



MANAGEMENTKOMPASS
02/2021

Organisation x.0

F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria



Urs M. Krämer
CEO
Sopra Steria

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



Gunnar Kilian
Personalvorstand
der Volkswagen AG

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

EXECUTIVE SUMMARY

Fließende Strukturen	4
----------------------	---

TREND

Gemeinsam schneller	6
Organisationen denken um	8

THINK TANK

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

PRAXIS

Neues Führungsdenken	12
E.ON: digitaler und flexibler	14

THINK TANK

Verwaltung neu organisieren	16
-----------------------------	----

PRAXIS

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

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

Betriebsrat 2.0	23
-----------------	----

DENKANSTOSS

Kontrolliert irritieren mit Systemaufstellungen	24
---	----



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

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

VORWORT

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

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

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

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

PRAXIS

Versicherer werden wendiger	26
Banksteuerung treibt Neuorganisation	28

BLICKWECHSEL

Vom Nutzen der Hierarchie	30
---------------------------	----

PERSPEKTIVEN

Buch & Web	32
Glossar	34
Aktuelle Studien	35
Impressum	35

EXECUTIVE SUMMARY

Fließende Strukturen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Genauso wandeln sich aber auch die Kundenbedürfnisse. Mit einer steigenden Technisierung der Gesellschaft steigen auch deren Erwartungen – etwa was Kommunikation oder Reaktionsgeschwindigkeit angeht, aber auch was die Vereinfachung von Prozessen oder die Personalisierung von Angeboten betrifft. Hier gilt es, die Kunden-

bedürfnisse zu analysieren und möglichst dynamisch auf eine veränderte Erwartungshaltung zu reagieren.

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

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

kurz & knapp



67 Prozent

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

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

TREND

Gemeinsam schneller

Bereits vor der Pandemie ließen sich Organisationen von den agilen Methoden digitaler Unternehmen inspirieren. Spezielle Tech-Teams oder ausgegründete Labs dienten als Experimentierfeld. Nun sollen ganze Unternehmen neu organisiert werden, um mehr Dynamik zu bekommen.

In der Corona-Pandemie haben Unternehmen und Verwaltungen weltweit ihre Anpassungsfähigkeit bewiesen. Kreativität und Kooperationsfähigkeit in Verbindung mit digitalen Lösungen haben neuen Arbeitsweisen zum Durchbruch verholfen. Remote Work und agile Teams sind aber erst der Anfang für neue Arbeits- und Organisationsformen.

Was der kürzlich verstorbene Sozialphilosoph Frithjof Bergmann bereits in den 1970er Jahren unter dem Begriff New Work erdacht hat, rückt dank Digitalisierung für viele Branchen in greifbare Nähe: mehr Selbständigkeit, Freiheit und Gemeinschaftlichkeit für die Beschäftigten. Damit Organisationen von der kreativen Energie und Effizienz von New Work profitieren können, müssen sie aber

ihre meist noch starren und hierarchischen Organisationsstrukturen anpassen. Neben Vorreitern aus der Technologiebranche wie Google oder Spotify machen sich auch klassische Konzerne auf diesen Weg. Darunter sind DAX-Unternehmen wie Allianz, Deutsche Telekom, E.ON oder Bayer. Die größte Herausforderung dabei ist die Auflösung traditioneller Hierarchien.

Starre Strukturen

Zu diesem Ergebnis kommt auch eine aktuelle Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability und des Personaldienstleisters Hays, für die 1.046 Entscheiderinnen und Entscheider aus Unternehmen der DACH-Region befragt wurden. Die Umsetzung von New Work ist demnach vor allem bei beschäftigtennahen Themen weit vorangeschritten. Dort, wo jedoch Organisationsstrukturen an sich berührt werden, läuft die Ausgestaltung eher zögerlich. Demnach ist in vielen Unternehmen die Arbeitszeit flexibel und projektbasiertes Arbeiten weitverbreitet, ein neues Führungsdenken oder eine andere Machtverteilung wurden dagegen bisher nur teilweise verwirklicht.

So sagen 71 Prozent der Befragten, dass sich die Führungskräfte im Unternehmen schwer damit tun, Macht abzugeben; 59 Prozent, dass diese ungern Mitarbeiter partizipativ in Entscheidungen einbinden. Weitere 66 Prozent weisen darauf hin, dass es schwerfalle, Hierarchiestufen abzubauen.

Digitalisierung bringt Stress mit sich

Der digitale Wandel hat auch negative Folgen für die Beschäftigten: Dazu gehören die ständige Erreichbarkeit und der damit einhergehende Stress. Unter anderem zu dieser Frage hat die Digital-Agentur Hirschtec 2020

New Work: Flexibler beschäftigen

Umsetzung der einzelnen Aspekte von New Work in den Unternehmen; in Prozent der befragten Unternehmensentscheider¹⁾; n = 1.064



1) Mehrfachnennungen möglich.

Quelle: „HR-Report 2021 Schwerpunkt New Work“ (Institut für Beschäftigung und Employability IBE; Hays), 2021



© ronstik - stock.adobe.com

eine Studie durchgeführt, für die 1.003 Berufstätige in Deutschland befragt wurden. Demnach wünschen sich viele Berufstätige von ihrem Arbeitgeber Präventionsmaßnahmen gegen digitalen Stress. Mehr als die Hälfte der Befragten möchte flexible Modelle von Arbeitszeit und -ort; über ein Drittel fordert offizielle Regelungen zur digitalen Erreichbarkeit.

Versicherungen noch zögerlich beim Umbau

Auch die Versicherungsbranche hat durch die Pandemie einen kräftigen Digitalisierungsschub erhalten. Dass zur erfolgreichen Digitalisierung auch eine agile Organisation gehört, ist in den Chefetagen vieler Versicherungen ebenfalls angekommen. Die Bereitschaft zum tatsächlichen Umbau ist aber noch verhalten, wie die aktuelle Studie „Branchenkompass Insurance 2021“ von F.A.Z.-Institut und Sopra Steria zeigt.

So sehen insgesamt 42 Prozent der befragten Entscheider aus Versicherungs- und Vermittlungsunternehmen in neuen digitalen Arbeitsformen derzeit eine große Herausforderung. Und nur 36 Prozent halten es derzeit für wichtig, die eigene Organisation in Richtung Agilität umzubauen.

Die Bedeutung einer veränderten Unternehmenskultur ist dagegen vielen bewusst. So stimmen 56 Prozent der Befragten der Aussage zu, dass die digitale Transformation eine veränderte Unternehmenskultur und neue Kompetenzen der Beschäftigten erfor-

dert. Die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass Unternehmen mit ausgeprägter Vertrauenskultur auch schneller auf neue Arbeitsweisen umstellen können.

Remote Work bleibt

Vor allem aber hat die Pandemie branchenübergreifend zum Durchbruch von Home Office geführt. Laut einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung arbeiteten im Januar 2021 24 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland vorwiegend oder ausschließlich in den eigenen vier Wänden.

In der Versicherungsbranche sind 57 Prozent der Entscheider der Überzeugung, dass der Anteil von Home Office oder mobilem Arbeiten im eigenen Unternehmen auch nach der Pandemie bei über 50 Prozent liegen wird, wie der „Branchenkompass“ zeigt. Dieser Trend dürfte letztlich auch zu einer schnelleren Neuorganisation der Versicherungen und anderer Unternehmen führen, als es den Entscheidern heute bewusst ist.

Allerdings hat das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) bei einer Befragung von 236 Personalverantwortlichen Anfang 2021 herausgefunden, dass Präsenzzeiten für die Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter weiter sehr wichtig sind. Nur 16 Prozent der Befragten für die Studie „Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse“ gaben an, die Präsenz der Beschäftigten vor Ort sei dafür in Zukunft nicht mehr wichtig.

„Größte Herausforderung ist Auflösung von Hierarchien.“



Eric Czotscher
ist Leitender Redakteur
research im F.A.Z.-Institut
eczotscher@faz-institut.de



Paul Siethoff
ist Volontär bei
F.A.Z. Business Media I
research.
paul.siethoff@faz-bm.de

POTENZIALANALYSE

Organisationen denken um

Für die Potenzialanalyse „Organisation x.0“ von Sopra Steria hat F.A.Z. Business Media I research 221 Entscheiderinnen und Entscheider aus den Branchen Finanzen, verarbeitendes Gewerbe, Verwaltung und Versorgung sowie Telekommunikation und Medien befragt, wie ihre Organisationen sich dem aktuellen Veränderungsdruck stellen.

Die Mehrheit der Organisationen stellt sich derzeit neu auf oder plant dies

Reaktionen von Unternehmen und Verwaltungen auf organisatorischen Veränderungsdruck; in Prozent der Befragten, deren Organisationen derzeit Wandlungsbedarf spüren; n = 202

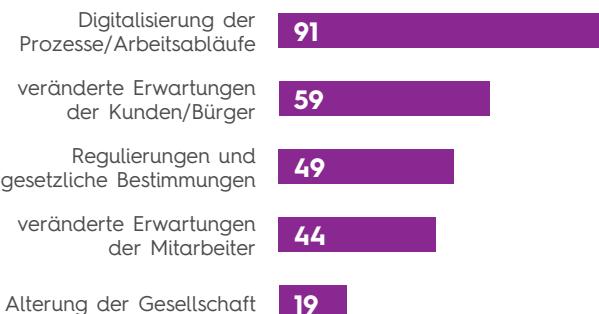
Wir planen eine Neuorganisation.



Ein großer Teil der befragten Organisationen befindet sich gerade mitten in einer Neuauflistung. Ganz aktuell ist die Corona-Krise eine treibende Kraft, die viele Unternehmen und Verwaltungen zum Umdenken veranlasst und Veränderungen beschleunigt.

Die Digitalisierung treibt den Wandel

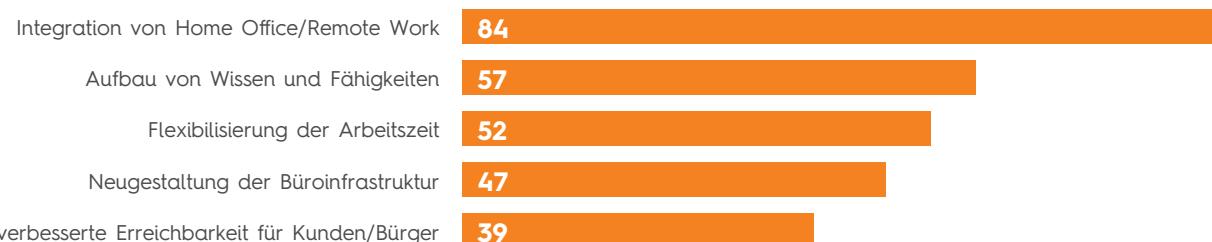
Faktoren, die in Unternehmen und Verwaltungen Veränderungsdruck erzeugen; in Prozent der Befragten, deren Organisationen derzeit Wandlungsbedarf spüren; n = 202



Die Digitalisierung ist und bleibt für Organisationen ein Wandlungstreiber, aber auch gesetzliche Regularien und ein neuer Anspruch von Beschäftigten sowie Kundinnen und Kunden erzeugen Veränderungsdruck. Die Alterung der Gesellschaft scheint hingegen nur in wenigen Organisationen Anpassungsdruck auszulösen.

Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit klar im Fokus

Ziele, die die Organisationen bei einer Neuorganisation verfolgen; in Prozent der Befragten; n = 221



Wegen der Corona-Krise haben Home Office und Remote Work einen neuen Stellenwert bekommen – die befragten Entscheider räumen dem Thema eine hohe Bedeutung ein. Auch die flexiblere Gestaltung von Arbeitszeit und Infrastruktur hat eine hohe Priorität.



Sichtflug ohne Instrumente ist bei schwierigen Verhältnissen nur im Notfall zu empfehlen. Auch Unternehmen sollten ihr Instrumentarium für volatile Märkte nachrüsten.

THINK TANK

Fahren auf Sicht

Unternehmen und Verwaltungen sind heute häufiger mit Marktveränderungen und Krisen konfrontiert als früher. Dafür benötigen sie andere Organisationsmethoden und -instrumente. Entscheidend ist es, den Wandel rasch zu erkennen und schnell den eigenen Kurs anzupassen – zwischen kontinuierlicher Effizienzsteigerung und Neuentwicklungen.

Organisationen sehen sich mit ständigen Veränderungen konfrontiert, die eine hohe Unsicherheit verursachen. Die Pandemie und ihre Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft sind dabei nur ein Beispiel turbulenter Entwicklungen. In der Krise fahren viele Organisationen auf Sicht und müssen sich

anstrengen, um geschäftsfähig zu bleiben. Im Nebel einer Krise braucht es andere Instrumente, um die Organisation auf Kurs zu halten, als bei klarer Fernsicht. Es ist wichtig, aktuelle Entwicklungen wahrzunehmen und das Zukunftsbild in iterativen Schleifen permanent zu überdenken und zu adaptieren. [»](#)

Dynamische Fähigkeiten gefragt

Um aufkommende Veränderungen so früh wie möglich zu erkennen und sich agil an diese anzupassen, brauchen Organisationen dynamische Fähigkeiten und neue Prozesse. Diese Prozesse dienen dazu,

- » relevante Entwicklungen wahrzunehmen und passende Projektideen zu entwickeln,
- » aus einer Vielzahl an Möglichkeiten geeignete Projekte für das definierte und klar kommunizierte Zukunftsbild auszuwählen und
- » diese Projekte umzusetzen und in die bestehende Organisation zu integrieren.

Kleine oder große Schritte

Bei der Projektauswahl ist zu entscheiden, welche Entwicklungsoptionen die Organisation verfolgen will: entweder in bestehenden Geschäftsfeldern bleiben und diese ausdehnen (Exploitation) oder neue Geschäftsfelder entwickeln und etablieren (Exploration). Exploitations- und Explorationsstrategien folgen teils einer widersprüchlichen Logik und befinden sich in einem Spannungsfeld.

Die Exploitationsstrategie baut auf bestehendem Wissen, klaren Abläufen und hierarchischen Strukturen auf. Sie basiert auf einer inkrementellen Entwicklung in kleinen Schritten und ist effizienzgetrieben. Ein Beispiel dafür sind digitalisierte Tracking-Lösungen in der Produktion oder intelligente Zusatzanwendungen etwa bei der Bedienung von Ladekränen. Dabei droht jedoch die Gefahr, sich nicht wirklich weiterzuentwickeln und in der Erfolgsfalle zu landen.

Wird im Gegensatz dazu eine Explorationsstrategie verfolgt und die Entwicklung neuen Wissens und radikaler Innovationen

gefördert, um die Flexibilität zu erhöhen, droht die Misserfolgsfalle. Eine vollständige Neuausrichtung auf bisher unbekanntem Terrain ist mit hohen Risiken verbunden, wie beispielsweise der Aufbau eines plattformbasierten Geschäftsmodells und der damit verbundenen Steuerung von interaktiven digitalen Ökosystemen.

Ambidextrie als Mittelweg

Um die Erfolgs- und Misserfolgsfalle zu vermeiden und die Wandlungsfähigkeit der Organisation trotzdem zu fördern, werden zunehmend ambidextre Strategien verfolgt. Das Konzept der organisationalen Beidhändigkeit zielt darauf ab, eine kontinuierliche Balance zwischen Exploitation und Exploration herzustellen.

Das Ausbalancieren stellt Organisationen allerdings vor Herausforderungen in der alltäglichen Praxis. Explorative Prozesse gedeihen besser in interaktiven, hierarchiearmen Räumen mit vielen Vernetzungsmöglichkeiten fernab der angestammten Organisation. Dazu werden beispielsweise Exploration-Hubs gegründet. Die Herausforderung besteht darin, das dort entwickelte Wissen in die angestammte Organisation und die bestehende Hierarchie zu reintegrieren.

Beispiele für solche explorativen Innovationsplattformen sind die Allianz Global Digital Factory im Versicherungsbereich, der Main Incubator der Commerzbank, die T-Labs der Deutschen Telekom, Otto Group Digital Solutions im Bereich der handelsnahen Dienstleistungen und Palfinger 21st beim gleichnamigen Hersteller von Ladekränen. Die Daimler AG gründete als weiteres Beispiel die Startup Autobahn in Kooperation

kurz & knapp



68 Prozent

der befragten Organisationen nennen die Beschleunigung von Entscheidungen als Vorteil eines Hierarchieabbaus.

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



© OSORIOartist - stock.adobe.com

Fernsicht statt Nebel: Um Veränderungen rechtzeitig zu erkennen und darauf reagieren zu können, brauchen Unternehmen neue Instrumente und Prozesse.

mit der Forschungsfabrik Arena 2036 der Universität Stuttgart, die organisations- und branchenübergreifend am Thema Mobilität und Produktion der Zukunft forscht. Diese Innovationsplattformen sind ein kräftiger Motor der Exploration und fördern die Kooperation in interaktiven Ökosystemen.

Gleichzeitig ist aber auch die Exploitation der bestehenden Geschäftsfelder für Unternehmen von hoher Bedeutung, insbesondere für die Generierung des gegenwärtigen Cashflows. Es ist Aufgabe der Unternehmensführung, eine ausgewogene Balance zwischen Exploration und Exploitation zu finden und den Fokus auf die zugrundeliegenden Prozesse zu legen.

Organisation auf Mikroebene mit Scrum

Dabei ist der Blick auch auf die Mikroebene zu richten, also auf die Aktivitäten der beteiligten Personen und deren Zusammenspiel: Wie sind die Abläufe gestaltet? Welche

Routinen nutzen wir für die Formulierung und Umsetzung der ambidextren Strategie? Wie die aktuelle Organisationsforschung in umfassenden Studien zeigt, ermöglichen organisationale Routinen auf der Ebene der Mikroprozesse, die Aktivitäten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in eine gemeinsame Richtung zu lenken.

Gerade in Zeiten großer Unsicherheit sind der permanente Austausch und die Interaktion zwischen den Beteiligten entscheidend, um erfolgreich auf Sicht zu fahren und den Wissensfluss zu verbessern. Dies gilt insbesondere für die implizite Wissensdimension, die oft schwer zu artikulieren ist.

„Kommunikation, Flexibilität und die Integration unterschiedlicher Perspektiven sind beim Fahren auf Sicht besonders gefordert.“

Ein Beispiel dafür, wie verschiedene Perspektiven durch Routinen zusammengebracht werden können, ist die agile Methode Scrum. Der Scrum-Begriff wurde von Ikujiro Nonaka geprägt und bezeichnet das dichte Gedränge im Rugby, in dem sich die Spieler ständig den Ball zuspielen und sich gemeinsam vorwärtsbewegen – im Gegensatz zum Staffellauf im klassischen Wasserfallmodell.

Die Scrum-Methode baut auf Werten wie Mut, Offenheit, Respekt, Fokus und Commitment auf, die auch die Grundlage für die Entwicklung einer entsprechenden Haltung sind. In diesem Zusammenhang wird oft auch von einem agilen Mindset gesprochen, das für die Umsetzung der agilen Methoden wichtig ist.

Die relativ starr festgelegten Scrum-Routinen ermöglichen es den Organisationen, durch den kontinuierlichen Austausch und die iterative Abfolge von klar voneinander abgegrenzten Phasen – den „Sprints“ – Ergebnisse oder Teilergebnisse zu generieren. Dadurch erreichen sie eine hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit bei der Verfolgung ihrer Ziele. Genau diese Flexibilität – bei gleichzeitiger Integration der beteiligten Perspektiven – ist beim Fahren auf Sicht gefordert.



Prof. Dr. Birgit Renzl
ist Inhaberin des Lehrstuhls für ABWL und Organisation an der Universität Stuttgart.
managementkompass@faz-institut.de

© Martin Stollberg, Uni Stuttgart

PRAXIS

Neues Führungsdenken

Große Konzerne experimentieren seit Jahren erfolgreich mit agilen Arbeitsweisen in ausgegliederten „Labs“ oder in einzelnen Teams. Nun stehen sie vor der Aufgabe, die neuen Methoden konzernweit auszurollen. Dadurch soll das gesamte Unternehmen schneller und flexibler werden. Agile Frameworks helfen bei der Umsetzung.

Für hierarchisch geprägte Großunternehmen ist es eine schwierige Aufgabe, Konzepte flexibler Teamarbeit auf die gesamte Organisation auszurollen. Als bremsend erweist sich dabei nicht nur die über viele Jahre gewachsene Unternehmenskultur. Auch die Fülle eingespielter operativer Abläufe sowie regulatorische Anforderungen bezüglich Compliance und Governance können solche Projekte be- oder gar verhindern.

Sozialkompetenz gehört dazu

Hier erweisen sich Frameworks als ein effizientes Umsetzungswerkzeug. So bietet beispielsweise das Scaled Agile Framework (SAFe) eine Vielfalt an Methoden, Werten, Prinzipien und Rollen, um agile Methoden beliebig skalierbar zu machen – von einzelnen Teams bis hinauf zur oberen Führungs-

dische Kompetenz zu legen, also auf das Training von Anwendungen wie Scrum oder Kanban. Auch soziale Kompetenzen wie Offenheit, Teamfähigkeit und Kommunikation sollten gefördert werden. Auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters können diese Kompetenzen sogar darüber entscheiden, wie er oder sie die neue Form der Zusammenarbeit erlebt. Ein motivierter Mitarbeiter kann zum Treiber des kulturellen Wandels werden.

Es ist durchaus empfehlenswert, betroffene Beschäftigte aktiv in die Gestaltung der neuen Arbeitsweisen einzubinden. Das Framework SAFe bietet dafür entsprechende Freiheiten. Dies erleichtert es allen Beteiligten, sich mit ihrer neuen Rolle zu identifizieren und ihren individuellen Beitrag zur Organisation zu erkennen.

Schmerzlicher Wandel

Immer wieder schildern Mitarbeiter, dass sie den Umbau ihres Unternehmens in eine agile Organisation als anstrengend oder gar schmerhaft empfinden. Denn der Wandel bedeutet in der Regel, dass die Beteiligten ihre Komfortzone verlassen müssen. Wenn jahrelang geübte Abläufe und Kommunikationswege nicht mehr zur Verfügung stehen, kann auch Verunsicherung auftreten. Darauf müssen sich die Führungskräfte einstellen und entsprechend gegensteuern, um das Potenzial der Veränderung auch tatsächlich auszuschöpfen.

Häufig wird bei Veränderungen zwar die Notwendigkeit von der Mehrheit der Beschäftigten und Führungskräfte erkannt, aber in der Praxis bewegt sich dennoch

„Frameworks sind ein effizientes Umsetzungswerkzeug, um Bewegung in einen Konzern zu bringen.“

ebene. Auch bei der Anwendung von Frameworks sollten Unternehmen aber genügend Zeit und Durchhaltevermögen mitbringen, um ein Projekt dieser Größenordnung umzusetzen.

