

# 1 Einführung und Übersicht

## 1.1 Agil & digital – ein Versuch der Strukturierung

Agilisierung und Digitalisierung, agile und digitale Transformation sind Hype-Begriffe aus dem 1. und 2. Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts. Sich agil und digital zu transformieren gilt bei den einen als Heilsbringer, für die anderen sind das reine Buzzwords. Allein deshalb posten, schreiben und reden Hundertschaften von Beratern und Influencer zu den Themen agil und digital. Neben bekannten und unbekanntem Impulsgebern, Beratern und Coaches wird viel Stückwerk veröffentlicht und vieles dient nicht der Klärung und Hilfestellung für Unternehmen, sondern eher der Verwirrung.

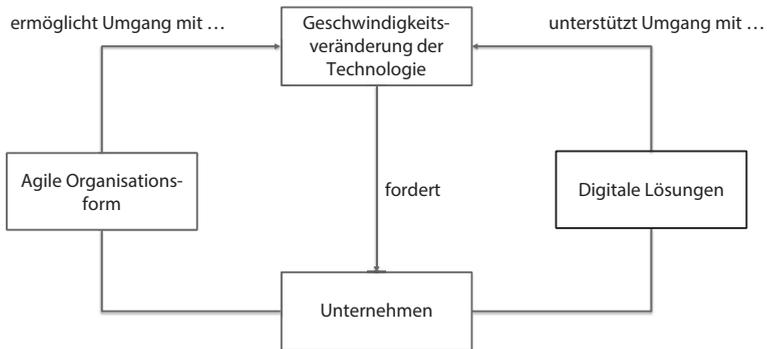
Dieses Buch soll entwirren. Es soll Praxishilfe für agiles und digitales Arbeiten geben, indem es von konkreten Beispielen berichtet und anwendungsorientierte Tipps liefert. Es sollen aber auch sechs »große« Fragen beantwortet werden, denn ohne die dazu gehörenden Antworten ist agile und digitale Praxis nicht möglich. Die 6 zentralen Fragen und Antworten und damit die Struktur dieses Buches sind deshalb folgende:

1. Was bedeutet »agil & digital«? Dabei geht es einerseits um die Begriffsdefinition und andererseits um die Ursachen und Treiber für deren Bedeutung.

Wir verstehen agil als mögliches organisatorisches Handeln, das insofern zeitgemäß und notwendig ist, als dass sich technologische, gesellschaftliche, politische und ökonomische Rahmenbedingungen vergleichsweise schnell ändern. Digital sehen wir einerseits als technologischen Treiber und andererseits als Befähiger, um gesellschaftliche, politische und ökonomische Rahmenbedingungen zu gestalten (► Abb. 1).

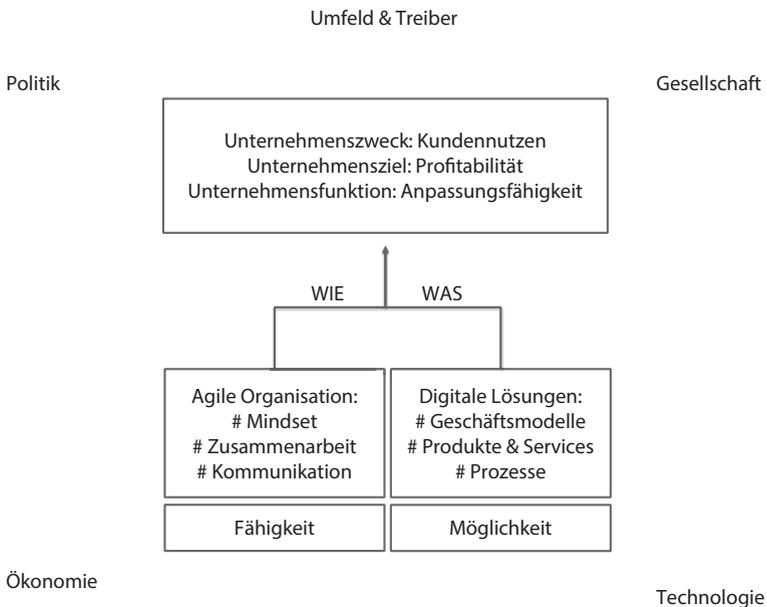
2. Warum haben »agil & digital« so eine große Bedeutung? Hinter dieser Frage stehen der Sinn und der Nutzen für agiles und digitales Arbeiten. Warum sollte man darin investieren? Was wäre der Mehrwert?

