

Referenz

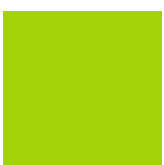
Digital Leadership bei Bosch und wie doubleYUU dort die Digitale Transformation vorantreibt

Februar 2014 | Lars Reppesgaard

Überarbeitung Michael Knuth

EXPOSEE

Wie Dr. Willms Buhse das Top-Management bei Bosch auf die Digitale Transformation vorbereitet



Die Robert Bosch GmbH steht wie kaum ein anderes Unternehmen in Deutschland für erstklassiges Ingenieurwesen und technologische Spitzenleistungen. „Exzellenz“ ist der vorherrschende Wert, an dem sich das gesamte Unternehmen orientiert – egal, ob die Ingenieure bei Bosch in Branchen wie der Autozulieferindustrie, der Gebrauchsgüterherstellung oder in der Verpackungs-, Industrie- oder Gebäudetechnik arbeiten. In Deutschland hat das Unternehmen an 80 Standorten 118.800 Mitarbeiter, weltweit in 50 Ländern an knapp 260 Standorten rund 300.000 Mitarbeiter.

Seit zwei Jahren befindet sich die Robert Bosch GmbH in einem spannenden Transformationsprozess. Ein Projektteam hat den Auftrag, auszuloten, welche Potentiale das Thema Enterprise 2.0 in dem Unternehmen bietet, das wie kaum ein zweites für Ingenieurskunst made in Germany steht, und wie die Roadmap für die Digitale Transformation des Traditionsunternehmens aussehen soll. Exzellenz auch in diesem Bereich – bei den neuen Formen der vernetzten Kommunikation und Zusammenarbeit – zu zeigen, ist das Ziel dabei. Während die Projektgruppe dafür verantwortlich ist, das Setting, also Rahmen und Potentiale des Veränderungsprozesses, zu definieren, ist Michael Knuth als Leiter der Zentralen Organisationsentwicklung bei den weiteren Veränderungsschritten im Driver Seat. Die Themen Change und Enabling fallen in seinen Verantwortungsbereich.

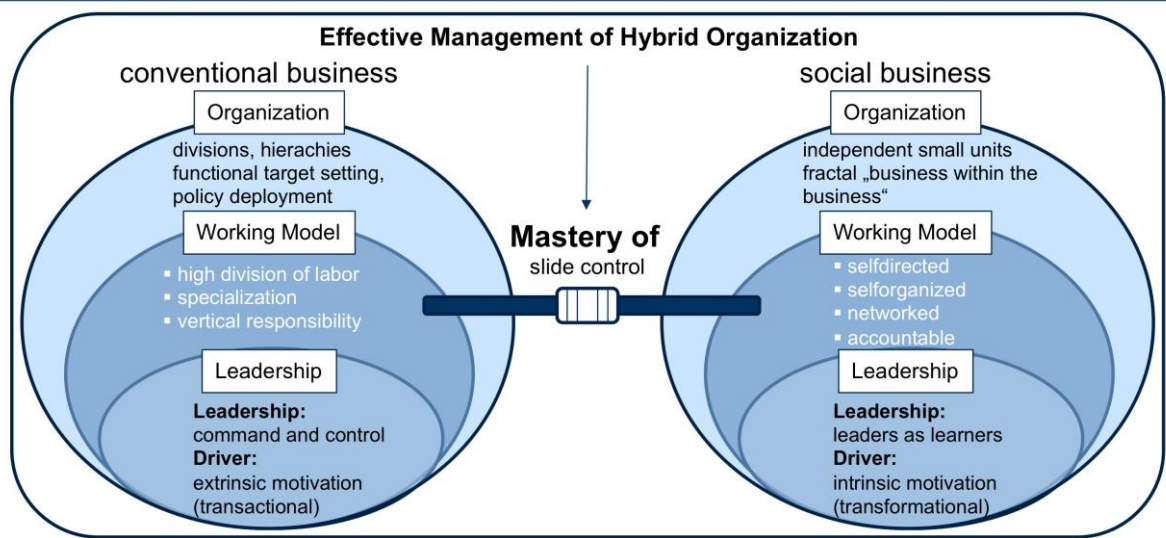
Doch die Auswirkungen dieses Transformationsprozesses in die Köpfe zu bringen, ist wie bei allen Veränderungsprozessen auch bei Bosch kein Selbstläufer, weiß Michael Knuth. Eigentlich hat so eine Weiterentwicklung das Potential, die Zusammenarbeit auch jenseits von IT-Tools zu verändern und einer ganzen Organisation vernetztes Denken beizubringen. „Doch die Wahrnehmung der Führungskräfte war zu Beginn des Jahres noch davon geprägt, dass Enterprise 2.0 ein IT-Projekt ist und dass es da einfach eine neue Plattform mit noch ein paar Funktionalitäten wie Blog und Forum geben soll“, sagt er. Schließlich war die erste Projektphase vor allem durch die Einführung der internen Social Media-Plattform „Bosch Connect“ geprägt.

