
Management Summary

Der digitale Wandel ändert den Kontext, in dem Organisationen arbeiten und führen

Ein laues Lüftchen senkte sich über den Strand von Barcelona, dessen Weite wir von unserem Platz aus gut überblicken konnten. Die ersten zwei, drei Erdbeer-Margaritas hatten schon unsere trockenen Kehlen benetzt und für eine angenehme und schwungvolle Atmosphäre gesorgt. Natürlich diskutierten wir wieder rund um die Entwicklung moderner Organisationen, die Gestaltung wirksamer Führung und allerlei nicht wertschöpfenden Egopraktiken, die von den meisten Unternehmen auch heute noch so liebevoll gepflegt werden. „Eigentlich müsste man mal einen **Wegweiser** zusammenschreiben, der Unternehmen die Möglichkeit gibt, den eigenen Spot zwischen Sinn und Struktur zu finden. So wie die Surfer da draußen, die sich in der überschaubaren Brandung darum bemühten, den perfekten Spot in der Welle zu finden.“ Das Buchprojekt war geboren.

Viele Unternehmen beschäftigen sich derzeit viel zu sehr mit sich selbst: Mit der Erfüllung der selbst gesteckten Ziele und dem Erhalt der selbst definierten Strukturen. Anstatt den Blick in Richtung Kunden zu werfen, fokussieren diese Unternehmen viel zu sehr auf „internen Referenzen“ und trösten sich damit, über die Kreativität und Innovation des Wettbewerbs zu hadern. Sie ziehen soziales Theater einer offenen und mutigen Auseinandersetzung mit der eigenen Struktur, den eigenen Stärken und Schwächen vor.

Der Sinn eines Unternehmens ist es, nachhaltig und wirtschaftlich Kundenprobleme zu lösen. Dabei gilt es nicht, entsprechend dem Autobauer Henry Ford, ein „schnelleres Pferd“, sondern innovative und kreative Lösungen auf die Straße zu brin-

gen. Der Fokus auf diese „externen Referenzen“ ist der erste Schritt. Die Übersetzung der Erkenntnisse in den Unternehmensalltag ist der Folgeschritt. Wichtigster Erfolgsfaktor ist die richtige Auswahl der zum Problem passenden Strukturelemente. Ausschließlich diese Strukturelemente schaffen im Unternehmen wieder Mehrwerte für Kunden, nachhaltige Wertschöpfung und **echte Wirksamkeit**.

Als 1996 der Netscape Communicator das Licht der Welt erblickte, leitete er den Siegeszug des Internets und damit eine nie dagewesene Vernetzung in allen nur erdenklichen Bereichen ein. Seien es Menschen, Unternehmen oder Märkte – die Vernetzung und auch die damit einhergehende Interaktion ist allgegenwärtig. **Die Welt, die wir kannten, ist in den letzten 25 Jahren flüchtig, unstet, komplex und mehrdeutig geworden.** Dieser Entwicklung hinken viele Unternehmen heute noch hinterher. Klassische Strukturen, etablierte Kommunikationsmuster, Methoden und Vorgehensweisen können mit dem sich immer schneller wandelnden Marktumfeld nicht mehr Schritt halten. Veränderungsprojekte setzen oft am Menschen an und scheitern damit bravourös. **Denn der Mensch ist nicht das Problem. Die Struktur ist das Problem.** Mit einer aus dem vorherigen Jahrhundert geprägten Struktur lassen sich keine Probleme dynamischer und komplexer Märkte von heute lösen.

Die Lösung ist so schwierig wie genial einfach. Es braucht den verstellten Blick auf den Kunden. Es braucht Menschen mit Ideen, die gefundene Probleme lösen wollen. Es braucht jemanden mit Macht, der den Mut hat, einen neuen Weg zu beschreiten. Es braucht Wissen, wie wir uns auf den neuen Weg vorbereiten. Es braucht Pioniere, die ausprobieren und experimentieren wollen. Es braucht Leidenschaft, Offenheit und Transparenz, damit die gewonnenen Erkenntnisse adaptiert werden können. Das Buch liefert die Leitlinien, es öffnet Türen, durch die der Leser schreiten kann, um echte Wirksamkeit im Unternehmen zu erreichen.

Es bilden sich im Augenblick überall Sinngemeinschaften und Netzwerke, die sich dem Thema Neue Arbeitswelt/New Work annehmen ([Intrinisfy.me/Augenhöhe/Management 3.0](http://Intrinisfy.me/Augenhöhe/Management%203.0)). Projekte zum Thema wie *AUGENHÖHEfilm* und *AUGENHÖHEwege* etablieren sich erfolgreich. Ein prominenter Vertreter der neuen Bewegung, der Ex-Personalvorstand der Telekom, Thomas Sattelberger, berichtet, dass „mehr als die Hälfte der Führungskräfte innerlich nicht mehr zum heutigen Führungskonzept stehen.“ Viele Führungskräfte würden lieber heute als morgen aus der „Sklaverei des Systems“ ausbrechen.

