



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 wirk-samer 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. «

Der Digitalisierung, Vernetzung und Veränderlichkeit können Unternehmen nicht mit langen Planungs- und Entscheidungszyklen sowie sequenzieller Produkt- und Lösungsentwicklung begegnen. Gefragt sind flexible Strukturen und agile Vorgehensweisen, um in zunehmend volatilen Umfeldern schnell und entschlossen zu handeln. Dabei ist Agilität kein Projekt mit festem Endpunkt, sondern eine Grundhaltung, die sich auf allen Unternehmensebenen verfestigen muss.

Das klingt ganz einfach: Agile Unternehmen operieren geschmeidig und erzielen mit ausgeprägter Innovationsfähigkeit Wettbewerbsvorteile. Sie richten ihre Abläufe und Leistungsangebote stark auf die Kunden aus und sind dabei maximal anpassungsfähig und wendig. Mit Hilfe von Business Intelligence (BI), Datenanalysen und künstlicher Intelligenz (KI) antizipieren sie Markt- und Umfeldentwicklungen, beziehen Kunden in die Produkt- und Leistungsentwicklung ein und arbeiten in der jeweils zielführendsten Kooperation.

Weniger Risiken, mehr Qualität

Das Grundprinzip hinter agilem, iterativem Produkt- und Projektmanagement ist kontinuierliches Prüfen und Anpassen. Das Ziel ist es, von Anfang an ein potenziell lieferfähiges, funktionstüchtiges „Produktinkrement“ zu schaffen. Fehler und Funktionslücken werden früh sichtbar. Daraus abgeleitete Anforderungen oder zusätzliche Aspekte werden laufend neu priorisiert und in kurzen Entwicklungszyklen abgearbeitet.

Gegenüber klassischen Entwicklungsmodellen, bei denen Mängel und Fehler meist erst gegen Ende der Entwicklungsarbeit zutage treten, hat agiles Vorgehen zwei Vorteile: Risiken werden minimiert, und die Qualität des finalen Produkts beziehungsweise der jüngsten Iteration steigt.

Erfolgsgespann: Digitalisierung und Agilität

Leistungs- und Anforderungsprozesse laufen bereits über agile und explorative Vorgehensmodelle ab. Die jüngsten, bei 315 Unternehmen durchgeführten „BI Maturity Audits“ (biMA®) von Sopra Steria Consulting zeigen, dass das bei 13 Prozent der Unternehmen der Fall ist. 20 Prozent sehen darin die künftigen Grundlagen ihrer Informationskultur.

Wendig im Wettbewerb

Von den Unternehmen, die recht früh damit begonnen haben, mit inkrementellen Methoden wie Scrum und Kanban zu arbeiten, setzt über die Hälfte auf interdisziplinäre, cross-funktionale Teams, und das längst nicht „nur“ bei der Produktentwicklung. Sie treiben die Prozessdigitalisierung und Cloud-Nutzung voran, beispielsweise für IoT- und Industrie-4.0-Anwendungen. Sie arbeiten – meist auf offenen Entwicklungsplattformen – an neuen, digitalen Geschäftsmodellen mit starkem Kundenfokus und unter Einsatz von Technologien aus Innovationsbereichen wie (Big) Data Analytics und künstlicher Intelligenz.

Unternehmen mit hoher digitaler Reife begreifen die IT als integralen Bestandteil – sowohl intern als auch zum Kunden hin – ihres Geschäfts und dessen Prozessen, wie Studien und Fachartikel zeigen. Chief Digital Officers kümmern sich um eine auf Agilität und Innovation ausgerichtete Business-Architektur und beziehen die Mitarbeiter mit ein, indem sie diese fördern, aus- und weiterbilden. Laut Bitkom investieren 72 Prozent der als „Agilitätsvorreiter“ identifizierten Befragten gezielt in Maßnahmen, die Mitarbeiter fit für die digitale, agilisierte Arbeitsumgebung machen, während es bei den Nachzüglern nur 28 Prozent sind.

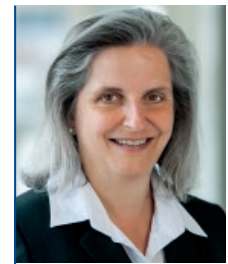
Ein Lernprozess

In der Praxis wirken agile Arbeitsweisen derzeit vor allem in der IT, in Forschung und Entwicklung sowie in Vertrieb und Marketing. Als Vorteil betrachten Mitarbeiter wie Führungskräfte den Wegfall langwieriger Abstimmungsprozesse über mehrere Hierarchieebenen hinweg.

Hinsichtlich der technischen und organisatorischen Fortschritte herrscht derzeit vor allem unter den Mitarbeitern noch etwas Skepsis, wie Studien zeigen. Von steigender Partizipation, Entscheidungskompetenz und wachsender Autonomie im Sinne von Selbstorganisation berichten Entwickler und Wissensträger doppelt so selten wie Führungskräfte. Das klassisch hierarchische Organisationsmodell sehen beide Gruppen noch fest verankert.

Umsichtiges Change Management ist also unabdingbar. Der Ansatz, über den angestammten Silo hinaus zu denken, eng mit (wechselnden) Mitarbeitern anderer Bereiche zu kooperieren und dabei in weitgehend selbstverantwortlich aufgestellten Teams „Innovation“ zu schaffen, soll Mitarbeiter und Führungskräfte nicht überfordern.

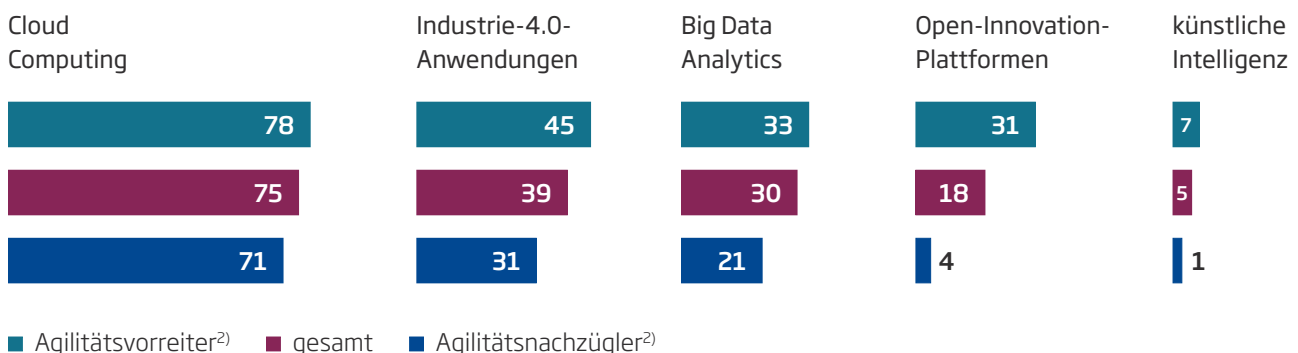
Die Erfahrungen von „Agilitätsvorreitern“ in der deutschen Wirtschaft und Industrie zeigen ganz klar: Beim strategischen und prozessualen Wandel und bei der Hinführung zu agilen Vorgehensweisen sollte keine Zwangsdynamik entstehen, da diese leicht verunsichert. Agilität lässt sich nicht verordnen wie ein Medikament. Mitarbeiter wie Management brauchen Zeit zum Eingewöhnen, wenn Matrixstrukturen, in denen Vorgesetzte als Anweisungsgeber und Kontrolleur agieren, durch die neuen kollaborativen Strukturen des „New Work“ ersetzt werden, in denen Vorgesetzte zum Motivator, Coach und Kurator werden. «



Jacqueline Preußer
ist verantwortliche
Redakteurin
im F.A.Z.-Institut.
j.preusser@faz-institut.de

AGILE UNTERNEHMEN SETZEN STÄRKER AUF DIGITALE TECHNOLOGIEN

Digitale Technologien und Anwendungen, die in Unternehmen im Einsatz sind;
Angaben in Prozent der Befragten¹⁾



1) Befragung unter 505 Führungskräften in Industrieunternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern

2) Laut Bitkom gelten 42 Prozent der Befragten als „Vorreiter“ auf dem Weg zum agilen Unternehmen und 23 Prozent als „Nachzügler“. „Agilitätsvorreiter“ sind demnach innovationsfähiger, nutzen digitale Technologien intensiver und legen größeren Wert auf die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter.

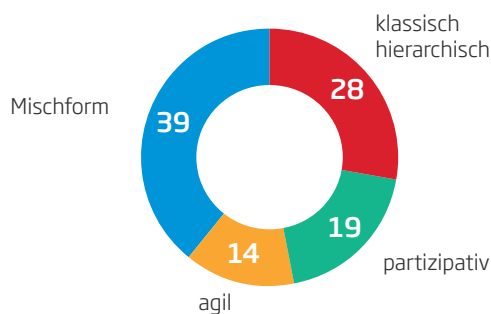
Quelle: Bitkom/Autodesk

Führung im Wandel

Sopra Steria Consulting hat im Rahmen der Studie „Potenzialanalyse agil entscheiden“ 302 Führungskräfte aus den Branchen Finanzdienstleistungen, verarbeitendes Gewerbe, öffentliche Verwaltung sowie Telekommunikation und Medien gefragt, wie sich das Entscheidungs- und Führungsverhalten derzeit verändert.

PARTIZIPATIVES ODER AGILES FÜHREN IST SELTEN

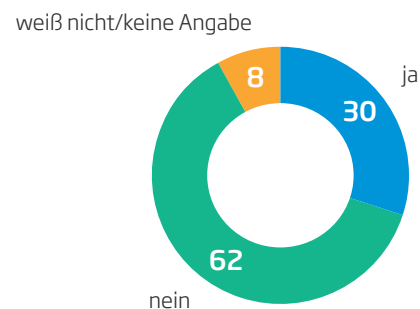
In Prozent der Befragten; n = 217



Die klassisch hierarchische Führung hat zwar in Unternehmen noch nicht ausgedient, aber sie wird immer häufiger durch agile und partizipative Führungsformen zu einer Mischform ergänzt.

ES WIRD AN HIERARCHIEN FESTGEHALTEN

In Prozent der Befragten; n = 216

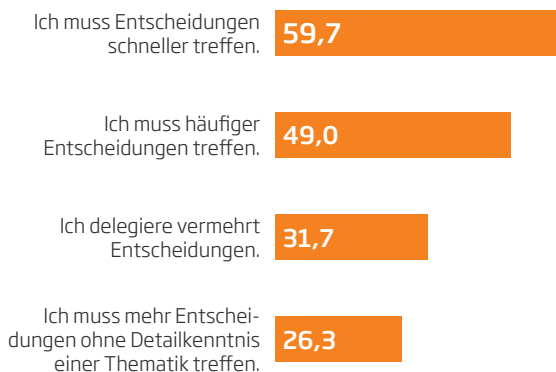


Die Mehrheit der Befragten (62 Prozent) gibt an, dass keine Hierarchien in ihrem Unternehmen abgebaut werden. 30 Prozent lösen bereits Hierarchien auf.

DAS PERSÖNLICHE ENTSCHEIDUNGSVERHALTEN HAT SICH IN DEN LETZTEN FÜNF JAHREN VERÄNDERT

In Prozent der Befragten; n = 243;

Mehrfachantworten möglich

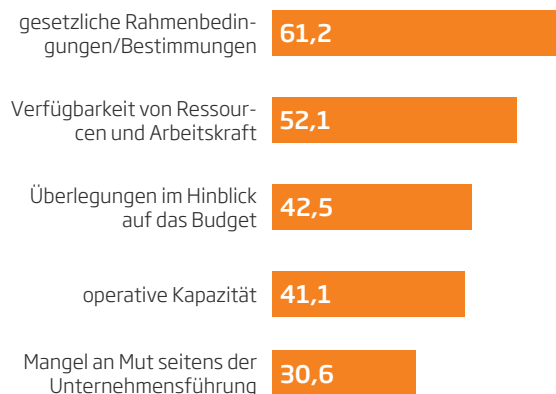


Führungskräfte müssen heute schneller und häufiger Entscheidungen treffen. Dabei werden ihre Entscheidungen vor allem eingeschränkt durch gesetzliche Rahmenbedingungen und die Ressourcenverfügbarkeit. Erschreckend: Knapp ein Drittel der Befragten sieht sich durch einen Mangel an Mut seitens der Unternehmensführung eingeeengt.

ENTSCHEIDUNGEN UNTERLIEGEN VERSCHIEDENEN EINSCHRÄNKUNGEN

In Prozent der Befragten; n = 219;

Mehrfachantworten möglich



Cognitive Leadership – Mut zum Zweifel



Urs M. Krämer, CEO, Sopra Steria Consulting

Herr Krämer, die Digitalisierung stellt Unternehmen vor besondere Herausforderungen. Worauf müssen sich Entscheider jetzt gefasst machen?

