

NEWSLINE

SCHÖN KOMPLEX

Industrie 4.0: Proaktives Gestalten von notwendigen Veränderungen ist das Gebot in 2015

Es gibt Begriffe, die sind belegt, da hilft alles nichts. Beispiel „Konjunktur“: Schwankend. Schwächelnd. Klingt meist nach: Schnell, einen Arzt! Beispiel „komplex“: Oooh, ganz schwierig. Aaah, da kann doch keiner mehr mithalten. Weil komplex mit kompliziert verwechselt wird?

Komplex heißt erst einmal nichts anderes als vielschichtig. Miteinander verwoben. Ja, das macht es nicht unbedingt einfacher. Das macht es aber auch chancenreicher. Komplexität als Folge von Globalisierung, Diversifizierung, Arbeitsteilung und ganz aktuell als Folge der digitalen Revolution ist natürlich eine Riesenherausforderung. Aber erstens keine, die man nicht meistern könnte. Und zweitens keine, die nicht neue Erfolge und Wachstum zeitigen könnte.

Industrie 4.0 sorgt für neuen Veränderungsdruck

Wenn also zum Jahreswechsel wieder Konjunkturumfragen und -prognosen Schlagzeilen machen, sollte man zwischen den Zeilen lesen: In gedämpftem Optimismus manifestiert sich nicht selten eine gewisse Angst vor dem, was kommen mag – Stichworte: Big Data, Industrie 4.0, Smart Business. Ich verste-

he die Sorgen gerade des Mittelstandes, mithalten zu können bei der digitalen Revolution. Ich reibe mir aber verwundert die Augen, wenn ich sehe, wie viele die Augen verschließen, weil Komplexität und Dynamik sie überfordern – scheinbar überfordern, das möchte ich betonen. Vielen Unternehmern und Unternehmen ist doch die Herausforderung sehr wohl und sehr genau bewusst, aber sie scheuen insbesondere die notwendigen Veränderungen in Organisation und Prozessen, weil damit Auswirkungen auf die lange gewachsene Unternehmenskultur verbunden sind.

Jedoch: Unternehmensorganisation, -prozesse und -kultur sind sowieso einem Veränderungsdruck ausgesetzt. So wird es in zehn Jahren 65 Prozent der Jobs heute noch nicht gegeben haben. Und der technologische Wandel des Zusammenwachsens moderner Informationstechnik mit klassischen industriellen Prozessen – kurz: Industrie 4.0, die durch das Internet getriebene vierte industrielle Revolution – wird sich exponentiell beschleunigen. Es wird also zwangsläufig zu gewaltigen Veränderungen in Organisation, Prozessen und Kultur kommen müssen. Proaktives Gestalten dieser Veränderungen ist das Gebot der

Stunde, oder, lassen wir uns die nötige Zeit: des Jahres 2015.

Damit aus komplex „schön komplex“ wird

Die notwendigen Veränderungen zu gestalten ist die Aufgabe, der wir Veränderungsspezialisten uns gerne stellen. processline hat sich in 2014 verändert: Mein Unternehmen ist gewachsen und hat sein Leistungsversprechen für den Mittelstand geschärft. Im Fachverband Change Management bin ich mit verantwortlich dafür, dass Change Management zur großen Disziplin in der Beratung wird. Auch meine Branche wird sich verändern, um der zunehmenden Komplexität begegnen und zusammen mit den Kunden Veränderungsprojekte bestens meistern zu können. Damit aus komplex „schön komplex“ wird.

Ich wünsche Ihnen eine gewinnbringende Lektüre und ein bewegendes 2015.



