

schulthess
manager
handbuch
2018/2019

Inhalt

Vorwort	7
Die Wirtschaft floriert – doch die Herausforderungen sind gross	9
<i>Prof. Dr. Rudolf Minsch</i>	
Strategie und Führung	
Change Management – Veränderung in dynamischen Zeiten agil bewältigen	21
<i>Dr. Marco Olavarria, Maren Borggräfe</i>	
«Wandel gehört zum Selbstverständnis dieser Firma»	33
<i>Interview mit Marco Gadola</i>	
Rezepte und Anmerkungen zur Kunst der Kommunikation	39
<i>Dr. Mirjam Teitler, Peter Hartmeier</i>	
Was Unternehmen beim Einkauf von Rechtsrat beachten müssen	45
<i>Dr. Bruno Mascello</i>	
Corporate Governance	
Interessenkonflikte – wie hat sich ein Verwaltungsratsmitglied zu verhalten?	55
<i>Prof. Dr. Rolf Watter, Annina Hammer</i>	
Management-Vergütungen in börsenkotierten Aktiengesellschaften	65
<i>Dr. Frank Gerhard</i>	
Risiken im Organisationsreglement des Verwaltungsrats	73
<i>Arlette Pfister</i>	
Nonprofit Governance – Gutes besser tun	79
<i>Prof. Dr. Georg von Schnurbein</i>	
Compliance	
Compliance: Was heisst das konkret für die Unternehmensführung?	89
<i>Dr. Christian Wind</i>	
Compliance zwischen Überregulierung und Übervorsicht	95
<i>Philipp Abegg</i>	
Exportkontrolle und Digitalisierung durch Blockchain und Smart Contracts	105
<i>Prof. Dr. Andreas Furrer, Peter Henschel</i>	
Schweizer Unternehmen im Lichte der europäischen Datenschutzgrundverordnung	113
<i>Claudia Keller</i>	

Kartellrecht

Leitplanken im B2B-Kontakt: So schützt man sich vor der WEKO	121
<i>Prof. Dr. Patrick L. Krauskopf, Dr. Felix Schraner</i>	

Finanzierung und Aktien

Aktuelle Alternativen zur klassischen Bankenfinanzierung	133
<i>Anita Schläpfer, Fabio Elsener</i>	

GAFI-Meldungen der wirtschaftlich berechtigten Person	141
<i>Phyllis Scholl, Prof. Dr. Rashid Bahar</i>	

Steuern

Schweizer Steuerrecht 2018: Unternehmenssteuerreform «reloaded»	149
<i>Prof. Dr. Pascal Hinny</i>	

Besteuerung der digitalen Wirtschaft	155
<i>Dr. Alberto Lissi, Oliver Jäggi</i>	

Mitarbeiterbeteiligungspläne im Wandel der Zeit	163
<i>Dr. Natalie Peter</i>	

Hausbesuche der unfreundlichen Art – Steuerfahndungen in der D-A-CH-Region	171
<i>Daniel Holenstein</i>	

Wirtschaftsdelikte

Selbstanzeige von Unternehmen in internationalen Wirtschaftsstraffällen	179
<i>Daniel Bühr</i>	

Geldwäscherei: Grundlagen, Risiken, Vorkehrungen	187
<i>Dr. Omar Abo Youssef</i>	

Versicherungen

Der Umgang mit Unternehmensrisiken und ihre Versicherungsdeckung	199
<i>Peter Haas, Barbara Klett</i>	

Digitalisierung

Die Entwicklung der Arbeit in Zeiten der Digitalisierung	209
<i>Prof. Michael Beckmann, Elisa Gerten</i>	

«Weniger in Wettbewerb und mehr in Systemen denken»	219
<i>Interview mit Dirk Sebald</i>	

Legal Tech – vom Hype zur digitalen Transformation in der Rechtsberatung	225
<i>Markus Hartung</i>	

Blockchain und Initial Coin Offerings (ICOs) – eine neue Ära?	231
<i>Dr. Yves Mauchle</i>	

Personal

Auswahl von Führungskräften in Zeiten von Transformation	241
<i>Doris Aebi</i>	
Aufhebungsvereinbarungen – Tücken der friedlichen Trennung	249
<i>Romina Carcagni Roesler</i>	
Umgang mit Arbeitsunfähigkeit und Invalidität Arbeitnehmender	257
<i>Prof. Dr. Thomas Gächter, Petra Koller</i>	
Haften Arbeitgeber für Belästigungshandlungen ihrer Arbeitnehmenden?	267
<i>Prof. Dr. Roger Rudolph, Dr. Anina Kuoni</i>	
Weiterbildung für Führungskräfte	275
Beratungsunternehmen im Profil	287
Verzeichnis Beratungsunternehmen	303
Autorenverzeichnis	305

Change Management – Veränderung in dynamischen Zeiten agil bewältigen



Dr. Marco Olavarria
BC Berlin Consulting

Marco Olavarria berät seit über 20 Jahren Unternehmen im Umbruch. Er hat in vielen Unternehmen agile Methoden eingeführt und gemeinsam mit seinen Kunden neue, erfolgreiche Organisationsdesigns entwickelt und implementiert. Er ist Geschäftsführender Gesellschafter der BC Berlin Consulting, Buchautor und Sprecher auf Kongressen.

schafter der BC Berlin Consulting, Buchautor und Sprecher auf Kongressen.



Maren Borggräfe
authenticon – consulting in context; Flourister GmbH

Maren Borggräfe begleitet seit über 13 Jahren organisationale und persönliche Veränderungsprozesse als Beraterin, Trainerin und Coach. Besondere Expertise besitzt sie in den Bereichen Kulturwandel, Potenzialentfaltung sowie agile und authentische Führung. Sie hat zu Unternehmenskultur und -werten geforscht und publiziert.

agile und authentische Führung. Sie hat zu Unternehmenskultur und -werten geforscht und publiziert.