Um zu prosperieren, müssen sich Unternehmen den holistischen Treibern Politik, Gesellschaft, Ökonomie und Technologie stellen. Dem Treiber Technologie ist die höchste Veränderungsgeschwindigkeit immanent. Digitales Arbeiten ermöglicht dem neuen Umfeld entsprechende Geschäftsmodelle, Services und Produkte sowie veränderte Prozesse (was müssen Unternehmen tun, um ihren Unternehmenszweck zu



**Abb. 1:** »Agil und digital« im Kontext der technologischen Veränderungsgeschwindigkeit

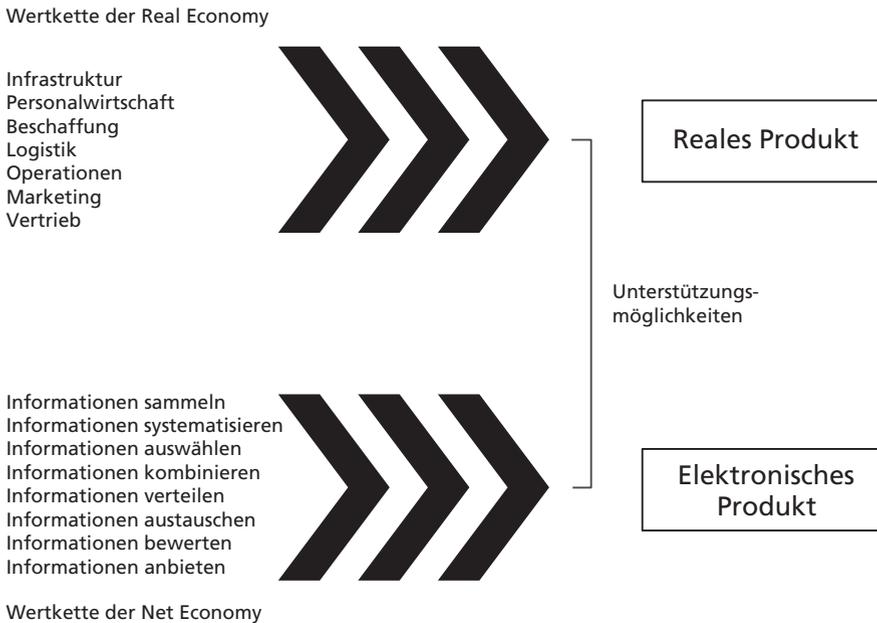
erfüllen). Agile Organisationen unterstützen die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen an die Geschwindigkeitsveränderung der holistischen Treiber. Die Evolution zeigt: Nicht die Stärksten, sondern die Anpassungsfähigsten werden überleben – ansonsten würden heute noch Dinosaurier leben. Sinngemäß gilt das auch für Unternehmen (► Abb. 2).



**Abb. 2:** »Agil und digital« als Befähiger für Unternehmenszwecke

3. Wie entwickelt man (agil) digitale Geschäftsmodelle? Was ist der Unterschied zwischen »realer« und digitaler Wertschöpfung?

