



MANAGEMENTKOMPASS
01 / 2023

BANI

Navigieren in der neuen Normalität

F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria



Frédéric Munch
Vorstand
Sopra Steria

„Etablierte Strukturen und vermeintliche Kausalitäten verlieren in einer BANI-Welt an Gültigkeit. Die Digitalisierung lässt uns diese Komplexität besser begreifen und schafft Grundlagen für eine neue Form der Zusammenarbeit. Nur gemeinsam lassen sich die Herausforderungen unserer Zeit bewältigen.“



Christian Sewing
CEO
Deutsche Bank AG

„Bei den Krisenherden handelt es sich nicht um isolierte Phänomene. Deswegen brauchen wir ganzheitliche Lösungen, die die vielseitigen Wechselwirkungen berücksichtigen. Dieser Komplexität gerecht zu werden ist unsere große Herausforderung, ein gutes Risikomanagement ist das Gebot der Stunde.“

EXECUTIVE SUMMARY

Navigieren in der neuen Normalität 4

TREND

Transformative Chancen 6

Managementkompass Survey 8

THINK TANK

Umbrüche erfordern Umdenken 9
Willkommen in der BANI-Welt!

BEST PRACTICE

Mit der Zementwende Zukunft schaffen 12

THINK TANK

BANI-Navigationsplan 14

BEST PRACTICE

Zusammen zum Erfolg 15

THINK TANK

Adaptivität als die neue Agilität? 16

BEST PRACTICE

Netzwerk statt Hierarchie 18

Die Energieversorgung neu denken 20

THINK TANK

Das richtige Mindset zählt: mentale Stärke für Führungskräfte 22

Mehr Arbeit fürs Business
Continuity Management 22

Data Mesh 24

Erfolgreich scheitern 25



Dr. Frank Appel
Vorstandsvorsitzender
Deutsche Post DHL Group

„Einen besonderen Schwerpunkt legen wir auf die Kultur unserer Führung: Geprägt wird sie von Kopf, Herz und Mut. Rund um diesen Dreiklang haben wir vor sechs Jahren konkrete Leitlinien für unsere Führungskräfte definiert. Gerade in Krisen kann Führen schwer sein. Es gibt mehr Fragen als sonst. Mehr Stress, mehr Ungewissheit.“

VORWORT

Das Jahr 2022 warf keinen guten Schatten voraus. Während Unternehmen und Verwaltungen weiterhin die Folgen der Corona-Pandemie spürten, befeuerte der Beginn des Ukraine-Kriegs eine Vielzahl an schwebenden Problemen: Energiekrise, Lieferkettenstörungen, Inflation, drohende Rezession – die Liste ist lang.

In der Folge sehen sich Unternehmen und Verwaltungen aktuell mit multiplen, gleichzeitig existierenden Herausforderungen konfrontiert. Die teils in sich verwobenen Problematiken lassen keine eindeutigen Rückschlüsse mehr auf ihre Ursachen zu und verhindern so lineare Lösungsansätze: Ad hoc installierte Krisenstäbe und Notfallpläne sind immer weniger geeignet.

Es bedarf eines Umdenkens: Organisationen müssen Wege finden, sich resilient und effektiv aufzustellen. Es gilt, sich neue Handlungsoptionen zu erschließen und das Geschäftsfeld multidimensional aufzustellen. Statt im eigenen Silo zu verharren, sollten Entscheiderinnen und Entscheider zu einem systemischen Denken übergehen und die chaotischen Umstände als Chancen für eine neue Ausrichtung antizipieren.

Die meisten Worst-Case-Szenarien sind bisher erfreulicherweise ausgeblieben, und die anfängliche Stimmung 2023 ist optimistisch. Das verschafft Unternehmen und Verwaltungen Luft, passende Antworten für turbulente Zeiten zu finden. Dies gelingt am besten gemeinsam als Co-Creation in starken Netzwerken, die über die Grenzen der eigenen Organisation hinausreichen.

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

BEST PRACTICE

Immer am Ball bleiben 26

DENKANSTOSS

Tausche Tau gegen Netz 28

BLICKWECHSEL

Die Potenziale von Chaos nutzen 30

Kennen Sie schon Ihr Komplexitätsoptimum?

PERSPEKTIVEN

Buch & Web 32

Glossar 34

Aktuelle Studien 35

Impressum 35

EXECUTIVE SUMMARY

Navigieren in der neuen Normalität

Unternehmen und Verwaltungen stellt sich in Anbetracht der herausfordernden Umstände die Frage, wie es ihnen am besten gelingt, möglichst sanft durch die vielfältigen Turbulenzen zu navigieren. Das Denkmodell BANI hält hierfür mehrere Ansätze bereit: So müssen brüchige Systeme belastbarer werden, Ängste verlangen nach Achtsamkeit, Chaos nach Kontext und Unverständliches nach Transparenz. Der Managementkompass BANI stellt zahlreiche Maßnahmen vor, um diese Ansätze mit Leben zu füllen.

1. Die Schwierigkeiten dieser Tage zeigen die Verwundbarkeit von Unternehmen sowie Verwaltungen und offenbaren die Brüchigkeit der Systeme. Reagieren Sie darauf proaktiv, indem Sie Ihre Organisation belastbar und resilient aufstellen. Das gelingt am besten gemeinsam mit strategischen Partnern.

Die Welt ist schneller geworden: Kommunikation, Transport, Technologie oder globaler Handel, jeder Bereich hat auf seine Weise enorm an Tempo gewonnen. Organisationen, die in solch einer Umgebung agieren, können es sich nicht erlauben, ins Hintertreffen zu geraten. Um nicht abgehängt zu werden, benötigen Unternehmen und Verwaltungen eine Mischung aus Effizienz, Flexibilität und Belastbarkeit. Netzwerkorganisationen mit agilen, sich selbststeuernden Teams zeichnen

sich in besonderem Maße durch diese Eigenschaften aus.

Große Organisationen mit festen Strukturen können diesbezüglich von strategischen Partnerschaften mit kleineren, agileren Unternehmen profitieren. Die Kooperation von Verwaltungen und Gov-Tech-Start-ups ist ein Beispiel dafür. Bei der gemeinschaftlichen Zusammenarbeit können beteiligte Organisationen am Wissen, den Kompetenzen sowie den Netzwerken der jeweils anderen Parteien partizipieren. Hierdurch kann es gelingen, sich neue Handlungsoptionen zu eröffnen, die es Organisationen ermöglichen, sich breiter und resilienter aufzustellen.

2. Ganz gleich, ob kriseninduziert oder durch geplante Veränderungen wie Netzausbau und Unternehmenstransformation angestoßen: Veränderungen werden immer auch von Sorgen und Ängsten der beteiligten Akteure begleitet. Nehmen Sie diese Bedenken ernst und begegnen Sie ihnen mit Achtsamkeit.

Ängste und andere Bedenken schränken das Vorstellungsvermögen darüber ein, was möglich und denkbar ist. Dadurch beeinflussen sie indirekt Entscheidungen, hemmen die Kreativität und den Ideenreichtum. Sie sind zudem belastend, sorgen für Stress, verursachen Krankheiten oder mindern die Produktivität der Belegschaft. Daher ist es wichtig, die Sorgen der Mitarbeitenden ernst zu nehmen, eine angemessene Kommunikation zu pflegen und eine positive Einstellung für Veränderung zu etablieren.

Technische Lösungen oder analytische Tools ermöglichen es, sich prozessual auf etwaige Krisen vorzubereiten. Ein Business Continuity Management System schafft durch klare Verfahren und Abläufe Orientierung und gibt Sicherheit in turbulenten Zeiten.

3. Entgegen den Lehren der Ökonomie haben Ereignisse meist nicht nur eine, sondern häufig gleiche mehrere, interdependente Ursachen, die nicht linear verlaufen. Dies macht es schwierig, die Folgen von Ereignissen und Entscheidungen

abzuschätzen. Geben Sie chaotischen Geschehnissen einen Kontext und betrachten Sie diese im Zusammenhang. Dies hilft, Sachverhalte einzuordnen sowie sie nachzuvollziehen und gibt Ihnen so die Chance zur Adaption.

Je turbulenter die Umstände sind, desto unübersichtlicher erscheint die Welt. Chaos und die damit verbundene Komplexität werden für gewöhnlich als Störgrößen für Entscheidungen gesehen. Um sich in chaotischen Zeiten zu behaupten, ist es entscheidend, umzudenken und Chaos positiv zu betrachten: Denn in lebenden Systemen ist Komplexität häufig ein Zeichen von Gesundheit, während eine starre Ordnung ein Zeichen für Dysfunktionalität darstellt. Es gilt, die Komplexität zu akzeptieren, zu einem systemischen Denken überzugehen, die Umstände möglichst gut zu verstehen und die Organisation an die Gegebenheiten anzupassen.

Ein Ansatz dafür ist, die Komplexität zu verlagern. Statt top-down zu steuern, werden Verantwortlichkeiten gemäß Expertise und Fachbereich aufgeteilt. Dies reduziert die Komplexität zwar nicht, zergliedert sie aber auf ein zu bewältigendes Maß. Dies kann beispielsweise durch die Arbeit in agilen Teams erreicht werden. Dieses Vorgehen ermöglicht es Organisationen, effektiver und schneller auf externe Bedingungen zu reagieren und sich so richtig zu positionieren.

Agile Arbeitsmethoden sind jedoch kein Allheilmittel. Es gibt höchst standardisierte Handlungsfelder, die keinen Mehrwert aus ihnen ziehen. Prüfen Sie daher zunächst, an welcher Stelle es sinnvoll ist, auf Hierarchie zugunsten von Agilität und Adaption zu verzichten.

4. Unternehmen und Verwaltungen stehen heutzutage mehr Daten zur Verfügung als je zuvor. Setzen Sie diese ein und profitieren Sie von deren Potenzialen. Rohdaten, die nicht systematisch aufbereitet und verwendet werden, können nichts daran ändern, dass viele Ereignisse und Zusammenhänge unverständlich erscheinen. Transparenz hingegen hilft, Unverständli-

chem Sinn zu verleihen und Klarheit zu schaffen. Nutzen Sie daher die technischen Möglichkeiten, um im Datenmeer zu navigieren.

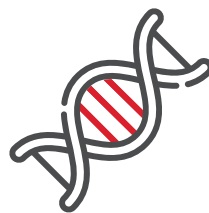
Daten können Entscheiderinnen und Entscheider darin unterstützen, sich in der BANI-Welt zurechtzufinden. Richtig verarbeitet und sinnvoll verwendet, helfen sie bei der Entscheidungsfindung, schaffen Transparenz und Kontext. Gerade in undurchsichtigen Zeiten, in denen eine Nachricht auf die nächste folgt und Störungen in Lieferketten die Regel darstellen, kann eine hohe Analysefähigkeit den Ausschlag für den wirtschaftlichen Erfolg geben.

Das Management ist daher gut beraten, sich intensiv mit seiner Datenverarbeitungsarchitektur auseinanderzusetzen. Sie sollten sich dabei stets fragen, welche Daten für Sie besonders wichtig sind. Welche Informationen benötigen Sie, um Ihre Ziele zu erreichen? Wie viele beziehungsweise welche brauchen Sie, um die Zusammenhänge in Ihrem Umfeld zu verstehen?

Prüfen Sie, ob und welches Verbesserungspotenzial es in Bezug auf Ihre Datenverarbeitungsmethoden gibt. Organisationen, in denen dem Teilen und Wiederverwenden von Daten ein großer Stellenwert zukommt, können beispielsweise in besonderer Weise vom Data-Mesh-Ansatz profitieren. Dieser ermöglicht es, große Datenmengen dezentral entlang von kleinen autonomen Teams zu verwalten und einfach zu strukturieren.

«

kurz & knapp



82 Prozent

der Befragten stimmen der These zu, dass die Fähigkeit, sich an neue Gegebenheiten anzupassen, wichtiger denn je ist.

Quelle: Managementkompass Survey
„BANI – navigieren in der neuen Normalität“
(Sopra Steria), 2023

TREND

Transformative Chancen

Der Krisenmodus wird zunehmend zum Normalzustand. Proaktives Handeln ist jetzt gefragt, um kurzfristig angemessen reagieren zu können, ohne dabei langfristige Ziele aus den Augen zu verlieren.

Die Zahl der Problemlagen wächst weltweit – Corona-Pandemie, Ukraine-Krieg, Energiekrise oder voranschreitender Klimawandel sind nur einige: Der „Global Risks Report 2023“ des World Economic Forum beschreibt die Weltlage als eine große „Polykrise“.

Gleich dreifach gefordert

Die vielfältigen Herausforderungen machen auch vor Organisationen in Deutschland nicht halt. Ganz im Gegenteil: Unternehmen

haben hierzulande durchschnittlich drei Notlagen gleichzeitig zu bewältigen, wie die Studie „Unternehmen im Krisenmodus!“ des Instituts für Beschäftigung und Employ-

ability (IBE) und des Personaldienstleisters Hays zeigt. Problematiken können nicht streng getrennt voneinander betrachtet werden, was das Handeln deutlich erschwert. Trotz dieser Ausgangslage geben sich die befragten Führungskräfte zuversichtlich: 58 Prozent sehen die aktuellen Krisen als eine Chance, sich besser für die Zukunft aufzustellen.

„Wer stillsteht, geht rückwärts in einem Umfeld, das von Disruptionen und neuen Geschäftsmodellen geprägt ist.“

Vom Getriebenen zum Gestalter

Organisationen müssen sich proaktiver und resilienter ausrichten. Hierzu zählt, dass Unternehmen und Verwaltungen dazu übergehen, Risiken frühzeitig zu antizipieren. Dies gibt ihnen die Möglichkeit, Szenarien zu entwickeln und die Zusammenhänge von Risiken genauer zu analysieren. Diese Vorarbeit stärkt die Resilienz der Organisationen und erleichtert dem Management das Entscheiden in akuten Bedrohungslagen.

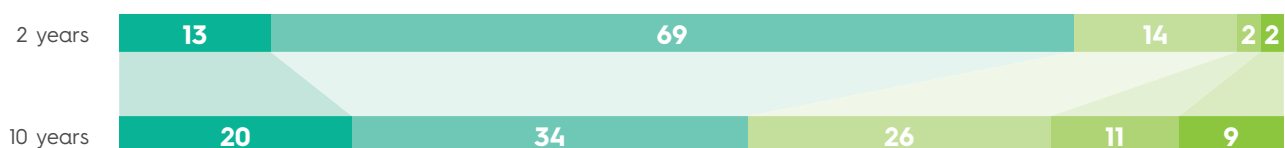
Ein hoher Digitalisierungsgrad ist hier vorteilhaft, denn neueste Technik hilft bei der Datenauswertung. Sie unterstützt Entscheidungsträger in verwobenen Situationen. Ob Tools zur Datenanalyse, -visualisierung oder -modellierung, KI oder Augmented Reality: Unternehmen und Verwaltungen können auf eine Vielzahl an Hilfsmitteln zurückgreifen. Wie weit die technologischen Möglichkeiten reichen, zeigt das Konstrukt des digitalen Zwillings. Dieser ist ein digitaler Nachbau von realen Objekten oder Systemen, mit dessen Hilfe mögliche Veränderungsszenarien digital simuliert werden können.

