MANAGEMENTKOMPASS
02 / 2021

Organisation x.0

F.A.Z.-INSTITUT

sopra steria

Urs M. Krämer
CEO
Sopra Steria

„Die digitale Transformation wird zu oft als Geschichte von Technologien erzählt. Doch es ist eine Geschichte von Menschen und damit auch immer von neuen Formen der Organisation."

Gunnar Kilian
Personalvorstand
der Volkswagen AG

„Wir können sicher sein: Das Veränderungstempo wird weiter steigen. Wir müssen uns und unsere Prozesse also permanent überprüfen und aktualisieren. Nur dann können wir erfolgreich sein. Transformation ist eine Daueraufgabe."

EXECUTIVE SUMMARY

Fließende Strukturen 4

TREND

Gemeinsam schneller 6

Organisationen denken um 8

THINK TANK

Fahren auf Sicht **9**
Um dynamisch auf Krisen zu reagieren, sollten Organisationen neue Methoden anwenden.

PRAXIS

Neues Führungsdenken 12

E.ON: digitaler und flexibler 14

THINK TANK

Verwaltung neu organisieren 16

PRAXIS

Abschied vom festen Schreibtisch **19**
Die Otto Group setzt zukünftig auf hybrides Arbeiten.

Mitarbeiter organisieren sich selbst **21**
Agile, eigenverantwortliche Teams entsprechen dem heutigen Management-Zeitgeist.

Betriebsrat 2.0 23

DENKANSTOSS

Kontrolliert irritieren mit Systemaufstellungen 24

Nadine Zasadzin
Leiterin Center of Expertise
Lead Way of Working
bei ING Deutschland

„Mindset, Mindset, Mindset. Viele können das Wort nicht mehr hören, aber es bleibt die größte Herausforderung für agile Organisationen. Für alle, die lange in klassischen Organisationen gearbeitet haben, stellt es die größte Herausforderung dar. Es kann zwei Jahre dauern, bis sich das Mindset umstellt."

VORWORT

Die Digitalisierung verändert die Art und Weise, wie sich Unternehmen und Verwaltungen organisieren. Neue Wettbewerber in Branchen wie Finanzen, Energie und Handel bieten Produkte, die vollständig digitalisiert und kundenfreundlich in der Handhabung sind. Etablierte Unternehmen müssen mitziehen, um nicht abgehängt zu werden. Auch öffentliche Verwaltungen müssen auf die veränderten Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger reagieren. Dazu bedarf es einer höheren Dynamik und neuer, agilerer Organisationsformen.

Der Wandlungsdruck kommt aber auch von den eigenen Beschäftigten. Gerade durch die Corona-Krise haben diese – Stichwort Home Office – eine neue Erwartungshaltung entwickelt, beispielsweise was die Flexibilität von Arbeit betrifft. Hier müssen Organisationen ebenfalls reagieren und sich neu aufstellen. Das zeigt auch unsere Befragung „Potenzialanalyse Organisation x.0": So sagt knapp die Hälfte der befragten Entscheider, der Anteil an mobilem Arbeiten in ihrem Unternehmen oder in ihrer Verwaltung werde nach der Corona-Krise bei über 30 Prozent liegen.

Organisationen müssen heute also das Modell finden, das zu Branche und Unternehmenskultur passt. Fragen, die beantwortet werden müssen, sind: Wie hierarchisch soll unsere Organisation sein? Wie orts- und zeitflexibel können wir arbeiten? Denken wir noch in klassischen Büros oder wollen wir wortwörtlich Wände einreißen? Es gilt, Antworten zu finden, die sowohl dem eigenen Geschäftsmodell als auch den sich verändernden Ansprüchen der Beschäftigten entsprechen.

