

JENNIFER JUROCK

VON DER HIERARCHIE ZUM NETZWERK: INSTITUTION- ALISIERUNG DES ARBEITSMODELLS AGILER TEAMS BEI DER ROBERT BOSCH GMBH



INHALT

Summary 142

1 Einleitung 143

 1.1 Relevanz neuer Organisationsformen - Im Fokus: Gesellschaft,
 Wirtschaft und Technologie 143

 1.2 Neue Organisationsmodelle..... 146

 1.2.1 Das duale Organisationssystem nach Kotter 146

 1.2.2 Die podulare Organisation nach Dave Gray 147

2 Relevanz neuer Organisationsformen für die Robert Bosch GmbH..... 149

3 Stärken nutzen und Ängsten begegnen – Strategie und Maßnahmenplanung
zur Einführung Agiler Teams..... 153

 3.1 Formulierung richtungsweisender Prinzipien des Change-Prozesses..... 154

 3.2 Rechtzeitiger Austausch und Einbeziehung wesentlicher Stakeholder
 zur Integration derer Erfahrung..... 156

 3.3 Harmonisierung und Integration bestehender Arbeitsmodelle und Ansätze
 Agiler Teams 157

 3.4 Befähigung der Mitarbeiter und Führungskräfte zu internetfähigen
 Denk- und Arbeitsweisen..... 159

 3.5 Weltweite Kommunikation zur Etablierung Agiler Teams 162

4 Ergebnisse 167

 4.1 Definition und Ausgestaltung von Bosch-Arbeitsmodellen
 und deren Dimensionen 167

 4.2 Identifikation und Definition von anzupassenden Rahmenbedingungen
 bei der Einführung Agiler Teams 169

 4.3 Monetärer Nutzen durch Innovationskraft Agiler Teams 172

5 Fazit und Ausblick 173

Anhang..... 174

SUMMARY

Wertewandel, neue Technologien und veränderte Wettbewerbsbedingungen sind Gründe, warum sich das Geschäftsumfeld in den letzten 20 Jahren stark gewandelt hat. Einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil erlangen heutzutage nur die Unternehmen, die sich Veränderungen am besten anpassen können. Die Wirtschaft ist allerdings gekennzeichnet von bewährten Modellen der betrieblichen und organisatorischen Struktur. Diese hierarchischen Strukturen mit Standard-Prozessen bilden steuerbare und stabile Arbeitsbedingungen für vorhersehbare Aufgaben, um Effizienz zu maximieren. Das Geschäftsumfeld von heute fordert allerdings nicht nur Effizienz, sondern auch Flexibilität.

Bisher sind Mitarbeiter bei Bosch unter anderem in Abteilungen und Projekten organisiert. Um Bosch in ein kundenorientiertes, hochvernetztes Unternehmen – ein Enterprise 2.0 - zu transformieren, soll die bisherige Organisation um ein zusätzliches Arbeitsmodell ergänzt werden, das selbstorganisiertes, aufgabenorientiertes Arbeiten in sogenannten Agilen Teams ermöglicht.

Entlang den acht Dimensionen eines Arbeitsmodells (Organisation, Arbeitsplatz, Aufgaben, Mitarbeiter, Anerkennung, Messung, Informationsverteilung und Entscheidungsbefugnis) erfolgt eine ausführliche Beschreibung von Agilen Teams und deren Abgrenzung zu den übrigen Strukturelementen in der Dualen Organisation von Bosch (Linie inkl. Projekt, Standards und Shared Services sowie wissensbasierte Plattform). Dabei wird deutlich, dass Agile Teams wesentlich zur fachlichen Leistungserbringung und Entwicklung von Innovation basierend auf einer Vision beitragen. Ein Agiles Team ist gekennzeichnet durch eine oft selbstorganisierte, funktional übergreifende Teamstruktur und richtet sich an Aufgaben, Themen und Zielsetzungen aus, die über einen (externen oder internen) Kunden festgelegt werden. Daraus ergibt sich, dass die Linie als Gegenstück für die funktionale Leistungserbringung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen mit festgelegtem Inhalt und Zeitplan zuständig ist. Die Linienorganisation zielt auf exzellente Ergebnisse mit höchster Prozesseffizienz und Sicherheit in Bereichen mit niedriger Volatilität und klaren, vorhersagbaren Zielen. Vorgehensweisen, Prozesse und Methoden sind in der Linie ausführlich beschrieben und festgelegt. Die mit dem Wandel zur Dualen Organisation wachsende Verantwortung in den Händen selbstorganisierter Wissensarbeiter, die Zunahme der Arbeit in räumlich und zeitlich verteilten Teams und die neue Rolle des mitgestaltenden Mitarbeiters, der intrinsisch motiviert werden will, bedarf der Anpassung gewisser Rahmenbedingungen. Die Duale Organisation stellt unter anderem neue Anforderungen an Führung, Vergütungssysteme, Karrierewege und neue Arbeitszeitmodelle. Die Implementierung eines neuen Führungsverständnisses im Prinzip des Leadership 2.0 fördert dabei zum Beispiel die Rolle der Führungskraft als Mentor, Coach, Primus inter Pares und dem Virtual Leader.

Die produktive Arbeit in selbstorganisierten Teams verspricht für Bosch eine Form der Organisation, welche die Idee eines hochvernetzten, lernenden Unternehmens bestmöglich unterstützt. Damit sichert sich Bosch seine Wettbewerbsfähigkeit im digitalen Zeitalter und in einem dynamischen und wissensgeprägten Marktumfeld.

1 EINLEITUNG

πάντα ῥεῖ - Alles fließt – Heraklit (520-460 v. Chr.)

Der griechische Philosoph Heraklit verglich mit seinem Ausspruch *Panta Rhei* das Sein mit einem Fluss, in den niemand zweimal steigen könne. Seit Heraklits Zeit haben wir Quantensprünge an technischem Fortschritt hinter uns. Dabei war der Wandel nie so schnell wie in der heutigen Zeit. Alles ist im Fluss: die Märkte, die Währungen, die Technologien, die Kommunikation, die Ressourcen, die Entwicklung neuer Werkstoffe, die politischen und sozialen Strukturen und Denkarten, sogar das Klima - Grenzen verschwinden oder werden durchlässiger. Auch der Mensch selbst kann sich diesem Wandel nicht entziehen. Lenkt man aber den Blick auf organisatorische Strukturen, kommt man zu dem Schluss: Hier scheinen viele Unternehmen am Stand der 50er bis 70er Jahre festzuhalten. Nach wie vor ist die Wirtschaft geprägt von den bewährten Modellen der Ablauf- und Aufbauorganisation. Diese hierarchischen Strukturen mit Standardprozessen schaffen kontrollierbare und stabile Arbeitsbedingungen für planbare Aufgaben, weil sie wiederholbar und vorhersehbar sind [Lakoni et al. 2011]. Doch in einer Hochgeschwindigkeitswelt, in der Märkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle dem ständigen Wandel ausgesetzt sind, müssen sich Unternehmen fragen, ob ihre gegenwärtigen Organisationsformen alle Eigenschaften erfüllen, um das globale Tempo mitzugehen.

Die Robert Bosch GmbH (im Folgenden: Bosch) hat sich diese Frage gestellt und kam zu dem Schluss 2012 ein Projekt zu starten, das Unternehmen weltweit in ein Enterprise 2.0 zu transformieren. Für Bosch bedeutet dies zunächst den Einsatz von Social Business Software als Teil der Unternehmenskultur für Kommunikation, Wissensaustausch und Zusammenarbeit über lokale und organisatorische Grenzen hinweg. Die Weiterführung des Projekts besteht darin, auch die operativen Rahmenbedingungen für die selbstorganisierte Zusammenarbeit von Teams zu schaffen. Bestehende Organisationsmodelle, ergänzt um virtuelle und agile Arbeitsstrukturen, läuten eine vielfältigere Organisationswelt von Bosch ein. Der vorliegende Beitrag spiegelt den Projektstand des Jahres 2014 wider.

