



MANAGEMENTKOMPASS

01
2018

agil entscheiden

flexibel und schnell komplexen Fragen begegnen

F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria
CONSULTING



Urs M. Krämer
CEO
Sopra Steria Consulting

„In einer Welt des permanenten Wandels wird die Fähigkeit, das eigene Denken und Handeln zu hinterfragen, zum zentralen Erfolgsfaktor für Entscheider. Gleichzeitig müssen Führungskräfte das wachsende Bedürfnis ihrer Mitarbeiter nach Sicherheit und Stabilität erfüllen. Ein Spagat, der ganz neue Führungsqualitäten erfordert.“



Nick Jue
Vorstandsvorsitzender
der ING-DiBa AG

„Der für uns zielführende Weg, um sich sehr schnell an Trends und Entwicklungen anpassen zu können, ist die Einführung von Agilität und agilen Arbeitsweisen.“

EXECUTIVE SUMMARY

Mehr Schlagkraft durch Agilität 4

TREND

Wendig im Wettbewerb 6

Führung im Wandel 8

Interview: Cognitive Leadership – Mut zum Zweifel 9

THINK TANK

Die richtige Balance finden 11
Kontinuierliche Veränderungen und Disruption fordern eine dynamische Unternehmenskultur.

Effektiver entscheiden 14

Denkanstoß: Von der Natur lernen 14

THINK TANK

Mit Teamgeist ans Ziel 17

Interview: Feedback und Lernkultur rücken in den Vordergrund 19

Neue Geschwindigkeit mit Innovation Labs 20

PRAXIS

Nur was sich bewegt, kann sich verbessern 22
Wie Agilität im Unternehmensalltag erreicht werden kann, wird hier anhand von ausgewählten Praxisbeispielen erläutert.

Interview: Die deutsche Finanzwirtschaft in Bewegung 24

Digitale Tools helfen bei agilen Entscheidungen 27



Janina Kugel
 Chief Human Resources Officer
 und Mitglied des Vorstands
 der Siemens AG



VORWORT

„In der Agilität müssen Sie sich auch als Führungskraft heraushalten können. Das ist nicht immer einfach. Wenn Sie bestimmte Hierarchieebenen auflösen wollen, müssen Sie konsequent sein. Sie können versuchen zu moderieren, zu coachen oder Vorschläge zu machen. Das bedeutet für mich horizontale Führung.“

In einer Welt der Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit müssen Führungskräfte und ihre Mitarbeiter traditionelle Denkweisen und Verhaltensmuster über Bord werfen. Entscheidungen können nicht mehr allein auf Managementebene getroffen werden. Es braucht neue Führungsmodelle jenseits eines traditionellen Top-down-Vorgehens, denn starre Entscheidungsstrukturen und eine fehlende Feedbackkultur bremsen Innovationen und neue Ideen aus. Diese sind aber notwendig, damit Unternehmen neue Geschäftsmodelle entwickeln können und in der Zukunft konkurrenzfähig sind.

Unternehmen müssen heute wendiger, schneller und anpassungsfähiger sein als zuvor. Agiles Entscheiden wird in einer sich kontinuierlich verändernden Welt zu einer wichtigen Fähigkeit. Dazu gehören eine gesunde Fehlerkultur, kollektive Intelligenz durch vernetzte, interdisziplinäre Teams und Mitarbeiter, die sich selbst organisieren.

Ein standardisierter Weg hin zur Agilität existiert aber nicht: Jedes Unternehmen muss für sich bestimmen, welcher Grad an Agilität notwendig beziehungsweise möglich ist. Wie sich Organisation, Kultur und Einstellungen ändern müssen, damit Agilität zum festen Bestandteil eines Unternehmens werden kann, zeigt dieser Managementkompass.

*Sopra Steria Consulting
 F.A.Z.-Institut*

BLICKWECHSEL

Bessere Entscheidungen durch Meinungsvielfalt 30

Was Manager von Jogi Löw lernen können 32

Der Technologieeinsatz im Profifußball zeigt Chancen für agiles Entscheiden in Unternehmen auf.

