

## Organisationsmanagement

# Die erfolgreiche Transformation ist keine Frage der Technologie

Es ist weniger eine digitale Transformation als vielmehr eine organisationale, auf die sich KMU vorbereiten müssen. Und die ist mit traditionellen Denkmustern sowie traditionellen Hierarchieformen nicht vorteilhaft umzusetzen. Warum das so ist, beschreibt dieser Beitrag.

› Stephanie Borgert

Die nächste industrielle Revolution steht angeblich schon an der Türschwelle und verheißt Wunder: Industrie 4.0, Arbeiten 4.0 und Management – natürlich 4.0. Die technologischen Entwicklungen der jüngsten Zeit machen die «digitale Transformation» angeblich nicht nur notwendig, sondern zwingen gerade kleine und mittlere Unternehmen dazu, dadurch die nächste Evolutionsstufe zu erklimmen. Existiert diese Revolution denn wirklich oder ist sie nicht vielmehr ein temporärer Hype?

## Update für alte Denkmuster

Sie ist ein Hype, der die Notwendigkeit einer Transformation deutlich und dringlich macht. Jedoch handelt es sich nicht um eine digitale Transformation, sondern eine organisationale, die notwendig ist. Die hat nichts mit Technologien zu tun und steht bereits seit vielen Jahrzehnten vor den Türen der Unternehmen. Sie steht dort, seit wir das Industriezeitalter verlassen und uns zu einer Wissensgesellschaft entwickelt haben. Und sie ist essenziell, damit Organisationen endlich ihr Management der Dynamik und Komplexität des Marktes anpassen. Die technologischen Entwicklungen bieten viele Möglichkeiten, die sich aber nur nutzen

lassen, wenn aus dem Hype ein Dauerbrenner wird. «Die sogenannte horizontale Vernetzung – mit Lieferanten, Kunden, Partnern und so weiter – bringt neue Produktideen und Produktionsmöglichkeiten. Durch sie werden die Teams im ei-

### kurz & bündig

- › Es handelt sich weniger um eine «digitale» Transformation, sondern vielmehr um eine organisationale, die notwendig ist.
- › Alle Technologien, Optionen und Vernetzungen nützen nur wenig, wenn die «Denke» die alte bleibt. Sie produziert eben nur die gleichen alten Ergebnisse.
- › KMU brauchen keine «Enabler» in Form von Technik und Technologie, sondern müssen die «Verhinderer» aus dem Weg schaffen. Dazu gilt es die eigene Sichtweise auf das Unternehmen, die Märkte, die Mitarbeiter und die Wertschöpfung zu hinterfragen. Und anschließend müssen die dafür passenden Managementwerkzeuge zum Bewältigen der Komplexität ausgewählt werden.

genen Unternehmen automatisch selbstorganisiert arbeiten, mehr Eigenverantwortung übernehmen und damit mit höherer Motivation mehr Leistung bringen.» Alles 4.0-Versprechen, denen ein fataler Denkfehler zugrunde liegt: dass es einen direkten kausalen Zusammenhang zwischen der Vernetzung (meistens technisch gemeint) mit anderen Organisationen und der eigenen Arbeitsform gibt. Glauben wir an diese einfache Ursache-Wirkungs-Relation, sind wir schon in die Kausalitätsfalle getappt. Die Automatisierung von Arbeitsprozessen und die hochgradige Vernetzung führen nicht notwendigerweise zu einer Veränderung in der Art, wie die eigene Organisation «tickt». Dort wirken Glaubenssätze, Werte, Normen und Regeln, die über viele Jahre etabliert und gefestigt sind und nicht mal eben durch das «Internet of Things» oder die «Industrie 4.0» verändert werden, denn eine Organisation ist komplex und nicht einfach.

Die Produktionsprozesse werden schlanker, die Produktion somit effizienter. Das ist das Wunschergebnis in vielen Unternehmen, die sich zurzeit mit der digitalen Transformation beschäftigen. Das ewige Trachten nach mehr Effizienz ist ein ebenso altes wie überholtes Denkmuster,

das aus dem Industriezeitalter stammt. Damals war die Hauptaufgabe des Managements, für die Optimierung der Arbeitsdurchläufe zu sorgen und die vornehmlich repetitiven Aufgaben effizienter zu gestalten. Dieses Dogma ist überholt. Unsere Arbeitswelt ist komplex, die Aufgaben nicht mehr repetitiv. Es geht vielmehr um neue Ideen, Innovationen und die Anpassungsfähigkeit an sich schnell verändernde Märkte. Mit den alten Denkmustern wird das nicht gelingen.