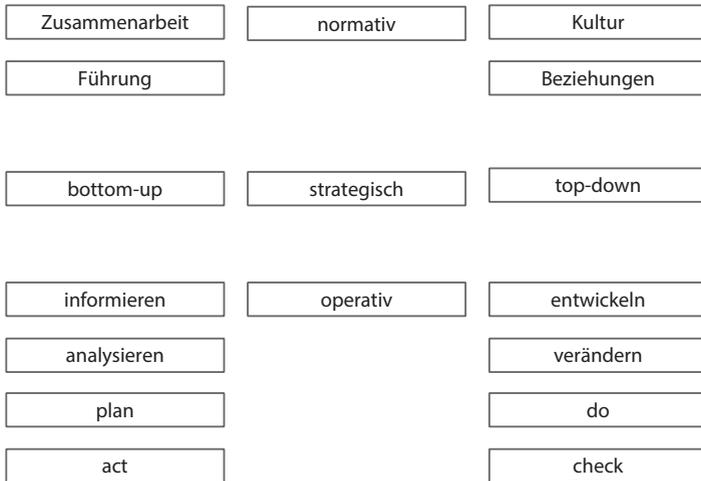
Digitalisierung bedeutet nicht einfach eine App zu entwickeln oder einen Online-Shop zu platzieren. Das Verständnis digitaler Wertschöpfungsmodelle und einige darauf aufbauende strategische Überlegungen sind essenzielle Grundlagen für die sogenannte Digitalisierung (► Abb. 3).



**Abb. 3:** Werteketten der realen und digitalen Wertschöpfung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kollmann, 2013, S. 47)

4. Wie geht man die Themen agil & digital an? Gibt es Strategien, Vorgehensmodelle und Best Practices? Agiles und digitales Arbeiten ist nicht neu.

Der Begriff agil im Kontext betriebswirtschaftlichen Arbeitens existiert spätestens seit den 1990er Jahren. Entsprechend gibt es vielfache erprobte Strategien, Erfolgsmodelle und Praxisbeispiele. Digitales Arbeiten existiert spätestens seit der Erfindung der Mikroprozessoren und in der Breite seit der Nutzung von PCs. Technologische Meilensteine wie das Web 1.0 bis 3.0 haben das digitale Arbeiten maßgeblich verändert. Das Buch gibt strukturierte Empfehlungen, wie man in Unternehmen agiles und digitales Arbeiten einführt und weiterentwickelt (► Abb. 4).



**Abb. 4:** Ebenen der Veränderung im Kontext »agil & digital«

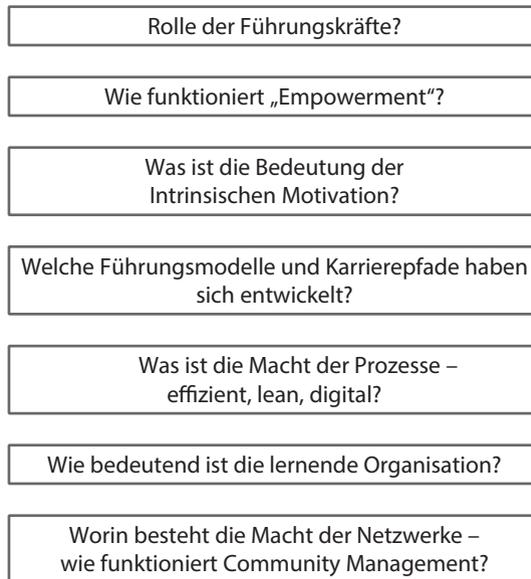
5. Was sind die Schlüsselbefähiger, also die Faktoren, die Unternehmen dazu befähigen, das Richtige richtig zu tun, wenn es um agiles und digitales Arbeiten geht?

Die Schlüsselbefähiger stellen die Parameter oder »Stellschrauben« dar, welche tatsächlich im Kontroll- und Einflussbereich von Unternehmen sind. Wir klären die Bedeutung der unten aufgeführten **Schlüsselbefähiger**, deren Zusammenhänge und Wechselwirkungen sowie Relevanz für agiles und digitales Arbeiten (► Abb. 5).



