

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
2.2.4	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 Führungskompetenzen 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