

Inhaltsverzeichnis

1	Digitale Transformation – Schlüsselkriterium der Zukunftsfähigkeit	1
1.1	Innovation in Wirtschaft und Arbeitswelt	3
1.2	Von der Computerisierung zur Digitalisierung	4
1.3	Faktoren der Zukunftsfähigkeit im Kontext der Digitalisierung – eine erste Orientierung	7
1.3.1	Innovationsfähigkeit	9
1.3.2	Agilität und Anpassungsfähigkeit	12
1.3.3	Kundenorientierung	13
1.3.4	Talentmanagement	15
1.3.5	Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung	17
1.3.6	Kooperation und Partnerschaften	19
1.3.7	Risikomanagement	20
1.3.8	Unternehmenskultur	22
1.4	Digitale Transformation als Enabler und Katalysator zur Unternehmensentwicklung begreifen	23
1.5	Key Points	24
	Literatur	24
2	Digitalisierung als Gamechanger	25
2.1	Wandel in der Arbeitswelt	26
2.2	Kommunikation und Kollaboration in der digitalen Arbeitswelt – veränderte Anforderungen	27
2.2.1	Disruption der Informations- und Wissensarbeit	27
2.2.2	Veränderte Kommunikationsanforderungen	29

2.2.3	Synthese: Das Digitale-Präsenz-Modell	35
2.2.4	Kommunikation und Kollaboration in der Virtualisierung	38
2.3	Home-Office und Remote Work als neue Realitäten	38
2.4	Virtualisierung von Unternehmen und Geschäftsmodellen	42
2.4.1	Virtualisierung von Unternehmen	42
2.4.2	Virtualisierung von Geschäftsmodellen	43
2.5	Künstliche Intelligenz als neuer Treiber der Transformation	45
2.6	Digitalisierung ohne Kulturwandel funktioniert nicht – Kulturwandel ohne Digitalisierung ist anachronistisch	48
2.6.1	Digitalisierung erfordert kulturelle Anpassung	48
2.6.2	Kulturwandel ohne Digitalisierung ist anachronistisch	50
2.7	Key Points	52
	Literatur	53
3	Bedeutung der Unternehmenskultur bei der digitalen Transformation	55
3.1	Verständnis von Unternehmenskultur	56
3.2	Kompetenzanforderungen in der digitalen Welt	58
3.2.1	Individuelle Kompetenzanforderungen	58
3.2.2	Organisationale Kompetenzanforderungen	59
3.2.3	Anforderungen an die Führung	60
3.3	Ausprägungen der verschiedenen Unternehmenskulturen	60
3.3.1	Merkmale der Präsenzkultur	61
3.3.2	Merkmale der digitalen Unternehmenskultur	62
3.3.3	Merkmale der virtuellen Unternehmenskultur	64
3.3.4	Digitale und präsente Unternehmenskultur – eine Verschmelzung zur Ko-Existenz	66
3.4	Kulturfaktoren in der Digitalisierung – einige Beispiele	68
3.5	Gestaltungsempfehlungen – Wo liegen die Verantwortungsbereiche?	71
3.5.1	Domäne: Verantwortung der Unternehmen	72
3.5.2	Domäne: gemeinsame Verantwortung	73
3.5.3	Domäne: Verantwortung der Mitarbeiter	74
3.6	Warum wird der Frage der Kultur in Projekten zur digitalen Transformation bislang (zu) wenig Beachtung geschenkt?	75
3.7	Leitplanken zur Entwicklung einer Kultur für eine erfolgreiche digitale Transformation	77
3.7.1	Engagement der Führungskräfte	77
3.7.2	Strategische Vorgehensweise	78