1.1 RELEVANZ NEUER ORGANISATIONSFORMEN - IM FOKUS: GESELLSCHAFT, WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE

Bei einer Organisation handelt es sich nicht um ein isoliertes Gebilde, sondern vielmehr um ein „Element des gesellschaftlichen Gesamtszenarios“ [Comelli; Rosenstiel 2004]. Die Organisation befindet sich in einer ständigen Wechselbeziehung mit deren Umfeld. Auf Grund dessen ist die Organisation selbst gezwungen, sich gegebenen Rahmenbedingungen anzupassen. Vor allem in den

letzten 20 Jahren hat sich die Wirtschaft enorm verändert. Der gesellschaftliche Wertewandel, neue Technologien und veränderte Wettbewerbsbedingungen beeinflussen die Organisation von heute.

Der gesellschaftliche Wertewandel

Zu den wesentlichen Werten eines Unternehmens in den 50er Jahren zählten unter anderem Gehorsam, Fleiß und Disziplin. Heutzutage findet man keine diese Werte mehr in der Unternehmenskultur verankert. Sie wurden durch Offenheit, Fairness und kulturelle Vielfalt ersetzt [Swader 2013]. Dieser Wertewandel ist auf den zunehmenden Wohlstand nach dem zweiten Weltkrieg zurückzuführen, der durch die Befriedigung von Bedürfnissen materieller Art und Sicherheit ein neues Wertebild schaffte. Auch die damit einhergehende längere Ausbildungsdauer und die verstärkte vorberufliche Sozialisationswirkung beeinflussen das bestehende Wertebild. Leistung hat bei den heutigen Werten nicht an Bedeutung verloren, wird allerdings mit Genuss verknüpft. Sie erfolgt also nicht mehr aus Tradition oder um einer Norm zu entsprechen, sondern um eigene Bedürfnisse zu befriedigen und sich selbst zu verwirklichen. Dies führt dazu, dass auch höhere Ansprüche an die Arbeit gestellt werden. Der Mensch möchte sich heutzutage komplett in die Arbeit mit einbringen und darüber eine Bestätigung eigener Kompetenzen erfahren [Demerath 2012]. Er strebt also nach Selbstständigkeit und Selbstverwirklichung. Geld wird dabei zunehmend zum Hygienefaktor. Jedoch sind diese Werte bisher noch nicht vollständig in den Unternehmen angekommen, da sie sich aufgrund der Trägheit ihrer Strukturen wesentlich langsamer wandeln. Ein Problem entsteht, wenn sich Mitarbeiter mit neuen Wertorientierungen nicht mehr mit der Organisation identifizieren können. Personal entsprechend eigener Vorstellungen zu sozialisieren, ist dabei kontraproduktiv. Vielmehr muss das eigene Wertesystem an kritischen und kreativen Mitarbeitern ausgerichtet werden. Dazu lässt sich die sogenannte Generation Y¹ zählen, deren Zugehörige im Zeitraum zwischen 1980 und 1995 geboren wurden. Diese Generation steht dafür „alles zu hinterfragen“. Sie fordert von ihrem Arbeitgeber sinnstiftende Aufgaben und Flexibilität. Konkret zählen dazu unter anderem Bewertung nach Leistung - nicht nach Arbeitszeit, regelmäßiges Feedback, Vertrauensarbeitszeit und Homeoffice.

Neue Technologien

Noch in den 80er Jahren ging man davon aus, dass neue Techniken eine zentral gesteuerte Fabrik schaffen, die das Personal nach und nach wegrationalisieren [Singer 2012]. Diese Vermutung erwies sich als falsch, da der Automatisierungsschub Arbeit noch vielschichtiger machte. Die immer komplexeren Maschinen waren störungsanfälliger und benötigten Experten, welche diese bedienten. Arbeit wurde dadurch sowohl interessanter als auch besser bezahlt und stellte den Taylorismus in Frage [Meyn et al. 2011]. Im Zuge dessen änderte sich auch die Rolle der

¹ Laut Bunds 2014 wird im Englischen „Y“ gleich ausgesprochen wie „why“ („warum“), deshalb gilt die Generation Y als die hinterfragende Generation.

Führungskraft. Die Aufgabe bestand nicht mehr in Anweisung und Kontrolle, sondern in der Koordination der Spezialisten [Tiberius 2012].

Zugleich boten Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) Potenziale für neue Organisationsformen wie Telearbeit, virtuelle Unternehmen und mobile Büros und erlaubten eine Zusammenarbeit unabhängig vom Standort. IKT wirken sich destabilisierend auf Organisationen aus, da sie eine inhärente Komplexität mit sich bringen, welche zu einem zunehmenden Kommunikationsbedarf führt. Darüber hinaus erleichtern sie die Koordination zwischen bisher getrennt operierenden Abteilungen und auch die Produktion kann intensiver und anpassungsfähiger werden. Entscheidungen sind so ohne zeitlichen Verzug möglich, aber auch erforderlich [Voßiek 2012]. Die nächste große technologische Revolution - das Internet der Dinge und Dienste (Englisch: Internet of Things and Services, IoT) - hat bereits begonnen. Immer mehr Geräte und Systeme werden künftig so ausgestattet sein, dass sie automatisch Daten über das Internet versenden und empfangen können. Bis 2020 werden voraussichtlich 50 Milliarden Gebrauchsgegenstände und Systeme ohne menschliches Zutun untereinander Daten austauschen und sich abstimmen [Clark 2014]. Die Haussteuerung im Smart Home kann so beispielsweise künftig eigenständig die Fenster schließen, wenn die Wettervorhersage Regen oder Sturm voraussagt und vollautomatisierte Fahrzeuge werden bis Tempo 130 Situationen wie Überholen, Brems- oder Ausweichmanöver meistern [Stelzel-Morawietz 2013].

Veränderte Wettbewerbsbedingungen

Die Märkte von heute haben neue Wettbewerber unter anderem aus Ostasien und Osteuropa, die mit geringeren Produktionskosten bei gleicher Qualität den Markt betreten. Mit dem Wandel von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt sank auch unweigerlich die Lebensdauer von Technik und Produkten und der Wettbewerb verschärfte sich. Die Automobilindustrie beispielsweise holt heutzutage weltweit Angebote für Zulieferteile ein, wodurch sich der Konkurrenzkampf für Zulieferfirmen verstärkt. Bezogen auf Produktvarianten und Lieferzeit fordert der Kunde höhere Flexibilität und wachsende Qualitätsansprüche; beides wiederum erhöht den Kostendruck [Roth 2012]. Diese Entwicklungen stellen neue Herausforderungen für tayloristisch geprägte Unternehmen dar. Extreme Funktions- und Arbeitsteilung und damit verbundene lange Informationsflüsse und Entscheidungswege lassen Transferkosten mit zunehmender Umweltdynamik überproportional ansteigen. Die Nachfrage hat sich zu hochdifferenzierten, individuellen Produkten verlagert und das Verhältnis von Quantität und Qualität gekehrt. Bosch sieht sich dabei zunehmend wachsender Kundenbedürfnisse gegenüber. So fordert der Automobilhersteller von Elektrofahrzeugen Tesla die Entwicklung neuer Fahrerassistenzsysteme in nur neun Monaten, welche bislang drei Jahre dauerte. Die steigende Nachfrage nach Verschiedenheit lässt sich mit den Informations- und Kommunikationstechnologien vergleichen: Beide Entwicklungen führen zu steigender externer Unsicherheit und Komplexität, welche Organisationen zur Erhöhung ihrer Flexibilität drängt.

1.2 NEUE ORGANISATIONSMODELLE

Um in der komplexer werdenden dynamischen Weltwirtschaft wettbewerbsfähig zu bleiben, entstehen in Unternehmen neue Organisationsformen. Neben Divisional-, Projekt- und Geschäftsprozessorganisation wurden auch komplexere Formen wie beispielsweise die Matrix in der Organisationswissenschaft konzipiert und in der Praxis implementiert. Hierzu zählt etwa die duale Organisation, die sich aus einer permanent installierten Primärorganisation und aus einer zeitweisen Sekundärorganisation in Gestalt von Projektteams und Koordinationsmeetings zusammensetzt [Reiss 2013].

