

Hubertus C. Tuczek (Hrsg.)

Management 4.0 und die Generation Y

Landshut Leadership Band 2

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 2017

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

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-5475-0

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.

Aufgrund der sehr guten Resonanz auf den ersten Band der Landshut Leadership Reihe „Führung im Zeitalter der Digitalisierung“ wurde dieses Projekt von den Studenten des Wintersemesters 2016/2017 fortgesetzt. In diesem 2. Band liegt der Fokus auf der Generierung von digitalen Geschäftsmodellen und einer zugehörigen werteorientierten Führung im Zusammenspiel mit den Erwartungen und der Motivation der Digital Natives – auch Generation Y genannt.

Das Buch richtet sich an interessierte 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 Tuczek für die aufmerksame Durchsicht und die entsprechenden Anregungen. Ebenso danke ich Herrn Peter Schug, cand. M. Eng., der sich um die redaktionelle Bearbeitung verdient gemacht hat.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort III

Einführung XIII

1 AUSGANGSSITUATION IN DER DIGITALEN WELT 1

1.1 Digitale Geschäftsmodelle 3

1.1.1 Wandel zum digitalen Innovationsmanagement 4

1.1.2 Management digitaler Innovationen 7

 1.1.2.1 Hyperwettbewerb 7

 1.1.2.2 Geschwindigkeit als Geschäftsmodell 8

1.1.3 Digitale Geschäftsmodelle 10

 1.1.3.1 Digitale Transformation von Geschäftsmodellen 10

 1.1.3.2 Design Digitaler Geschäftsmodelle 16

 1.1.3.3 Das „Free“-Konzept 17

 1.1.3.4 „The Long Tail“ 20

1.1.4 Fazit 21

1.2 KVP als Weg zur Industrie 4.0? 23

1.2.1 Industrie 4.0 – ein Hype oder mehr? 24

 1.2.1.1 Bedeutung und Herkunft 24

 1.2.1.2 Technologiefelder der Industrie 4.0 27

 1.2.1.3 Wirtschaftliche Bedeutung für Deutschland 29

1.2.2 Industrie 4.0 – eine Revolution gestalten 29

1.2.3 Change Management 30

 1.2.3.1 Radikale Transformation 31

 1.2.3.2 Kontinuierliche Verbesserung 31

1.2.4 Menschen mitnehmen in einer Transformation 35

1.2.5 Umgang mit Industrie 4.0 aus Sicht von verschiedenen Unternehmen 36

 1.2.5.1 Rosenberger: radikale Prozesstransformation 36

 1.2.5.2 BMW: permanente Verbesserung zur Industrie 4.0 37

1.2.5.3	VW: Mit dem Dieselskandal zur Digitalisierung.....	37
1.2.6	Fazit.....	38
1.3	Digital Fluency – Natives vs. Immigrants	39
1.3.1	Einleitung in das Thema.....	40
1.3.2	Das menschliche Nervensystem.....	40
1.3.2.1	Anatomie des menschlichen Nervensystems.....	41
1.3.2.2	Die Nervenzelle (das Neuron).....	41
1.3.2.3	Das Gehirn	42
1.3.3	Der Lernprozess.....	43
1.3.4	Digital Natives – Digital Immigrants	44
1.3.4.1	Einführung in das Konzept	45
1.3.4.2	Veränderung der Hirnstruktur der Digital Natives.....	45
1.3.4.3	Diskussion des Konzeptes der Digital Natives/Immigrants	48
1.3.5	Digitale Spiele – Nutzen und Anwendungsfelder für Digital Immigrants	52
1.3.5.1	Geschichte der Spieleentwicklung und aktueller Markt.....	52
1.3.5.2	Auswirkungen auf kognitive und sensomotorische Fähigkeiten	53
1.3.5.3	Digital Immigrants und Videospiele – eine fruchtbare Beziehung? .	55
1.3.6	Fazit.....	56

