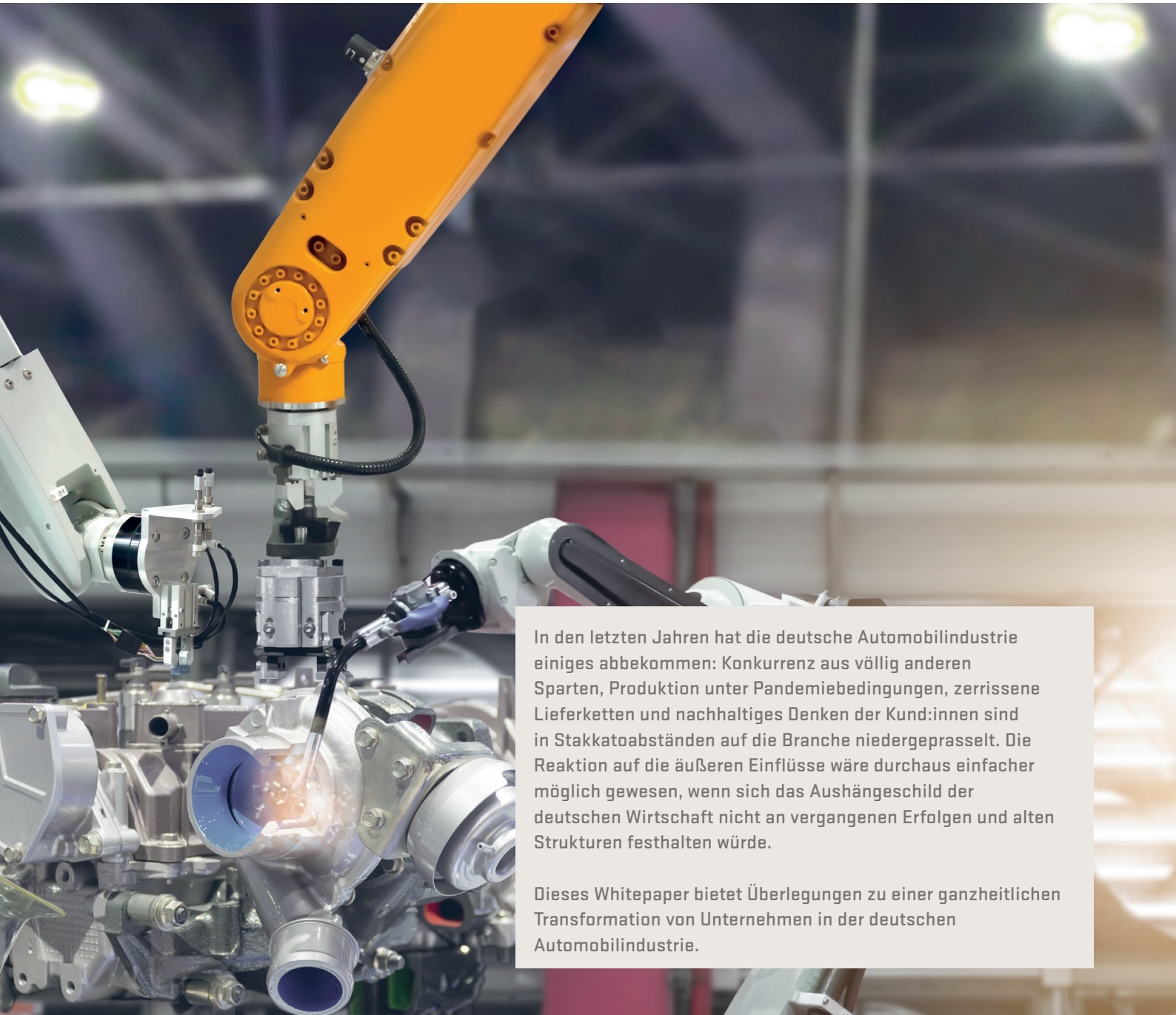


WHITEPAPER

# ZURÜCK NACH VORNE: WORAN DIE DEUTSCHE AUTOMOBILINDUSTRIE LEIDET UND WIE SIE GENESEN KANN

VON LENA JEßEN UND CHRISTOPH SCHMIEDINGER



In den letzten Jahren hat die deutsche Automobilindustrie einiges abbekommen: Konkurrenz aus völlig anderen Sparten, Produktion unter Pandemiebedingungen, zerrissene Lieferketten und nachhaltiges Denken der Kund:innen sind in Stakkatoabständen auf die Branche niedergeprasselt. Die Reaktion auf die äußeren Einflüsse wäre durchaus einfacher möglich gewesen, wenn sich das Aushängeschild der deutschen Wirtschaft nicht an vergangenen Erfolgen und alten Strukturen festhalten würde.

Dieses Whitepaper bietet Überlegungen zu einer ganzheitlichen Transformation von Unternehmen in der deutschen Automobilindustrie.

## ENDE DES TRAUMS?

Jahrzehntelang war die deutsche Automobilindustrie richtungsweisend. Sie hatte eine Vorzeigefunktion und war maßgeblich für den Erfolg der deutschen und europäischen Wirtschaft verantwortlich. Die Mitarbeitenden waren stolz, Teil dieser Unternehmen und des Wachstums zu sein. Doch heute steht die Branche vor den größten Herausforderungen seit Jahrzehnten:

- 1) Der **Klimawandel** forciert den Umstieg auf alternative Antriebe, und das erfordert ein Umdenken im gesamten Produktportfolio. Viele Unternehmen müssen sich neu erfinden und im Segment der alternativen Antriebe erst Kompetenzen aufbauen.
- 2) Die **Komplexität** der Lösungen wächst. Um die Kund:innen zufriedenzustellen, sollten sämtliche Disziplinen der Naturwissenschaft miteinander kombiniert werden (autonomes Fahren ist nur das prominenteste unter vielen Beispielen).
- 3) Da die Karten völlig neu gemischt werden, dringt ständig neue, innovative **Konkurrenz** in den Markt ein. Diese Unternehmen haben ihren Ursprung in verschiedensten Bereichen – etwa die großen Tech Player aus den USA und Asien sowie Startups, die sich auf Nischenprodukte fokussiert haben.
- 4) **Ressourcen** sind knapp und die Engpässe in den Lieferketten massiv. Angeheizt werden die Probleme durch die Pandemie und geopolitische Konflikte, die auch in den kommenden Jahren nicht ganz beigelegt sein werden.
- 5) Nicht zuletzt definieren die **Kund:innen** Mobilität für sich neu. Im Vergleich zu anderen verfügbaren Mobilitätsservices hat das Auto einen immer geringeren Stellenwert.

