

Führungskräfte müssen sich künftig als Enabler ihrer Teams definieren und daraus Motivation und Anerkennung schöpfen.”



# DIE KUNST DER INITIAL- ZÜNDUNG



Sebastian Diers,  
Vice President, EFESO Consulting GmbH

## KO-EVOLUTION VON KULTUR, ORGANISATION UND TECHNOLOGIE

**Herr Diers, Veränderungen, auch tiefgreifender Art, hat es immer gegeben. Was ist heute anders, oder warum sprechen wir so viel über Transformation?**

*produziert eine Komplexität, die Entscheidungen und Prognosen enorm schwierig, teils unmöglich macht. Die Geschwindigkeit, in der Informationen global zirkulieren und Ereignisse sich weltweit auswirken, ist sehr hoch. Das ist*

*der zweite Aspekt. Der dritte sind sich massiv verkürzende Zyklen. Technologien, Geschäftsmodelle, Produktlebenszyklen – das führt dazu, dass der Adaptionsdruck in den Unternehmen massiv zunimmt.*

*Wandel ist nicht mehr an einzelne disruptive Events gekoppelt und einzelne technologische oder gesellschaftliche Trends, sondern ist zu einer Konstanten unseres Lebens geworden. Eine iterative Anpassung und*

*ein „natürliches“ Mitwachsen von Unternehmenskultur und Technologie ist nicht mehr möglich. Man muss die Dynamik der Transformation aktiv steuern.*

**Wie können Organisationen mit dieser Dynamik umgehen, die sich ja auch in einer Smart Factory zeigt?**

*Die wesentliche Frage bei einer Transformation ist die nach den Rollen und Verhaltensweisen der Menschen in der Organisation. In der Smart Factory verändern sich ja nicht nur Einzeltätigkeiten, sondern viele Abläufe und Strukturen – und das sehr tiefgreifend. Virtuelle und reale Prozesse verschmelzen, neue Produktionslogiken entstehen, Kundenwünsche müssen hochindividuell und teilweise in Echtzeit erfüllt*

„Ein natürliches Mitwachsen von Unternehmenskultur und Technologie ist nicht mehr möglich. Man muss die Dynamik der Transformation aktiv steuern.“

*Natürlich hat es Phasen dramatischen Wandels immer gegeben. Aber dennoch ist das, was wir heute erleben, anders. Wir haben, erstens, eine extreme Vernetzung auf allen Ebenen. Das*

werden. Auch die Geschäftsmodelle verändern sich – etwa dadurch, dass neue Services und Abrechnungsmethoden entwickelt werden.

Es entstehen auch komplett neue Rollen und Tätigkeiten, beziehungsweise bestehende Rollen müssen neu interpretiert werden. So gibt es beispielsweise Technologien, wie etwa die datenbasierte Problemlösung bei Wartung und Planung, die stark in die täglichen Abläufe integriert sind und diese verändern. Um diesem Veränderungsdruck gerecht zu werden, muss die Zusammenarbeit agiler, flexibler und effektiver werden, Problemlösungen beschleunigen und neue Werkzeuge und Methoden effektiv nutzen. Das betrifft auch das Managementsystem – intensive Kommunikation, Zielplanung und Steuerungsmechanismen über alle Ebenen der Aufbauorganisation hinweg, iterative Verbesserungsprozesse, die Möglichkeiten zur Selbstorganisation und Autonomie einzelner Teams und vieles mehr.

sie muss sehr viel und intensiv kommunizieren und erklären. Für eine echte Transformation genügt nicht die Einführung neuer Technologien. Sie erfordert eine Ko-Evolution von Verhaltensweisen, Prozessen und Strukturen – die Schaffung von Kontexten, in denen die neuen Lösungen auch wirklich Mehrwert stiften können. Dazu zählt auch eine kritische Bewertung der Unternehmenskultur. Wenn man eine Kultur hat, die von starren Prozessen und Hierarchien, geringer Fehlertoleranz und fehlenden Freiräumen geprägt ist, wird es kaum gelingen, die Menschen in der Organisation zu motivieren und auf die Reise mitzunehmen.

Es entsteht eine destruktive Spannung und Diskrepanz, wodurch Führungsverhalten und Management nicht fruchtbar wirken können. Man braucht also ein Big Picture der Transformation, das nicht eindimensional ist, sondern alle relevanten Erfolgsfaktoren verknüpft und von einer klaren Vision geleitet wird. Neben den unternehmerischen Zielen muss dabei auch die Frage diskutiert werden, wie der Wandel so organisiert werden kann, dass

Veränderungssängsten entgegengewirkt wird und die Mitarbeiter Erfolgsergebnisse haben. Gleichzeitig erfordert ein erfolgreicher Wandel ein hohes Involvement und Commitment der Führung. Es ist kein Thema, das sich in Gänze an Experten und Projektteams delegieren lässt und es ist auch kein Thema, das man zaghaft und mit halber Geschwindigkeit steuern kann.

Man muss deshalb dafür Sorge tragen, dass strukturelle und technologische Veränderungen auch durch Verhaltensänderungen auf individueller und organisatorischer Ebene begleitet werden. Sonst können die Innovationen nicht ihr Potenzial entfalten und verursachen stattdessen negative Effekte.

