
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Über dieses Buch	15
Einführung und Management Summary	21
1 Digital Leadership – Unternehmens- und Personalführung im digitalen Zeitalter	23
1.1 Relevanz der Digitalisierung: Evolution versus Revolution	23
1.2 Technologische Entwicklung als Treiber der digitalen (R)Evolution	27
1.3 Konsequenzen der digitalen (R)Evolution	32
1.3.1 Veränderungen von Branchen und Wettbewerb	32
1.3.2 Veränderungen von Gesellschaft und Kunden	38
1.3.3 Veränderungen der Arbeit	41
1.3.4 VUCA-Umwelt	45
1.4 Digitale (R)Evolution von Führung	46
1.4.1 Paradigmenwechsel in der Erwartung an Führung	46
1.4.2 Agilität als Kernherausforderung in einer VUCA-Umwelt	47
1.4.3 Charakteristika einer adäquaten Führung im digitalen Zeitalter	49
1.4.4 VOPA+ Modell	52
1.4.5 Beidhändigkeit von Führung	55
1.5 Führungsansätze und -tools im digitalen Zeitalter	60
1.5.1 Digital Leadership Toolbox im Überblick	60
1.5.2 Ansätze zur Stärkung der Vernetzung	61
1.5.3 Ansätze zur Stärkung der Offenheit	62
1.5.4 Ansätze zur Stärkung der Partizipation	63
1.5.5 Ansätze zur Stärkung der Agilität	68
1.6 Bausteine erfolgreicher Unternehmensführung im digitalen Zeitalter	72
1.6.1 Bausteine der Unternehmensführung im Überblick	72
1.6.2 Ziele, Strategie, Geschäftsmodell und Steuerung	73
1.6.3 Prozesse und Strukturen	81
1.6.4 Kompetenzen und Kultur	94
1.6.5 Informations- und Kommunikations-Technologie	101
1.7 Lernen von Start-ups	103
1.8 Ansätze für die digitale Transformation	107
1.9 Fazit	113

Führung im Wandel	127
2 Paradigmenwechsel in der Führung – empirische Erkenntnisse und Konsequenzen der Studie »Gute Führung«	129
2.1 Auf der Suche nach »guter Führung«	129
2.2 Ergebnisse der Studie »Gute Führung«	130
2.3 Erfolgsprinzipien »guter Führung«	138
2.4 Umsetzungsinitiativen »guter Führung«	140
3 New Work, New Culture, New Leadership	143
3.1 New Work: Digitalisierung der Arbeitswelt	143
3.2 New Culture: Notwendigkeit eines Kulturwandels	146
3.3 New Leadership: zeitgemäßes Führungsverständnis	151
3.4 Regeln und Leitplanken für den Weg zu Digital Leadership	154
4 Treiber der Veränderung von Kultur und Führung im digitalen Zeitalter ...	157
4.1 Notwendigkeit eines Kulturwandels	157
4.2 Interner Treiber: Ausrichtung am Unternehmenszweck	158
4.3 Externer Treiber: Gesellschaftliche Veränderungen	162
4.4 Handlungsmaxime für einen erfolgreichen Kulturwandel	164
4.5 Anforderungen an Führung für einen erfolgreichen Kulturwandel	167
5 Digital Leadership als Umgang mit Dilemmata	169
5.1 Einführung in die Dilemmata moderner Führung	169
5.2 Dilemmata von Digital Leadership	170
5.3 Umgang mit Dilemmata	175
5.4 Fazit	178
6 Leitbild der digitalen Führungskraft	183
6.1 Treiber: Digitalisierung und die Wissensgesellschaft	183
6.2 Akteure: Führung oder Management?	185
6.3 Leitbild: »Digitale Führungskraft«	189
6.4 Umsetzung: bottom-up oder top-down, formale oder informelle Organisation?	191
6.5 Fazit	192
Führungsansätze und Führungswerkzeuge	195
7 Agile Leadership mit Scrum	197
7.1 Führung in der Krise	197
7.2 Scrum als Wegbereiter der Agilität	198
7.3 Agilität braucht Führung	201