Diese Erkenntnisse sind nicht neu und sie sind schon längst in den deutschen Automobilbetrieben angekommen. Doch die Industrie wiederholt die immer gleichen Fehler: Die einzelnen Schmerzpunkte werden meist isoliert voneinander betrachtet und durch lokale Optimierungen „gelöst“ – also eigentlich nur verschleiert. Die Pandemie seit Anfang 2020 und der Krieg in der Ukraine haben gezeigt, dass die Industrie nicht vorbereitet war, und nach bald drei Jahren in der tiefsten Krise herrscht oft noch immer die Einstellung, dass der deutsche Automobilsektor ganz vorne mit dabei sei.

Wenn die deutsche Automobilindustrie weiterhin ganz vorne mitspielen will, wird sich einiges ändern müssen.

1. Zunächst ist das **Eingeständnis** nötig, dass die deutsche Automobilindustrie nicht mehr der unschlagbare Maßstab ist, sondern schon längst links und rechts überholt wird. Das ist der erste Schritt, um das Feld von hinten aufzuräumen.
2. **Das System sollte endlich ganzheitlich betrachtet werden**, um den Weg für eine echte Transformation zu öffnen, die dauerhafte Lösungen bringt.
3. Ja, das geht nicht ohne **Investitionen**. Diese sind absolut notwendig, um sich einen Platz auf dem Spielfeld statt auf den Zuschauerrängen zu sichern – und damit sind nicht Investitionen in Beratungsunternehmen gemeint. An vorderster Stelle sollten die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeiter:innen, der vereinfachte Zugang zu Informationen sowie einfache und handhabbare Systeme stehen. Auch die zeitliche Investition sollte nicht unterschätzt werden, die für Veränderungen unerlässlich ist.



4. Es wird nur mit dem **Mut** funktionieren, **einfach mal anzufangen**, einen neuen Weg einzuschlagen und nicht alles wie immer zu machen.
5. Auf diesem Weg hilft das Verständnis, dass Agilität nicht das Wunder- und Allheilmittel ist, aber endlich die **Einfachheit** in Entscheidungen, Kommunikation und Informationsfluss zurückbringt.

In diesem Whitepaper bieten wir Ansatzpunkte für die ganzheitliche Transformation von Unternehmen in der Automobilindustrie, ganz gleich ob Zulieferer oder OEM. Wir sprechen über die konsequente Neuaufstellung von Unternehmen nach Wertströmen, über die Einführung moderner Arbeitsweisen und die radikale Entbürokratisierung, um den Mitarbeiter:innen wieder effektives und spannendes Arbeiten zu ermöglichen. Neben den Vorteilen thematisieren wir auch die Fallstricke und die notwendigen Investitionen.

Eines ist uns wichtig: Es muss nicht immer gleich ein „Big Bang“ sein. Schon erste, kleine Schritte sind wertvoll und essenziell für Veränderungen.

## FOKUS AUF DAS, WAS VERÄNDERT WERDEN KANN

Die aktuell vorherrschenden Umweltfaktoren und äußerlichen Einflüsse werden als starke Bedrohung wahrgenommen. Hersteller genauso wie Zulieferer befinden sich in einem Fight-or-Flight-Modus und kommen dort nur schwer heraus. Kein Wunder, denn niemand in der Branche kann diese Faktoren gerade wirklich beeinflussen.

Es bleibt aber immer noch die Möglichkeit, sich auf die Faktoren zu fokussieren, die im eigenen Einflussgebiet liegen und an deren Stellschrauben jedes Unternehmen selbst drehen kann. Schon bevor eine Krise nach der anderen die deutsche Wirtschaft getroffen hat, gab es in der Automobilindustrie sehr spezifische Probleme, vor denen aber gerne die Augen verschlossen wurden. An diesen Punkten, die ohne Krise schon drängend genug waren, muss jetzt etwas geändert werden, wenn das Ergebnis fraktal skalierte Organisationen sein sollen, in denen crossfunktionale, schnelle, dynamische und lieferstarke Teams unterstützt werden. Wann, wenn nicht jetzt, ist es an der Zeit, sich diese Herausforderungen endlich einzugestehen?

- ✦ Nicht nur in der Softwareentwicklung, sondern auch in der Hardwareentwicklung werden die Anforderungen immer volatiler. Das untergräbt die Stabilität von Schnittstellendefinitionen und macht es extrem schwer, sie einzuhalten.
- ✦ Die **Durchlaufzeiten in der Produktentwicklung**, insbesondere bei der Zulieferung von Bauteilen oder der Verprobung und Testung von Produktmodulen oder -teilen, sind zu lange.
- ✦ Eine starke und oft sehr dokumentenlastige **Regulatorik** wie A-SPIICE oder ISO 26262 zurrt die Produktentstehung bereits in einem sehr frühen Stadium fest und bietet wenig Freiraum für Veränderungen.
- ✦ Es fehlt der ganzheitliche Blick auf die **gesamte Wertschöpfungskette** von der Rohstofflieferung bis zu den Endnutzer:innen, mit einer Ende-zu-Ende-Verantwortung innerhalb der Produktentstehung und den unterstützenden Bereichen.
- ✦ Es gibt oft **unklare Schnittstellen sowie starke Abhängigkeiten**, sowohl zwischen den Akteur:innen in der Branche als auch zu den Kund:innen und angrenzenden Industrien.

