

# „Schwungmasse für die digitale Transformation“

Das aktuelle Interview

**In der Unternehmensgruppe GMI Instruments ging im November 2019 das Projekt „Navigator 4.0“ zu Ende. 18 Personen durchliefen das Qualifizierungsprogramm für den digitalen Change. Auch das Führungsboard spielte über den gesamten Zeitraum eine aktive Rolle.**



Georg Schmeußer und Cornelia v. Hardenberg

## **Warum klang dieses Qualifizierungsprogramm „Navigator 4.0“ für GMC Instruments für Sie so attraktiv, Herr Schmeußer?**

Wir waren da gerade in der ersten Schwungphase unserer agilen und digitalen Transformation. Eine kleine, eingeschworene „Gemeinde“ von Experten und Protagonisten trieb das Thema nach vorne, alle anderen im Unternehmen hatten bis dato wenige bis gar keine Berührungspunkte. Dann stieß ich auf Ihren Flyer und erkannte sofort das Potenzial: Das Projekt könnte die „Brücke“ ins Unternehmen werden, solche „Navigatoren“ könnten an diese dynamische Entwicklung andocken und das Bindeglied in die Mitarbeiterschaft werden.

## **Warum sind Agilität und Digitalisierung für Ihr Unternehmen so wichtig?**

Agilität ist für uns das geeignete Mittel zum Zweck, schneller verkaufsfähige Produkte und Dienstleistungen an den Markt zu bringen. In der Vergangenheit hatten wir teilweise

**Georg Schmeußer** ist Leiter Personal, Recht und IT der GMC Instruments Gruppe, einem der Pioniere der Messgeräteherstellung. Hauptsitz der Unternehmensgruppe ist Nürnberg. Insgesamt hat die Gruppe 26 Gesellschaften in 11 Ländern (von den USA bis China) mit weltweit ca. 750 Beschäftigten; an den Standorten in Nürnberg sind es ca. 330 Menschen. Herr Schmeußer war Initiator und dann auch interner Projektleiter des Projekts „Navigator 4.0“.

**Cornelia von Hardenberg**, die das Interview führte, war im Zeitraum des Projekts Leiterin für Geschäftsentwicklung der MYPEGASUS Akademie und Projektleiterin des Anbieters. Das Gesamtprojekt hieß DIGIT US ([www.digit-us.de](http://www.digit-us.de)) und wurde mit Mitteln des ESF (Europäischer Sozialfonds) gefördert. Nun arbeitet sie wieder freiberuflich als Beraterin für Change, Dialog und Transformation.

Entwicklungszyklen von mehreren Jahren für neue Messgeräte. Das ist in der heutigen Zeit nicht mehr darstellbar.

Im Bereich der Digitalisierung schätzen wir die Entwicklung so ein, dass wir ohne ein digitales, zu unserem Geschäftsfeld und unseren Geräten passendes Angebot in einigen Jahren nicht mehr am Markt werden bestehen können.

## **Was war für Sie der Nutzen, dass die IHK Akademie Nürnberg die „Navigator 4.0“-Qualifizierung evaluiert und begleitet hat?**

Das hat das Programm erheblich aufgewertet, die IHK steht für geprüfte Qualitätsstandards. Das Programm war ja neu und für das ESF-Projekt entwickelt worden. Dass die IHK mit im Boot war, gab uns die Sicherheit, dass wir eine gute Qualität erwarten konnten.

Die Möglichkeit, dass unsere „Navigatoren“ ein IHK-Zertifikat erwerben konnten, hat darüber hinaus die Attraktivität des Programms für die Teilnehmenden

gesteigert. Sie können es jetzt als Baustein für ihre eigene berufliche Weiterentwicklung nutzen.

### **Was waren aus Ihrer Sicht die größten Hürden aus Sicht der „Navigatoren“?**

Wir hatten am Anfang Schwierigkeiten zu vermitteln, worum es uns ging. Der Nutzen, der Sinn und Zweck, war in der Anfangsphase nicht richtig klar: Warum in dieser Form, mit diesen Inhalten, warum so umfangreich, warum überhaupt? Es ging im Kern ja nicht um IT-Kenntnisse sondern um Methodenkompetenzen, mit denen man im permanenten Wandel besser zurecht kommt und in die Lage versetzt wird, diesen Wandel aktiv mit zu gestalten; also darum, Projekte unter sich wandelnden Rahmenbedingungen erfolgreich managen zu können. Am Anfang gab es wirklich viele Fragezeichen. Die Teilnahme am Projekt war freiwillig - wir sind froh, dass so viele bei der Stange geblieben sind.

