

VERNETZUNG LEBEN

Stephan Grabmeier, Chief Innovation Officer bei Kienbaum, über vernetztes Arbeiten in Zeiten digitalen Wandels und die Merkmale eines Führungsstils, der Mitarbeitern Freiräume für innovative Leistungen einräumt.

GASTBEITRAG

Digitalisierung bedeutet Vernetzung. Geht es darum, diese Vernetzung in den Unternehmen umzusetzen, zeigen sich vielseitige Herausforderungen – geprägt vom fehlenden Mindset, zu geringen Methodenwissen und von unzureichenden New Work Strukturen. Gelingt die Umsetzung, sind die Potenziale riesig. Wer es schafft, diese auszuschöpfen, erwirbt sich klare Wettbewerbsvorteile. Wer jedoch weiterhin in Silos denkt und sich so organisiert, läuft Gefahr, überholt, ausgebremst und schließlich karnalisiert zu werden. Und das schneller als man denkt. Das Innovator Dilemma grüßt täglich. Denn Innovationen lassen sich am besten auf die Straße bringen, indem verschiedene Stakeholder – von Experten und Fachabteilungen über verschiedene Hierarchieebenen bis hin zu Kunden und Usern – agil und vernetzt zusammenarbeiten.

Digitalisierung verändert Kundenerwartungen

Im digitalen Zeitalter verändern sich Erwartungen und Kaufverhalten der Kunden. Durch das Internet können sich Kunden an sieben Tagen die Woche rund um die Uhr über Produkte und Services informieren. Auch wenn in Deutschland nach wie vor fast 90 Prozent der Käufe stationär bzw. offline stattfinden, so recherchieren mehr als 50 Prozent der Kunden online über ein Produkt oder eine Dienstleistung, bevor sie sich zum Kauf entscheiden. Durch die ständige →



Verfügbarkeit von Informationen und Waren sowie die große Auswahl bei zahlreichen Produkten verändert sich das Kaufverhalten; die Ansprüche der Kunden steigen. Und zwar sowohl hinsichtlich der Produkt- als auch in Bezug auf die Service- und Beratungsqualität. Das Schlagwort dazu lautet: Customer Experience.

Unternehmen müssen sich kundenorientiert organisieren

Die ideale „Customer Experience“ beinhaltet die Optimierung aller Touchpoints. Alle Berührungspunkte zwischen dem Unternehmen und seinen (potenziellen) Kunden müssen so gestaltet sein, dass sie dem Kunden die bestmögliche Erfahrung liefern. Customer Experience betrifft dabei alle Unternehmensteile – vom Marketing über die IT bis hin zu Produktdesign, Vertrieb und Logistik. Aus jedem Touchpoint gilt es Daten über das Kundenverhalten zu ziehen und für unternehmerische Entscheidung zu nutzen. Darauf baut eine gute Business Analytics oder künstliche Intelligenz auf. Ohne eine Unmenge von Daten gibt es keine Chance, faktenbasierte Entscheidungen zu treffen und zwar real-time, schnell und von jedem Ort der Welt. Digitale Champions machen uns das seit Jahren vor. Als Kunden lieben wir diese Einfachheit.

Moderne Kundenorientierung lässt sich nur vernetzt über alle Abteilungen hinweg umsetzen. In vielen traditionellen Unternehmen kann Customer Experience nur nach einer umfassenden Transformation, die sowohl Organisationsstrukturen als auch Hierarchieebenen und Führungsstile modernisiert, verwirklicht werden.

Mitarbeiterorientierung als Voraussetzung für Kundenorientierung

Dem Leitsatz von der Kundenorientierung liegt der von Vineet Nayar geprägte Leitsatz „Employees first – Customers second“ zu Grunde. Denn nur begeisterte Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen, seinen Zielen, seinem Sinn und seinen Werten identifizieren, werden auch Kunden begeistern.

Ebenso wie Kundenorientierung muss Mitarbeiterorientierung im gesamten Unternehmen vernetzt und übergreifend als New Work Philosophie umgesetzt werden – unter uneingeschränkter Unterstützung des Top-Managements. Mitarbeiter müssen die Wertschätzung des Unternehmens und ihrer Führungskräfte erfahren und zwar täglich.

Humanzentrierte Methoden - Agilität

Um dem veränderten Konsumenten- und Kundenverhalten Rechnung zu tragen, sich stärker auf die Wünsche von Kunden und Mitarbeitern auszurichten und schneller innovative und kundenfreundliche Lösun-

gen auf den Markt zu bringen, arbeiten Unternehmen zunehmend mit den Methoden des agilen Management (z.B. Scrum, Kanban, SaFe) oder humanzentrierten Methoden (zum Beispiel Design Thinking, Eigenland und Working out loud -siehe dazu auch Seite 14/15). Klassische Wasserfallprojekte mit Meilensteinen und klaren Zielvorgaben werden seltener bzw. der Kontext für den Einsatz reduziert sich. Denn komplexe Herausforderungen können Sie nicht mit komplizierten Methoden lösen. Das erzeugt einen Systembruch und wird nicht erfolgreich.

