

In Zukunft werden diejenigen Unternehmen die Nase vorn haben, die wandlungsfähig auf Änderungen reagieren können. Um dies zu erreichen, sollten Unternehmen Schritt für Schritt ihre Strukturen ändern.



Bild: Fotolia / DOCRABE Media

Sich erfolgreich wandeln

Wie Unternehmen Adaptivität und Agilität als Kernkompetenzen aufbauen

Auf den Maschinen- und Anlagenbau warten chancenreiche, aber auch anspruchsvolle Zeiten. Bisherige Management-Denkweisen und -Instrumente für Führungskräfte stoßen dabei an ihre Grenzen. Der Erfolg der Zukunft wird in der erfolgreichen Bewältigung des Wandels liegen. Was Unternehmen tun können, um zu einer stetig lernenden Organisation zu werden.

Das eine sind die kurzen Schlagzeilen, das andere ist der Arbeitsalltag – und in der Realität rücken beide Welten immer enger zusammen. Denn die inneren und äußeren Einflüsse ändern sich für die global aktiven Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus schneller und schneller. Sieben von zehn Unternehmen sehen ihre eigenen Produkte oder Dienstleistungen heute schon in Gefahr – sei es durch neue Wettbewerber, neue Technologien oder neue Geschäftsmodelle. Dabei bringen deutsche Unternehmen hervorragende Startbedingungen mit, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Sie verfügen über hoch qualifizierte Mitarbeiter, eingespielte Prozesse und eine gut gefüllte Innovations-Toolbox. Doch der Erfolg der Zukunft wird in der erfolgreichen Bewältigung des Wandels liegen. Was wir benötigen sind Organisatio-

nen, die sich flexibel auf sich verändernde Rahmenbedingungen einstellen können. Organisationen, die Lernen, Adaptivität und Agilität als Kernkompetenzen betrachten.

Studie zeigt Rückstand auf

Eine aktuelle Untersuchung des Consultingunternehmens Staufen unter mehr als 650 deutschen Firmen, darunter 140 Firmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau, fasst den bisherigen Grad an Wandlungsfähigkeit in Zahlen. Der Change Readiness Index (CRI) erfasst auf einer Skala von 0 bis 100 Punkten, wie gut Firmen bereits auf die Wirtschaftswelt der Zukunft vorbereitet sind. Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau kommt in der ersten Auflage auf 57 Punkte. Im Branchenvergleich mit der Automobilindustrie (61 Punkte) und der Elektroindustrie (59 Punkte) hinkt man also ein kleines Stück

hinterher. Die Rückstände sind nicht dramatisch, aber bedenkenswert. Unternehmen aus der Automobilbranche gaben zu 77 Prozent an, die eigene Wandlungsfähigkeit zu entwickeln. Im Maschinen- und Anlagenbau lag dieser Wert nur bei 72 Prozent. Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau haben zwar ein realistisches Bild, was die Bedrohungslage für das eigene Unternehmen angeht. 58 Prozent der Firmen sind überzeugt, dass sie sich bereits in den kommenden zwei Jahren verändern müssen, um zu bestehen. Sie überschätzen jedoch ihre Wandlungsfähigkeit deutlich.

Es beginnt beim Top-Management

In fast allen untersuchten Teilbereichen, also den Strukturen, Prozessen, der Führung und den Mitarbeitern, unterscheiden sich die gefühlte und die tatsächliche Wandlungsfähigkeit um mehr als zehn



Punkte. Um die lange und mühsame Reise hin zu einer wandlungsfähigen Organisation überhaupt anzutreten, muss jedoch das Top-Management davon absolut überzeugt sein. Nur wenn eine neue Führungskultur auch auf der höchsten Ebene verankert, vorgelebt und eingefordert wird, hat der Wandel überhaupt eine Chance. Häufig ist zu beobachten, dass wertvolle, den Wandel unterstützende Instrumente, wie zum Beispiel Lean Management, an das mittlere Management delegiert werden. Dadurch bleiben die Bestrebungen häufig an Abteilungsgrenzen hängen, wirken zu kurzfristig und führen nicht zum erhofften Ziel. Dieses lautet: Mit einem neuen Führungsverständnis, einer neuen Unternehmenskultur sowie mit viel Geduld und Entschlossenheit können Betriebe sich zu echten lernenden Organisationen weiterentwickeln.

Kernaufgabe: Stetige Verbesserung

Lernende Organisationen befinden sich permanent in einem Modus, der Wandel zulässt und sogar befördert, ohne an starren Hierarchien, abgeschotteten Abteilungen oder einer internen Intransparenz zu scheitern. Bedrohungen können solche Organisationen nicht aus dem Gleichgewicht bringen. Unternehmen, die eine entsprechende Führungskultur verankern, sind anpassungs- und wandlungsfähiger als andere. Stetige Verbesserung wird so automatisch zur Kernaufgabe aller Mitarbeiter.

