

Dominic Lindner

Zukunftsorientiertes Management

Innovative Strategien in einer
dynamischen Welt



Springer Gabler

Zukunftsorientiertes Management

Dominic Lindner

Zukunftsorientiertes Management

Innovative Strategien in einer
dynamischen Welt



Springer Gabler

Dominic Lindner
Agile Unternehmen e.V.
Nürnberg, Deutschland

ISBN 978-3-658-45163-9 ISBN 978-3-658-45164-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-45164-6>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ann-Kristin Wiegmann

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

Ich bin im Jahr 2015 ins Arbeitsleben gestartet und habe durch zahlreiche Tätigkeiten während meiner Studienzeit bereits zuvor viele Einblicke in die Arbeitswelt nehmen können. In dieser Zeit habe ich festgestellt, dass die Generation Y, Fachkräfte, Agilität und die Handhabung des Wachstums von Unternehmen aktuelle Herausforderungen für Unternehmen sind. Ähnliches gilt für die Digitalisierung und die neuen Möglichkeiten u. a. durch Homeoffice und Cloud Computing.

Unternehmen setzten in dieser Zeit viel auf Wachstum und Investition: Es war die Zeit der Ablöse der ‚alten grauen Männer‘ durch eine neue Generation von Managerinnen und Managern. Dabei war eines nicht zu übersehen: Geld war ausreichend vorhanden, sodass sich in der Arbeitswelt eine neue Gemütlichkeit etabliert hat. Neben der Option auf Homeoffice richteten Unternehmen ganze Kinosäle ein und es wurden interne Massage- und Yogaangebote kreiert. Entwicklungen dieser Art sind in Zeiten des Wohlstands gut umsetzbar. Auf dieser Basis baute ich auch meine ersten vier Fachbücher sowie meine Forschungsarbeit bis zum Jahr 2020 auf.

Nachdem meine Publikationen während der COVID-19-Pandemie die virtuelle Arbeitswelt beleuchtet haben, stellte das Ende der damit verbundenen Maßnahmen den Einstieg in die hybride Arbeitswelt dar – also

der Vermischung von ‚Home‘ und ‚Office‘. Dies war die Inspiration für meine letzten zwei Fachbücher aus den Jahren 2020 und 2022. Seitdem habe ich die Arbeitswelt aufmerksam beobachtet und bin seit 2019 selbst als Führungskraft tätig. Damit sitze ich am Hebel und habe die Verantwortung, Entscheidungen über die Art und Weise, wie wir arbeiten, selbst zu treffen. Das geschieht immer im Spannungsfeld zwischen Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit. Weiterhin bin ich eingebunden im Recruiting und so auch für die Rentabilität meines Teams verantwortlich, das mittlerweile knapp 30 Mitarbeitende umfasst.

Unter anderem konnte ich feststellen, dass die Generation Z völlig neue Anforderungen als noch vorherige Generationen an die Arbeitswelt stellt und Unternehmen vermehrt Personal in Teilzeit einstellen. Auch fordert die drohende Rezession in Deutschland einen stärkeren Fokus auf Rentabilität und Optimierung von Prozessen. Zudem ist auf die Initiative einer Reihe engagierter, meist jugendlicher, Personen hin ein verstärktes Bewusstsein für Umwelt und Nachhaltigkeit in die öffentliche Wahrnehmung gerückt und nicht zuletzt leitete ChatGPT eine neue Ära der Künstlichen Intelligenz (KI) in Unternehmen ein. Auch zeigt sich für mich eine hohe Unsicherheit in der Gesellschaft. Dabei wird die Vermittlung von Sicherheit und Struktur wieder mehr in den Vordergrund gerückt. Die Führung von Personen in Zeiten der Krise war nicht Teil des Werkzeugkoffers meiner Ausbildung als Führungskraft und stellte auch mich vor ungekannte Herausforderungen.

