

Das Management als Flaschenhals der digitalen Transformation?

Eine Agenda rund um Kultur, Kompetenz und die Notwendigkeit zu lernen.

Philipp Ramin

Können Sie sich daran erinnern, was Anfang April 2011 geschehen ist, also vor ziemlich genau einem Jahrzehnt?

Die Antwort mag vielleicht überraschen, denn bereits zu diesem Zeitpunkt wurde der Zukunftsbegriff Industrie 4.0 auf der Hannover Messe 2011 erstmals der Öffentlichkeit vorgestellt und ebenso in die Hightech-Agenda der Bundesregierung aufgenommen.

Zehn Jahre später ist Industrie 4.0 sowie die Kurzform „4.0“ als Synonym für den digitalen Wandel in unterschiedlichen Bereichen immer noch in aller Munde. Nicht nur in Deutschland, sondern ebenso in vielen Teilen der Welt, teilweise sogar in deutscher Schreibweise, wie ich vor allem in Asien feststellen durfte. Aus einer übergeordneten wirtschaftspolitischen Sichtweise kann Industrie 4.0 damit durchaus als Erfolgsgeschichte gesehen werden.

Mein Beitrag soll sich allerdings nicht auf die Geschichte des Industrie-4.0-Konzepts beziehen, sondern vielmehr auf die Frage, wie die digitale Transformation bis dato zu bewerten ist und welche Rolle das Management dabei bisher spielte sowie zukünftig spielen sollte.

In meinem Vorwort zu diesem Handbuch habe ich bereits über ein Wahrnehmungs-Gap geschrieben zwischen den ambitionierten Digital-Experten und einer viel größeren Gruppe an Personen in den Unternehmen, die nur wenig Substanzielles von der digitalen Transformation verstehen. Darauf aufbauend möchte ich in diesem Beitrag ein kritisches Licht auf die Rolle des Managements im Kontext der digitalen Transformation werfen.

Auch wenn sich die folgenden Seiten wie ein anmaßender Frontalangriff auf die Führungsetagen lesen lassen könnten, so sind meine Reflexionen in keiner Weise als solcher gedacht. Vielmehr geht es um eine subjektiv ehrliche Analyse im komplexen Gefüge der digitalen Transformation. Dass Ausnahmen die Regel bestätigen, versteht sich von selbst.

Häufig werden Studien und Beiträge über die Zukunft der Arbeit verfasst und wie sich „Leadership“ in Zukunft entwickeln sollte. Oft bleibt dabei jedoch eine vermeintlich einfache Frage unbeantwortet: Sind unsere heutigen Führungskräfte für die Aufgaben von morgen überhaupt qualifiziert?

1.1 Ein Fehler in der Formel?

Auch wenn das Potenzial und die Notwendigkeit der digitalen Transformation offensichtlich sind und mittlerweile viele Unternehmen ihre Digitalisierungsinitiativen gestartet haben, bleiben Geschwindigkeit und Stringenz des Wandels häufig zu gering. Zahlreiche Branchen haben

auf Grund der prosperierenden letzten Jahre nicht genügend Anlass gesehen, um substantielle Veränderungen vorzunehmen. Das liegt auch am vorherrschenden Management-Verständnis, das sich in der Gegenwart mehr in Richtung „verwalten“ und „bewahren“ entwickelt hat als in Richtung progressiver und echter Innovation. Diesen Vorwurf müssen Führungskräfte in Unternehmen nicht allein ertragen, er wird in ähnlicher Weise auch an Politiker oder Verbände gerichtet, wie man unschwer in der öffentlichen Debatte erkennen kann. Woran liegt das? Haben Entscheider heute nicht mehr genug Einfluss, um Entscheidungen stringent zu treffen? Haben sie vielleicht Angst davor oder fehlt ihnen im schwer durchblickbaren Nebel der vielen unterschiedlichen Themen schlicht und einfach das notwendige Know-how, um weitreichende Entscheidungen für den großen Wandel zu treffen?

Ohne Zweifel wurden in den letzten Jahren zahlreiche Prozesse mithilfe digitaler Technologien optimiert, ein ganzheitlicher Ansatz oder gar ein kultureller Wandel fehlt jedoch nach wie vor. Vielen Führungsetagen scheint es an Mut und ebenso am tiefgreifenden Verständnis für den veränderten Kontext zu mangeln. Ein Beispiel: Sieht man sich heutige Organigramme von größeren Unternehmen an, ist es nicht verwunderlich, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer noch in recht isolierten Fach- und Funktionsbereichen, den sogenannten Silos, denken – ein Thema, das im Übrigen auf jeder noch so angestaubten Digital-Konferenz mit großer Leidenschaft thematisiert wird. Auch im Jahr 2021 gilt in den meisten Organisationen: Silos, wohin man nur sieht: bei Prozessen, bei Entwicklungen, bei der IT-Infrastruktur und auch im Führungsstil oder den Verantwortlichkeiten.

In diesen Kontext passen die von der OECD veröffentlichten Forschungsergebnisse aus dem Jahr 2019. Trotz jahrelanger, enormer Investitionen in digitale Technologien hat sich der Produktivitätsanstieg in wirtschaftlich wichtigen OECD-Ländern über die letzten Jahre hinweg verlangsamt. Ein auch für mich durchaus überraschendes Ergebnis, predigen wir Digitalexperten doch nur zu gern von den großen Effizienzpotenzialen der Digitalisierung. Sieht man sich die Studie genauer an, wird der Zusammenhang jedoch deutlicher. Die Formel, bestehendes Unternehmen + etwas Digitalisierung = Erfolg, scheint so nicht allgemeingültig oder zumindest nicht linear zu sein. Der große und nachhaltige Erfolg bei der digitalen Transformation benötigt weitere vermittelnde Variablen. In der Untersuchung wird deutlich, dass Digitalisierung zwar Wachstum unterstützen kann, allerdings eben nur dann, wenn zusätzliche komplementäre Faktoren zutreffen. Wesentliche Faktoren sind der Studie zufolge in Fähigkeiten und Ressourcen der Firmen zu sehen, wie z.B. technischen Fähigkeiten, aber auch Managementfähigkeiten sowie Stärken in der Organisation und der Innovation.

All diese Themen gehören auf die Agenda des Managements. Hat das Management die Digitalisierung unterschätzt?

