

forward

WU
ALUMNI

WU Alumni Magazin · Ausgabe // Edition 1/2020



Die Zukunft der Bildung

The Future of
Education

BILDUNG // EDUCATION

Megatrend (Weiter-)Bildung
Big trend: Professional training

E-LEARNING

Quo vadis, digitale Universität?
Quo vadis, digital university?

AGILE UNTERNEHMEN // AGILE COMPANIES

Wie lernen Unternehmen?
How do companies learn?

Wie lernen Unternehmen?

How do companies learn?

Um die ständigen Wandlungsprozesse unserer wirtschaftlichen Rahmenbedingungen produktiv meistern zu können, brauchen Unternehmen flexible Anpassungs- und Lernstrategien. Welche Organisationsstrukturen machen Unternehmen besonders resilient gegenüber Volatilität, Unbeständigkeit, Unsicherheit und Komplexität? Wie behalten Unternehmen im globalen Wettbewerb die Nase vorn?

Companies need flexible adaptation and learning strategies in order to deal productively with the constant processes of change in our economic environment. But what organizational structures help make companies resilient to volatility, uncertainty, complexity and ambiguity? How can companies stay ahead of their global competitors?

Agilität ist eine der Bewältigungsstrategien von Unternehmen in Zeiten des immer schneller werdenden Wandels. Doch was genau kann man darunter verstehen? Wo ist sie angezeigt und wie können Unternehmen diese Agilität lernen? Ein zentrales Element bei der Agilität ist die Bereitschaft, so WU Professorin Patricia Klarner, Leiterin des Instituts für Organization Design, Transformationsprozesse zu durchlaufen. Lernen kann und muss auf allen Ebenen eines Unternehmens funktionieren, auch auf denen, die vom Wandel vielleicht nicht

►► Kreative und kritische Köpfe ausbilden

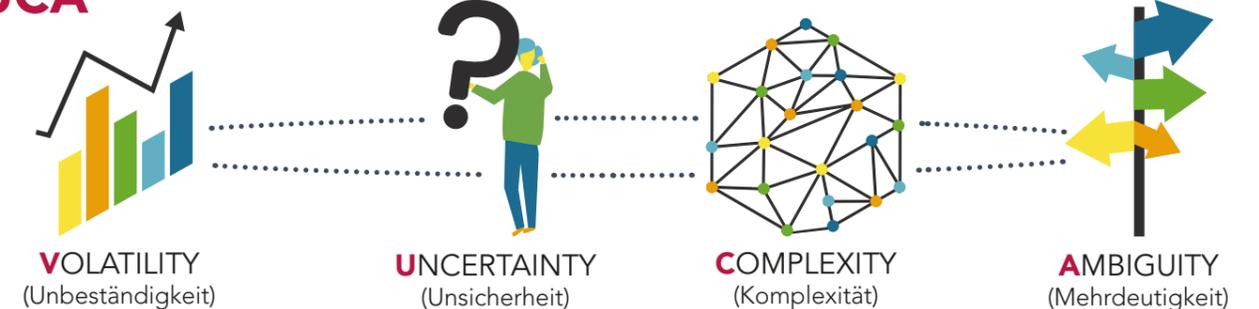
direkt betroffen sind. Daher muss ein „lernendes Unternehmen“ zur Selbstbeobachtung, Fehlertoleranz und Konfliktbewältigung fähig sein, agile Köpfe in Positionen bringen, wo sie ihre Wirkung optimal entfalten können, Stabilität dort sichern, wo sie notwendig ist und QuerdenkerInnen den Raum geben,

Innovationen anzustoßen. Wir haben Patricia Klarner gefragt, was die Wirtschaftsuniversität Wien als eine der wichtigsten österreichischen Ausbildungsstätten für zukünftige EntscheiderInnen ihren AbsolventInnen auf ihren Karriereweg mitgeben kann.

