HANSER

Leseprobe

zu

Selbstorganisation und Agilität in Großunternehmen

von René Schneider

Print-ISBN: 978-3-446-47298-3
E-Book-ISBN: 978-3-446-47461-1
ePub-ISBN: 978-3-446-47720-9

Weitere Informationen und Bestellungen unter
https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446472983
sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Den Wandel konkret vollziehen ...

Dieses Buch ist etwas ganz Besonderes. Ich arbeite seit 2016 bei Amazon Web Services (AWS) – erst als Enterprise Strategist und heute als Leiter des Digital Innovation Programs für Europa, Afrika und den Nahen Osten. Amazon führte eine Transformation durch, die unter anderem AWS hervorbrachte. AWS wiederum ermöglichte es vielen bekannten Firmen, neue Geschäftsmodelle und neue Produkte zu erfinden. Ich denke da an Beispiele wie Netflix, VWs digitale Produktionsplattform, Project Carbonview von Bayer, Octopus Energy, Deliveroo, N26 und viele andere. Erfindungsgeist, Agilität, Skalierbarkeit und eine schnellere Time-to-Market sind Ziele und Fähigkeiten, die man sich für den eigenen Betrieb wünscht. Der Weg dahin scheint oft steinig und schwierig. Wenn es aber einer altehrwürdigen, deutschen Firma gelingt, sich innerhalb von fünf Jahren komplett neu zu erfinden, dann ist das Ermutigung und Hoffnung für andere.

Ich kenne René seit Anfang dieser Zeit des Wandels und lerne immer etwas von ihm, wenn wir uns treffen. Vor zwei Jahren interviewte ich René und Andrea Sturm über die Transformation ihres Unternehmens. Und seit dieser Zeit nutze ich dieses Beispiel der vollständigen Transformation bei der Arbeit mit meinen Großkunden, wenn sie mich fragen, ob es denn überhaupt möglich sei, bei einer großen, etablierten Firma etwas so Waghalsiges anzufangen. Dieses Unternehmen hat Großartiges geschafft, nämlich einen Kultur- und Arbeitswandel von unten nach oben, der es ihm erlaubt, Dinge zu tun, die vorher nicht mal versucht worden wären, und das in kürzester Zeit. Oft bescheinigten mir Geschäftsleiter die Brillanz einer vorgestellten Idee, aber gleichzeitig auch deren Undurchführbarkeit. Die Gründe dafür kennt man: a) Mangel an notwendigem Know-how, b) zu viele andere grundlegende Prioritäten, c) zu hohes Risiko, d) irgendwelche Regularien, oder e) man glaubt, man könne seine eigene IT-Sicherheit besser gewährleisten als ein Cloudanbieter wie AWS. Und es existierten noch viele andere Gründe, lieber nichts zu tun. René beweist das Gegenteil. Er beschreibt, wie kleine autarke Teams so arbeiten können, dass Innovationen optimiert und Risiken minimiert werden.

Digitalisierung, neue technologische Möglichkeiten wie Cloud oder künstliche Intelligenz, wachsender Konkurrenzdruck, Klimawechsel, Nachhaltigkeit und die

daraus entstehende Notwendigkeit des schnellen Handels, fordern ein Umdenken und eine geschäftliche Neuorientierung. Mit meinem Kollegen Jonathan Allen zusammen habe ich einen Ratgeber für Führungskräfte geschrieben, in dem wir erklären, wie man das Thema Cloud angehen kann. René präsentiert uns jetzt mit diesem Buch die Gebrauchsanleitung, wie man den daraus resultierenden notwendigen organisatorischen Wandel in Großunternehmen konkret vollzieht.

René gibt uns praktische Möglichkeiten, wie man die Themen angeht, die eine Transformation immer wieder aufhalten. Wie verändere ich grundsätzlich die Arbeitskultur? Wie begeistere ich die Mitarbeiter und den Vorstand gleichermaßen, um meine Firma zukunftsfähig zu machen? Wie kann ich Teams aufbauen, die vorwiegend autark vorgehen können, um in schnellstmöglicher Zeit neue kundenorientierte Produkte und Lösungen zu bauen, die auch finanziell rentabel sind? Wie skaliere ich das mit Dutzenden oder gar Hunderten von autarken Teams, ohne Chaos zu erzeugen? Und wie vergewissere ich mich gleichzeitig, dass ich organisatorische Stabilität gewähre, Ziele erfülle und Regularien einhalte?

René und seine Kollegen haben das besser gelöst als viele Hundert andere Firmen, mit denen ich arbeite. Meiner Meinung nach ist ihr erfolgreicher Wandel zu einem Paradebeispiel geworden, das Orientierung für andere bietet. Seit zwei Jahren schicke ich meinen Kunden mit Begeisterung Renés Vorträge. Jetzt hat er uns mit seiner tiefen Erfahrung und seinen hart erarbeiteten Erkenntnissen ein großes Geschenk gemacht. Ich kann es nicht erwarten, dieses Buch mit meinen Kunden zu teilen, um ihnen ihre Reise in die Zukunft zu vereinfachen. Viel Spaß beim Lesen und Bauen!

Thomas Blood Königswinter, Winter 2022

Danksagung

Für das sensationelle Vorwort von Thomas Blood möchte ich mich an dieser Stelle bedanken. Er ist einer der Impulsgeber für dieses Buch, was ich zur damaligen Zeit erst mal noch belächelte. Ich bedanke mich bei dem erfolgreichen Kinderbuchautor und Illustrator Robert Scheffner, welcher mir für die ersten Schritte des Buches wertvolle Tipps mitgegeben hat. Ich bedanke mich bei Andrea Sturm für die unzähligen Diskussionen und Impulse zu Lösungsstrategien für selbstorganisierte Strukturen.

Dem Hanser Verlag danke ich für die Chance, dieses Buch zu veröffentlichen und damit einen kleinen Schritt in Richtung selbstorganisierter agiler Strukturen in Großunternehmen machen zu können.

Besonders herzlich danke ich meiner Frau Stephanie Schneider für die Freiheit, das Buch zu schreiben, anstatt die unzähligen Stunden gemeinsam mit ihr zu verbringen.

Schließlich danke ich der DB Systel GmbH, welche mir in den letzten Jahren die Chance gegeben hat, nicht nur Teil unserer Transformation zu sein, sondern diese durch mich auch gestalten zu lassen.

René Schneider Frankfurt, Winter 2022

Inhalt

Den Wandel konkret vollziehen V

Danksagung VII

Einleitung 1

I Die vollständige Transformation eines Unternehmens in die Selbstorganisation 3

1 Jahr eins (Projektsicht): Am Anfang stand der Schmerz 7

1.1 Der vernichtende Impuls 8

1.2 Unser traditionelles Organisationsdesign 9

1.3 Start der Initiative zur radikalen Weiterentwicklung 11

1.3.1 Analyse der möglichen Ursachen 12

1.3.2 Ideensuche für eine erste Orientierung 16

1.3.3 Überraschungen aus den eigenen Reihen 21

1.4 Mut zu ersten Eckpfeilern unseres Wandels 23

1.5 Zusammenfassung und Key Learnings 27

2 Jahr eins (Unternehmenssicht): Aller Anfang ist einfach 29

2.1 Der schnell abflachende Hype 30

2.2 Einfacher als gedacht – erste konkrete Erfolge 31

2.3 Unser Prototyp des Servant Leaders 37

2.4 Der Prototyp einer Unterstützungsstruktur 41

2.5 Die Skalierung der ersten Strukturen 44

2.6 Eine unerwartet frühe Überraschung 46

2.7 Das Überholmanöver der neuen Organisation 48
2.8 Ein Umdenken war notwendig 50
2.9 Zusammenfassung und Key Learnings 52