Digitalisierung, aber richtig

Um von der Digitalisierung von Prozessen und Geschäftsmodellen zu profitieren, ist es

The global perspective

Outlook for the world over the short-term (2 years) and longer-term (10 years); in percentage of respondents; n = 1.231



- Progressive tipping points and persistent crises leading to catastrophic outcomes
- Consistently volatile across economies and industries with multiple shocks accentuating divergent trajectories
- Slightly volatile with occasional localised surprises
- Limited volatility with relative stability
- Renewed stability with a revival of global resilience

Source: Global Risks Perception Survey 2022-2023 (World Economic Forum), 2023

jedoch essenziell, dass Organisationen ihre Cyber Security robust aufbauen. Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) kommt in seinem Bericht zur Lage der IT-Sicherheit in Deutschland 2022 zu dem Schluss: „Die Gefährdungslage im Cyber-Raum ist so hoch wie nie.“

Verschärft wird dieser Zustand laut BSI – vor allem bei kleinen Betrieben – durch fehlendes IT-Personal. Auch Behörden haben das Thema IT-Sicherheit auf der Agenda: Im Branchenkompass „Public Sector 2022“ von Sopra Steria geben 97 Prozent der befragten Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen an, dass IT-Sicherheit eines der drängendsten Themen für sie ist.

Schon heute an morgen denken

Die aktuellen globalen Herausforderungen offenbaren vergangene Verfehlungen und beachtliche Investitionsversäumnisse. Durch die Energiekrise mit gestiegenen Kosten sehen sich Organisationen in ihrer Funktionsfähigkeit eingeschränkt. Eine baldige Rückkehr der Preise auf das Vorkrisenniveau scheint unwahrscheinlich. Die Notlage hat aber auch gezeigt, dass sich rasch größere Energieeinsparungen erzielen lassen, wenn der Veränderungsdruck wächst und Transformationen forciert werden.

Die Industrie hat hier kurzfristig Prozesse angepasst und nutzt nun andere Verfahren und Ersatzstoffe in der Produktion. Langfristig setzt die Industrie vermehrt auf energiesparende Einrichtungen und auf erneuerbare Energiequellen wie beispielsweise eigene Solaranlagen. Dies macht deutlich, dass komplexe Problemstellungen kurzfristig flexibles Handeln, aber auch in der langen Frist weitreichendere Veränderungen anstoßen. Der Wandel ist allgegenwärtig. Ob Technologie, Märkte oder Kundenbedürfnisse, es gilt: Wer stillsteht, geht rückwärts in einem Umfeld, das von Disruptionen und neuen Geschäftsmodellen geprägt ist.

Investitionen zahlen sich aus

Ein weiteres Thema, das Organisationen aktuell herausfordert, sind Lieferkettenprobleme. Durch die globalen Vernetzungen kann ein Ausfall der Lieferkette irgendwo auf der Welt die restliche Wertschöpfungskette stören, unabhängig davon, in welchem Land sie endet. Um dieses Risiko zu minimieren, sind Unternehmen angehalten, sich flexibler und breiter aufzustellen, indem sie die Beziehungen mit bestehenden Partnern



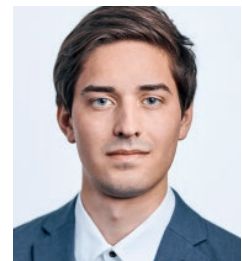
In einer Welt, die auf dem Kopf steht, sind neue Perspektiven und ein guter Plan vonnöten.

intensivieren, sich neue Zulieferer erschließen und Reservekapazitäten vorhalten.

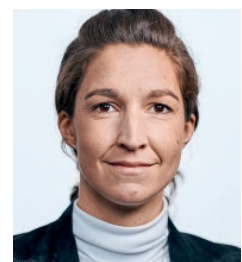
Zusätzlichen Druck erzeugt das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, das zum 1. Januar 2023 in Kraft getreten ist. Es verpflichtet Unternehmen ab 3.000 Beschäftigten, menschenrechtliche sowie umweltbezogene Mindeststandards zu erfüllen und diese auch bei ihren Vertragspartnern sowie mittelbaren Zulieferer zu gewährleisten. Ab 2024 werden die Sorgfaltspflichten auf kleinere Unternehmen ausgeweitet. Unternehmen sind jetzt gefordert, direkt aktiv zu werden, um einen reibungsloseren Übergang zu schaffen.

Betriebe können hier einen langfristigen Wandel anzustoßen, indem sie über die Mindeststandards hinausgehen. Die erzwungene Umstellung der Lieferketten bietet die Gelegenheit, diese zusätzlich stabiler und nachhaltiger zu gestalten – etwa mittels Regionalisierung. Dies zeigt: Prävention ist nicht nur mit Kosten verbunden, sondern Investitionen in Resilienz zahlen sich aus.

Die Unternehmen sind hier auf dem richtigen Weg, wie die erwähnte Studie von IBE und Hays zeigt: Neun von zehn befragten Führungskräften geben an, Investitionen zu tätigen, um den Gefährdungslagen zu begegnen. Das konkrete Investment hängt stark von den jeweiligen Problemen ab. Über die einzelnen Krisen hinweg zeigt sich jedoch, dass Organisationen Herausforderungen am besten gebündelt und gemeinsam mit anderen anpacken sollten, um aus möglichen Geschäftsrisiken Wachstumschancen für die Zukunft zu schaffen.



Fabian Westermeyer
ist Junior Redakteur
research im
F.A.Z.-Institut.
fwestermeyer@
faz-institut.de



Mira Würzberger
ist Junior Redakteurin
research im
F.A.Z.-Institut.
m.wuerzberger@
faz-institut.de

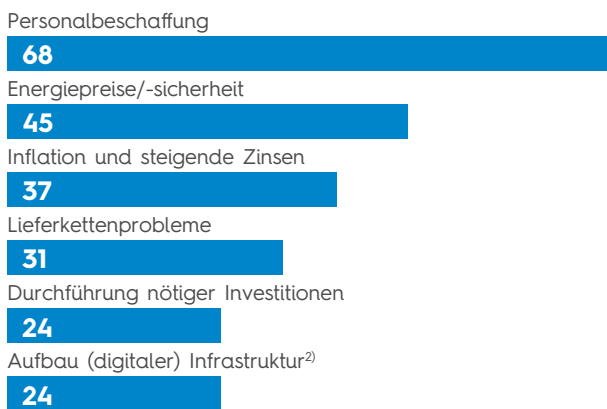
MANAGEMENTKOMPASS SURVEY

Mit Zuversicht voraus!

Für den Managementkompass Survey „BANI – navigieren in der neuen Normalität“ von Sopra Steria hat F.A.Z. Business Media I research im Januar 2023 insgesamt 419 Entscheiderinnen und Entscheider aus Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen dazu befragt, wie sie der Fülle aktueller Widrigkeiten begegnen.

Organisationen sind vielfältig gefordert

„Was sind derzeit die größten Herausforderungen für Ihre Organisation?“, in Prozent der Befragten; n = 419¹⁾

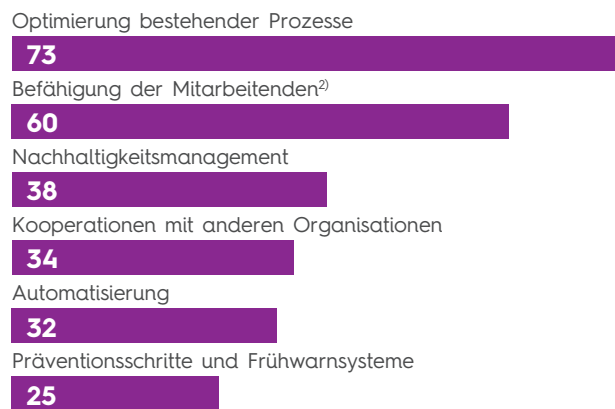


1) Darstellung der sechs häufigsten Herausforderungen
2) z.B. Rechenzentren, Breitbandzugang

Viele externe Faktoren bestimmen die Agenda der Cheftagen. Aus der Fülle von Herausforderungen sticht für die befragten Entscheiderinnen und Entscheider die Personalbeschaffung als größtes Problem heraus. Je nach Sektor stehen zudem noch andere Themen im Fokus.

Ein Blumenstrauß an Maßnahmen

„Welche Maßnahmen ergreift Ihre Organisation, um diesen Herausforderungen zu begegnen?“, in Prozent der Befragten; n = 398¹⁾

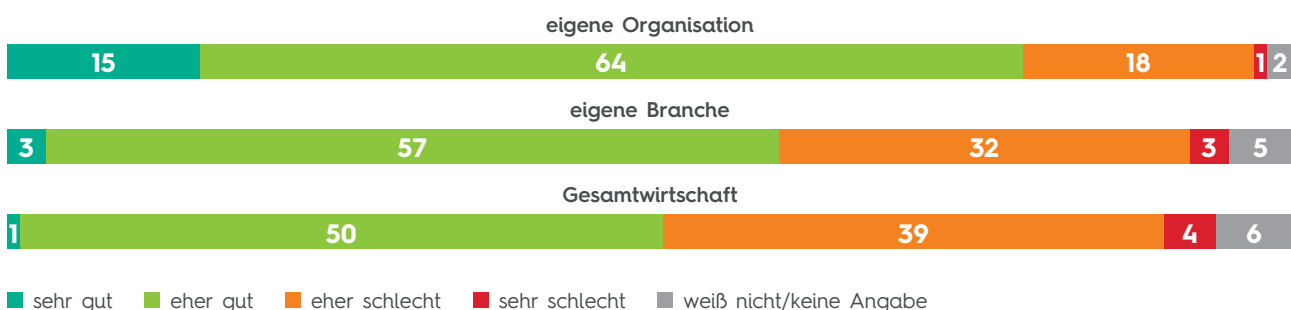


1) Darstellung der sechs häufigsten Maßnahmen
2) z.B. Weiterbildungen, Förderungen

Die Antworten auf die zunehmend poröse Geschäftswelt sind alte Bekannte: Die Prozesse werden weiter optimiert, um die Profitabilität zu steigern und Ressourcenmängel aufzufangen. Mit Qualifizierungen wird die Belegschaft auf die neuen Anforderungen vorbereitet.

Keine Spur von Untergangsstimmung bei den Organisationen in Deutschland

„Wie werden die folgenden Bereiche die Fülle an Herausforderungen Ihrer Meinung nach bewältigen?“, in Prozent der Befragten; n = 386



Trotz der turbulenten Zeiten sind die Entscheiderinnen und Entscheider grundsätzlich optimistisch, dass ihre Organisation die multiplen Herausforderungen „sehr gut“ oder „eher gut“ bewältigen wird. Vergewahrtigt man sich die beklemmende, niedergeschlagene Stimmung Ende 2022, so scheinen sich die schlimmsten Erwartungen nicht erfüllt zu haben. Je weiter sich der Blick von der einzelnen Organisation entfernt, desto skeptischer fällt jedoch auch die Einschätzung aus, was sich insbesondere beim Blick auf die Gesamtwirtschaft zeigt.

THINK TANK



© wiliyam - stock.adobe.com

Umbrüche erfordern Umdenken

Mit Blick auf die vergangenen Jahre wird immer klarer, dass das Akronym VUCA die Gegenwart nicht mehr adäquat beschreibt. BANI liefert ein neues Denkmodell. Stephan Grabmeier, der sich eingehend mit BANI befasst und das Framework aus einer globalen Gemeinschaft von Future Designern in den deutschsprachigen Raum eingeführt hat, erörtert dessen Annahmen.

Das Akronym VUCA ist seit Jahrzehnten ein alter Vertrauter. Es stammt aus dem US-Militärcollege der 1980er Jahre zu Zeiten des Kalten Krieges. VUCA beschreibt die Welt als volatil, unsicher, komplex und ambig. Während dasselbe Erklärmuster seit 40 Jah-

ren immer wieder bemüht wird, könnten die Umbrüche der globalen Zusammenhänge kaum größer sein. Die Zeit ist reif für ein Modell, dass die Welt passender beschreibt. Einen Ansatz dazu liefert das BANI-Framework.

»

BANI liefert akkuratere Beschreibungen

Mit dem Akronym BANI wurde ein Rahmenwerk entwickelt, das die turbulente Welt adäquat charakterisiert. Indem BANI die Umstände beschreibt und einordnet, liefert das Modell Kontext, erleichtert Orientierung und sinnvolle Reaktionen. Mit der Benennung der vier BANI-Komponenten wird VUCA Stück für Stück auf ein neues Level gehoben:

- » Aus **v:olatile** wird **b:rittle** (brüchig, porös).
- » Aus **u:ncertain** wird **a:nxious** (ängstlich).
- » Aus **c:omplex** wird **n:on-linear** (keiner linearen Logik folgend).
- » Aus **a:mbiguous** wird **i:ncomprehensible** (unbegreiflich).

B brüchig brittleness

In brüchigen Systemen besteht immer das Risiko für plötzliches Versagen – selbst dann, wenn sie lange Zeit verlässlich waren oder nach wie vor Stärke signalisieren. Dies geschieht schlagartig innerhalb kürzester Zeit, so dass es keine Möglichkeit mehr gibt, ausreichend schnell darauf zu reagieren. Bricht ein Glied einer Kette, sind alle anderen Glieder in diesem System wirkungslos. Aber was sind die Auslöser für poröse, brüchige Systemzustände?

„In brüchigen Systemen besteht immer das Risiko für plötzliches Versagen.“

In der Regel soll das Maximum an Effizienz gewonnen werden – sei es der maximale Ertrag einer Ernte oder Arbeitsleistung. Es gilt, den Profit durch Fokussierung auf maximale Effizienz zu optimieren, bis eine einzige „Störung“ reicht, den kompletten Anbau oder die komplette Produktion zu zerstören. Denken Sie etwa an die industrielle Landwirtschaft, Energiemonopole, digitale Monopolisten oder hocheffiziente Just-in-time-Produktionen.

Die Welt ist systemisch enger und dynamischer verwoben als jemals zuvor, was sie anfälliger macht. Der Bruch eines einzigen geopolitischen, wirtschaftlichen, technologischen oder sozialen Systems irgendwo auf der Welt kann einen massiven Welleneffekt auslösen, der den ganzen Planeten erfasst.

A ängstlich anxiety

Noch nie haben so viele Menschen offen und detailliert über ihre Ängste gesprochen, wie in den vergangenen Jahren. Die Ängste gehen einher mit der permanenten Verfügbarkeit von Nachrichten aus aller Welt, die zu dem impliziten Pflichtgefühl führt, immer informiert sein zu müssen.