Wir müssen uns darüber im Klaren sein, dass wir uns in einer Welt permanenten Wandels befinden, in der die Digitalisierung das Innovationstempo vorgibt. Quasi über Nacht sind neue Geschäftsmodelle, Produkte und Services weltweit verfügbar. Junge Hightech-Unternehmen drängen in gewachsene Märkte und stellen dabei die Regeln des Wettbewerbs auf den Kopf. Branchengrenzen verschwimmen, Kunden und Wettbewerber sind oft nicht mehr eindeutig zu identifizieren.

In einer Welt des permanenten Wandels wird die Fähigkeit, das eigene Denken und Handeln zu hinterfragen, zum zentralen Erfolgsfaktor für Entscheider, sagt Urs M. Krämer, CEO von Sopra Steria Consulting. Dabei bildet ein mehrgleisiges System aus agiler und hierarchischer Organisation die optimale Basis für agile Entscheidungen.

ren. Und während die Berechenbarkeit von Marktentwicklungen sinkt, steigt mit der globalen Vernetzung von Wirtschaftskreisläufen die Komplexität, mit der sich Unternehmen im Alltag auseinandersetzen müssen. Angesichts dieser Veränderungen verlieren bisher bewährte Geschäftsmodelle und Managementmethoden schnell ihre Wirkung. Fehleinschätzungen nehmen zu, und die allgemeine Unsicherheit wächst.

Menschen neigen ja dazu, sich in Entscheidungssituationen an ihren Erfahrungen zu orientieren.

Das funktioniert so nicht mehr. In der digitalen Welt ist der Wandel die einzige Konstante, und die Halbwertszeit unseres analogen Erfahrungswissens sinkt dramatisch. Deshalb müssen Entscheider lernen, tradiertes Denken loszulassen und Neues auszuprobieren. Bekanntlich fällt das nicht immer leicht, weil dabei eben auch Fehler gemacht werden. Aber das gehört dazu. Wir müssen es uns nur selbst erlauben, gesund mit diesen Fehlern umzugehen.

Inwieweit müssen sich Unternehmen in der Digital Economy verändern, um im permanenten Wandel der Welt nicht unterzugehen?

Um zu überleben, müssen sie Kundenbedürfnisse antizipieren, Komplexität reduzieren, Ressourcen effizienter nutzen und Innovationen schneller auf den Markt bringen. Kurz: Sie müssen schneller, beweglicher und anpassungsfähiger werden – und vor allem auch agiler entscheiden! Das funktioniert nur, wenn die Entscheidungswege verkürzt werden und Entscheidungen näher am Markt und am Kunden getroffen werden. Organisationen müssen flacher werden, und Teams und Mitarbeiter brauchen eine größere Autonomie, um kurzfristig selbst Entscheidungen zu treffen. Gleichzeitig liefern Big Data Analytics und künstliche Intelligenz die notwendigen Einblicke für bessere Entscheidungen. Aber es geht nicht nur um Technologie, sondern um einen grundlegenden Kulturwandel. Das Management kann sich nicht mehr auf sein Herrschaftswissen stützen und muss folglich seinen Führungsanspruch ganz neu definieren. »

„In der Welt des permanenten Wandels wird der Zweifel zur entscheidenden Tugend.“

Was also zeichnet die Führung eines zukunftsfähigen Unternehmens aus?

Am wichtigsten ist aus meiner Sicht die Fähigkeit, sich selbst immer wieder zu hinterfragen. Ich glaube, die Kunst erfolgreicher Entscheider liegt darin, „zuversichtlich zu zweifeln“. Sie erkennen: „Keiner kennt die Zukunft, auch ich nicht.“ Und sie haben den Mut, Entscheidungen zu treffen, ohne zu wissen, ob es die richtigen sind, und die Kraft, diese gegebenenfalls schnell zu korrigieren. All das sind essenzielle Bestandteile eines „Cognitive Leaderships“, das durch agile Entscheidungen nicht nur die Herausforderungen der Digitalisierung bewältigt, sondern auch deren Chancen für sich nutzt.

Sie sagen, die Kunst erfolgreicher Entscheider liege darin, „zuversichtlich zu zweifeln“ – das klingt etwas paradox.

Ja. Und wir müssen lernen, mit solchen Paradoxen zu leben. Ohne diese Einsicht ist agiles Entscheiden nicht möglich. Wir alle wollen agiler werden – aber auch agile Methoden brauchen einen hierarchischen Rahmen, damit diese überhaupt zustande kommen können. Wir sind davon überzeugt, dass wir mehr Selbstbestimmung benötigen – aber was geschieht, wenn die Belegschaft dazu nicht bereit ist? Wir wollen beweglicher und flexibler werden – aber wir brauchen auch eine stabile Basis, um uns den alltäglichen Veränderungen stellen zu können. Das alles sind Widersprüche,

die sich kaum auflösen lassen, die wir aber trotzdem irgendwie managen müssen. Fakt ist: Wenn die allgemeine Unsicherheit der Menschen wächst, steigt auch das Bedürfnis nach Struktur, Sicherheit und Zugehörigkeit. Die Aufgabe eines Cognitive Leaders ist es deshalb auch, den Menschen den tieferen Sinn in ihrer Arbeit zu vermitteln und ihnen damit die Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen zu ermöglichen.

Abgesehen von der Führungsspitze kommt aber auch den Mitarbeitern eine wichtige Rolle beim Aufbruch ins digitale Zeitalter zu. Ohne die Belegschaft sind Zukunftsaufgaben wohl kaum zu stemmen?

Das ist absolut richtig. Deshalb steht beim Cognitive Leadership der Mensch im Mittelpunkt. Cognitive Leadership schaffen die Rahmenbedingungen, in denen sich die kollektive Intelligenz am besten entfalten kann, und sorgen für ein Klima des Vertrauens. Sie können zuhören, motivieren, moderieren, zusammenbringen und inspirieren. Und wenn Mitarbeiter autonom agieren und selbständiger Entscheidungen treffen sollen, müssen sie natürlich auch Fehler machen dürfen.

Selbst Führungskräfte, die alles richtig machen, bewegen sich häufig in starren Strukturen, die agiles Entscheiden erschweren. Wie lässt sich ein agiles Organisationssystem etablieren?

Aktuell möchte sich ja jeder Konzern am liebsten wie ein Start-up aufstellen. Das wird natürlich nicht funktionieren. Ich plädiere dafür, mehrgleisig zu fahren. John Kotter, der große Vordenker auf dem Gebiet des Change Managements, empfiehlt, ein „duales Betriebssystem“ zu etablieren: Parallel zur hierarchischen Steuerung soll ein zweites, agiles System geschaffen werden, das kreative Initiativen ergreift, Gefahren und Chancen im Markt erkennt und Veränderungen schnell umsetzen kann. Dieses zweite System sollte netzwerkartig organisiert sein, agil handeln und sich aus freiwillig formierenden, interdisziplinären Teams aus allen Abteilungen zusammensetzen.

Sie plädieren also nicht dafür, mit Gewalt bestehende Strukturen aufzubrechen?

Nein, das halte ich für hochriskant. Vielmehr sollten wir im Rahmen der bestehenden Organisation die Rationalisierungspotenziale der Digitalisierung nutzen und gleichzeitig das Silodenken bekämpfen, den Wissenstransfer fördern und agile Formen der Entscheidung testen. Parallel dazu sollte jedes Unternehmen aber auch Räume schaffen, in denen etwas ganz Neues entstehen kann. Das können ausgelagerte Einheiten sein, in denen Start-up-ähnliche Innovationsprozesse möglich werden, ohne dass sie durch die Routinen des Bestehenden kaputtgemacht werden. Die große Herausforderung bei diesem Vorgehen ist es, das Neue vor den Routinen des Bestehenden zu schützen, ohne gleich wieder neue Silos aufzubauen. «

Die richtige Balance finden



© zapattisthar / Stock/Thinkstock/Getty Images

Starre Organisationsstrukturen können mit der Geschwindigkeit von Veränderung und Disruption nicht mithalten. Gefragt sind dynamische, agile Strukturen, die nicht auf Dauer angelegt sind, schnell und flexibel agieren, Fehler akzeptieren und Transparenz schaffen. Die Veränderung der Organisation und ihrer Kultur sollte ein kontinuierlicher Prozess sein.

Eine Organisationsstruktur, in der Hierarchien eingehalten und Entscheidungen mehrheitlich in starren Gremien beschlossen werden, um sie dann nach unten durchzureichen und umzusetzen, passt nicht in eine Zeit von Informationsflut und Disruption. Heute müssen immer mehr Entscheidungen immer schneller getroffen werden. Sowohl die existierenden Strukturen als auch die gelebten

Unternehmenskulturen können diese Komplexität jedoch nicht beherrschen. Es fehlt nicht nur an Geschwindigkeit bei der Entscheidung an sich, sondern oft auch an der nötigen Fachkenntnis und Technologieexpertise und folglich an der gebotenen Geschwindigkeit in der Umsetzung. Das Risiko für Fehlentscheidungen ist damit hoch, insbesondere in einer Struktur, in der Fehler nicht toleriert werden.

»

Das Ideal: Dynamische Strukturen sind Inbegriff vollständiger Transparenz

Der Gegenentwurf zur starren Organisation sind dynamische Strukturen. Sie finden sich für die jeweils zu treffende Entscheidung neu, sind losgelöst von jeder Hierarchie und treffen Entscheidungen auf Basis fachlicher Kompetenz und organisatorischer Legitimation. Zugleich ist in diesen Strukturen eine permanente Weiterentwicklung der Themen möglich.

In idealagilen Organisationen wird auf Machtstrukturen verzichtet, und Rollen werden neu definiert. Diese haben vielfach einen fachlichen Anstrich. Lernen ist permanenter Bestandteil der Organisation. Leadership hat das Ziel, Hindernisse zu beseitigen und nicht nur Zahlen hinterherzueilen. Führung wird zur Gruppenaufgabe. Jeder wird ermutigt, Entscheidungen zu treffen und somit indirekt selbst zum Unternehmer zu werden. Es entsteht Transparenz. Was zunächst nach Chaos klingt, folgt bestimmten Regeln und einer dynamischen Organisationsidee.

Mitarbeiter sind nicht mehr nach Führungsrolle, Funktionen und Abteilungen aufgestellt, sondern agieren in Kreisen. Diese organisieren sich selbst, verlangen Fehler als Bestandteil der Veränderung und fokussieren wertschöpfende Tätigkeiten.

Ein Mitarbeiter kann verschiedene Rollen einnehmen, die dann im jeweiligen Kreis organisiert werden, in dem wiederum die Zuständigkeiten klar geregelt sind. Die Kreise sind hierarchisch angeordnet und Bestandteil eines anderen Kreises. Wird ein Kreis zu groß, können Unterkreise gebildet werden. Die Kreise folgen einer bestimmten Regel der Vernetzung, die für die notwendige Transparenz sorgt.

Vollständige Transparenz ist immanenter Bestandteil der gesamten Organisation und wird sichergestellt, indem aus jedem Kreis ein Vertreter in den nächsthöheren Kreis gewählt und andersherum ein Vertreter in die unteren Kreise entsandt wird. Ein Mitarbeiter kann damit auch mehreren Kreisen angehören und somit bei einer Vielzahl von Entscheidungen eingebunden und stimmberechtigt sein. Diese doppelte Verlinkung (Double Linking) verhindert, dass ohne Wissen der anderen aneinander vorbei gearbeitet wird.