### **Für den Zertifikatslehrgang musste ja ein eigenes Projekt initiiert, umgesetzt und beschrieben werden. Warum, meinen Sie, haben sich die „Navigatoren“ am Anfang so schwer damit getan, sich auf ein eigenes Projekt zu committen?**

Tja, so richtig verstehe ich's bis heute nicht (*lacht*). – Es war wohl so, dass am Anfang ein Missverständnis im Raum stand. Einige dachten, sie müssten eine Add-on-Aufgabe lösen, die zusätzlich noch obendrauf kommt. Dabei war es immer so gedacht, und so dachten wir auch, dass wir es kommuniziert hätten, dass sie mit den erlernten Methoden und Kenntnissen genau die Themen angehen sollten, die ohnehin auf dem Schreibtisch liegen. Neu war also die Herangehensweise an neue Aufgaben. Wir wollten, dass sie schon während des Qualifizierungsprojekts damit beginnen, das erlernte Methodenwissen anzuwenden.

### **Könnten Sie bitte beispielhaft ein Projekt kurz skizzieren, das aus dem Kreis der „Navigatoren“ entstanden ist?**

Gerne! Diese Zusammenfassung stammt von einem der drei Projektleiter:

Das Projekt „Teildigitalisierung des Mietgeräte Prozesses“ wurde in Gruppenarbeit aufgesetzt. Ziel des Projektes ist es, den bisherigen Mietgeräte-Prozess zu splitten um einzelne Prozessschritte in den jeweiligen Fachabteilung bearbeiten zu lassen.

Zwar wird hierdurch die Anzahl der Schnittstellen erhöht, da es sich dort aber um die Fachkompetenz

### **Projekt Navigator 4.0 – der Lotse für den digitalen Wandel**

Das bundesweit einmalige Projekt bestand aus zwei Teilen: Das vom ESF geförderte Weiterbildungsprojekt „Navigator 4.0“ hatte das Ziel, Mitarbeiter dazu zu befähigen, Digitalisierungsprojekte zu initiieren und erfolgreich zu leiten. Es ging um eine umfassende Methoden-, sozial-kommunikative und Beratungskompetenz. Das Programm bestand aus 8 Schulungstagen und beinhaltete die Handlungsfelder digitale Potenzialermittlung, Projektmanagement, Changemanagement, Innovation, Agilität, Wissens- und Leanmanagement, Geschäfts- sowie Kompetenzentwicklung. Insgesamt haben 18 „Navigatoren“ bei GMC Instruments das Programm erfolgreich durchlaufen, 8 von ihnen haben zusätzlich die IHK Zertifikatsprüfung abgelegt.

In das zusätzliche Begleitprogramm investierte das Unternehmen aus Eigenmitteln. 9 Personen des Führungsboards („Promotoren“) wurden vom fachlich-konzeptionellen Konzeptdesigner, Michael Vogel-Kellner, und teilweise von der Autorin über den gesamten Projektverlauf begleitet: Dazu gehörten Planungs-, Onboarding- und „In-Between“-Workshops, das Erstellen von Videostatements mit Kurzbotschaften an die Beschäftigten und „Speedtrainings“ für die Führungscrew, in denen diese einen Überblick über die Inhalte des Qualifizierungsprogramms bekam. Jedem „Navigator“ wurde – crossover – ein „Promotor“ aus dem Führungsboard zur Seite gestellt. Im Laufe des Projekts kamen auch noch Beratungs-Sprechstunden für die „Navigatoren“ hinzu. Das Projekt dauerte ein gutes Jahr.

Projektträger: Mypegasus GPQ mbH

handelt, wird im gesamten Prozess die Durchlaufzeit bis zur Wiederverfügbarkeit der Mietgeräte reduziert. Einerseits hilft die Digitalisierung die gesamten Schnittstellen zu vernetzen, zum anderen kann ein Workflow abgebildet werden. So ist zu jeder Zeit LIVE der jeweilige Status und die Verfügbarkeit einzusehen.