Um bei Bereichsvorständen und Führungskräften den notwendigen Mindset für den anstehenden Wandel zu erzeugen, wandte sich Bosch an doubleYUU. In einer Reihe von Workshops und Vorträgen mit Dr. Willms Buhse sowie mit Hilfe eines von doubleYUU zur Verfügung gestellten Methodensteckbriefs wurden sie für die Veränderungsprozesse, die Enterprise 2.0 und die Digitale Transformation vor allem im Denken und für die Herangehensweise an Probleme sensibilisiert. „Ziel war es, den Führungskräften zu zeigen, wohin die Reise im Sinne von selbst organisierten Arbeitsmodellen geht“, sagt

Michael Knuth. „Was heißt das für dich als Führungskraft? Wie führt man in einem selbst organisierten System?“

Ein Erfolgsmuster von doubleYUU ist es, Best Practices von Treibern im Bereich der Digitalen Transformation zu analysieren und die Erfolgsmuster aus der Internetwelt in die Welt der klassischen Unternehmen zu übertragen – ein Vorgehen, das Michael Knuth in diesem Fall bei Bosch als sehr hilfreich empfand. „Es ist für uns sinnvoll, uns ein Stück weit beim Vortasten in diese neue Welt an Internet-Innovatoren zu orientieren und nicht beispielsweise daran, wie weit ein direkter Wettbewerber aus unserer Branche beim Thema Digitale Transformation ist. Natürlich muss man dann die Frage beantworten, was denn ein Erfolgsmuster von Unternehmen wie Netflix für den Alltag bei Bosch bedeuten kann. Aber Dr. Willms Buhse schafft genau das. Er hilft, die Brücke zu bauen zwischen den Mustern der Internet-Innovatoren und dem Führungsalltag unserer Manager.“

E2.0 Excellence



Schiebereglersystem von Bosch

Bosch setzt bei der Digitalen Transformation auf eine Art Schieberegler-System: Das Unternehmen will lernen, in welchen Fällen es sinnvoll bleibt, sich eher klassischer Werte- und Entscheidungsmuster wie hoher Spezialisierung, funktionaler Exzellenz und hierarchischer Organisation zu bedienen, und wann das Umschalten in die selbst organisierten Muster der vernetzten Welt weiterhilft. „Wir nutzen aus guten Gründen Muster, die eher auf der linken Seite des Schiebereglers zu finden sind, etwa in den Fertigungsbereichen. Für die

Ausrichtung dort ist weniger die schnelle Adaptionfähigkeit aus der Enterprise 2.0-Welt wesentlich, sondern es sind eher die Themen Effizienz und Exzellenz“, sagt Michael Knuth. In anderen Bereichen geht es Bosch dagegen darum, mit Vernetzungs-Know-how Potentiale zu realisieren – etwa um mit Hilfe der Crowd Innovationen zu entwickeln oder mit Hilfe vernetzter Experten Probleme schneller als bisher zu lösen.

