NOVATEC Consulting

Real Time Leadership – Die neue Wunderwaffe der Führung

Prof.Dr. Claus W. Gerberich
Dominik Maximini

Whitepaper

Der Wandel durch die Digitalisierung

Die Digitalisierung schreitet rasch voran. Alle Branchen und alle Unternehmensfunktionen sind davon betroffen. Ausgangspunkt sind Produkte, die Zusatzfunktionen erhalten und damit den Kundennutzen steigern als auch die Produktion selbst. Die Digitalisierung in Verbindung mit Künstlicher Intelligenz (KI) führt zu neuen Lösungen, die nicht mehr auf dem Bestehenden aufbauen, sondern die Merkmale disruptiver Innovation aufweisen. Disruptive Innovation ist hauptsächlich dadurch gekennzeichnet, dass Branchenneulinge Technologien anderer Branchen so kombinieren, dass etablierte Unternehmen binnen kürzester Zeit vom Markt verschwinden, wie zum Beispiel der Computerhersteller Apple, der mit dem iPhone den Mobiltelefonhersteller Nokia verdrängte, weil er sich nicht an als „bewährt“ bekannte Designkonzepte hielt.

Digitalisierung hat nicht nur eine technische Dimension, sondern verändert Geschäftsmodelle der Unternehmen radikal. Die bisherigen Geschäftsmodelle werden durch neue, innovative, digitale Geschäftsmodelle ersetzt bzw. systematisch verdrängt. Digitale Geschäftsmodelle kombinieren digitale Produkte und digitale Services. So verkauft Heidelberger Druckmaschinen mittlerweile die Nutzung seiner Maschinen im „Pay Per Use“-Modell, statt einen hohen Einmalinvest seiner Kunden zu erfordern. Das erfordert intelligente Druckmaschinen in Kombination mit Predicitive Maintenance, damit die Verfügbarkeit der Anlage durch Echtzeitwartung sichergestellt werden kann. Ein weiteres Beispiel ist Sulzer. Das Unternehmen verkauft keine Pumpen mehr, sondern die Verfügbarkeit der Gesamtanlage. Dadurch kommt man aus der reinen Produktvergleichbarkeit heraus.

Die neuen Geschäftsmodelle bauen nicht mehr allein auf Produkten, sondern auf cyber-physischen Systemen auf, die die Produkte durch intelligente wissensbasierte Dienstleistungen ergänzen. Die neuen Geschäftsmodelle zeichnen sich durch einen höheren Kundennutzen aus und verdrängen schnell die rein produktbasierten traditionellen Geschäftsmodelle.

Der alte Satz von Heraklit „Panta Rhei“ („Alles fließt“) gilt heute noch immer, jedoch hat sich die Geschwindigkeit der Veränderung vervielfacht und Neuerungen verbreiten sich lawinenartig.

Ebenso müssen wir sehen, dass die Generation Y andere Werte als die Generation der Baby Boomer schätzt. Sie wollen die Werte, die Vision, die Mission und das Leitbild des Unternehmens kennen, verstehen und mitgestalten. Allein die finanzielle Vergütung reicht als Anreiz nicht mehr aus. Auch gilt die Loyalität stärker den eigenen Fähigkeiten als einem Unternehmen – Mitglieder der Generation Y sind gerne bereit, über Unternehmensgrenzen hinweg zu kollaborieren, oder sich selbstständig zu machen, sollten ihre Werte und Fähigkeiten dort besser zur Geltung kommen.

Neue Denk- und Führungsansätze wie Scrum, Design Thinking, Open Innovation und Agilität geben weiteren Anstoß zum Umdenken. Denn alle diese Techniken haben eines gemeinsam; die notwendigen Entscheidungen werden im Prozess- oder Projektteam gemeinsam getroffen und nur in bewusst definierten Fällen an eine übergeordnete Instanz delegiert. Damit kann eine signifikante Beschleunigung der Prozesse und Projekte erreicht werden. Auch kommt es immer häufiger vor, dass Mitarbeiter, die einmal in einer solchen agilen Umgebung gearbeitet haben, nicht mehr in traditionelle Muster zurückkehren wollen.

All diese Faktoren setzen Unternehmen unter Druck, sich den Veränderungen zu stellen und sich auf Real Time Management zu fokussieren.

