

Julia Leendertse Köln

**A**chtung, Baustelle! Dieses Schild müsste derzeit an vielen Unternehmen der deutschen Wirtschaft hängen. Denn „alle Dax-Konzerne, alle Unternehmen mit nennenswerten eigenen IT-Abteilungen sowie Firmen, die digitale Geschäftsmodelle vorantreiben, experimentieren oder arbeiten mit agilen Managementansätzen“, sagt Christopher Schorling. Er ist Partner der Strategieberatung Bain, die derzeit etliche Vorstände und Geschäftsführer dazu berät. Das Ziel des internen Umbaus: schneller, anpassungsfähiger und innovativer zu werden. Ein starker Hebel, von dem sich die meisten Chefs große Wirkung erhoffen: mehr Selbstorganisation der Mitarbeiter.

Bislang galten Führungsspitzen als so klug und erfahren, dass sie durch Strategie- und Zielvorgaben sowie kaskadierende Steuerung per „Kommando und Kontrolle“ die gesamte Organisation auf Kurs halten können. Diese Führungspyramide, die deutsche Industrieunternehmen erfolgreich gemacht hat, soll nun abgetragen werden. Neue Ideen für digitale Produkte sollen aus der kollektiven Intelligenz sich selbst organisierender, vernetzter Mitarbeiter heraus entstehen.

Vom Autohersteller wie Daimler über Banken wie die niederländische ING bis hin zum Stahlproduzenten Klöckner: Die Digitalisierung bedeutet eine neue Ära in der Unternehmensführung. Mitarbeiter halten das für überfällig, glaubt man einer aktuellen Umfrage unter 14 000 Fach- und Führungskräften durch die Managementberatung Kienbaum und das Jobportal Stepstone. Zwei Drittel der Befragten arbeiten in Unternehmen, die hierarchisch organisiert sind, viele bewerten diese Struktur kritisch: 55 Prozent sind der Meinung, dass ihr Arbeitgeber für die Zukunft schlecht aufgestellt ist. Sechs von zehn Befragten glauben, dass der klassische Führungsstil, bei dem Entscheidungen auf den oberen Rängen getroffen und von den Untergebenen nur ausgeführt werden, den neuen Herausforderungen nicht gerecht wird. „Oft sind diese Pyramiden aufgrund ihrer vielen Stufen durch lange Entscheidungswege geprägt“, sagt Walter Jochmann, Geschäftsführer bei Kienbaum. Das meinen auch die befragten Fach- und Führungskräfte: Knapp 60 Prozent von ihnen sind der Ansicht, dass weniger Hierarchie mehr Innovation ermöglichen würde.

### Verantwortung abgeben

Ob neue Teamformen „Squads“ oder „Schwarm“ heißen, immer geht es darum, ihren Mitgliedern möglichst viel Freiraum zu bieten. Diese stammen aus unterschiedlichen Disziplinen, arbeiten aber gleichberechtigt zusammen und sind auf den Kundennutzen fokussiert. Die Geschäftsleitung und einige wenige Verantwortliche, die genauso wechseln wie die Teambesetzungen, geben weiterhin übergeordnete Strategie und Ziele vor. Wie diese erreicht und umgesetzt werden, bleibt den Teams überlassen. Ganz nach dem Motto: „Wer am vertrautesten mit der Materie ist, entscheidet.“ Denn den Irrtum, dass Führungskräfte wegen ihres Ranges mehr wissen als ihre Mitarbeiter, „kann sich kein Unternehmen mehr leisten“, sagt Katharina Heuer, Geschäftsführerin der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP).

