



HAUFE.

Thorsten Petry (Hrsg.)

Digital Leadership Mastery

Konzepte, Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele
in der VUCA-Welt

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-648-18102-7 Bestell-Nr. 12089-0001
ePub: ISBN 978-3-648-18103-4 Bestell-Nr. 12089-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-18104-1 Bestell-Nr. 12089-0150

Thorsten Petry

Digital Leadership Mastery

1. Auflage, Dezember 2024

© 2024 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Munzinger Str. 9, 79111 Freiburg

www.haufe.de | info@haufe.de

Bildnachweis (Cover): © Umschlag: Stoffers Grafik-Design, Leipzig

Produktmanagement: Mirjam Gabler

Lektorat: Ursula Thum, Text+Design Jutta Cram, Augsburg

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
Über dieses Buch	17
Teil A: Digital Transformation	23
1 Gesamtbild der digitalen Transformation	24
<i>Thorsten Petry</i>	
1.1 Einleitung	24
1.2 Gesamtmodell der digitalen Transformation im Überblick	26
1.3 Technologische Treiber der Digitalisierung	28
1.3.1 Exponentielles Wachstum	28
1.3.2 Kompatibilität	29
1.3.3 Economies of Digitization	30
1.3.4 Netzwerkeffekte	31
1.4 Technologische Kernthemen der Digitalisierung	32
1.4.1 Vernetzung	33
1.4.2 Datafizierung	35
1.4.3 Künstliche Intelligenz	39
1.4.4 Virtualisierung	47
1.4.5 Quantencomputing	50
1.5 Technologieinduzierte Umweltveränderungen	52
1.5.1 Markt- und Wettbewerbssituation	53
1.5.2 Kundenerwartungen und -verhalten	58
1.5.3 VUCA- bzw. BANI-Umwelt	61
1.6 Zentrale Handlungsfelder der digitalen Transformation	63
1.6.1 Ambidextrie als Querschnittsthema	64
1.6.2 Strategie	69
1.6.3 Prozesse	86
1.6.4 Strukturen	90
1.6.5 IT-Architektur	101
1.6.6 Kompetenzen	103
1.6.7 Arbeit	111
1.6.8 Führung	119
1.7 Gestaltung eines Digital-Transformation-Programms	124
1.8 Fazit	133
1.9 Literaturverzeichnis	135

2	Geschäftspotenziale und -modelle im Web3 und im Metaverse	148
	<i>Björn Schneider und Christian Weigel</i>	
2.1	Einleitung	148
2.2	NFT und Tokenomics	149
2.2.1	Handel mit digitalen Gütern	149
2.2.2	Blockchain-verbrieft und handelbare Eigentumsrechte an digitalen Gütern	149
2.2.3	Royalties und Kapitalrückflüsse via Smart Contracts	150
2.2.4	Einsatzmöglichkeiten für Unternehmen	152
2.2.5	Bored Breakfast Club: eine Fallstudie	153
2.3	Digital Consumer Goods und Services im Metaverse	154
2.3.1	Metaverse als neuer Touchpoint im Handel und E-Commerce	154
2.3.2	Potenzial des Metaverse für den Möbelhandel: eine Fallstudie	156
2.3.3	Metaverse als neuer Absatzkanal und neue digitale Produkte	156
2.3.4	Neue Absatzmodelle für virtuelle Produkte	158
2.3.5	Dienstleistungen und Services im Metaverse	159
2.4	Fazit	161
2.5	Literaturverzeichnis	161
3	Digitale Transformation der Siemens AG – vom Telegrafen zum industriellen Metaverse	163
	<i>Hanna Hennig</i>	
3.1	Digitalisierung als Antwort auf die globalen Megatrends	163
3.2	Transformation eines Technologiekonzerns	164
3.2.1	Über 175 Jahre Erneuerung	164
3.2.2	Siemens-Lösungen zur Integration von realer und digitaler Welt	165
3.2.3	Strategische Prioritäten als Leitbild	166
3.2.4	Komponenten der Veränderungen des Konzerns	167
3.3	Siemens Xcelerator als zentraler Baustein der Transformation	170
3.3.1	Offene digitale Businessplattform	170
3.3.2	Industrielles Metaverse als Teil des Siemens Xcelerators	171
3.3.3	Relevante Schlüsseltechnologien	173
3.4	Fazit	174
3.5	Literaturverzeichnis	175
4	Erfolgsfaktoren der Digitalisierung bei Thomann – globaler Marktführer im digitalen Handel mit Musikinstrumenten	176
	<i>Christian Maaß</i>	
4.1	Einleitung	176
4.2	Geschichte des Unternehmens	176
4.3	Rolle der Technologie	177
4.4	Kontrolle über die Wertschöpfung	178
4.5	Prinzip der Ruhe	179

4.6	Kommunikation auf Augenhöhe	179
4.7	Aus Kundensicht denken	180
4.8	Rolle der Kultur: Rock 'n' Roll	181
4.9	Fazit	182
5	Digitale Transformation der Kölner Stadt-Anzeiger Medien – wie die Digitalisierung das Mediengeschäft auf Trab bringt	183
	<i>Thomas Schultz-Homberg</i>	
5.1	Einleitung	183
5.2	Druckereien, Brieftauben und KI: 400 Jahre Wandel und Innovation	184
5.3	Nein, das Internet verschwindet nicht	185
5.4	Den digitalen Erfolg planen – aber richtig	186
5.5	Zwei Säulen für den Erfolg: Technologie und Kultur	187
5.6	Klingt einfach, ist es aber nicht: Hürden und Widerstände auf dem digitalen Pfad	188
5.7	KI @ KStA: Der lange Weg zum Erfolg	189
5.8	Ein Blick nach vorn	192
5.9	Fazit	193
6	Das Magic-Triangle-Modell – Erfolgsfaktoren der Ambidextrie	194
	<i>Christian Schwedler</i>	
6.1	Einleitung	194
6.2	Vier Erfolgsprinzipien von Ambidextrie	195
6.2.1	Autonomy	195
6.2.2	Ambition	199
6.2.3	Assets	201
6.2.4	Ambiguitätstoleranz	202
6.3	Ambidextrie-Canvas als Umsetzungswerkzeug	203
6.4	Fazit	204
6.5	Literaturverzeichnis	205
7	Ambidextrie beim Bayernwerk – Optimierung des Tagesgeschäfts und gleichzeitige Gestaltung der Zukunft	206
	<i>Jürgen Kandlbinder, Gerrit Mauch und Hans-Joachim Gergs</i>	
7.1	Hintergrund	206
7.2	Der Bereich NEXT als integrierte Innovationsschmiede	207
7.3	Entstehungsgeschichte des Bereichs NEXT und dessen Mission	208
7.4	NEXT im Spannungsverhältnis von Exploration und Exploitation	210
7.5	Weiterentwicklung der Ambidextriefähigkeit und der digitalen Kultur durch NEXT	212
7.6	Fazit und »Next Steps« bei NEXT	213
7.7	Literaturverzeichnis	214