3 Jahr zwei (Projektsicht): Ein unternehmensweites Rahmenwerk . . 55
3.1 Das Transformationsprojekt 56
3.2 Ein Transformationsprozess als Orientierung 58
3.2.1 „Definition of Start“-Teams 60
3.2.2 „Definition of Ready“-Teams 61
3.2.3 „Definition of Done“-Teams 62
3.2.4 Die Prüfungen und Phasenübergänge 63
3.3 Eine systematisierte Begleitung der Teams 64
3.4 Die erste Version eines neuen Organisationsdesigns 68
3.5 Eine dezentrale Kompetenzentwicklung 73
3.6 Ein neuer Auswahlprozess 76
3.7 Zusammenarbeit mit der Interessenvertretung 79
3.8 Zusammenfassung und Key Learnings 81

4 Jahr zwei (Unternehmenssicht): Skalierung auf dem Weg zum Scheitelpunkt 83
4.1 Die ersten flächendeckenden Gehversuche 84
4.2 Die Herausforderungen reiferer Teams 86
4.3 Die ersten Ansätze für die Arbeit am System 90
4.4 Das mangelnde Verständnis der Auftraggeber 92
4.5 Onboarding neuer Mitarbeiter und Teams 96
4.6 Die schädlichen Mythen 99
4.7 Die Organisation überrennt das Projekt 103
4.8 Zusammenfassung und Key Learnings 106

5 Jahre drei bis vier (Projektsicht): Der Durchbruch des Transformationsprojektes 109
5.1 Drink your own Champagne 110
5.2 Transparenz über die neue Organisation 114
5.3 Das Update des Transformationsprozesses 117
5.3.1 Update – „Definition of Start“-Teams 118

5.3.2 Update – „Definition of Ready“-Teams 120
5.3.3 Update – „Definition of Done“-Teams 121
5.4 Der Transformationsprozess für Unterstützungsstrukturen 123
5.4.1 „Definition of Start“-Einheit (erste Aggregationsebene) 123
5.4.2 „Definition of Ready“-Einheit (erste Aggregationsebene) 124
5.4.3 „Definition of Done“-Einheit (erste Aggregationsebene) 126
5.4.4 „Definition of Start“-Cluster (zweite Aggregationsebene) 127
5.4.5 „Definition of Ready“-Cluster (zweite Aggregationsebene) 128
5.4.6 „Definition of Done“-Cluster (zweite Aggregationsebene) 129
5.5 Die standardisierten Abnahmeprüfungen im Transformationsprozess . . . 130
5.6 Das Update des Organisationsdesigns 133
5.7 Die Wertschöpfungsketten 136
5.8 Die Zertifizierung für Agility Master und Product Owner 140
5.9 Der Umgang mit Regularien und der neuen Arbeitswelt 142
5.10 Das Gehaltsniveau in der neuen Arbeitswelt 144
5.11 Die Übernahme eines zweiten Teams 147
5.12 Der Abschied von traditionellen Faustregeln 148
5.13 Zusammenfassung und Key Learnings 150

6 Jahre drei bis vier (Unternehmenssicht): Der Tanker dreht sich . . 153
6.1 Die Veränderung wird spürbar 154
6.2 Die Standardisierung mit dem Mut zur Redundanz 157
6.3 Die Selbstorganisation löst sich selbst auf 159
6.4 Die Herausforderungen in den Einheiten 162
6.4.1 Die zunehmend generische Aggregation der Teams 163
6.4.2 Leere Hüllen in der Selbstorganisation 164
6.4.3 Der fehlende Mehrwert einer Einheit 165
6.4.4 Auswahlprozesse nach geringstmöglichem Widerstand 167
6.5 Der erste Cluster als zweite Aggregationsebene 169
6.6 Der Auftrag zum Warten auf Godot 171
6.7 Die optimierte Wertschöpfung blieb eine Vision 173
6.8 Der notwendige Schlag ins Kontor 175
6.9 Zusammenfassung und Key Learnings 176

