

staufen magazine

A journal for change from STAUFEN.AG

2018 | No.1



ABHEBEN
OHNE DEN BODEN
ZU VERLASSEN

TAKE OFF
WITHOUT LEAVING
THE GROUND

Seite/Page 26

INSIDE EVERY COMPANY THERE IS AN EVEN BETTER ONE.

INSIDE EVERY COMPANY THERE IS AN EVEN BETTER ONE

STAUFEN.

Liebe Leserinnen und Leser,

in seinem preisgekrönten Bestseller „Die Gesellschaft der Singularitäten“ analysiert Professor Andreas Reckwitz den aktuellen Megatrend der Individualisierung. Das Verbindende trete in einer zunehmend zersplitterten Gesellschaft in den Hintergrund, es dominiere „das Besondere“, so der Wissenschaftler.

Doch es geht auch anders. Unternehmensführung und Leadership können und müssen selbst unter solchen Vorzeichen innovativ und erfolgreich sein. Das zeigen die Praxisbeispiele und Experteninterviews in diesem Heft. Denn egal ob Start-up oder Weltmarktführer: Das Team, und nicht ein einzelner Mensch, bestimmt den Erfolg und die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen.

Gesellschaftsforscher Reckwitz fordert daher, dass für das Verbindende wieder Orte geschaffen werden müssten, damit die Singularitätsfälle nicht zuschnappe. Ein solcher Ort des Austauschs und Miteinanders ist das neue „stufen magazine“, dessen erste Ausgabe Sie gerade in den Händen halten. Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und darauf basierend viele anregende Gespräche mit Ihren Kollegen und Kolleginnen und Mitarbeitenden.

Ihr

Dear Reader,

In his award-winning bestseller *The Society of Singularities*, Professor Andreas Reckwitz analyzes the current megatrend of individualization. Factors which connect us with each other are receding into the background more and more in our fragmented society, and in their place, the dominating force is what he calls “the particular” — anything that stands out.

But this does not have to be the case. Corporate management and leadership can and must be innovative and successful, even in such a fragmented world. And you can see confirmation of this in the real-life examples and interviews with experts presented in this issue. No matter whether the business in question is a startup or a global market leader, it is the team and not the individual person that determines a company's success and adaptability.

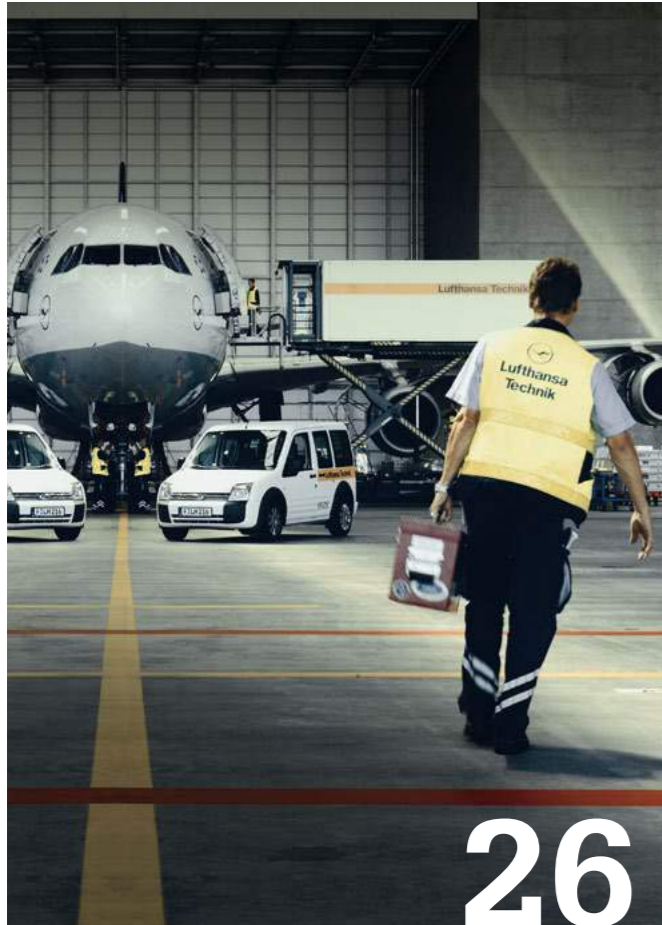
As a cultural sociologist, Reckwitz calls for us to create more points of connection in society so that we do not get caught in the singularity trap. One such venue for exchanging ideas and coming together is the new *stufen magazine*, the first issue of which you have in your hands right now. I hope you enjoy reading our magazine, and we hope it provokes many thoughtful and inspiring conversations with your colleagues and employees.

Sincerely,



Wilhelm Goschy
Member of the
Management Board,
STAUFEN.AG

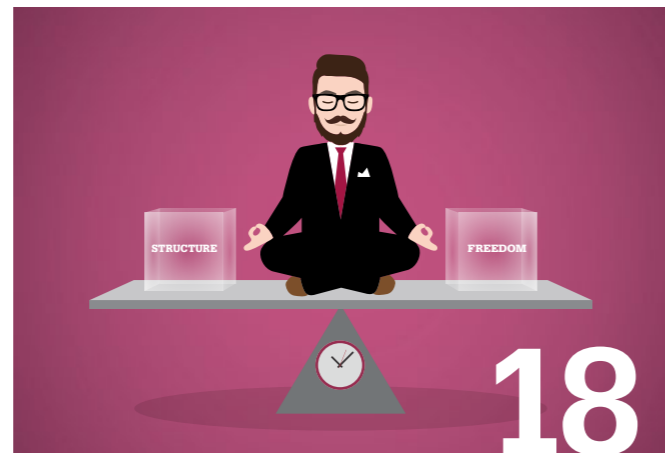




26



8



18



52



60



66



56

INHALT

CONTENT

9 Questions _____	
with Nils Gründler	22
with Dr. Ulrich Bez	44
Colleagues in Focus _____	
Anna Lupetto – Kultur Jetlag	32
<i>Anna Lupetto – Cultural Jetlag</i>	
Freda von Stackelberg – Und plötzlich steht der Chef in der Halle...	56
<i>Freda von Stackelberg – Suddenly the boss is there on the shop floor...</i>	
Data Speaks _____	
Das Herzstück von Lean Leadership	73
<i>The heart and soul of Lean leadership</i>	
Experts at Work _____	
Dr. Thilo Greshake – Automobilbranche: Im roten Drehzahlbereich	12
<i>Dr. Thilo Greshake – The automotive sector: time to shift gears</i>	
Professorin Dr. Nicola Breugst – Auch Gründergeist braucht Regeln.	18
<i>Professorin Dr. Nicola Breugst – Pioneering spirits need rules too.</i>	
Amir Cviko – Sherlock Holmes, übernehmen Sie!	34
<i>Amir Cviko – Sherlock Holmes, we need you!</i>	
Dr. Andreas Romberg – Agiles Arbeiten – mehr als nur ein Hype?	66
<i>Dr. Andreas Romberg – Agile work – more than just hype?</i>	
In Dialogue _____	
Dr. Andreas Bihlmaier – Locker zur Industrie 4.0	14
<i>Dr. Andreas Bihlmaier – A relaxed approach to Industry 4.0</i>	
Dr. Christian Abegglen und Markus Franz – Eine gute Führungskraft darf für ihre Mitarbeiter kein Rätsel sein.	38
<i>Dr. Christian Abegglen and Markus Franz: Good leaders cannot be an enigma to their employees.</i>	
Lars Thomsen – Warum selbst einem Zukunftsforscher die Zeit davonläuft.	52
<i>Lars Thomsen – Why even someone researching the future is running out of time.</i>	
Hermann Arnold – Wohin uns Führen führen kann.	80
<i>Hermann Arnold – Where leadership can lead us.</i>	
In My Own Words _____	
Thomas Rohrbach – Die Wertschöpfung wird digital	25
<i>Thomas Rohrbach – Discovering digital added value</i>	
Urs Meier – Sich selbst nicht zu wichtig nehmen.	60
<i>Urs Meier – Don't take yourself too seriously.</i>	
Conny Dethloff – Menschen bestimmen den Erfolg, nicht Methoden.	70
<i>Conny Dethloff – People, not methods, are what determine success.</i>	
Martin Haas – Neulich im sozialen Netzwerk ...	84
<i>Martin Haas – Recently in social media ...</i>	
STAUFEN News _____	
News aus Köngen und die welt	06
<i>News from Koengen, Germany and the world</i>	
Success Stories _____	
Aerzen – Luft holen	08
<i>Aerzen – A breath of fresh air</i>	
Lufthansa Technik – Wie man abhebt ohne den Boden zu verlassen	26
<i>Lufthansa Technik – How to take off without leaving the ground</i>	
Maquet – Operation Lean in Rastatt	48
<i>Maquet – Operation Lean in Rastatt</i>	
MTU – Neue Flughöhe	62
<i>MTU – New heights</i>	
Night & Day _____	
Around the world, around the clock	78
Who'd Have Thought? _____	
Folge 1: Erkenntnisgewinn verursacht Schmerzen.	76
<i>Episode 1: Gaining insights can be painful.</i>	

STAUFEN NEWS

News aus Köngen und der Welt. *News from Koengen, Germany and the world.*

Staufen mit neuen Vorständen.

New members of Staufen's management board.



From left to right: Markus Riegger, Martin Haas, Michael Hahn, Wilhelm Goschy.

Neben CEO Martin Haas und Wilhelm Goschy gehören nun auch Michael Hahn und Markus Riegger dem Leitungsgremium an. Hahn ist in seiner neuen Position verantwortlich für das operative Beratungsgeschäft und die Personalentwicklung. Riegger übernimmt die Führungsrolle für das internationale Beratungsgeschäft, die interne Qualifizierung sowie die Staufen Akademie.

In addition to CEO Martin Haas and Wilhelm Goschy, the board will now also include Michael Hahn and Markus Riegger. Hahn's new position entails responsibility for consulting operations and HR development. Riegger will assume management of international consulting business, in-house qualifications, and the Staufen Academy.

Marktoffensive in Nordamerika.

Pushing ahead into North America.

Nach Europa, Asien und Südamerika ist die Staufen-Gruppe mit Staufen Americas nun auch in Nordamerika vertreten. Geschäftsführer von Staufen Americas ist Arturo Medellin, der unter anderem viele Jahre mit Lean Management-Vordenker Dr. Jeffrey Liker in Nord- und Südamerika zusammengearbeitet hat. www.staufen.mx

After having established operations in Europe, Asia and South America, the Staufen Group is now active on a fourth continent with Staufen Americas. The managing director of Staufen Americas is Arturo Medellin, whose achievements include spending many years working with Lean management pioneer Dr. Jeffrey Liker in North and South America. www.staufen.mx



From left to right: Arturo Medellin, Dr. Edmund Duckwitz, Wilhelm Goschy, Frank Brunner.

ValueStreamer: Immer wissen, was läuft.

ValueStreamer: Always know what's going on.



ValueStreamer® is a web browser-based solution for digital Shop Floor Management.

Steuern Sie sämtliche Bereiche Ihrer Organisation über ein digitales Abbild. Weltweit. In Echtzeit. Und so effizient wie nie. Nutzen Sie mit ValueStreamer® die Erfolgsfaktoren des klassischen Shopfloor Management bei standort- oder wertstromübergreifenden Projekten. Ihre wichtigen Prozesskennzahlen werden durch aktuellste Private-Cloud-Technologie auf einer zentralen Datenbasis aggregiert und visualisiert. Nach Ihren strategischen Zielen bestimmen Sie die Kennzahlen, die Sie für die zielgerichtete Führung Ihrer Projekte benötigen. Diese individuellen Leistungskennzahlen werden transparent visualisiert. www.valuestreamer.de

Use a digital image to manage every area of your company. Around the world. In real time. And more efficiently than ever. Leverage the success factors of a paper-based approach to Shop Floor Management while creating digital information transparency across multiple sites and throughout the value chain. Take an agile approach to managing complex processes and projects. Make data entry and maintenance easier, and transfer data seamlessly by automating the aggregation of information throughout the cascade. Value-Streamer® can be perfectly integrated into your existing IT infrastructure (cloud / on premise). www.valuestreamer.de

St. Galler Business School

St. Galler Business School als Kooperationspartner.

Die Staufen Akademie baut ihr Angebot für Top-Manager weiter aus. Sie reagiert damit auf das wachsende Bedürfnis von Führungskräften nach Orientierung und Weiterbildung in Zeiten des Wandels. Gemeinsam mit der St. Galler Business School und weiteren renommierten Partnern bietet sie das neue „Executive Leadership Program“ an.

Partnership with St. Galler Business School.

The Staufen Academy is continuing to expand its offer for top managers. In doing so, it is responding to managers' growing demand for a sense of orientation and desire for continuing professional development in times of transition. The Academy now features the new Executive Leadership Program in conjunction with St. Gallen Business School and other highly esteemed partners.



Als Arbeitgeber ausgezeichnet.

Die Staufen AG zählt zu den besten Arbeitgebern in Deutschland. Das Institut Great Place to Work® hat die Staufen AG 2017 zum dritten Mal als eines der 100 besten

Spitzenunternehmen in der Größenklasse 50 bis 500 Mitarbeiter ausgezeichnet. Der Wettbewerb schafft nicht nur Transparenz nach außen, sondern dient auch einer Standortbestimmung. Als Spezialist für Lean Management setzt sich Staufen täglich mit der Führungskultur in Unternehmen auseinander, um dort die Wertschöpfungs- und Managementprozesse in sämtlichen Abteilungen zu optimieren.

An award-winning employer. Staufen ranks among Germany's top employers. For the third time, in 2017 The Great Place to Work® institute named Staufen one of the 100 best companies with 50 to 500 employees. The competition not only created transparency about how Staufen works, it also helps paint a picture of where it stands. As a specialist in Lean management, Staufen deals with the management culture of companies on a daily basis: its goal is to optimize the value chain and management processes in every department.



Ein Maschinenbauer aus Süd-niedersachsen zeigt, wie eine erfolgreiche Lean Transformation gelingt.

Mechanical engineers from Lower Saxony, Germany, provide a soaring example of Lean transformation.

Change-Prozesse stehen und fallen mit dem Selbstverständnis der Geschäftsführung. Bei der Aerzener Maschinenfabrik, einem Spezialisten für Gebläse und Gasverdichter, hat man das erkannt und so ein gewaltiges Lean-Transformationsprojekt erfolgreich gestemmt.

Spätestens 2014 war klar, dass sich im süd-niedersächsischen Aenzen etwas Grundlegendes ändern musste. Der wirtschaftliche Erfolg seit der Jahrtausendwende hatte die dortige Maschinenfabrik kräftig wachsen lassen, doch Organisation, Strukturen und Unternehmenskultur konnten dabei nicht mitziehen.

Die gestiegene Komplexität in der Auftragsabwicklung führte zu massiven Problemen, beispielsweise bei Lieferterminen. Um Abhilfe zu schaffen, entschied sich das Unternehmen für eine Lean Transformation.

Wie ein schlanker, effizienter Betrieb aussehen kann, lässt sich am besten an realen Beispielen veranschaulichen. Als erste Maßnahme standen daher BestPractice Besuche auf dem Plan, etwa bei den Firmen Voith und MTU Aero Engines. Derart von neuen Eindrücken motiviert, begann das Training von 100 Führungskräften. Zugleich startete Staufen mit der Ausbildung von Lean Trainern, die als Multiplikatoren im Unternehmen wirkten. ►

Change processes all depend on how a company's management sees itself. This is an insight that gained ground at Aenzen, a specialist in compressed air, gas and vacuum, and the outcome was a massive Lean transformation project.

By no later than 2014, it was clear that something major had to change at Aenzen, a company in northern central Germany. Business successes which had occurred since the turn of the millennium had made it possible for the plant there to grow dramatically, but the organization, structures and corporate culture could not keep up.

The increased complexity in order management created massive problems in areas such as delivery dates. To alleviate the problem, the company decided to pursue a Lean transformation.

The best way to demonstrate what a lean and efficient business looks like is to illustrate with authentic examples. As a result, the first step was to schedule BestPractice visits such as trips to Voith and MTU Aero Engines. Motivated by their new impressions, the Aenzen team started out by offering training to 100 of its managers. At the same time, Staufen also held classes to help people become Lean Trainers who then served as multipliers in the company. ►

LUFTE HOLEN.

A BREATH OF FRESH AIR.



„Die Geschäftsführung ist der Treiber einer solchen Transformation. Sie muss Führungskräfte und Mitarbeiter für ein solches Projekt begeistern. Und auf vielen Wegen erläutern: Was ist der Sinn von Lean und warum machen wir das?“

Klaus-Hasso Heller
Geschäftsführender Gesellschafter,
Aerzener Maschinenfabrik GmbH

“The Management Board is the driver behind this type of transformation. We need to generate enthusiasm for this kind of project among our managers and employees. And explain the meaning of lean, and why we're doing it – in a variety of different situations.”

Klaus-Hasso Heller
CEO, Aerzener Maschinenfabrik GmbH

Geschäftsführung muss hinter dem Wandel stehen

Von Anfang an lag der Fokus klar auf der Qualifizierung. Die richtige Wahl, wie sich im Laufe des Projekts zeigen sollte, bei dem 60 Prozent der Aerzener-Mitarbeiter anderen Abteilungen zugeordnet wurden. Bei solchen umfassenden Veränderungen benötigen Menschen Orientierung. Führungskräfte sind gefragt, neues Denken nicht nur zu verordnen, sondern auch vorzuleben. Und das bis in die höchsten Ebenen, wie Firmenchef Klaus-Hasso Heller weiß: „Die Geschäftsführung ist der Treiber einer solchen Transformation. Sie muss Führungskräfte und Mitarbeiter begeistern. Und auf vielen Wegen erläutern: Was ist der Sinn von Lean und warum machen wir das?“ Damit meint er es ernst, immer wieder ist er vorangeschritten und hat sich selbst einem Change-Prozess mit regelmäßigen Coachings unterzogen.

So hat die Aerzener Maschinenfabrik eine ganz neue Unternehmens- und Führungskultur geschaffen. Shopfloor Management entlang des gesamten Produktwertstroms verbessert die Kommunikation. Eine neue Gesprächskultur herrscht unter den weltweit mehr als 2.000 Beschäftigten. Die Mitarbeiter haben großes Vertrauen in die Problemlösungskompetenz der Führungskräfte und des gesamten Unternehmens.

Durchlaufzeiten sinken um ein Drittel

Das gewachsene Vertrauen ermöglichte auch, parallel nachhaltige Prozessverbesserungen zu implementieren. Zunächst starteten in der Sparte der kundenindividuell modifizierten Aggregate mehrere Leuchtturmprojekte. Sämtliche mit der Auftragsabwicklung verbundenen Prozesse wurden aufeinander abgestimmt und auf den Kundentakt ausgerichtet.

Der Aufbau einer wertstromorientierten Organisation hebt die funktionale Teilung von Auftragserfassung, Engineering, Beschaffung, Montage sowie Logistik auf. Abteilungsdenken und die typischen Probleme im Schnittstellenmanagement gehören heute der Vergangenheit an.

Wie erfolgreich diese Maßnahme waren, lässt sich anschaulich an der Abwicklung von Kundenaufträgen beschreiben: In den Pilotprojekten betrug die Durchlaufzeit früher rund dreieinhalb Monate, doch nur zwei Wochen davon waren echte Prozesszeit. Der Rest bestand aus Rückfragen, Klärungs- und Liegezeiten. Zwei Jahre nach Start der Lean Transformation ist die Durchlaufzeit um rund ein Drittel gesunken. Gleichzeitig wurde die Zahl technischer Störungen um 70 Prozent verringert. In den Pilotbereichen hat sich die Gesamtproduktivität um 20 Prozent erhöht. Die Aerzener Maschinenfabrik stemmt nun mit gleichem Personalaufwand deutlich mehr Aufträge. Heller zieht ein begeistertes Fazit: „Die Lean Transformation ist für uns von zentraler Bedeutung. Sie trägt dazu bei, dass wir auch in der Zukunft die Führung am Weltmarkt sichern.“ ■

Management has to be committed to the transformation

From the very beginning, there was a clear focus on employee training. This was the right decision, because as it turned out in the course of the project, some 60% of Aerzen employees were eventually assigned to different departments. And when such extensive changes take place, people need orientation. The situation requires managers who not only call for new ways of thinking but lead by example. And this has to happen at every level all the way to the top, as CEO Klaus-Hasso Heller says. “The executive management is the driver of this kind of transformation. It has to inspire managers and employees. And it has to offer many answers to the question, What is the point of lean, and why are we doing this?” And he takes all of this very seriously: he tackled the issue on an ongoing basis and underwent a change process himself with regularly held coaching.

The net result brought about a brand new corporate and management culture at Aerzen. Integrating Shop Floor Management throughout the entire product value stream improved communication. A new conversational culture has now taken root among the two thousand-plus employees worldwide. Employees have gained greater confidence in the problem-solving competence of their managers and the entire corporation.

Reducing lead times by a third

The surge in confidence also made it possible to implement sustainable process improvements in parallel. Initially, several light-house projects started with a focus on client-specific modified aggregates. All of the processes related to order management were coordinated and oriented towards the client's pace.

Creating a value stream-oriented organization redistributed the functional categories of order processing, engineering, purchasing, assembly and logistics. Thinking in silos and the typical problems with touchpoint management became a thing of the past.

The success of these measures can be clearly seen when we look at the before and after of the order-management process. In the pilot projects, the lead time was three and a half months, of which only two weeks were actually process time. The rest of the period involved follow-up, queries and idle phases. Two years after the Lean transformation was initiated, the lead time has been reduced by a third. At the same time, the number of technical disruptions was lowered by 70%. Total productivity grew by 20% in the pilot areas. Aerzen can now successfully process far more orders with the same number of employees. Heller is enthusiastic as he sums up their progress: “Lean transformation has been an essential issue for us. It helps us guarantee that we can remain global market leaders, now and in the future.” ■



Ergebnisse aus dem ersten Pilotprojekt:

Results from the pilot project:

Durchlaufzeit im Montagepilot:
Lead time in assembly pilot:

-40 %

Technische Störungen im Fertigungspilot:
Technical malfunctions in production pilot:

-70 %

Durchlaufzeit in der Auftragsabwicklung:
Lead time in order processing:

-33 %

Durchlaufzeit im Logistikpilot:
Lead time in logistics pilot:

-75 %



Dr. Thilo Greshake
Sector Manager Automotive,
STAUFEN.AG



AUTOMOBILBRANCHE: IM ROTEN DREH- ZAHLBEREICH

THE AUTOMOTIVE SECTOR: TIME TO SHIFT GEARS

Vorbei sind die Zeiten, in denen Automobilhersteller und -zulieferer mit erfolgreichen Produkten und Dienstleistungen sicher sein konnten, damit auch morgen noch am Markt zu bestehen. Die Welt dreht sich immer schneller: Innovation jagt Innovation, Kunden geben sich immer weniger mit der einen Standardlösung zufrieden. Was als Hightech die Entwicklungsabteilung verlässt, ist vielleicht bei Auslieferung schon hoffnungslos veraltet.

Derart weitreichende Veränderungen mit einem passenden Begriff zu fassen, ist nicht einfach, aber das Akronym VUCA trifft es recht gut: Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity, das sind die Faktoren, die gerade auch die Unternehmen der Automobilbranche heute herausfordern. Volatilität, trefflich verwandt mit dem lateinischen Begriff für „flüchtig“, beschreibt die immer

höher werdende Geschwindigkeit von Veränderungen. Unsicherheit macht sich breit, denn die Grundfeste unternehmerischen Handelns sind längst nicht mehr so stabil, wie man sie einst kannte. Die Komplexität nimmt stetig zu – die richtigen Schlüsse aus der Beobachtung der Märkte oder der Welt an sich zu ziehen, wird schwieriger. Oder vielleicht sogar unmöglich, denn das Prinzip der Mehrdeutigkeit stellt eine einmal getroffene Entscheidung immer wieder auf den Prüfstand.

Wie bleiben Unternehmen in diesem Umfeld erfolgreich? Auf jeden Fall nicht, indem sie an gewohnten Strukturen und Kulturen festhalten. Wer die Realität meistern will, darf sie nicht verneinen, sondern muss sich ihr stellen. Fünf-Jahres-Pläne und starre Hierarchien scheitern angesichts der neuen Dynamik. Organisationsstrukturen müssen sich

an den VUCA-Kriterien ausrichten. Agilität ist gefragt: interdisziplinäre Teams, die stetig die veränderlichen Voraussetzungen im Blick haben, die Strategien entsprechend anpassen und die Augen und Ohren dicht an Märkten und Kunden haben.