Dies hat mich dazu bewogen, ein weiteres Fachbuch zu veröffentlichen, in dem ich diese neuen Herausforderungen aus wissenschaftlicher Sicht beleuchte, um anschließend praktische Empfehlungen aus meiner Erfahrung als Führungskraft zu geben. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Um mit gutem Beispiel voranzugehen, habe ich wie in meinem Fachbuch empfohlen, meine CO₂-Emissionen durch eine Spende an Atmosfair ausgeglichen. Zudem war mir bei der Gestaltung dieses Fachbuchs die Berücksichtigung von Gendergerechtigkeit, Diversity und fairen Argumenten ein zentrales Anliegen. Trotz sorgfältiger Prüfung ist es nicht auszuschließen, dass unbeabsichtigte Zweideutigkeiten entstanden sind oder Aspekte übersehen wurden, die diesen Prinzipien zuwiderlaufen

könnten. Ich verurteile jegliche Form von Rassismus und unfairer Behandlung und habe die Inhalte sowie die Beispiele dieses Werkes dahingehend sorgfältig geprüft. Sollten dennoch Unklarheiten oder Missverständnisse bestehen, bitte ich um Entschuldigung und stehe für eine direkte Kontaktaufnahme zur Klärung bereit.

Nürnberg, Deutschland
Juni 2024

Dr. Dominic Lindner

Inhaltsverzeichnis

1	Neue Herausforderungen für Unternehmen 2024	1
	Literatur	4
2	Erläuterung und Diskussion der neuen Herausforderungen 2024	5
	2.1 Der Standort Deutschland	6
	2.2 Rentabilität in Unternehmen	7
	2.3 Die neue Arbeitswelt 2024	9
	2.4 Führung im Jahr 2024	11
	2.5 Das Zeitalter der KI	12
	2.6 Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein	13
	2.7 Fazit	15
	Literatur	15
3	Wirtschaftslage in Deutschland und Strategien zur Rentabilitätssteigerung	19
	3.1 Zahlen, Daten und Fakten zur Wirtschaftslage	19
	3.2 Ursachen und Charakteristika der Wirtschaftslage	23
	3.3 Strategieausrichtung anhand der Wirtschaftslage	26
	3.3.1 Controlling gewinnt an Bedeutung	26

X Inhaltsverzeichnis

3.3.2	Fallstudie für Projektcontrolling eines Kundenprojekts	27
3.3.3	Interne Prozesse messen und optimieren	29
3.3.4	Gehälteranalyse	32
3.3.5	Teamstrukturanalyse	35
3.3.6	Investitionsplanung und Umsetzung interner Projekte	37
3.4	Fazit	41
	Literatur	42
4	Arbeitswelt 2024: Fachkräftemangel, Diversity und Generation Z	45
4.1	Fakten zum Fachkräftemangel	45
4.2	Diversity in Unternehmen	49
4.3	Generation Z	52
4.4	Moderne Recruiting-Maßnahmen und Personalmarketing	56
4.4.1	Personalmarketing am Beispiel LinkedIn	59
4.4.2	Instagram, TikTok und Reels	65
4.4.3	Fallstudie: Recruiting und KI	67
4.5	Moderne Benefits für Fachkräfte	72
4.6	Fazit	75
	Literatur	76
5	Moderne Führungsansätze	79
5.1	Studien zu Unsicherheit bei Mitarbeitenden	80
5.2	Führung in Zeiten der Unsicherheit	82
5.2.1	Identifikation von Unsicherheiten	83
5.2.2	Lösung von Unsicherheiten	85
5.2.3	Lösung von negativen Denkmustern	91
5.3	Konsequenz in der Führung	95
5.4	Fazit	100
	Literatur	101

6 KI in Unternehmen	103
6.1 Was ist KI?	104
6.2 Wissenschaftliche Erkenntnisse zur KI	106
6.3 Möglichkeiten durch KI	108
6.4 Rentabilität und KI	112
6.5 Gesetze, Datenschutz und Ethik	114
6.6 Interview mit einem KI-Experten	116
6.7 Fazit	120
Literatur	120
 7 Nachhaltigkeit und Umwelt in Unternehmen	 121
7.1 Studien zu Nachhaltigkeit in Unternehmen	122
7.2 Nachhaltigkeitsstrategien in Unternehmen etablieren	124
7.3 Maßnahmen für Unternehmen	127
7.3.1 CO ₂ -Emissionen ausgleichen	128
7.3.2 CO ₂ -Emission reduzieren im Unternehmen	130
7.3.3 Fallstudie eines nachhaltigen IT-Unternehmens	131
7.4 Marketingstrategien für die Maßnahmen	134
7.5 Fazit	135
Literatur	136
 8 Handlungsempfehlungen und Fazit	 137