kurz & knapp

Betriebliches
FACHWISSEN
hat eine Halb-
wertzeit von
circa

4 Jahren

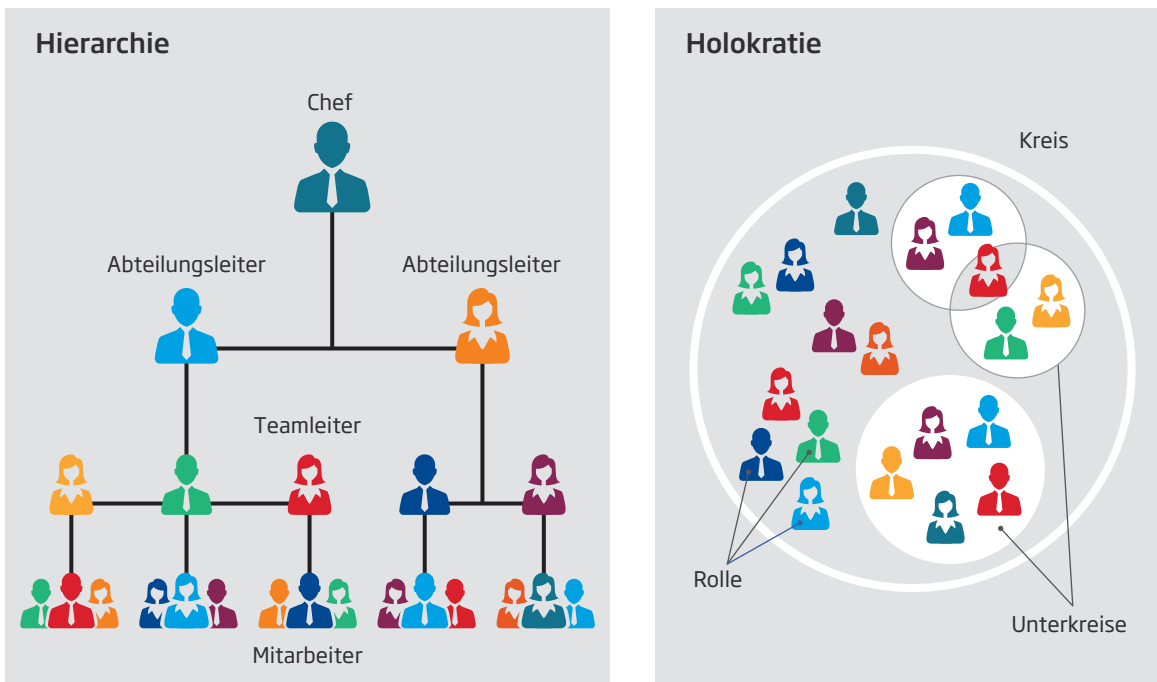


Holokratie statt Hierarchie

In einer solchen dezentralen Organisationsstruktur können die Mitarbeiter eigenständig Einfluss nehmen. Diese Form der Organisation verändert die Ansprüche an die Arbeit und schafft neue, für den Mitarbeiter deutlich erweiterte Arbeitsbereiche. Folglich bleiben der Mitarbeiter und somit auch das Unternehmen dynamisch. Auf Veränderungen kann schneller und leichter reagiert werden. Dieses Organisationsmodell – genannt Holokratie – basiert auf vier Säulen, die für das Funktionieren essenziell sind:

1. Die erste Säule stellt das bereits beschriebene Double Linking dar.
2. Die zweite Säule ist die Trennung von operativen und steuernden Funktionen: Um das ope-

HOLOKRATIE STATT HIERARCHIE: WEG VON STARREN STRUKTUREN, HIN ZU FLEXIBILITÄT UND DEZENTRALITÄT



Quellen: <https://karrierebibel.de/holokratie/>; eigene Darstellung

rative Tagesgeschäft ohne Reibungsverluste zu managen, werden Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse genau abgesteckt und voneinander getrennt.

3. Als dritte Säule gilt eine klare Rollenverteilung, die verhindert, dass Konflikte entstehen, nur weil Zuständigkeiten ungeklärt sind. In Steuerungstreffen werden bestehende Zuständigkeiten und Rollen regelmäßig gemeinsam präzisiert oder neu definiert.

4. Die vierte und somit letzte Säule ist die „dynamische Steuerung“. Wichtige Steuerungsentscheidungen werden in den jeweiligen Kreisen per integrativer Entscheidungsfindung getroffen. Dabei werden die Stimmen aller Beteiligten einbezogen. Es gilt, keine perfekte, sondern eine brauchbare und korrigierbare Lösung zu finden. Jeder kann jederzeit bessere Vorschläge einbringen.

Wie viel Veränderung ist wirklich realistisch?

Moderne Unternehmen müssen den Trend der Veränderung von der klassischen Organisationsform hin zu einer dynamischeren Unternehmenskultur erkennen und den Veränderungsprozess frühzeitig einleiten. Der Grad der Dynamik und Agilität ist dabei abhängig von der Unternehmensgröße an sich, aber auch von der Branche. Ein kultureller Wandel benötigt Zeit und ein klares Bekenntnis des Managements. Darüber hinaus ist die Anwendbarkeit auch immer eine Frage des jeweiligen Unternehmensbereichs. Eine vollständige Dynamik ist damit ebenso wenig anzustreben wie ein Festhalten am klassischen Modell. Diese Balance permanent auszutarieren ist die Zukunftsaufgabe der Organisationsentwicklung. «



Dr. Sven Brose
ist Manager Operational Excellence bei Sopra Steria Consulting.
sven.brose@soprasteria.com



Effektiver entscheiden

In Entscheidungssituationen verfallen Gruppen oft in endlose Diskussionen, weil sie zu sehr auf Konsens und Basisdemokratie setzen. Dabei lassen sich mit den richtigen Techniken Entscheidungen effektiv herbeiführen.

Jeden Tag treffen Menschen in Unternehmen Entscheidungen – mit mehr oder weniger weitreichenden Konsequenzen und immer zwischen den Polen einfach und komplex: Es ist einfach und ohne weitreichende Folgen, sich zwischen zwei Meetingräumen oder für einen Moderator zu entscheiden. Es ist dagegen komplex und weitreichend, sich für eine neue Produktstrategie zu entscheiden.

Optionen mit Matrix kategorisieren

Unterschiedliche Entscheidungen fordern unterschiedliche Herangehensweisen. Zunächst ist es hilfreich, Entscheidungen anhand einer Matrix zu kategorisieren (siehe Abbildung). Die einzelnen Teammitglieder müssen beurteilen, wie komplex und wie weitreichend Entscheidungen ausfallen – unterschiedliche Einschätzungen sind Thema für eine

Von der Natur lernen

Das agilste Unternehmen der Welt ist die Natur. Hier gehört Komplexität zum Tagesgeschäft. Die Natur behält, was sich bewährt, lässt fallen, was nicht klappt, lässt ständig Neues entstehen, probiert aus, „macht einfach“, ganz ohne Planung und Analyse.

Entscheidungen werden oft in Meetings oder am Schreibtisch herbeigeführt. Dabei funktioniert der Mensch von Natur aus ganz anders. Fakt ist, unseren Kopf halten wir in unbekanntem Situationen nur hin, wenn wir das Gespür fürs Machbare haben. Dafür müssen wir tief in uns verhaltensbiologisch verankerte Sinne schulen:

» **BEOBACHTEN:**
Reden und Tun klaffen erstaunlich weit auseinander
Wer sich ein Bild machen will, muss die eigene Beobachtungsgabe schulen, anstatt nur auf das zu hören, was andere im Unternehmen sagen und schreiben: Was steckt wirklich dahinter? Was kann man sehen, was fällt auf? So lässt sich

das Komplexe erfassen und ein Gespür für Situationen und verschiedene Einflüsse, auch menschliche, trainieren.

» **BEGREIFEN:**
Das Gehirn braucht die Augen-Hand-Verbindung
Wer immer nur auf Papier oder Bildschirm schaut, verliert nicht nur

Gruppendiskussion. Ist die Facebook-Strategie nun einfach oder komplex, begrenzt oder weitreichend? Grenzfälle sind völlig normal. Am Ende sollte das Team definieren können, in welchem Quadranten die zu treffende Entscheidung liegt – möglicherweise auch durch eine Vereinfachung der Entscheidungsfrage.

Abhängig davon bieten sich dann verschiedene Entscheidungstechniken an:

einfache Entscheidungen mit begrenzten Folgen

- » **basisdemokratische Abstimmung:** In der einfachsten Form erfolgt die Abstimmung mit ja/nein; komplexer zum Beispiel mit grünen (ja), gelben (unentschieden) und roten (nein) Punkten.
- » **systemisches Konsensieren:** Vorschläge werden je nach dem Grad der Zustimmung durch die Teammitglieder bewertet (zum Beispiel anhand einer Skala von 0 = dagegen bis 10 = dafür).
- » **Pro-Contra-Liste:** Argumente der Teammitglieder für und gegen eine Entscheidung werden gesammelt. Zusätzlich sind Kriterien für die Bewertung der Argumente möglich.

einfache Entscheidungen mit weitreichenden Folgen

- » **Weisheit der vielen:** Das Team stellt seine Frage möglichst vielen Experten und notiert die Antworten. Anschließend berät es sich und bringt das beste Argument in den Konsent.
- » **Entscheidungsmatrix:** Maximal fünf Kriterien für eine Entscheidung werden festgelegt. Dann betrachtet das Team jede Option in Bezug auf das Kriterium und bewertet den Erfüllungsgrad

anhand einer Skala von 1 bis 3. Die Option mit den meisten Punkten gewinnt.

- » **Expertenteam:** Das Team wählt drei Experten aus den eigenen Reihen und aus anderen Teilen des Unternehmens aus, die eine Entscheidungsvorlage erstellen, über die das Team dann abstimmt.

komplexe Entscheidungen mit begrenzten Folgen

- » **Tetralemma:** Mit dieser logischen Denkfigur können Entscheidungsoptionen durchdacht und erweitert werden: das eine oder das andere (zum Beispiel: Homeoffice oder Vor-Ort-Arbeit?), ein Sowohl-als-auch, keines von beiden oder etwas ganz anderes.
- » **Konsent:** In der Gruppe wird nach dem besten Argument gefahndet. Dabei lässt sich beispielsweise eines gegen das andere abwägen.

komplexe und weitreichende Entscheidungen

- » **Diskurs:** Die Teilnehmer sollen vorab ihre Argumente vorbereiten und aufschreiben, die dann nicht von der argumentierenden Person, sondern von einem neutralen Vorleser präsentiert und mit der Gruppe diskutiert werden. Es kann mehrere Runden geben, mit immer neuen Teilnehmern. Ziel ist, dass am Ende das beste Argument übrig bleibt (ähnlich Konsent, nur in immer neuen Konstellationen).
- » **Scheibchenmethode:** Entscheidungsoptionen werden wie eine Zwiebel zerlegt und einzeln angeschaut. Alle Fakten, die eine Rolle spielen, werden getrennt betrachtet.
- » **konsultativer Einzelentscheid:** Zunächst gilt es, den richtigen Entscheider auszuwählen – jemand, der sich in einem Thema besonders gut auskennt »

seine räumliche Vorstellungskraft, sondern kennt oft die eigenen Produkte nicht mehr. Was der Mensch nicht (be-)greifen kann, schätzt er falsch ein. So genehmigte ein kleiner Ort einen 17 Meter hohen Werbeturm.



**Dr. rer. nat.
Barbara
Niedner**

ist Verhaltensbiologin und Keynote-Speakerin.

Im Bauplan wurden die Maße mit 17.000 Millimetern schlichtweg unterschätzt. Wörter und Zahlen verschleiern Tatsachen und Risiken. Wir übersehen sie, können sie buchstäblich nicht greifen. Wer seinen Sinn für das Machbare trainieren möchte, nehme die Dinge/einen Prototypen in die Hand, zeichne Maßstäbe auf und mache Ideen fassbar.

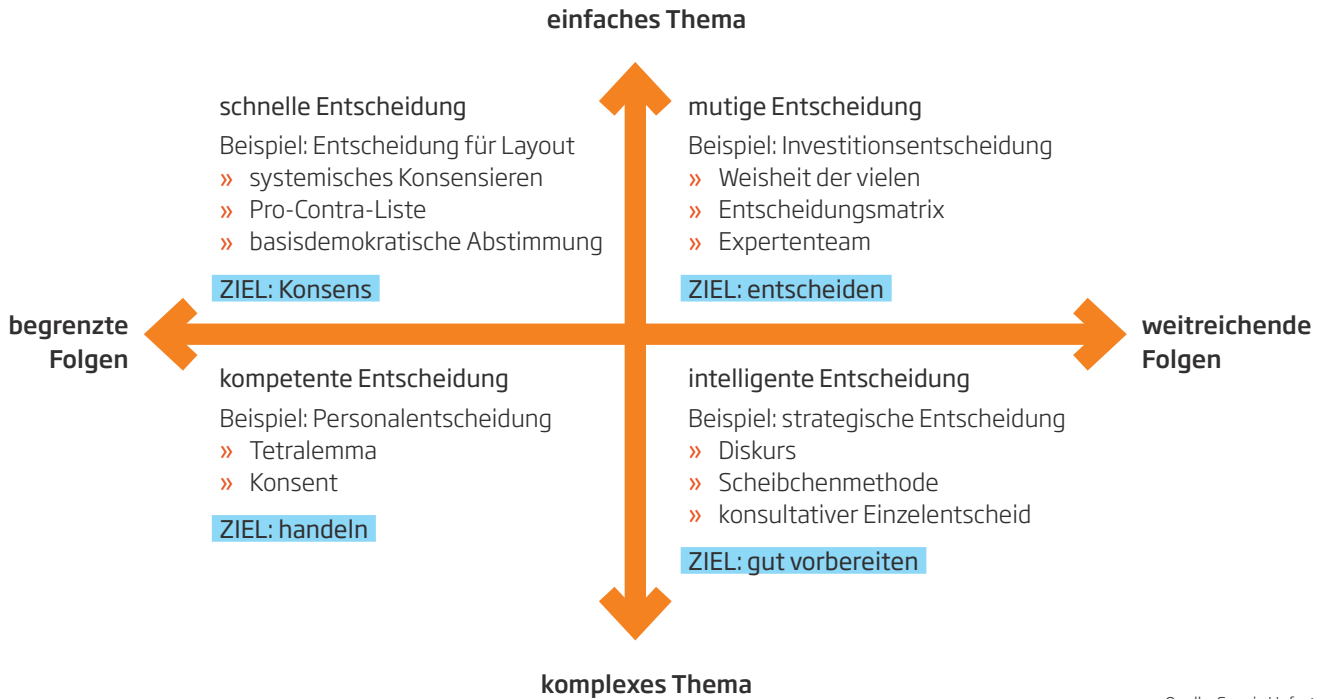
- » **PROBIEREN:**
Mutig auf neuen Pfaden handeln
In der Bewegung und im Tun lernen wir, Ungewisses zu meistern. Kinder loten mit körperlichem Einsatz im Spiel Neues aus und erleben, was

dabei machbar ist und was nicht. Statt statisch am Bildschirm oder in Besprechungen zu sitzen, um Entscheidungen zu treffen, hilft es, in Bewegung zu kommen, gemeinsam mit Kollegen Neues auszuprobieren, neues Terrain zu betreten oder ein Produkt in Aktion zu erleben.

