



Axel Kühn & Felix Kühn

**Alles!Bleibt?Anders. –
Kommunikation und Führung in Zeiten von Digitalisierung und Industrie 4.0**
**Everything!Remains?Different. –
Communication und leadership in times of digitization and Industry 4.0**

Die Digitalisierung der Arbeitswelt geht in eine entscheidende Phase. Eine immer enger werdende Verzahnung digitalisierter Interaktion und Transaktion mit der industriellen Produktion sowie mit Dienstleistungen aller Art sorgt überall für radikale Umbrüche. Hinzu kommen grundlegende Veränderungen im Marktumfeld: Wettbewerber, die mit digitalen Angeboten groß geworden sind, lassen ganz neue Märkte entstehen. Und als wäre das noch nicht genug, kämpft die deutsche Wirtschaft mit dem demografischen Wandel. Um am Markt zu bestehen, wird eine „Kultur des Sowohl-als-auch“ erforderlich.

Doch wie lässt sich diese nächste Stufe der Kulturentwicklung realisieren?

Digitization of the workplace has reached a critical phase. The ever-growing connection of digital interaction and transaction with industrial production causes radical changes everywhere. Additionally, the market environment is undergoing fundamental changes - agitators, who grew based on digital offerings are creating entirely new markets. To top that off, the German economy is struggling with its demographic transition. In order to survive in this new environment, a culture of “as well as” is required. But how can we realise this next stage of cultural development?

Technologie, Märkte und Gesellschaft entwickeln sich schneller, als sich viele betroffene Unternehmen mit ihren bestehenden Methoden anpassen können. Aber Geschwindigkeit, Time-to-Market, zählt heute mehr denn je. Wer als Erster über eine

Technology, markets and society are developing at such a fast pace that many businesses find it hard to adapt using their present approaches. However, “time to market” is more important now than ever. The winner of the race is whoever

ALLES! BLEIBT? ANDERS.

ALLES!
BLEIBT?
ANDERS.

gefragte Schlüsseltechnologie oder ein innovatives Dienstleistungsangebot verfügt, macht das Rennen. Der Zweite wird immer öfter zum Verlierer. Das gilt für einzelne Lösungen ebenso wie für ganze Märkte. Unternehmensgröße und jahrelanger Erfolg bieten per se keine Sicherheit mehr für die Zukunft. Im Gegenteil. Große Unternehmen mit starren Strukturen und Prozessen stehen sich organisatorisch und kulturell oft selbst im Weg, wenn es darum geht, schnell und beweglich auf Marktentwicklungen zu reagieren oder neue Märkte zu gestalten.

Klassische Planungsmethoden stoßen ebenso an ihre Grenzen wie gewohnte Projektstrukturen, standardisierte Prozesse und hierarchische Entscheidungswege. Sie sind gerade bei komplexen, kompetenz- und abteilungsübergreifenden Anforderungen zu kompliziert, zu langsam, zu unbeweglich. Denn am Ende zählt nur eines: die schnelle und passende Lösung, das innovative, wettbewerbsfähige Angebot.

Intelligente Netzwerke, agile Teams, Vertrauenskultur – Chancen nutzen durch radikale Veränderung. Für den deutschen Mittelstand ist das eine herausfordernde Situation – die gleichzeitig viele Marktchancen bietet. Wer sie für sich nutzen will, darf sich nicht nur auf die bestehenden Stärken verlassen, also auf das Fachwissen der Mitarbeiter, auf effiziente Produktionsprozesse, einen starken Vertrieb oder eine kompetente Mannschaft in Forschung und Entwicklung. Der Schlüssel zum Erfolg liegt künftig darin, die oftmals linearen Strukturen aufzubrechen und die Stärken des Unternehmens je nach Bedarf neu zu verbinden. Es gilt, für den schnellen Markterfolg vielfältige Kompetenz und Erfahrung aus allen Bereichen an einen Tisch zu bringen, um individuelle und gleichzeitig wirtschaftliche Kundenlösungen und innovative Produkte anbieten zu können. Agile Teams arbeiten als intelligente Netzwerke temporär zusammen: transparent und vertrauensvoll, unabhängig von Abteilungsgrenzen, hierarchischen Funktionen oder standardisierten Prozessen. Für viele Unternehmen bedeutet das: radikale Veränderung im Denken und Handeln. Wer traut sich? Führung ohne Macht.

comes up first with an in-demand key technology or an innovative service offer.