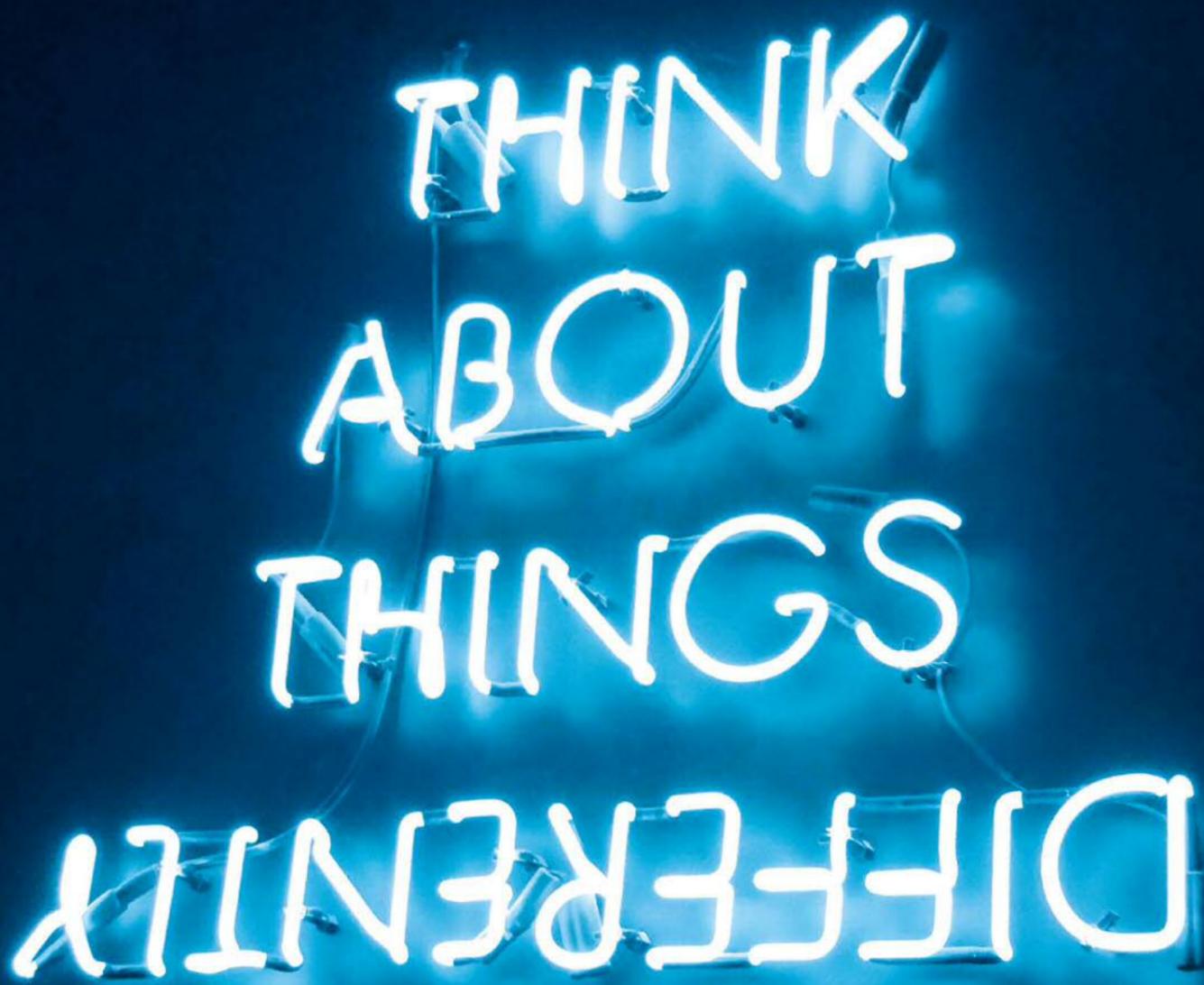
Was hat sich seit Ihrem ersten Buch „The Rhythm of Change“ (2010) verändert?

In meiner Forschung befasse ich mich stark mit der Fragestellung, wie Unternehmen und ihre Führungskräfte wiederholten Wandel meistern können. In Zeiten von VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) sind die Veränderungszyklen in Organisationen in den letzten Jahren noch kürzer geworden. Das heißt, dass Führungskräfte öfter mit Veränderungen, sei es strategischer, struktureller oder personeller Art, konfrontiert sind. Sie stehen heute mehr denn je vor der Herausforderung, solch unterschiedliche Veränderungen in

VUCA



VUCA beschreibt die schwierigen Rahmenbedingungen für die Unternehmensführung in einer sich immer schneller verändernden Welt.
 VUCA describes the difficult framework conditions corporate management faces in a fast-changing world.



facultas.mbs – auch auf dem beruflichen Weg ein starker Partner

Wir freuen uns auf Ihren Besuch!

