

## Management 4.0

# Alter Wein in neuen Schläuchen?

von Günther Schöffner. März 2019

**Change Management und seine Methoden gibt es schon seit langem, immer angepasst an die jeweiligen Zeiten und Umstände. Welchen Strömungen folgen wir heute um erfolgreich im Markt zu bestehen?**

**Die Digitalisierung stellt die gesamte Menschheit ohne Zweifel vor große Herausforderungen, birgt aber auch ungeahnte Chancen. Beides trifft gleichermaßen für Industrieunternehmen zu. Insbesondere Industrie 4.0., ein relativ allgemeiner Begriff für die Digitalisierung in der industriellen Produktion, bietet ein immer noch ungeahntes Potential an neuen technischen Möglichkeiten.**

Vieles davon ist nicht neu und findet bis heute erfolgreich in vielen Großunternehmen Anwendung. Für die meisten mittelständischen Unternehmen stellt aber bereits die Applikation der bekannten technischen Möglichkeiten von Industrie 4.0 durchaus eine Herausforderung dar. Umso mehr wird die Bewältigung all der zukünftig noch kommenden Möglichkeiten ein bevorstehender Kraftakt. Bei allen Herausforderungen und Schwierigkeiten bietet Industrie 4.0 jedoch wesentlich mehr Chancen als Risiken.

### **Industrie 4.0 birgt jede Menge Chancen**

Sollen diese neuen Chancen auch zu realen Erfolgen im Unternehmen werden, müssen neben der Technik auch die sonstigen Gegebenheiten wie Strategie und Organisation adaptiert werden. Eine breite Akzeptanz von Industrie 4.0-Systemen durch Belegschaft, ihrer Vertretung und dem Management ist Voraussetzung, dass die Gestaltungsmöglichkeiten wirksam und nachhaltig Entfaltung finden können. Qualifikation, Führung und Zusammenarbeit der Mitarbeiter müssen folglich ebenfalls entsprechende Anpassung finden.

### **Bereitschaft zur Veränderung**

Es wird und muss sich also im Zuge der Digitalisierung vieles verändern. Blickt man zurück, so ist dieser Veränderungsbedarf allerdings nichts Neues. Egal, ob es die Einführung von Computern in den 60ern und 70ern war, die großflächige Einführung der PCs in den 80ern, oder die Eroberung der Industrieproduktion durch die Konzepte des Lean Manufacturing von Toyota in den 90ern, nur um einige Beispiele zu nennen, stets mussten sich auch Organisation und Mitarbeiter den neuen Gegebenheiten anpassen.

Jedes Mal, wenn die Prozesse der industriellen Wertschöpfung einer größeren Veränderung unterliegen, muss sich auch die Zusammenarbeit im Unternehmen ändern. All das ist also nichts Neues, so dass der jetzige Hype um die Einführung von Management 4.0 oder agilem Management zwar verständlich, aber lange nicht so ungewöhnlich neu ist, wie es oft dargestellt wird. Organisationen, die den stetigen Wandel gewohnt sind, werden es hier auch leichter haben als jene, die seit jeher konservativ ausgerichtet und für notwendige Veränderungen nicht so rasch aufgeschlossen waren.

All das ist also, wie zuvor bereits erwähnt, jenseits der Inhalte noch nichts Neues. Neu ist, dass Dynamik, Umfang und Reichweite der Veränderungen durch die Digitalisierung vielleicht größer sind, als bei den bisherigen Veränderungen. Aber auch das war bei den genannten größeren Veränderungen der Vergangenheit meistens der Fall: die Tragweite der neuen Veränderungen war größer als die der vorherigen.