**Abb. 5:** Schlüsselbefähiger

Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sollten Führungskräfte und Mitarbeiter entwickeln, damit agiles und digitales Arbeiten sinnvoll und wertschöpfend wird? Wir gehen der Frage nach, welche »weichen« Faktoren eine zentrale Rolle spielen und wie sich der notwendige Paradigmenwechsel gestalten lässt (► Abb. 6).



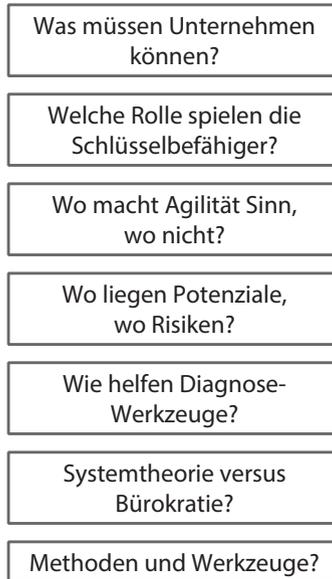
**Abb. 6:** Notwendige Fähigkeiten in agilen und digitalen Geschäftswelten

Jedes Unternehmen muss dabei seinen individuellen Weg gehen. Denn Marktumfeld, Branche und Unternehmensstruktur haben einen erheblichen Einfluss auf die Ausgestaltung des Wandels. Die Antworten auf die genannten sechs zentralen Fragen sollen dabei eine wertvolle Hilfestellung geben.

6. Welche organisationalen Fähigkeiten müssen erarbeitet werden, damit agiles und digitales Arbeiten seinen vollen Nutzen entfalten kann?

Damit die **Schlüsselbefähiger** wirken können, müssen Unternehmen in diesen Feldern bestimmte Fähigkeiten erlangen, d. h., als Unternehmen bestimmte Dinge beherrschen. Diese werden als **organisationalen Fähigkeiten** bezeichnet und bilden die Summe all dessen, was ein Unternehmen als Organisation »kann« (► Abb. 7).

Dieses Buch richtet sich in erster Linie an Führungskräfte und Mitarbeiter von kleineren bis mittleren Unternehmen (KMU und Mittelstand). Es enthält die gesammelten Erfahrungen der Autoren aus über 10 Jahren Projekt- und Beratungspraxis in der Organisationsentwicklung im agilen und digitalen Kontext. Wir hoffen daher, dass auch andere Interessierte einige wertvolle Anregungen mitnehmen können.



**Abb. 7:** Organisationale Fähigkeiten

Bevor wir versuchen, diese 6 zentralen Fragestellungen zu beantworten, soll ein kontextuales Verständnis vermittelt werden. Es geht dabei um die Bereiche, die sich zunächst dem Kontroll- und Einflussbereich von Unternehmen entziehen, die aber trotzdem mittelbar auf Unternehmen wirken.

Dieses Modell, das den Zusammenhang zwischen dem Umfeld von Unternehmen und seinem Kontroll- und Einflussbereich aufzeigt, ist insofern wichtig, als dass es die Notwendigkeit von Veränderungen und im speziellen die Notwendigkeit von agilem und digitalem Arbeiten beschreibt.

## 1.2 Das Denkmodell von »Treibern und Trends«

Das Denkmodell folgt bewusst einem Ursache-Wirkungs-Prinzip. Dies mag insofern ungewöhnlich erscheinen, als man doch derzeit von einem vorherrschenden komplexen Umfeld spricht, also einem Umfeld, das eben *nicht* durch reine Logik und Ursache-Wirkung zu erklären wäre.

Komplexitätsreduktion ist nach Meinung der Autoren aber nach wie vor ein hilfreiches Mittel, um Sachverhalte besser zu verstehen und Vorgänge im Wirtschaftsleben handhabbarer zu machen. Man denke dabei nur an das Baukasten-system in der Produktentwicklung, das Toyota-Produktionssystem, die Anwendung des Pareto-Prinzips im Vertrieb oder die Beschaffung nach dem Muster von ABC-Teilen.

In dem Denkmodell von *Treiber und Trends* kann folgendes Bild gezeichnet werden.

