

Management, Leadership und der Wille zum Wandel

Erfolg gelingt zukünftig nur durch holistische Betrachtungsweise der verwendeten Methoden und Prozesse im Produktentstehungsprozess.

**DR.-ING. ANORLD HERP, HEITEC AG;
NELE OLDENBURG und MICHAEL RUSS, KRONES AG**

Um die Potenziale von Digitalisierung und Industrie 4.0 vollständig ausschöpfen zu können, ist eine ganzheitliche Herangehensweise unumgänglich. Dafür ist eine umfassende Betrachtung des Engineerings im Kontext sämtlicher Geschäftsprozesse einer Organisation notwendig. In der Vergangenheit wurden Prozesse in Unternehmen häufig nur beleuchtet und niedergeschrieben, um beispielsweise die Bedingungen für Qualitätszertifizierungen zu erfüllen. Jedoch verfolgt das Management von Unternehmensprozessen heute den Zweck einer „zielorientierte[n] Beeinflussung der Leistungsprozesse eines Unternehmens“ [1] und trägt somit dazu bei, dass die Organisation wettbewerbsfähig bleibt und die strategischen Unternehmensziele erreicht werden. „Unternehmensprozesse werden [dadurch] [...] zur dynamischen Kernkompetenz eines Unternehmens“ [2].

Die Notwendigkeit der ganzheitlichen Betrachtung und Optimierung von Prozessen ist somit nicht mehr zu leugnen. Doppler und Lauterburg erklären diese neu entstandene Unverzichtbarkeit einer Prozessausrichtung von Unternehmen durch veränderte Rahmenbedingungen, denen jede Organisation unterliegt. Sie sehen die Ursache in der Verknappung der Ressource Zeit, der Ressource Geld und der dramatischen Steigerung der Komplexität [3]. Hier spielen Faktoren wie globaler Wandel, demografische Entwicklung, Fachkräftemangel und diverse weitere Aspekte eine entscheidende Rolle [4].

Das Prozessmanagement als dynamische Kernkompetenz hilft dem Unternehmen, langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben und den Marktanforderungen dauerhaft gerecht werden zu können. Somit ist die Prozessorientierung Grundlage für die Nutzung der Potenziale von Industrie 4.0 und Digitalisierung. Beispielsweise ist es nur durch Kenntnis des Zusammenwirkens sämtlicher Geschäftsprozesse möglich, ein ganzheitliches digitales Engineering aufbauen zu können. Für Führungskräfte bedeutet dies die Notwendigkeit, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern die Arbeitsabläufe zu prüfen und zu erkennen, wo Prozesse und Entscheidungen technologisch unterstützt werden

können [5]. Beispielsweise muss dabei im gesamten Unternehmen beziehungsweise unternehmens-übergreifend betrachtet werden, welche Engineering-Daten zu welchem Zeitpunkt wo und in welcher Form erzeugt werden und an welchen Stellen sie in nachfolgenden Prozessen wieder benötigt und sinnvoll eingebracht werden können. Nur so kann eine durchgängige vertikale sowie horizontale Datenintegration erreicht werden.

Literatur

- [1] Posluschny, P., „Praxishandbuch Prozessmanagement“, UVK-Verlag, 2016, S.17
- [2] Osterloh, M., Frost, J., „Prozessmanagement als Kernkompetenz“, Gabler-Verlag, 2006, S.7
- [3] Doppler, K., Lauterburg, C., „Change Management“, 23. Auflage, 2014, S.24-36
- [4] Bartscher, T., Stöckl, J., „Veränderungen erfolgreich managen: Ein Handbuch für interne Prozessberater“, 1. Auflage, Haufe Fachpraxis, 2011, S.2
- [5] Creusen, U. et al., „Digital Leadership – Führung in Zeiten des digitalen Wandels“, Springer-Gabler Verlag, 2017, S.48 – 49