7 Jahre fünf bis sechs (Projektsicht): Die Professionalisierung der Transformation 179

7.1 Die Steuerung des Transformationsprozesses 180

7.2 Der Neuaufsatz der Unterstützungsstrukturen. 183

7.2.1 Die Orientierungshülle und die Besetzung 184

7.2.2 Die Neugestaltung der externen Reflexion 186

7.2.3 Das Sparringsmodell 188

7.2.4 Der Fluch und Segen der reifsten Aggregationsstruktur. 189

7.3 Das neue Führungsmodell des Unternehmens. 191

7.4 Die Reduktion der Querschnittsfunktionen. 194

7.5 Die Governance-Strukturen. 197

7.6 Eine lernende Gesamtbetriebsvereinbarung. 202

7.7 Die vorerst finale Organisationsstruktur. 203

7.8 Der Projektabschluss und wie es weiterging 206

7.9 Zusammenfassung und Key Learnings 208

8 Jahre vier bis sechs: die neue Arbeitswelt und der neue Alltag . . 209

8.1 Die Herausforderungen eines Clusters 210

8.2 Die selbstorganisierten Führungsstrukturen 213

8.3 Die Überlastung des Gesamtsystems. 217

8.4 Die strategische Neuausrichtung in mehreren Anläufen. 221

8.5 Das schlechte Bauchgefühl der neuen Führungsrolle 224

8.6 Die Skalierfähigkeit auf dem Prüfstand. 230

8.7 Phänomene der Selbstorganisation 231

8.8 Zusammenfassung und Key Learnings 235

9 Ein Rückblick und Ausblick 237

9.1 Ein Rückblick 238

9.2 Ein Ausblick 245

9.3 Abschluss des ersten Segments 249

II Kernelemente des Erfolgs 251

10 Der Modus der kontinuierlichen Weiterentwicklung 255

10.1 Die wichtigsten Strukturelemente und deren Handlungsfelder der Weiterentwicklung 255

10.1.1 Die wichtigsten Strukturelemente 256

10.1.2 Handlungsfelder zur Weiterentwicklung. 259

10.2 Die Voraussetzungen der kontinuierlichen Weiterentwicklung 263

10.3 Die kontinuierliche Reflexion, die Retrospektive 270

10.4 Die systematische Entwicklung der Selbstorganisation innerhalb eines Elements 274

10.5 Zusammenfassung und Key Learnings 281

11 Das Team als Unternehmen im Unternehmen. 283

11.1 Das Unternehmen im Unternehmen 283

11.2 Das grundlegende Set-up und der Arbeitsmodus. 287

11.3 Die Prinzipien zur Auswahl der Teammitglieder 292

11.4 Der Weg in die Selbstorganisation 295

11.4.1 Phase 1 – Spielen der Selbstorganisation 297

11.4.2 Phase 2 – Versuch der Selbstorganisation. 298

11.4.3 Phase 3 – Ablehnung der Selbstorganisation 299

11.4.4 Phase 4 – Weg in die Selbstorganisation. 301

11.4.5 Phase 5 – Selbstorganisation 302

11.4.6 Resümee zum Modell. 303

11.5 Die unterstützenden Systeme für die Unternehmen im Unternehmen . . .304

11.6 Die eigenen High-Performance-Teams als Orientierung 306

11.7 Die Standortbestimmung des Reifegrads eines Teams 308

11.7.1 Die Standortbestimmung des Umsetzungsteams 309

11.7.2 Die Standortbestimmung des Agility Masters 314

11.7.3 Die Standortbestimmung des Product Owners. 318

11.8 Zusammenfassung und Key Learnings 321

12 Das Führungstandem 323

12.1 Zwei sind besser als einer 324

12.2 Die aktive Gestaltung der Arbeitsbeziehung ist eine Hauptaufgabe des Tandems 327

12.3 Die Fähigkeiten eines Servant Leaders 331

12.4 Die Merkmale für ein dysfunktionales Tandem 335

12.5 Zusammenfassung und Key Learnings 337

13 Das Konsequenzmanagement 339

13.1 Die Konsequenz in der Inkonsequenz 340

13.2 Der Initiator und die Ansatzpunkte 343

13.3 Die Konsequenzpyramide 347

13.4 Das unternehmerische Handeln in der Selbstorganisation ist eine Illusion 353

13.5 Zusammenfassung und Key Learnings 356

14 Unterstützungsstrukturen statt Hierarchien 357

14.1 Der Aufbau der Unterstützungsstrukturen und dessen Funktion 358

14.2 Die Funktionsweise des Organisationssystems 364

14.3 Die Arbeit am System 370

14.4 Die Arbeit am System der Systeme 375

14.5 Die Arbeit am System der Systeme der Systeme 378

14.6 Die Rolle der Geschäftsführung 382

14.7 Die Eskalation – eine andere Art der Kommunikation 385

14.8 Zusammenfassung und Key Learnings 389

15 Querschnitt und Prozesse im neuen Gewand 391

15.1 Weiterentwicklung der Querschnittsfunktionen 392

15.2 Neues Schema für Prozesse und Governance 400

15.3 Audits und Zertifizierungen 405

15.4 Unterstützte Weiterentwicklung der Mitarbeiter 406

15.5 Zusammenfassung und Key Learnings 408

16 Am Kunden ausgerichtete Wertschöpfungen 411
16.1 Zusammenarbeit mit klassischen Strukturen 412
16.2 Optimierung der Zusammenarbeit ausgerichtet am Auftraggeber 415
16.3 Wertschöpfungen als Weiterentwicklung der geführten Zusammenarbeit . . 419
16.4 Adaptive Organisationsstrukturen 425
16.5 Zusammenfassung und Key Learnings 429

17 Grundlegende Ordnungskriterien der Selbstorganisation 431
17.1 Der Schutzraum und einheitliche Anker 432
17.2 Grundlegende Ordnungskriterien der Selbstorganisation 434
17.2.1 Ownership, Commitment und Konsequenzen 435
17.2.2 Teamcommitment und vertrauensvolle Zusammenarbeit 436
17.2.3 Informationen unterliegen einer Holschuld 438
17.2.4 Probleme erst lösen, wenn sie entstehen 439
17.2.5 Trennen von Meinungen und validen Einwänden 442
17.2.6 Strukturen aufbauen, um sich selbst abzuschaffen 443
17.2.7 Taktung in jedem Strukturelement 445
17.2.8 Generalisierung statt Spezialisierung 446
17.3 Grundlegende Ansätze zur Unterstützung des Wandels 447
17.3.1 Inspect and Adapt 448
17.3.2 Trennung von „Was“ und „Wie“ 449
17.3.3 Selbstorganisiertes Arbeiten 450
17.3.4 Gleichverteilung in den Teams 451
17.3.5 Sinnstiftung in den Aufgaben 452
17.4 Grenzen der Selbstorganisation: Wann greife ich ein? 455
17.5 Zusammenfassung und Key Learnings 458

18 Die Steuerung der Transformation 459
18.1 Die Systematik und die Prinzipien eines Wandels 460
18.2 Die notwendige Orientierung für das Unternehmen 463
18.3 Wie kann man den Wandel messen und steuern 468
18.3.1 Ein Grundprinzip der Steuerung in der Selbstorganisation 468
18.3.2 Die quantitativen Steuergrößen 471
18.3.3 Die qualitativen Kriterien 473
18.4 Zusammenfassung und Key Learnings 474

III Selbstorganisation in Großunternehmen 475

19 Wo fängt man an? 479

19.1 Geschlossene Systeme transformieren 480

19.2 Welches Problem will man überhaupt lösen? 481

19.3 Wie kommt man zur Startlinie und wo kann man unterstützen? 483

19.4 Wo stehe ich aktuell mit meinem Unternehmen? 486

19.5 Zusammenfassung und Key Learnings 491

20 Persönliche Orientierung in der Selbstorganisation 493

20.1 Sicht der Mitarbeiter 493

20.2 Sicht des Managements 496

20.3 Sicht beim Berufseinstieg 498

20.4 Sicht einer Geschäftsführung 499

20.5 Zusammenfassung und Key Learnings 501

21 Mythen, Vorurteile und Kritik 503

21.1 Mythen und Vorurteile 503

21.1.1 Stabiles versus adaptives System 504

21.1.2 Gesetzliche Hinderungsgründe 504

21.1.3 Den König machen immer die anderen 505

21.1.4 Überforderung 506

21.1.5 Standardisierung 507

21.1.6 Alles gemeinsam machen 507

21.1.7 Remote-Arbeit 508

21.2 Kritik und Ausbaufelder 508

21.2.1 Ein härteres System 508

21.2.2 Limit der persönlichen Weiterentwicklung 509

21.2.3 Fehlende Ausbildungsinhalte 510

21.2.4 Zusammenarbeit mit traditionellen Strukturen 511

21.2.5 Generische Rollen 512

21.3 Zusammenfassung und Key Learnings 513

Resümee 515

Literatur 519

Der Autor 521

Einleitung

Es ist absolut beeindruckend, wie schnell sich ein traditionelles Unternehmen mit Tausenden von Mitarbeitern und klassischen Hierarchien in nur sechs Jahren in eine selbstorganisierte und agile Organisation entwickeln kann. Wer hätte gedacht, dass sich dabei die Mitarbeiterzufriedenheit verbessert, die jährliche Mitarbeiterfluktuation auf das niedrigste Niveau seit Gründung des Unternehmens sinkt und die Kundenzufriedenheit im Vergleich steigt. Und wer hätte gedacht, dass wir bei einer nahezu identischen Anzahl von Mitarbeitern das Geschäft um 50 Prozent steigern und uns für viele Unternehmen vom traditionellen Dienstleister zum strategischen Partner entwickeln können? Die Vorteile der Selbstorganisation und Agilität in Großunternehmen sind signifikant.

Der vollständige Wandel eines klassischen Unternehmens in eine hierarchiefreie Organisation ist komplex. Gerade unter dem rollenden Rad des Geschäfts ist das eine Herausforderung. Es ist nicht möglich, eine derartige Veränderung von einem Tag auf den anderen umzusetzen. Es braucht ein systematisches Vorgehensmodell, um schrittweise selbstorganisierte, agile Organisationsstrukturen einzuführen. Daher nähern wir uns der Komplexität einer unternehmensweiten Transformation aus mehreren Richtungen.

Viele Unternehmen setzen sich bereits mit der Selbstorganisation auseinander oder befinden sich bereits auf dem Weg. Das Buch ist daher auch ein Angebot, die eigene Erfahrung zu reflektieren und für sich selbst neue Erkenntnisse zu gewinnen. Viele Entwicklungen werden nicht wie erwartet verlaufen und das darf auch mal wehtun.

Wir nähern uns dem Thema aus drei unterschiedlichen und gleichzeitig stark zusammenhängenden Richtungen:

- Das erste Segment mit den Kapiteln 1 bis 9 beschreibt in chronologischer Abfolge einen Erfahrungsbericht zur vollständigen Transformation unseres Unternehmens. Um diese umfangreichen Veränderungen besser darstellen zu können, betrachten wir unseren Wandel aus zwei unterschiedlichen Unternehmensblickwinkeln.