More and more often, being second best means a lost opportunity. This applies to single solutions as well as to entire markets. The size of a company regardless of past success, no longer ensures a secure future. Quite to the contrary – large companies with rigid structures and processes are often their own worst enemy, when it comes to responding quickly and flexibly to market trends or to shaping new markets because of their organisation and culture.

Conventional planning methods reach their limits just as familiar project structures, standardised processes and hierarchical decision-making paths. They are too complicated, slow and inflexible, particularly in relation to demands that are complex and require a wide range of competencies across departments. In the end, only one thing matters: a fast solution that fits and an innovative, competitive offer.

Intelligent networks, agile teams, a culture of trust take advantage of new opportunities by making radical changes.

This creates a challenging situation for German medium-sized companies – but at the same time it provides many market opportunities. Anyone who wants to benefit from these opportunities cannot rely solely on existing strengths, such as; expertise of employees, efficient production processes, strong sales and competent team in research and development. The key to success will be to break down procedures that are too rigid and to combine the company's strengths in new ways. In order to be able to provide individual and economical customer solutions and innovative products, it is important that competencies and expertise in all areas are brought together to achieve quick success. Agile teams collaborate as intelligent networks on a temporary basis: transparent and trustworthy, free of departmental borders, hierarchical functions and standardised processes.



© tomer turjema/Fotolia

Eine große Herausforderung für jedes Management, denn es muss schnell und glaubwürdig die Voraussetzungen dafür schaffen: ein zeitgemäßes Verständnis von Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen. Die klassisch-hierarchische Führung steht heute in vielen Teilbereichen eines Unternehmens vor dem Ende. Effiziente Teamarbeit in einer Vertrauenskultur braucht ein komplett neues Führungsverständnis. Künftig ist eine Kultur des Miteinanders, des Teilens von Wissen und Erfahrung Basis für wirtschaftlichen Erfolg. Führung ist dann in erster Linie ein geplanter Dialog und zielorientiertes Coaching innerhalb strategischer Leitplanken.

Strukturen aufbrechen, Neues wagen – trotzdem Kernprozesse und Stammgeschäft sichern. Und um es noch schwieriger zu machen, werden auch in den kommenden Jahren große Bereiche des Unternehmens parallel auf jeden Fall weiterhin in den gewohnten Bahnen arbeiten müssen. Sie sind es, die im Rahmen zentraler Prozesse und Richtlinien sowie mit zuverlässigen Standards das Kerngeschäft sichern – und so die Innovationen von morgen finanzieren. Alles! Bleibt? Anders.

Um am Markt zu bestehen wird eine „Kultur des Sowohl-als-auch“ erforderlich. Sie wird allen Unternehmen in den kommenden Jahren in irgendeiner Form begegnen. Wie lässt sich diese nächste Stufe der Kulturentwicklung im Unternehmen realisieren?

1. Bewusste Entscheidung des Top-Managements. Kulturveränderungen lassen sich nur realisieren, wenn sie von der Spitze des Unternehmens ernsthaft gewollt und aktiv vorangetrieben werden. Das beginnt mit der Erkenntnis, dass es nicht mehr ausreicht, den Status quo zu sichern oder mit inkrementellen Schritten die Zusammenarbeit und Führung im Unternehmen weiterzuentwickeln. Schauen Sie einfach realistisch auf das steigende Veränderungstempo in Ihrem Marktumfeld – und vergleichen Sie es ehrlich mit der Veränderungsfähigkeit und der Innovationsgeschwindigkeit in Ihrem Haus.

