112 Jahrgang November 2017 www.zwf-online.de

ZWF

Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb

11/2017

FERTIGUNGSTECHNIK
Materialeinsparung
CAx-Prozesskette
Ökobilanzierung

WERKZEUG-MASCHINEN
Multitechnologie-plattformen
Prognosefähige Dämpfungsmodelle

3D-DRUCK
Industrielle Produktion
Serviceplattform

INSTANDHALTUNG
Full-Service-Verträge
Kapazitätsplanung

QUALITÄTSSCHUTZ
Chargen-Fingerprint

ENERGIE-MANAGEMENT
Dezentrales Netzmanagement

INDUSTRIE 4.0
FABRIK DER ZUKUNFT
Cloud-Plattform
Potenzial für spanende Fertigung
Ist der Mittelstand bereit?

HANSER

Erfolg im Wandel – den Herausforderungen der Zukunft mit einer neuen Führungskultur begegnen

Wilhelm Goschy, Köngen

Rund 90 Prozent der deutschen Industrieunternehmen erwarten für das kommende Jahrzehnt starke Veränderungen für ihre Betriebe. Mehr als zwei Drittel halten sich dabei für gut gerüstet. Schaut man allerdings unter die Oberfläche, kann man an deren Wandlungsfähigkeit durchaus zweifeln. Nicht zuletzt lähmt ein traditionelles Führungsverständnis die Fähigkeit, sich selbst neu zu erfinden. Aber auch mangelnde Impulse von außen und die allzu große Zufriedenheit mit bewährten Prozessen sind Stolpersteine für die Wandlungsfähigkeit.

Die vierte industrielle Revolution ist bereits in vollem Gange. Rund 90 Prozent der deutschen Industrieunternehmen erwarten für das kommende Jahrzehnt starke Veränderungen für ihre Betriebe. Mehr als zwei Drittel der Unternehmen sehen sich gut gerüstet für diese Entwicklung. Schaut man allerdings unter die Oberfläche, sind durchaus Zweifel an der Wandlungsfähigkeit angebracht. Fast in jedem zweiten Unternehmen herrscht Verunsicherung aufgrund der großen Veränderungen am Horizont, seien es die digitale Transformation, der demographische Wandel oder die weiter zunehmende Globalisierung. Und das mit gutem Grund, wie der „Change Readiness Index“ der Unternehmensberatung Staufen belegt. Die Umfrage unter mehr als 650 Führungskräften deutscher Unternehmen zeigt, dass längst nicht alle Betriebe bereit sind, sich selbst neu zu erfinden.

Ein wichtiger Indikator für die Unsicherheit ist die Angst vor disruptiven Wettbewerbern. Rund zwei Drittel der Unternehmen befürchten, dass ihre Produkte oder Dienstleistungen durch neue Konkurrenten unter Beschuss geraten könnten. 40 Prozent sehen sogar die Zukunft ihres gesamten Unternehmens bedroht. Und noch mehr zeigen sich überzeugt, dass ihre gesamte Branche in Gefahr geraten könnte. Vor allem die deutsche Automobilindustrie, immerhin eine der Leitbranchen der hiesigen Volkswirtschaft, blickt sorgenvoll auf die kommenden Jahre: 65 Prozent befürchten disruptive Angriffe (Bild 1). Kein Wunder, die Automobilbauer haben doch bereits mit Car-Sharing- und Mitfahrmodellen per App einen ersten Vorgeschmack darauf bekommen, wie schnell Konkurrenten selbst ohne eigene physische Produktion heranwachsen können. Dazu geraten der Individualverkehr und der Verbrennungsmotor durch urbanen Lebensstil und gesellschaftlichen Wertewandel weiter unter Druck. Etwas selbstsicherer geben sich der Maschinen- und Anlagebau sowie die Elektroindustrie. Dort fokussiert sich die Verunsicherung eher auf einzelne Produkte und Dienstleistungen.

