



# private wealth

VERMÖGEN, WOHLSTAND & WERTE

*how to earn it* | *how to invest it* | *how to live it*



Thomas Fischer, Gesellschafter,  
Sprecher der Miteigentümerfamilie  
Mann und Aufsichtsratsvorsitzender  
beim Vier-Milliarden-Unternehmen  
Mann+Hummel: „Unsere  
Möglichkeiten sind grenzenlos.“

## Sauber.

Die Verschmutzung von Wasser und Luft ist eines unserer größten Probleme. Mann+Hummel entwickelt intelligente Lösungen.

## Entdecker.

Robert Kabs hat die Möbelfirma der Familie und den Onlinehändler moebel.de groß gemacht. Doch das ist erst der Anfang.

## Firmensucher.

Für Investoren sind Beteiligungen an profitablen, mittelständischen Firmen besonders lukrativ. Search Funds bieten die Eintrittskarte.

## Nobel.

Sie möchten einen Beitrag zum Gewinn des Nobelpreises leisten? Unterstützen Sie doch Projekte des Forschungsinstituts EMBL.



# Bereit für das Morgen.

**Management.** Die Veränderungsgeschwindigkeit, heißt es, werde nie wieder so langsam sein wie heute. Unternehmen müssten das Tempo erhöhen und mehr Flexibilität zulassen. Den Weg dorthin beschreiben Unternehmensberater mit dem Zauberwort Agilität – selbstorganisierte Zusammenarbeit. Wie die Methode funktioniert, was sie wirklich kann und in welchen Bereichen sie keinen Mehrwert liefert.

Willkommen in der VUKA-Welt. Früher war alles – nein, nicht besser, aber vielleicht einfacher. Die Umwelt eines Unternehmens war berechenbar, eindeutig, oft regional. Heute herrschen Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. „Deshalb suchen alle nach Methoden, um diese neue Welt in den Griff zu bekommen“, erklärt Tobias Burkhardt, Inhaber der Akademie für digitale Transformation – Shiftschool.

Die Methode der Stunde ist Agilität. „Das bedeutet, ein Umfeld zu schaffen, in dem jeder Mitarbeiter frei und flexibel agieren kann. Das Unternehmen wird so in die Lage versetzt, schnell auf Marktveränderungen zu reagieren. Agilität bedeutet aber nicht Anarchie – Voraussetzung für den Erfolg sind klare Regeln und Strukturen.“

Im Prinzip geht es bei der Agilität also um eine besondere Art der Führung.

Und um Mitarbeiter mit neuen Qualitäten. Es geht um Neugierde, Fehlertoleranz, Ausprobieren, mehr Verantwortung für alle. „Das klingt natürlich bekannt. Neu ist daran, dass nun klare Spielregeln entwickelt wurden, die bei Einführung und Umsetzung helfen.“

Die Unterschiede zwischen agiler Unternehmensführung und dem klassischen Ansatz lässt sich an Beispielen zeigen: Für das Marketing erstellt die Ge-

schäftsleitung traditionell eine Budgetplanung. Unterabteilungen müssen dann mit dem jeweiligen Betrag auskommen. Im agilen Prozess gibt es diese Vorgaben von oben nicht. Die Mitarbeiter entscheiden und begründen selbst, wie viel Geld sie für ihre Aufgabe benötigen.

Will ein Unternehmen eine neue Software implementieren, wird bislang zuerst ein Pflichtenheft erstellt, das genau definiert, was wann wie zu tun ist. Relevante Veränderungen am Markt während der Umsetzungsphase finden keine Berücksichtigung. Die Führungskraft kontrolliert das Erreichen der definierten Ziele. Im Rahmen des agilen Ansatzes erstellen die Projektbeteiligten eine Zielliste, deren Punkte priorisiert werden. In kurzen Zyklen von zwei bis vier Wochen – sogenannten Sprints – setzen sie sich zusammen, überprüfen die Zwischenergebnisse und definieren das nächste Ziel.