Sopra Steria
F.A.Z.-Institut

PRAXIS

Versicherer werden wendiger 26
Banksteuerung treibt Neuorganisation 28

BLICKWECHSEL

Vom Nutzen der Hierarchie 30

PERSPEKTIVEN

Buch & Web 32
Glossar 34
Aktuelle Studien 35
Impressum 35

EXECUTIVE SUMMARY

Fließende Strukturen

Der Megatrend Digitalisierung und seine vielfältigen Auswirkungen verändern Unternehmen und Verwaltungen von Grund auf. Die Corona-Pandemie hat diesen Trend noch verstärkt. Kaum eine Organisation kann sich heute noch dem Ruf zur Anpassung entziehen, um flexibler mit dem Wandel zu gehen. Es gilt dabei, die richtige Kombination aus Bewährtem und Neuem zu finden.

1. Organisationen stehen heute unter hohem Wandlungsdruck. Der Wettbewerb, aber auch die Erwartungen der Beschäftigten und der Kunden verändern sich kontinuierlich. Wie reagieren Sie auf diesen internen und externen Veränderungsdruck? Analysieren Sie zunächst den Status quo Ihrer Organisation: Was kennzeichnet die Hierarchie in Ihrem Unternehmen? Welches Verständnis von Führung haben Ihre Führungskräfte?

Mit wenigen Ausnahmen werden Unternehmen und Verwaltungen heute noch mehr oder weniger streng hierarchisch geleitet. Die Rollen in der Organisation sind meist noch durch ein klassisches Top-down-Verständnis geprägt, Herausforderungen und Probleme werden häufig an die nächsthöhere Hierarchieebene weitergereicht. Bewerten Sie Ihre eigene Organisation: Sind Ihre Strukturen dynamisch genug, um aktuelle und kommende Problemlagen souverän zu managen? Ist Ihre Organisation nicht agil genug, bietet es sich an, Führungsebenen abzubauen oder Entscheidungswege zu verkürzen. Erhalten Beschäftigte in den unteren Unternehmensebenen mehr Kompetenzen, kann das helfen, Entscheidungen zu beschleunigen und „Stille-Post-Effekte" zu vermeiden.

2. Ein nächster Schritt kann sein, über neue Organisationsmodelle nachzudenken. Erfolgt in Ihrer Organisation schon die Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg? Wie interagieren Ihre Teams miteinander? Wenn Sie Ihr Unternehmen oder Ihre Verwaltung auf ein agiles Organisationsmodell wie das Scrum-Konzept umstellen wollen, bietet es sich an, dies erst in einem kleinen Rahmen zu testen. Dafür können Sie beispielsweise ein eigenes Lab schaffen. Erweist sich das Modell dann als erfolgreich, kann es in die Gesamtorganisation überführt werden.

In der Finanzbranche ist die Direktbank ING ein Vorreiter neuer Organisationsmodelle. Das Unternehmen hat 2018 einen radikalen Wandel im Unternehmen beschlossen: Zu dem Zeitpunkt verkündete die Chefetage der deutschen ING, das gesamte

Unternehmen würde jetzt agiler werden. Die Bank orientiert sich dabei an dem Scrum-Modell (siehe Seite 11): Beschäftigte arbeiten in Squads, Querschnittsteams mit Mitgliedern aus verschiedenen Abteilungen, an gemeinsamen Aufgaben. Projekte werden in kleinteilige Schritte unterteilt, die die Teams in sogenannten Sprints bewältigen müssen.

Um ein solches Modell auf die gesamte Organisation zu übertragen, bietet es sich an, einen Rahmen wie das SAFe-Framework anzuwenden (siehe Seite 12). Eine andere Möglichkeit der Neuorganisation ist das Bilden von cross-funktionalen Teams – gemeinsamen Teams aus zwei Abteilungen, die von dem Wissen und den Fähigkeiten der jeweils anderen Einheit profitieren können. So können Sie beispielsweise einen Fachbereich und Ihre IT-Abteilung in ein gemeinsames Team integrieren.

3. Einer der größten Innovationstreiber des organisationalen Wandels ist die Digitalisierung. Machen Sie sich die Möglichkeiten der digitalen Welt zunutze, um Ihr Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen. Ihre Organisation kann effizienter werden, indem Sie digitale Tools zur Kommunikation, zur Aufgabenverteilung oder zur Prozessoptimierung einführen.