Wir leben in einer Medienwelt, die durch Negativnachrichten geprägt ist. Die Bandbreite reicht von Kriegsgeschehen über Klimakatastrophen bis hin zu Krankheitsverläufen. Das Resultat ist ein allgegenwärtiges Grundgefühl der Angst, das sich auf sehr unterschiedliche Weise äußern kann:

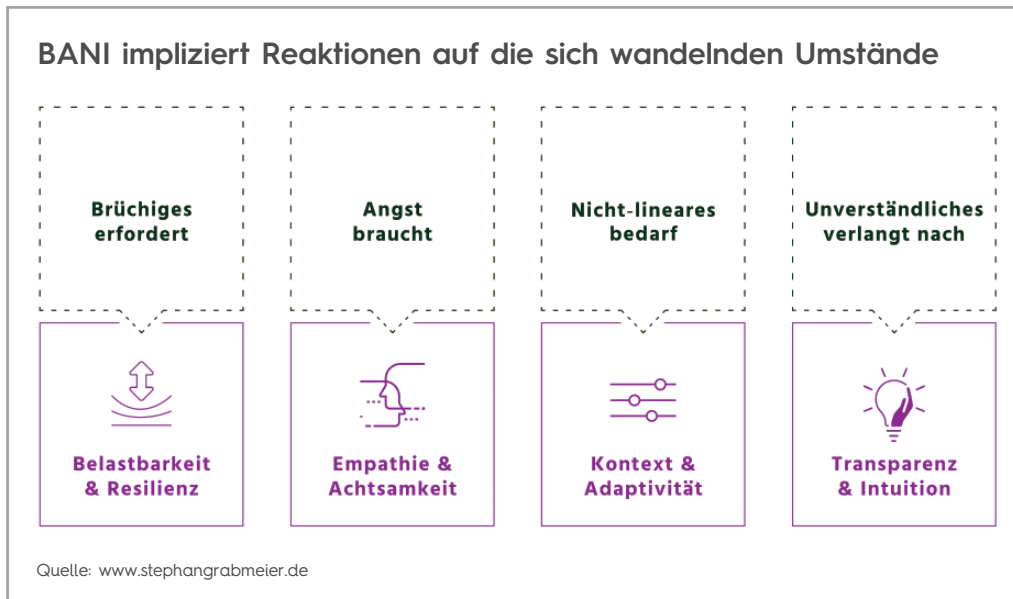
- » als Gefühl der Hilflosigkeit in Form der Frage, ob richtige Entscheidungen überhaupt noch möglich sind,
- » in passivem Verhalten, denn warum sollte man Entscheidungen treffen, wenn es keine richtigen gibt, oder
- » durch Aggressionen und deviantes Verhalten, wie sich anhand verschiedener Aktivisten oder Querdenkender zeigt.

Unser Agieren in den sozialen Medien verstärkt diesen Effekt noch zusätzlich. Wir lesen, hören oder reproduzieren unmittelbare Geschehnisse, die wiederum eine Kette an Ereignissen auslösen. Ergänzt wird diese Informationsflut von fehlerhaften Berichten und Falschdarstellungen (Fake News), wie maßlosen Übertreibungen, pseudowissenschaftlichen „Erkenntnissen“, Verschwörungstheorien oder populistischen Parolen.

Das Problem daran ist, dass Angst unser Denken einengt und uns unsicher macht. Werden Entscheidungen für die Zukunft auf der Grundlage von Angst getroffen, fehlen schlicht Optionen bei der Entscheidungsfindung. Umso wichtiger ist es, zu lernen, mit Angst umzugehen und neue Möglichkeitsräume zu erkennen.

N nicht-linear non-linearity

In den vergangenen 250 Jahren hat uns die Ökonomik mit ihren Modellen einfache Ursache-Wirkungs-Prinzipien gelehrt. Bei systemisch hochkomplexen Zusammenhängen reicht das nicht mehr aus. Hier gibt es meist mehrere Ursachen für eine Wirkung, die sich auch untereinander wechselseitig beeinflussen können. Zudem kommen häufig subjektive und emotionale Faktoren ins Spiel,



die sich nicht mittels Ursache-Wirkungs-Prinzip beschreiben lassen.

Biologische Systeme folgen grundsätzlich keiner linearen Ordnung. Dies zeigt sich beim Entstehen und Zusammenbrechen ganzer Populationen, am Verhalten von Tieren in Schwärmen oder aber auch an der Ausbreitung von Epidemien und Pandemien. In der Pflanzen- und Tierwelt ist Nicht-Linearität üblich, und ohne adaptive, systemische Strukturen würde es den Planeten und die Natur schon lange nicht mehr geben.

Bis heute denken wir nicht ausreichend in systemischen Zusammenhängen: Viele Manager glauben, Dinge mit einfacher Linearität erklären oder gar planen zu können. Wer aber nicht lernt, systemisch zu denken, wird zukünftig zunehmend falsche Entscheidungen treffen.

unbegreiflich incomprehensibility

Zukunft ist ein Emergenz-Phänomen und entsteht häufig in Widersprüchen. In den gegenwärtigen Zeiten erscheint uns vieles unlogisch, wenn nicht sogar völlig unverständlich. Auf Fragen danach, warum eine Entscheidung getroffen wurde oder wie ein bestimmtes Ereignis passieren konnte, erhalten wir nur unzureichende Antworten.

Dieser Zustand lässt sich auch nicht durch zusätzliche Informationen verändern, denn selbst durch diese können wir Verflechtungen nur bedingt besser verstehen. Der enorme Umfang an Daten, der uns heute zur Verfügung steht, überfordert unsere Fähigkeit, die Welt und ihre Zusammenhänge

„Massive Veränderungen machen es notwendig, dass wir auch die Systeme verändern, auf die wir uns Tag für Tag verlassen (müssen).“

nachzuvollziehen – geschweige denn zu erläutern. Ganz im Gegenteil: Wir sind nicht mehr in der Lage, Signal und Rauschen voneinander zu trennen.

Sinnvolle Reaktionen für bessere Entscheidungen

Die Tatsache, dass uns die aktuellen Zusammenhänge und Umstände unverständlich und unbegreiflich erscheinen, muss allerdings nicht so bleiben. Tatsächlich bedarf es aber anderer Werkzeuge und Fähigkeiten, um die Zukunft neu zu denken. Die Welt befindet sich im Umbruch. Diese massiven Veränderungen machen es notwendig, dass wir auch die Systeme verändern, auf die wir uns Tag für Tag verlassen (müssen). Wie die Grafik oben auf dieser Seite verdeutlicht, legt BANI die Basis, um Zukunft neu und positiv zu denken. Jede BANI-Komponente verweist auf sinnvolle Reaktionen, um bessere Entscheidungen treffen zu können:

- » Was **spröde oder brüchig** ist, erfordert Belastbarkeit und Resilienz.
- » Wo **Angst** herrscht, braucht es Empathie und Achtsamkeit.
- » Was **nicht-linear** ist, bedarf Kontext und Adaptivität.
- » Was **unbegreiflich** erscheint, verlangt nach Transparenz und Intuition. «



Stephan Grabmeier ist Future Designer und begleitet Organisationen bei deren strategischer Ausrichtung mit dem Schwerpunkt der Sustainability Transformation.
managementkompass@faz-institut.de
www.stephangrabmeier.de

BEST PRACTICE

Mit der Zementwende Zukunft schaffen

Die Klimawende stellt nur wenige Industrien vor so große Herausforderungen wie die CO₂-intensive Baubranche. Der Baustoffhersteller Holcim sieht aber gerade hierin Chancen, die es konsequent zu nutzen gilt. Zurückhaltung angesichts der turbulenten Zeiten wäre hier die falsche Antwort. Stattdessen setzt Holcim auf Investition und Transformation.

Ohne Zement gibt es keinen Beton – und ohne Beton fehlt, nicht nur sprichwörtlich, das Fundament für den Wohnungsbau, wichtige Infrastrukturprojekte und die gesamte Energiewende. Diese muss nicht nur gedacht, sondern auch gebaut werden, man denke nur an Windräder oder die Schieneninfrastruktur.

Gleichzeitig ist der CO₂-Fußabdruck der Baustoffindustrie aber erheblich. Mit ihrer herkömmlichen Produktionsweise zählt die Zementindustrie derzeit zu den größten globalen CO₂-Emittenten. Das erklärte Ziel von Holcim ist daher Klimaneutralität. Drei Faktoren sind dafür entscheidend: Geschwindigkeit, der Blick über das eigene Geschäftsfeld hinaus und die Bereitschaft, die Zukunft schon heute unternehmerisch zu gestalten.

„Die Zementwende ist eine Mammutaufgabe, die nur durch enge Kooperation und Wissenstransfer zu bewältigen ist.“

Die Zeit drängt

Der Zeithorizont, der uns als Gesellschaft für den Umbau unserer Wirtschaft bleibt, steht in einem deutlichen Widerspruch zu den sonst üblichen langen Planungszeiträumen.

Wir arbeiten daher mit Partnern aus Wissenschaft und anderen Industrien mit höchster Priorität daran, vielversprechende Lösungen in der Praxis umzusetzen. Hierfür ist ein offener Austausch essentiell, in den die spezifische Expertise aller Beteiligten einfließt. Denn die Zementwende ist eine Mammutaufgabe, die nur durch enge Kooperation und Wissenstransfer zu bewältigen ist. Holcim will die Transformation der Branche nutzen, um das eigene Geschäftsmodell zu erweitern.

Lösungen für die Zukunft

Die Herausforderung: Beim Brennen von Zementklinker entstehen zwei Drittel des anfallenden CO₂ prozessbedingt aus dem Rohmaterial. Um die Zementherstellung trotzdem emissionsärmer zu gestalten, sind Carbon-Capture-Technologien und sektorenübergreifende Lösungen notwendig.

Holcim pflegt daher Partnerschaften mit Unternehmen aus den Bereichen der erneuerbaren Energien, der Wasserstoffproduktion, dem Wärmesektor, der Grundstoffindustrie oder auch der Mobilität. Mit dem Projekt Carbon2Business (C2B) machen wir an unserem Standort in Lägerdorf (Schleswig-Holstein) das Treibhausgas CO₂ durch Abscheidung und Vernetzung mit Partnern in anderen Industrien zu einem wertvollen Rohstoff.



Das Holcim-Zementwerk in Höver bei Hannover.



© Ralph Thiele

Vom Treibhausgas zum Rohstoff

Im Mittelpunkt steht dabei der Bau einer neuen Ofenlinie, die zur Abscheidung des CO₂ aus der Zementherstellung das sogenannte Oxyfuel-Verfahren nutzt. Das Grundprinzip besteht darin, durch den Einsatz von reinem Sauerstoff hochreines CO₂ als Abgas zu erhalten, das sich nahezu vollständig abscheiden lässt. Der dafür benötigte Sauerstoff stammt aus Elektrolyse-Vorhaben, bei denen Industriepartner an der schleswig-holsteinischen Westküste Wasser mit Strom aus erneuerbaren Energien zu Wasserstoff und Sauerstoff aufspalten wollen. Das abgeschiedene CO₂ lässt sich veredeln und als Rohstoff in der Industrie nachhaltig weiterverwenden, beispielsweise als Grundstoff in der chemischen Industrie für die Produktion von Kunststoffen. Das Treibhausgas wird bei diesem „Carbon Capture and Utilization“-Ansatz beispielsweise zum Lego-Stein.

Verschiedene Wege und ein Ziel

Holcim will eine Führungsrolle bei der Dekarbonisierung einnehmen und zwar ganz konkret – nicht nur am Standort in Lägerdorf, sondern auch durch den Bau einer Carbon-Capture-Anlage im Zementwerk in Höver bei Hannover. Die dortige CO₂-Abscheideanlage basiert auf der PolyActive-Membrantechnologie des Helmholtz-Zentrums Hereon. Im Zementwerk Beckum (NRW)

haben wir unser Pilotprojekt für die CO₂-Abscheidung mit Hilfe der Aminwäsche begonnen. Wir suchen also für jeden unserer Standorte nach der spezifisch besten Lösung und nicht nach der einen Lösung, die sich für jedes Werk replizieren lässt. Damit helfen wir auch unserem Mutterkonzern, der weltweit agierenden Holcim Ltd., dabei, eine gute Grundlage für Investitionsentscheidungen an anderen Orten zu finden, die auf unserem gewonnenen Wissen aufbauen.

Entschlossen in die Zukunft

Mit diesem Vorgehen stellen wir uns resilient auf – nicht nur, aber auch im Hinblick auf die Klimakrise. Bei der Bewältigung der Herausforderungen, vor denen wir und die gesamte Branche stehen, geht Holcim bewusst voran und wird selbst zur treibenden Kraft der Veränderung. Heute ist es noch schwer vorstellbar, aber in einer klimaneutralen Gesellschaft wird es großen Bedarf an CO₂ in der Industrie geben. Was zuvor noch ein Abfallprodukt war, wird auf neu entstehenden Märkten handelbar. Zementwerke werden so zu einer zuverlässigen Quelle für industriell nutzbares CO₂. Indem wir schnell, entschieden und sektorenübergreifend mit Partnern die eigene Transformation und die der Branche vorantreiben, profitieren alle – und besonders das Klima.

„Heute ist es noch schwer vorstellbar, aber in einer klimaneutralen Gesellschaft wird es großen Bedarf an CO₂ in der Industrie geben.“



© Teo Willer/plan-p

Thorsten Hahn

ist seit 2018 CEO bei Holcim Deutschland.

managementkompass@faz-institut.de

«

THINK TANK

BANI-Navigationsplan

Das Manövrieren bei stürmischer See ist ein schwieriges Unterfangen, das aber nicht unmöglich ist. Es gibt Maßnahmen, um eine Havarie zu verhindern und das Navigieren hin zu ruhigeren Gewässern zu erleichtern.



© Jenny Sturm – stockadobe.com

In einer Welt, die nicht linear funktioniert, die brüchiges zum Vorschein bringt, die teilweise unverständlich erscheint und Angst machen kann, können sich Unternehmen nur behaupten, wenn sie anpassungsfähig, flexibel und dennoch belastbar sind. Um das zu erreichen, ergeben sich für das Management vier primäre Handlungsfelder:



Strategie als Anker – Belastbarkeit erzeugen:

„Hoffnung ist keine Strategie.“ Diese Aussage gilt vor allem dann, wenn sich die unternehmerischen Rahmenbedingungen stetig ändern und exogene Entwicklungen sowohl erfolgsversprechende als auch bedrohliche Tendenzen hervorbringen. Hier bedarf es einer Strategie klarer Negativabgrenzung von Geschäftsfeldern. Durch dieses Vorgehen zeigt ein Unternehmen, was nicht Teil seiner Strategie ist. Das erleichtert den Mitarbeitenden die Orientierung, vermeidet Irritationen und eine falsche Fokussierung.



Datenkompetenz aufbauen – Transparenz schaffen:

In Krisenzeiten ist vieles unverständlich und diffus. Dennoch muss das Management Entscheidungen in Serie treffen. Daten können ihm dabei helfen. Sie tun dies aber nicht automatisch. Obwohl immer mehr Daten vorhanden sind, vergrößert sich der Blind Spot vieler Chefetagen zunehmend: entweder die Entscheidenden wissen nicht, welche Daten vorliegen, oder sie erkennen deren Nutzen nicht. Um Klarheit für gute

Entscheidungen zu erhalten, ist es essenziell, dass sich das Management intensiver mit dem benötigten Datenmaterial auseinandersetzt.