Change Management in Zeiten der digitalen Transformation

Change Manager proklamieren gern «panta rhei – alles fließt». In den dynamischen Zeiten der digitalen Transformation fällt es schwer dagegen zu argumentieren. Aber wie verändert sich das Change Management selbst? Welche Grundlagen werden auch in vielen Jahren noch den Grundstock für die erfolgreiche Bewältigung von Ver-

änderungen darstellen? Und welche Antworten gibt es für die beständige Veränderung im Kleinen? Wie können Manager die kontinuierliche Adaption an Veränderungen im Umfeld sowie die Wirksamkeit der eigenen Lern- und Erkenntnisfortschritte in ihrem Unternehmen fördern? Antworten gibt dieser Beitrag, der die Brücke vom klassischen, auf grosse Veränderungsprojekte angelegten Change Management hin zu agilen Ansätzen für beständige Veränderung im Kleinen schlägt.

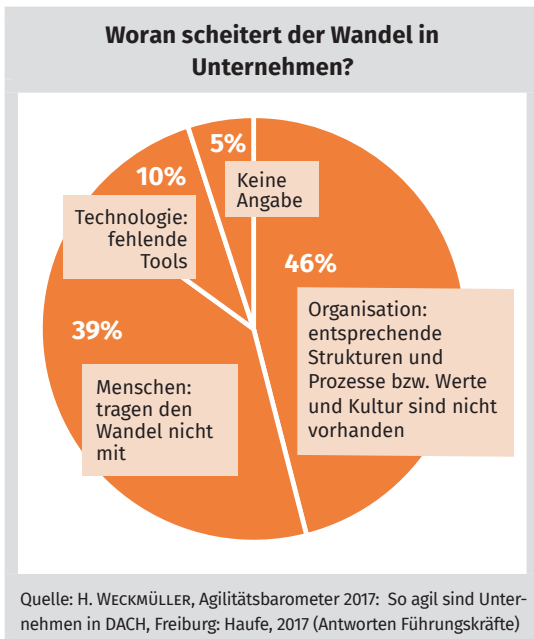
Key Success Factors für erfolgreiches Change Management

Werfen wir zunächst einen Blick auf das klassische Change Management, das auf Kurt Lewins Forschung zur Organisationsentwicklung in den 1940er-Jahren zurückgeht. Lewin beobachtete als Erster verschiedene Phasen der Veränderung. Auf sein Modell des *Unfreezing*, *Moving* und *Refreezing* bauen zahlreiche Theorien und Methoden des Change Management auf. In der Hochphase des Reengineering Ende des 20. Jahrhunderts gewann das Change Management an Bedeutung. Ganze Organisationen mussten in Bewegung gebracht werden, um Restrukturierungs- und Strategiewandelprozesse zum Erfolg zu führen.

Basis jeden gelingenden Change Management ist abgesehen von einem der Herausforderung angemessenen und konsequenten Projektmanagement ein Grundverständnis für die Phasen der kognitiven und emotionalen Verarbeitung von Veränderung. Unabhängig von den Ausmassen des Wandels kann nach Richard E. Streich bei den Beteiligten in Veränderungs-

prozessen ein Schwanken in der Wahrnehmung der eigenen empfundenen Kompetenz beobachtet werden. Wie kompetent sich eine Person fühlt, hat wiederum direkte Auswirkungen auf ihr Verhalten. Gleichzeitig vollzieht sich ein emotionaler Prozess der Verarbeitung und Trauer, der notwendig ist, um Altes, Bewährtes loszulassen und sich für Neues zu öffnen. Diese Kurve wird unterschiedlich intensiv erlebt, je nach Persönlichkeit, Erfahrung, Prägung, Situation und Herausforderung. Entscheidend für das Gelingen des Change Management ist, dass die Beteiligten im Prozess ihrem empfundenen Kompetenzniveau und emotionalen Zustand adäquat angesprochen und begleitet werden.

Das sagt sich so leicht – und doch sind schon viele ehrgeizige Change-Projekte genau daran gescheitert. Eine aktuelle Studie zeigt, dass 46% der Veränderungsprozesse am fehlenden Kulturwandel und mangelnder Anpassung von Strukturen, Prozessen und Werten scheitern (H. WECKMÜLLER, Agilitätsbarometer 2017: So agil sind Unternehmen in DACH, Freiburg: Haufe, 2017).



Die Vermittlung des neuen, für die Veränderung förderlichen Mindset ist das kritische Momentum in all jenen Veränderungsprozessen, in denen eine grundlegende Transformation nicht nur einzelner Prozesse oder Strukturen erforderlich ist, sondern ein Umdenken bezüglich der persönlichen Haltungen, Einstellungen und Werte. Erschwerend kommt hinzu, dass sich in vielen Organisationen durch häufige Veränderungen, die oftmals nicht konsequent zu Ende geführt oder sinnvoll in eine Veränderung der Veränderung überführt wurden, eine grosse Transformationsmüdigkeit breitgemacht hat.

Essenziell für die Entwicklung von Commitment auf allen Ebenen der Organisation sind daher:

1. die Nachvollziehbarkeit des *Sinns* der Veränderung und die klare, kohärente Kommunikation auf Basis einer konsistenten Change Story, die Orientierung gibt;
2. die zieldienliche *Haltungs- und Kulturveränderung* durch Interventionen innerhalb eines sicheren Rahmens, der gleichzeitig Handlungsspielräume eröffnet, als Basis für das Experimentieren mit neuem Verhalten;
3. die frühe *Mobilisierung* mindestens eines Drittels der Organisation (Change Agents);
4. die rechtzeitige *Anpassung von Prozessen und Strukturen*;
5. die *frühe Einbindung aller Beteiligten* durch ebenen- und bereichsübergreifenden Dialog sowie konsequente Feedbackschleifen;
6. die Erhaltung der *Glaubwürdigkeit* der (Top-) Führungskräfte durch Übernahme von Verantwortung für den Wandel, das Einlösen von Versprechen und die sichtbare Umsetzung von Feedback;
7. begleitender zielgerichteter und stärkenorientierter *Kompetenzaufbau* bei den Beteiligten;
8. ein *ressourcenorientierter Umgang mit bewahrenden Kräften* (Bewahrer des Bewährten würdigen – zuhören und aktiv einbinden).

Als besonders wirkungsvoll bei komplexen kulturellen Transformationen hat sich die systemische Veränderungsbegleitung erwiesen, die auf die selbstorganisierenden Kräfte der Organisation setzt und für die Integration aller Ebenen des Systems sorgt. Indem sie die Organisation als Ganzes, ihr Umfeld, einzelne Teams und auch die im Prozess beteiligten Individuen berücksichtigt und verbindet, kann nicht nur weitreichendes Commitment auf allen Ebenen geschaffen, sondern das gesamte Potenzial und Wissen des Systems ausgeschöpft werden.

Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen

Grosse Transformationen bleiben weiterhin eine Herausforderung, doch längst ist nach der Transformation vor der Transformation. Viele Unternehmen müssen eine weiter steigende Veränderungsgeschwindigkeit und die Gleichzeitigkeit verschiedener Veränderungsprozesse bewältigen. Neben Megatrends wie dem demografischen Wandel wirken viele kurz- und mittelfristige Veränderungen auf Unternehmen ein. Besonders die technologische Entwicklung, also die digitale Transformation ganzer Branchen, sorgt für eine höhere Innovationsintensität. So werden technologiebasierte Neuerungen an bestehenden Geschäftsmodellen, Produkten und Services vorgenommen sowie gänzlich neue Geschäftsmodelle und Angebote entwickelt, die die Kundenbedürfnisse besser bedienen als die tradierten. Dies erfordert eine angemessene interne Innovationsrate, wie die Einführung neuer IT-Systeme zum Beispiel in Bereichen wie dem Customer Relationship Management (CRM) oder der Marketing Automation, sowie die technologiebasierte Umgestaltung und Optimierung interner Prozesse. In dieser Situation müssen neue Kompetenzen aufgebaut und die Geschwindigkeit, in der das eigene Unternehmen Neues konzipiert und realisiert, gesteigert werden.

Als Vorbild dienen hier häufig die Vorreiter der digitalen Entwicklung. Sie agieren ohne den Ballast jahrzehntelangen Erfolgs mit all seinen Be-

gleiterscheinungen und setzen auf schlanke Prozesse und Methoden sowie andere Denkweisen: Statt Lösungen für den Markt im eigenen Unternehmen möglichst weit vorzudenken und voranzutreiben – schliesslich möchte man ein möglichst ausgereiftes, ja «perfektes» Produkt bieten –, gestalten sie das kleinste überlebensfähige Produkt. Es werden so schnell wie möglich Prototypen designt und getestet, um das neue Angebot von Anbeginn gemeinsam mit dem Kunden zu entwickeln. Sowohl die Prototypen als auch das Geschäftsmodell werden in vielen Iterationen verfeinert und ausgebaut, Rückschläge werden als Lernkurve verstanden und gern in Kauf genommen.

Aus dieser Denkweise des «Fail Forward» entstehen auch jenseits der Produktentwicklung Ansätze, die in klassisch hierarchischen Strukturen in der Regel nicht ausgeprägt sind: Statt grosser Reorganisationen alle paar Jahre entwickelt sich das Organisationsdesign dank evolutionärer Entwicklung kontinuierlich in kleinen Schritten weiter. Statt eines grossen Relaunchs von Websites und Portalen werden diese dank Atomic Design und vieler Optimierungstests und -massnahmen beständig verbessert und weiterentwickelt. Statt grosser und langwieriger Software- oder sonstiger Produktentwicklungsprojekte nach dem Schema Lastenheft – Pflichtenheft – Umsetzung werden Produkte in kurzen Planungs- und Umsetzungszyklen von zum Beispiel zwei Wochen inkrementell erarbeitet.

Mit diesem agilen Denkansatz der beständigen Veränderung ändern sich aber auch die Anforderungen an das Change Management. «Change» ist kein in Intervallen auftretendes, «grosses» Phänomen, das entsprechend sporadisch gemanagt werden muss. Change erfolgt in kleinen Schritten, Monat für Monat oder Woche für Woche oder letztlich «jeden Tag» und wird zum selbstverständlichen ständigen Begleiter aller Führungskräfte und Mitarbeitenden. Und so stellt sich die Frage, wie ein beständiges Change Management für hohe Agilität und Veränderung in kleinen Schritten und Inkrementen gestaltet werden kann.

Agiles Vorgehen zur kontinuierlichen Veränderung «jeden Tag»

Agile Ansätze stellen keinen in sich geschlossenen Managementansatz dar. Vielmehr werden unter dem Stichwort «agil» Ansätze aus unterschiedlichen Denkrichtungen vereint – zum Beispiel in der Unternehmenspraxis entwickelte Vorgehensweisen ebenso wie Praktiken aus dem Lean Management oder systemische Methoden. Gemeinsam ist agilen Ansätzen, dass sie darauf abzielen, eine positive Haltung zu ständiger Veränderung bei Mitarbeitenden zu fördern (agiles Mindset) und alle Beteiligten zu befähigen, dauerhaft möglichst gut mit permanentem Wandel umzugehen.

Agile Ansätze ermöglichen Menschen, intrinsische Motivation und ihre Leistungsfähigkeit bestmöglich in Unternehmen einzubringen. Sie fordern und fördern entsprechend die Umsetzung von Erkenntnissen, wie Menschen in Unternehmen arbeiten möchten, und die Abkehr von weitverbreiteten Management-Fehlpraktiken. Sie wirken einer fehlenden Nutzenorientierung entgegen, da diese zu letztlich sinnlosen Aktivitäten und Frustration führt, und fordern eine konsequente Priorisierung. So wird zudem vermieden, dass einzelne Mitarbeitende oder Teams zu viele Themen parallel bearbeiten und ihre Zeit und Energie für das beständige Hin- und Herspringen zwischen den Themen aufwenden müssen. Ausserdem unterstützen agile Ansätze die schnellstmögliche Beseitigung von Hindernissen, die der Erzielung bestmöglicher Ergebnisse im Wege stehen. Damit fördern sie Grundtugenden eines im Wettbewerb stehenden Unternehmens: grosse Beweglichkeit, Regsamkeit und Wendigkeit (agil bedeutet laut Duden genau dieses: «von grosser Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig»).

Die Fokussierung auf bestmögliche Rahmenbedingungen für sinnstiftende und erfüllende Zusammenarbeit zwischen Menschen wurde bereits im Startpunkt der zunehmenden Verbreitung und Popularität agilen Denkens, dem «Agilen Manifest», zum Ausdruck gebracht. Es wurde 2001 von einer Gruppe Softwareentwickler*innen wie folgt formuliert:

«We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it. Through this work we have come to value:

- Individuals and interactions over processes and tools
- Working software over comprehensive documentation
- Customer collaboration over contract negotiation
- Responding to change over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more» (Quelle: agilemanifesto.org; hier wird bewusst der englische Originaltext zitiert, da die deutsche Übersetzung zum Teil fehlerhaft ist).

