

Johannes Schneider/
Werner H. Hoffmann

Die »einfache« Organisation

Wie unnötige Komplexität vermieden werden kann

Globalisierung und Digitalisierung stellen Unternehmen vor große Herausforderungen, denen eine »einfache« Organisation alleine nicht gerecht werden kann. Denn die Unternehmen müssen zugleich effizient und flexibel sein: Im bestehenden Kerngeschäft geht es um maximale Effizienz und bei der Erkundung neuer Chancen sind Agilität und Flexibilität gefragt. Der Beitrag zeigt, wie dies bei der Organisationsgestaltung berücksichtigt werden kann.

Bei einer Neuaufstellung von Unternehmensorganisationen bewegt man sich in mindestens einem Spannungsfeld: Globalisierung und Digitalisierung haben das unternehmerische Handeln anspruchsvoller gemacht und werden dies auch weiterhin tun. Die probate strategische Antwort ist vielfach ein **ambidexteres Vorgehen**, also die bewusste Gleichzeitigkeit von maximaler Effizienz im Bestehenden und **Agilität** und Flexibilität bei der Erkundung (Exploration) neuer Chancen. Diese strategische Ambidexterität erfordert passende organisationale Lösungen. Unreflektierte organisationale »Einfachheit« reicht hier nicht aus, gleichzeitig sind komplizierte, bürokratische Lösungen ebenfalls untauglich.¹

Organisationale Gestaltungsaufgaben sind im aktuellen Umfeld besonders anspruchsvoll, weshalb althergebrachte Lösungsmuster und der gesunde Menschenverstand zur Bewältigung alleine nicht ausreichen. Auch eine Sensibilisierung für dieses Thema und das Fachwissen im Senior-Management genügen oftmals nicht, gerade was – im Zuge der Digitalisierung – den technologischen Einfluss auf die organisationale Gestaltung betrifft.

Daraus ziehen wir folgende Schlüsse:

1. Die unreflektierte Forderung nach einer »einfachen« Organisation greift angesichts einer für viele Unternehmen unzweifelhaft ansteigenden Komplexität zu kurz: Es ist gerade das erfolgreiche Bewältigen von Komplexität, welche die unternehmerische Wertschöpfung darstellt, auch was die Organisation betrifft. Bei der Organisationsgestaltung geht es daher vielmehr um die Frage, wie unnötige – d. h. nicht wertschaffende – Komplexität vermieden werden kann.

2. Für den Erfolg von Organisationsgestaltung ist es entscheidend, in welchem Rahmen und mit welcher Ressourcenausstattung sie stattfindet. Aus unserer Sicht müssen diese das »Wie« der Organisationsarbeit betreffende Aspekte akzentuiert werden.

Organisationen sind weder vordergründig »einfach«, noch ist die Organisationsgestaltung eine »einfache« Aufgabe für Manager.

Mit diesem Artikel wollen wir verantwortlichen Managern Anstöße zur Reflexion bieten und zeigen, wie sie sich der Aufgabe der Organisationsgestaltung nähern können. Ziel ist zum einen, sich bewusst zu machen, dass Organisationen weder vordergründig »einfach« sein können bzw. müssen, noch dass die Organisationsgestaltung eine »einfache« Aufgabe für Manager ist. Zum anderen wollen wir drei Gestaltungsgrundsätze erläutern, die sich aus dem Leitprinzip der Professionalität ergeben und mit denen die Organisationsarbeit gelingen kann. Sie bieten den verantwortlichen Managern ein probates Rüstzeug, um sich der zentralen Aufgabe der Organisationsgestaltung mit Umsicht zu nähern. Gleichzeitig wollen wir dafür sensibilisieren, Organisationskonzepten mit »kaufmännischer Vorsicht« zu begegnen, die unreflektierte »Einfachheit« propagieren (z. B. Holacracy).

