

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------------|--|----|
| Teil I | Warum ist neue Führung erforderlich? | 1 |
| 1 | Arbeitswelt der Zukunft als Herausforderung für die Führung | 3 |
| 1.1 | Digitale Revolution | 3 |
| 1.1.1 | Begriff Digitalisierung..... | 4 |
| 1.1.2 | Industrie 4.0 – vierte industrielle Revolution? | 5 |
| 1.1.3 | Auswirkungen der Digitalisierung auf Unternehmen | 9 |
| 1.2 | Unternehmensumwelt – komplex, dynamisch, global | 15 |
| 1.2.1 | Komplexität und Dynamik | 15 |
| 1.2.2 | Globalisierung | 17 |
| 1.3 | Arbeitsweltrelevante gesellschaftliche Trends..... | 18 |
| 1.3.1 | Demografischer Wandel | 19 |
| 1.3.2 | Generationenwechsel und Wertewandel..... | 21 |
| 1.4 | Konsequenzen für die Arbeitswelt und die Führung..... | 22 |
| | Literatur | 24 |
| Teil II | Welche Führung ist zukunftstauglich? | 27 |
| 2 | Führung 4D als Antwort auf neue Herausforderungen der Arbeitswelt | 29 |
| 2.1 | Traditionelle Führungskonzepte..... | 29 |
| 2.1.1 | Eigenschaftstheorien der Führung..... | 31 |
| 2.1.2 | Verhaltenstheorien der Führung | 31 |
| 2.1.3 | Situationstheorien der Führung | 34 |
| 2.1.4 | Fazit zu den traditionellen Führungskonzepten..... | 36 |
| 2.2 | Neuere Führungskonzepte | 36 |
| 2.2.1 | Symbolische Führung..... | 37 |
| 2.2.2 | Transaktionale und transformationale Führung..... | 39 |
| 2.2.3 | Emotionale Führung | 41 |
| | Fazit zu den neueren Führungskonzepten | 43 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2.3 | Aktuelle Sicht auf die Führung | 44 |
| 2.3.1 | Partnerschaftliche Führungsbeziehungen..... | 44 |
| 2.3.2 | Förderung der Kreativität und Veränderungsbereitschaft..... | 45 |
| 2.3.3 | Neuorientierung der Führung | 46 |
| 2.4 | 4D-Modell der Führung für die Zukunft..... | 47 |
| 2.4.1 | Führung und Digitalisierung | 48 |
| 2.4.2 | Demografie- und Diversityorientierung der Führung..... | 49 |
| 2.4.3 | Demokratisierung der Führung | 50 |
| 2.4.4 | Dynamisierung der Führung..... | 51 |
| 2.4.5 | Kulturelle Werte für die Führung der Zukunft | 52 |
| | Literatur | 54 |
| 3 | Führungskonzepte für die Digitalisierung | 57 |
| 3.1 | Strategische Chancen der Digitalisierung nutzen | 57 |
| 3.1.1 | Digitale Geschäftsmodellinnovationen vorantreiben | 58 |
| 3.1.2 | Datenanalytik (Big Data) nutzen..... | 61 |
| 3.1.3 | Open Innovation gestalten..... | 64 |
| 3.2 | Führung in der Smart Factory | 66 |
| 3.2.1 | Automatisierung und Robotisierung gestalten | 66 |
| 3.2.2 | Möglichkeiten der Arbeitsflexibilisierung nutzen | 67 |
| 3.2.3 | Risiken und ethischer Umgang mit der Digitalisierung | 70 |
| 3.2.4 | Datenschutz und Datensicherheit garantieren | 71 |
| 3.3 | Virtuelle Zusammenarbeit und Führung | 72 |
| 3.3.1 | Führung in virtuellen Kontexten | 73 |
| 3.3.2 | Balance zwischen digital und analog | 75 |
| 3.4 | Führung in und von Netzwerken..... | 77 |
| 3.4.1 | Interne Netzwerke fördern..... | 77 |
| 3.4.2 | Externe Akteure vernetzen | 78 |
| 3.5 | Qualifizierung für digitalisierte Arbeit..... | 79 |
| 3.5.1 | Kompetenzanforderungen in der digitalisierten Arbeitswelt..... | 79 |
| 3.5.2 | Digital Natives vs. Digital Immigrants..... | 80 |
| 3.5.3 | Vermittlung von digitalen Kompetenzen..... | 81 |
| 3.6 | Umgang mit digitaler Präsenz..... | 83 |
| 3.6.1 | Digitale Erreichbarkeit: Chancen und Risiken..... | 83 |
| 3.6.2 | Kultur der Digitalisierung gestalten | 84 |
| | Literatur | 86 |
| 4 | Demografie- und diversitygerechte Führung | 89 |
| 4.1 | Demografische Entwicklung als Determinante der Führung | 89 |
| 4.1.1 | Veränderungen in der Struktur der Beschäftigten | 90 |
