

Unternehmenstransformation, blockierende mentale Modelle und großflächige Verhaltens- veränderung – oder „Shit, it really works“!

Von Arndt Brandenburg & Roland Hess, innogy SE

Photo: innogy SE

In jedem modernen Geschäft werden heute ‚real-time‘ Daten genutzt, um kontinuierliche Verbesserung zu erreichen und bessere Entscheidungen schneller treffen zu können. Nehmen wir ein modernes Formel 1 Team als Beispiel: Der Unterschied zwischen gewinnen und verlieren basiert längst nicht mehr auf der Intuition der jeweiligen Fahrer. Siege werden heute durch Entscheidungen erreicht, die auf der Basis von Daten getroffen werden, die von über 200 Sensoren im Auto geliefert und in Serverfarmen real-time aufbereitet werden. Spezifische Algorithmen werten diese Daten aus und ein Team im Hintergrund nutzt diese Informationen, um kleinste Anpassungen durchzuführen, die dann Runde für Runde den Unterschied zwischen Sieg und Niederlage ausmachen.

Methoden und Vorgehensweisen wie diese nutzen auch viele Industrien, um ihre Kunden besser zu verstehen. Darauf basierend werden dann bessere Produkte entwickelt und Kunden so mit dem besten Produkt zum jeweils besten Zeitpunkt versorgt. Darüber wird der gewünschte Mehrwert in kunden- und leistungsorientierten Unternehmen generiert.

Heute werden überall in Unternehmen Informationen genauso genutzt, um wichtige Geschäftsentscheidungen zu treffen – bis auf einen Bereich, aber vielleicht den Wichtigsten – jenen der eigenen Mitarbeiter.

Dies überrascht! Einerseits belegen diverse Studien zur Arbeitsmotivation und -engagement, dass nur 14 Prozent aller Angestellten in Westeuropa in ihrer Arbeit aufgehen. Fast zwei Drittel stehen ihrer Arbeit dagegen unbeteiligt gegenüber, „Dienst nach Vorschrift“ nennt man das wohl im besten Fall. Ca. 20% haben innerlich gekündigt und sind ggf. sogar bereit, dem Unternehmen Schaden zuzufügen. Andererseits fühlen sich die meisten Beschäftigten in Deutschland eher unter- als überfordert! Liegt es daher nicht auf der Hand, sich auch quantitativ intensiv mit dem Engagement und der Motivation der Mitarbeiter zu beschäftigen? Warum aber werden

relevante Datenströme im Hinblick auf die Mitarbeiter bislang kaum genutzt? Vermutlich liegt dies an zwei limitierenden Faktoren im Zusammenhang mit menschlicher Interaktion:

- » **Sichtbarkeit:** Als Beobachter kann man lediglich das Verhalten und die Gefühle (und selbst dies nur teilweise) der Mitarbeiter direkt um sich herum erfassen, das Verhalten der breiten Masse hingegen bleibt in der Regel verborgen.
- » **Komplexität:** Das gesamte „System“ Unternehmen und dessen Herausforderungen können als Ganzes nur schwer wahrgenommen werden, da dieses geprägt wird von individuellen Erfahrungen und zwischenmenschlichen Beziehungen. Letztere sind hoch komplex und schwierig zu quantifizieren, persönliche Gefühle und Einstellungen verändern sich darüber hinaus kontinuierlich.

Damit stellt sich die Frage: Was nun? Gibt es eine Möglichkeit, dennoch das „System“ Unternehmen zu sehen, zu verstehen und zielgerichtet zu verändern? Wenn ja, dann kann darüber eine nachhaltige Transformation und Leistungsverbesserung erzielt werden.

„Mentale Modelle treiben das Verhalten sowie die Entscheidungen einer Organisation.“

Unsere Antwort darauf ist ein klares „Ja“. Wie funktioniert das? Grundlegend ist das Verständnis, dass ‚Mentale Modelle‘ in Unternehmen das Verhalten sowie die Entscheidungen dieser Organisationen treiben. ‚Mentale Modelle‘ sind prägende Grundüberzeugungen, auf denen Strukturen und Prozesse basieren, und die sich letztlich

im konkreten täglichen Verhalten der Mitarbeiter manifestieren. Viele dieser mentalen Modelle sind hilfreich, allerdings können sich im Laufe der Zeit auch sogenannte „Blocker“ entwickeln, die einer positiven Veränderung entgegenstehen und Wandel grundlegend behindern. Oft entwickeln sich diese „Blocker“



Projektteam bei einem Eisberg-Workshop.

unbemerkt über viele Jahre bzw. Jahrzehnte und schleichen sich damit quasi unbemerkt ein.