Unternehmen suchen derzeit verstärkt nach Rezepten und Talenten, die ihnen weiterhelfen. Sie sind auf der Suche nach der Verbindung und wirtschaftlichen Nutzung beider Welten, der alten und neuen Arbeitswelt. Genau **diese positive Kopplung beider Welten liefert dieses Buch**, indem es externe Probleme nach dem Grad der Komplexität klassifiziert und dann wirksame Strukturelemente empfiehlt. Das ist der Rat gebende Aspekt des Buches.

In der aktuellen Managementliteratur wird sehr viel über das Arbeiten in einer immer komplexer gewordenen Umwelt geschrieben und darüber, mit welchen agilen Methoden darauf geantwortet werden kann. Sehr viel wird dazu gesagt und noch viel mehr unveror-

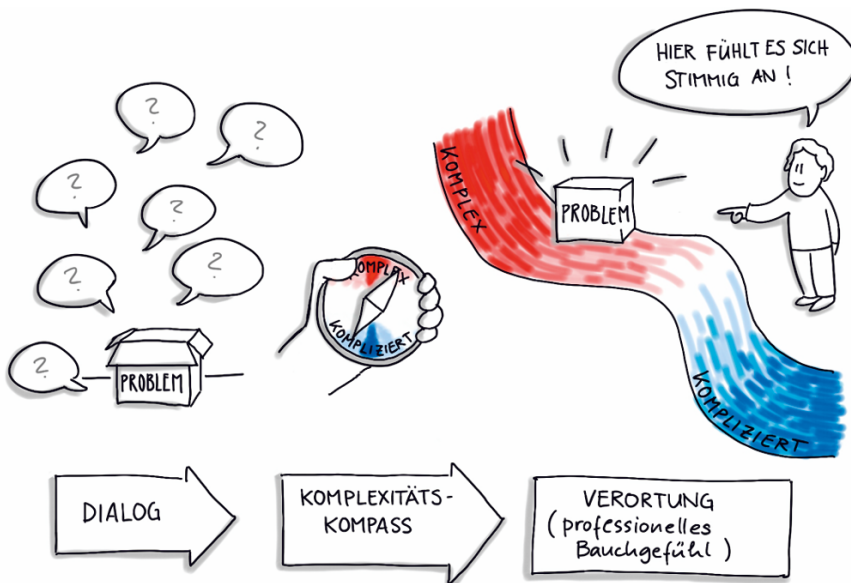
tete Ideen gibt es dazu. Und häufig fehlt der erste Schritt des Handelns oder die Antwort auf die Frage, ob denn für jedes Problem ein agiles Handeln sinnvoll ist.

Dieses Buch nimmt Sie an die Hand, damit Sie genau diesen ersten Schritt tun und jedes Problem mit den richtigen Werkzeugen und Praktiken (Strukturelementen) lösen können. Gemeinsam werden wir die Grenze des Stillstands oder der Ohnmacht überschreiten, den perfekten Spot finden – genau für Sie und Ihre Organisation, für Ihr Unternehmen. Das ist unser Anspruch. Das scheint leichter geschrieben als getan. Es wird in der Tat nicht leicht. Aber wenn es leicht wäre, gäbe es dieses Buch nicht. Und auch nicht die vielen wertvollen und nach Entfaltung hungernden Mitarbeiter unzähliger Unternehmen, die einfach nur andere Perspektiven und andere Strukturen suchen, die einfach nur die richtigen Methoden brauchen, um die Herausforderungen der heutigen Zeit annehmen, die komplizierten und komplexen Probleme des beruflichen Alltags sinnvoll meistern und schließlich Erfolge feiern zu können.

Unsere zwei zentralen Antworten auf den digitalen Wandel

Das vor Ihnen liegende Buch hat zwei zentrale Elemente, welche Ihnen als Person, Organisation oder Unternehmen dabei helfen werden, Ihre Wirksamkeit dramatisch zu erhöhen.

Zum einen ist das die **Welle der Wirksamkeit**, zum anderen ist es die **7-Schritte-Methode**, in die die Welle der Wirksamkeit eingebettet ist und diese zu ihrer vollen Entfaltung bringt.



