

Karla Schlaepfer | Martin Welz

# Das dynamische Unternehmen

Wie Wertewandel, Innovation  
und Digitalisierung zum Erfolg führen



SCHÄFFER  
POESCHEL

SCHÄFFER  

---

POESCHEL



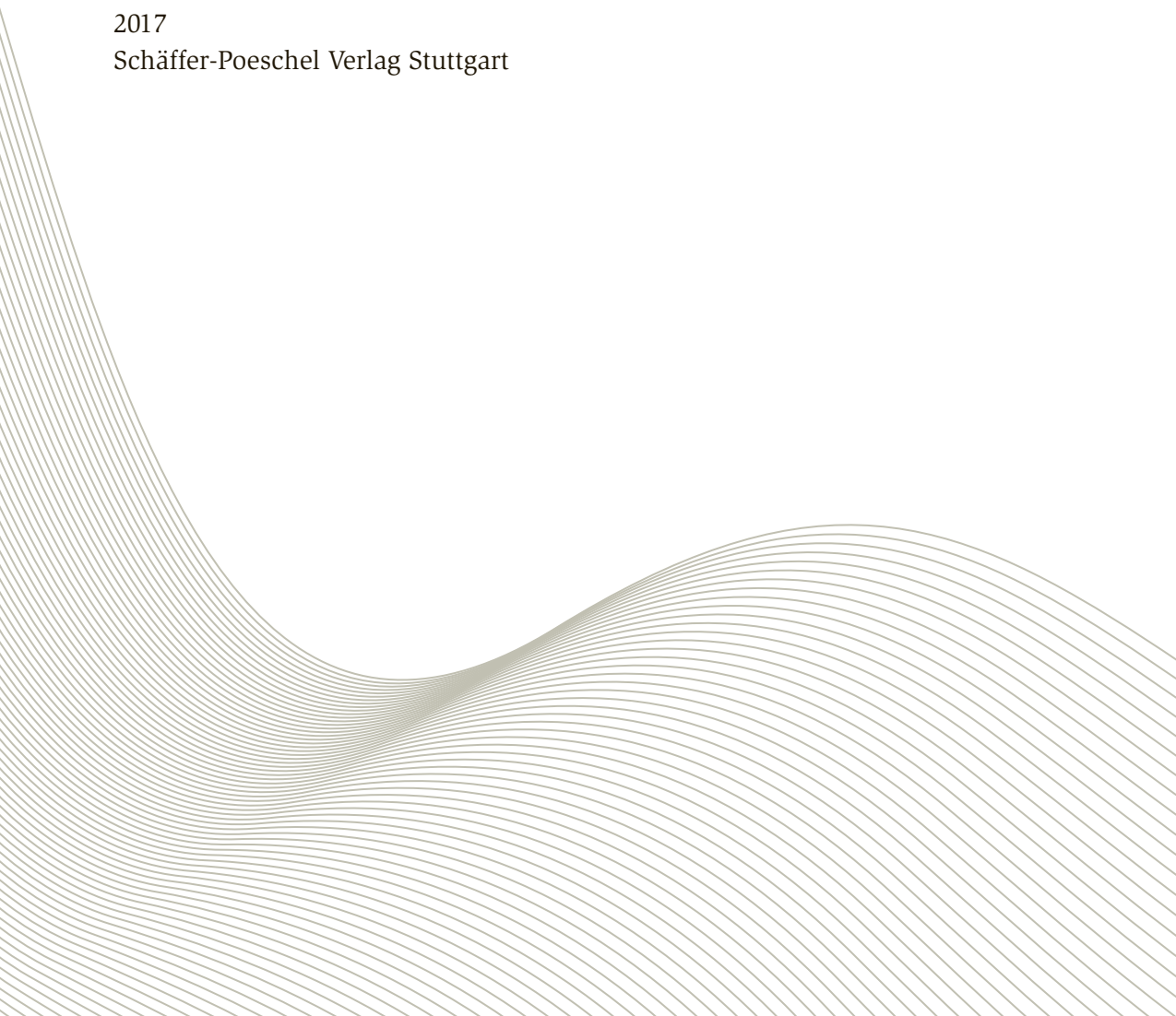
Karla Schlaepfer/Martin Welz

# Das dynamische Unternehmen

Wie Wertewandel, Innovation und Digitalisierung  
zum Erfolg führen

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart





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.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,  
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

