

Prof. Dr. Thorsten Petry (Hrsg.)

Digital Leadership

Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy

1. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München · Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Über dieses Buch	13
Einführung und Überblick	19
1 Digital Leadership – Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy	21
1.1 Relevanz der Digitalisierung: Evolution versus Revolution	21
1.2 Treiber der Digitalen (R)Evolution	25
1.3 Konsequenzen der Digitalen (R)Evolution	30
1.4 Digitale (R)Evolution von Führung	39
1.5 Bausteine erfolgreicher Unternehmensführung in der Digital Economy ..	50
1.6 Führungsansätze und -tools in der Digital Economy	63
1.7 Fazit	74
Führung im Wandel	83
2 Paradigmenwechsel in der Führung – Zukunft ohne Management? ..	85
2.1 Messen von unbewussten Wertvorstellungen	85
2.2 Ergebnisse der Studie »Gute Führung«	87
2.3 Resümee und Erfolgsprinzipien von »Gute Führung«	95
2.4 Projekt »Forum Gute Führung« als Initiator	96
3 New Work, New Leadership	99
3.1 New Work: Digitalisierung der Arbeitswelt	99
3.2 New Workspaces – Digital Workforce – Smarter Working	102
3.3 New Leadership/Digital Leadership: Back to the roots and then go ahead	103
3.4 Rahmen für Digital Leadership	106
3.5 Maschinen werden Kollegen sein: 25 Thesen zur Zukunft von Arbeit und Führung	108
4 Leitbild der digitalen Führungskraft	115
4.1 Treiber: Digitalisierung und die Wissensgesellschaft	115
4.2 Akteure: Führung oder Management?	117
4.3 Leitbild: »Digitale Führungskraft«	121
4.4 Umsetzung: Bottom-up oder Top-down?	123
4.5 Fazit	124

Ansätze zum erfolgreichen Führen in Zeiten der Digital Economy	127
5 Digitale Transformation in der Finanzbranche – Auswirkungen neuer Technologien und eines veränderten Kundenverhaltens auf Geschäftsmodell und Unternehmensführung	129
5.1 In eine neue Welt katapultiert	129
5.2 Grundlagen der Digitalen (R)Evolution	130
5.3 Auswirkungen der Digitalen (R)Evolution auf die Finanzbranche	136
5.4 Zentrale Herausforderungen für Finanzdienstleister in einer digital transformierten Welt	141
5.5 Schaffung eines kundenzentrierten Finanzdienstleisters	144
5.6 Fazit	149
6 Das Geheimnis erfolgreicher digitaler Transformationen – Warum Führung, Befähigung und Kultur den Unterschied machen	151
6.1 Warum Unternehmen jetzt handeln müssen	151
6.2 Dimensionen digitaler Transformation	152
6.3 People Assets in digitalen Transformationen	170
6.4 Fazit	183
7 Neun erfolgskritische Fragen der Digitalen Transformation	187
7.1 Wie genau kennen Sie die Bereiche, in denen sich ein Wandel vollzieht?	188
7.2 Wissen Sie, auf welche Customer Journeys es ankommt?	190
7.3 Arbeiten Ihre Teams funktionsübergreifend?	191
7.4 Verfügen Sie über einen disziplinierten »Test and Learn«-Ansatz?	191
7.5 Sind Ihre Budgets an Fortschritte gebunden?	192
7.6 Verfügen Sie über Mechanismen, um Ideen kritisch zu hinterfragen?	193
7.7 Besitzen Ihre Mitarbeiter genügend Handlungsspielraum?	193
7.8 Operiert Ihre IT mit zwei Geschwindigkeiten?	194
7.9 Koordinieren Sie ein Maßnahmenportfolio?	195
8 Agile Leadership mit Scrum	197
8.1 Führung in der Krise	197
8.2 Scrum – Wegbereiter der Agilität	198
8.3 Braucht Agilität denn überhaupt Führung?	201
8.4 Agile Führung leben	207
8.5 Regeln der agilen Führung	210
8.6 Hebel der Veränderung	211
9 Ansätze und Tools für die Transformation zu einem partizipativen und agilen Unternehmen – ein fiktiver Erlebnisbericht	213
9.1 Eine Zugfahrt	213