PERSPEKTIVEN

Buch & Web 36

Glossar 38

Aktuelle Studien 39

Impressum 39

Ansprechpartner 40

Mehr Schlagkraft durch Agilität

Das Unternehmensumfeld wird immer volatil und komplexer: Kundenansprüche wechseln ständig, neue „digitale“ Marktteilnehmer entstehen, die Regulatorik steigt. Traditionelle lineare Planungs-, Genehmigungs- und Umsetzungszyklen erweisen sich als Wettbewerbsnachteil. Zeitnahe Entscheidungen und agile Anpassungsfähigkeit sind gefragt.

1. Sehen Sie agile Verfahren nicht als Dogma, das überall im Unternehmen gelten soll. Betrachten Sie kollaborative Arbeitsweisen und kooperative Führung als eine Art Schieberegler, den Sie je nach Unternehmensbereich unterschiedlich hoch fahren können. Ermitteln Sie zunächst, wo Abstimmungsschleifen besonders viel Zeit kosten und welche Entscheidungen direkt im Projekt fallen könnten. Wer schneller und wirkungsvoller entscheidet, arbeitet zwangsläufig agiler.

Agile Konzepte und Vorgehensweisen aus der Welt von Scrum, Kanban oder Holokratie sind nicht für alle Unternehmensbereiche geeignet. Zwar sind Ansätze wie Design Thinking und DevOps in der Produkt- und Anwendungsentwicklung höchst wirksam und ein guter Scrum Master essenziell für eine effektive Projektarbeit. Doch um das Gesamtunternehmen anpassungsfähiger und flexibler zu machen, braucht es grundlegende Veränderungen der Arbeits- und Führungskultur.

Viele bereits erfolgreich „agilisierte“ Unternehmen haben ihre neuen Wertschöpfungs- und Führungsmodelle erst einmal punktuell erprobt – in Projekten, die zunächst keinen Einfluss auf den Betrieb und das Tagesgeschäft hatten. Das minimiert allzu frühe Unruhe und daraus resultierende Ineffizienzen in der Belegschaft und der mittleren Führungsebene.

2. Schaffen Sie günstige Rahmenbedingungen statt neuer Vorgaben. Hinterfragen Sie die bisherige Organisationsentwicklung, und nehmen Sie die Instrumente der Personalentwicklung und -führung genau unter die Lupe. Bevor Sie radikale Veränderungen anstoßen, vergegenwärtigen Sie sich, dass Agilität ein Maß an Mitarbeiterpartizipation erfordert, das heutige Führungskräfte überfordern kann.

Auf neue (Kunden-)Anforderungen reagiert die flexible Organisation kollaborativ und präsentiert schnell neue Leistungen und Lösungen. Nicht nur die Unternehmensleitung muss sich vom Konzept eines definierten Endprodukts verabschieden. Auch Manager und manche Mitarbeiter dürften es gewöhnungsbedürftig finden, mit einer Iteration herauszugehen und diese gemeinsam mit Kunden oder Partnern weiterzuentwickeln – statt den gewohnten, mit KPIs versehenen, linearen Entwicklungsprozess zu durchlaufen und erst nach x Testläufen auf den Markt zu bringen. Geschuldet ist dies der Digitalisierungs- und Marktdynamik, die verlangt, immer schneller Entscheidungen zu treffen und auf sich stetig verändernde Anforderungen der Kunden zu reagieren.

Idealerweise sollte die Unter- und Überordnung bestimmter Unternehmenseinheiten also nicht zementiert, sondern variabel an aktuelle Erforder-

nisse angepasst sein. Kontrolle weicht dem Ermöglichen (Enablement) auf Basis gemeinsamer Handlungsprinzipien. Allerdings können Unternehmen nur individuell beantworten, ob und inwieweit sich Entscheider auf diesen hierarchieaushebelnden Aspekt der Agilität einlassen können, wollen und sollten.