**Print:** ISBN 978-3-7910-3666-3      Bestell-Nr. 10162-0001  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-3667-0      Bestell-Nr. 10162-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen  
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages  
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,  
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die  
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel  
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Lektorat: Michael Bauer, Mainz  
Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart (Bildnachweis: shutterstock.com)  
Satz: Claudia Wild, Konstanz  
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza  
Printed in Germany

April 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

## Vorwort

Als die Idee vom dynamischen Unternehmen im Frühjahr 2015 geboren wurde, waren wir sofort von ihrem großen Wachstumspotenzial überwältigt. Daher hegten und pflegten wir sie bei jeder Gelegenheit, verbrachten die Wochenenden und Ferien mit ihr, stellten sie immer wieder in neue Zusammenhänge und betrachteten sie ständig aus neuen Perspektiven. Wir führten sie in die Welt der Wissenschaft und der Wirtschaft ein, wo zu ihrem Großwerden viele Experten durch Fachkompetenz und Erfahrung beitrugen. Diesen Menschen sind wir ausgesprochen dankbar.

Heute sind wir sehr stolz, dass unsere mittlerweile erwachsen gewordene Idee flügge wird und hinauszieht in die Welt der digitalen Transformation von Wirtschaft, Arbeit und Leben. Natürlich kann sie noch viel dazulernen. Doch wir freuen uns darauf, wie die Idee vom dynamischen Unternehmen schon jetzt mit ihren zukunftsweisenden Facetten Menschen zum Nachdenken anregt, ihnen mehr Mut zu Kreativität gibt und die Arbeit in deutschen Unternehmen verändern wird:

- Sie inspiriert Menschen, die in ihrem Unternehmen ein wertschätzendes und gesundes Klima individueller Potenzialentfaltung leben wollen, das unsere Digital Natives, die Generation Y und High Potentials anzieht und bindet.
- Sie ermutigt Führungskräfte, die neue Wege der Innovation beschreiten und Strategien der Vernetzung ihres Unternehmens nach außen umsetzen wollen.
- Sie informiert und aktiviert Leader, die Zukunft vorausschauend gestalten wollen und neugierig auf die außerordentlichen Möglichkeiten des Design Thinking und kundenfokussierter Entwicklungsansätze sind (User Experience).
- Sie animiert Teams, die Zusammenarbeit und Kollaboration effizienter und digitaler gestalten wollen.
- Sie berührt Manager und Chefs, die etwas dafür tun wollen, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne und motiviert zur Arbeit kommen.

Was uns besonders glücklich macht: Die Idee vom dynamischen Unternehmen ist bei all ihrem wirtschaftlich verwertbaren Potenzial dennoch sehr menschlich geblieben.

Wir wünschen Ihnen mit diesem Buch die Lust auf eine optimistische Perspektive für Ihr dynamisches Unternehmen.

Karla Schlaepfer und Martin Welz



## Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| Vorwort .....   | V         |
| Abbildungsverzeichnis .....   | XI        |
| <b>Einleitung: Auf dem Weg zu einem dynamischen Unternehmen .....</b> | <b>1</b>  |
| <b>Teil 1: Unternehmenskultur .....</b>                               | <b>7</b>  |
| <b>1 Führungskultur .....</b>   | <b>9</b>  |
| 1.1 Klimawandel .....   | 10        |
| 1.2 Dynamisches Selbstbild .....                                      | 14        |
| 1.3 Kohärenzmodell im dynamischen Unternehmen .....                   | 17        |
| <b>2 Motivationskultur .....</b>                                      | <b>21</b> |
| 2.1 Mehr Begeisterung .....   | 22        |
| 2.2 Bedeutsamkeit .....   | 24        |
| 2.3 Impulse zur Aktivierung in der Unternehmenskultur .....           | 26        |
| <b>3 Vertrauenskultur .....</b>                                       | <b>29</b> |
| 3.1 Der Pygmalion-Effekt .....  | 30        |
| 3.2 Ohne Vertrauen geht es nicht .....                                | 31        |
| 3.3 Partizipative Führung .....                                       | 33        |
| 3.4 Impulse zur Aktivierung in der Unternehmenskultur .....           | 37        |
| <b>4 Fehlerkultur .....</b>   | <b>41</b> |
| 4.1 Das Fehlerparadoxon .....   | 42        |
| 4.2 Lernende Haltung .....  | 45        |
| 4.3 Impulse zur Aktivierung in der Unternehmenskultur .....           | 49        |
| <b>5 Feedbackkultur .....</b>   | <b>55</b> |
| 5.1 Bloß kein Feedback! .....   | 56        |
| 5.2 Ich sehe was, was du nicht siehst .....                           | 59        |
| 5.3 Impulse zur Aktivierung in der Unternehmenskultur .....           | 65        |