- Den Schnittstellenproblemen sind meistens **Unklarheiten über die involvierten Stakeholder** und Mitbestimmer:innen vorgelagert. Es ist nicht eindeutig, wie diese eingebunden werden sollten.
- Und schließlich hält die Automobilindustrie gerne an ihren **hierarchischen Führungsstrukturen** und einem defizitorientierten Führungsverständnis fest.

## VERÄNDERUNG IST TEAMWORK

Wie und wo fängt man angesichts der multidimensionalen Probleme mit der Veränderung an? Alles steht auf dem Prüfstand: Geschäftsmodelle, Strukturen, Arbeitsweisen, Governance, Kultur, Führung. Wenn man an einem Faden zieht, bewegen sich zig andere Elemente mit. In dieser Situation brauchen Sie zuallererst einen Überblick über die aktuellen strategischen Initiativen, die im Unternehmen gerade laufen. Viel zu oft werden gleich mehrere Initiativen parallel und vor allem mit wenig bis gar keinem Austausch nebeneinander durch die Organisation getrieben. So bleibt meistens jede Initiative unter ihren Möglichkeiten, und damit muss Schluss sein! Was wirklich notwendig ist, ist konsequente Transparenz, ein strategischer Fokus, eine verlässliche Priorisierung und ein transparenter Fluss von Informationen und Entscheidungen.

Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, diese ersten Schritte in die Veränderung von einem zentralen Team organisieren zu lassen – wir nennen es „Transformation Team“. Neuer Wein in alten Schläuchen? Nur, wenn es in Ihrer Organisation bereits ein solches Team gibt. Dieses Team entwirft die Veränderung nicht auf dem Reißbrett, es plant auch nicht alle Schritte und Rollouts für Jahre im Voraus. Das Transformation Team beginnt mit dem Wandel im Hier und Jetzt, indem es viele kleine Schritte setzt, die allesamt nicht perfekt sind, aber gut genug, um in der Organisation echten Einfluss und vor allem eine kontinuierliche, positive Bewegung zu erzeugen. Auch Veränderung kann – und sollte – iterativ und inkrementell geliefert werden.

### Praxistipp: Transformation Owner

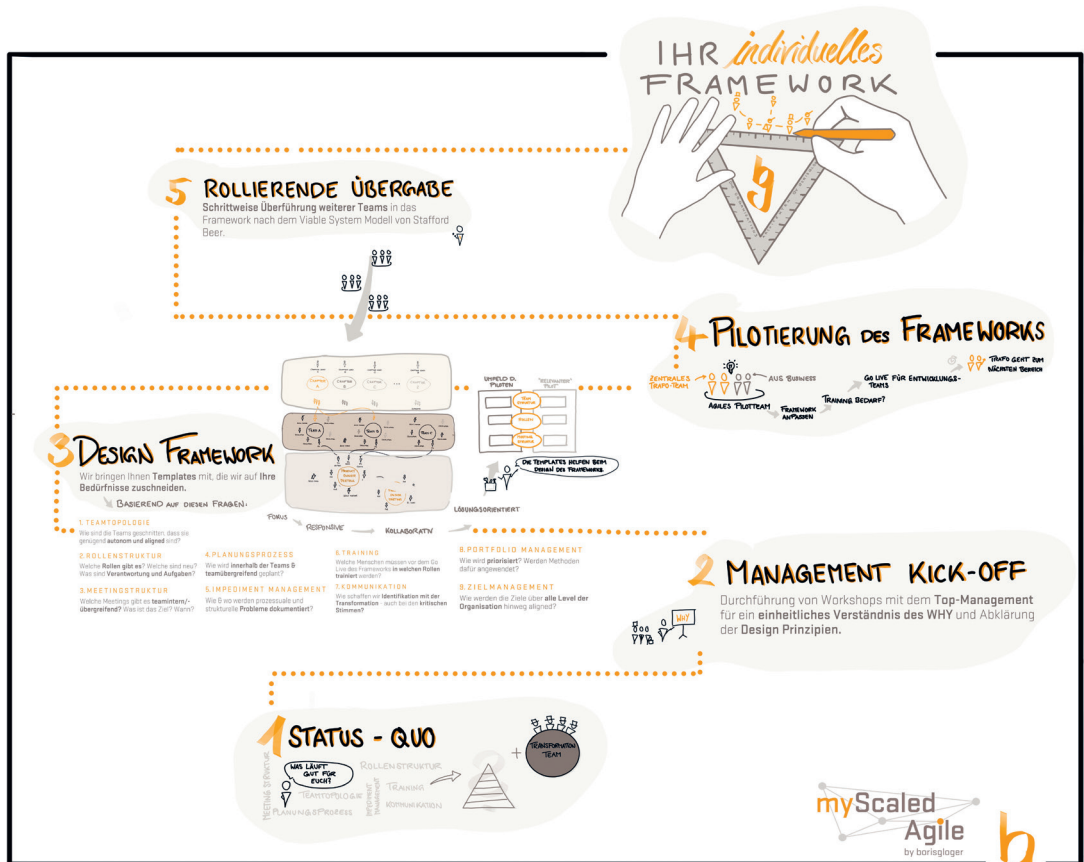
Ein Transformation Team arbeitet nach agilen Prinzipien, dementsprechend braucht es eine Person, die das „Produkt“ Veränderung vorantreibt. Ein Transformation Owner hat die Vorstellungskraft, wie die Organisation künftig aussehen kann. Für die Aufgabe als Hüter:in der Veränderung braucht der Transformation Owner ein gewisses Standing bei den Kolleg:innen und beim Management, die Fähigkeit des Netzwerkens und vor allem Mut, denn er oder sie arbeitet kontinuierlich daran, Hürden einzureißen. Veränderung ist immer ein wenig schmerzhaft, deshalb geht der Transformation Owner transparent damit um und kommuniziert offen.