Teil B: Agile Transformation	215
8 Gesamtbild der agilen Transformation	217
<i>Thorsten Petry</i>	
8.1 Einleitung	217
8.2 Agile Werte und Prinzipien	217
8.3 Agile Organisationsansätze	220
8.3.1 Agile Prozessansätze	221
8.3.2 Agile Skalierungsansätze	226
8.3.3 Agile Strukturansätze	229
8.3.4 Agile Org Navigator	235
8.4 Ambidextrie von agilen und klassischen Ansätzen	238
8.5 Agile Transformation	239
8.5.1 Fallbeispiel Atruvia	239
8.5.2 Fallbeispiel ING	244
8.5.3 Fallbeispiel R+V Versicherung	247
8.5.4 Erkenntnisse und Erfolgsfaktoren	250
8.6 Fazit	253
8.7 Literaturverzeichnis	254
9 Agile Unternehmensführung und -steuerung bei der ZEISS Digital Innovation	257
<i>Sylvie Löffler</i>	
9.1 Einleitung: Herausforderungen im Jahr 2010	257
9.2 Entwicklung eines agilen Strategieprozesses als Lösungsweg	259
9.2.1 Start der Veränderung	259
9.2.2 Das Strategy-Process-Framework im Überblick	260
9.2.3 Der strategische Zielrahmen	262
9.2.4 Agile Strategieimplementierung	264
9.2.5 Werte und Prinzipien	266
9.2.6 Führung und Zusammenarbeit	266
9.3 Ergebnisse der Veränderung	268
9.4 Aktuelle Herausforderungen in der Weiterentwicklung	270
9.5 Fazit	270
10 Agile Unternehmensentwicklung – Prozess, Prinzipien und Ansätze für eine vorausschauende und kontinuierliche Selbsterneuerung	272
<i>Hans-Joachim Gergs</i>	
10.1 Einleitung	272
10.2 Acht Prinzipien für eine agile Unternehmensentwicklung	273
10.2.1 Prinzip 1: Selbstreflexion stärken	274
10.2.2 Prinzip 2: Kommunikation und Vernetzung intensivieren	274
10.2.3 Prinzip 3: Vielfalt zulassen und Paradoxien pflegen	275

10.2.4	Prinzip 4: Vergessen und bezweifeln	276
10.2.5	Prinzip 5: Erkunden	277
10.2.6	Prinzip 6: Experimentieren	278
10.2.7	Prinzip 7: Fehler- und Feedbackkultur	278
10.2.8	Prinzip 8: Ausdauer und Denken in Kreisen	279
10.3	Fazit	280
10.4	Literaturverzeichnis	281
11	Graswurzelninitiativen in traditionellen Unternehmen – notwendige Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren	282
	<i>Sabine Kluge und Alexander Kluge</i>	
11.1	Einleitung	282
11.2	Graswurzelninitiativen: Bewegung aus der Mitte	283
11.3	Erfolgsfaktoren für Graswurzelninitiativen	286
11.3.1	Digitale Vernetzung als Freiraum für Initiativen	286
11.3.2	Phase 1: Erzählung wird geschärft	287
11.3.3	Phase 2: Unter dem Radar	288
11.3.4	Phase 3: Initiative bekommt Struktur	288
11.3.5	Phase 4: Initiative bekommt Gegenwind	289
11.3.6	Schlussphase: Initiative dockt in der Organisation an	291
11.4	Die Rolle von Graswurzelninitiativen in der Organisationsgestaltung	293
11.5	Rahmenbedingungen für Bewegungen aus der Mitte	294
11.6	Fazit: Von der Graswurzel zur Blumenwiese	297
11.7	Literaturverzeichnis	297
	Teil C: New Leadership	299
12	Führung im digitalen VUCA-Zeitalter	300
	<i>Thorsten Petry</i>	
12.1	Einleitung	300
12.2	Adäquate Führung im digitalen VUCA-Zeitalter	301
12.2.1	Charakteristika einer adäquaten Führung	302
12.2.2	VOPA+-Modell	305
12.2.3	Rolle der Führungskräfte	309
12.3	Führungsansätze und -tools im digitalen VUCA-Zeitalter	311
12.3.1	Ansätze zur Stärkung der Vernetzung	312
12.3.2	Ansätze zur Stärkung der Offenheit	314
12.3.3	Ansätze zur Stärkung der Partizipation	315
12.3.4	Ansätze zur Stärkung der Agilität	320
12.4	Ambidextre Führung im digitalen VUCA-Zeitalter	322
12.5	Fazit	327
12.6	Literaturverzeichnis	328

13	Kulturtransformationsprogramm MOVE der ROLAND Rechtsschutz-Versicherungs-AG	333
	<i>Philipp Johannes Nolte und Eileen Wilhelmstrop</i>	
13.1	Einleitung: Veränderungsdruck in der Versicherungsbranche	333
13.2	ROLAND-Perspektive	334
13.3	Genese der Kulturwandelinitiative MOVE	335
13.3.1	Phase 1: Implementierung von MOVE	336
13.3.2	Phase 2: MOVE-Relaunch und Covid-19	337
13.3.3	Phase 3: Das neue Normal	341
13.4	Analytischer Rückblick und Erkenntnisse	342
13.5	Fazit und Empfehlungen für Kulturwandelinitiativen	343
14	Agile Führung – Leadership on Steroids	344
	<i>Boris Gloger</i>	
14.1	Einleitung: Führung in der Krise	344
14.2	Scrum als Wegbereiter der Agilität	345
14.3	Teams und Unternehmen brauchen agile Führung	347
14.3.1	Der Manager als Host	349
14.3.2	Erfolgsfaktoren beim Setzen des Rahmens	349
14.3.3	Anleitung geben	352
14.3.4	Aufmerksamkeit ausrichten	353
14.4	Agile Führung leben	355
14.4.1	Theory of Constraints oder Fokus	355
14.4.2	Abschaffen des mittleren Managements	356
14.4.3	Das Prinzip der Freiwilligkeit	357
14.5	Gute Praktiken der agilen Führung	357
14.5.1	Fehlverhalten ignorieren – erwünschtes Verhalten bestärken	357
14.5.2	Anleiten – da sein	358
14.6	Fazit: Hebel der Veränderung	358
14.7	Literaturverzeichnis	359
15	Partizipative Führung bei Umantis – Erfahrungen und Erkenntnisse aus über 20 Jahren mitarbeiterorientierter Führung	360
	<i>Thierry Lutz und Alexandra Heubuch</i>	
15.1	Einleitung	360
15.2	Zeitliche Entwicklung der mitarbeiterorientierten Führung bei Umantis	361
15.2.1	Start-up-Phase (2012–2018)	362
15.2.2	Demokratie (2012–2018)	363
15.2.3	Missionen (2018–2021)	367
15.2.4	Agiles Netzwerk (2021 bis Juni 2023)	369
15.2.5	Kundenzentrierte Organisation (seit Juli 2023)	371

15.3	Fazit in Form von Key Takeaways	371
15.3.1	Fail fast, learn fast	372
15.3.2	Bedeutsamkeit von Teams	372
15.3.3	Moderne Organisationsformen benötigen mehr Führung, nicht weniger	373
15.3.4	One size doesn't fit all	373
15.4	Literaturverzeichnis	374
16	Digital Leadership als Umgang mit Dilemmata	375
	<i>Christian Gärtner</i>	
16.1	Einführung in die Dilemmata moderner Führung	375
16.2	Dilemmata von Digital Leadership	376
16.2.1	Erstes Dilemma: zwischen Manager und Leader	376
16.2.2	Zweites Dilemma: zwischen transaktionalem und transformationalem Leadership	378
16.2.3	Alter Wein in neuen Schläuchen?	379
16.3	Umgang mit Dilemmata	382
16.4	Fazit	385
16.5	Literaturverzeichnis	386
	Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	389
	Stichwortverzeichnis	397