Der Idealzustand ist also eine agile Organisation, die Veränderungen frühzeitig erkennt. Sie ist in der Lage, sich selbst jederzeit schnell und flexibel anzupassen – natürlich immer unter Berücksichtigung ihrer eigenen Bedürfnisse. Diese gleichzeitig effiziente und effektive Organisation fokussiert sich auf Wertschöpfung und zwischenmenschliche Interaktion. Neben klaren Strukturen, Prozessen und Methoden wird die Kulturentwicklung im Unternehmen damit zu einer Schlüsselherausforderung für die Unternehmen. ■

Gone are the days when automotive manufacturers and suppliers with successful products and services could be confident that they would still be part of tomorrow's market. The world is turning faster and faster — innovations follow hot on the heels of other innovations, and customers are increasingly unwilling to accept standard solutions. It may well happen that a product is considered state-of-the-art when it leaves the development department but is hopelessly outdated by the time it is market-ready.

Trying to summarize these kinds of wide-reaching changes in a single term is not easy, but there is a good acronym that fits: VUCA. Volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity are the factors which are particular challenges to the companies in the automotive sector today. Volatility is related to the Latin word

for “fleeting” and is an apt way to describe how changes are coming on faster and faster. Uncertainty is becoming more prevalent because the cornerstones of entrepreneurial activity have long since become less stable than they once were. Complexity is constantly increasing, and it is becoming harder and harder to reach the right conclusions when observing the markets or the world as a whole. It might even be downright impossible, since the ambiguity around us means that a decision that has already been made will still need to be revisited on a regular basis.

How do companies stay successful in this environment? Definitely not by clinging to the structures and cultures they are familiar with. If you want to master reality, you can't deny it: you have to confront it. Five-year plans and rigid hierarchies cannot succeed in the face of these new

dynamics. Organizational structures have to reorient themselves towards VUCA criteria. Agility is what is needed: there have to be interdisciplinary teams which have their sights trained on changing conditions, adapt their strategies correspondingly, and keep their eyes and ears focused on market and customers. In other words, the ideal situation is an agile organization which responds to changes promptly. A company that can adapt quickly and flexibly whenever needed, obviously while taking its own needs into account. With this sort of effectiveness and efficiency, a company can concentrate on the value chain and human interaction. In addition to creating clear structures, processes and methods, a key challenge for businesses to face is thus developing the proper culture in a company.. ■

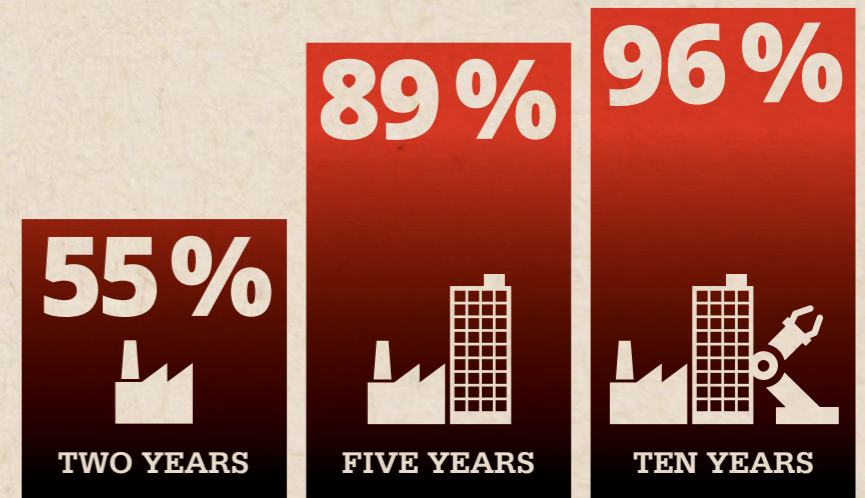
Mehr als 50 Prozent erwarten bereits sehr kurzfristig starke Veränderungen für das eigene Unternehmen.

Over 50% anticipate major changes within their company on a short-term basis.

„Wie stark wird sich Ihr Unternehmen verändern in den kommenden ...“

“How much will your company change in the next...”

„sehr stark“ und „stark“
“very strong” and “strong”



(Source: Study: “Success in Change – German change readiness index 2017”; n = 658; spring 2017, STAUFEN.AG)

LOCKER ZUR INDUSTRIE 4.0

**A RELAXED APPROACH
TO INDUSTRY 4.0**

Ein Robotik-Projekt hat den Ingenieur und Diplom-Informatiker **Dr. Andreas Bihlmaier** im Jahr 2015 zu Google ins Silicon Valley geführt. Trotz eines attraktiven Jobangebots ging er zurück nach Deutschland, um ein eigenes Unternehmen zu gründen, die **robodev GmbH**. Es produziert flexible Module, mit denen Unternehmen ihren Maschinenpark erweitern und Teilprozesse automatisieren können. Von der Mentalität des Silicon Valley hat der 30-Jährige sich vieles abgeschaut. Den deutschen Unternehmen rät er, sich auf die eigenen Stärken zu besinnen.

In 2015, engineer and computer scientist **Dr. Andreas Bihlmaier** went to Google in Silicon Valley for a robotics project. But despite an attractive job offer, he returned to Germany to start his own business: robodev GmbH. It produces flexible modules that companies can use to expand their plants and automate subprocesses. Now in his early thirties, Bihlmaier learned a lot of lessons from the Silicon Valley mentality. He advises German companies to focus on their own strengths.



Sie kennen den deutschen Mittelstand und das Silicon Valley. Was machen die Unternehmen dort anders? Und was kann die deutsche Industrie von ihnen lernen?

Der wichtigste Unterschied ist, dass man im Silicon Valley schneller zur Tat schreitet. Wenn in Deutschland ein Unternehmen etwas Neues ausprobieren möchte, werden erst mal Meetings einberufen, um ausgiebig die Pros und Contras zu diskutieren. Am Ende wird das Ganze dann oft doch wieder vertagt. Im Silicon Valley probiert man den neuen Ansatz einfach aus. Nach einer bestimmten Zeit setzen sich die Kollegen wieder zusammen und entscheiden anhand der praktischen Erfahrungen über das weitere Vorgehen.

Was haben Sie noch für sich nach Deutschland an Erfahrungen mitgenommen?

Im Silicon Valley besteht ein grundlegendes Vertrauen in die Mitarbeiter. Sie können bis zu einem gewissen Grad auch über Ausgaben selbst entscheiden und müssen nicht jedes Mal die Genehmigung ihrer Vorgesetzten einholen. Bei Google sagt man sich: „Es kann doch nicht sein, dass die Verwaltungskosten höher sind als der mögliche Schaden, den der Mitarbeiter verursachen kann.“

Die Unternehmen im Silicon Valley setzen ja sehr stark auf digitale Geschäftsmodelle und sind damit außerordentlich erfolgreich. Müssen auch die Unternehmen in Deutschland so digital werden, um in der Zukunft bestehen zu können?

Deutsche Unternehmen sollten nicht den Fehler begehen, alles, was vom Silicon Valley herüberschwappt, eins zu eins zu übernehmen. Wir werden Unternehmen wie Google oder Facebook auf ihrem Kerngebiet nicht schlagen. Das sollten wir auch gar nicht erst versuchen.

Denn unsere Stärken liegen ganz woanders. Die Silicon-Valley-Unternehmen beherrschen die IT und das B2C-Geschäft. Die Kernkompetenzen der deutschen Unternehmen dagegen liegen im Bereich der physischen Produkte, insbesondere auch im Maschinenbau und im B2B-Geschäft. Und das sollten deutsche Unternehmen nie aus dem Blick verlieren. Sie dürfen nicht den Fehler machen, jetzt nur auf die Digitalisierung zu setzen, und die Entwicklung der Hardware den Chinesen überlassen.

Was empfehlen Sie dann den deutschen Unternehmen aus Sicht eines Kenners beider Welten?

Die Firmen sollten ihre Stärken nutzen und ihr Portfolio um neue Elemente erweitern. In anderen Ländern gibt es auch Unternehmen, die gute Motoren bauen. Die deutsche ►

You know German mid-sized enterprises and Silicon Valley. What do companies there do differently, and what can German manufacturers learn from them?

The most important difference is that people in Silicon Valley get down to business faster. If a German company wants to try something new, they first hold meetings to discuss all of the pros and cons at length. And at the end of all of that, the decision is usually postponed. In Silicon Valley, people just try out the new approach. After a certain amount of time, the colleagues sit down together, look at their practical experiences, and decide what the next steps will be.

What lessons did you take back to Germany with you?

In Silicon Valley, companies have a fundamental sense of trust in their employees. Within certain limits, employees can make their own decisions about budgets and don't need to go get their supervisors' approval every time. At Google, they say to themselves that administrative expenses should not end up costing more than an employee's potential mistake might.

In Silicon Valley they intensely focus on digital business models and are very successful with this approach. Do companies in Germany have to become digital as well to survive in the future?

German businesses should not make the mistake of trying to directly take on everything that makes its way here from Silicon Valley. We are not going to be able to beat companies like Google or Facebook at their own game. And we shouldn't even try.

Our strengths lie elsewhere. Silicon Valley companies have a solid command of IT and B2C business. By contrast, German companies' core competences tend to be in the field of physical products, especially in mechanical engineering, and in the B2B sector. And German companies should never lose sight of this. They cannot afford to make the mistake of focusing exclusively on digitization and then leaving hardware development to the Chinese.

From the perspective of someone who knows both worlds, what can you recommend to German companies?

They should leverage their strengths and expand to include new elements. Other countries also have companies that build good motors. But the German industry can hold its own against inexpensive competition from overseas if they offer solutions with a genuine added value. One example could be if an engine manufacturer develops a service that lets ►

Industrie kann sich aber gegen die günstige Konkurrenz aus dem Ausland behaupten, wenn sie Lösungen mit einem echten Mehrwert anbietet. Der kann zum Beispiel darin bestehen, dass der Kunde den Motor aus der Ferne überprüfen kann. Trotzdem darf man nicht vergessen, dass die Hauptleistung noch immer der Bau des Motors ist, und nicht der digitale Zusatzdienst. Die Unternehmen sollten die Digitalisierung auf ihr Kerngeschäft übertragen und kein komplett neues Geschäft aufziehen. Wenn Sie in einer unbekannteren Disziplin aus der hinteren Reihe starten, dann werden Sie nicht gewinnen.

Als Start-up-Unternehmen, das auf Hard- und Software gleichermaßen setzt: Welche Fehler gilt es bei dieser Transformation zu vermeiden?

Viele Unternehmen gründen eine IT-Abteilung und kapseln sie vom Kerngeschäft ab. Dabei ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit eine der großen Stärken von deutschen Unternehmen. Im Silicon Valley finden Sie sicher kein Unternehmen, in dem Maschinenbauer, Elektrotechniker und Produktionsplaner zusammenarbeiten. Die Unternehmen hierzulande müssen es schaffen, IT-Experten in diese interdisziplinären Teams zu integrieren. Dazu müssen die Experten vor Ort sein.

Es mag erstaunen, aber auch hier ist Google Vorbild: Das Unternehmen verdient sein Geld mit Digitaldiensten und könnte doch all seine Mitarbeiter von ihrem Homeoffice aus anbinden. Trotzdem arbeiten im Hauptsitz Mountain View mehr als 20 000 Mitarbeiter. Die direkte Interaktion lässt sich eben durch nichts ersetzen.

Viele mittelständische Industrieunternehmen haben enorme Probleme, Fachkräfte zu finden, die sie bei der Digitalisierung unterstützen – gerade in der Provinz. Wo sollen die IT-Experten herkommen?

Meine Empfehlung an die Unternehmen: Sie sollten mit Start-ups kooperieren, gerade auch im Automationsbereich. Davon profitieren beide Seiten, denn in Deutschland gibt es zwar viele Förderprogramme, aber die Mittel reichen gerade im Engineering-Bereich bei Weitem nicht aus.

Für die Entwicklung von Hardwarekomponenten brauchen Start-ups Maschinen und eine Werkhalle. Hier könnten die Unternehmen einspringen, denn meist sind ihre Produktionskapazitäten ja nicht voll ausgelastet. Im Gegenzug unterstützen die Start-ups sie dann beispielsweise bei der Produktentwicklung oder binden sie über eine Beteiligung ein. Eine Kooperation kann auf verschiedenen Wegen erfolgen. Die Partner müssen nur einen organisatorischen Rahmen finden, der beide Seiten berücksichtigt. ■

customers test their car's engine remotely. However, the manufacturer should not lose sight of the fact that its main priority is making engines, not the added digital service. Companies should apply digitization to their core business, not try to set up an entirely new business. If they are not at the pole position and try to launch into an unfamiliar field, they will not succeed.

As a start-up that focuses equally on hardware and software, which mistakes do you have to avoid in this transformation?

Many companies create an IT department and encapsulate it from their core business. But interdisciplinary collaboration is one of the major strengths of German companies. In Silicon Valley you are certainly not going to find a business where mechanical engineers, electrical engineers and production planners join forces the way they do here. Companies have to succeed in integrating their IT experts into these interdisciplinary teams. And for this to happen, the experts have to be together on site.

It might sound unbelievable, but Google is a real role model here. It earns its money with digital services and theoretically could link in all of its employees from their home offices. But there are still over 20,000 people working at their headquarters in Mountain View. Nothing can replace this direct interaction.

Many mid-sized companies have massive problems finding skilled workers who can support them in digitization, especially in rural areas. Where are all of these IT experts supposed to come from?

My recommendation for businesses: they should work together with start-ups, especially in the field of automation. Both sides benefit that way. In Germany, there are a lot of support programs, but there are not nearly enough resources, especially in the engineering sector.

To develop hardware components, start-ups need equipment and a factory hall. This is where manufacturers can get involved, since most of them are not producing at full capacity. In return, start-ups can support them in areas such as product development or by making them stakeholders. A collaborative endeavor could take many different forms. The partners just have to find some sort of organizational framework which takes the needs of both parties into account. ■

Haben Sie das Bewusstsein für alle Vorgänge in Ihrem Unternehmen?



Dr. Richard Kahn
CEO, Mangomexx AG

Takeshi Aritomo
Ishikimeister

value**S**treamer

Immer wissen, was läuft

Steuern Sie sämtliche Bereiche Ihrer Organisation über ein digitales Abbild. Weltweit. In Echtzeit. Und so effizient wie nie.

Jetzt Film ansehen: www.valuestreamer.de

AUCH GRÜNDER- GEIST BRAUCHT REGELN.

PIONEERING SPIRITS
NEED RULES TOO.



WARUM, DARUM: Wie inspirieren Unternehmer ihre Angestellten - und wie kommen in Teams Entscheidungen zustande? Die Münchener Professorin Nicola Breugst – eine der jüngsten Professorinnen des Landes – forscht an diesem spannenden Feld und studiert dafür im Detail Stunden an Videomaterial.

Unternehmen bauen immer häufiger organisatorisch und räumlich um. Sie hoffen dabei auf eine Explosion von Motivation und Ideen. Die Münchener Professorin Nicola Breugst hat die Entscheidungsfindung in jungen Teams untersucht und erkannt: Die richtige Balance zwischen Freiheit und Format ist gefragt.

Von Start-ups lernen heißt siegen lernen – solche Formulierungen sind quer durch die allermeisten deutschen Unternehmen zu hören. Getrieben von der Digitalisierung und dem Drang, das Innovationstempo zu steigern, blicken immer

mehr Entscheider auf die jungen Unternehmen und stürzen sich auf Schlagworte wie individuelle Projektteams, schnelle Entscheidungsmethoden sowie agiles Arbeiten.

Genau hier greift Nicola Breugst mahnend ein. Die Wirtschaftspsychologin ist Professorin für Entrepreneurial Behavior an der Technischen Universität in München. Ihr Fokus liegt auf der „people side of entrepreneurship“ – also der Frage, warum Menschen unternehmerisch handeln und wie sie in jungen, etablierten Teams zusammenarbeiten. Sie kennt den Ehrgeiz vieler traditioneller Unternehmen: ▶

How do entrepreneurs inspire their employees? How do teams make decisions? Professor Nicola Breugst – one of the youngest professors in Germany – researches this interesting topic in Munich and spends hours watching video recordings to analyze decision-making processes.

More and more often, companies are making changes to their structure and the layout of their office. In doing so, they hope that motivation and creative ideas will flourish. Professor Nicola Breugst from Munich studies how young teams make decisions and realized that it all comes down to the right blend of freedom and ground rules.

Learning from start-ups means learning to win, or at least that's what they say in most German companies. Driven by digitization and the pressure to keep innovating at an increasingly fast pace, more and more decision-makers look towards young companies and find inspiration in concepts like individual project teams, fast decision-making methods and agile processes.

And this, according to Dr. Nicola Breugst, is the point where caution is advised. The economic psychologist is a professor of entrepreneurial behavior at the Technical University of Munich.

Her focus is on the “people side of entrepreneurship” – in other words, the question as to why people make the business decisions they do and how they work in effective young teams. Breugst knows that many traditional companies have aspirations, so they make changes: suddenly individual offices give way to open-plan workspaces. Suddenly sticky notes can – and even should – be put all over the walls to mark progress in various projects. “Fundamentally it's great for companies to embrace these methods,” Breugst says. “But you don't automatically get somewhere new by spending three months sitting together in a colorful room.”

Joining forces for a good cause

To figure out the widely-cited success factors that make or break start-ups, Breugst examines exactly how decisions are made in these companies. In a sophisticated video analysis, she and her team study how 20 young teams of ▶

„Sie starten mit einer rosaroten Brille und denken gar nicht daran, sich Regeln zu geben.“

“They go at things with rose-colored glasses and don't even think about setting rules for themselves.”



Einzelbüros weichen in vielen Abteilungen großzügigen Gemeinschaftsflächen, an die Wände dürfen und sollen sogar bunte Post-its geklebt werden, die Fortschritte in Projekten dokumentieren. „Grundsätzlich ist es toll, wenn große Unternehmen solche Methoden aufgreifen“, sagt Breugst. „Aber man kriegt das nicht automatisch hin, nur weil man drei Monate zusammen in einem bunt ausgestatteten Raum sitzt.“

Gemeinsam für das Gute

Um den viel gerühmten Erfolgsfaktoren auf die Spur zu kommen, analysierte sie, wie genau in Start-ups Entscheidungen zustande kommen. Im aufwendigen Videostudium beobachteten Breugst und ihr Team dafür sekundengenau, wie 20 junge Gründerteams zu Beschlüssen fanden – von der Gestik bis zur Wortwahl. Immer wieder setzten die Teammitglieder auf das Gemeinsame an der Unternehmung, zeigten Verständnis für die Positionen der anderen und versuchten, deren Gefühle zu berücksichtigen. „Wir hätten mehr rationale Dominanz erwartet – dass da so stark auf eine emotionale Ebene gesetzt wird, hat uns überrascht“, berichtet Breugst.

Ihre Erkenntnis: Solch ein konstruktives Vorgehen war erfolgreich, weil das Team ein großes Interesse daran hatte, gemeinsam eine gute Entscheidung zu treffen. Ein grundlegendes Problem bleibt in Konzernen selbst beim räumlichen Umbau

entrepreneurs make decisions second by second, observing everything from their body language to their choice of words. Over and over again, the members of the team collectively emphasized the points they had in common, showed empathy for other people's positions, and attempted to take others' feelings into account. "We would have expected more rational dominance, and it really surprised us that so much weight was given to the emotional aspect of things," Breugst states.

She came to realize that this constructive approach was successful because the team was highly invested in making a good decision together. By contrast, at corporations an inherent problem remains even after the office space has been reconfigured: the previously established hierarchies still make their way into the new agile project teams. Employees who have been re-assigned to something new often lack the intrinsic motivation to do work harder at their newly designed workspace.

Freedom is a false friend

Breaking down all company hierarchies, throwing the rule book out the window, and creating boundless freedom at the workplace are not actually measures that help move new teams for-

nämlich bestehen: Eingefahrene Hierarchien wechseln mit in die agilen Projektteams, den verpflanzten Mitarbeitern fehlt oft eine intrinsische Motivation, am neu eingerichteten Arbeitsplatz wirklich mehr zu schaffen.

Falscher Freund Freiheit

Das Auflösen aller Hierarchien und Vorgaben sowie eine grenzenlose Freiheit am Arbeitsplatz helfen aber auch nicht, neue Teams voranzubringen. Dafür tappten die beobachteten Start-ups häufig in eine andere Falle: „Sie starten mit einer rosaroten Brille und denken gar nicht daran, sich Regeln zu geben“, sagt Breugst auf der Basis ihrer Erfahrungen aus dem Videostudium. Gerade in Gründungen von Freunden und Bekannten setze man oft auf informelle Übereinkünfte („da kauft einer ein Tragerl Bier, wenn ein Ziel nicht erreicht wird“) und verzichtet auf die oft unangenehmen Auseinandersetzungen über Übereinkünfte, Incentives und Disziplinarmaßnahmen.

Die großen Probleme kommen dann spätestens mit der ersten Krise – und dann fehlen verbindliche Vorgaben, wer was bis wann zu tun hat. „Es ist eine riesige Herausforderung, sich da durchzunavigieren – und

ward. The start-ups she has observed often get caught in a different trap: "They go at things with rose-colored glasses and don't even think about setting rules for themselves," Breugst says, based on her video analysis. Especially when friends and acquaintances are the founders of the start-up, the focus is often on informal targets ("If a goal isn't achieved, someone buys us a round to make up for it"), and people tend to sidestep the often unpleasant interactions about agreements, incentives and disciplinary measures.

The major problems make themselves known by no later than when the first crisis occurs, and then it turns out that there are no clear guidelines about who has to do what and when. "It's a major challenge to navigate your way through a situation like that – and even harder to make it stick," Breugst says. In her research, there were two kinds of young teams that were successful in managing the task. The first kind was former consultants who often fell back on feedback tools and incentives they had experienced in their previous jobs. And the other was start-ups involving people who did not know

noch viel schwieriger, das dann durchzusetzen“, sagt Breugst. Erfolgreicher meisterten das in ihren Studien vor allem zwei Arten von jungen Teams: zum einen ehemalige Berater, die oft Feedbacktools und Incentivierungen aus ihren vorherigen Jobs mit in das Start-up einbrachten, und zum anderen Gründungen von Menschen, die sich vorher nicht zu intensiv kannten. „Die nehmen sich in der Regel mehr Zeit, sich kennenzulernen, und bauen früh ein Regelwerk für sich auf.“

Klare Vorgaben, aber große Freiheiten und viel Verantwortung – mit diesem diffizilen Mix kamen die jungen Teams am besten voran. Hilfreich nicht nur für Konzerne und andere Unternehmen mit etablierten Strukturen, sondern auch für Breugst selbst. Im Frühjahr 2012 wurde sie mit gerade einmal 29 Jahren zur damals jüngsten Professorin an der Technischen Universität München ernannt, nach Psychologiestudium, Forschungsaufenthalten am Max-Planck-Institut für Ökonomik und in den USA sowie einer Promotion in Jena. „Je mehr ich sehe, wie Teams von klaren Strukturen profitieren, desto

mehr nutze ich auch diese Methoden“, berichtet Breugst. Das bedeutet für die kommenden Forschungsprojekte für ihre Teammitglieder: klare Vorgaben, aber auch „Freiräume, um mal herumzuspinnen.“ ■

Professorin Dr. Nicola Breugst
Technischen Universität München



each other that well beforehand. "As a rule, they take more time to get to know each other and establish a framework for themselves early on."

Clear guidelines paired with major freedom and responsibility – a challenging blend, and the younger teams handled it best. This combination is not only beneficial to corporations and other companies with well-defined structures, it is helpful for Breugst herself. She initially studied psychology before doing research and fellowships at the Max Planck Institute of Economics and in the US, followed by a doctorate in Jena. Breugst was named a professor at the Technical University of Munich in early 2012 at the tender age of 29 – the youngest at the time. "The more I see how teams benefit from clear structures, the more I use these methods myself," Breugst comments. When translating these insights into upcoming research projects for her team members, this means creating clear guidelines as well as "some space to be a little crazy at times." ■

9 Questions

for Nils Gründler

CEO, Nexolink Solutions AG

nEXOLink

Nexolink Solutions AG | Nexolink bietet mobilfunkbasierte Lösungen für automatisierte Bestellungen am „Point of Need“. Die End-to-End-Lösungen umfassen alles von der Entwicklung der Hardware bis zur Systemintegration. www.nexolink.net

Nexolink Solutions AG | Nexolink offers mobile technology-based solutions for automated orders at the point of need. Their end-to-end solutions include everything from development to hardware all the way to system integration. www.nexolink.net

1. Was ist eine herausragende Eigenschaft, die ihr Unternehmen beschreibt?

Die große Flexibilität im ganzen Team. Jeder kann sich auf jeden verlassen und ist bereit, sich auch umzustellen und z. B. andere Aufgaben zu übernehmen, wenn es gefordert ist. Da ziehen immer alle mit. Das ist im derzeit noch kleinen Team von 15 Leuten sehr wichtig. Die meisten Start-ups ändern ihr Geschäftsmodell ein bis zwei Mal, bevor sie erfolgreich sind.