Die großen **holistischen Treiber** sind

- Gesellschaft,
- Politik,
- Ökonomie und
- Technologie.

Diese »Einteilung« folgt der STEP-Analyse<sup>1</sup> (auch bekannt als PEST-Analyse) und ist ein Modell der externen Umfeldanalyse. Oft wird es von Unternehmen eingesetzt, um Marktchancen zu evaluieren.

Der holistische Treiber **Technologie**, vor allem die digitale Technologie, ist derjenige mit der größten Veränderungsgeschwindigkeit. Dadurch hat er maßgeblichen Einfluss auf Gesellschaft, Politik und Ökonomie (Unternehmen). Dies ist der Grund, warum Digitalisierung (in seiner Meta-Bedeutung) so im Fokus steht und komplexe Auswirkungen auf »alles und jeden« hat. Technologie verändert sich exponentiell immer schneller (► Abb. 8).

**Gesellschaften**, im soziologischen Sinne, verändern sich vergleichsweise langsam. Von der typischen soziologischen Schule eines Karl Marx bis hin zur Systemtheorie von Luhmann<sup>2</sup> dauerte es ca. 100 Jahre. Trotzdem: Eine offene, liberalere Gesellschaft ermöglicht eher technologischen Fortschritt. Videoüberwachung verschafft vielleicht einerseits Sicherheit, andererseits ist Big Data für etliche Regierungen auch ein Mittel zum Zweck, um ihre Machtposition zu manifestieren. Die gewandelte Gesellschaft fordert Informationen in Echtzeit – immer und überall. Aber nicht nur Informationen, sondern auch Waren. Deshalb liefert Amazon Prime am nächsten Tag und hinter dieser Leistung steckt »digitale Höchstleistung«.

**Politik**, im Sinne von Systemen und Staatsformen, ändern sich vielleicht manchmal disruptiv (Revolution), aber im Allgemeinen evolutionär langsam.

**Ökonomie** – betriebswirtschaftlich gesehen – ändert sich auch nur langsam. Die doppelte Buchführung aus dem 16. Jahrhundert wird heute noch angewendet. Trotzdem: Die Ökonomie erwartet sich vom Internet der Dinge einen Quantensprung in Produktions- und Serviceprozessen. Die Produktivität soll dadurch nochmals enorm steigen. Die Wertschöpfung verschiebt sich zunehmend in den virtuellen Bereich. Eine Sharing-Ökonomie<sup>3</sup> entsteht, die auf digitalen Plattformen (Marktplätzen) aufbaut und damit Wirtschaftszweige radikal verändert. Die Markttransparenz ist hoch, Preise und Leistungen weltweit vergleichbar. Die Sharing-Ökonomie verändert zunehmend auch Lebensmodelle.

Nach dem Mooreschen Gesetz<sup>4</sup> verdoppeln sich die Rechnerleistungen alle 12 bis 24 Monate. Wir haben es also mit einem exponentiellen Wachstum zu tun. Die

1 <https://de.wikipedia.org/wiki/STEP-Analyse>; zuletzt geöffnet 15.7.19

2 [https://de.wikipedia.org/wiki/Niklas\\_Luhmann](https://de.wikipedia.org/wiki/Niklas_Luhmann); zuletzt geöffnet 15.7.19

3 [https://de.wikipedia.org/wiki/Sharing\\_Economy](https://de.wikipedia.org/wiki/Sharing_Economy); zuletzt geöffnet 15.7.19

4 [https://de.wikipedia.org/wiki/Mooresches\\_Gesetz](https://de.wikipedia.org/wiki/Mooresches_Gesetz); zuletzt geöffnet 15.7.19