Bimodale Organisation aufbauen – Achtsamkeit implementieren:

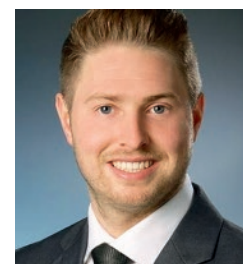
Die zahlreichen Veränderungen können zu einer Verunsicherung und Überforderung der Beschäftigten führen. Es gilt, sie zu schützen und zeitgleich zu fördern, um ihnen den Umgang mit den neuen Gegebenheiten zu erleichtern. Die entscheidenden Faktoren dafür sind Effizienz und Flexibilität. Führungskräfte und Mitarbeitende, die diese Ambidextrie beherrschen, können sich situativ auf neue Inhalte einstellen, die kurzfristigen Bedürfnisse der Kunden bedienen, aufgebaute Kompetenzen anwenden und diese weiter optimieren.



Strategische Planung erneuern – Kontext geben:

Pläne und Ziele basieren noch zu häufig auf einem rein stückzahlgetriebenen Planungssystem. Eine scheingenaue Planung bis auf die letzte Nachkommastelle ist jedoch nicht zielführend. Die wesentlichen KPIs sollten auf mehrere Verantwortliche verteilt und unter Bezug auf das große Ganze auf Teamebene operationalisiert werden. Beschäftigte können sich nur dann produktiv und mit eigenen Ideen in die Arbeit einbringen, wenn sie ein Verständnis für die Schlüsselkennzahlen haben. Zielanpassungen tragen einen transformatorischen Charakter und sollten im Gesamtunternehmen umgesetzt werden. «

Eine klare Strategie ist wie ein Anker in der Brandung.



Michael Zwergel
ist Senior Consultant
bei Sopra Steria SE.
michael.zwergel@
sopraSteria.com

BEST PRACTICE

Zusammen zum Erfolg

Inflation, geopolitische Spannungen, Fachkräftemangel – die Liste ließe sich noch weiter fortsetzen, denn Organisationen stehen vor zahlreichen Herausforderungen. Frédéric Munch, Vorstand von Sopra Steria, erörtert, wie Unternehmen und Verwaltungen bei der Bewältigung dieser Schwierigkeiten von einem Co-Creation-Ansatz profitieren können.

Herr Munch, wie sollen Entscheidungsrinnen und Entscheider in einem Multi-Krisen-Umfeld strategisch agieren, das doch scheinbar nur noch Ad-hoc-Entscheidungen zulässt?

Der Druck auf Unternehmen und Behörden ist groß. Multikrisen fördern Versäumnisse zutage, die mitunter weit zurückreichen. Eine klare Bestandsaufnahme ist unumgänglich – und zwar offen und ehrlich. Um in einem hochdynamischen Umfeld bestehen zu können, braucht es neue Strukturen, wir müssen uns flexibler und resilienter aufstellen. Hierbei ist es hochinteressant, eher in Netzwerkstrukturen zu denken, die über die Grenzen der eigenen Organisation hinausreichen und eine Einbindung unterschiedlichster Stakeholder ermöglichen. Wir definieren diesen Ansatz als Co-Creation.

Wie kann ein Co-Creation-Ansatz Unternehmen konkret helfen?

Co-Creation in einem B2B-Umfeld bedeutet, Wertschöpfungsketten zu öffnen, zu verlängern sowie Partner und Kunden in die eigenen Innovationszyklen zu integrieren. Beispielsweise eröffnen sich mir als Unternehmen durch das Wissen und die Kompetenzen meiner Partner neue Handlungsoptionen, die jenseits meines bisherigen Markts oder Geschäftsfelds liegen. Das macht Co-Creation über Industriegrenzen hinweg so spannend. Traditionelle Unternehmen mit einem etablierten Geschäftsmodell können zu Disruptoren in anverwandten Branchen



Frédéric Munch
ist Vorstand von Sopra Steria SE.

„Co-Creation in einem B2B-Umfeld bedeutet, Wertschöpfungsketten zu öffnen, zu verlängern sowie Partner und Kunden in die eigenen Innovationszyklen zu integrieren.“

und Sektoren werden, wenn sie die richtigen Partner an der Seite haben. Gerade in einem digitalen Europa mit seiner Diversität steckt unglaubliches Potenzial für Synergie sowie die Chance auf einen resilienten, innovativen Wirtschaftsraum. Diese Möglichkeiten müssen die Unternehmen jedoch auch nutzen.

Inwieweit greift Sopra Steria als Unternehmen selbst auf den Co-Creation-Ansatz zurück?

Wir haben den Gedanken von Co-Creation und Collaboration tief in unserer Organisation verankert. Anstelle von Silo-Denken und einem Verharren in verschiedenen Disziplinen denken wir übergreifend und lösungsgetrieben. Als europäisches Unternehmen greifen wir dabei auf die Expertise und Erfahrung verschiedener Standorte zurück, um mit Hilfe von Daten und gemeinsam mit unseren Kunden konkrete Lösungen vor Ort zu entwickeln.

Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche paneuropäische Co-Creation?

Damit Co-Creation gelingen kann, gilt es, auf mindestens drei Ebenen die entscheidenden Weichen zu stellen. Und zwar nicht nur im eigenen Unternehmen, sondern idealerweise bei allen potenziellen „Mitspielern“. Es braucht passende Datenstrategien. Verfügbares Wissen sollte zirkulieren und überall dort verfügbar sein, wo es gebraucht wird und Mehrwert generiert. Dies setzt den Einsatz entsprechender Technologien voraus. Die dritte Ebene betrifft dann die Unternehmenskultur(en): Nur wenn Mitarbeitende den Nutzen verstehen und das neue Selbstverständnis über die Grenzen der eigenen Organisation hinweg leben, gelingt Co-Creation und entfaltet ihr volles Potenzial. «

THINK TANK

Sich an die eigene Umwelt anpassen zu können ist auch für Unternehmen und Behörden erfolgsentscheidend.



© Patrick Daxenbichler - stockadobe.com

Adaptivität als die neue Agilität?

Ein Megatrend jagt den anderen – sei es nun Digitalisierung oder Nachhaltigkeit: Der weltweite Druck zur strategischen Transformation ist so hoch wie nie. Auch weil grundlegende Marktveränderungen schon längst keine Frage mehr von Jahrzehnten, sondern von Monaten sind.

Schon vor knapp einem halben Jahrzehnt fasste Joe Kaeser, damals CEO von Siemens, den Kern der agilen Konzernstrategie trefflich zusammen: „Nicht die größten Unternehmen werden überleben, sondern die anpassungsfähigsten.“ Das war lange bevor Apple und Amazon zusammen eine Marktkapitalisierung von fast zwei Billionen US-Dollar erreichten.

Damit setzte Joe Kaeser mit der Formulierung seiner „Vision 2020+“ auf die Siemens-Agenda, was heute unter dem Begriff „agile Disruption“ weitbekannt ist. Umso überraschender ist jedoch, dass im Top-Management immer noch die Mehrheit der Konzernstrategen um die Frage zu kreisen scheint, wie viel Agilität es denn sein darf, um die aktuelle Marktposition zu verteidigen und vorliegende Wachstumschancen zu nutzen.

Agilität passgenau einsetzen

Klar ist, dass der Druck auf Unternehmen steigt, sich strukturell und prozessual der Veränderungsgeschwindigkeit ihres Ökosystems anzupassen. Klar sein sollte aber auch, dass trotz elementarer Trendwende die Devise nicht einfach lauten darf, alles Bewährte über Bord zu werfen und durch neue Ansätze auszutauschen. Während etablierte Unternehmen durch Struktur auf Sicht fahren und auf höchste Stabilität ausgerichtet sind, versuchen agile Organisationen durch kundenzentrierte Geschäftsmodelle,

„Der Druck auf Unternehmen steigt, sich strukturell und prozessual der Veränderungsgeschwindigkeit ihres Ökosystems anzupassen.“

Marktveränderungen zu identifizieren und diese schnell und effizient in ihren Produkten und Services zu antizipieren.

Eine agile Organisation sollte jedoch nur dort Einzug halten, wo sie auch wirklich Nutzen bringt. Die Anwendung agiler Methoden und Tools erfordert daher einen differenzierteren Blick, insbesondere wenn es um die Transformation einer traditionellen hin zu einer agilen Organisation geht. Denn auch in Zukunft wird es weiter Handlungsfelder und damit Teams geben, die in iterativen und interdisziplinären Arbeitsformen keinen Mehrwert finden: Darunter fallen beispielsweise das höchst standardisierte Accounting genauso wie die Teile der Soft- und Hardwareentwicklung, bei denen das Arbeiten in selbststeuernden Teams mit kurzzyklischen Zielen wenig lohnenswert ist.

Agil und stabil zugleich?

Genau für diese Strukturen gilt daher in agilen Organisationen weiterhin die Maxime der höchstmöglichen Effizienz: Erst aus beiden Elementen zusammen erwächst das optimale Verhältnis einer Merged Bimodal Organisation, die das Zusammenspiel agiler und bisher bewährter Elemente zielführend orchestriert. Die Kombination von Stabilität und Anpassbarkeit hilft Organisationen dabei, externe Veränderungen schnell zu antizipieren. Dies ist die Grundlage für die notwendige Flexibilität und Entscheidungsgeschwindigkeit, um mit den Herausforderungen einer zunehmend ungeordneten „BANI-Welt“ umzugehen.

Strukturelle Maßnahmen können je nach Organisationsgröße und vorliegendem Service- und Produktportfolio jedoch durchaus notwendig sein, wozu etwa Ausgründungen einzelner Unternehmensbereiche in flexiblere und schneller reagierende Subeinheiten zählen oder auch die zielgerichtete Konsolidierung bislang diffuser Wertschöpfungsketten.

Mehr Fokus in den Strukturen

Diese beiden Vorgehensweisen haben im Silicon Valley bereits durchschlagenden Erfolg erlangt: Bei Alphabet Inc. ist es seit 2015 nämlich nur noch Google, das sich mit dem alten Suchmaschinen- und Werbebusiness beschäftigt. Den Rest übernehmen eigens dafür konzipierte Ausgründungen: Waymo für die Entwicklung autonomer Mobilität oder das Tochterunternehmen X für komplett neue Produkte, die radikal vom bisherigen Kerngeschäft abweichen.

Damit werden die verfügbaren Wettbewerbsvorteile auch nachhaltig gesichert – und das einzig und allein durch eine ebenenübergreifende Entscheidungsgeschwindigkeit und die Verknüpfung der Agilität einer Organisation mit der Fähigkeit, die Unternehmensstrategie fortwährend und flexibel anzupassen.

„Die Kombination von Stabilität und Anpassbarkeit hilft Organisationen dabei, externe Veränderungen schnell zu antizipieren.“

Den Wandel vermitteln

Nichts geht jedoch ohne Motivation und Überzeugung. Zur Aufgabe der Führungskräfte gehört daher auch, die eigenen Mitarbeitenden für die anstehende Transformation zu begeistern. Glauben schenken kann man ihnen allerdings nur, wenn Worten auch Taten folgen. So entsteht bei der Umsetzung eine starke Allianz, die nicht den Pauschalkritikern die Deutungshoheit überlässt.

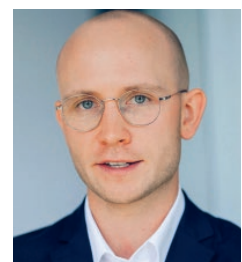
Gemeinsame Weiterentwicklung

Unternehmenslenker der Privatwirtschaft können hier von ersten Use Cases der öffentlichen Verwaltung profitieren. Der GovTech Campus Deutschland zeigt, wie es geht – mit Atrium, der ersten Cloud-basierten „Intelligence-Plattform“, entwickelt in Zusammenarbeit mit dem Weltwirtschaftsforum. Als professionelles Netzwerk bündelt Atrium eine Reihe von Features und Kollaborationstools. Diese fördern einen interdisziplinär-branchenübergreifenden Austausch von Staat und Verwaltung mit führenden Akteuren und Fachleuten aus verschiedensten Bereichen, wie Technologie, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Forschung, Venture Capital und Finance sowie IT und Infrastruktur.

Davon können wir lernen und davon müssen wir lernen – um Wissen zu Trends zu machen und Technologien zu Innovationen. Egal ob öffentliche Verwaltung oder Privatwirtschaft, eines steht fest: Nur durch das Zusammenspiel agiler und bisher bewährter Elemente sowie durch eine kontinuierliche und strategische Anpassungsfähigkeit lassen sich die unternehmerischen Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft überwinden. Bis dahin gilt: Jeder Anfang zählt. «



Ronald de Jonge
ist Operating Officer
Public Sector bei
Sopra Steria.
ronald.dejonge@
soprasteria.com



Darius Selke
ist Senior Management
Consultant bei Sopra
Steria Next.
darius.selke@
soprasteria.com

BEST PRACTICE



© Sparkasse Bremen

Ein offenes Bürokonzept für teamübergreifende Zusammenarbeit.

Netzwerk statt Hierarchie

Die Sparkasse Bremen wagte bereits frühzeitig die Transformation hin zu einer Netzwerkorganisation. Dr. Tim Nesemann, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Bremen, erklärt im Interview, wie es dazu kam, welche Herausforderungen es gab und welche Vorteile diese Organisationsform in einer BANI-Welt bietet.

Herr Dr. Nesemann was war der Grund dafür, dass sich die Sparkasse Bremen für den Wandel hin zu einer Netzwerkorganisation entschied?

Das war ein Entwicklungsprozess, der vor etwa acht, neun Jahren begann. Die zunehmende Digitalisierung ging mit einem immer schnelleren Wandel von Kundenbedürfnissen einher. Neue Wettbewerber, sogenannte Fintechs und Big Techs wie Apple, Amazon und Google, drängten mit unglaublich kundenfreundlichen Lösungen auf den Markt, denen es oft besser gelungen ist, die

Kundenbedürfnisse zu bedienen, als uns. Die hierarchische Organisationsstruktur erwies sich hier als viel zu langsam, und gute Ideen von Mitarbeitenden blieben häufig in ihren Mühlen hängen.

Uns war klar, dass wir uns langfristig nur dann gegen die neuen Wettbewerber behaupten können, wenn wir anfangen, wie sie zu denken und zu arbeiten. Dafür brauchten wir eine Organisationsform, die es den Mitarbeitenden ermöglichte, schneller zu entscheiden und zu handeln. Hierzu bedurfte es eines räumlichen und kulturellen Wandels.

In der Theorie klingt das einfach. In Wirklichkeit war es aber ein Kraftakt, der nur gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden gelang. Eine bestehende Organisation mit einer langjährigen kulturellen Prägung zu verändern ist ein langer Weg, der Jahre dauert.

Wie hat Ihre Belegschaft die neue Organisationsform angenommen?