2. Was war der Moment, in dem Sie sich zum Gründen entschlossen haben?

Es gab keinen bestimmten Moment. Die grundlegende Einstellung dazu hatte ich schon in der Schulzeit. Es kamen immer mal wieder Ideen, die ich unterschiedlich lange und weit verfolgt

1. Tell us about something exceptional that really makes your company stand out.

The major levels of flexibility within the entire team. Everyone can depend on everyone else, and they are willing to adapt and do things such as take on other tasks if they need to. Everybody is always pitching in. And that's really important in a team that's still rather small – 15 people. Most startups change their business model once or twice before they become successful.

2. When was the moment you decided to create a company?

There was not a single moment. It's something I've been wanting to do since I was in school. And since then, ideas have come and gone which I followed to different extents for various periods of time. At some point I realized I couldn't just keep doing this on the side, and I gave up my full-time job. These days I'm working full-time at my second startup.

3. What exactly is it that makes you the right kind of businessman?

It's hard to say — no one ever really knows if they are really suited

habe. Irgendwann war klar, dass es nicht mehr nebenbei geht, und da habe ich meine Festanstellung gekündigt. Mittlerweile mache ich das zweite Start-up in Vollzeit.

3. Was genau macht Sie zum geeigneten Unternehmer?

Das ist schwer zu sagen, denn man weiß nie wirklich, ob man geeignet ist. Das Einzige, das man weiß, ist, ob man irgendwann den Willen und Mut dazu aufbringt, etwas zu starten. Der Rest ergibt sich. Niemand baut ein Unternehmen ganz alleine auf, dazu gehören immer mehrere.

4. Etablierte Unternehmen fürchten sich vor den Disruptoren – sind Sie auch einer davon?

Als Start-up muss man einen gewissen Grad an Disruption mitbringen, sonst würde man nicht gebraucht. Bei unserem Produkt geht es aber darum, die Zusammenarbeit von Lieferanten und Kunden zu verbessern und damit Verschwendung zu vermeiden. Und das durch einen ganz neuen Ansatz im Internet der Dinge. Dabei verdrängen wir niemanden direkt, weshalb sich auch niemand vor uns fürchten muss. ▶

for the task. The one thing they know is whether they can muster up the will and courage to get something off the ground at some point. The rest just works itself out. No one ever starts a company alone; it's always a job for multiple people.

4. Companies that are already well-established are afraid of disruptors: is this something you worry about too?

As a startup, you have to feature a certain amount of disruption or you aren't serving your purpose. Our product is about improving how suppliers and clients work together so waste can be avoided. And it does so by means of a brand-new approach in the Internet of things. We aren't directly squeezing anyone out of the way, so no one needs to feel threatened by us.

5. What would you suggest that a well-established company do to awaken a sense of innovative spirit?

It seems to me that there's a very simple equation. Every company has exactly as much innovative spirit as its leadership demands and encourages. Period. ▶

„Eine nachhaltige Motivation erreicht man nur durch ein gutes Arbeitsklima, spannende Aufgaben und indem man selbst motiviert ist.“

“You can only achieve lasting motivation by creating a good working environment, offering people interesting work and being motivated yourself.”

5. Was würden Sie einem etablierten Unternehmen raten, um den Innovationsgeist neu zu wecken?

Ich denke, da gibt es eine recht einfache Formel. Es gibt in jedem Unternehmen genau so viel Innovationsgeist, wie es die Unternehmensleitung fordert und fördert. Punkt.

6. Sie übernehmen einen Monat lang die Geschäftsführung bei einem Ihrer Kunden. Welche Veränderung würden Sie dort anstoßen?

Gar keine. In einem Monat können Sie vielleicht ein paar Kosten senken oder Prozesse ändern. Das bringt aber nichts. Mein Fokus liegt eher auf einer langfristigen Strategie und die ändert man nicht in einem Monat, wahrscheinlich nicht mal in einem Jahr nachhaltig.

7. Was ist das hierzulande größte Hindernis auf dem Weg in die digitale Wirtschaft?

Es sind schon mehrere Faktoren, aber wenn ich mich auf den wichtigsten beschränken muss, dann ist das Mut. Es fehlt der Mut von Unternehmen, mit Start-ups zusammenzuarbeiten und Neues auszuprobieren, es fehlt der Mut von Investoren, auch große Ideen zu finanzieren, und es fehlt der Mut von einigen,

Talenten, etwas aus ihrem Talent zu machen – wobei ich auf keinen Fall jedem uneingeschränkt dazu raten kann, ein Start-up zu gründen.

8. Hipster-Bart und offenes Hemd: Geht Ihnen die Attitüde in der Digitalwirtschaft auch manchmal auf die Nerven?

Bei uns gibt es diese Attitüde nicht und auch in den Start-ups in unserem Umfeld sehe ich das kaum. Aber es stört mich nicht, wenn jemand das schick findet, genauso wie mich Anzüge nicht stören. Das sind Oberflächlichkeiten. Schwierig wird es nur, wenn die Attitüde mit Arroganz einhergeht. Das stört mich dann sehr.

9. Gründen für den Exit – wie ernst meint es die deutsche Start-up-Szene wirklich?

Die Start-up-Szene ist aus den Kinderschuhen herausgewachsen. Das ist mittlerweile eine echte Industrie, deren Produkt Innovationen und neue Geschäftsmodelle sind. Es geht um viel Geld und es gibt einen großen Wettbewerb, sowohl bei Gründern als auch unter Investoren. Keiner hat etwas zu verschenken, kein Geld und keine Zeit. Das Geschäft ist sehr ernsthaft, auch wenn nach außen gern die große Lockerheit gezeigt wird, der Druck ist auf beiden Seiten groß. ■

„Die Start-up-Szene ist aus den Kinderschuhen herausgewachsen.“

“The startup scene grew from the ground up here.”

6. Let's imagine you were in charge of one of your client's companies for one month. What changes would you make?

None. Within a month, you might be able to lower a few costs or modify some processes. But that doesn't achieve anything worthwhile. Instead, my focus would be on a long-term strategy, and that's not something you change in a sustainable way within a mere month, and probably not even within a year.

7. What's the biggest obstacle on the route towards the digital economy here in Germany?

There are several factors that play a part, but if I had to name only one, I'd say it's courage. Companies lack the courage to work with startups and try new things. And investors lack the courage to finance big ideas. What's more, some talented people also lack the courage to do something with their talent – although I would not in any way globally recommend that everyone should start a startup.

8. Do the poses you see in the digital econ-

omy get on your nerves sometimes? You know, the whole hipster beard and half-unbuttoned shirt thing?

This is not a pose we strike, and it's also something I rarely see in the startups in our business environment. But if that's what someone likes, it doesn't bother me. And by the same token, I don't care if someone wants to wear a suit. All of that is superficial. The situation gets tricky, though, when people sport a certain kind of attitude and top it off with arrogance. That bothers me a lot.

9. Let's talk about creating a startup just to flip it. How serious do you think things really are on the German startup landscape?

The startup scene grew from the ground up here, and in the meantime it's a genuine industry: its products are innovations and new business models. There is a lot of money at play and a lot of competition at stake, both among the startup folks and the investors. No one can afford to give anything away – time or money. Business is taken very seriously, even if people like to present a very casual face: the pressure is huge on both sides. ■



Das Büro in Stuttgart ist gleichzeitig auch das Innovationslabor für die Digitalisierung. *The Stuttgart office is also the innovation lab for digitization.*

DIE WERTSCHÖPFUNG WIRD DIGITAL

DISCOVERING DIGITAL ADDED VALUE

Thomas Rohrbach, Geschäftsführer und Co-Founder, STAUFEN.DIGITAL NEONEX GmbH

Beim Wort Digitalisierung fällt uns Deutschen vor allem ein, dass man dadurch noch effizienter verwalten und dirigieren kann. Die wenigsten erkennen die Gelegenheit, einmal auf eine andere Stelle der Wertschöpfung zu blicken, nämlich auf die Top Line.

Klar ist nämlich, dass der digitale Fortschritt völlig neue Geschäftsmodelle ermöglicht. Und klar ist auch, dass irgendjemand diese Geschäftsmodelle für sich entdecken wird – und das sind nicht notwendigerweise unsere etablierten Industrien.

Der Mut zu Experimenten ist deshalb gefragt wie nie. Und das wiederum bedarf einer neuen Unternehmenskultur. Mitarbeiter müssen ermutigt werden, Dinge auszuprobieren. Fehler dürfen dabei nicht bestraft, sondern müssen als Lerngelegenheit begriffen werden.

Kurz: Lassen Sie neues Denken zu. ■

Thomas Rohrbach, CEO and Co-Founder, STAUFEN.DIGITAL NEONEX GmbH

When we hear the word digitization, we Germans in particular think of it as a tool to manage and govern things more efficiently. Only a few people recognize the opportunity it offers to see added value from a different perspective — the top line.

What's clear is that progress in the digital realm is opening up brand-new business models. And it's also clear that someone is going to discover these business models for themselves — and that someone is not necessarily going to be one of the established industries.

So there is more demand than ever for the courage to experiment. And that in turn calls for a new corporate culture. Employees have to be encouraged to try out new things. Mistakes should not be punished: they should be regarded as an opportunity to learn.

In other words, make room for new ways of thinking. ■

**STAUFEN.DIGITAL
NEONEX**

Staufen.Digital Neonex hat sich auf Digitalstrategien, Data Science und Smart Factory spezialisiert. Neben der digitalen Verknüpfung von Technologien, Prozessen und Strukturen bietet die Staufen-Tochter auch relevante Qualifizierungsprogramme für Fach- und Führungskräfte an. Außerdem unterstützt Staufen.Digital Neonex aktiv die Entwicklung von Start-ups. Jüngstes Beispiel: die Nexolink Solution AG, Spezialist für mobilfunkbasierte Lösungen für automatisierte Bestellungen.

Staufen.Digital Neonex specializes in digital strategies, data science and smart factories. In addition to digitally linking technologies, processes and structures, the Staufen subsidiary also offers relevant training programs for specialists and managers. Beyond that, Staufen.Digital Neonex actively supports the development of startups. The most recent example is Nexolink Solution AG, an expert in mobile technology-based solutions for automated orders. www.staufen-neonex.de

Lufthansa Technik Logistik Services setzt auf Shopfloor Management und Operational Excellence.

Lufthansa Technik Logistik Services commits to Shop Floor Management and operational excellence.

Als einer der führenden Anbieter von Logistiklösungen für die Luftfahrtbranche stand Lufthansa Technik Logistik Services (LTLS) im Jahre 2012 vor der Herausforderung, Produktivität und Qualität signifikant zu steigern. Das volatile Geschäft in der Ersatzteillogistik erschwerte die Prognose von Lieferungen, die Planung des Personals musste ebenfalls hochflexibel erfolgen, Entscheidungen der Führungskräfte wurden täglich in den Besprechungsräumen getroffen, die Nachvollziehbarkeit durch die Mitarbeiter war nicht immer gegeben. Ein Zustand, den die LTLS verbessern wollte.

AUSGANGSLAGE

Das volatile Geschäft besser steuern.

Lufthansa Technik Logistik Services (LTLS) ist ein hundertprozentiges Tochterunternehmen von Lufthansa Technik und fungiert als ein globales Logistikunternehmen. Wie in der Luftfahrtbranche üblich, ist auch bei LTLS Zeit der große Kostenfaktor. Der Logistik wird ein Höchstmaß an Geschwindigkeit, Flexibilität und Zuverlässigkeit abverlangt, damit die mit Wartung, Instandhaltung und Überholung (MRO) von Flugzeugen verbundenen Aufgaben effizient bewältigt werden können. Denn als integraler Bestandteil der Wertschöpfungskette gilt sie als der wettbewerbsdifferenzierende Faktor.

Getrieben durch das globale Wachstum galt es, die Effizienz und Flexibilität in den Prozessen zu steigern. In diesem Rahmen beschloss das Management der LTLS daher 2012 die Einführung des Shopfloor Managements (SFM).

VORGEHENSWEISE UND LÖSUNG

Raus aus dem Büro, rein in die Operations.

Die Unternehmensberatung Staufen unterstützte LTLS bei der Einführung des Shopfloor Managements in allen wesentlichen Abteilungen entlang des Materialflusses mit Wareneingang, Lager und Versand. Im Fokus stand die Verbesserung der Führungsleistung, gleichzeitig sollte jedoch auch die Transparenz der Prozesse für alle Beteiligten erhöht und die Reaktionsgeschwindigkeit auf die volatile Nachfrage gesteigert werden. In einem ersten Schritt erfolgte ein Pilotprojekt in Hamburg. ►

As a leading provider of logistics solutions for the aviation industry, Lufthansa Technik Logistik Services (LTLS), faced a challenge in 2012: How to significantly boost both productivity and quality? Spare parts logistics – a volatile business – made delivery forecasts difficult. Personnel planning also needed to be highly flexible. And management met daily in meeting rooms to make decisions which employees did not always understand. LTLS wanted to improve this status quo.

STARTING POINT

Improving control of volatile business.

Lufthansa Technik Logistik Services (LTLS) is a wholly-owned subsidiary of Lufthansa Technik and acts as a global logistics company. As is typical for the aviation industry, time is the greatest cost factor at LTLS. Logistics must be very fast, flexible and reliable so that maintenance, repair and overhaul (MRO) tasks on aircraft can be carried out efficiently. As an integral component of the value chain, logistics is the factor that sets companies apart from the competition.

Driven by global growth, the objective was to increase efficiency and flexibility in the company's processes. In light of this, LTLS management decided to introduce Shop Floor Management (SFM) in 2012.

APPROACH AND SOLUTION

Out of the office, into Operations.

The Staufen consultancy company, based in Koengen, Germany, supported LTLS with implementing Shop Floor Management in all relevant departments along the material flow: Receiving, Warehousing and Shipping. The focus was on improving leadership performance. At the same time, processes needed to be made more transparent for all staff involved, and responsiveness increased to better address the volatile demand. First, a pilot project was launched in Hamburg.

In line with the Shop Floor Management approach, those responsible for logistics were brought to the shop floor: out of the office – and into Operations. With new ►



WIE MAN ABHEBT, OHNE DEN BODEN ZU VERLASSEN.

HOW TO TAKE-OFF WITHOUT LEAVING THE GROUND.

Die Logistik-Verantwortlichen wurden dabei im Sinne des Shopfloor Managements an den Ort der Wertschöpfung geholt: raus aus dem Büro – rein in die Operations. Mit neuen Führungsinstrumenten und einem veränderten Führungsverhalten gelang es ihnen, Probleme schneller und besser zu lösen. Konkret heißt das beispielsweise bei der Lufthansa-Technik-Tochter: Managemententscheidungen in geschlossenen Meetingräumen, die für die Logistik-Mitarbeiter durch das fehlende Gesamtverständnis oftmals nicht nachvollziehbar sind, gibt es nicht mehr. Stattdessen findet nun täglich deutschlandweit ein zeitgleicher Austausch an allen Standorten statt. Martin Kinzelt, Leiter der LTLN-Niederlassung München, unterstreicht, die Mitarbeiter seien zudem über Leistungsdialoge in die SFM-Kaskade eingebunden.

Erarbeitung neuer Produktivitätskennzahlen.

Zudem erarbeiteten Berater und Managementteam wichtige Kennzahlen, die unmittelbar die Produktivität widerspiegeln und auf eventuell bevorstehende Engpässe in der Personalsituation hindeuten. Hinter der neuen Kennzahl „Ausbringung“ verbergen sich jetzt verpackte Einheiten. Auch der „Arbeitsvorrat“ wurde neu als Kennzahl aufgenommen. Mehrmals in der Schicht führen die direkten Vorgesetzten die Regelkommunikation durch und hängen die aktuellen Zahlen gut sichtbar an einem übersichtlichen Board in der Niederlassung aus. Durch die Transparenz der Kennzahlen sind Entscheidungen für die Mitarbeiter nun besser nachvollziehbar. Sie erlauben einen gemeinsamen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in der Tagesroutine.

Die durch Coaching sensibilisierten Führungskräfte sind täglich vor Ort und können daher kurzfristig ihre Mitarbeiter bei der Problemlösung unterstützen. Eine klarere Struktur brachte zudem die Einführung eines „Logistiktagebuchs“. Dieser Stundenplan für die Führungskräfte legt beispielsweise exakt fest, wann die Schichtübergabe erfolgen muss oder Leistungsdialoge mit Mitarbeitern zu führen sind.

Operationale Exzellenz am Arbeitsplatz.

Natürlich nahmen die Prozessexperten auch die Prozesse unter die Lupe: Im Rahmen von Challenge Days wurden Arbeitsabläufe auf



Die Führungskräfte priorisieren im Rahmen des täglichen Shopfloor Management (hier am Standort Frankfurt Süd) Abweichungen und leiten Maßnahmen ein.

As part of their everyday Shop Floor Management, managers now prioritize situations where there are deviations from standards and initiate the necessary measures.

leadership instruments and modified leadership behavior, they were able to solve problems better, and more quickly. Specifically, the Lufthansa Technik subsidiary made the following changes: Now, management no longer makes decisions behind closed doors. After all, if logistics employees don't have the "big picture," they often don't understand what is needed. Instead, there is a daily, simultaneous exchange at all German locations. And as Martin Kinzelt, Head of the LTLN subsidiary in Munich, stresses: The employees are also involved in the SFM cascade via performance dialogs.

Developing new productivity indicators.

Furthermore, consultants and the management team developed key performance indicators that directly reflect productivity and point to possible upcoming bottlenecks in staffing. The new "output" indicator now stands for packaged units. "Worklist" was also introduced as a new indicator. Several times per shift, the line managers hold the regularly scheduled meetings and display the current figures on a highly visible board in the subsidiary.

Because the indicators are transparent, employees can better understand why specific decisions are necessary. This way, a cooperative continuous improvement process can become part of the everyday routine. Managers who have received coaching are on site daily, so they can quickly support their employees in finding solutions. Implementing a "logistics diary" also helped create a clearer structure. This schedule for the managers now specifies precisely, for example, when shift handover must take place, or when to initiate performance dialogs with employees.

Operational excellence at the workplace.

Of course, the process experts also scrutinized company processes. During so-called Challenge Days, workflows were carefully examined in order to reveal waste and provide ideas for optimization. Nobody is more familiar with the processes than those who perform the workflow daily, so the Challenge Day aimed to make the employees' ideas for improvements more transparent. Not only to identify additional potentials, but, in particular, to get the employees involved. Subsequently, in Shop Floor Management, their ideas are what was to be



Wilhelm Goschy, Member of the Management Board, STAUFEN.AG, Dr. Joachim Matthies, Chief Operating Officer (COO), Vice President, LTLS

den Prüfstand gestellt, um Verschwendungen sichtbar zu machen und Optimierungen abzuleiten. Niemand kennt die Prozesse besser als die Mitarbeiter, die den Arbeitsablauf täglich durchführen. Daher galt es im Challenge Day, die Verbesserungsideen der Mitarbeiter transparent zu machen. Dabei ging es nicht nur um die Identifizierung weiterer Verbesserungspotenziale, sondern insbesondere auch um die Einbindung der Mitarbeiter. Ihre Ideen galt es anschließend im implementierten Shopfloor Management täglich weiter umzusetzen und auf diese Weise auch die Akzeptanz für die neue Vorgehensweise zu steigern. Aufgrund der beachtlichen Verbesserungen in der Führungsleistung erfolgte ein deutschlandweiter erfolgreicher Roll-out des Shopfloor Managements in den acht Logistiklagern von LTLS.

ERGEBNISSE UND FAZIT

Wettbewerbsfähig in die Zukunft.

Ein positives Fazit zieht ebenfalls Rüdiger Klug, Abteilungsleiter Business Unit Maintenance Frankfurt: „Für mich sind die drei Themen Führung, Transparenz

„... Wir sind dadurch in der Lage, sehr schnell am Tag zu erkennen, wo die Schwachstellen sind, um schneller gegenzusteuern und schneller Maßnahmen einzuleiten.“

und Reaktionsgeschwindigkeit die Erfolgsfaktoren beim Thema SFM. Führung: Wir haben das Rollenverständnis unserer Führungskräfte geschärft. Sie haben die Möglichkeit, über SFM ihrer Rolle noch stärker gerecht zu werden. Transparenz: Wir haben innerhalb weniger Minuten einen kompletten Überblick über die Produktion, was vorher viel, viel

länger gedauert hat. Reaktionsgeschwindigkeit: Wir sind dadurch in der Lage, sehr schnell am Tag zu erkennen, wo die Schwachstellen sind, um schneller gegenzusteuern und schneller Maßnahmen einzuleiten.“

Durch diese schnellere Reaktionsfähigkeit sind nicht nur Teile schneller beim Kunden, auch die Einsatzplanung der Mitarbeiter ist auch kosteneffizienter als vorher. Shopfloor Management hat für zahlreiche Verbesserungen bei LTLS gesorgt und somit die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt: „Wir konnten durch die deutlich verbesserte Transparenz eine nachhaltige Verbesserung der Effizienz und Führungsqualität erreichen: SFM hat sich als effektiver Ansatz nicht nur in unseren Großbetrieben in Frankfurt und Hamburg bewährt, sondern auch auf kleinen Stationen wie zum Beispiel Köln oder Berlin“, betont Dr. Joachim Matthies, Chief Operating Officer (COO), LTLS und ergänzt: „Wir werden SFM in allen deutschen Betrieben konsequent weiterentwickeln und an unseren internationalen Standorten in den USA und China einführen.“ ■

implemented daily – thus also increasing acceptance of the new procedure. Because significant improvements were made in leadership performance, LTLS then rolled out Shop Floor Management successfully throughout Germany, at each of its eight logistics warehouses.

RESULTS AND CONCLUSION

A competitive edge for the future.

Ruediger Klug, Business Unit Director Maintenance in Frankfurt, also draws a positive conclusion: “In my opinion, ‘leadership’, ‘transparency’ and ‘response time’ are the success factors offered by SFM. Leadership: We have heightened our management’s understanding of their role. Using SFM, they can live up to their role more fully. Transparency: Within minutes, we now can obtain a complete overview of Production – something that previously took much, much longer. Response time: Every day, this enables us to very quickly discover where the weak points are, so we can rapidly counteract them and implement appropriate measures.”

Thanks to this faster responsiveness, parts not only reach the customer faster – shift planning has become more cost-efficient, as well.

Shop Floor Management has brought numerous improvements to LTLS, thus strengthening the company’s competitiveness. “Because transparency improved significantly, we were able to improve efficiency and leadership quality long-term,” emphasizes Dr. Joachim Matthies, Chief Operating Officer (COO), LTLS. “SFM has proven to be an effective approach, not only at our largescale operations in Frankfurt and Hamburg, but also at smaller ones such as Cologne and Berlin.” And Matthies continues: “We will keep developing SFM consistently at all German operations – and implement it at our international locations in the USA and China.” ■

“... This enables us to very quickly discover where the weak points are, so we can rapidly counteract them and implement appropriate measures.”

KULTUR-JETLAG

CULTURAL JETLAG



Seit Oktober 2017 liegt mein Dienstsitz nicht mehr im beschaulichen Köngen, sondern am anderen Ende der Welt, um genauer zu sein, in der Staufen-Niederlassung Shanghai.

China war für mich Neuland und ein großer Schritt in eine völlig andere Welt. Zum Glück hatte ich zu Beginn meiner Tätigkeit einen Kollegen an meiner Seite, der bereits seit 30 Jahren in China arbeitet. Ein britischer Expat, der einen guten Blick für die chinesische Kultur und damit ein Gespür für die Unterschiede hat, auf die ich mich als Neuling vorbereiten sollte.

Dass in China die Uhren tatsächlich etwas anders ticken, erlebte ich schon in den ersten Wochen. Nicht immer kam alles so an, nicht immer wurde alles so umgesetzt, wie das meinem deutschen Selbstverständnis entsprach. Im Rückblick war dieser kleine „Kultur-schock“ aber dann doch wenig überraschend.

Denn China ist eben ganz anders: Unternehmen arbeiten mit starken Hierarchien, die menschliche Distanz zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten ist groß. Selbstständig die eigene Arbeitsumgebung zu entwickeln oder direkt mit Kollegen Verbesserungen zu initiieren, was ja ein Kernelement kontinuierlicher Verbesserung ist, ist vielen Chinesen noch fremd. Zudem hat das Wort des direkten Vorgesetzten in der Regel Vorrang.