Zwei Modelle neuer Organisationsformen werden im Folgenden näher beschrieben: Neue Wettbewerbsbedingungen und wachsende Komplexität führen zur Bildung einer zusätzlichen komplementären Netzwerkorganisation. Ein weiterer Ansatz ist die Etablierung selbstorganisierter Zusammenarbeit in teilautonomen Arbeitsgruppen in der sogenannten modularen Organisation.

1.2.1 DAS DUALE ORGANISATIONSSYSTEM NACH KOTTER

Auf die Herausforderung einer wachsenden Komplexität, welche hierarchische Organisationsmodelle nicht mehr bewältigen können, bietet John P. Kotter einen Lösungsansatz, nämlich mit der Bildung einer zusätzlichen komplementären Netzwerkorganisation. Zusammen mit der hierarchischen Aufbauorganisation bildet dieses Konstrukt ein duales System. Darin ist die Aufbauorganisation mit dem Management des operativen Geschäfts beschäftigt, wohingegen sich die Netzwerkorganisation um die dauerhafte Erarbeitung und Umsetzung von strategischen Initiativen und Aufgaben kümmert. Bei Kotters Ansatz wird die Organisation vorerst nicht geändert, sondern um ein weiteres System ergänzt. Die neu entstandene Netzwerkorganisation ist dabei nicht als unabhängiges Gebilde zu sehen, sondern agiert in engem und ständigem Austausch mit dem Management der hierarchischen Organisation.

Kotter nennt zusätzlich entscheidende Aspekte:

- Für die Netzwerkorganisation werden auf freiwilliger Basis Mitarbeiter rekrutiert, die motiviert und offen für Neues sind.
- Die Organisation als Netzwerk fördert Freiraum und Kreativität.
- Die Netzwerkorganisation ist gleichbedeutend zur hierarchischen Organisation und mit dieser im ständigen Austausch [Kotter 2012].

Die folgende Darstellung visualisiert ein hierarchisches System, das durch eine Netzwerkorganisation erweitert wird.

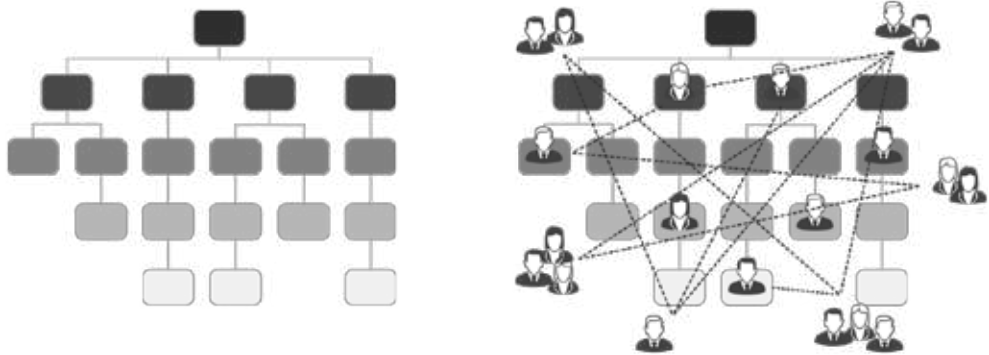


Abbildung 1 | Das duale Organisationssystem: hierarchische Strukturen werden um Netzwerke erweitert [Schönbohm 2014]

1.2.2 DIE PODULARE ORGANISATION NACH DAVE GRAY

Das Modell der selbstorganisierten Zusammenarbeit sieht vor, den kollektiven Handlungsspielraum zu vergrößern und im Idealfall einer kleinen Gruppe von Mitarbeitern beispielsweise die Erstellung eines kompletten Produktes vollständig zu übertragen. Dabei stehen die Leistungsorientierung, der Abbau von Schnittstellen und die vereinfachte Koordination im Mittelpunkt. Die Selbstregulation innerhalb der Gruppe wird durch die interne Arbeitsverteilung, die Planung von Arbeitszeiten und die Optimierung von Arbeitsbedingungen verstärkt. Als Voraussetzung hierfür gilt, dass die Gruppe die nötigen Freiheitsgrade erhält. Dies stellt auch neue Anforderungen an das Führungsverständnis im Unternehmen, das sich zu einer zielorientierten, partizipativen Führung entwickeln muss, um Selbstorganisation zuzulassen.

Um den Innovationsgedanken in den Vordergrund zu rücken, soll laut Gray in einer sogenannten podularen Organisation die Arbeit unter Unternehmen im Unternehmen verteilt werden. Jede Einheit agiert dabei als eigenständiger Komplettanbieter. Da jeder Pod wie ein kleines Unternehmen arbeitet, liegt der Fokus auf dem Kunden. Der podulare Ansatz ermöglicht einer großen Unternehmung mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, die so in einer bereichsübergreifenden Organisation nicht möglich wären [Gray 2012].

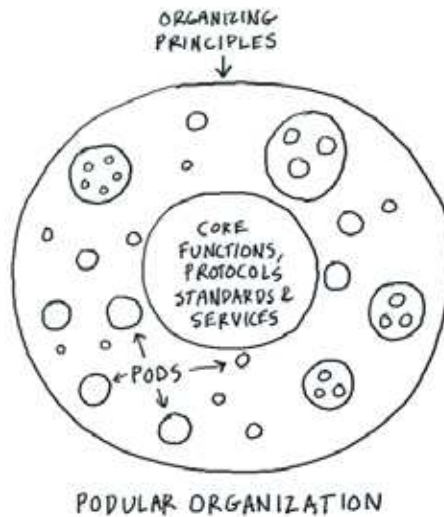


Abbildung 2 | Eine podulare Organisation mit Unternehmen im Unternehmen [Gray 2011a]

Ein podulares System arbeitet wie ein Netzwerk. Es verteilt die Arbeitslast über einen breiten Bereich, indem sich jeder Pod auf Ziele anstatt auf Schritte und Stufen der prozessorientierten Organisation konzentriert. Auch ohne traditionelle command-and-control-Hierarchie, müssen autonome Pods Entscheidungen treffen und ihre Aktivitäten koordinieren, um einen Mehrwert für den Kunden liefern zu können.

Wenn es innerhalb von Pods zur Entscheidungsfindung kommt, unterstützen gemeinsame Werte einen Beschluss ohne vorherige Prüfung durch den Vorgesetzten zu treffen. Dies führt zu einem schnelleren Handeln bei Anliegen des Kunden und steigert die Wettbewerbsfähigkeit. Gemeinsame kulturelle Normen erhöhen das Vertrauen in das eigene Verhalten, das innerhalb eines Pods im Einklang zu anderen Einheiten steht. Die Unternehmenskultur basiert auf der Etablierung von Verhaltensmustern, zu denen sich die gesamte Organisation verpflichtet. Kulturelle Normen, vereinfacht ausgedrückt, sind die Art der Werte und Verhaltensweisen, die in einem bestimmten Unternehmen zu erwarten sind. Eine starke Kultur reduziert die Reibung bei der Entscheidungsfindung [Gray 2011b]. Damit ein podulares System funktioniert, sind kulturelle und technische Standards unerlässlich. Diese Art von System braucht eine starke Plattform, die diese Standards sowie einen Mechanismus diese anzuwenden zur Verfügung stellt. Koordinationsaufgaben und die Herstellung von Konsistenz von Normen in Bezug auf Sprache, Protokolle, Kultur und Werte sind das Hauptgeschäft der Plattform. Diese auch podular aufzubauen wäre aufgrund prozessorientierter Aufgaben nicht zielführend. Plattform-Entscheidungen können laut Gray top-down diktiert werden oder einvernehmlich entschieden werden. Relevant ist dabei nur, dass sie sich auf die Verbindungen zwischen den Pods beziehen und nicht innerhalb dieser. Mit anderen Worten:

Ein einzelner Pod ist in sich geschlossen und frei in seinen Entscheidungen, aber wenn er sich an die Organisation wendet, muss er Normen und Regelungen des podularen Systems beachten [Gray 2011b].