Im agilen Manifest werden zudem zwölf Prinzipien für eine agile Softwareentwicklung formuliert, wie zum Beispiel:

- «Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.»
- «The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.»
- «At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.»

Mit den Prinzipien des agilen Manifests bestehen Grundlagen zur Steigerung der Agilität in der Softwareentwicklung, die sich mittlerweile in vielen Fällen bewährt haben. Aber was tun, wenn im eigenen Unternehmen insgesamt ein Mangel an Agilität und Veränderungsbereitschaft bzw. -fähigkeit vorherrscht? Welche Ansatzpunkte für Veränderung hin zu grösserer Agilität und kontinuierlichem Change Management gibt es, auf welchen Ebenen kann ich ansetzen?

Um die Umsetzung agiler Prinzipien im betrieblichen Alltag zu ermöglichen bzw. zu erleichtern, wurden konkrete Praktiken und Methoden entwickelt oder, wie oben bereits angeführt, aus anderen Denkrichtungen über-

nommen. Entsprechend ist die Unterscheidung zwischen agilen Prinzipien, Praktiken und Methoden für den Einsatz agiler Ansätze als Instrument des beständigen Change Management wichtig:

- **Agile Prinzipien:** Mithilfe von agilen Prinzipien legen agil agierende Organisationen und Teams die aus ihrer Sicht wichtigsten Handlungsmaximen für alle Beteiligten fest. Sie sind die Leitplanken für den Einsatz von agilen Praktiken und Methoden als Change-Förderer.
- **Agile Praktiken** werden eingesetzt, um die Umsetzung agiler Prinzipien im Rahmen einzelner Aktivitäten wie zum Beispiel eines Meetings zu ermöglichen bzw. zu fördern (zum Beispiel sog. *Daily Stand-ups*, siehe unten). Sie sind die Werkzeuge eines beständigen Change Management.
- **Agile Methoden** vereinen verschiedene agile Praktiken zu einem Framework, das die

Durchführung ganzer Prozesse oder Projekte nach agilen Prinzipien unterstützt. Sie bieten einen Werkzeugkasten für beständiges Change Management.

Zunächst betrachten wir die agilen Prinzipien, da sie uns den Weg weisen, wie agile Ansätze ein beständiges Change Management unterstützen können.

Agile Prinzipien

In der Literatur finden sich verschiedenste, zum Teil sehr umfangliche Übersichten möglicher agiler Prinzipien, die mehr oder weniger stark auf den im agilen Manifest formulierten Prinzipien fußen. Sie lassen sich in fünf Kategorien zusammenfassen (siehe Abbildung «Agile Prinzipien») als Prinzipien, die

1. auf die ständige *Adaption* an Umwelt und eigenen Erkenntnisstand abzielen,
2. den *Workflow* optimal unterstützen,

Agile Prinzipien				
Adaption	Workflow	Kommunikation	Organisation	Entwicklung
Wir agieren nach dem Prinzip der <i>fortlaufenden Anpassung</i> unserer Planung und Vorgehensweise an äussere Einflüsse und eigene Erkenntnisse.	Wir agieren nach dem Prinzip, aktiv die <i>besten Rahmenbedingungen für wertschöpfende Prozesse</i> zu schaffen.	Wir agieren nach dem Prinzip der <i>grösstmöglichen Transparenz und Lösungskompetenz</i> durch <i>direkte, dialogische Kommunikation</i> .	Wir agieren nach dem Prinzip der <i>selbstorganisierten Teams</i> .	Wir agieren nach dem Prinzip der <i>Förderung der intrinsischen Motivation</i> aller Beteiligten.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Wir streben nach <i>kontinuierlicher Verbesserung</i>. ■ Wir beobachten fortlaufend unser Umfeld und <i>reflektieren</i> vor diesem Hintergrund unser eigenes Vorgehen und Verhalten <i>regelmässig</i>. ■ Wir gehen iterativ, Schritt für Schritt, vor und entwickeln unsere Outputs für interne und externe Kunden <i>inkrementell (inkrementelle Auslieferung)</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wir schaffen <i>Einfachheit</i> durch eine konsequente und nutzenorientierte <i>Priorisierung</i>. ■ Wir streben nach Leistung und Qualität durch aus <i>Limitierung</i> entspringender <i>Fokussierung</i>. ■ Wir schaffen eine nachhaltig hohe Leistung durch <i>Eliminierung von Verschwendung</i> und einen <i>stetigen Arbeitsfluss</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wir schaffen Transparenz durch <i>ständige Vermittlung des Kontexts und der Ziele</i>. ■ Wir schaffen Transparenz durch die <i>Sichtbarmachung von Aufgaben</i>. ■ Wir überwinden Hindernisse aktiv und schnellstmöglich durch <i>direkte Kommunikation</i> zwischen den Beteiligten. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wir bilden wo immer sinnvoll <i>funktionsübergreifende Teams</i> zur Betrachtung des Ganzen. ■ Wir bilden <i>bevollmächtigte Teams</i>, die entscheiden, wer was wann wie durchführt. ■ Wir arbeiten auf Basis einer <i>akzeptierten</i>, nicht einer zugewiesenen <i>Verantwortung</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wir streben danach, das <i>Lernen</i> in unserer Organisation zu <i>verstärken</i> und zu <i>verstetigen (beständiges Lernen)</i>. ■ Wir gestalten Prozesse so, dass wir <i>mit dem Kunden lernen</i>. ■ Wir <i>führen entwicklungsorientiert</i> und schaffen die <i>bestmöglichen Rahmenbedingungen für die intrinsische Motivation</i> aller Mitarbeitenden.

Quelle: Marco Olavarria / Maren Borggräfe

3. grösstmögliche Transparenz durch direkte, dialogische *Kommunikation* ermöglichen,
4. Formen der *Organisation* etablieren, die die Voraussetzungen für selbstorganisiertes Arbeiten schaffen,
5. die *Entwicklung* jeder und jedes Einzelnen fördern, so dass diese bzw. dieser sich optimal entfalten kann und intrinsisch motiviert ist.

Bereits die Vielzahl der agilen Prinzipien kann verwirrend wirken: Welche Prinzipien sind für unsere Organisation relevant? Welche helfen uns auf dem Weg zu einem Management der kontinuierlichen Veränderung?