Dies stellt Organisationen aber vor mehrere Herausforderungen. So ist es wichtig, die Beschäftigten im Wandel mitzunehmen. Werden neue Digitallösungen implementiert, die Mitarbeiter aber nicht im Umgang mit diesen Tools geschult, kann das zu Unmut in der Belegschaft führen. Ziel sollte sein, die Beschäftigten frühzeitig zu informieren und umfangreich zu schulen. Essenziell ist, verbindliche Regeln für das digitale Arbeiten zu finden. Dies verhindert, dass sich Mitarbeiter beispielsweise durch eine konstante Erreichbarkeit gestresst fühlen.

Genauso wandeln sich aber auch die Kundenbedürfnisse. Mit einer steigenden Technisierung der Gesellschaft steigen auch deren Erwartungen – etwa was Kommunikation oder Reaktionsgeschwindigkeit angeht, aber auch was die Vereinfachung von Prozessen oder die Personalisierung von Angeboten betrifft. Hier gilt es, die Kundenbedürfnisse zu analysieren und möglichst dynamisch auf eine veränderte Erwartungshaltung zu reagieren.

4. Wollen Sie Ihre Organisation im Sinne von New Work neu aufstellen, bietet es sich an, Arbeitszeit und -ort der Beschäftigten zu flexibilisieren. Durch die Digitalisierung bestehen hier neue Möglichkeiten des Arbeitens, die noch vor weniger als zwei Jahrzehnten undenkbar gewesen wären. Klären Sie, in welchem Rahmen Sie Ihren Beschäftigten Home Office oder Remote Work anbieten können.

Auch hier müssen Sie die dadurch entstehenden Anforderungen mitdenken. Beispielsweise, was die Ausstattung Ihrer Mitarbeiter mit entsprechender IT, aber auch mit einem entsprechenden Mobiliar betrifft. Hier stellt sich die Frage, ob Sie auch individuelle Wünsche der Beschäftigten berücksichtigen können oder eher eine organisationsübergreifende Lösung wählen. Mit einer Hybridisierung des Arbeitens kann auch eine Neugestaltung der Büroinfrastruktur einhergehen. Der Trend geht hin zu offenen Bürokonzepten mit flexiblen Arbeitsplätzen. Orientieren können Sie sich bei der Neugestaltung der Arbeitsplätze am Gedanken des Activity-based Working, des tätigkeitsbasierten Arbeitens: Jeder Beschäftigte sollte den Arbeitsort und die Ausstattung bekommen, die für seine derzeitige Aufgabe am geeignetsten sind. «

kurz & knapp

67 Prozent

der Unternehmen und Verwaltungen sehen sich unter großem Druck, sich organisatorisch zu verändern.

Quelle: Potenzialanalyse „Organisation x.0“ (Sopra Steria), 2021

Buch & Web

FACHLITERATUR

Gary Hamel und Michele Zanini:
Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them.
Harvard Business Review Press 2020 (englisch)

Wie müssen sich traditionelle Unternehmen verändern, um in der digitalen Welt mit ihren neuen Geschäfts- und Arbeitsmodellen wettbewerbsfähig zu bleiben? Die beiden Autoren legen dazu ein sehr engagiertes und praxisnahes Buch vor. Ihr Ziel sind demokratischere Organisationen, die Raum für Kreativität und unternehmerische Initiative lassen. So sollen sich die Mitarbeiter auch mehr gefördert und inspiriert fühlen. Dafür legen die Autoren das Skalpell an bürokratische Prozesse und hierarchische Organisationsstrukturen. Ihr Motto: Macht Organisationen genauso inspirierend und genial, wie die Menschen, die in ihnen arbeiten. Für die Umsetzung dieser „Humanokratie" finden Leser konkrete Tipps: Best Practices für erfolgreiche Organisationsmodelle, zur Motivation der Beschäftigten, für ein neues Mindset der Führungskräfte, zur Mobilisierung aller Beteiligten und für konkrete Change-Projekte. Das Buch richtet sich nicht nur an das Top-Management, sondern an alle Führungskräfte und Mitarbeiter, die den Wandel von innen her vorantreiben.