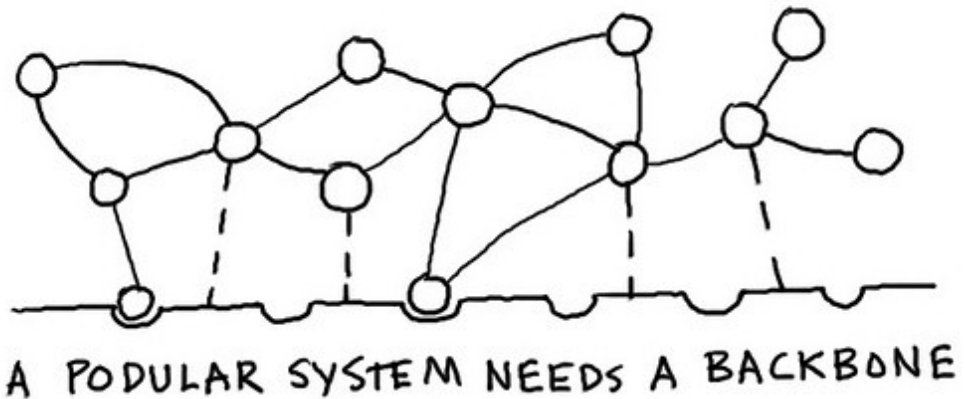


Abbildung 3 | Plattform eines podularen Systems [Gray 2011c]

2 RELEVANZ NEUER ORGANISATIONSFORMEN FÜR DIE ROBERT BOSCH GMBH

Bei einem Führungskräftetreffen der Bosch Gruppe im Dezember 2012 hatte der Vorsitzende der Geschäftsführung Volkmarr Denner eine klare Antwort auf die Frage: „Wie können wir das Potenzial und die Kreativität von mehr als 300.000 Mitarbeitern in diesem Unternehmen zu einem Feuerwerk an neuen Ideen, Verbesserungen und Innovationen entzünden? – Wir benötigen neue Formen von Führung und Zusammenarbeit!“ [Denner 2012] Mit dieser Aussage bekräftigte er die Notwendigkeit einer flexibleren und vernetzten Organisation sowie Führungskräften, die in diesen neuen Strukturen wirken sollen. Denner betonte außerdem, dass ein jährliches Wachstum und eine Zielrendite beim Ergebnis von jeweils mindestens acht Prozent nötig sind, um im Wettbewerb mithalten sowie in die Zukunft investieren zu können. Da in den vergangenen Jahren diese Ziele nicht erreicht werden konnten, definierte die Geschäftsführung fünf Schwerpunktaufgaben. Dazu zählen die Stärkung der Ertragskraft, mehr Wachstum, höhere Agilität sowie die Weiterentwicklung von Führung und Zusammenarbeit [Robert Bosch GmbH (Hg.) 2013a].



Abbildung 4 | Die Schwerpunktaufgaben von Bosch zur Erreichung der Doppel-Acht [Robert Bosch GmbH (Hg.) 2013a]

Bosch versteht unter einer höheren Agilität, besser auf unerwartete und schnelle Veränderungen reagieren zu können und wendiger zu werden. Dazu gehören bei Bosch Maßnahmen wie der Smart Business Plan (verkürzter Wirtschaftsplan) und das Projekt Multilanes, das über die Flexibilisierung des Bosch-Regelwerks den Geschäftseinheiten mehr Freiräume verschaffen soll. Diese Agilität soll sich nun auch in neuen Arbeitsmodellen wiederfinden. Dabei stellt das Arbeitsmodell die Operationalisierung einer Organisationsform dar. In einer hierarchischen Organisationsform wäre dementsprechend die Abteilung ein mögliches Arbeitsmodell.

Im Hinblick auf Zusammenarbeit und Führung ist das Ziel die Schaffung einer dynamischen, lernenden Organisation mit schlanken Strukturen und effizienten Prozessen. In dieser sollen Führungskräfte und Mitarbeiter über Hierarchien und Bereichsgrenzen hinweg noch stärker zusammenarbeiten und dabei für alle Veränderungen in ihrem Umfeld offen sein. Ein Enabler für die Zusammenarbeit der Zukunft ist das interne Social Business Network Bosch Connect, das im Rahmen des Projekts Enabling Enterprise 2.0 Mitte 2013 eingeführt wurde.

Ende 2013 ergab sich aus diesen Anforderungen der Geschäftsführung der Auftrag an das Projekt Enabling Enterprise 2.0, in enger Zusammenarbeit mit den Zentralabteilungen Organisationsentwicklung und Continuous Improvement Process (C/HMO) sowie Leitende Mitarbeiter und

Direktoren (C/HS), dem zunehmend dynamischen Umfeld von Bosch mit entsprechend agilen internen Strukturen zu begegnen, um Bosch in ein hochvernetztes Unternehmen zu verändern.

Die Vorgehensweise sieht vor, die bestehende Organisation um agile Arbeitsmodelle zu erweitern, um dadurch Vorteile zweier Organisationssysteme zu nutzen. Die funktionale Linienorganisation stellt eine hohe Effizienz durch globale Standards, Prozesse und Methoden sicher und kommt überall dort zur Anwendung, wo das Umfeld eine ausreichende Stabilität und Kontinuität aufweist. Heute schon in Ansätzen vorhandene, agile Organisationsformen, z. B. in Form von Task-Forces oder Start-ups, decken darüber hinaus die Anwendungsgebiete ab, die sich durch hochvolatile Kunden- und Marktanforderungen auszeichnen. Grundlage der erweiterten Organisation ist das heutige Organisationsmodell von Bosch, das zukünftig um agile Organisationselemente ergänzt wird und im Gesamtmodell Duale Organisation genannt wird. Die Organisationsentwicklung soll dabei als evolutionärer Prozess gestaltet werden. Sie baut auf dem Modell eines Enterprise 2.0 auf. Die Schaffung der organisatorischen Rahmenbedingungen ist dabei der nächste logische Schritt nach Boschs Einführung der Social-Business-Prinzipien und der globalen Etablierung der Social-Business-Plattform Bosch Connect. Kern dieser Weiterentwicklung ist die Operationalisierung und die Professionalisierung themen- und aufgabenorientierter Einheiten, den sogenannten Agilen Teams. Hierbei handelt es sich um kleine, autonome Einheiten, die schnell und einfach handeln bzw. reagieren können, ohne dass dabei andere Geschäftsaktivitäten gestört werden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Einheiten aus allen Funktionen bestehen, die unmittelbar erforderlich sind, um die bestehende Aufgabe zu erfüllen.

Mit dem Wandel zu einer neuen Organisationsstruktur geht unweigerlich ein neues Verständnis von Zusammenarbeit, Kommunikation, der Rolle des Mitarbeiters und der Führung einher. Mit dem kulturellen Wandel auf organisatorischer als auch individueller Ebene werden als Konsequenz neue Rollen bzw. ein neues Rollenverständnis nötig.

Die Hauptfrage für Bosch lautet folglich: Wie sind Agile Teams bei Bosch definiert und welche Rahmenbedingungen müssen angepasst werden, um diese einführen zu können?

Das Vorgehen zur Beantwortung der Frage sieht dabei zunächst vor, die wesentlichen Komponenten eines Arbeitsmodells zu identifizieren, um darauf aufbauend bestehende Arbeitsmodelle der Organisation (Abteilungen und Projekte) sowie Ansätze mit virtuellen und agilen Organisationsformen (Arbeitskreise, virtuelle Communities, u. ä.) untersuchen zu können. Die daraus gewonnene Erkenntnis ermöglicht in Verbindung mit bisherigen Erkenntnissen aus der Theorie eine Definition Agiler Teams bei Bosch.

Die folgende Abbildung 5 stellt den Weg von einer Enterprise 1.0 zu einer Enterprise 2.0, der Dualen Organisation, dar und definiert die Schritte zu institutionalisierten Agilen Teams.