### **Gab es einen weiteren Begleit-Nutzen, den Sie beobachtet haben?**

Die Fähigkeit zur „autonomen und selbstverantwortlichen Weiterbildung“ wurde gestärkt: Sich selbst Zugang zu Informations- und Weiterbildungsquellen verschaffen, die online verfügbar sind, und sich das Wissen eigenständig für das eigene Arbeitsgebiet nutzbar machen. Da ist viel in Gang gekommen.

### **Was war denn die Herausforderung für Sie als Führungsmannschaft?**

Es war genau der Punkt, den ich gerade schon schildert habe: Uns fiel es am Anfang enorm schwer, den Teilnehmern das Verständnis der Situation, der Rahmenbedingungen und des Nutzens in geeigneter und für sie nachvollziehbarer Weise zu vermitteln.

### **Hat sich durch das Projekt die Zusammenarbeit bei Ihnen im Führungsboard geändert?**

Ja. Ich erinnere an einige der gemeinsamen Workshops, In-Betweens und Speedtrainings, Sie waren ja teilweise selbst dabei. Gerade durch die Unsicherheiten am Anfang ist eine intensive, unmittelbare und dialog-orientierte „Arbeits-Diskussions-Frage-und-Antwort-Umgangs-Kultur“ entstanden, die sehr geprägt ist von Dialog auf Augenhöhe – und einem lösungsorientierten Miteinander.



Die „Navigatoren“ mit ihren Promotoren und Trainern

### **Haben Sie noch mehr zum Thema Kultur beobachtet?**

Was ich sehr positiv erlebt habe: Alle 9 Personen aus dem Führungsboard und der zweiten Führungsebene, die beteiligt waren, haben intensiv ihre „Promotoren“-Rolle an- und ernstgenommen, teilweise auch sehr zeitintensiv. Das ist bei den „Navigatoren“ sehr positiv wahrgenommen und bewertet worden. Dadurch hat unsere Kultur der Wertschätzung eine neue Qualität und Intensität bekommen. Es gab durchaus ein paar positive Überraschungen auf beiden Seiten (*lacht*).

Diese Nahbarkeit über Hierarchiegrenzen hinweg kommt nicht von allein. Es ist wichtig, das immer wieder neu zu üben – und auch über einen längeren Zeitraum hinweg. Wir sind ein technisches Traditionsunternehmen und kommen aus einer klassischen industriellen Struktur und Kultur. Daran etwas zu verändern, das ist ein richtig dicker Brocken und der braucht einfach Zeit – für das jeweilige Gespräch und auch im Sinne einer längeren Zeitspanne. Wenn sich eine Kultur verankern und ins Verhalten übertragen werden soll, geht es ja auch um die Haltung, die dahintersteckt.

### **Was war für Sie im Nachhinein besonders bemerkenswert und wichtig für den Erfolg?**

Das war ganz eindeutig der Begleitprozess. Sie haben uns dafür ein herausragend gutes und durchdachtes Konzept geliefert. Und auch in der Qualität der Begleitung habe ich so etwas zuvor noch nicht erlebt. Ich kann jedem Unternehmen nur raten:

Macht so ein Qualifizierungsprogramm nicht ohne einen Rahmenprozess!

Die Ausbildung an sich ist gut und wertvoll – und auch ein echtes Asset für die Teilnehmer. Aber wenn keine Begleitung und Verankerung in der Organisation stattfindet, dann verpufft die Wirkung schnell.

Das, was wir in Gang gebracht haben, ist ja, wenn Sie so wollen, eine kleine „Kulturrevolution“. Gerade in der ersten Zeit war ein ganz wichtiges Element der agile Ansatz, dass wir immer sofort reagiert haben, wenn Unruhe und Fragen aus dem Kreis der Teilnehmer kamen. Den Erfolg brachte das Gesamtkonzept

mit all seinen Bausteinen und Ebenen: Strukturen, Methoden, Wissen, vielfältigste Formate, unterschiedlichste Dialogformen, Kulturbotschaften, Medien und so weiter. Das macht in Summe die Schwungmasse für die digitale Transformation aus. Ohne diesen Rahmen und die Zielorientierung wäre es nur „agiles Staubaufwirbeln“ und heiße Luft gewesen.

