

Hubertus C. Tuczec (Hrsg.)

Landshut Leadership Band 1

Führung im Zeitalter der Digitalisierung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2016

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-4740-0

ISSN 2509-9825

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Vorwort

Dieses Buch ist im Rahmen des Masterkurses „Entwicklung von Führungskompetenzen“ an der Fakultät für Elektrotechnik/Wirtschaftsingenieurwesen der Hochschule Landshut entstanden. Nachdem das Megathema Digitalisierung auch die Art der Führung in der Wirtschaftswelt verändert, sind es gerade die heutigen Studenten – die sogenannten „Digital Natives“, die einerseits von diesen Veränderungen betroffen sind und andererseits diese im Rahmen zukünftiger Führungsaufgaben gestalten müssen.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich dieser Masterkurs mit den zukünftigen Führungsthemen, die aufgrund der neuen Möglichkeiten der digitalgestützten Kollaboration durch mehr Selbstverantwortung und Selbstorganisation geprägt sein werden. Damit wird der Anspruch an größere Agilität der Unternehmensstrukturen erfüllt und gleichzeitig einer neuen Generation von Mitarbeitern in den Unternehmen die Möglichkeit einer sinnerfüllten Arbeit gegeben.

Die Studenten des Sommersemesters 2016 haben die Initiative ergriffen, die jeweiligen Aspekte von Führung im digitalen Zeitalter zu recherchieren und in diesem Buch zusammenzutragen. Das Buch richtet sich an Leser aus Industrie und Wissenschaft, die sich mit dem aktuellen Stand der Erkenntnisse zu dieser Thematik auseinandersetzen und ggf. mit der referenzierten Literatur weiter vertiefen wollen. Ich möchte mich an dieser Stelle für die engagierten Beiträge der Studenten bedanken. Weiterhin gilt mein Dank Frau Dipl.-Ing. Diana Tucek und Herrn Dr. Wolfgang Glitscher für die aufmerksame Durchsicht und die entsprechenden Anregungen. Ebenso danke ich Herrn Peter Schug, cand. M. Eng., der sich um die finale Formatierung verdient gemacht hat.

Hubertus C. Tucek

im September 2016

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	III
Einführung	XIII
1 AUSGANGSSITUATION	1
1.1 Digitalisierung – Technologischer Wandel zur Digital Company	3
1.1.1 Digitalisierung – Kulturwandel im Unternehmen	4
1.1.2 Enterprise 2.0 – Connected Company	6
1.1.2.1 Ziele	8
1.1.2.2 Herausforderungen für das Management	9
1.1.3 Industrie 4.0 – Connected Industry	11
1.1.3.1 Industrie 4.0 – Evolution statt Revolution	12
1.1.3.2 Herausforderungen für das Management	16
1.1.4 Internet der Dinge – Connected Solutions	17
1.1.4.1 Status und Ausblick.....	18
1.1.4.2 Herausforderungen für das Management	18
1.1.5 Der Digital Transformation Game Changer.....	19
1.1.6 Fazit	20
1.2 Agile Führungsphilosophie	21
1.2.1 Die agile Bewegung	22
1.2.1.1 Ursprung agiler Methoden.....	23
1.2.1.2 Agil – Von der Softwareentwicklung bis zur Führung	24
1.2.2 Das Unternehmen im Kontext Agile	26
1.2.2.1 Treiber der agilen Führungsphilosophie.....	27
1.2.2.2 Ausprägung des Wandels – Drei Megatrends.....	30
1.2.2.3 Die Ebenen der Veränderung.....	31
1.2.3 Die Bedeutung der Veränderung	33
1.2.3.1 Selbstorganisierende Teams.....	33
1.2.3.2 Transformationale Führung in agilen Strukturen	35
1.2.3.3 Eine Retrospektive	36
1.3 Zwei Giganten der digitalen Welt - Apple und Google.....	37
1.3.1 Das Zeitalter der Digitalisierung.....	38
1.3.2 Die Anfänge und ihre visionären Gründer.....	39
1.3.3 Erfolgsentscheidende Technologien und Produkte.....	40
1.3.4 Erfolg durch Agilität.....	44
1.3.5 Zwei Unternehmenskulturen der Gegensätze.....	46