3. Vergewissern Sie sich gemeinsamer Grundwerte und der Wandlungsbereitschaft auf Managementebene. Wer Mitarbeiter in erster Linie als Erfüllungsgehilfen betrachtet, ist für agile Führung nur bedingt geeignet.

Im agilen Kontext weichen Anweisungen einer sozialkompetenten Kommunikation und Rahmenbedingungen, die die Schaffenskraft, Selbstmotivation und -steuerung der Mitarbeiter fördern. Statt Befehlshaber zu sein, gestalten Manager die Handlungsspielräume für die agile Zusammenarbeit der Mitarbeiter.

Weil sich die Zusammensetzung und Rollenverteilung in interdisziplinären Teams nach der jeweiligen Aufgabenstellung richtet, muss allen Beteiligten stets klar sein, worin die Grundwerte bestehen und welche Strategien und Ziele das Unternehmen verfolgt.

Kommunikationsfähigkeit und soziale Intelligenz werden zu Kernkompetenzen im Management. Führungskräfte sollten bereit und fähig sein, „fremde“ Perspektiven (unabhängig vom Rang und angestammten Funktionsbereich des Gegenübers) einzunehmen, diese in Entscheidungen einzubeziehen und gemeinsam aus Fehlern zu lernen. Ein agiles Mindset ist die Grundvoraussetzung für die Flexibilisierung eines Unternehmens.

4. Unterschätzen Sie die Bedeutung von Vertrauen nicht. Agiles Handeln bedeutet, die Kompetenz, Kreativität und Selbstorganisation von Teams zu fördern. Damit Ihre Wissens- und Kompetenzträger unterschiedlicher Disziplinen und Funktionsbereiche optimale Ergebnisse im Sinne eines wendig und schnell entscheidenden Unternehmens erzielen können, gilt es, klassische Machtansprüche zu überwinden und einen offenen, kollaborativen Führungsstil zu kultivieren.

AGIL ENTSCHIEDEN – EINE BEGRIFFSERKLÄRUNG

In einer digitalisierten, sich stetig verändernden Arbeitswelt verringert sich zunehmend die Halbwertszeit von Entscheidungen. Agiles Entscheiden bedeutet, dass Entscheidungen im Verlauf der Zeit überprüft, überdacht und überarbeitet werden. Zusätzlich werden Fehlentscheidungen zugelassen und eingeplant. Im agilen Entscheidungsprozess übernimmt die Führungskraft die Rolle eines Moderators und übergibt einen Teil ihrer ursprünglichen Verantwortung an ein interdisziplinäres Team.

Kurze, überschaubare Planungs- und Umsetzungszyklen und iteratives Vorgehen in Eigenverantwortung vertragen sich nicht mit traditionellem Top-down-Management. Agilität ist keine Technik, die sich auf Anweisung automatisch verbreitet. Vielmehr ist sie ein unternehmerisches Prinzip, dem das Vertrauen in die Mitarbeiter, ihre Fähigkeiten und Selbstdisziplin zugrunde liegt, um die gewünschte digitale Schlagkraft und Schnelligkeit zu etablieren.

Statt einer hierarchischen Organisation braucht es flache Netzwerkstrukturen, die sich durch Transparenz und eine offene Fehlerkultur auszeichnen. Nur dann ist es möglich, Produkte und Lösungen zügig zu entwickeln und im Sinne des Kunden kontinuierlich zu optimieren. Fehleinschätzungen, Entscheidungs- oder Programmierfehler werden für das jeweilige Projektteam bereits im Frühstadium (im Rahmen sogenannter Sprints und deren zeitnaher Evaluierung) eingeplant und dienen der Verbesserung und der nächsten Iteration.

Agilität steigt, wenn Entscheidungen nicht dort fallen, wo die hierarchisch-disziplinarische Macht liegt, sondern dort, wo das fachlich-prozessuale Know-how liegt. Agile Führung setzt auf die kompetente und streng kundenorientierte Entscheidungsfindung innerhalb von Teams.