Das Prinzip der Professionalität

Organisationsarbeit muss vom Prinzip der Professionalität getragen sein. Senior Manager sollten sich dieser Aufgabe mit uneingeschränkter Aufmerksamkeit und einem umfangreichen Zeitbudget stellen und jene professionellen Standards anwenden, die sie auch in ihrem sonstigen Handeln anlegen.

ambidexteres Vorgehen

(lat. mit beiden Händen gleich geschickt)
Dabei geht es darum, gegensätzlichen Anforderungen gleichzeitig gerecht zu werden. So müssen Unternehmen das bestehende Geschäftsmodell verfeinern und zugleich Neues entwickeln. Das kann zu Spannungen und Konflikten im Unternehmen führen, denen durch eine geeignete Organisationsgestaltung begegnet werden kann.

Agilität

(Beweglichkeit, Wendigkeit) Agilität ist die Fähigkeit einer Organisation, flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit zu agieren.

Dieses Prinzip lässt sich anhand dreier Gestaltungsgrundsätze klarer fassen:

1. Organisationsarbeit muss strategiegeleitet sein,
2. von Komplexitätsbewusstsein geprägt sein und
3. den Ansprüchen handwerklicher Solidität genügen.

Strategiegetrieben

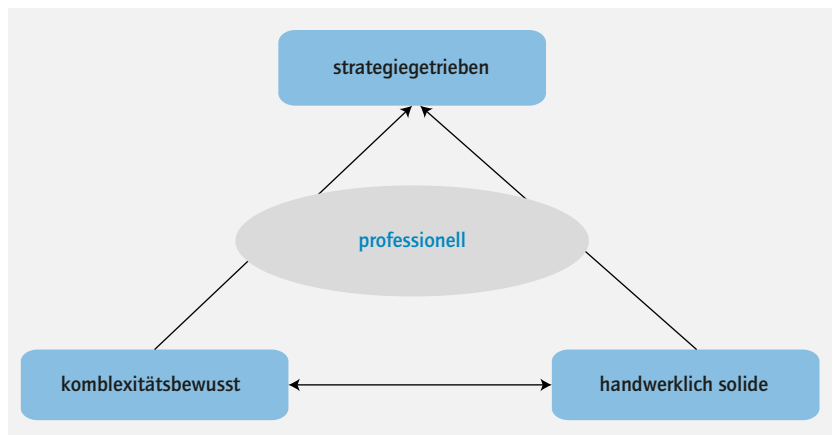
Der Gestaltungsgrundsatz, dass Organisationsarbeit strategiegetrieben sein muss, ist vordergründig leicht einzusehen. Gleichzeitig wollen Senior Manager oft vorzeitig in eine Organisationsdiskussion einsteigen. Wir halten es hingegen für geradezu fahrlässig, eine solche zu lancieren, ohne vorab ein hinreichend präzises Verständnis davon zu haben, was die zu gestaltende Organisation überhaupt strategisch leisten soll:²

- So müssen etwa aktuelle und zukünftige Wettbewerbsvorteile und die davon abgeleiteten Produkte und Dienstleistungen so weit klar sein, wie es der Gestaltungshorizont bzw. die jeweilige Branche erlaubt.
- Ebenso sollten die regionale Ausdehnung, die Wertkettenkonfiguration oder die Vertriebslogik definiert sein.
- Eine Vorstellung zum Zentralisierungsgrad und damit der Rolle der Zentrale sollte ebenfalls vorhanden sein.
- Schließlich muss definiert werden, welche Rolle die Digitalisierung – in ihren unterschiedlichsten Facetten – im Geschäftsmodell der Zukunft spielt.

Professionalität bedeutet, sich dieser Diskussion zu stellen und sich im Zweifelsfall einzugestehen, dass (bei einem strategischen Teilaspekt) Unklarheit besteht. Ein derart entdeckter blinder Fleck muss nicht zwangsläufig in einen aufwendigen strategischen Klärungsprozess münden, selbst wenn dies in den meisten Fällen die konzeptionell sauberste Lösung wäre. Vielfach reicht für eine professionelle Organisationsarbeit ein konzentrierter und offener Diskussionsprozess aus, an dessen Ende eine gemeinsam getragene und »belastbare« strategische Hypothese steht.

Gerade das – vielfach als Umweg wahrgenommene – Festlegen strategischer Leitplanken erweist sich in der Folge als unverzichtbar.

