

Werte. Visionen. Wege. In eine digitale Welt.

Wir stehen an einer Zeitenwende. Die Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeitsprozesse in Unternehmen werden alles verändern. Experten der Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz (KI) sprechen von disruptiven, revolutionären Veränderungen: „Wer glaubt, wir wären bereits mitten in der Digitalisierung, der täuscht sich. Es ist erst der Anfang.“ Die Entwicklung der Bedeutung des Smartphones, des autonomen Fahrens der letzten Jahre oder der Niedergang etablierter Unternehmen wie Kodak und Nokia oder ein künftiges Fahrzeug aus dem Hause Google geben davon erstes Zeugnis.

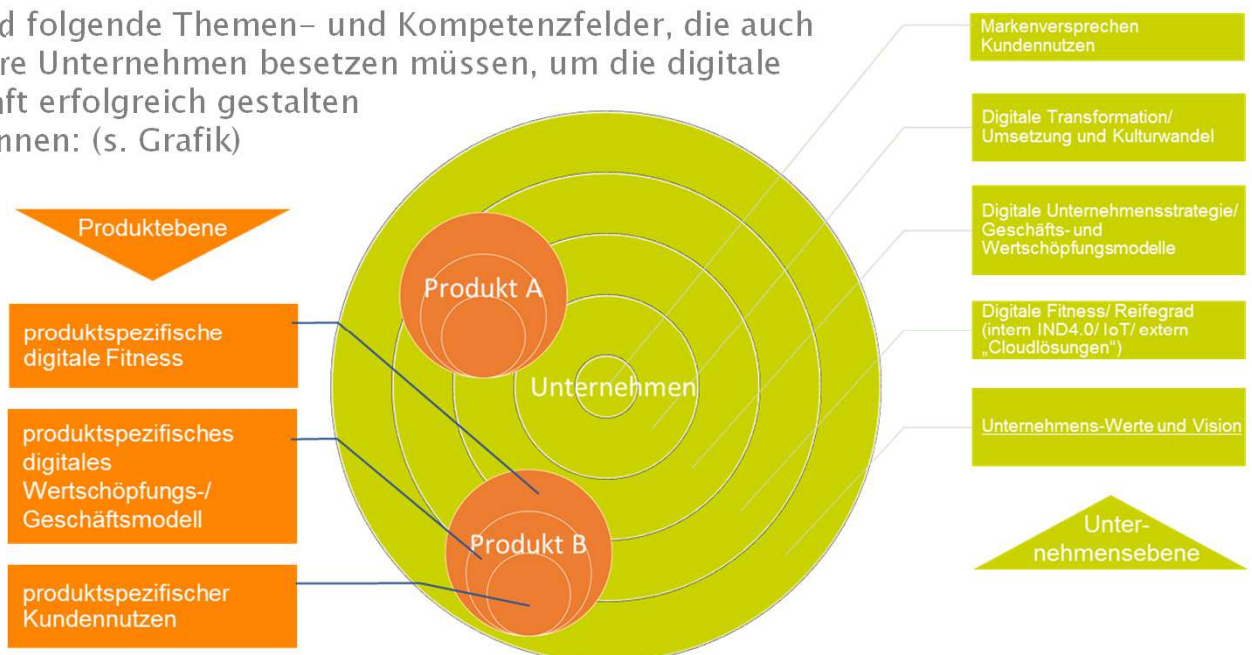
„Unsere Aufgabe ist es nicht, die Zukunft vorherzusehen, sondern sie zu ermöglichen.“
Antoine de Saint-Exupéry

KI wird in den nächsten Jahren unseren Maschinen serienmäßig „Bewusstsein“ geben können. Roboter werden lernfähig mit Lerngeschwindigkeiten, die unser Vorstellungsvermögen überschreiten. Die Visionen der Science-Fiction-Romane der 1980-Jahre werden bald Gegenwart sein. Unser menschliches Problem bei geschätzter Vorhersage der Zukunft ist, dass wir nur linear in die Zukunft extrapolieren können, die Technologie-Entwicklung aber exponentiell verläuft.

Was tun? Handlungsfelder für Unternehmen.

Die Rufe nach der Notwendigkeit einer „digitalen Strategie“ als Chefsache stehen im Raum, und die digitalen Herausforderungen der Unternehmen sind klar identifiziert.