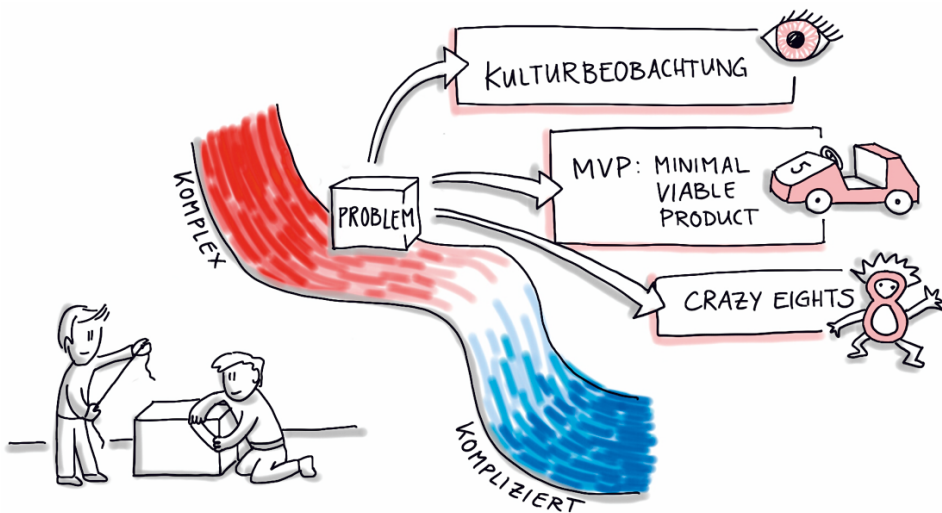
Beide Elemente werden im gesamten Buch zunehmend vertieft, beleuchtet, infrage und auf den Prüfstand gestellt, mit Kundenbeispielen und vielen Impulsen untermauert. Beide Elemente geben Ihnen gerade in der heutigen dynamischen und komplexen Zeit ein Höchstmaß an Orientierung, ohne dabei bestimmend und steuernd unterwegs zu sein.

Doch bevor wir eintauchen in die Welle, um nach der Lektüre des Buches auf derselbigen zu reiten, wollen wir die beiden zentralen Elemente an dieser Stelle einführen und kurz erläutern.

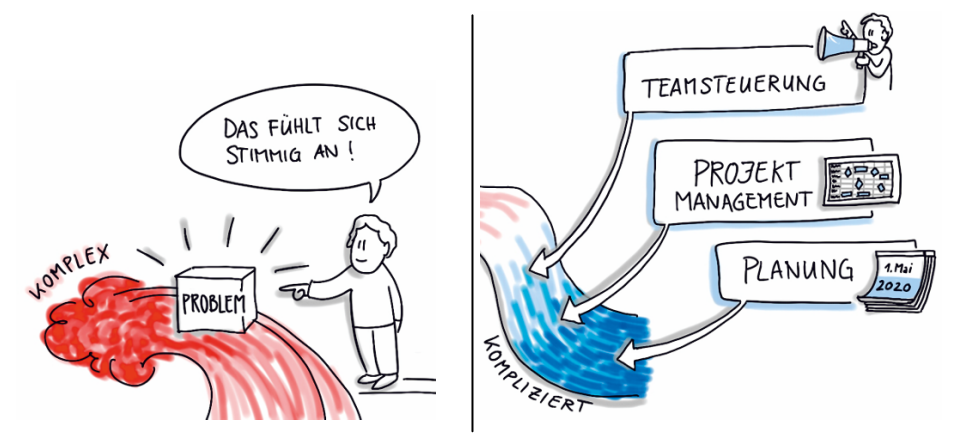
Die Welle der Wirksamkeit ist eine Art Transformationsdialog, der ein externes Problem Ihrer Organisation hinsichtlich seiner Komplexität auf den Prüfstand stellt.

Wir wenden dabei unseren Komplexitätskompass an, der uns anhand einer bestimmten Auswahl von Fragen ein „professionelles Bauchgefühl“ für den Grad der Komplexität beschert.

Damit haben wir den SPOT der Komplexität gefunden. Abhängig von diesem SPOT bzw. von dem Grad der Komplexität lassen sich dann die Praktiken finden, die wirksam mit dem Problem umgehen können.



Dabei werden wir im komplexen Bereich wohl eher auf Praktiken stoßen, die aus dem agilen Lean-Design- oder Design-Thinking-Kontext stammen, und bei komplizierten Problemen eher auf Praktiken und Regeln aus dem Bereich der klassischen Betriebswirtschaftslehre.



Die zweite tragende Säule des Buches ist die von uns entwickelte **7-Schritte-Methode zur Wirksamkeit**. Dabei kommt es uns vor allem darauf an, Unternehmen wieder an Ihren Sinn und Zweck zu erinnern, nämlich nachhaltig und wirtschaftlich Kundenbedürfnisse zu befriedigen.