Diese Abkehr von altgewohnten Strukturen und Arbeitsweisen verlangt Mitarbeitern wie Führungskräften viel Erneuerungsbereitschaft und Lernwillen ab und sollte als langfristige Transformationsaufgabe betrachtet werden. «

Buch & Web

FACHLITERATUR



Katrin Greßer und Renate Freisler:

Agil und erfolgreich führen. Neue Leadership-Kompetenzen: Mit einem agilen Mindset und Methoden Ihre Führungspersönlichkeit entwickeln. managerSeminare 2017

Das Buch begleitet Führungskräfte auf dem Weg zur Agilität und zeigt Möglichkeiten auf, wie sie ihre Führungskompetenzen für die Arbeit in einer agilen Unternehmenswelt weiterentwickeln können. Themen wie Selbstorganisation, Empowerment und die Arbeit mit agilen Teams werden knapp und verständlich erläutert. Mit einer Sammlung aus verschiedenen praktisch anwendbaren Methoden und Tools wird der Leser zum Ausprobieren und zur Selbstreflexion angeregt. Das lineare Lesen von einem Kapitel zum nächsten ist dabei kein Muss, da das Buch je nach Situation und persönlichem Interesse auch als eine Art Lexikon der agilen Führung genutzt werden kann.



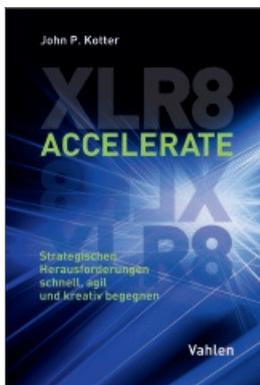
André Häusling (Hrsg.):

Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere. Haufe-Lexware 2017

Wer an einem inhaltlich ausführlichen Einstieg in den Themenkomplex agiler Organisationen interessiert ist, kann sich mit Häuslings Herausgeberwerk neben dem theoretischen Grundlagenwissen auch einen Eindruck von Agilität in der Unternehmenspraxis verschaffen. Anhand von 14 Beispielen aus Unternehmen wie der Deutschen Bahn, REWE und Yello Strom wird gezeigt, wie der agile Transformationsprozess gelingen kann. Das eigens für das Buch konzipierte „TRAFO-Modell“ nennt sechs Dimensionen, in denen eine Veränderung stattfinden muss, damit sich Agilität in einer Organisation entwickeln kann. Damit lässt sich auch Schritt für Schritt der Reifegrad des eigenen Unternehmens auf dem Weg in die Agilität verfolgen.

LINKS

- » <http://agilemanifesto.org/iso/en/manifesto.html>
Website mit dem vom Softwareentwickler Kent Beck und seinen Kollegen im Jahr 2001 formulierten Agilen Manifest
- » <https://blog.iao.fraunhofer.de/tag/agile-organisation/>
Blog des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation mit Informationen zu Agilität in Theorie und Praxis
- » <https://agile-unternehmen.de/>
Blog rund um die Themen agile Unternehmen und digitale Transformation
- » https://www.haufe.de/personal/hr-management/agile-methoden-definition-und-ueberblick_80_428832.html
Agile Methoden und Techniken im Überblick



John Kotter:

Accelerate: Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen.
Vahlen 2015

Harvard-Professor Kotter zeigt, wie in einer Welt des zunehmenden Wandels strategischen Herausforderungen durch Agilität begegnet werden kann. Sein Lösungsvorschlag: Ein duales Betriebssystem, das die Sicherheit und Effizienz etablierter Organisationsstrukturen mit der Beweglichkeit und Schnelligkeit von agilen Netzwerken vereint. Zusätzlich gibt Kotter praktische Hinweise, die eine Implementierung dieses Organisationssystems im Unternehmensalltag ermöglichen sollen.