Jennifer Reckow



DIE RICHTIGEN ZIELE

Warum ist die Zielklärung in Veränderungsprojekten so wichtig? **Seiten 2/3**

DIE RICHTIGE SPRACHE

Warum sollten Berater die Sprache des Mittelstandes sprechen? **Seite 3**

DIE BESTE BILDUNG

Warum unterstützt processline die Oxfam-Aktion für Bildung in Benin? **Seite 4**

DER BESTE VERÄNDERUNGSBLOG

Warum sollten Sie den V-Blog für den Mittelstand nicht verpassen? **Seite 4**

ZWISCHEN DEN ZEILEN

Das Ziel verstehen heißt den Weg finden: Warum die Zielklärung in mittelständischen Organisationsveränderungsprojekten das A und O ist

Alle Jahre wieder: Wenn es auf Weihnachten zugeht, haben gute Vorsätze, Veränderungsvorhaben und Planungsprozesse Hochkonjunktur. Aber was, wenn die gesteckten Ziele gar nicht die richtigen sind? Was, wenn die Zielerreichung nicht auf den gewünschten oder vermuteten Effekt einzahlt? Was, wenn alles ganz anders ist als gedacht? Im persönlichen wie geschäftlichen Kontext gilt: Augen und Ohren auf bei der Zielklärung. Und wer eine mittelständische Organisation verändern möchte oder muss, sollte das besonders beherzigen. Denn die wahren Projektziele liegen manchmal im Verborgenen und wollen gefunden werden.

Was ist das eigentlich – ein Ziel?

Es beschreibt die Zukunft, es ist ein gegenüber der Gegenwart veränderter und erstrebenswerter Zustand, es meint eine menschliche Handlung zu einem konkreten Zweck. „Ziel“ benennt häufig den Erfolg eines Projekts bzw. einer aufwändigen Arbeit. Klassische Beispiele sind Qualitätsziele, Unternehmensziele, das Bewältigen einer Zeitmarke bei einem sportlichen Wettkampf

oder das Erreichen eines räumlichen Zielorts. Ein Ziel ist also etwas, das man sich vornimmt und schaffen will. Soweit die trockene Definition.

Was will der Mittelstand – und wohin?

Mittelständische Unternehmen gelten als Rückgrat der deutschen Wirtschaft – zuweilen als Mythos und Mysterium. Sie auf einen Nenner zu bringen, fällt mitunter schwer. Während das Bonner Institut für Mittelstandsforschung bei inhabergeführten Betrieben mit 500 Mitarbeitern und 50 Millionen Jahresumsatz die Grenze zieht, tut die Europäische Union dies sogar schon bei 250 Mitarbeitern und meint hier wohl eher klassische KMU – kleine und mittlere Unternehmen. Die viel beschworene Speerspitze der Wirtschaft findet sich im so genannten gehobenen Mittelstand, der per definitionem mit seinem Jahresumsatz sogar an der Milliardengrenze kratzen kann.

So heterogen Mittelständler einerseits sind, umso klarer sind aber jenseits der Zahlen die qualitativen Charakteristika, die sich wie ein unsichtbares Band quer durch alle Branchen ziehen. Dazu gehört ein tiefes

fachliches Know-how, das meist über Generationen aufgebaut und weitergegeben wird und letztlich den Unternehmenserfolg trägt. Dazu gehört ebenso eine unternehmerische Orientierung, die weniger zahlen- und effizienzgetrieben ist, sondern vielmehr pragmatisch, regional verwurzelt und vor allem wertegebunden. Der wirtschaftliche Zielkurs eines mittelständischen Unternehmens speist sich meist stark aus diesem Identitätskern.

Operation Organisationsveränderung

In Zeiten der fortschreitenden Globalisierung und Digitalisierung – im Industriebereich mit „Industrie 4.0“ bezeichnet – sehen sich aber selbst hochspezialisierte Nischenanbieter immer öfter mit immer komplexeren Herausforderungen konfrontiert. Stehen Mittelständler vor einer gravierenden Veränderungssituation, stellt sich die Zielfrage zugespitzt – nach dem großen Ganzen, aber auch nach den Details:

/ Eine Fusion oder Akquisition ist geplant und soll Synergien freisetzen?

/ Das Unternehmen wächst, internationalisiert sich zu-

nehmend und der organisationale Anzug passt nicht mehr?

/ Eine Um- oder Restrukturierung ist wirtschaftlich notwendig?

/ Der Markt treibt die Integration neuer Geschäftsfelder, Dienstleistungen und Produkte?

/ Die Einführung eines neuen IT-Systems soll schlagkräftiger machen?

/ Operative Schwierigkeiten haben die Wahrnehmung der Kunden erreicht?