Industrie 4.0 ist kein Effizienzhebel, sondern macht uns den Grad der Komplexität deutlich. Somit stellt sich die Frage, wie wir darauf reagieren. Der Versuch, mit den gegebenen Möglichkeiten die Effizienz in der Produktion zu steigern, kann leicht scheitern. Dann bleibt am Ende nur ein weiterer Hype, der nicht halten konnte, was seine Prediger versprochen. Alle neuen Technologien, Vernetzungen und Optionen nützen wenig, wenn die «Denke» in den Organisationen die alte bleibt. Sie produziert eben nur die gleichen alten Ergebnisse. Damit Neues möglich wird, müssen zunächst die Komplexität und ihre Aspekte akzeptiert werden. Das bedeutet, auf Vereinfachung

und schnelle Kausalformulierungen zu verzichten und die Unvorhersagbarkeit, Intransparenz und Dynamik der Märkte und auch der eigenen Organisation zu begreifen. Und zu lernen, damit umzugehen. Der Fokus eines jeden Unternehmens muss wieder auf der Wertschöpfung liegen und nicht allein auf der Effizienz.

### Viele Daten, wenig Durchblick

Ein Heilsversprechen, das gerade an KMU gerichtet wird, lautet: «Viele Daten sorgen für genauere Prognosen über Absatzmöglichkeiten und helfen, gute Entscheidungen zu treffen.» Abgesehen davon, dass diese Aussagen wieder einmal trivialisieren, steckt darin noch ein wesentlicher Komplexitätsirrtum. Gute Entscheidungen werden auf Basis von relevanten Informationen getroffen, nicht auf der Basis von möglichst vielen.

Dennoch ist «Big Data» eines der Modewörter der letzten Jahre. Laut IDC (International Data Corporation) wird sich das Datenvolumen bis 2020 auf circa 44 Zettabytes erhöhen. Im Jahr 2013 waren nur rund 22 Prozent der gesamten Daten nutzbar, im Sinne einer Verarbeitung

(Kategorisierung, Analyse). Nur fünf Prozent wurden überhaupt analysiert. Es existieren also viele Daten; es wird nur sehr wenig damit angefangen. Jetzt wird Big Data als Lösung propagiert und versprochen, damit auch die Interpretation der Daten durchführen zu können. Da genau liegt der Haken, denn der bisherigen systematisierten Datenanalyse bringt der Umgang mit den enormen Datenmengen nichts. Sie liegen unstrukturiert, in den verschiedensten Formaten und in ihren Werten uneindeutig vor. Eine Analyse im herkömmlichen Sinne wird keinen Gewinn für die Unternehmen bringen. Die Daten interpretieren muss am Ende immer noch der Manager oder Geschäftsführer. Das Mehr an Bits und Bytes sorgt nicht für bessere Daten, sondern erstmal nur für mehr. Und das bringt die Menschen paradoxerweise in einen Zustand des gefühlten Informationsmangels.

### Relevanz statt Menge

Der Kybernetiker Gregory Bateson definierte den Begriff der Information folgendermassen: «Information ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht.» Entsteht aus den vielen Daten im Kopf

Anzeige

sage

**Bereit?**  
FÜR DIE NÄCHSTE GENERATION  
VON KUNDEN

[www.sage-treuhand.ch](http://www.sage-treuhand.ch)





eine Erkenntnis, so spricht man von Information. Die Entschlüsselung der Daten passiert also erst im Kopf. Viele Entscheider leben in dem Gefühl, nicht genügend Informationen zur Verfügung zu haben. Sie sammeln mehr Daten in der Hoffnung, so zu guten und sicheren Entscheidungen zu kommen. Sie agieren jedoch in einem nicht vorhersagbaren, dynamischen Kontext. Sie werden demnach nie alle Informationen erfassen können. Solange ihnen das nicht bewusst ist, werden sie weitere Daten sammeln. Im schlimmsten Fall entsteht so ein Dilemma, das zur Entscheidungslosigkeit führt.

Manager leiden also unter Informationsmangel, weil sie zu viele Daten haben. Das Gehirn des Menschen ist nicht auf Mengenverarbeitung ausgelegt. Es ist ein Organ zur Problemlösung, und damit Experte im Erkennen und Verarbeiten von relevanten Informationen. So wie das Gehirn seinen Fokus auf Relevanz setzt, sollten wir es in den Unternehmen ebenfalls tun. Nach dem Motto «weniger ist mehr» ist ein erster Schritt, die Datensammlungen, KPIs und Reports zu hinterfragen. Welche werden benötigt? Welche davon erzeugen Erkenntnisse? Also welche enthalten wirklich Informationen?