- Das zweite Segment mit den Kapiteln 10 bis 18 stellt die extrahierte Essenz dieser neuen Organisationsform dar. Diese theoretischen Ansätze helfen dabei, die praktischen Schritte der eigenen Transformation bestmöglich gestalten zu können. Dabei ist es egal, ob es eine Transformation einer Abteilung, eines Bereichs oder eines vollständigen Unternehmens ist.
- Das abschließende Segment III entwickelt auf Basis der Erkenntnisse der ersten beiden Segmente ein Reifegrad- und Vorgehensmodell für Großunternehmen und Konzerne. Es bietet eine Starthilfe für Ansätze und Ideen einer Veränderung. Dabei sollen auch einige allgemeine Fragestellungen beantwortet und einige Mythen ausgeräumt werden.

Die Kapitel sind entsprechend strukturiert, um an jeder Stelle einsteigen zu können. Wir empfehlen jedoch, mit dem ersten Segment zu beginnen, da im zweiten Segment viele Erfahrungen aus unserer Transformation als Beispiele genutzt werden. Es ist wichtig, nachzuvollziehen, wie es zu den Erkenntnissen gekommen ist und welche Stolpersteine dabei auf dem Weg lagen. Die Transformation in selbstorganisierte, agile Strukturen ist eine Reise mit vielen Unbekannten und einer stetigen Ungewissheit. Ein traditionelles Großunternehmen muss erst einmal lernen, damit umzugehen.

I

Die vollständige Transformation eines Unternehmens in die Selbstorganisation

Es war eine komplexe und erstaunliche Reise mit vielen Erkenntnissen, die wir und auch kein anderer hätten voraussehen können. Unzählige Erfahrungen haben gezeigt, wie ambitioniert und gleichzeitig auch praxistauglich die Selbstorganisation ist. Daher stellen wir unseren Wandel aus zwei verschiedenen Blickwinkeln dar. Einer aus Sicht des Projektes, welches die Veränderung initiierte und vorantrieb. Und einer aus Sicht der Produktion mit alle weiteren Unternehmensteilen, welche die Transformation im laufenden Geschäft durchführte (Bild I.1).

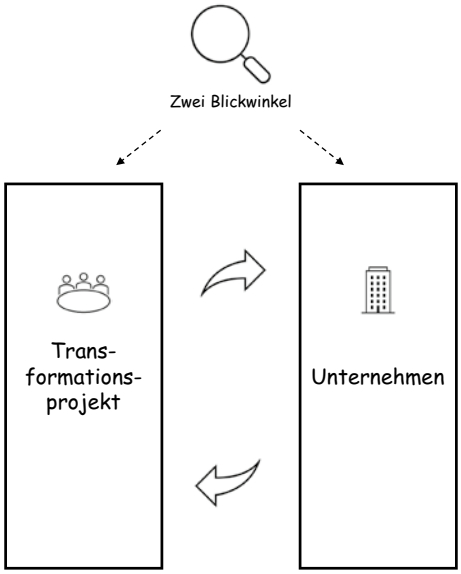

Bild I.1 Zwei Blickwinkel auf die Transformation unseres Unternehmens

Da es wichtig ist, wie das Zusammenspiel zwischen dem Projekt und dem produktiven Unternehmen funktionierte, werden die Kapitel abwechselnd aus den zwei Blickwinkeln dargestellt. Alle Impulse aus dem Projekt nahmen Einfluss auf die Produktion und die tägliche Arbeit. Die Erfahrung daraus beeinflusste wiederum das Transformationsprojekt.

- Das Kapitel 1 beschäftigt sich mit den Anfängen der Transformation aus Sicht einer Initiative, woraus später das Projekt zur Transformation entstand.
- Das Kapitel 2 zeigt die ersten praktischen Gehversuche durch die Mitarbeiter in der Produktion.
- Das Kapitel 3 beschreibt die erste notwendige Weiterentwicklung des Projektes und weiterer existenzieller Rahmenbedingungen.
- Das Kapitel 4 beschreibt die großflächigen Wirkungen in der Produktion und weiteren Unternehmensteilen.

- Das Kapitel 5 (Projekt) beschreibt die notwendige Skalierung des Projektes.
- Das Kapitel 6 (Unternehmen) bietet einen Überblick, wie sich nun das gesamte Unternehmen schrittweise wandelte.
- Das Kapitel 7 (Projekt) beschreibt den Abschluss des Projektes und die Überführung in die Regelorganisation.
- Das Kapitel 8 (Unternehmen) gibt einen Überblick über die Arbeit in der neuen Arbeitswelt.
- Das Kapitel 9 bietet einen Rückblick auf die gesamte Transformation mit vielen Erkenntnissen und gibt einen Ausblick, was uns voraussichtlich noch bevorstehen wird.

1 Jahr eins (Projektsicht): Am Anfang stand der Schmerz

Der Auslöser war ein existenzbedrohendes Ereignis für unser Unternehmen. Es waren tiefgreifende Veränderungen notwendig, um den Anschluss an den Markt nicht zu verlieren. Die Liste der Handlungsfelder war groß und die ersten ambitionierten Lösungsideen wirkten unerreichbar. Mit einem verhältnismäßig unscheinbaren Start nahm unser Wandel in selbstorganisierte agile Strukturen erste Formen an. Interessanterweise war es dann doch einfacher als gedacht.

Dieses erste Kapitel nimmt die Sicht einer Initiative ein, die sich später zu einem unternehmensweiten Transformationsprojekt entwickelte (Bild 1.1). Wir brauchten eine erste Orientierung, in welche Richtung die Reise gehen sollte. Wir nutzten Impulse vom Markt, griffen bereits existierende Erfahrungen aus unserem Unternehmen auf und entwickelten eine erste Vision einer konkurrenzfähigen Organisation. Für den Wandel in agile selbstorganisierte Strukturen existierte für traditionelle Großunternehmen jedoch kein Bauplan oder Template. Daher war nicht nur das Ziel eine Herausforderung, sondern auch der Weg dahin.

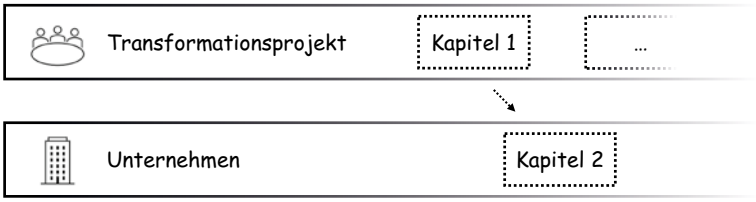

Bild 1.1 Das Transformationsprojekt schafft den Rahmen für den Wandel im Unternehmen

Um die Ernsthaftigkeit dieses Wandels zu unterstreichen, starteten wir den Wandel in unserem wichtigsten Produktionsbereich (Kapitel 2). Dafür galt es, eine Grundlage zu schaffen. Wie zu erwarten, lagen Theorie und Praxis weit auseinander.

Welche Fragen beantwortet dieses Kapitel?

- Was waren die Auslöser für diesen ambitionierten Schritt?
- Wie sah die Organisationsstruktur vor der Transformation aus?
- Was waren die Herausforderungen unserer Organisation?
- Welchen Rahmen initiierten wir, um überhaupt diese Schritte in eine selbstorganisierte agile Organisation machen zu können?
- Was konnten wir vom Markt und der eigenen Organisation bereits lernen?
- Wie gaben wir uns eine erste Orientierung für die Transformation?

1.1 Der vernichtende Impuls

Unser Unternehmen stand im Herbst 2014 vor einer unerwarteten Herausforderung. Als klassischer IT-Dienstleister der letzten Jahrzehnte entwickelten wir unser Unternehmen, wie jedes andere, stetig an den Anforderungen unserer Kunden weiter. Neue Technologien und Innovationen veränderten unser Geschäft in immer kürzeren Abständen. Unser Unternehmen als Teil eines ehemaligen Staatskonzerns hatte ein umfangreiches Angebot und erwirtschaftete jedes Jahr ein positives Ergebnis. Der Konzern selbst bündelte zu dieser Zeit mehr als 800 Tochterunternehmen, für die wir hauptsächlich unsere Leistungen erbrachten.