### **Dynamik durch Flexibilität**

Neben der Tatsache, dass viele Umstände der momentanen Veränderungen gar nicht so neu wie oft dargestellt sind, ist auch wichtig zu erwähnen, dass viele Inhalte der schönen, neuen Arbeitswelt, New Work genannt, auch gar nicht so neu sind, wie uns oft glauben gemacht wird. Vieles gab es schon und wurde nur nicht oder nicht konsequent angewandt, und wird jetzt als revolutionär neu angepriesen. Vieles gab es schon in etwas einfacherer Form und

wurde nur nicht so sensationell verkauft, wie dies derzeit erfolgt. Natürlich gibt es beispielsweise mit Scrum oder Kanban neue Wege in der Abarbeitung von Projekten, um schnell möglichst viele Ergebnisse zu erzielen.

Doch dynamisches Projektmanagement mit täglicher Anpassung der Ziele ist beispielsweise bei risikobehafteten Offshore-Kabelprojekten das Tagesgeschäft der Projektteams. Ohne diese schnelle, am jeweiligen Tageserfolg orientierte Anpassung der zukünftigen Tages- und Wochenziele unter Berücksichtigung des Gesamtziels, wäre bei diesen Projekten der finanzielle Crash wesentlich näher als der Erfolg.

Zu groß sind die Unwägbarkeiten wie das vor Ort herrschende Wetter oder die Aktivitäten anderer Projektabwickler, zu groß sind die Unsicherheit und die Unplanbarkeit des Erfolges der eigenen Gewerke, wie das nun mal auf Baustellen oder auch in der Make-To-Order-Produktion manchmal ist. Obwohl es nicht Scrum oder agil heißt, wird dieses dynamische Projektmanagement sehr ähnlich gehandhabt und erzielt einen ähnlichen Ergebnisverlauf, ganz anders als „herkömmliche“ Projekte. Auch bei diesen dynamischen Projekten agieren Projektleiter oftmals weniger als „Leiter“ im herkömmlichen Sinne, sondern sind Coaches und Motivatoren des Teams. Sie versuchen, alles Notwendige an den jeweiligen Projektfortschritt angepasst zur Verfügung zu stellen, entwickeln die Teammitglieder weiter für das nächste bevorstehende Projekt etc.

Vieles wird dort seit Jahren praktiziert, was oftmals als neu im Zuge agilen Managements angepriesen wird. Wie Gloger schreibt braucht Selbstorganisation Führung. Vielleicht um einiges anders als bisher, aber ohne Führung geht es auch hier nicht. Der oft von Mitarbeitern so geliebte Gedanke, es gehe völlig ohne Chefs und Führungskräfte, ist ein Irrtum. Dies bestätigt Gloger, der seit 2002 Scrum betreibt und als einer der erfahrensten Scrum-Experten im deutschsprachigen Raum gehandelt wird, in [6] explizit. Wie in [7] dargestellt ist die Führungsperspektive bei agiler Führung zwar anders als bei der „modernen Führung“. Sie ähnelt jedoch mitunter sehr dem, was wie zuvor dargestellt bei modernen Offshore-Projekten seit Langem gelebt wird. Es ist also durchaus etwas alter Wein, der bislang nur nicht so bekannt und populär war, wie viele andere Weinsorten.

