

Streitberg Blickpunkt

Der Newsletter des Streitberg-Forums

Februar 2016

Ausgabe 13

Inhalt

1. [Editorial](#)
2. [Entwicklung von Management-Systemen](#)
3. [Silos versus dynamische Teams](#)
4. [Streitberg-Self-Assessment](#)
5. [Impressum](#)

Editorial

Mein Freund, Partner und Kollege, Jürgen Groß schreibt in diesem Streitberg-Blickpunkt über Management-Systeme und deren Entstehung. Zugleich zeigt er Beispiele aus Firmen die moderne M-Systeme einsetzen. Das Streitberg-Management-System setzt im Wesentlichen auf die gleichen Wirkfaktoren.

Unserer Meinung nach noch ein wenig konsequenter. Unter www.guk-streitberg.de finden Sie mehr.

Bis zum nächsten Mal
Ihr Werner Bauer



Entwicklung von Management-Systemen

von der Industrialisierung zur Digitalisierung (Jürgen Groß)

Unsere Management-Systeme haben ihren Ursprung alle im Anfang der Industrialisierung. Zu dieser Zeit wurden ungebildete Landarbeiter in großer Zahl in die Fabriken geholt um dort die Maschinen zu bedienen. Hier waren Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit zwei der Hauptanforderungen an die neuen Mitarbeitenden. Mitdenken und Eigenständigkeit war eher störend, weil die Maschinen den Takt vorgaben. Die zuvor meist selbständig arbeitenden Menschen waren dies nicht gewöhnt und folglich musste das neue gewünschte Verhalten erzwungen und überwacht werden. So entstanden die klassischen hierarchischen Unternehmensstrukturen. Da auch Kontroll- und Überwachungsfunktionen noch wenig automatisiert waren bildeten sich steile Hierarchien, in denen immer 10-20 Mitarbeitern einen "Aufseher" hatten. Nachdem auch in den Kontroll- und Überwachungsprozessen immer mehr Automatisierung Einzug hielt, die Stechuhr die Zeiten direkt ins Buchhaltungssystem meldete und

das Qualitätsmanagement exakt ermittelt in welcher Schicht von welchem Mitarbeiter ein fehlerhaftes Teil produziert wurde, konnte der Kontrollapparat verschlankt werden und so wurden die Hierarchien flacher. Ein eigenverantwortliches Umfeld ist so aber nicht entstanden. Meist aus Frustration oder Ärger über die Verschwendung von wertvollen Ressourcen erkennen Unternehmen die Hindernisse, die aus diesen hierarchischen Strukturen entstehen. Unternehmen jeder Größe und aus den unterschiedlichsten Branchen machen sich auf den Weg ihre Mitarbeiter zu befreien. Sehr oft angetrieben vom Ziel Weltklasse zu erreichen. Der Weg kann sehr unterschiedlich aussehen, ein Unternehmen reserviert z.B. einen Tag pro Woche, an dem Jeder arbeiten kann woran er will. Auf diesem Wege hat dieses Unternehmen viele neue innovative Geschäftszweige und Produkte entwickelt. Andere Unternehmen fangen bei Ort und Zeit der Arbeit an und stellen den Mitarbeitern frei, wann und wo sie arbeiten. Es gibt Unternehmen, die habe den

Einkauf und das dazugehörige Controlling völlig abgeschafft. Die Mitarbeitern sind für die von ihnen genutzten Produktionsmittel verantwortlich und kaufen die entsprechenden Wartungsarbeiten und Neuinvestitionen eigenständig ein. Auch an das Thema Gehalt haben sich einige Firmen schon gewagt. Beispiele kann man sich in den TV-Filmen "Mein wunderbarer Arbeitsplatz" www.arbeitenviernull.de/filmfestival/filme/mein-wunderbarer-arbeitsplatz.html und "Augenhöhe" www.augenhoehe-film.de ansehen. Was aber alle diese Unternehmen verbindet ist die Art der Kommunikation: offen, konkret, direkt und ein respektvoller Umgang miteinander: anerkennend, wertschätzend und ermutigend. Ebenfalls absolut notwendig ist ein als klare Vision formuliertes Unternehmensziel. Selbstorganisation kann nur funktionieren, wenn das Ziel - nicht unterschiedliche Ziele für unterschiedliche Abteilungen - allen bekannt ist und wenn es so konkret formuliert ist, dass es jedem Einzelnen bei den täglichen Entscheidungen als Richtschnur dienen kann.

Silos versus dynamische Teams

am Beispiel der Informationstechnologie (Jürgen Groß)

Die Ausgangssituation

Der klassische Ablauf in einer IT-Organisation ist "Plan / Build / (Test) / (Deploy) / Run". Dieser Ablauf dauert in der Regel 4-12 Monate, bedeutet viel Handarbeit und ist somit anfällig für Fehler. Diese Prozessschritte haben sich auch in der Organisationsstruktur manifestiert. Jeder Schritt wird von einer eigenen Organisationseinheit durchgeführt und an die nächste Einheit übergeben.