Wir haben die Belegschaft intensiv in den Wandlungsprozess einbezogen und sogenannte Zukunftswerkstätten eingerichtet. Hier wurden Regeln erarbeitet, die aus der Breite der Belegschaft und nicht vom Vorstand stammten. Trotzdem waren gerade unsere Führungskräfte gefordert, insbesondere emotional. Das betrachte ich rückblickend kritisch. Führungskräfte sind wesentliche Leistungsträger einer Organisation. Sie zu verlieren kann für ein Unternehmen schnell zum Problem werden. Zu diesem Zeitpunkt gab es diesbezüglich aber noch keine Erfahrungswerte, da sich noch kein Unternehmen in relevanter Größe an einem solchen organisationalen Wandel versucht hatte. Niemand wusste, was es für die Führungskräfte bedeuten würde, plötzlich keine „klassische“ Vorgesetztenrolle mehr zu haben. Führungskräften, die ihre Rolle ohnehin unterstützend und nicht diktierend verstanden hatten, fiel dieser Wandel deutlich leichter.

Auch bei den restlichen Mitarbeitenden war die Akzeptanz heterogen. Einige fanden es toll, selbst entscheiden zu können. Andere waren verunsichert ohne direkte

„Eine bestehende Organisation mit einer langjährigen kulturellen Prägung zu verändern ist ein langer Weg, der Jahre dauert.“

Vorgesetzte. Aber auch das hat sich gelegt. Keine Hierarchie zu haben ist schließlich nicht gleichbedeutend mit einem Führungsvakuum. In jedem Team bei uns finden sich seniore, erfahrene Persönlichkeiten, die gern anleiten und motivieren – ohne hierarchisch vorgesetzt zu sein. Vergleichbar mit Teams im Mannschaftssport: Die wahren Antriebskräfte sind hier auch nicht unbedingt die Kapitäne oder Trainer, sondern meist erfahrene Spieler.

Würden Sie sich heute wieder für den Wandel hin zur Netzwerkorganisation entscheiden?

Definitiv, ja! Natürlich gibt es nicht nur Fans von Netzwerkorganisationen, sondern auch Leute, die nicht darin arbeiten möchten. Die Organisationsform hat auch Nachteile, wie den hohen Koordinationsaufwand, wenn Teams Themen selbständig und unabhängig voneinander auf den Weg bringen. Hier entwickeln wir uns als Organisation aktuell weiter.

Insgesamt haben wir aber eine sehr hohe Mitarbeiterzufriedenheit. Das zeigt die aktuelle Mitarbeiterbefragung deutlich: Die überwiegende Mehrheit findet unsere Netzwerkorganisation gut oder sehr gut, neun von zehn Beschäftigten haben Spaß bei ihrer Arbeit, und annähernd so viele erleben ihre Arbeit als sinnstiftend. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist das ein riesiger Vorteil: Durch die Netzwerkorganisation sind wir ein attraktiver Arbeitgeber geworden. Wir haben eine klare, zukunftsweisende Strategie, die wir konsequent umsetzen. Im vergangenen Jahr stießen – quer durch alle Gehaltsgruppen – an die 120 neue Mitarbeiter zu uns.

Was sind derzeit die größten Herausforderungen für die Sparkasse Bremen?

Die größte Herausforderung besteht darin, den Transformationsprozess erfolgreich weiterzuführen, intern und extern. Alle Aufgaben im Unternehmen verändern sich in einer

rasanten Geschwindigkeit. Es entstehen neue Produkte und Dienstleistungen. Wir haben Kunden, denen das zu schnell geht. Sie wünschen sich ihre Sparkassenfiliale von vor 20 Jahren zurück und lehnen die (digitalen) Änderungen ab. Konträr dazu besteht unser Kundenstamm auch zum Großteil aus Personen, denen die digitale Entwicklung zu lange dauert. Diese wollen mehr digitale Angebote und ärgern sich, wenn sie ihre Angelegenheiten nicht



Dr. rer. nat. Tim Neseemann
ist Vorsitzender des Vorstands
der Sparkasse Bremen.

„In einem komplexen und volatilen Umfeld braucht man eine Organisationsstruktur, die es ermöglicht, sich schnell an neue Gegebenheiten anzupassen.“

online erledigen können. Diese Personen verlassen uns, wenn wir hier nicht schnell genug reagieren. Wir müssen den Spagat meistern, unsere digital nicht so aufgeschlossenen Kunden in die Transformation einzubinden, ohne dabei an Geschwindigkeit zu verlieren.

Das Gleiche gilt nach innen: Einige Beschäftigte haben Sorgen und Ängste wegen des Wandels ihrer Arbeitsaufgaben. Anderen kann das nicht schnell genug gehen. Es ist unerlässlich, alle Mitarbeitenden mitzunehmen, sie anzusprechen und ihre Kompetenzen und Fähigkeiten gezielt zu fördern.

Ist eine Netzwerkorganisation Ihrer Meinung nach besser für die turbulenten Zeiten geeignet als eine hierarchisch aufgebaute Organisation?

Hier profitieren wir ganz klar von der Netzwerkorganisation, durch die wir enorm an Dynamik in der Innovation und Produktentwicklung gewonnen haben. Dies gibt uns die Gelegenheit, neue Kundenbedürfnisse schneller zu antizipieren und zeitnah Lösungen zu entwickeln. Damit helfen wir unseren Kunden, besser auf die exogenen Veränderungen zu reagieren. Wir sind persönlich vor Ort und können diese Nähe nutzen, um Menschen zu beraten, zu vernetzen und ihnen Sicherheit zu geben. Der Ansatz zahlt sich aus. Gerade unsere Geschäftskunden kämpfen mit den multiplen Krisen. Sie suchen immer öfter unseren Rat und unser Netzwerk, um gemeinsam Lösungen zu erarbeiten. «

**Das Interview führte
Mira Würzberger.**

BEST PRACTICE

Die Energieversorgung neu denken

Die Energiewende ist ein Prozess mit vielen Stellschrauben und Herausforderungen. Wie der Umbau des Stromübertragungsnetzes mit Blick auf eine klimaneutrale Gesellschaft funktionieren kann, erklärt Dr. Peter Hoffmann, Director Energy System Planning bei der Tennet TSO GmbH, im Gespräch.



Dr. Peter Hoffmann
ist Director Energy
System Planning bei
der Tennet TSO GmbH.

„Kommunikation und Überzeugungsarbeit sind entscheidend, um die Ängste vor Veränderungen zu nehmen.“

Herr Dr. Hoffmann, welche Aufgaben hat Tennet als Übertragungsnetzbetreiber?

Als erster grenzüberschreitender Übertragungsnetzbetreiber planen, bauen und betreiben wir ein fast 24.500 Kilometer langes Hoch- und Höchstspannungsnetz in den Niederlanden und großen Teilen Deutschlands. Wir sorgen dafür, dass sich mehr als 42 Millionen Endverbraucher auf eine stabile Stromversorgung verlassen können. In Deutschland reicht unser Netzgebiet von der dänischen Grenze bis zu den Alpen. Hier stellen wir sicher, dass zu jeder Jahreszeit und rund um die Uhr der Strom zuverlässig fließt – auch unter schwer kalkulierbaren Bedingungen wie während der Energiekrise. Dabei ermöglichen unsere Netze, dass zunehmend erneuerbare Energien eingespeist werden. Tennet ist somit ein wichtiger Akteur der „grünen Transformation“.

Für die Energiewende hat Tennet die Initiative „Zielnetz 2045“ ausgerufen. Was möchten Sie mit diesem langfristigen Projekt erreichen?

Das übergeordnete Ziel ist ein Klimaneutralitätsnetz im Jahr 2045, das heißt ein Übertragungsnetz, das die Klimaneutralität Deutschlands gewährleistet. Daneben will Tennet Planungssicherheit für eigene Prozesse schaffen und Fehlinvestitionen für die deutsche Volkswirtschaft vermeiden. Der deutsche Netzentwicklungsplan, der alle zwei Jahre aktualisiert wird, beschrieb bisher nur ein Szenario für in zehn Jahren, auf dem basierend wir den dann notwendigen Netzausbau berechnet haben.

Um Klimaneutralität bis 2045 zu ermöglichen, müssen wir aber viel weiter in die Zukunft schauen. Man könnte auch sagen: Wir müssen das Netz vom Ende her denken. Es geht darum, ein Netz zu entwerfen und zu entwickeln, das den künftigen Bedarfen von Gesellschaft und Industrie gerecht wird. Ein Zielnetzplan verhindert Irrwege, weil wir uns daran wie an einem Leuchtturm ausrichten können. Mit dem neuen Netzentwicklungsplan 2023 wird dieser Ansatz erstmals umgesetzt.



In unsicheren Zeiten sind Weitsicht und Investitionen umso wichtiger.

Welche Rolle spielt die Digitalisierung bei diesem Unterfangen?

Die Digitalisierung hat eine tragende Rolle. Ein Beispiel: Der elektrische Strom wählt den Pfad mit dem geringsten elektrischen Widerstand. Wenn es mehrere Leitungen von Nord nach Süd gibt, führt das dazu, dass einige Leitungen überlastet sind, während andere noch nicht völlig ausgelastet sind. Um dieser Problematik entgegenzusteuern, hat TenneT Phasenschiebertrafo-Transformatoren ins Netz integriert. Diese regulieren den elektrischen Widerstand und können damit den Lastfluss verschieben.

Die Steuerung vieler dieser deutschlandweit verteilten Transformatoren kann ein einzelner Schichtingenieur nicht mehr überblicken. Dafür brauchen wir Künstliche Intelligenz, die als Optimierungsverfahren im Hintergrund läuft. In Zukunft funktioniert das vielleicht sogar per Autopilot. Das entlastet Personal und schafft Kapazitäten. Die Automatisierung bietet hier viel Potenzial.

Was war das größte Hindernis auf dem bisherigen Weg?

Wenn wir auf den Netzausbau selbst blicken, waren es vor allem sehr langwierige Genehmigungsverfahren für die Projekte. Auch die Unterstützung von politischen Entscheidungsträgern vor Ort war nicht immer gegeben. Es ist aber wichtig,

bei den Menschen gemeinsam um Akzeptanz zu werben. Viele Menschen haben Angst vor Veränderungen und neuen Ideen und blockieren daher notwendige Entwicklungen. Um neue Technologien und Abläufe implementieren zu können, müssen wir uns eben auch mental darauf einstellen.

Kommunikation und Überzeugungsarbeit sind entscheidend, um die Ängste vor Veränderungen zu nehmen. Es ist wichtig, dass alle Parteien – sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens – zusammenarbeiten, um große

„Eine sichere Energieversorgung kommt nicht einfach aus der Steckdose – sie muss aktiv organisiert werden.“

Projekte erfolgreich umzusetzen. Wir bemühen uns als TenneT, eine positive Einstellung zu Veränderungen zu schaffen und zu vermitteln, dass wir an der Energieversorgung der Zukunft arbeiten.

Welchen kurzfristigen Herausforderungen begegnet TenneT beim umfangreichen Netzausbau?

Wir haben langfristige Pläne, es gehört aber zu unserem Tagesgeschäft, immer wieder Ad-hoc-Lösungen für kurzfristige Veränderungen zu finden. Wenn eine starke

Windfront in der Woche einer langfristig geplanten Abschaltung aufzieht oder sich das Material eines Lieferanten verzögert, dann ist Adaptionfähigkeit gefragt.

Ein aktuelles Beispiel ist der Ukraine-Krieg. Mit der daraus resultierenden Energiekrise mussten wir schauen, wie wir durch die kalte Jahreszeit kommen. 2045 war erst einmal ganz weit weg, denn der nächste Winter stand vor der Tür. Daher haben die Übertragungsnetzbetreiber im Schlussschluss mit der Politik Prioritäten gesetzt, um diese Herausforderung stemmen zu können. Eine sichere Energieversorgung kommt nicht einfach aus der Steckdose – sie muss aktiv organisiert werden.

TenneT arbeitet zudem mit vielen Stakeholdern zusammen. Wie gelingt die Zusammenarbeit in diesen turbulenten Zeiten?

Wir pflegen einen ständigen Dialog mit allen Stakeholdern: von Baufirmen über politische Akteure, die Übertragungsnetz- und Verteilernetzbetreiber bis hin zu den Industriepartnern und natürlich den Bürgerinnen und Bürgern vor Ort. Die Transformation des Stromnetzes lässt sich nur im engen Zusammenspiel lösen, und Vertrauen ist dafür

extrem wichtig. Auch auf europäischer Ebene setzt TenneT auf eine starke europäische Kooperation. Bei der Esbjerg-Initiative haben sich mehrere Länder zusammengeschlossen, um die Nordsee als Powerhouse Europas zu entwickeln. Wir führen diesen technischen Prozess auf der Expertenebene und haben uns auch dazu committed, zwei Drittel der ambitionierten Ausbauziele von 65 Gigawatt bis 2030 umzusetzen. «

Das Interview führte Fabian Westermeyer.

Das richtige Mindset zählt: mentale Stärke für Führungskräfte

Die aktuelle Zeit konfrontiert Führungskräfte mit Veränderungen auf allen Ebenen. Coaching-Programme können dabei helfen, das Mindset so auszurichten, dass Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger diese Herausforderung leichter begegnen können. Diese drei Tipps liefern Ihnen eine „Erste Hilfe“ im Arbeitsalltag:

TIPP 1

Die anderen als Expertinnen und Experten sehen. Dieses Mindset erleichtert die Führungskraft, weil sie damit Aufgaben besser an ihre Mitarbeitenden übertragen kann. Sie selbst nimmt die Rolle als Enabler ein und beseitigt mögliche Hindernisse. Dies befreit die Teammitglieder, da diese somit ungehindert ihre Talente einbringen können.

TIPP 2

Auf sich achten. Führungskräfte springen von Thema zu Thema, reagieren mehr, statt zu agieren. Wichtig ist hier ein Mindset, das auf Balance bedacht ist: Wo ist meine Ruhe, mein Anker, mein Ausgleich? Dazu gehört auch ein gesundes Erwartungsmanagement: große Aufgaben in kleinere Teile zerlegen, das Erreichen kleinerer Ziele wertschätzen und aus Fehlern lernen.

TIPP 3

Gemeinsamkeiten herausstellen. Was ist der gemeinsame Grund, auf dem Kolleginnen und Kollegen stehen? Was wollen wir gerade gemeinsam? Dieses Mindset ermöglicht es, Fähigkeiten und Ambitionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erfassen und ihre Talente den anstehenden Aufgaben zuzuordnen. So setzt man ungeahnte Kräfte im Unternehmen frei – statt im schlimmsten Fall mitten im Fachkräftemangel auf andere Mitarbeitende zu hoffen. «



Rosa Riera

ist HR- und Kommunikationsexpertin sowie Co-CEO von TheNextWe.
managementkompass@faz-institut.de

THINK TANK

Mehr Arbeit fürs Business Continuity Management

Viele Unternehmen arbeiten heute bereits mit einem zertifizierten Business Continuity Management System (BCMS), um bei Krisen oder Schocks handlungsfähig zu bleiben. Unter BANI-Bedingungen sind diese Verfahren und Regeln noch wichtiger und nützlicher. Unternehmen werden ihr BCM daher immer häufiger weiterfassen als bislang.