9.2	Analyse	214
9.3	Fokuszeit	216
9.4	Meetingmatrix	218
9.5	Feedback	219
9.6	Jour-fixe-Agenda	220
9.7	Strategietreffen	222
9.8	Vertrauen	222
9.9	Macht und Hierarchie	224
9.10	Scrum	225
9.11	Innovation	228
10	Entwicklung von Kompetenzen für den digitalen Arbeitsplatz – Darstellung am Praxisbeispiel der Qualifizierung zu internen Community-Managern bei der Robert Bosch GmbH	231
10.1	Einführung	231
10.2	Kompetenzmodell für den digitalen Arbeitsplatz	232
10.3	Von der Weiterbildung zum Lerndesign	238
10.4	Kompetenzerwerb mit Social Learning am Beispiel Community- Management Professional (CMP) bei der Robert Bosch GmbH	242
10.5	Ab morgen also nur noch Social Learning?	248
11	Digitale Führerschaft braucht kognitive Kompetenz – mit Dampf- maschinen für das Denken	251
11.1	Disruption durch die Dampfmaschine	251
11.2	Einmarsch der Denkmaschine	252
11.3	Kopernikanische Wende für Wissensarbeit in Unternehmen	254
11.4	Einfluss kognitiver Werkzeuge auf verschiedene Unternehmensbereiche ..	260
11.5	Auf dem Weg zum kognitiven Unternehmen	268
11.6	Fazit	271
12	Enterprise 2.0 als Baustein der Digitalen Transformation – Status Quo der Social Media Nutzung in deutschsprachigen Unternehmen	279
12.1	Relevanz von Enterprise 2.0 für die Digitale Transformation	279
12.2	Status Quo von Enterprise 2.0 in deutschsprachigen Unternehmen	280
12.3	Fazit und Ausblick	291
13	Enterprise 2.0 als Baustein der Digitalen Transformation – Aufgaben, Barrieren und Erfolgsfaktoren in großen Unternehmen	293
13.1	Digitale Transformation	293
13.2	Interne Vernetzung: Enterprise 2.0 »classic«	296
13.3	Externe Vernetzung: Öffnung des Unternehmens nach außen	305
13.4	Vom Enterprise 2.0 zur Digitalen Transformation	313

14	Fünf Schritte der Enterprise 2.0-Transformation	325
14.1	Digitale Revolution und deren Konsequenzen	325
14.2	Führung 2.0: Neues, mitarbeiterzentriertes Betriebssystem	326
14.3	Innovationen 2.0: Ideen aus der Crowd – Praxisbeispiel Deutsche Telekom AG	330
14.4	Transformation vom Unternehmen 1.0 zum Enterprise 2.0	334
14.5	Fazit	337
	Fallbeispiele für erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy	339
15	Management der Digitalen Transformation bei Axel Springer – Darstellung und Einordnung der Change Initiative »move«	341
15.1	Digitalisierung bei der Axel Springer SE	341
15.2	Change-Initiative »move« als Element der Digitalen Transformation	343
15.3	Zwischenfazit der »move« Initiative für die ersten 18 Monate	353
16	Entwicklung von Digitalkompetenzen und Führungskultur im Zeitalter der Digitalen (R)Evolution – Darstellung am Beispiel Continental	355
16.1	Veränderung der Rahmenbedingungen für Führung	355
16.2	Ein erweitertes/neues Leadership-Modell	357
16.3	Führungskräfte- und Führungskulturentwicklung	359
16.4	Führung in einer digitalen, virtuellen Welt am konkreten Beispiel	363
17	Digital Leadership bei SAP – Konsequenzen der Digitalen (R)Evolution für das Unternehmen und die Führungskräfte	373
17.1	Bedeutung der Digitalisierung für SAP	373
17.2	Digitalisierung von Geschäftsmodellen, Prozessen und Arbeit	376
17.3	Bedeutung der Digitalisierung für eine Führungskraft	378
17.4	Ausblick und Aufruf	384
18	Demokratie und Agilität bei der Haufe-umantis AG	385
18.1	Vom Mitarbeiter zum Mitentscheider: gelebte Realität bei Haufe-umantis	385
18.2	Mitarbeiter zu Bestleistung anspornen: mit dem richtigen Organisationsdesign	389
18.3	Das Betriebssystem für Unternehmen: Starkes Führungsinstrument für die Manager von morgen	403
19	Wie Großunternehmen von Start-ups lernen können – »Startup Safari« der Deutschen Bahn	405
19.1	Relevanz der Digitalen (R)Evolution für die Deutsche Bahn	405
19.2	Digitale Transformation bei der Deutschen Bahn	407

19.3	»Startup Safari« als Ansatz zur Unterstützung der Digitalen Transformation	408
19.4	Fazit	415
20	Die Rolle von Unternehmens-Inkubatoren bei der digitalen Transformation – Erfahrung aus vier Jahren hub:raum der Deutschen Telekom	417
20.1	Ausgangssituation der Deutschen Telekom	417
20.2	Der hub:raum als Transformationsriemen der Digitalstrategie	419
20.3	Lessons learned	426
20.4	Fazit	429
21	Posthierarchisches Management – Digital Leadership bei Dark Horse und was traditionelle Unternehmen daraus lernen können	431
21.1	Warum denn Digital Leadership? Was soll das sein?	431
21.2	Was anders ist? Wer ist anders? Alles bleibt anders!	433
21.3	Wie wir reagieren? Wenn man uns nicht lässt, machen wir halt selbst! ...	436
21.4	Was man davon lernen kann? Wir sind erst am Anfang!	442
	Autorenverzeichnis	447
	Abbildungsverzeichnis	455
	Stichwortverzeichnis	459