1.2 Digitalisierung auf Sparflamme

Schauen wir uns folgendes Beispiel an, das weitestgehend unverändert auf fast jedes Unternehmen projizierbar ist. Fragen Sie einfach einmal Ihre Kolleginnen und Kollegen, wie zufrieden sie mit den Prozessen und Systemen im täglichen Unternehmensalltag sind. Vermutlich lautet die Antwort, dass träge IT-Strukturen dominieren, mit vielen manuellen und schlecht verknüpften Prozessschritten, anstatt Anwendungen, die sich schnell an neue Prozesse und Bedürfnisse anpassen lassen und den manuellen Aufwand für Routineaufgaben minimieren. Sie würden die Einschätzung erhalten, dass zwar reichlich neue Software eingeführt wurde, aber die Vielzahl an Schnittstellen sowie der geringe Integrationsgrad der verschiedenen Anwendungen in den Unternehmensbereichen ein kundenzentriertes, durchgehendes und intuitives Prozessdesign verhindern. Leider folgen Unternehmen im Wesentlichen immer noch der Logik einer schlecht vernetzten Top-down-Pyramide, die reaktiv, langsam und wenig flexibel ist. Hinzu kommt die geringe Qualität und Verfügbarkeit von relevanten Echtzeitdaten.

Es sind aber nicht nur technische Defizite, vor allem in Denkweisen und Einstellungen wird die digitale Amateurliga sichtbar. In etlichen Bereichen dominiert die tief verankerte Das-haben-wir-schon-immer-so-gemacht-Mentalität. Statt Transparenz zu schaffen, werden Informationen zurückgehalten und Entscheidungen verschleiert – ein Problem vor allem des Managements. Ebenso kann festgehalten werden, dass „Agilität“ in vielen Projekten nicht mehr als ein Kunstbegriff ist. Abgesehen von einigen wenigen Leuchtturmprojekten ächzen die Beteiligten unter bürokratischen Prozessen. Dabei sollte Agilität vernetzen und Entscheidungen erleichtern.

Diese offensichtlichen Defizite werden nicht behoben – auch weil Führungskräfte häufig nicht mehr in der Lage sind, unangenehme und einschneidende Entscheidungen zu treffen und deren Konsequenzen zu tragen. Die geschilderten Beispiele hätten eins zu eins bereits vor einem Jahrzehnt so beschrieben werden können und alle Beteiligten hätten hinsichtlich der wahrgenommenen Defizite zugestimmt. Tiefgreifende Veränderungen von Abläufen bringen auch viele unbequeme Konsequenzen mit sich und das Management scheut sicher häufig davor zurück, die „heißen Eisen“ anzupacken. Warum ist das so?

Die unbequeme Wahrheit liegt in einem unübersichtlichen Gemisch aus Erfolgsverwöhntheit, einer verkrusteten Unternehmenskultur und fehlendem Wissen über eine Welt, die sich im Wandel befindet. Gleichzeitig verhindert ein traditionelles Managementverständnis aber auch die Demokratisierung von Entscheidungen – will heißen, dass lieber keine oder eine kurzfristig geprägte Entscheidung getroffen wird, als dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigt werden auf Grund ihrer operativen Expertise selbst Entscheidungen zu treffen, ohne die üblichen formellen und hierarchischen Vorgaben einhalten zu müssen. Das Resultat ist nicht Stillstand, aber zumindest viel zu langsame und defensive Veränderungen, wenn es beispielsweise um die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen geht oder um die Transformation des Unternehmens an sich.

Merke: Eigentlich ist die Zeit der Ist-Analysen zur Digitalisierung vorbei und die Umsetzung sollte im Mittelpunkt stehen. Ein ehrlicher, regelmäßiger Schulterblick ist jedoch unumgänglich. Digitalisierung bedeutet Iteration und dazu gehört auch eine ehrliche Bewertung der bisherigen Ergebnisse.

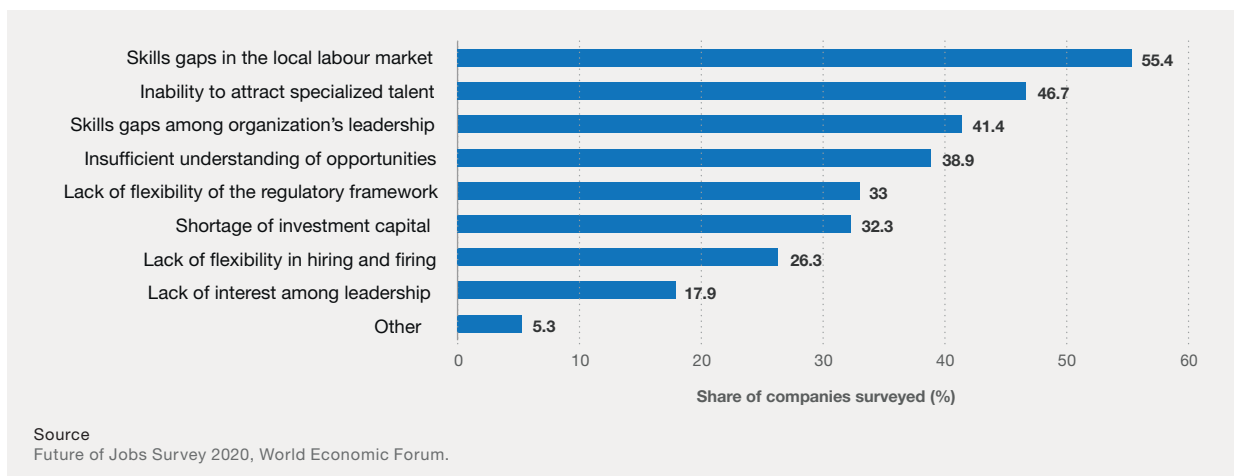


Bild 1.1 Barrieren für die Einführung neuer Technologien

Erschwerend kommt hinzu, dass die Digitalisierung in den meisten Branchen innerhalb bestehender Geschäftsmodelle erfolgt. Der Unterschied zwischen einem digitalisierten und einem digitalen Geschäftsmodell ist vielfach nicht klar oder zumindest fehlt auch hier der Wille im Management das bisherige Geschäft ernsthaft in Frage zu stellen. Grundlegende Defizite des Geschäftsmodells finden somit wenig Berücksichtigung, wie beispielsweise die starke Fokussierung auf einzelne Produkte oder Segmente, ohne das Fehlen digitaler Komplettlösungen im Sinne von Service-Ökosystemen zu beheben.