Unser Schmerz entstand im Rahmen einer Strategieklausur. Wie in jedem Konzern wird mindestens einmal pro Jahr die strategische Ausrichtung den äußeren Markteinflüssen angepasst und während der jährlichen Konferenz aller Konzerntöchter kommuniziert. Der nächste Schritt der Digitalisierungsstrategie stand an. Gerade im Hinblick auf die Ausgestaltung dieser Strategie lag es nah, dass der bekannte IT-Dienstleister, unser Unternehmen, durch seine Kompetenz und Zuverlässigkeit mindestens eine unterstützende Rolle spielen musste. Leider machte der Konzern die Rechnung ohne uns. Wir wurden nicht einmal erwähnt.

Es wurde klar, dass der Konzern seine Zukunft ohne uns gestalten wollte. Während die meisten Mitarbeiter unseres Unternehmens nicht viel davon merkten, war die Stimmung in unseren Managementkreisen mehr als geknickt. Viele Führungskräfte verstanden die Welt nicht mehr, da sie doch in den letzten Jahren, viel Zeit, Nerven und Motivation in die Weiterentwicklung des Unternehmens investiert hatten. Was erschwerend noch dazukam, wir hatten gerade eine umfangreiche Umstrukturierung abgeschlossen. Wir dachten, wir wären mit der Umstrukturierung gut aufgestellt. Dem war allerdings nicht so. Es stellte sich nun unweigerlich die Frage „Was machen wir jetzt?“.

Der Impuls aus dieser Konferenz war vernichtend. Es fühlte sich an, als würden wir kurz davor stehen, aufgelöst oder verkauft zu werden. Es stellte sich schnell eine gewisse Existenzangst ein. Trotzdem ergaben sich bei all dem Negativen auch neue Chancen. Die Bereitschaft vieler Entscheider war schlagartig höher, signifikant etwas zu verändern. Wir brauchten ein klares Zeichen an unsere Kunden und den Konzern, um nicht auf dem Abstellgleis der Digitalisierung zu landen.

1.2 Unser traditionelles Organisationsdesign

Das damalige Organisationsdesign für mehr als 5000 Mitarbeiter folgte einem klassischen hierarchischen Ansatz. Unter der Geschäftsführung war das Unternehmen in Bereiche aufgeteilt, welche sich in Fachbereiche untergliederten und diese wiederum in mehrere Abteilungen je Fachbereich (Bild 1.2). Die Umstrukturierung der gesamten Organisation war gerade abgeschlossen. Sie hatte zum Ziel gehabt, die Strukturen an neuen Herausforderungen auszurichten.

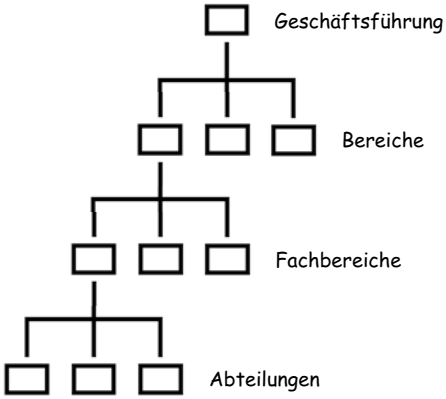

Bild 1.2 Unsere traditionell hierarchische Organisationsstruktur

Die Produktion unseres Unternehmens verteilte sich je nach Fachlichkeit über mehrere Bereiche. Jeder Bereich bündelte die Hauptbestandteile seiner Geschäftsprozesse. Bereichsübergreifende Abläufe oder Aufträge wurden nach einer Matrixorganisation strukturiert. Fachliche Redundanzen waren weitestgehend konsolidiert. Die Verantwortung lag hauptsächlich im mittleren und oberen Management, welches klassisch. Arbeitsaufträge im Sinne der Auftraggeber oder auch aus unternehmensinterner Sicht wurden erteilt, die Zwischenstände und Ergebnisse durch Unterstellungsebenen berichtet. Wenn notwendig wurde nachgesteuert.

Die Geschäftsmodelle unseres Unternehmens waren breit gefächert. Wir erbrachten für mehr als 800 Kleinunternehmen, Mittelständler und einige globale Großunternehmen Standardprodukte bis hin zu hochkomplexen maßgeschneiderten individuellen Leistungen. Dementsprechend unterschiedlich waren ganze Bereiche aufgestellt und sorgten für zusätzliche Komplexitäten in allen Arbeitsläufen und übergreifenden Prozessen.

Neben der Produktion gab es die bekannten weiteren Unternehmensbereiche. Das Account-Management hatte den Auftrag, das Geschäft auszubauen und unsere Auftraggeber zu betreuen. Der Querschnittsbereich steuerte mit Controlling, Personalmanagement oder vielen Stabsstellen wie Portfolio oder Governance das Unternehmen. Weitere Abteilungen beschäftigten sich zum Beispiel mit Innovationen und Marktentwicklungen.

Das Projektgeschäft organisierte sich wie üblich über virtuelle Strukturen quer über die Aufbauorganisation. Die Unternehmensprozesse orientierten sich an den bekannten Standards, welche regelmäßig durch unabhängige Dritte geprüft wurden. Die Interessenvertretung für die Mitarbeiter war breit aufgestellt und organisierte sich nach den vielen verschiedenen Standorten unserer Organisation. Und durch die Streuung der Bürogebäude war die Telearbeit oder das Homeoffice bereits seit längerer Zeit etabliert.

Die Zusammenarbeit mit unseren Kundenunternehmen war nach dem klassischen Auftraggeber-Auftragnehmer-Konstrukt aufgestellt. Es wurden Verträge geschlossen, Qualitätskriterien definiert und danach gesteuert. Es wurden jährliche Zufriedenheitsumfragen durchgeführt, um die Leistung und die Zusammenarbeit kontinuierlich weiterzuentwickeln. Auch wenn wir hauptsächlich innerhalb eines Konzernverbundes agierten, standen wir in stetiger Konkurrenz zum Markt. Das heißt, es existierte keine Kontrahierung und wir mussten uns bei jeder Vergabe erneut beweisen.

Zusammengefasst war unser Unternehmen wie jede andere traditionell und hierarchisch geführte Organisation aufgestellt. Das reichte jedoch nicht mehr aus, um gegen die Konkurrenz zu bestehen. Die Entwicklungsgeschwindigkeit am Markt nahm zu. Gleichzeitig veränderten sich auch unsere auftraggebenden Unternehmen. Ihr Leistungsdruck stieg stetig an. Es brauchte mehr als eine erneute Umstrukturierung oder eine Anpassung eines Geschäftsmodells. Jede weitere Änderung dieser Art barg das Risiko, wieder überholt zu sein, bevor die unternehmensweite Veränderung abgeschlossen wäre. Es fühlte sich an, als hätten wir für diese Organisationsstruktur und Führungsarbeit eine natürliche Grenze erreicht. Wir mussten die traditionelle Systematik der stetigen Optimierung bestehender Strukturprinzipien verlassen, um aus diesem Kreislauf ausbrechen zu können.

1.3 Start der Initiative zur radikalen Weiterentwicklung

Wir stellten uns nun die Frage, was wir tun könnten und wo wir ansetzen müssten. Viele Unternehmen standen zwar vor ähnlichen Herausforderungen, aber es waren keine bedeutenden Durchbrüche erkennbar. Üblich war, eine Unternehmensberatung als Orientierungshilfe zur Weiterentwicklung einzukaufen. Die Geschäftsführung zusammen mit der ersten Unterstellungsebene entschied sich zum Glück für einen anderen Ansatz. Sie setzten auf die Expertise und den Weiterentwicklungswillen unserer Mitarbeiter.