Die Rolle der Führungskraft ist es, Veränderungen des Projekts im Unternehmen zu kommunizieren und die Projektbeteiligten mit Budget und den nötigen Kontakten zu versorgen. „Es handelt sich um einen radikalen Kulturwandel – der braucht Zeit, er muss auf Vorstandsebene angesiedelt, gewollt sein und vorgelebt werden. Leadership in agilen Unternehmen ist eher ein Service zur Befähigung der handelnden Personen als eine Kontrollaufgabe“, erklärt Tobias Burkhardt.

Genau das ist das Problem.

Das Selbstverständnis von Führungskräften und Mitarbeitern ist heute oft noch ein anderes: Überordnung, Status, Privilegien auf der einen Seite, Weisungsempfänger auf der anderen. Selbstorganisation hat deshalb mit vielen Vorurteilen zu kämpfen: Das führt ins Chaos. Jeder macht, was er will, keiner, was er soll. Alle suchen den bequemen Weg, keiner strengt sich an. Und vor allem:

Einer müsse doch entscheiden und die Verantwortung tragen.

„Alle müssen erst verstehen lernen, dass der Abbau von Hierarchien notwendig ist, um Prozesse zu beschleunigen. Und dass Mitdenken notwendig ist, um auf Marktveränderungen reagieren zu können. Sie müssen sich verändern, um Veränderung im Unternehmen zu ermöglichen“, wirbt Tobias Burkhardt für ein neues Denken.

Den Führungskräften sagt er: „Anders, als ihr glaubt, wisst ihr nicht wirklich mehr als eure Mitarbeiter. Befähigt euer Team, die eigene Leistung zu optimieren, werdet Coach und Mentor.“ Den Mitarbeitern rät er: „Nicht jeder muss von Anfang an dabei sein, aber werdet offen für Veränderung.“ Es sei Aufgabe der Führungskräfte zu identifizieren, wer Freude an dieser Art des Arbeitens habe. „Diese Mitarbeiter müssen projektbezogen als Team zusammengefügt und befähigt werden, Lösungen für eine Problemstellung zu finden.“

Und wenn die Mitarbeiter unsicher sind? „Wer erst einmal schauen will, der darf das. Die Veränderung beginnt ja ohnehin erst mit einem kleinen Teilbereich im Unternehmen“, sagt Burkhardt. Zu weniger Geduld rät er jedoch bei Menschen, die an entscheidenden Stellen im Unternehmen sitzen und Veränderung sabotieren. „Da kann es keine Kompromisse geben. Sie müssen weg von diesen Stellen.“

Bei der Continental AG läuft der Einsatz agiler Managementmethoden unter dem Label Veränderungsmanagement. Agiles Management kommt bei komplizierten und komplexen Aufgabenstellungen zum Einsatz. „Wir, bei Continental, arbeiten eigentlich schon immer agil. Wir verlagern Entscheidungen auf die niedrigst mögliche Stufe und sorgen dafür, dass Mitarbeiter die Freiheit bekommen, ihren eigenen Bereich zu optimieren“,



erzählt Thomas Gallner, Head of Corporate Innovation Management beim Autozulieferer, der heute mit 220 000 Mitarbeitern weltweit einen Umsatz von knapp 45 Milliarden Euro erwirtschaftet. Nur so habe Conti seine 147-jährige Unternehmensgeschichte schreiben können. Und so werde es auch in Zukunft bleiben: „Digitalisierung, Automatisierung und Industrie 4.0 stehen als Herausforderung vor der Tür. Wir wollen die Entwicklung gestalten.“ >



**Joachim Stelzer: „An der Basis entstehen die tollsten Ideen.“**

Das ist nicht immer ganz einfach. Für Thomas Gallner gibt es auch durchaus Unternehmensbereiche, die von agiler Führung profitieren, und solche, die das nicht tun: „Bei Tätigkeiten und Abläufen, die schon stark optimiert sind und bei denen hohe Reproduzierbarkeit im Mittelpunkt steht, ist klassische Führung sinnvoll. Bei komplexen Themen suche ich aber ja immer bewusst nach einer Lösung. Bisher ‚Gelerntes‘ zu wiederholen, bringt mich da nicht weiter. Hier brauche ich das Wissen vieler und viel Marktnähe, um zu optimalen Ergebnissen zu kommen. Dann sind agile Methoden angezeigt. Es gilt, Freiheiten zulassen, um zu einer optimalen Lösung zu gelangen.“