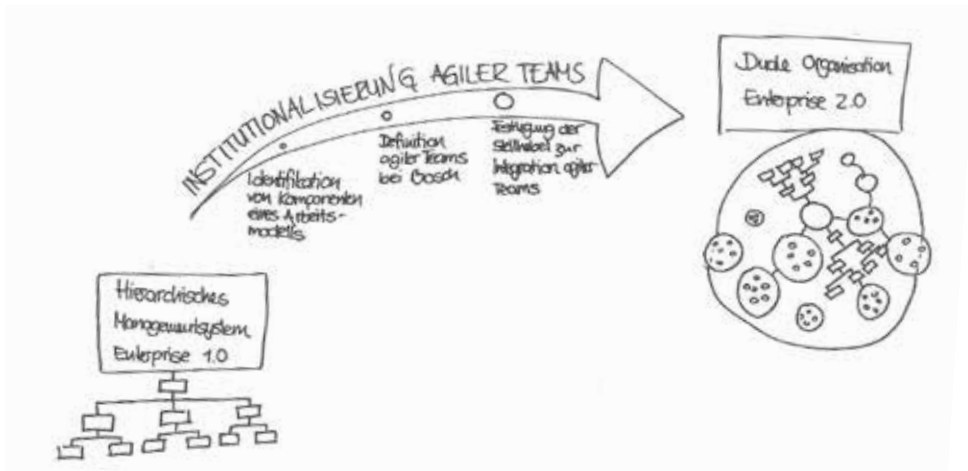


Abbildung 5 | Der Weg von einer Enterprise 1.0 zur Dualen Organisation mit Agilen Teams als zusätzliches Strukturelement [Eigene Darstellung]

Diese sollen zukünftig explizit gegründet werden und eine angemessene Personalausstattung gewährleisten, um ein messbares Unternehmensergebnis zu erzielen. Die Einführung von Agilen Teams unterstützt folglich die von der Geschäftsführung geforderte Schwerpunktaufgabe Agilität und knüpft an die Fokusthemen Zusammenarbeit und Führung an.

Eine wichtige wirtschaftliche Messgröße für Agilität ist bei Bosch der Break-even-Point (BEP). Er zeigt beispielsweise an, welchen Umsatzeinbruch ein Unternehmen gerade noch verkraften kann, ohne Verluste zu machen. Die Zielgröße bei Bosch für den Break-even-Point liegt bei 90 Prozent. Das bedeutet, dass die Kosten bei einem Umsatzrückgang von bis zu zehn Prozent gerade noch gedeckt sind. Im Jahr 2012 lag diese Zahl wesentlich höher, bei knapp unter 100 Prozent [Robert Bosch GmbH (Hg.) 2013a]. Zur Absenkung des Break-even-Points ist in der Linien- und Projektstruktur eine Reduzierung der Fixkosten nötig. Mit Blick auf agile Strukturen erreicht man dies durch Schnelligkeit und hohe Anpassungsfähigkeit, die in diesem Zusammenhang Prozesskosten einsparen. Die Institutionalisierung von Agilen Teams verspricht also durch den direkten Fokus auf den Kundennutzen und Verzicht auf funktionale Prozessschritte eine schnelle Reaktionsgeschwindigkeit und Zeitersparnis, die sich letztendlich positiv auf den BEP auswirken. Ein weiterer in diesem Stand der Entwicklung für Bosch noch nicht messbarer Nutzen ist die Entstehung neuer Geschäftsmodelle durch die in agilen Teams verstärkt geförderte Innovationskraft. Die erweiterten Freiheitsgrade unterstützen neue Arbeitsmethoden wie die Slacktime, bei der ein bestimmter Teil der Arbeitszeit damit verbracht wird, an eigenen Ideen und Interessen zu arbeiten, die im Unternehmenszusammenhang stehen. Hier können fern vom gewohnten Tagesgeschäft erste Ideen zu einer gewissen Reife gebracht werden und schließlich zu erfolgreichen Neuentwicklungen bei Bosch führen. Im Gegensatz dazu bietet prozessfokussiertes Arbeiten kein Zeitkontingent für Innovationsarbeit. Auch innerhalb der Geschäftsführung

besteht darüber Einigkeit. So stellt Stefan Asenkerschbaumer, der stellvertretende Vorsitzende der Geschäftsführung, bei der Verleihung des Bosch-Innovationspreises 2013 fest: „Innovationskraft ist wesentliche Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit von Bosch. Im Wettbewerb um Aufträge spielen neue Ideen und erfinderische Ansätze eine wichtigere Rolle als je zuvor.“ [Asenkerschbaumer 2013]

3 STÄRKEN NUTZEN UND ÄNGSTEN BEGEGNEN – STRATEGIE UND MASSNAHMENPLANUNG ZUR EINFÜHRUNG AGILER TEAMS

In einer vorab durchgeführten SWOT-Analyse wurden Stärken und Schwächen des Projekts zur Institutionalisierung Agiler Teams (strengths und weaknesses) mit den Chancen und Risiken (opportunities and threats) des gesamten Unternehmensumfelds aus vorausgegangenen Analysen (PESTEL- und Five-Forces-Analyse) vernetzt. Das Zusammenspiel aller Einflüsse gibt die Abbildung 6 wieder. Die Identifikation der Faktoren ermöglicht die Ableitung von Strategien, mit denen Chancen genutzt und Risiken reduziert werden können.

SWOT-Betrachtung	Strengths: - Agile und explorative Arbeitsweise - Hohe Kompetenz und Motivation seitens der zentralen Organisationsentwicklung und des Projekts Enabling Enterprise 2.0 - Globale und interkulturelle Netzwerke, auch in die Geschäftseinheiten hinein	Weaknesses: - Keine Ordnungsfunktion - Mangelnde Erfahrung mit der Einführung neuer Arbeitsmodelle - Multiprojekt aufgrund hoher Komplexität - Fehlende Definition bestehender Arbeitsmodelle
Opportunities: - Notwendiger Paradigmenwechsel - Gemeinsames Votum der Geschäftsführung zu E2.0 - Bereits bestehende Arbeitsmodelle mit Ansätzen von Agilen Teams - Bosch Connect weltweit als Social Business-Plattform verfügbar	S-O-Strategien: - Agile Arbeitsweisen selbst anwenden - Formulierung richtungsweisender Prinzipien des Change-Prozesses	W-O-Strategien: - Rechtzeitiger Austausch und Einbeziehung wesentlicher Stakeholder zur Integration derer Erfahrungen - Harmonisierung und Integration bestehender Arbeitsmodelle und Ansätze <i>Agiler Teams</i>
Threats: - Unterschiedliche Erwartungshaltung verschiedener Interessengruppen - Verfestigtes Organisations- und Rollenbild - Spannungsfeld E1.0 vs. E2.0 - Hohe Dynamik des Themas fordert Geschwindigkeit in der Umsetzung - Chaos bei Übertreibung in der Anwendung von E2.0-Arbeitsweisen	S-T-Strategien: - Befähigung der Mitarbeiter und Führungskräfte zu internettfähigen Denk- und Arbeitsweisen - Weltweite Kommunikation zur Etablierung der Entwicklung agiler Teams sowie Reduzierung von Ängsten bedingt durch die Veränderung	W-T-Strategien: - Validierung des Konzepts - Erstellung weiterführender Handlungsempfehlungen zur Institutionalisierung von <i>Agilen Teams</i>

Abbildung 6 | SWOT-Betrachtung des Projekts Arbeitsmodelle 2.0 [Eigene Darstellung]

3.1 FORMULIERUNG RICHTUNGSWEISENDER PRINZIPIEN DES CHANGE-PROZESSES

Bosch wendet Social Business als richtungsweisendes Prinzip des Change-Prozesses zu einem Enterprise 2.0 an. Dies wiederum ist der zugrundeliegende transformationale Rahmen auf dem Weg zu einem hochvernetzten Unternehmen. Es beschreibt die Nutzung von Social Business Software – in diesem Fall Bosch Connect – welches eine einfachere und schnellere Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb des Unternehmens auch mit den möglichen Ziel- und Bezugsgruppen ermöglicht [Robert Bosch GmbH (Hg.) 2014]. Außerdem hebt es den unumgänglichen Wandel zu einer Unternehmenskultur mit mehr Vertrauen, Offenheit und Transparenz als notwendige Voraussetzung hervor. Die folgende Darstellung des Hype Cycles unterstreicht die Wichtigkeit der Einführung unterschiedlicher Arbeitsformen, neuer Führungsstile und einer veränderten Kultur, um den Nutzen sowohl für das Individuum als auch für das Unternehmen zu erzielen. Andernfalls könnte Enttäuschung, die häufig bei der Einführung neuer Technologien auftritt, dem ersten Enthusiasmus hinsichtlich Bosch Connect folgen, da Barrieren für selbstorganisierte Zusammenarbeit nicht adressiert werden [Robert Bosch GmbH (Hg.) 2013c].



