

Im Schwarm organisiert

PRAXIS. Daimler treibt mit „Leadership 2020“ den Kulturwandel ehrgeizig voran. Die Teilinitiative namens „Schwarmorganisation“ soll agile Arbeit im Konzern verankern.

Von **Reiner Straub** (Red.)

Wie alle Automobilkonzerne steht auch Daimler vor disruptiven Veränderungen, die das Geschäft mit einer Geschwindigkeit wie nie zuvor verändern. „Wir sind eine Industrie, die derzeit in zwei Themengebieten gefordert ist: Digitalisierung und Elektrifizierung“, formulierte jüngst Personalvorstand Wilfried Porth die Herausforderungen, die die Firma vor einen großen Strukturwandel stellen – vom globalen Automobilhersteller zum globalen Mobilitätsdienstleister.

Bei dieser Transformation geht es nicht nur um neue Technologien und neue Geschäftsmodelle, sondern auch um einen grundlegenden Wandel der Unternehmenskultur. Dazu hat der Daimler-Vorstand bereits im Januar 2016 die Initiative „Leadership 2020“ ins Leben gerufen, die konzernintern, aber auch in der Öffentlichkeit für viel Aufmerksamkeit sorgte.

„Change the Game“

Schon bei der Konzeption von Leadership 2020 ging das Unternehmen bewusst neue Wege. Seit 2016 fanden an verschiedenen internationalen Standorten Workshops mit mehr als 140 Mitarbeitern statt, um ein gemeinsames Führungsleitbild zu entwickeln. Die Hälfte der Teilnehmer waren ausgewählte Führungskräfte, auf die zweite Hälfte der Plätze konnten sich die Mitarbeiter selbst bewerben: aus allen Regionen der Welt, allen Berufsgruppen, quer durch

alle Hierarchieebenen. Rund 17.000 Mitarbeiter hatten die Möglichkeit, sich auf diese Rollen zu bewerben.

Der Slogan der Initiative „Leadership 2020“ heißt „Change the Game“, wofür in den Workshops acht sogenannte „Game Changer“ definiert wurden: Feedbackkultur, Performance Management, Führungsrolle und Führungsentwicklung, „Best Fit“ – Daimler Entwicklungsweg, Digitale Transformation, Entscheidungsfindung, Gründerwerkstatt und Schwarmorganisation. Für jede dieser Plattformen agiert ein Vorstand als Sponsor, was die Bedeutung der Initiative unterstreicht.

Der Game Changer „Schwarmorganisation“ hat sich zum Ziel gesetzt, agiles Arbeiten und kollektives Denken im Konzern zu stärken. Mehr als ein Jahr nach dem Startschuss ist Dr. Sama Mbang, der zusammen mit Valeria Gargiulo einen 18-köpfigen Schwarm koordiniert, sehr zuversichtlich, dass das auch gelingt: „Wir haben sehr viele Anfragen aus allen Bereichen im Konzern. Das freut uns sehr“, erläutert der Maschinenbauingenieur und Informatiker. Laut Daimler sollen künftig rund 20 Prozent der mehr als 280.000 Beschäftigten weltweit agil und in flexiblen Strukturen arbeiten. Ein ehrgeiziges Ziel.

Agilität in drei Dimensionen

Die Schwarmorganisation hat für das Unternehmen Daimler drei Dimensionen: Erstens geht es um agile Arbeitsmethoden und agile Arbeitsbedingungen. Die zweite Dimension beinhaltet einen agilen, offenen Mindset der Mit-

arbeiter und Führungskräfte. Die dritte Dimension besteht aus flexiblen Organisationsstrukturen.