Deshalb ist es der Anspruch bei Continental, in einer organisationalen Ambidextrie zu führen, „also mit der Fähigkeit, gleichzeitig effizient und flexibel zu sein. Wir sind ein großes Unternehmen, wir brauchen beides.“

Das Abwägen liege bei der Führungskraft selbst: „Eine gute Führungskraft hat immer schon situativ geführt und

wusste, wann welche Methode einzusetzen ist. Sie muss entscheiden, wann es wichtig ist, eine klare Antwort und klare Anweisungen zu geben, und wann es besser ist, Freiraum zu gewähren.“

Zur Unterstützung gibt es bei Continental in jedem Geschäftsbereich Methoden-Coaches, die zusammen mit den Führungskräften erarbeiten, ob agile oder klassische Führungsmethoden anzuwenden sind. „Gut ist es auch, mit einem kleinen Teilsegment zu starten“, analysiert Tobias Burkhardt.

Die Bereiche Innovation, IT und F&E seien dafür ebenso gut geeignet wie ganz neue Dienstleistungen oder Produkte. Weniger Erfolg versprechend sei es, mit der Umstellung etablierter Prozesse anzufangen. „Suchen Sie sich eine kleine Insel, sprechen Sie gezielt Mitarbeiter an, ob sie Lust hätten, mitzuwirken, und dann lernen Sie. Haben Sie Erfahrung gesammelt und die positive Wirkung auf die Firma wird sichtbar, können Sie ja mit dem nächsten Projekt beginnen.“

Dass dieser Start in die Welt der Agilität tatsächlich einen Quantensprung bedeu-

ten kann, hat Joachim Stelzer erfahren. Seit einem Management-Buy-out im Jahr 2003 gehört ihm und zwei weiteren Inhabern das Unternehmen Brandad Systems aus Fürth. Es bietet Marketingportale für Konzerne an, die diese für ihren Vertrieb nutzen.

Im Jahr 2009 bemerkt Stelzer, dass die technischen Herausforderungen in der Struktur traditioneller Abteilungen, die er zuvor mühsam aufgebaut hatte, nicht mehr zu lösen sind. „Das war komplex, die Anforderungen der Kunden waren hoch, und unsere hierarchische Struktur stand uns im Weg“, fasst er die damalige Lage zusammen.

Gelesen hatte Stelzer schon viel über neue Managementmethoden. Jetzt ist es an der Zeit, sie einzuführen. Er bespricht sich mit dem Leiter der Software-Entwicklung, sie setzen sich mit den rund 20 Mitarbeitern aus diesem Bereich zusammen und kommen zu dem Schluss, dass agiles Arbeiten die einzige Methode ist, um schneller und effizienter zu werden und dem Kundenwunsch im Entstehungsprozess nahe zu bleiben.

„Man kann doch heute keinen Plan mehr für zwei Jahre machen – jeder Markt, jedes Produkt stehen so intensiv im Wandel, da muss man sich häufiger abstimmen und immer wieder neue Zwischenziele definieren.“

Es gab nur einen Moment, in dem der Unternehmer zögerte: „Die Komplexität der Software-Entwicklung in einem agilen System erforderte, dass zwei Fachkräfte an einer Aufgabe arbeiten, so genanntes Pair-Programming. Wir mussten die knappe Ressource Entwickler neu und ganz anders verteilen – das war eine Herausforderung.“