For many companies, this means radically changing the way they think and act. Who dares to lead without power? This poses major challenges for management, since foundations have to be laid quickly, credibly with a contemporary understanding of communication, leadership and cooperation. In many company departments, classic hierarchical leadership is on its way out. Efficient team work in a culture of trust requires an entirely new understanding of leadership. A culture of cooperation, sharing of knowledge and expertise will be the future basis for economic success. Leadership will then primarily involve a planned dialogue and targeted coaching within a strategic framework.

Companies need to break down structures and dare to try new things while securing core processes and business. Large areas of the company will have to run as usual, because they secure the existing business and finance tomorrow's innovations. Everything. Remains? Different!

In order to survive, a culture of “as well as” is required. In the future, every company will be confronted with this dilemma. How can the company's next step of cultural development be realised?

1. A conscious decision by top management. Cultural changes can only be realised if they are truly wanted and are actively promoted by the management of the company. This starts by recognising that it is no longer sufficient to secure the status quo or to further develop cooperation and management by one step at a time. Just take a realistic look at the increasing pace of change in your market environment and honestly compare it to the ability to change and the pace of innovation within your company.

ALLES!
BLEIBT?
ANDERS.

ALLES!	
BLEIBT?	
ANDERS.	

2. Notwendigkeit für die Veränderung vermitteln – Ziele und Visionen deutlich machen. Es ist erfahrungsgemäß eine der ersten kommunikativen Herausforderungen für das Management, den Druck der Märkte, die geänderten Anforderungen der Kunden sowie die rapide steigende Veränderungsgeschwindigkeit an Führungskräfte und Mitarbeiter zu vermitteln. Insbesondere dann, wenn das Unternehmen gerade sehr erfolgreich ist. Am besten gelingt das, wenn Sie sich von Strategie-Charts lösen, das aktuelle Geschehen und Ihre Ziele und Visionen für die Zukunft in einfache Worte und Bilder fassen, unterlegt mit konkreten Beispielen, passend für die verschiedenen Abteilungen. Das setzt voraus, dass das Top-Management sich selbst klar ist über seine „Story“, sie für sich am besten schriftlich formuliert und intern abgestimmt hat. Es lohnt sich, hier Zeit zu investieren. Holen Sie zuerst die Führungskräfte der nächsten Ebenen ins Boot. Arbeiten Sie in einem Workshop gemeinsam die Konsequenzen der Veränderungen heraus. Erst dann gehen Sie Schritt für Schritt ins ganze Unternehmen.

3. Klarheit schaffen, was sich verändert – und was bleibt. Unternehmen brauchen heute klare Kernprozesse und Regeln, die – auch international – für das Tagesgeschäft verbindlich sind und bleiben. Es ist wichtig, dass Sie nicht nur auf diejenigen schauen, über diejenigen sprechen, die neue Wege gehen werden – sondern auch diejenigen wertschätzen, die das Stammgeschäft sichern.

4. Kulturveränderung mit einem konkreten Schlüsselprojekt oder einem relevanten Change-Prozess verknüpfen. Eine Unternehmenskultur lässt sich nur schwer über ein abgesetztes „Kultur-Projekt“ verändern. Am besten ist es, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter selbst und direkt erleben und erfahren, warum sich Führung und Zusammenarbeit verändern müssen. Daher ist es hilfreich, Kulturveränderung mit aktuellen Veränderungen in der Organisation zu verknüpfen.