Im Grunde gibt es fünf Schritte, die zu einem echten Umdenken in der Organisation führen:

1. Erhebung des Status quo
2. Management Kickoff
3. Ein Framework für die neue Zusammenarbeit entwerfen
4. Das Framework in einem Pilotversuch testen
5. Rollierende Übergabe

Diese fünf Schritte müssen nicht zwingend in dieser Reihenfolge durchgeführt werden, sie können auch parallel angestoßen und behandelt werden. Das ist sogar die bessere Vorgehensweise, denn nur so gewinnt der Wandel an Geschwindigkeit und Sie erhalten konstantes Feedback im Prozess.

Das „Schwierige“ ist vielmehr die konsequente Umsetzung der Rahmenbedingungen und Paradigmen, die für die Lösung der vorhandenen Herausforderungen notwendig sind. Selbst in traditionellen, hierarchisch geführten und matrixorganisierten Unternehmen funktioniert das durchaus – es braucht vielleicht etwas länger.



## SCHRITT 1: DEN STATUS QUO ERHEBEN

Das Transformation Team sucht zunächst Antworten auf zwei Kernfragen:

1. Wo stehen wir mit unserer Organisation?
2. Wie überzeugen wir das Topmanagement und die Entscheider:innen, dass eine Veränderung notwendig ist?

Die Erhebung des Status Quo liefert einen Einblick in die Schmerzpunkte: Gibt es überhaupt die Bereitschaft zur Veränderung? Wie viele Schnittstellen und Abhängigkeiten gibt es innerhalb der Organisation? Wie sind Kommunikation, Entscheidungen und Informationsfluss strukturiert? Die Erhebung dieser Information erfolgt über verschiedene Wege: Einzel- und Gruppenbefragungen, Online-Umfragen, Reflexionssessions und Beobachtungen sowie Teilnahme an Terminen. Befragt werden Mitarbeiter:innen aus verschiedenen Organisationsbereichen und unterschiedlichen Hierarchiestufen. Dieser Überblick ist wichtig, um erkennen zu können, wo die Veränderung als Erstes ansetzen sollte. Nicht ein Big Bang ist hier die Lösung, sondern der Weg der vielen kleinen Schritte und das Ausprobieren von neuen Dingen.

### Praxistipp: Zuhören

Mitarbeiter:innen wissen ganz genau, was funktioniert und was nicht. Stellen Sie bei der Erhebung des Status quo also offene Fragen, lassen Sie die Menschen reden, hören Sie aktiv zu und bieten Sie bei Bedarf auch ein tiefergehendes persönliches Gespräch an. Stellen Sie auch unangenehme Fragen, denn die Antworten darauf zeigen das wirkliche Veränderungspotenzial eines Unternehmens.

## SCHRITT 2: MANAGEMENT KICKOFF

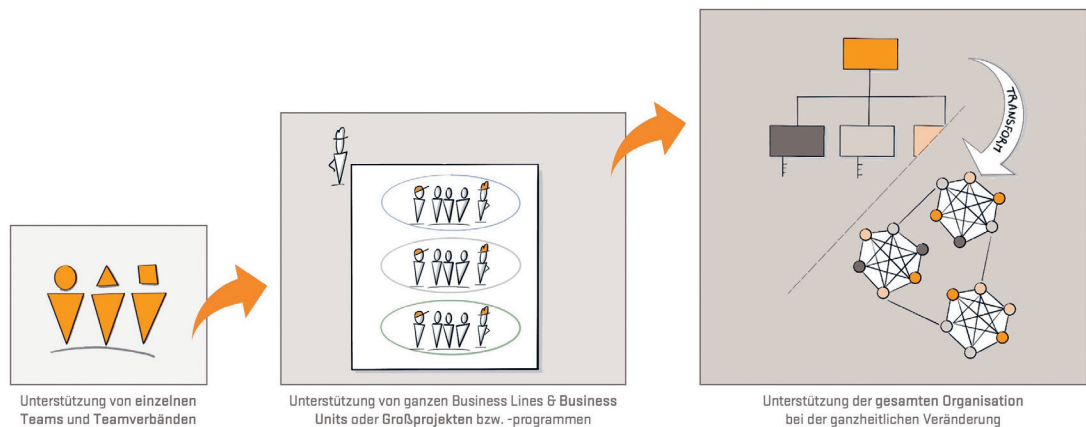
Während der Analyse des Status quo beginnt das Transformation Team gleichzeitig damit, das Topmanagement bei der Transformation des Unternehmens zu begleiten. Es hat sich bis jetzt immer bewährt, am Beginn Workshops und Arbeitssessions durchzuführen, in denen klar definiert wird, warum sich die Organisation verändern will, in welche Richtung sie sich entwickeln will und was damit erreicht werden soll. Das Commitment des Topmanagements ist zwingend notwendig, um die richtigen Signale an die Mitarbeiter:innen zu senden.

Holen Sie alle Entscheider:innen an einen Tisch, aber achten Sie auch darauf, wer tatsächlich etwas bewegen und wer nur reden will. Es wird viele Führungskräfte geben, die bei diesen Diskussionen mitmachen wollen und es ist sicherlich wichtig, alle relevanten Stakeholder einzubeziehen. In der Praxis haben wir gute Erfahrungen damit gemacht, eher mit einem kleinen Kreis von Entscheider:innen eng zusammenzuarbeiten und sonstige Stakeholder zwar zu informieren, jedoch nicht zwangsläufig in die Entscheidungen zu involvieren.

Mit dem Topmanagement sollte vor allem an der Perspektive gearbeitet werden, dass es sich bei dieser Transformation sowohl um einen Bottom-up- als auch einen Top-down-Ansatz handelt und das Eine nicht ohne das Andere funktionieren kann. Echte Veränderung kann nur entstehen, wenn sich Arbeitsweisen und Denkansätze sowohl in den Entwicklungsteams als auch in den Führungsetagen wandeln. Wie radikal Sie diesen Wandel in die Organisation bringen wollen, ist Ihnen überlassen – verschiedene Wege haben verschiedene Vor- und Nachteile: Angefangen von der Erprobung neuer Ansätze in einzelnen Teams bis hin zu ganzen Business Units oder der gesamten Organisation ist alles möglich.