7 SCHRITTE

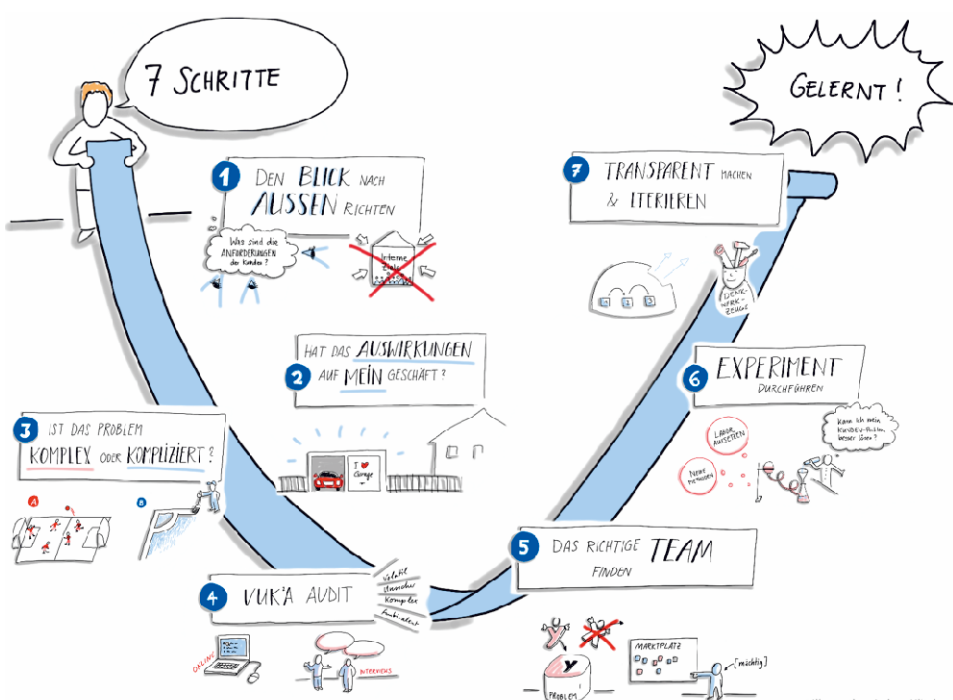
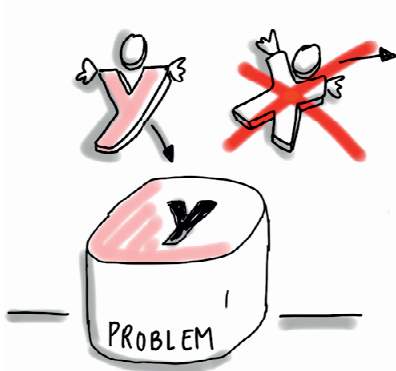


Illustration Anja v. Klitzing

Die sieben Schritte beginnen daher mit einem Blick auf den Kunden, gefolgt von dem Blick auf den Markt. Dabei vertiefen wir auch das Thema Digitalisierung und wie sie sich auf Ihr Unternehmen auswirken könnte.

In Schritt 3 findet sich die Welle der Wirksamkeit wieder. Dort geht es, wie oben gerade erwähnt, um die Bestimmung der Komplexität und die Wahl der wirksamen Strukturelemente, welche mit dieser Komplexität umgehen können.

Im 4. Schritt zeigen wir, wie Sie einen Blick auf sich selbst werfen können, um zu ergründen, wie weit weg Sie vom SPOT der Welle agieren. Hierbei geben wir wertvolle Hinweise, wie Sie sich auf die Welle zubewegen können.



Um ein komplexes Problem lösen zu können, wird Ihnen allerdings allein die wirksame Praktik nicht reichen. Sie werden auch die Menschen bzw. Talente benötigen, die diese Praktik anwenden und damit Wirksamkeit erzielen können. Das macht einen enormen Unterschied. Darum befasst sich Schritt 5 mit dem Ausfindigmachen des richtigen Teams.

Die Schritte 6 und 7 befassen sich schließlich mit der Umsetzung und Adaption im Unternehmen.

Um nachhaltig und wirtschaftlich agieren zu können, muss die Kultur laufend beobachtet werden, um zu erkennen, ob die durchgeführten Strukturveränderungen wirksam sind.

Nun wünschen wir Ihnen viel Spaß dabei, sich in die Welle der Wirksamkeit und die 7-Schritte-Methode zur Wirksamkeit zu vertiefen.

Welle der Wirksamkeit

Das Modell für nachhaltig erfolgreiche Organisationen
im digitalen Zeitalter

Vogel, R.; Schlossberger, E.

2018, XI, 175 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-19603-5