1

Neue Herausforderungen für Unternehmen 2024

Was Sie in diesem Fachbuch finden können

- Grundlagen und Hintergründe zur aktuellen Situation in Deutschland
- Neue Herausforderungen 2024 für Unternehmen wie z. B. KI, Fachkräftemangel, Generation Z, Nachhaltigkeit, Führung und Rentabilitätssteigerung
- Wissenschaftliche Erkenntnisse zu den Herausforderungen
- Praktische Lösungen und Beispiele zu den Herausforderungen

Wer dieses Fachbuch lesen sollte

- Praktiker*innen, Unternehmer*innen, Entscheider*innen, Berater*innen und Expert*innen mit Schwerpunkt auf digitaler Arbeitswelt und Organisationsentwicklung
- Dozierende und Studierende aus den Bereichen der Betriebswirtschaft und der Wirtschaftsinformatik

In einer Zeit, die durch ständigen Wandel und unerwartete Herausforderungen geprägt ist, scheinen die einzigen Konstanten der Wandel

selbst und die Anpassungsfähigkeit zu sein, die dieser erfordert. In der Phase zwischen 2015 und 2020 erlebte nicht nur die Arbeitskultur eine Veränderung, sondern auch die Architektur der Arbeitsstätten selbst. Beispiele sind Unternehmen wie Adidas und DATEV in Deutschland, die High-Tech-Gebäude entwarfen und konstruierten, die nicht nur als Büros dienen, sondern Inspiration und Kreativität fördern sollten. Die neue Hauptzentrale von Adidas in Herzogenaurach, auch ‚Herzobase‘ genannt, ist nicht bloß ein Gebäude, sondern ein Zentrum der Zusammenarbeit, das Mitarbeitende aus aller Welt anzieht. Auch DATEV, bekannt für seine Softwarelösungen in den Bereichen der Steuerberatung und der Wirtschaftsprüfung, eröffnete ein futuristisches Bürogebäude in Nürnberg. Mehr als nur ein Ort zum Arbeiten, präsentierte sich dieses als Raum für Ideen, Zusammenarbeit und digitale Innovation. Mit nachhaltigen Konzepten und modernster Technologie schufen auch zahlreiche andere Unternehmen, z. B. SAP, Bayer, Siemens, Zalando und Volkswagen, neue Arbeitsumgebungen, die dem Puls der Zeit entsprechen und die Mitarbeitenden dazu inspirieren sollten, über die gewohnten Grenzen hinauszugehen. Beispiele sind ergonomische Möbel, die an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden angepasst sind, sowie flexible Arbeitsbereiche, die es ermöglichen, zwischen verschiedenen Arbeitsmodellen wie Einzelarbeit, Teamarbeit oder informellem Austausch zu wechseln. Dazu kommen Wellness- und Entspannungsbereiche, in denen der Fokus auf dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden liegt. Von Yoga- und Fitnessstudios über Ruhezone bis hin zu Grünflächen im Inneren des Gebäudes – diese Orte waren als Raum für Entspannung und Regeneration gedacht.

Mit der COVID-19-Pandemie und den damit verbundenen Umstellungen wurde diese Realität erschüttert: Das Homeoffice wurde zur Norm, die Digitalisierung erlebte einen raschen Aufschwung und die Grenzen zwischen der physischen und der virtuellen Arbeitswelt begannen zu verschwimmen. In dieser neuen Ära des Homeoffice und der digitalen Transformation investierten Unternehmen massiv in Softwarelösungen, um ihren Mitarbeitenden ein nahtloses mobiles Arbeitsumfeld zu bieten. Eine Vielzahl von Tools wurde eingeführt, um die Kluft zwischen dem Büro und dem Wohnzimmer zu überbrücken.

Nach Ende der Pandemiemaßnahmen lag der Fokus auf der Rückkehr ins Büro, also auf einer hybriden Arbeitslandschaft, die die Vereinigung von Home und Office bedeutet. Dieses Thema habe ich bereits in meinem Fachbuch „Hybride Arbeitswelt“ (Lindner 2022) vertieft. Zugleich ist die Geschichte weitergegangen und brachte einen erschütternden Krieg in Europa, der begleitet wird durch eine wirtschaftliche Rezession infolge der Pandemie, durch Lieferengpässe und nicht zuletzt durch den Mangel an Fachkräften sowie den demografischen Wandel mit dem Eintritt der Generation Z in die Arbeitswelt. Während sich die Unternehmen durch den Verzicht auf das Russlandgeschäft sowie durch Sparmaßnahmen zu drastischen Änderungen gezwungen sahen, machte der zunehmende Trend zu Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein einen Spagat zwischen Kostenreduktion und Investitionen notwendig. Gleichzeitig betrat ChatGPT die Bühne und läutete das Zeitalter der Künstlichen Intelligenz ein, dass die Arbeitswelt in unvorhersehbare Bahnen lenken wird und neue Herausforderungen schafft. Managerinnen und Manager sind nun gefragt, auf diese Herausforderungen konstruktiv und mit einem gewissen Weitblick zu reagieren. Genau mit diesen neuen Herausforderungen und Lösungen wird sich dieses Fachbuch befassen.