Doch die Schritte dorthin sind alles andere als einfach. Das Problem, vor dem zahlreiche Firmen heute stehen: Die alten Stärken können in Zukunft zu neuen Schwächen werden. Traditionsreiche Unternehmen haben lange davon profitiert, dass starke Charaktere mit fester Hand die Unternehmensstrategie und die Produktentwicklung geführt haben. Unbewusst haben sich dabei in vielen Firmen Prozesse eingeschlichen, die funktionierten und gut zur inkrementellen Weiterentwicklung passten.

Neue Stärken entdecken

In einer Zeit, in der sich das Innovationstempo immer stärker steigert, funktionieren solche patriarchalischen Strukturen nur noch bedingt. Vier von zehn Befragten schätzen die Organisationsstrukturen im eigenen Unternehmen als starr und nicht wandelbar ein. Vorgesetzte stoßen an ihre Grenzen, wenn sie jede Entscheidung abnicken müssen und damit befasst sind, kleinteilige Arbeitsaufträge weiterzugeben und im Blick zu behalten. In drei von vier Firmen, so zeigen es die ausführlichen Befragungen zum Change Readiness Index, werden Veränderungen in erster Linie von oben vorgegeben. Jedes zweite Unternehmen hat Probleme, den Wandel unterstützende Führungsmethoden zu verankern. Häufig ist das eine Generationenfrage: 51 Prozent der Firmen geben an, dass in ihrem Betrieb unterschiedliche Generationen mit ihren Einstellungen, Fähigkeiten



UNIVERSELLER LASER-WEGSENSOR

optoNCDT 1750
Leistungsstarker Laser-Wegsensor
für Industrie und Automation

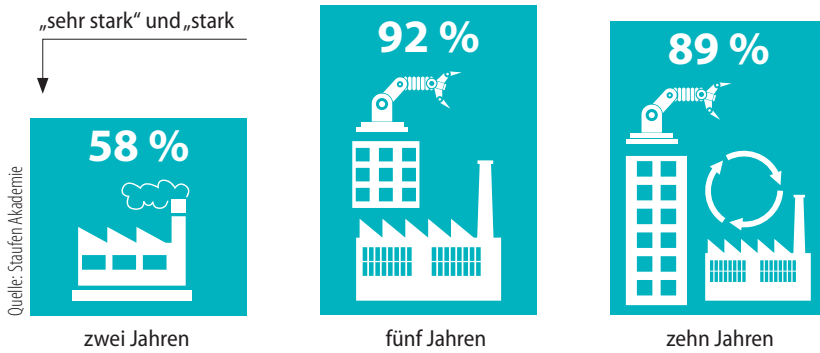
- Messrate von 7,5 kHz für präzise und schnelle Messungen
- Messbereiche: 2 mm - 200 mm
- Kompakte Sensor-Bauform mit integriertem Controller
- Robustes und langlebiges Design
- Einzigartiges Bedienkonzept über Webbrowser
- Presets für verschiedene Oberflächen



Besuchen Sie uns
SPS/IPC/Drives
Halle 7A / Stand 130

Tel. +49 8542 1680
www.micro-epsilon.de/opto

Wie stark wird sich Ihr Unternehmen verändern in den kommenden ...



58 Prozent erwarten bereits in den nächsten zwei Jahren Veränderungen für das eigene Unternehmen.

und Lebenszielen aufeinanderprallen. Die Aussicht auf Pensionsaltersgrenzen, die mit der Zeit automatisch erreicht werden, ist jedoch eine denkbar schlechte Strategie für diese Unternehmen. Bei den harten Fakten können die Unternehmen noch einigermaßen mithalten: In knapp zwei Dritteln der Firmen basieren Zielvereinbarungen und Vergütungssysteme überwiegend auf den bekannten Kennzahlen. Fokussiert man stärker auf die tatsächliche Führungskultur, werden jedoch heutige Schwachpunkte deutlich. Noch in mehr als jedem zweiten Unternehmen überwiegt ein traditionelles Bild der Führungskraft als Chef. Doch wo nur delegiert wird statt Mitarbeiter konsequent zu befähigen, bleiben erst Abteilungen und dann ganze Firmen auf der Strecke.

Erfolgsfaktor Lean Management

Eingefahrene Strukturen und abgesteckte Claims sind hohe Herausforderungen, um ein Unternehmen neu aufzustellen. Gerade junge Angreifer haben den unschlagbaren Vorteil, progressivere Ideen unbelastet und schnell umzusetzen. Die traditionsreichen Firmen im deutschen Maschinen- und Anlagenbau haben häufig volle Auftragsbücher und eine gut ausgelastete Produktion. In diesem eng getakteten Alltag ein neues Führungsverständnis zu etablieren, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Die gute Nachricht: So individuell die Unternehmen auch sind – einige Instrumente haben sich bereits generell bewährt. Lean Management etwa, verstanden als ganzheitliche Unternehmensphilosophie und Verbesserungsstrategie. Ohne hocheffiziente und transparente Abläufe sind Unternehmen im internationalen Wettbewerb kaum noch konkurrenzfähig. Wichtige Schritte auf diesem Weg: Verkettete Prozesse, verringerte Bestände, kürzere Durchlaufzeiten und eine hohe Flexibilität. Den Start

