

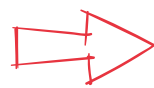
NEU DENKEN LERNEN

In der vernetzten Welt überleben

Nichts ist so beständig wie Veränderung. Wir haben gelernt, damit umzugehen und uns darauf einzustellen. So einigermaßen zumindest. Dennoch scheint es, dass Veränderungen immer häufiger und schneller erforderlich werden. Die Digitalisierung und die damit verbundene kulturelle Transformation tragen in hohem Maße dazu bei.

Von Joachim Stängle

Um in dem sich aktuell rasant verändernden Umfeld überlebensfähig zu bleiben, ist es unerlässlich, persönlich als Führungskraft und als Organisation neu denken zu lernen. „Typisch deutsch“ ist es wohl, Produkte langfristig und bis ins Detail zu planen. Erst wenn der Plan ausgereift und mit allen Beteiligten abgestimmt ist, kann die Entwicklung beginnen. Am Ende steht ein nahezu perfektes Produkt – das bei Markteinführung bereits überholt ist. Neu denken bedeutet hier: Ziele definieren, Meilensteine setzen und dann einfach machen! Ausprobieren mit einem Prototyp, testen, aus Fehlern lernen und wieder von vorne beginnen. Das bedeutet, wie ein Start-up zu denken und auch so zu handeln. Wenn Innovation entstehen soll, muss die Fehlervermeidungskultur weichen. Erfahrungen und Erkenntnisse müssen direkt in die Produktentwicklung einfließen. In vielen Organisationen herrscht Angst vor Fehlern, denn Scheitern ist verpönt. Da haben es Innovationen schwer.



PRAXISTIPP: Ein Produkt/Projekt identifizieren, das gut für einen Prototyp geeignet ist, mit einem motivierten Projekt-Team beginnen und Scheitern ausdrücklich erlauben.

Vertrauen in neue Arbeitsweisen

Vor allem in stark hierarchischen Unternehmen wird sich die Kultur verändern (müssen). Wenn schnelle Reaktionen gefragt sind, können nicht alle Entscheidungen am Chef hängen. Vieles, was bisher Chefs machen, läuft dann in Teams. Diese arbeiten, organisieren und kontrollieren sich selbstständig und sind dabei hocheffektiv. Der typische Arbeitsplatz im Büro ist nicht mehr notwendig. Die erforderlichen Daten und Dienste – Software, Telefon, Werkzeuge – sind zu jeder Zeit und an jedem Ort online verfügbar. Das ruft bei einigen Unternehmen Verunsicherung hervor. Stellvertretend sei hier das verbreitete Misstrauen von Führungskräften gegenüber Homeoffice-Tätigkeiten genannt: „Wird da dann wirklich gearbeitet, oder hängt der Mitarbeiter im Schlafanzug auf dem Sofa vor dem Notebook rum?“ Dass auch bei körperlicher Anwesenheit nicht jedes Büro automatisch zum „Hocheffizienz-Trakt“ des Unternehmens mutiert, vergisst man schnell. Neben Vertrauensarbeitszeit bekommt auch der Vertrauensarbeitsort immer höhere Bedeutung.



PRAXISTIPP: Frühzeitig Leitfäden – etwa für das Thema Homeoffice – entwickeln. Das gibt Unternehmen und Mitarbeitern Orientierung.

Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser

Die neue Art zu arbeiten braucht eine neue Kultur der Führung. Gute Chancen haben Führungspersönlichkeiten, die sinnvolle Leitplanken und Ziele definieren, die delegieren und Eigenverantwortung fördern. Leiter, die es schaffen, Mitarbeiter und Teams dezentral und zeitlich flexibel zu führen, und Transparenz leben. Die Kompetenz zur Führung auf Distanz wird genauso wichtig sein wie eine Führungskultur des Vertrauens oder die Eigenmotivation der Mitarbeiter. Eine Führungskultur des Vertrauens kann aber nur mit den richtigen Menschen im Unternehmen etabliert werden. Kompatible Werte sind wichtiger als kompatible Fähigkeiten. Auch die gelobte langjährige Erfahrung verliert an Bedeutung, sie wird sogar gefährlich: Traditionelle Sichtweisen bergen das Risiko, dass am Kunden vorbei produziert wird. Erfahrung ist nur dann wichtig, wenn sie dazu eingesetzt wird, Produkte permanent auf die sich verändernden Märkte anzupassen. Das bedeutet für viele Unternehmen eine grundsätzliche und einschneidende Veränderung.