### Welche negativen Effekte meinen Sie und was ist notwendig, um diese zu vermeiden?

Massive Veränderungen erzeugen bei uns zunächst immer Unsicherheit. Im Hinblick auf unsere eigene Rolle und Position, im Hinblick auf die übergeordneten Ziele, den Wert unserer Erfahrung. Es entsteht ein sehr großer Interpretationsbedarf und auch eine Unruhe in der Organisation. Die Unternehmensführung muss hier aktiv werden – sie muss ein klares Zielbild und eine Vision liefern, individuelle Perspektiven eröffnen, die Mitarbeiter aktiv befähigen, ihre veränderten Rollen auszufüllen und tragfähige Prozesse und Strukturen etablieren. Und

### Wie wecken Sie bei Führungsteams die Sensibilität für diese Anforderungen und welches Vorgehen ist generell sinnvoll, um die Transformation richtig anzugehen?

Wir beginnen immer mit einem umfassenden Assessment und zeigen dem Führungsteam auf, was in ihrem Unternehmen erforderlich ist, um eben dieses Big Picture zu erzeugen. Voraussetzung für eine zielführende Konkretisierung der Arbeitsschritte ist eine systematische Kaskadierung dieses strategischen Zielbilds über alle Ebenen und Funktionen hinweg. Im nächsten Schritt konkretisieren wir, auch anhand erfolgreicher Use Cases, die Anforde-

„Erforderlich ist ein Big Picture der Transformation, das nicht eindimensional ist, sondern alle relevanten Erfolgsfaktoren verknüpft und von einer klaren Vision geleitet wird.“

rungen und legen die Arbeitsschritte fest. Dabei bewerten wir auch die Optionen, die sich durch neue Technologien zur Optimierung dieses Prozesses ergeben. Grundsätzlich müssen drei Themenkomplexe beachtet werden.

Die wirkliche Kunst liegt in der Initialzündung, in der Erzeugung des Momentums für den Transformationsprozess: Die Vision klar und einfach kommunizieren, Dringlichkeit vermitteln und eine möglichst hohe Geschlossenheit der Organisation erzeugen. Dafür bedarf es einerseits einer breiten Führungskoalition. Andererseits braucht man Fackelträger und Befürworter auf allen Ebenen des Unternehmens. Zwingend erforderlich ist dabei ein gutes Kommunikationskonzept, um einen intensiven, zielgruppengerechten Dialog zu etablieren. Und man muss dafür sorgen, dass die Blockierer kaltgestellt werden und den Prozess nicht torpedieren.

Ein zweiter Aspekt ist die Teamdynamik. Ich muss die Leute, die in der neuen Arbeitssituation zusammenarbeiten, bewusst zusammensetzen und die richtigen Charaktere zusammenbringen. Um ein schlagkräftiges Team zu haben, reicht es nicht, nur Himmelsstürmer und Draufgänger zu haben. Es braucht in einem Team auch Personen mit einer Bewahrer-Funktion, welche mit unterschiedlichen Blickwinkeln auf Situationen und unterschiedlichen Herangehensweisen auf Situationen arbeiten. Man muss vermitteln, dass zwar niemand perfekt ist – aber ein Team kann das durchaus sein. Darin liegt eine große Motivationskraft.

Schließlich sollte der Fokus auf die Führungskräfte gerichtet werden. Für viele Führungskräfte ist der Umgang mit einer zunehmend autonomen und effektiven Organisation nicht ganz einfach. Führungskräfte brauchen Anerkennung, um in ihrer Rolle aufzugehen. Wenn die Mitarbeiter weniger mit Routineaufgaben und stärker mit eigenständiger Problemlösung befasst sind, fehlen „Anerkennungsressourcen“. Um dem entgegenzuwirken, muss sich auch die Führungsrolle verändern

– von einer fachlichen Führung zur Führung von Menschen. Die Führungskräfte müssen sich künftig weniger als „beschützende“ Problemlöser und stärker als Enabler ihrer Teams definieren und daraus Motivation und Anerkennung schöpfen. Erforderlich ist dabei ein Mix aus intrinsischer und extrinsischer Motivation. So kann das Unternehmen diesen Prozess durch Ziele, Vorgaben oder Rollenerwartungen fördern und auch eine Feedback-Kultur etablieren, die wiederum bestätigend wirkt und in Summe zu einer Kulturveränderung in der Organisation führt.

**Ein Kernelement in der Konzeption der Smart Factory, und generell einer smarten Organisation, ist die möglichst umfassende Transparenz – eine Entwicklung, gegen die es durchaus auch Bedenken gibt.**

Wenn Unternehmen nur die Transparenz erhöhen und die Anforderungen hochschrauben, sind Konflikte vorprogrammiert. Transparenz darf kein Selbstzweck sein, nicht auf Datenobsession reduziert werden und auch nicht dazu führen, dass Mitarbeiter sich ausgeliefert fühlen. Man muss ihnen deshalb das Rüstzeug an die

Hand geben, um mit dem Transparenzzuwachs umzugehen. Dabei geht es um Befähigung, aber auch ganz stark um eine Führungsphilosophie, die über alle Ebenen hinweg eine Fehlerkultur lebt. Erfolgreicher Wandel ist auf Innovation, Improvisation und Kreativität angewiesen. Und damit auf einen differenzierten Umgang mit Fehlern. Wenn es gelingt, eine solche Kultur zu etablieren, wird Transparenz zu einer guten Erfahrung, die in der gesamten Organisation zu mehr Offenheit, Fortschritt und Resilienz führt.

„Wenn es gelingt, eine differenzierte Fehlerkultur zu etablieren, wird Transparenz zu einer guten Erfahrung.“