Mit einem Business Continuity Management System definieren Unternehmen die geschäftskritischen Prozesse und gewährleisten deren Kontinuität. Bei anhaltenden Störungen oder Ausfällen wird die Beständigkeit der Prozesse durch adäquate Ersatz- und Ausweichmaßnahmen gewährleistet. Die grundlegenden Anforderungen sind der Schutz von Leib und Leben sowie die Wertschöpfung des Unternehmens und die der Kunden. Die turbulenten und chaotischen Zeiten sorgen dafür, dass sich der Einsatzbereich für ein BCMS verbreitert. Im Folgenden wird entlang des BANI-Modells betrachtet, in welcher Form das geschehen kann.

Umgang mit Brüchigkeit

Kontinuitätspläne beachten bereits Redundanz, Dominoeffekte und Fragilität innerhalb von Wertschöpfungsketten. Um anfälligen Systemen zu begegnen, empfiehlt es sich, den Fokus stärker auf die sicherste Kette zu legen und nicht unbedingt auf die wirtschaftlich optimierteste. Der Umgang mit brüchigen Systemen läuft zudem auf ein Risikomanagementsystem hinaus, das in der gesamten Wertschöpfungskette verankert ist und diese aktiv optimiert.

Der Umfang eines BCMS wird sich noch erweitern. Bislang wurden die Systeme kaum einbezogen, um die Kontinuität des eigentlichen Geschäftszwecks abzusichern. Beispielsweise hat in



der Vergangenheit beim Übergang vom Mobiltelefon zum Smartphone kein BCMS Alarm geschlagen, um den Untergang der damals führenden Hersteller abzuwenden. Künftig wird hingegen bereits die Phase des Produktdesigns ein BCMS-Thema sein. Ansätze dafür gibt es schon, so entwickeln Unternehmen ihre Produkte zunehmend um die Eckpfeiler IT-Sicherheit und Compliance.

Umgang mit Ängstlichkeit

Ein Business Continuity Management System ist ein guter Helfer, um Angst entgegenzuwirken: Durch klare Verfahren und eingespielte Abläufe liefert es Orientierung und schafft Sicherheit, beispielsweise bei Cyber-Attacken. Es sorgt dafür, dass der Betrieb weitergeht und zerstreut auf diese Weise existenzielle Ängste. Außerdem kann der Umfang des BCMS in Zeiten multipler Krisen noch zusätzlich ausgeweitet werden. Um den Umgang mit Ungewissheit zu erleichtern, bietet sich hier etwa eine Erweiterung auf Kompetenzmanagement, Aufklärung durch Fakten sowie Schulung und Sensibilisierung an.

Umgang mit Nichtlinearität

Ob ein Personalausfall aufgrund eines Streiks oder einer Pandemie eintritt, ist in Bezug auf die Wirkung innerhalb des Unternehmens nachrangig: Wesentlich ist, dass das Risiko erkannt und bewertet wird sowie dass das Unternehmen einen robusten, getesteten, risikoorientierten Plan hat, dem Ausfall zu begegnen. Nicht-Linearität ist daher keine wirkliche Herausforderung für ein heute gängiges BCMS, weil es sich

genau mit diesen Störfaktoren auseinanderzusetzen soll.

Der Erfolg von unkomplizierten BCMS-Methoden in der Corona-Pandemie hat das bewiesen: Unternehmen und Behörden konnten durch mobiles Arbeiten, den Umstieg auf maschinelle Unterschriftenregelungen und sichere Datenverbindungen adäquat mit der nicht-linearen Situation umgehen. Dasselbe gilt für den Umgang mit Cyber-Attacken. Beide Szenarien haben Unternehmen in puncto Resilienz deutlich nach vorne gebracht.

„Ein Business Continuity Management System ist ein guter Helfer, um Angst entgegenzuwirken.“

Umgang mit Unverständlichkeit

Ein elementares Ziel eines BCMS ist es, Unverständlichkeit durch strukturierte Risikoanalyse zu minimieren. Das Vordringen von Künstlicher Intelligenz in die Geschäftsprozesse, aber auch nicht nachvollziehbare Naturereignisse werden ein BCMS noch stärker fordern. Es braucht deutlich verfeinerte und neue Parameter, um Risiken zu messen, sowie Verfahren, um mit (noch) nicht erklärbaren Ereignissen umzugehen. Business Continuity Manager müssen somit noch stärker dafür sorgen, dass Unternehmen auf überraschende Ereignisse adäquat reagieren, auch wenn sie das Ereignis nicht sofort ausreichend erklären können. «

Ein BCMS sorgt für die Kontinuität von Geschäftsprozessen in turbulenten Zeiten.



Nils-Christian Hinck ist Business Continuity Manager nach ISO 22301:2019 bei Sopra Steria SE. nils-christian.hinck@sopra-steria.com

THINK TANK

Data Mesh

Wenn Unternehmen und Verwaltungen mit immer mehr Daten agieren, kann die Data-Mesh-Architektur Hilfe leisten. Der Ansatz bietet eine dezentralisierte, autonome und skalierbare Art der Datenverwaltung, die es Unternehmen erleichtert, sich schnell und effizient an veränderte Bedingungen anzupassen.

Data-Warehouse- und Data-Lake-Lösungen haben bisher nicht dazu geführt, dass Unternehmen ihre Daten effizient nutzen. Diese zentralen Datenarchitekturansätze für dispositive Systeme sind aufgrund der zunehmenden Datenflut immer wieder gescheitert. Das Konzept Data Mesh hebt die klassische Trennung zwischen operativen und dispositiven Systemen auf.



Marcel Schuch
ist Manager Banking
bei Sopra Steria SE.
marcel.schuch@
soprasteria.com

Teams, Daten und Autonomie

Data Mesh macht es möglich, große Datenmengen einfach zu strukturieren. Daten werden hierfür von kleinen, autonomen Teams und nicht von einer zentralen Gruppe bereitgestellt und verwaltet. Dies begünstigt Tempo, Flexibilität und Skalierbarkeit, da Teams zügig auf Veränderungen in der Datenlandschaft reagieren und schneller agieren können. Zudem sorgt es für mehr Sicherheit, da Daten nur von Teams genutzt werden, die sie wirklich benötigen. Darüber hinaus kann Data Mesh von den Teams autonom und eigenständig genutzt werden, was die Abhängigkeit von zentralisierten Teams oder Systemen verringert.

Entitäten und ihre Beziehungen

Für die Organisation der Daten eines Data Mesh hat sich etwa der Knowledge-Graph bewährt. Er ermöglicht die Darstellung von Daten in Form eines Graphen, in dem Knoten für Entitäten, also bestimmte Objekte, und Kanten für die Beziehungen zwischen den Entitäten stehen. Der Graph kann verwendet werden, um komplexe Daten aus

verschiedenen Quellen wie Datenbanken, Dokumenten und Webseiten zu verbinden, anzureichern und zu verwalten. Wenn Daten auf diese Weise organisiert werden, sind sie leichter zu verstehen und zu navigieren. Das macht sie bei der Entscheidungsfindung und Problemlösung nützlicher.

Graphen für bessere Entscheidungen

Knowledge-Graphen können auch zur Automatisierung von Wissensmanagementaufgaben eingesetzt werden. Das wird etwa dadurch möglich, dass die Graphen natürlichsprachliche Schnittstellen und Schlussfolgerungsfunktionen bereitstellen sowie maschinelles Lernen nutzen. Dies kann die Entdeckung, das Verständnis und die Nutzung von Wissen durch Mitarbeitende und Stakeholder erleichtern und der Unternehmensführung helfen, bessere Entscheidungen zu treffen oder neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.

Die wahren Datenexperten

Durch die Verlagerung der analytischen und operativen Datenarbeit hin zu den Fachbereichen kommt der Domäne-Expertise eine wichtigere Rolle zu. Damit folgt der dezentrale Ansatz der Data-Mesh-Datenarchitektur dem Trend, Mitarbeitende mit ihrem Fachwissen zu den wahren Datenexperten zu machen. Data-Mesh-Plattformen stellen ihnen die Best Practices und Technologien zur Verfügung, so dass Unternehmen widerstandsfähiger, adaptiver und reaktions-schneller auf Veränderungen reagieren können. Das macht Data Mesh zur zeitgemäßen Antwort auf die steigenden Anforderungen der Fachbereiche an Daten. «

kurz & knapp



50 Prozent

der Befragten sagen, dass die heutige Welt ohne digitale Lösungen und Datenauswertung nicht mehr begreifbar ist.

Quelle: Managementkompass Survey „BANI – navigieren in der neuen Normalität“ (Sopra Steria), 2023



Stefan Seyfert
ist Head of Data and
Analytics Community
bei Sopra Steria SE.
stefan.seyfert@
soprasteria.com

THINK TANK

Erfolgreich scheitern

In unberechenbaren Zeiten ist es erfolgsentscheidend, aus den eigenen Fehlern zu lernen. Welche Rolle Führungskräfte dabei spielen und welche Meilensteine es auf dem Weg dahin gibt, erklärt Dr. Christoph Seckler, Juniorprofessor an der ESCP Business School in Berlin, im Interview.

Herr Dr. Seckler, was zeichnet eine offene Fehlerkultur aus?

Einer offenen Fehlerkultur ist eigen, dass Fehlern proaktiv und konstruktiv begegnet wird. Man akzeptiert, dass Fehler menschlich sind, antizipiert mögliche Probleme, identifiziert tiefergehende Ursachen und korrigiert Fehler insgesamt umfassender. Fehler werden bewusst als Lernprozess und als Chance für die gesamte Organisation verstanden. Zudem werden Fehlerrisiken akzeptiert, was wichtig für die Agilität und Innovationskraft ist. Dieses Phänomen kennt man von Start-ups und aus der Forschung.

Wie etabliert man diese Kultur?

Eine Möglichkeit ist, auf Ebene der Teamführung zu starten. Führungskräfte sollten diese drei Rollen einnehmen: Coach, Vorbild, Förderer.

- » Ein **Coach** vermittelt, dass Fehler menschlich sind und Angst davor kontraproduktiv ist. Zudem gehen Fehler nicht immer auf Personen zurück. Sie können auch Folge schlecht strukturierter Prozesse sein.
- » Die zweite Rolle betrifft das Agieren als **Vorbild**. Führungskräfte sollten eigene Fehler bewusst ansprechen und ambitionierte Projekte wagen. Wenn das so kommuniziert wird, senkt das im Team die Angst vor Fehlern.
- » Zuletzt sollten Führungskräfte **Förderer** sein, indem sie Mitarbeitenden herausfordernde Aufgaben und zugleich auch Freiräume geben.



Dr. Christoph Seckler

leitet seit 2019 den Lehrstuhl für Entrepreneurial Strategy an der ESCP Business School in Berlin.

Diese Rollen einzunehmen muss gelernt sein, zum Beispiel mit Trainings und Weiterbildungen. Genauso wichtig wie die Kompetenzen der Führungskräfte ist das allgemeine Fehler-Verständnis im Unternehmen.

Wann ist die Fehlerkultur auf Unternehmensebene angekommen?

Primär, wenn drei Meilensteine erreicht worden sind: Der Erste ist, dass eine positive Einstellung zu Fehlern erreicht wurde. Hierzu gehört eine strategische Risikobereitschaft. Der Zweite ist, dass sich kulturelle Normen etabliert haben. Fehler sollten direkt angesprochen und konstruktiv gelöst werden. Es muss klar sein, dass das Verschweigen von Fehlern nicht erwünscht ist.

Damit solche Werte gelebt werden, kann man etwa Value Awards vergeben. Ein dritter Aspekt ist, dass Systeme verwendet werden, die eine offene Kommunikation fördern: Agile Methoden sind hilfreich, weil sie Ziele und Freiräume bieten, die stets angepasst werden. Damit schafft man einen kontinuierlichen Austausch über Verbesserungsmöglichkeiten alias Fehler.

„Gute Fehlerkultur fängt bei jedem an und wird von anderen auch wertgeschätzt.“

Hat sich die Bedeutung von Fehlerkultur in den aktuell turbulenten Zeiten verändert?

Angesichts von gestiegener Unsicherheit ist die Fehlermanagementkultur viel wichtiger geworden, denn neue Ideen und Innovationen sind stark gefragt. Eine gute Fehlerkultur ist hier wie ein Betriebssystem für mehr Adaptionsfähigkeit. Unternehmen bemühen sich aktuell verstärkt, alte Prozesse zu ändern, kreative Lösungen zu finden und neue Technologien zu integrieren. Unabhängig von den Umständen gilt grundsätzlich: Gute Fehlerkultur fängt bei jedem an und wird von anderen auch wertgeschätzt. «

Das Interview führte
Fabian Westermeyer.

BEST PRACTICE



Immer am Ball bleiben

Kommunen, Krankenhäuser, Unternehmen oder Privatpersonen: Cyber-Attacken können jeden treffen. In dem Bestreben, sich davor zu schützen, setzen große Konzerne auf eigene Hacker, die mögliche Angriffsszenarien durchspielen und verhindern. Daniel Sauder, Hacker und Head of Offensive Security & Security Enablement bei Thyssenkrupp, erklärt, worauf es bei IT Security ankommt.

Herr Sauder, Sie sind Head of Offensive Security & Security Enablement. Was sind hier Ihre Aufgaben?

Ich leite das Offensive Security Team für Schwachstellenmanagement, Penetrationstests und IT-Sicherheitsmaßnahmen. Als Head of Security Enablement arbeite ich am Security Improvement Program für Thyssenkrupp und kümmere mich fachlich um unternehmensweite IT-Sicherheitsmaßnahmen. Es ist somit meine Aufgabe, immer am Ball zu bleiben.

Sie werden auch als Hacker mit Lizenz bezeichnet. Was macht diese Arbeit so besonders?

Cyber-Attacken nutzen menschliche und technische Schwachstellen gnadenlos aus. Daher ist es entscheidend, sich permanent weiterzubilden. Wir verwenden verschiedene Tools und entwickeln eigene Skripte, um Sicherheitslücken aufzudecken, und aktualisieren diese ständig, denn im Prinzip bewegen und verändern sich alle Bereiche in der IT Security relativ schnell. Es bringt nichts, bei einer Sicherheitsüberprüfung mit veralteten Techniken zu arbeiten, während die Angreifer die neusten Methoden anwenden. Alle bei mir im Team sind Hacker, das heißt, sie müssen „out of the box“ denken und das Vorgehen der realen Hacker antizipieren, anders funktioniert es nicht. Pentesting erfordert zudem eine besondere Motivation. Für Pentester ist es meist unbefriedigend, keine Lücken zu finden, was sie noch zusätzlich anspricht. Das ist für Außenstehende etwas kontraintuitiv, weil es ja an und für sich etwas Gutes ist, wenn keine Schwachstellen gefunden werden. Diese Anforderungen kann oder will nicht jeder erfüllen, daher gestaltet sich die Personalsuche schwierig.

Wie nehmen Sie als Hacker externe Angriffe wahr?

