

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I: Wandel als strategisches Konzept

<b>1</b>	<b>Die Ausgangslage scheint bewusst . . . . .</b>	<b>3</b>
1.1	Alarm- oder echte Aufbruchsstimmung in der Führungsetage? Oder: Warum die „Digitalisierung“ nicht der Heilsbringer auf der Suche nach Kundenbegeisterung ist . . . . .	3
1.2	Digitalisierung und KI als Treiber und Hebel . . . . .	5
1.3	Die Tür zum „überlegenden Arbeiten“ war noch nie weiter geöffnet als jetzt. . . . .	7
1.4	Organisatorische Weichenstellung – Ein tiefer Graben zwischen Anspruch und Wirklichkeit . . . . .	8
1.4.1	Organisatorische Nutzenpotenziale kämpfen gegen Egoismen . . . . .	10
1.4.2	Organisationale Blockaden – Widerstand statt Wandeldruck . . . . .	11
1.4.3	Paradigmenwechsel für alle und alles? . . . . .	12
1.4.4	Kultur als Nährboden & größte Innovationsbarriere . . . . .	13
1.4.5	Mauern aus kulturellen Tabus in gefestigten Fürstentümern statt Vernetzung . . . . .	15
<b>2</b>	<b>„Der Zukunft einen Namen geben“ – Der Weg zur Zukunft folgt nicht mehr allein ökonomischer Bewertungsansätze . . . . .</b>	<b>17</b>
2.1	Das Verlassen bekannter Muster erzeugt Emotionen. . . . .	18
2.2	Weg vom reinen Produktfokus hin zur Kunden-, Mitarbeiter- und Wertezentrierung . . . . .	20
<b>3</b>	<b>Boxenstopp 1 – Zusammenfassung &amp; Fragen für den eigenen Verantwortungsbereich von Managern . . . . .</b>	<b>23</b>

## Teil II: Die Wurzeln disruptiver Ideen

<b>4</b>	<b>Die Dritte Dimension – Grad der Vernetzung und externer Impulsgebung für Innovationen und Fortschritt . . . . .</b>	<b>27</b>
4.1	Gradmessung für Innovationen . . . . .	28

4.2	Start-Ups: Skalierbarkeit statt Perfektion, Kunden- statt Produktzentrierung . . . . .	31
4.2.1	10 Mal besser statt nur besser – und alles gepaart mit viel Psychologie . . . . .	31
4.2.2	Nutzenfunktion trifft Kundenzufriedenheit . . . . .	33
4.2.3	Koppelung der Nutzendimensionen – Schaffung von Kundenbegeisterung statt „nur“ -zufriedenheit . . . . .	37
4.2.4	Schnelles Wachstum & hohe Skalierbarkeit . . . . .	38
4.2.5	Der unerreichbare Vorteil von Start-Ups und das Gegengewicht tradierter Unternehmen . . . . .	38
4.3	Entwicklung eines neuen Layers: Radikalität & Verschlankung als Grundgedanke . . . . .	39
4.4	Open Innovation & Aufbau von zukunftsweisenden ECO-Systemen gelingen nicht ohne Veränderungsbereitschaft. . . . .	40
4.5	Start-Ups – auch Konkurrenz im Kampf um attraktive Wissensträger und Persönlichkeiten . . . . .	42
<b>5</b>	<b>Aufstieg des Supply Chain Managements. . . . .</b>	<b>45</b>
5.1	SCM – Ein Hochleistungssportler, der nicht zu Olympia eingeladen wird . . . . .	46
5.1.1	Die Grunddisziplinen . . . . .	46
5.1.2	Was die Gründerväter eigentlich im Blick hatten . . . . .	47
5.1.3	Mal ehrlich: Wer nimmt die „smartten Sprinter“ und „starken Gewichtheber“ aus den eigenen Reihen positiv wahr? . . . . .	48
5.1.4	Kollateralschäden – Konsequenzen des Gaps zwischen Potenzial und offizieller Mandatierung . . . . .	50
5.1.5	Fataler Kreislauf: Das Mandat definiert die innere Haltung. Diese prägt die äußere Wirkung. Die äußere Wirkung bestätigt das Mandat . . . . .	52
5.1.6	Keine Ausrede, die Stimmung einzutrüben! . . . . .	55
5.2	Wertbeiträge dieses Fachbereiches in der Zukunft . . . . .	56
5.2.1	„In-Function-Innovation“ im Supply Chain Management . . . . .	56
5.2.2	Neue Gestaltungsprinzipien für Supply Chains in der VUCA-Welt als Basis für eine andauernde Kundenbegeisterung. . . . .	58
5.2.3	Reputations-Management entlang der gesamten Supply Chain . . . . .	59
5.2.4	Es ist und bleibt eine Managementaufgabe: Schaffung eines wirkungsvollen und verzahnten Lernumfelds in allen Disziplinen . . . . .	60
<b>6</b>	<b>Boxenstopp 2 – Zusammenfassung &amp; Fragen für den eigenen Verantwortungsbereich von Managern . . . . .</b>	<b>61</b>