Kleinere Unternehmen sind wandlungsfähig – oder vielleicht nur zu sorglos

Es sind vor allem die Konzerne, die Disruption mit Sorge betrachten; bei den wirtschaftlichen Schwergewichten mit einem Jahresumsatz von über einer Milliarde Euro sind es acht von zehn Firmen. Kleinere Unternehmen blicken deutlich optimistischer in die Zukunft. Das kann einerseits für eine größere Beweglichkeit sprechen, oder andererseits dafür, dass sich gerade viele mittelständische Firmen auf strategischer Ebene zu wenig mit den Anforderungen der Zukunft beschäftigen. Ein Beispiel dafür sind etwa

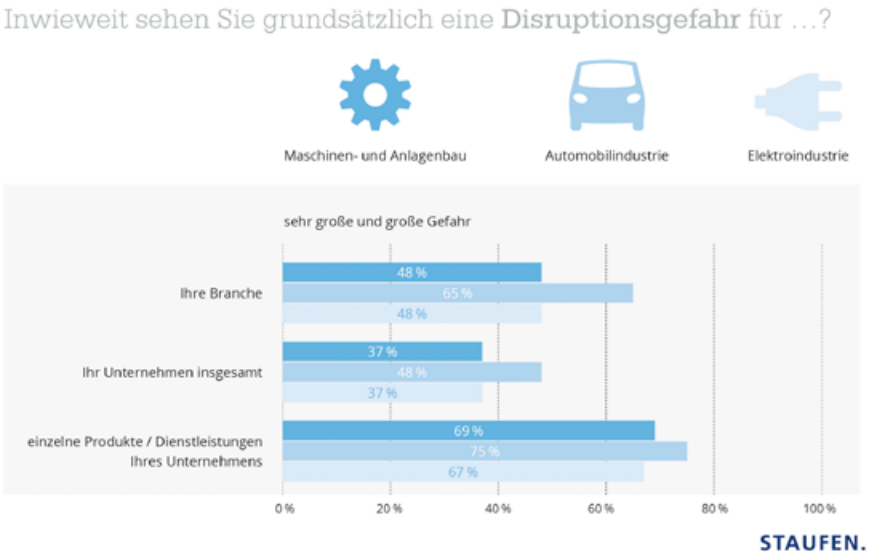

Bild 1. Die Angst vor Disruption ist vor allen in der Automobilbranche ausgeprägt

© Carl Hanser Verlag, München

die zahlreichen mittelständischen Maschinenbauer, die vielfach als Zulieferer der Automobilindustrie ihr Auskommen haben. Ihr Geschäft hängt weitgehend an der unsicheren Zukunft des Verbrennungsmotors. Innovative Ansätze, sich auf den Wandel hin zur Elektromobilität einzustellen, fehlen vielfach.

Sicher ist auf jeden Fall: Auch Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell für zukunftsfähig halten, müssen sich auf einen größeren Innovationsdruck einstellen. Gerade die digitale Transformation wird in allen industriellen Bereichen die Karten völlig neu mischen. Innovationszyklen werden immer rasanter, Wettbewerber mit digitalem Hintergrund greifen nach sicher geglaubten Märkten und auch international wandeln sich traditionelle Abnehmer zu Wettbewerbern. So steckt derzeit etwa China erhebliche volkswirtschaftliche Ressourcen in Programme, um seine Produktionstechnik und vor allem seine Innovationskraft auf ein höheres Niveau zu heben. Diesen Wettbewerb muss auch die deutsche Industrie mitgehen. Und das wird nur mit großer Innovativität und Wandlungsfähigkeit möglich sein. Diese allerdings setzen Führungs- und Unternehmenskulturen voraus, die neue Ideen, Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft sowie Ansätze auf allen Ebenen fördern.

Ein Prinzip für die Mottenkiste: Command-and-Control

Gefragt sind Führungskräfte, die Menschen in den Unternehmen nicht nur für neue Anforderungen qualifizieren, sondern sie auch für den Wandel begeistern können. Das Management muss die Notwendigkeit des Wandels erklären können und Vertrauen schaffen, um die Angst vor der unsicheren Zukunft in klare Zielbilder und Handlungsschritte zu wandeln. Starke hierarchische Strukturen, die Beschäftigte am Zügel halten wollen, damit sie Leistung erbringen, hemmen die Initiative und den Willen zur Veränderung. So ist jeder Change-Prozess nachhaltig zum Scheitern verurteilt. Die gute Nachricht: Die überwiegende Mehrheit deutscher Industrieunternehmen bekennt sich zu einem Führungsstil, der Mitarbeiter einbezieht. Mehr als zwei Drittel arbeiten nach eigener Angabe mit flachen Hierarchien. Dass die eigene Organisation hinzulernen kann und auf kontinuierliche Verbesserungen ausgelegt ist, glauben ähnlich viele unter den