Es ist gerade dieses – am Anfang eines Organisationsvorhabens vielfach als Umweg wahrgenommene – Festlegen strategischer Leitplanken, welches sich in der Folge als unverzichtbar herausstellt; denn wenn die strategischen Leitplanken fundiert gesetzt wurden, taugen diese im weiteren Gestaltungsprozess als Bezugspunkt, um Abwägungsent-



tungsprozess als Bezugspunkt, um Abwägungsentscheidungen bezüglich der Ausprägung der konkreten Organisation sinnvoll und klar zu treffen.³ Damit trägt das Gestaltungsprinzip, dass Organisationsarbeit strategiegetrieben sein soll, über einen »Umweg« maßgeblich dazu bei, dass eine Organisation nicht unnötig komplex, also in gewissem Sinne »einfach« wird. Denn die Festlegung dieser Leitplanken erzeugt Fokus und Klarheit. Was wirklich wichtig ist, rückt in den Vordergrund, Ablenkung und Nebenbaustellen werden beiseitegelegt.

Dass diese Leitplanken in aktuellen Strategiediskussionen den Grundgedanken der unternehmerischen Ambidexterität stark akzentuieren, tut der Fokussierung keinen Abbruch: Unternehmen sehen sehr klar, dass sie **Exploitation** von Bestehendem und **Exploration** von Neuem gleichzeitig bewältigen müssen, um nachhaltig erfolgreich zu sein. In ihren strategischen Überlegungen befassen sie sich gezielt damit, in welchen Aspekten sie Bestehendes möglichst effizient bearbeiten müssen und in welchen Aspekten sie agil vorgehen wollen. Agilität ist damit fester Bestandteil des strategischen Denkens, und gleichzeitig wird deutlich, dass organisationale Lösungen gefunden werden müssen, um diese auch im notwendigen Maß zu ermöglichen.

Komplexitätsbewusst

Die Notwendigkeit zur Ambidexterität zeigt, dass eine Organisation per se nicht unreflektiert »einfach« sein kann. Eine professionelle Organisation darf und muss jene Komplexität aufweisen, die notwendig ist, um die verfolgte Strategie erfolgreich umsetzen zu können, ohne dabei gleichzeitig durch Kompliziertheit starr und rigide zu sein und damit Agilität zu verunmöglichen.

Ein auf Effizienz ausgerichtetes Vorgehen erfordert unzweifelhaft komplexe,

Abb 1 Das Prinzip der Professionalität lässt sich durch drei Gestaltungsprinzipien operationalisieren

Exploitation und Exploration

Zwei fundamental verschiedene Ansätze von organisationalem Lernen. Exploration ist charakterisiert durch Suche, Entdeckung, Experimente, Risikobereitschaft und Innovation, während Exploitation den Schwerpunkt auf Verbesserungen und Verfeinerungen, Effizienz, Selektion, Produktion und Implementierung legt.

hochgradig ausdifferenzierte und nuancierte Organisationsformen mit einer hohen Regelungsdichte. Ein hoher Grad an Arbeitsteilung, eine starke Formalisierung notwendiger Schnittstellen entlang multipler Dimensionen und klar definierte Compliance-Regelungen sind organisationale Bestandteile unternehmerischer Effizienz.⁴ Unter der Voraussetzung einer handwerklich soliden Ausgestaltung (siehe unten) sind etwa eine globale Matrixorganisation oder eine ausdifferenzierte divisionale Struktur trotz der ihnen inhärenten Komplexität probate organisationale Vehikel, um ein bestehendes Kerngeschäft mit maximaler Effizienz zu betreiben.

Effizienz beruht auf komplexen und ausdifferenzierten Organisationsformen mit einer hohen Regelungsdichte.

Da in der Mehrheit der Unternehmen die Exploitation, also das effiziente Ausbeuten von Bestehendem, letztlich den Gutteil der Ressourcen bindet und gleichzeitig einen höheren Stabilitätsgrad mit einem längeren Zeithorizont aufweist, stellt die darauf ausgerichtete Organisation das Grundgerüst. Es ist genau diese »Tiefenstruktur«, welche die »organisationale DNA« eines Unternehmens ausmacht und damit auch dem einzelnen Mitarbeiter Sicherheit und Orientierung bei der Navigation durch das Unternehmen gibt.