/ Es fehlt an Transparenz?

/ Es gibt eine Unwucht im Bereich Führung und Verantwortung?

/ Bereiche, Abteilungen, Teams sind überlastet?

/ Die IT-Landschaft ist zu wenig integriert?

/ Kennzahlen sitzen im Nacken?

Kurzum: Der Schuh drückt und das vielleicht sogar an mehreren Stellen. Es gilt ein Projekt

VERSTEHEN.

Was treibt Sie um und an
– und wo wollen Sie hin?

VERANTWORTEN.

Wie erreichen Sie die Ziellinie
– und wie sieht der Kurs aus?

VERÄNDERN.

Was nutzt Ihnen auf Ihrem Weg
– ganz konkret?



aufzusetzen, das operative Verbesserung bewirkt und das Unternehmen und seine Organisation nachhaltig erfolgreich aufstellt. Das A und O dabei ist die exakte Definition der Ziellinie – auch wenn sie sich in Nebel hüllt.

Darum: Verstehen!

Die Kardinalfrage lautet: Um was geht es wirklich – und was ist das Gesamtziel der geplanten oder initiierten Veränderung? Bei dieser Klärung kann der Blick eines externen Partners extrem hilfreich und erhellend sein. Doch Vorsicht vor verselbständigten Standortbestimmungen, tiefschürfenden Ist-Analysen und umfänglichen Konzepten. Hier ist Fragen gefragt – zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Reihenfolge, mit den richtigen Schlussfolgerungen. Fühlen sich Mittelständler von ihrem Beratungs- und Dienstleistungspartner verstanden und in „ihrer Sprache“ angesprochen, entwickelt sich idealerweise ein vertrauensvoller Diskurs, der das „Eingemachte“ freilegt.

„Was sollten wir wissen?“ processline hat sehr gute Erfahrungen damit gemacht, im Erstgespräch mit einem Unternehmen vor allem gut zuzuhören. Dazu braucht es nur sieben punktgenaue Fragen – und die Fähigkeit, auch zwischen den Zeilen zu lesen:

/ Was ist Ihr Problem? Welche Symptome sind sichtbar?

/ Was ist noch wichtig? Welche Auswirkungen haben diese Anzeichen?

/ Womit begegnen Sie diesen Realitäten? Wie sieht der bisherige Ressourceneinsatz aus?

/ Woher kommt das Problem? Welche Ursachen, welche Tiefe vermuten Sie?

/ Warum besteht das Problem noch immer? Gibt es einen Nutzen oder Gewinn?

/ Wozu wollen Sie ein Organisationsveränderungsprojekt anstoßen? Welche Effekte erwarten Sie durch die Zielerreichung?

/ Wohin wollen Sie? Was ist das Ziel der Maßnahme?

Egal, wie komplex eine Veränderungssituation ist: Ehrliche Antworten auf diese Fragen erlauben in der Regel einen schnellen und klaren Blick auf das Veränderungsvorhaben und seine Zielsetzung. Die Grundvoraussetzung für eine maßgeschneiderte Maßnahmenplanung und eine erfolgreiche Organisationsveränderung!

Welche Ziele haben Sie im neuen Jahr?

MITTELSTÄNDISCH FÜR FORTGESCHRITTENE

Wie schaffen es externe Partner, die Verbindung zu ihren mittelständischen Kunden herzustellen und optimal zu gestalten? Wie geht sie – die Sprache des Mittelstands?

/ Präzise Planung, schnelle Umsetzung und Kostenbewusstsein in den Mittelpunkt stellen. Das senkt den Puls. Ausufernde Konzepte machen Mittelständler nervös.

/ Anglizismen und den Berater-Jargon vermeiden. Klare Kommunikation und Authentizität sind gefragt, nicht taktisches Verschleiern.

/ Deutlich machen: „Wir packen an!“ Das ist das zentrale Signal, das Mittelständler hören wollen. Veränderung bedeutet nun mal Aufwand – ohne Wenn und Aber.

/ Den „Change“ zu Hause lassen. Mittelständler wollen vielmehr einen Partner auf Augenhöhe, der zuhört, ihre Bedürfnisse ernst nimmt und Ihnen wirklich durch die Veränderungssituation hindurch hilft.