Im ersten Schritt sollte bei möglichst allen Mitarbeitern ein Bewusstsein für die aktuelle Lage und den Bedarf an einem zukunftssicheren Unternehmen geschaffen werden. Gleichzeitig sollte die Frage gestellt werden, wie wir mit der Situation umgehen sollten. Dafür wurden mehrere unternehmensweite Initiativen ins Leben gerufen, die Lösungsansätze skizzieren sollten. Die Mitarbeiter sollten in den Initiativen die Zukunft gestalten. Das Management nahm dabei nur eine moderierende Rolle ein. Die Teilnahme war freiwillig, und trotzdem war der Andrang sehr groß. Die Mitarbeiter waren motiviert, da sie sich federführend einbringen konnten.

Während der ersten Mitarbeiterworkshops trat jedoch etwas Ernüchterung ein. Die Ideen und gesammelten Ansätze waren zwar sehr gut, aber in den meisten Fällen waren sie nur die logische nächste Entwicklungsstufe unseres Geschäfts. Es fiel auch auf, wie sehr die Mitarbeiter oder auch das Management in ihren Verantwortungs- oder Erfahrungsbereichen gefangen waren. Es brauchte mehrere Iterationen und ein professionelles Coaching, um die Denkgrenzen beiseite zu räumen und viel weiter über den Tellerrand zu schauen.

Trotzdem war es bereits jetzt ein Erfolg, da es diesmal nicht einfach nur die nächste Managementaufgabe war, die ins Unternehmen eingesteuert wurde, sondern die Mitarbeiter selbst den Weg erarbeiteten. Das führte schnell zu der Entscheidung, die gesammelten Ideen durch die Mitarbeiter auch einführen zu lassen. Die Betonung lag dabei darauf, dass die Mitarbeiter selbst in Führung gehen und die neue Arbeitswelt gestalten sollten. Das Management würde dabei eine moderierende Rolle einnehmen und die Mitarbeiter auf dieser Reise unterstützen.

Die Ideenvielfalt der Mitarbeiter war so umfangreich, dass sich nach nur kurzer Zeit eine Vielzahl von Handlungsfeldern herauskristallisierten, die nahezu jeden Teil unseres Unternehmens betrafen.

Das größte Potenzial zur Weiterentwicklung eines Unternehmens steckt in der Ideenvielfalt und den Erfahrungen der Mitarbeiter.

Das für dieses Buch spannendste Handlungsfeld war „Weiterentwicklung der Mitarbeiter, der Führung und der dahinterliegenden Kultur“, das sich später zur unternehmensweiten Transformation entwickeln sollte. Durch moderne kleinere Unternehmen gab es bereits zahlreiche Indizien, wie eine zukunftsfähige Organisation aussehen könnte. Die Frage war nun, inwieweit sich diese Erfahrungen auf ein Großunternehmen adaptieren lassen konnten.

Doch vorab musste in diesem Handlungsfeld geklärt werden, welche Herausforderungen wir in Hinblick auf Mitarbeiter, Führung und Kultur lösen wollten (Abschnitt 1.3.1). Erst dann folgte die Lösungsfindung, für die wir uns Impulse aus unterschiedlichen Unternehmen und Konzernen holten (Abschnitt 1.3.2). Auch fanden wir bereits erste kleine Pflänzchen innerhalb unserer Organisation, die bis dahin unentdeckt waren (Abschnitt 1.3.3).

1.3.1 Analyse der möglichen Ursachen

Jeder kennt vielleicht Situationen in der täglichen Arbeit, über die man gerne mal bei einem Feierabendbier spricht. Alle sind sich dann meistens schnell einig, was gerade an den unterschiedlichsten Stellen im Unternehmen schiefläuft und was eigentlich komplett anders laufen sollte. Die Diskussionen aus diesen Runden bleiben jedoch meistens an der Bar und werden selten in das Unternehmen getragen.

Dieser Umstand war typisch. Es gab viel Diskussionsbedarf, aber keine Ebene und auch nicht das Vertrauen, diese Themen offen anzusprechen. Kamen sie mal an die Oberfläche, gab es viele Gründe, warum sie mit der Zeit wieder versandeten. Aus dem Teilnehmerkreis dieses Handlungsfeldes brach schrittweise heraus, was aus ihrer Sicht alles nicht so gut in der bestehenden Organisation funktionierte. Sie trauten sich bei jedem Meeting mehr, Herausforderungen aufzuzeigen. Es war wie ein Ventil, das lange verschlossen geblieben war. Daraus ergaben sich einschlägige Beispiele, die wesentlich für die Analyse der Ursachen waren.

Beispiel 1 – Hierarchiedenken

Der Auftraggeber wollte ad hoc eine Anpassung an einer Lieferung haben, da es sonst zu Problemen auf der Auftraggeberseite käme. Aus Sicht des Mitarbeiters gab es eine pragmatische Lösungsidee, die er jedoch nicht einfach umsetzen konnte. Er musste seinen Chef einbinden, da dieser in der Verantwortung stand.

Freudestrahlend kam der Mitarbeiter nach einiger Zeit zu seinem Kunden, um ihm die positive Rückmeldung zur Nachlieferung zu geben. Leider war es bereits viel zu spät und das vom Auftraggeber befürchtete Problem trat ein. Die Abstimmung mit dem Chef dauerte zu lang.

Am Ende investierte der Mitarbeiter viel Zeit, trotzdem erreichte er nicht das gewünschte Ergebnis, seinem Kunden auszuhelfen.

Dieses Hierarchiedenken kennt jeder aus seinem Arbeitsalltag, und es gab noch viele weitere Beispiele in dieser Richtung. Die Organisationsstruktur und die Entscheidungsbefugnisse waren für individuelle pragmatische Lösungen der Mitarbeiter nicht aufgestellt. Eine Abstimmung mit den verantwortlichen Stellen kostete Zeit und diese stand nicht immer zur Verfügung. Allerdings gab es auch gute Gründe, warum es so organisiert war.

Das Warten auf Abstimmungen führte zu dem Bewusstsein, alles könne einfach mal etwas länger dauern. Es war nicht nur unbefriedigend für den Auftraggeber, sondern es wurde auch noch zur Komfortzone der Mitarbeiter. Lösungszeiträume für die Sachverhalte betrugen Wochen oder sogar Monate. In Stunden oder einem Arbeitstag dachte keiner mehr.

Ein weiteres Beispiel aus dem Teilnehmerkreis zeigte noch eine andere bekannte Herausforderung auf.

Beispiel 2 – Komplexität durch getrennte Verantwortlichkeiten

Ein Auftraggeber hatte Zeitdruck und beauftragte eine individuelle Leistung unseres Unternehmens. Die Bereitstellung sprengte den zeitlichen Rahmen, da diese Leistung aus verschiedenen Abteilungen und damit unterschiedlichen Verantwortungsbereichen erbracht werden musste. Die Konzeptionsphase dauerte länger als geplant, da sich viele verschiedene Fachabteilungen untereinander abstimmen mussten. Jeder schaute mit seiner Expertise auf den Auftrag, doch trotz einer übergreifenden Koordination war eine schnelle Lösung nicht in Sicht. Jeder fokussierte sich auf seine über Jahre geschaffenen Standards. Nach einigen Monaten brach der Auftraggeber das Projekt ab und wählte eine Alternative.