Ein Erfolgsfaktor für die Einführung einer agilen Ablauforganisationen ist die systematische Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hier empfiehlt es sich allerdings, den Fokus nicht allein auf die metho-



© pressmaster - stock.adobe.com

Dank agiler Organisationsstrukturen und Teamwork werden Konzerne dynamischer und flexibler.

„Vor allem die Führungskräfte sind gefordert, den Wandel in der Organisation voranzutreiben.“

kaum etwas. Auch hier sind die Führungskräfte gefordert, den Wandel voranzutreiben. Dafür ist aber oft eine neue Führungskultur Voraussetzung, die wiederum eine Einstellungsänderung des Leitungspersonals notwendig macht.

Führen heißt dienen

Die Implementierungs-Roadmap des SAFe-Modells setzt genau hier an. Demnach sollen zuerst die Führungskräfte für das agile Konzept trainiert werden, damit sie im Unternehmen das neue Führungsverständnis persönlich vorleben können.

Fruchtbare Denkanstöße in diese Richtung bietet das Führungsmodell des „Servant Leader“. Ein „dienender Vorgesetzter“ sollte

immer auf die individuelle Persönlichkeit des einzelnen Beschäftigten eingehen. Individualität wird gefördert, während gleichzeitig ein Gemeinschaftsgefühl aufgebaut wird. Letztlich dient dies der Mitarbeiterzufriedenheit und damit dem Unternehmenserfolg.

Das neue Mindset immer wieder in Erinnerung rufen

Servant Leadership und SAFe-Konzept greifen gut ineinander: Um die Vorteile einer durch SAFe geprägten Organisation optimal realisieren zu können, empfiehlt sich deshalb auch ein Wechsel der Führungskultur hin zum Servant Leadership.

Doch gerade in Konfliktsituationen wird das neue Mindset schnell auf die Probe gestellt. Hier droht die Gefahr, dass die Führungskräfte in alte Denk- und Handlungsmuster zurückfallen. Deshalb ist es wichtig, dass das Führungsteam das eigene Verhalten regelmäßig analysiert, um sich selbst einen Spiegel vorzuhalten und in das neue Mindset zurückzufinden.



Nils Barkow
ist Associate Manager
bei Sopra Steria.
nils.barkow@sopraSteria.com



Moritz Kleine
ist Senior Consultant
bei Sopra Steria.
moritz.kleine@sopraSteria.com

PRAXIS

E.ON: digitaler und flexibler

Die Energiebranche ist im Umbruch. Treiber sind Klimaschutz und Nachhaltigkeit, die sich nur mit einer Dekarbonisierung der Wirtschaft und des Alltags erreichen lassen. Um in diesem dynamischen Umfeld Vorreiter zu bleiben, hat E.ON in großen Schritten digitalisiert und sich neu aufgestellt.



Bei E.ON, hier der Sitz der E.ON SE in Essen, hat sich das Innovations-tempo dank Digitalisierung und flexibler Organisation deutlich erhöht.

Der Ausbau der erneuerbaren Energien und der Mobilitäts- und Wärmetechniken führt zu einer radikalen Dezentralisierung des Energiesystems und der Energienetze. Mit jeder Windkraft- oder Photovoltaikanlage, jeder E-Ladesäule, jedem Speichermodul oder jeder Wärmepumpe wächst die Zahl der Knotenpunkte in den Netzen. Der Betrieb der Netze wird immer komplexer.

Zudem sieht sich die Energiebranche mit veränderten Kundenansprüchen konfrontiert.

Die Digitalisierung schafft neue Interaktionswege, die die Kunden auch von der Energiebranche einfordern, etwa beim Abschluss ihrer Stromverträge oder beim Netzanschluss ihrer Häuser. Im klassischen Strom- und Gasvertrieb führen geringe Markteintrittsbarrieren zugleich dazu, dass vermehrt neue, teils branchenfremde, aber hochdigitalisierte Wettbewerber mit schlanken Strukturen in den Markt drängen und die Margen der traditionellen Akteure unter Druck setzen.

„Durch mehr Selbstverantwortung sind Mitarbeiterzufriedenheit und -engagement gestiegen.“

Innovationsprozesse beschleunigen

Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, musste E.ON einen Weg finden, seine Innovationsgeschwindigkeit deutlich hochzufahren. Dafür war es notwendig, mutig große Schritte in der Digitalisierung zu gehen und darauf abgestimmte radikale Umstellungen in der Organisation voranzutreiben.

E.ON hat in den vergangenen Jahren beides parallel verfolgt. Mit komplett neuen Arbeitsweisen werden bestehende Kundengeschäfte optimiert und neue Geschäftsmodelle entwickelt. Dazu gehören unter anderem Energiesolutions wie E-Mobilität oder Photovoltaikanlagen inklusive produktnaher Serviceleistungen. Mit kleinen Schritten in der Digitalisierung und bestehenden Organisationsmodellen wäre dieses Ziel nicht zu erreichen gewesen. Durch dynamische Prozesse und eine Organisation, die sich stetig neu erfindet, konnte E.ON seine Leistungen komplett auf den Kunden ausrichten und gleichzeitig die Komplexität des Energiemarktes beherrschbar machen.

Smarte Energiewelt

Als Vorreiter in Deutschland überarbeitet E.ON den gesamten Abrechnungsprozess seines Netzgeschäfts. Kunden und Partnern wird es ermöglicht, autonome Nutzer einer neuen smarten Energiewelt zu werden. Der gesamte Prozess wird auf Basis einer digitalen Plattform und mit Hilfe agiler Arbeitsweisen entwickelt. Der Organisationsaufbau, in dem IT und Fachbereiche in gemeinsamen Teams eng zusammenarbeiten, folgt konsequent den Kundenprozessen – anstatt die Kundenprozesse den Organisationszwängen zu unterwerfen. Da der Abrechnungsprozess so gestaltet wird, dass er sich jederzeit leicht und schnell anpassen lässt, ist er flexibel und zukunftssicher.

Auch den Vertrieb hat E.ON neu ausgerichtet. Um möglichst schnell auf Veränderungen im Markt reagieren und den Kunden in den Mittelpunkt stellen zu können, wurde eine auf den Kunden abgestimmte digitale und Cloud-basierte Vertriebsplattform entwickelt. E.ON konnte bereits mehr als 4,5 Millionen Kunden auf die neue Plattform migrieren.

Für die Entwicklung der Plattform wurden große Teile der Organisation transformiert und agil aufgestellt. Viele dieser Teams arbeiten nun cross-funktional. Sie denken und bearbeiten Prozesse konsequent end-to-end und kundenzentrisch. Das führt dazu, dass sich Produkteinführungen signifikant beschleunigt haben. Somit kann E.ON Angebote entwickeln, die ganz auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmt sind – beispielsweise Bündelprodukte und modulare Produktbaukästen.

Diese Transformation des Vertriebs wirkt dabei nicht nur nach außen, sondern auch nach innen. Durch das hohe Maß an Selbstverantwortung, das die agilen Einheiten haben, sind Mitarbeiterzufriedenheit und -engagement gestiegen. Hierbei haben sich neben den agilen Strukturen besonders die personellen Doppelbesetzungen aus Business und IT bewährt, die so ihre Kompetenzen miteinander verbinden können und in höchster Geschwindigkeit neue Innovationen für den Kunden entwickeln.

Neues Mindset

Um veränderte Kundenbedürfnisse schnell erkennen und entsprechend reagieren zu können, ist es unerlässlich, den Kunden radikal und konsequent in den Mittelpunkt aller unternehmerischen Betrachtungen zu stellen. Es bedarf einer flexiblen Organisation, in der agile Teams eigenverantwortlich neue Themen vorantreiben können.

Das setzt jedoch auch ein neues Führungsverständnis und ein offenes Mindset voraus – sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Beschäftigten. Alle Beteiligten sind gefordert, sich in diesem neuen Rahmen einzufinden. Die daraus resultierende organisatorische Flexibilität und der unternehmerische Weitblick ermöglichen nicht nur eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit, sondern sie machen E.ON auch zum Vorreiter für Innovationen für die Kunden. «



©E.ON

Sebastian Weber
ist Senior Vice President
Digital Experience,
Data & AI bei der E.ON
Energie Deutschland
GmbH
(alle Aussagen zu Aktivitäten mit Bezug zum Strom- und Gasvertrieb in diesem Gastbeitrag kommen ausschließlich von Herrn Weber).
managementkompass@faz-institut.de



©E.ON

Harald Heß
ist Senior Vice President
Energy Networks
Technology & Innovation
der E.ON SE
(alle Aussagen zu Aktivitäten mit Bezug zum Netzbetrieb in diesem Gastbeitrag kommen ausschließlich von Herrn Heß).
managementkompass@faz-institut.de

*Auch in den Rathäusern
– wie hier in Hamburg –
steht ein Wandel hin zu mehr
Selbstorganisation an.*



THINK TANK

Verwaltung neu organisieren

Der digitale Wandel macht auch vor der Verwaltung nicht halt. Dabei geht es aber nicht nur um die Technik, sondern auch um Fragen der Organisation. Für den Wandel braucht es neue Strukturen. Selbstorganisation wird in Unternehmen als Schlüssel zu Agilität und Innovation betrachtet. Auch für die Verwaltung ergeben sich daraus Chancen.

Die Digitalisierung und der offensichtlich wenig effiziente Umgang mit der Corona-Pandemie haben die Schwächen der Bürokratie und der vermeintlichen „German Efficiency“ deutlich gemacht. Um den wirtschaftlichen Wohlstand und die Leistungsfähigkeit des Wohlfahrtsstaates nachhaltig sicherzustellen, kann die öffentliche Verwaltung nicht noch länger auf ein Weiter-so setzen.

Doch wie kann Verwaltung, deren organisationstheoretisches Leitbild nun einmal die Bürokratietheorie ist, den Schritt ins digitale Zeitalter schaffen? Auf der Suche nach einer Antwort auf diese Frage trifft man aktuell verstärkt auf das Konzept der Selbstorganisation.

Selbstorganisation statt Bürokratie

Der Begriff „Selbstorganisation“ beschreibt häufig Restrukturierungsmaßnahmen, die das Ziel haben, eine Organisation weniger bürokratisch, weniger zentralisiert und stärker teamorientiert zu machen. Konkrete Maßnahmen sind die Abflachung von Hierarchien, der Abbau formaler Regeln, komplexere Aufgabenzuschnitte sowie eine breitere Beteiligung der Beschäftigten an Entscheidungen. Zudem wird auf die Organisationskultur Einfluss genommen – es werden beispielsweise starre Kontrollorientierungen aufgegeben und alternative Wissensquellen und Handlungsformen einzbezogen.

Das Interesse an dieser Organisationsform erklärt sich durch ihre universelle Anwendbarkeit und die zu erwartenden Effekte. Dadurch, dass die Handlungsspielräume der Beschäftigten erweitert werden, wird deren Wissen optimal genutzt und deren Selbstinteresse in Engagement für die Organisation umgewandelt. Aus Sicht der Beschäftigten bietet die neue Freiheit auch einige Vorteile. Sie kann die Verständigung erleichtern, ein Gemeinschaftsgefühl schaffen, Orientierung und Sinn stiften sowie Reibungspunkte vermeiden.

Die selbstorganisierte Verwaltung – Utopie oder Zukunftsmodell?