Vorwort

»There is no such thing as a successful company, only one that successfully moves with the times. Management thinking is a product of the times.«

Zhang Ruimin, CEO Haier Group

Die exponentielle technologische Entwicklung, die häufig mit dem Schlagwort der Digitalisierung beschrieben wird, hat massive Auswirkungen auf alle Lebensbereiche – u. a. Gesellschaft, Märkte, Arbeit und Unternehmen. Erschwerend hinzu kommen immer wieder (teilweise) überraschende und in Kombination auftretende Krisen. Es dürfte kaum jemand bezweifeln, dass wir in einer komplexen Welt mit schnellen und tiefgreifenden Veränderungen leben. Diese Umweltsituation stellt die Unternehmens- und Personalführung vor erhebliche Herausforderungen, weil ehemals erfolgreiche Führungsansätze vermehrt scheitern bzw. zu inflexibel und langsam sind. Auch sind einzelne Führungskräfte in einem solch volatilen, unsicheren, komplexen und ambivalenten Umfeld (sog. VUCA-Welt) häufig überfordert.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich der vorliegende Herausgeberband mit folgenden Kernfragen:

- Wie muss die Unternehmens- und Personalführung ausgestaltet werden, um im digitalen VUCA-Umfeld erfolgreich zu sein?
- Welche Technologien, Konzepte und Instrumente helfen Führungskräften dabei, die Herausforderungen unserer Zeit zu meistern?
- Und was kann man von digitalen Vorreitern lernen?

Der Begriff »Digital Leader(ship)« wird dabei für drei Aspekte verwendet: Erstens für eine adäquate Unternehmensführung im digitalen VUCA-Zeitalter, zweitens für eine adäquate Personalführung im digitalen VUCA-Zeitalter und drittens für digital führende Unternehmen.

Das vorliegende Buch »Digital Leadership Mastery« baut thematisch auf dem Vorgängerbuch »Digital Leadership« auf. Die Inhalte sind aber weitestgehend neu, die wenigen verbliebenen Beiträge tiefgehend überarbeitet. Ging es vor ein paar Jahren noch stark darum, die Führungskräfte bzw. Entscheidungssträgerinnen und -träger in den Unternehmen von der Veränderungsnotwendigkeit zu überzeugen, geht es mittlerweile viel mehr um die Frage, wie eine erfolgreiche digitale Transformation umzusetzen ist. Dementsprechend ist auch der Aufbau des vorliegenden Buches ein anderer.

Teil A des Buches befasst sich mit der adäquaten Führung von Unternehmen bzw. einzelnen Unternehmensbereichen im digitalen VUCA-Zeitalter. Der Einführungsbeitrag des Herausgebers liefert ein Gesamtbild des Themenkomplexes, mit dem man das Thema für sich selbst

strukturieren kann und das geeignet ist, ein gemeinsames Verständnis im eigenen Unternehmen zu schaffen. Alle wesentlichen Aspekte der digitalen Transformation werden systematisch eingeordnet und erläutert. Basierend auf diesem »Big Picture« tauchen die folgenden Autorenbeiträge tiefer in wichtige Kernaspekte des Themas ein und erläutern, was man von Vorreiter-Unternehmen lernen und ins eigene Unternehmen bzw. den eigenen Unternehmensbereich übertragen kann.

Ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche digitale Transformation besteht darin, eine ausreichend große Agilität zu schaffen bzw. zu gewährleisten. Die VUCA-Welt erfordert Agilität, verstanden als die Fähigkeit, in volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Umfeldern in kurzer Zeit angemessen (re)agieren zu können – und dies strategisch, organisatorisch und kulturell. Dementsprechend beschäftigt sich **Teil B** dieses Buches mit dem Aufbau einer solchen Agilität. Wie im ersten Teil wird mit einem Überblicksbeitrag des Herausgebers gestartet, bevor einzelne Expertinnen und Experten wichtige Teilthemen vertiefen und Tipps für das Meistern der agilen Transformation geben.

Diese Grundlogik von Einführungsbeitrag und Vertiefungsbeiträgen findet sich konsistenterweise dann auch im **Teil C** wieder. In diesem Teil geht es um die adäquate Führung von Menschen und Teams im digitalen VUCA-Zeitalter bzw. um die Veränderung der Führungs- und Zusammenbaukultur in Unternehmen. Wie in den anderen Teilen finden sich auch hier Fallbeispiele und Berichte von Vorreitern und Experten, die den Leserinnen und Lesern dieses Buches helfen sollen, die Herausforderungen der Führung im digitalen VUCA-Zeitalter zu meistern.

Die Inhalte der Herausgeberbeiträge zu Beginn jedes Buchteils basieren auf der langjährigen Beschäftigung mit der Fachliteratur, einer Vielzahl von Forschungs- und Beratungsprojekten sowie einer mittlerweile über zehnjährigen Trainings- und Coachingenerfahrung zum Thema »Digital Leadership«. Die Autorenbeiträge stammen – mit der Ausnahme eines professoralen Kollegen – alle von ausgewiesenen Expertinnen und Experten aus der Unternehmenspraxis, die ihre konkreten Praxiserfahrungen schildern.

Wie im Einführungsbeitrag (Kapitel 1) für die Managementpraxis im Digitalzeitalter propagiert, wurde auch für die Erstellung dieses Buches künstliche Intelligenz (KI) als Copilot genutzt. KI-Tools wurden eingesetzt, um eigene Ideen zu hinterfragen, eigene Formulierungen zu optimieren und Ideen für die Strukturierung und wichtige Inhalte zu generieren. KI hat keine Texte geschrieben, wurde aber verwendet, um im Zusammenspiel mit den Autorinnen und Autoren das qualitativ beste Ergebnis und den größtmöglichen Kundennutzen zu erzeugen.

Das Buch richtet sich in erster Linie an Praktikerinnen und Praktiker, welche die digitale Transformation meistern und ihre Unternehmen(sbereiche) und Mitarbeitenden erfolgreich führen bzw. zur Selbstführung befähigen wollen. Relevant sind die Inhalte für alle Menschen, die in

Unternehmen Führungsaufgaben bzw. Verantwortung übernehmen (wollen). Die diversen Beiträge in diesem Buch sollen

- Verständnis für die Zusammenhänge und Charakteristika der digitalen Transformation schaffen,
- eine zielgerichtete Diskussion über das Thema unterstützen,
- konkrete Lösungsansätze – in Form von Konzepten, Tools und Praxisbeispielen – aufzeigen,
- Ansatzpunkte zur Übertragung in den eigenen Unternehmenskontext liefern und
- zum erfolgreichen Führen im digitalen VUCA-Zeitalter befähigen.

Zum Abschluss dieses Vorworts möchte ich mich ganz herzlich bei allen bedanken, die am erfolgreichen Zustandekommen dieses Buches mitgewirkt haben. Dies sind in erster Linie natürlich die renommierten Beitragsautorinnen und -autoren, die sich trotz vielfältiger anderer Verpflichtungen die Zeit genommen und die Muße gefunden haben, an diesem Buch mitzuwirken. Das ist alles andere als selbstverständlich. Mein großer Dank geht aber auch an die vielen Menschen aus meinen Projekten, Vorträgen und Trainings, mit denen ich über ihre Erfahrungen mit »der Digitalisierung« sprechen und diskutieren durfte. Ohne den ständigen Praxisaustausch sowie das kontinuierliche Reflektieren und Lernen wäre dieses Werk so nicht denkbar. Nicht zuletzt gebührt auch der Haufe-Programmmanagerin Mirjam Gabler sowie die Lektorinnen Ursula Thum und Maria Ronniger ein ganz herzliches Dankeschön für die tolle Arbeit.