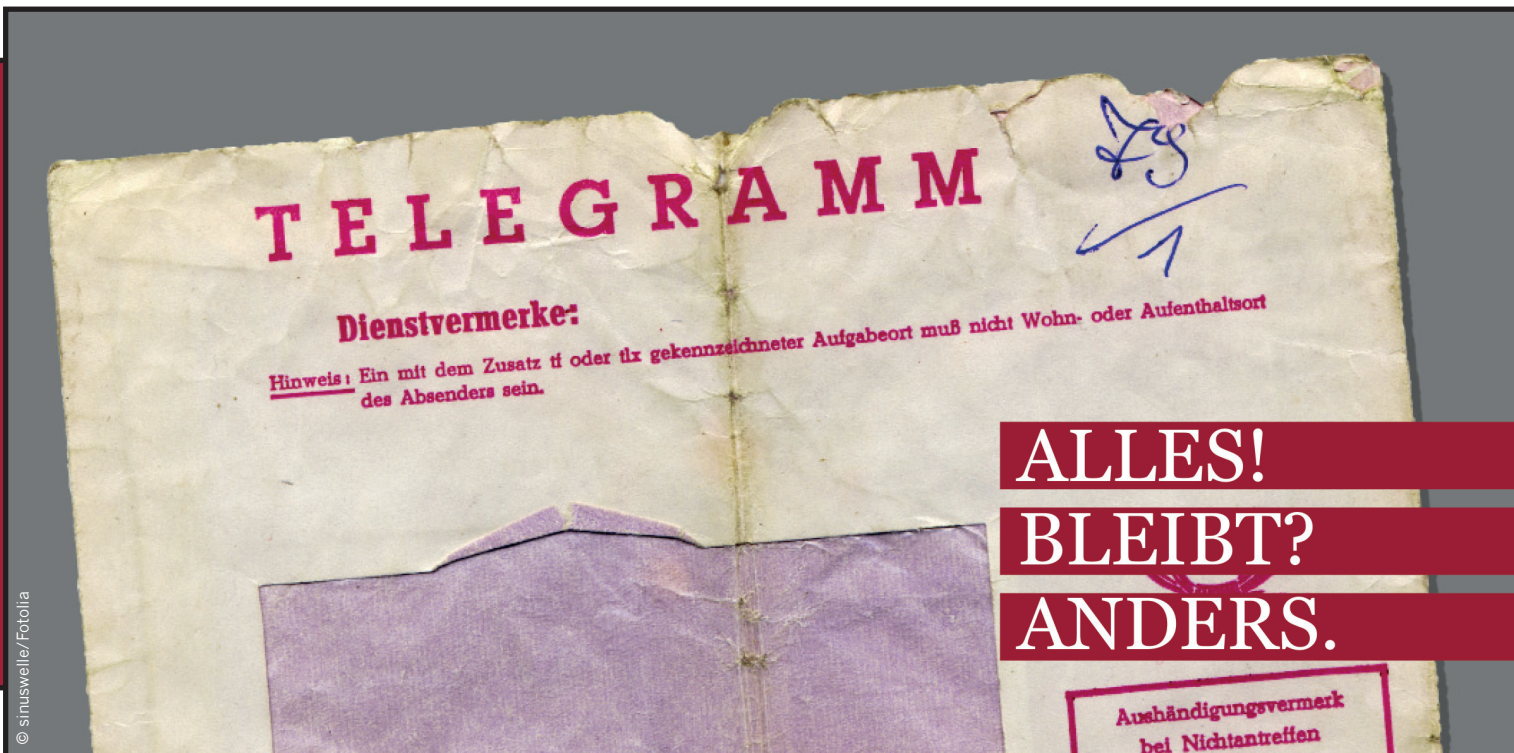
5. Ausprobieren und Erfahrungen sammeln. Neue Formen der Zusammenarbeit müssen zum Unternehmen passen – und in

2. Show the need for change – clarify goals and vision. Experience has shown that conveying the markets pressures, the dynamic customer demands and the rapid pace of change to executives and employees poses one of the first communicative challenges to management – especially if the company is currently very successful. The best way to address this is by putting away the strategy charts and instead presenting the current state of things, and your goals and visions for the future. Do so using simple words and pictures backed by specific examples geared towards various departments. This requires a common understanding amongst senior management of the company’s goals, image and the way in which its future story will unfold. Spending time on this is worth the effort. First, gather executives from a range of different levels. Work out the consequences of the changes together. Only then, step by step, can you present the company’s story to the entire team.