Daten – der Treiber des Real Time Managements

In einer Welt, in der Kunden- und Mitarbeiteransprüche ständig steigen und jeder neue Spieler im Markt letales Potential hat, müssen Daten permanent in Echtzeit erfasst und auch in Echtzeit ausgewertet werden. Die Analyse und die Auswertung übernehmen immer stärker Algorithmen und Künstliche Intelligenz, die es ermöglichen und dazu zwingen, Entscheidungen sofort in Echtzeit zu treffen. Daten erhalten damit einen weit größeren Wert als früher. Dies haben auch etablierte reife Industrien realisiert und zeigen den Strategiewechsel durch Slogans wie „data is the new oil".

In der Medizin gibt es das klassische dreistufige Vorgehen Anamnese, Diagnose und Therapie. Leider liegen zwischen diesen Phasen oft Stunden oder Tage. Mit dem berühmten Chip unter der Haut, der bei Über- oder Unterschreiten kritischer Grenzwerte sofort das Medikament in der richtigen Dosierung zuführt, wird dieser oft lebensgefährdende Zeitversatz vermieden. Das rettet Leben.

Die Echtzeitüberweisung bei Banken wird in vielen Geschäften Forderungsausfälle oder Zahlungsaufschübe vermeiden und damit zu einer besseren Sicherheit der Bankgeschäfte führen. Das allein ist aber nur ein winziger Schritt, den die Zukunft des Bankings für uns bereithält. Bereits 1994 stellte Bill Gates fest, dass Bankgeschäfte notwendig sind, Banken aber nicht. Fällt das Datenmonopol der Banken, kann der Markt durch disruptive Teilnehmer übernommen werden. Wollen etablierte Banken dem entgegenwirken, müssen sie ihre Daten nutzen, um in Echtzeit neue Werte für ihre Kunden zu schaffen. Schaffen die Banken dies nicht, schafft es der branchenfremde Wettbewerb.

Nur mit den richtigen Daten und den richtigen Schlüssen daraus, gezogen in Echtzeit, kann man im digitalen Zeitalter bestehen.

Neue Herausforderungen für die Führung

Alle diese Änderungen sind große Herausforderungen für den Themenbereich Führung. Die klassische transaktionale Führung passt in dieses Schema nicht mehr hinein und muss durch die tranformationale Führung ersetzt werden. Die Datenflut ist schlicht zu groß, um sie durch eine kleine Kaste hoher Führungskräfte allein auswerten zu lassen.

Auch müssen heute in der Führung Unternehmensgrenzen überwunden werden. Grenzenlose Führung hat Kunden und Lieferanten ebenso zu integrieren wie Mitarbeiter – und manchmal sogar Wettbewerber. Die Dynamik der Innovation fordert das Schaffen spontaner Netzwerke über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg, das klassische funktionale Denken ist nur eine Behinderung und ein Stolperstein für disruptive Innovationen. Es muss immer das Gesamtsystem betrachtet werden, nicht nur einzelne Abteilungsprozesse. Etwas „Abzuteilen" ist das Gegenteil dessen, was neue Marktteilnehmer mit ihren integrativen Ansätzen anstreben, was wiederum zu Innovation führt. Die Effizienz der Abteilung ist irrelevant, wenn nicht auch das Gesamtsystem effizient und vor allem effektiv funktioniert.

Das Toyota-Produktionssystem (TPS) war ein erster sinnvoller Ansatz, der nun durch die Digitalisierung effizient umgesetzt werden kann. Auch hier sieht man, dass sich die positiven Effekte erst durch den ganzheitlichen Ansatz einstellen, der auch die Führung aktiv miteinbezieht.

Mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten verzahnte Prozesse

Die Verzahnung der Prozesse steht im Fokus der prozessualen Führung, einem Baustein der transformationalen Führung. Transformationale Führung ist ein Konzept für einen Führungsstil, bei dem durch das Transformieren von Werten und Einstellungen der Geführten – weg von egoistischen, individuellen Zielen, in Richtung langfristiger, übergeordneter Ziele – eine Leistungssteigerung erzielt wird. Im Beispiel eines schweizerischen Telekommunikationsunternehmens ist es das strategische Ziel die Kernprozesse stark zu verzahnen, um vom traditionell geprägten sukzessiven Abarbeiten von Aufgaben abzukommen, da dies zu lange dauert und fehlerbehaftet ist. Wie in der folgenden Grafik zu sehen ist, wurde sich zunächst auf die Kombination der Prozesse „Sales & Marketing“, „Auftragsabwicklung“ und „Customer Service“ fokussiert, um Prozessinnovationen zu ermöglichen, die über Abteilungsgrenzen hinaus gehen. Aktuell ist die Vernetzung von Customer Service und Innovation noch sehr gering, aber in der Vernetzung erhält die Innovation Impulse von den Erfahrungen des Customer Service. Das Unternehmen wird damit zum vernetzten Unternehmen und verschiebt seinen Fokus vom Funktionsdenken zum ganzheitlichen Prozessdenken.