Schnelles Ausprobieren ist gefragt und stärkt die gemeinsame Freude am Tun. Denn: Wer sich bewegt, bewegt auch andere. Wohl gemerkt: tun, nicht reden. Wer agil entscheiden will, braucht einen breiten Erfahrungsschatz und gewinnt so Mut zum Handeln. <<

MIT DER RICHTIGEN TECHNIK ZUM ZIEL

Techniken für mehr oder weniger komplexe und folgenschwere Entscheidungen



Quelle: Svenja Hofert

oder einen guten Zugang zu wichtigen Konsultationspartnern hat. Diese Konsultationspartner sind hinzuzuziehen. Am Ende präsentieren der Entscheider oder die Gruppe von Entscheidern eine Lösung. Das ganze Unternehmen oder das ganze Team muss sich dabei voll hinter den oder die Entscheider stellen.

Strukturierte Prozesse helfen

Menschen sind nicht rational und neigen dazu, beim Gewohnten zu bleiben. Gruppen verstärken diesen Effekt des Festhaltens, gleichzeitig können Entscheidungen extremer werden. In der Gruppe schaukelt sich leicht etwas hoch. Derjenige, der die Entscheidungsfindung moderiert, sollte sich dessen bewusst sein und gegensteuern – vor allem mit Struktur, was eine Zeitbegrenzung der Redeanteile einschließt.

Strukturierte Prozesse fördern bei komplexen Entscheidungen bessere Ergebnisse zutage als unstrukturierte. Dabei wechseln sich Einzelarbeit und Grup-

pendiskussion ab. Der Moderator lässt erst die intuitive Empfehlung aufschreiben, dann lässt er zwei Personen darüber diskutieren. Am Ende passen beide ihre Empfehlung an oder belassen diese. Schließlich tauschen sich drei bis vier Personen aus. Deren Ergebnisse kommen am Ende ins Plenum.

Gute Entscheidungen im Team sind oft vor allem eines: gut moderierte Entscheidungen. Je weitreichender und komplexer eine Entscheidung ist, desto eher sollten (externe) Moderatoren eingesetzt werden.

Gibt es Entscheidungen, die nicht im Team getroffen werden können? Ja! In einer chaotischen Situation sind Teamentscheidungen unmöglich. Wenn die Titanic sinkt, muss man sofort handeln. Gut, wenn man einen Kapitän hat, der diese Aufgabe übernimmt – oder zumindest eine starke Persönlichkeit, der die anderen folgen. Manchmal heißt Entscheiden ja vor allem eines: irgendetwas zu tun. «



Svenja Hofert
 ist Management- und Karriereberaterin sowie Buchautorin.
managementkompass@faz-institut.de



Mit Teamgeist ans Ziel

In einer zunehmend agilen Umwelt wird die stetige Anpassung zur Normalität, und selbstorganisierte Teams gewinnen im Arbeitsalltag an Bedeutung. Aus der Wechselwirkung zwischen Agilität und dem Rollenverständnis als Führungskraft resultieren besondere Anforderungen an die Steuerung selbstorganisierter Teams.

Die Optimierung des Bestehenden (Effizienz) wird in der Welt der Agilität durch das Finden des Neuen (Innovation) überlagert, und damit werden viele Regeln auf den Kopf gestellt. Ein Ende dieser Entwicklung ist derzeit nicht in Sicht. Sicherheit liegt allein in der ständigen Veränderung. Die Geschwindigkeit des Veränderungsprozesses hat dort ihr natürliches Limit, wo Menschen lernen und umlernen müssen. Das stellt auch Führungskräfte vor eine

Herausforderung, denn in agil strukturierten Unternehmen nimmt die Bedeutung selbstorganisierter Teams zu. Als Teamleiter müssen Führungskräfte deshalb deutlich andere Akzente setzen als zuvor. Kurzfristig bedeutet das, dass sich Manager bewusst mit dem eigenen Führungsstil auseinandersetzen müssen. Mittelfristig muss aber ein angemessenes, komplett neues Mindset entwickelt werden. Das ist natürlich nicht über Nacht möglich. Es ist aber nötig, sofort zu starten. »

Orientierung, gegenseitiges Feedback und Vertrauen

Bei der Arbeit in selbstorganisierten Teams kann es im Anfangsstadium noch Unsicherheiten geben. Die Führungskraft hilft dem Team dabei, sich im neu etablierten agilen System zurechtzufinden. In der alltäglichen Führungspraxis lohnt sich deshalb der Blick auf den individuellen Reifegrad eines Teams, um dieses letztendlich als Führungskraft adäquat unterstützen zu können: Was waren die wichtigsten Entwicklungsschritte des Teams? Über welche gemeinsamen Herausforderungen und Erfolge definiert sich die Gruppe? Wie sieht die Teamstruktur aus? Auf diese Weise versetzt sich die Führungskraft in die Lage des Teams. Zusätzlich verpflichten sich der Teamleiter und das Team, sich gegenseitig kontinuierlich kritisches Feedback zu geben. Das erfolgt unabhängig von allen bestehenden Hierarchien und hilft dabei, in unklaren Situationen Entscheidungen zu treffen.

Das Vertrauen in die Führungskraft wird vor allem durch ihren Umgang mit kritischen Situationen geprägt: Es wird erwartet, dass sie nach außen klare Geschlossenheit und damit den Zusammenhalt des Teams demonstriert. Der Manager steht dabei hinter dem Team und dessen Vision. Gegebenenfalls muss der Teamleiter in kritischen Situationen auch Angriffe von außen abfedern, denen die Teammitglieder (noch) nicht gewachsen sind.

„Die Führungskraft hilft dem Team dabei, sich im neu etablierten agilen System zurechtzufinden.“

Führung durch Sinngebung, Vision und Inspiration

Durch die Selbstorganisation übergibt die Führungskraft einen Teil ihrer Verantwortung an das Team. Deshalb verlagert sich die Aufgabe der Führungskraft zunehmend auf Steuerung durch Vision, Coaching und Inspiration. Das entspricht der indirekten beziehungsweise nicht-direktiven Form der Führung, was wiederum im Kontrast zur direkten Führung durch Anweisung und Aufgabenverteilung steht.

Aber Vorsicht: Selbstorganisation bedeutet nicht Laissez-faire. Es gilt, die offene Kommunikation und die Kollaboration mit anderen Teams zu fördern. Dafür muss die Führungskraft Silos aufbrechen, indem sie Mitarbeiter aus anderen Bereichen rechtzeitig anspricht und durch den Dialog neue Formen der Zusammenarbeit schafft. Abteilungsgrenzen

gelten dabei nicht mehr als unüberwindbar: Interessierte Mitglieder aus anderen Teams sollen die Möglichkeit bekommen, an Meetings teilzunehmen. Der interdisziplinäre Austausch wird zum Kernaspekt der Selbstorganisation, und der Teamgedanke erhält einen festen Platz in der Unternehmenskultur.

Hypothese, Experiment und Überprüfung

Das alte Steuerungsmuster aus Planung und Kontrolle wird in der Selbstorganisation von der Vorgehensweise nach Hypothese, Experiment und Überprüfung abgelöst. Bei dieser Steuerungsform zählen die Anzahl der getesteten Hypothesen und der Lernfortschritt durch das Kundenfeedback. Eine weitere zentrale Dimension im Wechsel von alter zu neuer Organisationswelt ist deshalb auch die Fehlerkultur

im eigenen Unternehmen: Um nicht zu einem späteren Zeitpunkt der Projektphase durch einen größeren Überarbeitungsaufwand „bestraft“ zu werden, galt es in der Vergangenheit, Fehler durch Sorgfalt und Vorbereitung zu vermeiden.

Heute verschiebt sich der Fokus auf die schnelle Überprüfung und

Anpassung durch Kundenfeedback. Zu Beginn reicht eine fundierte und plausible Hypothese aus. Erst nachdem das Kundenfeedback vorliegt und das Team sich sicher sein kann, dass es auf der richtigen Spur ist, muss das Konzept verfeinert werden, denn erst durch das Feedback werden implizite Erwartungen und latente Bedürfnisse des Kunden sichtbar. Entspricht die in der Hypothese ausgedrückte Idee des Teams aber nicht den Vorstellungen des Kunden, muss das Team loslassen und aus Fehlern lernen. «



Wolfgang Tittmann
ist Manager Customer Experience bei Sopra Steria Consulting.

wolfgang.tittmann@soprasteria.com

Feedback und Lernkultur rücken in den Vordergrund

In einem agil arbeitenden Umfeld soll eine Führungskraft eher Visionär und Coach sein und ihr Team inspirieren. Altbewährtes Führungsverhalten, das sich an Zielvorgaben und deren Einhaltung orientiert, kann diese Aufgaben nicht erfüllen. Was das konkret für Führungskräfte bedeutet, erläutert Prof. Dr. Waldemar Pelz, Inhaber des Lehrstuhls für internationales Management an der Technischen Hochschule Mittelhessen.

Herr Professor Pelz, immer wieder ist von einem neuen Mindset der Führungskräfte die Rede, wenn es um die Führung agiler Teams geht. Inwiefern müssen Führungskräfte ihre Denkweise ändern?

Die Führungskräfte müssen sich darauf einstellen, dass sie mehr leisten müssen und gleichzeitig weniger (formalen) Einfluss auf das Arbeitsverhalten ihrer Mitarbeiter haben werden. Diese Herausforderung können sie nur dann bewältigen, wenn sie ihre Umsetzungscompetenz steigern und die effizienteste Form der Einflussnahme beherrschen – und das ist Wahrnehmung ihrer Vorbildfunktion in Verbindung mit gegenseitigem Vertrauen.

Durch diese Kombination aus Umsetzungsstärke, Vorbild und Vertrauen erreichen Manager die höchste Produktivität. Das zeigt zum Beispiel eine Studie der Universität St. Gallen und der London Business School sowie unsere eigene Befragung von rund 14.000 Fach- und Führungskräften.

Die Prinzipien der agilen Führung verlangen eine Unternehmenskultur und Berufsethik, bei der sich Führungskräfte und Mitarbeiter voll auf das Wesentliche fokussieren, das auf gemeinsamen Wertvorstellungen gründet. Beide Seiten müssen den tieferen Sinn in ihrer Aufgabe erkennen, der über materielle Anreize, Lob, Anerkennung oder sozialen Status hinausgeht.



Prof. Dr. Waldemar Pelz ist Inhaber des Lehrstuhls für internationales Management an der Technischen Hochschule Mittelhessen.

Welche Eigenschaften, Fähigkeiten und auch Persönlichkeitsmerkmale müssen Führungskräfte entwickeln oder stärker in den Vordergrund stellen, um den neuen Aufgaben gerecht zu werden?

Bei der Schaffung von Vertrauen, der Wahrnehmung der Vorbildfunktion und der Umsetzungsstärke handelt es sich um Kompetenzen, die relativ einfach erlernt und trainiert werden können. Wesentlich schwieriger ist es im Falle von Persönlichkeitsmerkmalen. Diese sind nur sehr selten oder gar nicht veränderbar. Auch der Volksmund sagt, man könne aus einem Ackergaul kein Rennpferd machen.

Persönlichkeitsmerkmale sollte man daher als Kriterium für die Auswahl von Führungskräften in einem agilen Umfeld verwenden. Die Persönlichkeitsforschung steckt bei der Entwicklung valider Testverfahren noch in den Kinderschuhen. Nach neuesten Erkenntnissen passen folgende Charaktereigenschaften sehr gut zur Agilität:

- » Begeisterungsfähigkeit mit Ehrgeiz und Neugier
- » Durchhaltevermögen mit Energie und Selbstvertrauen
- » Integrität und Verantwortungsbewusstsein

Wie verändert sich dadurch das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter?