Abbildung 7 | Der E2.0 Hype Cycle [Eigene Darstellung in Anlehnung an: Robert Bosch GmbH (Hg.) 2013c]

Maßnahme: Entwicklung von Social-Business-Prinzipien für ein gemeinsames Unternehmensverständnis

Das digitale Zeitalter ist geprägt von ständigem Kundenkontakt mit sich verändernden Anforderungen, die ein schnelles und flexibles Reagieren seitens der Unternehmen notwendig machen [Roth 2012]. Selbstorganisierte Teams und neue Arbeitsmodelle erhöhen dabei die Agilität. Diese wiederum verlangen neue Formen der Zusammenarbeit und folglich eine Orientierungshilfe wie die Social Business Principles. Sie adressieren die Verunsicherung durch Wandel der Arbeitsmit-

tel und Kultur aufgrund des Social Webs (z. B. Policy Deployment: Meine Mitarbeiter, meine Ziele) [Scheider 2013]. Sie sind als unternehmerisches Selbstverständnis formuliert und beschreiben, wie die Zusammenarbeit im Social Business gestaltet werden kann. Der Fokus liegt dabei auf der Ermöglichung agiler Netzwerke und Teams. Diese Prinzipien ergänzen die existierenden Bosch-Werte. Die Erarbeitung erfolgte zunächst im Projektteam Enabling Enterprise 2.0 und im Lenkungsausschuss E2.0, indem die Barrieren für selbstorganisierte Zusammenarbeit identifiziert wurden. Ein Abgleich erfolgte durch Quervergleich mit anderen Firmen (u.a. CISCO, IBM, BASF) und Studien (u.a. Deloitte, IBM CEO Studie) sowie externer Experten von Universitäten und Enterprise 2.0-Beratungsfirmen. Auf Social Business Workshops wurden sie mit Mitarbeitern und Bereichsvorständen der Geschäftsbereiche besprochen und konkretisiert. Im Mai 2013 bestätigte die Geschäftsführung in einem Workshop diese Prinzipien. Sie sind nunmehr Bosch-weit kommuniziert [Musse 2012].

Um die Auswirkungen des Wandels zu einer Enterprise 2.0 in Bezug auf die Social Business Principles für die Abteilung zu identifizieren, haben Führungskräfte die Möglichkeit in einem Workshop mit ihren Mitarbeitern in Dialog zu treten. Führungskräfte nutzen den Workshop, um die folgenden Aspekte zu diskutieren:

- Was sind die Vorteile der Social Business Principles für die Abteilung?
- Wie wollen die Mitarbeiter die Social Business Principles innerhalb der Abteilung leben?
- Welchen Einfluss haben die Social Business Principles auf das Arbeitsmodell und den Führungsstil der Abteilung? [Musse 2013]

In der nachfolgenden Darstellung sind die acht Social Business Principles aufgeführt.



Abbildung 8 | Die acht Social Business Principles von Bosch [Musse 2013]

3.2 RECHTZEITIGER AUSTAUSCH UND EINBEZIEHUNG WESENTLICHER STAKEHOLDER ZUR INTEGRATION DERER ERFAHRUNG

Innerhalb der Bosch-Organisation gibt es bereits Ansätze von virtuellen und agilen Arbeitsstrukturen, wie diese auch zukünftig im Arbeitsmodell der agilen Teams verortet sein sollen. Da das Projektteam bisher keine Erfahrungen mit der Einführung von Arbeitsmodellen hatte und an sich nicht über die Ordnungsfunktion verfügt, neue Organisationsformen zu implementieren, war es nötig, weitere Bosch-Funktionen in das Projekt zu involvieren. Vorhandene Kenntnisse und Erfahrungen innerhalb der Organisation sollten in die Entwicklung mit aufgenommen werden. Dazu waren ein rechtzeitiger Austausch und die Einbeziehung wesentlicher Stakeholder notwendig.

Maßnahme: Gründung des Arbeitskreises Working Models

Mithilfe einer Stakeholder- und Five-Forces-Analyse wurde zunächst definiert, welche Zielgruppen bei dem Projekt involviert werden müssen. Am 18.4.2013 fand mit den zuvor ermittelten Ansprechpartnern ein Kick-off-Termin zur Gründung eines Arbeitskreises statt. Alle anwesenden 15 Teilnehmer einigten sich auf die gemeinsame Mission: „Wir analysieren die für RB erforderlichen Arbeitsmodelle einer hybriden (heute: Dualen) Organisation, mit dem Ziel, Vorteile und Rahmenbedingungen dieser Modelle greifbar und Ergebnisse nutzbar zu machen.“ [Robert Bosch GmbH (Hg.) 2013e] Im weiteren Verlauf traf sich der Arbeitskreis 14-tägig, um an der Beschreibung bestehender Arbeitsmodelle zu arbeiten und nötige Rahmenbedingungen für die Einführung neuer Arbeitsmodelle zu identifizieren.

3.3 HARMONISIERUNG UND INTEGRATION BESTEHENDER ARBEITSMODELLE UND ANSÄTZE AGILER TEAMS

Mitarbeiter bei Bosch arbeiten in Abteilungen, Teams und Projekten. Um definieren zu können, wie zukünftiges Arbeiten in Agilen Teams ablaufen soll, war es unumgänglich bereits bestehende Modelle in allen Ausprägungen zu verstehen. Eine Beschreibung der Bosch-spezifischen Rahmenbedingungen bei Arbeitsmodellen gibt es allerdings nicht. Auch Literatur sowie das Internet beschäftigen sich lediglich mit Arbeitszeitmodellen, nicht aber mit wesentlichen Eigenschaften der Arbeitsmodelle und deren Auswirkungen auf z. B. Führung, Arbeitsplatzgestaltung und Anerkennung. Um Modelle mit Ansätzen agiler Teams von klassischen Modellen abgrenzen zu können, galt es, wesentliche Komponenten für die Unterscheidung zu identifizieren.

Maßnahme: Entwicklung einer Matrix um Arbeitsmodelle vergleichbar zu machen

Der Anspruch bei der Entwicklung der Arbeitsmodelle-Matrix bestand darin, die gesamte Komplexität der Welten vom klassisch-hierarchischen bis zu selbstorganisiertem Arbeiten zu erfassen und die Erfolgsfaktoren in jeder Organisationsform bzw. jedem Arbeitsmodell zu beschreiben. Dabei sollte die Komplexität auf die jeweils entscheidenden Rahmenbedingungen reduziert werden.