Das Management muss sich die Frage gefallen lassen, woher die digitalen Geschäftsmodelle und großen Effizienzverbesserungen kommen sollen, wenn beispielsweise Daten für weite

Teile der Organisation nur einen abstrakten Fremdkörper darstellen. An diesem Defizit werden auch einzelne Experten und die üblichen Leuchtturmprojekte nichts ändern können, da strukturelle Probleme nicht behoben werden.

Meint es das Management wirklich ernst mit der großen Transformation, wie sie oft nach außen dargestellt wird, so gilt es die Organisation als Ganzes auf diese Herausforderung vorzubereiten. Dazu gehört vor allem auch eine Transformation im Management und der damit verbundenen Unternehmenskultur. In seinem Future of Jobs Report 2020 kommt auch das Weltwirtschaftsforum zu dem Ergebnis, dass ein erkennbares Skill Gap der Führungsebene zu den wesentlichen Barrieren für die Einführung neuer Technologien gehört (vgl. Bild 1.1).

Insbesondere das Top-Management ist es nicht gewöhnt, hinsichtlich der eigenen Qualifizierung und Eignung im Kontext der digitalen Transformation bewertet zu werden. Allerdings wäre dies ein transparentes und professionelles Vorgehen, das in ähnlicher Art auch mit der Belegschaft durchgeführt wird.

Zentrale Fragen für eine solches Bewertung könnten wie folgt aussehen:

- Welche Motivation und Anreize besitzt das (Top-)Management, um das Unternehmen und analog sich selbst tiefgreifend zu „transformieren“?
- In welchem Maße lebt das Management selbst die geforderten Veränderungen und Anforderungen im Kontext der Digitalisierung, die es an die Belegschaft richtet?
- In welchem Umfang ist das Management fachlich auf die neuen Herausforderungen vorbereitet?
- Wie würde eine Job Description für das zukünftige Management aussehen? Werden die Anforderungen durch das Bestandsteam ausgefüllt?

1.3 Es lebe der Benchmark

Ein Indikator für geringe digitale Kompetenz wird dadurch ersichtlich, dass das Management häufig nur wissen möchte, was die Konkurrenz macht, anstatt die Ansätze, Technologien und Möglichkeiten systematisch verstehen zu wollen oder sogar kritisch zu hinterfragen. Aus den Schulungserfahrungen mit mehr als einhunderttausend Teilnehmerinnen und Teilnehmern können wir feststellen, dass Use Cases das Handeln vieler Unternehmen stark beeinflussen – aber eben nicht die gesamte „Story“, sondern stark vereinfachte „Anekdoten“ zu bestimmten Produkten und Technologien. Das dahinter liegende Mindset, die konkreten Mechanismen oder gar der umfassende Paradigmenwechsel interessieren nur wenige Entscheider. Es ist schlichtweg einfacher sich anzusehen, welche Cloud von welchem Konkurrenten implementiert wurde und wie viel das gekostet hat. Die Fragen nach dem „Warum“, nach der Akzeptanz und der Nachhaltigkeit der Maßnahmen bleiben vielfach auf der Strecke.

Möchte das Management mit Digitalisierung und Industrie 4.0 echten Mehrwert schaffen, muss es selbst damit beginnen, die Themen systematisch und umfassend zu verstehen und zu leben. Das technokratische Abarbeiten von einem Use Case nach dem anderen oder der Versuch bewährte Digital-Philosophien von Apple, Google, Tesla und Co. zu kopieren, sind in jedem Fall nicht ausreichend. Im Mittelpunkt sollte ein tiefes Verständnis für die global-digitale Welt stehen, was jedoch eine breite digitale Kompetenz als Grundlage voraussetzt. Nur so können unternehmensspezifische Strategien gefunden werden, die in den Organisationen akzeptiert werden und für echte Innovationen sorgen.

Das hierfür benötigte Up- und Reskilling ist nicht mit halbtägigen Workshops in schicken Hotels getan. Es geht um eine veränderte Kultur, wie Unternehmen organisiert und geführt werden. Das bedeutet für die Art der Führung und für die Rollenbeschreibung des Managements nicht weniger als einen Paradigmenwechsel.

Analog zum Kompetenzmanagement für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist folgendes Vorgehen notwendig. Aus dem Abgleich von vorhandenen Kompetenzen und der Veränderungen der zukünftigen Aufgaben im Managementumfeld leiten sich konkrete, fehlende Kompetenzen und die notwendigen Lernpfade ab. Wichtig ist zu verstehen, dass Digitalkompetenz im Unternehmen jede Person und damit auch jede Führungskraft betrifft.

Ein wesentliches Ziel liegt darin, das bisherige Buzz-Wörter-Bingo durch konkrete Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie durch ein zeitgemäßes Mindset bei Führungskräften zu ersetzen. Ein typisches Beispiel für das besagte Buzzword-Bingo ist beim Management die beliebte Suche nach der nächsten disruptiven Innovation (vgl. Infobox).

Beispiel für das Buzzword-Bingo: Disruptive Innovationen

Der Begriff der disruptiven Innovation geht auf den Professor Clayton Christensen zurück. Auf Basis einer Untersuchung der historischen Entwicklung des Festplattenmarktes entwickelte er die Theorie der disruptiven Innovation, die damit einen ganz bestimmten Innovationstypus beschreibt.

Im Gegensatz zu den bis dato zentralen Innovationstypen „inkrementell“ und „radikal“ ist eine disruptive Innovation dadurch charakterisiert, dass sie sich aus einem niedrigen Leistungsspektrum heraus entwickelt, d. h., gemessen an den am Markt üblichen Produkten oder Dienstleistungen ist die disruptive Innovation zunächst leistungstechnisch unterlegen. Gleichzeitig weist sie aber in alternativen Leistungskriterien eine bessere Leistung auf, die allerdings vom Massenmarkt zunächst nicht geschätzt wird. Auf Grund dieser Merkmale werden disruptive Innovationen häufig von etablierten Unternehmen nicht ernst genommen oder sogar als unattraktiv eingeschätzt, weswegen disruptive Innovationen öfter von Branchenneulingen in den Markt eingeführt werden und dann zu großen Umbrüchen führen können (vgl. Christensen 1997).