Es sind folgende Themen- und Kompetenzfelder, die auch mittlere Unternehmen besetzen müssen, um die digitale Zukunft erfolgreich gestalten zu können: (s. Grafik)



Doch wo starten? **Werte .Vision. Wege.**

Die Basis der Digitalisierung ist die gleiche, auf dem Ihr Unternehmen seit Jahren steht: Ihre unternehmerischen Werte. In einer digitalen Welt wird die Bedeutung dieser Werte nur mehr größer. Das haben viele Unternehmenslenker schon erkannt und bauen immer stärker auf einen entschlossenen **werteorientierten Visions- und Strategieprozess.**

Werte sind implizite oder explizite Grundannahmen, die unser unternehmerisches Führungs-Handeln und das Handeln unserer Mitarbeiter beeinflussen und steuern. Unternehmerische Werte sind wie ein Entscheidungskodex, der unbewusst im Hintergrund besteht, lenkt und korrigiert. Dieser Kodex wird in dem Maße wichtiger, wie wir unseren Mitarbeitern größere Entscheidungsbefugnis geben, sie durch Erhöhung der Geschwindigkeit und Komplexität von Datenmaterial stärker eigenverantwortlich Entscheidungen treffen müssen.

Die Digitalisierung wird dazu führen, dass wiederholbare, repetitive Prozesse, die heute noch von Mitarbeitenden durchgeführt werden, zunehmend durch intelligente Maschinen, Algorithmen und „Apps“ ersetzt werden. Wir werden unseren Mitarbeitenden eine höhere Verantwortung übertragen *müssen*, um die verbliebenen hochkomplexen, einmaligen, oft strategischen Entscheidungen im Unternehmen fällen zu können.

Neue Generationen von Mitarbeitern, wie „digitale Natives“ und die „Generation Y“, werden in unseren Unternehmen eine tragende Rolle spielen müssen, zudem es der demografische Wandel uns nicht leichter macht, die revolutionären Änderungen (so werden wir die Digitalisierung in der Rückschau erlebt haben) zu bewältigen.

In fünf Schritten zur Etablierung Ihres werteorientiertem Visions- und Strategie-Prozesses:

1. Digitale Fitness/ Reifegrad ermitteln (intern IND4.0/OT/IT & extern Wertschöpfungs-/ Business-Modelle/Plattformen) *-optional-*
2. Unternehmens-Werte/(Digitale-)Visions-Skizze im TOP-Management entwickeln,
3. Key-Führungskräfte als Strategie-Team ergänzen und diskutieren Werte/ Vision, Finalisierung, Verabschiedung und Kommunikation der Vision
4. Ableitung von Langfrist-, Mittel-, und Kurzfristziele und Strategien (Strategie-Roadmap, *agile-BSC*), Kaskadieren der Ziele und Strategien
5. Etablierung eines flexiblen Zielentfaltungs-, Review-, Kommunikations- und Rekursions-Prozesses (*kurze, dezentrale Loops u. Feedbackschleifen*),
6. Stabilisierung, Standardisierung und kontinuierliche Optimierung des Prozesses.

Die neue Generation der Mitarbeitenden hat andere Werte der Kooperation erfahren und erhofft, diese auch in den Unternehmen zu finden, in denen sie sich einbringen wollen. Hierzu zählen eine geringere Hierarchie-Toleranz, eine erwartete höhere Work-Life-Balance, geringere Status-Affinität und der Wunsch nach individueller Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit.

***Strategien haben heute nicht länger als drei Monate Bestand. Und das muss so sein, wollen Sie morgen noch so erfolgreich sein wie heute.“**

Agile Organisationen mit Entwicklungsinstrumenten wie Scrum oder Kanban-Board, wie wir sie aus der Softwareentwicklung kennen, kommen ohne Hierarchie aus und delegieren Führung an Gruppen oder wechselnde Personen. Unternehmenskulturen, die sich heute durch starre Organisation, konservative Führungswerte oder ausgeprägter Gehorsamskultur auszeichnen, werden es zukünftig sehr schwer haben, ihre Unternehmensmarke in der neuen Zeit für Mitarbeitende und Bewerber attraktiv zu halten. Heute mag es noch funktionieren.

Weniger kurzlebige Strategie. **Mehr agiler Prozess und stabile Werte.**

Wenn wir von Strategie sprechen, meinen wir also nicht eine statische „in Stein gemeißelte“ Strategie, sondern einen *Strategieentwicklungsprozess* der agil, kreativ und flexibel genug ist, um die wachsende Komplexität und den immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen und Produktionsprozess-Entwicklungszeiten in sich schnell wandelnden Märkten und Kundennutzenerwartungen Rechnung zu tragen.