Der entscheidende Punkt ist ebenfalls ein bekanntes Bild. Man verfolgte auf der einen Seite eine möglichst hohe Standardisierung, was die Abteilungen auch sehr gut machten, gleichzeitig wollte man passgenaue Lösungen für die Auftraggeber anbieten. Das Spannungsfeld zwischen Kostenoptimierung, zeitlicher Effizienz und möglichst individuellen Angeboten war selten einfach zu lösen. Die Kommunikations- und Abstimmungsaufwände stiegen bei jeder Standardabweichung drastisch an. Dies war in der Regelorganisation nicht vorgesehen. Je mehr unterschiedliche Fachabteilungen aufeinanderprallten, desto länger waren Abstimmungen und Diskussionen.

Ein traditioneller Lösungsansatz dafür war eine Reorganisation der Unternehmensstrukturen. Der Markt entwickelte sich stetig weiter und es war notwendig, sich in mehrjährigem Turnus darauf einzustellen und neue Standards zu entwickeln. Oft wurden Organisationsstrukturen an die sich entwickelnden Geschäftsprozesse angepasst und Verantwortlichkeiten neu geschnitten, um zum Beispiel Entscheidungswege in der Fertigung zu verkürzen. Der Haken dabei war, dass der Markt bereits einen Schritt weiter war, bis wir die Reorganisation abgeschlossen hatten.

Traditionelle Großunternehmen verändern sich nur langsam und können mit der rasanten Entwicklung der Märkte nicht Schritt halten.

Die nächste Herausforderung stand in Beziehung zu den aufgeteilten Verantwortlichkeiten in der Organisation. Jeder grenzte sich ab und stellte sicher, die Abgrenzung aufrechtzuhalten und auch einzufordern.

Beispiel 3 – krisenoptimierte Zusammenarbeit

In der Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer existieren normalerweise viele verschiedene Rollen und Verantwortungen. Auf der Auftragnehmerseite sind es zum Beispiel der Vertrieb, die übergreifende Koordination in Form eines Projektleiters oder die Produktion. Jeder verfolgt seine Aufgaben und agiert im Sinne des Auftrags. Aus Sicht des Auftraggebers wirkte das schwerfällig, wenn sich etwas änderte.

In längerfristigen Geschäftsbeziehungen kommt es immer mal wieder vor, dass einige Dinge nicht so gut laufen und alle Beteiligten an einen Tisch geholt werden müssen. Die Problemlösung erfolgt meistens dort, wo die Leistung erbracht wird. Der Auftraggeber agierte in diesen Fällen sehr nah an der Produktion, um Probleme zu lösen. Dieser direkte Kontakt blieb dann meistens erhalten und andere Rollen hatten zunehmend Schwierigkeiten, ihrer Verantwortung nachzukommen.

Dieser bekannte Fall hat eine positive und negative Seite. Positiv war, dass der Auftragnehmer schnell auf Wünsche oder Herausforderungen des Auftraggebers reagiert. Es war pragmatisch. Auf der anderen Seite gingen Informationen in zu beteiligenden Verantwortungsbereichen verloren, die gegebenenfalls wichtig waren.

Eine weitere Baustelle war ein Effekt aus der Digitalisierung. Es wurde zum Beispiel ein neues Werkzeug oder ein neuer Prozess eingeführt, welcher bestehende Strukturen plötzlich komplett überholte und für Unsicherheit sorgte.

Beispiel 4 – Digitalisierung der täglichen Arbeit

Die technologische Weiterentwicklung kennt keine Grenzen. So kam es dazu, dass in einem Bereich eine neue Lösung eingeführt wurde, die einige Arbeitsabläufe überflüssig machte. Mit der Lösung war es möglich, den manuellen Prozess automatisiert durchzuführen. Die Durchführung der Arbeitsabläufe dauerte nur noch wenige Minuten. Der dahinterliegende Abstimmungsprozess in der Verantwortungsstruktur benötigte jedoch mehrere Wochen. Die Technologie hatte die Organisation überholt.

Wir versuchten, den zeitlichen Rahmen durch Optimierung der Abstimmungen zu verbessern, doch stießen wir in den Diskussionen an die Grenzen der verteilten Verantwortlichkeiten. Jeder bestand auf seinen Verantwortungsbereich.

Hier war gut zu erkennen, wie die bestehenden Organisationen, Hierarchien und traditionellen Managementpraktiken am Limit waren. Egal wie man es drehte und mit methodischen Feinheiten optimieren wollte, es war im Vergleich zur technischen Geschwindigkeit nicht lösbar.

In zahlreichen weiteren Analysen ergaben sich weitere Impulse:

- Eine weitere Baustelle war die bereits vor vielen Jahren eingeführte und übliche Zentralisierung einiger personalrelevanter Aufgaben. Die Vorteile lagen auf der Hand. Die logische Konsequenz war jedoch die daraus folgende Generalisierung und Standardisierung der Prozesse zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Fragestellungen wurden vereinheitlicht, Bewertungssysteme und generalisierte Entwicklungspfade wurden eingeführt. Die individuelle Entwicklung des Einzelnen ging dabei verloren, da die Individualität im Prozess nicht mehr gegeben war. Die Hürden waren nun sehr hoch, außerhalb des Prozesses zu agieren und eine nicht standardisierte Entwicklung zu fördern. Es führte zu einer gewissen Gleichgültigkeit bei den Mitarbeitern. Gleichzeitig setzte es die Führungskräfte unter Druck, da sie ihre Mitarbeiter nicht so unterstützen konnten, wie sie es sich wünschten.
- Der nächste Impuls kam aus Richtung der Unternehmensprozesse. Für jeden Auftrag und nahezu jede Regeltätigkeit gab es eine detaillierte Prozessbeschreibung, wie diese umzusetzen war. An vielen Stellen passte die beschriebene Vorgehensweise nicht zur operativen Realität. Für Mitarbeiter war es mühselig, da sie ohne Prozess in ihrem Fachgebiet viel schneller und einfacher agieren könnten. Die Prozesse wurden in der Regel an einer zentralen Stelle festgelegt. Dabei war unvermeidbar, dass nicht immer alle Eventualitäten berücksichtigt werden konnten. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess des Unternehmens war dabei selten eine kurzfristige Hilfe, sondern meist ein jährlicher Optimierungsprozess.
- Aus einer anderen Richtung kamen Impulse zur Arbeitskultur. Es war wichtig, immer möglichst ausgelastet zu sein. Ob es nun Tatsachen entsprach oder nicht, man konnte immer davon ausgehen, dass niemand kurzfristig Zeit hatte. Dazu gehörte das stetige Mitteilungsbedürfnis zur eigenen Auslastung. Es war ein Statussymbol geworden, ähnlich wie auch die Teilnahme an Meetings, unabhängig davon, ob man einen Redebeitrag hat oder nicht.
- Unabhängig davon waren die Erfahrungen in Krisensituationen aufschlussreich. Hier herrschte die einstimmige Meinung im Unternehmen, dass wir in schwierigen Momenten am besten funktionierten. Und zwar immer dann, wenn der Regelprozess nicht mehr griff. Übersetzt hieß das, wenn es brennt, werden alle Beteiligten zusammengerufen und agieren außerhalb der bestehenden Verantwortungsstruktur. Entscheidungen werden schnell getroffen und am Prozess vorbei Lösungen erarbeitet. Dieser Krisenmodus war für die

Mitarbeiter effizienter als jegliche Regeltätigkeit. Es führte zu der Floskel, doch stetig in diesem Modus arbeiten zu wollen. Nur konnte sich niemand vorstellen, wie eine große Organisation so funktionieren sollte.

Die hier gesammelten Herausforderungen sind nur ein kleiner Auszug aus einer sehr langen Liste. Nur wenige Themen davon waren hausgemacht. Viele kannten wir auch aus anderen Unternehmen. Nichtsdestotrotz funktionierte das bestehende Organisationssystem mit allen Vor- und Nachteilen. Für die Zukunft reichte es jedoch nicht mehr aus (Abschnitt 1.1). Und wir wussten, auch wenn wir über neue Organisationsmodelle nachdenken, würde es nicht nur Vorteile geben.