2 FÜHRUNGSKOMPETENZEN IM WANDEL 57

2.1	Werteorientierte Unternehmensführung.....	59
2.1.1	Der Ursprung der Grundwerte des Menschen	60
2.1.1.1	Die vier Grundwerte der Humanität des Menschen	60
2.1.1.2	Die drei christlichen Werte des Menschen	61
2.1.2	Die Bedeutung der Werteorientierung.....	61
2.1.2.1	Die vier Prozessstufen des Werte-Management-Systems.....	62
2.1.2.2	Die Differenzierung von Unternehmenswerten	63
2.1.2.3	Werte als Basis für eine gesunde Unternehmenskultur	64
2.1.2.4	Das Prinzipienmodell der Führung von Frey	65
2.1.2.5	Der Einfluss von Unternehmenswerten.....	69
2.1.2.6	Verstoß gegen Werte in Unternehmen.....	69

2.1.3	Praxisbeispiele	71
2.1.4	Facebook	72
2.1.4.1	Facebook's Handelsmaxime	72
2.1.4.2	Code of Conduct für Mitarbeiter	73
2.1.4.3	Zukunftsentwicklung von Facebook	74
2.1.5	Amazon	75
2.1.5.1	Leadership Principles	75
2.1.5.2	Neustes Geschäftsmodell – Supermarkt ohne Kassen	76
2.1.6	IBM-Studie – Führung durch Vernetzung	77
2.2	Neuorientierung der Denkweisen	79
2.2.1	Vorwort – Neuorientierung	80
2.2.2	Musterwahrnehmung	81
2.2.3	Kollektive Intelligenz	83
2.2.4	Kreatives Denken	86
2.2.4.1	Kreativität	86
2.2.4.2	Förderer der Kreativität	88
2.2.4.3	Kreativitätskiller	90
2.2.4.4	Kreativitätstechniken	91
2.2.5	Kritische Denkweise	94
2.2.6	Ausblick und Fazit	96
2.3	Innovator's Mindset	97
2.3.1	Innovator's Mindset im digitalen Zeitalter	98
2.3.2	Mindset im Silicon Valley und in Deutschland	103
2.3.3	Entwicklung eines Innovator's Mindsets	105
2.3.3.1	Design Thinking	106
2.3.3.2	Lean Startup	114
2.3.4	Handlungsempfehlungen	116
2.4	Soziale Führungskompetenz	117
2.4.1	Schlüsselqualifikationen von Führungskräften	118
2.4.1.1	Persönlichkeitskompetenz	119
2.4.1.2	Fach- und Methodenkompetenz	120

2.4.2	Was bedeutet Sozialkompetenz?.....	121
2.4.2.1	Der Mensch im Wandel	122
2.4.2.2	Generation Y – neue Werte.....	124
2.4.3	Belastungssituation der Mitarbeiter.....	127
2.4.3.1	Psychologische Bedürfnisse	127
2.4.3.2	Stressursache und Stressreaktionen	129
2.4.3.3	Resilienz.....	131
2.4.4	Entwicklung zur erfolgreichen Mitarbeiterführung	133
2.4.4.1	Soft Skills zu Zeiten des Umbruchs.....	134
2.4.4.2	Toolbox zur Führung der neuen Generation	135
2.4.5	Ausblick – Loyalität entwickeln.....	136
2.5	Empathie in der Digitalisierung	137
2.5.1	Was ist Empathie?	138
2.5.1.1	Begriffsklärung	138
2.5.1.2	Empathie in der Führung.....	138
2.5.2	Emotional intelligente Führung.....	139
2.5.2.1	Voraussetzungen für Empathie	141
2.5.2.2	Empathie und Resonanz.....	142
2.5.2.3	Empathie in Teams	142
2.5.2.4	Empathie als Voraussetzung für Beziehungen	143
2.5.2.5	Kann man Empathie lernen?	144
2.5.2.6	Exkurs zum Thema Humor.....	145
2.5.3	Empathie in die Praxis umsetzen.....	146
2.5.3.1	Modell der wertschätzenden Kommunikation.....	146
2.5.3.2	Empathie in der Gesellschaft	148
2.5.3.3	Fragen zur Umsetzung an Führungskräfte.....	149
2.5.4	Ist Empathie digitalisierbar?	150
2.5.4.1	Intelligente Netze.....	150
2.5.4.2	Herausforderungen	152
2.5.4.3	Vereinbarkeit von Empathie und Digitalisierung.....	153
2.5.5	Ausblick.....	153