Ambidexterität fordert nun aber, dass Unternehmen neben diesem exploitierenden Vorgehen auf agile Art Neues ausprobieren. Ein auf Agilität bzw. Exploration ausgerichtetes Handeln verlangt aber Strukturen mit simplen Entscheidungsmechanismen und kurzen Rückkoppelungsschleifen.⁵ Die ausdifferenzierten Matrix- oder Divisionalorganisationen sind dafür weitestgehend untauglich. Es sind Projekt- oder Netzwerkstrukturen, die es ermöglichen⁶, agile Aufgaben in Angriff zu nehmen.

Der unmittelbare Reflex ist sicherlich, Exploitation und Exploration strukturell auseinanderzuidividieren, also tatsächlich separate Einheiten zu schaffen und diese auch räumlich zu trennen. Für besonders umfangreiche Vorhaben oder in großen Unternehmen kann dies sicher ein probater Weg sein (etwa im Sinne eines ausgelagerten Start-up-Hubs). Gleichzeitig halten wir die Logik einer **kontextuellen Ambidexterität**, bei der agile Strukturen über die Stabilität gebende Tiefenstruktur gelegt werden, für

den letztlich anzustrebenden Weg. (Das schließt aber nicht aus, dass eine derartige kontextuelle Ambidexterität durch separate Explorationseinheiten im Sinn einer **strukturellen Ambidexterität** ergänzt werden kann.)⁷ Selbst wenn damit von Mitarbeitern verlangt wird, im einen Kontext effizienzorientiert zu agieren und im anderen Kontext agil – was sicherlich individuell anspruchsvoll ist –, wird diese Ambition dem Anspruch der organisationalen Ambidexterität am besten gerecht.

Agilität verlangt Strukturen mit simplen Entscheidungsmechanismen und kurzen Rückkoppelungsschleifen.

Diesen bewussten Umgang mit Komplexität halten wir bei der Organisationsgestaltung für wesentlich. Zum einen ist Komplexität – im Sinne von Ausdifferenziertheit und Arbeitsteilung – notwendiger Bestandteil einer effizienten Organisation. Zum anderen ist der Grundgedanke, zwei organisationale Grundmuster – einerseits auf Effizienz ausgerichtet und andererseits Agilität ermöglichend – in einem Unternehmen abzubilden, zumindest kein auf den ersten Blick vereinfachender.

Unserer Einschätzung nach wird eine derartige, zweifelsfrei anspruchsvolle Gleichzeitigkeit umso besser gelingen, je sinnvoller und stabiler die zugrunde liegende Tiefenstruktur ist. Je durchdachter und sorgsamer die Gestaltung dieser »organisationalen DNA« ist und damit auch über einen längeren Zeitraum stabil gehalten werden kann, desto leichter fällt es, über diese Tiefenstruktur agile Strukturen zu legen. Es ist damit nur ein scheinbares Paradox, dass gerade ausdifferenzierte und komplexe Organisationsstrukturen eine Grundlage für agiles Handeln darstellen. Anders formuliert: Wenn das vielfach notwendige Nebeneinander von Exploitation und Exploration gelingen soll, indem unnötige Komplexität vermieden wird (und damit »Einfachheit« ermöglicht wird), dann ist das bewusste Variieren zwischen unterschiedlichen Organisationsformen ein unabdingbarer Bestandteil professioneller Organisationsarbeit.