Das bietet facultas.mbs an der WU

- über 2,5 Mio. lieferbare Bücher
- Kopier- und Druckservice
- Einrichtung und Betreuung von Firmenbibliotheken
- persönlicher Ansprechpartner mit Wirtschaftskompetenz

facultas.mbs begleitet Sie auch nach dem Studium in der Berufswelt.

Mehr Infos auf facultas.at

facultas.mbs



Einklang zu bringen, ohne die Organisation dabei zu überfrachten.

Wie lernen Unternehmen?

Unternehmen lernen, wenn ihre MitarbeiterInnen lernen. Dazu bedarf es einer strategischen Vision, die Lernen als zentralen Bestandteil nachhaltigen Unternehmenserfolges einstuft. Lernen ist besonders wichtig, um kurz- und langfristig anpassungsfähig zu bleiben. Unternehmen müssen sich beispielsweise im Produkt- oder Dienstleistungsspektrum laufend verbessern, dürfen aber auch langfristige Innovationen nicht aus den Augen verlieren. Hierfür ist es wichtig, von unterschiedlichen Stakeholdern zu lernen – insbesondere müssen Unternehmen „nah am Kunden, nah an der Kundin“ sein. Dafür benötigen sie auch die richtigen Strukturen und Prozesse, damit neues Wissen schnell innerhalb der Organisation aus-

getauscht werden kann. Schließlich lernen Unternehmen auch, wenn sie sich laufend hinterfragen, bestehendes Wissen somit „auf den Prüfstand“ gestellt wird, und wenn das Wissen neuer MitarbeiterInnen gezielt ins Unternehmen integriert und genutzt wird.

Wie machen Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen zu lernenden Teams?

Führungskräfte müssen selbst Rollenvorbilder sein, neugierig bleiben und das idealerweise auch in der Unternehmenskultur verankern. Dadurch entstehen neue Ideen und Lösungsansätze, die dann offen im Unternehmen ausgetauscht werden sollten. Es geht darum, eine Lern- und Fehlerkultur zu etablieren und aus Fehlern zu lernen. Fehler dürfen gemacht werden – aber nicht zwei- oder dreimal die gleichen. Auch braucht es einen gewissen gestalterischen Freiraum im Team: Wie viel soll man dem Team vorgeben? Wie viel sollen die Teams auf Basis ihrer Erfahrung selber entscheiden und gestalten dürfen? Das richtige Teamdesign ist wichtig.

Habe ich die richtigen MitarbeiterInnen in meinen Teams? Wann ist es Zeit, neue MitarbeiterInnen mit komplementärem Wissen ins Team zu holen?

Was sind agile Arbeitsweisen?

Ein wichtiges Thema, vor allem weil unter „agilen Arbeitsweisen“ unterschiedliche Dinge verstanden werden. Ich verstehe Agilität als die Fähigkeit eines Unternehmens

zur Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen, vor allem an neue KundInnenbedürfnisse. Der Begriff der Agilität geht daher weit über Arbeitstechniken und Methoden hinaus. Um agil zu sein und zu bleiben, müssen Unternehmensstrategie, -struktur, -kultur und -prozesse im Einklang stehen, wie wir es auch in unserem Institutsmodell visualisieren. Fehlt dies, sieht sich ein Unternehmen mit zu viel Widerstand und Reibungspunkten konfrontiert, die Anpassung verhindern. Das heißt konkret, dass Unternehmen, die strategisch agil sein wollen, auch die Implikationen für ihre Struktur, Kultur und Prozesse evaluieren müssen.

Laut Studie der Boston Consulting Group sind die Margen größer und das Wachstum besser, je agiler ein Unternehmen ist ...