Das Beispiel Netflix deutet darauf hin, wie das Verhältnis von Vorgesetzten und Mitarbeitern in der agilen Zukunft sein dürfte. In diesem Unternehmen gibt es weder feste Arbeitszeiten noch eine Urlaubsregelung; und die Abschaffung der „Reisekostenverordnung“ hat sogar die Kosten gesenkt. Statt Leistungsbeurteilungen, Zielvereinbarungen und Mitarbeitergesprächen gibt es ein freiwilliges 360-Grad-Feedback, durch das die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter die Leistungsfähigkeit aus eigener Initiative verbessern. Es existiert also eine Feedback- und Lernkultur.

Wie ist so etwas möglich?

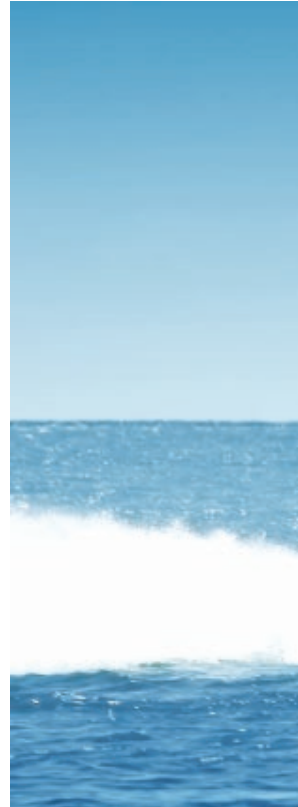
Das Prinzip dahinter geriet durch das schwedische Unternehmen Spotify in die Schlagzeilen. Es lautet: „highly aligned and loosely coupled“. Es kombiniert möglichst große Freiräume für jeden Mitarbeiter mit einer starken Fokussierung auf die sinnvolle, gemeinsame Aufgabe. Der wirtschaftliche Erfolg ist eine nahezu zwangsläufige Folge. Dieses Prinzip nennt man auch Selbststeuerung. Es hat sich seit unzähligen Generationen bewährt. Man muss es „nur“ ermöglichen.

Das Interview führte Jacqueline Preußer.

«

Neue Geschwindigkeit mit **Innovation Labs**

Unternehmen sehen sich im Zuge der Digitalisierung mehr denn je gezwungen, mit Innovationen neue Kundenanforderungen zu befriedigen. Traditionelle Unternehmen stellen sich dieser Herausforderung, indem sie Innovation Labs gründen, um bewusst neue Impulse außerhalb ihrer bestehenden Unternehmensorganisation zu schaffen. Kreativ gestaltete Räumlichkeiten, neue agile Vorgehensmodelle, aber auch Netzwerke im Digitalisierungsumfeld spielen dabei eine tragende Rolle.



Für Innovation Labs lautet die Prämisse: „Kreative Innovation vor konstantem Produktionsbetrieb“. Sie dienen damit nicht nur als Inkubator für neue Technologien in großen Unternehmen, sondern insbesondere auch für neue Methoden. Sie greifen Vorgehensweisen auf, die gerade in Start-ups und den digitalen Masterschülern wie Google oder Amazon ihre Anwendung finden.

„*Innovation Labs dienen als Inspirationsquelle und Beschleuniger von innovativen Ideen, Geschäftsmodellen und Prozessen.*“

Design Thinking und Google Design Sprints heißen zum Beispiel zwei der aktuellen Arbeitsformen der Digitalisierung, die häufig aus dem Silicon Valley stammen und in Innovation Labs erprobt und etab-

liert werden. Die beiden genannten Konzepte unterliegen den folgenden Prämissen:

- » konsequente Kundenzentrierung über den kompletten Prozess der Lösungsfindung
- » Schaffung von kreativen Freiräumen
- » Interaktion in interdisziplinären Teams über Bereichsgrenzen hinweg

- » Etablierung einer Fehlerkultur, die mittels ständiger Tests die richtige Lösung für Kunden findet und somit Investitionsrisiken senkt

In neuen Arbeitsumgebungen – abseits klassischer, hierarchischer Strukturen von Unternehmen – entstehen in Innovation Labs neue Produkt-, Service- und Geschäftsideen. Dies trägt auch dazu bei, die Innovationskultur und die Kreativität im gesamten Unternehmen nachhaltig zu steigern.

Experimentieren als Werkzeug in der digitalen Zukunft

Innovation Labs etablieren die Kultur des ständigen Ausprobierens und Experimentierens, um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen. Denn klar ist, dass die Veränderungsgeschwindigkeit im Zeitalter der Digitalisierung auch für Unternehmen deutlich steigt. Unklar ist dagegen, wie die betroffenen Unternehmensprozesse langfristig aussehen werden.

Neue Technologiefelder wie künstliche Intelligenz oder Blockchain erfordern neues Wissen, das in bestehenden Unternehmensbereichen nur schwer zu finden ist. In Innovation Labs können diese neuen



© Kirza/Stock/Thinkstock/Getty Images

Technologien in einem kreativen Umfeld und mittels Prototypen evaluiert werden, um sie für einen möglichen Einsatz im Unternehmenskontext zu bewerten. Labs sind daher häufig mit Spezial-Know-how, aber auch mit einer flexiblen IT-Infrastruktur ausgestattet, die es erlaubt, diese Evaluation schnell vorzunehmen, um mit einer hohen Geschwindigkeit neue Lösungen am Markt etablieren zu können.

Connector zur Etablierung eines digitalen Ökosystems

Wer sich im Bereich der Digitalisierung von seiner Umwelt abkapselt, kann das Rennen um die beste Lösung nicht gewinnen. Innovation Labs können als Schnittstelle zur Umwelt dienen, um mit Start-ups, Partnern, Lieferanten, Kunden, Tech-Unternehmen, aber auch mit Mitbewerbern zusammenzuarbeiten. Kooperationen können auch als mögliche Investitionsziele in neue digitale Wachstumsmärkte verstanden werden, zum Beispiel als Investments in Start-ups oder in die Gründung eines Tochterunternehmens.

Die Instrumente zur Etablierung dieser Netzwerke sind vielfältig. Häufig reichen schon einfache Mittel,

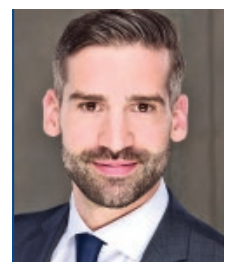
wie das Angebot von Räumen und Verpflegung für Meet-ups oder die Bereitstellung von Entwicklungsumgebungen für Hackathons, um durch externe Communities neue Ideen für den eigenen Unternehmenskontext entwickeln zu lassen.

Innovation Labs als Allheilmittel?

Innovation Labs dienen als Inspirationsquelle und Beschleuniger von innovativen Ideen, Geschäftsmodellen und Prozessen. Insbesondere durch die zu erwartenden signifikanten Abstrahlungseffekte auf die gesamte bestehende Organisation wird ein deutlicher Nutzen für das gesamte Unternehmen erkennbar. Wer Innovation Labs allerdings dauerhaft als isolierte Initiative begreift, wird das traditionelle Geschäft nicht transformieren. Die höhere Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung, die die Labs erreichen, muss auch in den traditionellen Unternehmensbereichen aufgenommen werden. Nur so können alle Potenziale genutzt werden. «



Matthias Frerichs
ist Leiter der Unit Digital Banking bei Sopra Steria Consulting.
matthias.frerichs@soprasteria.com



Simon Oberle
ist Leiter des DigiLabs von Sopra Steria Consulting.
simon.oberle@soprasteria.com

Nur was sich bewegt,
kann sich **verbessern**

Schneller, flexibler und innovativer – so lautet die aktuelle Parole vieler Unternehmen, wenn es darum geht, sich für die Zukunft zu rüsten. In manchen Führungsetagen wird derzeit noch darüber diskutiert, wie dieser Zustand erreicht werden soll. Für Vodafone, Deutsche Bank und Otto gehört Agilität bereits zur Praxis.

Gewachsene Strukturen können Innovationen ausbremsen, die angesichts des Wandels im Umfeld einer Organisation nötig wären – und damit die Konkurrenzfähigkeit einschränken. Statt Ideen zu fördern, schnell über deren Nutzen und die Machbarkeit zu entscheiden und sie letztendlich in kürzester Zeit umzusetzen, stellen einseitige Entscheidungswege und Genehmigungsschleifen große Hürden dar. Agilität soll genau dort Abhilfe schaffen und alte, hierarchisch geprägte Organisationsstrukturen rundum erneuern. Neue Teamformen sollen den Mitarbeitern mehr Freiraum bieten und den Fokus zunehmend auf den Kunden lenken.

Das Konzept Agilität hat seine Wurzeln im Bereich der Softwareentwicklung. Mittlerweile tragen agile Organisationsprinzipien und Arbeitsweisen auch außerhalb der IT zur Prozessoptimierung und Wertschöpfung bei. Die folgenden Praxisbeispiele von Vodafone, Deutscher Bank und Otto zeigen, wie der Weg in die Agilität beschritten werden kann.

Viele kleine Ideen, große Wirkung

Dass Agilität im Arbeitsalltag das Commitment der Mitarbeiter positiv beeinflussen kann, weiß Jürgen Raith von Vodafone aus eigener Erfahrung: „Im ersten Jahr hat eine unserer Mitarbeiterinnen aus dem Contact Center elf Ideen eingebracht und die meisten davon bereits im selben Jahr umgesetzt. Sie ist zur Projektmitarbeiterin aufgestiegen. Ein unerkannter Rohdiamant, den wir da in unserer Organisation hatten. Durch die Möglichkeit der Eigeninitiative hat sie viel mehr von sich in das Unternehmen eingebracht als zuvor.“ 2014, als Raith die Leitung des

Bereichs Customer Operations Enterprise bei Vodafone übernahm, wäre dies alles andere als selbstverständlich gewesen. Zu dieser Zeit wurden die Mitarbeiter in der Geschäftskundenbetreuung von Vodafone nicht nach ihren Ideen gefragt – für den damals neuen Bereichsleiter ein alarmierendes Signal.

Mehr Entscheidungsfreiheit dank Agilität

In Anlehnung an Managementvordenker John Kotter führte der Telekommunikationskonzern deshalb agile Netzwerke ein. „Dadurch werden die Mitarbeiter nicht nur in Entscheidungsprozesse eingebunden. Sie werden zu Akteuren des Wandels“, erklärt Raith, der an der agilen Veränderung maßgeblich beteiligt war. Durch dieses Organisationskonzept können die Mitarbeiter in der Geschäftskundenbetreuung unabhängig von traditionellen Hierarchien und eigenverantwortlich ihre persönlichen Ideen umsetzen. Dafür sind die Mitarbeiter untereinander vernetzt. Sogenannte Network Scouts unterstützen als Teammanager auf unterster Führungsebene die Initiatoren von Mitarbeiterprojekten dabei, ihre technischen und methodischen Kompetenzen in Spezialistennetzwerken auszubauen.

Letztendlich entscheiden die Ideengeber selbst, auf welche Weise und in welcher Teamkonstellation sie ihr Projekt realisieren. Führungskräfte haben lediglich die Vorgabe, Ideen aus der eigenen Abteilung zu fördern und Mitarbeiter für die Umsetzung ihrer eigenen Projekte freizustellen. Erst wenn dies Geld kostet, muss das Management die Freigabe erteilen. „Solange keine Investitionsmittel erforderlich sind, sondern nur die eigene Arbeitskraft, bekommen die »

Mitarbeiter auf jeden Fall ein Ja für ihre Ideen“, erklärt Raith und verdeutlicht damit die für agile Netzwerke typische Selbstverantwortung der Mitarbeiter.

Vodafone hat erkannt, dass durch verkürzte Entscheidungswege interne Verbesserungsvorschläge schneller adaptiert werden können. Laut Raith werden dadurch Ziele und Budgetvorgaben im Bereich Customer Operations übererfüllt. Viele relativ kleine, von den Mitarbeitern eingeleitete Maßnahmen hätten in der Summe einen größeren Effekt als vormals vom Management eingeführte innerbetriebliche Veränderungen. Das Ergebnis spricht für sich: Nach vier Jahren haben die Geschäftskundenbetreuer bei Vodafone bereits 400 Ideen umgesetzt. „Dadurch haben wir im Bereich Customer Operations eine Art Silicon Valley für Miniideen aufgebaut“, fasst Raith stolz zusammen.

Start-up trifft auf etabliertes Bankhaus

Einen anderen Weg ist die Deutsche Bank gegangen: Vor den Toren von Frankfurt am Main kombiniert eine eigene Digitalfabrik die Attitüde, das Mindset und die Tools aus der Start-up-Welt mit der Fachkompetenz aus dem Finanzgeschäft, einem großen Kundentamm und einer starken Marke im Hintergrund. Bei der Umsetzung von Digitalprojekten hat die Deutsche Bank bereits seit einigen Jahren Erfahrung mit agiler Organisation im Team und agilen Methoden wie Scrum. Die Digitalfabrik scheint also schon fast ein evolutionäres Produkt, der folgerichtige Schritt für die Deutsche Bank zu sein. Für Michael Koch, einen der Leiter der Digitalfabrik, steht sie für „das Beste aus zwei Welten“.