Wer sich jetzt an deutsche Unternehmen vor 20 Jahren erinnert fühlt, sollte diesen Gedanken schnell verwerfen. Denn so ist beispielsweise „sein Wort“ in China häufig „ihr Wort“, da dort viel mehr Frauen in Führungspositionen arbeiten als in Europa. Beim Umgang mit kulturellen Unterschieden ist also nicht Überheblichkeit und Borniertheit angesagt, sondern Fingerspitzengefühl und Offenheit. Und wenn moderne Führungsansätze wie beispielsweise die Idee der „umgekehrten Pyramide“ aus dem Shopfloor Management nicht eins zu eins auf eine chinesische Unternehmenskultur übertragbar sind, müssen eben auch erprobte Ansätze überdacht und angepasst werden. Für mich sind genau diese Situationen das Spannende an meinem Job. Mich und andere weiter zu entwickeln. Und gemeinsam mit anderen etwas Neues schaffen. ■

As of October 2017, my office is no longer located in the peaceful town of Köngen, Germany: it's on the other end of the world, which is to say at the Staufen site in Shanghai.

China was terra nova for me, a major step into another world. Luckily, as I started out there, I had a colleague at my side who had already been working in China for 30 years. He was a British expat who had a good eye for Chinese culture, which meant having a solid awareness of the differences I should prepare for as a newcomer.

China is a place unto itself, which is something I experienced even in the first few weeks. Not everything was received or implemented the way I had envisioned from my German perspective. Looking back, this minor culture shock was a bit of a surprise after all.

China is simply different: companies have very well-pronounced hierarchies, and the interpersonal distance between employees and their supervisors is huge. Developing your work environment, yourself or initiating improvements directly with your colleagues, both of which are core aspects of continuous improvement, are ideas that are still very unfamiliar to many Chinese. Beyond that, generally the direct supervisors' decisions outrank everything else.

If this description reminds you of what German companies used to be like twenty years ago, you can put that thought right out of your head: in China, the direct supervisor is very often a woman. There are many more women in leadership positions than in Europe. When it comes to dealing with cultural differences, arrogance and stubbornness will get you nowhere: you have to be responsive and open. And if contemporary management tactics such as the inverse pyramid used in Shop Floor Management cannot be directly applied to corporate culture in China, then other tried-and-true approaches have to be reconsidered and adapted. These are the very situations I find so exciting about my job – pursuing continuing development for myself and others. And working with other people to create something new. ■



Anna Lupetto (Mitte) ist seit 2008 als Senior Expert für die Staufen AG tätig. Seit Herbst 2017 arbeitet die Diplom-Betriebswirtin in der Niederlassung Shanghai, kehrt aber regelmäßig in die Heimat zurück.

Anna Lupetto (center) has been a Senior Expert for Staufen since 2008. A business-school graduate, she has been working at the Shanghai office since the fall of 2017 but returns home regularly.

SHERLOCK HOLMES, „ÜBERNEHMEN SIE!“

SHERLOCK HOLMES,
WE NEED YOU!

Produktmängel, eine drohende Rückrufaktion, das Branchengeflüster wird lauter: Wenn es derart in einem Unternehmen brennt, ist schnelle Hilfe gefragt. Ein Fall für die Experten der Staufen Quality Engineers (S.QE).

Ein typischer Notruf klingt so: „Hallo, wir sind ein Automobilzulieferer. Fahrzeuge, die mit unserer Komponente ausgerüstet sind, fallen regelmäßig aus. Der OEM drängt auf eine Rückrufaktion. Das würde mehrere Millionen Euro kosten!“ Ob Tübingen oder Tokio, S.QE kann praktisch überall auf der Welt ein Expertenteam zusammenstellen. Meist treffen die Fachleute vor Ort auf zerknirschte Gesichter. Die Verantwortlichen haben über Wochen versucht, ihr Problem selbst zu lösen. Sie haben analysiert und ausprobiert, aber die Spurensuche blieb ergebnislos. Nun ist die Zeit abgelaufen. Eine Lösung muss her. Sofort.

Die Lage ist angespannt, im ganzen Unternehmen herrschen Hektik und Aktionismus. Was jetzt fehlt, sind Ruhe und Besonnenheit. Eine neue, unverkrampfte Sicht auf die Situation und ein strukturiertes, methodisches Vorgehen bringen die

Faulty products, the threat of a recall, whispers in the industry... If a crisis like this is taking place at a company, it needs help as fast as possible. Luckily, the experts from Staufen Quality Engineers (S.QE) are ready to assist.

A typical emergency call sounds something like this: “Hello, this is an automotive supply manufacturer. Cars equipped with our components have started to malfunction. The OEM is urging us to do a recall. It would cost millions and millions!” No matter whether the cry for help comes from Tübingen or Tokyo, S.QE can assemble a team of experts practically anywhere on earth. They usually arrive at the company only to be greeted by the sight of frowning and frustrated faces. The people in charge have spent weeks trying to solve their problem. They analyzed and tested what they could but came up empty-handed. Now time has run out on them, and they need a solution – right away.

The situation is tense: all around the company things are hectic, and people are doing something just for the sake

Helfer von S.QE ein. Sie gehen mit der Gewissheit ans Werk, das Problem lösen zu können. Ihre Arbeit hat nichts mit Glück, Bauchgefühl und Mutmaßungen zu tun, sondern mit einer analytischen und zielorientierten Detailsuche. Und die Erfahrung zeigt, dass dieses Vorgehen immer zu eindeutigen Ergebnissen führt.

Charles Kettering, der bei GM 27 Jahre Entwicklungschef war, hat einmal gesagt: „Ein gut formuliertes Problem ist bereits zur Hälfte gelöst. Die Quality-Experten von S.QE fragen also zunächst viel und genaustens nach: Wie äußert sich das Problem unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen? Was weiß man bereits über den Fehler? Welche möglichen Ursachen wurden bisher ausgeschlossen? Die Vorgehensweise ähnelt der eines Detektivs, der den Tatort untersucht und Spuren sichert. Man könnte sagen, es wird „mit allen ▶

of doing something. The thing that’s missing is calm and cool-headed thinking. Not to mention a new and relaxed perspective along with a structured and methodical approach, and that’s where S.QE comes in. They go about their work with the confidence that comes from knowing they can solve the problem. Their approach has nothing to do with luck, intuition or hypotheses: it’s all about an analytical and goal-oriented search for details. And experience shows that this always leads to unequivocal findings.

Charles Kettering, who was the head of development at GM for 27 years, once said, “A problem well stated is a problem half-solved.” The quality experts from S.QE start out by asking a lot of detailed questions: how does the problem manifest under different conditions? What do you already know ▶



Amir Cviko
Senior Partner,
STAUFEN. Quality
Engineers GmbH
www.s-qe.de

Teilen gesprochen“, es erfolgt eine vollständige Durchleuchtung der Prozesse und Details. Über eine Art Rasterfahndung werden Verdächtige aussortiert. So lässt sich die Fehlerquelle einkreisen. Ganz nach dem Credo von Sherlock Holmes: Ist das Naheliegende auszuschließen, rücken nach und nach entferntere Möglichkeiten in Betracht.

S.QE beherrscht sämtliche Qualitätsmanagement-Methoden, ist aber auf kein Werkzeug festgelegt. Es gilt, das beste Mittel für das individuelle Problem auszuwählen. Klassische Methoden skalieren die Quality-Experten mit einem exklusiven Big-Data-Tool. Das beschleunigt die Fehlersuche überproportional. Beim oben genannten Zulieferer der fehlerhaften Komponente etwa ließ sich auf diese Weise schnell das verantwortliche Bauteil lokalisieren. S.QE rekonstruierte den Problemmechanismus und entschärfte ihn mit einer speziell entwickelten Software. Der drohende Rückruf wurde abgewendet.

Für die Quality-Experten von S.QE wird es auch in Zukunft viel zu tun geben. „Die Schwierigkeiten werden für die Unternehmen sogar noch zunehmen. Die Technik wird komplexer und die Zyklen werden kürzer“, sagt Amir Cviko, Senior Partner bei S.QE. „Die Gewinner von morgen werden daher diejenigen sein, die ihre Probleme schnell erkennen, schnell identifizieren und schnell beheben.“ Dabei hilft S.QE. Präventiv – oder eben, wenn es brennt. ■

about the problem? Which potential causes have already been ruled out? The approach resembles that of a detective who examines the scene of the crime and secures evidence. You might say they “talk” to all of the components, which is to say they have a close look at every last process and detail. They methodically go over the suspects to rule out causes and identify the source of the error. In the words of Arthur Conan Doyle’s Sherlock Holmes, “Once the obvious has been ruled out, more remote possibilities come under scrutiny as well.”

S.QE has a command of all of the different quality-management schools but is method-agnostic. Its task is to select the best approach for the respective problem. Classic methods are multiplied using an exclusive big-data tool, and this disproportionately accelerates things in the root-cause analysis. For example, in dealing with the aforementioned supplier with a faulty part, S.QE’s technique rapidly helped them find the component that was causing the problem. They reconstructed the mechanism that caused the problem and eliminated it using specially developed software. The threat of the recall was averted.

The quality experts at S.QE will have plenty to do in the future as well. “The challenges that companies face will actually keep increasing. Technology is getting more complex, and cycles are getting shorter,” says Amir Cviko, senior partner at S.QE. “Tomorrow’s winners will be the companies who recognize problems quickly, identify them quickly and correct them quickly.” And S.QE can help – no matter whether it’s a preventive measure or if there’s a crisis. ■



„Die Gewinner von morgen werden daher diejenigen sein, die ihre Probleme schnell erkennen, ...“

“Tomorrow’s winners will be the companies who recognize problems quickly, ...”

WARUM ES SO WICHTIG IST, DAS PROBLEM ZU VERSTEHEN.

Why understanding a problem is so important.

Amir Cviko, Senior Partner, STAU FEN, Quality Engineers GmbH



Wie Fehlinterpretationen zu falschen Problemlösungsansätzen führen, zeigt ein prominentes Beispiel aus dem Zweiten Weltkrieg: Die Alliierten untersuchten, an welchen Stellen ihre zurückkehrenden Flugzeuge besonders beschädigt waren. Die Ingenieure waren sich einig: Im Bereich der Flügel gab es die meisten Einschusslöcher, also sollte dort die Panzerung verstärkt werden. Der Mathematiker Abraham Wald widersprach: Die untersuchten Flugzeuge hatten es trotz dieser Einschusslöcher zurück auf die britische Insel geschafft. Das konnte also nicht die Ursache sein, wenn die Maschinen eben nicht zurückkehrten. Die Triebwerke, Treibstofftanks, das Cockpit und der mittlere Teil des Rumpfs waren hingegen unversehrt. Also mussten das die neuralgischen Bereiche sein. ■

There is a well-known anecdote from WWII that demonstrates how misinterpreting a problem can lead to the wrong decisions. The Allies tried to determine where their planes had been damaged most severely after missions. The engineers agreed that the majority of the bullet holes were around the wings, so the armor needed to be reinforced there most. Mathematician Abraham Wald protested: The planes they had analyzed had returned from their missions despite the bullet holes in the wings. So that could not be the reason why planes were not returning. Instead, the engines, fuel tanks, cockpit and middle of the fuselage had remained intact. Ergo, those were the most critical areas that needed reinforcement. ■

EINE GUTE FÜHRUNGSKRAFT DARF FÜR IHRE MITARBEITER KEIN RÄTSEL SEIN.

GOOD LEADERS CANNOT BE AN ENIGMA TO THEIR EMPLOYEES.

Dr. Christian Abegglen
President of the Board
and Managing Director,
St. Galler Business School

Wer andere Menschen führen und begeistern möchte, sollte vor allem über eine realistische Selbsteinschätzung verfügen. Erst dann kann eine Führungskraft glaubhaft die zahlreichen Rollen ausfüllen, die ihr heute abverlangt werden. Um dabei die richtige Balance zwischen Veränderung und Stabilität zu finden, helfen dogmatische Diskussionen nicht weiter, finden Dr. Christian Abegglen, Geschäftsführender Direktor der St. Galler Business School, und Markus Franz, Leiter der Staufen Akademie. ▶

„Das Unternehmen zum psychologischen Eigentum der Mitarbeiter machen.“

“Make the company the psychological property of its employees.”

Markus Franz
Director,
Staufen Academy

Those who manage employees and want to them to be enthusiastic need to have one thing above all: a realistic self-image. Without that, managers cannot convincingly uphold the many roles they are required to juggle in today's world. To strike the proper balance between change and stability, dogmatic discussions are not going to move things forward, according to Dr. Christian Abegglen, president of the board and managing director of the St. Galler Business School, and Markus Franz, director of the Staufen Academy. ▶

„Sie muss vor allem verschiedene Rollen einnehmen können und situativ führen.“

“... good leaders have to be able to step into different roles and manage business on a situational basis.”

Eine ganz grundlegende Frage zu Beginn: Was macht eine gute Führungskraft aus?

Franz: Sie muss vor allem verschiedene Rollen einnehmen können und situativ führen. Denn mal ist sie als Change Manager gefragt, mal als Mentor und Trainer und manchmal auch als disziplinarischer Vorgesetzter. Wenn dann noch strategische Kompetenzen und die Fähigkeit, Menschen zu inspirieren, hinzukommen, bleiben nicht mehr viele Wünsche offen.

Sie haben den disziplinarischen Vorgesetzten genannt – aber ist das nicht eine Rolle, die in aktuellen Managementmodellen zunehmend verschwindet?

Franz: Vielen neuen Ansätzen steht der Praxistest erst noch bevor. Wenn allerdings die Idee zugrunde liegt, Führung quasi ganz abzuschaffen, ist man gegebenenfalls schon auf dem falschen Weg, bevor man richtig losgelaufen ist. Das Ziel moderner Führung ist ja nicht der Aufbau einer hippen Fassade, sondern die Erschaffung eines funktionierenden Rahmens, in dem sich Mitarbeiter entfalten, entwickeln und aktiv einbringen können. Was am Ende zählt, ist sowieso nicht, ob Führung modern oder traditionell ist, allein die Wirksamkeit ist entscheidend.

Ganz unabhängig vom Führungsstil, welche menschlichen Eigenschaften muss man mitbringen?

Abegglen: Eine gute Führungskraft darf für ihre Mitarbeiter kein Rätsel sein, sondern muss eine in sich schlüssige Persönlichkeit sein. Außerdem ist Selbstreflexion statt Selbstbespiegelung angesagt. Denn wer sich schon selbst nicht realistisch einschätzen kann, dem wird das wohl kaum mit seinem Umfeld gelingen. Bei unseren Schulungen beobachten wir oft, dass gerade die Fähigkeit zur Reflexion des eigenen Handelns nicht sehr ausgeprägt ist. Da viele Einstellungen angeboren sind oder sich über viele Jahre verfestigt haben, ist eine Veränderung schwierig und kann immer nur schrittweise erfolgen.

Franz: Da stimme ich absolut zu. Eine wirksame Verhaltensänderung ist nur durch kontinuierliche Eigen- und Fremdreiflexion zu erreichen. Letzteres kann durch einen Mentor, einen Coach oder auch eine andere Führungskraft erfolgen.

Woran liegt es, dass so viele Menschen Führungskräfte werden, denen diese Position nicht unbedingt in die Wiege gelegt worden ist?

Abegglen: Eigentlich beginnt es schon in der Schule, wo Erfolge oft einer eher trivialen Logik folgen. Auch bei der Entwicklung eines Produkts oder dem Aufstellen eines Marketingplans lassen sich Erfolge recht einfach messen und Fehler beheben. Mit der Führung einer Gruppe dagegen bewegt man sich in einem hochkomplexen System. Menschen sind eben nicht klar zu prognostizieren. Dem Umgang mit solchen hochkomplexen Systemen wird aber viel zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, von konkretem Training ganz zu schweigen.

Drängen wir aber nicht mit unseren Anreizsystemen Menschen gegen ihre Natur in Führungspositionen, die ja in der Regel deutlich höher vergütet werden? ▶

A fundamental question to get us started: what makes a good leader?

Franz: First and foremost, good leaders have to be able to step into different roles and manage business on a situational basis. Sometimes they will need to serve as a change manager, sometimes they have to be a mentor and trainer, and sometimes they have to be a disciplinary supervisor. If you add strategic competence to the mix along with the ability to inspire people, there's not much else you can wish for.

You speak of disciplinary supervisors, but isn't that a role that is disappearing more and more in current management models?

Franz: Different new approaches have to be tested in practice before they can be implemented. But if the underlying idea is to get rid of management, you're practically off on the wrong foot before you even got started. The goal of contemporary leadership is not to create some sort of edgy facade, but to establish a functioning framework where employees can develop, grow and actively apply themselves. At the end of the day, what matters is not whether management is contemporary or traditional: what matters is how effective it is.

Regardless of management styles, what personal characteristics do people need to have?

Abegglen: Good leaders cannot be an enigma to their employees: they have to have a personality that makes sense to other people. Beyond that, they need to engage in self-reflection instead of self-depiction. People who cannot assess themselves realistically will hardly be able to assess their environment properly. In our training programs, we often observe that the ability to reflect about one's own actions is not always well-developed. Since there are many attitudes which we are born with or have become anchored over the course of several years, change is difficult and can only happen on a gradual basis.

Franz: I agree completely. Effective behavior modification can only be attained by a constant process of self-reflection and input from others. The latter can take place by means of a mentor, a coach or another manager.

Why is it that so many people become managers even though they do not have a natural aptitude for the task?

Abegglen: Actually, this whole process really starts in school kids, whose success is often measured by a kind of logic that is rather trivial. And when you develop a product or create a marketing plan, success is also pretty simple to quantify, and mistakes can be corrected. By contrast, when you manage a group, you are operating within a highly complex system. People's actions just can't be predicted easily. Dealing with these highly complex systems does not usually receive the attention it deserves, not to mention the specific training it requires.

But with our system of incentives, are we not pushing people who are not suited for the job into management roles, which are usually remunerated at a much higher rate?

Franz: This is a thought-provoking question which is also interesting from another perspective. Money is not the only thing that has motivated ▶

“Money is not the only thing that has motivated managers for many years now — so have status symbols and prestige.”

„Denn nicht nur Geld, sondern auch Prestige und Statussymbole haben Führungskräfte über viele Jahre angetrieben.“



„Auch im beruflichen Umfeld sollten visionäre Ziele verfolgt werden.“

“Visionary goals should be pursued in a professional setting as well.”

Franz: Eine spannende Frage, die auch aus einem anderen Blickwinkel heraus interessant ist. Denn nicht nur Geld, sondern auch Prestige und Statussymbole haben Führungskräfte über viele Jahre angetrieben. Diese Denkweise wird nun durch die Generationen Y und Z zunehmend hinterfragt. Die Entscheidung, ob man zu Unternehmen A oder B geht, wird immer häufiger davon abhängig gemacht, welche Unternehmenswerte besser zu den eigenen passen und wie man sich selbst verwirklichen kann – geschäftlich wie privat.

Abegglen: Lassen Sie mich Folgendes ergänzen. Auch im beruflichen Umfeld sollten visionäre Ziele verfolgt werden. Gerade die Top-Führungskräfte müssen das Unternehmen zum psychologischen Eigentum der Mitarbeiter machen und Ziele vorleben, für die Menschen brennen.

Von der Vision zurück zum Alltag. Wie sollte das ideale Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungskräften im normalen Miteinander aussehen?

Franz: Normal ist das richtige Stichwort. Führungskräfte sollten sich nicht verbiegen und authentisch bleiben. Gefragt ist ein Klima des offenen Umgangs, der Wertschätzung und des Vertrauens. Kommunikation ist dabei ganz entscheidend: Man sollte sagen, was man tut – aber dann auch tun, was man gesagt hat.

Aber wie realistisch ist es denn, so offen zu kommunizieren? Der Vorgesetzte ist in der Regel ja selbst in Zwänge eingebunden, die es schwierig machen, etwa Fehler einzugestehen.

Franz: Das ist ein grundlegendes Problem. Wir müssen von einer Fehlerkultur hin zu einer Lernkultur kommen. Eine lernende Organisation ist nur erreichbar, wenn es „psychologische Sicherheit“ gibt: Das bedeutet, dass gewisse Dinge ausprobiert werden können und es in Ordnung ist, wenn nicht das gewünschte Resultat eintritt. Wichtig ist, daraus zu lernen, entsprechende Verbesserungen umzusetzen, und v. a. auch eine Unternehmenskultur, die dies zulässt. Anders lassen sich keine neuen Wege beschreiten.

managers for many years now – so have status symbols and prestige. This way of thinking is being questioned with increasing frequency by members of Generations Y and Z. The decision about whether to work for company A or company B is being made more and more often on the basis of which set of corporate values is a better match with that of the employee and how well the person can achieve their goals at a given company — professionally and personally.

Abegglen: Please allow me to add something here. Visionary goals should be pursued in a professional setting as well. Top managers in particular have to make the company the psychological property of its employees and lead by example with goals that people are passionate about.

Turning from the topic of visions back to everyday life: ideally speaking, what should the relationship between employees and their managers look like?

Franz: The best term here is “normal”: managers should not try to be someone they are not. They should be authentic. What we need is a climate of open interactions, appreciation and good faith. Communication is critical in this context: people have to say what they are doing, but they also have to do what they are saying.

But how realistic is it to communicate so openly? Usually supervisors are caught up in constraints which make it hard to do things like admit mistakes.

Franz: This is a fundamental problem. We have to shift from a culture of mistakes to a culture of learning. Creating a learning organization is only possible if there is psychological security. That means that certain things can be attempted, and it's all right if the desired result is not attained. What is important is learning from those situations, implementing the appropriate improvements and, above all, creating a corporate culture that makes this approach possible. There is no other way to blaze new trails.

We are in the midst of a digital transformation. What does this mean when it comes to leadership?

Wir stehen mitten in der digitalen Transformation. Was bedeutet dies für das Thema Führung?

Abegglen: Egal ob nun Digitalisierung oder künstliche Intelligenz, sie bieten vor allem neue Führungsgrundlagen im Sinne besserer und schnellerer Informationen. Dennoch lässt sich Führung nicht automatisieren. Wer nur auf Management durch bessere Datenverwaltung setzt, ist kein Leader, sondern ein Controller. Sicher wird die Digitalisierung auch qualitative Veränderungen bringen, etwa für die Mitarbeiter eine neue Dimension der Selbststeuerung. Doch das spricht eher dafür, dass die grundlegenden Fähigkeiten der Führungskräfte noch mehr in den Fokus rücken müssen. Als reine Verwalter sind sie hingegen noch weniger gefragt als zuvor.

Lange war Lean Management das Maß aller Dinge in der Unternehmensorganisation. Erleben wir nun einen Paradigmenwechsel?

Abegglen: Letztlich sind Managementbegriffe immer eine Frage der Betrachtungsweise. Ständige Veränderung ist das eine, aber Stabilität ist ebenfalls eine wichtige Größe für erfolgreiches Arbeiten. In der Realität ist permanente Veränderung menschlich nicht zu leisten, entsprechend verbindet Lean die Faktoren einer kontinuierlichen Verbesserung mit der Stabilität eingeübter Prozesse. Im Kern propagieren auch derzeit populäre Managementmethoden wie etwa Agilität nichts grundlegend Anderes.

Franz: Genau, es gibt viele Gemeinsamkeiten und wechselseitige Ergänzungen. Lean Management ist für mich verbunden mit „gesundem Menschenverstand“, „Hausaufgaben machen“ und der Entwicklung einer „wertschätzenden Lernkultur“. Ergo wird Lean immer seine Berechtigung haben, auch als funktionierende Grundlage für neue Ansätze und zukünftige Trends. ■

Seit 2018 bieten die St. Galler Business School und die Staufen AG gemeinsam Managementseminare sowie das Ausbildungsprogramm zum „Executive Leader“ an.
www.executive-leadership-program.de

Abegglen: No matter whether the topic is digitization or artificial intelligence, a new foundation for management is emerging, and it involves better and faster information. That said, leadership is still not something that can be automated. People who place their faith in leadership through better data management are not leaders, they are comptrollers. Digitization will certainly bring about qualitative changes too, such as a new dimension of self-management for employees. But that is an argument in favor of focusing even more on the fundamental abilities of managers. There is less demand than ever for them to serve as pure administrators.

For a long time, Lean management was the be-all and end-all in organizational structures. Are we experiencing a paradigm shift?

Abegglen: Ultimately, management terms are always a question of your perspective. Constant change is one thing, but stability is also an important indicator when it comes to working successfully. Realistically speaking, permanent change is not humanly possible. Lean thus combines the factors of continuous improvement with the stability of well-rehearsed procedures. Basically, the management methods that are currently en vogue do not espouse anything different than agility does.