Im heutigen Sprachgebrauch artikuliert das Management häufig die Aufgabenstellung, dass man doch ein disruptives Geschäftsmodell entwickeln müsste. Dabei wird disruptiv jedoch in vielen Fällen als Synonym für eine „große“ Innovation gesehen, die beispielsweise die bestehenden Produkte der Konkurrenz durch mehr Leistung in den Schatten stellt. Somit wird die eigentliche Bedeutung einer disruptiven Innovation verwässert und auch unter den Mitarbeitern ein falsches Bild vermittelt. Die Theorie der disruptiven Innovation ist damit ein gutes Beispiel dafür, dass sich Entscheider heute viel zu wenig mit der Substanz hinter den jeweils aktuellen Trendbegriffen beschäftigen und damit Innovation behindern.

1.4 Zurück zur Schulbank

Was also muss das Management zukünftig anders machen, was gilt es zu beherrschen?

Bild 1.2 beinhaltet die Top 15 Skills für 2025 auf Basis der aktuellen Future-Work-Studie des Weltwirtschaftsforums. Sicherlich können forschungsbasierte Listen dieser Art nicht als allgemeingültiges Curriculum dienen, allerdings spiegeln sie wichtige Entwicklungen wider, die im Kontext einer Management-Perspektive entsprechende Implikationen haben.

B. Top 15 skills for 2025

1	Analytical thinking and innovation	9	Resilience, stress tolerance and flexibility
2	Active learning and learning strategies	10	Reasoning, problem-solving and ideation
3	Complex problem-solving	11	Emotional intelligence
4	Critical thinking and analysis	12	Troubleshooting and user experience
5	Creativity, originality and initiative	13	Service orientation
6	Leadership and social influence	14	Systems analysis and evaluation
7	Technology use, monitoring and control	15	Persuasion and negotiation
8	Technology design and programming		

Source
Future of Jobs Survey 2020, World Economic Forum.

Bild 1.2 Top Skills bis 2025

An erster Stelle findet sich das analytische Denken und Innovation. Dieser Aspekt erscheint nicht besonders neu, allerdings sind auch hier veränderte Gegebenheiten für das Management zu erkennen. Beim analytischen Denken müssen zunehmend mehr Faktoren (Hyper Competition, pluralistische Gesellschaft, individuelle Bedürfnisse, zunehmende Regulatorik, Volatilität der Märkte) bedacht werden, da der Kontext, in dem Entscheidungen getroffen werden, vielschichtiger und multidimensionaler wird. Da diese Komplexität für das menschliche Gehirn teilweise nicht mehr greifbar ist, werden (strategische) Entscheidungen häufiger datengetrieben stattfinden, weshalb auch das Management die hierfür notwendigen Kompetenzen benötigt. Dazu gehört der souveräne Umgang mit Daten, aber auch die Veränderung von traditionellen KPIs. Das Fordern datengetriebener Geschäftsmodelle setzt ein datengetriebenes Management voraus. Diese Aufgabe kann nicht nur den spezialisierten Data Scientists überlassen werden, sondern benötigt dezidierte Kompetenz aufseiten des Managements. Insgesamt mangelt es in vielen Unternehmen bislang an genau dieser Kompetenz, die beispielsweise zur Erarbeitung einer konsistenten Datenstrategie nötig wäre. Deren Ziel sollte sein, die Ausgestaltung von Prozessen, Infrastruktur und Mindset so festzulegen, dass Daten tatsächlich als zentraler Rohstoff unternehmensweit und systematisch genutzt werden können. Dem Management kommt hier eine wichtige Rolle zu, da von ihm eine große Symbolwirkung in positiver, aber auch in negativer Hinsicht ausgehen kann. In eine ähnliche Richtung können auch die Skills „Complex problem-solving“ und „Critical thinking and analysis“ interpretiert werden. Auch hier wachsen die Anforderungen hinsichtlich der Nutzung von Daten.

Bild 1.3 These aus der MÜNCHNER KREIS e. V. Zukunftsstudie VIII, Leben, Arbeit, Bildung 2035+: Soviel Prozent der Befragten sind der Meinung, dass KI einen Großteil der administrativen Führungsaufgaben bis ... übernimmt



These: KI-Technologien übernehmen einen Großteil der administrativen Führungsaufgaben (z. B. Aufgabenplanung, Zielerreichung, Kontrolle). Trifft das zu? Wenn ja, wann?

Im Frühjahr 2020 haben wir mit unserem Team beim Innovationszentrum für Industrie 4.0 die MÜNCHNER KREIS e. V. Zukunftsstudie rund um KI in den Bereichen Leben, Arbeit und Bildung mitverfasst. Dabei wurden progressive Zukunftsthesen von Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Domänen formuliert und bewertet. Für die These, dass KI-Technologien einen Großteil der administrativen Führungsaufgaben übernehmen werden, kamen kumulierte

65% der Befragten zu der Einschätzung, dass eine solche Transformation in den nächsten 15 Jahren abgeschlossen sein wird. Diese schöne Zukunftswelt setzt allerdings vom Management her voraus, dass die Bedingungen hierfür (Infrastruktur, Datenqualität, Breitenkompetenz) im Unternehmen vorliegen und dass auch das Management versteht, was in der „KI-Blackbox“ passiert. Die Notwendigkeit einer umfassenden Daten- und Technologiekompetenz des Managements wird hier nochmals deutlich.

Analytisches Denken – Implikationen für das Management:

- Den routinierten Umgang mit Daten erlernen und eine echte Vorbildfunktion wahrnehmen: Praktische Trainings sind ein guter Startpunkt, aber auch Reverse Mentoring durch junge Kolleginnen und Kollegen kann dabei helfen, Berührungängste gegenüber den neuen Themen abzubauen. Von seinem Team zu lernen, ist kein Widerspruch zu Souveränität!
- Lernen, datenbasierte Entscheidungen zu treffen – operativ und strategisch: Auch hier gilt es zu lernen. Welche Daten brauche ich zukünftig für welche Entscheidungen? Der Aufbau dieser Prozesse wird mit einem cross-funktionalen Team gut funktionieren.

KPIs aus der „analogen“ Welt in Frage stellen und entsprechend anpassen: Wie messen wir Erfolg? Neben betriebswirtschaftlichen Größen gehören Kunden noch viel stärker in den Mittelpunkt der Messung. KPIs zur Art und Weise, wie auf den sozialen Plattformen über ein Produkt/eine Dienstleistung kommuniziert wird, sowie eine systematische Lebenszyklus-Orientierung, gepaart mit Echtzeitdaten, sind die Grundlage datengetriebener, adaptiver Geschäftsmodelle.