Praxisnah darzustellen, welche Potentiale ein vernetztes Vorgehen bietet und wie es sich bei ganz alltäglichen Führungsaufgaben einsetzen lässt, war das Ziel der Workshops. „Wir stellen den Führungskräften eine Reihe von Methoden vor, die genau für ihren Alltag relevant sind“, sagt Dr. Willms Buhse. „Ganz handfeste Dinge, nach dem Motto: Das kannst du ab morgen machen.“ Ein Beispiel dafür waren etwa Hinweise, wie man mit Stand-up-Meetings und innovativen Veranstaltungsformaten bei Mitarbeitern die Lust auf Selbstorganisation anfacht. „Es geht um Ansätze, bei denen die Führungskräfte sofort ausprobieren können, wie weit diese Methoden in realen Prozessen und bei realen Problemstellungen eine Hilfe sind“, sagt Michael Knuth. Zugleich bekamen alle Führungskräfte einen von doubleYUU erarbeiteten Methodensteckbrief an die Hand. Dort ist dokumentiert, für welche typischen Aufgaben einer Führungskraft welche Werkzeuge und Vorgehensweisen aus der Vernetzungswelt sinnvoll sind. „Damit haben wir den Teilnehmern eine ganz praxisnahe Hilfestellung an die Hand gegeben, nach dem Motto: Das kannst du morgen anders machen“, sagt Michael Knuth.

Genau dies stellte sicher, dass die Workshops auf positives Feedback stießen und einen wertvollen Beitrag für die Digitale Transformation von Bosch leisten. „Man kann viel über Modelle und Visionen diskutieren“, sagt Michael Knuth. „Aber die Leute fragen in der Regel: ‚Was soll ich konkret machen, was kann ich konkret anders machen?‘ Die Frage haben wir bei diesem Ansatz ein Stück weit beantwortet und führen so Führungskräfte und Teams in selbst organisierte Arbeitsmodelle. Wir haben überhaupt nicht über IT gesprochen, und wir haben als Feedback bekommen, dass die Leute dafür sehr dankbar waren.“ Dieses Erfolgsmuster wird nun auf weitere Unternehmens- und Geschäftsbereiche von Bosch übertragen. Aus den initialen Veranstaltungen hat sich bereits eine Reihe von weiteren Aufträgen für Workshops und Seminare ergeben.

Michael Knuths Fazit: „Dr. Willms Buhse ist in seiner Art in hohem Maße inspirierend und motivierend. Er bringt eine sehr wertvolle Außensicht ein und hat aufgrund seines Lebenslaufs und seiner eigenen Erfahrungen beim Einbringen dieser Außensicht eine Autorität. Er redet nicht über Sachen, die er

mal gelesen hat, sondern kann aufgrund seiner Vita und seiner Erfahrung auf Beispiele aus erster Hand zurückgreifen.“

Über doubleYUU - Die Managementberatung für Digitale Transformation

Die doubleYUU GmbH & Co. KG ist eine innovative Managementberatung für Digitale Transformation und wurde 2009 von Dr. Willms Buhse gegründet. Das inhabergeführte Hamburger Unternehmen unterstützt und begleitet namhafte Unternehmen wie Allianz, Axel Springer, Bosch, Continental, Daimler, Deutsche Telekom, Lufthansa, Metro, Microsoft, Otto, oder das ZDF auf dem Weg der Digitalen Transformation. Zum Angebot gehören Kommunikations- und Change-Management-Konzepte und die dazugehörigen Umsetzungsprojekte, Social Media-Strategien, Co-Creation-Prozesse, Vorträge, Workshops und Studien. Die Beratung bei der Auswahl und Implementierung von Technologielösungen erfolgt herstellerunabhängig.