Dorothee Brommer, Sabine Hockling und Annika Leopold:
Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt. Springer Gabler 2019

Die Entstehungsgeschichte dieses Ratgebers ist eher ungewöhnlich: Das Buch ist das Ergebnis eines 48-Stunden-Sprints, in dem Experten aus Digitalisierung, Beratung und Führung innerhalb eines Wochenendes Ideen entwickelt und Texte geschrieben haben. Herausgekommen ist ein Werk mit 20 Autorenbeiträgen und 16 Kurzinterviews mit Experten. Alle Texte liefern Einblicke, Impulse und Tipps zu Themen, die sich um New Work drehen: Es geht um Recruiting in der neuen Arbeitswelt, die Digitalisierung und ihr Potenzial, Diversität im Unternehmen sowie um neue, partizipative Unternehmensführung. Dazu kommen Trendthemen wie Coworking. Spannend ist, dass einzelne Beiträge das Konzept von New Work kritisch reflektieren. Dass alle Texte für sich stehen, kommt dem Nutzwert des Buches zugute, so kann je nach Interesse auch zwischen den einzelnen Kapiteln gesprungen werden. Die Herausgeberinnen liefern hiermit ein nützliches Praxisbuch, das an einigen Stellen neue Impulse setzt.

LINKS

» **https://t1p.de/new-work**
Hintergrundbeitrag von Professor Dr. Carsten C. Schermuly über New Work, den Stellenwert von Hierarchien und verschiedene Modelle der neuen Arbeitsorganisation.

» **https://t1p.de/zukunfts-test**
Selbsttest für Entscheider, der beantwortet, wie zukunftsfähig eine Organisation in Fragen der Führung, der Unternehmenskultur oder auch der Digitalisierung aufgestellt ist.

» **https://t1p.de/mitarbeiter-motivation**
Ratgeber-Paper, das die Bedeutung der Mitarbeitermotivation in der Organisation analysiert und Praxistipps zur Führungspsychologie gibt.

Kai Reinhardt:
Digitale Transformation der Organisation. Grundlagen, Praktiken und Praxisbeispiele der digitalen Unternehmensentwicklung. Springer Gabler 2020

Dieses Buch bietet (künftigen) Führungskräften einen tiefgründigen Einstieg in die Praxis der digitalen Transformation. Fallbeispiele von klassischen Unternehmen und Start-ups zeigen, wie sich Organisationen digital transformieren und eine individuelle digitale DNA entwickeln können. Während die traditionelle Organisation für hierarchische Geschäftsmodelle, vertikale Machtstrukturen und bereichsbezogene Befehlsketten steht, repräsentiert die digitale Organisation Schnelligkeit, durchgängige Kommunikation und geringe Machtdistanz. Das Buch enthält auch Hinweise und Tipps zum Einsatz digitaler Methoden und Technologien in Organisationen: von Künstlicher Intelligenz und dem Internet der Dinge bis zu Blockchain und Cloud Computing. Kai Reinhardt hat den Lehrstuhl für Betriebswirtschaft, Organisation und Personal an der HTW Berlin inne. Seine Erfahrungen aus der Forschung sowie aus der Managementpraxis bei Techkonzernen und traditionellen Unternehmen sind in das Buch eingeflossen und bieten den Lesern einen hohen Nutzwert.