Relevanz von Unternehmenskultur und Führung

Im Zuge der digitalen Transformation von Unternehmen, ist eine umfassende Digitalisierungsstrategie notwendig. Dafür muss nicht nur die technologische Komponente betrachtet werden, sondern vor allem auch die entsprechenden Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation selbst geschaffen werden. Dabei spielt die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle. Schönfelder beschreibt, dass für Unternehmenserfolg der Einbezug von Mitarbeitern und die kluge Vernetzung von Intelligenz notwendig sei [1]. Als wichtiger Erfolgsfaktor gilt beispielsweise die Förderung von konstantem Lernen und Experimentieren, um schnelle Lernzyklen innerhalb der Organisation zu erreichen. Außerdem wird empfohlen, offene Netzwerke von Mitarbeitern, Kunden und Partnern zu organisieren, um den Austausch bezüglich Weiterentwicklungen zu initiieren [2]. Neben unternehmensübergreifenden Innovationsnetzwerken werden inzwischen besonders in großen Unternehmen und Konzernen auch vermehrt intern Orte geschaffen, in denen gezielt Innovation angestoßen wird. Dies äußert sich beispielsweise in Form von „Labs, Hubs, Think Tanks oder Digital Units“ [3]. Herausfordernd ist allerdings der Übertrag von Kompetenz und Innovationskraft aus den losgelösten Einheiten in die eigene Organisation hinein. Es muss hierfür nicht nur der Prozess des Knowhow-Übergangs definiert werden, sondern auch die Skepsis von Mitarbeitern gegenüber der Arbeit von Innovation-Labs abgebaut werden. Mitarbeiter müssen in ihrem Denkmuster flexibler werden und sich eine offene Haltung bezüglich neuer Technologien und Lösungsansätze aneignen.

„Für die Führungskraft besteht hierbei die Aufgabe, im Ideenentwicklungsprozess einen unbeschränkten Lösungsraum zuzulassen und zu fördern“ [4]. Dabei soll im Sinne einer „Outcome Economy“ nicht das Produkt an sich, sondern die Lösung fokussiert werden. In diesem Zusammenhang wird in einschlägiger Literatur immer wieder das Beispiel der Bohrmaschine genannt: Kunden kaufen keine Bohrmaschine, um diese zu besitzen, sondern um Löcher zu bohren und anschließend Bilder aufhängen zu können. Klebestreifen oder Ähnliches können jedoch eine ebenso gute Lösung für das Problem sein, vollkommen unabhängig vom Produkt der Bohrmaschine. Für dieses rein mechanische Beispiel mag die Überlegung simpel sein. Mit Betrachtung des immensen Umfangs neuer Lösungsmöglichkeiten durch Digitalisierung und Technologien der Industrie 4.0 ist der Ansatz jedoch hochkomplex. Deshalb sind hier besonders Führungskräfte in der Pflicht, Mitarbeiter aktiv zu fördern und fordern, auch in unkonventionelle Richtungen zu denken und zu entwickeln.

Literatur

- [1] Schönfelder, C., „Muße – Garant für unternehmerischen Erfolg“, Springer Fachmedien Verlag, 2018, S.56
- [2] Creusen, U. et al., „Digital Leadership – Führung in Zeiten des digitalen Wandels“, Springer-Gabler Verlag, 2017, S.3
- [3] Keuper, F. et al., „Disruption and Transformation Management“, Springer Fachmedien Verlag, 2018, S.6
- [4] Creusen, U. et al., „Digital Leadership – Führung in Zeiten des digitalen Wandels“, Springer-Gabler Verlag, 2017, S.40

Leadership Alignment

Im vorhergehenden Abschnitt wurde betont, wie wichtig Unternehmenskultur und Führung der Mitarbeiter besonders bei der Umsetzung tiefgreifender Veränderungen sind. Als weiterer essentieller Baustein gilt das sogenannte Leadership Alignment. Ziel dabei ist es, den Wandel als integraler Bestandteil in der Organisation zu verankern und ein Commitment der oberen Führungskräfte zu erreichen. Hierbei sollen die Stakeholder in die Planung der Veränderung eingebunden und eine breite Führungscoalition [1] aufgebaut werden. Es ist wichtig, die richtigen Mitglieder mit entsprechender hierarchischer Kraft, breiter Expertise, hoher Glaubwürdigkeit sowie ausreichend Leadership- und Managementfähigkeiten zu finden.

Wichtig für den Erfolg der gesamten Transformation ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, ein gemeinsames Ziel sowie eine verständliche „Vision“ (auch: Leitbild), die auch ins Unternehmen getragen wird [2]. Diese entwirft ein Bild von der Zukunft und vermittelt auf implizite oder explizite Art, warum es für die Menschen erstrebenswert ist, diese Zukunft zu erschaffen.

Es ist wichtig, die Richtung des Wandels klar zu definieren, weil Mitarbeiter sich über die Richtung erstaunlich oft uneinig sind, verwirrt sind oder sich fragen, ob tiefgreifender Wandel überhaupt notwendig ist. Gerade mit den immensen Möglichkeiten von Industrie 4.0 muss hier ein klares Leitbild entwickelt und kommuniziert werden.

Literatur

- [1] Kotter, J., „Leading Change“, Vahlen-Verlag, 2011, S.46 – 58
- [2] Ebenda, S.59 – 72