Als Bedrohung für das Unternehmen, hier vertrete ich klar die Business-Sicht: Jeder Angriff ist einer zu viel. Natürlich immer in dem Bewusstsein, dass man sie nicht komplett verhindern kann. Durch Angriffe entstehen immer Schäden – selbst wenn sie nicht erfolgreich sind. Es wird Arbeitszeit gebunden, denn Angriffe ziehen immer einen Rattenschwanz an Sicherungsmaßnahmen nach sich. Im Fall von erfolgreichen Angriffen, wenn etwa ganze Unternehmensteile ausfallen, reden wir hier schnell von zweistelligen Millionenbeträgen. Denken Sie nur an die Automobilhersteller im vergangenen Jahr. Das ist für Unternehmen womöglich existenzbedrohend und kostet viele Arbeitsplätze!

Welche Vorteile birgt ein eigenes Notfallzentrum im Unternehmen und wann macht es Sinn?

Unternehmen sollten neben gesetzlichen Bestimmungen und der Einstufung als Kritische Infrastruktur die individuellen Risiken und Konsequenzen eines Angriffs berücksichtigen. Für ein Unternehmen mit zwölf

Mitarbeitern, das kurz vor der Patentierung eines neuen Impfstoffs steht, ist ein Angriff wohl kritischer, als dies – und das ist nicht despektierlich gemeint – für ein Reinigungsunternehmen mit 100 Beschäftigten der Fall sein kann.

Gerade bei einem Incident ist ein internes Team Gold wert, denn meist passieren Angriffe freitags oder an Feiertagen – Zeiten, in denen es für gewöhnlich teurer und schwieriger ist, externe Firmen zu erreichen. Bei internen Spezialisten gibt es auch ein deutlich stärkeres Commitment, denn diese – und da zähle ich mich dazu – nehmen es persönlich, wenn das eigene Unternehmen angegriffen wird. Eigene CERTs (Computer Emergency Response Teams) oder Solution Center wissen zudem um die Besonderheiten der Unternehmen. Das erleichtert die Risikoabwägung im Fall eines Angriffs oder Pentests, der bei Bedarf bewusst ausgedehnt und intensiviert werden kann. Schließlich haben unterschiedliche Geschäfte auch verschiedene Risikoszenarien.

Grundsätzlich muss IT Security aber Chefsache sein und Gehör bekommen. Ohne das Commitment vom Management und ohne transparente Kommunikation ist IT meist einfach nur ein Kostenfaktor mit schlechter IT Security. Es bringt nichts, IT Manager mit der IT Security zu betrauen, wenn diese gar keine Ressourcen dafür haben.

Wie gelingt es, Cyber-Attacken frühzeitig zu erkennen, und inwiefern ist es möglich, aus ihnen zu lernen?

Es gibt gewisse Indikatoren, sogenannte Indicators of Compromise (IOC), die darauf hinweisen, dass ein Angreifer im Netzwerk aktiv ist. Um diese zu finden, betreibt man kontinuierliches Netzwerk- und Endgeräte-Monitoring. Ein solcher IOC kann etwa sein, dass ein Nutzer versucht, sich mit Geräten zu verbinden, die er normalerweise nicht ansteuern würde. In so einem Fall wird ein Alarm ausgelöst, der von Security-Analysten überprüft wird. Sollte sich der Verdacht nach Rücksprache mit der IT erhärten, so wird eine Kette weiterer Vorgänge in Kraft gesetzt. Sollte auch hierbei etwas gefunden werden, so ist klar, dass ein Problem existiert. Um den Angriff zu beheben, gibt es sogenannte Playbooks, die Maßnahmen für alle möglichen Szenarien vorsehen.

Grundsätzlich kann man aus allen Angriffen lernen. So hat Thyssenkrupp sich nach

der Cyber-Attacke 2016 mit einem Solution Center im Bereich Cyber Security wesentlich breiter aufgestellt. Einige Unternehmen veröffentlichen auf Arbeitsebene Reports, in denen sie die IOC schildern, durch die sie auf Angreifer aufmerksam wurden. Auch hieran kann man sich orientieren, um das eigene Unternehmen noch besser abzusichern. Zudem gibt es diverse Arbeitsgemeinschaften, Vereine und Verbände, wie das CERT-Verbund-Treffen, in denen man sich auf Arbeitsebene austauscht.



Daniel Sauder
Head of Offensive
Security & Security
Enablement bei
Thyssenkrupp

„Cyber-Attacken nutzen menschliche und technische Schwachstellen gnadenlos aus.“

Welchen gut gemeinten Rat können Sie Unternehmen mit auf den Weg geben?

Kleine und mittlere Unternehmen, die über keine eigene IT Security verfügen, sollten zumindest einen Dienstleister an der Hand haben. Wenn Unternehmen ein Risiko für sich sehen, Opfer einer Attacke zu werden, so sollten sie bereits im Vorfeld Kontakt zu den entsprechenden Behörden wie Polizei, LKA und BSI aufnehmen. Das spart im Ernstfall wertvolle Zeit.

Die wichtigste Mindestanforderung aber sind aus meiner Sicht aktuelle, ausgedruckte Kontaktlisten. Denn im Falle eines Ransomware-Angriffs, durch den wirklich alles verschlüsselt wurde, können auch die Telefone nicht mehr auf die Server zugreifen, und wenn das passiert, dann haben Sie unter Umständen keinen einzigen Kontakt mehr gespeichert. «

Das Interview führte Mira Würzberger.

DENKANSTOSS



© peterschreibermedia – stock.adobe.com

Tausche Tau gegen Netz

Wenn Effizienz und Rentabilität regieren, werden Optimierungsbemühungen häufig auf die Spitze getrieben. Dies bleibt nicht ohne Folgen für die Unternehmen, denn rigorose Effizienzsteigerungen können zu überdehnten und instabilen Strukturen führen, die stark krisenanfällig sind. Dabei müssen Rentabilität und Resilienz einander nicht ausschließen. Ein Denkanstoß zur Versöhnung von Rentabilität und Resilienz.

Die Rentabilität von Unternehmen ist von entscheidender Bedeutung für ihr weiteres Bestehen. Um ihren Zweck nachhaltig erfüllen zu können, müssen sie so aufgestellt sein, dass das in ihnen gebundene Kapital einen stetigen Fluss hinreichender Erträge abwirft. Wirtschaftlich erfolglosen Unternehmen droht hingegen letztlich die Übernahme durch Konkurrenten oder der völlige Untergang. Der Wettbewerb ist der Systemimperativ und das Erfolgsrezept der marktwirtschaftlichen Ordnung: Immer wieder verdrängen bessere Lösungen bislang bewährte Arrangements und steigern so die gesellschaftliche Wohlfahrt.

Rentabilität ist nicht alles

Neben Rentabilität braucht es allerdings auch ein gewisses Maß an Stabilität, um den individuellen Lebensentwürfen der Beschäftigten in Unternehmen Raum zur Entfaltung zu geben. Nur unter stabilen Bedingungen ist es für sie sinnvoll, in das spezifische Humankapital zu investieren, das im Unternehmen dazu beiträgt, im Wettbewerb zu bestehen, das Geschäftsmodell stetig weiterzuentwickeln und in einem fortwährend im Wandel begriffenen Umfeld neue Lösungen zu finden. Hierfür müssen Unternehmen es schaffen, Wandlungsfähigkeit und Kontinuität in geeigneter Balance zu verbinden.

Stabilität und Gegenwind

Moderne Gesellschaften sind gerade auch deswegen erfolgreich, weil sie ein hinreichendes Maß an Stabilität gewährleisten. Zum einen gelingt es ihnen, die sozialen Auswirkungen disruptiver Veränderungen abzufedern. Zum anderen weisen erfolgreiche Unternehmen ein erhebliches Maß an Absorptions- und Widerstandsfähigkeit („Resilienz“) gegenüber neu eintreffenden adversen Impulsen („Schocks“) auf, etwa gegenüber Unterbrechungen ihrer Lieferketten, und knicken nicht beim ersten Gegenwind ein. Rentabilität und Resilienz sind keine endgültigen Antagonisten, ganz im Gegenteil: Ihre Versöhnung ist möglich. Dies zu bewerkstelligen wird jedoch zunehmend schwieriger.

Resilienz ist gefragt

Die vielfältigen Krisen der Gegenwart haben es verdeutlicht. Mehr denn je stehen Unternehmen heutzutage vor der strategischen Aufgabe, ihre Resilienz gezielt zu stärken und dies gleich in mehrerlei Hinsicht:

Sie sollten erstens in der Lage sein, einen negativen Schock wie den Ausfall einer Lieferquelle weitgehend abzufangen. Dies kann durch Diversifikation der Lieferketten, vorgehaltene Reserven und das Zulassen von Redundanzen ermöglicht werden. Zweitens sollten Unternehmen agil genug sein, um bei dennoch auftretenden Störungen ihre Prozesse rasch umzustellen, um so die Schäden begrenzen zu können. Drittens sollten sie dazu fähig sein, aus diesen Schocks zu lernen und ihre Geschäftsmodelle entsprechend anzupassen. Das alles muss den Unternehmen gelingen, ohne ihre Rentabilität auf dem Altar der Resilienz ihrer Wertschöpfungs-, Liefer- und Innovationsketten zu opfern.

„Unternehmen sollten die Gelegenheit ergreifen, eindimensionale Liefer- und Wertschöpfungsketten zu mehrdimensionalen Netzen weiterzuentwickeln.“

Gemeinsame Verantwortung

Was für das einzelne Unternehmen gilt, übersetzt sich in Anforderungen an das Gesamtsystem, für dessen strategische Ausgestaltung Unternehmen und Politik eine gemeinsame Verantwortung tragen. Allerdings erfordert die Abgrenzung dieser Verantwortlichkeiten eine kritische Abwägung.

„Neben Rentabilität braucht es auch ein gewisses Maß an Stabilität, um den individuellen Lebensentwürfen der Beschäftigten in Unternehmen Raum zur Entfaltung zu geben.“

So ist staatliches Engagement etwa bei der Bereitstellung von geeigneten Infrastrukturen für wirtschaftliches Handeln angezeigt. Dazu zählen im Kontext der Resilienz der Aufbau von Frühwarnsystemen zur Identifikation drohender Schocks oder die Aufrechterhaltung weitreichender diplomatischer Beziehungen mit möglichen Lieferländern.

Unternehmen bleiben bei der resilienten Ausgestaltung ihres Geschäftsmodells weitgehend auf sich selbst gestellt. Das heißt jedoch nicht, dass Unternehmen sich weniger vernetzen sollten, im Gegenteil. Der aktuelle gesellschaftliche und politische Diskurs und die damit einhergehende Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten sowie das gewachsene Verständnis der Kapitalgeber für den Wert nachhaltig aufgestellter Geschäftsmodelle bieten eine große Chance zur strategischen Neuorientierung.

Netzwerke aufbauen

Vor diesem Hintergrund sollten Unternehmen die Gelegenheit ergreifen, eindimensionale Liefer- und Wertschöpfungsketten zu mehrdimensionalen Netzen weiterzuentwickeln. Diese sollten typischerweise international breit diversifiziert sein und somit ein gewisses Maß an Redundanz aufweisen. Zur Resilienz dieser Netze können Vorratshaltung und Kontingenzpläne ebenso beitragen wie der langfristige Aufbau von Vertrauen innerhalb des Netzes. Es liegt in der Verantwortung – aber auch in der Kompetenz – der Unternehmen, bewusst eine auf ihr Risikoprofil zugeschnittene Abwägung von Resilienz und Effizienz vorzunehmen.



© RWI/Sven Lorenz

Prof. Dr. Dr. h. c. Christoph M. Schmidt ist Präsident des RWI – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung und Professor an der Ruhr-Universität Bochum.
managementkompass@faz-institut.de

BLICKWECHSEL

Die Potenziale von Chaos nutzen

Der Umgang mit Chaos und Komplexität gehört zu den zentralen Herausforderungen unserer Zeit. Während Unternehmen gut darin sind, Komplexität zu bekämpfen, fehlen ihnen häufig Ideen, wie sie von Chaos profitieren können.

Die zentrale Botschaft der Komplexitätsforschung lautet, dass Komplexität immer existieren wird: Sie ist eine Eigenschaft unserer Welt, die nicht verschwindet, wenn mehr Daten oder bessere Vorhersagemodelle vorliegen. In der Mathematik ist das Chaos definiert als unvorhersehbares Verhalten eines deterministischen Gleichungssystems. Es tritt auf, sobald Gleichungen einen Schmetterlingseffekt produzieren. Hier führen kleinste Einflüsse, wie der Flügelschlag eines

bedrohlich erscheinen kann, ist jedoch ein wesentliches Erfolgsgeheimnis der Natur. Lebende Systeme sind komplexer als tote Materie. Wie erheblich sich Systeme in ihrer Komplexität unterscheiden, belegen neuere Methoden der Komplexitätsforschung.

Dabei zeigen sich erstaunliche Ergebnisse: Viele Prozesse, die zuvor für geordnet gehalten wurden, stellen sich als komplex heraus. Zudem wirkt Komplexität häufig positiver auf ein System, als bisher erwartet wurde. So schlägt ein gesundes Herz nicht präzise wie ein Uhrwerk, sondern bringt komplexe Schwankungen hervor. Heute können Smart Watches die Herzratenvariabilität messen, die letztlich die Chaotizität des Herzrhythmus beschreibt. Bei lebenden Systemen ist Komplexität deshalb oftmals ein Zeichen von Gesundheit und eine starre Ordnung eher ein Hinweis auf Dysfunktion. Das ist gar nicht so erstaunlich, wenn man sich vor Augen führt, dass der Tod das Ende komplexer Lebensvorgänge bedeutet.

„Bei lebenden Systemen ist Komplexität deshalb oftmals ein Zeichen von Gesundheit.“

Schmetterlings, zu vollkommen verschiedenen Resultaten, auch bei ansonsten gleicher Vorgehensweise. Der mathematische Beweis kann mit einfacher Schulmathematik nachvollzogen werden. Selbst klassische Modelle der Ökonomie, wie der Einfluss von Angebot und Nachfrage auf die Entstehung von Preisen, enthalten einen Schmetterlingseffekt.

Gesunde Systeme sind komplex

Während Isaac Newton noch darauf vertraute, dass sich die Natur der Einfachheit erfreut, weiß man heute, dass das Gegenteil zutrifft: Die Natur, in der wir leben, ist komplex. Was ordnungsliebenden Menschen

Wie viel Komplexität ist optimal?

Komplexität hat also ihre positiven Seiten: Aber wie viel ist genug oder sogar zu viel? Die Forschung zeigt, dass Systeme nur dann überlebensfähig sind, wenn ihre interne Komplexität in etwa der Komplexität ihrer Umwelt entspricht. Folglich existiert ein Optimum, welches die Überlebenschancen verbessert. Ein Unternehmen, das in einer kom-

Ein Start- und
viele Endpunkte:
Chaos schafft neue
Möglichkeiten.

„Es gehört zum Wesen der Komplexität,
dass sich Innovationen nicht verordnen
lassen.“

plexen Welt zu starr, rigide und unflexibel agiert, gerät ebenso in Bedrängnis wie eines, das in einer geordneten Umwelt überschäumt vor Innovationen, Kreativität und Sprunghaftigkeit. Es kommt auf die Passung an – also darauf, die ideale Balance zwischen Chaos und Ordnung zu finden.

Hierarchie statt Chaos?