Menschen denken in Bildern. Eine positive Vorstellung und lebendiges Bild des Unternehmens im Erfüllungszeitraum von 15 bis 20 Jahren, *die Vision* dient als grobe Ausrichtung, als gewünschte positive Zukunftsvorstellung des Unternehmens. Hier bilden Sie die Unternehmenswerte in Kombination mit dem Selbstverständnis und der Ausrichtung des Unternehmens hinsichtlich Kunden, Produkten oder Dienstleistungen anschaulich ab. In volatilen Märkten und Zeiten, in denen Strategien nach drei Monaten bereits überholt sein können, wird die Unternehmensvision zum „Nordstern“, der stabil am Horizont steht und die gewünschte Richtung weist.

„Es gibt drei Arten von Unternehmen:

Die einen bewirken, dass etwas geschieht;
Die anderen beobachten, dass etwas geschieht;
Wieder andere fragen sich, was geschehen ist!“

Volksmund

Für Mitarbeitende ist es wichtig, sich mit der Vision auch folgenden Fragen zu stellen: Wie werden wir in Zukunft mit anderen Unternehmenseinheiten, mit Lieferanten, mit Kunden oder mit Partnern zusammenarbeiten? Kooperation und Kommunikation werden neben der Massendatenverarbeitung „Big Data“ zu notwendigen Schlüsselkompetenzen der „New Work“ in der digitalen Welt.

New Work. Fokus Mitarbeitende.

Kernfragen der Mitarbeitenden sind und bleiben folgende: „Kann ich meine Arbeit auch in Zukunft verstehen, indem ich beteiligt und informiert werde? Ist die Sinnhaftigkeit meiner Arbeit auch zukünftig erkennbar?“ Und „kann ich die Arbeit mit der mir zur Verfügung stehenden Ressourcen und Befähigung bewältigen?“ Können die Mitarbeitenden auf diese Fragen mit Ja antworten, stellt sich ein „Kohärenzgefühl“ ein: „Es stimmt für mich!“, welches die Voraussetzung für eine intrinsisch motivierte, gelingende Mitarbeit im Unternehmen und für die Bewältigung der Herausforderungen einer tatsächlich ungewissen Zukunft ist. Die Vision unterstützt diese positive Zukunftshaltung der Mitarbeitenden und Führungskräfte.

„Essentielle Führungswerte der Zukunft werden aus unserer Sicht die folgenden sein: Achtsamkeit, Authentizität, Gleichwürdigkeit, Integrität und Agilität.“

In der überwiegenden Zahl aktueller Kundenprojekte kommen wir schnell auch auf das Thema „Herausforderung Mitarbeiterführung“. Die Unternehmen stellen fest, dass sie große Lücken haben zwischen dem, was „Führung“ im Unternehmen leisten soll und was sie augenblicklich oft bewirkt: Demotivation und Ursache für Fluktuation. In diesem Fall ist dringender Handlungsbedarf angeraten!

Hier ist es unser in vielen Kundenunternehmen erfolgreich erprobtes Vorgehen, ausgehend von der Unternehmensvision, gemeinsam mit den Führungskräften unternehmensspezifische **Führungsgrundsätze** zu formulieren und diese verbindlich im Wertekanon des Unternehmens zu verankern.

Unabhängig vom Digitalisierungsreifeegrad Ihres Unternehmens oder Branche sind eine gelebte Vision, Unternehmens- und Führungswerte sowie der agile Strategieprozess die Basis, die Sie in der digitalen Welt trägt und die es Ihnen ermöglichen wird, auch weiterhin erfolgreich vorne zu stehen. Vorne bei Ihren Kunden, um deren Bedürfnisse kennen, voraussagen und zufriedenstellen zu können.

Gehen Sie Ihre werteorientierte Visions- und Strategieentwicklung an! Sie dabei nachhaltig und kompetent zu begleiten, ist eines unserer Angebote.

INDIGMA ist eine Beratungs- und Interimgesellschaft mit den Schwerpunkten Strategie- und Unternehmensentwicklung sowie Lean Process Management in Produktion und Verwaltung – auf dem Weg in Ihre digitale Unternehmens-Zukunft.

Die ganzheitliche und verantwortungsvolle Begleitung unserer Kundenunternehmen hin zu nachhaltig größerer Wettbewerbsfähigkeit, Effizienz und Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist unsere Mission.

Zu unseren Kunden zählen:

Demmel AG, Schelling Anlagenbau, Hellmann Worldwide Logistics, BOSCH AS, Seele GmbH und weitere Familien- und Traditionsunternehmen.

indigma
MANAGEMENT CONSULTING

INDIGMA
Management Consulting GmbH
Heilbronner Straße 150
D-70191 Stuttgart
Tel +49 (0) 711 490 041 8 - 0
Fax +49 (0) 711 490 041 8 - 1

info@indigma.com
www.indigma.com