Lars Vollmer:

Wie sich Menschen organisieren, wenn ihnen keiner sagt, was sie tun sollen.
intrinsicfy.me 2017

In siebeneinhalb Gedanken erklärt Vollmer auf humorvolle Weise, warum es sich für Unternehmen lohnt, sich von alten, starren Strukturen zu verabschieden. Entgegen möglicher Interpretationen des Buchtitels spricht sich der Autor aber keineswegs für Führungslosigkeit aus. Zunehmende Eigenverantwortung der Mitarbeiter soll Vollmer zufolge zu erhöhter Produktivität im Arbeitsalltag führen. Das Buch transportiert die Botschaft, dass durch freiheitlich lebende und arbeitende Menschen in einer Organisation eine klare Wertschöpfung für das Unternehmen und seine Kunden entstehen kann.

Glossar

» Agilität/agile Organisation

Fähigkeit einer Organisation, schnell und dynamisch auf Veränderungen zu reagieren (Geschwindigkeit) und sich anzupassen (Anpassungsfähigkeit). Kurze (Produkt-)Zyklen und Iterationen sorgen für eine stärkere Kundenzentriertheit. Der Umgang der Organisationsmitglieder miteinander ist durch Vertrauen und Wertschätzung gekennzeichnet (agile Haltung/Mindset).

» Backlog

Projektbezogene Aufgaben, die noch zu erledigen sind.

» Chatbot

Automatisiertes, selbstlernendes, textbasiertes Dialogsystem. Über eine Texteingabe und -ausgabemaske erfolgt die Kommunikation mit dem dahinterstehenden System in natürlicher Sprache.

» Design Thinking

Ansatz, um in einem kreativen Umfeld im Team Probleme zu lösen und neue Ideen zu entwickeln und diese ständig mit Nutzerwünschen und -bedürfnissen abzugleichen. Angelehnt an die Arbeit von Designern: eine Kombination aus Verstehen, Beobachten, Ideenfindung, Verfeinern, Ausführen und Lernen.

» DevOps

Kunstwort aus „Development“ (Entwicklung) und „Operations“ (Betrieb) für einen Prozessverbesserungsansatz in der Softwareentwicklung und Systemadministration. DevOps ist keine Methode, sondern eher eine Philosophie, wonach Teams auf Basis gemeinsamer Kultur, Prozesse und Tools effektiver und effizienter zusammenarbeiten.

» Digital Leader

Konzept, wonach Führungskräfte neben technischem Know-how auch über gute Soft Skills und Problemlösekompetenzen

verfügen, gute Kommunikatoren und Vermittler sind, innovatives Denken und Handeln ihrer Mitarbeiter fördern und diesen mehr Verantwortung übertragen sollten.

» Hackathon

Kunstwort aus „Hack“ und „Marathon“. Veranstaltung, deren Teilnehmer in funktionsübergreifenden Teams gemeinsam nützliche, kreative oder unterhaltsame Ideen und Produkte zu einem bestimmten Thema entwickeln. Ein Hackathon dauert zwischen 24 und 48 Stunden.

» Holokratie

Aus dem Altgriechischen: holos = vollständig, ganz; kratía = Herrschaft (im Englischen mit Lautangleichung: holacracy). Organisationskonzept, wonach alle Mitarbeiter eines Unternehmens möglichst transparent über Netzwerke in Entscheidungsfindungen eingebunden und an ihnen beteiligt werden sollen.

» Innovation/Digital Labs

Innovationseinheit, die räumlich und arbeitstechnisch von anderen Unternehmensbereichen abgegrenzt ist. Teams entwickeln hier interdisziplinär, themenbezogen und ungestört innovative Prozesse und Produkte.

» Kanban

Aus dem Japanischen: kan = Signal; ban = Karte. Ursprünglich bei Toyota für die Produktionsprozesssteuerung entwickelt. Mit der Methode lässt sich der Workflow besser planen, überwachen und steuern. Ziel ist es, Engpässe zu vermeiden und schnellere Durchlaufzeiten zu erreichen.

» Kanban Board (Kanban-Tafel)

Tafel zur Visualisierung von Projektabläufen und Aufgaben und zur Optimierung des Workflows, meist in drei Abschnitte unterteilt: Aufgaben (to do), in Bearbeitung (doing), erledigt (done). Karten oder Post-its repräsentieren einzelne Auf-

gaben und werden in die jeweiligen Abschnitte platziert, um den Projektstand zu zeigen.