„Was in den Ohren vieler Manager wie Anarchie klingt, ist Voraussetzung für die agile Unternehmensorganisation“, sagt Stephan Grabmeier, Vordenker der Haufe-Gruppe, eines mittelständischen Pioniers der Bewegung. Und DGFP-Chefin Katharina Heuer sagt: „Die richtige Balance zwischen selbstbestimmtem Arbeiten und stabilen Organisationsstrukturen zu finden ist eine der Aufgaben, vor der Unternehmen jetzt stehen.“ Die schwierigste Aufgabe sei es aber, bei den Führungskräften Lust am Kontrollverlust zu entfachen. Personalberater Jochmann weiß: „Vielen, die sich in der Hierarchie eingerichtet haben, fällt es schwer, umzuschalten und Verantwortung abzugeben.“

Trennungsgespräche in Managerkreisen dürften sich häufen, zumal Arbeitgeber neue Vergütungsansätze prüfen, um weniger die Einzel- als vielmehr die Team- oder Gesamtleistung zu belohnen. „Das Experimentieren mit dem agilen Management hat erst begonnen. Unternehmen müssen herausfinden, wie sie die neue Art zu arbeiten am besten für sich nutzen“, sagt Katharina Heuer. Hoffentlich kommt es da nicht zum Pfusch am Bau.

Jochen Zick / Keystone

# Bau ab!

Die Führungspyramide in Unternehmen wackelt. Denn in der digitalen Wirtschaft ist die **Selbstorganisation vernetzter Mitarbeiter gefragt**. Autohersteller, Banken und Stahlproduzenten experimentieren mit neuen Teamformen wie Squads und Tribes und testen die Schwarmintelligenz.

**Umbau in den Firmen:** Es gilt, die Balance zwischen Selbstbestimmung und stabiler Organisation zu finden.



## ING-Konzern

## Schnelle Eingreiftruppe

W eil es gut sein könnte, dass Digitalriesen à la Google oder Start-ups mit neuen Ideen das Onlinebanking revolutionieren, verdonnerte sich die niederländische Bankengruppe ING zum Dauerwandel. „Wenn das klassische Geldgeschäft immer mehr zum Technologiegeschäft wird, überlassen wir das Feld nicht unseren Angreifern. Wir übernehmen selbst die Führung“ - gab ING-Chef Ralph Hamers 2015 vor. Für die rund 3500 Mitarbeiter in den Niederlanden bedeutete das, dass es ihren Job im Marketing, in der Produktentwicklung und in der IT, so wie sie ihn bisher kannten, plötzlich nicht mehr gab. Heute sitzen die IT-Ingenieure, Datenanalysten, Marketing- und Produktspezialisten nicht mehr abteilungsweise getrennt voneinander, sondern arbeiten in 350 sogenannten Squads mit jeweils maximal neun Personen zusammen. Der englische Begriff Squad bezeichnet ursprünglich die Eingreiftruppe der Polizei. Bei der ING realisieren diese Teams aus Mitarbeitern der unterschiedlichen Disziplinen besonders schnell neue Lösungen für Bankkunden.

Die Squads sind Kern der neuen agilen Organisation, mit der die ING flexibler als früher auf Technologiesprünge und Kundenwünsche reagiert. Die Squads steuern sich selbst und entscheiden autonom, was und wie etwas entwickelt wird und wie die Mitglieder zusammenarbeiten. Einen klassischen Vorgesetzten gibt es nicht, dafür einen „Product Owner“ auf Zeit. Er koordiniert alle Aktivitäten, erstellt To-dos, sucht Lösungen, wenn ein Team etwa mal in Rückstand gerät, und setzt Prioritäten. Zudem gibt es einen „Agile Coach“, der die Kollegen bei der Zusammenarbeit unterstützt, indem er ihnen beispielsweise beibringt, ihre Arbeit so aufzuteilen, dass sie in der je dreiwöchigen Entwicklungsphase („Sprint“) stets aktuelle Demoversionen zeigen können. Das Team trägt vom Anfang bis zum Ende die Verantwortung für das Erreichen der selbst gesteckten, kundenorientierten Ziele. Ist die Mission erfüllt, löst sich das Squad auf, alle Mitglieder formieren sich neu. „Es geht darum, Übergabeprozesse und Bürokratie zu reduzieren und den Mitarbeitern so viel Entscheidungsfreiheit wie nur möglich einzuräumen“, sagt Payam Djavdan. Er ist global verantwortlich für neue Arbeitsweisen der ING.

