

Interview

DIGITALISIERUNG ERFORDERT EINE LERNENDE ORGANISATION

Im Vorfeld der Teilnahme am DIGITAL FUTUREcongress in Frankfurt wurde Teamprove-Geschäftsführer Matthias Pauers von Michael Mattis, Veranstalter des DFC, interviewt. Im Fokus des Gesprächs: Lernbereite Organisationen, Veränderungskompetenz und die Bedeutung der Unternehmenskultur für eine erfolgreiche digitale Transformation.

DFC: Die Welt ist im Umbruch, Deutschland ist im Umbruch, der Mittelstand ist im Umbruch und jedes einzelne Unternehmen muss sich entsprechend aufstellen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Hier und da knirscht es schon einmal in den Unternehmen, wenn es um das Thema Digitalisierung geht. Herr Pauers, worin sehen Sie die größten Herausforderungen bei der Weiterentwicklung der Unternehmen, die Sie betreuen?

Matthias Pauers: Die Digitalisierung wird die Art, wie wir leben und arbeiten, komplett verändern. Das betrifft auch die Geschäftsmodelle der Unternehmen. Die bekanntesten Beispiele kennt jeder: Das größte Taxiunternehmen Uber besitzt keine Autos, das größte Medienunternehmen Facebook produziert keine eigenen Inhalte und Alibaba, einer der größten Online-Händler der Welt, besitzt keine Lager. Diese Entwicklungen drehen aber auch die Wertschöpfung mittelständischer Unternehmen „auf links“. Disruption, Innovationskraft, Agilität und ein neues Verständnis von Führung sind nur einige der Themen, die Unternehmen bewegen. Wir leben in einer VUCA-Welt, d.h. ohne die Bereitschaft, Bewährtes kontinuierlich zu hinterfragen und Bestehendes zu verändern, werden viele Unternehmen die digitale Transformation nicht überleben. Ich glaube deshalb, dass die größte Herausforderung das richtige Mindset sein wird. Mehr denn je brauchen Unternehmen die Fähigkeit, dem Wandel grundsätzlich positiv gegenüberzustehen. Ein weiteres Problem ist, dass Digitalisierung oft als rein technisches Thema eingestuft wird. Der Blickwinkel muss hier viel breiter werden.

DFC: Der Begriff VUCA-Welt ist schon über 20 Jahre alt. Hat das Schlagwort im Zusammenhang mit der digitalen Transformation eine neue Dimension bekommen?

Matthias Pauers: Die Dynamik hat sich in den letzten Jahren drastisch erhöht. Im Vergleich zum internationalen Wettbewerb agieren deutsche Traditionsunternehmen häufig noch zu behäbig und sind auf maximale Sicherheit getrimmt. Um langfristig vorn mitmischen zu können, brauchen wir mehr Geschwindigkeit, mehr Mut, mehr Agilität.

DFC: Sie sprechen in dem Zusammenhang auch immer wieder von einer lernenden Organisation. Was genau verstehen Sie darunter?

Matthias Pauers: Lernende Organisationen zeichnen sich durch flache Hierarchien und ein fehlertolerantes Klima aus. Sie haben ein ausgeprägtes Radar für Veränderungen ihres Marktumfelds und sind bereit, sich von traditionellen Denkmustern zu lösen. Dadurch werden sie sehr flexibel und anpassungsfähig. Voraussetzung ist, dass es klare und transparente Ziele als Leitplanke gibt – ein „Big Picture“, an dem die Mitarbeiter ihre eigenen Ziele ausrichten können. Eine bewährte Führungsmethode für lernende Organisationen ist beispielsweise OKR. Arbeiten darf Spaß machen! Das gilt übrigens auch für das Management: Moderne Unternehmen bieten Strukturen, die Bock auf Leadership machen.

DFC: Auf Ihrer Website schreiben Sie: „Die Verbindung der beiden Begriffe ‘Team’ und ‘Improve’ steht für unsere feste Überzeugung, dass ein gut harmonisierendes Team die Basis ist für Verbesserung.“ Warum haben die Teams Ihrer Meinung einen so hohen Stellenwert als Erfolgsfaktor moderner Unternehmen?