dabei bildet in der Regel eine schlank aufgestellte Fertigung. Hier entsteht das Produkt, bei dem die produzierenden Unternehmen den Kundenwunsch hinsichtlich Qualität, Kosten und Liefertreue treffen müssen. Nachholbedarf gibt es dabei durchaus: Die Studie des Consultingunternehmens Staufen zeigt, dass selbst das bewährte Shopfloor Management in jedem zweiten Unternehmen noch nicht umgesetzt ist. Gerade Shopfloor Management trägt zur Veränderung der Unternehmenskultur bei, es verbessert die Kommunikation und erhöht die Kompetenz und Verantwortung bei den Mitarbeitern. Damit gehört es zu den zentralen Erfolgsfaktoren im Lean Management. Den Zusammenhang zwischen Lean und Change Readiness belegt die Studie ebenfalls. Mit jeder Erhöhung des Lean-Reifegrades steigt die Change Readiness eines Unternehmens um knapp acht Punkte auf der Skala, wie die Berechnungen zeigen.

Raum für Kreativität schaffen

Bei Führung in einer lernenden Organisation geht es darum, die richtigen Entscheidungen zu treffen, um das Potenzial der Mitarbeiter in die richtigen Bahnen zu lenken – und damit Freiraum für neue Ideen zu schaffen. Auch hier gibt es noch reichlich Luft nach oben: Gerade einmal 45 Prozent der Unternehmen geben an, dass bei ihnen kreative Prozesse strukturiert erfolgen. Auch gehen die Ansätze nicht weit genug: Eine konstruktive Zusammenarbeit mit Zulieferern, Kunden und anderen externen Partnern bescheinigt sich in der Studie bereits etwa jeder zweite Betrieb. Das kreative Potenzial der eigenen Mitarbeiter bleibt dabei auf der Strecke. Häufig schon allein deshalb, weil das Tagesgeschäft die gesamte Belegschaft vollständig in Atem hält. Immerhin ein knappes Drittel der Unternehmen hat es bereits ge-

schaft, Zeit für offenen Austausch zwischen Mitarbeitern und Führungskräften frei zu räumen. Ein weiteres Drittel plant das in der näheren Zukunft. Gerade hierbei können Führungskräfte für mehr Motivation sorgen. Flexible Arbeitsumgebungen gehören heutzutage bei mehr als 75 Prozent der Firmen noch nicht zum Alltag. Und tatsächliche Plattformen zum Querdenken, etwa speziell eingerichtete Arbeitsräume oder Kreativwerkstätten, bietet aktuell sogar nur etwa jedes zehnte Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau seinen Mitarbeitern.

Weiterbildung zählt

Dabei ist die Lust zum Lernen da: Drei von vier Firmen sind überzeugt, dass die Belegschaft bereit ist, sich neuen Aufgaben zu stellen. Das Personalmanagement in einer lernenden Organisation wird stärker darauf basieren, dass man im ersten Schritt eine genaue Übersicht über die Kompetenzen und Schwächen der eigenen Mitarbeiter hat. Dann können gezielte Weiterbildungen dafür sorgen, dass die erfahrene Belegschaft auch für morgige Herausforderungen fachlich und organisatorisch gerüstet ist. Das bedeutet erst einmal eine gewisse Investition: Jedes zweite befragte Unternehmen konstatiert, dass zu geringe Ressourcen für Weiterqualifizierungen bereitstehen. Jeder eingesetzte Euro zahlt sich dabei in Zukunft aber doppelt aus: Zum einen bleiben so die bestehenden Mitarbeiter an Bord und können ihre reichhaltigen Erfahrungen mit einbringen, zum anderen gewinnt ein Unternehmen, in dem ein solches Führungsverständnis selbstverständlich ist, extrem an Attraktivität als Arbeitgeber.

Noch ist in vielen Firmen die Unsicherheit groß, wie in einer Zeit des stetigen Wandels die Anforderungsprofile von Mitarbeitern überhaupt aussehen. Dies bremst die Lust, sich mit dem Thema zu beschäftigen – und führt so zu einer gefährlichen Spirale des Abwartens. Ein konkretes Ziel, wie Produkte oder Strukturen in wenigen Jahren aussehen, fehlt – und muss auch fehlen. Gerade deshalb ist es jedoch wichtig, mithilfe des richtigen Führungsverständnisses den Weg hin zu einer lernenden Organisation zu beginnen. Der neue Normalzustand wird sein, flexibel auf Trends reagieren zu können, weil die wichtigste Ressource jedes Maschinen- und Anlagenbauers, nämlich die Mitarbeiter, den erfolgreichen Wandel leben. aru ■

Autor Markus Franz, Staufen Akademie