7.4	Agile Führung leben	207
7.5	Regeln der agilen Führung	210
7.6	Hebel der Veränderung	211
8	Ansätze für eine agile und partizipative Führung – eine fiktive Begegnung im ICE 2019	213
8.1	Hintergrund: Eine Zugfahrt	213
8.2	Schonungslos offene Analyse	214
8.3	Fokuszeit	215
8.4	Time Boxing	217
8.5	Blitzlicht	218
8.6	Biographie-Sharing	219
8.7	Feedback-Karte	221
8.8	Partizipative Führungshaltung	221
8.9	Innovationslabor	222
9	Social Collaboration bzw. Enterprise 2.0 als Baustein von Digital Leadership	225
9.1	Relevanz	225
9.2	Überblick verschiedener Social Collaboration-Tools	226
9.3	Status Quo von Social Collaboration bzw. Enterprise 2.0 in deutschsprachigen Unternehmen	228
9.4	Fazit	238
10	Objectives & Key Results (OKR) als agiler und partizipativer Führungsansatz	241
10.1	Hintergrund	241
10.2	Geschichte von OKR	241
10.3	Agile Prinzipien- und Wertebasis von OKR	243
10.4	OKR-Framework	244
10.5	Erfolgsfaktoren der Anwendung von OKR	250
10.6	Fazit	251
11	Digitale Führerschaft braucht kognitive Kompetenz – mit Dampfmaschinen für das Denken	253
11.1	Disruption durch die Dampfmaschine	253
11.2	Einmarsch der Denkmaschine	254
11.3	Kopernikanische Wende für Wissensarbeit in Unternehmen	256
11.4	Einfluss kognitiver Werkzeuge auf verschiedene Unternehmensbereiche	262
11.5	Auf dem Weg zum kognitiven Unternehmen	270
11.6	Fazit	273

Fallbeispiele	279
12 Management der digitalen Transformation bei Axel Springer – Darstellung und Einordnung der Change Initiative »move«	281
12.1 Digitalisierung bei der Axel Springer SE	281
12.2 Change-Initiative »move« als Element der Digitalen Transformation	282
12.3 Fazit	292
13 Agile Transformation und agile Führung bei der ING – Die erste agile Bank in Deutschland	293
13.1 Aktuelle Herausforderungen in der Bank- und Finanzindustrie	293
13.2 Digitale Transformation der ING	294
13.3 Working Agile – Agilität als zentraler Erfolgsfaktor der digitalen Transformation ...	296
13.4 Scaling Agile – Gestaltung agiler Strukturen in Großunternehmen	297
13.5 Leading Agile – Führungsrollen und -leitlinien in agilen Strukturen	300
13.6 Fazit	301
14 Führungskräfte- und Führungskulturentwicklung im digitalen Zeitalter – Darstellung am Beispiel Continental	305
14.1 Veränderung der Rahmenbedingungen für Führung	305
14.2 Ein erweitertes/neues Leadership-Modell	307
14.3 Führungskräfte- und Führungskulturentwicklung	309
14.4 Führung in einer digitalen, virtuellen Welt am konkreten Beispiel	312
15 Digital Leadership bei SAP – Konsequenzen der Digitalisierung für das Unternehmen und die einzelne Führungskraft	321
15.1 Digitalisierung bei SAP	321
15.2 Digitalisierung von Geschäftsmodellen, Prozessen und Arbeit	322
15.3 Digitalisierung des Arbeitstags einer typischen Führungskraft	325
15.4 Fazit	330
16 Digitale Werkzeuge für agile Führung und Zusammenarbeit – Darstellung am Beispiel //Seibert/Media	333
16.1 Agile Transformation von //Seibert/Media	333
16.2 Veränderung von Führung im agilen Umfeld	335
16.3 Agiles Arbeiten mit (auch) analogen Werkzeugen	336
16.4 Zusammenspiel von digitalen und analogen Kommunikationswerkzeugen	337
16.5 Offenheit als zentrale Voraussetzung für agiles Arbeiten	339
16.6 Skalierung agiler Arbeitsweisen	341
16.7 Fazit	342