**Unsere Empfehlung:** Starten Sie in einer Business Unit oder mit einem Teil davon (z. B. mit einer Business Line). Teilsysteme mit etwas mehr als 50 Mitarbeiter:innen sind meistens groß genug, um Relevanz für die Organisation zu haben und klein genug, um das Unternehmen nicht von heute auf morgen umzukrempeln und alle zu überfordern.



### Praxistipp: Kommunikation

Sobald das Warum für die Veränderung klar ist, kann das Transformation Team gemeinsam mit wichtigen Stakeholdern und/oder Treiber:innen der Veränderung zum Beispiel in einer Videobotschaft den Mitarbeiter:innen erklären, warum gemeinsam die Veränderung angestrebt wird und weshalb sie sinnvoll ist. Das schafft Verbindlichkeit – vor allem in einem Unternehmen, das gewöhnt ist, hierarchisch zu agieren.

## SCHRITTE 3 UND 4: EIN FRAMEWORK ENTWERFEN UND ERPROBEN

Ist die Basis einmal geschaffen, kann das Transformation Team seine umfassende Arbeit aufnehmen. Erfahrungsgemäß kehren bestimmte, branchenunabhängige Themen in Transformationsprozessen immer wieder: zum Beispiel die Karrierewege für neue Rollenbilder wie Product Owner oder Scrum- bzw. Agile Master. Umgekehrt gibt es sehr branchenspezifische Themen, im Automobilsektor begegnen uns zum Beispiel immer wieder folgende Kernfragen für das Transformation Team:

- Die Ausrichtung der Struktur an der Wertschöpfung
- Die Anpassung der Art und Weise, wie Produkte entwickelt werden (PEP)
- Entbürokratisierung der Steuerungsprozesse (Budgetierung, Ressourcenmanagement, Portfoliomanagement etc.)
- Ein neues Führungsverständnis entstehen lassen

### Die Ausrichtung der Struktur an der Wertschöpfung

Das „Warum“ eines Unternehmens beeinflusst ganz entscheidend die Ausrichtung der Wertschöpfung, heute und in der Zukunft: Warum existiert das Unternehmen? Wie werden im Unternehmen Werte geschaffen? Und wen sollte das weshalb interessieren? Im Wesentlichen gibt es drei sinnvolle Steuerungsgrößen, an denen sich ein Unternehmen in seiner Wertschöpfung ausrichten kann:

- Produkt(-gruppe)
- Kund:innen
- Region

Die Ausrichtung bestimmt die Strategie des Unternehmens: Will ein Unternehmen für seine Qualitäten als Hersteller wahrgenommen werden, bietet sich die Steuerungsgröße Produkt an. Steht im Vordergrund, dass die Kund:innen das Unternehmen als kompetenten Partner für ein gesamtes Produkt- und Lösungsportfolio wahrnehmen, bietet sich die Dimension der Kund:innen an. Ist das Business international so stark diversifiziert, dass jede Region ihr eigenes Portfolio benötigt, mag die Ausrichtung nach Regionen sinnvoll sein. In großen Unternehmen mag gegebenenfalls auch die Strukturierung nach mehreren Steuergrößen das Richtige sein, zum Beispiel bei einem multinationalen Zulieferkonzern, der sich nach Regionen und innerhalb der Regionen nach Kund:innen organisiert.

Egal, wie die Strukturierung aussieht: Wichtig ist, sich darüber im Klaren zu sein, wie der Wertstrom innerhalb dieser Steuergrößen in Teams abgebildet werden kann. Werden Entwicklungsteams gebraucht, die Produkte und Lösungen verantworten? Sind eigene Teams für die Vorentwicklung nötig, um Technologien unabhängig von deren Anwendung in Produkten und Lösungen weiterzuentwickeln? Ist es sinnvoll, dass Akquise-Teams die Arbeit mit einem Kunden gesamtheitlich verantworten und ihm so mehrere Produkte und Lösungen gemeinsam anbieten können?

Der entscheidende Punkt ist, dann die gesamte Wertschöpfung mit einer Ende-zu-Ende-Verantwortung über den gesamten Produktlebenszyklus zu versehen, von der Anforderungsanalyse, dem Lösungsdesign und der Entwicklung über das Testen und Ausrollen, bis hin zum aktiven Betrieb und auch das Ausmustern eines Produktes. In den Teamschnitten muss dafür meistens etwas umgedacht werden: Crossfunktionale Teams aus Mechaniker:innen, Mechatroniker:innen, Materialwissenschaftler:innen, Softwareentwickler:innen etc. vereinen die Kompetenzen, die von der



Konzeption bis zur Umsetzung eines Produkts gebraucht werden. Das Ziel ist: Teams sollen mehr selbst umsetzen können, anstatt auf andere warten zu müssen. Weniger Abhängigkeiten bringen mehr Geschwindigkeit in die Entwicklung. Das führt zwangsläufig zu einer anderen Art und Weise der Produktentwicklung.

### Die Anpassung der Produktentwicklung – agiler PEP

Im Automotive-Bereich ist es üblich, in Prozessen zu entwickeln, die dem Wasserfall- oder V-Modell folgen. Diese sehr linearen Entwicklungsmodelle sind in einer Zeit entstanden, in der die Welt noch ein ganzes Stück weniger dynamisch war. Heute müssen viele Unternehmen feststellen, dass es maßgeblich die Fähigkeit einschränkt, auf den Markt flexibel zu reagieren, wenn die Anforderungen bereits Jahre vor dem Produktionsstart eingefroren werden.