Diese radikale, neue Vorstellung von Organisation scheint auf den ersten Blick zu revolutionär, zu anders zu sein, um sie auf die öffentliche Verwaltung in Deutschland übertragen zu können. Bei aller Trägheit, die ihr zugeschrieben wird, garantiert Bürokratie uns schließlich auch eine grundsätzliche Rechtssicherheit und schafft ein nachvollziehbares und strukturiertes Verwaltungshandeln.

Begeben wir uns also auf ein Gedankenspiel, das uns diese Vorstellung besser greifen lässt: die Utopie der postbürokratischen Verwaltung. Sie basiert auf flexiblen, egalitären Organisationsstrukturen. Jeder Beschäftigte ist zugleich „behördlicher Entscheidungsträger“. Entscheidungen treffen »

„Selbstorganisation bedeutet nicht Anarchie.“

„Das Konzept der Selbstorganisation scheint auf den ersten Blick zu revolutionär zu sein, um es auf die öffentliche Verwaltung in Deutschland übertragen zu können.“

die einzelnen Beschäftigten oder Teams, die in Bezug auf das bearbeitete Aufgabengebiet über die meisten Informationen verfügen. Führung entsteht also dort, wo das höchste Maß an Wissen und Kompetenz besteht.

Beschäftigte als Entscheidungsträger

Behördliche Entscheidungsträger benötigen hierfür verschiedene Kompetenzen, die das Fundament für die Entwicklung organisatorischer Fähigkeiten darstellen. Diese setzen durch Lernen erworbene Wissen voraus. Ein nachhaltiges Management, das eine Kultur fördert, die individuelles und organisatorisches Lernen unterstützt, macht das Lernen in der postbürokratischen Verwaltung möglich. Arbeit und Lernen werden verzahnt und durch die kooperative Zusammenarbeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglicht.

Koordination und Kooperation innerhalb der Behörde erfolgen gleichberechtigt. Dadurch bieten sich zahlreiche Möglichkeiten zur organisationalen Selbstbestimmung und Selbststeuerung auf allen Ebenen der

Organisation. Abseits von ausschließlichen Top-down-Delegierungsverfahren entstehen Spielräume für Bottom-up-Entscheidungen. Die Behörde wird dazu befähigt, schnell Entscheidungen zu treffen sowie Wissen zu teilen und zu mehren.

Selbstorganisation ist kein Wunschedenken

Der Weg zu einer postbürokratischen Verwaltung erscheint lang, wenn man die heutigen Ordnungsmuster und rechtlichen Rahmenbedingungen betrachtet. Selbstorganisation ist aber nicht gleichbedeutend mit Anarchie. Steuerung und Kontrolle von Handlungen und Prozessen sind auch weiterhin notwendig. Nur wird dies nicht allein durch Führungskräfte sichergestellt, sondern durch soziale Handlungsnormen und kollektiv-normative Orientierungen.

Selbstorganisation ist zudem keine starre Schablone, die mit aller Radikalität umgesetzt werden muss. Vielmehr handelt es sich um ein Konzept, dessen Einführung an den Fähigkeiten der Beschäftigten, der vorherrschenden Organisationskultur und dem jeweiligen Auftrag der Behörde ausgerichtet werden muss.

Die Einführung von Selbstorganisation kann stufenweise erfolgen, sollte aber keinesfalls mittels Direktion top-down durchgesetzt werden. Nur gemeinsam erarbeitete flexible Strukturen, die den Grad der Selbstbestimmung an den vielfältigen Bedürfnissen der Belegschaft nach Orientierung oder Führung ausrichten, lassen Selbstorganisation nicht zu einem auferlegten Anspruch werden.

Auch wenn der organisationale Wandel der deutschen Verwaltung nach dem Konzept der Selbstorganisation nicht unmittelbar umsetzbar ist, sollte dieses Gedankenspiel nicht als völlige Utopie abgetan werden. Wenn die Digitalisierung der Verwaltung zu einer Modernisierung der Verwaltung werden soll, kann die Utopie der postbürokratischen Verwaltung Anregung sein, Organisation völlig neu zu denken. «

kurz & knapp



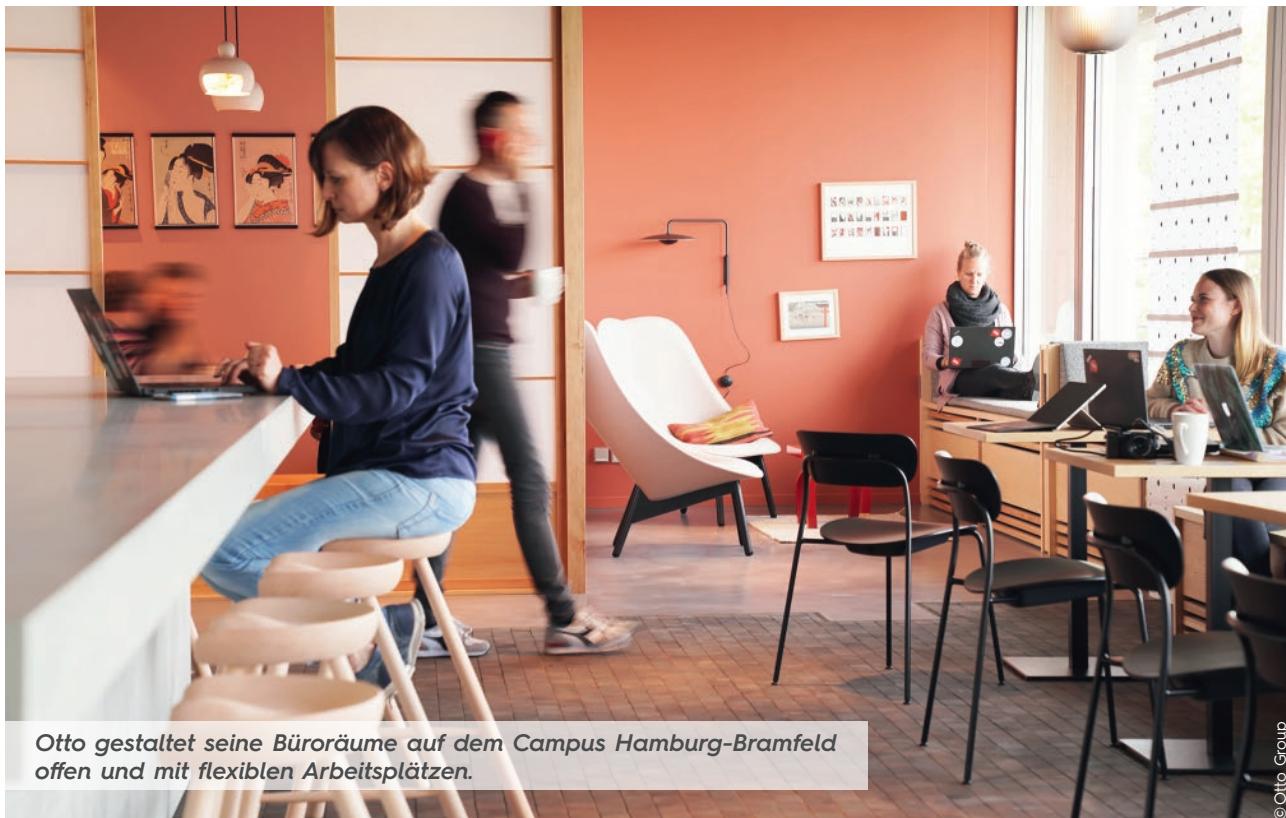
59 Prozent
der befragten Verwaltungen wollen bis 2022 selbstorganisierte, cross-funktionale Teams schaffen, um Innovation voranzutreiben.

Quelle: Branchenkompass „Public Sector“
(Sopra Steria, F.A.Z.-Institut), 2020



Sindy Radon
ist Beraterin bei
Sopra Steria.
sindy.radon@
soprasteria.com

PRAXIS



Abschied vom festen Schreibtisch

Mit New Work wird auch die Infrastruktur eines Unternehmens neu gedacht. Die Otto Group konzipiert bereits seit mehreren Jahren Büroräume um und will den Beschäftigten ein möglichst hybrides Arbeiten ermöglichen.

Die Welt der Arbeit verändert sich rasant: Sie wird räumlich und zeitlich flexibler und aus individueller Sicht spürbar selbstbestimmter. Wir erleben eine Transformation der Arbeit, die unter dem Begriff „New Work“ schon lange vor 2020 begonnen, durch Corona aber nochmals deutlich an Dynamik gewonnen hat.

Auf die veränderten Rahmenbedingungen antworten zukunftsfähige Unternehmen, indem sie neue Arbeitsweisen, Kommunikationsmethoden und -tools etablieren. New

Work steht dafür, sich im Job immer wieder neu zu finden und zu definieren. Als Otto Group haben wir die Verantwortung, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei zu begleiten – und in die Weiterentwicklung von Beschäftigten und Arbeitsprozessen zu investieren.

Zukunft der Arbeit bei Otto

Im Rahmen unserer Initiative „FutureWork“ haben wir diese Transformation bei Otto bereits vor Jahren gestartet. Im Zentrum »

steht der Leitgedanke des Activity-based Working, des tätigkeitsbasierten Arbeitens. Konkret heißt das: Ich wähle im Einklang mit den Arbeits- und Teamprozessen für meine Arbeit und mein Tätigkeitsprofil exakt den Ort, der zur bestmöglichen Erfüllung meiner Aufgabe geeignet ist, egal ob remote oder im Büro. Dafür wähle ich die Tools und Methoden, die mich darin bestmöglich unterstützen.

dienen. Es gilt, funktionale und inspirierende Bürolandschaften zu schaffen und dabei die Bedürfnisse des Menschen in den Mittelpunkt zu stellen.

Otto hat bereits vor Jahren, weit vor der Pandemie, eine Neukonzeption der Büoräume angestoßen. Seitdem wurden zahlreiche Arbeitsflächen grundlegend neugestaltet. Aktuell renovieren wir mehrere Gebäude auf unserem Campus in Hamburg-Bramfeld

„Wir werden uns von der gewohnten Schreibtischkultur verabschieden.“

Eingerahmt wird das Activity-based Working von einem hybriden Arbeitsmodell, das die reale und virtuelle Arbeitswelt effizient und gesund miteinander verbindet. Wir unterscheiden dabei zwischen Tätigkeiten, die besser für mobiles Arbeiten geeignet sind, und solchen, bei denen sich das Arbeiten im Büro anbietet.

Während etwa Konzentrations-, Programmier- oder Konzeptionsarbeiten vielen Menschen zu Hause leichter fallen, lässt sich gewerblichen oder handwerklichen Tätigkeiten meist kaum remote nachgehen. Gleches gilt oft für kreative, strategische Tätigkeiten wie Teamfindungsprozesse oder auch für die soziale, spontane Interaktion, die im Büro häufig besser funktioniert als aus dem Home Office heraus. Das Büro an sich hat also längst nicht ausgedient – es verändert sich aber.

Das Büro als Ort der Begegnung

Diese Entwicklung sorgt für ein neues Verständnis des Arbeitsraums in Unternehmen. Die künftige Arbeitswelt muss vielfältige Arbeitsmöglichkeiten anbieten, auch über das Bürogebäude hinaus. Remote Work wird Teil unseres Arbeitsalltags werden. Und dennoch hat der Büraum weiterhin eine besondere Bedeutung: Er dient als zentraler Anker für die Identifikation mit der Unternehmenskultur und ist Ort für Interaktion und Kollaboration – und damit ideal für den Austausch unter Kolleginnen und Kollegen.