/ Vertrauen schaffen und es sich immer wieder verdienen: Wer Versprechen hält und Termintreue hoch hängt, sendet auf dem richtigen Kanal.

/ Echtes Verständnis für die Geschäftsprozesse des Unternehmens zeigen – und wirklich haben. Mittelständler erwarten, dass man begreift, wovon sie reden.

/ Kontinuierlich informieren, informieren, informieren. Mittelständler wollen genau wissen, was in einem Veränderungsprojekt passiert und was es ihnen bringt.

/ Warum eigentlich von „Geschäftsprozessen“ sprechen, wenn „Abläufe“ viel handfester klingt?

/ Reibungsloses Funktionieren – das ist das Wichtigste für Mittelständler. Mit einer gesunden Prise Pragmatismus gelingt das umso besser.

/ Nicht mit Methodenwissen und -begrifflichkeiten oder Hypothesen werfen. Umsetzungskompetenz ist gefragt.

/ Individuelle Herangehensweise statt Standard, Maßanzug statt Schablone: Kein mittelständisches Unternehmen ist wie das andere.

/ Unternehmerisch denken – schließlich sitzt sehr wahrscheinlich ein waschechter Unternehmer gegenüber.

AKTUELL

1



ERP-Projekte verstehen

Die Einführung eines ERP-Systems darf nicht als reines IT-Projekt verstanden werden, sondern auch als Organisationsprojekt. Dies war die zentrale Botschaft im Vortrag von Jennifer Reckow auf dem 8. ERP-Kongress in Stuttgart. Titel ihres Vortrags: „Schnell, sicher, erfolgreich? ERP-Einführung mit oder ohne Organisationsveränderung? So gelingen Projekte nachhaltig.“ Eine ganzheitliche Herangehensweise ist bei processline die Grundlage für erfolgreiche ERP-Einführungen. Mehr unter www.processline.de

2



Bildung verantworten

Kinder können viel bewegen – sie sind die wahren „Change-Experten“! Jeden Tag lernen sie dazu und entwickeln sich in einem rasanten Tempo. Doch nur wenn sie die Chance dazu erhalten – durch Bildung. Das processline-Team möchte dazu beitragen und unterstützt dieses Jahr zu Weihnachten die Schulbuch-Aktion von Oxfam. Ausgestattet mit Schulbüchern und Lehrmaterialien können dank der Oxfam-Aktion viele Mädchen im westafrikanischen Benin besser unterrichtet werden. Mehr unter www.oxfam.de/projekte/benin/bildung

3



Unternehmen verändern

processline-Geschäftsführerin Jennifer Reckow gehört weiterhin dem einzigen Expertenkreis zum Thema „Change Management“ in Deutschland an. Auf der Herbstsitzung des gleichnamigen BDU-Fachverbands in Bonn wurde sie als Mitglied des Vorstands bestätigt, ebenso wie Hans-Werner Bormann und Sven-Oliver Bemmé als weitere Vorstandsmitglieder. Der Fachverband hat sich zur Aufgabe gemacht, Change Management zur großen Disziplin der Branche zu erheben, was der Bedeutung von Change Management nur gerecht würde. Mehr unter www.changemanagement.bdu.de

PROCESSLINE IST UNTER DIE BLOGGER GEGANGEN

Was erwartet Sie in unserem neuen V-Blog, dem Veränderungsblog für den Mittelstand? Wir wollen unsere Beratungs- und Umsetzungserfahrungen aus und mit komplexen Organisationsveränderungen mit Ihnen teilen: praxisnah, hintergründig, mehrwertig. Andere und neue Perspektiven bieten Ihnen darüber hinaus externe Experten, die wir als Gastautoren einladen. Schauen Sie doch mal rein und sagen Sie uns Ihre Meinung zum neuen V-Blog auf:

www.processline.de



KONTAKT

Jennifer Reckow
Geschäftsführerin

+49(0)6232 670 60-0
jreckow@processline.de

processline GmbH
Wormser Landstraße 261
67346 Speyer

www.processline.de

 Mitglied im
Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.