

Change Management

Erst Lean Management, dann Industrie 4.0. Erst Kulturanalyse, dann Management 4.0!

Von Günther Schöffner. Dezember 2019

Wandel, wenn er nachhaltig sein soll, braucht ein gutes Fundament. „Erst Lean Management, dann Industrie 4.0.“: diese Notwendigkeit ist leicht verständlich und nachvollziehbar. Der Weg in die Digitalisierung und Industrie 4.0 erfordert eine stabile Ausgangsbasis.

Lean-Prinzipien sind eine geeignete Grundlage für Industrie 4.0. Das bestätigt auch Ralf Neuhaus im Buch „Industrie 4.0 für die Praxis“. Hierfür ist am Anfang eine Analyse der Ausgangslage zur Wahl geeigneter Lean-Werkzeuge erforderlich. Diese sind dann konsequent zu implementieren, denn ohne hinreichende Grundlagen greift Industrie 4.0 ins Leere. Ein direkter Übergang von einem nicht allzu prozessaffinen Managementansatz hin zu einem „Management 4.0“ stellt eine große Hürde dar, weshalb der Schritt über Lean Management ratsam ist.

Damit digitale Lösungen von Industrie 4.0 wirksam werden, muss zunächst die bestehende Prozesslandschaft der analogen Welt systematisiert werden, bevor diese digitalisiert werden kann. Ohne vorherige Systematisierung macht die Digitalisierung keinen Sinn, da „ein in der analogen Betriebswelt chaotisches System“ in der digitalen Welt, sofern dies überhaupt dorthin transferiert werden kann, „in der Regel dadurch nicht besser wird“. So plakativ umschreibt Ralf Neuhaus die Notwendigkeit einer soliden Prozessgestaltung als Vorbereitung für Industrie 4.0.

Es sind jedoch nicht nur die Prozesse anzupassen, sondern auch Zusammenarbeit und Führung im Unternehmen. Nur dann werden die Effekte von Industrie 4.0 voll wirksam. Abhängig von der Ausprägung sind beispielsweise neue Arbeitszeit- oder Entlohnungsmodelle oder ein neues Führungsverständnis zu etablieren. Dies wird sich nach geraumer Zeit in einer veränderten Unternehmenskultur widerspiegeln, die hierzu auch entsprechend beeinflusst werden sollte. Im Rahmen von „Management 4.0“ wäre folgerichtig „Unternehmenskultur 4.0“ ein geeigneter Ausdruck für die Beschreibung einer Unternehmenskultur, die dem konsequenten Praktizieren der im Rahmen der Digitalisierung bzw. von Management 4.0 veränderten Rahmenbedingungen förderlich ist.

Unternehmenskultur ist für Erfolg entscheidend

Ohne eine unterstützende Unternehmenskultur werden die Effekte einer digitalen Transformation jedoch nicht hinreichend wirksam. Der prominente **Managementvordenker Peter Drucker** hat dies bereits vor den Zeiten der aktuellen digitalen Revolution passend ausgedrückt: **„Die Kultur isst die Strategie zum Frühstück.“** Dieser Satz scheint aktueller denn je, denn keine Strategie wird wirksam, wenn die Kultur sie nicht hinreichend unterstützt. Der Harvard-Professor Alfred Chandler prägte bereits in den 1960er Jahren den Spruch „Structure follows strategy“. Klaus Doppler und Christoph Lauterburg, seit langem bekannte Change Manager, haben bereits vor vielen Jahren ergänzt, dass dies bei einem Wandelprozess mit einem „Culture follows strategy“ einhergehen muss. Wenn eine Unternehmenskultur ein wirksamer Wettbewerbsvorteil sein soll, so muss sie zur Strategie passen. Daher kann eine noch so moderne digitale Infrastruktur mit perfekt beschriebenen Prozessen nicht ihre volle Wirkung entfalten, wenn die Unternehmenskultur dies nicht angemessen unterstützt.