Den Skill „Innovation“ gilt es in einem größeren Kontext zu betrachten, um Implikationen für das Management abzuleiten.

Was wir in unserer Arbeit mit den Kunden oft beobachten, ist auch heute noch ein sehr formelles Verhältnis des Managements zu Innovation. Innovation findet in den Unternehmen vor allem durch Entwicklungsprojekte statt, also durch konkrete, zielorientierte Aufgabenstellungen mit klarem Start- und Endpunkt. Darin sind traditionelle Unternehmen auch sehr gut und erfahren.

Gleichzeitig sind aber strukturelle Gegebenheiten erkennbar, die Innovation nicht nur bremsen, sondern sie teilweise sogar verhindern. Dazu gehören aus unserer Erfahrung drei zentrale Defizite:

- Verantwortlichkeitskämpfe
- fehlendes Vertrauen gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- fehlende Stringenz bei Entscheidungen

Alle drei Aspekte kosten wertvolle Zeit, reduzieren die Lust auf Innovation und stiften keinerlei Mehrwert. Das Abstimmen der Verantwortlichkeiten ist häufig ein Ausgangspunkt, der sich in vielen Fällen durch ganze Innovations-Projekte hinweg zieht. Die Frage, wer für etwas verantwortlich ist, stellt dabei weniger eine fachlich-organisatorische Frage dar, sondern resultiert häufig in einem Politikum. Dabei wird eine Kultur sichtbar, die von Kontrollbedürfnissen, hierarchischem Denken und Kämpfen von „Alphatieren“ geprägt ist. Eng damit verbunden ist auch ein zu geringes Vertrauen in dezentrale Entscheidungen, die zwar häufig gepredigt, aber in der Realität kaum gelebt werden. Dabei werden hochmotivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingebremst, da selbst kleinere Ideen formell abgesegnet werden müssen – aus Prinzip. Innovation im digitalen Zeitalter braucht hingegen ausreichend Freiraum, Spontanität und vor allem Vertrauen. Es klingt abgedroschen, aber diese Werte gilt es im Management authentisch und kontinuierlich zu leben. Sicher kann Innovation auch in strikt durchgeplanten Projekten erfolgen, wie beispielsweise Apple mit seiner hierarchischen Entwicklungsstrategie bei

iPod, iPhone & Co. bewiesen hat, allerdings ist dieser Sonderfall ganz entscheidend mit dem visionären Denken von CEO Steve Jobs verbunden gewesen.

Besonders problematisch erscheint in diesem Zusammenhang auch ein unstetes Entscheidungsverhalten des Managements. Dabei werden Entscheidungen entweder schlecht oder wenig transparent kommuniziert oder ständig wieder verändert. Auf diese Weise kommt es zu Demotivation bei den ausführenden Teams und auch zu einer fehlenden Orientierung, in welche Richtung das Unternehmen eigentlich steuert.

Die Rolle des Managements im Innovationsprozess sollte darin liegen, visionäre Ziele, Zukunftsorientierung und Inspiration sicherzustellen. Anstatt Innovation technokratisch und formell zu kontrollieren und zu messen, sollte dem Management eher eine inspirierende Coaching-Funktion obliegen, was heute meist nicht der Fall ist.

Innovation – Implikationen für das Management:

- **Kulturelle Defizite müssen klar benannt werden:** Wie stark vertraut das Management der „Schwarmintelligenz“ des Unternehmens? Gibt es nach wie vor „politisches“ Verhalten anstatt der klaren Orientierung zur bestmöglichen Lösung?
- **Innovation von Grund auf neu denken und kulturell verankern:** Innovation findet überall statt. Dem muss Rechnung getragen werden durch offene, dezentrale und spontane Möglichkeiten, Innovation zu „machen“ – in allen Unternehmensbereichen.
- **Dezentrale Entscheidungen „erlernen“ und zulassen:** Innovation kann nicht „verordnet“ und ebenso wenig kontrolliert werden. Trauen Sie Ihrem Team möglichst viel Umsetzungskompetenz zu – Sie stellen nur die Weichen.
- **Demokratisch führen:** Entscheidungen erfolgen nicht mehr im Hinterzimmer, sondern durch zahlreiche interne und externe Impulse. Gründe und Ausprägungen von Entscheidungen müssen jedem zugänglich sein. Das Management coacht die Belegschaft, um bei der Umsetzung von Entscheidungen bestmöglich zu helfen.

Sicherlich sind für Defizite nicht nur Personen aus dem Top-Management verantwortlich, andererseits kann den Führungsetagen vielerorts unterstellt werde, diese Defizite nicht mit ausreichender Intensität adressiert zu haben. Innovation ist eben nicht ein starres Konzept, das ähnlich einer Maschine parametrisiert implementiert werden kann, sondern Innovation benötigt eine zutiefst innovative Kultur, die vom Management proaktiv gestaltet werden muss. Dementsprechend ist es folgerichtig, die damit verbundenen Skills an oberster Stelle der Managementanforderungen zu sehen.

These: Da in Unternehmen ein Großteil der Entscheidungen von KI-Technologien vorbereitet wird, ist das Management hauptsächlich für Personalführung, Motivation und Kreativleistungen verantwortlich. Trifft das zu? Wenn ja, wann?

In diesem Zusammenhang möchte ich nochmals auf die MÜNCHNER KREIS e.V. Zukunftsstudie eingehen. In einer weiteren These haben wir untersucht, welchen Einfluss KI auf das zukünftige Managementverständnis nehmen wird (vgl. Bild 1.4). Die Studienergebnisse zeigen, dass 50% der befragten Expertinnen und Experten davon ausgehen, dass bis 2035 ein „people-driven“ Managementansatz entsteht, bei dem Entscheidungen durch KI-Technologien maßgeblich vorbereitet werden und die eigentliche Managementaufgabe somit darin liegt, Menschen zu führen, zu motivieren und für Kreativleistungen zu sorgen. Die Studie hat auch hervorgebracht, dass solch eine neue Managementorientierung positive Auswirkungen sowohl für die Wirtschaft als auch für die Gesellschaft bringen würde. Knapp die andere Hälfte der befragten Expertinnen und Experten ist hingegen der Meinung, dass dieses Szenario entweder sehr viel später oder gar nicht eintreffen wird. Die Gründe dafür werden aus der Studie nicht ersichtlich, allerdings kann interpretiert werden, dass weniger die Technik die zentrale Hürde darstellt als vielmehr das vorherrschende Mindset, da viele administrative Aufgaben bereits heute, fernab von KI, automatisierbar wären.