17	Partizipation und Agilität bei Haufe-umantis	343
17.1	Vom Mitarbeiter zum Mitentscheider – gelebte Realität bei Haufe-umantis ..	343
17.2	Mitarbeiter zu Bestleistung anspornen – mit dem richtigen Organisationsdesign	347
17.3	Das Betriebssystem für Unternehmen: Starkes Führungsinstrument für die Manager von morgen	360
18	Förderung von Intrapreneurship als Leadership-Ansatz der digitalen Transformation – Einblicke und Erfahrungen der Deutschen Bahn	363
18.1	Einleitung	363
18.2	Unternehmertum bzw. Intrapreneurship im Kontext von Konzernen	364
18.3	Innovations-Ökosystem der Deutschen Bahn	365
18.4	Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen von Intrapreneurship	371
18.5	Fazit	376
19	Posthierarchisches Management – Digital Leadership bei Dark Horse und was traditionelle Unternehmen daraus lernen können	379
19.1	Warum denn Digital Leadership? Was soll das sein?	379
19.2	Was anders ist? Wer ist anders? Alles bleibt anders!	381
19.3	Wie wir reagieren? Wenn man uns nicht lässt, machen wir halt selbst!	384
19.4	Was man davon lernen kann? Wir sind erst am Anfang!	390
	Erfolgsfaktoren	393
20	Digitale Transformation – Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren digitaler Vorreiter	395
20.1	Bestandsaufnahme	395
20.2	Verständnis digitaler Vorreiterschaft	406
20.3	Vier Erfolgsfaktoren digitaler Vorreiter	408
20.4	Fazit	416
21	Neun erfolgskritische Fragen der digitalen Transformation	419
21.1	Wie genau kennen Sie die Bereiche, in denen sich ein Wandel vollzieht?	420
21.2	Wissen Sie, auf welche Customer Journeys es ankommt?	422
21.3	Arbeiten Ihre Teams funktionsübergreifend?	423
21.4	Verfügen Sie über einen disziplinierten »Test and Learn«-Ansatz?	424
21.5	Sind Ihre Budgets an Fortschritte gebunden?	424
21.6	Verfügen Sie über Mechanismen, um Ideen kritisch zu hinterfragen?	425
21.7	Besitzen Ihre Mitarbeiter genügend Handlungsspielraum?	426
21.8	Operiert Ihre IT mit zwei Geschwindigkeiten?	426
21.9	Koordinieren Sie ein Maßnahmenportfolio?	427

22	Agile Unternehmensentwicklung – Prozess, Prinzipien und Ansätze für eine vorausschauende und kontinuierliche Selbsterneuerung	429
22.1	Einleitung	429
22.2	Acht Prinzipien für eine agile Unternehmensentwicklung	430
22.3	Fazit	439
23	Rolle von Unternehmens-Inkubatoren und -Acceleratoren bei der digitalen Transformation – Erkenntnisse aus Praxis und Forschung	441
23.1	Typische Ausgangslage in großen Unternehmen	441
23.2	Start-up-Inkubatoren und -Acceleratoren als Transformationsriemen der Digitalstrategie	442
23.3	Erfahrungen des hub:raum der Deutschen Telekom	443
23.4	Erkenntnisse aus der Forschung	445
23.5	Übertragbare Erkenntnisse für andere große Unternehmen	448
23.6	Fazit	449
24	Strategische Imperative für Digital Leadership	451
	Autorenverzeichnis	455
	Stichwortverzeichnis	465
	Rezensionen zur 1. Auflage	471