Ich wünsche Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, eine interessante Lektüre – mit der einen oder anderen Bestätigung der eigenen Erfahrungen sowie hoffentlich auch vielen erkenntnisreichen Aha-Momenten.

Wiesbaden, im Sommer 2024

Prof. Dr. Thorsten Petry

Über dieses Buch

Das vorliegende Buch »Digital Leadership Mastery« richtet sich an Vorstände, Geschäftsführer, General Manager, Unternehmensstrateginnen, Unternehmens- und Organisationsentwickler, Change Manager, Chief Digital Officer, Personal- und Führungskräfteentwicklerinnen, Product Owner, Scrum Master, Agile Coaches, People Leads, Lead Links etc. Angesprochen sind letztlich alle Menschen, die Führungsaufgaben übernehmen bzw. Verantwortung in Unternehmen oder sonstigen Institutionen tragen und sich mit der Digitalisierung und deren Konsequenzen für die Unternehmens- und Personalführung auseinandersetzen möchten.

In den vielfältigen Beiträgen stellen renommierte Expertinnen und Experten aktuelle Fallbeispiele und Analysen vor und erläutern **Wege und Ansätze für eine erfolgreiche digitale und agile Transformation sowie eine adäquate Führung im Digitalzeitalter**. Die Beiträge bieten dabei ganz unterschiedliche Blickwinkel auf das Thema. Das Branchenspektrum reicht von Finanzdienstleistern über IT- und Industrieunternehmen sowie Vertretern der Medienbranche bis hin zu Beratungshäusern; bekannte internationale Großkonzerne stehen neben eher unbekanntem Hidden Champions und Kleinunternehmen. Durch die bunte und abwechslungsreiche Palette an Schreibstilen ist das Lesen hoffentlich kurzweilig und interessant.

Das Buch besteht aus drei Teilen. Jeder dieser Teile beginnt mit einem einführenden Beitrag des Herausgebers, der alle zentralen Aspekte systematisiert vorstellt. Auf dieser Basis folgen dann jeweils verschiedene Autorenbeiträge, die ausgewählte Kernaspekte des Themas vertiefen und/oder die konkrete Umsetzung in einem Unternehmen schildern.

Teil A: Digital Transformation

Im Teil A des Buches geht es um die adäquate Führung von Unternehmen bzw. Unternehmensbereichen im digitalen VUCA-Zeitalter. Getreu dem Motto des britischer Statistik-Professors George Box »Alle Modelle sind falsch, aber einige sind hilfreich« stellt der Berater, Redner, Trainer und Hochschullehrer **Prof. Dr. Thorsten Petry** im Einführungsbeitrag ein Gesamtmodell des Themenkomplexes »Digitale Transformation« vor. Dieses soll dabei helfen, das äußerst vielfältige und sich kontinuierlich verändernde Thema sinnvoll zu strukturieren. Es hilft, wichtige von weniger wichtigen Aspekten zu trennen. Neue Aspekte bzw. die verschiedenen Detailspekte des Themas lassen sich in das Modell einordnen. Das Modell unterstützt beim eigenen Durchdenken und eignet sich auch, um das Thema anderen zu erläutern. Der Einführungsbeitrag erläutert alle wesentlichen Elemente der digitalen Transformation und liefert ein Ordnungsgerüst für die folgenden Beiträge sowie die gesamte Digitalisierungsthematik. Der Text bietet einen guten Einstieg in die Thematik und auch Leserinnen und Leser, die nicht das ganze Buch durcharbeiten, aber trotzdem ein Gesamtbild haben möchten, sind hier richtig.

Während die Publikationen zu KI generell und generativer KI im Speziellen seit der Veröffentlichung von ChatGPT Ende 2022 geradezu explodiert sind und man dazu in verschiedensten

Medien Studien, Analysen, Kommentare, Berichte und Fallbeispiele findet, ist der Themenkomplex »Metaverse« in den letzten Jahren wieder stärker in den Hintergrund getreten. Es dürfte aber relativ sicher sein, dass wir uns weiterhin in Richtung von mehr Virtualisierung bewegen werden – nicht zuletzt aufgrund der mächtigeren KI. Vor diesem Hintergrund erläutern **Björn Schneider** und **Christian Weigel**, beide Mitglieder im Ressort Metaverse des *Bundesverbands Digitale Wirtschaft (BVDW)*, in ihrem Beitrag, was das Metaverse ist, aus welchen zentralen Bausteinen bzw. Elementen eine solche virtuelle Umgebung besteht und vor allem welche Art von Geschäftsmodellen zu erwarten sind bzw. heute bereits existieren. Um dies greifbar zu machen, stellen sie verschiedene konkrete Unternehmensbeispiele vor.

Der darauffolgende Beitrag von **Hanna Hennig**, Chief Information Officer (CIO) der *Siemens AG*, greift das Thema Metaverse wieder auf. Sie erläutert, wie *Siemens* die Potenziale der Digitalisierung nutzt, um den aktuellen globalen Megatrends und den daraus entstehenden Herausforderungen zu begegnen. Das Unternehmen positioniert sich hier bewusst als Anbieter von Lösungen zur Integration von realer und digitaler Welt. Hanna Hennig erläutert die vier strategischen Prioritäten und die zentralen Ansätze der Digitalisierung des Produkt- bzw. Lösungsportfolios von *Siemens* sowie die Erfolgsfaktoren der Umsetzung. Besonders herausgestellt wird die *Siemens Xcelerator*-Plattform und der Zusammenhang zum Industrial Metaverse. Die Autorin betont dabei die Notwendigkeit der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen in einem gesamthaften Ökosystem.

Über eine der seltenen E-Commerce-Erfolgsgeschichten aus Deutschland berichtet **Dr. Christian Maaß** in seinem Beitrag über die Digitalisierung von *Thomann Music*. Der Chief Digital Officer (CDO) des Unternehmens erläutert die Erfolgsfaktoren des Aufstiegs vom lokalen Einzelhändler in Oberfranken zum globalen Marktführer im digitalen Handel mit Musikinstrumenten. Der Beitrag zeigt auf, wie man durch eine ausgeprägte Kundenorientierung und Technologie als Umsetzungsmittel auch als relativ kleines Familienunternehmen erfolgreichen E-Commerce in der *Amazon*-Welt machen kann. Für diesen Erfolg wurde *Thomann* Anfang 2024 vom Handelsblatt in die Hall of Fame der Familienunternehmen aufgenommen.