## **Die Zusammenführung erzielt die Qualität**

Jenseits der Projektabwicklung gibt es aber weitere Elemente in Organisation und Management, die heute als neue und revolutionäre Themen des „agilen“ Managements gefeiert werden, die bislang in ähnlicher Form praktiziert, nur nicht so interessant benannt und publik gemacht wurden. Selbststeuernde Teams gibt es beispielsweise auch im Offshore-Business. Ist eine Crew mit der Installation eines Offshore-Windparks für mehrere Wochen off-shore, lassen sich auch nicht sämtliche Schritte im Voraus genauestens planen und auch die Projektleitung ist nicht überall eingebunden. Das ist schon wegen der räumlichen Distanz gar nicht möglich und nicht alles kann allein über Fernkommunikation erledigt werden. Vor allem ist die Anzahl parallel zu erledigender Arbeitspakete so groß und deren Vielfalt so breit, dass dies mit einem „herkömmlichen Management“ zwar bewältigbar, jedoch viel zu träge und unflexibel wäre. Dasselbe gilt auch für Teams, die in ganz „normalen“ produzierenden Unternehmen Sonderprojekte wie die Errichtung eines neuen Sonderlabors in interdisziplinären Teams abwickeln und nur am Ergebnis gemessen werden, oder Task Forces, die spezielle Sonderprojekte zur Diversifizierung abwickeln müssen. Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Selbststeuernde, interdisziplinäre Teams sind nicht neu, sondern wurden und werden mal mehr, mal weniger intensiv bereits seit Jahren praktiziert. Mit Sicherheit sind Finesse, Detailliertheit und Konsequenz, mit der dies im Zuge „agilen Managements“ derzeit große Verbreitung findet, größer als je zuvor. Dennoch ist der Grad des Neuen überschaubar und nicht gänzlich fremd. Es ist also, wie das agile Projektmanagement und Scrum auch, durchaus Einiges neu, Vieles aber nur eine Verbesserung Existierendes und Einiges auch gar nicht neu, sondern wurde im Zuge des „agilen Managements“ nur bekannt und publik gemacht. Alles in allem sind die „modernen Managementmethoden“ der „New Work“ also eine Mischung aus altem und neuem Wein in neuen, intensiv als „digital“ angepriesenen Schläuchen, also eine, wenn man so will, Cuvée.

Diese Cuvée lässt sich auch noch in anderen Bereichen von Unternehmen finden. Agile Teams mit einem gewissen Maß an Selbstorganisation gibt es wie vorher beschrieben schon lange und in vielen Bereichen. Das „traditionelle“ Management gibt diese Möglichkeiten seit langem her. Wie Breyer-Mayländer in [8] schreibt, ist das Führungskontinuum von Tannenbaum/Schmidt seit 1958 bekannt und gibt Führungskräften die Möglichkeit, dem Team weitgehende Autonomie und Spielraum zuzugestehen [9, 10]. Kombiniert mit dem situativen Führungsansatz von Hersey/Blanchard [11] besteht also seit Jahrzehnten die Möglichkeit, Teams und Gruppen ähnlich zu führen, wie

es heute als agil bezeichnet wird. Voraussetzung ist jedoch, wie in [5] beschrieben, ein agiles Mindset im Team herrscht. Aulinger erwähnt in [5] explizit, dass „die Ideen der Lebendigkeit, die in den klassischen Management-Methoden enthalten sind, oft in ihrer realen Umsetzung nicht zur Geltung kamen“, sprich in vielen Organisationen nicht oder nicht ausreichend praktiziert wurden. Daher, so Aulinger, konnte der Begriff Agilität heute so populär werden [5]. Dass diese Möglichkeiten des klassischen Managements seit Jahrzehnten aber auch bereits tausend- oder millionenfach gelebt werden, belegt das geflügelte Wort, eine Entscheidung „abnicken“ zu lassen. Das Team hat einen weitreichend Entscheidungsspielraum und beschließt, was die beste Lösung wäre. Man geht fest davon aus, dass die zuletzt entscheidende Instanz dem Entscheidungsvorschlag des Teams keine Steine in den Weg legen sondern zum Vorschlag „nicken“ wird.