Agile, anpassungsfähige Unternehmen sind langfristig erfolgreicher, weil sie wesentlich flexibler auf neue Entwicklungen

eingehen können. Aber Agilität ist nicht für alle Unternehmensbereiche und Funktionen gleichermaßen geeignet. Man muss erst mal bei nicht standardisierten, kreativen Aufgaben ansetzen. Hier lohnt es sich, mit agilen Abläufen zu arbeiten: funktionsübergreifende Teams aufsetzen, mit starkem EndkundInnenfokus, KundInnen dann auch mehr in die Abläufe einbeziehen. Aber es gibt auch Unternehmensbereiche, die von agilen Arbeitsweisen überhaupt nicht profitieren. Agilität bedeutet oft, dass Unternehmen einen Transformationsprozess durchlaufen, daran muss immer wieder erinnert werden.

Es braucht Mut für rasche Entscheidungen, die auch falsch sein können. Wie geht man damit um?

Es wird oft gepredigt, dass man möglichst fundierte Entscheidungen treffen sollte, dafür möglichst viele Informationsquellen anzapfen und breite Datenmengen analysieren sollte ... Das klappt unter Zeitdruck oft nicht. Im aufstrebenden Bereich der Business Analytics gibt es computergestützte Analyseverfahren, die uns helfen können, Datenmengen strukturiert aufzubereiten. Dies unterstützt bei komplexen Entscheidungen. Es bedeutet aber nicht, dass ManagerInnen redundant werden. Ganz im Gegenteil: ManagerInnen können mithilfe von strukturiert

aufbereiteten Daten Situationen hinterfragen, müssen aber immer auch ihre Erfahrung mit einfließen lassen. Es ist in Führungsteams auch wichtig, QuerdenkerInnen zu haben, die die Dinge hinterfragen und Neues wagen. Und wenn man falsch gelegen hat, zu fragen: Was lernen wir kollektiv daraus? Auch bedarf es einer gewissen Risikobereitschaft unter Führungskräften.

Was müssen Ihre AbsolventInnen im Schlaf beherrschen?

AbsolventInnen unserer Kurse sind in der Lage, Organisationen ganzheitlich zu analysieren und zu managen. Dabei geht es um viele Herausforderungen an der Schnittstelle von Strategie und Organisation. Unser IOD-Modell, das wir in allen Veranstaltungen als Grundlage verwenden, fasst die Kernthemen und -inhalte zusammen. Wir wollen vor allem kreative und kritische Köpfe ausbilden. Aufgrund der sich stark verändernden (Unternehmens-)Welt brauchen unsere AbsolventInnen ein agiles Mindset: den Mut, sich laufend zu hinterfragen, das Bestreben, sich weiterzuentwickeln, und Freude daran, neue Ansätze zu testen sowie auch andere für Neues zu motivieren. Egal ob AbsolventIn im Bachelor, Master oder eine Führungskraft ... ManagerIn sein und bleiben erfordert lebenslanges Lernen.



Ein Unternehmen arbeitet dann agil, wenn Struktur, Menschen, Prozesse und Strategie in einem perfekt aufeinander abgestimmten Einklang stehen.

A company shows agility when its structures, people, processes and strategy are in perfect harmony.



© Ulrik Höfzel

Univ.-Prof. in Dipl.-Kff. Dr. Patricia Klarner

- + Studium an der Universität Passau, Deutschland, und der University of Lund, Schweden (Betriebswirtschaftslehre); Promotion an der Universität Genf, Schweiz; Visiting Scholar an der Wharton School, University of Pennsylvania, USA; Habilitation an der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU)
- + Seit 2017 Leiterin des Instituts für Organization Design an der Wirtschaftsuniversität Wien
- + Seit 2017 Professorin am Department of Strategy and Innovation an der Wirtschaftsuniversität Wien
- + Zahlreiche Publikationen und internationale Auszeichnungen
- + studied at the University of Passau, Germany, and the University of Lund, Sweden (Business Administration); PhD from the University of Geneva, Switzerland; visiting scholar at the Wharton School, University of Pennsylvania, USA; habilitation at the Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU)
- + since 2017, head of the Institute for "Organization Design" at WU
- + since 2017, professor in WU's "Department of Strategy & Innovation"
- + numerous publications and international awards

Agility is one of the coping strategies adopted by companies in times of increasingly rapid change. But what exactly does agility mean? Where is it needed and how can companies learn to be agile? According to Professor Patricia Klarner, head of WU's Institute for Organization Design, a core element of agility is the willingness to undergo transformation processes. Learning can and must take place at all levels of a company, including those that may not be directly affected by change. Therefore, a "learning organization" must be capable of self-observation; it must be tolerant of mistakes and be able to manage conflict. It must put agile minds in positions where they can optimally leverage their impact, ensure stability where needed and give lateral thinkers the space to initiate innovations. We asked Patricia Klarner what WU – one of Austria's most important educational institutions for future decision-makers – can offer its graduates on their career paths.