Stefan Kühl:
Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen.
Campus 2020

Wann ist der Regelbruch in der Organisation ein probates Mittel? Dieser Frage widmet sich Stefan Kühl, der mit seinem Buch einen spannenden Einblick abseits der typischen Managementliteratur liefert. Kühl, Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld, bespricht dabei Fälle, in denen Regelverstöße zum Erfolg geführt haben, analysiert aber auch Praxisbeispiele von folgenreichen Fehltritten. Sein Buch bietet Denkanstöße und Daumenregeln, wie Unternehmen und einzelne Beschäftigte vom Konzept der „brauchbaren Illegalität" profitieren können. Dabei verklärt der Autor aber den Musterbrecher nicht – Kühl setzt sich auch mit moralischen Fragen des Regelbruchs auseinander und zeigt an Beispielen mögliche Schattenseiten der Grenzüberschreitung. Stilistisch gelingt ihm der Spagat zwischen Theorie und Praxis: Einblicke in die Soziologie Niklas Luhmanns wechseln sich mit historischen und aktuellen Fällen von Regelbrüchen in Konzernen, Regierungen und gesellschaftlichen Milieus ab.

Glossar

» Agilität
Fähigkeit einer Organisation, schnell und dynamisch auf Veränderungen zu reagieren und sich anzupassen. Kurze Produktzyklen und Iterationen sorgen für eine stärkere Kundenzentriertheit. Der Umgang der Organisationsmitglieder miteinander ist durch Vertrauen und Wertschätzung gekennzeichnet.

» Ambidextrie
Das Konzept der organisationalen Beidhändigkeit zielt darauf ab, eine kontinuierliche Balance zwischen Exploitation und Exploration herzustellen.

» Arena 2036
Das Akronym steht für „Active Research Environment for the Next Generation of Automobiles" und ist eine Innovationsplattform für automobile Mobilität und Produktion der Zukunft. Derzeit arbeiten über 45 Partner aus Wissenschaft und Wirtschaft unter diesem Dach zusammen.

» Activity-based Working
Activity-based Working bezeichnet ein Bürokonzept und eine Organisationsstruktur mit aktivitätsbezogenen Arbeitsplätzen. Feste Arbeitsplätze werden durch für die jeweilige Aufgabe passende Arbeitsumgebungen ersetzt.

» Exploitation
Unternehmensstrategie, die auf bestehendem Wissen, klaren Abläufen und hierarchischen Strukturen aufbaut. Sie basiert auf einer Entwicklung in kleinen Schritten und ist effizienzgetrieben.

» Exploration
Unternehmensstrategie, die die Entwicklung neuen Wissens und radikaler Innovationen fördert und auf Flexibilität setzt.

» Framework
Programmiergerüst, das vornehmlich in der objektorientierten Programmierung verwendet wird. Es bildet den Rahmen, in dem ein Programmierer eine Anwendung erstellt, und gibt die Anwendungsarchitektur vor.

» GAFA
Akronym aus den Initialen der großen US-amerikanischen Internetkonzerne Google, Apple, Facebook und Amazon.

» Holokratie
Organisationskonzept, wonach alle Beschäftigten eines Unternehmens möglichst transparent über Netzwerke in Entscheidungsfindungen eingebunden und an ihnen beteiligt werden sollen (aus dem Altgriechischen: holos = vollständig, ganz; kratía = Herrschaft).

» Kanban
Ursprünglich bei Toyota für die Produktionsprozesssteuerung entwickelt. Mit der Methode lässt sich der Abarbeitungsprozess planen und steuern. Ziel ist es, Engpässe zu vermeiden, eine bessere Transparenz des Status zu erreichen und die Selbstorganisation der Teams zu vereinfachen (aus dem Japanischen: kan = Signal; ban = Karte).

» New Work
Ein vom Sozialphilosophen Frithjof Bergmann geprägter Begriff, der die Gesamtheit der modernen und flexiblen Formen der Büroarbeit oder der Arbeitsorganisation infolge von Globalisierung und Digitalisierung bezeichnet.

» Postbürokratische Organisation
Konzept für den Abbau hierarchischer und disziplinärer Schranken, um den Informationsaustausch zu vereinfachen und die Flexibilität zu erhöhen.

» Remote Work
Der Begriff bezieht sich auf das Arbeiten aus der Ferne, im Gegensatz zum Home Office ist dabei aber nicht nur die Arbeit vom heimischen Schreibtisch gemeint, sondern jegliche Formen des Arbeitens außerhalb des Büros.