In diesem Fachbuch gehe ich auf fünf Schwerpunkte ein, die das moderne Management ab dem Jahr 2024 nachhaltig beschäftigen werden. Das Besondere ist, dass diese Herausforderungen auch für die aktuelle Fachliteratur noch neu sind. Während sich Kap. 3 damit beschäftigt, diese Herausforderungen näher zu erläutern, sind alle Kapitel nach einem einheitlichen Schema aufgebaut. Zuerst werden aktuelle Nachrichten aus relevanten Fachmagazinen vorgestellt und durch wissenschaftliche Studien untermauert, um ein umfassendes Verständnis für die betreffende Herausforderung herzustellen. Im Anschluss werde ich aus den Daten und Gesprächen mit Expertinnen und Experten sowie aus meiner eigenen Erfahrung heraus auf Basis der vorliegenden Erkenntnisse praxisnahe Empfehlungen für den Berufsalltag ableiten (vgl. Abb. 1.1).

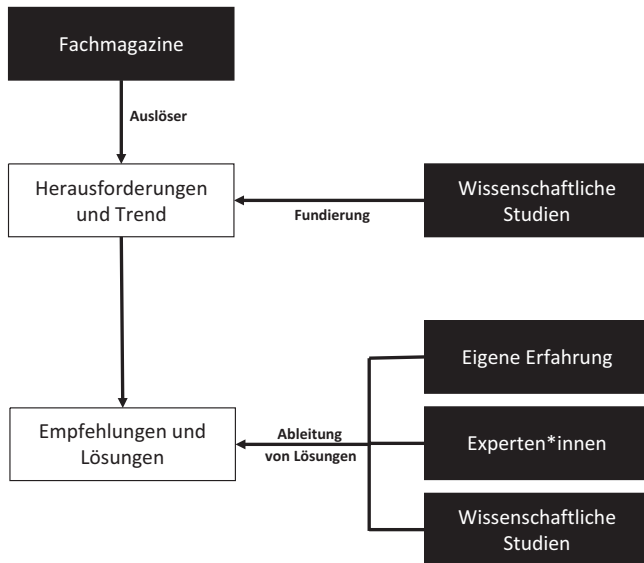


Abb. 1.1 Methodik und Aufbau der Fachbuchartikel. (Eigene Darstellung)

Literatur

Lindner, D. (2022). Hybride Arbeitswelt Empfehlungen für die Arbeit zwischen Home und Office. Springer Gabler.



2

Erläuterung und Diskussion der neuen Herausforderungen 2024

In diesem Kapitel möchte ich auf die Veränderungen und neuen Herausforderungen in der Arbeitswelt 2024 eingehen. Normalerweise widme ich mich in meinen Fachbüchern im zweiten Kapitel wissenschaftlichen Studien. Diese möchte ich in diesem Fall aber jeweils in den einzelnen thematischen Kapiteln behandeln. In diesem Kapitel werde ich zuerst die jeweiligen Herausforderungen erklären und anschließend einige aktuelle Beiträge aus relevanten Zeitungen und Fachmagazin besprechen.

Warum sind in diesem Fall Zeitungen und Fachmagazine relevanter als wissenschaftliche Studien? Wissenschaftliche Studien bieten eine solide Grundlage für die Analyse und das Verständnis von Sachverhalten. Durch die Einbindung von aktuellen Beiträgen aus Fachmagazinen und Zeitungen wird eine zusätzliche Dimension in die Diskussion eingeführt. Diese Medien liefern nicht nur aktuelle Daten und Fakten, sondern dienen auch als Schnittstelle zwischen der wissenschaftlichen Forschung und der realen, sich rasch verändernden Arbeitswelt. Fachmagazine und Zeitungen sind oft die ersten Quellen, die auf neue Trends, Innovationen und Herausforderungen in der Wirtschaft hinweisen. Entscheidungsträger*innen in Unternehmen und Organisationen verfolgen diese Me-