Auf Basis dieser gesammelten Schwerpunkte war nun der nächste Schritt, Impulse für Ideen einer neuen Arbeitswelt aus anderen Unternehmen einzuholen.

1.3.2 Ideensuche für eine erste Orientierung

Die Ergebnisse der Analyse (Abschnitt 1.3.1) ergaben eine Vielzahl an Handlungsfeldern, welche eine gute Grundlage für die Arbeit an einem potenziellen zukünftigen Arbeits- und Organisationsmodell boten. Die Suche nach Ideen und Impulsen war unser nächster Schritt. Die Fachliteratur und die beratende Unterstützung halfen uns dabei nicht. Eine aus damaliger Sicht zufriedenstellende Lösung gab es nicht und es entwickelte sich bereits das Bauchgefühl, ein eigenes Modell erarbeiten zu müssen. Rückblickend war es der einzige sinnvolle Ansatz, den jedes Unternehmen ist anders.

In Hinblick auf die Organisationsentwicklung war es ein ungewohnter Zustand. Für traditionelle Organisationsstrukturen existierten in der Vergangenheit unzählige Vergleichsmöglichkeiten. Das Spannende war also, wie wir dem Unternehmen eine Orientierung geben können, für die es bislang am Markt keine Erfahrung in unserer Größenordnung gab. Mit diesem Grad an Ungewissheit mussten wir lernen umzugehen, gerade wenn mehrere Tausend Mitarbeiter und ein Milliardengeschäft betroffen sind.

Der erste Anlaufpunkt für Impulse waren Austauschgespräche mit anderen Konzernen und Unternehmen, welche sich bereits auf die Reise begeben hatten oder begeben wollten. Die Austauschpartner kamen aus den verschiedensten nationalen und internationalen Branchen mit unterschiedlichen Firmengrößen und Reifegraden. Viele hatten sich mit den bekannten Ansätzen wie Scaled Agile (Kniberg & Ivarsson, 2012) und ähnlichem auseinandergesetzt. Es war es interessant zu sehen, wie jedes Unternehmen, auch wenn es im Kern die gleichen Prinzipien verfolgte, in der Umsetzung unterschiedlich ausgeprägt war.

Ein erstes Muster, was sich in den Gesprächen mit traditionellen Konzernen herauskristallisierte, war, an welcher Stelle im Unternehmen der Wandel gestartet

wurde. Die ausgesuchten Bereiche waren hauptsächlich interne Start-ups außerhalb des Kerngeschäfts oder innovative Bereiche, welche sich mit neuen Themen beschäftigten. Es war nie die bestehende Produktion oder eine hochkritische Fertigung eines Unternehmens. Hier fehlte es noch an Vertrauen in das Modell der Selbstorganisation (Kieser, 1994) (Viol, Schöller, & Aichhorn, 2020) (Haken & Schiepek, 2010) (Buck & Endenburg, 2005) und die Arbeit ohne traditionelle Hierarchien.

Damit fiel es diesen Unternehmen auch leichter, von Beginn an viel mehr Verantwortung und Vertrauen in die Hand der Mitarbeiter zu geben. Es durften Fehler gemacht werden, da das Risiko überschaubar war. Diese Kollegen hatten in der Regel die Möglichkeit, ihre tägliche Arbeit selbst zu gestalten, Entscheidungen zu treffen oder Investitionen zu tätigen. Ein wichtiger Impuls für uns war die Zusammenarbeit der Führungsebene mit den Mitarbeitern. Das förmliche „Sie“ wurde vollständig abgelegt, man diskutierte offen und Entscheidungen wurden gemeinsam getroffen. Dabei hielt sich die Führung meistens sehr zurück und trat als Unterstützer für die Mitarbeiter auf.

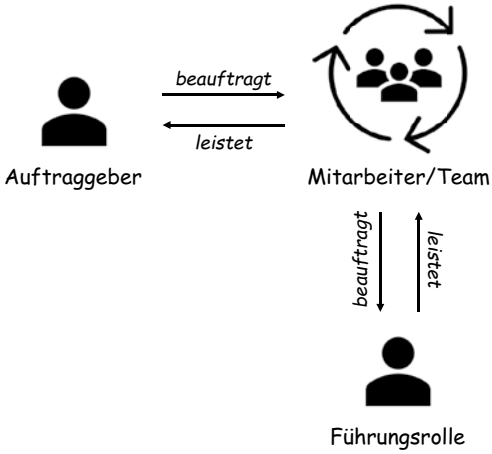

Bild 1.3 Eigenverantwortliche Mitarbeiter beauftragen Führungsleistung

Aus den zahlreichen Gesprächen zum Thema Führung in der Selbstorganisation (Gloger & Rösner, 2017) ergab sich für uns mit der Zeit ein sehr simples Bild. Der Auftraggeber bezahlt für die Leistungen, die durch den oder die eigenverantwortlichen Mitarbeiter erbracht werden. Die Mitarbeiter finanzieren mit dieser Zahlung zum einen ihr eigenes Gehalt und zum anderen die Führungskräfte und Querschnittsfunktionen. Das heißt, operative Mitarbeiter finanzieren oder beauftragen unter anderem eine Führungsleistung und sinnstiftende Orientierung zur Unterstützung ihrer täglichen Arbeit (Bild 1.3). Dieses Bild hatte später einen grundlegenden Einfluss auf die Ausgestaltung unserer neuen Organisation.

24 Der Autor

In den letzten zwei Jahrzehnten war ich in unzähligen Rollen innerhalb eines deutschen Konzerns tätig. Beginnend in der Entwicklung führte mich der Weg in das Multiprojekt- und Innovationsmanagement. Später unterstützte ich in globalen IT-Projekten beratend ein internationales Logistikunternehmen.

Im Rahmen unserer Digitalisierungsstrategie begleitete ich vor einigen Jahren federführend die Migration einer kompletten Konzern-IT aus allen Rechenzentren in die Public Cloud. Dabei wurde die unternehmensweite Transformation von klassischen Strukturen in eine selbstorganisierte agile Organisation ohne Hierarchien zu einem wichtigen Erfolgsfaktor. Hier erhielt ich zusätzlich die Chance, aus unterschiedlichen Blickrichtungen diese Reise zu begleiten und zeitweise als Product Owner die Transformation auch selbst zu gestalten. Bis heute ist unsere Verwandlung im deutschen und europäischen Raum einzigartig.

Dieser Erfolg weckte viel Interesse auf dem deutschen Markt und ich ergriff die Gelegenheit, für drei Jahre den Vorsitz in der Enterprise User Group zu übernehmen, welche bis heute als Austauschgremium für nahezu alle Großkonzerne auf dem deutschen Markt gilt. Hier wurde ersichtlich, dass nahezu jeder Konzern sich mit der Transformation in hierarchiefreie Strukturen beschäftigen muss, um die notwendige Flexibilität der Organisation für zukünftige Märkte zu erreichen. Hieraus entstand die Idee zu diesem Buch, welches unter anderem die bekannte Frage „Wie funktioniert das?“ beantwortet.

Inzwischen agiere ich innerhalb dieses bahnbrechenden Unternehmens als Servant Leader für mehrere Hundert Mitarbeiter und unterstütze sie in ihrer eigenverantwortlichen Arbeit. Was die Aufgaben eines Servant Leaders sind und warum an dieser Stelle kein traditioneller Geschäftsbereichsleiter mehr sitzt, beantwortet dieses Buch. Zusätzlich berate ich andere Großunternehmen und Topmanager, um sie bei dem Wandel aus ihren traditionellen Strukturen zu unterstützen.