Seit der Gründung im Jahr 2016 bündelt das Finanzinstitut seine agilen Kräfte in diesem Entwicklungszentrum für digitale Bankprodukte. Insgesamt 400 Mitarbeiter in knapp 40 agilen Teams sind dafür zuständig, „das Geschäft der Bank fokussierter auf die Digitalisierung auszurichten“, erklärt Koch. Der interdisziplinäre Austausch ist entscheidend. Deshalb arbeiten in der Digitalfabrik IT-Fachleute, Designer, Tester, Businessanalysten und Mitarbeiter aus den Fachbereichen Recht, Sicherheit und Datenschutz

Die deutsche Finanzwirtschaft in Bewegung

Damit das Finanzwesen für die Zukunft gerüstet ist, muss sich neben agilen Konzepten auch die im Veränderungsprozess notwendige Risikobereitschaft durchsetzen, erklärt Prof. Dr. Jürgen Moormann. Der Inhaber der Concardis-Professur für Bank- und Prozessmanagement an der Frankfurt School of Finance & Management betont, dass sich die deutsche Finanzbranche agilen Denkweisen öffnen muss.

Herr Professor Moormann, woran lässt sich in der Banken- und Versicherungsbranche aktuell eine Bereitschaft zur Agilität erkennen?

Es ist schwer, eine pauschale Einschätzung einer ganzen Branche vorzunehmen. Zunächst ist die Bereitschaft natürlich dort erkennbar, wo einzelne Banken und Versicherungen durch agiles Handeln auf sich aufmerksam machen. Insgesamt ist festzustellen, dass die Bereitschaft noch nicht sehr groß ist. Allerdings hat sich das Interesse der Finanzbranche an agiler Organisation und agilen Arbeitsweisen in den vergangenen zwei bis drei Jahren rapide entwickelt. Das macht sich konkret durch Investitionen in Digital Labs bemerkbar.

gemeinsam mit Externen aus Fintechs unter einem Dach. Ziel ist, die Time to Market zu verkürzen und mit neuen digitalen Produkten der Deutschen Bank ohne Umwege über ein Testlabor „für Millionen von Kunden live“ zu gehen.

Ein Inkubator für unternehmensweite Agilität

Doch wie lässt sich das mit den gewachsenen Strukturen einer Bank vereinbaren? „Agilität hebt jetzt nicht die Prozesse und Policies der Deutschen Bank aus“, stellt Koch klar. Dafür hat jedes agile Team statt der bei Scrum üblicherweise einfach besetzten Rolle des Product Owners gleich zwei Personen, die das Backlog im Auge behalten. Ein Business- und ein IT-Verantwortlicher sorgen gemeinsam dafür, dass Agilität im Rahmen der Leitlinien der Deutschen Bank stattfindet. Die Verantwortung liegt dabei immer bei dem agilen Team. Es wird also dort entschieden, wo die Nähe zum Produkt und damit auch zum Kunden besteht.

Die Digitalfabrik ist aber weitaus mehr als eine Entwicklungsstätte für digitale Lösungen. In einer Art Trainingszentrum können sich Mitarbeiter der Deut-

schen Bank zum „Botschafter einer agilen Denkweise“ ausbilden lassen, so Koch. Es gebe Kurse für Mitarbeiter, die noch keine Erfahrungen mit Agilität in ihrem Berufsalltag sammeln konnten und lernen möchten, was es mit dem Konzept auf sich hat. Die Resonanz sei gut, die Kurse auf Wochen ausgebucht. „Und so versuchen wir, diesen agilen Umsetzungsgeist aus der Digitalfabrik auch in den Konzern zu tragen.“

Über Abteilungsgrenzen hinaus

Seine Wandlungsfähigkeit hat das Traditionsunternehmen Otto in der Vergangenheit bereits mehrfach bewiesen. Der Versandhändler ist im digitalen Zeitalter angekommen – nicht selbstverständlich angesichts von Konkurrenten wie Zalando und Amazon am Markt. Früher reichte es noch aus, zweimal im Jahr einen Katalog per Post zu verschicken, um die Kunden über die neusten Trends in Mode, in Möbel und Technik zu informieren und zum Kauf anzuregen. Heute wäre das unvorstellbar. Durch den technischen Fortschritt ist der Mensch nicht mehr allein Konsument, sondern auch Produzent. „Ich kann als Kunde im Internet etwas über die angebotenen Produkte schreiben – und auch über Otto“, erklärt »



© Frankfurt School of Finance & Management

Prof. Dr. Jürgen Moormann ist Inhaber der Concordis-Proffessur für Bank- und Prozessmanagement an der Frankfurt School of Finance & Management.

Gibt es Beispiele für Unternehmen aus der deutschen Finanzwirtschaft, die bereits agile Prinzipien in ihrem Organisationsalltag adaptiert haben?

Die Commerzbank treibt Agilität und den Innovationsprozess beispielsweise durch die „Start-up Garage“ voran, die zur Konzerntochter comdirect gehört. Mit dem Frühphaseninvestor „main incubator“ fördert das Kreditinstitut auch Fintechs. Darin sind sich die beiden Großbanken Deutsche Bank und Commerzbank schon sehr ähnlich. Man kann die Liste dieser Finanzunternehmen weiterführen mit Instituten wie der Allianz oder der Munich Re, die ebenfalls stark investieren. Es ist aber schlichtweg

„Es ist schlichtweg falsch, dass sich die Einführung agiler Konzepte lediglich für große Player lohnt.“

falsch, dass sich die Einführung agiler Konzepte lediglich für große Player lohnt. Als vergleichsweise kleines Haus setzt zum Beispiel die Westwald Bank bereits auf agile Methoden wie Design Thinking und Kanban Boards. Genauso gehören die Testfiliale des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken und ein Innovation Lab zum Arbeitsalltag dieser Genossenschaftsbank. Dort hat der Vorstand die Lage erkannt: Mitarbeiter und Kunden »

Conny Dethloff, Business-Intelligence-Bereichsleiter für agiles Produkt- und Datenmanagement bei Otto. Die Reaktionsfähigkeit zu steigern wird zur primären Aufgabe. Klassisches Silodenken behindert aber genau das. „Um den Kunden zu gewinnen und ihm ein geniales Einkaufserlebnis zu bieten, muss ich Experten in meinem Unternehmen miteinander vernetzen“, sagt Dethloff. In der Agilität wird deshalb die zwischenmenschliche Kommunikation zur Schlüsselkompetenz. Bei Otto sucht man deshalb auch nach Mitarbeitern, die als „Brückenbauer zwischen Experteninseln“ fungieren. Die Entwicklung hin zur Agilität ist also auch Aufgabe der Human Resources.

Mit Kommunikation und Transparenz

Ein offenes Raumkonzept soll helfen, Barrieren im klassischen Organigramm und vor allem in den Köpfen zu überwinden. „Das ist in einem großen Unternehmen wie Otto grundsätzlich nicht einfach“, weiß Dethloff. Weniger Strukturen ermöglichen zwar mehr Agilität und Verantwortung der Mitarbeiter, „zwingen die Menschen aber auch, entscheidungsfreudiger, entscheidungswilliger zu sein“. Neben den Führungskräften müssen auch die Mitarbeiter alte Denkweisen hinterfragen, um einen Kulturwandel im eigenen Unternehmen mitzutragen. Doch ohne

Transparenz, ohne zu wissen, wo die Reise im Wandel hingeht, kann die Belegschaft den Veränderungsprozess hin zur agilen Organisation nur schwer nachvollziehen.

Otto versucht, unter anderem mit dem Format „Unplugged“ genau diese Transparenz zu schaffen, die für die agile Zusammenarbeit essenziell ist. Einmal im Monat geben die Bereichsvorstände von Otto in großer Runde ein Status-Update ab. Sie müssten sich aber auch den Fragen ihrer Mitarbeiter stellen und ihnen die Chance geben, „gehört und ernst genommen zu werden“, erklärt Dethloff, der auf die Notwendigkeit eines neuen Führungsverständnisses in der Agilität hinweist: „Als Führungskraft bin ich Dienstleister meiner Mitarbeiter. Ich bin für meine Mitarbeiter da und nicht umgekehrt.“

Vom Telekommunikationskonzern wie Vodafone über Finanzinstitute wie der Deutschen Bank bis hin zum Onlinehändler Otto: Egal, wie verschieden ihr Geschäft auch ist, sie wollen alle agiler werden. Zwar gibt es keine Blaupause für die Entwicklung zur agilen Organisation, die Praxis zeigt aber Möglichkeiten und Chancen auf. «



Georg Poltorak
ist Redakteur bei
FRANKFURT BUSINESS MEDIA.
georg.poltorak@frankfurt-bm.com

müssen mit eingebunden werden. Die Testfiliale ist ein Produkt aus der Zusammenarbeit zwischen dem Team der Bank und Kunden aus der Region. Und das erfordert einen Vorstand, der bereit ist, ein Risiko einzugehen. Aber: Das Geschäft wie bisher weiterlaufen zu lassen stellt ebenfalls ein Risiko dar.

Sind Ausgründungen oder der Aufbau von Innovation und Digital Labs eine Lösung?

Wenn man Agilität nicht aus der bestehenden Organisation heraus entwickeln kann, dann kann man nur in Gestalt einer externen Organisationseinheit tätig werden – daran glauben

auch die Commerzbank und die Deutsche Bank. Und ich sehe das auch so. Ein zentrales Problem ist aber die Reintegration: Wie können wir die Veränderungs- und Entwicklungsbereitschaft, die sich im Aufbau eines Digital Campus oder einer Digitalfabrik bemerkbar machen, auf den Mutterkonzern übertragen? Genau in solchen Einrichtungen werden neue Denkweisen kreiert und Leute mit einem hilfreichen, agilen Mindset ausgestattet. Die Herausforderung besteht darin, dass diese Personen irgendwie wieder in die etablierte Organisation eingegliedert werden müssen, damit sie ihr neues Mindset weitergeben können. Und dafür gibt es noch keine Erfahrungswerte. Man kann das nur aus ähnlichen historischen Fällen ableiten,

als es darum ging, neue Technologien im Finanzwesen einzuführen.

Analog dazu ist zu befürchten, dass gerade in großen Häusern ein neues Mindset als Störfaktor wahrgenommen und von alten Denkweisen blockiert wird. Innovative Ideen fallen in einer etablierten Organisation nicht vom Himmel. Die Reintegration muss deshalb im Vorfeld geplant werden. Dazu benötigt man in jedem Fall einen Vorstand, der selbst eine innovative Denkweise besitzt und diese auch nachhaltig, langfristig und glaubwürdig vermitteln kann.

*Das Interview führte
Georg Poltorak.*

«

Digitale Tools helfen bei agilen Entscheidungen



Das Projektmanagement stützt sich zunehmend auf Software und künstliche Intelligenz. Digitale Tools helfen, komplexe Entscheidungen auf der Grundlage von immer mehr Daten und zugleich immer schneller und zielsicherer zu treffen.

Schon immer galt es im Projektmanagement, einen möglichst hohen Grad an Automatisierung zu erreichen, zum Beispiel bei der Planung von Zeit und Ressourcen. Mit Hilfe von Software und künstlicher Intelligenz (KI) lassen sich auch der Fertigstellungsgrad, der kritische Pfad für den Verlauf eines Projekts oder das Netzplandiagramm regelmäßig aktualisieren. Die Spanne der eingesetzten Werkzeuge reicht von mit vielen Funktionen unterlegten Excel-Dokumenten bis hin zu Software, die viele Prozesse integriert. Chatbots können dem Projektmanager in vielfältiger Weise den Alltag erleichtern, Entscheidungen unterstützen und damit ein wertvolles „Mitglied“ im Projektteam werden.

Chatbots arbeiten im Projektmanagement mit

Aufgaben, die ein Chatbot im Projektmanagement übernehmen oder bei denen er unterstützen kann, sind zum Beispiel:

- » Ressourcenplanung
- » Ausgabenplanung
- » Reporting
- » Kommunikation
- » Koordination und Organisation

Auf der Grundlage von gespeicherten Daten (Projekt-datenbank) können KI-Systeme mit Erfahrungen die »

initiale Projektplanung unterstützen. Die Schätzqualität steigt, Risiken werden minimiert beziehungsweise neue Risiken erkannt. Historische Daten können bis auf Ressourcenebene analysiert und für die Planung genutzt werden. Kosten und Zeitspannen werden als Vorschläge generiert – dies erspart dem Projektmanager erhebliche manuelle Aufwände und reduziert das Risiko, wichtige Daten in der Analysephase zu vergessen. Die Entscheidung am Ende des Prozesses trifft zwar nach wie vor der Mensch, aber wesentlich besser informiert.