|   |     |
|---|-----|
| <b>Teil 2: Entwicklung</b> .....  | 73  |
| <b>6 Innovative Lösungen</b> .....                                      | 75  |
| 6.1 Innovieren wie die Weltmeister .....                                | 76  |
| 6.2 Neue Impulse im Innovationsprozess setzen .....                     | 79  |
| <b>7 Kundenfokussierung</b> .....                                       | 87  |
| 7.1 Mehr Qualität! .....  | 88  |
| 7.2 Verstehen, was begeistert .....                                     | 92  |
| 7.3 Denkweisen ändern .....   | 95  |
| <b>8 Kreativität</b> .....  | 103 |
| 8.1 Kreativität als Haltung und Bereitschaft .....                      | 104 |
| 8.2 Kreativität zwischen Anspruch und Wirklichkeit .....                | 110 |
| 8.3 Impulse zur Aktivierung in der Unternehmensentwicklung...           | 117 |
| <b>9 Prototypen testen</b> .....  | 121 |
| 9.1 Innovative Ideen erlebbar machen .....                              | 122 |
| 9.2 Vom Prototyp zur innovativen Lösung .....                           | 126 |
| 9.3 Impulse zur Aktivierung in der Unternehmensentwicklung...           | 130 |
| <b>10 Design Thinking</b> .....   | 135 |
| 10.1 Design Thinking kommt! .....                                       | 136 |
| 10.2 Design Thinking: Ein Name – viele Bedeutungen .....                | 139 |
| 10.3 Design Thinking: 3 Blickwinkel .....                               | 143 |
| 10.4 Impulse zur Aktivierung in der Unternehmensentwicklung...          | 148 |
| <b>Teil 3: Organisation</b> .....                                       | 161 |
| <b>11 Digitalisierung</b> .....   | 163 |
| 11.1 Unser digitales Leben .....  | 164 |
| 11.2 Konsequenzen für die Arbeit der Zukunft .....                      | 178 |
| <b>12 Kommunikation und Kollaboration</b> .....                         | 183 |
| 12.1 Vom Konsumieren zum Gestalten .....                                | 184 |
| 12.2 Kollaboration 2.0 .....  | 185 |
| 12.3 Impulse zur Aktivierung in der Unternehmens-<br>organisation ..... | 196 |
| <b>13 Selbstorganisierte Teams</b> .....                                | 199 |
| 13.1 Dream-Teams .....  | 200 |
| 13.2 Teamkultur ist Führungskultur .....                                | 204 |

|  |  |            |
|--|--|------------|
| 13.3   | Dream-Teams der Zukunft .....                                    | 207        |
| 13.4   | Impulse zur Aktivierung in der<br>Unternehmensorganisation ..... | 209        |
| <b>14</b>  | <b>Future of Work .....</b>                                      | <b>213</b> |
| 14.1   | ArbeitsPLATZ .....   | 214        |
| 14.2   | 5 Anforderungen an den digitalen Arbeitsplatz.....               | 220        |
| 14.3   | Impulse zur Aktivierung in der Unternehmensorganisation...       | 226        |
| <b>Schlussbemerkung: Positive Visionen in Zeiten<br/>des gesellschaftlichen Wertewandels .....</b> |  | <b>231</b> |
| <b>Anhang .....</b>  |  | <b>233</b> |
|  | Interviewpartner .....   | 233        |
|  | Danksagung .....   | 239        |
|  | Literaturverzeichnis .....                                       | 241        |
|  | Stichwortverzeichnis .....                                       | 249        |
|  | Über die Autoren .....   | 253        |