Im Anschluss berichtet **Thomas Schultz-Homberg**, der Chief Executive Officer (CEO) der *Kölner Stadt-Anzeiger Medien* über die Digitalisierung der Medienbranche. Auf der Basis neuer Technologien haben sich die Lesegewohnheiten in den letzten Jahren in einer im Mediengeschäft ungekannten Geschwindigkeit verändert. Nutzende digitaler Inhalte haben eine geringere Aufmerksamkeitsspanne, verlangen mehr Multimedia sowie personalisierte Inhalte und zeichnen sich durch eine unstete, z. T. sprunghafte Nutzungsintensität aus. Auf der Basis dieser Erkenntnis und dem Willen, bei der Entwicklung vorn dabei zu sein, hat *Kölner Stadt-Anzeiger Medien* u. a. ein Digital Competence Center gegründet, den kompletten Tech Stack ausgetauscht und einen Kulturwandel initialisiert. Wichtige und sicherlich auch auf andere Unternehmen übertragbare Erfolgsfaktoren sind das Enablement und Empowerment der Mitarbeitenden sowie das Vorleben durch die Führungsmannschaft. Im Kernkapitel des Beitrags erläutert Thomas Schultz-Homberg drei erfolgreiche KI-Initiativen des Verlags. Das Ziel ist es, die Marke *Kölner*

Stadt-Anzeiger zum Inbegriff für eine Community mit relevanten Informationen, Vorteilswelten und exklusiven Zugängen für die Menschen in der Metropolregion Köln zu machen.

Die abschließenden zwei Beiträge im Teil A vertiefen das im Einführungsbeitrag vorgestellte Thema der Ambidextrie. Damit gemeint ist die Fähigkeit, effizient im bestehenden Geschäft zu agieren und gleichzeitig tiefgreifende Geschäftsinnovationen voranzutreiben. Zunächst stellt der *BMW Group*-Strategie **Christian Schwedler** mit dem »Magic Triangle« ein Modell vor, das die wesentlichen Erfolgsfaktoren von Ambidextrie zusammenfasst. Dabei werden verschiedene Handlungsfelder berücksichtigt – vom Organisationsdesign über die Unternehmenskultur bis zum Führungsverständnis. Als Fallbeispiele werden u. a. der »Ambidextrie-Großmeister« *Amazon* und das mittelständische Familienunternehmen *PERI* aufgeführt. Der darauf aufbauende »Ambidextrie-Canvas« liefert ein Werkzeug, um in einem Workshop-Format die einzelnen Aspekte kontextabhängig und einzelfallspezifisch zu diskutieren, abzustimmen und zu definieren. Auf diese Weise kann ein gemeinsames Commitment und ein konkreter, anschlussfähiger »Fahrplan« zur Implementierung bzw. Stärkung der Ambidextrie entwickelt werden. Die beiden Modelle geben Führungskräften eine Orientierung und eine Art Leitfaden. Die konkrete Ausgestaltung des Organisationsdesigns und der kulturellen Dimensionen, die auf diesen Leitprinzipien aufbauen, müssen aber natürlich immer kontextspezifisch erfolgen und werden sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden.

Wie die Umsetzung von Ambidextrie kontextspezifisch erfolgen kann, erläutern **Jürgen Kandlbinder**, **Gerrit Mauch** und **Dr. Hans-Joachim Gergs** anschließend anhand des Beispiels der *Bayernwerk AG*, einer 100-prozentigen Tochter des *E.ON*-Konzerns, die seit über 100 Jahren Bayern mit Strom und Gas versorgt. Das Unternehmen sieht sich mit der Herausforderung konfrontiert, dass zum einen die Stromversorgung eine kritische Infrastruktur darstellt, von der gefordert ist, höchst zuverlässig, effizient und transparent zu funktionieren. Andererseits muss sich das Unternehmen tiefgreifend verändern, um den Herausforderungen der Energiewende (u. a. Dekarbonisierung, Dezentralisierung der Stromerzeugung und Wandel des Verbrauchers zum »Flexsumer«) gerecht zu werden. Das Kerngeschäft der Versorgung mit Strom sollte also abgesichert und zugleich erneuert und digitalisiert werden. Die Autoren erläutern, wie der Bereich »NEXT« hierzu beiträgt, indem konkrete Projekte entwickelt und eine ambidexriefähige Kultur gefördert wird. Sie stellen verschiedene konkrete Umsetzungsprojekte vor, die Anregungen für die Gestaltung von Ambidextrie im eigenen Unternehmen bieten sollen.

Teil B: Agile Transformation

Ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche digitale Transformation ist es, eine ausreichend große Agilität zu schaffen und zu gewährleisten. Dementsprechend müssen Digital Leader agil agieren bzw. für die notwendige Agilität sorgen. Deshalb beschäftigt sich Teil B tiefergehend mit der Frage, wie die notwendige Agilität gewährleistet werden kann. Wie in Teil A wird dabei mit einem Überblicksbeitrag von **Prof. Dr. Thorsten Petry** gestartet. Darin wird erläutert, was Agilität bedeutet, welche konkreten agilen Ansätze es gibt und was der gemeinsame Kern all dieser Ansätze ist. Auf der Basis von drei Fallstudien aus der Finanzbranche

werden Erkenntnisse und Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche agile Transformation abgeleitet, die anderen Unternehmen auf ihrem Weg helfen sollen. Der Beitrag betont aber auch, dass Agilität nicht die »Eier legende Wollmilchsau« ist und agile Ansätze nicht überall passen. Wie in den beiden vorherigen Beiträgen explizit erläutert, kommt es immer auf die konkrete Aufgabenstellung und Situation an – es braucht Ambidextrie.

Im folgenden Beitrag erläutert **Sylvie Löffler**, wie sich *ZEISS Digital Innovation*, ausgelöst durch eine schwere Unternehmenskrise, vom schwerfälligen Gemischtwarenladen zum agilen Spezialisten für Individualsoftwareentwicklung transformiert hat. Vom Bodyleasing zu eigenverantwortlichen agilen Softwareentwicklungsprojekten mit eingespielten Teams und von einer von Königreichen, Misstrauen und Intransparenzen geprägten Kultur hin zu einem auf agilen Werten und Prinzipien basierenden Miteinander. Der Hebel für diese Transformation war die Entwicklung eines agilen Frameworks für die strategische Unternehmensführung. Im Laufe von 13 Jahren hat *ZEISS Digital Innovation* durch die kontinuierliche Verbesserung der Strategiearbeit ein agiles Strategy Process Framework entwickelt, das anderen Unternehmen als Anregung dienen kann. Darin enthalten sind innovative und praktikable Ansätze, Formate, Abläufe, Methoden, Prinzipien und Werkzeuge, mit denen das Unternehmen alle Herausforderungen seither gemeistert hat. Das Framework wird permanent hinterfragt, weiterentwickelt und an die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst. Das etablierte, aber inhaltlich agile Rahmengerüst hat dazu beigetragen, dass sich neue Herausforderungen nicht mehr bzw. weit weniger bedrohlich anfühlen, sondern als Chance begriffen werden.

Dr. Hans-Joachim Gergs, Partner der *Gesellschaft für empirische Organisationsforschung* und vorher 20 Jahre Berater für Change-Management bei der *Audi AG*, erläutert in seinem Beitrag, warum die Unternehmensentwicklung agiler werden muss, und plädiert für »Change the Change Management!«. Er stellt einen zyklischen Unternehmensentwicklungsprozess vor, der auf acht Prinzipien beruht. Zur Umsetzung der Prinzipien werden jeweils konkrete Ansätze aus Unternehmen vorgestellt. Als Ziel definiert Gergs eine vorausschauende und kontinuierliche Selbsterneuerung. Dies ist für die meisten Unternehmen mit einer enormen kulturellen Veränderung verbunden und nicht ohne einen intensiven und langwierigen Lernprozess möglich. Die in dem Beitrag vorgestellten Prinzipien und Ansätze sollen helfen, die ersten Schritte zu gehen, zu experimentieren, zu reflektieren und zu lernen.