Stelzer entscheidet sich trotzdem für die Agilität: „Wir waren in einer Wachstumsphase und hatten gleichzeitig Qualitäts- und Geschwindigkeitsprobleme, zu wenig Produktfertigstellungen, waren im Ganzen zu unflexibel. Es gab nicht einmal ein regelmäßiges Kundenfeedback zu unseren Entwicklungen. Wenn ich mir das heute überlege: Unvorstellbar, dass wir so gearbeitet haben.“

Der erste Schritt sei es gewesen, ein Beratungshaus zu engagieren. Der zweite: Die neue Arbeitsweise – in diesem Fall war es SCRUM (Kasten rechts) – moderiert einzuführen, Kompetenzteams zu bilden und die Leiterfunktionen abzuschaffen. Der dritte: die Rolle des SCRUM-Masters zu trainieren. Stelzers Fazit: „Unglaublich, wie selbstverständlich das heute läuft.“

Das agile Arbeiten mache alle Mitarbeiter zufriedener, sie bringen sich und ihre Ideen bei Brandad Systems ein, die Qualität der Arbeit sei höher, und schneller sei sein Unternehmen nun auch. „Wir haben einen Kundenauftrag nicht bekommen, weil uns ein Modul fehlte. Das war vor eineinhalb Jahren. Für einen anderen Kunden haben wir dann ein Jahr später genau so ein Modul in agiler Arbeitsweise selbst entwickelt und waren damit schneller fertig als der >

## Methodenkoffer – das Handwerkszeug der Agilität.

Agile Methoden sind gleichzeitig iterativ und inkrementell. Iteration ist die schrittweise Durchführung von Verbesserungen. Inkrementell bedeutet, dass Aufgaben in Einzelteile zerlegt und Schritt für Schritt gelöst werden. Jedes dieser Teile – Inkremente – repräsentiert eine eigene und komplette Funktionalität. In der Praxis werden vor allem vier Methoden gelehrt: SCRUM, Kanban, Stand-up-Meetings und Design Thinking.

**// 01. SCRUM** ist eine Methode aus dem Projektmanagement. Projekte sind oft komplex, weder Anforderungen noch Lösungswege sind klar. Also wird mithilfe von Zwischenzielen versucht, sich der optimalen Lösung empirisch zu nähern. Der Projektfortschritt, die Anforderungen und die Hindernisse werden regelmäßig und für alle Beteiligten sichtbar festgehalten, überprüft und angepasst.

Bei Continental wird zum Beispiel in der Entwicklung der Software für Kombi-Instrumente wie der Tempoanzeige direkt hinter dem Lenkrad mit der SCRUM-Methode gearbeitet. „Der SCRUM-Master übernimmt die große Aufgabe und schneidet sie in kleine Häppchen für verschiedene Teams. Diese einigen sich selbst darauf, was sie im nächsten 14-Tage-Zeitraum erreichen wollen. In regelmäßigen Treffen gleichen sie ihre Fortschritte ab. Der SCRUM-Master hält das Projekt zusammen, ist in die Gesamtorganisation des Unternehmens eingebettet, räumt Steine aus dem Weg und leitet die Reviews. „Der Vorteil von SCRUM ist, dass die Beteiligten viel früher die Rückmeldung bekommen, was funktioniert. Sie können ihre Ziele regelmäßig anpassen und werden so schneller und besser im Prozess“, ergänzt Tobias Burkhardt.

**// 02. Kanban** hat eine flexible, dezentrale Produktionsprozesssteuerung zum Ziel. Es ist der japanische Begriff für Karte und be-

schreibt ein Steuerungsverfahren, das hierzulande als Hol-, Zuruf- oder Pull-Prinzip bekannt ist: Wird ein Produktionsteil verbraucht, dient der Kanban als Bestellkarte, die bei der vorgelagerten Produktionsstufe die erneute Herstellung des Teils auslöst.

Die Steuerung orientiert sich also ausschließlich am tatsächlichen Verbrauch von Materialien am Bereitstell- und Verbrauchsort. Damit soll die Wertschöpfungskette auf jeder Fertigungs- oder Produktionsstufe einer mehrstufigen Integrationskette kostenoptimal gesteuert und die lokalen Bestände von Vorprodukten in und nahe der Produktion reduziert werden. Entwickelt und erstmals angewendet wurde die Methode von Toyota.

