

Inhaltsverzeichnis

Teil I Warum ist neue Führung erforderlich?

1 Arbeitswelt der Zukunft als Herausforderung für die Führung	3
1.1 Digitalisierung der Arbeitswelt	4
1.1.1 Zentrale Begriffe im Kontext der Digitalisierung	4
1.1.2 Technologische Treiber der Digitalisierung	9
1.1.3 Auswirkungen der Digitalisierung auf unternehmerisches Handeln	12
1.1.4 Auswirkungen der Digitalisierung auf Organisation und Menschen in Unternehmen	16
1.2 Demografische Veränderungen, Wertewandel, Globalisierung und Nachhaltigkeit	21
1.2.1 Demografischer Wandel und Fachkräftemangel	22
1.2.2 Generationenwechsel und Wertewandel	23
1.2.3 Globalisierung oder Deglobalisierung?	25
1.2.4 Nachhaltigkeit	27
1.3 Konsequenzen für die Arbeitswelt und die Führung	30
Literatur.	33

Teil II Welche Führung ist zukunftstauglich?

2 Führung 4D als Antwort auf neue Herausforderungen der Arbeitswelt	39
2.1 Traditionelle Führungskonzepte	39
2.1.1 Eigenschaftstheorien der Führung	41
2.1.2 Verhaltenstheorien der Führung	42
2.1.3 Situationstheorien der Führung	44
2.1.4 Fazit zu den traditionellen Führungskonzepten	46
2.2 Neuere Führungskonzepte	46
2.2.1 Symbolische Führung	47
2.2.2 Transaktionale und transformationale Führung	49

2.2.3	Emotionale Führung	52
2.2.4	Fazit zu den neueren Führungskonzepten	55
2.3	Aktuelle Sicht auf die Führung	55
2.3.1	Partnerschaftliche Führung auf Augenhöhe	56
2.3.2	Corona-Krise als Stresstest für die Führung	58
2.4	4D-Modell der Führung für die Zukunft	61
2.4.1	Digitalisierung der Führung	62
2.4.2	Demografie- und Diversityorientierung der Führung	63
2.4.3	Demokratisierung der Führung	64
2.4.4	Dynamisierung der Führung	65
2.4.5	Kulturelle Werte für die Führung der Zukunft	66
	Literatur	68
3	Führungskonzepte für die Digitalisierung	71
3.1	Strategische Chancen der Digitalisierung nutzen	71
3.1.1	Erfolgreich innovieren mit Ambidextrie	72
3.1.2	Digitale Geschäftsmodellinnovationen vorantreiben	76
3.1.3	Data Analytics und Künstliche Intelligenz einsetzen	81
3.1.4	Innovationspotenziale erschließen und vernetzen	85
3.2	Digitalisierte Arbeitswelt gestalten	90
3.2.1	Zusammenarbeit von Mensch und Maschine	91
3.2.2	Konzepte für die Flexibilisierung der Arbeit	92
3.2.3	Risiken und ethische Fragen im Kontext der Digitalisierung	96
3.2.4	Datenschutz und Datensicherheit garantieren	99
3.3	Virtuelle Zusammenarbeit und Führung	101
3.3.1	Führung in virtuellen Kontexten	102
3.3.2	Hybride Arbeitswelt	105
3.4	Qualifizierung für digitalisierte Arbeit	108
3.4.1	Kompetenzanforderungen in der digitalisierten Arbeitswelt	108
3.4.2	Vermittlung von Zukunftskompetenzen	110
	Literatur	115
4	Demografie- und diversitygerechte Führung	119
4.1	Demografische Entwicklung als Determinante der Führung	119
4.1.1	Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf Unternehmen	120
4.1.2	Führungsaufgaben im Kontext der demografischen Veränderungen	122
4.2	Potenziale der älteren Beschäftigten erschließen	123
4.2.1	Stärken und Schwächen älterer Beschäftigter	124
4.2.2	Führungsinstrumente zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeitenden	126
4.2.3	Wissensaustausch und Kompetenzvermittlung fördern	131

4.3	Generationen Y und Z führen	135
4.3.1	Charakteristika und Umgang mit der Generation Y	135
4.3.2	Charakteristika und Umgang mit der Generation Z	137
4.4	Potenziale von Frauen für Unternehmen erschließen	139
4.4.1	Frauen in der Beschäftigung und Führung	139
4.4.2	Barrieren für den Aufstieg von Frauen	142
4.4.3	Frauenförderung – Maßnahmen und Erfolgsfaktoren	144
4.5	Führung von multikulturellen Belegschaften	146
4.5.1	Status quo der kulturellen Vielfalt in deutschen Unternehmen	147
4.5.2	Vorteile der kulturellen Vielfalt für Unternehmen	148
4.5.3	Führungskonzepte für das Management kultureller Diversität	150
4.6	Potenzial- und Stärkenorientierung der Führung	151
4.6.1	Konzept der Stärkenorientierung im Umgang mit Vielfalt	152
4.6.2	Generationenbedingte Vorteile und Stärken nutzen	154
4.6.3	Individuelle Stärken und Potenziale erschließen	157
	Literatur	159
5	Demokratisierung der Führung	163
5.1	Treiber der Demokratisierung in Unternehmen	163
5.1.1	Steigende Bedeutung der Qualifikation, Dezentralisierung und Flexibilisierung in Unternehmen	164
5.1.2	Forderungen der Mitarbeitenden nach mehr Teilhabe und Partizipation	168
5.2	Partizipation und Demokratisierung in Unternehmen	169
5.2.1	Begriff und Formen der Partizipation in Unternehmen	170
5.2.2	Begriff und Formen der organisationalen Demokratie	172
5.2.3	Chancen und Grenzen der Demokratisierungsansätze	177
5.3	Führungsverständnis für Partizipation und organisationale Demokratie	179
5.3.1	Geeignete Führungskonzepte	179
5.3.2	Geeignete Führungsstile	182
5.4	Best Practices der Demokratisierungskonzepte in Unternehmen	183
5.4.1	Mitarbeitergeführte Unternehmen	184
5.4.2	Führung auf Zeit mittels demokratischer Wahlen	187
5.4.3	Soziokratie und Holakratie in der Praxis	189
5.4.4	Konsequenzen für die Führung im Kontext der Demokratisierung	190
	Literatur	193
6	Dynamische Führung	197
6.1	Veränderungen wahrnehmen und initiieren	197
6.1.1	Trend- und Zukunftsforschung	198
6.1.2	Innovationen vorantreiben	200