von \ zu	Innovations-prozess	Sales & Marketing Prozess	Auftragsabwick-lungsprozess	Customer Service
Innovations-prozess		2 4	3 4	3 5
Sales & Marketing Prozess	3 4		3 4	3 4
Auftragsabwicklungs-prozess	4 5	4 5		4 5
Customer Service	1 4	2 5	3 4	

IST **SOLL**

© Gerberich Consulting AG, Ennetbürger – Schweiz

Dieser Vernetzungsbedarf führt dazu, dass immer stärker interdisziplinäre Teams über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen gebildet werden müssen. Nur so kann der notwendige Vernetzungsgrad auch gelebt und praktiziert werden. Prozesse ohne den Einbezug aller Mitarbeiter zu gestalten, oder Kunden und Lieferanten nicht zu involvieren, führt zu suboptimalen Lösungen.

Betrachten wir beispielsweise Scrum: Bei richtiger Anwendung sind alle betroffenen Personengruppen im Team eingebunden und arbeiten in Echtzeit und Hand in Hand. Es gibt keine nennenswerten Zulieferungen an dieses Team von außen, da es bereits über alle benötigte Expertise verfügt. Alle Stakeholder können durch die Inspektion der Zwischenergebnisse immer wieder in kurzen Iterationen den Prozess beschleunigen und neue Impulse einbringen. Die enge Zusammenarbeit und Kommunikation fördert das gemeinsame Denken im Prozess und sichert eine bessere und effizientere Entscheidungsbasis. „Hand-offs“, also das Abgeben der Verantwortung an einen anderen Personenkreis, verlangsamen den Prozess signifikant und führen häufig zu einem unübersichtlichen Verantwortungsdschungel sowie zur Suche nach Schuldigen statt dem gemeinsamen Lösen von Problemen.

Typische Anwendungen des Real Time Managements

Die Anwendungen des Real Time Management sind so vielfältig wie unsere Wirtschaft und Gesellschaft. Ein herausragendes Beispiel ist „Predictive Maintenance“, also das Überwachen von Anlagen, die Erkennung potentieller Schwachstellen und das Treffen von Wartungsentscheidungen in Echtzeit. So wird die Verfügbarkeit der Anlagen (OEE – Overall Equipment Efficiency) deutlich erhöht.

Im Verkehr und der Logistik sind überall weitere Beispiele zu finden. Intelligente, leuchtende Bahnsteigkanten, die die Auslastung der Wagen in Echtzeit ermittelt und die Fahrgäste zu den freien noch nicht besetzten Wagen führen, oder intelligente Weichen, die durch Sensoren mit dem Zug und dem Leitsystem verbunden sind. Heute haben wir bei der Deutschen Bahn monatlich 100 Weichenstörungen[1], dies führt zum Chaos im Bahnverkehr und zum Ärger der Kunden. Die Technologie der Weichen ist seit 100 Jahren dieselbe und begünstigt den Eintritt neuer Marktteilnehmer außerhalb der Schiene.

Bildquelle: Pixabay, mirokola

Der Wandel durch die Digitalisierung

Im Gesundheitswesen sind die Anwendungen und Potentiale ebenfalls von enormer Vielfalt. Insbesondere die bisherige Trennung von Diagnose und Therapie wird zu ganzheitlichen Lösungen führen. Dieser Ansatz prägt die chinesische Medizin seit 2000 Jahren und hält nun durch die Digitalisierung auch in die westliche Geräte- und Fachmedizin Einzug. Auch werden Anamnese und Diagnose, gepaart mit der Echtzeit-Analyse großer Mengen von Patientendaten, zunehmend digitalisiert. Schon heute zeigen Experimente mit intelligenten Lernalgorithmen, dass die Diagnosen dieser Algorithmen zuverlässiger sind, als solche herkömmlicher Ärzte, die aber nur den Datenbestand ihrer eigenen Praxis kennen.