Wer einen Weg hin zu mehr Agilität finden möchte, sollte daher zunächst seine Ziele und seinen Veränderungsbedarf klären. Hierbei hilft ein Schema, das der amerikanische Soziologe Talcott Parsons bereits in den 1950er-Jahren formulierte. Es benennt die Funktionen, die ein soziales System wie ein Unternehmen erfüllen muss, um seine Existenz dauerhaft zu erhalten. Überraschenderweise hat Parsons schon damals einige wesentliche agile Prinzipien aufgerufen und sein Modell passend zur aktuellen Agilitäts-Diskussion nach den Anfangsbuchstaben der existenzsichernden Funktionen «AGIL-Schema» genannt:

- *Adaption* = Anpassungsfähigkeit,
- *Goal Attainment* = Zielerreichung,
- *Integration* = Zusammenhalt schaffen und
- *Latency* = ständige Aufrechterhaltung und Erneuerung von Grundstrukturen und Wertmustern.

Wie das AGIL-Schema aufzeigt, reichen Beweglichkeit, Regsamkeit und Wendigkeit für das Überleben eines Unternehmens in intensivem Wettbewerb allein nicht aus. Beweglichkeit, ohne Ziele zu erreichen? Sinnlos. Regsamkeit ohne ausreichenden Zusammenhalt? Energieverschwendung. Wendigkeit ohne Wertmuster? Im besten Falle verwirrend.

Wir nutzen daher nachfolgend das AGIL-Schema, um die Relevanz agiler Prinzipien zu bestimmen

und letztlich Wege zu mehr Agilität zu finden. So wird eine einseitige Fokussierung auf die Veränderungsfähigkeit vermieden und eine ausgewogene Einschätzung der eigenen Situation entlang aller überlebenswichtigen Faktoren sichergestellt:

Adaption

- Sollten oder müssen wir unsere Anpassungsfähigkeit an Entwicklungen im Umfeld erhöhen?
- Welche Prinzipien, die unsere Anpassungsfähigkeit mindern, leiten heute unser Handeln?
- Durch welche Prinzipien sollten wir diese ersetzen, um unsere Anpassungsfähigkeit zu steigern?

Goal Attainment

- Welche Prinzipien, die heute unser Handeln leiten, hindern uns an der bestmöglichen Zielerreichung?
- Durch welche Prinzipien sollten wir diese ersetzen, um unseren Zielerreichungsgrad zu steigern?

Integration

- Welche Prinzipien, die heute unser Handeln leiten, hindern uns an einem angemessenen Zusammenhalt?
- Welche alternativen Prinzipien würden unseren Zusammenhalt besser fördern?

Latency

- Welches Mass an Erneuerung unserer grundlegenden Strukturen und Wertmuster wäre erforderlich, um ein aus unserer Sicht angemessenes Niveau der Agilität zu erreichen?
- Welches Mass an Erneuerung unserer grundlegenden Strukturen und Wertmuster ist angemessen?
- Inwiefern können wir neue Prinzipien implementieren, ohne unsere grundlegenden Wertmuster zu stark aufzubrechen?

Indem Manager diese Fragen für ihr Unternehmen oder ihren Bereich beantworten, ent-

wickeln sie Thesen, welche agilen Prinzipien in ihrem Fall relevant sind. Dies ist eine wichtige Basis, um sich auf den Weg zu machen und ausgewählte agile Prinzipien stärker im Unternehmen zu verankern sowie ein beständiges Change Management zu implementieren. Gleichzeitig gilt es zu prüfen, ob eine ausreichende Basis für die Entwicklung hin zu einem beständigen Change Management gegeben ist. Sofern ihre Organisation aktuell keine oder nur eine sehr geringe Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit aufweist bzw. ihre Führung einen geringen Reifegrad im Hinblick auf vertrauensbasierte Führungsansätze aufweist, könnte der Schritt hin zu agilen Ansätzen eines beständigen Change Management zu gross sein. In diesem Fall empfiehlt es sich, zunächst nur wenige Elemente agilen Arbeitens einzuführen und die für die erfolgreiche Integration erforderliche kulturelle Transformation eng zu begleiten (siehe oben). Auch kann die Veränderung des Organisationsdesigns erforderlich sein (siehe hierzu M. OLAVARRIA, *Orgazign – Organisationen lebenswert gestalten*, Düsseldorf: Handelsblatt Fachmedien, 2018). Weiterhin stellt sich auf dem Weg zu beständigem Change Management die folgende Frage: Mit Hilfe welcher agilen Praktiken und/oder Methoden können agile Prinzipien in unserem Unternehmen verankert werden?

Agile Praktiken und Methoden

Leichter verständlich werden die agilen Prinzipien, wenn wir uns exemplarisch eine der agilen Methoden anschauen und in deren Regelwerk die agilen Prinzipien identifizieren. Deshalb geben wir im Folgenden eine kurze Einführung in Scrum, eine der bereits am weitesten verbreiteten agilen Methoden. Scrum wird zum Beispiel für die agile Software- oder Produktentwicklung, aber auch in Management- und anderen Teams angewendet. Die Idee des Scrum (von engl. *scrum*, «das Gedränge») kommt ursprünglich aus dem Rugby: Wie sich beim Rugby die acht Stürmer eng um den Ball drängen, um ihn nach vorne zu treiben, so stehen bei dieser agilen Methode die

Teammitglieder in ständigem, unmittelbarem Kontakt, um gemeinsam das Ziel zu erreichen. Die Methode basiert auf der Arbeit in drei Rollen, die klar abgegrenzte Verantwortlichkeiten übernehmen.

1. Der *Product Owner* verantwortet die Produktkonzeption;
2. das interdisziplinär besetzte *Scrum Team* agiert selbstorganisiert und verantwortet die Implementierung;
3. der *Scrum Master* zeichnet verantwortlich für die Einhaltung der Scrum-Regeln und das Ausräumen von Hindernissen, die das Scrum Team am Erreichen des bestmöglichen Ergebnisses hindern.