Das Erkennen dieser „systemischen Blocker“ ist der erste Schritt. Im Normalfall erfolgt dies mit sogenannten „Eisberg-Workshops“ in Kombination mit Daten, die im Unternehmen vorliegen (Mitarbeiterzufriedenheitsumfragen, etc...). Dazu ein Beispiel:

Über eine Serie von „Eisberg-Workshops“ sowie über ein Software Tool, welches einen kontinuierlichen Datenstrom von Teams im Unternehmen erzeugte, wurde versucht, systemische Blocker zu identifizieren. Nach kurzer Zeit stellte sich heraus, dass in den „Eisberg-Workshops“ wie auch in den Daten erkennbar ein blockierendes mentales Modell signifikant oft auftrat: „Ich habe nicht genug Zeit, meine Aufgaben fertig zu stellen“ bzw. „Ich muss meine Aufgaben schnell erledigen“. Dieses mentale Modell führte im Ergebnis im Verhalten der Mitarbeiter zu niedriger Arbeitsqualität, H&S Problemen sowie daraus resultierend wieder zu Mehrarbeit, um die Probleme zu fixen. Die Konsequenz war ein noch höherer Zeitdruck für die Mitarbeiter, ein Teufelskreislauf. Eine Messung von Daten in ausgewählten Teams über zehn Wochen zeigte eindeutig, dass die „verfügbare Zeit“ durchgehend die schlechtesten Werte aufwies, und das Engagement der Mitarbeiter nachhaltig reduzierte. Innerhalb von zehn Wochen konnte damit datenbasiert nachgewiesen werden, was eines der Schlüsselprobleme in der Kultur dieses Unternehmens war.

Warum ist dies wichtig? Das Identifizieren solcher Elemente oder „blockierenden mentalen Modelle“ in einer Organisation hilft,

- (a) eine daten- und faktenbasierte Storyline für eine kulturelle Transformation zu entwickeln, sowie (und wahrscheinlich noch viel wichtiger...)
- (b) gezielt Verhaltensveränderungen und Interventionen zu implementieren, welche zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Leistung des Unternehmens führen – genauso wie in einem Formel 1 Rennen.

„Leistungsverbesserung basiert auf dem Setzen und Messen von Verhaltensveränderungen und sogenannter Blocker, die den Wandel behindern.“

Wenn darauf aufbauend eine kulturelle Transformation zielgerichtet begonnen wird, ist es für die Nachhaltigkeit entscheidend, den Fortschritt auch regelmäßig zu messen. Eine kontinuierliche Leistungsverbesserung fußt damit auf dem gezielten Setzen und Messen jener Verhaltensveränderungen, die die blockierenden mentalen Modelle des Unternehmens brechen. Im Ergebnis werden insbesondere Führungskräfte in die Lage versetzt

- » wesentlich leichter Unternehmen durch komplexe Veränderungen im Umfeld („VUCA“) zu navigieren,
- » bessere Alternativen für bestimmte Zukunftsszenarien zu entwickeln,
- » Transformationen zu beschleunigen und damit Leistungssteigerung früher zu erreichen sowie
- » Adaptionen und Veränderungen in viel kürzeren Zeiträumen vorzunehmen.

Der Fokus auf die ‚blockierenden mentalen Modelle‘ sowie das Messen der jeweiligen Interventionen und deren Resultate hat noch weitere Vorteile:

- » **Fokus:** Es hilft Führungskräften auch den Fokus auf jene Bereiche im Unternehmen zu legen, die wirkliche Unterstützung benötigen.
- » **Lernen:** Interventionen können sofort überarbeitet und angepasst werden, sollte sich der erhoffte Erfolg nicht einstellen.
- » **Rollenmodelle:** Es erlaubt aber auch jene Teams schneller zu identifizieren, die bereits in der neuen Kultur arbeiten. Damit kann Veränderung über Rollenmodelle beschleunigt werden.

Im Ergebnis können unternehmensweite Transformationen gezielt beschleunigt werden bei einer gleichzeitig nachhaltigen Leistungs- und damit Wertsteigerung.

Die Anwendung unserer Methode zur verhaltensorientierten systemischen Transformation innerhalb eines Unternehmens führt nachweislich messbar zu Veränderungen, die nicht Jahre, sondern nur Monate dauern. Durch die bewusste und konsequente Veränderung der Art und Weise, wie Menschen in Unternehmen arbeiten, verändern wir ultimativ deren Teams, die Organisation und letztendlich die Unternehmenskultur. Aristoteles sagte: „Wir sind, was wir kontinuierlich tun! Exzellenz ist damit kein Talent, sondern eine Gewohnheit“; oder wie es einer unserer Kunden nach sechs Monaten formulierte: Shit, it really works!

💡 www.innogy.com

ARNDT BRANDENBERG

ist seit 2005 bei der RWE AG in verschiedenen Führungspositionen tätig. 2013 übernahm er die Federführung für die weltweiten Change-Projekte der RWE Gruppe einschließlich der globalen Transformation zu NWoW. Als SVP Applied Excellence & Global Transformation ist er heute für NWoW bei innogy SE zuständig.



ROLAND HESS

seit 2010 als SVP Applied Excellence bei RWE/innogy und dort zuständig für das internationale Transformationsprogramm NWoW für über 60.000 Mitarbeiter/-innen. Zudem begleitet er bei innogy New Ventures innovative Start-ups auf dem Weg in die digitale Transformation.