Diese Ablauf- und Aufbau-Organisation hat entscheidende Nachteile: Designfehler werden häufig erst im Betrieb festgestellt. Die Ansammlung von Änderungen über diese langen Zeiträume schaffen eine unübersehbare Menge an Abhängigkeiten, die dann auch regelmäßig zu Fehlern und Systemausfällen führen. Es dauert oft über ein Jahr, bis Anforderungen aus den Fachabteilungen ihren Weg in die Produktion finden

Die Anwender nehmen dies nicht mehr hin. Wenn die IT-Organisation z.B. zeitnah nicht in der Lage ist, für ein Projektteam aus internen und externen Kollegen Möglichkeiten zu schaffen, gemeinsam Dokumente zu bearbeiten, dann organisiert die Fachabteilung an der IT-Organisation vorbei eine Cloud-Lösung wie z.Bsp. Google-Docs. Diese Lösungen sind dann außerhalb der Kontrolle der IT-Organisation und entsprechen somit auch nicht oder wenn, dann nur zufällig den IT-Sicherheits-Standards des Unternehmens.

Neuen Technologien

Auf der anderen Seite ziehen neue Technologien wie Virtualisierung, agile Entwicklungsmethoden und die Cloud in das Unternehmen ein. Agile Entwicklungsmethoden verkürzen die Entwicklungszyklen von mehreren Monaten auf Tage, Virtualisierung ermöglicht einen sehr hohen Grad an Automatisierung. Dies zusammen ermöglicht es, wöchentlich oder sogar täglich neue lauffähige Versionen zu erzeugen, zu testen und in Produktion zu bringen. So bleibt die Anzahl der Abhängigkeiten überschaubar und beherrschbar. Wenn es tatsächlich einmal zu Fehlern kommt, können diese am nächsten Tag schon behoben sein, ohne dass der normale Prozess verlassen werden muss.

Die Konsequenzen

Die organisatorische Aufteilung in "Plan/Build/Run" ist in diesem Umfeld unsinnig und hinderlich, weil die einzelnen Schritte gemeinsam geplant werden müssen und dann automatisch ablaufen. Für einen "Service" liegt die Verantwortung für alle Entwicklungs- und Betriebsschritte bei einem Team. In der Literatur hat sich der Begriff "DevOps" für solche Organisationen etabliert. Das heißt, die vertikalen Organisationsgrenzen verschwinden und dafür entstehen Teams für die unterschiedlichen "Services".

Solange es sich um einzelne Pilotprojekte handelt, ist das kein Problem; wenn dieses Vorgehen aber zur Regel wird, dann arbeiten alle Mitarbeitende fast ausschließlich in den verschiedenen Service-Teams und die eigentlichen Abteilungen sind überflüssig. Die IT-Organisation, Ablauf- wie Aufbauorganisation, müssen sich also drastisch ändern. Die neuen Einheiten, Teams, können dann entscheiden, wie sie den Service bereitstellen wollen.

Wenn der Service für das Unternehmen sehr spezialisiert und strategisch wichtig ist, dann sollte der Service in-house erbracht werden und das entsprechende Team sollte seine Rolle als "strategischer Partner" der konsumierenden Fachabteilung sehen. Der strategische Partner entwickelt neue Anwendungen für die Fachabteilungen, die die Produkte des Unternehmens ergänzen und verbessern. Beispiele sind hier Amazon mit "Kunden die dieses Produkt gekauft haben," oder der Logistiker, der die online Sendungsverfolgung erfunden hat. Ist der Service sehr standardisiert, dann ist die Rolle des Teams mehr die eines "Maklers/Vermittlers", der diesen Service möglichst günstig und zuverlässig, aber auch den Sicherheitsrichtlinien entsprechend bereitstellt oder einkauft. Ggf. ergänzt das Team die zugekauften Angebote auch noch durch eigene Dienstleistungen wie z.Bsp. Backup oder Zugriffssteuerung.

Streitberg-Self-Assessment

Ein Fragenkatalog für ein qualifiziertes Self-Assessment (Werner Bauer)

Für Organisationen wie Unternehmen, Kliniken, Arztpraxen, Universitäten, Schulen, Polizeien, Einrichtungen des öffentlichen Dienstes, kurz für alle Sozietäten, die auf gemeinsames Handeln von Menschen angewiesen sind und dieses permanent verbessern wollen, sind die folgenden Kriterien ein selbsterklärendes Hilfsmittel. Für jedes der 15 Kriterien gibt es eine Bewertungsskala von min. 1 bis max. 10 Punkten.