Um trotz Autonomie Wissen rasch zu teilen, sind Squads, deren Mission sich überschneidet, einem sogenannten Tribe zugeordnet. Die Product Owner der Squads informieren den Leiter ihres Tribes in täglichen, kurzen Meetings über den Fortgang ihrer Arbeit. Er ist nicht ihr Boss, sondern sorgt für den Informationsaustausch, auch mit anderen Tribes, priorisiert und besorgt Budget. Die Koordination der Mitarbeiter in den verschiedenen Disziplinen, etwa der Datenanalysten, findet in sogenannten Chapters statt. Ihre Leiter kümmern sich um die Fortbildung ihrer Fachkollegen und beurteilen ihre Leistung.



## Die Mitarbeiter steuern sich selbst.

Payam Djavdan

Leiter des Geschäftsbereichs Arbeitsweisen und -abläufe der ING Group



## Wir brauchen andere Entscheidungswege.

Wilfried Porth  
Personalvorstand Daimler

## Daimler

## Schwärme nutzen

T oni, Gabriel und Sebastian räumten beim Daimler-internen Crowdfunding-Wettbewerb 25 000 Euro Budget für ihre Idee ab: Das Trio wollte eine neue App kreieren, die schon während des Einkaufs vorhersagen kann, ob und wie die Einkäufe am besten in den Kofferraum passen. Ihre Kollegen, die den besten Vorschlag küren durften, waren begeistert. In nur zehn Wochen entwickelten die drei daraufhin als demokratisch organisiertes Team und mit Hilfe der agilen Managementmethode Scrum den Prototypen. Kurz darauf kam die App für alle Smart-Modelle auf den Markt.

Für kreative Mitarbeiter wie die drei App-Erfinder will der schwäbische Autobauer alle Ampeln auf Grün stellen. Dafür schoben die Stuttgarter das Vorhaben „Leadership 2020“ an. Um beim Thema Innovation dazuzulernen, schickte Daimler-Chef Dieter Zetsche rund 100 Spitzenmanager auf eine Dienstreise zu den Technologiefirmen und Start-ups an der US-Westküste. Das Ziel: Führungsprinzipien abzuschauen, um die Schwarmintelligenz der Mitarbeiter anzuzapfen und für eine lebendige Start-up-Kultur im Konzern mit dem Stern zu sorgen. „Wir wollen sicherstellen, dass diejenigen, die am nächsten am Thema dran sind, auch die Entscheidungsbefugnis bekommen“, sagt Personalvorstand Wilfried Porth. Und ergänzt: „Es ist doch klar, dass wir die nächste S-Klasse nicht in einem ‚Wir probieren mal‘-Modus entwickeln werden. Aber wenn wir in ein komplett neues Feld gehen, wenn wir etwas ausprobieren wollen, dann brauchen wir eine andere Organisationsform, andere Entscheidungswege und andere Kompetenzen.“ Neue Antriebs- und Mobilitätskonzepte zählen zu den Herausforderungen der Stuttgarter.

Das Drehbuch für den Konzernumbau ließ Daimler-Chef Dieter Zetsche von seiner Mannschaft schreiben. Mehr als 140 Mitarbeiter aller Ebenen, verschiedenen Alters und unterschiedlicher Nationalitäten identifizierten acht Stellhebel. Einer davon ist der Schwarm. Rund um den Globus arbeiten heute bei Daimler Mitarbeiter unterschiedlichster Funktionen und Disziplinen in Schwärmen autonom und vernetzt zusammen. Mal sind es die Mitarbeiter selbst, die sie initiieren, mal Führungskräfte, die für eine Aufgabe - etwa die Entwicklung einer neuen Dienstleistung - für gewisse Zeit Expertise verschiedenster Couleur zusammenziehen wollen. Als besonders geeignet gilt die Software- und Produktentwicklung. Dies Schwärme steuern ihre Arbeit selbst, bilden und lösen sich wieder auf. Das Prinzip funktioniert auf Team- und Abteilungsebene, aber auch übergreifend oder virtuell, international vernetzt. Im Digital Factory Lab Bremen von Daimler sorgte ein 20-köpfiger Schwarm etwa dafür, dass mehrere IT-Systeme zur Qualitätskontrolle und -sicherung unter einer einheitlichen Bedienoberfläche gebündelt werden konnten. Etwa 20 Prozent der weltweit 284 500 Mitarbeiter von Daimler sollen künftig so organisiert sein.