Bild 2. Wenig kongruent: Flache Hierarchien, aber Dominanz von oben bei Veränderungen

Befragten. Etwas kritischer gibt sich die deutsche Industrielandschaft bei der Flexibilität der Unternehmensstrukturen, mit 57 Prozent sind aber immer noch deutlich mehr als die Hälfte optimistisch. Mehr als ein Drittel sieht sich strukturell jedoch nicht optimal für die Veränderungen der nahen Zukunft bereit.

Selbsteinschätzung ist eine Sache, die Realität in den Unternehmen eine andere. Hier zeigt die Befragung ein auffälliges Bild: Einerseits das Bekenntnis zu flachen Hierarchien, andererseits geben 70 Prozent an, dass Veränderungen in der Regel von oben vorgegeben werden (Bild 2). Zweifellos sind wichtige strategische Entscheidungen nach wie vor eine Sache der Unternehmensführung. Doch das Ausmaß, in dem Veränderungen offenbar noch immer weitgehend allein von der Chefetage angestoßen werden, lässt aufhorchen. Organisationen, die Eigenverantwortlichkeit und Gestaltungsspielräume nur in vergleichsweise unbedeutenden Angelegenheiten zulassen, betreiben Spiegelfechterei, die wenig geeignet ist, die Innovationskraft der Mitarbeiter zu entfesseln.

Denken und Handeln in starren Strukturen

Luft nach oben gibt es also auf jeden Fall, was sich auch zeigt, wenn man tiefer in das Selbstverständnis der befragten Unternehmen einsteigt. Auf dem Weg zu einer agilen Organisation, die den Wandel lebt und daraus Vorteile zieht, haben die meisten Firmen noch eine erhebliche Strecke vor sich. Auf einer Skala von eins bis sechs ordnen sich die Unternehmen zwischen den Polen bürokratisch oder unbürokratisch durchschnittlich nur bei einer 3,6 ein. Nur wenig größer ist mit einem Wert von 3,9 die Bereitschaft, situativ zu agieren, statt an bestehenden Plänen festzuhalten. Ähnlich mittelmäßig sieht es bei der Kultur der Zusammenarbeit aus. Silodenken ist immer noch erschreckend stark in den Unternehmensalltag integriert – ein sicherer Indikator dafür, dass sich das Denken in den Betrieben noch viel zu sehr an starren Strukturen entlang hangelt, statt unbelastet nach neuen Ansätzen und Lösungen zu suchen. Und das, obwohl die Mehrheit Veränderungen eher als Chance denn als Bedrohung betrachtet. Die Bereitschaft zum Wandel ist also gegeben. Woran es offenbar mangelt, ist ein klares Bekenntnis zu einer Kultur, die diesen Optimismus in unternehmerisches Handeln umzumünzen vermag.

Und eben eine solche Kultur müssen Führungskräfte schaffen und leben. Die Realität sieht allerdings in der deutschen Industriewelt ganz anders aus. Das traditionelle Bild der Führungskraft als „Chef", also Command-and-Control, überwiegt in der Hälfte der Unternehmen. Eine größere Hürde ist für die Entwicklung zu einer agilen, wandlungsfähigen Organisation schlichtweg nicht vorstellbar. Da verwundert auch wenig, dass die Feedback-Kultur in über einem Drittel der Unternehmen ein reines Ritual bleibt. Mitarbeitergespräche etwa, in denen Listen abgehakt und Protokolle festgehalten werden, die danach für ein weiteres Jahr im Aktenschrank verschwin-

den. Die Führungskraft, die nah am Ort der Wertschöpfung wirkt, als Coach und Befähiger für Mitarbeiter auftritt und sie dazu animiert, Ideen zu entwickeln und Verbesserungen voranzutreiben – vielfach Fehlanzeige. Die Studie zeigt in dem Bereich der Führungsinstrumente gravierende Schwächen. Seit über einem halben Jahrhundert gilt Lean Management als etabliertes Werkzeug der Unternehmensorganisation, aber in der deutschen Führungskultur hat sich nicht einmal in der Hälfte der Industrieunternehmen Shopfloor Management als Standard durchgesetzt. Erst 46 Prozent folgen dem Prinzip, 25 Prozent arbeiten am Aufbau, der Rest liegt noch weiter zurück.