Franz: Exactly. There are a lot of points in common and mutually complementary information. To me, Lean management is linked to common sense, doing your homework and developing a learning culture of appreciation. Ergo, Lean will always have its place, including as a functional basis for new approaches and tomorrow's trends. ■

As of 2018, St. Galler Business School and Staufen are jointly offering management seminars and a training program to become an Executive Leader.
www.executive-leadership-program.de

9 Questions

for **Dr. Ulrich Bez**

langjähriger CEO bei Aston Martin,
Autor des Buches „Making Aston Martin“
und Senior Advisor für die Staufen AG

Dr. Ulrich Bez,
long-time CEO of Aston
Martin, author of the book
“Making Aston Martin,”
and senior advisor at
Staufen AG.



1. Ihr Lebenslauf ist nicht immer geradlinig verlaufen – glauben Sie, dass ein Mensch auch als Führungskraft an Umbrüchen wächst?

Wenn man sehr zukunftsorientiert ist, gibt es natürlich viele unwägbar Risiken, die Umorientierung nötig machen. Reine Verwaltung eines Geschäfts geht sicher viel geradliniger.

2. 1993 sind Sie nach Korea zum Daewoo-Konzern gegangen. Was waren Ihre Erfahrungen vor Ort, speziell in Sachen Führungskultur?

Korea – ohne Rückkehrgarantie – war natürlich eine Herausforderung, ein „eye opener“ für die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen im 21. Jahrhundert. Der konfuzianische Führungsstil war und ist ein wesentlicher Faktor für die Entwicklungsgeschwindigkeit in Korea und China. Ich konnte gut damit leben.

3. Wie wichtig sind Ratio, Kreativität und Leidenschaft auf der Herstellerseite für eine Automarke?

Leidenschaft und Kompetenz war bei Aston Martin bei vielen Mitarbeitern vorhanden. Mit dem Ausbau der Organisation und neuen Mitarbeitern kamen auch Kreativität und Ratio dazu. Ein exklusives Produkt muss auch emotional sein, aber ohne Ratio geht auf der Entwicklungsseite so gut wie nichts.

1. Your career trajectory was not always a straightforward one. Do you believe that people in general – and managers in particular – grow when they face transitions?

If you are strongly focusing on the future, there are of course many incalculable risks that will force you to reorient yourself. The process of simply managing a business is bound to be a more streamlined affair.

2. In 1993, you relocated to Korea to work at the Daewoo corporation. What sort of experiences did you have there, especially when it came to management culture?

Korea was obviously a challenge, and there was no guarantee that I'd be returning. Being there was an eye opener in terms of the economic and societal challenges of the 21st century. The Confucian style of management was and is a major factor in how quickly things developed in Korea and China. It suited me well.

3. How important are logic, creativity and passion for car manufacturers who want to create a brand?

Passion and competence were already present in many employees at Aston Martin. When the company expanded and new employees were hired, creativity and logic came along

4. Man müsse im organisierten Chaos arbeiten, haben Sie einmal gesagt. Was bedeutet das, welche Strukturen müssen dafür gesetzt sein?

Aus dem organisierten Chaos ergeben sich immer wieder neue Szenarien und Horizonte. Chaos braucht einen Leader, der die Richtung vorgibt und weiß, was im nächsten Schritt zu erreichen ist. Chaos ergibt selten Perfektion, aber Perfektion ist auch der Tod der Innovation. Also kommt es auf die richtige Mischung und das Judgement des Leaders an.

5. Aston Martin hatte eine Geschichte voller Krisen hinter sich. Was lief schief im Hause Aston Martin und was haben Sie anders gemacht?

Nach einer Blütezeit in den 50er- und 60er-Jahren mit Le-Mans-Siegen und ikonischen Produkten wie DB4/5/6 folgte Orientierungslosigkeit. Nicht wettbewerbsfähige Produkte und ein ungeeignetes Händlernetz führten zu minimalen Stückzahlen und finanziellen Verlusten. Der Tiefpunkt lag 1992 bei 46 verkauften Fahrzeugen. Dann hat sich Ford erbarmt. Es dauerte aber noch bis 2000, als mit meiner Anstellung der nachhaltige Aufstieg begann.

6. Wie schafft man es über- ▶

with them. An exclusive product has to have an emotional aspect too, but without logic, almost nothing works on the development side.

4. You once said that people need organized chaos to work. What does that mean? What structures does that approach involve?

Organized chaos always leads to new scenarios and horizons. Chaos requires having a leader who sets the course and knows what the goal is for the next step. Chaos rarely yields perfection, but on the other hand, perfection is the death of innovation. So it all comes down to finding the right combination and to the leader's judgement.

5. Aston Martin can look back on a history of crises. What went wrong there, and what did you do differently?

There was a heyday in the 50s and 60s with victories at Le Mans and iconic products like the DB4/5/6, and after that came a period where the company lacked orientation. Products that were not competitive and an ill-suited dealership network resulted in minimal units and financial losses. The real rock bottom came in 1992, when 46 vehicles were sold. Then Ford took pity and got involved. But the real turnaround did not start until 2000 when I came on board. ▶

„Probleme zu lösen ist wichtiger, als einen Schuldigen zu finden.“

“Solving problems matters more than finding a culprit.”

haupt, in einem Unternehmen mit so schwieriger Vergangenheit wieder für Optimismus und Begeisterung zu sorgen?

Die Hoffnung stirbt bekanntlich ja zuletzt und die Engländer geben auch nicht so leicht auf. Ich war ja anders als mein Vorgänger aus den Ford-Etagen in England als Ingenieur durchaus renommiert. Dazu hatten meine Projekte BMW Z1, verschiedenen Porsche-Modelle, der Daewoo Matiz und der Motorsport beigetragen. Ich wurde also in der Öffentlichkeit mit großen Erwartungen aufgenommen. Ich habe für Aston Martin eine Vision entwickelt, die auf Qualität, Zuverlässigkeit und Gebrauchstüchtigkeit basierte, mit den vier Säulen Produkt, Image, Händlernetz und Kundenerfahrung. Für das Produkt habe ich eine umfassende modulare Baukastenstrategie formuliert, die in der Ausführung letztlich die Basis aller Modelle bis 2015/16 mit über 20 Varianten war. Die Mitarbeiter haben sehr schnell den Charme dieser Strategie verstanden und über die Jahre umgesetzt.

7. Sie sind aktiver Rennfahrer. Was haben Sie daraus für Ihre Führungsfähigkeiten mitgenommen?

Im Rennsport kommt es auf reibungslose, effektive Teamarbeit an. Wenn Probleme auftreten, werden sie zuerst gelöst. Der „Schuldige“ wird, wenn überhaupt, erst nach dem Rennen gesucht. Dann wird analysiert, warum es Probleme gab und wie sie in Zukunft zu vermeiden sind. Fehler können passieren, aber nicht zweimal derselbe!

8. 2013 traten Sie als CEO

6. In a company with such a fraught history, how in the world do you generate optimism and enthusiasm?

As they say, hope dies last, and Brits do not give up easily either. Unlike my predecessor, I was highly regarded as an engineer from my work at Ford. My reputation was based on projects including the BMW Z1, different Porsche models, the Daewoo Matiz, and race-car driving, so expectations were high among the general public when I started at Aston Martin. I developed a vision for the company that had its roots in quality, dependability and utility, and the four pillars of this vision were the product, its image, the dealership network and our customers. For the product itself, I created a comprehensive modular strategy which ultimately became the basis for all models up to 2015/16 with over 20 variations. Employees quickly realized the charm of this strategy, and they implemented it over time.

7. You're a race-car driver yourself. What has it taught you that you can apply to your abilities as a leader?

Racing all comes down to smooth and effective team work. If problems come up, the first task is to solve them: people don't go looking for a "culprit" until after the race, if at all. Then they analyze why there were problems and how they can be avoided in the future. Mistakes can happen, but you can't let the same ones happen twice!

8. You stepped down from your position as CEO at Aston Martin in 2013. Have

„Ein exklusives Produkt muss auch emotional sein, aber ohne Ratio geht auf der Entwicklungsseite so gut wie nichts.“

“An exclusive product has to have an emotional aspect too, but without logic, almost nothing works on the development side.”

von Aston Martin zurück. Hat es Sie oft gejuckt, sich weiter in das operative Geschäft einzubringen?

In diesem Jahr feierte Aston Martin sein 100-jähriges Bestehen mit allen Modellen der Firmengeschichte, durch die ich Prince Andrew führen durfte. Ich begrüßte dazu zahlreiche Freunde aus allen Ländern. Das war für mich ein würdiger Abschluss. Auf einem Höhepunkt loszulassen ist aus meiner Sicht das Beste, was man als Führungskraft tun kann.

9. Die Automobilindustrie hat es derzeit nicht leicht: Diskussionen über das Ende des Verbrennungsmotors, autofreie Städte und im Fall von Aston Martin auch der Brexit. Wie sehen Sie in diesem Umfeld die Zukunft des Unternehmens?

Eine komplexe Frage. Aber auf einen kurzen Nenner gebracht wird Aston Martin als Luxusprodukt das denkbare Aus des individuell genutzten Massenautomobils genauso überleben, wie die Rennpferde die Masse der Arbeitspferde überlebt haben. ■

you since felt the urge to stay involved in business operations?

That was the year Aston Martin celebrated its 100th anniversary with all of the models in company history, and I had the privilege of accompanying Prince Andrew through the exhibition. I also had the chance to greet numerous friends from around the world. In my eyes, that was a fitting way to conclude matters. If you ask me, letting go at your peak is the best thing a manager can do.

9. The automotive industry doesn't have it easy nowadays. People are discussing topics such as the foreseeable end of the combustion engine, car-free cities, and Brexit, which will impact Aston Martin. Seen in this context, how do you regard the company's future?

A complex question. But to summarize it succinctly, Aston Martin will outlive the impending widespread demise of individually-owned cars just as race horses survived the widespread demise of workhorses. ■

RECARO

WE'VE TAKEN THE 'LONG' OUT OF LONG-DISTANCE.



If your long-distance business class flight is over way too soon, it most probably has to do with the RECARO CL6710. Stretch out on its spacious full-flat bed – and experience best-in-class living space and the superb comfort of its direct aisle access suite. Welcome to RECARO.

Die erste Herztransplantation wurde 1967 auf einem OP-Tisch von Maquet durchgeführt. Knapp 50 Jahre später hat sich das Tochterunternehmen der schwedischen Getinge-Gruppe selbst einer Operation unterzogen, um auch in Zukunft an der Spitze der weltbesten Medizintechniker mitzuspielen.

Wer heute die hellen, gut aufgeräumten und fast schon klinisch reinen Produktionshallen bei Maquet in Rastatt sieht, wird kaum glauben, wie es dort 2014 noch aussah: dunkle Räume mit Krananlagen und riesigen Regalwänden. Versteckte Montageboxen als Werkplätze für die Mitarbeiter. Hohe Lagerbestände in der Montage. Wie bei vielen Unternehmen ein Nebeneffekt des wirtschaftlichen Erfolgs – die Effizienz war beim starken Wachstum auf der Strecke geblieben.

Mit neuen Kompetenzen gerüstet für die Zukunft

Im Jahr 2015 entschied sich der Medizintechnikhersteller, Abhilfe zu schaffen durch einen nachhaltigen Kulturwandel in der gesamten Organisation. Das Projekt war auf 30 Monate angelegt und startete mit einer umfassenden Analyse, die zahlreiche Herausforderungen offenlegte. Lange Durchlaufzeiten, Doppelarbeiten, Verschwendung in vor- und nachgelagerten Prozessen waren dabei nur einige der Probleme, mit denen Maquet bei allem wirtschaftlichen Erfolg intern zu kämpfen hatte.

Auf dem Weg zur schlanken Unternehmensorganisation galt es nun, Mitarbeitern und Führungskräften die Grundlagen des Lean Managements zu vermitteln. Zunächst konzentrierte man sich auf Montage und Logistik. In einer zweiten Phase kamen weitere direkte und indirekte Bereiche hinzu, vom Product Engineering bis zum Customer Support. Schließlich bezog die Lean Transformation des Medizintechnikspezialisten auch die gesamte Lieferkette ein. Mit den neu ausgelegten, standardisierten Wertschöpfungsprozessen schaffte Maquet dabei zudem die Grundlage für die vernetzte Fabrik. ▶

The first heart transplant was performed in 1967 on an operating table manufactured by Maquet. Nearly 50 years after the ground-breaking procedure, this subsidiary of the Getinge Group from Sweden underwent an operation of its own, so it could keep ranking among the world's top medical technology companies, both now and in the future.

Today, if you take a look at the bright, tidy and almost clinically clean production facilities at Maquet in Rastatt, you can hardly imagine how it looked back in 2014: dark halls with crane systems and massive walls of shelves. Poorly positioned assembly bays as work stations. High inventory in the assembly area. And as is the case with many companies, one side effect of Maquet's economic success was that it underwent heavy expansion, but its efficiency did not grow to match.

Prepared for the future thanks to new competencies

In 2015, the medical-device manufacturer took the plunge and decided to correct its situation by creating a lasting transformation throughout the entire company. The project was designed to run for 30 months, and it kicked off with a comprehensive analysis which revealed a number of challenges. Long lead times and rework due to poorly coordinated processes were only a few of the problems Maquet was dealing with on an in-house basis despite their business success. In the process of becoming a Lean organization, the task was now to communicate the fundamentals of Lean management to the employees and supervisors. The first phase focused on assembly and logistics. After that, the front-line and back-office areas were added, ranging from product engineering to customer support. Maquet's Lean transformation then gradually integrated the entire supply chain. With its newly structured and standardized value-added processes, Maquet also created a foundation for a smart factory. ▶

OPERATION LEAN IN RASTATT



Die Zahlen sprechen für sich:

Die Durchlaufzeit in der Montage ist von **6 Tagen** auf nur **1 Tag** gesunken – und das bei einer Verdopplung der Produktivität.

Die Bestände wurden um **30 %** reduziert und nehmen nur noch **40 %** des früheren Raums ein.

Schneller und flexibler auf Veränderungen reagieren

Große Veränderungen im Unternehmen sind immer ein Risiko für die Zufriedenheit der Mitarbeiter – und damit für deren Leistungsfähigkeit. Daher wurde großer Wert darauf gelegt, in der Lean Transformation auch ein neues Führungsverständnis zu vermitteln. Manager sollten sich zu Möglichmachern entwickeln, zu Katalysatoren für die Ideen der Mitarbeiter.

Ein Ansatz mit Erfolg, denn die neue Unternehmenskultur mit mitarbeiterfreundlichen Führungsprozessen auf allen Ebenen hat hohe Zufriedenheit und Akzeptanz für das Projekt erzielt. In diesem Prozess wuchs zudem die Problemlösungskompetenz von Führungskräften und Belegschaft. Maquet kann nun viel schneller und flexibler auf Veränderungen reagieren. Hinzu kommt ein gewaltiger Fortschritt bei den Durchlaufzeiten.

Schon ein Blick in die Produktionsbereiche zeigt, wie weit Maquet mit der Lean Transformation vorangeschritten ist. Die Arbeitsplätze befinden sich heute gut sichtbar für alle mitten in der Halle, die benötigten Teile in greifbarer Nähe. Klare Strukturen und Visualisierungsboards vermitteln Transparenz und Offenheit. Die Zeit der langen Wege, der Suche nach Teilen und der Wartephase ist vorbei. Alles hat seinen Platz, sauber markiert durch gelbe Linien auf dem hellen Werksboden. Die grundlegenden Prinzipien für die Zusammenarbeit und die Gestaltung entlang der Wertströme stehen auf einer völlig neuen Basis.

Und damit nicht genug: Maquet hat sich ganz von der Lean Philosophie anstecken lassen. Die weitere Transformation ist bei den Rastattern im vollen Gange. ■

Reacting to changes faster and more flexibly

Major changes in a company are always a risk in terms of employee satisfaction – and, by extension, of employee performance. As a result, a great deal of effort was put into establishing a new way of thinking about leadership. Managers were to become facilitators and catalysts for employees' ideas.

The approach was a success, because the new corporate culture and its employee-friendly management processes on every level generated high levels of satisfaction, and the project was well accepted. In the course of defining the new culture, competencies in problem-solving increased among managers and employees alike. Maquet can now react to changes much faster and more flexibly. It made huge strides forward in its lead time.

The progress that Maquet has made in its Lean transformation can be seen in a single glance at the production areas. The work spaces are now in the middle of the hall, easily visible to everyone, and the parts people need are within easy reach. Clear structures and visualization boards create transparency and openness. The days of long paths, looking for parts and waiting periods are over. Everything is in its proper place, clearly marked by yellow lines on the light-colored floor. The general principles for working together and the structure throughout the value chain are now resting on an entirely different foundation.

And as if that were not enough, Maquet has totally embraced Lean philosophy: the rest of the transformation process is fully underway in Rastatt. ■

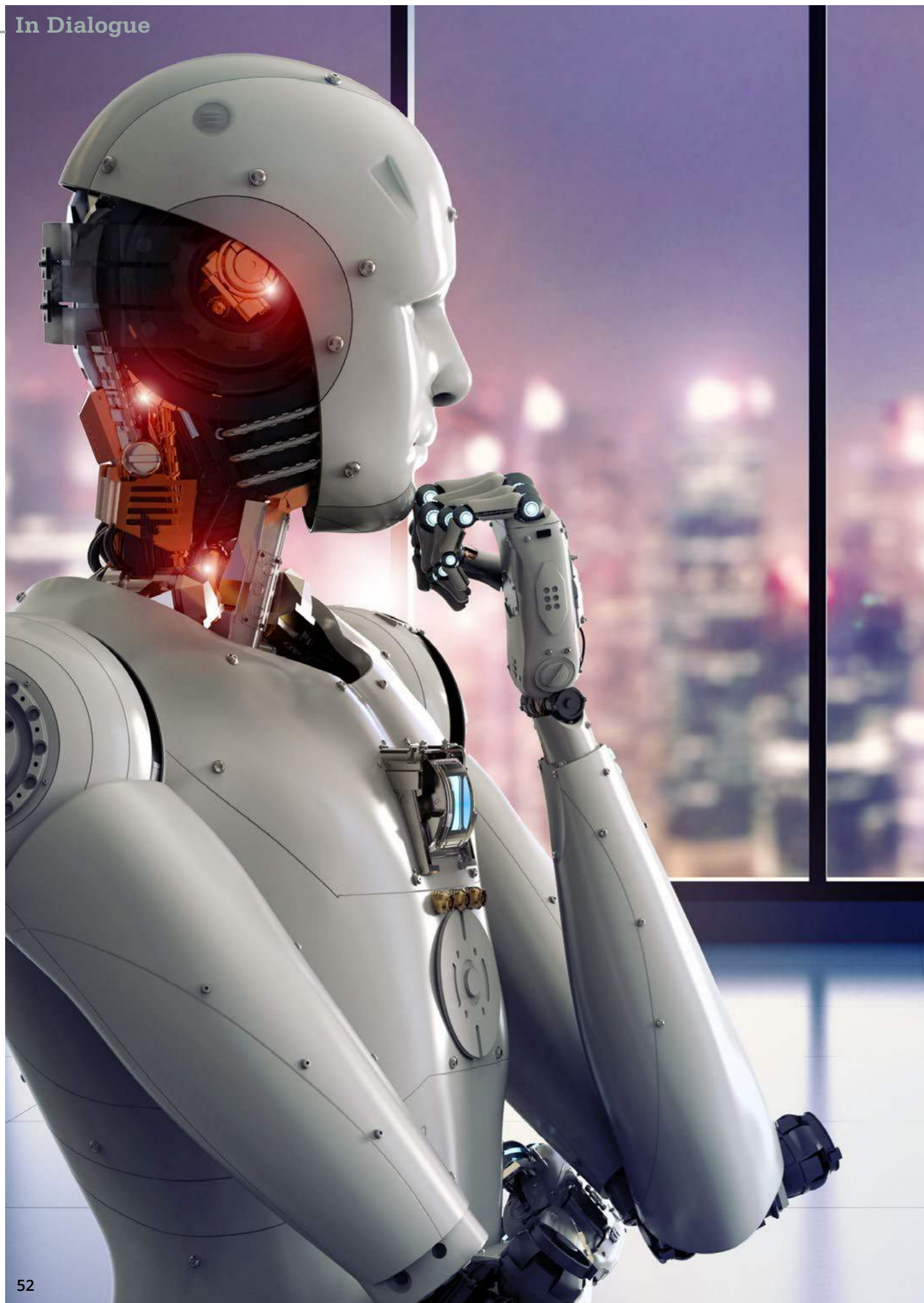
Von den Mitarbeitern innovativ gestaltete Montagelinie nach Lean Prinzipien im Werk Rastatt.

The innovative assembly line that employees at the Rastatt site designed in keeping with lean principles.

The figures speak for themselves:

the lead time in assembly fell from **6 days** to only **1 day** – and productivity has doubled.

Inventory was reduced by **30 %** and now only takes up **40 %** of the space it needed before.



Lars Thomsen, Gründer und Chief Futurist des Thinktanks future matters, sagt schon für die nahe Zukunft gewaltige Umwälzungen durch künstliche Intelligenz (KI) voraus – für unsere Wirtschaft, aber auch für unser Verständnis von Arbeit und Führung.



Lars Thomsen, the founder and chief futurist of the think tank future matters, anticipates that artificial intelligence (AI) will give rise to major changes even in the near future – not only in the economy, but in how we interpret work and management.

WARUM SELBST EINEM ZUKUNFTSFORSCHER DIE ZEIT DAVONLÄUFT.

WHY EVEN SOMEONE RESEARCHING THE FUTURE IS RUNNING OUT OF TIME.

Herr Thomsen, wenn wir von KI sprechen, was macht Intelligenz dabei für Sie überhaupt aus?

In erster Linie, dass ein System lernen und mit uns im Dialog zu neuen Ergebnissen gelangen kann. Computer wurden bisher nicht schlauer, indem sie jeden Tag Erfahrungen machten. Das ändert sich jetzt. Erstmals sind sie nicht mehr statisch für das reine Umsetzen von Befehlen ausgelegt. Sie erkennen Muster, verstehen Texte und sogar Emotionen, etwa in der menschlichen Stimme.

Es gibt zahlreiche Anekdoten um herausragende Erfolge mit KI, aber wie weit ist man damit wirklich in der breiten Anwendbarkeit?

Wir können davon ausgehen, dass KI in den kommenden drei Jahren im Arbeitsalltag bereits den Inhalt von Texten, Gesprächen oder E-Mails genügend verstehen kann, um uns Vorschläge für Antworten zu machen oder sogar selbstständig zu antworten. Positiv gesehen befreit uns KI also von der Last der Routine, was uns Raum gibt, zu denken und kreativ zu sein. Wie bei anderen digitalen Neuerungen erleben wir dies in kleinen Schritten – aber schon nach einigen Wochen werden wir uns jeweils fragen, wie wir zuvor ohne ausgekommen sind. ►

Mr. Thomsen, when you speak of AI, what constitutes intelligence as you define it?

Mainly a system that can learn and engage in a dialogue with us to achieve new results. To date, computers have not become smarter by acquiring new experiences every day, but that is changing now. For the first time, they are no longer designed simply to act on commands. They can identify patterns, understand texts and even interpret emotions such as the ones in the human voice.

There are countless stories about the remarkable things that AI has achieved, but how much is it really capable of on a broader scope?

We can assume that within the next three years, in our everyday work lives AI will be able understand the content of documents, conversations and emails well enough to suggest responses, if not respond itself. Seen from a positive perspective, AI can liberate us from the burden of routines, and that frees us up to think and be more creative. As is the case with other digital innovations, we will experience this progress in minor increments, but in each case, after a few weeks we will ask ourselves how we ever got by without these developments. ►

Wo sehen Sie sonst Einsatzmöglichkeiten für KI?

Generell bei Aufgaben, die im Grunde immer gleich ablaufen. Etwa eine Auto- oder Busfahrt durch die Stadt. KI kann den durch die Straßenverkehrsordnung gesetzten Regeln folgen, wiederkehrende Muster erkennen und Situationen einschätzen lernen. Dabei entwickelt sie sich rasant als zusammengeschlossener Schwarm. Wenn hunderttausend autonome Autos gemeinsam das Fahren lernen und untereinander die Informationen austauschen, haben sie in zwei Wochen mehr Fahrerfahrung gesammelt als ein Mensch in 60 Jahren. Darüber hinaus kann KI überall zum Einsatz kommen, wo es um Analyse und Mustererkennung in großen Datenmengen geht. Ähnliches macht heute etwa der Finanzmarktanalyst. Bislang brauchte es einen Rechtsanwalt, der den passenden Standardvertrag für eine GmbH erstellt; in wenigen Monaten kann das eine KI genauso gut oder besser. KI betrifft also eine große Bandbreite von Berufen.

Der Mensch wird also bald gar nicht mehr gebraucht ...