Handwerklich solide

Mit Organisationsaufgaben betrauten Managern steht ein Fundus organisationaler Bausteine zur Verfügung.⁸ Die Kenntnis dieser Elemente und die Fähigkeit, diese versiert zu konfigurieren, stellt einen Gestaltungsgrundsatz erfolgreichen Organisierens dar. Gerade beim Design der oben beschriebenen, auf Effizienz abzielenden und gleichzeitig Stabilität gebenden Tiefenstruktur kommt dieser handwerklichen Solidität eine besondere Rolle zu.

kontextuelle Ambidexterität

Exploitation und Exploration finden nicht in verschiedenen Strukturen statt, sondern eine Abteilung oder ein Mitarbeiter leisten beides. So werden beispielsweise in Entwicklungsprojekten von dem einzelnen Mitarbeiter Kreativität und Risikobereitschaft gefordert, während er in anderen Projekten, in denen das Bestehende optimiert werden soll, Genauigkeit und Risikoaversion zeigen soll.

strukturelle Ambidexterität

Die Aktivitäten der Exploration und der Exploitation sind weitgehend getrennt und finden in verschiedenen Strukturen statt. Dadurch werden Konflikte vermieden, die sich aus den widersprüchlichen Anforderungen ergeben. Während für Exploration etwa Freiraum (d. h. lose organisationale Strukturen) und kreative Problemlösungen (z. B. Suche nach neuartigen Möglichkeiten) charakteristisch sind, wird Exploitation durch Kontrolle (d. h. enge organisationale Strukturen) und standardisierte Problemlösung (z. B. Checklisten für Piloten zur Fehlerbeseitigung) geprägt.

Dysfunktionale Organisationen entstehen u. a. durch das unreflektierte Vermengen unterschiedlicher *Organisationstypologien* innerhalb der Tiefenstruktur. Daher zeichnet sich ein handwerklich solider Designprozess dadurch aus, dass in einem frühen Stadium erarbeitet wird, welche grundlegenden Organisationstypologien denkbar sind und welche strukturellen Vor- und Nachteile damit jeweils einhergehen. Erreichen wir unsere zuvor festgelegten strategischen Ziele am ehesten dadurch, dass die Organisation etwa funktional entlang der Wertschöpfungskette (mit Bereichen wie Produktion, Vertrieb und Verwaltung) aufgestellt ist, oder ist eine divisionale Logik die passende? Oder bietet gerade das Zusammenspiel von zwei Dimensionen in einer Matrixorganisation die beste Antwort auf die Marktherausforderungen? Entscheidend ist, sich bewusst zu machen, dass die grundlegenden Organisationstypen beschränkt sind und dass die Festlegung auf einen bestimmten Organisationstyp zunächst einmal mit dem Verzicht auf die generischen Vorteile eines anderen Organisationstyps einhergeht.

Dysfunktionale Organisationen entstehen durch das Vermengen unterschiedlicher Organisationstypologien.

Sobald hier Klarheit besteht, ist die nächste Aufgabe zu entscheiden, nach welchen Dimensionen der Organisationstyp »geschnitten« werden soll. So können Divisionen in erster Ebene nach Regionen, nach Produktgruppen, nach Kunden oder nach Marken geschnitten sein. Auch sollen die Achsen einer Matrixorganisation und ihr Detaillierungsgrad jeweils Diskussionsgegenstand sein. Wiederum gilt: Es gibt kein richtig oder falsch, sondern vielmehr zählt die Meinungsbildung des Managements, welchen Aspekt es besonders akzentuieren will.

Dieses versierte Durchdeklinieren unterschiedlicher Varianten und das weitgehend objektivierte Priorisieren strukturierender Ebenen ist ein Ausdruck von handwerklicher Solidität. Es ist offensichtlich, dass bei der Entscheidungsfindung jeweils die erwähnten strategischen Leitplanken eine unverzichtbare Richtschnur bilden.

Selbstverständlich ist handwerkliche Solidität nicht nur auf das gerade beschriebene gedankliche Durchdringen und Priorisieren strukturierender Ebenen beschränkt:⁹

- Eine Beschreibung von *Prozessen mit der Zuweisung entsprechender Verantwortungen* gehört ebenfalls zum Handwerkszeug professioneller Organisationsarbeit.
- Auch ist das Herleiten der *Ressourcenausstattung* mit jeweils adäquaten Führungsspannen – weitgehend objektiviert aus einem Dreiklang