**// 03. Stand-up-Meeting** beschreibt den kurzen Informationsabgleich der Projektbeteiligten mit Überprüfung der Ziele für den nächsten Tag. Die Meetings sollten nicht länger als 15 Minuten dauern, Details besprechen die Betroffenen bilateral. Findet die Besprechung im Stehen statt, ist das effizienter. Ziele werden so lange in immer kleinere Einheiten geteilt, bis diese an einem Arbeitstag erledigt werden können – der Fachbegriff dafür lautet Task Splitting. Der Einsatz eines Moderators hilft bei Einführung, die Fokussierung auf die Ziele zu legen und ineffiziente Meetings zu vermeiden.

**// 04. Design Thinking** ist eine systematische Herangehensweise an komplexe Problemstellungen. Es ist also ein Ansatz, der zum Lösen von Problemen und zur Entwicklung neuer Ideen führen soll. Ziel ist dabei, in multidisziplinären Teams Lösungen zu finden, die aus Anwender- oder Nutzersicht überzeugend sind. Die Lösung wird also zuerst durch die Brille des Nutzers gesehen, und dann wird quasi rückwärts überlegt, wie diese Lösung technologisch machbar und wirtschaftlich tragfähig herbeigeführt werden kann.



Tobias Burkhardt: „Agile Firmen sind für erstklassige Mitarbeiter attraktiv.“

Wettbewerber, der den Auftrag bekommen hat.“

Seit 2013 rollt Stelzer das Verfahren im ganzen Unternehmen aus. Ab Ende 2017 gibt es keine klassischen Führungskräfte mehr. „Mein Bewusstsein für die Vorteile des Verfahrens ist gewachsen. Jetzt bin ich sicher: An der Basis entstehen die tollsten Ideen. Wenn sie erst durch die Instanzen gereicht werden, wie in Konzernen üblich, und persönliche Eitelkeiten der Vorgesetzten darüber entscheiden, ob sie an die relevanten Stellen kommen, nehme ich meinem Unternehmen das Potenzial für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit.“

Joachim Stelzer ist heute die einzige Führungskraft bei Brandad Systems. „Eigentlich bin ich überwiegend für Compliance zuständig und wirke als Moderator.“ Die Verantwortung liege in den Teams. Und das fühle sich für alle Beteiligten richtig an. „Das Ersetzen der Machthierarchie durch eine Kompetenzhierarchie ist der Schlüssel für erfolgreiches Arbeiten in veränderungsstarken Zeiten.“ Man gebe ja nicht nur die Verantwortung in die Teams, sondern auch die Kontrolle – „die muss sein, allerdings nicht durch eine übergeordnete Instanz, sondern durch Transparenz.“

Wie dieser Kontrollmechanismus wirkt, macht Stelzer an einem Beispiel klar. „Jeder kann seinen Wunsurlaub selbst eintragen, das ist für das gesamte Team sichtbar. Beansprucht nun ein Mitarbeiter alle Brückentage für sich, muss das

Team sich besprechen und eine Lösung finden.“ Auch die Budgetverteilung funktioniere über Transparenz, und „wenn ich es konsequent zu Ende denke“, wägt Stelzer ab, „dann gehören auch die Gehaltsgespräche ins Team.“ Gleicher Lohn für gleiche Arbeit sei für ihn ohnehin eine Selbstverständlichkeit. Er hofft, sein Unternehmen in den nächsten fünf Jahren noch weiter in Richtung Transparenz entwickeln zu können. Ob das mit der Gehaltsverhandlung im Team Realität wird, weiß er aber noch nicht. „Das ist wohl der höchste Reifegrad, den eine Organisation erlangen kann.“

Auch Continental will das Wissen der Mitarbeiter intensiver nutzen und hat dafür sogar eine weltweite Ideenplattform eingerichtet, auf der jeder Mitarbeiter seine Anregungen und Vorschläge posten kann. „Sie überspringt Hierar-