**Teil III: Neues Arbeiten oder Wie wir energievoll neben Robotern bestehen**

<b>7</b>	<b>„Super, es ist Montag!“</b>	67
<b>8</b>	<b>Die Führungskraft als Vorbild – Auflösung traditioneller, elitärer Führungsphilosophien</b>	71
<b>9</b>	<b>Psychologische Sicherheit ist der große Bruder von Glück</b>	75
<b>10</b>	<b>Agilität – Unsere Bewährungsprobe und ein wichtiger Gradmesser des organisatorischen Energielevels</b>	77
10.1	Eckpfeiler #1: Demut ist ein notwendiger Partner der Agilität!	81
10.2	Eckpfeiler #2: Agilität ist ein Mindset ... sichtbar in der Kommunikation!	82
10.3	Eckpfeiler #3: Agilität braucht Resilienz!	83
10.4	Eckpfeiler #4: Agilität lebt im Freiraum!	85
10.5	Eckpfeiler #5: Agilität verändert den Umgang mit Macht – oder umgekehrt!	87
10.6	Eckpfeiler #6: Agilität ist nicht gleich der Idee, sondern die Schnelligkeit der Umsetzung!	89
10.7	Eckpfeiler #7: Agilität braucht Methoden-Wissen und Disziplin!	90
10.7.1	Kleine Formate mit großer Wirkung	92
10.7.2	Ganzheitliche Formate und die Frage nach der Identität	102
10.7.3	Shu-Ha-Ri – ein Meister werden	116
10.8	Eckpfeiler #8: Agilität braucht Empathie, ... oder?!	117
10.8.1	Einer Fähigkeit auf der Spur – Was ist Empathie?	118
10.8.2	Empathie-Einsatz in agilen Formaten	120
10.8.3	... und wozu Empathie (noch) in der Lage ist	122
10.9	Eckpfeiler #9: Agilität funktioniert nicht in der tradierten KPI-Welt!	123
10.10	Eckpfeiler #10: Agilität ist verbunden mit dem Wissensmanagement und der Informations-Permeabilität der Organisation!	127
<b>11</b>	<b>Digitales Führen und die neue Elite</b>	131
11.1	Vertrauen und wie man dieses auf Distanz aufbaut und erhält	135
11.2	Exkurs: 10 Tipps für diejenigen, die als Führungskraft oder Teammitglied Konflikte bearbeiten müssen oder wollen	136
11.3	Ein kurzes Zwischenfazit – Das Minus und Plus agiler Führung	142
11.4	Schutzfunktion der Überanforderung	143
11.5	Die 50-10-3 Regel oder wie man in virtuellen Chatrooms mehr Aufmerksamkeit & Wirkung erzielt	145
11.6	Selbstbestimmtes Lernen & Netzwerkaufbau	146
11.6.1	„Provide Value First“	146
11.6.2	„Working-Out-Loud“	147

---

<b>12</b>	<b>Vordenker und ihre Haltung und Impulse für die Organisation</b>	151
12.1	Bernd Schmid und der Aufruf für agiles Arbeiten im Finanzbereich	151
12.2	Kerstin Gliniorz und der Wert von entscheidungsbefähigten Mitarbeitern	154
12.3	Dr. Kerstin Höfle und die Bedeutung von Netzwerken	157
12.4	Michael Rendsburg und die Bedeutung von Bildung und unternehmerischer Verantwortung bei allen Organisationsmitgliedern im Kontext des digitalen Führens	161
12.5	Rolf Dothagen und das neue Verständnis von Wirksamkeit	164
12.6	Lars Feldmann und der Moment, wenn Kunden zu Fans werden	167
<b>13</b>	<b>Boxenstopp 3 – Zusammenfassung &amp; Fragen für den eigenen Verantwortungsbereich von Managern</b>	173
<b>Teil IV: Die 10 größten Führungsfehler im Wandelprozess und wie man sie vermeiden kann</b>		
<b>14</b>	<b>Fehlentscheidungen und Verhaltensmuster, mit hohem zersetzendem Potenzial ... damit wir voneinander lernen</b>	177
14.1	Fehler #1: Die energiezehrende Suche nach Wandel-Motivation bei Menschen, die sich in Komfortzonen eingenistet haben	178
14.2	Fehler #2: Die (unbewusste) Nutzung von Worthülsen	183
14.3	Fehler #3: Die eigene Genialität zu überschätzen, statt Netzwerke zu aktivieren	187
14.4	Fehler #4: Klein, statt groß (-artig) zu denken und gleichzeitig zaghaft Veränderungsschritte fataler Weise zu ignorieren	193
14.5	Fehler #5: Zu lange zu reden, statt einfach mal zu machen	197
14.6	Fehler #6: Komplexität mit selbstdefiniertem Perfektionismus zu begegnen, statt Kunden frühzeitig einzubinden	202
14.7	Fehler #7: Sich als Führungskraft als fachliches Vorbild zu definieren statt sich als lernender Mensch und Brückenbauer zu zeigen	207
14.8	Fehler #8: Die Erkenntnis „Daten schlagen Meinungen“ zu leugnen	212
14.9	Fehler #9: Missdeutungen aus dem Kommunikationsverhalten der Generation Y und Z	215
14.10	Fehler #10: Verordnungen von Oben, statt auf Teilhabe und Freiwilligkeit zu setzen	220
<b>15</b>	<b>Boxenstopp 4 – Traditionelle Erfolgsfaktoren im Change Management und warum sie keine ausreichende Abwehr zu den zersetzenden Dynamiken in der VUCA-Welt bieten</b>	225
<b>Teil V: Start-In – Die sechs Bausteine für eine erfolgreiche Transformation und Organisation im digitalen Zeitalter</b>		
<b>16</b>	<b>Baustein 1   Haltungsklärung, Sinngebung, Zielsetzung</b>	231