Impulse für die Praxis

- In einem dynamischen Umfeld entscheidet die Suche nach dem passenden Organisationsdesign über den Erfolg eines Unternehmens.
- Für eine erfolgreiche Organisationsgestaltung empfehlen wir, sich am Prinzip der Professionalität zu orientieren, welches mithilfe der drei Gestaltungsgrundsätze »strategiegetrieben«, »komplexitätsbewusst« und »handwerklich solide« operationalisiert werden kann.
- Entscheidend ist, dass Unternehmen ihr Bestandsgeschäft effizient abwickeln und gleichzeitig flexibel und explorierend agieren.
- Diese Gleichzeitigkeit muss sich auch in der Organisation wiederfinden: hoch-effiziente, ausdifferenzierte Organisationen bilden die Tiefenstruktur, auf die dann die flexibel agierenden Netzwerk- oder Projektorganisationen aufbauen.

aus internem und externem Benchmarking sowie einer Orientierung an den zukünftigen strategischen Fokuspunkten – ein Merkmal handwerklicher Solidität.

- Ebenfalls muss eine offene und ehrliche Diskussion über aktuell vorhandene und zukünftig erforderliche *Fähigkeiten* geführt werden. In der Frühphase der Globalisierung scheiterten viele Internationalisierungsambitionen von bislang in ihren Kernmärkten erfolgreichen Mittelständlern an der banalen organisationalen Tatsache, dass sie nicht das entsprechende Personal hatten, diese auch nachhaltig zu verfolgen. Eine vergleichbare Lücke tut sich nun auf, wenn es darum geht, strategisch notwendige Digitalisierungsinitiativen zu realisieren.
- Das Durchdenken von *Koordinations- und Anreizmechanismen* ist ebenfalls unverzichtbarer Bestandteil professioneller Organisationsarbeit – sowohl auf individueller Ebene als auch auf der Ebene gesamter Unternehmensteile. Die Rolle formaler Planungsprozesse ist sorgsam mit Elementen der Selbstabstimmung auszutariieren. Gerade im Zusammenhang mit Koordinationsmechanismen ist auf deren Nähe zu administrativen Kontrolllogiken und Compliance-Aspekten und die zunehmende Bedeutung von Informationstechnologien bei deren effizienter Bewältigung hinzuweisen – ein Aspekt, der vielfach von Führungskräften unterschätzt wird.

Daraus wird offensichtlich, dass bei guter Organisationsarbeit eine Vielzahl von Aspekten durchdacht werden muss. Jeder für sich scheint einfach zu beantworten zu sein, aber es ist gerade die Vielzahl von Gestaltungsdimensionen, welche diese Designaufgabe so anspruchsvoll macht.

Auch unter dem Aspekt der »handwerklichen Solidität« stellt sich »Einfachheit« erst wieder mit einem »Um-die-Ecke-Denken« ein. Denn es ist handwerkliche Solidität, die unnötige Komplexität zu



Dr. Johannes Schneider
Geschäftsführer Advisory Services, Contrast Ernst & Young Management Consulting GmbH
johannes.schneider@at.ey.com



Univ.-Prof. Dr. Werner H. Hoffmann
Vorstand des Instituts für Strategisches Management
Wirtschaftsuniversität Wien
Partner Advisory Services
Contrast Ernst & Young Management Consulting GmbH
werner.hoffmann@at.ey.com

vermeiden hilft: Bei der Definition von Prozessen und der Zuweisung von Verantwortlichkeiten muss beispielsweise berücksichtigt werden, dass mitunter über die Vorgabe von durchdachten Zielen mehr erreicht werden kann als über eine Ausdetaillierung von Prozessanweisungen auf »Handgriff-Ebene«.

Auch minimiert die Gestaltung kluger Koordinationsmechanismen zwischen Unternehmensteilen die Notwendigkeit, dass das Topmanagement mit irritierenden Ad-hoc-Interventionen eingreifen muss.