In einem ersten Brainstorming mit dem Projektleiter Leadership & Enabling, der Chief Consultant Cultural Development und der Autorin konnten erste Fragestellungen wie wer erteilt wem Aufgaben, wie werden organisatorische Einheiten gebildet und wie sind Arbeitszeit/-ort/-umgebung gestaltet zur Definition von Arbeitsmodellen identifiziert werden. Unter Zuhilfenahme entsprechender Literatur der Organisationstheorie wurden die Fragen weiter angereichert. Eine erste Bündelung fand zum einen in dem Überbegriff Corporate Governance statt, der wiederum in die Faktoren Führung, Kultur, Organisationsentwicklung, Regeln, Finanzen und Innovation gegliedert war. Zum anderen

wurde eine Unterteilung im Bereich Corporate Management in die Untereinheiten Personal, Organisation, Zielentfaltung und Prozesse vorgenommen. In einer Plausibilitätsprüfung wurde die Einteilung in Zusammenarbeit mit Professor Joachim Niemeier, Dozent des Lehrstuhls Organisation der Universität Stuttgart überarbeitet. Bei der Nachjustierung orientierte sich das Team an den acht Stellhebeln für Veränderungen nach Shea und Solomon² und kam zu dem Schluss, dass sich die identifizierten Fragestellungen und Kategorien in unterschiedlicher Anordnung auch in den Stellhebeln wiederfanden. Daraufhin entschloss sich das Team, die Logik der Stellhebel für Veränderungen auf die Arbeitsmodelle zu übertragen und die Schlüssigkeit ein weiteres Mal in einem Workshop im Rahmen des zweiten Arbeitskreistreffens überprüfen zu lassen. Nach einer erneuten Schärfung durch den Arbeitskreis konnten die Dimensionen eines Arbeitsmodells in Anlehnung an die Stellhebel der Veränderung in die Arbeitsmodell-Matrix übernommen werden. Die nachstehende Darstellung bildet die Dimensionen und deren Kernelemente ab.



Abbildung 9 | Acht Dimensionen eines Arbeitsmodells [Eigene Darstellung in Anlehnung an: Shea; Solomon 2013b]

2 Gregory P. Shea und Cassie A. Solomon identifizierten acht Stellhebel, die für die erfolgreiche Implementierung einer Veränderung in Organisationen relevant sind. Ihre Theorie beruht auf der These, dass wenn ein Unternehmen eine Änderung des Verhaltens von Menschen verlangt, es eine Arbeitsumgebung schaffen muss, welche diese Verhaltensweisen fördert.

Im Rahmen der Matrix-Analyse wurden die folgenden Arbeitsmodelle analysiert:

- Linie, als arbeitsteiliges, klassisches Arbeitsmodell
- Projekt, als Teil der Linienorganisation
- BIOS, die Bosch Internal Open Source³, als Ansatz für agiles Arbeiten
- Maverick!, als externes Beispiel für ein selbstorganisiertes Arbeitsmodell des brasilianischen Unternehmens Semco
- Pod, als wissenschaftliches Modell für aufgabenorientiertes, selbstorganisiertes Arbeiten in Anlehnung an Dave Gray⁴

Im Rahmen von Expertengesprächen konnten die jeweiligen Dimensionen und deren Unterkategorien für die Modelle Linie, Projekt und BIOS beschrieben werden. Bei der Einordnung von Maverick! erhielt die Projektgruppe Unterstützung von einem Doktoranden der Universität Stuttgart, der Recherchen zu diesem Modell durchführte. Maverick! basiert auf den Grundsätzen Teams und jeden einzelnen Mitarbeiter zu stärken, flexible Arbeitszeiten und -orte einzuführen, Arbeitsabläufe zu entbürokratisieren sowie eine flache Hierarchie mit nur drei Ebenen einzuführen [Semler 2013]. Die Dimensionen von Pods wurden schließlich auf Basis von Grays Theorie entwickelt. Die fertiggestellte Matrix ermöglichte den Vergleich der jeweiligen Modelle sowie die Ableitung einer Definition Agiler Teams bei Bosch auf Basis der acht Dimensionen. Diese Ausarbeitung fand zunächst im Rahmen des Projektteams statt und wurde im darauffolgenden Schritt durch den Arbeitskreis validiert.

3.4 BEFÄHIGUNG DER MITARBEITER UND FÜHRUNGSKRÄFTE ZU INTERNETFÄHIGEN DENK- UND ARBEITSWEISEN

Durch die vorherrschenden verfestigten Organisations- und Rollenbilder ergibt sich ein Spannungsfeld zwischen der Enterprise 1.0, die unter anderem von Arbeitsnormen und Kontrolle geprägt ist, und der Version 2.0, deren Prinzip auf systemischen Organisationsmustern basiert (s. Abbildung 10) [Vollmar; Scheerer 2012].

³ Bosch Internal Open Source (BIOS) ist eine Initiative, die Software-Entwicklung mithilfe eines Open-Source-Ansatzes innerhalb der Unternehmensgrenzen von Bosch ermöglicht.

⁴ Um den Innovationsgedanken in den Vordergrund zu rücken, soll laut Gray in einer sogenannten podularen Organisation die Arbeit unter Unternehmen im Unternehmen verteilt werden. Jede Einheit agiert dabei als eigenständiger Komplettanbieter. Da jeder Pod wie ein kleines Unternehmen arbeitet, liegt der Fokus auf dem Kunden. Der podulare Ansatz ermöglicht einer großen Unternehmung mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, die so in einer bereichsübergreifenden Organisation nicht möglich wären.

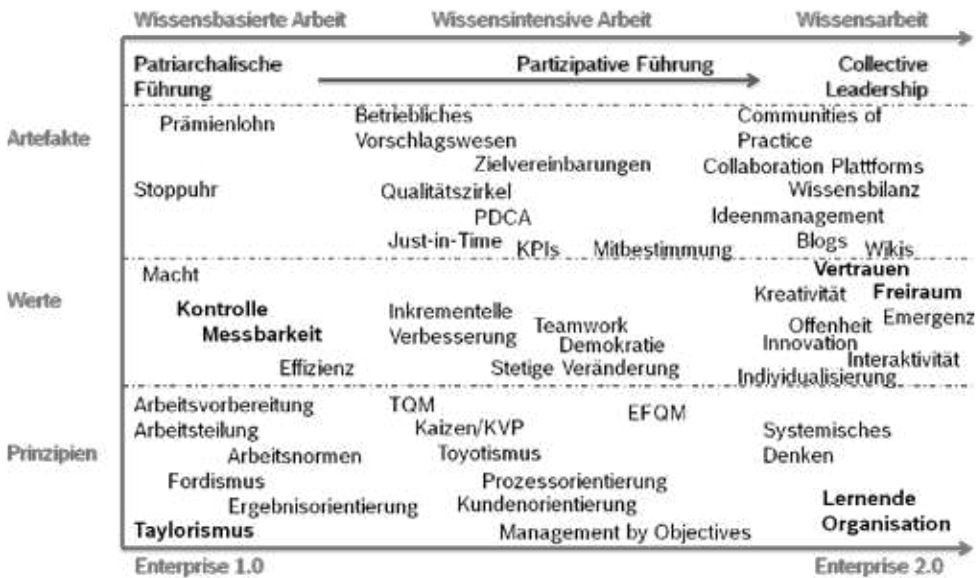


Abbildung 10 | Spannungsfeld Enterprise 1.0 und Enterprise 2.0 [Vollmar; Scheerer 2012]

Neben dem Wandel, der in der Denkweise stattfinden muss, ist es unerlässlich, die Mitarbeiter im Umgang mit der neuen Technik und Methodik zu schulen. Die hohe Motivation und Kompetenz seitens des Projektteams Enabling Enterprise 2.0 und der Zentralabteilung Organisationsentwicklung ermöglicht es, die Strategie voranzutreiben, alle Mitarbeiter und Führungskräfte zu einer internetfähigen Denk- und Arbeitsweise zu befähigen. Die abgeleitete Maßnahme besteht in der Entwicklung eines Qualifizierungsportfolios.