Ein weiterer großer Zweig der Anwendung ist das Bildungswesen, das sich durch die Digitalisierung radikal verändern wird. Der Lehrer steht nicht mehr an der Schiefertafel, sondern moderiert und coacht aktiv die Schülergruppe. Diese erlernt nicht nur neue Fähigkeiten, sondern baut auch Wissen aus dem Internet ganz natürlich ins Lernen ein. Lehrer und Schüler geben sich laufend Feedback und passen ihre Verhaltensweisen entsprechend in Echtzeit an.

[1] https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/20-000-mehr-als-im-vorjahr-140-000-zuege-bei-der-deutschen-bahn-ausgefallen/21251798.html

Ebenfalls erwähnenswert sind Anwendungsfälle für Real Time Management aus dem Bereich der Mitarbeiterführung. Betrachten wir zum Beispiel den Prozess des Bewerbermanagements: Bei manchen Unternehmen wartet ein Bewerber zwei Wochen, bis er eine Eingangsbestätigung erhält, weitere zwei Wochen bis zu einem Telefonat und nochmals mehrere Wochen bis zu einem Vorstellungsgespräch. Mit etwas Glück erhält der Bewerber bereits am Folgetag eine Zu- oder Absage, häufig genug dauert aber auch dies wieder mehrere Wochen. Manche Unternehmen, so zum Beispiel die NovaTec Consulting GmbH, passen auch diese Prozesse konsequent an die Bedürfnisse der heutigen Generation an: Bewerbungen haben hier oberste Priorität. Erhalte ich eine Bewerbung, so verschicke ich noch am selben Tag, oft noch in der selben Stunde, eine Eingangsbestätigung. Binnen 24 Stunden erhält der Bewerber ein erstes Feedback zu seinen Unterlagen von mir, oft gefolgt von einem Telefonat, dessen Zeitpunkt sich an den Bedürfnissen des Bewerbers ausrichtet, in der Regel aber am selben Tag durchgeführt wird. Ein erstes Bewerbungsgespräch ermögliche ich in derselben Woche, sofern dies vom Bewerber gewünscht wird. Da wir das gesamte Team in den Auswahlprozess einbeziehen, kann auch bei uns der Termin für ein finales Vorstellungsgespräch mehrere Wochen in der Zukunft liegen, jedoch erhält der Bewerber im Termin sofort Feedback und spätestens am darauf folgenden Tag eine Zu- oder Absage.

Die Zukunft der Führungskräfte

Dieser Wandel in den Technologien und Prozessen verändert die Führung und die Zukunft des Leaderships. Das klassische Anordnen und Befehlen muss durch Überzeugen und Coachen ersetzt werden. Der Wandel wird zur stetigen Herausforderung und muss durch alle Ebenen umgesetzt und verwirklicht werden. Führungskräfte müssen neue Fähigkeiten erlernen und mit Veränderungen offen und aktiv umgehen, sie müssen permanent Impulse setzen.
Daraus ergeben sich 10 Prinzipien für die Führung in der digitalen Welt:

- Handlungsfreiheit: Sinnkopplung statt Abhängigkeit
- Verantwortung: Wertfokussierte Zellen statt prozessfokussierte Abteilungen
- Leistungsklima: Ergebniskultur statt Pflichterfüllung
- Erfolg: Passgenauigkeit für den Kunden statt technische Maximierung
- Innovation: Kundenfokus und Technologiefokus als Einheit
- Transparenz: Intelligenzfluss statt Machtstau
- Echtzeit: Entscheiden und anpassen statt warten und nicht entscheiden
- Ressourceneinsatz: Zweckdienlichkeit statt Statusgehabe
- Koordination: Marktdynamik und Mitdenken statt Befehl und Gehorsam
- Grenzenlos Führen: Über die eigenen Unternehmensgrenzen hinweg denken und handeln

In der Praxis bedeutet dies, dass die Prioritäten neu gemischt werden. Das klassische hierarchische Denken und die Steuerung in rein finanzwirtschaftlichen Größen wird durch das horizontale Prozessdenken ersetzt. Mitarbeiter und Kunden stehen an erster Stelle, erst dann folgen die Prozesse, abgeleitet aus der strategischen Ausrichtung.

Führungskräfte und Unternehmen müssen neue Fähigkeiten erlernen und den Veränderungen offen entgegentreten. Wem dies gelingt, der wird in Zukunft gut bestehen können. Die Prinzipien für die Führung in der digitalen Welt können dabei als Wegweiser dienen.

Sämtliche Bilder, Marken und Texte dürfen nur mit ausdrücklicher Genehmigung des jeweiligen Rechteinhabers verwendet werden. Version 1 (August 2018) – www.novatec-gmbh.de