| 4.1.2 | Führungsaufgaben im Kontext der Demografie | 92 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4.2 | Silver economy als Chance | 93 |
| 4.2.1 | Ältere Konsumenten als Wirtschaftsmotor..... | 94 |
| 4.2.2 | Neue Produkte für Ältere entwickeln..... | 95 |
| 4.3 | Erfahrungsschatz der älteren Mitarbeitenden nutzen..... | 96 |
| 4.3.1 | Vor- und Nachteile älterer Beschäftigter | 97 |
| 4.3.2 | Führungsinstrumente zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit | 99 |
| 4.3.3 | Erfahrungswissen im Unternehmen halten..... | 101 |
| 4.4 | Generationen Y und Z führen..... | 103 |
| 4.4.1 | Besonderheiten der Ypsiloner..... | 103 |
| 4.4.2 | Generation Z..... | 104 |
| 4.5 | Potenziale von Frauen erschließen..... | 105 |
| 4.5.1 | Frauen sind besser qualifiziert..... | 106 |
| 4.5.2 | Geringe Frauenanteile in der Führung..... | 106 |
| 4.5.3 | Maßnahmen für die Frauenförderung..... | 107 |
| 4.6 | Führung von multikulturellen Belegschaften..... | 108 |
| 4.6.1 | Strategien im Umgang mit der Vielfalt..... | 108 |
| 4.6.2 | Vorteile der Vielfalt..... | 109 |
| 4.7 | Potenzial- und Stärkenorientierung der Führung | 111 |
| 4.7.1 | Konzept der Stärkenorientierung..... | 111 |
| 4.7.2 | Generationenbedingte Vorteile und Stärken nutzen | 112 |
| 4.7.3 | Individuelle Stärken und Potenziale erschließen..... | 113 |
| | Literatur | 115 |
| 5 | Demokratisierung der Führung | 119 |
| 5.1 | Treiber der Demokratisierung in Unternehmen | 119 |
| 5.1.1 | Wachsende Bedeutung der Wissensarbeit und Dezentralisierung..... | 120 |
| 5.1.2 | Dezentralisierung und Hierarchieabbau in der Industrie 4.0..... | 121 |
| 5.1.3 | Forderungen der Mitarbeitenden nach mehr Teilhabe..... | 122 |
| 5.1.4 | Machtverschiebung infolge der Digitalisierung und Vernetzung | 123 |
| 5.2 | Partizipation und organisationale Demokratie | 124 |
| 5.2.1 | Begriff und Formen der Partizipation..... | 125 |
| 5.2.2 | Begriff und Formen der organisationalen Demokratie..... | 126 |
| 5.2.3 | Demokratisches Unternehmen | 130 |
| 5.2.4 | Voraussetzungen und Vorteile der organisationalen Demokratie..... | 131 |
| 5.2.5 | Führungsverständnis und Führungsstile für Partizipation | 133 |
| 5.2.6 | Status quo zu demokratischen Strukturen in Unternehmen | 135 |

| | | |
|--|---|------------|
| 5.3 | Best Practices der organisationalen Demokratie..... | 135 |
| 5.3.1 | Mitarbeitergeführte Unternehmen..... | 136 |
| 5.3.2 | Führung auf Zeit mittels demokratischer Wahlen | 137 |
| 5.3.3 | Emergente Führung | 138 |
| 5.3.4 | Swarming..... | 139 |
| 5.3.5 | Konsequenzen der Demokratisierung und Handlungsempfehlungen..... | 140 |
| Literatur..... | | 142 |
| 6 | Dynamische Führung..... | 145 |
| 6.1 | Veränderungen wahrnehmen und initiieren | 145 |
| 6.1.1 | Trend- und Zukunftsforschung..... | 146 |
| 6.1.2 | Innovationen vorantreiben..... | 148 |
| 6.2 | Veränderungen in Unternehmen ermöglichen | 151 |
| 6.2.1 | Agile Strukturen gestalten..... | 151 |
| 6.2.2 | Freiräume schaffen | 155 |
| 6.3 | Neue Formen kollektiver Wertschöpfung | 158 |
| 6.3.1 | Scrum | 158 |
| 6.3.2 | Design Thinking | 161 |
| 6.3.3 | Kill the Company | 163 |
| 6.4 | Agile Führungskräfte | 164 |
| 6.4.1 | Selbstreflexion der Führung | 164 |
| 6.4.2 | Feedback und Mitwirkung der Mitarbeiter | 166 |
| 6.4.3 | Experimentieren!..... | 168 |
| Literatur..... | | 170 |
| Teil III Wie wird die neue Führung umgesetzt? | | 173 |
| 7 | Instrumente der strukturellen Führung..... | 175 |
| 7.1 | Strukturelle Führung im Überblick..... | 175 |
| 7.2 | Technische Unterstützungssysteme | 176 |