» Key Performance Indicator (KPI)

Der aus der Betriebswirtschaftslehre stammende Begriff bezeichnet Kennzahlen, mittels derer der Fortschritt oder der Erfüllungsgrad hinsichtlich spezifischer Zielsetzungen oder kritischer Erfolgsfaktoren innerhalb einer Organisation gemessen und/oder ermittelt werden kann. In Abhängigkeit von der Unternehmensausrichtung und Schwerpunktsetzung werden als KPI verschiedene Kenngrößen herangezogen.

» künstliche Intelligenz (KI)

Teilgebiet der Informatik, das sich mit der Automatisierung intelligenten Verhaltens befasst. Meist bezeichnet KI den Versuch, eine menschenähnliche Intelligenz nachzubilden, das heißt, einen Computer zu bauen oder so zu programmieren, dass er eigenständig Probleme bearbeiten kann.

» Scrum

Vorgehensmodell der agilen Softwareentwicklung; Managementsystem des agilen Projektmanagements, das sich durch Sprints (Projektetappen), 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.

» Selbstorganisation

Im Unternehmenskontext meint der Begriff, dass ein Teil der hierarchischen Funktionen in tiefere Hierarchieebenen verlagert wird.

Aktuelle Studien



Managementkompass Künstliche Intelligenz

Lernende, sich selbst optimierende Systeme sind die Grundlage für die nächsten Entwicklungsstufen der Automatisierung. Welche Potenziale künstliche Intelligenz kurz- und mittelfristig erschließen kann und welche Vorteile Unternehmen jetzt schon realisieren, zeigt dieser Managementkompass ebenso wie nötige Maßnahmen und Implikationen für die Arbeitswelt.

Branchenkompass Insurance

Der Branchenkompass Insurance steht auf neuen Füßen. Praktiker aus der Versicherungsbranche haben sich getroffen, um die wichtigsten Herausforderungen und mögliche Lösungen zu diskutieren. Die herausgearbeiteten Themen wurden durch eine Online-Befragung von Führungskräften der Branche quantifiziert. Klares Fazit: Aus der Digitalisierung erwachsen zahlreiche Chancen, aber auch Risiken. Prozessautomatisierung steht im Fokus, während anhaltend niedrige Zinsen und Regulierung die Branche belasten.



Studie Datengetriebene Agilität

Sopra Steria Consulting sowie Wissenschaftler der Universität Hamburg und der Leuphana Universität Lüneburg haben das Phänomen der datengetriebenen Agilität in Unternehmen untersucht und zeigen, dass sich diese Arbeitsweise digital exzellenter Unternehmen auch für Organisationen mit gewachsenen Strukturen und IT-Systemen eignet.

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.

© April 2018

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

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main

Verlag: FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag
Bismarckstraße 24, 61169 Friedberg
Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig

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

Titelfoto: Getty Images

ISBN: 978-3-945999-62-2

Redaktion: Jacqueline Preußner (verantwortlich),
Andrea van Baal, Georg Poltorak, Juliane Streicher
Gestaltung und Satz: Christine Lambert
Lektorat: Kirstin Gründel

Druck und Verarbeitung: Boschen Offsetdruck GmbH
Alpenroder Straße 14, 65936 Frankfurt am Main
www.boschendruck.de

Mit Ökofarben auf umweltfreundlichem Papier gedruckt.
Diese Studie wurde klimaneutral hergestellt. Der CO₂-Ausstoß wurde durch Klimaschutzprojekte kompensiert.



Ansprechpartner

Sopra Steria AG

Corporate Communications

Birgit Eckmüller

Hans-Henny-Jahnn-Weg 29

22085 Hamburg

Telefon: (040) 2 27 03-52 19

E-Mail: birgit.eckmueller@soprasteria.com

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH

Jacqueline Preußner

Frankenallee 68-72

60327 Frankfurt am Main

Telefon: (069) 75 91-19 61

E-Mail: j.preusser@faz-institut.de

ISBN: 978-3-945999-62-2



9 783945 999622 >