6.2	Agilität in Unternehmen fördern	205
6.2.1	Agilität und agiles Mindset	205
6.2.2	Agile Entwicklungs- und Arbeitsmethoden	209
6.2.3	Agile Organisation einführen	215
6.3	Agile Führungskräfte	220
6.3.1	Agile Führungskompetenzen	222
6.3.2	Selbstreflexion und Veränderung der Führungskräfte	223
6.3.3	Feedback und Mitwirkung der Mitarbeiter	226
6.3.4	Experimentieren!	228
	Literatur	229

Teil III Wie wird die neue Führung umgesetzt?

7	Instrumente der strukturellen Führung	233
7.1	Strukturelle Führung im Überblick	234
7.2	Technische Infrastruktur und Assistenzsysteme	236
7.2.1	Kommunikations- und Kollaborationstools	237
7.2.2	Assistenzsysteme in der Produktion und Führung	239
7.3	Führungskonzepte: transaktional, transformational, situativ	243
7.3.1	Transaktionale Führung: Konzept, Umsetzung, Anwendung	244
7.3.2	Transformationale Führung: Konzept für die Zukunft?	245
7.3.3	Kombination der transaktionalen und transformationalen Führung	248
7.3.4	Situations- und Personenorientierung der Führung	249
7.4	Arbeit und Führung in Teams	251
7.4.1	Begriff und Formen der Teamarbeit	251
7.4.2	Führung von neuartigen Teams in der Arbeitswelt der Zukunft	255
7.5	Gestaltung der Unternehmenskultur	260
7.5.1	Purpose und Vision als Grundlagen der Unternehmenskultur	260
7.5.2	Begriff und Modell der Unternehmenskultur	262
7.5.3	Wirkungen der Unternehmenskultur	264
7.5.4	Kulturelle Werte für Unternehmen der Zukunft	266
7.5.5	Gestaltung der Unternehmenskultur und die Rolle der Führungskräfte	270
	Literatur	275
8	Geeignete Instrumente interaktiver Führung	277
8.1	Interaktive Führung im Überblick	277
8.2	Emotionen und Vertrauen in der Führung	281
8.2.1	Die Bedeutung von Emotionen in der Führung	281
8.2.2	Führen mit Emotionen	282
8.2.3	Vertrauen aufbauen	285

8.3	Werte vorleben, Sinn vermitteln	288
8.3.1	Unternehmenswerte vorleben	288
8.3.2	Sinn vermitteln	290
8.4	Kommunikation und Feedback	292
8.4.1	Formen der Kommunikation in Unternehmen	293
8.4.2	Besprechungen und Mitarbeitergespräche	296
8.4.3	Feedback	300
8.5	Wirksame Motivation und Bindung	302
8.5.1	Begriff und Formen der Motivation	303
8.5.2	Faktoren der Motivation und Bindung in der Praxis	306
8.5.3	Motivation und Bindung als Aufgaben der direkten Führung	309
	Literatur	317

Teil IV Wer führt in (die) Zukunft?

9	Führungskompetenzen für die Zukunft	321
9.1	Anforderungen an Führungskräfte	321
9.1.1	Neue Anforderungen aufgrund der Trends	322
9.1.2	Kompetenzprofil für die Führungskräfte der Zukunft	326
9.1.3	Handlungsbedarf hinsichtlich der Führungskompetenzen in der Praxis	328
9.2	Maßnahmen zur Förderung von Führungskompetenzen	330
9.2.1	Traditionelle Konzepte und Instrumente der Führungskräfteentwicklung	331
9.2.2	Aktuelle Trends für Lernen und Weiterbildung	336
9.3	Empfehlungen und Best Practices für die zukunftsorientierte Führungskräfteentwicklung	338
9.3.1	Geeignete Maßnahmen und Instrumente im Überblick	338
9.3.2	Förderung von Kompetenzen für digitale Transformation und neue Geschäftsmodelle	338
9.3.3	Erfahrungsgruppen für Führungskräfte	341
9.3.4	Virtuelle Lerncommunity und Plattformen für die Führungskräfteentwicklung	343
9.3.5	Förderung der Selbstreflexion als Basis für die Führungskompetenz	346
9.3.6	Handlungsempfehlungen für die zukunftsorientierte Führungskräfteentwicklung	348
	Literatur	351