Bild 1.4 These aus der MÜNCHNER KREIS e.V. Zukunftsstudie VIII, Leben, Arbeit, Bildung 2035+: Soviel Prozent der Befragten sind der Meinung, dass bis ... viele Management-Entscheidungen durch KI-Technologien maßgeblich vorbereitet werden

Hand aufs Herz. Hätten Sie „Lernen“ und „Lernstrategien“ als zweitwichtigsten Skill der Zukunft gesehen? Und wo liegt hier die Verbindung zum Management?

An dieser Stelle möchte ich eine Anekdote aus dem Jahr 2020 schildern, die mich selbst überrascht hat. Seit etwa zwei Jahren betreuen wir mit dem Innovationszentrum für Industrie 4.0 einen der weltweit größten Hersteller für LKW, Busse und Baumaschinen unter anderem mit unserem sechstägigen Schulungsprogramm, dem „Digitalisierung und Industrie 4.0 Führerschein“. Das Programm ist in drei Kurse à zwei Tage als Präsenztraining gegliedert. Bei dem besagten Unternehmen wurde das Training von mehreren Fachbereichen absolviert, um damit Ideen für zukünftige Digitalprojekte zu generieren und um ebenso ein homogeneres Kompetenzniveau in den Teams zu erreichen. Die Resonanz auf das Training war positiv, doch was nun folgte, überraschte auch unser Team nach vielen Jahren von weltweiten Schulungen. Mehrere Mitglieder des Top-Managements entschieden sich dazu, das komplette sechstägige Training in einem offenen Kurs gemeinsam mit anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst zu absolvieren. Begründung: Man wolle genau verstehen, was da draußen passiert und ob die eigenen Ansätze in die richtige Richtung gehen.

Wenn Sie als Leserin oder Leser selbst Mitglied des Managements sind, können Sie vielleicht erahnen, warum diese Anekdote durchaus erwähnenswert ist. Aus meinen Erfahrungen heraus ist es auch heute noch keineswegs selbstverständlich, dass (oberste) Führungskräfte bei sich selbst einen Lernbedarf erkennen und damit auch noch „öffentlich“ und entspannt im Unternehmen umgehen. Die vorherrschende Kultur geht überspitzt davon aus, dass Management so etwas wie Allwissenheit bedeutet. Zumindest gewinnt man dieses Gefühl, wenn man die Dynamik bei Meetings oder Konferenzen beobachtet. Nur sehr selten finden Nachfragen statt oder gar Einwürfe, dass man etwas nicht verstanden habe. In weiteren Fällen können Meetings auch kaum als Meinungsaustausch bezeichnet werden, sondern vielmehr als der Versuch den „Anderen“ um jeden Preis von der eigenen Meinung zu überzeugen, anstatt zugänglich für andere Perspektiven zu sein. Um es auf den Punkt zu bringen: Eine echte Lernkultur fernab von exklusiven Inspirations-Reisen ins Silicon Valley oder in hippe Startup-Zentren ist auf den meisten Managementebenen nicht erkennbar. Es ist unüblich, sich systematisch weiterzubilden oder gar proaktiv zu fordern, dass das Management fachlichen Nachholbedarf, z. B. bei bestimmten Digitalthemen, hat.

Der Fehler liegt allerdings nicht nur beim Management selbst, sondern auch im System. In der Gesellschaft wird uns nicht selten ein verklärtes Bild von erfolgreichen Persönlichkeiten vermittelt, die genau wissen, was zu tun ist, die mit Leichtigkeit ihre Ziele erreichen und die sich vor uns hinstellen und immer die richtige Antwort auf unsere Fragen haben. Das klingt faszinierend und natürlich gehört zu Erfolg auch ein hohes Maß an Begabung und Intuition und Charakter. Allerdings sind diese Faktoren in vielen Fällen nur die halbe Wahrheit.

„Erfolgreiche Managerinnen und Manager wissen, wovon sie sprechen, und dazu gehört die Notwendigkeit zu lernen – egal in welcher noch so prädestinierten Position sich ein Entscheider befindet.“

Dr. Philipp Ramin

Dementsprechend benötigen wir auch einen Wandel in der Art und Weise, wie wir Entscheider betrachten. Auch oder gerade ein Vorstandsvorsitzender muss kontinuierlich die Veränderung verstehen, da nur so Veränderung im jeweiligen Unternehmen proaktiv vorangetrieben wer-

den kann. Die Wirtschaftsgeschichte hat uns immer wieder gelehrt, dass selbstzufriedene Unternehmen, die den Wandel nicht mehr wahrnehmen, schnell verschwinden können. Unter dem Ausdruck „Incumbent Inertia“ wird genau dieses ökonomische Phänomen beschrieben, dessen Ursache auch darin liegt, eine veränderte Welt nicht mehr zu verstehen – das Unternehmen hat aufgehört zu lernen. Oberster Impulsgeber muss dabei das Top-Management sein. Auf diese Weise kann ein Kulturwandel über die verschiedenen Ebenen hinweg kaskadiert werden.

„Wenn Mitarbeiter oder Führungskräfte sehen, dass die Vorstandsmitglieder des Unternehmens jeden Monat mindestens einen Tag für Weiterbildung nutzen, dann wird dieses Signal eine Organisation massiv verändern.“

Dr. Philipp Ramin

Das Top-Management muss zunächst verstehen, dass es beim Thema Lernen, Weiterbildung und digitale Kompetenz eine enorme Hebelwirkung gibt. Im Kern geht es hier nicht um ein vermeintlich weiches Thema, einen sogenannten Hygienefaktor oder sogar um ein Cost Center, sondern um einen Paradigmenwechsel der Unternehmensentwicklung. Lernen ist der Ausgangspunkt für eine adaptive Unternehmenskultur. Deren Ziel ist es, dass sich Unternehmen als Ganzes kontinuierlich an verändernde Rahmenbedingungen anpassen können. Das Lernen und die Entwicklung von Lernstrategien kann damit ein Stück weit mit der Evolutionstheorie verglichen werden, wonach vor allem die Spezies überleben, die am besten ihre Umwelt verstehen und sich daran anpassen können.