Welche Rolle Graswurzelinitiativen für eine solche kontinuierliche Selbsterneuerung bzw. die Fähigkeit, sich als Unternehmen kontinuierlich an sich verändernde Umweltbedingungen anzupassen, spielen, erläutern **Sabine und Alexander Kluge** in ihrem Beitrag. Eingebettet in das Beispiel einer Graswurzelinitiative bei *Texas Instruments* erklären die beiden Berater mit langjähriger Industrieerfahrung, was Graswurzelbewegungen sind, wie sie entstehen und sich typischerweise weiterentwickeln sowie welche Faktoren es für den Erfolg solcher Initiativen aus der Mitte braucht. Unter anderem machen sie deutlich, dass solche Vorhaben nur dann nachhaltig erfolgreich sind, wenn sie ab einem kritischen Punkt Zuspruch durch einen Entscheider oder eine Entscheiderin erhalten, der bzw. die die Chancen der Bewegung erkennt und sie schützt.

Die beiden Autoren arbeiten außerdem heraus, dass es zur Ermöglichung von Graswurzelinitiativen eine andere Form von Führung braucht. In einer VUCA-Welt müssen Führungskräfte Freiräume gewähren und Plattformen für Veränderungen schaffen – auch aus der Mitte und von der Basis des Unternehmens aus. Dieser Punkt leitet gut zum nächsten Buchteil über:

Teil C: New Leadership

Der Teil C des Buches fokussiert auf den Aspekt der Führung von Menschen bzw. Teams im digitalen VUCA-Zeitalter und analysiert die Veränderung der Führungs- und Zusammenarbeitskultur in Unternehmen. Auch dieser Teil beginnt mit einem einführenden Beitrag von **Prof. Dr. Thorsten Petry**. Darin erläutert er, warum und wie sich Führung verändern muss, um (auch) zukünftig erfolgreich sein zu können. Im Mittelpunkt des Beitrags steht das sogenannte VOPA+-Modell. Diverse Unternehmen haben sich bei der Neuausrichtung der Führung explizit oder implizit daran orientiert. Das Modell hat sich über die Jahre bewährt und wird in der aktuellsten Version dargestellt, untermauert mit aktuellen Studienergebnissen. Darüber hinaus stellt der Beitrag verschiedene Ansätze und Instrumente vor, die helfen können, eine »VOPA+artige« Führung umzusetzen (Digital Leadership Toolbox). Der Autor betont aber auch, dass die Art der Führung zur spezifischen Situation bzw. dem konkreten Kontext passen muss und daher VOPA+ keinesfalls immer geeignet ist. Vielmehr braucht es auch bei der Personalführung Beidhändigkeit (Ambidextrie).

Wie ein Wandel der Führungs- bzw. Zusammenarbeitskultur in Richtung VOPA+-Modell erfolgen und konkret umgesetzt werden kann, erläutern **Dr. Philipp Johannes Nolte** und **Eileen Wilhelmstrop** in ihrem Beitrag anhand des Kulturtransformationsprogramms MOVE der *ROLAND Rechtsschutz-Versicherungs-AG*. Die Autoren stellen dar, wie das Unternehmen sich dem Ziel einer kundenfokussierten, lösungs- und leistungsorientierten Kultur über mehrere Jahre und Phasen genähert hat. Auf eine stürmische Anfangsphase mit entsprechender Aufbruchsstimmung folgte zunächst ein kleines Zwischentief mit Abwehrreflexen auf Mitarbeiter- und Managerseite. Durch einen Relaunch mit umfassenden strukturellen und strategischen Änderungen, inkl. der Etablierung einer Plattform für die gezielte Befähigung und »Anstiftung« von Veränderung und eine stärker agile, empirische Arbeitsweise, konnte schrittweise die unternehmensweite Akzeptanz gesteigert werden. Im Laufe von insgesamt über fünf Jahren hat sich MOVE von einer anfänglich stark polarisierenden, disruptiven Initiative zu einem integralen und stabilisierenden Element der Unternehmenskultur von *ROLAND Rechtsschutz* gewandelt. Die Autoren stellen Tools und Formate sowie Erfolgsfaktoren einer Kulturtransformation vor und geben Empfehlungen für Führungskräfte in ähnlichen Situationen.

Auf den Agilitätsaspekt aus dem VOPA+-Modell geht der Agilitätsvordenker **Boris Gloger** in seinem Beitrag näher ein. Er erläutert, was es bedeutet, agil zu führen, und wie Scrum zu einer agilen Führung beitragen kann. Eine zentrale Aussage des Beitrags bzw. von Agilität lautet: Die Menschen, die die Arbeit machen, wissen besser als alle anderen, wie diese Arbeit zu erledigen ist. Also muss man ihnen den Raum dafür geben, das zu tun, was sie für richtig halten. Der Ge-

schäftsführer der *borisgloger consulting GmbH* legt dar, welche Faktoren für eine erfolgreiche agile Führung entscheidend sind und welche Rolle den Führungskräften dabei zukommt.

Der Partizipationsaspekt aus dem VOPA+-Modell steht im Mittelpunkt des Beitrags von **Thierry Lutz** und **Alexandra Heubuch**. Die beiden stellen Erfahrungen und Erkenntnisse aus über 20 Jahren partizipativer Führung bei der *Umantis AG* vor. Im Laufe der Unternehmensgeschichte wurden mehrfach Experimente in der Organisationsstruktur und Führungskultur gewagt. Dabei waren immer die Förderung von Eigenverantwortung und das Empowerment sowie die effiziente Nutzung der individuellen Fähigkeiten der Mitarbeitenden zentrale Elemente. Die Mitarbeitenden sollen dazu ermutigt werden, aktiv ihre Ideen und Erfahrungen einzubringen, unternehmerisch zu denken und eigenständig zu handeln. Dafür ist es essenziell, dass die Führungskraft das entsprechende Umfeld schafft, das die Mitarbeitenden dabei unterstützt, ihr volles Potenzial zu entfalten. Diese Philosophie der *Umantis* wurde in allen Phasen des Unternehmens gelebt, allerdings in unterschiedlichen Varianten und Ausprägungen. Der Beitrag stellt die fünf Kernphasen der Unternehmensentwicklung von *Umantis* vor und leitet vier Key Takeaways für andere Unternehmen ab.

Im letzten Beitrag betrachtet **Prof. Dr. Christian Gärtner** den Umgang mit Ambivalenzen bzw. Dilemmata, der zukünftig eine entscheidende Kompetenz erfolgreicher Führungskräfte wird. Dies gilt umso mehr, je unterschiedlicher und anspruchsvoller die Stakeholder sind und je VUCA-artiger die Geschäftswelt ist, weil dadurch widersprüchliche Werte, Ziele und Empfehlungen an Führungskräfte herangetragen werden, die sich auch noch selbst überschlagen und verändern. Der Beitrag untersucht, welche Ambivalenzen auf Führungskräfte zukommen, und erläutert, welche Formen des Umgangs mit Dilemmata es gibt. Dabei wird deutlich, dass der Umgang mit Widersprüchen und Spannungen ein jahrzehntealtes Thema der Führungsliteratur ist. (Angehende) Digital Leader können deshalb auf einem reichen Erkenntnisschatz aufbauen, um ihre Kompetenz im Umgang mit Ambivalenzen weiterzuentwickeln.