1.3.6 Nachhaltiges Leadership in einer digitalen Welt	50
1.3.7 Die Faktoren einer digitalen Zukunft	53

2 FÜHRUNG

57

2.1 Die Vision im Wandel der Zeit.....	59
2.1.1 Unternehmen im Umbruch.....	60
2.1.2 Sind Visionen in einer so hoch entwickelten Welt noch zeitgerecht?.....	61
2.1.2.1 Was ist eine Vision eigentlich?	62
2.1.2.2 Entwicklung einer Vision	63
2.1.3 Google – ein Musterbeispiel einer Vision.....	65
2.1.3.1 Googles „Vision-History“	65
2.1.3.2 „Think 10X“ – Visionäres Denken als Vorgabe.....	67
2.1.3.3 Noch Millionen Meilen entfernt	68
2.1.4 Ohne Fundament droht der Zusammenbruch – Wertesystem vs. Vision.....	70
2.1.4.1 Was sind Werte heute noch „wert“?	70
2.1.4.2 Radikal, radikaler, Netflix!.....	71
2.1.4.3 Survival of the fittest.....	74
2.1.5 Yahoo! – Oder doch nicht?	76
2.1.6 Visionär denken oder doch lieber zum Arzt gehen?	78
2.2 Unternehmensstrategie auf Digital	81
2.2.1 Strategie im Wandel	82
2.2.1.1 Der digitale Kunde.....	82
2.2.1.2 Unternehmensstrategie du Jour	84
2.2.1.3 Herausforderung: Digitalisierung.....	87
2.2.2 Das digitale Unternehmen	89
2.2.2.1 Transformationen	89
2.2.2.2 Digitalisierungsstrategie	90
2.2.3 Wege zur digitalen Strategie.....	94
2.2.3.1 Vier Ansätze zum Transformieren.....	94
2.2.3.2 Business Model Canvas.....	96
2.2.3.3 BIG Data zur Strategiefindung	97
2.2.3.4 Industrie 4.0. Digitalisierung eingedeutscht.....	98
2.2.4 Fazit.....	99
2.3 Ziele in der Zukunft - auch ohne Management?.....	101
2.3.1 Ziele und Zielvereinbarungsprozess im digitalen Zeitalter	102
2.3.1.1 Ziele	102
2.3.1.2 Zielvereinbarungsprozesse	104
2.3.1.3 Wandel der Unternehmensstrukturen	105

2.3.2	Führen durch Ziele in der Praxis	111
2.3.2.1	Management by Objectives	112
2.3.2.2	Zielvereinbarungsprozesse im Wandel	113
2.3.2.3	Agile Führung mit der OKR Zielsetzungsmethode	116
2.3.3	Autonome Mitarbeiter	117
2.3.4	Fazit	120
2.4	Entscheidungsfindung im Wandel	121
2.4.1	Hinführung	122
2.4.1.1	Herausforderungen im digitalen Zeitalter	122
2.4.1.2	Führung im digitalen Unternehmen	124
2.4.2	Komponenten der Entscheidungsfindung	126
2.4.2.1	Big Data	126
2.4.2.2	Entscheidungsformen	129
2.4.2.3	Data-Based Decision-Making	130
2.4.2.4	Trends	135
2.4.3	Mensch vs. Maschine – Die Zukunft der Manager	136
2.5	Nachhaltige Umsetzung	141
2.5.1	Digitalisierung: Fluch und/oder Segen?	142
2.5.2	Begrifflichkeiten	143
2.5.2.1	Digitalisierung und digitale Revolution	143
2.5.2.2	Nachhaltigkeit	144
2.5.3	Positive Praxisbeispiele	146
2.5.3.1	Erfolgsgeschichte iPhone	146
2.5.3.2	Tesla Motors	148
2.5.4	Negative Praxisbeispiele	150
2.5.4.1	Nokia – vom Marktführer bis zur Pleite	151
2.5.4.2	VW – vom Saubermann zum Bösewicht	154
2.5.5	Fazit	156