PRAXISTIPP: In einem Teilbereich als Pilotprojekt beginnen. Das strahlt auf andere Abteilungen aus und zieht Kreise im ganzen Unternehmen.

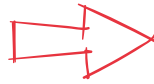
Das Bedürfnis hinter dem Bedarf

Oft befassen sich Unternehmen und Organisationen mit den funktionalen Produkten und Dienstleistungen, die sie erbringen oder schon immer erbracht haben. Aus Kundensicht sind sie aber nur Mittel zum Zweck: Kunden möchten kein bestimmtes Produkt, sondern eine Lösung für ihr Problem! Beispiel: Der Bedarf an Bohrmaschinen ist klein. Eine Bohrmaschine (um ihrer selbst willen) braucht kaum jemand – außer Handwerkern vielleicht oder ein paar technikverliebten Heimwerkern, denen schon allein das surrende Geräusch ein Lächeln ins Gesicht zaubert. Der Bedarf für Löcher in der Wand ist schon größer. Die brauchen viele Menschen, um daran etwas zu befestigen. Riesig hingegen ist der Bedarf für Bilder oder Gegenstände, die an der Wand hängen und die Wohnung verschönern! Hier ist ein echtes Bedürfnis vorhanden. Die Bohrmaschine unterstützt daher nur indirekt bei der Problemlösung. Das eigentliche Bedürfnis sitzt tiefer.

Voraussetzung, um auf diese Weise Lösungen zu entwickeln, ist eine klare Definition der Zielgruppen, die man ggf. überprüft und sich intensiv mit ihren Bedürfnissen beschäftigt. Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Strukturen, Hierarchie und Kultur – alles muss aus Sicht der Zielgruppen kritisch

hinterfragt werden. Denkverbote und Vorgaben gibt es nicht. Es geht um ein Hineinversetzen in die Rolle der Zielgruppen, um aus dieser Perspektive relevante Themen, Anforderungen und Bedürfnisse zu identifizieren. Dabei wird der Blick konsequent auf die aktuellen und zukünftigen Erwartungen der Zielgruppen gerichtet, um diese bei der Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen direkt einfließen zu lassen.

Mit dieser Methode können Innovationen entstehen, an die bisher niemand gedacht hat, die Zielgruppen aber helfen, Probleme zu lösen – nicht nur Symptome zu bekämpfen. Wer sich mit den echten Bedürfnissen seiner Zielgruppen beschäftigt, die hinter dem oberflächlichen Bedarf stehen, wird belohnt. Er kann Vertrauen und Beziehung aufbauen und wird letztlich erfolgreicher sein.



PRAXISTIPP: Stellen Sie ein Team zusammen und überlegen Sie gemeinsam, was es für Ihren Bereich bedeutet, Löcher in der Wand oder sogar Verschönerung der Wände statt Bohrmaschinen zu verkaufen.

Nicht optimieren – sondern neu denken!

In den Köpfen ist das Thema angekommen. Dennoch beobachte ich, dass die anstehenden Veränderungen in Unternehmen behandelt werden wie ein noch geschlossenes Reagenzglas mit Grippeviren. Keiner will so richtig dran. Großes Misstrauen und Furcht vor Veränderung sind auf vielen Ebenen vorhanden. Die Notwendigkeit neuer Denk- und Arbeitsweisen kann aber nicht hoch genug eingeschätzt werden, was viele Unternehmen vernachlässigen. Nicht umsonst warnt Reinhard Ploss, CEO (Sprecher der Geschäftsleitung) der Infineon AG: „Der gefährliche Wettbewerb kommt nicht von hinten, den erkennt man im Rückspiegel. Die Konkurrenz kommt aus der Seitenstraße.“

Es geht in der vernetzten Welt nicht um die Optimierung des Bestehenden. Es geht um ein strategisches Führungsthema. Dies verlangt von der Unternehmensführung Offenheit, eine Strategie für die Veränderung sowie einen ausgereiften Veränderungsplan, denn zielgerichtete Veränderungen geschehen nicht von allein. ◀



Der Autor, Joachim Stängle (Herrenberg bei Stuttgart), ist Unternehmensberater und begleitet Unternehmen und Organisationen.