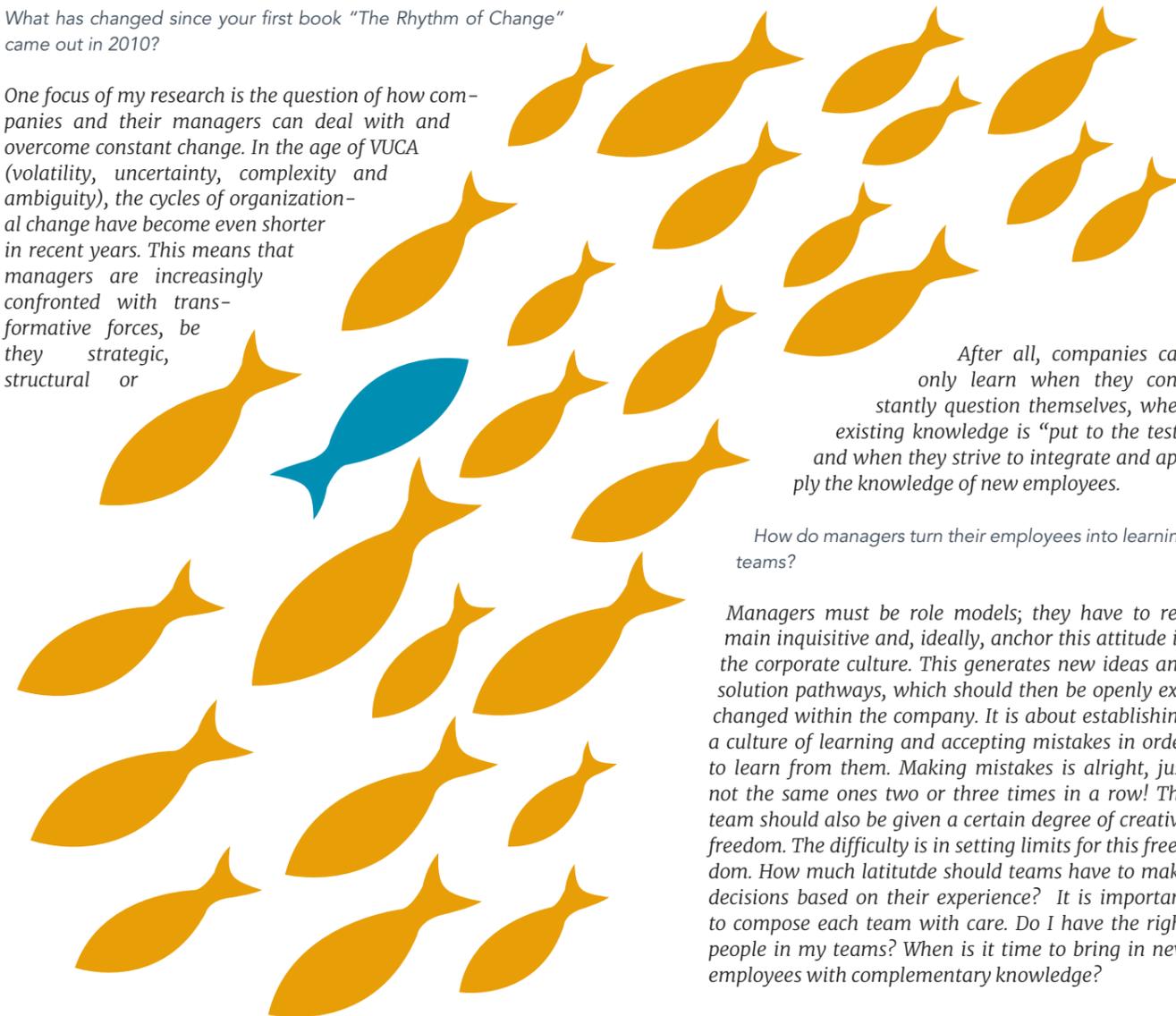
What has changed since your first book "The Rhythm of Change" came out in 2010?