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren



Dr. Kai-Nils Eicke ist Geschäftsführer der DJM Communication GmbH und berät seit über 20 Jahren Unternehmen in Corporate Communication, strategischer Positionierung, Crisis- und Change-Management. Für seine Arbeit mehrfach ausgezeichnet, ist der promovierte Neurophilosoph und Medienwissenschaftler seit 2015 als Dozent für Unternehmenskommunikation an der Hochschule RheinMain tätig und publiziert zu kommunikationswissenschaftlichen Themen.



Prof. Dr. Christian Gärtner hat die Professur für Human Resource Management und Digitalisierung der Arbeitswelt an der Hochschule München inne. Zu seinen Veröffentlichungen gehören fünf Bücher (u. a. »Smart HRM: Digitale Tools für die Personalarbeit«), über 70 Artikel in führenden wissenschaftlichen und praxisnahen Zeitschriften sowie über 20 Buchkapitel. Außerdem ist er seit über 20 Jahren als Berater und Trainer in den Bereichen »People & Business Transformation« sowie »Smart HRM« tätig.



Dr. Hans-Joachim Gergs ist Partner der Gesellschaft für empirische Organisationsforschung (gfeo), einer Ausgründung der Universität Regensburg. In den Jahren 2004 bis 2024 war er bei der AUDI AG im Bereich Veränderungsmanagement tätig. Darüber hinaus unterrichtet er seit mehr als 20 Jahren in verschiedenen Executive-MBA-Studiengängen der Business School der TU München. Er hat Lehraufträge an der University of London und der Universität Regensburg. Er ist Autor mehrerer Fachbücher und als Keynote-Speaker tätig. Schwerpunkte seiner Beratungs-, Lehr- und Forschungstätigkeit sind Ambidextrie, Change-Management, Führung, Digitalisierung der Arbeitswelt, KI und neue Organisationsformen.



Boris Gloger ist Gründer und Geschäftsführer der Managementberatung borisgloger consulting und gilt in der DACH-Region als Pionier des agilen Arbeitens. Sein Wissen teilt er als Autor zahlreicher Bücher sowie als Keynote-Speaker auf internationalen Podien.



Hanna Hennig ist Chief Information Officer (CIO) der Siemens AG und treibt die Digitalisierung des Unternehmens voran. Sie ist eine leidenschaftliche Technologin mit mehr als 29 Jahren Erfahrung in der IT. Während dieser Zeit förderte und führte sie unterschiedliche Unternehmen auf dem Weg durch ihre Geschäfts- und digitale Transformation, darunter Osram, Telefonica O2, E.ON, Robert Bosch und Capgemini. In ihrer Funktion als Beiratsmitglied bei der BDI-/Bitkom-Initiative #SheTransformsIT setzt sie sich für mehr Geschlechtergerechtigkeit in technologischen Berufen ein. Sie engagiert sich für das Etablieren von Nachhaltigkeitsstandards in der IT als Beiratsmitglied der Non-Profit-Organisation [SustainableIT.org](https://www.sustainableit.org) und fungiert als Advisor für mehrere technologische Unternehmen und Verbände.



Alexandra Heubuch, Wirtschaftspsychologin (M. Sc.), ist seit über fünf Jahren in St. Gallen bei der Abacus Umantis AG tätig. Als Lead Scientific Research kooperiert sie mit führenden Universitäten und Hochschulen im DACH-Raum, um relevante wissenschaftliche Erkenntnisse in der unternehmerischen Praxis anwendbar zu machen. Vor dieser Tätigkeit fungierte sie als Business Consultant für Talent-Management-Softwarelösungen. Ihre Schwerpunktthemen erstrecken sich über verschiedene Bereiche, darunter Team- und Organisationsentwicklung, neue Arbeitswelten, Führung, Strategieentwicklung sowie Personalmanagement.



Jürgen Kandlbinder ist Leiter des Bereichs Digitale Transformation NEXT Bayernwerk Netz GmbH und Geschäftsführer der Bayernwerk Akademie. Angetreten mit dem Slogan »von der Idee zum Erlebnis« und einem Mitarbeiter baute er ab 2020 den Bereich NEXT auf. Heute führt er diesen mit 70 Mitarbeitenden, aufgeteilt in vier Teams. Die Basis des Teamaufbaus bildete die Ambidextrie. Diese dient der Entwicklung von innovativen Lösungen auf der einen Seite und ermöglicht es dem Bayernwerk auf der anderen Seite, das Kerngeschäft zu stärken, um erfolgreich die Energiewende zu meistern.



Alexander Kluge begleitet Unternehmen auf dem Weg durch die digitale und kulturelle Transformation. Er versteht sich als Coach, Reisebegleiter, Ideengeber und Übersetzer an der Schnittstelle zwischen IT, Organisationsentwicklung und Kommunikation. Seine Kernthemen sind seit mehr als 20 Jahren die drei großen »K«: Kommunikation, Kollaboration sowie digitale Koordination von Geschäftsprozessen. Er gründete und verkaufte mehrere Unternehmen. Als Gründer der Kluge + Konsorten GmbH begleitet er seit 15 Jahren Führungskräfte und Mitarbeitende durch die digitalen Herausforderungen der Zukunft und unterstützt bei der Adaption zeitgemäßer Technologien und Organisationsformen. Als Keynote-Speaker, Moderator oder Panel-Gast trifft man ihn auf diversen Veranstaltungen. Zusammen mit Sabine Kluge veröffentlichte er das Buch »Graswurzel-Initiativen in Unternehmen«. Im Podcast »Kluges aus der Mitte« werfen die beiden einen Blick auf die Innensicht der Transformationspraxis in Unternehmen.



Sabine Kluge hat ihre fachlichen Wurzeln in der Unternehmensstrategie für Technologiethemen und begleitet Unternehmen in der digitalen Transformation. Nach einem Vierteljahrhundert in einem Dax-Konzern gilt sie als erfahrene Kennerin von Finanz-, Strategie- und OE-/PE-Themen in Theorie und Praxis und hat als Global Manager Learning & Development Strategie- und Veränderungsprozesse bereichs- und hierarchieübergreifend entwickelt und mitgestaltet. Gleichzeitig hat sie als mehrfache Gründerin von Start-ups die Herausforderungen aus Unternehmersicht erlebt. Dank ihrer vielfältigen Praxiseinsichten gilt sie als inspirierende Diskussionspartnerin, Speakerin und Moderatorin. Neben dem HR Excellence Award wurde sie mehrfach mit dem XING New Work Award und dem deutschen Personalwirtschaftspreis (Kategorie Leadership) ausgezeichnet. Das Personalmagazin listete sie unter den 40 führenden HR-Köpfen und den 20 wichtigsten HR-Influencern im deutschsprachigen Raum.



Sylvie Löffler ist Diplom-Wirtschaftsinformatikerin und seit 1999 bei der ZEISS Digital Innovation. Als Mitglied des Strategieteams führte sie im Unternehmen ab Ende 2010 den agilen Strategieprozess ein und wurde zum Strategy Process Officer ernannt. Sylvie Löffler verfügt über zwölf Jahre Erfahrung mit agilem Vorgehen im Management. Sie weiß aus eigenem Erleben, was die agile Methodik auf allen Unternehmensebenen an Positivem bewirken kann und wo die Hürden sind, die es zu überwinden gilt. Die gewonnenen Erfahrungen teilt sie als Speaker zu agiler Unternehmensführung und -entwicklung auf Konferenzen, in Seminaren und als Beirat der Community of Practice Agiles Management. Darüber hinaus hat sie eine große Leidenschaft für

Fußball und engagiert sich seit 2019 im Ehrenamt als Aufsichtsrätin des Vereins SG Dynamo Dresden.



