



Jahrbuch 2017
**DIGITALE
TRANSFORMATION**

WIE SIE DIE CHANCEN DER DIGITALISIERUNG NUTZEN

Warum Persönlichkeit und Werte immer wichtig sind

Von Wolfgang Saaman

Wer den radikalen Wandel treibt, muss bestimmte Charaktereigenschaften mitbringen. Neue Führungsaufgaben brauchen neue Verantwortliche: über das Persönlichkeitsprofil des digitalen Entscheiders.

Die Digitale Transformation eines Unternehmens kommt einem Spagat gleich: Auf der einen Seite benötigen Entscheider die Fähigkeit, alles zu verändern, auf der anderen Seite das entsprechende Feingefühl sowie den Motivationsgeist, um die gesamte Organisation für die radikalen Neuheiten zu begeistern. Kein leichtes Unterfangen, ist doch gemeinhin bekannt, dass Veränderung nicht unbedingt breiten Anklang findet. Wie können Unternehmen diese Aufgabe meistern?

Zunächst einmal genügt die Einsicht, dass Digitalisierung nicht nur eine Frage moderner Technik ist. Es geht um weitaus mehr: um neue Denkmuster und intelligente Kooperation, also auch um Führung 2.0. Denn letztendlich sind es nicht Technologien, Visionen und Geschäftsmodelle, die den Wandel treiben. Träger der Digitalen Transformation sind die Menschen in ihren Organisationen, eingebettet in die jeweilige Unternehmenskultur. Dabei wird der Ruf nach neuen, agilen Kompetenzen bei Führungskräften und Mitarbeitern laut. Genauer betrachtet handelt es sich jedoch nicht um wirklich neue Kompetenzen, sondern vielmehr um altbekannte Ansätze, die nun in unterschiedlichen Kombinationen gespielt werden.

Den Wandel vorbereiten

Ein wichtiges Thema ist Changemanagement, denn Zukunftsgestaltung bedeutet seit jeher die Gestaltung aus dem im Hier und Jetzt. Wie der Wandel selbst unterliegt diese Gestaltung der Notwendigkeit zur permanenten Anpassung. Permanentes Changemanagement ist also ein Gegenwartsthema, eines das hilft, von der Zukunft weniger überrascht zu werden.



Prof. Dr. Wolfgang Saaman ist Vorstandsvorsitzender der SAAMAN AG.

Gesucht sind Pioniere für den Aufbruch. Menschen, die bereit sind, heute zu handeln, auch wenn sie nicht wissen, wie die Zukunft sein wird. Menschen, die Chancen ergreifen und Risiken eingehen. Wir betreten Neuland: Sich darin Wege zu bahnen, die noch nicht gegangen wurden, und Mitarbeiter zum Beschreiten dieser neuen Pfade einzuladen gehört also zu den vordringlichsten Führungsaufgaben der Digitalen Transformation.

Persönlichkeitsprofil des Digitalmanagers

Um permanent Veränderungen anzustoßen, müssen Manager Prozessentwickler und -gestalter sein sowie Wegweiser, Treiber, Inspirator und Vorbild in Sachen Entschlossenheit.

Maßgeblich ist, dass es die Persönlichkeit des Führenden hergibt, Wissen in Taten zu transformieren. Denn Führen durch Persönlichkeit steht nicht im Lehrbuch wie beispielsweise Führung qua Methode. Persönlichkeitsstarke und veränderungswillige Manager packen es intuitiv an. Sie sind in der Lage,

- Veränderungsthemen in den Raum zu stellen;
- von der Notwendigkeit und Dringlichkeit zu überzeugen;
- für den Aufbruch zu begeistern;
- Widerstände zu begrüßen;
- mit anderen Meinungen sensibel und konstruktiv umzugehen;
- aus der Vogelperspektive zu steuern, ohne die Froschperspektive zu ignorieren;
- Ergebnisse und nicht Abläufe in den Vordergrund zu stellen.

Auch sollte der Fokus auf Verantwortung gerichtet sein, nicht auf Aufgaben oder Ziele. Ziele unterliegen einer zeitlichen Begrenzung. Aufgaben leiten sich aus den Zielen ab und sind damit auch nicht von Dauer. Anders die Verantwortung. Der Kundenmanager einer Beratungsgesellschaft hat beispielsweise dafür geradzustehen, dass der Kunde auf Dauer zufrieden bleibt. Und das unabhängig von den aktuellen Projekten beim Kunden oder des Geschäftsvolumens, das mit dem Kunden getätigt wird. Das Gesamtunternehmen muss sich somit weg von einer „Anweisungs- und hin zu einer Verantwortungshierarchie“ entwickeln.

Nötig ist die Bereitschaft zum Erkunden, mit Überraschungen umzugehen, flexibel zu bleiben und das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Entscheider können sich weniger auf Situationen vorbereiten, da es kaum noch vorhersagbaren Realitäten gibt. Analytisch reduktionistische oder mechanistische Problemlösungsparadigmen werden den komplexen Systemen also nicht gerecht.

Mensch und Organisation agil machen

Keine Frage, auch die Prozesse in Organisationen müssen geschmeidig werden, schneller vonstattengehen und übersichtlicher werden. Sie müssen fließender werden, was in einer Fluiden Organisation, kurz FLO, mündet. Die FLO ist eine auf den Gesetzen der Systemtheorie aufbauende Organisation. Sie ist in ihrer Gesamtheit als Organisationssystem zu verstehen, ähnlich einem Computernetzwerk. Das Systemdenken bildet die Grundlage für gezieltes Erkennen und Lösen von Problemen.