In den meisten Fällen wäre es allerdings unfair, den Führungskräften selbst diesen Mangel vorzuwerfen. Für ihre eigene Qualifizierung wird schlichtweg zu wenig getan. Nicht einmal in der Hälfte der Industriebetriebe gibt es derzeit Programme zur systematischen Führungskräfteentwicklung. Nur 37 Prozent lassen Mitarbeitern in Führungspositionen Coaching oder Supervision zu Teil werden. So zeigt sich, wie sehr Führungs- und Unternehmenskultur immer zentrales Anliegen der Unternehmensspitze sein muss.

Dass noch viel zu tun ist, zeigt sich auch an der Nachfolgeplanung. Selbst angesichts des Fachkräftemangels und des daraus erwachsenden Wettbewerbs um die besten Köpfe verzichten viele Unternehmen darauf, die Führungsfrage langfristig strategisch zu denken. Derzeit nicht einmal ein Drittel betreibt für die entsprechenden Positionen eine vorausschauende Nachfolgeplanung. Nicht zuletzt damit mag zusammenhängen, dass in 66 Prozent der Betriebe Führungsposten überwiegend intern besetzt werden – die Vermutung liegt nahe, dass man weniger um die Besten am Markt konkurriert, sondern einfach auf bestehendes Personal zurückgreift. Das hat zweifellos auch Vorteile: Mitarbeitern wird der Aufstieg ermöglicht, was die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber fördert. Die so rekrutierten Führungskräfte kennen Unternehmen und Abläufe gut. Allerdings entgehen Unternehmen auf diese Weise wichtige Impulse von außen. Zudem sind auch interne Aufsteiger auf langfristige und frühzeitige Entwicklung ihrer Fähigkeiten angewiesen, was offenbar oft genug vernachlässigt wird. Es gibt also noch viel zu tun in der Entwicklung von Leadership-Qualitäten. So zieht auch

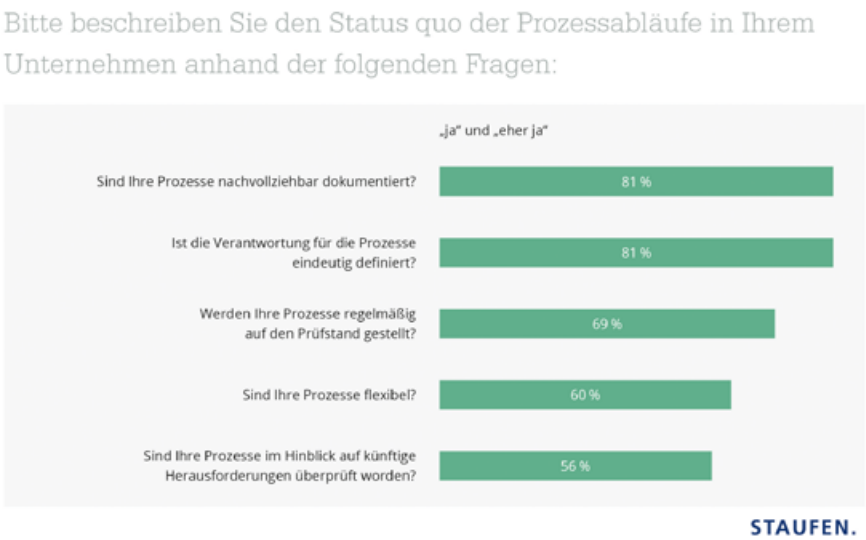

Bild 3. Die Prozesse sind stabil, aber kaum überprüft auf Zukunftsfähigkeit

rund die Hälfte der Unternehmen das Fazit: Es fällt schwer, Führungsformen zu verankern, die den Wandlungsprozess unterstützen.

Intern wenig Raum für Innovation

Anstöße von außerhalb werden nicht ausschließlich durch neue Führungskräfte in Unternehmen getragen. Es gibt vielfältige Möglichkeiten, sich gegenüber frischen Impulsen zu öffnen. Und diese Optionen nutzen die Unternehmen mehrheitlich. Allen voran sind es Zulieferer und Kunden, mit denen in konstruktiver Zusammenarbeit neue Ideen erarbeitet werden. 61 Prozent der Industriebetriebe legen so nicht nur den Grundstein für weitere Innovationen, sondern rüsten sich auch für Industrie 4.0 – schließlich ist die Vernetzung über die eigene Unternehmensgrenze hinaus eines der Hauptcharakteristiken der digitalen Transformation. Ein weiteres Viertel legt in diesem Bereich noch nach. Die Hälfte der Betriebe sucht außerdem die Kooperation mit externen Partnern wie wissenschaftlichen Einrichtungen, Verbänden, aber auch Wettbewerbern. Eine gute Entscheidung, denn gerade kleinere Mittelständler dürften es als „Einzelkämpfer" schwer haben, die anstehenden, gewaltigen Umwälzungen in der Produktionstechnik zu meistern. Vier von zehn Unternehmen wagen zudem mit Learning Expedititons, Best-Practice-Exkursionen und ähnlichen Maßnahmen den Blick über den Tellerrand.

Insgesamt sind die Betriebe also vor allem in der Netzwerkarbeit stark, wenn es darum geht, Innovationsimpulse zu generieren. Weit schwächer sind die deutschen Unternehmen dagegen intern aufgestellt. Hier zeigt sich wieder die Führungsproblematik: Für einen offenen Austausch mit den Mitarbeitern bleibt Führungskräften abseits des Tagesgeschäfts wenig Zeit. Nur rund 33 Prozent haben diese Möglichkeit, für weitere 34 Prozent steht sie zumindest in Aussicht. In noch weniger Unternehmen gibt es flexible Arbeitsumgebungen oder Plattformen zum „Querdenken", etwa Kreativwerkstätten. Für Mitarbeiter birgt dieser Mangel das Risiko, in einer Routine zu versinken, die innovative Impulse erstickt. Hinzu kommt ein weiteres Defizit: die Art, wie Betriebe ihre unternehmerische Zukunft dem Zufall überlassen. Nicht einmal jedes fünfte Unternehmen betreibt eine institutionelle Marktbeobachtung – Trends werden also meist erst dann wahrgenommen, wenn sie das eigene Handeln unmittelbar beeinflussen. Im Zeitalter technologischer Disruption eine höchst leichtsinnige Verfahrensweise.

Prozesse: Einmal gut, immer gut?

In Sachen Führungs- und Innovationskultur gibt es also noch eine Menge zu tun für die deutsche Industrie. Wie aber sieht es bei den bestehenden Abläufen aus? Immerhin bestimmen sie maßgeblich die Arbeitsweise der Menschen in den Unternehmen. Stimmen die Prozesse nicht, dann lähmen unnötige Komplexität und Arbeitslast die Innovationsfähigkeit, aber auch die Motivation der Mitarbeiter. Ein gängiges Klischee besagt ja: Was die Deutschen beherrschen, sind

Strukturen und Prozesse. Und was den Status Quo angeht, kann man diese Annahme bestätigen – 81 Prozent der Befragten bewerten ihre Abläufe als nachvollziehbar dokumentiert, die Verantwortlichkeiten sind klar definiert. Schaut man sich diese Prozesse allerdings im Hinblick auf die Wandlungsbereitschaft der Organisation an, erhält man bereits eine deutlich pessimistischere Einschätzung. 69 Prozent der Unternehmen stellen sie regelmäßig auf den Prüfstand, nur noch 60 Prozent halten die eigenen Prozesse für flexibel. Und fast die Hälfte der Unternehmen hat darauf verzichtet, die eigene Organisation auf Zukunftsfähigkeit zu überprüfen. Dies alles zeichnet nicht gerade das Bild einer Industrie, deren Segel Richtung Fortschritt gesetzt sind. Man gibt sich offensichtlich viel zu sehr mit dem Erreichten zufrieden. Fraglich, ob man so mit dynamischeren jüngeren Unternehmen, aber auch aufstrebenden Volkswirtschaften mithalten kann (Bild 3).

Bestehende Strukturen nicht selbstkritisch auf den Prüfstand zu stellen, wird mit Industrie 4.0 zu einem noch größeren Problem. Gerade jetzt wäre es an der Zeit, mit Verschwendung und unnötiger Komplexität aufzuräumen, denn organisatorischem Chaos lässt sich mit Digitalisierung nicht Herr werden. Im Gegenteil: Nur schlanke, in sich sinnvolle Prozesse ermöglichen erst eine erfolgreiche digitale Transformation. Die Problematik reicht dabei über rein technische Herausforderungen weit hinaus. Wenn man, wie so oft beschworen, Industrie 4.0 weniger als einen Wandel der IT betrachtet, sondern viel mehr als umfassendes Mindset, dann lässt sich die mit Daten- und Prozessheterogenität einhergehende Schnittstellenproblematik noch schwieriger auf die Ebene menschlicher Kooperation übertragen. Während Unternehmen mit schlanken Prozessen weitgehend darauf abzielen, Reibungsverluste innerhalb organisatorischer Einheiten wie Teams zu vermeiden, haben sie die Schnittstellen zu anliegenden Bereichen weit schlechter im Blick: Nur etwas mehr als die Hälfte widmet dieser Problematik besondere Aufmerksamkeit. Reibereien und Unklarheiten zwischen organisatorischen Einheiten sind jedoch erhebliche Bremser für Innovation und unternehmerischen Wandel. Es würde sich also empfehlen, stärker an den Schnittstellen zu arbeiten.

Zusammenfassung

Der Wille zur agilen Unternehmenskultur, die Innovation voranbringt, ist vielfach vorhanden. Auf dem Weg dorthin muss die deutsche Industrie aber noch einige Anstrengungen hinter sich bringen. Die Herausforderungen liegen dabei weniger in der Maschine als im Menschen. Gefragt ist eine Führungskultur nah am Mitarbeiter, die ihm die Sinnhaftigkeit des Wandels vermittelt. Motivation und Begeisterung für den Wandel entstehen einzig und allein durch Sinnhaftigkeit. Wichtig zudem: eine generelle Offenheit für neue Impulse, die auch ein gehöriges Stück Selbstkritik beinhaltet und eine Prozesskultur, die sich immer wieder selbst auf den Prüfstand stellt. Die technische Qualifikation der Mitarbeiter wird sich in einem solchen Umfeld vielleicht nicht „von selbst“, aber sehr viel leichter und nachhaltiger entwickeln lassen.

Der Autor dieses Beitrags

Wilhelm Goschy ist COO der Staufen AG. Seine Beratungsschwerpunkte liegen auf wertstromorientierten Fabrikkonzepten, Implementierung von Wertschöpfungssystemen und Coaching von Führungskräften. Er studierte Betriebswirtschaftslehre in Deutschland und England. Bei der Dr. Ing. h. c. Porsche AG sammelte Goschy anschließend in der Funktion als Projektcontroller und Projektleiter profunde Kenntnisse in Fertigung und Montage. Seit 1999 in der Unternehmensberatung Staufen entwickelte er als Senior Partner und Business Unit Leiter Führungskräfte, leitete Großprojekte, konzipierte die Ausbildung von Lean Experten und ist heute verantwortlich für die Entwicklung des internationalen Beratungsgeschäfts.

Summary

Meet the Challenges of the Future with a New Leadership Culture. Around 90 percent of German industrial companies expect strong changes for their business in the coming decade. More than two-thirds consider themselves well prepared. However, looking under the surface, one can doubt their ability to convert. Last but not least, a traditional understanding of leadership paralyses the ability to reinvent oneself. But lack of impulses from the outside and excessive satisfaction with proven processes are also stumbling blocks for change.

Bibliography
DOI **10.3139/104.111810**
ZWF 112 (2017) 11; page 788–791

© Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG

ISSN 0032–678X