Lernen und Lernstrategien – Implikationen für das Management:

- Lernen als eigene und dauerhafte Schlüsselaufgabe definieren: Das Management muss mit gutem Beispiel vorangehen und sich an Schulungsmaßnahmen regelmäßig beteiligen.
- Lernen in der Unternehmenskultur verankern: Das Management muss deutlich machen, dass es niemanden geben kann, der nicht lernt. Auch bestens qualifizierte „Digital Natives“ dürfen nicht stehen bleiben.
- Den Anspruch haben fachlich nicht nur an der Oberfläche zu „kratzen“: Niemand kann überall ein Experte sein, aber es ist möglich, Zukunftsfelder zu definieren, in welchen das Management umfassende Expertise braucht. In diesen Bereichen ist Konsequenz und Ausdauer gefragt.
- Systematisches Kompetenzmanagement auf Managementebene zulassen: Solange es nur bei groben Empfehlungen bleibt, wird sich wenig ändern. Auch für das Management wird ein systematisches Kompetenzmanagement benötigt mit klaren Zielen, Governance und neuen KPIs.

1.5 Die Digitale Transformation braucht das lernende Unternehmen

Das Fördern und Gestalten einer lernenden Organisation wird zu einer Schlüsselaufgabe des Managements. Wie bereits erläutert, liegt der erste Schritt beim Management selbst, damit Lernen vorgelebt und selbstverständlich wird.

Eine entsprechende Kompetenzarchitektur für das Management umfasst daher zumeist ein fachliches Fundament, das für unterschiedliche Managementbereiche sehr ähnlich ist. Es geht dabei auch um eine gegenseitige Synchronisation. Die ist notwendig, da im selben Unterneh-

men teils noch unterschiedliche Auffassungen und Silos darüber bestehen, „welche“ Digitalisierung man denn verfolgen sollte. Wenn sich allerdings das Management nicht darüber einig ist, wird es schwierig, das gesamte Unternehmen in eine bestimmte Richtung und mit ausreichender Stoßkraft zu transformieren. Mit einer Kombination aus digitaler Wissensvermittlung durch modularisierte E-Learning-Nuggets, workshopartigen Strategie-Meetups sowie praktischen Übungsmöglichkeiten in Data und Tech Labs lässt sich dieses Fundament entwickeln – vorausgesetzt, die Maßnahmen werden vom Management ernst genommen. Darüber hinaus empfiehlt es sich durch neutrale, externe Fachexperten auch das methodische, soziale und kommunikative Kompetenzgerüst im Kontext der digitalen Transformation an die heutigen Anforderungen anzupassen.

Darauf aufbauend können in einem zweiten Schritt vertikale Kompetenzsäulen hinzugefügt werden, um konkrete Tools und tieferes Methodenwissen bestimmten Managementbereichen domänenspezifisch zugänglich zu machen. Das Produktionsmanagement kann beispielsweise in Richtung Cyber-Physischer Systeme und Mensch-Maschine-Kollaborationen geführt werden, wohingegen eher kaufmännische Managementbereiche Konzepte wie RPA, Ökosysteme oder horizontale Integration beherrschen sollten. Diese Pfade sind ein wesentlicher Bestandteil einer umfassenden Kompetenzarchitektur, um nicht nur Grundlagen, sondern auch Umsetzungskompetenz im Management aufzubauen. Unabhängig von der genauen Ausgestaltung gilt es, diese Architekturen regelmäßig zu aktualisieren und zu erweitern, um mit der Vielzahl neuer Technologien und der Schnelllebigkeit der Entwicklungen Schritt halten zu können.

Damit wird auch die Erkenntnis deutlich, dass dieser Prozess keine einmalige Pflichtübung im Hype der Digitalisierung sein kann, sondern ein zentrales Element des erfolgreichen Managements werden muss.

Entscheider sollten den beträchtlichen Aufwand hinter dieser Aufgabe nicht scheuen, da so eine kontinuierliche Transformation von innen heraus gelingen kann, ohne in die Abhängigkeit von Beratern zu geraten. Sollen Managerinnen und Manager im digitalen Unternehmen ihre volle Wirkung entfalten, müssen diese Personen in der Lage sein, das Team zu jedem Zeitpunkt fachlich inspirieren zu können.

Diese Aufgabe benötigt eine starke HR-Funktion, die in der Lage ist, die Maßnahmen für das Management nicht nur als ausführendes Organ zu organisieren, sondern vielmehr auf eine ernsthafte und nachhaltige Gestaltung Einfluss zu nehmen. Dazu gehört auch, konkrete und ambitionierte Ziele für das Management zu definieren und zu messen, um Anreize für die Lernmaßnahmen zu schaffen, aber um ebenso Konsequenz-Szenarien verfügbar zu haben, falls Teile des Managements nicht mitziehen.

Aus diesen Aufgaben wird deutlich, dass HR sich hierfür emanzipieren muss, um auf dieser überaus strategischen Ebene nicht nur als Dienstleister, sondern als zentrale Instanz wahrgenommen zu werden.

Empfehlung:

Dauerhaftes Lernen und Weiterbilden sollte sich in der Bewertung des Managements widerspiegeln. Solange das Management noch nicht intuitiv und routinemäßig lernt, können KPIs (z. B. Lerntage pro Jahr) dabei helfen, die Wichtigkeit des Themas auch als Teil des Anreiz- und Bewertungssystems abzubilden.

Die Notwendigkeit einer überaus engen Zusammenarbeit zwischen Management und HR-Funktion wird auch für den nächsten Schritt gebraucht: digitale Kompetenz für das gesamte Unternehmen sowie die Transformation zur lernenden Organisation. Klar ist, dass jede noch so gut qualifizierte Personengruppe mit digitaler DNA oder jahrelanger Erfahrung davon ebenso betroffen ist wie Personen, die sich auf einem geringen Kompetenzniveau befinden.

Hierfür braucht es viele Lösungen für die Heterogenität der Belegschaft, da Menschen unterschiedlich lernen und für ihre Aufgaben auch unterschiedliche Ausprägungen zukünftiger Kompetenzbereiche benötigen. Gleichzeitig müssen analog zum Management kulturelle Elemente wie Kollaboration, Neugierde, Offenheit oder Fehlertoleranz selbstverständlich für jeden werden. Eine zentrale Herausforderung liegt hier in der heute zumeist schlechten Datenlage in Bezug auf vorhandene und benötigte Mitarbeiterkompetenzen. Ist- und Sollkompetenzen, benötigte und ausgeführte Maßnahmen sowie deren Ziele und Ergebnisse sind bis dato wenig dynamisch und datengetrieben organisiert.