Andy Riederer für Handelsblatt

## Klößner

## Produktives Chatten

I n der traditionell eher behäbigen Stahlindustrie sind plötzlich Tempo und Kreativität gefragt. Klößner-Chef Gisbert Rühl gilt als Vorreiter des digitalen Wandels. Seine Vision: Sein Unternehmen soll zum Amazon des Stahlhandels aufsteigen - und perfekt und schnell auf Kundenwünsche reagieren. Dafür muss der gesamte Informationsfluss von der Preisanfrage über die Bestellung bis hin zu Lieferdetails künftig komplett digital ablaufen. Damit will Rühl gleichzeitig die Lagerbestände, vor allem aber zeitaufwendige und kostspielige Kommunikations- und Verwaltungsprozesse auf ein Minimum beschränken.

Klingt gut, aber wie lässt sich dieses Vorhaben in einer Organisation realisieren, in der Telefon, Fax und Papierakten Basis des Geschäfts sind? Um zu experimentieren, gründete Rühl in Berlin die Start-up-Firma Klößner.i. Deren Mitarbeiter, die sich selbst organisieren und neue Produkte im Eiltempo aufsetzen, erforschten zunächst bei Kunden vor Ort, wo es etwa bei der Bestellung hakt. Erkenntnis: Verfügbare Kontingente von einzelnen Stahlorten und Vertragslaufzeiten mussten telefonisch abgefragt und vom Klößner-Kundenbetreuer anhand von Papierbergen ermittelt werden. Nur drei Monate später konnte sich derselbe Kunde seinen Anruf sparen. Nur wenige Mausklicks reichten nun, um die Information selbst im Internet über das neue Kontrakt-Portal von Klößner am Computermonitor abzurufen. Ihre Beobachtungen hatten die kreativen Digital-Profis nach bester Start-up-Manier in kürzester Zeit und mit geringem Kapitaleinsatz in ein „minimal überlebensfähiges Produkt“ umgesetzt.



## Hierarchiefrei kommunizieren.

Gisbert Rühl  
Chef von Klößner

„Hätten wir für die neue Internet-Serviceplattform nach alter Konzernmanier erst einmal ein umfassendes Lastenheft geschrieben, hätten wir erst nach zwei Jahren gewusst, ob unsere Kunden sie auch akzeptieren“, sagt Rühl.

Der Vorstandschef weiß: Ohne einen ständigen Fluss an Verbesserungsideen seiner 8700 Mitarbeiter wird seine Vision nicht Realität. Die Beschäftigten sind auf 170 Standorte im In- und Ausland verteilt. Um ihre kreative Kraft zu wecken, führte er ein Firmen-Facebook ein. Über dieses soziale Netzwerk können sich alle Kollegen hierarchiefrei standort- und abteilungsübergreifend austauschen. Wer will, schließt sich einer der Fach-Gruppen an, die die Mitarbeiter selbst gründen, postet seine Erfahrungen mit den neuen Digitalangeboten beim Kunden oder teilt Videos über Innovationen. Das Ziel: Statt wie früher nur den Informationsfluss von oben nach unten und kanalisiert von den Führungskräften zuzulassen, fördert Klößner so die Agilität und den Unternehmerteil im Gesamtunternehmen. Um außerdem eine Kultur des Lernens zu schaffen, in der mit Fehlern offen umgegangen wird, postet Chef Rühl höchstpersönlich Details seiner Fehlentscheidungen - und was er daraus gelernt hat.

REUTERS