Auch als die Dampfmaschine erfunden wurde, gab es eine extreme Angst, dass sie Menschen die Arbeit wegnimmt. Stattdessen hat eine enorme Differenzierung und Vermehrung von Berufen stattgefunden – das allerdings über mehrere Generationen hinweg. KI wird dagegen innerhalb der kommenden 15 Jahre unser Leben und unsere Arbeit maßgeblich verändern. Es stellt sich die Frage, wie wir in Zukunft Arbeit neu definieren und ob wir uns von einem Modell verabschieden, das den Wert von Arbeit meist noch in geleisteter Zeit misst, statt Talent, Können und Ideen zu honorieren.

Der enorme Veränderungsdruck hat natürlich politische und gesellschaftliche Auswirkungen, auf die die Volkswirtschaften eine Antwort finden müssen. So gibt es heute bereits Firmen, die am Tag Millionen an den Finanzmärkten durch den Einsatz von KI verdienen, ohne dass dort ein Mensch arbeitet – also komplett ohne Personalkosten und Sozialabgaben.

Wenn sich unser Verständnis von Arbeit derart ändern muss, hat das doch sicher Auswirkungen auf das Thema Führung?

Where else can you see AI being used?

AI is useful in tasks where things generally always run the same, such as driving a car or bus through town. AI can learn to follow the rules established by traffic laws, identify recurring patterns, and assess situations. And it is rapidly developing as a collective swarm. If a hundred thousand self-driving cars learn to drive together and exchange information amongst themselves, in two weeks they will have more experience on the road than a human can in 60 years. What's more, AI can be used anywhere a task involves analysis and pattern recognition. Financial market analysts are already taking a similar approach today. Up until now, if we wanted to establish a new business, we've needed a lawyer to draw up the right kind of standard contract, but within a few months, AI will be able to do the job just the same, if not better. So AI will affect a wide range of different jobs.

In other words, people will soon become superfluous...

Back when the steam engine was invented, people were very scared that machines would cost them their jobs. Instead, the labor market underwent massive differentiation and expanded into new kinds of work, although the process took multiple generations. By contrast, AI is going to have a significant impact on our lives and our work within the next 15 years. So the question arises as to how we are going to redefine work in the future. We will also have to see whether we should abandon the paradigm that quantifies work in terms of the time it takes instead of remunerating people's talent, ability and ideas.

This massive pressure to change will obviously have an impact on politics and society, and the economy as a whole will have to find a suitable response. But there are already companies which earn millions in the financial markets by using AI, and not a single human being works there: in other words, there are no HR costs or benefits that have to be paid.

If the way we define work has to change so dramatically, that's bound to have an effect on how we define leadership, doesn't it?

“So the question arises as to how we are going to redefine work in the future.”

Ein Chef, der seine Machtposition rein über die Hierarchie rechtfertigt, ist schon jetzt auf dem Rückzug. Gute Führung definiert sich immer mehr über die Fähigkeit, Menschen gemeinsame Ziele vermitteln zu können und sie zu befähigen, ihr volles Potenzial entfalten zu können. Exzellente Firmen unterscheiden sich von mittelmäßigen Firmen in erster Linie dadurch, dass Menschen an der Spitze stehen, die eine klare Vorstellung davon haben, wo sie hinwollen, und die ihr Umfeld und dessen Möglichkeiten und Potenziale kennen. Es muss eine Mission erkennbar sein, an der Mitarbeiter teilhaben möchten.

Wenn KI derart nahe vor der Tür steht, dann ist es doch erstaunlich, wie wenig das Thema in der Breite diskutiert wird, auch auf politischer Ebene.

Bei future matters können wir selbst kaum fassen, mit welcher Geschwindigkeit KI voranschreitet. Dass man dies auch auf politischer Ebene unterschätzt, liegt an einem altbekannten Rezept für große Fehlprognosen: Man schaut sich die vergangenen fünf Jahre an, findet wenig und glaubt, dies würde sich weitere fünf Jahre so fortsetzen.

Schon jetzt breitet sich KI in ganz unterschiedlichen Segmenten aus. So gibt es Kameras, die selbstständig die Wohnung beobachten und Auskunft geben über die verlegte Brille. Smartphones werden mit vorausdenkenden Assistenten ausgestattet, die basierend auf persönlichen Vorlieben und Terminen einen passenden Treffpunkt für zwei Dienstreisende vorschlagen. Wir werden für verrückt gehalten, wenn wir 2027 einen Robotermarkt prognostizieren, der größer ist als der Automarkt. Doch der Gedanke ist nachvollziehbar. Weitere Urbanisierung, automatisierte Fahrzeuge, die auf Bedarf kommen – warum sollte man sich da ein Auto kaufen und nicht stattdessen für das Geld Serviceroboter leasen, die den Haushalt führen? Unsere Industrien müssen die Potenziale dieser Umbrüche verstehen und sich auf ihre Stärken besinnen: Auch Roboter benötigen mechanische Teile, Präzisionsfertigung, ein Händlernetzwerk oder Service. Eine zu starke Konzentration auf die Produkte, die uns in den letzten 100 Jahren erfolgreich gemacht haben, verstellt nur zu oft den Blick auf das Potenzial, das sich nun durch die Umbrüche in Technologie und Gesellschaft eröffnet. ■

Bosses who justify their position of power solely by where they stand in the company hierarchy are already losing ground. Good leadership is defined more and more by the ability to communicate common goals to people and enable employees to develop their full potential. Excellent companies distinguish themselves from mediocre companies primarily because the good ones are led by managers who have a clear vision of where they want to go, and they know their environment along with its opportunities and potential. There has to be an identifiable mission that the employees want to be involved in.

If AI is just around the corner as you say, then it's remarkable how little people are talking about it in general, including political discussions.

At future matters, we can hardly believe the speed at which AI is advancing. The fact that this is being underestimated on a political level is due to a time-honored recipe for major miscalculations: people look at the past five years, don't see much, and assume that things will proceed as before for the next five years.

But AI is already advancing in a huge variety of different segments. For example, there are cameras that can scan our homes and tell us where we left our glasses. Smartphones will be equipped with assistants that can anticipate our needs based on our personal preferences, and they can suggest suitable dates for two business travelers to meet. People think we're crazy for forecasting that there will be a larger market for robots than for cars by 2027. But the idea makes sense. With urbanization still increasing and autonomous cars that appear on demand, why would anyone want to buy a car when they could use the money instead to lease a service robot that manages their household? Our industries have to understand the potential inherent in these transformations and focus on their company's strengths: robots will also need mechanical parts, precision processing, dealership networks and maintenance service. Focusing too intensely on the products which have made us successful in the past 100 years often just muddies our ability to see the potential opening up to us due to transformations in technology and society. ■



„Es stellt sich die Frage, wie wir in Zukunft Arbeit neu definieren.“

UND PLÖTZLICH STEHT DER CHEF IN DER HALLE...

SUDDENLY THE BOSS IS THERE ON THE SHOP FLOOR...

Wer Veränderungen in der Unternehmenskultur anstoßen will, sollte vorleben, was er sagt, und echtes Interesse an den Menschen zeigen, weiß Freda von Stackelberg aus ihrer Beratungstätigkeit für die Staufen AG. Jeder kann lernen und sich weiterentwickeln, wenn die Bereitschaft zur Veränderung vorhanden ist. Und die findet sich in jedem Lebensalter, davon ist die studierte Wirtschaftsingenieurin überzeugt. Entscheidend ist, dass jeder die individuellen Vorteile der anstehenden Veränderung für sich erkennt. ▶

People who want to initiate change in a company's culture have to lead by example: they need to practice what they preach and show genuine interest in others. This perspective is something Freda von Stackelberg learned from her consulting work at Staufen. Anyone can learn and grow if they have a willingness to change. And that willingness can exist at any age, as von Stackelberg believes. What matters most is for people to be willing to identify the individual advantages they face due to the changes ahead. ▶

In ihrer Tätigkeit trifft die Staufen-Beraterin auf vielerlei Persönlichkeiten. So gibt es sie tatsächlich noch, die Führungskraft, die sich am liebsten hinter der verschlossenen Bürotür verstecken möchte. Eine andere Führungskraft wiederum hetzt von Meeting zu Meeting, für die Mitarbeiter bleibt kaum Zeit. Und anderswo ist der Chef stets der beste Mitarbeiter, der in der Werkhalle die Dinge am liebsten selbst in die Hand nimmt, dabei aber seine eigentlichen Führungsaufgaben aus dem Blick verliert.

So unterschiedlich diese drei Führungskräfte auch agieren mögen, haben sie doch eine große Gemeinsamkeit: Veränderungen der Unternehmenskultur lassen sich so auf keinen Fall erfolgreich gestalten. Denn das ermöglicht nur ein konsequentes Shopfloor Management, also das mittels einer täglichen Führungsroutine gestaltete kontinuierliche Verbessern der Prozesse und das nachhaltige Lösen von Problemen gemeinsam mit den Mitarbeitern vor Ort.

Frühe Erfolge befördern den Prozess

Um verschiedene Führungspersönlichkeiten für so ein verändertes Verhalten zu begeistern, ist es wichtig, den individuellen Vorteil herauszuarbeiten. „Was am Anfang Momentum erzeugt, sind BestPractice Besuche“, beschreibt von Stackelberg ihre ersten Maßnahmen bei der Einführung von Shopfloor Management, „dazu gehört nicht zuletzt der Austausch mit Führungskräften, die den Weg vom klassischen Vorgesetzten hin zum Coach und Mentor ihrer Mitarbeiter bereits gegangen sind.“ Zudem sind rasche Erfolgserlebnisse entscheidend: Leuchtturmprojekte, die den Nutzen für alle Beteiligten erlebbar machen und über die man gern und mit Stolz spricht. Dabei konzentriert sich von Stackelberg zum Beispiel darauf, die Umsetzungsgeschwindigkeit vieler kleinerer Themen zu erhöhen. Oder sie begleitet Führungskräfte dabei, ein längerfristig bestehendes Problem zu lösen. Manchmal bringt sie auch Leute an einen Tisch, deren Kommunikation bisher nicht besonders gut funktionierte.



Freda von Stackelberg begleitet eine Vor-Ort-Begehung in der Montagelinie mit Stephen Walker und Dietmar Schmelging von der Max Holder GmbH.

Freda von Stackelberg accompanies an on-site inspection of the assembly line with Stephen Walker and Dietmar Schmelging from Max Holder GmbH.

Gemeinsam individuelle Ansätze entwickeln

Ganz wichtig ist, dass Unternehmen basierend auf Methoden und Erfolgsprämissen ihren eigenen Shopfloor Management-Ansatz entwickeln. Das Standardprogramm von der Stange gibt es nicht – und würde auch gar nicht funktionieren. Denn so heterogen wie die Unternehmen sind auch die benötigten Ausarbeitungen. Dabei helfen zwar Standards wie das Kennzahlenboard und andere Visualisierungen, die Entwicklung eines individuellen Ansatzes kann den Unternehmen aber niemand abnehmen.

Es geht dabei immer um eine Veränderung der Unternehmenskultur. Die kann nur gelingen, wenn Führungskräfte bis in die Unternehmensspitze hinein überzeugt sind und mitarbeiten. Wenn der Change-Prozess nur von Lippenbekenntnissen getragen wird, scheitert er. „Für mich ist vor allem wichtig, Vertrauen zu gewinnen und persönlich auf die Menschen einzugehen. Nur dann kann ich ihr Interesse für neue Verhaltensweisen und eine neue Kultur wecken“, beschreibt von Stackelberg ihre Aufgabe.

Konzeptworkshops und nach Bedarf individuelle Coaching-Gespräche sind das eine, Shopfloor Management in der Praxis das andere. Schließlich gilt es, schnelle Entscheidungen zu treffen, Probleme zu lösen und dabei gleichzeitig die Mitarbeiter einzubinden. Ein zentraler Aspekt in der Arbeit der Berater ist daher, Führungskräfte bei ihrer Entwicklung direkt zu begleiten – und zwar in ihrem Verantwortungsbereich vor Ort. Gerade wenn der direkte Kontakt mit dem Wertschöpfungsprozess bisher ungewohnt war, ist konstruktives Feedback entscheidend. Und das lässt sich nur geben, wenn man Führungskräfte direkt bei ihrer Tätigkeit beobachtet.

Gefragt sind Unterstützer der Wertschöpfung

Wenn Shopfloor Management eingeführt wird, ist das auch für Mitarbeiter oft eine neue Erfahrung. Plötzlich steht die Führungskraft in der Halle und sucht den Austausch. Im ersten Moment kann das ein durchaus eigenartiges Gefühl hervorrufen. Hat der Chef schlechte Nachrichten oder will er kritisieren, was alles nicht läuft? Denn woher soll der Mitarbeiter wissen, dass Führen durch Fragen ein zentrales Element des Shopfloor Managements ist. Auch hier baut von Stackelberg gemeinsam mit den Beteiligten Hemmschwellen ab. Das gelingt zum einen durch die Begleitung der Führungskräfte, zum anderen in Gesprächen mit Mitarbeitern. Bei der Vermittlung anstehender Veränderungen gilt es, die Sicht der Mitarbeiter einzunehmen. Und dann sollten die Führungskräfte den Beweis antreten, dass sie es wirklich ernst meinen. Gefragt sind keine Befehlsgeber, sondern Unterstützer der Wertschöpfungsprozesse: Fragen, was schief läuft, Mitarbeiter aktiv und offen in Verbesserungen einbinden, Kritik auch an der eigenen Arbeit und dem eigenen Verhalten annehmen. Wenn Führungskräfte dieses tatsächlich vorleben, ist der erste Schritt hin zu einer besseren Unternehmenskultur getan. ■

In her work, the Staufen consultant has encountered a wide range of personality types. There is still such a thing as the stereotypical manager who would prefer to remain behind the closed doors of the executive suite. In other companies, the typical manager might rush from meeting to meeting and have hardly any time left over for employees, whereas elsewhere, the boss is always the best worker of them all and would be happiest taking care of everyday business in the factory hall personally. The latter kind of boss often loses sight of the big picture, management-wise.

As different as these three types of managers may be, they do have one major thing in common: each of them has an approach that is absolutely the wrong way to successfully implement changes in corporate culture. This can only be achieved by consistently implementing Shop Floor Management, i.e. constantly optimizing processes by shaping daily management routines and jointly solving problems with the employees on site.

Early successes move the process forward

To be able to get such a broad range of personality types excited about making changes, it is important to emphasize the individual advantages they can expect. “The thing that creates momentum from the outset is BestPractice visits,” as von Stackelberg says of her initial steps in implementing Shop Floor Management. “Among other things, this includes talking with managers who have followed this path already – from being a supervisor in the classic sense to being their employees’ coach and mentor.” And then it’s critical for them to see success quickly: lighthouse projects help everyone involved experience the usefulness of their efforts, and people talk about them with pride. Here, von Stackelberg concentrates on issues such as increasing the speed at which many smaller topics are implemented. Or perhaps she might assist managers in resolving a problem that has been plaguing them for a while. Sometimes she also arranges a sit-down among people whose communication has not been functioning well so far.

Jointly developing customized approaches

It is very important for companies to develop their own form of Shop Floor Management based on methods and plans to succeed. There is no one-size-fits-all solution here, and if there were such a thing, it wouldn’t work. Companies are as different as the individual strategies they need. Certain standard tools can be useful, such as a board where key process indicators are posted or other ways of visualizing progress. But there is no way around a company developing its own individual approach.

The task at hand is always to change the company’s culture, and that can only succeed if every manager all the way to the top is convinced and if everyone gets involved. If there is nothing but lip service accompanying the change process, it will fail. “First and foremost, I prioritize winning people’s confidence and approaching them personally. That’s the only way I can stir up

their interest in new behaviors and creating a new culture,” von Stackelberg says of her work.

Concept workshops and individual coaching sessions which are held as needed may be one thing, but Shop Floor Management in real life is another. After all, the real objective is to make decisions quickly and solve problems while integrating the employees. One central aspect of a consultant’s work is guiding managers in their development – and to do so right on site and within their sphere of responsibility. Constructive feedback is vital, especially if the client is not used to having direct contact to the value chain. And this feedback is only possible if the managers can be observed in the process of their work.



Freda von Stackelberg, Projekt Manager, STAUFEN.AG

Supporting the value chain is what matters

Introducing Shop Floor Management is often a novel experience for employees as well. Suddenly their manager is there in the factory, wanting to talk. At first, this can give rise to very unusual feelings: does the boss have bad news, or is he just planning to criticize the things that aren’t working? After all, the employees have no way of knowing that leadership by asking questions is a key aspect of Shop Floor Management. Von Stackelberg works with everyone involved to help push past these kinds of resistance. She does this in part by accompanying the managers and in part through discussions with employees. When impending changes are communicated, it is essential for managers to see things from the employees’ perspective. And then managers need to make clear that they are really taking it seriously. People issuing commands will not help: instead, a genuine transformation calls for leaders who will support value-chain processes. They have to question what has gone wrong, actively and openly integrate employees into improvements, and accept criticisms about their own work and their own conduct. When managers truly lead by example, they have taken the first step towards improving their corporate culture. ■



Urs Meier

SICH SELBST NICHT ZU WICHTIG NEHMEN.

DON'T TAKE YOURSELF TOO SERIOUSLY.

Urs Meier, ehem. FIFA-Schiedsrichter, Unternehmer, ZDF-Fußball-
experte, ehem. Chef der Schweizer Spitzenschiedsrichter.

Herr Meier, was haben Sie aus Ihren Einsätzen als Unparteiischer bei fast 900 Profispielen in puncto Leadership mitgenommen? Welche Erfahrungen helfen Ihnen noch heute im Umgang mit Menschen?

Ganz, ganz viel: Den Umgang mit verschiedenen Kulturen, Gesellschaften, mit Niederlagen, Siegen und (eigenen) Fehlern. Das Erkennen von Charakteren, welche Spieler / Menschen sind fair und welche nicht. Dann mit Druck umgehen können, sich selbst nicht zu wichtig nehmen, die Wichtigkeit der Körpersprache und, und, und. Die Schiedsrichterei ist eine der besten Lebensschulen, die es überhaupt gibt.

Welche Tipps geben Sie Führungskräften in der Wirtschaft, damit sie auch in Drucksituationen Entscheidungen treffen und durchsetzen können?

Den Druck, der von außen aufgebaut wird, nicht anzunehmen, sondern selbstbewusst mit seinen fachlichen und menschlichen Fähigkeiten Entscheidungen zu treffen und auch dazu zu stehen.

Sie haben sich ja eindeutig für den Videobeweis beim Fußball ausgesprochen, obwohl die aktuelle Phase für viel Verunsicherung bei Ihren Kollegen gesorgt hat. Auch in der Wirtschaft wird immer stärker auf technische Unterstützung gesetzt, damit bessere Entscheidungen gefällt werden. Was sollten Führungskräfte tun, um in Zeiten von Big Data weiterhin als Leader akzeptiert zu werden?

Der Videobeweis ist nur der Airbag, der uns vor fatalen Fehlentscheidungen retten soll, aber nicht bei jedem kleinen „Parkschaden“ eingesetzt wird. Der Lenker bzw. die Führungskraft muss immer noch das Steuer in der Hand halten und selbstständige Entscheidungen treffen, denn der gute „Fahrer“ benötigt den Airbag (fast) nie. Zudem sollte der Videobeweis nur bei Schwarz-Weiß-Entscheidungen eingesetzt werden und nicht bei Grau-Entscheidungen, von denen es auch in der Wirtschaft sehr viele gibt, da braucht es eine „echte“ Führungskraft, einen „merkwürdigen“ Leader. ■

Urs Meier, former FIFA referee, businessman, soccer expert on German television, former head of Swiss international referees.

Mr. Meier, what have you learned about leadership after nearly 900 professional matches as an independent referee? What experiences still help you today in your interactions with other people?

It taught me an awful lot, really. How to deal with different cultures, societies, with defeat and victory and mistakes, including my own. To identify character and recognize which players and people are fair and which ones aren't. To learn how to handle pressure. Not to take yourself too seriously. How important body language is. The list goes on. Being a referee is one of the best schools of life there is, period.

Which tips would you give managers in the business world when it comes to making decisions under pressure and implementing them?

I'd tell them not to sway under the pressure that builds up from the outside: instead, they should self-confidently apply their professional and personal abilities to make decisions and stand by them.

You clearly spoke out in favor of video replays, even though the current phase of this development is causing a great deal of turbulence among your colleagues. In the business world, people are turning more and more to technical support to make better decisions. In this era of big data, what should managers do to keep being accepted as a leader?

Video replay is really only an airbag to protect us from fatal crashes, if you will, but it can't be used for every little fender-bender. The person in control has to keep their hands on the steering wheel and make decisions independently, because good "drivers" almost never need an airbag. What's more, video footage should only be used in black-and-white decisions and not in cases that are gray, which happens a lot in the business world. In those situations, you need a real leader, someone who makes you sit up and pay attention. ■



EIN TRIEBWERKSHERSTELLER STELLT SICH AUF DEN PRÜFSTAND – UND VERSCHAFFT SEINEM FÜHRUNGSSYSTEM NEUEN SCHUB.

AN ENGINE MANUFACTURER PUTS ITSELF TO THE TEST – AND GIVES ITS MANAGEMENT SYSTEM NEW MOMENTUM.

Als Triebwerkshersteller ist die MTU Aero Engines in eine globale Industrie eingebunden und mit insgesamt über 9.000 Mitarbeitern eine feste Größe der Luftfahrtbranche. Im internationalen Wettbewerb spürte das Unternehmen den wachsenden Druck, die internen Prozesse auf den Prüfstand zu stellen. Die Erkenntnis: Um eine neue Flughöhe zu erreichen, musste man tief in das Herz des Unternehmens einsteigen. Mit derselben Sorgfalt wie bei der Produktion und Instandhaltung zerlegte die MTU Aero Engines mit der Unterstützung der Staufen AG das Führungssystem – und setzte es mithilfe von Shopfloor Management neu auf zu einem kraftvolleren und effizienteren Instrument.

Ready for departure

Die MTU Aero Engines ist in einem volatilen und stark wachsenden Markt mit hohen Kundenanforderungen aktiv. Triebwerksprogramme erfordern höchste Präzision, eine Null-Fehler-Strategie und absolute Termintreue. Das Traditionsunternehmen bekennt sich klar zum deutschen Standort, umso mehr liegt der Fokus auf wettbewerbs- und zukunftsfähigen Arbeitsprozessen.

Mitte 2013 ging das Unternehmen die Herausforderung an: Ein weiterentwickeltes Shopfloor Management sollte die Produktion effizienter gestalten, mit dem Fokus auf einer klaren, unkomplizierten Kommunikation von Führungskräften und Mitarbeitern. Wichtig war der Geschäftsführung ein nachhaltiger Wandel, der sich auch in den Zahlen zeigen sollte. ►

As a manufacturer of engines, MTU Aero Engines is part of a global industry, and with a total of over 9,000 employees, the company is a major name in the aviation sector. It felt a growing pressure to review its in-house processes, so it could hold its own against international competitors. What it realized was that to reach new altitudes, it would have to go deep into the heart of its own strategy. Proceeding with the same meticulous care as it does in its production and maintenance, MTU Aero Engines dismantled its management system with the help of Staufen – and reconstructed it with the help of Shop Floor Management, turning the company's work processes into a more powerful and efficient instrument.

Ready for departure

MTU Aero Engines is active in a very volatile high-growth market with extremely detailed client specifications. Engine programs require the greatest possible precision, a zero-tolerance strategy and absolute dependability in meeting deadlines. MTU, a company rich in tradition, is committed to its site in Germany, and as a result there is an even greater focus on work processes that are competitive and can meet the challenges of the future.

The company took the plunge into its new approach in mid-2013. An optimized form of Shop Floor Management was used to make productions more efficient, and the focus was on clear and uncomplicated communications between employees and managers. Senior management also wanted to ensure a sustainable change that could be seen in the bottom line as well. ►

NEUE FLUGHÖHE

NEW HEIGHTS





Dank des neuen Führungssystems gibt es keine Probleme mehr mit der Teileverfügbarkeit.
Thanks to the new management system, there are no longer problems with the availability of parts.

„Wir möchten unseren Kunden die richtigen Produkte in der richtigen Qualität zur richtigen Zeit am richtigen Ort in bester Zusammenarbeit zur Verfügung stellen.“

“We want to offer our clients the right products of the right quality at the right time and the right place by working together as well as we can.”