Dafür braucht es – über die reine Funktion als Arbeitsort hinaus – emotional gestaltete Flächen mit vielfältigen Begegnungsmöglichkeiten sowie Räume, die der Projektarbeit und dem fachlichen Austausch

und bauen ein altes Lagergebäude zur neuen Firmenzentrale um. Dabei wird auf über 40.000 Quadratmetern ein vielfältig nutzbarer Multi-Space geschaffen, der Otto als Unternehmen und Marke erlebbar machen soll.

Das Arbeiten der Zukunft ist hybrid

Ein wichtiger Aspekt ist auch die Technik: Im hybriden Arbeitsmodell werden künftig Mitarbeiter im Büro regelmäßig mit Kollegen zusammenarbeiten, die remote zugeschaltet sind. Beide Arbeitswelten müssen wir effizient miteinander verbinden. Dafür braucht es eine leistungsfähige Konferenz- und Kommunikationstechnik, die orts- und geräteunabhängig funktioniert. Klassische Festnetztelefone schafft Otto deshalb ab.

Für die Entwicklung von neuen Büro- und Arbeitswelten gibt es allerdings kein Pauschalrezept. Um den Anforderungen auf den Grund zu gehen, haben wir rund 5.000 Mitarbeiter befragt. Sie bestätigen mit aller Deutlichkeit, dass wir in die Arbeitswelt, wie wir sie noch bis Anfang 2020 kannten, nicht zurückkehren werden.

Im Gegenteil: Wir werden uns von der gewohnten Schreibtischkultur und einem Präsenzrhythmus von Montag bis Freitag, 9 bis 17 Uhr, wegentwickeln. Mehr noch: In einem hybriden Arbeitsmodell werden wir uns endgültig von dem Gedanken verabschieden müssen, dass Leistung nur von einem Ort erbracht werden kann. Stattdessen entscheiden bald die Tätigkeiten, die Mitarbeiter und das Team gemeinsam über den Arbeitsort – und das jeden Tag aufs Neue. »



Irene Oksinoglu
ist Leiterin FutureWork
bei Otto.
managementkompass@
faz-institut.de



Philipp Poppe
ist Senior Projektleiter
Workplace Strategy
bei Otto.
managementkompass@
faz-institut.de

PRAXIS

Mitarbeiter organisieren sich selbst

Der technologische Wandel verlangt nach Organisationen, die Veränderungen antizipieren und gestalten, Innovationen schnell umsetzen und neue Technologien integrieren können. Statt der klassischen Methoden der Organisationslehre empfehlen sich hier neue, agile Werkzeuge.



Klassische Hierarchien, Führungslinien und Entscheidungswege sind oft langsam und bremsen die Kreativität agiler Teams aus. Junge Talente verlangen nach einer neuen Form von Führung. Sie wollen in Umgebungen arbeiten, in denen ihre Arbeit zu einem höheren Sinn beiträgt, in denen sie lernen und Fehler machen können. Gleichzeitig wollen sie früh Verantwortung übernehmen und mitentscheiden.

Technologieunternehmen als Vorbild

Angesichts der wachsenden Anforderungen an neue Organisationen fällt der Blick meist auf die großen Unternehmen der Digitalbranche: Google, Apple und Facebook bedienen sich schon seit Jahren agiler Methoden. Diese liefern Lösungen für selbstorganisierte Teams und basieren im Kern auf den Ideen des Toyota-Produktionssystems. Aus diesen Methoden hat sich inzwischen

schen ein Ökosystem an Frameworks und Systemen entwickelt.

Agile Methoden: Scrum und Kanban

Scrum und Kanban sind die klassischen Frameworks der agilen Softwareentwicklung. Während Scrum sich vor allem für neue Teams und Umgebungen mit wenig Abhängigkeiten zu klassischen Vorgehensmodellen eignet, ist Kanban auch als Methode für das Change Management passend.

Durch Visualisierung, Limitierung der parallelen Arbeit und begleitendes Coaching können Teams ihr eigenes Vorgehen selbstständig gestalten und optimieren. Was zunächst wie ein längerer Weg zu agilem Vorgehen wirkt, ist in der Praxis häufig schneller als andere Verfahren des Change Management. Die Mitwirkung des Teams sorgt für eine deutlich höhere Akzeptanz, und die Integration in bestehende Prozesse bringt schneller Ergebnisse hervor. »

Neue Organisationsformen stellen individuelle Kompetenzen und Teams in den Fokus.

Beide Methoden haben ihren Ursprung in der Softwareentwicklung, sind aber längst in allen Unternehmensbereichen vertreten. Dank zahlreicher Frameworks und digitaler Tools lassen sich agile Methoden im Unternehmen schnell umsetzen. Zudem sind die notwendigen Kompetenzen inzwischen auch bei den meisten Bewerbern und Lieferanten zu finden.

Holokratische Systeme

Einen Schritt weiter geht die Holokratie. Zwar lassen sich Scrum-Teams aus agilen Vorgehensmodellen noch gut in die „Circles“ der Holokratie übersetzen, doch mit ihrem ganzheitlichen Veränderungsanspruch unterscheidet sich die Holokratie maßgeblich von agilen Ansätzen. Dieser Anspruch ist es auch, der eine Integration in bestehende Unternehmen deutlich aufwendiger macht.

In den Holokratiekreisen gibt es keine personenbezogene Hierarchie. Menschen gehören Funktionen und Subcircles an und erfüllen kontextabhängige Rollen. So kann ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin in einem Circle als sogenannter Lead Link verantwortlich sein, gleichzeitig in einem anderen Kontext aber an denselben Mitarbeiter berichten, die soeben noch an ihn beziehungsweise sie selbst berichtet haben.

Diese kreisförmigen und kontextabhängigen Systeme bieten eine deutlich höhere Selbstorganisation und größere Möglichkeiten, alle Beschäftigten entsprechend ihrer Fähigkeiten zum größten Nutzen für die Organisation zu führen. Momentan ist die Integration in bestehende Organisationen und Systeme wegen des Aufwands nur für solche Unternehmen empfehlenswert, die bereits Erfahrung mit selbstorganisierten Teams haben. Holokratie zeigt aber, wo die Zukunft der selbstorganisierten Arbeit liegen könnte.

„Die gewählte Methode muss zur Organisation passen und vom Management unterstützt werden.“

Auswahl der besten Methode

Wenn Teams in großer Komplexität arbeiten, ist Selbstorganisation das Mittel der Wahl. Bei der Auswahl der richtigen Methode sollten jedoch nicht nur die aktuellen Managementtrends entscheiden. In der Praxis sind vielmehr folgende Fragestellungen relevant:

- ① **Ausgangssituation:** Wie arbeiten Teams heute?
- ② **Zielsetzung:** Was soll erreicht werden? Geschwindigkeit, Innovation oder Qualität?
- ③ **Ressourcen:** Welche Mittel stehen zur Verfügung?
- ④ **Zeit:** Wann müssen die Teams erste Ergebnisse liefern?
- ⑤ **Change Management:** Wie erfolgt die Umsetzung? Bottom-up oder mit der Hilfe externer Coaches?

Die beste Methode ist für jedes Unternehmen eine andere. Je größer die Abhängigkeiten, desto wahrscheinlicher ist es, dass Kanban der beste Ausgangspunkt ist.

Umsetzung

Selbstorganisierte Teams bringen enorme Vorteile für moderne Organisationen: von der Mitarbeitermotivation über die Arbeitgeberattraktivität bis zur besseren Integration von Partnern der eigenen Wertschöpfungskette. Bei allen Veränderungsvorhaben ist es aber nicht allein die Qualität der Methode selbst, von der der Erfolg abhängt. Die Anschlussfähigkeit an die bestehende Organisation und der Rückhalt des Managements sind mindestens ebenso wichtige Faktoren.

Beim Aufbau selbstorganisierter Teams empfiehlt sich daher eine angepasste Lösung, die eine evolutionäre Weiterentwicklung darstellt, schnelle Ergebnisse liefert und zu den Unternehmenszielen beiträgt, um den Rückhalt des Managements zu sichern. »



Sven Wißmann
ist Client Partner
bei Sopra Steria.
sven.wissmann@
sopraSteria.com

PRAXIS

An der Rückseite des Neubaus „DATEV IT-Campus 111“ stehen Anwohnern und Mitarbeitern die DATEV-Gärten zur Verfügung. Schachfelder, Boccia-Bahnen und Sitzbänke laden zu informellen Treffen ein.

© DATEV eG



Betriebsrat 2.0

Die DATEV eG hat vor Jahren mit der Transformation begonnen, um sich dynamischer aufzustellen. Allerdings ist das Betriebsverfassungsgesetz nicht für agile Methoden gemacht. Das Modell einer iterativen Betriebsvereinbarung bot hier die Lösung.

Die Grundannahme für die Transformation der DATEV lautet: Es gibt keinen dauerhaften Idealzustand, lediglich ein gewünschtes Zielbild. Der Weg dorthin ist ein kontinuierlicher Prozess des Prüfens, Adaptierens und Neudenkens.

Das Betriebsverfassungsgesetz ist allerdings nicht für Ablauforganisationen und agile Vorgehensweisen gemacht. Es gibt dem Betriebsrat zwar ein Mitbestimmungs-, aber kein Gestaltungsrecht. Mit dem Modell einer iterativen Betriebsvereinbarung fanden Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter der DATEV jedoch eine geeignete Lösung für den Wandel.

Die iterative Betriebsvereinbarung ist das Ergebnis eines längeren Lernprozesses. Ausgangspunkt war die agile Transformation, die in der Softwareentwicklung begann und mittlerweile das gesamte Unternehmen erfasst hat. So standen Fragen im Raum wie: Ist die Einführung agiler Methoden eine Betriebsänderung? Braucht es in diesem Zusammenhang einen Interessenausgleich, obwohl man den finalen Endzustand noch gar nicht kennt?

Lernen, anpassen, lernen

Die iterative Betriebsvereinbarung legt Leitplanken und Rahmenbedingungen fest. Sie ersetzt sonst starre Regelungen durch Lernprozesse. Ein wesentliches Element ist das paritätisch besetzte Lenkungsboard. Es trifft sich in kurzen Abständen – bei der DATEV phasenweise wöchentlich –, um über Themen wie Organisationsentwicklung, Feedback, Lernen, Mitarbeitergespräche oder Vergütung zu diskutieren.

Durch die kurzen Sitzungszyklen ist es möglich, schnell auf Veränderungen zu reagieren und sich darüber auszutauschen. Gleichzeitig tritt die Gesamtperspektive des Unternehmens in den Vordergrund. Kleinteilige Diskussionen lassen sich in den Kontext einbetten und neu bewerten. Die Transparenz wird für alle Beteiligten erhöht. Das Motto lautet: Erfahrungen machen und daraus lernen, statt den Lernprozess zu reglementieren. Die iterative Betriebsvereinbarung fördert die Veränderungsfähigkeit, die Innovationskraft und das Tempo – im Großen wie im Kleinen, organisatorisch wie prozessual.



Julia Bangerth
verantwortet als Chief Operating Officer (COO) die Steuerung des Produkt- und Lösungspotfolios der DATEV eG.
managementkompass@faz-institut.de

© DATEV eG

DENKANSTOSS

Kontrolliert irritieren mit Systemaufstellungen

Bei Entscheidungen spielen unbewusste Faktoren oft eine wichtige Rolle. Deshalb lohnt es sich, neben rationalen Argumenten auch die Intuition bei der Problemlösung einzusetzen. Systemaufstellungen in Organisationen unterstützen solche Lösungsprozesse, indem sie unbewusste Faktoren erlebbar machen und sie bewusst miteinbeziehen.

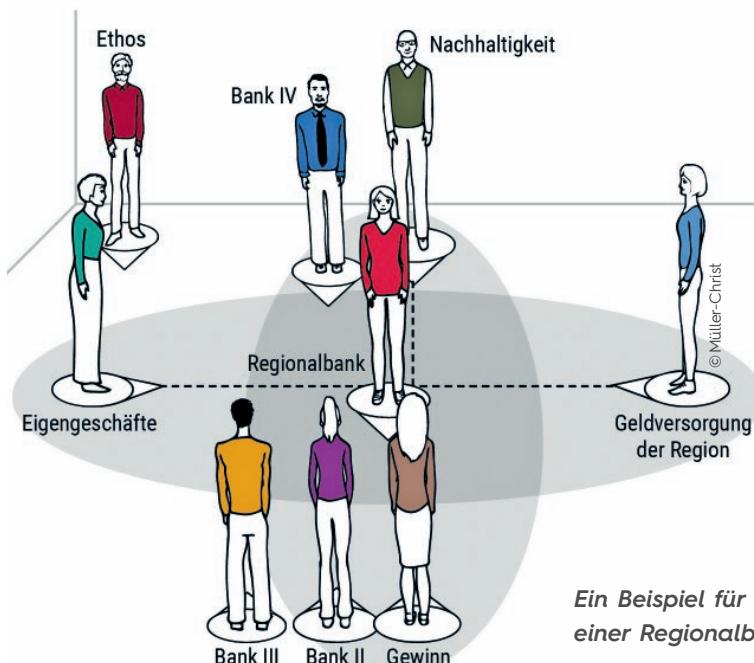
Wir leben in einer Zeit widersprüchlicher Erzählungen. Dazu gehört zum einen die Feststellung, dass die Welt immer komplexer wird, während Organisationen nach möglichst einfachen Rezepten rufen, um die Komplexität zu bewältigen. Ein anderes Dilemma liegt in der Aufforderung nach einem ständigen Wandel von Organisationen und der zeitgleichen Beobachtung, dass 70 Prozent aller Change-Prozesse scheitern. Beides zusammen führt zur Suche nach Methoden, die auf klare Art und Weise das Unbewusste visualisieren, das in solchen Veränderungsprozessen wirkt und häufig im wahrsten Sinne des Wortes übersehen wird.

Eine Methode, die hier neue Wege geht, ist die System- oder Organisationsaufstellung. Sie führt bewusst in einen Spannungsraum zwischen Rationalität und Intuition. Dieser Weg ist aber nur dann wirkungsvoll, wenn alle Beteiligten dazu bereit sind, sich grundlegend irritieren zu lassen. Irritation ist etwas Kostbares, darf die Beteiligten aber nicht verstören. Das wäre kontraproduktiv. Irritiert zu sein ist vielmehr die Voraussetzung für einen wirksamen Lernprozess, der Altes hinter sich lässt und zu unerwarteten neuen Lösungen führt.

Konstruktive und kontrollierte Irritationen sorgen dafür, dass Führungskräfte ihre zuweilen sehr festen Realitätskonstruktionen beziehungsweise ihre „mentalen Karten“ loslassen. So können sie zu einer unvoreingenommenen Haltung gelangen. Denn möglicherweise funktioniert die eigene Organisationswelt ganz anders, als sie es bislang angenommen hatten.

Systeme mit Menschen aufstellen

Wie geschieht eine solche Weitung des Blickfelds? Dazu wird mit den Teilnehmern ein System visualisiert, das das jeweilige Problem räumlich wiedergibt. Die Teilnehmer stellen sich als Repräsentanten der einzelnen Elemente des Problems so im Raum auf, wie es ihrer Intuition entspricht. Dabei berücksichtigen sie auch ihre Beziehung zu den



Ein Beispiel für eine Systemaufstellung zur Positionierung einer Regionalbank im Branchenwettbewerb.

übrigen Systemelementen. Anschließend schildern sie ihre Wahrnehmungen in der Aufstellung. Diese Aufstellung lässt sich mit Hilfe von Avataren oder Icons auch online in einem geteilten Dokument durchführen.

In der Praxis hat es sich bewährt, diese Repräsentationen verdeckt durchzuführen. Das heißt, die Stellvertreterinnen und Stellvertreter wissen selbst nicht, welches Element sie jeweils repräsentieren. Sie sind vielmehr eingeladen, nur die Intuition walten zu lassen und das mitzuteilen, was sie gerade als Gedanken und Bilder im Kopf haben. Wir haben in vielen Hundert Aufstellungen in unseren Forschungen an der Universität Bremen festgestellt, dass dies hervorragend funktioniert, auch wenn es der Ratio zunächst widerspricht.

Beispiel Produktstrategie

Dazu ein Beispiel: Bei einem Markenhersteller tauchte die Frage auf, ob eine bislang in Lizenz verwendete Premiummarke durch ein eigenes Produkt ersetzt werden sollte. Diese Frage war über rationale Analysen und Marktforschung nicht zufriedenstellend zu beantworten.

In der Aufstellung ließen wir im verdeckten Modus Menschen den Markenkern, das Markennutzenversprechen, die lizenzierte Premiummarke, das Produkt und das Unternehmen repräsentieren und ihre Wahrnehmungen dabei schildern. Die Produktverantwortlichen, die schon viele Sitzungen zu dieser Frage hinter sich hatten, schauten der Aufstellung zu und erlebten einen lebendigen Dialog zwischen den Repräsentanten. Am Ende stand die Überzeugung im Raum, den Schritt in Richtung einer eigenen Premiummarke zu wagen.

Diese Entscheidung basierte letztlich auf vielen Daten und Fakten. Aber die Gewissheit, das Richtige zu tun, entstand erst in der Aufstellung. Bislang hatten die Verantwortlichen immer auf die lizenzierte Premiummarke geschaut und dort die Antwort gesucht. Die Irritation, die letztlich zur neuen Gewissheit führte, waren die Aussagen der Person, die den Markenkern repräsentierte: Sie nahm sich innerhalb des Systems als überraschend stabil und robust wahr.

Darin liegt die Stärke von Systemaufstellungen: Abstrakte Elemente, wie etwa der Markenkern, werden zum Ausdruck gebracht, und das Unbewusste im System kommt zu Wort. Diese Versprachlichung ist irritierend

und wirkt zugleich öffnend; vor allem, wenn eine Gruppe Verantwortlicher die Aufstellung beobachtet. Im Anschluss können alle Beteiligten über dasselbe Systembild sprechen. Damit entfällt der sonst übliche Streit darüber, wessen Realitätskonstruktion für eine Entscheidung ausschlaggebend sein soll.

Von Qualitätsaudits bis zur Marktpositionierung

Wir haben durch Aufstellungen schwergängige Qualitätsaudits eines Konzerns aufgelöst, indem wir sie bildlich im Spannungsraum zwischen Kontrolle und Vertrauen nachjustiert haben. Für eine Versicherung wurde analysiert, welche Führungsetage den Wandel zu einer agilen Organisation vermutlich unterstützt

und welche eher nicht. Eine Regionalbank unterzog sich einer Branchenanalyse: Wie positionieren sich die Wettbewerber im Spannungsfeld zwischen

Eigengeschäften und der Kreditversorgung der lokalen Wirtschaft (siehe Abbildung)? Insbesondere Widerstände in jeder Art von Projekt lassen sich durch Aufstellungen gut visualisieren und versprachlichen.

„Die eigene Organisationswelt funktioniert möglicherweise ganz anders als angenommen.“

Ausblick: Erkundungsaufstellungen

Die Aufstellungsmethode ist bislang vor allem durch therapeutische Familienaufstellungen bekannt. In Organisationsaufstellungen wird im Problemlösungsmodus agiert. Die besten Ergebnisse zeigen sich unserer Erfahrung nach, wenn man in einer Aufstellung den Repräsentanten zuhört und das System nur beobachtet: Wie zeigt es sich? Dies nennen wir Erkundungsaufstellungen. Sie können dazu beitragen, dass Führungskräfte sich in ihrer Welt- und Problemsicht nicht immer nur selbst bestätigen.

Gut gemachte Aufstellungen erzeugen geschmeidige Bilder von der Unternehmensrealität und erschließen ganz neue Handlungsmöglichkeiten. Gleichwohl sollten diese Aufstellungen von erfahrenen Experten durchgeführt werden, um den Irritationsprozess zu kontrollieren und zu steuern. Do-it-yourself-Aufstellungen aus der eigenen Organisation heraus können zu zwischenmenschlichen Konflikten führen, die auch nach der Aufstellung anhalten. »



Prof. Dr. Georg Müller-Christ

ist Professor für Nachhaltiges Management am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen.
managementkompass@faz-institut.de

PRAXIS

Versicherer werden wendiger

Versicherungsunternehmen gelten als träge Tanker, die sich nur schwer zu Schnellbooten umbauen lassen. Ein Projekt bei einem großen Versicherungskonzern verdeutlicht, dass sich auch eine gewachsene Organisation durchaus schneller und wendiger aufstellen kann.

Über Jahrzehnte waren die Geschäftsprozesse der Versicherer erfolgreich. Doch die Digitalisierung hat die Spielregeln verändert. Insurtechs und die großen Internetkonzerne, die sogenannten GAFA, mit ihren schlanken und digitalen Geschäftsmodellen mischen heute mit im Versicherungsgeschäft. Die traditionsreichen Versicherungsmarken sind gefordert, ihre Organisation zu hinterfragen, damit sie unter den neuen Wettbewerbsbedingungen relevant bleiben.

Bislang waren beständige Organisationsformen gefragt, um die sich Produkte und Projekte herumbauen ließen. Diese Strukturen funktionieren allerdings nicht, wenn sich Unternehmen komplett neu erfinden müssen, weil sich Kundenerwartungen und Wettbewerber derart schnell und stark verändern.

Projekt Vertriebsunterstützung

Die Branche stellt sich derzeit organisatorisch an vielen Stellen neu auf. So setzt ein internationaler Versicherungskonzern im Rahmen eines Projektes zur Organisationsentwicklung eines Fachbereichs seine Vision einer intelligenten und flexiblen Organisationseinheit um. Ziel ist es, eine moderne Art und Weise der zentralen Vertriebsunterstützung zu schaffen. Der dafür zuständige Fachbereich steigt vom Gehilfen zum starken Business Partner auf und rückt ins Zentrum

zwischen Vertrieb und Produktgeber in einem hybriden Umfeld.

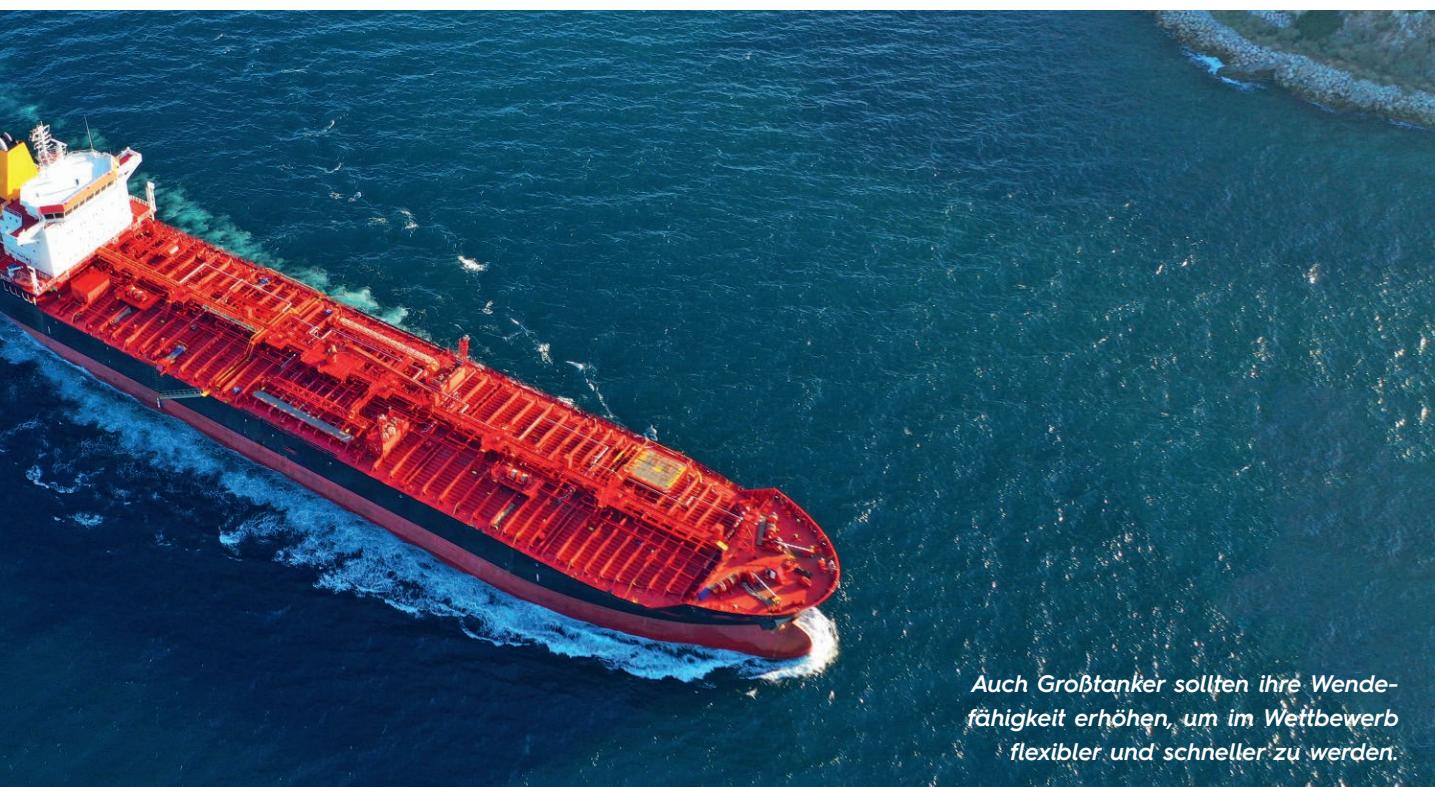
Die Idee dieser modernen und zentral platzierten Vertriebsunterstützung erfordert eine solide Basis, auf der das neue Zusammenspiel zwischen Produktgeber, Vertrieb und zentralem Fachbereich aufgebaut und die Akzeptanz im Unternehmen und bei Partnern und Kunden erprobt werden können. Zudem spielt das Design einer einfachen, flexiblen und digitalen Struktur eine wichtige Rolle. Für die Realisierung entschied sich der Versicherer für ein Vorgehensmodell, das sich aus drei Phasen zusammensetzt:

» Testfeldfabrik

Eine eigens für das Projekt konzipierte Testfeldfabrik fungiert als Prototyp für die neue Organisationseinheit. In dieser ersten Phase wird die Grundidee erprobt, und zusätzliche Wachstumspotenziale werden identifiziert. Das Projektteam entwickelt Testfelder in einer spartenübergreifenden Einheit, damit Anforderungen aller Versicherungssparten einfließen können. Das Team hinterfragt die bestehenden Prozesse. Alle überflüssigen Arbeitsschritte werden eliminiert oder durch schlanke und digitale Prozesse ersetzt. Im konkreten Fall testete das Team deutschlandweit den Telefonvertrieb für unter-

„An existierenden Prozessen können neue und flexible Organisationsstrukturen andocken.“





Auch Großtanker sollten ihre Wendefähigkeit erhöhen, um im Wettbewerb flexibler und schneller zu werden.

© aerial-drone - stock.adobe.com

schiedliche Versicherungsprodukte. Dabei sammelte das Team Daten und leitete Erkenntnisse darüber ab, wie der zentrale Fachbereich, der Produktgeber und die Vermittler am besten zusammenarbeiten. Diese Analyse bildet die Basis, um die neue Idee der Vertriebsunterstützung in den Stammbetrieb zu überführen.

» **Pilotorganisation**

In der zweiten Phase werden die gewonnenen Erkenntnisse über das optimale Design in eine ausgewählte Pilotorganisationseinheit überführt. Die beteiligten Gesellschaften kommunizieren in dieser Phase besonders intensiv. Quantitative und qualitative Ergebnisse werden immer wieder geprüft. Es entsteht ein fortwährender Optimierungsprozess mit schnellem Wissensaustausch, um die drei Akteure aus Sicht des Kunden auszurichten. Am Ende dieser Phase arbeiten die entwickelten Strukturen im Regelbetrieb.

» **Betrieb unter Vollast**

In der abschließenden dritten Phase nimmt die Organisationseinheit der zentralen Vertriebsunterstützung deutschlandweit ihre Arbeit auf. Der Fokus liegt nun darauf, die Verkaufsvolumina und das Versicherungsproduktportfolio im Regel-

betrieb zu steigern. Die verschlankten und neuen Prozesse ermöglichen eine schnelle und flexible Anpassung auf sich ändernde Anforderungen.

Transformation funktioniert

Das Praxisbeispiel verdeutlicht, dass auch an bereits existierenden Prozessen neue und flexible Organisationsstrukturen andocken können und Unternehmen dadurch im Ergebnis schneller und flexibler agieren. Das setzt allerdings voraus, dass die Verantwortlichen die bestehenden Geschäftsprozesse kontinuierlich hinterfragen. Nur so ist es möglich, Ineffizienzen zu reduzieren und Wachstumspotenziale zu nutzen.

Die eigene Organisation immer wieder herauszufordern belebt die cross-funktionale Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Gesellschaften. Es beugt dem Trend vor, dass Denk- und Wissenssilos entstehen. Das traditionelle Spartendenken der Versicherer wird aufgebrochen und zu einer End-to-End-Betrachtung veredelt.

Es ist nicht wirtschaftlich, einen großen Versicherungstanker komplett in ein Schnellboot umzubauen. Das Projekt zeigt aber, dass es möglich ist, ihn flexibler, wendiger und anpassungsfähiger zu gestalten. Dafür braucht es kein auf der Wiese neu gegründetes Unternehmen. »



Bastian Weigel
ist Associate Manager
bei Sopra Steria.
bastian.weigel@
soprasteria.com

PRAXIS

Banksteuerung treibt Neuorganisation

Eine große deutsche Bank erneuert derzeit ihre komplette Banksteuerung. Die Grundidee dabei: Einsatz einer Standardsoftware, die als Basis für eine vollständig erneuerte Ablauf- und Aufbauorganisation dient. Bei der Umsetzung gehen die Beteiligten systematisch in sieben Schritten vor.

Das Management eines großen deutschen Kreditinstituts hat sich zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit dazu entschieden, das eigene Unternehmen an vielen Stellen neu aufzustellen. Im Rahmen dieser Transformation führt das Finanzinstitut auch eine neue Banksteuerung ein.

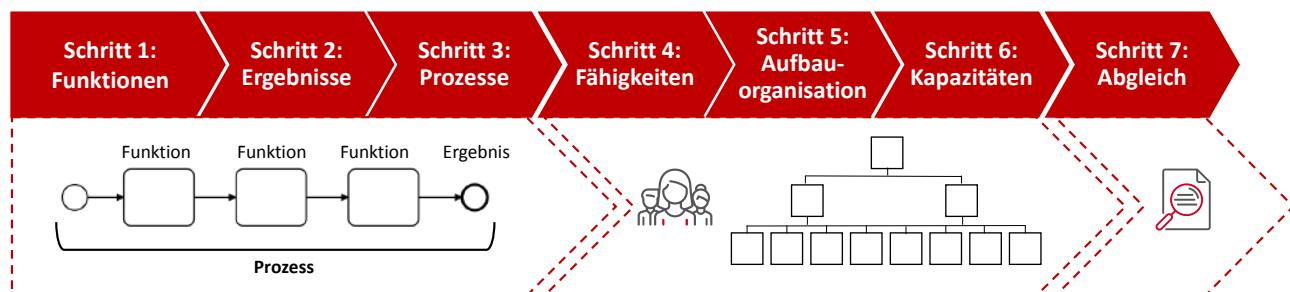
Die Banksteuerung bildet das Herz jeder Bank und ist vergleichbar mit einer Software zur Unternehmenssteuerung. Sie deckt die wichtigsten Funktionen ab: Die Banksteuerung ist zum einen das Planungs- und Controllingsystem für das eigene Management und integriert zum anderen die sich stetig verschärfenden regulatorischen Anforderungen. In modernen Systemen zur Banksteuerung wird die Planung um die Modellierung von Szenarien erweitert. So wird das für Banken wichtige Thema Stresstest in ein automatisiertes Risiko- und Ertrags-Simulations-Framework integriert.

Durch die sich ändernden Anforderungen ist die Banksteuerung in den meisten Banken

ein historisch gewachsenes Sammelsurium – kompliziert, aufwendig in Pflege und Weiterentwicklung sowie wenig integrativ. Die IT-Landschaft, die sich über die vergangenen Jahrzehnte immer stärker verändert hat, wird zunehmend zum limitierenden Faktor. Die Systeme sind heterogen und werden über selbstprogrammierte Schnittstellen zusammengehalten. Daten sind redundant vorhanden, und Berechnungsmethoden unterscheiden sich.

Folglich verbringen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter viel Zeit damit, Daten zu sammeln, gegeneinander abzugleichen und konsolidiert in Reports zusammenzustellen. Der manuelle Arbeits- und Zeitaufwand, der dadurch entsteht, ist hoch. Um das System signifikant effizienter zu machen, ist ein Neuanfang nötig. Denn: jede kleinteilige Verbesserung führt spätestens beim nächsten technischen Release oder bei der nächsten regulatorischen Änderung zu einer „Verschlimmbesserung“.

Die sieben Schritte bei der Einführung einer neuen Banksteuerung





Im Beispiel des deutschen Kreditinstituts entschieden sich die Projektverantwortlichen für das folgende Vorgehen: Die Implementierung der neuen Banksteuerung soll sowohl mit einer neuen Prozesslandschaft einhergehen als auch mit einer Neugestaltung der Ablauforganisation der betroffenen Bereiche. Der Wandel erfolgt in sieben Schritten.

Der erste Dreiklang: Funktionen-Ergebnisse-Prozesse

Im ersten Schritt definieren die Verantwortlichen die grundlegenden Funktionen der Banksteuerung in der Standardsoftware. Funktionen führen im zweiten Schritt entweder direkt oder indirekt durch Verkettung zu einem Ergebnis. Diese Ergebnisse bilden die Grundlage für die neuen Prozesse – denn ausgehend von den Resultaten werden in Schritt drei die neuen Prozesse „rückwärts“ modelliert. Das heißt, das Ergebnis des Prozesses ist bekannt, und der Weg dorthin wird mit Hilfe der Steuerungsfunktionen abgebildet. Neben den Fachprozessen werden ebenfalls die IT-Prozesse komplett neu aufgesetzt.

Der zweite Dreiklang: Fähigkeiten-Aufbauorganisation- Kapazitäten

Aus der neu modellierten Prozesslandschaft lassen sich im vierten Schritt die neuen benötigten Fähigkeiten der Mitarbeiter ableiten. Für viele Beschäftigte ändert sich ihre zukünftige Arbeit grundlegend – das Profil wandelt sich vom Datensammler zum Datenanwender. Dadurch sind neue Fähigkeiten wie Datenmanagement erforderlich.

„Um eine signifikante Effizienzsteigerung zu realisieren, ist ein Neuanfang nötig.“

Aus diesen veränderten Anforderungen an die Mitarbeiter ergeben sich im fünften Schritt direkte Implikationen für die neue Aufbauorganisation – diese wird neu durchdacht und richtet sich komplett nach den Abläufen. Eng einher geht hiermit Schritt sechs: die Kalkulation der benötigten Kapazitäten für die neue Aufbauorganisation.

Der finale Schritt: Der Abgleich

Im letzten Schritt erfolgt der Abgleich der kalkulierten mit den ursprünglich geplanten Kapazitäten. Hierbei führen die Beteiligten durch übergreifendes Rebalancing den Feinschliff der neuen Ablauf- und Aufbauorganisation durch. Wichtig zu beachten ist, dass das Vorgehen in den beschriebenen sieben Schritten ein iterativer Prozess ist; das Projektteam verfeinert und verbessert das Ergebnis in mehreren Durchläufen. Zudem sind Rückkopplungen eingebaut, damit Discrepanzen durch Anpassungen in den vorangegangenen Schritten aufgelöst werden können.

Es bedarf Mut und Veränderungsbereitschaft, die Banksteuerung neu zu strukturieren. Doch mit einem systematischen Vorgehen erreicht ein Kreditinstitut zum einen eine effiziente und effektive Lösung und sichert zum anderen die erfolgreiche Umsetzung.



Robert Bölke
ist Senior Manager
Next Banking bei
Sopra Steria Next.
robert.boelke@sopraSterianext.com

BLICKWECHSEL

Vom Nutzen der Hierarchie

Bei „New Work“ geht der Trend dahin, starre Strukturen abzuschaffen. Die Annahme dabei: Flache Organisationsstrukturen bedeuten mehr Agilität. Die Praxis zeigt aber häufig, dass Probleme in der Organisation gerade durch das Fehlen von Hierarchie entstehen.

Hierarchie galt in Organisationen lange Zeit als das Steuerungsinstrument par excellence, um komplexe Entscheidungsprozesse miteinander zu verknüpfen. Inzwischen haben Hierarchien in den meisten Unternehmen und Verwaltungen jedoch eine schlechte Reputation. Das Credo ist häufig: „Die Hierarchie, so wie wir sie kennen, gehört abgeschafft.“ Die Rede ist von der Hierarchie als „Auslaufmodell“, das zunehmend durch modernere, agilere Organisationsformen ersetzt wird, in denen Führung je nach Thema schnell wechseln kann.

Auch wenn die meisten Organisationen nicht komplett auf Hierarchien verzichten, setzen sie doch zunehmend auf deren Abflachung. Zu diesem Zweck werden ganze Hierarchieebenen aus der Organisation herausgeschnitten, und Teams aus gleichberechtigten Mitgliedern ersetzen Vorgesetzte. Die Hoffnung ist, durch den Abbau von Hierarchiestufen die negativen Effekte einer starren Organisationsform abzumildern.

Agile Reaktionen durch Hierarchie

Besonders ein Ziel steht dabei im Mittelpunkt: Flachere Hierarchien sollen es möglich machen, unter „turbulenten Bedingungen“ schneller und treffsicherer Entscheidungen zu fällen. Aber gerade diese Vorstellungen werden allzu häufig enttäuscht. Der Abbau von hierarchischen Weisungsstrukturen ist immer dann problematisch, wenn unter Zeitdruck einschneidende Entscheidungen getroffen werden müssen – also genau in den Situationen, in denen flache Hierarchien eigentlich als vorteilhaft angesehen werden.

Auch das klassische Top-down-Modell kann effizient sein.



In der Corona-Pandemie ist dies in vielen Organisationen wie durch ein Brennglas deutlich geworden – beispielsweise in einem Unternehmen, das in der Literatur als ein Vorreiter agiler Organisationsformen gepriesen wurde. Weil wichtige Aufträge wegbrachen und neue Arbeitsformen etabliert werden mussten, wurden über die verbleibende Hierarchie sehr schnell Entscheidungen getroffen. Gerade die Hierarchie führte also zu agilen Reaktionen auf veränderte Umweltbedingungen.

Machtkämpfe statt Harmonie

Ein weiteres Problem flacher Hierarchien: Gerade in kritischen Situationen dauert es unter gleichberechtigten Mitgliedern häufig, bis sich ein Konsens findet. Besonders bei wichtigen Angelegenheiten kann es zu zeitaufwendigen Machtkämpfen kommen. Dieser Effekt wird in der Diskussion über neue Organisationsformen häufig übersehen, weil hier Macht oft mit Hierarchie gleichgesetzt wird. Der vorschnelle Schluss lautet häufig: Wenn die Hierarchie an Bedeutung verliert, dann müssten sich doch auch die Machtprozesse reduzieren. Der Effekt ist jedoch genau umgekehrt.

Der Grund: Hierarchien verstetigen Machtbeziehungen, weil sich alle Mitglieder – wenigstens in ihrer Selbstdarstellung – an die hierarchische Ordnung gebunden zeigen müssen. Vorgesetzte können in vielen Fällen Auseinandersetzungen mit Verweis auf ihre formalen Weisungsbefugnisse entscheiden. Machtspielen gehören sicherlich auch in hierarchischen Organisationen zum Alltag, da die Interessen der Organisationsmitglieder aufgrund unterschiedlicher Ziele und Aufgaben auseinandergehen. Mit der Hierarchie steht aber ein Mechanismus zur Verfügung, mit dem Machtspielen eingedämmt werden können.

Klare Hierarchien beschleunigen Entscheidungen

Kommt es in Organisationen mit flachen Hierarchien zu einer kritischen Situation, werden Entscheidungen über Probleme häufig der nächsthöheren Hierarchieebene überlassen. Teilweise verkompliziert sich die Entscheidungsfindung dort sogar noch, denn: Die höhere Führungsebene hat im Vergleich zu operativen Teams ein weniger standardisiertes Aufgabenspektrum und verfügt über weniger eindeutige Kriterien,

mit denen offene Fragen geklärt werden können.

Außerdem fungieren Hierarchien als „Notbremse“ für ausufernde Diskussionsprozesse. Wenn Organisationen aber über mehrere Hierarchieebenen mit gleichberechtigten Teams arbeiten, steht diese Notbremse nur noch dem Top-Management zur Verfügung. Nur hier können Führungskräfte noch Anweisungen geben, ohne den Untergebenen die Sinnhaftigkeit derselben detailliert zu erläu-

„Gerade die Hierarchie führt zu agilen Reaktionen auf veränderte Umweltbedingungen.“

tern. Hierarchien machen es überflüssig, dass sich Führungskräfte auf die persönliche Achtung ihrer Mitarbeiter stützen müssen. So hat die Organisationsleitung die Möglichkeit, schnell auch unpopuläre Entscheidungen zu treffen. Damit lässt sich möglicherweise erklären, dass viele Unternehmen in der Corona-Pandemie die Tendenz zeigen, zu einer hierarchischen Organisationsform zurückzukehren.

Das Ergebnis eines Hierarchieabbaus ist paradox. Gerade dieser führt nicht selten dazu, dass Entscheidungen zentralisiert werden. In Krisenmomenten wird dabei die hierarchische Grundstruktur der Organisation für alle sichtbar, wenn über Entlassungen, Lohnkürzungen oder Arbeitszeitverlängerungen nicht im Konsens, sondern plötzlich qua Vorgesetztenentscheidung entschieden wird – und zwar viel weiter oben als in Organisationen, die auf eine Abflachung von Hierarchien verzichtet haben. «

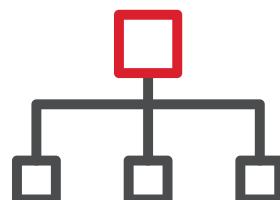


Stefan Kühl
ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und Blogger unter formaler-wahnsinn.de.
managementkompass@faz-institut.de

kurz & knapp

28 Prozent

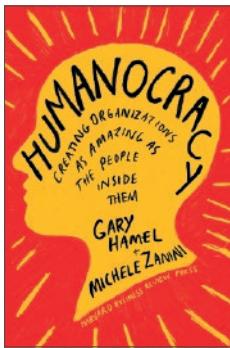
der befragten Organisationen haben in den vergangenen zwei Jahren eine Hierarchieebene abgebaut.



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

Buch & Web

FACHLITERATUR

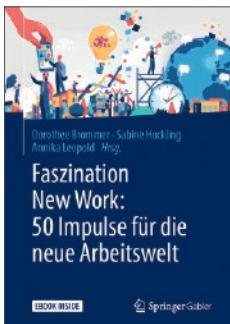


Gary Hamel und Michele Zanini:

Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them.

Harvard Business Review Press 2020 (englisch)

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



Dorothee Brommer, Sabine Hockling und Annika Leopold:

Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt. Springer Gabler 2019

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

LINKS

» <https://tip.de/new-work>

Hintergrundbeitrag von Professor Dr. Carsten C. Schermuly über New Work, den Stellenwert von Hierarchien und verschiedene Modelle der neuen Arbeitsorganisation.

» <https://tip.de/zukunfts-test>

Selbsttest für Entscheider, der beantwortet, wie zukunfts-fähig eine Organisation in Fragen der Führung, der Unternehmenskultur oder auch der Digitalisierung aufgestellt ist.

» <https://tip.de/mitarbeiter-motivation>

Ratgeber-Paper, das die Bedeutung der Mitarbeitermotivation in der Organisation analysiert und Praxistipps zur Führungspychologie gibt.



Kai Reinhardt:

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

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



Stefan Kühl:

Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen.

Campus 2020

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

Glossar

»Agilität

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

»Ambidextrie

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

»Arena 2036

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

»Activity-based Working

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

»Exploitation

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

»Exploration

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

»Framework

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

»GAFA

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

»Holokratie

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

»Kanban

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

»New Work

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

»Postbürokratische Organisation

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

»Remote Work

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

»Scaled Agile Framework (SAFe)

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

»Scrum

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

»Systemaufstellung

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

Aktuelle Studien



Managementkompass

Resilienz

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



Managementkompass

Reality Check Digitalisierung

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



Branchenkompass

Insurance

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

IMPRESSUM

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

© Juli 2021

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

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

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

ISBN: 978-3-948353-33-9

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

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

Titelfoto: tomentu – stock.adobe.com

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

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



Ansprechpartner

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

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt-
und Medieninformationen GmbH
Jacqueline Preußer
Frankenallee 71–81
60327 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 75 91-19 61
E-Mail: j.preusser@faz-institut.de

ISBN: 978-3-948353-33-9



F.A.Z.-INSTITUT

sopra  **steria**