Doch die Linearität des Entwicklungsprozesses ist meistens nicht die einzige Einschränkung. Viele Unternehmen im Automobilsektor haben sich einen Produktentwicklungsprozess (PEP) verordnet, der ungleich rigoroser als das zu Grunde liegende Entwicklungsmodell ist. Was ist der Grund dafür? Weil immer wieder Fehler passiert sind, wird nun versucht, Fehler systemisch über den Prozess zu verhindern, was in vielen Fällen überbordende Prozessmonster geschaffen hat. Hunderte Checklisten- oder Frage-Items sind leider keine Seltenheit.

Was könnte stattdessen helfen? Ein guter Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass ein PEP auch ein agiles, iteratives Prozessmodell als Basis haben darf – daran ändern selbst strenge Prozess- oder Functional-Safety-Normen wie A-SPICE und ISO 26262 nichts. Natürlich stellen diese Normen Anforderungen an einen Entwicklungsprozess, diese lassen sich aber genauso mit Hilfe eines agilen und iterativen Ansatzes abbilden. Der Kern eines modernen PEPs ist die Beschränkung auf das Wesentliche im ersten Schritt: Es wird nur so viel definiert, um mit den groben Requirements und der groben Architektur erste Risiko- und Safety-Analysen durchführen zu können. Anschließend wird das Produkt iterativ entwickelt und die gesamte, durch Normen vorgeschriebene Dokumentation schrittweise mitgezogen. Mit Hilfe von Prototypen, Testaufbauten und Simulationen kann kostengünstig und vor allem schnell experimentiert werden, um früh Erkenntnisse zu gewinnen. Erst so spät wie möglich geht man in die Vorbereitung der Industrialisierung über, denn ab diesem Punkt wird jede Änderung wirklich teuer – etwa, wenn die Werkzeuge für die Fertigungsstraße bereits bestellt und angefertigt wurden.

Ein weiterer Pluspunkt eines modernen und stärker iterativ getriebenen PEPs ist die Möglichkeit, Produkte früher auszuliefern, sei es als Testaufbau, Prototyp oder echte erste Version. So kann über die Unternehmensgrenzen hinweg früher integriert werden, um Risiken an den Schnittstellen zu minimieren.

### Entbürokratisierung der Steuerungsprozesse

Der agile Wandel hält viel zu oft nur in den unteren Etagen und auf Ebene der Produktentwicklung Einzug. Gerade die übergreifenden Prozesse können aber die Effizienz eines Unternehmens behindern, zum Beispiel durch ewige Abstimmungsschleifen vor Entscheidungen, unrealistische Einplanung neuer Aufträge oder überbordendes Reporting.

Geschwindigkeit kann ein Unternehmen nur aufnehmen, wenn jene Personen schnell entscheiden dürfen, die über die relevanten Informationen verfügen.<sup>1</sup> Das fängt im Portfoliomanagement an:

---

<sup>1</sup> Vgl. Marquet, David L.: Turn the Ship Around! A True Story of Turning Followers into Leaders. Penguin 2015.

Eine Aufstellung nach den Prinzipien der Engpassstheorie kann die Durchlaufzeit für neue Aufträge minimieren und damit den Durchsatz maximieren. Das braucht aber auch die konsequente Haltung, im Falle einer guten Auslastung das eine oder andere Projekt zu verschieben oder sogar abzulehnen, wenn ansonsten alle Aufträge später geliefert werden müssten.

Ebenso kann das Reporting auf das Wesentlichste reduziert werden, auf einige harte Fakten, die den tatsächlichen Stand der Entwicklung wiedergeben. Beschönigte Hochglanz-Präsentationen verschwenden nur die wertvolle Zeit der Ingenieur:innen. Was wirklich gebraucht wird, ist die Präsentation echter Ergebnisse und transparente, ehrliche Diskussionen über den Stand der Dinge. Wenn das Management weiß, was los ist, kann es auch Hindernisse aus dem Weg räumen und damit die Prozesse beschleunigen.

Das bedeutet, Entscheidungen in den Teams nicht nur zu erlauben, sondern sie zu ermöglichen. Viel zu lange wurden Mitarbeiter:innen darin trainiert, sich bei jeder Entscheidung doppelt und dreifach abzusichern. So gehen sie zwar vermeintlich kein Risiko ein, es kann aber auch keine echte Innovation entstehen. Das Management hat daher die Aufgabe, den Rahmen zu definieren, in dem Mitarbeiter:innen frei entscheiden können. Wenn die Mitarbeiter:innen mit ihren Entscheidungsbefugnissen an die Grenzen dieses Rahmens stoßen, ist die Auseinandersetzung mit den Stakeholdern und dem Management notwendig: Liegt die Entscheidungsbefugnis ganz einfach außerhalb des möglichen Rahmens, oder können und müssen möglicherweise die Rahmenbedingungen angepasst werden, damit ein Team frei und unabhängig agieren kann? Das Transformation Team sollte im Blick behalten, ob in diesem Punkt konkrete Entscheidungen getroffen werden, weil Schwebestände nur die weitere Arbeit und vor allem die Lieferungen behindern.

### Ein neues Führungsverständnis entstehen lassen

An den zuvor genannten Punkten kann ein Unternehmen intensiv arbeiten – das Gelingen hängt jedoch davon ab, ob sich die Art und Weise der Führung mitverändert. Der Wandel fängt immer mit der eigenen Person an: Wer das System verändern will, das er oder sie verantwortet, ist gut damit beraten, an sich selbst zu arbeiten. In einer Ingenieur:innen-Kultur das Menschliche stärker in den Vordergrund zu stellen, ist oft gar keine einfache Übung.

Erfolgreiche Führung hat zu einem großen Teil damit zu tun, sich an den Werten und Prinzipien zu orientieren, die man selbst ausgerufen hat. Widersprüchliches Verhalten ist der Führungskiller Nummer eins. Selbstverständlich ist es für jeden Menschen schwierig, jahrelange Muster zu durchbrechen und neue einzuüben. Was hilft, ist die ehrliche Auseinandersetzung mit sich selbst, zum Beispiel in der Selbstreflexion oder gemeinsam mit einem Coach.