Bestehende Kompetenzen sollen dabei nicht verschwinden, sondern sich weiterentwickeln. Die jeweiligen Entwicklungspfade werden durch vorhandene Fähigkeiten, Lernpräferenzen und Zielsetzungen bestimmt. Training on the job, (Reverse) Mentoring, dezentrales Lernen mit E-Learning-Nuggets zu selbst wählbaren Zeiten und praxisorientiertes Lernen in Experimentierräumen – es gibt kein standardisiertes Patentrezept. Eine gute Lernarchitektur geht auf diese Unterschiede ein und benutzt dafür alle Formate, die das Thema am besten mit der richtigen „Flughöhe“ transportieren. Bei technischen Themen wie IoT oder Data Science geht es schnell um praktisches Ausprobieren, wohingegen kulturelle Themen deutlich mehr Zeit und das Sammeln von Erfahrungen in der täglichen Arbeitsrealität benötigen. Besonders an dieser Stelle ist ein ernsthafter Change-Management-Prozess, getrieben durch alle Führungskräfte, entscheidend. Es klingt hart, aber sobald Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine wiederholte Diskrepanz zwischen der erlernten Theorie und der täglichen Praxis erleben, z. B. hinsichtlich der Möglichkeit dezentrale Entscheidungen treffen zu dürfen oder fehlender Transparenz und Vertrauen, wird die Transformation als Ganzes schnell in Frage gestellt.

Evolutionsstufen zum lernenden Unternehmen:

1. Das lernende Management: Kontinuierliches und gegenseitiges Lernen werden bei allen Führungskräften als Selbstverständlichkeit wahrgenommen. Lernen findet cross-funktional im täglichen Handeln und in regelmäßigen Weiterbildungsmaßnahmen statt.
2. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen. Pro Monat gibt es für jede Person ein Stundenbudget zum „Lernen“.
3. Kompetenzen werden systematisch gemanaged: Daten zu den Kompetenzen aller Mitarbeiter und Führungskräfte werden sinnvoll und transparent genutzt, um individuelle Entwicklungspfade umzusetzen.
4. Das lernende Unternehmen: Lernen und Weiterbildung sind tief in der DNA des Unternehmens verankert. Formelle Maßnahmen zum Lernen können zurückgefahren werden, da kontinuierliches Lernen eine Selbstverständlichkeit ist und somit eine wesentliche Schlüsselaufgabe jeder Person in der Organisation. Das Unternehmen hat KPIs implementiert, die das Lernen auf gleicher Höhe wie andere Aufgaben im Unternehmen sehen.

1.6 Schluss mit den Trends – einfach machen

Der Wandel zum lernenden Unternehmen funktioniert nicht auf Knopfdruck. Stattdessen wird ein echter Kulturwandel benötigt. Weiterbildung ist eine wichtige, dauerhafte Aufgabe für alle Bereiche. Lernen muss selbstverständlich sein und als Teil der Arbeitszeit gelten. Personalabteilungen brauchen mehr Ressourcen, um die benötigten Lernarchitekturen und Weiterbildungsangebote mit Experten zu schaffen. Kunden und Lieferanten sind einzubinden, um die Realitäten moderner Wertschöpfungsketten in Lerninhalte zu integrieren.

Daher dürfen Lernformate nicht nur hipp sein, sie müssen viel Praxiserfahrung beinhalten und vor allem müssen die Themen in der Realität Anwendung finden und wirklich gelebt werden.

Eine moderne Unternehmensakademie muss auf strategischer Ebene im Unternehmen integriert sein, benötigt ausreichende Budgets und sollte als Think Tank agieren und Vorschlagsmechanismen beinhalten, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich Weiterbildungsideen einbringen können. Allerdings sind Akademien und formelle Weiterbildungsmaßnahmen nur ein Zwischenschritt oder ein Element im Portfolio.

Schlussendlich sollte das eigentliche Ziel darin liegen, ein lernendes Unternehmen zu werden. Vermutlich hat man dies nicht erreicht, solange Begriffe wie lebenslanges Lernen und Lernkultur als Trendbegriffe umherschwirren.

„Wir könnten argumentieren, dass ein lernendes Unternehmen Realität geworden ist, wenn wir gar nicht mehr so viel darüber schreiben und sprechen müssen, sondern das Lernen einfach tun. Daran muss sich das Management von heute und von morgen messen lassen.“

Dr. Philipp Ramin

Das lernende Unternehmen beginnt beim Management und beinhaltet die gesamte Organisation. Allerdings haben wir noch einiges vor uns, da Lernen und Weiterbildung bis dato nicht zugänglich für wirklich jedes Organisationsmitglied ist – zumindest nicht in ausreichendem Maße. Ebenso fehlt Lernen als Teil der normalen Job Description oder sogar als Bewertungsziel. Warum nicht KPIs formulieren, die das Lernen mit gleicher Relevanz sehen wie Kosten- oder Effizienzziele?

Bezugnehmend auf meine Einleitung für diesen Beitrag, möchte ich Sie als Leserinnen und Leser mit einer offenen Frage zum Nachdenken anregen: Wären wir mit der Umsetzung von Industrie 4.0 und Digitalisierung vielleicht schon weiter, wenn wir früher damit begonnen hätten intensiver zu lernen?

Das Lernen gehört auf die strategische Agenda, da nur lernende Unternehmen zukünftig in der Lage sein werden, der Komplexität und Volatilität unserer (Business-)Welt begegnen zu können.

Literatur

Christensen, C. M.: The Innovator's Dilemma. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1997

MÜNCHNER KREIS e. V., gemeinsam herausgegeben mit der Bertelsmann Stiftung: Zukunftsstudie MÜNCHNER KREIS e. V. Phase VIII – Leben, Arbeit, Bildung 2035+. Durch Künstliche Intelligenz beeinflusste Veränderungen in zentralen Lebensbereichen. 2020, aufgerufen von https://www.muenchner-kreis.de/fileadmin/user_upload/2020_Zukunftsstudie_MK_Band_VIII_Publikation.pdf

OECD: Digitalisation and productivity: a story of complementarities. 2019, aufgerufen von <http://www.oecd.org/economy/growth/digitalisation-productivity-and-inclusiveness/>

World Economic Forum: The Future of Jobs Report 2020. 2020, aufgerufen von <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>