Um Projekte agil erfolgreich umzusetzen, müssen im Unternehmen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein:

1. Die Projektteams müssen abteilungsübergreifend und interdisziplinär zusammenarbeiten.
2. Die Mitarbeiter müssen ein hohes Maß an Eigenverantwortung tragen dürfen und in der Lage sein, selbstständig zu agieren.
3. Die Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringen, um ihnen Freiräume und Eigenverantwortung zuzugestehen. Gleichzeitig müssen sie dafür sorgen, dass die Teams ideale Arbeitsbedingungen vorfinden. Sozialkompetenz wird damit zur Schlüsselqualifikation für Führungskräfte.

Interdisziplinäres und vernetztes Arbeiten

Vernetzung wird auch dann wichtig, wenn es darum geht, Innovationen auf die Straße zu bringen. Viel zu oft arbeiten in Unternehmen Innovationsabteilungen und Tagesgeschäft parallel, ohne sich auszutauschen. Es werden Labs oder Digi Hubs nach dem Red-Blue Ocean Prinzip aufgebaut und auch organisatorisch verankert. Von den rund 200 Labs der Deutschen Wirtschaft haben viele in den letzten Jahren gemerkt, daß eine Differenzierung das Gegenteil bewirkt. Der Schlüssel zum Erfolg lautet hier die Ambidextrie: Tagesgeschäft und kreative Sandboxes müssen als gleichwertig angesehen werden. Gleichzeitig müssen Unternehmen Strukturen für den Austausch zwischen beiden Sphären schaffen, so dass innovative Ideen auch den Sprung von den „Sandboxes“ in die Massenproduktion schaffen.

Die Rolle der Führungskräfte

Um die genannten Ziele (Agilität, Freiräume, Vernetzung) umzusetzen, müssen die Führungskräfte viel lernen um den Wandel unterstützen. Sie müssen ihren Mitarbeitern das notwendige Vertrauen entgegenbringen. Nur so sind diese in der Lage, wirklich in Freiräumen zu denken, zu handeln, zu gestalten und Verantwortung zu übernehmen.



ZUR PERSON

Stephan Grabmeier

leitätTempos estisci magnis-
seque laboriorion con preictus
ne porem qui idelis ab ipsam
rempelectiis rehenes dit est
doluptasi beatiare quam et,
omnisitatum endi arumenis
aut estrum exped ma
cullaccus inimporem conecate
nosandis aces et reiur,
cusciae. Quia quidererio et, es
vendant aut ipsapidel ipsam
fugiatatem que nossit
voloratem aut qui cupatius id
qui ariore volupti onsequi od
quisi undiatur?

Voraussetzung ist eine offene und transparente Kommunikationskultur, bei der auch Fehler offen zugegeben werden und anschließend diskutiert und analysiert werden können. Wer Innovationen nicht im Keim ersticken will, muss das einkalkulieren und akzeptieren.

Führungskräfte müssen, um die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter zu unterstützen, nicht nur die Leistungspotenziale in den Blick nehmen. Bei New Work geht es um die Wahrnehmung menschlicher Führungsaufgaben. Sie sollten immer den Menschen und seine Lebensumstände, seine besonderen Fähigkeiten und Kompetenzen im Blick haben. Nur so können Führungskräfte Mitarbeiter individuell entwickeln und ihre Potenziale für das Unternehmen entfalten. Es gilt das Motto „Employees first - customer second“. Diesem Ziel dient unter anderem auch der transformationale Führungsstil. Er baut auf die mittel- bis langfristige Veränderung von Motivation und Verhalten. Dies geschieht jedoch nicht durch externe Anreize, sondern durch die Beeinflussung der intrinsischen Motivation der Mitarbeiter

durch

1. Vorbildhaftes Verhalten der Führungskräfte, das sich an ethische und moralische Standards hält und so Respekt und Vertrauen fördert.
2. Gemeinsame Entwickelt von attraktiven und anspruchsvollen Ziele, die die Mitarbeiter inspirieren.
3. Förderung von Kreativität durch die Suche nach neuen Lösungen und das Verlassen von Routinen.
4. Individuelle Förderung der Mitarbeiter, auf Basis deren Kompetenzen und Fähigkeiten.

Alle Abteilungen miteinbeziehen

Märkte sind flexibel, Unternehmen sind es nicht. Die digitale Transformation stellt Unternehmen unter anderem vor die Herausforderung, mit verändertem Kundenverhalten und neuen Geschäftsmodellen umzugehen. Die Ausrichtung von der „Employee Experience“ zur „Customer Experience“ kann nur im Gesamtunternehmen umgesetzt werden und macht nicht an Abteilungsgrenzen halt. Daher sind in traditionellen hierarchisch strukturierten Unternehmen umfassende Transformationen hin zu New Work notwendig. Die Schaffung von digitalen und Offline-Netzwerken, in denen Mitarbeiter ihr Wissen austauschen und teilen können, ist deshalb unabdingbar. ●