In der Praxis der Unternehmensführung fehlt es dabei häufig an Ideen, wie Komplexität, falls sie in der Umwelt steigt, auch intern erhöht werden kann. Methoden zur Komplexitätsreduktion sind hingegen seit langem bekannt. Komplexität als Bedrohung zu bewerten hat schließlich eine lange Tradition in der Unternehmensführung. Viele Managementmethoden haben ihre Ursprünge in Militär, Seefahrt, Bürokratie und Ingenieurwesen. Ansätze dieser Tradition verstehen unter Unternehmensführung eine präzise Planung, effiziente Organisation und rigorose Kontrolle. Sie setzen dabei auf steile Hierarchien.

Chaos statt Hierarchie!

Methoden zur Komplexitätsreduktion sind jedoch kontraproduktiv, wenn es darum geht, Innovation und Kreativität zu fördern. Beides ist nötig, um in einer komplexer werdenden Umwelt bestehen zu können. In der Unternehmenspraxis finden daher zunehmend auch Managementmethoden Anwen-

dung, die Komplexität bewusst erhöhen. Neben bereits länger bekannten Organisationsformen, wie teilautonomen Arbeitsgruppen oder fraktalen Unternehmensstrukturen, kam es in den vergangenen Jahren auch zu Neuentwicklungen wie dem agilen Management. Komplexitätserhöhung wird zudem durch flache Hierarchien erreicht, die neue Freiheiten ermöglichen. Dadurch werden Prozesse der Selbstorganisation angeregt, die zu Lösungen führen, die besser zu den komplexen Herausforderungen passen. Große Planungssysteme werden hier zunehmend durch flexible Formen der agilen Projektplanung ersetzt.

Freiräume schaffen

Die Erfahrungen mit diesen Methoden zeigen, wie flexible Planungssysteme in hochkomplexen Umwelten sowohl manövrierfähig bleiben als auch kreative neue Lösungen hervorbringen. Gerade in sich schnell verändernden Umwelten sind Anpassungsfähigkeit und Innovationen gefordert. Es gehört aber zum Wesen der Komplexität, dass sich Innovationen nicht verordnen lassen. Sie entstehen in komplexen Systemen ganz ohne detaillierte Planung, Organisation und Kontrolle selbstorganisiert aus Freiräumen. Daher ist es sinnvoll, den Organisationsprinzipien komplexer Systeme zu folgen, um als Unternehmen in einer komplexen Welt auch von den Vorteilen von Chaos zu profitieren. «



Dr. Dr. Guido Strunk

ist Komplexitätsforscher in Wien und Privatdozent an der TU Dortmund.

managementkompass@faz-institut.de

Buch & Web

FACHLITERATUR



Markus Brunnermeier:

Die resiliente Gesellschaft. Wie wir künftige Krisen besser meistern können.

Aufbau 2021

Die aktuellen Turbulenzen zeigen es: Resilienz, die Fähigkeit, sich zu biegen und zurückzufedern, statt standzuhalten und unter extremer Last zusammenzubrechen, ist wichtiger denn je. Doch wie wird eine Gesellschaft resilienter und welche Rolle kommt dem Gesellschaftsvertrag dabei zu? Der renommierte Makroökonom Markus Brunnermeier geht diesen Fragen auf den Grund. Bemüht, das Konzept einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen, schildert er, was unter Resilienz zu verstehen ist und wie sie etabliert werden kann. Facettenreich geleitet das Buch den anspruchsvollen Leser entlang des Beispiels Corona von der Ebene gesellschaftlicher Resilienz über die makroökonomische Sicht hin zu einem globalen Blickpunkt.



Dennis Willkomm:

Roadmap durch die VUCA-Welt. Für Führungskräfte, Scrum Master und Agile Coaches. UVK 2021

Eine Welt im Wandel verlangt, dass sich das Management weiterentwickelt, um den neuen Herausforderungen zu begegnen. „Veränderung ist das große Thema unserer Zeit“, wie der Autor Dennis Willkomm betont. In seinem Ratgeber hat Willkomm eine breite Auswahl an neuen Hilfsmitteln für die schwierige VUCA-Welt zusammengestellt. Er richtet sich dabei explizit an Führungskräfte und gibt diesen konkrete Modelle und Methoden an die Hand. Schwerpunktthemen sind die persönliche Entwicklung, agile Teamorganisation und modernes Leadership. Anschaulich vermittelt er die zugrundeliegenden Theorien mit eigenen Visualisierungen und praktischen Beispielen. Am Ende jedes Unterkapitels finden sich zudem Reflexionsfragen und Tipps, wodurch sich das rund 400-seitige Buch auch gut als Nachschlagewerk und Impulsgeber eignet.

LINKS

» https://www.bsi.bund.de/DE/Home/home_node.html

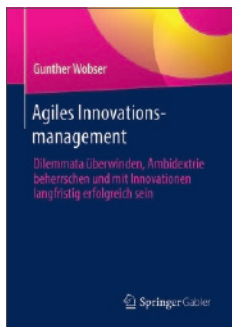
Auf der Website des BSI – Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik – gibt es Informationen und Hilfestellungen rund um die Themen Cyber Security und Cyber-Attacken.

» <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>

Mit dem Megatrend-Glossar bietet das Zukunftsinstitut einen kompakten Überblick über die aktuell wichtigsten Trendbegriffe.

» <https://medium.com/@cascio>

Der Zukunftsforscher und Begründer des BANI-Konzepts, Jamais Cascio, hat hier seinen Grundlagentext „Facing the Age of Chaos“ veröffentlicht und bietet Tipps für die BANI-Welt (englisch).



Gunther Wobser:

Agiles Innovationsmanagement. Dilemmata überwinden, Ambidextrie beherrschen und mit Innovationen langfristig erfolgreich sein. Springer 2022

Das Management ist heutzutage geforderter denn je. „Allein das Kerngeschäft am Laufen zu halten, bringt bereits viele an ihre Leistungsgrenze“, beschreibt Wobser die Situation. Ein „Weiter-so“ reicht aber nicht, denn erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch ein gutes Innovationsmanagement aus. Wichtig dabei ist ein Ansatz, der sowohl das Kerngeschäft als auch darüber hinausreichende Potenziale berücksichtigt. Verständlich erklärt und schön formuliert, zeichnet Wobser die Problematiken sowie die zugehörigen Lösungen nach, mit denen sich Entscheidende konfrontiert sehen. So eingebettet, erörtert er die methodischen Ansätze eines agilen Innovationsmanagements, beschreibt die Chancen der Digitalisierung und die konkrete Umsetzung von Maßnahmen. Das gut strukturierte Buch richtet sich an Führungskräfte, die effektiv innovativer agieren wollen.



Franca Parianen (Hrsg.):

Weltrettung braucht Wissenschaft. Antworten auf die drängenden Fragen unserer Zeit. Rowohlt 2023

„Wie sähe die Welt aus, wenn wir auf Wissenschaft hören?“ Mit dieser einfachen und zugleich komplexen Frage begibt sich Dr. Franca Parianen auf eine lesenswerte Suche nach der Zukunft. Im Zuge dieser Reise melden sich Wissenschaftler verschiedener Disziplinen, von den Geowissenschaften über die Biomedizin bis hin zur Informatik, zu Wort und erörtern, was ihr Fachbereich zur Weltrettung beisteuern kann. Knapp zusammenfassend, meistert Parianen, ihrerseits Neurowissenschaftlerin, eine Einordnung der Erkenntnisse in den gesellschaftlichen Kontext, während sie geschickt zum nächsten Beitrag überleitet. Ein Sammelband der anderen Art, der aufzeigt, dass Wissenschaft nicht nur mahnen kann, sondern auch völlig neue Ansätze bietet. „Manchmal sogar Lösungen, und mit Glück sogar welche, die funktionieren.“

Glossar

» BANI

Ein Akronym und Denkmodell, das die Welt mit den Begriffen B:rittle, A:nxious, N:on-linear und I:ncomprehensible beschreibt.

» Big Data

Große Mengen von Daten unterschiedlicher Strukturen und Herkunft, teils in Echtzeit erhoben, werden durch Big-Data-Technologien für komplexe Analysen nutzbar.

» Big Tech

Bezeichnung für die weltweit größten IT-Unternehmen. Big Tech wird häufig synonym mit „Big Five“ verwendet, womit Alphabet, Amazon, Apple, Meta Platforms und Microsoft gemeint sind.

» CERT

Ein Computer Emergency Response Team wirkt an der Lösung von konkreten IT-Sicherheitsvorfällen mit, befasst sich mit IT-Sicherheit, gibt Warnungen vor Sicherheitslücken heraus und bietet Lösungen an.

» Data Lake

Ein zentrales System oder Repository, in dem strukturierte sowie unstrukturierte Rohdaten verarbeitet und in beliebigem Umfang zentral gespeichert werden können. Ein Data Lake kann für Big-Data-Analysen verwendet werden.

» Data Mesh

Ein soziotechnischer Ansatz, um große Datenmengen einfach zu strukturieren sowie dezentral, autonom und skalierbar zu verwalten.

» Data Warehouse

Historische, operative Daten aus unterschiedlichen Datensilos werden zur Analyse in einer Datenbank zusammengeführt, um die Daten zu analysieren (Data Mining) und so Managemententscheidungen vorzubereiten. Bei hybriden Modellen liefert

das Data Warehouse den Kontext für Big-Data-Analysen.

» Dekarbonisierung

Umstellung einer Wirtschaftsweise, insbesondere der Energiewirtschaft, in Richtung Reduzierung von Kohlendioxidemissionen. Fossile Brennstoffe werden hierbei durch kohlenstofffreie, erneuerbare Energiequellen ersetzt.

» Digitaler Zwilling

Virtuelle Abbildung eines realen Objekts oder Systems, die mit Hilfe von Echtzeitdaten und digitalen Werkzeugen modelliert wird. Der Zwilling ermöglicht die Simulation verschiedener Szenarien.

» Fintech

Ein Kunstwort, das sich aus den Begriffen „Financial Services“ und „Technology“ zusammensetzt. Es bezeichnet häufig Start-ups, die sich auf digitale Finanzdienstleistungen spezialisiert haben.

» Künstliche Intelligenz (KI)

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

» Lieferkettensorgfaltspflichten-gesetz (LkSG)

Gesetz über die Stärkung der unternehmerischen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in globalen Wertschöpfungsketten. Es verpflichtet große Auftraggeber zu mehr Verantwortung für ihre Lieferanten.

» Merged Bimodal Organization

Bezeichnet die Verknüpfung von agiler und linienorientierter, hierarchischer Organisation.

» Netzwerkorganisation

Ist eine Form des Aufbaus von Organisationen. Sie ermöglicht es, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in ihr zu verteilen. Die Netzwerke enden meist nicht an den Unternehmensgrenzen, sondern gehen über diese hinaus.

» Penetrationstest

Umfassender Sicherheitstest von möglichst allen Systembestandteilen und Anwendungen eines Netzwerks- oder Softwaresystems mit Mitteln und Methoden, die ein Angreifer anwenden würde, um unautorisiert in das System einzudringen (Penetration). Der Penetrationstest ermittelt somit die Empfindlichkeit des zu testenden Systems für derartige Angriffe.

» Ransomware

Schadsoftware, die den Zugriff auf das Betriebssystem blockiert beziehungsweise potenziell wichtige Dateien verschlüsselt, verbunden mit einer Lösegeldforderung.

» Resilienz

Der Begriff stammt aus der Werkstoffphysik: Materialien, die nach Momenten extremer Spannung wieder zurück in den Ursprungszustand finden, gelten als resilient. Bei Unternehmen bezeichnet Resilienz die Fähigkeit, flexibel mit Krisen umzugehen, sensibel auf Warnzeichen für künftige Krisen zu reagieren und nach einer Krise schneller wieder handlungsfähig zu sein.

» Selbststeuerndes Team

Agile Organisationsform, bei der Arbeitsgruppen selbstbestimmt ihre Aufgaben organisieren, wobei die übergeordnete Führungskraft selten und vor allem zur Moderation auftritt.

» VUCA

Ein Akronym und Denkmodell, das die Welt mit den Begriffen V:olatility, U:ncertainty, C:omplexity und A:mbiguity beschreibt.

Aktuelle Studien



Managementkompass Skilling

Demographie und Fachkräftemangel sind heute schon für viele Unternehmen und Behörden zentrale Themen. Die fortschreitende Digitalisierung verändert ganze Geschäftsmodelle und schafft neue Serviceangebote. Energiewende und Veränderungen im Mobilitätssektor treffen weite Teile der Industrie. All dies verändert die Anforderungen an Mitarbeitende gravierend bis hin zu völlig neuen Berufsbildern, die entstehen. Unternehmen und öffentliche Verwaltungen müssen ihre Mitarbeitenden aktiv dazu befähigen, mit diesem Wandel Schritt zu halten. Diesen Kraftakt schaffen Organisationen nur mit Skilling.

Managementkompass Nachhaltigkeit durch Digitalisierung

Organisationen müssen Nachhaltigkeit in ihrer Strategie und ihrer täglichen Arbeit verankern – und zwar in all ihren Ausprägungen. Aktivitäten, die nur auf die ökologische Komponente von Nachhaltigkeit abzielen, greifen zu kurz. Ein zeitgemäßes Nachhaltigkeitsmanagement integriert soziale, ökonomische und ökologische Anforderungen. Die Errungenschaften der Digitalisierung helfen Unternehmen und Verwaltungen dabei, den Transformationsprozess zu einer nachhaltigen Organisation systematisch zu gestalten oder sogar zu beschleunigen.



Branchenkompass Public Sector

Im Stresstest jüngster Krisen zeigt sich, dass die Verwaltungen in Deutschland auf einem guten Weg sind: Bei Themen wie Resilienz und digitaler Souveränität positionieren sich die Verwaltungen klar. Der Branchenkompass von Sopra Steria und dem F.A.Z.-Institut gibt Antworten darauf, wie Verwaltungen ihre Digitalisierung weiter vorantreiben und wie sich Arbeitsvorgänge sicherer und nachhaltiger gestalten lassen. Die Experteninterviews zeigen deutlich, dass der Digitalisierung in den Verwaltungen eine hohe Priorität zukommt. Jede Verwaltung wählt unterschiedliche Schwerpunkte und Herangehensweisen.

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.

© März 2023

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

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main

Verlag: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main
Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig

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

Titelfoto: PM Images/Getty Images

Redaktion: Jacqueline Preußner, Fabian Westermeyer, Mira Würzberger
Gestaltung und Satz: Christine Lambert
Lektorat: Juliane Streicher

Genderhinweis: Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Druck und Verarbeitung:
Seltersdruck & Verlag Lehn GmbH & Co. KG
Emsstraße 14, 65618 Selters
www.seltersdruck.de

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



Ansprechpartner

Sopra Steria SE
Corporate Communications
Birgit Eckmüller
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29
22085 Hamburg
Telefon: (040) 22703-0
E-Mail: birgit.eckmueller@soprasteria.com

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt-
und Medieninformationen GmbH
Jacqueline Preußner
Pariser Straße 1
60486 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 7591-1961
E-Mail: j.preusser@faz-institut.de