Zahnräder greifen ineinander

Das klare Bekenntnis der Standortleiter war zentral, um das Vertrauen der Belegschaft für einen neuen Versuch der Effizienzsteigerung zu gewinnen. Begleitet von der Unternehmensberatung Staufen starteten zwei Leuchtturmprojekte: Führungskräfte ließen sich von Trainern begleiten, hinterfragten die eigene Kommunikation und suchten das Feedback der Mitarbeiter. Dabei etablierten sich neue Prozesse und ein Austausch entlang der Arbeitswege zugunsten schneller und klarer Entscheidungen auf der richtigen Ebene. Da das Shopfloor Management in enger Zusammenarbeit mit der Belegschaft entwickelt wurde, tragen Multiplikatoren das Projekt nachhaltig weiter.

Gut gelandet

Berater und Managementteam erarbeiteten Kennzahlen für die gezielte Steuerung täglicher Prozesse und Entscheidungen. Zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern gibt es nun eine kaskadierende Regelkommunikation. Relevante Kennzahlen werden gut sichtbar an standardisierten Boards ausgehängt. Transparenz macht Handlungsanweisungen nachvollziehbar, Entscheidungen werden beschleunigt. Dies erlaubt einen gemeinsamen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Führungskräfte sind täglich vor Ort und können ihre Mitarbeiter bei der Problemlösung unterstützen. ■

Like interlinked cogs of a gear.

The site leaders' clear commitment to successfully implementing the project was a key element of helping employees learn to trust this new approach to enhancing efficiency. With the assistance of the corporate consultants at Staufen, MTU launched two lighthouse projects. Managers were accompanied by trainers who asked them to question their own approach to communication, and they also had to seek out employee feedback. Consequently, new processes and communication paths were established, and decisions are now made faster and more clearly at the appropriate level. And since Shop Floor Management was developed in close conjunction with the staff, multipliers from within the company can help continue developing the project.

A smooth landing

The consultants and management team jointly developed key process indicators, so they could strategically control daily processes and decisions. There is now a cascade approach to regular communications between employees and supervisors. The relevant KPIs are posted on standardized boards at a highly visible place. Transparency makes it clear to employees what steps are necessary, and that facilitates decisions. As a result, a continuous improvement process can take place. The managers are now on site every day and can support their employees in solving problems. ■



„Mit der Einführung von Shopfloor Management haben wir ausgezeichnete Fortschritte bei Führungseffizienz und Betriebsleistung gemacht.“

Lars Wagner
Vorstand Technik, MTU Aero Engines AG

“By implementing Shop Floor Management, we made major progress in leadership efficiency and company performance.”

Lars Wagner
Member of the Executive Board,
Head of Engineering, MTU Aero Engines AG

AGILES ARBEITEN – MEHR ALS NUR EIN HYPE?

AGILE WORK – MORE THAN JUST HYPE?



Dr. Andreas Romberg
Geschäftsfeldleiter und Partner
STAUFEN.AG

Agilität ist das Zauberwort, wenn es um moderne Organisationsstrukturen geht. Doch stellt sich die Frage, was Agilität eigentlich bedeutet. Die ursprüngliche Begrifflichkeit wird verwässert und zum Synonym für flache Hierarchien, Flexibilität und neue Managementmethoden. Dr. Andreas Romberg, Geschäftsfeldleiter und Partner bei der Staufen AG, erklärt, wie Unternehmen von agilen Ansätzen profitieren.

Agility is the buzzword when it comes to today's organizational structures. But what does agility actually mean? The original phrase has been watered down over time and is used as a synonym for flat hierarchies, flexibility and innovative management methods. Dr. Andreas Romberg, senior partner at Staufen AG, explains how companies benefit from taking an agile approach.

Jeder stürzt sich auf das Thema Agilität – oft, ohne genau zu wissen, was sich dahinter verbirgt. Haben wir es nicht nur mit einem neuen Hype zu tun?

Ein Hype ist das sicherlich, aber mit gutem Grund. Die Unternehmen stellen fest, dass sie den immer dynamischer werdenden Märkten und Kundenanforderungen mit den klassischen Methoden der Prozessarbeit nicht mehr gewachsen sind. Die Mehrheit der Organisationen ist mit ihrem hierarchischen Ansatz nicht in der Lage, die neue Komplexität zu beherrschen.

Nun ist Lean Management die Stärke der Staufen AG – ist das nicht auch ein hierarchischer Ansatz?

Nein, wir müssen unterscheiden zwischen Management und Führung. Wenn Manager den Ton angeben, werden zum Jahres- ▶

People are quick to embrace the topic of agility, often without knowing what it really means. Could it be that we're just dealing with a new kind of hype?

It's bound to be hype, but there's a good reason why. Companies have come to realize that in these days of increasingly dynamic markets and customer specifications, their classic methods of production-process work will no longer fit the bill. Most companies have a hierarchical approach that is unable to handle this new complexity.

Staufen's real strength happens to be Lean management, but isn't that a hierarchical approach too?

No, we have to make a distinction between management and leadership. When managers call the shots, at the beginning of the year they announce the key performance ▶

„Ich glaube, nichts ist demotivierender als die Arbeit in einem tayloristischen System.“

“I don't think anything is as demotivating as working in a Taylorist system.”



beginn Kennzahlen und Ziele ausgegeben, die zum Jahresende erfüllt sein sollen. Überspitzt formuliert: Wie die Mitarbeiter dorthin gelangen, interessiert den Manager nicht besonders. Führung funktioniert völlig anders. Im Lean Ansatz ist die Führungskraft in die Wertschöpfung integriert, sie unterstützt Prozesse, statt nur über Ziele zu delegieren. Agilität ist eine logische Ergänzung zu Lean. Wenn alle in einem Team wissen, wofür sie zuständig sind, dann müssen sie auch entsprechend reagieren können. Organisationen alter Schule haben eine immense Verschwendung in den Abläufen, das liegt in ihrer Natur, Dienstwege, funktionalen Trennungen und so weiter. Damit sind zum Beispiel kurze Durchlaufzeiten nicht zu erreichen.

Vor allem lange Entscheidungswege sind problematisch. Wäre es nicht die beste Lösung, den Mitarbeitern einfach mehr Entscheidungskompetenz zu geben?

Das reicht in der Regel nicht, wir müssen viel grundlegender ansetzen. Häufig sind Unternehmen in sehr stark abgetrennten, funktionalen Silos organisiert. Wir streben aber ein interdisziplinäres Arbeiten entlang der Wertstromorientierung an. Erst wenn dies gelungen ist, kann man die Organisation mit agilen

Teams weiter transformieren. In diesen Teams müssen verschiedene Rollen vertreten sein, ausgestattet mit Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Sie rekrutieren sich produkt- oder problembezogen und bringen die verschiedensten Fähigkeiten zusammen. Agile Organisationen adaptieren sich also an die jeweilige Aufgabenstellung. Zentral ist die Möglichkeit, Aufgaben selbstständig zu priorisieren – auch das ist allerdings kein völlig neuer Ansatz. Schon früher haben wir festgestellt, dass es vor allem in indirekten Unternehmensbereichen eine große Intransparenz gibt und klare Priorisierungssysteme fehlen. Mit unserem Shopfloor Management-Ansatz ermöglichen wir den Verantwortlichen, sich entlang von Priorisierungsregeln adaptiv zu organisieren.

Sie sprechen damit vor allem die indirekten Bereiche an. Aber ist denn ein agiler Ansatz auch im Herzen der Wertschöpfung, der Produktion, möglich?

Hier muss man unterscheiden: In einer durchgetakteten Serienfertigung wie etwa in der Automobilindustrie macht agiles Arbeiten keinen Sinn. Ganz anders sieht es schon aus, wenn ein Rennwagen produziert wird, den Experten aus den verschiedensten Bereichen

zur Perfektion führen. Ein weniger exotisches Beispiel ist der Sondermaschinenbau, der agilen Methoden sicher zugänglich ist. Generell eignet sich der Ansatz auch in der Produktion dort, wo kleine Stückzahlen mit hoher Varianz produziert werden.

Agiles Arbeiten fordert auch viel von den Mitarbeitern: Sie brauchen neue Kompetenzen, sollen selbst entscheiden und eigenständig mitdenken. Empfinden das viele nicht auch als Überlastung?

Ich glaube, nichts ist demotivierender als die Arbeit in einem tayloristischen System. Mitarbeiter kann man nicht motivieren, sie müssen intrinsisch motiviert sein; d.h., man muss eine motivierende Umgebung zur Verfügung stellen. Dazu benötigt man Arbeitsbedingungen, die Sinn stiften, die Freiräume schaffen und Kompetenzen zur Selbstorganisation zugestehen.

Viel größer ist die Herausforderung für Führungskräfte. Eine agile Organisation muss gepflegt werden, mit Lippenbekenntnissen erhält man sie nicht am Leben. Nicht managen, sondern führen: Für viele Entscheider bedeutet das, ein großes Stück ihrer „Macht“ abzugeben. ■

indicators and targets that have to be met by the end of the year. To put it coarsely, managers define the goals and aren't especially interested in how their employees get there. But leadership takes an entirely different tack. When you take the Lean approach, managers are integrated into the value chain: they support processes instead of just delegating goals. Agility is a logical complement to Lean. If everyone in a team knows what they are responsible for, then they have to be able to respond appropriately. Old-school organizational structures have a great amount of waste in their processes, and that's just part of their nature – their procedural channels, functional distinctions, and so on. And that, for example, means there's no way of achieving shorter lead times.

Long decision-making processes in particular are problematic. Wouldn't the best idea be to simply give employees more autonomy in making decisions?

That's usually not enough: we have to start at a much more basic level. Companies are often structured into strictly separated functional silos. But we want to work towards an interdisciplinary kind of work across the value-stream orientation. You cannot continue transforming a

company with agile teams until you have achieved that first step. Different roles have to be represented in these teams, and each has to have tasks, competences and responsibilities. The teams recruit their members on a product- or problem-oriented basis and feature a wide range of different abilities. In other words, agile organizations adapt to the respective tasks they face. Another key issue is the option of letting teams prioritize tasks independently, and that is not a brand-new approach either. But we determined quite a while ago that there is a great lack of transparency, especially in the back-office areas, and that clear systems for prioritization were not present. With our approach to shopfloor management, we enable the people in charge to organize adaptively along prioritization guidelines.

You mentioned back-office functions in particular. But is an agile approach possible in the heart of added value – in production?

We have to make a distinction here: in paced serial production such as the kind they have in the automotive industry, agile work does not make sense. But it's something else altogether when the task is to manufacture a race car; in this case, experts from a broad range of different fields

work together to develop their product to perfection. A less exotic example is constructing special machines, and agile methods are certainly applicable here. Generally speaking, the approach is well suited to production whenever small batches with many variants are manufactured.

Agile work demands a lot of the employees as well: they need new competences, make their own decisions and have to think independently. Aren't there many who think that is all too much?

I don't think anything is as demotivating as working in a Taylorist system. It's not possible to motivate employees: they have to be intrinsically motivated themselves, which is to say you have to give them a motivating environment. And to do that, you have to create working conditions which have meaning, offer space for creative freedom and let them have the competence to organize their work.

The challenge that management faces is much greater. An agile organization has to be maintained; you can't keep it alive with only lip service. For many decision makers, the difference between managing and leading means relinquishing a major part of their "power." ■

MENSCHEN BESTIMMEN DEN ERFOLG, NICHT METHODEN.

PEOPLE, NOT METHODS, ARE WHAT DETERMINE SUCCESS.

Der Handel sah sich weit früher als die produzierende Industrie von der digitalen Transformation herausgefordert. Während viele Unternehmen mit ihren Papierkatalogen und Filialgeschäften untergegangen oder in der Bedeutungslosigkeit verschwunden sind, hat sich Otto erfolgreich in ein digitales Unternehmen verwandelt. Das bedeutet weit mehr als den Einsatz neuer Technik. In das Traditionsunternehmen ist ein ganz neues Denken eingezogen. Projekte soll es nicht mehr geben, stattdessen eine langfristige Verantwortungsstruktur für Produkte und Services. Bei Otto lebt die agile Organisation. Conny Dethloff, Division Manager BI Agile Product & Data Management, ist davon überzeugt, dass auch die Industrie den digitalen Wandel meistert, wenn sie sich auf den Menschen konzentriert.

Otto hat 2015 den Kulturwandel 4.0 gestartet. Was verbirgt sich dahinter?

Eines möchte ich am Anfang klarstellen, da es essenziell ist: Die Kultur eines Unternehmens ist niemals die Ursache für Erfolg oder Misserfolg, sondern die Wirkung. Das bedeutet, Kultur kann man nicht explizit ändern. Sie entsteht.

Dennoch ist es auf der anderen Seite manchmal unerlässlich, den Kulturwandel auszuloben. Es gilt quasi als Signal, neue Muster im Denken und Handeln einführen zu wollen. Das hat der Otto-Group-Vorstand getan, weil wir erkannt hatten, dass die internen Strukturen, die früher vielleicht zu den Mechanismen des Marktes passten und uns Erfolg bescherten, nicht mehr funktionierten. Also beispielsweise die Art und Weise, wie wir Menschen bei Otto kommunizierten oder wie wir Entscheidungen trafen.

Wie hat sich das Einkaufserlebnis bei Otto gewandelt? ▶

Retail had to face the challenge of the digital transformation much earlier than the manufacturing industry did. While many companies became irrelevant or went the way of the dinosaur with their paper catalogues and branch stores, Otto successfully converted into a digital company. This meant much more than the use of new technology. An entirely new way of thinking took root in this tradition-based company. In the future there will not be any more projects: instead, there is a long-term structure of responsibility for products and services. At Otto, the agile organization is alive and thriving. Conny Dethloff, Division Manager BI Agile Product & Data Management, is convinced that the business world can master the digital transformation as well if it concentrates on people.



Otto started its shift in culture to Industry 4.0 in 2015. What prompted that?

There's one point I want to clarify from my perspective right away, since it's a vital issue. The culture that prevails at a business is never the cause of its success or failure: it is the effect of it. That means that culture cannot explicitly be changed. It emerges.

Nevertheless, sometimes it is indispensable to publicize a change in culture. It basically serves as a signal that there is a plan to introduce new ways of thinking and acting. This is what the Otto Group board did. We realized that the internal structures that may once have been a good match for the mechanisms of the market and brought us success were no longer working. For example, the way we communicated at Otto or how we made decisions. ▶

Conny Dethloff,
Division Manager
BI Agile Product & Data Management,
Otto (GmbH & Co KG)

Mit dem technologischen Fortschritt hat sich der Markt grundsätzlich verändert. Kunden hatten früher einen relativ kleinen Optionsraum, um zu shoppen. Es gab die wenigen großen Versandhäuser, zu denen Otto gehörte. Dort konnte man über wenige Kataloge im Jahr Artikel kaufen. Oder man hatte eben die stationären Geschäfte in den Städten. Mit dem Einzug des E-Commerce ist dieser Optionsraum nicht nur massiv gewachsen, Kunden sind jetzt auch Akteure. Sie können Unternehmen und Artikel bewerten und rezensieren und diese Bewertungen verbreiten sich auch noch rasend schnell um den Globus. Auf diese Dynamik sollten Unternehmen eine Antwort finden.

Damit kommen aber auch mehr Entscheidungsmöglichkeiten auf die Kunden zu, was manchmal in Stress ausarten kann. Dieses Spannungsfeld möchten wir bei Otto so handhaben, dass wir ein vielfältiges, aber auch entspanntes Einkaufserlebnis bieten.

Wie lassen sich diese Erfahrungen auf die Industrie übertragen?

Genauso wie wir bei Otto von der Industrie gelernt haben, nämlich wie man Teams entlang von Wertströmen organisiert, um effektiv und effizient Werte für Kunden zu generieren, kann die Industrie sicherlich von unseren Erkenntnissen profitieren. Es geht letztendlich um Menschen.

Ich glaube ganz fest daran, dass es die Menschen sind, die über Erfolg und Misserfolg bestimmen, nicht Methoden oder Tools, die man im Einsatz hat. Und da das Denken und Handeln von Menschen in Gruppen und Teams von formellen und informellen Strukturen konditioniert wird, haben wir auf die Anpassung dieser Strukturen großen Wert gelegt. Das führt uns wieder zum Kulturwandel. ■

What has changed about the shopping experience at Otto?

The market underwent a fundamental change because of technological progress. Earlier, customers had a limited range of options when they wanted to shop. There were a few major mail-order businesses, one of which was Otto. You could order things through one of the few catalogues that appeared each year, or you could go to one of the storefronts in larger cities. When e-commerce became widespread, people's options not only grew exponentially. Customers now have agency as well. They can review the company and its items, and what's more, these reviews spread around the globe at lightning speed. Companies have to find a response to this dynamic.

But customers have many more decisions to make as well, which can create stress in some situations. At Otto, we want to use this tension to offer a multi-faceted but stress-free shopping experience.

How can these experiences be applied to the business world?

At Otto, we learned from the business world: we learned how to organize teams along the value stream, so we could effectively and efficiently generate value for customers. And in the same way, the business world can certainly benefit from our insights. Ultimately, it's all about people.

I solidly believe that what determines success and failure is people, not the methods or tools they use. And since people's thinking and actions in groups and teams is conditioned by formal and informal structures, we place major emphasis on adapting these structures. And this brings us back to a shift in the culture. ■

SHOPFLOOR MANAGEMENT

Das Herzstück von Lean Leadership



Shop Floor Management – the heart and soul of Lean leadership

Unsere Überzeugung: Prozessexzellenz braucht Führungsexzellenz. Die Lean Transformation kann nur gelingen, wenn die Prinzipien der Prozessexzellenz und der Führungsexzellenz zusammenwirken.

Der Lean Leader bewirkt auf der Basis von exzellenter Führung die nachhaltige Umsetzung der Lean Transformation und ist so Wegbereiter für Spitzenleistung in seinem Verantwortungsbereich. Shopfloor Management ist dabei das absolute Herzstück – es unterstützt die konsequente Weiterentwicklung von Prozessen und die Befähigung von Mitarbeitern. Die volle Wirkung von Shopfloor Management kommt dann zum Tragen, wenn es durch weitere Erfolgsfaktoren ergänzt wird:

Erfolgsfaktoren für Lean Leadership:

- **Strategie** – Zielentfaltung nach Hoshin Kanri
- **Arbeitsorganisation** – Wertstrom-Organisation, Hanchos, agile Teams
- **Operative Führung** – (Digitales) Shopfloor Management, Problemlösung, Kata
- **Menschen** – Change Management, Training, Coaching

In den nächsten Ausgaben des Magazins werden wir diese Erfolgsfaktoren weiter beleuchten. Heute starten wir mit Shopfloor Management ...

We are convinced that process excellence needs leadership excellence. Lean transformation can only succeed if the principles of process excellence and leadership excellence are brought together.

A Lean leader uses excellent leadership to implement a sustainable Lean transformation, paving the way for top performance in their field. Shop Floor Management is the absolute heart and soul of this approach; it promotes consistently optimizing processes and empowering employees. The impact of Shop Floor Management can reach its full effect when it is complemented by other success factors:

Success factors for Lean leadership:

- **Strategy** – Policy deployment with Hoshin Kanri
- **Organizing work** – Value-Stream Organization, role of Honcho, agile teams
- **Operational management** – (Digital) Shop Floor Management, problem solving, Kata
- **People** – Change management - training - coaching

In the upcoming issues of the magazine, we will take a closer look at these success factors. Today we are going to start by talking about Shop Floor Management ...

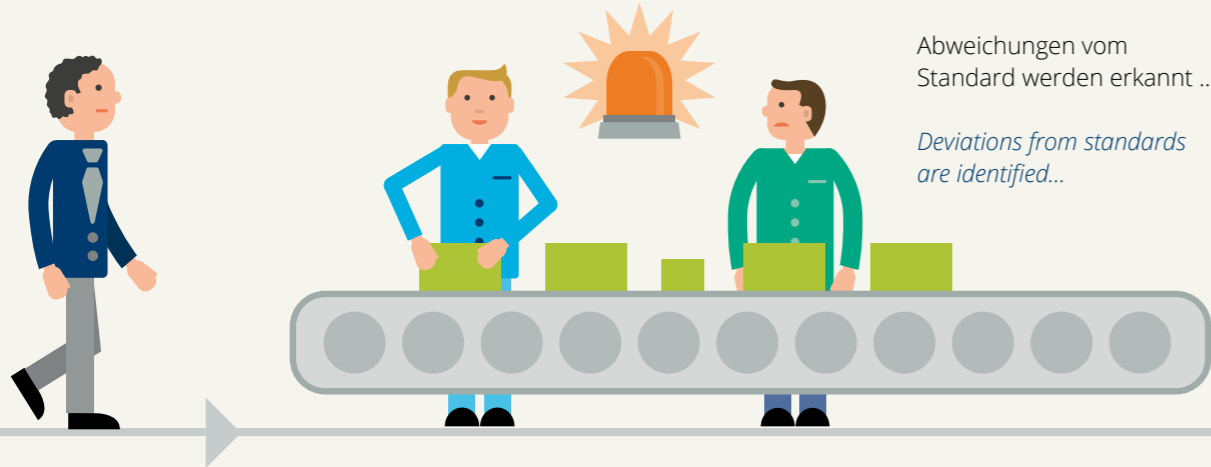
SHOPFLOOR MANAGEMENT

MITARBEITER BEFÄHIGEN

Die Führungskraft als Mentor fördert über den gesamten Prozess hinweg die Kompetenz der Mitarbeiter.

EMPOWERING EMPLOYEES

Leaders serve as a mentor, promoting the employees' competence throughout the entire process.



Abweichungen vom Standard werden erkannt ...

Deviations from standards are identified...



... und an der Shopfloor-Tafel visualisiert.

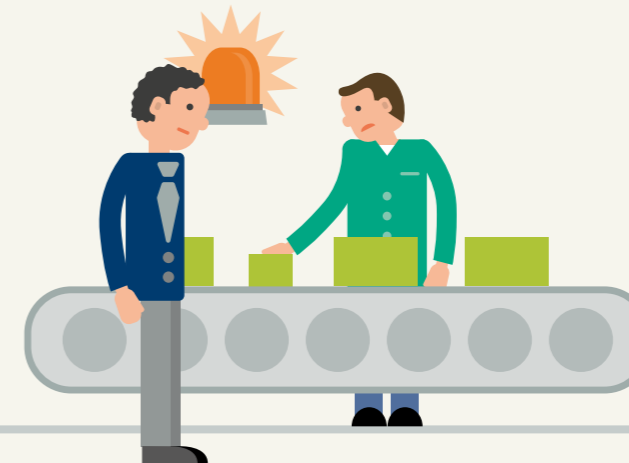
... and visualized on the shop floor board.

REGELKOMMUNIKATION DURCHFÜHREN

In der täglichen Regelkommunikation werden Abweichungen anhand von Kennzahlen besprochen und priorisiert.

COMMUNICATING REGULARLY

In daily communications, deviations are discussed and prioritized based on key process indicators.



GO & SEE

Die Führungskraft bespricht mit dem Mitarbeiter die Abweichung vor Ort, um sie richtig beurteilen zu können.

GO & SEE

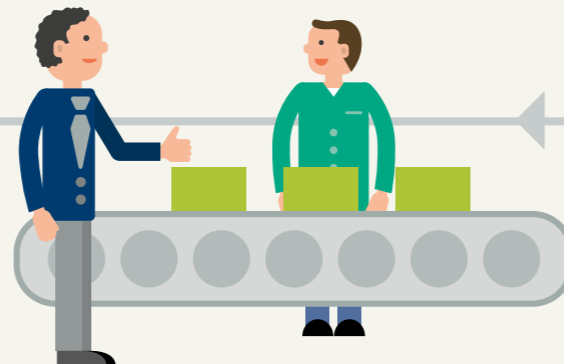
Leaders observe deviations with the employees on site so they can assess the situation together.

FEHLER BESEITIGEN UND PROBLEME STRUKTURIERT LÖSEN

Die Ursachen für die Abweichung werden systematisch identifiziert und nachhaltig beseitigt.

ELIMINATE ERRORS AND TAKE A STRUCTURED PROBLEM-SOLVING APPROACH

The root causes of problems are systematically identified and resolved in a sustainable way.



PROZESSE BESTÄTIGEN

Die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen und Standards wird regelmäßig vor Ort überprüft und bestätigt.

CONFIRM PROCESSES

The effectiveness of actions and standards is reviewed and confirmed on site.

PROZESSE KONTINUIERLICH VERBESSERN UND KATA* LEBEN

Standards werden mit den Mitarbeitern weiterentwickelt. Die Kata-Denkweise trägt dazu bei, dass der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) von der Führungskraft und den Mitarbeitern verinnerlicht wird.

CONTINUOUSLY IMPROVE PROCESSES AND PRACTICE KATA*

Standards are optimized with input from employees. The Kata approach helps make sure that managers and employees alike internalize the continuous improvement process (CIP).



