

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# Unter Spannung

Ambidextrie als Zukunftsgarant

**Ambidextrie gestern und heute**

Ein Interview mit Harvard-Professor Michael Tushman

**Innovation bei Beumer**

Disruption und Optimierung im Familienunternehmen

**Top Management Teams bei Bertelsmann**

Organisationsdesigns für die Ambidextrie

4  
—  
20

**VUKA und kein Ende**

Ein Paradigma auf dem Prüfstand

**Schluss mit der Gerüchteküche**

Reorganisation kommunikativ begleiten

Themenschwerpunkt  
**Unter Spannung**  
 Ambidextrie als Zukunftsgarant

- 4 **Ambidextrie gestern und heute**
- 10 **Widersprüchlichkeit gestalten**
- 16 **Transparenz als neue Form des Controllings**
- 21 **Im Auge des Wirbelsturms**
- 28 **Die Vernetzung der Welten**
- 30 **Kompliziert ist einfach, komplex ist schwierig**
- 35 **Auf neuen Pfaden**
- 39 **Tische statt Stühle**
- 46 **Aufbruch in das Ungewisse**
- 52 **Ambidextrie entwickeln**
- 58 **Organisationale Ambidextrie**

Reflexion

- 35 R. Wimmer  
**Auf neuen Pfaden. Beidhändigkeit in familiengeführten KMU**  
 Unter welchen Bedingungen Familienunternehmen mit innovativen Organisationslösungen in der Wettbewerbsdynamik bestehen.
- 46 A. Nicolai  
**Aufbruch in das Ungewisse. Die Logik des iterativen Innovierens als zeitloser Kern agiler Innovationsansätze**  
 Über das Verständnis von Agilität als unternehmerische Form der Ungewissheitsbewältigung.
- 52 J. Maier  
**Ambidextrie entwickeln. Drei Methoden zur praktischen Unterstützung**  
 Organisationale Ambidextrie fokussiert kurzfristigen wie langfristigen Erfolg. Dafür gilt es, aus eigener Kraft Innovationsprojekte zu entwickeln.
- 58 F. Wrage  
**Organisationale Ambidextrie. Agil oder nicht agil – ist das hier die Frage?**  
 Über Agilität als Lösung aller Dinge und die Frage, wohin der Transformationsprozess für die Führungskräfte geht.

Reflexion

- 88 F. M. Alamir  
**VUKA und kein Ende. Ein Paradigma auf dem Prüfstand**  
 Die Vokabel VUKA hat dem Unbehagen vieler Führungskräfte einen Namen gegeben, doch sie weist auch blinde Flecken auf.

Erfahrung

- 10 T. Schumacher & R. Wimmer  
**Widersprüchlichkeit gestalten. Zum Management von Kern- und Innovationsgeschäft in der ambidextren Organisation**  
 Ambidextrie als Voraussetzung künftiger unternehmerischer Existenz.
- 21 W. Dietl  
**Im Auge des Wirbelsturms. Ambidextrie bei Munich Re**  
 Wie sich eine Organisation widersprüchlichen Strukturen, Prozessen und Kulturen stellt und diese vorausschauend gestaltet.
- 39 G. Becker, T. Schumacher & K. von Donop  
**Tische statt Stühle. Managementteams bei Bertelsmann designen gemeinsam ihre ambidextre Organisation**  
 Die Bertelsmann University unterstützt Managementteams, aktuellen Effizienz- und Innovationsanforderungen zu begegnen.
- 64 A. Exner, H. Exner & G. Mitterer  
**Führen in der Zerrissenheit. Duale Steuerung in wachsenden Familienunternehmen**  
 Bei der Transformation in Familienunternehmen wirken oft zur selben Zeit zwei grundlegende widersprüchliche Steuerungslogiken.
- 70 S. Pannes & W. Freibichler  
**Raus aus der Kommunikationsfalle. Wie Manager in der Reorganisation Vertrauen schaffen und den Nerv ihrer Mitarbeitenden treffen**  
 Kommunikation kann Widerstände abbauen, Frustrationen vermeiden und den internen Koordinationsaufwand verringern. Ein Praxisbericht.

**Erfahrung**

75 T. Dum & A. Sierau  
**People Analytics. Was Organisationen vom Profifußball lernen können**  
Die Anforderungen der Wirtschaft gelten auch in der Sport-Industrie. Die TSG 1899 Hoffenheim nutzt Smart-Data Analysen zur Leistungssteigerung.

81 M. Wendt & N. Hausin  
**Echtes Vorbild. Corporate Governance und Organisationskultur im Deutschen Roten Kreuz e. V.**  
Corporate Governance liefert wertvolle Impulse für eine zukunftsorientierte Weiterentwicklung der Organisationskultur.

**Gespräch**

4 M. Tushman & T. Schumacher  
**Ambidextrie gestern und heute. Ein Interview mit Mike Tushman**  
Der Harvard-Professor zum aktuellen Stand der Ambidextrie-Forschung sowie der Frage, was wir zum Thema bereits wissen – und was noch nicht.

16 F. Hager & T. Schumacher  
**Transparenz als neue Form des Controllings**  
Mit dem gemeinsamen Content-Netzwerk funk adressieren die Öffentlich-Rechtlichen neue Zielgruppen und verändern zugleich organisationales Denken.

28 J. Duwe & T. Schumacher  
**Die Vernetzung der Welten. Beidhändigkeit in der Führung**  
Ein Gespräch über alltagstaugliche Lösungen für eine ambidextre Welt.

30 Ch. Beumer & T. Schumacher  
**Kompliziert ist einfach, komplex ist schwierig.**  
Zur mittelständischen Unternehmensführung im Spannungsfeld von Tagesgeschäft und Innovationsentwicklung.

**Einblick**

62 M. J. Eppler  
**Kleine Galerie der Wandelweisen**  
Wichtige Wandelkoryphäen und ihre Kerngedanken

**Frage**

80 H. Roehl  
**Kann man sich auf Entwicklungen wie die Corona-Krise eigentlich vorbereiten?**  
Vier Antworten auf diese Leser-Frage aus dem ZOE-Online-Archiv.

**Fallklink**

93 L. Vlahovic & R. Miserre  
**Neues Mindset im Einkauf. Der Weg zu mehr Exzellenz, Veränderungsfähigkeit und Relevanz im Konzern**  
Ein Wandelprozess im Konzerneinkauf von Hubert Burda Media.

**Werkzeug**

101 D. Griesbach & J. Schlüchter  
**65. Three Horizon Modell – Denkraum für Wachstum**  
Das Three Horizon Modell hilft Organisationen, die Wertbeiträge ihrer verschiedenen Wachstums- und Geschäftsentwicklungsprojekte zu betrachten.

**Klassiker**

106 M. Krautzberger  
**Klassiker der Organisationsforschung (38): Peter L. Berger und Thomas Luckmann. Ein Klassiker im Duett**  
Ein Klassiker-Duo zeigt, wie wichtig die Arbeit an Bedeutungen, Symbolen und Begriffen ist, um Veränderungen voranzubringen.

**Service**

113 Perspektiven  
117 Bücher  
124 Impressum  
125 Inserate & Veranstaltungen  
128 Kolumne Ortmanns Ordnung: Agilität und Ambidextrie

Das Jahresinhaltsverzeichnis 2020 finden Sie zum Download unter [www.zoe-online.org/zeitschrift/archiv](http://www.zoe-online.org/zeitschrift/archiv)

Anregungen zu dieser Ausgabe? Wir freuen uns auf den Dialog!  
[zoe.leserfeedback@fachmedien.de](mailto:zoe.leserfeedback@fachmedien.de)