Beim Thema „Schwarm“ geht Daimler ganz im Sinne agiler Ideen vor. Agile Methoden werden nicht von oben verordnet, vielmehr müssen die Teams, Abteilungen und Bereiche selbst die Veränderung anstoßen – Mbang und der Schwarm unterstützen. Es geht darum, einen Transformationsprozess zu begleiten – zum einen mit Know-how, zum anderen mit Beratungsleistungen, die den Kollegen zur Verfügung gestellt werden. Die einzelnen Initiativen werden so von Anfang an im Transformationsprozess von erfahrenen Experten eng begleitet. „Je nach Bedarf unterstützen wir mit einem Coaching oder Training oder dem kompletten Methodenset“, erläutert Mbang.

Agile Arbeitsmethoden werden schon heute an vielen Stellen umgesetzt und sind nicht auf einzelne Bereiche beschränkt. „Der Einsatz von agilen Methoden ist überall möglich – von der Verwaltung bis zur Produktion“ erläutert Mbang und ergänzt: „Es gibt Aufgaben, die auch weiterhin in klassischen Organisationsmodellen erledigt werden. Die Führungskräfte und Mitarbeiter entscheiden selbst, wo der Einsatz von agilem Arbeiten Sinn macht und wo nicht.“

Agiles Mindset und agile Organisation

Für die neue Arbeitskultur sind agile Methoden ein wichtiges Instrument. Letztlich geht es aber darum, eine Aufbruchsstimmung und ein agiles Mindset bei Mitarbeitern und Führungskräften

ZUSAMMENARBEIT

Co-Creation im agilen Coaching

Um die agilen Arbeitsmethoden im Unternehmen zu verankern, arbeitet Daimler mit der Haufe Group zusammen.

zu fördern. Dazu gehört beispielsweise ein breites Spektrum an Wissen und Fähigkeiten – das reicht von der Befähigung der Mitarbeiter bis hin zu einer offenen Fehlerkultur. „Wir wollen die Mitarbeiter ermutigen, neue Dinge auszuprobieren. Damit setzen wir auf noch mehr Eigenverantwortung und Selbstbestimmung.“

Natürlich gibt es bei einem großen Konzern auch Rahmenbedingungen, die der neuen Kultur angepasst werden müssen. Daimler setzt auf vereinfachte Prozesse: Für Dienstreisen reicht beispielsweise die mündliche Genehmigung des Vorgesetzten. Dies beschleunigt ungemein.

Veränderungsprozess in Gang

Im agilen Umfeld wird auch der klassische Umgang mit Hierarchien aufgebrochen. Der Vorstand nimmt sich viel Zeit für die Initiative und den Dialog mit den Mitarbeitern.

Bei der Einführung von agilen Arbeitsmethoden greift Daimler auf einen Pool an agilen Coachs zurück, die ein New-Work-Expertenteam rund um Stephan Grabmeier, Chief Innovation Evangelist bei der Haufe Group, zur Verfügung stellt. Diese Coachs begleiten weltweit Projekte, mit denen agiles Arbeiten eingeführt wird. „Die Einsatzfelder sind unterschiedlich, sie reichen vom Methodentraining über das Coaching bis hin zur Schulung von internen Coachs“, erläutert Grabmeier. Neu daran ist auch: Bei der Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer handelt es sich um kein klassisches Dienstleisterverhältnis, beide Partner sprechen von Co-Creation: „In den Projekten lernen wir voneinander und miteinander“, erläutern Sama Mbang und Grabmeier.

Während es am Anfang noch vereinzelt Bedenken gab, dass mit Agilität ein großes Chaos verbunden sein könnte, ist das heute kaum noch zu hören. Aber natürlich brauchen Veränderungsprozesse Zeit. Das Thema wird von Region zu Region unterschiedlich aufgenommen und umgesetzt. Den Kollegen zuzuhören und auf die Impulse einzugehen – auch das

gehört zu einer offenen, agilen Arbeitsweise. Manche Kollegen begeistern sich spontan für das Neue, manche sind eher zögerlich. Sind Letztere etwa die Kollegen aus Deutschland? Mbang, der aus Kamerun kommt, lacht. ■

Das Projekt „Schwarmorganisation“ soll agiles Arbeiten stärken.