3 MIT UMSETZUNGSKOMPETENZ ZUM ERFOLG 155

3.1	Umsetzungsstärke: Mit Volition zur Selbstorganisation	157
3.1.1	Motivation, Volition und Volitionskompetenz.....	158
3.1.1.1	Schnittmengenmodell von Motivation und Willen.....	159
3.1.1.2	Das Rubikon Modell	161
3.1.2	Zielgerichtetes Handeln	164
3.1.2.1	Zusammenhang von Energie und Fokus	164
3.1.2.2	Grundstrukturen, die zielgerichtetes Handeln fördern.....	166
3.1.3	Volition im Kontext der Selbstorganisation.....	167
3.1.3.1	Von klassischen Unternehmenswerten zum Digital Mindset.....	168
3.1.3.2	Von formaler Hierarchie zum informellen Netzwerk	170
3.1.3.3	Von klassischer Führungskraft zum Digital Leader	171
3.2	Umsetzungsstärke: Schlüsselkompetenz Selbstkontrolle	173
3.2.1	Die Bedeutung der Selbstkontrolle.....	174
3.2.2	Der Ursprung der Umsetzungsstärke.....	175
3.2.2.1	Zielpyramide des strategischen Managements.....	175
3.2.2.2	Der Marshmallow-Test	176
3.2.3	Neurobiologische Grundlagen für Selbstkontrolle.....	178
3.2.4	Steigerung der Selbstkontrolle	179
3.2.4.1	Abstraktion der Realität	179
3.2.4.2	Glukose – Energielieferant für die Selbstkontrolle	180
3.2.4.3	Erlernen von Selbstkontrolle	181
3.2.5	Leadership der Organisation.....	182
3.2.6	Umsetzungsstärke im Wandel der Digitalisierung.....	185
3.2.7	Fazit.....	187

4 INTERKULTURELLE KOMPETENZ IM GLOBALEM NETZWERK 189

4.1	Cultural Intelligence	191
4.1.1	Einleitung	192

4.1.2	Cultural Intelligence.....	193
4.1.2.1	Definition.....	193
4.1.2.2	Cultural Codes.....	194
4.1.2.3	Intercultural Competence	195
4.1.2.4	Cultural Diversity	197
4.1.3	Diversity Management	198
4.1.3.1	Studie „Vielfalt siegt!“	198
4.1.3.2	Motivationen für Diversity	199
4.1.3.3	Facetten der Persönlichkeit.....	200
4.1.3.4	Herausforderungen für Unternehmen	202
4.1.3.5	Silicon Valley Diversity Problem – auch in Deutschland?	203
4.1.3.6	Frauen als Secret Sauce in Unternehmen	204
4.1.4	Fazit und Ausblick	205
4.2	Internationale Führung im Zeitalter der Digitalisierung	207
4.2.1	Führung interkultureller Teams	208
4.2.1.1	Kulturdimensionen.....	208
4.2.1.2	Interkulturelle Führung	211
4.2.2	Digitale Führung.....	215
4.2.2.1	Führungstheorien angewandt in virtuellen Teams	215
4.2.2.2	Führungsinstrumente bei digitalen Herausforderungen	218
4.2.3	Fazit.....	224

5 KOOPERATION IM DIGITALEN UNTERNEHMEN 225

5.1	Transformation der Organisation und Prozesse.....	227
5.1.1	Organisationsprozesse beschleunigen	228
5.1.1.1	Konflikt: Hierarchie und Digitalisierung.....	228
5.1.1.2	David und Goliath	229
5.1.1.3	Vorteile einer flachen Hierarchie	229
5.1.1.4	Ganz ohne Hierarchien funktioniert es nicht	230
5.1.1.5	Amazons 6-pager – das Erfolgsgeheimnis.....	231
5.1.1.6	Wie Bosch die digitale Transformation meistert	232