### Pyramide 4.0 gelingt nicht

«Vertikale Vernetzung sorgt automatisch für Netzwerk-Organisationen.» Auch das ist einer der gängigen Slogans aus den vielen Industrie-4.0-Publikationen. Vernetzung allein sorgt für gar nichts und sie scheitert, wenn die Organisation nicht darauf vorbereitet ist. Und damit sind nicht technologische Voraussetzungen gemeint. Die häufigste Organisationsstruktur ist heute immer noch die formalhierarchische Pyramide. Oben wird gedacht und entschieden, unten gearbeitet. Genau so hat es Frederick W. Taylor in seinem Managementkonzept formuliert und damit die Basis für den ewigen Ruf nach Effizienz gelegt. Bleiben Organisationen bei ihrer Pyramidenorganisation, wird die Vernetzung zum grossen Teil abprallen und die vielen schönen 4.0-Pro-

jekte werden im Sande verlaufen. Die vier wesentlichen Gründe hierfür sind:

### **Starre Hierarchien können nicht adäquat auf Veränderungen reagieren.**

Damit «oben» Entscheidungen getroffen werden können, braucht es Informationen. Die kommen von aussen (vom Markt, den Kunden, den Lieferanten etc.) und müssen dann von unten nach oben transportiert werden. Dabei werden sie bereinigt, beschönigt, ergänzt oder anderweitig verändert. Zudem dauert es zu lange und Entscheidungen werden nicht dort getroffen, wo die Wertschöpfungs- und Marktcompetenz vorhanden ist.

### **Starre Hierarchien fördern das Silodenken und -handeln.**

Das Marketing hat seine Jahresziele, die IT ebenfalls. Von diesen Zielen weiss die Produktion nichts, zudem hat sie ihre eigenen. Es liegt auf der Hand, dass verschiedene Ziele und die Incentivierung der Zielerreichung fördert, dass die Mitarbeiter in den eigenen Bereichsgrenzen denken und agieren. Vernetzung bedeutet aber interdisziplinäres Arbeiten. Vernetzung zu fordern und die formale starre Hierarchie beizubehalten, bedeutet für die handelnden Menschen immer ein Dilemma.

### **Starre Hierarchien verhindern Vernetzung.**

Jeder Mitarbeiter ist klar einem Bereich beziehungsweise einer Abteilung zugeordnet. Es wird eine Identität hergestellt, damit jeder Mitarbeiter weiss, «wo er hingehört». Der Haken an diesem Konstrukt zeigt sich im Fall von Unklarheiten oder Konflikten. Die Menschen gehen dann meist den formalen Weg über Vorgesetzte und Entscheidungsträger, statt miteinander in den Diskurs zu gehen und für Klärung zu sorgen.

### **Macht und Vernetzung passen nicht zusammen.**

Macht im Sinne von Kontrolle ist auch in formal-hierarchischen Strukturen eine Illusion, da komplexe Organisationen im-

mer vernetzt sind. Sie wird in vielen Unternehmen aufrechterhalten, damit der eigene Status quo gewahrt bleibt. Denn die landläufige Vorstellung eines guten Managers beinhaltet noch immer, «alles unter Kontrolle zu haben und alles zu wissen». Vernetzung zulassen bedeutet gleichzeitig, bewusst auf Macht sowie Kontrolle zu verzichten. Vielen Managern sowie Geschäftsführern fällt das noch schwer. Die digitale Transformation macht aus keinem Betrieb eine Netzwerk-Organisation, wenn er das selbst nicht aus tiefstem Herzen so will sowie darauf vorbereitet ist. Vernetzung ist in erster Linie eine Frage der Haltung und nicht der technischen Schnittstellen.

## **Organisationale Transformation**

Auf die Frage, ob KMU vor einer Transformation stehen, gibt es eine eindeutige

Antwort: Ja, aber es ist nicht die digitale Transformation. Sie stehen vor einer organisationalen Transformation, die mit der immer weiter steigenden Komplexität der Welt unumgänglich ist. Industrie 4.0 ist eine Welle, die diese Komplexität mehr als deutlich macht und die Transformation forciert, um neue technologische Möglichkeiten zielführend nutzen zu können. Unternehmen brauchen jedoch keine «Enabler» in Form von Technik und Technologie, sondern müssen die «Verhinderer» aus dem Weg schaffen. Dazu gilt es die eigene Sichtweise auf das Unternehmen, die Märkte, Mitarbeiter und Wertschöpfung zu hinterfragen sowie die richtigen Management-Werkzeuge zum Meistern der Komplexität auszuwählen. Dann bietet der digitale Hype die Chance auf neue Ideen, Innovationen und den dauerhaften Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit. ««



### **Literatur**



#### **Die Irrtümer der Komplexität Warum wir ein neues Management brauchen**

Stephanie Borgert

260 Seiten, gebunden, Gabal Verlag, Offenbach 2015  
CHF 41.90 / € 29,90 (D) / € 30,80 (A)

ISBN: 978-3-86936-661-6



### **Porträt**



#### **Stephanie Borgert**

Beraterin

Stephanie Borgert ist Vortragsrednerin, Management-Beraterin und Weiterdenkerin für ein zeitgemässes Management. Sie unterstützt Manager, Geschäftsführer sowie Projektleiter darin, «Meister der Komplexität» zu werden und Erfolg nicht dem Zufall zu überlassen.



### **Kontakt**

info@denk-system.com

www.stephanieborgert.de