## Agilität – die zehn Gebote.

Sinn und Nutzen erzeugen

statt

Zielvorgaben einhalten

Rollen entwickeln

statt

Stellen beschreiben

Kompetenzen vernetzen

statt

Funktionen abgrenzen

Ergebnisse erzielen

statt

Pläne einhalten

Erwartungen klären

statt

Regeln definieren

Selbstorganisation fördern

statt

Standards festlegen

Teamerfolge würdigen

statt

Einzelleistungen honorieren

Scheitern einkalkulieren

statt

Fehler sanktionieren

Mit dem Kunden interagieren

statt

Verträge verhandeln

Auf Veränderungen reagieren

statt

Pläne befolgen

chien – hier engagieren sich oft Vorstandsmitglieder als Sponsoren für Kampagnen. Das motiviert viele Mitarbeiter, über das Optimierungspotenzial in ihrem Bereich nachzudenken.“

Jüngst habe zum Beispiel der Continental-Finanzvorstand eine Ideen-Challenge initiiert – Mitarbeiter konnten ihre Ideen gleich auf Vorstandslevel platzieren. Ein Team nimmt das Ranking der Ideen vor, und der Vorstand beschließt dann, welche Idee umgesetzt wird. „Hier kommt dann das Okay von oben, aber alles andere wird auf der niedrigsten Ebene entschieden, auf der es entschieden werden kann.“

Dabei kommen natürlich auch kritische Anmerkungen der Mitarbeiter. Das sei, so Gallner, gewollt: „Offenheit ist der Nährboden für Vielfalt – Diversity – und hilft uns, Barrieren abzubauen.“

Dass Agilität vor allem die oberste Führungsebene herausfordert, hat Tobias Burkhardt schon öfter erlebt. Einerseits sei verstanden, dass der Vorstand vorleben müsse, was die Mitarbeiter umsetzen sollen. Und dass dazu der Mut gehöre, Entscheidungen in unsicherem Umfeld zu treffen, ohne den Anspruch zu haben, sofort auf die optimale Lösung zurückgreifen zu können.

„Andererseits kann ein großes Unternehmen nicht im Ganzen agil sein, weil die Komplexität seiner Aufgaben und die Herausforderungen eines Global Players nun mal auch klare Entscheidungen und Strukturen erfordern, die nicht zur Diskussion gestellt werden können“, sagt Gallner und fügt an: „Aber der Vorstand kann sich immer wieder durchlässig machen für die Anregungen der Mitarbeiter.“

Agile Methoden, zieht Thomas Gallner ein Zwischenfazit nach 14 Jahren Erfahrung, würden nur Erfolg haben, wenn das Gesamtsystem Rezeptoren dafür habe. An einer Stelle agil zu arbeiten, sei nicht sinnvoll, wenn die angrenzende und eingebundene nächste Einheit stark hierarchisch organisiert sei.

„Ich weiß schon“, analysiert Tobias Burkhardt, „der Weg zur Agilität kann anstrengend sein. Und natürlich wird es auch Rückschläge geben. Sie können aber sicher sein: Morgen wird diese Methode Ihnen auch helfen, neue Mitarbeiter zu gewinnen. Denn für die Generation Y – die 20- bis 35-Jährigen – ist der Erfolg in der Sache oft wichtiger als Macht und Status. Sie suchen vor allem eines: Einen great Place to Work.“ □

*Autorin: Yvonne Döbler*



## Stiften Sie Bildungserfolg!

**Das Deutschlandstipendium: Talent trifft Förderung.**



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Das Deutschlandstipendium gibt jungen Talenten Chancen auf persönliche Entwicklung im Hochschulstudium. Werden Sie jetzt Teil eines wachsenden Netzwerkes von Förderinnen und Förderern.

Uwe Joas, HR Business Partner, fördert Sabrina Huth.

Erfahren Sie mehr unter  
[www.deutschlandstipendium.de](http://www.deutschlandstipendium.de)



**Deutschland  
STIPENDIUM**