Das Telefon benötigte 50 Jahre bis es 50 Millionen Nutzer erreichte



Pokemon benötigte 2016 15 Stunden, um 50 Millionen Nutzer zu erreichen



Radio 38 Jahre

Fernsehen 13 Jahre

iPod 4 Jahre

Internet 3 Jahre

Facebook 1 Jahr

Twitter Monate

**Abb. 8:** Signifikante Zunahme der Entwicklungsgeschwindigkeiten (Quelle: McKinsey Global Institute<sup>5</sup>)

Leistungsfähigkeit von Rechnern zur Speicherung und Verarbeitung von Daten ist so enorm, dass etliche Fachleute davon sprechen, wir wären bereits in der Nähe der **Singularität**, also in einem Zusammenhang, in dem eine kleine Ursache eine große Wirkung hervorruft. Eng verbunden ist der Begriff der Singularität mit dem Begriff der Komplexität, die wiederum die Basis für empfundenes Chaos und Singularitäten ist. So finden sich in der unternehmensrelevanten Umwelt zunehmend Erscheinungen, die durchaus vergleichbar mit Phänomenen der System- und Chaostheorie sind, wie die durch die Vernetzung entstandenen zahlreichen Interdependenzen, die geringe und nur kurzfristig mögliche Vorhersagbarkeit von Marktentwicklungen, die Verdichtung von Informationen in Raum und Zeit und die immer häufiger fehlende Möglichkeit, zwischen richtigen und falschen Handlungen zu unterscheiden.

Der Treiber der digitalen Technologie besitzt die höchste Veränderungsgeschwindigkeit und hat damit den maßgeblichen Einfluss auf Gesellschaft, Politik und Ökonomie (Unternehmen).

Diese Vergleiche über unterschiedliche Veränderungsgeschwindigkeiten der holistischen Treiber sind offensichtlich nicht wissenschaftlich fundiert, aber plausibel. Diese immer wirksamen Treiber und deren Wechselwirkungen untereinander lassen **Megatrends** entstehen. Der Begriff Megatrend wurde vom Zukunftsinstitut<sup>6</sup> geprägt. Megatrends zeichnen sich dadurch aus, dass man sie nicht voraussagen muss, denn sie sind schon da und »markieren Veränderungen, die uns schon lange prägen und auch noch lange prägen werden. Megatrends sind Tiefenströmungen des Wandels. Als Entwicklungskonstanten der globalen Gesellschaft umfassen sie mehrere

---

5 <https://de.statista.com/infografik/501/adaption-von-technologien/>; zuletzt geöffnet 15.7.19

6 <https://www.zukunftsinstitut.de>; zuletzt geöffnet 15.7.19

*Jahrzehnte. Ein Megatrend wirkt in jedem einzelnen Menschen und umfasst alle Ebenen der Gesellschaft: Wirtschaft und Politik, sowie Wissenschaft, Technik und Kultur.*« Megatrends entziehen sich ebenso wie die Treiber unserem unmittelbaren Kontroll- und Einflussbereich, aber sie wirken als Umfeld und machen unser Handeln notwendig, um zu überleben bzw. um das Wohl von Menschen, Unternehmen und Gesellschaften zu gestalten.

Um das Ursache-Wirkungs-Prinzip zwischen Treibern und Megatrends zu verdeutlichen, mag folgendes Beispiel dienen:

Die technologische Erfindung des Internets, ökonomischer Freihandel und politischer Wandel hin zu gemeinschaftlichen Vereinigungen wie z. B. der EU (Treiber) beeinflussen sich gegenseitig und schaffen einen Megatrend der Konnektivität (im Sinne von Vernetzung). Oder: Die technologische Erfindung des Internets und eine offene demokratische Gesellschaft (Treiber) generieren eine Kultur des Megatrends Wissen.



### 1.3 Megatrends und Treiber

Betrachtet man die Megatrend-Map des Zukunftsinstitutes (► Abb. 9), so erkennt man 8 Megatrends, die größte Gemeinsamkeiten besitzen. Größte Gemeinsamkeit bedeutet hier, dass an den Knotenpunkten sich mindestens 3 Megatrends »überlappen«.