Agile Planung von Ressourcen

Wenn sich im Projektverlauf ein Mitarbeiter krankmeldet, hat dies direkten Einfluss auf die Ressourcen. Die KI erkennt sofort, welche Arbeitspakete betroffen sind und wo es Abhängigkeiten gibt. Um Folgeprobleme zu vermeiden, macht die KI Vorschläge, die in etwa so aussehen können:

- » Wenn heute Arbeitspaket 3 nicht abgeschlossen wird, ist der kritische Pfad – der Indikator für den erfolgreichen Verlauf eines Projekts – nicht mehr im Plan.
- » Ressource 3 hat noch Kapazitäten frei und bereits ähnliche Aufgaben in Projekt C durchgeführt. Wird diese Ressource eingesetzt, ist der kritische Pfad mit einer Wahrscheinlichkeit von 76 Prozent zu halten.
- » Um den Meilenstein 45 zu halten, muss die Anzahl der Mitarbeiter in den Arbeitspaketen 56 und 57 erhöht werden. Andernfalls verschiebt sich die Fertigstellung des Meilensteins um fünf Tage.

Der Chatbot als Organisationstalent

Für ein stabiles und sinnvolles Projektmanagement-Tracking gilt es, die wichtigsten KPI (Arbeit versus Budget, Fertigstellungsgrad) sowie die Kosten (Material, Ressourcen, Subunternehmer) im Auge zu behalten. Ein Chatbot wird mit allen verfügbaren Daten „gefüttert“ und kann die gewünschten KPIs zu jedem Zeitpunkt samt aktuellem Datenstand berichten und an Projektteilnehmer und Stakeholder verteilen. Damit lässt sich mit Hilfe eines Chatbots der kritische Pfad verfolgen. Sind der KI die relevanten Parameter bekannt, kann sie aufgrund vorhandener aktueller, aber auch aufgrund historischer und allgemeiner Daten und Erfahrungsquellen Ableitungen treffen, die den Projektmanager bei seinen Entscheidungen und Priorisierungen unterstützen.

Zugleich dient ein Chatbot durch das regelmäßige Reporting auch der Kommunikation und Information, dem Erfolgsfaktor schlechthin im Projektmanagement. Termine werden automatisch verwaltet, Kalender aller Projektmitarbeiter aktualisiert, Zeit- und Ressourcenpläne immer auf dem neuesten Stand gehalten. Der Bot koordiniert den Workflow, kümmert sich um Freigaben oder verschickt Erinnerungen – zwar weniger persönlich als ein Mensch, aber ebenso nachdrücklich. Damit dient ein Chatbot als Organisator. Selbst Reisen (und Reisekosten) der Projektmitarbeiter werden mit Vorschlägen aus der KI unterstützt, die Kosten direkt in den Projektplan überführt und damit Teil der Finanzplanung. So entsteht Transparenz in Bezug auf Zeit (Reisezeiten) und Kosten.

Mit Echtzeitdaten zum Erfolg

Auch im Qualitätsmanagement wird zunehmend KI eingesetzt. Testergebnisse fließen umgehend in die Projektplanung zurück. Arbeitspakete, die den Testlauf nicht bestehen, werden sofort wieder in das Backlog übernommen. Der Projektmanager bekommt von der KI Analysen über den Fertigstellungsgrad, das Risiko in Bezug auf die Zeit, den Qualitätsindex des Projekts und die zu erwartenden Mehraufwände. Die Risikoliste wird permanent mit den aktuellen Werten abgeglichen. Droht ein Risiko, wird der Projektmanager informiert. Das System kann selbstlernend Vorschläge zur Risikoprävention machen.

Bei der Nachbearbeitung und Dokumentation (Lessons learned) kann KI ebenfalls unterstützen und ein laufendes Projekt verbessern. Ein ständiger Lern-

kurz & knapp

44,4%



der Befragten bewerten das eigene Unternehmen – verglichen mit ihren wichtigsten Wettbewerbern – als durchschnittlich agil. 26,5 Prozent sehen das eigene Unternehmen sogar als überdurchschnittlich agil an.

AUSGEWÄHLTE TOOLS FÜR DAS PROJEKTMANAGEMENT

Tool/Anbieter	Zweck/Nutzen	Merkmale
Agile Coach Bot von Stratejos	Team-/Projektorganisation	<ul style="list-style-type: none"> » Dokumentation des Projektfortschritts » automatisches Projekt-Reporting » Risiko-Alert-Funktion » Budgetabgleich » Integration in JIRA und Slack möglich
HipChat von Atlassian	mobile Plattform für Gruppenchats	<ul style="list-style-type: none"> » Integration in JIRA
JIRA Software von Atlassian	Projekt- und Vorgangsverwaltung; Anforderungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> » Vielzahl an Plug-ins verfügbar, die auch zunehmend mit KI-Elementen ausgestattet werden » integrierte Scrum und Kanban Boards » Berichtfunktion
Microsoft Teams	Plattform für die Arbeit von Projektteams	<ul style="list-style-type: none"> » Business-Intelligence(BI)-Tools (wie Discovery) oder Microsoft Power BI zur Entscheidungsfindung » über die Microsoft Cloud nutzbar » Integration anderer Online-Dienste möglich
Slack	Kommunikation in Teams; gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten	<ul style="list-style-type: none"> » viele Add-ons » Integration anderer Online-Dienste möglich » über die Cloud nutzbar » durchsuchbares Archiv mit Unterhaltungen, Entscheidungen und der Arbeit des Teams
Trello von Atlassian	Team-/Projektorganisation	<ul style="list-style-type: none"> » mobiles Tool » Dokumentation des Projektfortschritts
Wrike	Projektmanagement	<ul style="list-style-type: none"> » über die Cloud nutzbar » verdichtet Projektdaten » Überblick über die täglichen Aufgaben und Schaffung von Freiräumen durch Unterstützung bei administrativen Tätigkeiten

Quellen: eigene Recherchen; Sopra Steria Consulting

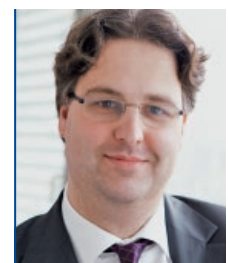
prozess im Projekt korrigiert Aussagen zu Zeit, Qualität und Budget. Auch die Performance der Projektmitarbeiter ist zu Beginn des Projekts eine reine Annahme, wird jedoch mit der Zeit klarer und damit die Projektplanung genauer. Algorithmen können an dieser Stelle schneller reagieren und genauer mögliche zukünftige Verläufe berechnen.

Tools in der Praxis

Mit zunehmender Rechenleistung aus der Cloud und der Möglichkeit, viele Daten miteinander zu verknüpfen, steigt die Effizienz der intelligenten Helfer. Verschiedene technologische Konzepte und Frameworks bieten die Möglichkeit, die oben genannten Ansätze in der Praxis des Projektmanagements zu verwirklichen (siehe Tabelle). Einen vollumfänglichen Projektmanagement-Bot gibt es aktuell noch nicht – und kann es vielleicht auch gar nicht geben, sondern

immer nur partielle Unterstützung für einzelne Prozesse und Aufgaben. Aktuelle Technologien sind auf ein Miteinander ausgelegt und lassen sich meist als Webservices integrieren.

Kein Tool ersetzt jedoch die Entscheidungsfindung eines Projektmanagers. Eine KI kann Entscheidungen unterstützen, verschiedene Möglichkeiten aufzeigen und vor allem schneller reagieren. Sie kann und wird zwar operationale Aufgaben übernehmen, jedoch nicht in der Lage sein, den menschlichen Aspekt der Projektzusammenarbeit zu steuern und echte Kreativität zu simulieren. Die gezeigten Tools können den Menschen nicht ersetzen, das Projekt aber effektiver und Entscheidungen transparent und schneller machen. «



Sven Haustedt
ist Senior Manager für das Thema Microsoft Enterprise Solutions bei Sopra Steria Consulting.
sven.haustedt@soprasteria.com

Bessere Entscheidungen durch Meinungsvielfalt

Menschliches Entscheidungsverhalten ist durch vielfältige Verzerrungen gekennzeichnet. Entscheidungen in Gruppen bringen weitere Herausforderungen mit sich. Wer zentrale psychologische Mechanismen kennt, kann informierter Entscheidungen treffen und Fehlentscheidungen vermeiden.

Psychologie und Verhaltensökonomie haben umfangreiche Erkenntnisse zum menschlichen Entscheidungsverhalten zusammengetragen. In der Forschung besteht Konsens, dass Menschen bei Entscheidungen nicht rational vorgehen, sondern von systematischen kognitiven Tendenzen geleitet werden und deshalb häufig vereinfachende Daumenregeln (Heuristiken) heranziehen sowie vielfältigen Verzerrungen (Biases) unterliegen. Im Folgenden wird exemplarisch auf die Informationsverarbeitung bei Entscheidungen eingegangen.

Präferenzkonsistente Informationsverarbeitung

Schon früh in einem Entscheidungsprozess entwickeln wir auf Basis der zu diesem Zeitpunkt verfügbaren Informationen eine Vorliebe für die eine oder andere Entscheidungsalternative. Derartige Entscheidungspräferenzen verzerren unseren Umgang mit neu hinzukommenden, entscheidungsrelevanten Informationen: das, was unsere Präferenz bestätigt, akzeptieren wir bereitwillig. Hingegen prüfen wir das, was unserer Präferenz widerspricht, besonders genau. Durch diese asymmetrische Skepsis werden Schwächen eher bei präferenzinkonsistenten (meinungskonträren) Informationen entdeckt – was die Aufrechterhaltung einer bestehenden Präferenz begünstigt. Auch wer aktiv nach neuen Informationen sucht, wird von der eigenen Entscheidungspräferenz beeinflusst und wählt eher meinungsunterstützende Argumente.

Entscheiden als sozialer Prozess

Bei Entscheidungen in einer Gruppe kommen weitere Prozesse hinzu. Ziel einer Gruppe kann es sein, ent-

weder die (qualitativ) optimale Entscheidung zu treffen oder aber diejenige Alternative zu identifizieren, die die Entscheidungsqualität und die Unterstützung durch die Betroffenen optimal vereint. Beispielsweise kann eine qualitativ minimal schlechtere Entscheidungsalternative, die von allen Betroffenen voll mitgetragen wird, eine bessere Wahl darstellen als die rein qualitativ beste Entscheidungsalternative, die aber von der Hälfte der Betroffenen aus anderen Gründen abgelehnt und deshalb nicht mitgetragen wird.

Aber selbst wenn eine Gruppe die tatsächlich qualitativ beste Entscheidung treffen will, gelingt dies häufig nicht. In unserer Forschung konnten wir drei Ursachen dafür identifizieren:

1. Verhandlungsfokus: Sprechen die Gruppenmitglieder zu Beginn der Diskussion über ihre Entscheidungspräferenzen, findet danach häufig kein ausreichender Austausch von Sachargumenten mehr statt, sondern lediglich eine „Verhandlung“ über die Entscheidung unmittelbar auf der Basis der Präferenzen. Stellen die Gruppenmitglieder überdies zu Beginn fest, dass ohnehin alle der gleichen Meinung sind, wird meist kein Diskussionsbedarf mehr gesehen, was gerade dann fatal ist, wenn durch eine offene Diskussion schnell offensichtlich würde, dass alle mit ihren Präferenzen falsch liegen.

2. Diskussionsverzerrung: Der Austausch von Sachargumenten ist in Gruppen typischerweise dahingehend verzerrt, dass systematisch mehr über geteilte (also allen bereits bekannte) und meinungsbestätigende Argumente gesprochen wird als über ungeteilte (also nur einzelnen Mitgliedern bekannte) und meinungskonträre Argumente. Aber gerade dann, wenn die Gruppe eine bessere Lösung

„Entscheidungspräferenzen verzerren unseren Umgang mit neu hinzukommenden, entscheidungsrelevanten Informationen.“



finden könnte als die einzelnen Mitglieder, sind die ungeteilten und meinungskonträren Argumente ausschlaggebend dafür, dass die Gruppe die beste Entscheidungsalternative tatsächlich als solche erkennt. Werden diese Argumente gar nicht erst diskutiert, gehen sie nicht oder nur unzureichend in die Lösungsfindung ein.

3. Bewertungsverzerrung: Geteilte und präferenzkonsistente Argumente werden meist für wichtiger und glaubwürdiger gehalten als ungeteilte und präferenzinkonsistente Argumente. Der Austausch aller Argumente bedeutet deshalb noch nicht, dass sie auch bei der Entscheidungsfindung der Gruppe berücksichtigt werden.

Wie lassen sich Entscheidungsprozesse in der Praxis verbessern?

1. Zweistufiger Entscheidungsprozess: Die Informationssammlung sollte von der Entscheidung selbst getrennt werden. In Gruppen hat dies eine besondere Bedeutung: Während der Informationssammlung sollten die Entscheidungspräferenzen der einzelnen Gruppenmitglieder nicht bekanntgegeben werden, weil dieses Wissen den Fokus weg von den ausgetauschten Informationen hin zu diesen (gegebenenfalls suboptimalen) Präferenzen verschiebt. Erst in der Entscheidungsphase sollte auf Basis aller bekannten Informationen die bestmögliche Alternative identifiziert werden.