5.1.2	Digitalisierung ermöglicht neue Büro- und Arbeitszeitkonzepte.....	233
5.1.2.1	Work-Life-Balance bei Infineon – Campeon.....	234
5.1.2.2	Arbeiten 4.0 in der Microsoft Deutschland – Zentrale	234
5.1.2.3	Job-Sharing	237
5.1.2.4	Fallunterscheidung Generation Y	237
5.1.3	Digitalisierungsrückstand – Erklärung auf kultureller Ebene.....	240
5.2	Agile Organisationsprinzipien	243
5.2.1	Warum neue Organisationsformen?	244
5.2.2	Schwarmorganisation/-intelligenz: Erkenntnisse aus der Natur.....	249
5.2.2.1	Schwarmorganisation/-intelligenz – Ameisenexperiment.....	249
5.2.2.2	Bionik – Schwarmintelligenz.....	251
5.2.2.3	Schwarmintelligenz im Unternehmen.....	252
5.2.3	Innovative Organisationsstrukturen.....	253
5.2.3.1	Schwarmorganisation: Beispiel Daimler AG.....	255
5.2.3.2	Agiles Zusammenarbeiten: Beispiel Spotify	256
5.2.3.3	Demokratische Unternehmen: Beispiel Haufe-umantis AG	259
5.2.3.4	Holacracy: Beispiel Zappos	262
5.2.4	Einführung neuer Organisationsformen	264
5.2.5	Fehleinschätzungen zu Selbstorganisationen.....	265
5.2.6	Organisationsform der Zukunft?.....	267
5.3	Change! – Permanenten Wandel meistern	271
5.3.1	Einleitung	272
5.3.2	Klassisches Veränderungsmanagement.....	272
5.3.2.1	Das klassische Model nach Lewin	273
5.3.2.2	Model nach Kotter	274
5.3.2.3	Kritik.....	276
5.3.2.4	Fazit.....	277
5.3.3	Veränderung des Wandelbegriffs.....	277
5.3.3.1	Klassischer Begriff.....	277
5.3.3.2	Wandel nach Chreyögg	277
5.3.3.3	Folgen der Veränderung	278

5.3.4 Agile Veränderungsmanagement-Methoden	278
5.3.4.1 Scrum	279
5.3.4.2 Effectuation.....	281
5.3.4.3 Discovery-Driven Management	282
5.3.4.4 Verbesserungs-Kata.....	283
5.3.4.5 Holokratie	284
5.3.4.6 Fazit.....	285
5.3.5 Wann lohnt sich welche Methode?	286
5.3.5.1 Komplexität bestimmt	286
5.3.5.2 Matrix der produktiven Unruhe	287
5.3.6 Anforderungen an Führungskräfte in der Digitalen Transformation	288
5.3.6.1 Veränderung der Einflussmöglichkeiten	288
5.3.6.2 Erhöhte Bedeutung beziehungsförderlichen Verhaltens	288
5.3.6.3 Erhöhte Kompetenzanforderungen	288
5.3.7 Zusammenfassung und Ausblick	289
Literaturverzeichnis.....	291
Abbildungsverzeichnis.....	317

Einführung

Industrie 4.0 und die Generation Y – ein Spannungsfeld, das die aktuelle Veränderungsdynamik in der Wirtschaftswelt gut beschreibt. Während sich der Begriff Industrie 4.0 ursprünglich nur auf die Digitalisierung der Produktion bezog, wird heute darunter meistens ein gesamtheitlicher Ansatz zur Digitalisierung der Wirtschaft verstanden. Unter dem Begriff Management 4.0 werden die zugehörigen Ansätze für ein neues Leadership-Verständnis zusammengefasst, welches die Transformation eines Unternehmens in das digitale Zeitalter (4.0) fördert bzw. überhaupt erst ermöglicht.

Über die Generation Y oder die Digital Natives, die heute 18- bis 35-Jährigen, wird seit der Klassifizierung von Marc Prensky aus dem Jahr 2001 in Digital Natives und Digital Immigrants viel geschrieben und spekuliert. Digital Natives legen Wert auf Vernetzung, Werte und Inspiration, Trial and Error sowie eine gesunde Work-Life-Balance, lautet eine typische Charakterisierung. In diesem Buch äußern sich die Digital Natives selber zu diesen Einschätzungen und kommen dabei zu interessanten Überlegungen.