Zusammenfassung

Die unreflektierte Forderung nach einer »einfachen« Organisation geht angesichts der gestiegenen Umfeldkomplexität ins Leere. Die Organisationsarbeit und die daraus abzuleitenden Organisationen sind nicht vordergründig »einfach«, und ein verantwortungsvoller Manager sollte nicht auf genau das versprechende »Organisationskonzepte« (wie z. B. Holacracy) vertrauen. Vielmehr muss es der Anspruch sein, die Organisationsgestaltung zu professionalisieren. Die Gestaltungsgrundsätze »strategiegetrieben«, »komplexitätsbewusst« und »handwerklich solide« geben eine gute Richtschnur, um das Prinzip der professionellen Organisationsarbeit greifbar zu machen. Organisation ist ein Managementinstrument, über dessen Gestaltung und Einsatz sich Topmanager im wahrsten Sinn des Wortes »den Kopf zerbrechen« sollten: Hier lohnt es sich auf jeden Fall, die »extra mile« zu gehen. Denn die Organisation stellt das unverzichtbare Bindeglied zwischen strategischer Ambition und unternehmerischem Ergebnis dar.

Summary

In view of an increasingly complex environment, simply calling for a »simple« organisation is a vain hope. Organisational work and the organisations that can be derived from it plainly are not »simple« and a responsible manager cannot just trust any »organisational concept« (e.g. Holacracy) promising exactly that. Rather, what is required is to professionalise organisational work. The design principles »strategy-driven«, »aware of complexity« and »solidly crafted« provide a good idea of what professional organisational work is all about. Organisation is a management instrument top managers should quite literally rack their brains about; it is an area where it is clearly worth to go the extra mile. After all, there is no doubt that organisation is the essential link between strategic ambition and actual business results.

Anmerkungen zu den Begriffskästen

- ambidexteres Vorgehen – Konlechner, S. W./Güttel, W. H.: Kontinuierlicher Wandel mit Ambidexterity. Vorhandenes Wissen nutzen und gleichzeitig neues entwickeln. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 78. Jg., 2009, H. 1, S. 45, S. 325 f.
- Agilität – Nanz, G.: Experiment, Agilität oder Naivität? In: Zeitschrift Führung + Organisation, 85. Jg., 2016, H. 5, S. 325 f..
- Exploitation und Exploration – He, Z.-L./Wong, P.-K.: Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. In: Organization Science, 15. Jg., 2004, H. 4, S. 481–494; auch online verfügbar unter Academia (www.academia.edu), <http://tinyurl.com/osyb3we> (letzter Zugriff: 19.8.2015).
- kontextuelle Ambidexterität – Konlechner, S. W./Güttel, W. H.: Kontinuierlicher Wandel mit Ambidexterity. Vorhandenes Wissen nutzen und gleichzeitig neues entwickeln. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 78. Jg., 2009, H. 1, S. 49.
- strukturelle Ambidexterität – Konlechner, S. W./Güttel, W. H.: Kontinuierlicher Wandel mit Ambidexterity. Vorhandenes Wissen nutzen und gleichzeitig neues entwickeln. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 78. Jg., 2009, H. 1, S. 48.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Doz, Y./Kosonen, M.: Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game, Boston 2007, S. 14 ff.
- 2 Vgl. Rothaermel, F. T.: Strategic Management. Concepts & Cases, New York 2013, S. 138–170 und S. 200–268.
- 3 Vgl. Schreyögg, G.: Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, Wiesbaden 2015, S. 252 ff.
- 4 Vgl. Schreyögg, G.: a. a. O., S. 94 ff.
- 5 Vgl. Doz, Y./Kosonen, M.: a. a. O., S. 183 ff.
- 6 Vgl. Child, J.: Organization. Contemporary Principles and Practice, Oxford 2005, S. 59–79.
- 7 Vgl. Schreyögg, G.: a. a. O., S. 228 ff.
- 8 Vgl. dazu etwa zum Teilaspekt der organisatorischen Strukturierung Schreyögg, G.: a. a. O., S. 23 ff. oder auch Daft, R. L.: Organization Theory and Design, Boston 2015.
- 9 Vgl. Schneider, J. et al.: Wir haben mit Sicherheit vielleicht ein Orga-Problem. Der Contrast Organisations-Check zum Verstehen von Unternehmensorganisationen. In: The Power of Insight 3, 2014; online als PDF verfügbar, (<http://www.contrast-consulting.com>), <http://tinyurl.com/zsc8hox> (letzter Zugriff: 7.9.2016).