» Scaled Agile Framework (SAFe)
Umsetzungsrahmen für agile Arbeitsweisen auf Unternehmensebene, entwickelt von Dean Leffingwell. Er enthält eine Vielfalt an Praktiken, Prinzipien und Rollen, um agile Methoden beliebig skalierbar zu machen. SAFe wird kontinuierlich weiterentwickelt.

» Scrum
Managementsystem des agilen Projektmanagements, das sich durch Sprints, festgelegte Rollen und regelmäßige Meetings auszeichnet. Multidisziplinäre, selbstorganisierte Teams setzen ohne Projektleiter in einem definierten Iterationszyklus eine Anforderung um. Der Scrum Master (Methodenfachmann) hält den Entwicklungsfortschritt aufrecht und ist Schnittstelle zum Product Owner (Produktverantwortlicher), der die Anforderungen definiert und priorisiert.

» Systemaufstellung
Bei einer systemischen Aufstellung oder Organisationsaufstellung bilden Teilnehmer die Struktur einer Gruppe mittels Stellvertreter ab. Dadurch erhalten Teilnehmer und Beobachter Aufschluss über Spannungen, Krisenfelder oder die Machtverteilung in dieser Gruppe, etwa einer Abteilung oder Firma.

Aktuelle Studien

Managementkompass
Resilienz

Rasche Veränderungen und Ungewissheit prägen die Märkte nicht erst seit der Covid-19-Pandemie. Sowohl der technologische Fortschritt als auch kleine und große Krisen beeinflussen die Grundstruktur von Wirtschaft und Verwaltung. Organisationen müssen deshalb resilienter werden, um den Wandel nicht nur abzufedern, sondern um frühzeitig neue Chancen wahrzunehmen. Der Managementkompass zeigt mit Praxisbeispielen, wie sich die Resilienz erhöhen lässt.

Managementkompass
Reality Check Digitalisierung

Ohne digitale Geschäftsmodelle und -prozesse werden Organisationen in Zukunft nicht überleben können. Oftmals wird jedoch im Zuge von Digitalisierungsinitiativen statt echter Disruption eher der Status quo optimiert. Ein Umdenken ist hier nötig. Grund genug, um die eigene Digitalisierung auf den Prüfstand zu stellen. Die Corona-Pandemie hat das Transformationstempo beschleunigt – auch bei den Wettbewerbern.

Branchenkompass
Insurance

Befragung von 108 Führungskräften von Versicherungsgesellschaften und Vermittlungsunternehmen in Deutschland zu den aktuellen Herausforderungen und Trends der Branche. Der Branchenkompass enthält zudem drei Experteninterviews: mit Michael Diener (Vorstandsmitglied der Neuen Rechtsschutz-Versicherungsgesellschaft AG NRV), Guido Leber (Bereichsleiter für Konzern- und Unternehmensstrategie der ALH Gruppe), Dr. Matthias Uebing (Gründer und Vorstand der mailo Versicherung AG).

IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion, Verlag und Herausgeber keine Gewähr.

© Juli 2021

Sopra Steria SE
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29, 22085 Hamburg

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main

Verlag: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main
Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig

ISBN: 978-3-948353-33-9

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Redaktion: Eric Czotscher, Paul Siethoff, Jacqueline Preußer
Gestaltung und Satz: Christine Lambert
Lektorat: Juliane Streicher

Titelfoto: tomertu – stock.adobe.com

Druck und Verarbeitung:
Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG
Sontraer Straße 6, 60386 Frankfurt am Main
www.zarbock.de

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.
Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO_2-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.

klimaneutral
natureOffice.com | DE-644-419329
gedruckt

Ansprechpartner

Sopra Steria SE
Corporate Communications
Birgit Eckmüller
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29
22085 Hamburg
Telefon: (040) 22703-5219
E-Mail: birgit.eckmueller@soprasteria.com

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH
Jacqueline Preußer
Frankenallee 71–81
60327 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 7591-1961
E-Mail: j.preusser@faz-institut.de

ISBN: 978-3-948353-33-9

F.A.Z.-INSTITUT

sopra steria