Kultureller Wandel: Kultur beschreiben und modellieren

Um einen Wandel der Unternehmenskultur zu bewirken, sind neben prozessualen und strukturellen Veränderungen auch geeignete Maßnahmen zur Veränderung des Verhaltens von Mitarbeitern und Führungskräften einzuleiten. Hierzu ist wie beim Prozessansatz zunächst eine Analyse des Ausgangszustands notwendig. Beim kulturellen Wandel

ist unerheblich, ob spezielle Managementpraktiken wie Agilität eingeführt, das Führungssystem allgemein neu ausgerichtet, oder nur prinzipiell ein substanzieller Wandel in Führung und Zusammenarbeit herbeigeführt werden soll: der Ist-Zustand der Organisationskultur ist am Anfang mit passenden Werkzeugen zu erheben und in geeigneter Form zu beschreiben. Dabei stehen verschiedene Modelle zur Unternehmenskultur zur Verfügung, sodass für den jeweiligen Zweck das möglichst passende gewählt werden kann.

Unabhängig davon, welches Modell Anwendung findet, ist allerdings zu berücksichtigen: eine genau detaillierte Beschreibung der Unternehmenskultur ist nahezu unmöglich. Zu unterschiedlich und facettenreich sind die einzelnen Ausprägungen der unausgesprochenen kollektiven Annahmen, als dass sie hinreichend genau systematisiert oder gar gemessen werden könnten. Ein Messen der Kultur wäre für die verantwortlichen Manager und Veränderer zwar wünschenswert, dies ist jedoch nicht hinreichend möglich. Dennoch hilft eine gewisse Quantifizierung der Ausprägungsformen einer Unternehmenskultur dabei, sie zielgerichtet zu beeinflussen. Denn so kann man den zeitlichen Fortschritt zumindest in gewissem Ausmaß verfolgen. Dies gilt auch dann, wenn eine derartige Quantifizierung die Kultur nur grob, nicht umfassend und nur bezüglich der ausgewählten Denkmuster und Verhaltensweisen erfasst und beschreibt. Im Zusammenhang einer digitalen Transformation sind für eine Kulturdiagnose in einem Kulturmodell solche Elemente wichtig, die für ein wirksames Praktizieren von Management 4.0 im Tagesgeschäft förderlich sind: Verantwortungsbewusstsein, Prozessfokus oder Zahlenaffinität. Dementsprechend muss bei einer Kulturanalyse ein für das Unternehmen passendes Modell gewählt werden. Eventuell finden auch mehrere Modelle gleichzeitig Anwendung, um die Ausprägung der relevanten Kulturelemente ausreichend zu beschreiben.

Kultur diagnostizieren und in eine bestimmte Richtung beeinflussen

Neben unterschiedlicher Kulturmodelle können bei einer Kulturdiagnose auch verschiedene Analyseansätze gewählt werden. Dies kann so interpretiert werden, als würde man ein Objekt mit verschiedenen Brillen, die jeweils für unterschiedliche Farbtönungen transparent sind, aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten. Je nach Brille und Blickwinkel gewinnt man einen unterschiedlichen Eindruck, obwohl es sich um ein und dasselbe Objekt handelt. Dieser Ansatz ist vergleichbar mit der 6-Hüte-Methode von De Bono im Bereich des Innovationsmanagements. Im Fall einer Kulturdiagnose wäre das Objekt dann die betrachtete Unternehmenskultur.

Richard Barrett hat ein Werkzeug zur Transformation der Unternehmenskultur beschrieben, das auf sieben Ebenen der persönlichen Bedürfnisse fußt. Diese sieben Ebenen beruhen auf der bekannten Bedürfnispyramide von Abraham Maslow. Mit diesem Modell wird eine werteorientierte Kulturtransformation vorgeschlagen. Simon Sagmeister hingegen präsentiert eine Methodik zur Beschreibung und Quantifizierung der Unternehmenskultur auf Basis von Bewusstseinsinhalten, sogenannter Meme. Sagmeister teilt auf dieser Basis die Unternehmenskultur in sieben verschiedene Cluster ein, deren Summe er als „Culture Map“ bezeichnet. Jedes dieser Cluster repräsentiert dabei bestimmte Meme wie beispielsweise „Wettbewerb“, „Wissen“ oder „Unternehmensfamilie“. Beiden Ansätzen ist gleich, dass sie anhand der verwendeten Tools eine Veränderung der wahrgenommenen Unternehmenskulturen objektiv nachvollziehbar machen sollen. Mit einem passenden Werkzeug kann auf sehr ähnliche Weise auch ein Wandel der Kultur hin zu mehr „Management 4.0“ verfolgt werden.