Insgesamt gibt dieses Buch einen Überblick über die Auswirkungen der 4. Industriellen Revolution auf die anstehenden Herausforderungen für die Unternehmen bezüglich erforderlicher Kompetenzen und sinnvoller Kooperationsformen.

Die Struktur der Beiträge gliedert sich in 5 Hauptkapitel.

Im ersten Hauptkapitel wird die AUSGANGSSITUATION IN DER DIGITALEN WELT beschrieben, die durch den technologischen Wandel der Digitalisierung gekennzeichnet ist und damit die sogenannte 4. Industrielle Revolution ausgelöst hat. Den Ausgangspunkt bilden die digitalen Geschäftsmodelle. In einer traditionellen Welt sind Innovationen oft – wie von Clayton Christensen bezeichnet – erhaltende Innovationen. Damit werden bestehende Produkte im Sinne des Kundennutzens weiterentwickelt und so für den Markt attraktiv gehalten. Das Glaubensbekenntnis der digitalen Vorreiter jedoch manifestiert sich in dem Wort „Disruption“. Damit wird ausgedrückt, dass es sich um Innovationen handelt, die ganze Märkte radikal verändern. Das iPhone von Apple ist eine derartige disruptive Innovation, da es den gesamten Handy-Markt revolutioniert hat. Um digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln, bedarf es einer eigenen Logik. Auf der Basis von bahnbrechenden Ideen werden mit den Kunden über Methoden wie Design Thinking und Lean Start-up in kurzer Zeit lauffähige Prototypen entwickelt, die im Kundeneinsatz weiterentwickelt oder auch wieder verworfen werden. Das hat viel mit Mut und Experimentierfreude zu tun und handelt nach dem Prinzip „fail fast, fail cheap, fail often.“

Der Aufbau von Produktionskapazitäten ist in der Regel mit hohen Investments und einer Vielzahl von Beschäftigungsverhältnissen verbunden. Im 2. Kapitel wird diskutiert, wie eine Veränderung zu einer Industrie 4.0 Umgebung erreicht werden kann. Aufgrund der genannten Rahmenbedingungen wird dies in der Regel in einzelnen Schritten erfolgen müssen.

Das Kapitel „Digital Fluency“ greift die Thematik von Marc Prensky und den Digital Natives bzw. den Digital Immigrants auf. Die ausgehende Fragestellung besteht darin, wer welche Voraussetzungen für die zunehmend digitale Welt mitbringt und wie sich die Nutzung von digitalen Medien auf die Gehirnstruktur auswirkt. Haben Digital Natives eine andere Gehirnstruktur als Digital Immigrants? Aus diesen Betrachtungen lassen sich wichtige Erkenntnisse für die Führungskraft bei der digitalen Transformation seines Unternehmens ableiten.

Das zweite Hauptkapitel FÜHRUNGSKOMPETENZEN IM WANDEL beschäftigt sich mit dem notwendigen Paradigmen-Wechsel in der Führung. Wenn Agilität und Selbstorganisation die Unternehmung fit für die neuen Rahmenbedingungen einer zunehmenden Dynamik von Märkten und Produktinnovationen machen soll, dann brauchen die Mitarbeiter mehr Freiheitsgrade. Die notwendige gemeinsame Ausrichtung kann dann nur über eine konsequent vorgelebte und eingeforderte Werteorientierung durch das Management erfolgen. Gleichzeitig ist eine grundsätzliche Neuorientierung der Denkweisen in der Führung erforderlich, um Handlungsmuster in einem volatilen und unsicheren Umfeld zu erkennen. Das Heldenprinzip hat ausgedient, es bedarf einer kollektiven Intelligenz im gesamten Führungskreis, um mit Kreativität und Flexibilität den zukunftsfähigen Weg für die Unternehmung zu finden. Der Innovator's Mindset beschreibt dabei die Haltung und Einstellung, die benötigt wird, um die erwähnten Digitalen Geschäftsmodelle zu entwickeln und zum Erfolg zu führen.