3 KOMPETENZEN

157

3.1	Führungskompetenzen einer neuen Geschäftswelt	159
3.1.1	Die Rolle der Führungskraft im Wandel	160
3.1.2	Qualifikationen einer digitalen Führungskraft	161
3.1.2.1	Querschnittskompetenzen virtueller Führungskräfte	161
3.1.2.2	Notwendigkeit von Querschnittskompetenzen	164
3.1.2.3	Mitarbeiter brauchen Selbstorganisation	165

4.1.2.5	Raumorganisation im Unternehmen.....	221
4.1.3	Prozesse.....	222
4.1.3.1	Die Transformation der Prozesse.....	223
4.1.3.2	Machine-to-Machine Ebene	224
4.1.3.3	Taktische Ebene	225
4.1.3.4	Strategische Ebene.....	226
4.1.3.5	Externe Ebene	226
4.1.3.6	Vernetzte Prozesse mit Kollaborations-Software	227
4.1.4	Fazit.....	228
4.2	Wie sieht die Zukunft des Projektmanagements aus?	229
4.2.1	Die Digitalisierung und das Projektmanagement	230
4.2.2	Klassisches Projektmanagement und seine Grenzen.....	231
4.2.2.1	Typisch für klassisches Projektmanagement	231
4.2.2.2	Gründe für das Scheitern im digitalen Zeitalter	232
4.2.3	Agiles Projektmanagement - Nur ein Hype oder die Zukunft?	234
4.2.3.1	Ursprung und Anwendung des agilen Projektmanagements	234
4.2.3.2	Typisch für agiles Projektmanagement	236
4.2.3.3	Die "Leuchttürme" einer neuen Zeit	238
4.2.4	Hybrides Vorgehensmodell als würdige Alternative?.....	242
4.2.4.1	Das hybride Projektmanagement.....	242
4.2.4.2	Wann ist welcher Ansatz sinnvoll?	245
4.2.5	Fazit.....	246
4.3	Innovationsmanagement.....	249
4.3.1	Definition.....	250
4.3.2	Innovationsmanagement im digitalen Zeitalter.....	251
4.3.3	Anforderungen an schnelle Innovationszyklen.....	253
4.3.3.1	Einführung.....	253
4.3.3.2	Disruptive Technologie und Systeminnovation.....	254
4.3.3.3	TED	260
4.3.3.4	Methoden	260
4.3.4	Fazit.....	266
4.4	Change Management in der Transformation.....	267
4.4.1	Change - Management - Begriffsdefinition.....	268
4.4.1.1	Ziele von Change Management	268
4.4.1.2	Notwendigkeit von Change Management	268
4.4.2	Change Management zur Steuerung von Veränderungsprozessen	270
4.4.2.1	Soll- Ablauf von Change Management.....	270
4.4.2.2	Die Achterbahn der Emotionen	272
4.4.3	Erfolgreiche Transformationsprojekte	274
4.4.3.1	Handlungsfelder der digitalen Transformation.....	274

4.4.3.2	Erfolgsbeispiel CeWe	276
4.4.4	Erwartungen an die Führungskraft im Change-Prozess	280
4.4.4.1	Führen in veränderten Situationen	280
4.4.4.2	Zurückfallen der Mitarbeiter in bereits erlebte Emotionen	282
4.4.4.3	Steckenbleiben der Mitarbeiter in einer Phase	282
4.4.5	Kontinuierlicher Change – Überlastung der Führungskräfte/Mitarbeiter?	283
4.4.5.1	Erschöpfungszustände durch Einflüsse im Change	283
4.4.5.2	Belastungen durch die Endlosschleife negativer Emotionen	285
4.4.6	Fazit	287