Thierry Lutz, M. A. Marketing, Services & Communication Management an der Uni St. Gallen, ist seit 2013 Teil der Abacus Umantis AG. Nach verschiedenen Führungsrollen im Consulting ist er seit 2021 für Operations und Collaboration zuständig. Als COO ist er verantwortlich für die Themen People & Culture, Prozessmanagement, Infrastruktur und Projektmanagement. In enger Zusammenarbeit mit HR und der agilen Gilde entwickelt er kontinuierlich die Führungsinstrumente weiter und berät bei der Umsetzung.



Dr. Christian Maaß ist Chief Digital Officer (CDO) bei Thomann Music, einem der weltweit größten Händler von Musikinstrumenten. Zuvor war er als geschäftsführender Gesellschafter mehrere Jahre für verschiedene Unternehmen aus dem Vistaprint-Verbund in Frankreich, den Niederlanden sowie in der DACH-Region verantwortlich. Bei der OTTO Group und Bertelsmann SE & Co. KG leitete er u. a. die Bereiche Geschäftsentwicklung und E-Commerce, wobei er den Bereich Fashion sowohl von der Anbieter- als auch von der Dienstleisterseite her kennt. Dr. Christian Maaß studierte und promovierte an den Universitäten Oxford, INSEAD, Chicago, Paderborn und Hagen und ist Verfasser mehrerer Bücher zu den Themen Softwareentwicklung, Online-Produktmanagement und E-Business.



Gerrit Mauch ist Senior PO Technisches Wissensmanagement. Der Soziologe stieg 2021 als erfahrener Personaler in den Bereich der digitalen Transformation ein. Zuvor bekleidete er verschiedene leitende Positionen im HR-Development. Mehrfach ausgezeichnet für seine Entwicklungsprogramme und als Dozent implementiert er im Bayernwerk neuartige Konzepte zur Erfassung technischen Wissens und begleitet mit der Ausgründung der Universität Regensburg (GfEO mbH) digitale Transformationsprozesse.



Dr. Philipp Johannes Nolte leitete von 2019 bis 2022 den Bereich Change Management bei der ROLAND Rechtsschutz-Versicherungs-AG. In dieser Funktion war er für die Gestaltung des »New Normal« und mit dem Transformationsteam MOVE für den Kulturwandel im Unternehmen zuständig. Nach seinem Abschluss als Dipl.-Kfm. begann er seine berufliche Laufbahn als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Nach dem Abschluss seiner Promotion wechselte er als Innovationsmanager zu einem Logistikunternehmen. Anschließend trat er eine Position in der Versicherungsbranche bei der ROLAND Rechtsschutz-Versicherungs-AG an. Derzeit ist der zertifizierte systemische Coach als Senior Program Manager beim InsurLab Germany tätig. Parallel engagiert er sich als Lehrbeauftragter an der TH Köln und ist u. a. Initiator des Podcasts »Die Versicherungswelt im Wandel«.



Prof. Dr. Thorsten Petry ist Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung im Studiengang Media Management an der Hochschule RheinMain. Im Mittelpunkt seiner Projekt- und Forschungsinteressen stehen die Themenbereiche Strategie, Organisation und Personalmanagement. Er leitet crossfunktionale Projekte an der Schnittstelle von Design, Technik und Management. In diesem Umfeld ist auch der Forschungsschwerpunkt »Digitale & agile Transformation« zu verorten. Vor dem Ruf an die Hochschule war er Strategieberater bei verschiedenen namhaften internationalen Consulting-Unternehmen. Als Managementberater, Führungskräftecoach, zertifizierter Aufsichtsrat, Referent und Trainer hilft er Unternehmen bei der Strukturierung und kritischen Reflexion von Managementtrends und -hypes. Er ist zertifizierter Scrum Master und Lego Serious Play Facilitator.



Björn Schneider ist Geschäftsführer der Digitalagentur konstruktiv und berät seit mehr als zwölf Jahren große Unternehmen und Marken im Bereich Digital Marketing und E-Commerce. Darüber hinaus ist er an verschiedenen Web3- und KI-Projekten beteiligt und hält als gefragter Keynote-Speaker Vorträge auf Messen und Konferenzen. Beim Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) beschäftigt Björn Schneider sich mit den Geschäftsmodellen der Zukunft und ist seit 2019 Mitglied im Digitalen Beirat des renommierten Übersee-Museums.



Thomas Schultz-Homberg ist CEO der Kölner Stadt-Anzeiger Medien. Der gelernte Journalist ist seit Oktober 2020 in Köln und hat zuvor in unterschiedlichsten Redaktions- und Managementfunktionen bei mehreren Zeitungsverlagen gearbeitet, zuletzt siebeneinhalb Jahre als Chief Digital Officer der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Seit 2001 befasst er sich insbesondere mit dem Digitalgeschäft, aktuell vor allem mit der Einführung neuer Technologien wie z. B. künstliche Intelligenz und Machine Learning sowie mit der Entwicklung von Audioprodukten.



Christian Schwedler ist ein führender Experte für Transformation, Ambidextrie und beidhändige Führung. Nach seinem Architekturstudium begab er sich auf eine achtjährige berufliche Weltreise mit den Stationen Sydney, London und Santiago de Chile. Heute unterstützt er als Keynote-Speaker und Business-Mentor namhafte Organisationen auf dem Weg in die Beidhändigkeit und steht regelmäßig auf den großen Bühnen der Top-Kongresse und -Konferenzen. Er ist zudem als Strategie bei einem DAX-Tech-Konzern tätig. Sein neuestes Buch »Der Business-Spagat« erschien im März 2024 ebenfalls bei Haufe.



Christian Weigel ist Managing Director der Digitalagentur Digitas Pixelpark mit Fokus auf die strategische und kreative Beratung von Kunden im Bereich digitales Marketing entlang der gesamten Customer Experience. Seit 2021 beschäftigt er sich intensiv mit den Trendthemen rund um Metaverse, Digital Consultants und KI und wie diese feste Touchpoints in der Customer Journey von Konsumentinnen und Konsumenten werden. Beim Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) beschäftigt Christian Weigel sich seit 2022 mit den Geschäftsmodellen der Zukunft im Metaverse.



Eileen Wilhelmstrop lernte die ROLAND Rechtsschutz-Versicherungs-AG nach ihrem dualen Studium der Wirtschaftspsychologie im Jahr 2020 in den Bereichen Change-Management und Unternehmenskommunikation kennen. Die Wirtschafts- und Organisationspsychologin kehrte nach einem Masterstudium an der Vrije Universiteit in Amsterdam und weiteren internationalen Praxiserfahrungen im Change-Management zurück zu ROLAND. Seit Beginn 2023 ist sie dort im Bereich HR als Personalentwicklerin und Ausbildungsverantwortliche tätig. Durch langjährige internationale Studien- und Praxisaufenthalte im Ausland bringt sie eine globale Perspektive mit. Diese sowie die verschiedenen Stationen bei ROLAND lassen die zertifizierte systemische

Beraterin aus unterschiedlichen Blickwinkeln auf die Kulturinitiative MOVE schauen, die sie als aktives Mitglied begleitet.