3. Define what will change and what will remain the same. Companies need clear core processes and rules, which must remain critical for day-to-day business. It is important that you not only look to and talk about the people who will break new ground – but also acknowledge those who secure the core business.

4. Link cultural change with one specific key project or a relevant change process. Corporate culture is hard to change by means of a distinct “culture project”. It is best if executives and employees experience the need for change first-hand. That is why it is helpful to link cultural change to current changes within the organisation.

5. Trying out new things and gaining experience. New approaches to working together have to be compatible with the company – and may still have to be developed



ALLES!

BLEIBT?

ANDERS.

weiten Teilen sicher erst entwickelt werden. Es gibt verschiedene, bewährte Methoden für die Zusammenarbeit agiler Teams (z. B. SCRUM). Doch sie zu implementieren bedeutet gerade bei abteilungsübergreifenden Projekten, alle gewohnten Bahnen zu verlassen. Ein agiles Team arbeitet flexibel und schnell, frei von bisher definierten Projektstrukturen und -prozessen. Die Teammitglieder bringen ihr Know-how ein, unabhängig von ihrem Verantwortungsbereich. Entscheidend ist nicht die Durchsetzung oder Optimierung von Einzelleistungen, sondern ausschließlich die schnelle und genau passende, innovative Lösung. Das bedeutet Umdenken auf allen Ebenen. Fehler sind Teil des Konzeptes. Und der wahre Wert sind die Erfahrungen, die hier in kurzer Zeit gesammelt werden.

6. Kulturveränderung bedeutet für das Management: Kulturveränderung vorleben. Die Veränderung der Unternehmenskultur und das Einführen neuer, ungewohnter Arbeitsweisen braucht Geduld, Mut, Beharrlichkeit und Konsequenz. Egal, mit welchem Aufwand, mit welcher Methodik oder mit welchem Investment Sie diese Veränderung vorantreiben: Erfolgreich wird sie nur sein, wenn das Management-Team die neue Kultur jeden Tag konsequent vorlebt.

7. Führung in der digitalen Welt – persönlich, vertrauensvoll und klar. Im digitalen Zeitalter wird digitale Kommunikation von vielen als der einfachste und effektivste Weg dargestellt, um den neuen Herausforderungen als Führungskraft zu begegnen. Doch das Gegenteil ist der Fall: Gerade die persönliche Kommunikation ist im Zeitalter der Digitalisierung als Führungs- und Managementinstrument unerlässlich geworden. Sie schafft Glaubwürdigkeit, Transparenz und Klarheit – vorausgesetzt, sie ist ehrlich, verständlich, konsistent, zeitnah und nachhaltig, ein strukturierter Dialog über alle Hierarchiestufen hinweg. Gute Kommunikation in diesem Sinne schafft Sicherheit für Führungskräfte und Mitarbeiter und ist die Voraussetzung für schnelle Veränderungsfähigkeit von Unternehmen.

in many areas. There are various established methods of collaboration for agile teams (e.g. SCRUM). Implementing them involves leaving the beaten track, especially in inter-departmental projects. An agile team works in a quick and flexible way, free of previously defined project structures and processes. Team members contribute their expertise, regardless of their area of responsibility. Implementing or optimising individual actions is not decisive here; what counts is finding the fast and the perfectly tailored innovative solution. This means changing the way of thinking on all levels. Mistakes are part of the concept, and what is really important here are the experiences that are gained in such a short amount of time.

6. Management needs to serve as a role model for cultural change. Changing corporate culture and introducing new, unfamiliar ways of working requires patience, courage, persistence and consistency. Regardless of the effort, the methodology or whatever kind of investment you use to drive this change, it will only be successful if the management team lives the new culture on a daily basis.