## **Digitalisierung beschleunigt**

Die Welt wird mit der Digitalisierung allerdings real schneller, vielfältiger und flexibler. Viele der neuen Herausforderungen können mit den oben genannten Methoden ohne Anpassung an die Digitalisierung nicht oder nur unzureichend erledigt werden. Der bekannte Harvard-Professor John Kotter präzisiert das in seinem Werk „Accelerate“ [12]. Wie in [13] wiedergegeben, wird nach Kotters Ansatz in Unternehmen mit klassischer Hierarchie parallel ein Netzwerk mit Zellen und Kernteams aufgesetzt, das kleinteilig und unbürokratisch ohne herkömmliche Projektstruktur aufgebaut ist, um die agilen Strukturen zu schaffen. Hier schließt sich dann der Kreis, denn diese Teams sind mit der „alten“ Organisation verzahnt, um „Abstoßung“ zu verhindern. Scrum beispielsweise präzisiert als moderne Methode das, was seit Langem in vielen Bereichen bereits gelebt wird, passt es an die Gegebenheiten an und systematisiert es für die großflächige Anwendung im neuen, digitalen Umfeld. Agiles Management schafft in einer systematischen Form das, was bisher in vielen Teams schon gelebt wurde, nur systematisiert und angepasst an die neuen Herausforderungen. Dieser Verschnitt des alten Weines mit frischen Tropfen zu oben genannter Cuvée lässt also die Digitalisierung gelingen. Management 4.0 verbessert und verfeinert also Vieles, das es schon lange gibt, kombiniert es mit einigen neuen Dingen und macht es systematisch anwendbar. Diese Cuvée, der alte Wein gemischt mit neuem, in den neuen Schläuchen, die für die zukünftigen Herausforderungen geeignet und attraktiv sind, machen damit die Digitalisierung für alle Unternehmen bewältigbar. Daher sind weder Panik noch Vernachlässigung angebracht. Wie bei den vielen Veränderungen der letzten Jahrzehnte sind auch bei der Digitalisierung das richtige Maß und eine professionelle, gut geplante und konsequente Umsetzung die Schlüssel.

## **Eine Frage der Zusammensetzung**

Nicht überall sind aber die schönen neuen Werkzeuge sinnvoll oder adäquat. In Unternehmen, die ständig eine große Anzahl neuer Produkte oder Features generieren müssen, kann dies mit Scrum erst möglich werden. Andere Unternehmen, die weit weniger innovativ in Richtung neuer Produkte sind, weil dies das jeweilige Unternehmensumfeld weder erfordern noch zulassen, kann Scrum eventuell nichts bewirken. Auch Kanban im Sinne der Projektabwicklung kann in Unternehmen, die wenige Projekte haben und die auch noch unter moderatem Zeitdruck stehen, oft nichts ausrichten, so dass die herkömmliche Art der Projektabwicklung oder der Rückgriff auf Task Forces aufgrund der etablierten Verfahren und der Kontinuität u. U. sinnvoller sein kann. Ähnliches gilt für selbststeuernde Teams oder die anderen agilen Werkzeuge. Wienzek stellt in [14] beispielsweise eine Einführungssystematik für 4.0 in nicht-forschungsintensiven KMUs vor, die auch in Mediumtech- oder Hightech-Branchen eine wichtige gesamtwirtschaftliche Rolle innehaben, und typisiert diese Unternehmen in vier Gruppen. Diese Typisierung soll dabei helfen, bei den verschiedenen Unternehmen vom technisch Machbaren das jeweils Sinnvolle auszuwählen. Es ist also wichtig, wie in [13] erwähnt, jeweils zu entscheiden, was Sinn macht. Agil dort wo es sinnvoll ist, herkömmlich da, wo agil nichts bringt oder gar schadet. Dabei Bedarf es nach Hofert [13] einer multivariablen Strategie, eine scharfe Trennung in agile und nicht-agile Bereiche gibt es nicht. Der Tenor soll nicht „entweder oder“, sondern „sowohl als auch“ sein. Das erinnert ganz an den erwähnten situativen Ansatz von Tannenbaum/Schmidt.