Wichtig ist an dieser Stelle die Tatsache, dass eine Unternehmenskultur systemtheoretisch betrachtet nicht technokratisch verändert werden kann. Es ist bestenfalls eine Kulturbeeinflussung möglich. Näheres habe ich hierzu im Buch „Changeprozesse positiv gestalten“ ausgeführt. Aufgrund dessen wäre es besser, anstatt von zielgerichteter „Kulturveränderung“ etwas allgemeiner formuliert von „Kulturwandel“ zu sprechen. In diesem Buch habe ich auch einen Vorschlag für eine „Culture of Excellence“ (CoE) beschrieben. Sie ist inhaltlich mit einer exzellenzorientierten Haltung von Mitarbeitern zu vergleichen. Sind diese Faktoren in einer Kultur oder bei Mitarbeitern ausgeprägt, ist dies der Erzielung exzellenter Unternehmensergebnisse förderlich. Dementsprechend kann mit dieser „CoE“ ein Kulturwandel hin zu einer stärkeren Exzellenzorientierung in Unternehmen erreicht werden. Da der Exzellenzgedanke u. a. bedeutet, anhand geeigneter Werkzeuge herausragende Ergebnisse zu erzielen, unterstützt er auch die Umsetzung von Management 4.0, wo dies dem Unternehmen förderlich ist. Folglich wird eine „Culture of Excellence“ auch den Wandel der Unternehmenskultur in Richtung Management 4.0 unterstützen. Aber auch hier bleibt es dabei: Erst Kulturanalyse – dann Management 4.0.

Externe Hilfe ist ratsam

Zur Vermeidung allzu subjektiver Kulturdiagnosen empfiehlt sich, externe Personen zur Kulturdiagnose hinzuzuziehen. Neben der größeren Erfahrung und der bestehenden Expertise können Berater in der Regel auch die verfügbaren Tools auswählen, die für den jeweiligen Bedarf des Unternehmens am besten geeignet sind.

Literatur:

- Neuhaus, Ralf (2018): Erst Lean-Management, dann Industrie 4.0. In: Wagner, Rainer Maria (Hrsg.): Industrie 4.0 für die Praxis. Springer Gabler, Berlin.
- Breyer-Mayländer, Thomas (2017): Management 4.0. Hanser Verlag, München.
- Matzler, Kurt; Bailom, Franz; von den Eichen, Stefan Friedrich; Anschober, Markus (2016): Digital Disruption. Wie Sie Ihr Unternehmen auf das digitale Zeitalter vorbereiten. Verlag Franz Vahlen, München.
- Lederer, Dieter (2018): Veränderungsexzellenz. Hanser Verlag, München.
- Puckett, Stefanie; Neubauer, Rainer M. (2018): Agiles Führen. Führungskompetenzen für die agile Transformation. BusinessVillage, Göttingen.
- Hofert, Svenja; Thonet, Claudia (2019): Der agile Kulturwandel. SpringerGabler, Wiesbaden.
- Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2009): Change Management. Campus Verlag, Frankfurt am Main.
- Doppler, Klaus; Fuhrmann, Hellmuth; Lebbe-Waschke, Birgitt; Voigt, Bert (2011): Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen. Campus Verlag, Frankfurt/New York, 2. Auflage.
- Sackmann, Sonja (2012): Diskrepanzanalyse. Ist und Soll der Organisationskultur. In: Roehl, Heiko; Winkler, Brigitte; Eppler, Martin; Fröhlich, Caspar (Hrsg.): Werkzeuge des Wandels. Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Berner, Winfried (2012): Culture Change. Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Grubendorfer, Christina (2016): Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur. Carl-Auer Verlag, Heidelberg.
- Schein, Edgar H. (2017): Organizational Culture and Leadership. John Wiley & Sons, 5th Edition, Hoboken (NJ).
- Van Aerssen, Benno; Buchholz, Christian (Hrsg.; 2018): Das große Handbuch Innovation. Verlag Franz Vahlen, München.
- Schein, Edgar (2003): Organisationskultur. EHP Edition Humanistische Psychologie, Bergisch Gladbach.
- Barrett, Richard (2016): Werteorientierte Unternehmensführung. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
- Maslow, Abraham (1943): A theory of human motivation. Psychological Review, 50, 370-396.
- Sagmeister, Simon (2016): Business Culture Design: Gestalten Sie Ihre Unternehmenskultur mit der Culture Map. Campus Verlag, Frankfurt am Main.
- Dawkins, Richard (1976): The Selfish Gene. Oxford University Press, Oxford, New York.
- Schöffner, Günther (2020): Changeprozesse positiv gestalten. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart