

**DIGITALE
TRANSFORMATION**

Unternehmensdesign
Transformations-
software

Seiten 12 | 13 | 14 | 15

**KÜNSTLICHE
INTELLIGENZ**

Der Mensch im
Mittelpunkt
Internet-Ökonomie
Robotik

Seiten 4 | 21 | 22f.

IT-KOMPETENZ

Unternehmensführung
CIOs im Gespräch

Seiten 6f. | 18 | 19 | 20

DIGITALE ARBEIT

Crowd Working
Compliance
GDPR

Seiten 8ff. | 16f.

HandelsblattJournal

Sonderveröffentlichung von Handelsblatt und Euroforum

Dezember 2016
www.handelsblatt-journal.de

Prof. Dr. Nida-Rümelin im Journal-Interview

S. 4

Unternehmens-Design in der Welt der Digitalisierung

von Kai Hannemann & Sebastian Kutscha

Der Erfolg von Firmen wie Apple, Google oder Amazon ist offensichtlich. Seit einigen Jahren pilgern Heerscharen von deutschen Managern ins Silicon Valley um zu verstehen, was dort anders gemacht wird. Nach der Rückkehr werden Initiativen angestoßen, flächendeckend Scrum und Kanban befohlen oder neue „Werte“ verkündet. Wird das funktionieren? Wir glauben eher nicht. Der Erfolg der Firmen des Internet-Zeitalters beruht nicht darauf, nachzumachen, was andere tun, sondern Unternehmens-Design grundlegend anders zu denken.

Ein Blick zurück: 1911 hat Frederick Winslow Taylor ein bahnbrechendes Werk darüber veröffentlicht, wie Unternehmen des Industriezeitalters zu organisieren sind: die einen denken und führen, die anderen führen aus und denken nicht. Mit seinem Werk „Scientific Management“ hat Taylor das System „Unternehmen“ neu gedacht. Er hat damit die Unternehmensorganisation in die industrielle Zeitrechnung katapultiert und die Grundlage für ein Jahrhundert unternehmerischer Erfolge gelegt. Klare Hierarchien, strikte Arbeitsteilung, sauber definierte Schnittstellen und Prozesse waren der Schlüssel zu einer bis dahin nie gekannten Effizienz. Die daraus folgen-

den Strukturen von Unternehmen scheinen uns heute selbstverständlich zu sein.

Taylors Modell funktioniert exzellent bei deterministischen Systemen - und seien sie noch so kompliziert; beim Umgang mit komplexen Herausforderungen versagt es dagegen zuverlässig. Sobald Ursache und Wirkung nicht mehr klar erkennbar sind, braucht man grundlegend andere Methoden. Eine sehr gute Ergänzung zu Taylor ist David Snowdens „Cynefin Framework“. Es hilft dabei, Komplexität von Einfachheit bzw. Kompliziertheit zu unterscheiden. Komplizierte Systeme folgen im Prinzip demselben Grundsatz wie einfache Systeme, obwohl die Entscheidungsketten länger sind und nur noch von Fachleuten in vollem Umfang erkannt werden. Aber das Ergebnis einer Handlung bleibt vorhersagbar.

In komplexen Systemen dagegen fehlt die sichere Vorhersagbarkeit und es kann für ein Ereignis nur nachträglich beschrieben werden, wie es dazu kam. Statt auf Effizienz kommt es hier auf Geschwindigkeit und Reaktionsfähigkeit an. Analyse und hierarchische Zerlegung funktionieren nicht mehr; stattdessen muss kybernetisch, interaktiv und agil gedacht und gehandelt werden.

Das Internet mit seinem dramatisch gewachsenen Informationsfluss hat die Komplexität unserer Welt drastisch erhöht. Wer in dieser komplexen Welt erfolgreich sein will, muss sich nach folgenden Prinzipien organisieren:

■ In kleinen Schritten vorgehen

Da das System als Ganzes nicht vorhersagbar ist, muss man in kleinen Schritten testen, was funktioniert und das Vorgehen ständig nachjustieren - in der Software-Entwicklung mit Scrum sind das die „Sprints“.

■ Entscheidungen dezentral treffen

Je länger die Entscheidungswege, desto unbeweglicher wird die Organisation. Also muss man kleine Teams schaffen, die befähigt sind, selbständig zu agieren.

■ Gemeinsames Verständnis schaffen

Nur wer Kontext, Ziele und aktuelle Lage kennt, kann schnell und sicher entscheiden.

■ Vertrauen schaffen

Absicherung und Misstrauen sind Gift für Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit. Solch eine Kultur muss Schritt für Schritt ersetzt werden durch eine Kultur der Kooperation und des Vertrauens.

Daneben können im Unternehmen weiterhin Bereiche existieren, die nicht komplex sind und weiterhin gut nach den traditionellen Methoden Taylors funktionieren - das ist kein Widerspruch. Das Unternehmens-Design sollte bewusst nach dem wirtschaftlich erfolversprechenden Modell ausgerichtet werden.

Bei der Neugestaltung der IT-Organisation der Lotto24 AG haben wir uns an diesen Prinzipien orientiert. Es ist uns so gelungen, innerhalb von weniger als zwei Jahren eine kompetente, agile und effektive Organisation aufzubauen. Mehrfach hat das Team bewiesen, dass es auf neue Herausforderungen schnell reagieren kann. Fehler werden analysiert, Schlussfolgerungen gezogen und die notwendigen Veränderungen umgesetzt. Das Management-Team hat einen beeindruckenden Weg hin zu Offenheit, Transparenz, Vertrauen und Kooperation zurückgelegt. Auf diese Weise konnte die IT einen wichtigen Beitrag zum Wachstumskurs der Lotto24 AG leisten.

Über die Autoren

Kai Hannemann (oben) ist Vorstand und CIO der Lotto24 AG und berät als selbständiger Berater Firmen im Kontext der Digitalisierung.

Sebastian Kutscha ist Vorstand der Xenium AG; die Xenium AG unterstützt ihre Kunden in schwierigen und komplexen IT-Projekten sowie bei Strategie, Organisation und Change Management. Die Xenium hat Lotto24 beim Aufbau der neuen IT-Organisation und der Migration der Kernsysteme unterstützt.

www.xenium.com

xenium