- Vertrauen steht über Kontrolle.
- Strukturen und Prozesse werden permanent optimiert. Vorzugsweise mit den Prozesseignern gemeinsam.
- Die Kenntnisse der Abläufe und Prozesse der gesamten Unternehmensstruktur sind den Mitarbeitern über Ihren eigenen Tätigkeitsbereich hinaus bekannt.
- Führungskräfte aller Hierarchieebenen führen weitestgehend mit Anerkennung, Wertschätzung und Ermutigung und schaffen damit den Nährboden für dauerhafte Höchstleistungen.
- Die Potentiale aller Mitarbeiter sind bekannt, werden permanent weiterentwickelt und kommen zum Einsatz.
- Die Motivation der Mitarbeiter resultiert aus ihren Handlungsspielräumen, der Einbeziehung in Problemlösungen, Planungen, Strategien und Verbesserungsprozesse, bzw. den damit erzielten, persönlichen, allseits gesehenen und bestätigten Erfolgen.
- Führungskräfte und Mitarbeiter erkennen Konflikte frühzeitig, benennen und bearbeiten diese ohne gegenseitige Anschuldigungen oder persönliche Verletzungen, Auseinandersetzungen werden offen und respektvoll geführt.
- Ein zeitgemässes Managementsystem ist im Einsatz, dessen Nutzen, Wirkfaktoren, Vorgehensweisen und Werkzeuge von allen Mitarbeitern verstanden, akzeptiert und konsequent angewendet wird.
- Fehlerquellen werden nicht verschleiert, sondern permanent aufgespürt und abgestellt.
- Führungskräfte und Mitarbeiter kennen die Prinzipien partizipativer Mitarbeiter- und Unternehmensführung.
- Der Wert des Humankapitals wird von allen handelnden Personen bestätigt und danach gehandelt. Gelingende Beziehungen und Kooperation werden realisiert und gepflegt.
- Hierarchien sind weitestgehend flach, transparent, von Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen angenommen, respektiert und gelebt.
- Teams sind hoch integrativ. Emotionale, kulturelle, charakterliche Unterschiede und Sichtweisen werden nicht als Störung erlebt, sondern als permanente Quelle der Inspiration und Kreativität. Gegenseitige Akzeptanz ist als Basismaxime des gemeinsamen Handelns erkannt und umgesetzt.
- Es herrscht ein sportiver, motivierender Wettbewerb, der keine Verlierer erzeugt.
- Hochleistungsteams entstehen aus eigenem Antrieb und der Freude an gemeinsamen Erfolgen. Für eine Bewerbung zum Streitberg-Award ist eine Mindestpunktezahl von 50 % der Höchstpunktezahl von 150 Punkten erforderlich. Für die Einreichung der Bewerbungen wird ein Stichtag in 2015 festgelegt, eine Jury aus drei «Streitbergern», den drei jeweils vorausgegangenen Preisträgern und einem Medienvertreter wird die nächsten Preisträger ermitteln.

Zum Schluss

Ich betreue seit über 20 Jahren Einführungsprojekte für CRM- und Service-Management-Systeme (IT und nicht-IT). Dabei habe ich unzählige Organisationen und Teams kennen lernen dürfen. Das Thema, wie solche Organisationen und Team zusammenarbeiten, um ein Ziel zu erreichen, lässt mich nicht mehr los.

Ich habe mich dazu mit diversen (Projekt-)Managemetsystemen und Team-Building-Methoden auseinandergesetzt und beobachte den Trend zu sich selbst organisierenden Systemen auf Basis von Eigenverantwortung des Einzelnen sehr interessiert. Offensichtlich stellen auch immer mehr Unternehmen fest, dass sie sowohl von der Ablauf- wie auch der Aufbau-Organisation mehr behindert als unterstützt werden.

Ich hoffe Sie können einige Anregungen mitnehmen. In diesem spannenden Umfeld der Veränderungen biete ich Coaching einzelner Führungskräfte oder ganzer Teams an. Auch übernehme ich persönlich Verantwortung als Projektleiter oder Interimsmanager.

Natürlich bin ich jeder Zeit auch an spannenden Gesprächen und einem offenen Meinungsaustausch interessiert.

Ich freue mich auf Ihre Kontaktaufnahme und verbleibe mit besten Wünschen aus Freising

Ihr Jürgen Groß



Impressum

Verantwortlich für den Inhalt:



Werner Bauer
Wartleitenweg 8
91346 Wiesenttal
Telefon: +49 9196 793
Fax: +49 9196 790
E-Mail: info@guk-streitberg.de

Redaktionsteam:

Jürgen Groß
Kleine Wies 2
85354 Freising
Telefon: +49 8161 231711
FAX: +49 8161 231712
E-Mail: jgross@gross-team.com

Caroline Doka
Schützenweg 7
4123 Allschwil
Schweiz
Tel. +41 79 354 67 92
E-Mail: cd@carolinedoka.ch