## **Was zählt ist der Erfolg**

Der Spruch „Modern spielt, wer gewinnt“ des ehemaligen Fußballtrainers Otto Rehhagel, der als damaliger Nationaltrainer die griechische Fußballmannschaft 2004 zum Gewinn der Europameisterschaft führte, war die Antwort auf die Kritik, er ließe unmodernen Fußball spielen. Der Erfolg gab ihm mit seinen damals altmodisch wirkenden Methoden Recht. Übertragen auf 4.0 könnte man sagen: „Modern arbeitet ein Unternehmen, wenn es dauerhaft erfolgreich ist.“. Dabei ist irrelevant, ob es dies mit herkömmlichen und bzw. oder mit agilen

Management-Methoden tut. Wichtig ist dabei das Dauerhafte, denn eine Schwalbe macht bekanntermaßen keinen Sommer. Kurzfristige Erfolge sind zwar wichtig, es zählt aber nur der dauerhafte Erfolg, ganz im Sinn der Business Excellence der EFQM [15]. Das Kriterien-Modell der Business Excellence fördert schon lange Führungs- und Managementwerkzeuge, welche die Flexibilität der Prozesse, die Befähigung der Mitarbeiter zu selbstständigem Handeln und die Einbettung kontinuierlicher Innovation in die Unternehmens-DNA explizit unterstützen. Dazu kann auch ein „erneuertes“ Führungsverständnis zählen, wie es in [16] zur Bewältigung disruptiver Ansätze erläutert wird. Ob alt oder neu spielt bei der Business Excellence keine Rolle, was zählt ist der Erfolg. Somit sind die Ansätze von Management 4.0 für Unternehmen, welche schon länger dem EFQM-Modell folgen, zwar eine inhaltliche Erneuerung, aufgrund der Orientierung an kontinuierlicher Innovation und aktiver Mitarbeiterbefähigung und Mitarbeiterpartizipation jedoch nur eine unter anderen Herausforderungen.

## Literatur:

[1]:

Neugebauer, Reimund (Hrsg.): Digitalisierung. Springer Vieweg, Berlin, 2018.

[2]:

Wagner, Rainer Maria (Hrsg.): Industrie 4.0 für die Praxis. Springer Gabler, Berlin 2018.

[3]:

Hirsch-Kreinsen, Hartmut: Wandel und Gestaltung digitalisierter Industriearbeit. In: Wagner, Rainer Maria (Hrsg.): Industrie 4.0 für die Praxis. Springer Gabler, Berlin 2018.

[4]:

Gloger, Boris: Scrum. Hanser Verlag, München, 2016

[5]:

Aulinger, Andreas: Agilität als Baustein innovativer Organisationen. In: Völker, Rainer; Friesenhahn, Andreas (Hrsg.): Innovationsmanagement 4.0. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, 2018.

[6]:

Gloger, Boris; Rösner, Dieter: Selbstorganisation braucht Führung. Hanser Verlag, München, 2. Auflage, 2017.

[7]:

Sauter, Roman; Sauter, Werner; Wolfig, Roland: Agile Werte- und Kompetenzentwicklung. Springer Gabler, Berlin, 2018.

[8]:

Breyer-Mayländer, Thomas: Management 4.0. Hanser Verlag, München, 2017.

[9]:

Schreyögg, Georg; Koch, Jochen: Grundlagen des Managements. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2. Auflage, 2010.

[10]:

Staehele, Wolfgang H.: Management. Verlag Franz Vahlen, München, 8. Auflage, 1999.

[11]:

Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H.: Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. 4<sup>th</sup> ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1982.

[12]:

Kotter, John: Accelerate: building strategic agility for a faster-moving world. Harvard Business Review Press, Boston/MA, 2014.

[13]:

Hofert, Svenja; Thonet, Claudia: Der agile Kulturwandel. Springer Gabler, Berlin, 2019.

[14]:

Wienzek, Tobias: Vier Industrie 4.0-Strategietypen für die Praxis. In: Wagner, Rainer Maria (Hrsg.): Industrie 4.0 für die Praxis. Springer Gabler, Berlin 2018.

[15]:

European Foundation for Quality Management (EFQM): EFQM Excellence Modell 2013. Eigenverlag, Brüssel, 2012.

[16]:

Matzler, Kurt; Bailom, Franz; von den Eichen, Stefan Friedrich; Anschöber, Markus: Digital Disruption. Wie Sie Ihr Unternehmen auf das digitale Zeitalter vorbereiten. Verlag Franz Vahlen, München, 2016.