

EXPERTEN- INTERVIEW

Guido Leber, Bereichsleiter Konzern-/Unternehmensstrategie, Alte Leipziger – Hallesche Konzern, Bereichsleiter Konzern- und Unternehmensstrategie

Agilität und Effizienz schließen sich für mich nicht aus. Vielfach wird immer noch geglaubt, dass wir allein mit Linien- und klassischer Projektorganisation den neuen Themen begegnen können. Ich bin da gegenteiliger Meinung. Die meisten Projekte, die aus der klassischen Wasserfallmethodik kommen, sind am Ende des Tages nicht effizient. Denn wenn man echtes Projektcontrolling durchführt, was oft nicht geschieht, stellt man fest, dass viele Projekte eben nicht in Time und Budget sind. Über eine agile Methodik – so zeigen unsere Erfahrungen – kommen wir schneller ins „Doing“ und sind auch effizienter.

Die Silothematik zieht sich auch bei uns durch das gesamte Unternehmen – ob zwischen den einzelnen Fachbereichen oder zwischen IT-Betrieb und Anwendungsentwicklung. Diese führt in dem immer komplexeren Umfeld zu zahlreichen Reibungsverlusten. Wenn man letztlich überblickt, wie viele Menschen heute in einem Veränderungsprozess eingebunden sind, dann kann dies nicht effizient sein. Wir müssen die Art und Weise, wie wir aufgestellt sind, überdenken.

Wir arbeiten bereits an ersten Piloten zur agilen Projektumsetzung. Dies fällt aber schwer, da hier Dogmen durchbrochen werden müssen. Denn dies bedeutet auch, dass wir parallel zur Linienorganisation interdisziplinär besetzte Teams etablieren müssen. Und diese Teams sollten selbstständig agieren können, ohne bei jeder neuen Entwicklung neue Projektorganisationen aufstellen zu müssen.

Natürlich bedarf es weiterhin Schnittstellen mit der Altorganisation, die aber über die interdisziplinäre Besetzung der Teams bereits dargestellt sind.

Bei Vertretern der klassischen Organisationslehre erzeugt ein solches Nebeneinander von Linie und interdisziplinären Innovationsteams natürlich Widerstände. Wir müssen neu darüber nachdenken, wie wir die Teams untereinander sowie Teams und Linie effektiv miteinander koordinieren können.

Der kulturelle Aspekt ist entscheidend. Vorbilder für agile Organisationen gibt es ja bereits – aber die Skeptiker verweisen auf eine andere Kultur, die intern nicht gegeben ist, à la „Wir sind nicht Spotify“. Wir müssen uns fragen, welche Aspekte solcher Organisation wie übertragen werden können, und umgekehrt, wie wir die Menschen in der bestehenden Organisation für diese andere Art der Zusammenarbeit motivieren können. Der Schlüssel, um eine solche Veränderung in Gang zu setzen, sind junge Menschen, die auf diese neue Art zusammenarbeiten wollen und auch bereit sind, in diesem Rahmen Verantwortung zu übernehmen.

Letztlich muss der Kulturwandel von oben angetrieben und zugelassen werden. Führung muss anders verstanden werden – dann lässt sich der Wandel auch in die Organisation bringen.

Best Practice: Ideenlab als Dienstleister für das Unternehmen

Den Ausgangspunkt für die Entwicklung des Ideenlabs bildeten die Ergebnisse der Untersuchung eines Studenten zum Thema „Innovationsfähigkeit“ in unserem Unternehmen. Meine Schlussfolgerung war: Junge Menschen brauchen hier einen geschützten Raum, in dem sie ihre Ideen frei entwickeln können. Ein Kernproblem vieler hierarchischer Organisationen ist, dass das mittlere Management viele Ideen schluckt, wenn diese ihrem Wertbild nicht entsprechen. Die Ideen haben gar keine Chance, nach oben zu gelangen. Mithilfe der Befragungsergebnisse gelang es, den Vorstand zu überzeugen, einen solchen Raum einzurichten.

Bei der Gründung des Ideenlabs ging es bewusst nicht darum, hier etwas auszugründen und daraus ein Riesenthema zu machen. Wir wollten nur eine Fläche (200 qm), die wir mit einem begrenzten Budget innovativ einrichten konnten. Der Bezug zum Kerngeschäft sollte erhalten bleiben. Wir wollten in dem Raum bewusst Menschen aus dem ganzen Konzern zusammenbringen, zugleich aber auch die im Lab gelebte Innovationskultur zurück in das Unternehmen tragen.

Letztlich wurde im Zuge einer Initiative zum Thema „Arbeitsplatz der Zukunft“ eine ganze Büroetage neu ausgestattet. Das Ideenlab belegt einen Teil dieser Räume. Die Mitarbeiter können hier temporär über zwei bis drei Monate eine Idee über Challenge-, Design-Thinking- und Lean-Start-up-Ansätze bearbeiten und vorwärtstreiben. Dabei zeigen wir uns auch offen für die Zusammenarbeit mit Start-ups oder Dienstleistern, die entsprechende Lösungsansätze schon verfolgen. Voraussetzung ist, dass die Mitarbeiter und Vorgesetzten aus den entsprechenden Standorten dies auch wollen und eine Idee mitbringen.

Mittlerweile betreuen wir sechs bis sieben Innovationsprojekte pro Jahr. Wir haben verschiedene Produktansätze entwickelt und mit Endkunden (in der nahen Stuttgarter Innenstadt) oder mit Vertriebspartnern validiert.

50 Prozent dieser Ideen sind auch wirklich in die Umsetzung gegangen. Zugleich entsteht durch die Arbeit im Lab ein Netzwerk unter den jungen Leuten im Unternehmen, das auch nach dieser Zeit nicht abreißt. So durchliefen innerhalb eines Jahres mehr als 100 Leute das Lab. Damit wächst der Pool an Menschen, die sich für neue Themen interessieren und im Unternehmen als Ansprechpartner für neue Ideen und Projekte agieren.

Das Lab wird von einem jungen Mitarbeiter betreut, der sich im Rahmen dieser Aufgabe weiterentwickelt hat und heute als Dienstleister für den gesamten Konzern agiert. Wenn in einer Abteilung Innovationsbedarf besteht, dann ist er in der Lage, zeitnah Design-Thinking-Workshops durchzuführen.

Klassisches vs. agiles Projektmanagement – wesentliche Erfolgsfaktoren

Man sollte im Vorfeld genau prüfen, um welche Art von Projekt es sich handelt und was das Ergebnis sein sollte. Davon ausgehend kann man entscheiden, welche Methodik passt. Nicht jedes Projekt lässt sich über die Wasserfallmethodik bearbeiten, genauso wie sich Design Thinking oder Scrum nicht für jedes Projekt eignet.

Die Kernherausforderung ist, die unterschiedlichen Ansätze zusammenzubringen. Mit zwei oder drei parallelen Projektorganisationen kann man nicht effizient sein und auch nicht zum Kulturwandel beitragen. Das muss miteinander verzahnt werden.

Hohe Management-Attention ist natürlich ein absoluter Erfolgsfaktor. Wenn der Vorstand Veränderung will bzw. zulässt, läuft es deutlich einfacher. Man sollte Fehler zulassen, aber auch analysieren, um aus ihnen zu lernen. Auf diese Weise haben wir im Ideenlab schon eine steile Lernkurve durchlaufen.



Alle Ergebnisse zu unserer Studie finden Sie hier.