Bereits diese Rollenaufteilung ist förderlich für ein beständiges Change Management: Gemeinsam mit dem Kunden entwickeln *Product Owner* und *Scrum Team* zu Beginn des Projekts eine *Product Vision*, die sicherstellt, dass sich alle auf dasselbe Ziel ausrichten, gleichzeitig jedoch genug Spielraum für etwa nötige Anpassungen lässt. Das *Scrum Team* pflegt einen beständigen Austausch mit dem *Scrum Master* über erforderliche und sinnvolle Veränderungen des Vorgehens bei der Umsetzung und ist entsprechend eingespielt. Zudem sind die Kompetenzbereiche «Planung», «Umsetzung» und «Schaffung förderlicher Rahmenbedingungen» verschiedenen Beteiligten zugeordnet, sodass sich Veränderungen in einem geringeren Ausmass auf das wahrgenommene Kompetenzniveau einzelner Beteiligten auswirken als bei anderen Organisationsformen.

Weiterhin wird eine Vielzahl agiler Praktiken eingesetzt, die jeweils spezifische agile Prinzipien und ein beständiges Change Management fördern. Um zu zeigen, wie die in der Abbildung «Agile Prinzipien» genannten agilen Prinzipien in den verschiedenen Praktiken wirksam werden und wie dies wiederum das beständige Change Management fördert, haben wir diesen Zusammenhang exemplarisch für Scrum in der nachfolgenden Tabelle übersichtlich dargestellt.

Tabelle: Wie Scrum agile Prinzipien und beständiges Change Management fördert

Vorgehen bei Scrum	Zusammenhang agile Praktiken – agile Prinzipien	Förderung des beständigen Change Management
<p>Bei Scrum wird ein Projekt nicht von Anfang bis Ende durchgeplant, sondern iterativ in kurzen Schleifen, zumeist 14-tägigen sogenannten Sprints entwickelt.</p>	<p>Sprints fördern die Prinzipien <i>Adaption/Iteration</i>.</p>	<p>Veränderungen sind integraler Bestandteil des Vorgehens und können kurzfristig geordnet aufgenommen werden.</p>
<p>Der Product Owner bereitet die einzelnen Sprints vor, indem er die zu bearbeitenden Anwendungsfälle priorisiert und das Product Backlog¹ erstellt.</p>	<p>Die Rolle des Product Owner und seine Priorisierungsleistung setzen das agile Prinzip der <i>nutzenorientierten Fokussierung (Workflow)</i> um.</p>	<p>Das Scrum Team kann sich auf seine Entwicklungs- bzw. Umsetzungsaufgaben konzentrieren, Veränderungen schlagen weniger stark auf die wahrgenommene eigene Kompetenz durch.</p>
<p>Im Sprint Planning wird der Umfang eines Sprints gemeinsam vom Produkt Owner und dem funktionsübergreifend besetzten Scrum Team festgelegt.</p>	<p>Das Sprint Planning setzt das Prinzip des <i>stetigen Workflows</i>, das Prinzip der <i>dialogischen Kommunikation</i> und das Prinzip der <i>akzeptierten Verantwortung (Organisation)</i> um; das funktionsübergreifende Team ermöglicht die Umsetzung des Prinzips der <i>Selbstorganisation</i>, da hierin alle Kompetenzen für eigene Entscheidungen vertreten sind.</p>	<p>Mehraufwände aus übergeordneten Veränderungen können beim Sprint Planning berücksichtigt, die Arbeitslast entsprechend zeitnah angepasst werden; so kann kurzfristig Raum für erforderliche Change-Arbeit geschaffen werden.</p>
<p>Die Ergebnisse des Sprint Review werden vom Scrum Team in konkrete Aufgaben überführt und im Sprint Backlog² festgehalten.</p>	<p>Das Scrum Team plant die Umsetzung eigenständig; dies setzt das Prinzip der <i>Selbstorganisation</i> um und fördert die <i>akzeptierte Verantwortung</i>; die auf einem Task Board mit einzelnen Tickets dargestellten Aufgaben sorgen für die Umsetzung des Prinzips <i>Transparenz (Kommunikation)</i>.</p>	<p>Selbstorganisation und funktionsübergreifende Zusammensetzung des Teams fördern die Veränderungskompetenz, Aufgaben aus Veränderungsvorhaben fließen «organisch» in den Arbeitsalltag ein.</p>
<p>Die Mitglieder des Scrum Team ziehen sich das jeweils nächste von ihnen bearbeitete Ticket (= Aufgabe) vom Task Board.</p>	<p>Die Aufgaben werden im Pull-Verfahren von den Mitarbeitenden eigenständig gewählt, dies fördert wiederum das Prinzip der <i>akzeptierten Verantwortung</i> sowie der <i>bevollmächtigten Teams</i>.</p>	<p>Selbstorganisation fördert die Veränderungskompetenz und stärkt die Selbstwirksamkeitsüberzeugung, die ein wichtiger Faktor von Resilienz ist.</p>

Tabelle: Wie Scrum agile Prinzipien und beständiges Change Management fördert

Vorgehen bei Scrum	Zusammenhang agile Praktiken – agile Prinzipien	Förderung des beständigen Change Management
<p>Daily Stand-up: Die Mitglieder des Scrum Team tauschen sich täglich in einem 15-minütigen Meeting aus. Jedes Team-Mitglied beantwortet die drei Fragen: «Was habe ich seit dem letzten Daily Stand-up getan?», «Was plane ich bis zum nächsten Daily Stand-up zu tun?», und «Welche Hindernisse hindern mich in meiner Tätigkeit?»</p>	<p>Die Daily Stand-up setzen die Prinzipien der <i>direkten Kommunikation</i> und der <i>Transparenz</i> um, der Austausch der Hindernisse ermöglicht die Umsetzung des Prinzips der <i>aktiven und schnellstmöglichen Überwindung von Hindernissen (Kommunikation)</i> durch den Scrum Master.</p>	<p>Das Team lebt ständige Veränderung und wird hierbei durch eine dezidierte Rolle, den Scrum Master, fortlaufend unterstützt. Durch die transparente tägliche Kommunikation wird Vertrauen aufgebaut. Spannungen können schnell aufgedeckt und bearbeitet werden.</p>
<p>Die so entstandenen Produktinkremente werden im Rahmen von sog. Sprint Reviews³ gesichtet; hieran beteiligt sind der Product Owner und ggf. weitere Stakeholder. Es wird das «Was» bewertet.</p>	<p>Die Sprint Reviews setzen das agile Prinzip der <i>inkrementellen Auslieferung (Adaption)</i> und das Prinzip des <i>beständigen Lernens und Optimierens (Entwicklung)</i> um.</p>	<p>Feedback zur erbrachten Leistung ist selbstverständliches Element der Arbeit, Veränderungsbedarf wird frühzeitig erkannt und fließt in die weitere Planung ein. Die Teammitglieder unterstützen sich gegenseitig.</p>
<p>Zudem führt das Scrum Team regelmässig Retrospektiven durch, in denen das «Wie» bewertet wird und Verbesserungsansätze erarbeitet werden («Wie verlief unsere Zusammenarbeit?»).</p>	<p>Die Retrospektiven setzen das Prinzip des <i>beständigen Lernens und Optimierens (Entwicklung)</i> um und sorgen für eine geklärte Beziehungsebene, die Grundlage für <i>dialogische Kommunikation</i> ist.</p>	<p>Neben der Ergebnisqualität wird auch die Prozessqualität regelmässig gemeinsam auf den Prüfstand gestellt, Veränderungsbedarf wird frühzeitig erkannt und fließt in die weitere Planung ein. Die Kooperationsfähigkeit wird weiter verbessert.</p>