Selbst für etwas zu stehen bedeutet auch, Visionen und Ziele zu haben und die Kolleg:innen für das Mitmachen zu gewinnen. Dazu gehört, Einladungen auszusprechen, denn in kaum einem anderen Sektor geht es gerade so stark darum, eine ganze Industrie und Lebensphilosophie zu hinterfragen und neu zu erfinden. Jetzt besteht die große Chance, die Welt nachhaltig zu verändern, und das spiegelt sich im Verhältnis zwischen Führung und Mitarbeiter:innen wider: „Was erwartet ihr von mir als Führungskraft und wie kann ich mich im und für das Team bestmöglich einbringen?“ Tatsächlich sollte „Wie kann ich euch helfen?“ eine der am häufigsten gestellten Fragen an die Mitarbeiter:innen sein. Das fühlt sich erst einmal komisch an, denn Führungskräfte sind es gewohnt, die Antworten parat zu haben. Das eigene Ego etwas zurückzuschrauben, um anderen Menschen den Raum für Entwicklung und Profilierung zu geben, ist nicht die einfachste Übung, aber eine, die sich für alle Beteiligten lohnt.



Selbstverständlich gibt es noch viel mehr, was gute Führung ausmacht: zum Beispiel Authentizität, Demut und Nahbarkeit. Nehmen Sie sich Zeit, darüber nachzudenken, was für Sie eine gute Führungskraft ausmacht und wie Sie diesem Bild selbst näherkommen können. Setzen Sie sich dabei nicht zu sehr unter Druck, denn ein Verhalten zu ändern, funktioniert nicht auf Knopfdruck. Es ist ein Weg, der Jahre dauert.

#### **Wie geht es Ihnen als Führungskraft?**

Was sind derzeit Ihre Knackpunkte? Was hindert Sie an der Wertgenerierung? Was ist Ihr Kernthema als Führungskraft? Oder sind Sie bereits auf dem Weg der Veränderung, hängen aber gerade fest?

## **SCHRITT 5: ROLLIERENDE ÜBERGABE IN DIE GESAMTE ORGANISATION**

In den Pilotversuchen wird in den verschiedenen Phasen klar, ob das Modell für die Zusammenarbeit passt, oder ob Adaptionen nötig sind. So entwickelt sich kontinuierlich ein gesamtheitliches Bild für die Restrukturierung und Neuorganisation eines Unternehmens. Deshalb lautet unser Tipp für eine unternehmensweite Transformation: Setzen Sie andere Zusammenarbeits- und Kommunikationsmodelle dort ein, wo Arbeit einfacher werden soll. Übertreiben Sie es jedoch nicht: Verändern Sie nur das, was sinnvoll ist und fragen Sie Kolleg:innen, Mitarbeiter:innen und Teammitglieder, wie diese gerne arbeiten wollen. Die Antwort liegt oftmals auf der Hand.

## **UND ES GEHT DOCH**

In allen genannten Herausforderungen, Veränderungsmöglichkeiten und Denkanstößen sind gleichzeitig die Lösungsansätze und Optimierungspotenziale versteckt, sie müssen nur geborgen werden. Wie bereits erwähnt: Die meisten Menschen – und in diesem Falle die Mitarbeiter:innen Ihrer Organisation – wissen ganz genau, was nicht gut funktioniert und was sie sich anders wünschen. Wie können Sie diesen Schatz heben?

### **Bitte nicht schon wieder Mindset**

Die Schatzsuche beginnt bei den eigenen Glaubenssätzen und wie man sich aufgrund dieser Glaubenssätze verhält. Manche würden das als „Mindset“ bezeichnen, denn die Liste der Buzzwords wäre ohne Mindset unvollständig. Mindset, die Mitarbeiter:innen „mitnehmen“ – diese Begriffe und Phrasen werden inzwischen bis zur Bedeutungslosigkeit strapaziert. Natürlich geht es um Werte und Prinzipien, wie sie nach außen getragen werden und wie sich Menschen verhalten. Aber hören wir bitte damit auf, an Menschen herumzudoktern und zu glauben, sie könnten nach Belieben manipuliert werden, um das „richtige“ Mindset zu entwickeln. Das sollte nicht der Anspruch sein. Entweder entsteht in der Organisation ein System, in dem Menschen gerne arbeiten und einen Sinn für sich sehen, oder die Führung hat es einfach nicht geschafft, Veränderung vorzuleben. Dann darf sich aber auch niemand über die Menschen wundern, die für einen arbeiten.



## Umfassend denken und handeln

Umfassende, große Veränderungen in einer Organisation brauchen die Zustimmung und Verpflichtung aller, sowohl intern als auch extern. Wenn sich die deutsche Automobilbranche revolutionieren will, dann wird das nicht gelingen, solange die Autohersteller den Zulieferern die Anforderungen diktieren und selbst nicht ansatzweise dynamischer, flexibler oder reaktiver werden. Wenn wir also Veränderung denken, dann groß und für die gesamte Branche – und dennoch mit individuellen Frameworks für jedes Unternehmen, die der Realität in der jeweiligen Organisation gerecht werden. One-size-fits-all-Frameworks bringen eher Verdruss. Wichtig ist das Umdenken: Weg von Kosteneinsparungen und Ressourcenmanagement hin zu einer innovationsgetriebenen Industrie, die echten Mehrwert für die Umwelt generiert.

## Wissensaufbau und -transfer

Veränderung bedeutet Lernen mit jedem Schritt. Dieses Wissen muss konsequent und schnellstmöglich internalisiert und ausgebaut werden. Holen Sie auf diesem Weg wichtige Schlüsselbereiche ins Boot, beispielweise die Personalabteilung, den Betriebsrat sowie die Kommunikations- und Marketingabteilung. Die Veränderung wird sich in Mitarbeitergesprächen und Arbeitsverträgen niederschlagen, sie muss transparent kommuniziert und auch nach außen vermittelt werden.