---

16.1	Die eigene Identität finden und Ziele im Transformationsprozess daraus ableiten . . . . .	233
16.2	Emotionen spenden Energie. . . . .	234
16.3	Baustein versus Zentrum . . . . .	234
16.4	Was passiert, wenn dieser Baustein fehlt? . . . . .	236
<b>17</b>	<b>Baustein 2   Komplexitätsmanagement – Bi-Modale Strukturgebung</b>	
	„Lean oder Agile oder beides“ . . . . .	237
17.1	Die „Organische Organisation 4.0“ . . . . .	239
17.2	Frage 1: „Passt eine solche Organisation für alle Unternehmensgrößen?“ . . . . .	243
17.3	Frage 2: „Wieso wird von einer bi-modalen Organisationsform gesprochen, wenn es doch <i>drei</i> Funktionseinheiten gibt?“ . . . . .	244
17.4	Frage 3: Was ist Führung? Oder anders gesagt: Was ist in diesem Organisationsmodell vergleichbar mit unserem Denkorgan, dem Gehirn? . . . . .	244
17.5	Frage 4: „Welche Aufgaben haben Führungskräfte in der „Organischen Organisation 4.0“?“ . . . . .	245
17.6	Frage 5: „Gibt es einen sogenannten „Roten Faden“, also ein gemeinsames Denkmuster, zwischen den Führungskräften?“ . . . . .	247
17.7	Was passiert, wenn dieser Baustein fehlt? . . . . .	248
<b>18</b>	<b>Baustein 3   4D-Workscoping – Eine Stärken-/Ressourcen-Allokation nach Mehrwert-Kriterien &amp; Zeithorizonten</b> . . . . .	249
18.1	„I am the Go-to-Guy for“ ... und der perfekte Match zur ausgeschriebenen Aufgabe! . . . . .	250
18.2	Workscoping ist mehr als Aufgabenzuordnung . . . . .	251
18.3	Was passiert, wenn dieser Baustein fehlt? . . . . .	253
<b>19</b>	<b>Baustein 4   Transparenz durch (remote) Knowledge und Informations-Management &amp; OKRs</b> . . . . .	255
19.1	... Daten sind nun mal weder mit Weisheit noch mit Entscheidungen gleichzusetzen . . . . .	256
19.2	Horizonte verkürzen, Maßnahmen synchronisieren und priorisieren . . . . .	258
19.3	... und von dem Wissen und Ideenreichtum der Organisation zu profitieren . . . . .	260
19.4	Was passiert, wenn dieser Baustein fehlt? . . . . .	262
<b>20</b>	<b>Baustein 5   Come Together – Teilen &amp; Teilhaben</b> . . . . .	263
20.1	Teilen ist die Basis für Kollaborationen . . . . .	264
20.2	Veränderungsbereitschaft durch Vernetzung & Nähe . . . . .	266

20.3	Vom Absoluten zum „besser als“ . . . . .	267
20.4	Systemische und emotionale Empathie als Erfolgsschlüssel . . . . .	268
20.5	Was passiert, wenn dieser Baustein fehlt? . . . . .	270
<b>21</b>	<b>Baustein 6   Förderung von Graswurzelinitiativen . . . . .</b>	<b>271</b>
21.1	Ein Willkommen an alle Talente und Potenzialträger, unternehmerisch mitzudenken . . . . .	272
21.2	Wenn es keine Hürden mehr gibt, wertegetragenen Ideen begeistert zu folgen . . . . .	274
21.3	Der Rückfluss kommt nicht über KPIs . . . . .	276
21.4	Was passiert, wenn dieser Baustein fehlt? . . . . .	276
<b>22</b>	<b>Boxenstopp 5 – Ein würdiger und wirksamer Weg der Entwicklung einer leanen &amp; agilen Organisation . . . . .</b>	<b>279</b>
<b>23</b>	<b>Fazit – Zu guter Letzt ein guter Anfang . . . . .</b>	<b>281</b>