¹ Im *Product Backlog* werden in Scrum die aus Sicht des Product Owner wichtigsten Features, also Produkteigenschaften oder Anwendungsfälle, aufgeführt.

² Im *Sprint Backlog* werden alle im jeweiligen Sprint zu bearbeitenden Features aufgeführt, das Task Board zeigt alle hierzu zu bearbeitenden Aufgaben an.

³ Im *Sprint Review Meeting* am Ende eines jeden *Sprints* nehmen der Product Owner, das Scrum Team und optional weitere Stakeholder sowie der *Scrum Master* teil. Das Team präsentiert die umgesetzten Features. Der *Product Owner* nimmt diese dann als erledigt ab oder weist ggf. Arbeit zurück. Alle Beteiligten können Feedback geben, das in das nächste *Sprint Planning* einfließt.

Quelle: Marco Olavarria / Maren Borggräfe

Mit Scrum können die Projektbeteiligten die entwickelten Produktinkremente und das während der Entwicklung Gelernte kontinuierlich bei ihren nächsten Schritten berücksichtigen und so die weitere Entwicklung systematisch am gestifteten Nutzen ausrichten; weiterhin können sie schnell auf Probleme reagieren und ggf. den Kunden im Rahmen der *Sprint Reviews* direkt in den Entwicklungsprozess einbinden (*Co-Creation*). So erfolgt das Change Management direkt und fortlaufend im Prozess eingebunden und erfüllt die Anforderungen des AGIL-Schemas deutlich besser (siehe auch Abbildung «Agile Landscape»):

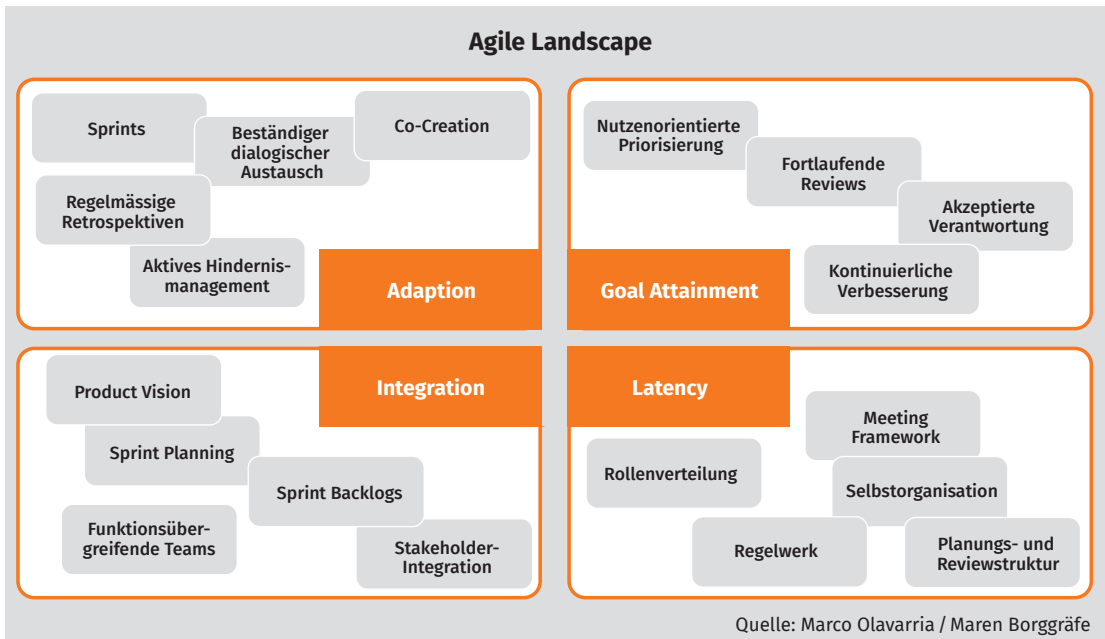
- **Adaption**, zum Beispiel durch sehr kurze Entwicklungszyklen, den täglichen Austausch im Team und die Rolle des *Scrum Master*, dessen Aufgabe es ist, Hindernisse aus dem Weg zu räumen;
- **Goal Attainment**, unter anderem durch eine nutzenorientierte Priorisierung, die beständige Prüfung des bereits erreichten Entwicklungsstands und die kontinuierliche Leistungssteigerung des Teams;
- **Integration**, insbesondere durch die Arbeit in einem interdisziplinären Team, das über

möglichst alle erforderlichen Kompetenzen verfügt, sowie die regelmässige Einbindung der Stakeholder;

- **Latency**, zum Beispiel durch klare Strukturen der Planung, der Meetings und eine klare Rollenverteilung zwischen den Beteiligten sowie eindeutige, im Team beschlossene Entscheidungsbefugnisse.