5 KOMMUNIKATION **289**

5.1	Kommunikationsstrategien mit Social Business Plattformen	291
5.1.1	Hinführung zum Thema	292
5.1.2	Grundlagen und Begriffsbestimmungen	293
5.1.2.1	Begriff des Web 2.0	293
5.1.2.2	Begriff des Social Business	294
5.1.2.3	Begriff der Kommunikationsstrategie	295
5.1.3	Leadership im Social Business	296
5.1.4	Enterprise Social Networks	299
5.1.4.1	IBM Connections	299
5.1.4.2	Yammer	300
5.1.4.3	Jive	301
5.1.5	Beispiele von Unternehmen für den Einsatz von Social Business	301
5.1.5.1	Fallbeispiel: Robert Bosch GmbH	301
5.1.5.2	Fallbeispiel: COMET Group	303
5.1.5.3	Fallbeispiel: Swiss Re AG	303
5.1.6	TED	306
5.1.6.1	Fallbeispiel: Deutsche Telekom AG	306
5.1.6.2	TED@IBM	307
5.1.7	Fazit und Ausblick	308
5.2	Vereinbarungskultur: Kooperation ersetzt Koordination	309
5.2.1	Strategische Ebene	310
5.2.1.1	Neuer Kapitalismus – Arbeiten in Netzwerken	310
5.2.1.2	Die neuen Führungskonzepte – governance structures	311
5.2.1.3	Die Bedeutung relationaler Verträgen für governance structures	311
5.2.1.4	Governance – Von Koordination zu Kooperation	312
5.2.1.5	Die neue Managementkompetenz – Soft factors	313
5.2.1.6	Schlussfolgerungen auf strategischer Ebene	314
5.2.2	Taktische Ebene	316

5.2.2.1	Digital Working und Crowd Working	316
5.2.2.2	Der Projektvertrag löst den Arbeitsvertrag ab	322
5.2.2.3	Entscheidungsarchitekturen im digitalen Zeitalter	323
5.2.2.4	Schlussfolgerungen auf taktischer Ebene	324
5.2.3	Machine-to-Machine Ebene	326
5.2.3.1	Cognitive Computing	326
5.2.3.2	Industrie 4.0	328
5.2.3.3	Schlussfolgerungen auf Machine-to-Machine Ebene	330
5.2.4	Fazit	331
5.3	Konfliktmanagement im Zeitalter der Digitalisierung	333
5.3.1	Einleitung	334
5.3.2	Konfliktmanagement	335
5.3.2.1	Was ist ein Konflikt?	335
5.3.2.2	Welche Konfliktsymptome gibt es?	337
5.3.2.3	Wer ist am Konflikt beteiligt?	337
5.3.2.4	Was bedeutet Konfliktmanagement?	338
5.3.3	Virtuelle Projektteams - Was ist das?	340
5.3.4	Konfliktmanagement in virtuellen Projektteams	340
5.3.4.1	Wo besteht Konfliktpotential?	341
5.3.4.2	Welche Maßnahmen können helfen Konflikte zu vermeiden?	343
5.3.4.3	Methoden des Konfliktmanagements in virtuellen Projektteams	346
5.3.5	Fazit	349
5.4	Interkulturelle Zusammenarbeit am Beispiel virtueller Teams	351
5.4.1	Einleitung	352
5.4.2	Kommunikation	352
5.4.2.1	Definition	352
5.4.2.2	Ebenen der Kommunikation	353
5.4.2.3	Interkulturelle Kommunikation	355
5.4.3	Virtuelle Teams	355
5.4.3.1	Definition	355
5.4.3.2	Kommunikation in virtuellen Teams	357
5.4.3.3	Interkulturelle Zusammenarbeit in virtuellen Teams	359
5.4.4	Beispiele virtueller Zusammenarbeit	360
5.4.4.1	Facebook at Work	361
5.4.4.2	Google Apps for Work	363
5.4.5	Fazit	365
	Literaturverzeichnis	367
	Abbildungsverzeichnis	401