## Transparenz, Transparenz, Transparenz

Wie in vielen anderen Branchen gilt auch in der Automobilbranche immer noch: Wissen ist Macht. Der Gedanke, Wissen nicht nur im Unternehmen zu teilen, sondern außerhalb der Grenzen des Unternehmens oder gar mit Organisationen jenseits der eigenen Branche, ist noch ungewohnt. Aber wir garantieren Ihnen: Ein offener Erfahrungsaustausch erspart Ihnen auf dem Weg der Veränderung so manche Schlaglöcher. Transparenz schaffen die Verantwortlichen auch durch ihre Handlungen. Wer Veränderung will, wer einen engeren Austausch mit den vor- oder nachgelagerten Industrieakteuren haben will, wer in der Organisation ein Vorbild sein will, der schwingt keine flammenden Reden, sondern überzeugt durch seine Taten.

## DREI TIPPS FÜR IHRE EIGENE VERÄNDERUNG

Zum Abschluss möchten wir Ihnen drei Tipps mitgeben, wie Sie die Veränderung in Ihrem Unternehmen vorantreiben können:

1. Hören Sie auf, sich über Faktoren zu beschweren oder zu grübeln, die Sie nicht ändern können. Fokussieren Sie sich ausschließlich auf die Themen, die Sie selbst entscheiden und verändern können bzw. die Sie direkt oder indirekt beeinflussen können. Dann überlegen Sie sich einfache, konkrete Maßnahmen, mit denen Sie Faktoren außerhalb Ihres direkten Einflussbereichs in kleinen Schritten verändern können.
2. Denken Sie die Automobilbranche doch einfach einmal völlig neu und anders. Wie kann sie wieder zum Wunder der deutschen Industrie werden? Das wissen Sie nicht? Es gibt sicher viele kluge Köpfe in Ihrem Unternehmen, und außerhalb Ihres Unternehmens gibt es sogar noch mehr davon. Wie wäre es, wenn Sie sich mit Menschen aus den Unternehmen der gesamten Wertschöpfungskette in einem informellen Rahmen austauschen, in dem die Herausforderungen der Industrie frisch durchleuchtet werden können?



3. Probieren Sie Neues aus. Probieren Sie eine neue Zusammenarbeit, ein neues Organisationsmodell, eine neue Art des Entscheidens zunächst im Kleinen, im Rahmen eines Pilotprojekts. So können Sie ohne Risiko herausfinden, ob es im Unternehmen funktionieren könnte. Fragen Sie die Teams, was ihnen fehlt und wie sie arbeiten wollen, damit sie effektiver, dynamischer und mit mehr Spaß an der Sache sind.

## WIE KANN BORISGLOGER UNTERSTÜTZEN?

In Ihrer Organisation wurde der Bedarf für Veränderung erkannt und es sollen erste Schritte gesetzt werden? Sie haben schon eine Transformation geplant und fragen sich, wie Sie diese erfolgreich umsetzen können? Oder sind Sie mittendrin und benötigen neue Impulse?

Wir planen mit Ihnen die Transformationsstrategie und unterstützen Ihre Organisation bei der Umsetzung auf allen Ebenen. Bis Ihre Organisation den Weg selbst weitergehen kann, packen wir bei allem mit an: von der Beratung des Topmanagements und der Entwicklung von Transformationsstrategien bis zur operativen Arbeit mit agilen Teams. Auch wenn die Transformation Ihrer Organisation gerade schlingert: Wir sind erfahren darin, begonnene Veränderungsvorhaben wieder auf Kurs zu bringen.

Sprechen Sie uns gerne an. Für uns ist Vertrauen die unbedingte Voraussetzung für eine erfolgreiche Transformation. Wir kommen gerne zu einem unverbindlichen ersten Gespräch und zeigen Ihnen, wer wir sind, wie wir arbeiten und was wir für Sie tun können.

Wir freuen uns darauf!



## **Ihre Ansprechpartner:innen**

### **Lena Jeßen**

Zwischen Strategie und Umsetzung schafft Lena Jeßen Klarheit über den Weg zum Ziel. Aufgrund ihrer umfangreichen Führungserfahrung strebt sie immer die ganzheitliche Veränderung in einer Organisation an und unterstützt dabei auch Führungskräfte mit Coaching. Lena Jeßen steht für Direktheit und „einfach mal machen“ und bringt so Menschen in Bewegung. Aus ihrer Sicht sind für die gemeinsame Entwicklung von etwas Neuem vor allem zwei Dinge wichtig: die eigene Lust am Lernen und die Fähigkeit, aktiv zuzuhören und Fragen zu stellen. Damit gelingt nicht nur eine offene und ehrliche Kommunikation, sondern auch die Rückkehr der Einfachheit in Abläufe und Prozesse.

E-Mail: [lena.jessen@borisgloger.com](mailto:lena.jessen@borisgloger.com)

<https://www.linkedin.com/in/lenajessen/>

### **Christoph Schmiedinger**

Christoph Schmiedinger unterstützt Automobilhersteller und deren Zulieferer dabei, ihre Organisationen auf die Herausforderungen der Mobilitätswende vorzubereiten. Als erfahrener Executive Consultant und Wirtschaftsingenieur begleitet er außerdem hands-on den Wandel vom traditionellen zum agilen Unternehmen. Mit agilen Methoden arbeitet der Österreicher seit über zehn Jahren. Dabei hat er spezielle Expertise in agilen Transformationen und großen skalierten Projekten sowie in der agilen Weiterentwicklung physischer Produkte und sicherheitskritischer Systeme aufgebaut. Er hat außerdem Digitalisierungsstrategien für Großbanken in Deutschland und Österreich entwickelt. Sein Wissen gibt er in Trainings, als Sprecher auf Konferenzen und in regelmäßigen Publikationen weiter.

E-Mail: [christoph.schmiedinger@borisgloger.com](mailto:christoph.schmiedinger@borisgloger.com)

<https://www.linkedin.com/in/christoph-schmiedinger/>