7. Leadership in the digital world – personal, trustworthy and clear. In the digital era, digital communication is often considered the easiest and most effective way to address the new challenges an executive faces. However, the opposite is true. Personal communication, in particular, has become vital as a leadership and management tool. It creates credibility, transparency and clarity – providing that it is honest, understandable, consistent, timely and sustainable. A structured dialogue on all hierarchical levels. Effective communication creates security for executives and employees, and functions as a prerequisite for a company's ability to adapt quickly.

ALLES!
TELEGRAMM

BLEIBT?

Dienstvermerke
Hinweis: Ein mit dem Zusatz ff oder ffz gekennzeichneter Aufgabenteil muß nicht Wohn- oder Aufenthaltsort des Absenders sein.

ANDERS.

ALLES!
BLEIBT?
ANDERS.

Unternehmenskultur – Erfolgsfaktor in einer digitalen Welt. Eine gute Unternehmenskultur ist tatsächlich ein relevanter betriebswirtschaftlicher Wettbewerbsfaktor – und aus Sicht der dringend benötigten Fachkräfte ein entscheidendes Auswahlkriterium. Wie gut eine Unternehmenskultur ist, zeigt sich im täglichen Miteinander: Daran, wie man miteinander spricht, wie gut und zeitnah Führungskräfte und Mitarbeiter in alle wichtigen Veränderungen eingebunden werden, wie verständlich und nutzbar Informationen im Unternehmen vermittelt werden, ob die „Chefs“ schwierige Botschaften persönlich überbringen und diese auch in einen verständlichen Zusammenhang einordnen können. Vertrauen entsteht dadurch, dass man im Gespräch bleibt.

Um im Wettbewerb auf allen Ebenen mithalten zu können, ist es entscheidend, dass sich alle Führungskräfte der großen Bedeutung guter Unternehmenskultur bewusst sind – und dass sie mit ihrer Kommunikation die Kultur des Unternehmens maßgeblich prägen. Führung wird in immer komplexeren Strukturen, bei täglichem Datenüberfluss, mit steigender Agilität und kontinuierlicher Veränderung im besonderen Maße über den persönlichen Dialog funktionieren. Und der ist ein Top-Zeitinvestment mit bester Renditechance: als Kulturbildner, Steuerungsinstrument und Orientierungshilfe.

Corporate Culture – the success factor in a digital world. In fact, having a good corporate culture is an important competitive advantage. From viewpoint of urgently needed skilled employees it is a selection criterion as well. The quality of a corporate culture becomes apparent when looking at the daily interactions: from how people talk to each other, how well executives and employees are involved in important changes, how understandable and useful information is conveyed, and whether “bosses” convey tough messages personally in an understandable context. Trust is built by staying in touch.

In order to be universally competitive, it is important that all executives are aware of how important the corporate culture is. Also they must understand that the culture is shaped by the way these executives communicate. In growing complex structures with daily data overflow, leadership will primarily work through personal dialogue. And time invested in this will produce excellent returns.



Axel und Felix Kühn

Seit Jahren beraten die Brüder Axel und Felix Kühn Unternehmer und Führungskräfte in komplexen Organisations- und Kulturveränderungen, Kommunikation und Krisenabwehr. Axel Kühn, Journalist und Regisseur, lehrt außerdem als Dozent an der HTWG Konstanz. Felix Kühn, Kommunikationswirt und PR-Profi, hat über Jahre die Kommunikation eines börsennotierten Unternehmens aufgebaut und geleitet. The brothers Axel and Felix Kühn have been advising entrepreneurs and executives throughout complex organisational and cultural changes, communication and crisis management for many years. Axel Kühn is a journalist and director and also teaches at the Konstanz University of Applied Sciences. Felix Kühn, a communication and PR expert, set up and managed the communication of a listed company for years.