### **Was genau hat sich in der Kommunikationskultur in Ihrer Unternehmensgruppe verändert?**

Die Kommunikation ist unmittelbarer und direkter geworden. Wir kommunizieren inzwischen mehr netzförmig als hierarchisch. Es gibt viel mehr Austausch auf Augenhöhe. Die Hemmschwelle, auf jemanden zuzugehen und etwas zu fragen, Unsicherheiten zu artikulieren oder zuzugeben „das weiß ich so noch nicht“, ist wesentlich niedriger als vorher.

### **Trifft das nur auf die zu, die unmittelbar am Projekt beteiligt waren?**

Ich meine schon, dass es eine ausstrahlende Wirkung hat. Der Prozess war für viele im Unternehmen sichtbar, es wurde darüber gesprochen, informiert und intern veröffentlicht. Das Verhalten von 30 beteiligten Personen prägt das Umfeld natürlich mit. Das kann gar nicht anders sein.

### **Nochmals auf den Punkt gebracht: Was raten Sie anderen Unternehmen, die so einen Prozess angehen wollen?**

Ich wiederhole gerne noch einmal: Niemals ohne Begleitprozess! Als Zweites sollten Sie zu Beginn einen ehrlichen Kassensturz machen: „Wie ist unsere Ausgangslage wirklich?“ Wichtig ist, klar zu formulieren: „Welche Ziele verfolge ich mit dieser Ausbildung?“

Drittens: Investieren Sie mehr Zeit in die Information und Aufklärung zu Beginn, als wir es getan haben! Gehen Sie schon im Vorfeld intensiv mit den Menschen in den Dialog, die Sie für die Ausbildung vorgesehen haben. Planen Sie ausreichend Zeit für die Auswahl der Teilnehmer ein. Machen Sie Ihr Vorhaben durchaus schon vor Beginn öffentlich im Betrieb.

<sup>1</sup> VUCA steht für Volatil (flüchtig), Uncertain (unsicher), Complex (komplex) und Ambigüe (mehrdeutig)

Der Schritt von einer klassischen, traditionellen Organisation in so eine Welt hinein ist groß, dafür braucht es Vorbereitung und Zeit, um zu verstehen, was in dieser „Wundertüte Navigatorenausbildung“ drinsteckt.

### **Wie geht es jetzt bei Ihnen weiter?**

Wir brauchen jetzt einen Plan „Navigatoren Plus“: Wie geht es weiter mit den 18 Navigatoren? Wie geht es weiter mit denen, die nicht dabei waren? Wie verankern wie die Methoden, Informationen und Anregungen weiter in der Gesamtorganisation? Es ist jetzt unsere Aufgabe im Führungskreis, das zu konzipieren und auf die Schiene zu setzen. Wir dürfen nicht zulassen, dass der Schwung, der entstanden ist, verebbt. Mein Rat für andere Unternehmen lautet: Planen Sie ausreichend Zeit und Kapazität, um schon während des Projekts in die Wege zu leiten, wie es nach dem Projekt weiter geht.

### **Was war unterm Strich der Nutzen?**

Das Programm bietet die Chance für die Teilnehmer, die notwendigen Methoden und Kenntnisse zu erlangen, um den Schritt aus der klassischen Welt in die hochdynamische Welt, die sogenannte VUCA-Welt<sup>1</sup>, selbst aktiv zu gehen und zu gestalten. Es bietet die Chance für die gesamte Organisation, diese Transformation von innen heraus wirkungsvoll zu gestalten und die Mitarbeiter in der Breite in die Lage zu versetzen, den Weg mitzugehen. Es bietet die Chance, den Change of Mind systematisch zu unterstützen.

Gehen muss jeder Mitarbeiter und jedes Unternehmen den Weg selbst. Aber so ein Projekt bietet unglaublich viele Möglichkeiten der Hilfestellung dazu an.

### **Das Team**

*Fachliche Konzeption und Leitung, Beratung, In-Betweens, Trainings, Sprechstunden, Prüfung:*

**Michael Vogel-Kellner**

*Gesamtprojektleitung, Beratung, Videostatements und In-Betweens:* **Cornelia von Hardenberg**

*Onboarding, Trainings Change, Agilität und Innovation sowie Speed-Trainings:* **Doris-Muriel Finckh** und

**Marcus König** (auch Prüfung)

*Trainings und Speed-Trainings Projekt-, Wissens- und Leanmanagement:* **Uli Harnacke**

*Fachliche Evaluation:* **Markus Odorfer**, IHK Akademie