* Kata = jap. für „Routine“ bzw. den „Weg zu denken und zu handeln“

* Kata = Japanese for "routine" or "structured way of thinking and acting"

FOLGE 1: ERKENNTNISGEWINN VERURSACHT SCHMERZEN. EPISODE 1: GAINING INSIGHTS CAN BE PAINFUL.

Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern, erklären uns mittlerweile die Neurobiologen und Psychologen. Lernen heißt, eine Veränderung der eigenen Interpretationsmuster zuzulassen, also sich der Beantwortung unbeantworteter Fragen zu stellen. Wir erfahren auf diese Weise etwas zu einer Tatsache, die wir davor anders gesehen hatten. Kurz: Wir haben uns geirrt. Aber wer irrt sich schon gerne? Die narzisstische Psyche erlebt dann eine Kränkung – niemand verlässt gerne die kuschelige Geborgenheit der eigenen Interpretationen. Denn dies erodiert unsere Grundüberzeugung. Ein Prozess, der zwar werbewirksam immer wieder gefordert, aber dennoch sehr wenig praktiziert wird, weil wir dazu eine Ressource brauchen, von der wir alle die gleiche Menge haben und die wir doch so unterschiedlich verwenden: Zeit. Die Formulierung einer guten Frage mit dem Ziel des Erkenntnisgewinns lässt sich nicht während des „Tagesgeschäfts“ bewerkstelligen. Dazu braucht es Möglichkeiten zur Reflexion und Souveränität, Fehleinschätzungen zuzulassen. Auch wenn uns dann das Lernergebnis ein Glücksgefühl beschert, Erkenntnisgewinn ist ein schmerzhafter

Prozess. Aber wie oft setzen wir uns dem aus? Es gelingt uns dann, wenn wir einsehen, dass „viel arbeiten“ und andauernde Anregung mit der Konsequenz von kurzzeitiger Instabilität nicht die Erfolgsfaktoren sein können, sollen unsere Aktivitäten nicht in einem „One-Hit-Wonder“ enden. Die kontinuierliche Abwechslung von Veränderung und Besinnung, die regelmäßige Anspannung, aber auch Entspannung lässt uns besser lernen. Wir benötigen Zeit für uns und die Geduld, unser eigenes Weltbild zu überdenken. ■

Why it is so difficult to change ourselves and others is a phenomenon that neurobiologists and psychologists can now explain. Learning means allowing our own patterns of interpretation to change – in other words, attempting to answer unanswered questions. This lets us discover something about a fact we used to see from a different perspective. To put it differently: it turns out that we were mistaken about something. But who likes making mistakes? A narcissistic psyche perceives this experience as an insult: no one enjoys having to step outside of the cozy security of their own interpretations. Asking

yourself tough questions eats away at your fundamental convictions. This kind of self-questioning is frequently cited as being effective, yet it is practiced just as infrequently. It calls for a particular resource that is available to all of us in equal measure, even though we all use it in such different ways: time. Formulating a good question with the intention of gaining new insight is something that can't be done in the midst of everyday business. To do that, you need to have the opportunity to reflect, look at a situation confidently, and acknowledge errors in judgement. And even if the outcome of our learning gives us a feeling of happiness, actually gaining new insight is a painful process. But how often do we put ourselves through that? We succeed when we understand that working hard and constant input resulting in short-term instability cannot be the key to success – unless of course we want our business activities to end up as a one-hit wonder. Constantly alternating between change and reflection – regular tension and relaxation – lets us learn more effectively. We need time for ourselves and the patience to re-think how we see the world. ■

Frank Krause
Senior Partner,
STAUFEN.AG

NIGHT & DAY

Around the world, around the clock – the sun never sets on Staufen offices. When the work day ends at one of our 13 sites, a new day is just getting started elsewhere.

Campinas, Brazil 8 a.m.

What are you doing right now?

I am already working! At 8 am you will likely see me drinking a cup of coffee. I really love it, and it gives me a boost to start the day!

How did you get to the office?

I live in São Carlos, about 150km from our office in Campinas city. So I drive an hour and forty minutes to get there on Monday morning and usually get back home on Friday evening.

What is awaiting you today at the office?

Since we're at the beginning of the year, we are still organizing and specifying our main tasks. We have big challenges ahead of us and we will work hard to succeed. This afternoon I have an acquisition meeting with a potential customer in the construction business.



What are you looking forward to most today?

I will have the chance to play tennis with a colleague early in the evening. After a full day of work, it is a pleasure to relax my mind enjoying sports and a beer afterwards – why not?

What do you love best about Brazil?

Brazil is a nice place to live because of its beautiful nature, tropical weather, amazing beaches and friendly people. By the way, I will spend a few days with my family at Ubatuba beach during the carnival holidays.

Could you imagine working in China for a while?

Actually, I lived in China for 8 years and I love it. The working environment in China is quite challenging, and for me it was more exciting because we constantly had to work outside of our comfort zone and learn a lot by finding new ways to get things done! Another wonderful thing about working in China is experiencing such an ancient culture and such amazing food!



Dario Spinola,
Managing Director,
STAUZEN.Tática
Consultoria.
Academia LTDA

Shanghai, China 6 p.m.

What are you doing right now?

I'm on a plane traveling back from Shenyang in northern China. I'm wrapping up the last 2 days with interesting meetings and catching up on my emails.

How are you this evening?

Tired after a long week but also satisfied with the good results.



How was your day?

Together with our CEO Martin Haas, we had a busy 2-day schedule that included a project-steering committee meeting, local government meetings and a new acquisition – accompanied by early-morning train rides in freezing North China (currently -20°C)

What did you enjoy most today?

Positive client feedback about the professional and high-quality work of our consultant team in a challenging customer environment.

What do you love best about China?

You might have heard of the phrase 'TIC!' – this is China! 'Everything is possible, but nothing is easy' – that pretty much sums it up and still makes life and work interesting for me here, even after more than ten years.

Could you imagine working in Brazil for a while?

Sure, but only if you send Dario Spinola from Brazil back to China :-)



Tobias Monden,
Managing Director,
STAUZEN.SHANGHAI
Consulting
Academy Ltd.

“Everything is possible, but nothing is easy’ – that pretty much sums it up”

- 1 a.m.
- 2 a.m.
- 3 a.m.
- 4 a.m.
- 5 a.m.
- 6 a.m.
- 7 a.m.
- 8 a.m.
- 9 a.m.
- 10 a.m.
- 11 a.m.
- 12 a.m.
- 1 p.m.
- 2 p.m.
- 3 p.m.
- 4 p.m.
- 5 p.m.
- 6 p.m.
- 7 p.m.
- 8 p.m.
- 9 p.m.
- 10 p.m.
- 11 p.m.
- 12 p.m.

WOHIN UNS FÜHREN FÜHREN KANN.

WHERE LEADERSHIP CAN LEAD US.

Hermann Arnold, Aufsichtsratsvorsitzender und Mitgründer des HR-Softwareentwicklers Haufe-umantis, ist nicht nur für seine Kunden Innovator im Personalwesen. Auch im eigenen Haus lebt er revolutionäre Führungsansätze. Für ihn steht fest: Unternehmen sind vor allem dann erfolgreich, wenn sie das Unternehmertum der eigenen Mitarbeiter fördern.

In Ihrem Unternehmen werden Führungskräfte von den Beschäftigten gewählt – wer ist auf die Idee dazu gekommen?

Das hat sich bei der Bestimmung meines Nachfolgers so ergeben. Wir stellten den Mitarbeitern die Beweggründe für diesen Führungswechsel vor und ließen darüber abstimmen. Schon bald darauf meldeten sich erste Führungskräfte, die sich zur Wahl stellen wollten. Sie sahen Vorteile darin, sich durch das Team bestätigen zu lassen. So hat sich die jährliche Führungskräftewahl etabliert, auch als Anlass, über die eigene Rolle und die Erwartungen aller Beteiligten nachzudenken.

Aber stehen einem solchen System nicht persönliche Befindlichkeiten im Weg?

Natürlich ist eine Entscheidung gegen einen Kandidaten auch eine Erfahrung der Zurückweisung. Wichtig ist, dass ihn das Team anschließend mit offenen Armen empfängt. Doch aus anderer Perspektive betrachtet wählen Mitarbeiter täglich. Fehlt Vertrauen in die Führungsfähig-

ten des Vorgesetzten, werden sie handeln, wie sie es für richtig halten. Oder sie stimmen mit den Füßen ab und verlassen das Unternehmen.

Das widerspricht ganz erheblich dem traditionellen Karriereweg von Führungskräften. Wie verläuft denn bei Ihnen der Aufstieg mit einem solchen Ansatz?

Wir haben uns von der traditionellen Kaminstruktur verabschiedet zugunsten einer spiralförmigen Karriere. Ehemalige Führungskräfte, die ins Team gehen, kehren gegebenenfalls später als gereifere Persönlichkeit auf ihre alte Position zurück – oder auf eine höher angesiedelte. Oder sie erkennen, dass sie lieber einen Karriereweg abseits der Führungsrolle verfolgen wollen.

Was braucht man denn aus Ihrer Sicht, um eine gute Führungspersonlichkeit zu sein?

Ganz unabhängig von der Position zunächst einmal die bewusste Entscheidung, im eigenen Verantwortungsbereich führen zu wollen. Daraus erwachsen verschiedene Stile: Einer entscheidet alleine, erklärt und vermittelt aber. Ein anderer holt sich den Input bei Mitarbeitern und entscheidet auf dieser Grundlage. Ein dritter moderiert einen gemeinsamen Prozess hin zur Entscheidung. Vor allen Dingen sollte man keine unangenehmen Entscheidungen delegieren. So überlässt mancher unter dem Deckmantel eines „modernen Führungsstils“ die Organisation von Wochenendschichten ▶

Hermann Arnold, chairman and co-founder of the HR software developer Haufe-umantis, is an innovator in the field of HR, and not only in the eyes of his clients. He also breathes life into revolutionary management approaches in his own company. In his mind, one thing is clear: companies are most successful when they support their own employees' entrepreneurship.

At your company, employees elect their own managers. Whose idea was that?

That came about when my successor was selected. We presented our employees the reasons for this change in management and let them vote on it. Soon thereafter, the first managers spoke up and said they wanted to be nominated. They saw advantages to this approach, and the team confirmed it. This led to our annual managers' election, which also creates an occasion for everyone involved to think about their own role and expectations.

But in a system like yours, aren't personal likes and dislikes an obstacle?

It goes without saying that when someone casts a vote against a particular candidate, it feels like rejection. What matters, though, is that the team ultimately has to welcome the person with open arms. If you look at it another way, employees actually vote every day. If people don't have confidence in someone's management abilities, they will make ▶

Hermann Arnold

Aufsichtsratsvorsitzender und Mitgründer des HR-Softwareentwicklers Haufe-umantis AG.

*Hermann Arnold
Chairman and co-founder
of the HR software developer
Haufe-umantis AG.*

den Mitarbeitern – was nur zu schlechter Energie führt.

Der Aufstieg zur Führungskraft ist in aller Regel mit einem höheren Gehalt verbunden, unabhängig von der Leistung. Ist das noch der richtige Ansatz?

Eigentlich ist dieses Modell vollkommen widersinnig: Ganz unabhängig von meinem Anteil an der Gesamtleistung verdiene ich mehr, allein weil ich eine Vorgesetztenposition habe. Das lockt natürlich auch Menschen in Führungspositionen, die dafür eigentlich nicht geeignet sind oder die andernfalls auch gar kein Interesse daran hätten. Ich denke, dass sich dieses System

decisions based on what they think is right. Or they will vote with their feet, as it were, and go find a job elsewhere.

That is a major contrast to the traditional career paths that managers take. When you take your approach, how does that affect a career trajectory at your company?

We have gotten rid of the traditional hierarchy with its chimney-shaped structure, and instead the career trajectory here is more of a spiral. Former managers who serve on the executive team go back to their old positions with more maturity and experience, or they return to a higher position. Or perhaps they realize that they want to pursue a path outside of the management track.

From your perspective, what do people need to have if they want to be good managers?

Regardless of what job you have, the first thing needs to be an active decision that you want to assume management responsibility. Once that decision has been made, you will see different styles develop: one kind of person makes decisions on their own but explains and communicates them. Another person starts by

zugunsten einer leistungsorientierteren Bezahlung ändern wird. Es ist eigenartig, dass wir solche Bedenken gegen individuellere Honorierung im Angestelltenverhältnis haben, es bei Kleinunternehmen wie Bäckern oder Taxifahrern aber für selbstverständlich halten.

Kann denn diese neue Kultur von Führung und Organisation auch in einem klassischen Industrieunternehmen funktionieren?

Schaut man sich viele Mittelständler an, gibt es bereits entsprechende Strukturen, allerdings informell. Der „gute Patron“ hat ein Gespür für Stimmungen und bestimmt entsprechend die Teamleiter. Probleme

gathering input from the employees and then uses all the data to make a decision. A third might moderate the decision-making process all the way until a solution has been found. No matter what their style, however, managers should not delegate unpleasant decisions. Sometimes you see someone who claims to apply a “modern management style” and using that as an excuse to leave the task of scheduling weekend shifts up to the employees, and that sort of thing only causes bad blood.

Being promoted to a management position generally involves receiving a higher salary, no matter how well that person performs. Is this still the right approach?

If you think about it, the model you describe makes no sense at all. Regardless of their contribution to corporate performance as a whole, people earn more simply because they have a management position. And this lures people into management jobs even though they aren't really suited for them or might not otherwise be interested in them. I imagine this system will gradually shift in favor of a more performance-oriented payment system. It is strange that we have misgivings about more customized remunera-

tion in standard employee contracts, but we think nothing of it whatsoever among small-scale entrepreneurs like bakers or taxi drivers.

Can this new kind of management and hierarchical culture succeed in classic manufacturing companies as well?

If you take a look at many mid-sized companies, you will find this kind of structure in some places, albeit on an informal basis. A good boss has a nose for which way the wind is blowing and then selects team leaders correspondingly. Things become more problematic when less talented successors take the wheel. So that's why it makes sense to formalize these systems and make them binding. The same goes for innovation: employees who have a good rapport with the upper ranks tend to get ahead while others can't make headway. There's something we shouldn't lose sight of in general, though. And that is the fact that even though agile structures are now most commonly associated with the software industry, they actually have their roots in Lean management and a classic manufacturing company: Toyota. New technological opportunities also open doors for manufacturers to become much more flexible and agile. ■

tion in standard employee contracts, but we think nothing of it whatsoever among small-scale entrepreneurs like bakers or taxi drivers.

Can this new kind of management and hierarchical culture succeed in classic manufacturing companies as well?

If you take a look at many mid-sized companies, you will find this kind of structure in some places, albeit on an informal basis. A good boss has a nose for which way the wind is blowing and then selects team leaders correspondingly. Things become more problematic when less talented successors take the wheel. So that's why it makes sense to formalize these systems and make them binding. The same goes for innovation: employees who have a good rapport with the upper ranks tend to get ahead while others can't make headway. There's something we shouldn't lose sight of in general, though. And that is the fact that even though agile structures are now most commonly associated with the software industry, they actually have their roots in Lean management and a classic manufacturing company: Toyota. New technological opportunities also open doors for manufacturers to become much more flexible and agile. ■



Innovative Antriebstechnologie von SEW-EURODRIVE ist auf der ganzen Welt gefragt. Dabei sind die Anwendungsmöglichkeiten ebenso vielfältig wie unser Leistungsspektrum. Ob Sie Auto fahren, ein Paket geliefert bekommen, eine Flasche Wasser trinken oder am Flughafen Ihren Koffer vom Band nehmen: Sie werden überrascht sein, in wie vielen Produktionsprozessen und an wie vielen Orten überall Dinge unseres täglichen Lebens mit Antriebskonzepten von SEW-EURODRIVE realisiert werden. Das Bedürfnis nach höchster Qualität, zeitgemäßer Energieeffizienz und niedrigem TCO kennt eben keine Grenzen. Genau wie unsere Antriebslösungen.

NEULICH IM SOZIALEN NETZWERK ...

RECENTLY IN SOCIAL MEDIA ...

Martin Haas
Founder and CEO,
STAUFEN.AG

Meine Tochter hat vor wenigen Tagen auf Instagram ein Bild gepostet, das sie beim Ausmisten einer Pferdebox zeigt. Manch einer mag nun denken, dass die sozialen Netzwerke zwar manchmal auch ein Augiasstall sind, aber zumindest ein geruchsneutraler. Die 20 Follower, die das Bild mit einem Herzchen goutiert haben, hätte Letzteres wohl weniger gestört.

Für dicke Luft ganz anderer Art hat aber gesorgt, dass ausgerechnet ich keinen Doppelklick auf das Foto gemacht habe. Ich hab's einfach vergessen, bin auch nicht so oft in den sozialen Netzwerken unterwegs wie meine Tochter. Dennoch fühlte ich mich ertappt. Nicht nur als Vater, sondern auch als Chef mit Personalverantwortung.

Denn dieses Beispiel lässt sich auf die gesamte Wirtschaft übertragen. Die Millennials sind in der digitalen Welt mit Facebook – mittlerweile von der Fachzeitschrift „Absatzwirtschaft“ allerdings als „Senioren-Treff“ titulierte – und eben Instagram aufgewachsen. Sie sind es gewohnt, Likes zu bekommen – und zwar täglich, stündlich, in Echtzeit. Wenn

Chefs meines Alters ihnen diese Art der permanenten Anerkennung nicht geben, sondern der Meinung sind, Nichttadeln ist schon Lob genug, dann kann das ganz schnell zu Frustrationen führen.

Die wachsende Unzufriedenheit von Mitarbeitern mit ihren Vorgesetzten hat laut Johannes Prüller, Kommunikationschef des Arbeitgeberbewertungsportals Kununu, vor allem mit einem Generationenkonflikt zu tun. Denn verstärkt strömen jetzt die zwischen 1980 und 2000 geborenen „Digital Natives“ auf den Arbeitsmarkt oder erobern sogar schon selbst erste Führungspositionen. Und für sie haben schnelles und direktes Feedback, Selbstverwirklichung, Selbstbestimmung sowie Freiräume auch in der Arbeitswelt größere Bedeutung als noch für ihre Eltern und Großeltern.

In diesem Sinne: #girlboss #mycreativebiz #makersgonnamake #onmydesk #whereiwork #creativelifehappylife #startup #creativeentrepreneur #onmywaytowork #workhardplayharder ■

There are some who might say that social media can resemble the endless mess in the Augean stables of Hercules, although at least they don't produce quite the same stench. And just a few days ago, my daughter posted a picture of herself on Instagram where she was mucking out a horse's stall. The 20 followers who had double-clicked my daughter's picture to "like" it probably did not think much about how the stable smelled.

But I accidentally created a stink myself: I of all people failed to double-click the picture. I simply forgot. After all, I don't spend as much time on social media as my daughter does. But I still felt like I'd been caught off-guard – not just as a father, but as a manager with direct reports.

You see, this little anecdote applies to the entire business world as well. Millennials grew up in the digital world with sites like Instagram and Facebook – even though recently the economic journal Absatzwirtschaft referred to the latter as "a place for old folks to meet." This generation is used to getting "likes" — every day, if not every hour, and in real time. They

can get frustrated very quickly when bosses my age do not give them this kind of ongoing positive feedback: managers may feel that simply refraining from criticism is praise enough in and of itself.

The rise in employees' dissatisfaction with their supervisors is due first and foremost to a generational conflict, according to Johannes Prüller, the head of communications at the workplace-review portal Kununu. More and more digital natives, i.e. people born between 1980 and 2000, are streaming onto the labor market or perhaps even taking on their first management roles themselves. And certain things matter much more to them than they did to their parents and grandparents: receiving fast and direct feedback, self-determination, self-actualization and enjoying a certain independence, even at work.

So I'm going to do my part starting now: #girlboss #mycreativebiz #makersgonnamake #onmydesk #whereiwork #creativelifehappylife #startup #creativeentrepreneur #onmywaytowork #workhardplayharder ■



**BEREIT
FÜR
CHANGE?**
READY FOR CHANGE?

STAUFEN. INSIDE EVERY COMPANY THERE IS AN EVEN BETTER ONE.

Ansprechpartner



Wilhelm Goschy
Member of the Management Board
w.goschy@staufen.ag
Tel +49 7024 8056 0

**Ansprechpartner
für Medien**



Stephanie König
Marketing Manager
s.koenig@staufen.ag
Tel +49 7024 8056 152

Impressum

Verantwortlicher Redakteur:
Werner Bärtle, Stephanie König

Redaktionelle Mitarbeit:
Thöring & Stühr Partnerschaft
für Kommunikationsberatung,
Laura Russell

Bildredaktion:
Stephan Albrecht

Art-Direction & Layout:
Jeff Stuart Ideas&Art

E-Mail-Redaktion:
magazin@staufen.ag

Verantwortlich für Anzeigen:
Stephan Albrecht, Stephanie König

Produktionsleitung:
Stephanie König

Druck:
Staufen Direktwerbung GmbH

Alle Artikel werden exklusiv für das „stauen magazine“ geschrieben. Alle Rechte vorbehalten. © STAUFEN.AG, Köngen. Eine Verwertung dieser urheberrechtlich geschützten Redaktionsbeilage sowie der in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen, besonders durch Vervielfältigung oder Verbreitung, ist – mit Ausnahme dergesetzlich zulässigen Fälle – ohne vorherige schriftliche Zustimmung der Staufen AG unzulässig und strafbar.

Redaktion & Herausgeber:
(zugleich ladungsfähige Anschrift für die Verantwortlichen und Vertretungsberechtigten)

STAUFEN.AG
Beratung.Akademie.Beteiligung,
Blumenstraße 5, 73257 Köngen

Vertretungsberechtigter Vorstand: Martin Haas (Vorsitzender), Wilhelm Goschy, Michael Hahn, Markus Riegger. *Vorsitzender des Aufsichtsrats:* Ralf Stokar von Neuforn

Bildrechte: Titelseite - Jacek Sopotnicki/Shutterstock | S2 - Adobe Stock | S3 - STAUFEN.AG | S6 - STAUFEN.AG | S7 - istock/STAUFEN.AG | S9 - Aerzener Maschinenfabrik GmbH | S10 - STAUFEN.AG | S11 - Aerzener Maschinenfabrik GmbH | S12 - STAUFEN.AG | S14 - Dr. Andreas Bihlmaier | S18 - Shutterstock | S20 - Shutterstock | S21 - Prof. Dr. Nicola Breugst | S22 - Nils Gründler | S25 - STAUFEN.AG | S27 - Lufthansa Technik Logistik Services GmbH | S28-29 - Lufthansa Technik Logistik Services GmbH | S29 - STAUFEN.AG | S30-31 - Lufthansa Technik Logistik Services GmbH | S31 - STAUFEN.AG | S32 - Shutterstock | S33 - STAUFEN.AG | S35 - STAUFEN.AG | S36 - STAUFEN.AG | S37 - Shutterstock | S38 - STAUFEN.AG | S39 - STAUFEN.AG | S40 - STAUFEN.AG | S41 - STAUFEN.AG | S44 - Dr. Ulrich Bez | S49 - STAUFEN.AG | S50-51 - STAUFEN.AG | S52 - Shutterstock | S53 - Lars Thomsen | S54 - Shutterstock | S56-57 - STAUFEN.AG | S58 - STAUFEN.AG | S59 - STAUFEN.AG | S60 - Urs Meier | S62 - MTU Aero Engines AG | S63 - MTU Aero Engines AG | S64-65 - MTU Aero Engines AG | S66 - Shutterstock | S67 - STAUFEN.AG | S68-69 - Shutterstock | S71 - Conny Dethloff | S73 - STAUFEN.AG | S74-75 - STAUFEN.AG | S76-77 - Frank Krause | S78-79 - Shutterstock | S78 - STAUFEN.AG | S80 - Hermann Arnold | S84-85 - STAUFEN.AG | S86 - Shutterstock / STAUFEN.AG

AM LIEBSTEN GEWINNEN WIR IHR VERTRAUEN

Aber über den Hidden Champions Award freuen wir uns auch.



469 Führungskräfte deutscher Großunternehmen haben die Staufen AG zur besten Lean Management Beratung des Landes gewählt. Herzlichen Dank dafür.

STAUFEN.



BEAUTIFUL IS TIMELESS

DISCOVER DB11



ASTON MARTIN

www.astonmartin.com/db11

Official government fuel consumption figures in litres/100km for the Aston Martin DB11: urban 16.6 – 13.5; extra urban 8.5 – 7.9; combined 11.4 – 9.9. CO₂ emissions combined 265 – 230 g/km. CO₂-Efficiency class G. The fuel economy figures quoted are sourced from official regulated test results obtained through laboratory testing. They are for comparability purposes only and may not reflect your real driving experience, which may vary depending on factors including road conditions, weather, vehicle load and driving style.