2. Meinungsvielfalt: Gruppen treffen typischerweise bessere Entscheidungen, wenn die Mitglieder zu Beginn unterschiedliche Alternativen favorisieren. Liegt eine solche Meinungsvielfalt zu einer bestimmten Frage nicht vor, lässt sie sich mit speziellen Entscheidungstechniken simulieren. Beispielsweise kann ein Gruppenmitglied die Rolle des *Advocatus Diaboli* („Teufelsanwalt“) übernehmen und konsequent eine Gegenposition zu der in der Gruppe favorisierten Position vertreten. Die Gruppe muss sich mit der favorisierten Entscheidungsalternative kritisch auseinandersetzen und dabei andere Optionen einbeziehen.

3. Konstruktive Konfliktkultur: Damit in einer Gruppe die positiven Effekte von Meinungsvielfalt zum Tragen kommen, müssen die einzelnen Mitglieder sich untereinander vertrauen, abweichende Meinungen wertschätzen und konstruktiv damit umgehen. Dabei sollte die Führungskraft als Vorbild agieren, zum Äußern abweichender Sichtweisen auffordern und dies unterstützen. Ferner sollte sie darauf verzichten, frühzeitig im Entscheidungsprozess selbst eine Präferenz zu äußern, weil die Gefahr besteht, dass sich die Geführten bewusst oder unbewusst an ihrer Führungskraft orientieren und nicht mehr unvoreingenommen diskutieren. <<



Prof. Dr. Rudolf Kerschreiter leitet den Arbeitsbereich Sozial-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie sowie die Dahlem Leadership Academy der Freien Universität Berlin.
managementkompass@faz-institut.de



© picture.alliance/augekick/GES

Was **Manager** von Jogi Löw lernen können

Flache Hierarchien, VR-Brillen, Kameradrohnen und intelligente Analysen revolutionieren den Alltag der Fußball-Bundesliga. Es gibt durchaus Analogien zur Unternehmenswelt.

Entscheidend ist auf'm Platz" – kaum ein anderer hat das Wesen des Fußballs so auf den Punkt gebracht wie Adi Preißler, der Borussia Dortmund in den fünfziger Jahren als Kapitän zu zwei deutschen und sechs westdeutschen Meisterschaften führte. Doch Fakt ist: Die Art und Weise, wie Fußball gespielt wird, hat sich radikal verändert. Wer heute ein Spiel der Weltmeister von 1990 sieht – von Lothar Matthäus, Andreas Brehme oder Jürgen Klinsmann –, der erkennt: Die Anzahl der Ballkontakte, Lauftempo und -strecken, Raumaufteilung, Reaktionszeiten, Ballbesitz – alles ist schneller, dynamischer, enger geworden. Spieler laufen heute bis zu 12 Kilometer pro Spiel, haben eine Sekunde Zeit für einen Pass und treffen insgesamt deutlich mehr Entscheidungen in einem hochkomplexen, dynamischen System.

Immer mehr Informationen, immer kürzere Reaktionszeiten, kaum Ruhepausen – wer Fußballprofis einmal nicht in der Rolle der Sportler, sondern als Angestellte von weltbekannten mittelständischen Unternehmen sieht, bemerkt, dass Sportler und Angestellte sehr ähnlichen Fragen und Entwicklungen ausgesetzt sind: Wie schaffen sie es, die Flut an verfügbaren Informationen auf dem (Arbeits-)Platz möglichst schnell zu verarbeiten, um richtige Entscheidungen zu treffen? Wie können ihre Clubs kleine, agile Teams kreieren, die erfolgreich Teilaufgaben lösen? Wie baut man flache Hierarchien auf, bezieht die Gruppe in Entscheidungen ein und bleibt trotzdem handlungsschnell? Wie nutzt man Daten, um aus Big Data Smart Data zu machen? Und was bedeutet das für die Führungskraft – für Manager und Trainer des Vereins? Schließlich hat die digitale Transformation in den vergangenen Jahren massiv auch die Welt des Sports verändert, und Technologie spielt nicht nur in Marketing und Vertrieb, sondern auch bei der Arbeit von Sportlern, Trainern und Managern eine Rolle.

Leadership neu denken

„Wir haben flache Hierarchien.“ – „Bei uns übernehmen möglichst viele Verantwortung.“ – „Ich höre mir immer sehr genau an, was meine Mitarbeiter zu

sagen haben. Sie möchten wissen, warum sie etwas tun.“ Diese Sätze stammen nicht etwa von einem modernen Management-Guru für Führungskräfte, sondern von Joachim Löw, Bundestrainer der deutschen Fußballnationalmannschaft.

Und was für den Bundestrainer gilt, hat auch in modernen Unternehmen Bestand: Führungskräfte müssen der Lösungskompetenz ihrer Mitarbeiter vertrauen. Sie müssen mehr coachen als kontrollieren, um Mitarbeiter in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Und sie müssen ein Team aus erfahrenen Kräften und Mannschaftskollegen dazu befähigen, in einem Spielsystem handlungsschnell die richtigen Entscheidungen zu treffen. Das gilt bei Toni Kroos, Sami Khedira, Jérôme Boateng und Mats Hummels genauso wie im herkömmlichen Spielbetrieb des Mittelstands.

Was Drohnen im Alltag von Hoffenheim machen

Wer heute die TSG 1899 Hoffenheim in der baden-württembergischen Provinz besucht, wundert sich: Kameradrohnen zeichnen das Training auf, um daraus Erkenntnisse zu gewinnen und Team- und Individualverhalten zu beschleunigen. Es gibt eine Videowall am Trainingsplatz, Datenbanken der Spieler und Datenanalysten, die Trainern die wichtigsten Erkenntnisse aufbereiten. Der Bundesligaverein hat sich zu einem der innovativsten Leistungszentren entwickelt, die der deutsche Sport zu bieten hat – mit anerkannt guter Profiabteilung und einem der erfolgreichsten Nachwuchsleistungszentren des Landes.

Bereits vor einigen Jahren haben sich die Hoffenheimer einen Footbonauten fürs Trainingszentrum angeschafft, einen quasi digital überwachten Bolzplatz. Hier werden Schussstärke, Präzision und »

„Um neue Erkenntnisse zu gewinnen und Teams zu verbessern, kann Technologie neben dem Bauchgefühl den Unterschied ausmachen.“

Schnelligkeit gemessen und Spieler geschult, um ihre visuelle und audiovisuelle Wahrnehmung zu verbessern, damit sie unter hoher Intensität technisch sauber spielen und handlungsschnell die richtigen Entscheidungen treffen. „Wir nutzen den Footbonauten unter anderem, um junge Spieler durch gezieltes Training ihrer Wahrnehmungsfunktionen immer früher an den Profibereich heranzuführen. Ein 18-Jähriger ist heute körperlich ähnlich aufgestellt wie ein Profi, trifft aber – untersucht man die Exekutivfunktionen – noch deutlich häufiger falsche Entscheidungen. Die Technologie hilft uns, die kognitiven Fähigkeiten der Spieler zu verbessern“, erläutert Dr. Peter Görlich, Geschäftsführer der TSG Hoffenheim.

Die Hoffenheimer sind bekannt dafür, im Training, in der medizinischen Betreuung und in der Wettkampfanalyse mit digitalen Technologien neue Wege zu gehen. Seit dem Sommer 2017 experimentiert der Club auch am Spielfeldrand damit: Als erster Bundesligist hat die TSG direkt neben dem Trainingsplatz eine Videoleinwand aufgebaut, über die das Trainerteam während der Übungseinheiten auf dem Rasen live Korrekturen vornimmt, ohne dass die Spieler ihre Positionen auf dem Platz verlassen müssen. Nun wird über mobile Lösungen nachgedacht, die überall verfügbar sind. Bei Hoffenheim hat die Suche nach Innovationen Methode. „Wir brauchen Mitarbeiter, die ‚out of the Box‘ denken. Dabei sind Regelbrüche nicht tabu, sondern explizit gewünscht, um im Leistungssport neue Wege zu gehen“, sagt Görlich.

Parallelen zwischen Unternehmen und Profifußball

Aber kann ein Mittelständler etwas von diesem technikunterstützten Ansatz des Profifußballs lernen? Gibt es gar Analogien zwischen Sport und Wirtschaft? Klar ist: Jedes Unternehmen muss überlegen, wie es sich digitalisiert, um schneller Entscheidungen treffen zu können. Wie es Situationen einschätzt, Fehler erkennt, korrigiert und schließlich abstellt. Vieles von dem, was Trainer sehen, ist intuitiv richtig. Aber um neue Erkennt-



nisse zu gewinnen und Teams zu verbessern, kann Technologie neben dem Bauchgefühl den Unterschied ausmachen. Die Hoffenheimer schauen dabei bewusst in andere Gebiete abseits des Fußballs: „Wir nehmen andere Sportarten genauer unter die Lupe: zum Beispiel Rugby oder den US-Sport. Wir verfolgen, was in Start-up-Regionen wie Tel Aviv passiert. Und wir scheuen uns nicht, mit Wissenschaft und Industrie in Diskurs zu treten“, erklärt Görlich.

Virtual Reality bei Ajax Amsterdam und dem DFB

Die holländischen Spitzenclubs Ajax Amsterdam und PSV Eindhoven testen neuerdings Virtual-Reality(VR)-Brillen im Training. Damit wollen sie ihre Spieler besser auf die oft aufgeheizte, immer aber emotionale Atmosphäre im Stadion einstellen. Wie verkrafte ich ein Pfeifkonzert der gegnerischen Fans? Wie fühlt sich das Stadion insgesamt an? Hat es Besonderheiten, an die ich mich als Sportler gewöhnen muss? Das sind Fragen, die mit Unterstützung von VR beantwortet werden sollen. Zudem geht es

„Wer Fußballprofis einmal nicht in der Rolle der Sportler, sondern als Angestellte von weltbekannten mittelständischen Unternehmen sieht, bemerkt, dass Sportler und Angestellte sehr ähnlichen Fragen und Entwicklungen ausgesetzt sind.“



Schneller entscheiden:
Bei der TSG 1899 Hoffenheim wird die Wahrnehmung der Spieler durch das Training mit dem Footbonauten geschult.

auch um den optimalen Einstieg nach Verletzungspausen: Die virtuelle Realität führt Spieler zurück zu gewohnten Bewegungsmustern.

Auch der Deutsche Fußball-Bund (DFB) testet in seinem Nachwuchsleistungszentrum in Frankfurt den Einsatz von VR-Brillen im Training. Dafür kooperiert die DFB-Akademie im Rahmen des Pilotprojekts „Wahrnehmung und Entscheidungshandeln“ mit dem US-Start-up Strivr. „Wir haben in unserem Pilotprojekt erste wichtige Erkenntnisse gesammelt“, sagt Markus Weise, der Leiter der Konzeptentwicklung der DFB-Akademie. „Von der Intensivierung unserer Kooperation erhoffen wir uns neue Impulse für die Weiterentwicklung von Trainingsinhalten und Diagnostik.“ Zugegeben: VR steht hier noch ganz am Anfang der Entwicklung. Der DFB zeigt sich von den neuen VR-Möglichkeiten dennoch überzeugt und will diese im Sport weiter fördern. „Virtual Reality ist ein hochspannendes Zukunftsthema, bei dem wir von Anfang an dabei sind und unsere Ideen einbringen“, sagt DFB-Teammanager Oliver Bierhoff.

Technologie professionalisiert nicht nur die Rahmenbedingungen der Weltmarken im Fußball, sondern beeinflusst den Sport selbst auf vielfältige Weise. Für die Akteure im Bundesligazirkus heißt das: Entscheidungen müssen schneller und auf Basis riesiger Datenmengen getroffen werden. Damit können sie spielen, ausprobieren, korrigieren,

modifizieren. Im Grunde ist das bei Hoffenheim, Ajax Amsterdam und der deutschen Nationalmannschaft nicht anders als bei jedem Unternehmen, das sich in der digitalisierten Welt bewegt und langfristig erfolgreich sein will. Für den Zuschauer ist all das nicht wirklich transparent. Aber das ist auch gut so: Für ihn bleibt das in schönster Ruhrpott-Lyrik verfasste Bonmot von Adi Preißler ewig wahr: „Entscheidend ist auf'm Platz.“

«



Benjamin Quiram
ist Teamleiter Corporate Communications bei Faktor3.
managementkompass@faz-institut.de

kurz & knapp

175 Mrd. 

Bis 2019 werden die **INNOVATIONS-AUSGABEN** der deutschen Wirtschaft auf jährlich 175 Mrd. Euro wachsen. Das entspricht einem Plus von 5,4 Prozent gegenüber dem Niveau von 2017.

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 >