Die **Megatrends** mit den größten Gemeinsamkeiten sind:

- Urbanisierung
- Sicherheit
- Konnektivität
- Individualisierung
- Wissenskultur
- Gesundheit
- Neo-Ökologie und
- New Work

Megatrends prägen wiederum **Trends**, sozusagen die Detaillierung der Megatrends. Die größten gemeinsamen Trends der acht genannten Megatrends sind folgende:

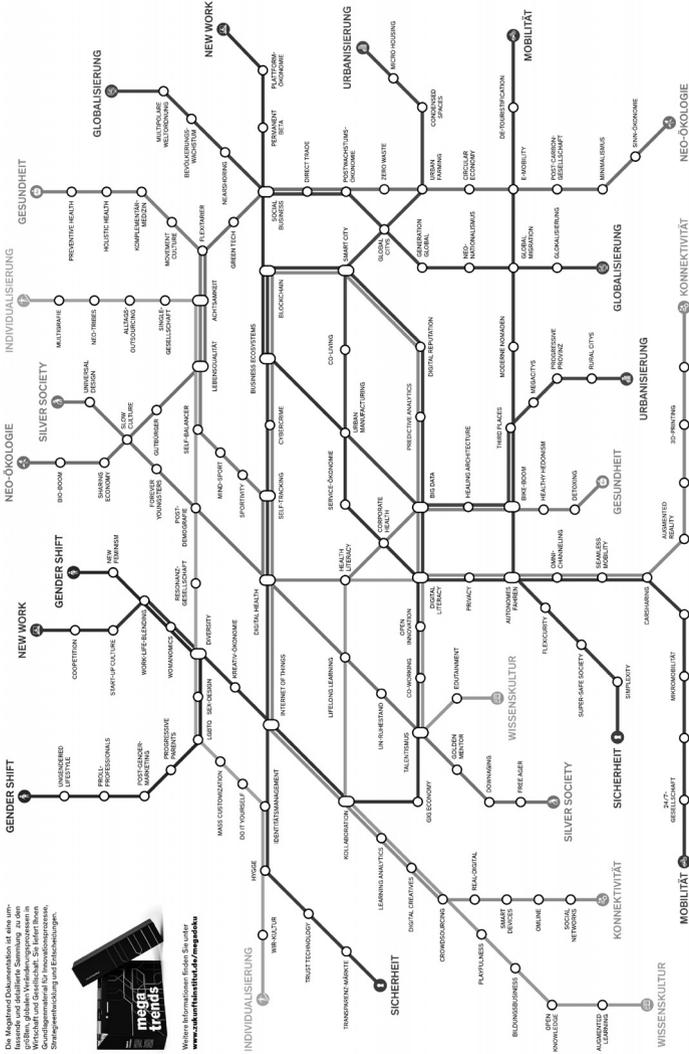
- Kollaboration (Trend aus Konnektivität, Wissenskultur und New Work)
- Internet of Things (Trend aus Konnektivität, New Work und Sicherheit)
- Big Data (Trend aus Urbanisierung, Gesundheit und Konnektivität)
- Achtsamkeit (Trend aus Neo-Ökologie, Individualisierung und Gesundheit)
- Digital Health (Trend aus Gesundheit, Sicherheit und Konnektivität)
- Self-Tracking (Trend aus Gesundheit, Sicherheit und Konnektivität)

**Megatrend  
Dokumentation**

Die Megatrend-Dokumentation ist eine umfassende, jährlich aktualisierte Dokumentation der größten, globalen Veränderungstrends in der Menschheitsgeschichte. Sie enthält Grundlagen, Hintergründe, Auswirkungen, Strategien und Perspektiven.



Weitere Informationen finden Sie unter [www.zukunftsinstitut.de/megatrends](http://www.zukunftsinstitut.de/megatrends)



**Abb. 9:** Megatrend-Map (Quelle: Zukunftsinstitut, 2019)

7 <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-megatrend-map/>; zuletzt geöffnet 15.7.19