One focus of my research is the question of how companies and their managers can deal with and overcome constant change. In the age of VUCA (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity), the cycles of organizational change have become even shorter in recent years. This means that managers are increasingly confronted with transformative forces, be they strategic, structural or

staff-related. Today more than ever, they face the challenge of trying to reconcile such diverse forces without overwhelming the organization.

How do companies learn?

Companies learn when their employees learn. This requires a strategic vision that views learning as a central component of sustainable corporate success. Learning is particularly important in order to stay adaptable in the short and long terms. For example, companies must continuously improve their range of products or services while not losing sight of long-term innovations. This requires learning; it is vital to learn from different stakeholders – and companies should stay "close to their customers" in particular. They also need the right structures and processes, ensuring that fresh insights can be exchanged quickly inside the organization.



After all, companies can only learn when they constantly question themselves, when existing knowledge is "put to the test" and when they strive to integrate and apply the knowledge of new employees.

How do managers turn their employees into learning teams?

Managers must be role models; they have to remain inquisitive and, ideally, anchor this attitude in the corporate culture. This generates new ideas and solution pathways, which should then be openly exchanged within the company. It is about establishing a culture of learning and accepting mistakes in order to learn from them. Making mistakes is alright, just not the same ones two or three times in a row! The team should also be given a certain degree of creative freedom. The difficulty is in setting limits for this freedom. How much latitude should teams have to make decisions based on their experience? It is important to compose each team with care. Do I have the right people in my teams? When is it time to bring in new employees with complementary knowledge?

What are agile working methods?

This is a vital topic, especially because "agile working methods" can be understood in different ways. For me, agility is the ability of a company to adapt to changing conditions, especially to new customer needs. The term agility therefore goes far beyond mere techniques

and working methods. As visualized in our institute model (see appendix on the IOD model), a company can only be and remain agile if the corporate strategy, structure, culture and processes are in harmony. If this is not the case, excessive resistance and friction will hinder adaptation. In concrete terms, this means that companies that want to be strategically agile must also evaluate the implications for their structure, culture and processes.

According to a study by the Boston Consulting Group, the more agile a company, the higher its margins and the faster its growth ...

Agile, adaptable companies are more successful in the long term because they can respond much more flexibly to new developments. But agility is not equally suited to all areas and functions. You have to start with non-standard, creative tasks. Here it is useful to focus on agile processes: Set up cross-functional teams with a strong focus on the end customer, and then get customers more involved in processes. But there are also business areas that do not benefit at all from agile working methods. It is important to remember that agility often means that a company is going through a process of transformation.

It takes courage to make quick decisions that could prove wrong. How should companies deal with this?

We are told time and again that decisions should only be taken after careful consideration, involving as many sources of information as possible and after analyzing large amounts of data ...

Yet time pressures often make this approach unworkable. The emerging field of business analytics offers computer-assisted analytical methods that can help us process large volumes of data in a structured way. While this can facilitate complex decision-making, it does not mean that managers have become redundant. Quite the opposite: When weighing complex situations, managers should always apply their experience in addition to using structured data. It is also important that management teams include lateral thinkers who ask questions and are willing to try fresh approaches. And if something goes wrong, the team should ask: What can we learn collectively from this? Of course, this means that managers have to cultivate a certain willingness to take risks.

What should your graduates be able to do instinctively?

Our graduates can analyze and manage organizations holistically. This involves many challenges at the intersection of strategy and the organization. Our IOD model, which we use as a basis for all courses, summarizes the core topics and contents. Above all, we want to hone creative and critical thinking. Due to the rapidly changing (corporate) world, our graduates need an agile mindset. This includes the courage for constant self-evaluation, a drive towards self-development and joy in testing innovative approaches as well as motivating others to try new pathways. Whether you have graduated from a bachelor's, master's or executive program ... being and remaining a manager requires lifelong learning. ■

Auswege aus der Komplexitätsfalle führen über Führungskräfte, die Mut zu Neugier und Offenheit zeigen.

The way out of the complexity trap is via managers who have the courage to remain inquisitive and tolerant of others.


esterhazy.at





GROSSE SCHÄTZE ^{UND} GESCHICHTE
Konzerte | Ausstellungen | Wein