In einer von Unsicherheit und ständigem Wandel geprägten Welt muss Führung den Mitarbeitern Orientierung geben. Durch neuronale Forschungsergebnisse kann seit der Jahrtausendwende die Komplexität des Handelns, der Bedürfnisse und der Motivation des Menschen immer deutlicher belegt werden. Das daraus abgeleitete Menschenbild des Brain-Directed Man gibt der Führungskraft Methoden zur Stärkung seiner Sozialkompetenz an die Hand. Daraus muss ein Gefühl der Loyalität entstehen, d.h. ein gemeinsame Interessen verfolgender und treuer Zusammenhalt, die eine Organisation durch Unsicherheit führt. Eine wichtige Kompetenz in diesem Zusammenhang ist die Fähigkeit zur „Empathie“. Dies führt zu dem Konzept der emotional intelligenten Führung. Um die Ebene der Netzwerkintelligenz zu erreichen, wird darüber hinaus Systemkompetenz benötigt .

In dem dritten Hauptkapitel MIT UMSETZUNGSKOMPETENZ ZUM ERFOLG geht es um die Eigenschaften, die Mitarbeiter und Führungskräfte mitbringen müssen, eine

durch Eigenverantwortung und Selbstorganisation geprägte Unternehmenskultur überhaupt erst zu ermöglichen. Diese sind Willenskraft und Selbstkontrolle. Für Willenskraft wird auch der Fachausdruck Volition verwendet, der den Zusammenhang von Motivation und Willen beschreibt und somit die Grundlage für zielgerichtetes Handeln legt. Hieraus ergibt sich die Logik für das Digital Mindset des Digital Leaders. Selbstkontrolle erscheint in einer Zeit der permanenten Ablenkung durch Smartphones als eine umso bedeutsamere Kompetenz. Jeder Mensch hat hierbei eine unterschiedliche Veranlagung. Generell bleibt aber festzustellen, dass in einer Welt der ständigen Impulse von Außen, die Fähigkeit zur Selbstkontrolle durch gezielte Trainingsmassnahmen gezielt gestärkt werden sollte.

Das vierte Kapitel INTERKULTURELLE KOMPETENZ IM GLOBALEN NETZWERK widmet sich der Cultural Intelligence und den Aspekten der Internationalen Führung. Das Bewußtsein über die eigene Kultur und das Wissen über fremde Kulturen bildet eine Grundvoraussetzung für Erfolg im internationalen Kontext. Hierzu gehört auch der Aspekt der Diversity, als eine Bereicherung für Teams und Organisationen durch unterschiedliche Sichtweisen und Interpretationen. Durch einen Führungsstil, der gezielt die interkulturellen Aspekte fördert und sich damit die Potentiale zu Nutzen macht, wird ein prinzipielles Spannungsfeld in einen unternehmerischen Vorteil gewandelt.

Das fünfte und letzte Kapitel KOOPERATION IM DIGITALEN UNTERNEHMEN befasst sich mit den veränderten Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation. Geschäftsprozesse müssen beschleunigt, Hierarchien abgeflacht werden. Dabei verändert sich die Arbeitsplatzgestaltung hin zu einer flexiblen Anwesenheit, was den Bedürfnissen der Generation Y entgegen kommt. Als Organisationsprinzip setzen sich dabei immer mehr Mischformen zwischen agilen und klassischen Ansätzen durch. Es gilt differenziert und situativ zu entscheiden und aus einem Organisationsbaukasten auswählen zu können. Klassische Methoden des Change Managements sind dabei nicht mehr erfolgreich, da sie der Natur des permanenten Wandels nicht gerecht werden. Ohne einen agilen Managementansatz kann man in der digitalen Welt nicht mehr bestehen.

Insgesamt gibt dieses Buch damit einen Überblick über die Herausforderungen und abgeleitete Lösungsansätze unter den veränderten Spielregeln der Digitalisierung. Die Literaturverweise ermöglichen ein gezieltes Vertiefen der jeweiligen Thematik.

Viel Erfolg bei Ihrer persönlichen digitalen Transformationsaufgabe!

Ihr

Hubertus C. Tuczek