| 7.2.1 | Technische Unterstützung der Kommunikation | 177 |
| 7.2.2 | Automatisierung der Ausführung von Teilaufgaben der Führung | 177 |
| 7.2.3 | Unterstützung von Entscheidungen durch Simulation | 179 |
| 7.3 | Transaktionale Führung und Zielvereinbarungen | 180 |
| 7.3.1 | Transaktionale Führung: Konzept und Umsetzung | 180 |
| 7.3.2 | Anwendbarkeit und Grenzen der transaktionalen Führung..... | 181 |
| 7.4 | Transformationale Führung..... | 183 |
| 7.4.1 | Transformationale Führung: Konzept für die Zukunft? | 183 |
| 7.4.2 | Vorteile der transformationalen Führung | 185 |
| 7.4.3 | Praktische Anwendung | 185 |
| 7.4.4 | Kombination der transaktionalen und transformationalen Führung | 186 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 7.5 | Arbeit und Führung in Teams | 187 |
| 7.5.1 | Begriff und Formen der Teamarbeit | 187 |
| 7.5.2 | Formen der Teamarbeit in der Zukunft | 191 |
| 7.5.3 | Führungsaufgaben in der Projekt- und Teamarbeit | 193 |
| 7.5.4 | Geteilte Führung in Teams | 195 |
| 7.6 | Gestaltung der Unternehmenskultur | 196 |
| 7.6.1 | Begriff und Modell der Unternehmenskultur | 196 |
| 7.6.2 | Wirkungen der Unternehmenskultur | 199 |
| 7.6.3 | Kulturelemente für Unternehmen der Zukunft..... | 200 |
| 7.6.4 | Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur..... | 203 |
| 7.6.5 | Praktische Gestaltung und die Rolle der Führungskräfte | 205 |
| | Literatur | 208 |
| 8 | Geeignete Instrumente interaktiver Führung | 211 |
| 8.1 | Interaktive Führung im Überblick..... | 211 |
| 8.2 | Emotionen und Vertrauen in der Führung | 214 |
| 8.2.1 | Die Bedeutung von Emotionen in der Führung..... | 214 |
| 8.2.2 | Führen mit Emotionen..... | 215 |
| 8.2.3 | Feelgood-Management..... | 217 |
| 8.2.4 | Vertrauen aufbauen..... | 218 |
| 8.3 | Unternehmensvisionen und Werte vorleben | 219 |
| 8.3.1 | Mit Visionen begeistern..... | 219 |
| 8.3.2 | Unternehmenswerte vorleben..... | 221 |
| 8.4 | Kommunikation und Feedback | 222 |
| 8.4.1 | Formen der Kommunikation in Unternehmen | 223 |
| 8.4.2 | Besprechungen und Mitarbeitergespräche | 224 |
| 8.4.3 | Feedback..... | 227 |
| 8.5 | Wirksame Motivation und Bindung | 228 |
| 8.5.1 | Begriff und Formen der Motivation | 229 |
| 8.5.2 | Faktoren für die Motivation und Bindung in der Praxis..... | 231 |
| 8.5.3 | Motivation und Bindung als Führungsaufgabe | 234 |
| | Literatur | 238 |
| | Teil IV Wer führt in (die) Zukunft? | 241 |
| 9 | Führungskompetenzen für die Zukunft | 243 |
| 9.1 | Anforderungen an Führungskräfte..... | 243 |
| 9.1.1 | Neue Anforderungen aufgrund der Trends | 243 |
| 9.1.2 | Kompetenzprofil für die Führungskräfte der Zukunft | 246 |
| 9.1.3 | Handlungsbedarf hinsichtlich der Führungscompetenzen in der Praxis | 247 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 9.2 | Maßnahmen zur Förderung von Führungskompetenzen | 249 |
| 9.2.1 | Gängige Instrumente der Führungskräfteentwicklung | 249 |
| 9.2.2 | Innovative Instrumente der Weiterbildung | 252 |
| 9.2.3 | Empfehlungen für die Führungskräfteentwicklung..... | 254 |
| 9.3 | Best Practices der Führungskräfteentwicklung..... | 254 |
| 9.3.1 | Förderung der Selbstreflexion | 254 |
| 9.3.2 | Trainings für transformationale Führung und Kulturgestaltung..... | 256 |
| 9.3.3 | Erfahrungsgruppen | 258 |
| 9.3.4 | Action Learning..... | 258 |
| 9.3.5 | Virtuelle Lern-Communities..... | 259 |
| 9.3.6 | MOOCs | 260 |
| 9.3.7 | Videos und TED-Talks | 261 |
| 9.3.8 | Gamification und Serious Games | 262 |
| 9.3.9 | Erfolgsrezept: maßgeschneidert und digital | 262 |
| | Literatur..... | 263 |
| | Stichwortverzeichnis..... | 265 |