Matthias Pauers: Das desaströse Ergebnis der deutschen Fußball-Nationalmannschaft bei der WM 2018 hat gezeigt: Gute Player zusammenzubringen ist noch lange kein Garant für Erfolg. Denn das Ergebnis kann immer nur so gut sein wie die Interaktion zwischen den einzelnen Spielern. Ähnlich ist es mit Teams in Unternehmen: Mit Einzelkämpfern lassen sich die Herausforderungen der Digitalisierung nicht meistern. Harmonische Teams können Erstaunliches leisten – wenn man sie lässt. Moderne Formen der Zusammenarbeit nutzen deshalb das Potenzial selbstorganisierter, agiler Teams. Was oft vergessen wird: Auch Führungskräfte sind ein wichtiger Teil dieser Teams. Statt zu kommandieren und zu überwachen müssen sie in Zukunft Visionen vermitteln und ihre Mitarbeiter motivieren, gemeinsam Wege zu den definierten Zielen zu finden. Diese Transformation ist weder für die Teams noch für die Führungskräfte ein Selbstläufer, sondern harte Arbeit, aber es lohnt sich.

DFC: Gerade im Mittelstand sind die Strukturen zum Teil noch sehr klassisch und ein Umdenken in Richtung selbstverantwortliche Teams schwierig. Was passiert, wenn zwar die Mitarbeiter diesen Veränderungsprozess wollen, aber die Geschäftsleitung noch kein transformatives Führungsverständnis erworben hat?

Matthias Pauers: Dann wird die Transformation nicht funktionieren. Agile Teams brauchen die Unterstützung des Managements.

DFC: Mit welchen Methoden arbeiten Sie in den Unternehmen, um eine neue Unternehmenskultur einzuführen?

Matthias Pauers: Vorweg: Eine Unternehmenskultur lässt sich nicht „einführen“. Sie lässt sich nur Schritt für Schritt entwickeln und gestalten. Die Werte eines Unternehmens beispielsweise lassen sich nicht mal eben schnell durch ein paar Workshops ändern. Konkrete Ansatzpunkte sind aber unter anderem die Organisationsstruktur, Prozesse, das Führungsverhalten, die Kommunikation und der Umgang mit Fehlern und Verantwortung. Veränderungen dieser Faktoren führen empirisch zu Veränderungen der Unternehmenskultur. Ideal eignen sich agile Methoden, die auf Basis von „Inspect & Adapt“ einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einleiten.

DFC: Im Zusammenhang mit Unternehmenskultur fallen auch immer wieder die Stichwörter Design Thinking und Design Sprint. Sie bieten Workshops zu diesen Innovationsmethoden an – können Sie unseren Lesern die Vorteile kurz beschreiben?

Matthias Pauers: Ein wichtiges Merkmal erfolgreicher Unternehmen ist eine Kultur des Machens. Einfach mal ausprobieren, mit voller Unterstützung der Führungskräfte. Design Thinking und der durch Google bekannt gewordene Design Sprint sind systematische Ansätze zum Lösen komplexer Probleme und zum Entwickeln neuer Ideen. Im Zentrum steht die Überzeugung, dass Probleme schneller, kundenorientierter und kreativer gelöst werden, wenn interdisziplinäre Teams gemeinsam und in iterativen Schleifen arbeiten. Wir haben Design Sprints für unterschiedlichste Branchen und Fragestellungen eingesetzt und die Ergebnisse sind immer wieder faszinierend.

DFC: Auf dem Digital FUTUREcongress ist Teamprove Themenpate der Bühne 5 und Sie moderieren den Themenbereich „Digitalisierung und Transformation“. Was sind Ihrer Meinung die drei wichtigsten Eigenschaften, die Entscheider für eine erfolgreiche digitale Transformation benötigen?

Matthias Pauers: Veränderungsbereitschaft, Führungskompetenz und Kommunikationsstärke.

Das Interview führte Michael Mattis, Geschäftsführer und Veranstalter des Digital FUTUREcongress.

RÜCKFRAGEN AN

Teamprove GmbH
Caroline Krause
+49 6083 / 40 88 719
caroline.krause@teamprove.de