Das agile Mindset fördern in einer lernenden Organisation

Die Einführung agiler Prinzipien, Praktiken und Methoden fördert ein agiles Mindset, stellt dieses jedoch nicht sicher. Ebenso wie das Change Mindset für Transformationen ist ein agiles Mindset einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Einführung agiler Methoden. Agiles Arbeiten fordert ungewohnte Verhaltensweisen sowohl von den Mitarbeitenden, von denen eine hohe Eigenverantwortung, offene Kommunikation über Fehler und Verbesserungsideen sowie schneller und steter Kompetenzerwerb erwartet wird, als auch von den Führungskräften, die Verantwortung abgeben, kurzfristiger planen und Entscheidungen gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden treffen sollen. Selbst in jungen, experi-



mentierfreudigen Start-ups und IT-Firmen ist die Herausbildung einer geeigneten Kultur oft eine Herausforderung, das zeigen aktuelle Studien wie die State of Agile Survey von Versione aus dem Jahr 2016: 63% der befragten Softwareentwickler aus verschiedenen Ländern und Branchen hielten es für die grösste Schwierigkeit, wenn Unternehmenskultur und agile Werte sich widersprechen (Harvard Business Manager 07, 2018, S. 31). Denn Menschen sind, wie sie sind. Und sie kommen nicht blanko zur Arbeit, sondern tragen bereits ein Paket voller Erfahrungen, Prägungen und eingeübter Verhaltensmuster mit sich herum. Ebenso wie Organisationen ihr *Cultural Imprint* besitzen und mehr oder weniger starke Muster etabliert haben.

Deshalb sollte in Organisationen, die agile Methoden einsetzen möchten, nicht nur vorher eingehend geprüft werden, inwiefern die kulturellen Parameter hierfür geeignet sind, sondern die Einführung eng begleitet werden.

Doch was genau macht ein agiles Mindset aus? Agiles Verhalten erfordert ein Selbstbild, das die Möglichkeit der Veränderlichkeit der eigenen Person mitdenkt. Menschen mit einem sog. *Growth Mindset* verfügen über eine wachstumsorientierte Denk- und Handlungslogik im Gegensatz zu Personen mit einem *Fixed Mindset*, die von sich selbst als fertige, unveränderliche Persönlichkeit ausgehen. Glauben Menschen daran, dass sie ihr Leben, ihre persönliche Entwicklung, ihren Kompetenzerwerb, die Steuerung und Verfeinerung ihres Intellekts, die Hoheit über ihre eigenen Werte und Überzeugungen usw. selbst in der Hand halten, gehen sie anders, resilienter mit Veränderungen um und sind insgesamt beweglicher. Typische Eigenschaften und Handlungsmerkmale des agilen Mindset sind z.B.:

- Eine positive Einstellung
- Offenheit
- Neugier und Wissensdurst
- Lösungsorientierung
- Orientierung am Teamerfolg
- Pragmatismus
- Fehlertoleranz

Unsere Gesellschaft fördert bislang eher ein *Fixed Mindset*; entsprechend finden sich in Organisationen mehr oder weniger viele Menschen mit einem *Fixed Mindset*. Wie kann unter diesen Voraussetzungen eine agile Transformation herbeigeführt werden? Der Weg geht über konsequente Wertschätzung der Person – unabhängig davon, wie sie ist und sich selbst sieht, und über das Fördern und Fordern von persönlicher Entwicklung.

Das bedeutet, dass Change Manager näher an die Menschen heranrücken und sie im Alltag begleiten müssen. Der Change Manager wird zum Agile Coach. Dieser begleitet die Mitarbeitenden und Führungskräfte bei ihrer persönlichen *Growth Experience* auf ihrer *Learning Journey* und schafft im ständigen Wandel die nötigen Räume für Reflexion und Kreativität.

Die Aufgabe der Führungskräfte in agilen Organisationen ist es, dafür zu sorgen, dass sich für Individuen und Teams gemeinsame Lernräume eröffnen, die Handlungsspielräume bieten und in denen sie sich gleichzeitig sicher genug fühlen, um sich zu öffnen und zu experimentieren. Dazu gehört neben einer ausgeprägten Fehlerkultur und dem bewussten Loslassen von Kontrollbedürfnissen das Zur-Verfügung-Stellen sinnstiftender Herausforderungen auf Organisations-, Team- und personaler Ebene. Entwicklungsförderliches Feedback und Feedforward in kurzen Zyklen, nicht nur von der Führungskraft, sondern auch innerhalb der Peer Group werden eine immer wichtigere Rolle spielen. Hinzu sollten Mikrolernimpulse kommen, die flexibel auf die jeweilige Lernsituation zugeschnitten sind, von den Lernenden individuell zeit- und ortsunabhängig genutzt werden können und diese beim Erlernen neuer Inhalte und Verhaltensweisen inspirieren und unterstützen.

Entscheidend für den Erfolg jeder *Learning Journey* – egal ob auf organisationaler oder personaler Ebene – wird sein, wie die verschiedenen Lernebenen miteinander verzahnt sind, sodass Erfahrungslernen, soziales Lernen und Mikroer-

nen gut ineinandergreifen. Sind Organisationen fluide und die in ihnen arbeitenden Individuen am Wachsen, also im Fluss im Sinne des *panta rhei*, dann sind sie bereit für die Herausforderungen einer unvorhersehbaren Zukunft, die uns mehr und mehr dazu zwingt, in der Gegenwart zu bleiben, schnell gemeinsame Entscheidungen zu treffen und in akzelerierenden Iterationen zu lernen.

Kernaussagen

- Change Management ist für grosse Transformationsprozesse geeignet, die kulturellen Wandel erfordern.
 - Die Herausforderungen einer digitalisierten und globalisierten Welt erfordern permanente Adaption; daher muss sich auch das Change Management entwickeln – hin zu einem beständigen Change Management zur Förderung und Befähigung kontinuierlicher Veränderung in kleinen Schritten.
 - Agile Ansätze bieten eine Fülle von Möglichkeiten zur Entwicklung eines fest in der Organisation verankerten, beständigen Change Management.
 - Erfolgsfaktor ist ein agiles Mindset und somit kontinuierliches Lernen auf verschiedenen Lernebenen.
-

Das Handbuch für erfolgreiche Manager.

Mit Experten-Wissen zu brisanten Themen wie Strategie und Führung, Steuern, Compliance, Wirtschaftsdelikte und Arbeitsrecht

- ✓ aktueller Überblick zu den laufenden Entwicklungen
- ✓ mit Checklisten, Übersichten und Ergänzungen
- ✓ Kernaussagen für die schnelle Informationsaufnahme



Jetzt erhältlich
www.managerhandbuch.ch

Schulthess
MANAGEMENT **S**