Die Fluide Organisation



Quelle: SAAMAN AG

Nicht einzelne Teile, sondern das ganze dynamisch in sich schwingende System führt zum Ergebnis. Mit diesem Systemdenken soll eine Zersplitterung des Wissens verhindert werden. Auch die systemische Balance von Prozess als hartem Faktor und menschlicher Rolle als weichem Faktor ist ein wichtiger Erfolgsgarant, um schnell reagieren und sicher agieren zu können.

Die Agilität der Menschen zu fördern ist eines der Zentralanliegen der FLO, die „fließend“, „beweglich“, „strömend“ eine analoge Nähe zu einem Fluss erlaubt. Das Flussbett wird durch die Kraft des Wassers dort gegraben, wo sich der Fluss am schnellsten und sichersten zu seiner Mündung bewegen kann. Fließgeschwindigkeit und Energie stehen in einem engen Verhältnis zueinander.

Die FLO unterscheidet sich in folgenden Punkten von herkömmlichen Organisationsformen:

- Organisationssystem statt Organisationsstruktur
- Verantwortung statt Ziel oder Aufgabe
- Rollen statt Funktionen oder Stellen
- Prozessdynamik statt Projektlandschaften
- Ergebniszentrierung statt Ablauforientierung
- Leistungskultur statt Leistung und Kultur

Die FLO basiert auf dem Prinzip der Verantwortungsübernahme durch das Ausüben und konsequente Leben von Rollen. Dieses Prinzip ersetzt das Delegieren von top-down definierten Aufgabenpaketen und Zielvereinbarungen. Wichtig ist, dass es in einem solchen System klare Verantwortlichkeiten gibt, wer für welche Ergebnisse

einzustehen hat. Und zwar für jeden Beschäftigten, vom Mitarbeiter bis zur Unternehmensspitze.

Führung per Verantwortung

Es geht in einer FLO natürlich darum, Ziele zu erreichen und Aufgaben zu erledigen. Besonders wichtig ist dabei, dass der Einzelne dafür die persönliche Verantwortung übernimmt. Er soll und muss in der Lage sein, Antwort darauf zu geben, warum er so und nicht anders vorgegangen ist. Rollen (systemisch ineinandergreifende Verhaltensweisen) richten sich im Unterschied zu Funktionen am verantwortlichen Handeln eines Menschen aus. Die Übernahme einer Rolle ist von der Verantwortung für die Rolle nicht zu trennen.

Wer auf zukünftigen Märkten punkten will, braucht dazu von Grund auf neu ausgerichtete Geschäftsprozesse. Neue Geschäftsprozesse wiederum rufen geradezu nach neuen Organisationsformen. Funktionale, divisionale oder matrixgedachte Strukturen passen da nur schwer ins Bild: Herkömmlichen Organisationsformen gemein ist der zentral gelenkte, hierarchische Charakter sowie eine langsame Reaktionsgeschwindigkeit. Schnelles Umdenken und neues Handeln machen jedoch ein Organisationssystem notwendig, das auf den Umgang mit Unkalkulierbarem bestens vorbereitet ist. ●

Warum Sie mit uns zusammenarbeiten sollten

SAAMAN AG – Unternehmensberatung mit wirtschaftlichem und psychologischem Sachverstand

Wir verfügen über 40 Jahre ausgewiesener Expertise in der Realisierung von unternehmerischen Leistungspotentialen einschließlich Management Audits. Ein interdisziplinäres Team von Beratern mit sowohl psychologischen als auch wirtschaftlichen Kompetenzen entwickelt präzise auf das jeweilige Unternehmen mit seiner Geschichte und seinem Zukunftsbezug abgestimmte Konzepte zur Steigerung der Leistungsfähigkeit. Seit mehr als 15 Jahren begleiten wir Unternehmen bei komplexen Veränderungsprojekten im Rahmen ihrer an Vision, Zielen und Strategie fokussierten Neuausrichtung. Die Aussichten auf Erfolg sind am größten, wenn die angelegte Unternehmenskultur leistungsfördernd wirkt und Vision, Ziele und Strategie von allen verstanden werden. Deshalb konzentrieren wir uns auf das bedachte und ausbalancierte Verschmelzen der weichen Unternehmenskultur mit den harten Säulen der Zahlen.

Tätigkeitsmerkmale

Leistungsspektrum

Organisationsberatung:

- Gestaltung von agilen, dynamischen Organisationssystemen
- Change-Begleitung und -Controlling zur Realisierung von (digitalen) Wachstumsstrategien

Management-Diagnostik:

- Führungskräfte und Top Management treffsicher auswählen, bewerten und entwickeln

Talentmanagement und Kompetenzentwicklung:

- maßgeschneiderte Konzepte und Kompetenzmodelle

Referenzen

Exzellente Leistung ist branchenunabhängig. Dank unserer umfassenden Erfahrung können wir punktgenau auf Ihre Bedürfnisse eingehen und stellen uns individuell auf Ihre Branche ein. Sprechen Sie uns für konkrete Referenzen gerne persönlich an.

Kontaktdaten

SAAMAN AG

Munzinger Straße 5 a
79111 Freiburg i. Br.

Telefon: (07 61) 2 16 80-0

Telefax: (07 61) 2 16 80-29

om@saaman.de

www.saaman.de

Ihre Ansprechpartnerin

Angelika Wernet

Office Management

Telefon: (07 61) 2 16 80-0

om@saaman.de

Unternehmensdaten

Vorstand/Geschäftsführung

Prof. Dr. Wolfgang Saaman, Vorsitzender des Vorstands
Markus Zimmermann, Vorstand

Gründungsjahr

1994

Mitarbeiterzahl

unter 50

Standort

Hauptsitz: Freiburg i. Br.