3.7.3	Klare und offene Kommunikation	78
3.7.4	Qualifizierung der Mitarbeiter	78
3.7.5	Beteiligung der Mitarbeiter	79
3.7.6	Förderung von experimentellem Lernen	79
3.7.7	Anpassungsfähigkeit und Flexibilität	79
3.7.8	Veränderungsimperative auf einen Blick	79
3.8	Key Points	82
	Literatur	82
4	Ein Exzellenz-Modell für den digitalen Kulturwandel	85
4.1	Warum das Arbeiten mit Exzellenz-Modellen in der Praxis wichtig ist	86
4.2	Konstrukt des Exzellenz-Modells für digitale Transformation	88
4.2.1	Gestaltungselemente	88
4.2.2	Regelungsebenen	89
4.2.3	Projektphasen	90
4.2.4	Beziehungsfookus	91
4.2.5	Evaluation und Wirkungen	91
4.2.6	Erfolgsfaktoren	92
4.3	Integrative Darstellung des Modells zur Digitalen Exzellenz	93
4.4	Das Modell der Digitalen Exzellenz in der Praxis – Anwendungsszenarien	94
4.4.1	Beispielhafte Verwendung des Modells – Anwendungsszenario: Entwicklung einer digitalen Strategie	101
4.4.2	Beispielhafte Verwendung des Modells – Anwendungsszenario: KI als Chatbot im Rahmen der Kundenkommunikation	102
4.4.3	Beispielhafte Verwendung des Modells – Anwendungsszenario: Ausbau und Weiterentwicklung von Data Analytics	103
4.5	Key Points	105
	Literatur	105
5	Digitale Transformation – Potenziale entdecken. Ein pragmatischer Strategieansatz	107
5.1	Entscheidungsarchitektur: die richtige Transformationsebene bestimmen	108
5.1.1	Strategische Ebene	109
5.1.2	Taktische Ebene	110

5.1.3	Operative Ebene	112
5.2	Digitalisierung umfassend denken!	115
5.3	Bestimmung relevanter Technologien	116
5.4	Analyse des Geschäftsmodells	118
5.5	Methodische Bestimmung von Projektideen – ein Mapping-Ansatz	121
5.6	Beispielhafte Anwendung	124
5.6.1	Ausgangsbasis	124
5.6.2	Vorgehen	124
5.6.3	Resultate	125
5.6.4	Lessons Learned aus der Fallstudie	127
5.7	Skalierbarkeit des methodischen Konzeptes	129
5.7.1	Potenzziale ausgewählter Technologien analysieren	129
5.7.2	Veränderungspotenziale des Unternehmens oder Geschäftsmodells analysieren	130
5.8	Key Points	131
	Literatur	132
6	So kommt die Unternehmenskultur in die Digitalisierung	133
6.1	Was bedeutet Kulturwandel?	134
6.2	Was bedeutet Change-Management?	135
6.2.1	Das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin: Unfreeze – Change – Refreeze	136
6.2.2	Das 8-Stufen-Modell von John Kotter	139
6.2.3	Die „Theorie U“ als moderner Ansatz des Change-Managements	140
6.2.4	Agiles Change-Modell	143
6.3	Change-Management und Kulturentwicklung – Synthese ist gefordert	148
6.4	Auf dem Weg zum permanenten Kulturwandel – Growth Mindset als Voraussetzung	151
6.5	Ein generisches Vorgehenskonzept zum Kulturwandel	156
6.6	Ein Canvas als Management-Instrument zur Gestaltung moderner Arbeitswelten	163
6.7	Handlungsbedarf ist gegeben!	167
6.8	Key Points	167
	Literatur	168

7 Dos and Don'ts – Erfolgsfaktoren und potenzielle Stolpersteine in Projekten	169
7.1 Woran scheitern digitale Transformationsprojekte?	170
7.2 Erfolgsfaktoren: Das sollten Sie berücksichtigen!	171
7.3 Stolpersteine: Das sollten Sie vermeiden!	175
7.4 Key Points	179
Literatur	180
8 Schritte zur Gestaltung der digitalen Zukunftsfähigkeit	181
8.1 Fahrplan zur digitalen Transformation	182
8.2 Das gilt es zu tun!	190
8.3 Key Points	191