Maßnahme: Entwicklung eines Qualifizierungsportfolios zur Stärkung internetfähiger Denk- und Arbeitsweisen

Der Fokus des Qualifizierungsportfolios liegt in der Befähigung der Mitarbeiter für die Arbeit in einem Enterprise 2.0-Umfeld. Dazu zählt es, Mitarbeiter und Führungskräfte im Umgang mit der Plattform Bosch Connect zu qualifizieren und außerdem ein Bewusstsein für den Umgang mit Social Media zu schaffen. Exemplarisch für ein Qualifizierungsangebot mit E2.0-Ansätzen steht die Veranstaltungsreihe Reverse Mentoring für Führungskräfte. In einer Enterprise 2.0 müssen Führungskräfte für ihre Mitarbeiter eine Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens schaffen, damit diese sich in Communities innerhalb definierter Grenzen engagieren können. Dieses Vertrauen gewinnen Mitarbeiter, indem Führungskräfte sich selbst aktiv beteiligen [Kumar 2012]. Um Führungskräfte mit dem Thema Social Media vertraut zu machen, entwickelte das Projektteam in Kooperation mit einem externen Schulungsdienstleister ein Reverse Mentoring Programm. Der Begriff des traditionellen Mentorings beschreibt die Beziehung zwischen einer erfahrenen

Person, bei der es sich typischerweise um einen dienstälteren Kollegen und einer weniger erfahrenen Person handelt. Das Prinzip des Reverse Mentoring dreht diese Logik um. Vor allem im Zusammenhang mit Technologie erweisen sich jüngere Menschen als die besten Mentoren, da sie als sogenannte digital natives mit dem Internet aufgewachsen sind und völlig unbefangenen älteren Kollegen den Umgang damit erläutern können [Crepes 2008]. Inhalte sind erste Schritte auf der Enterprise 2.0-Plattform sowie weiterer Social-Media-Anwendungen, die in den Arbeitsalltag einer Führungskraft integriert werden können. Nach den ersten Treffen zwischen Mentor und Mentee soll sich die Führungskraft mit dem Thema Enterprise 2.0 identifizieren können und auch ihren Mitarbeitern den Einsatz von Social-Business-Werkzeugen innerhalb des Unternehmens ermöglichen und den Umgang damit fördern. Unterschiedlichste Bereiche weltweit haben dieses Programm bereits durchgeführt. Laut einer Umfrage im Rahmen des Mentoring-Programms liegt die Zufriedenheitsrate unter Mentoren und Mentees über 95 Prozent [Sonne 2014].

Darüber hinaus wurde ein Portfolio für Social-Business-Qualifizierung entwickelt und eingeführt. Es beinhaltet Bosch Connect-Trainings für Mitarbeiter und Community Manager ebenso wie Social-Media-Seminare für Führungskräfte [Robert Bosch GmbH (Hg.) 2013b]. Abbildung 11 gibt einen Überblick über das bereits umgesetzte Qualifizierungsportfolio.

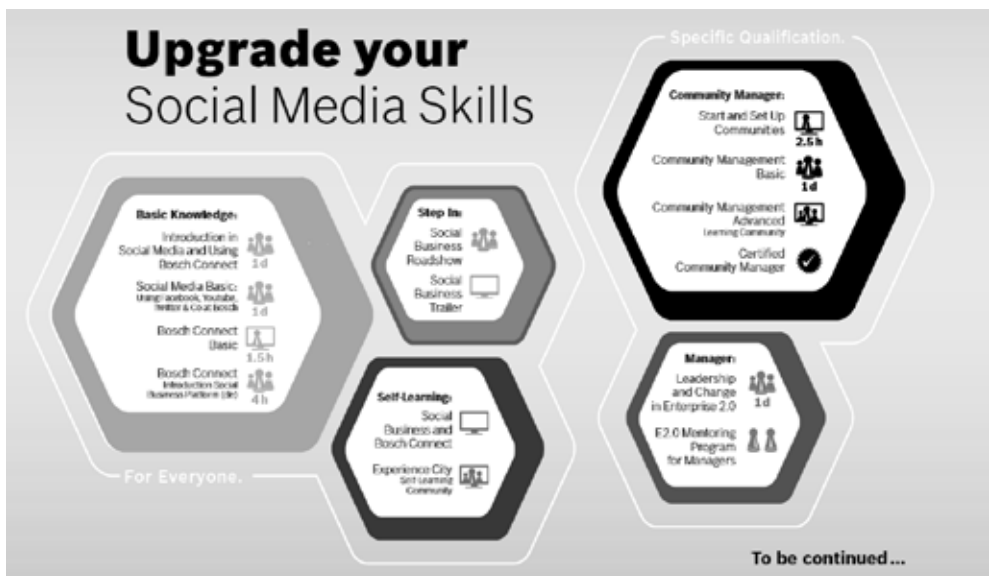


Abbildung 11 | Bosch Social-Business-Qualifizierungsportfolio [Robert Bosch GmbH (Hg.) 2013b]

3.5 WELTWEITE KOMMUNIKATION ZUR ETABLIERUNG AGILER TEAMS

Angst gilt als wichtigste Emotion bei Veränderungsprozessen. Es ist die menschliche Natur auf Veränderungen defensiv und abwehrend zu reagieren [Berner 2006]. Auch der Weg hin zu einer neuen Organisation mit erweiterten Arbeitsformen ist begleitet von einem Kulturwandel, der in den meisten Fällen unkomfortabel für Mitarbeiter ist, weil Verhalten und altbewährte Gewohnheiten nur schwierig zu ändern sind. Das beste Gegenmittel gegen Ängste ist die offene Kommunikation und das Schaffen klarer Verhältnisse. Sie ist zudem notwendig, um das Vertrauensverhältnis zur Organisation zu bekräftigen [Vollmar, Scheerer 2012]. Ein auf die Zielgruppe abgestimmtes Kommunikationskonzept ist deshalb unumgänglich.

Maßnahme: Ausarbeitung eines zielgruppenorientierten Kommunikationskonzepts

Grundsätzlich wird die gesamte Organisation von neuen Arbeitsmodellen betroffen sein und ist deshalb auch die Zielgruppe für verschiedenste Kommunikationsmaßnahmen. Um die Institutionalisierung Agiler Teams und die Entwicklung dorthin Bosch-weit zu kommunizieren wurde zunächst der Adressatenkreis gesamthaft identifiziert. Im Anschluss an eine Stakeholderanalyse wurde die Zielgruppe hinsichtlich ihrer Einflussstärke und ihres Grades der Betroffenheit kategorisiert. Allerdings lag bei dieser Einteilung der Fokus nicht auf den Einzelbereichen von Bosch, die auch an der Entwicklung der Arbeitsmodelle beteiligt sind, sondern vielmehr auf den übergeordneten Adressatenkreisen. Aus der Analyse ergab sich die Klassifizierung in Mitarbeiter, Umsetzer sowie Treiber und Top-Entscheider. Zur letzteren Gruppe zählen die Geschäftsführung, Führungskräfte und der Betriebsrat, die als Top-Entscheider aktuell über Projektfortschritte informiert werden müssen und überdies als Treiber des Themas im Unternehmen fungieren sollen. Unter Umsetzer werden unter anderem Fachbereiche wie Personal und Informationstechnologie gefasst, welche die Rahmenbedingungen für Agile Teams im Zuge der Einführung anpassen sollen. Auch die identifizierten Piloten im Rahmen des Projekts benötigen eine intensivere Kommunikation als die restlichen Mitarbeiter, da sie in ihrer Rolle direkt betroffen sind. Schließlich ist das Projektteam Enabling Enterprise 2.0 ein Umsetzer und deshalb auf aktuelle Informationen angewiesen. Die Zielgruppe mit niedriger Einflussstärke und geringem Grad der Betroffenheit beinhaltet alle Mitarbeiter, mit besonderem Fokus auf den sogenannten Early Adopters und First Movers. Diese zeigen besonders hohes Interesse an der Thematik Agiler Teams und fordern aktiv Informationen ein. Sie sind ebenfalls eine geeignete Zielgruppe, die künftig als Botschafter Agiler Teams im Unternehmen wirken könnte.



Abbildung 12 | Kategorisierung der Stakeholder zur spezifischen Kommunikation [Eigene Darstellung]

Entsprechend dieser Einordnung wurden unterschiedliche Maßnahmen zur Bekanntmachung der Institutionalisierung von Agilen Teams im Rahmen des Projekts Arbeitsmodelle 2.0 getroffen.

Kommunikation über die Social-Business-Plattform Bosch Connect

Im Rahmen der Gründung des Arbeitskreises erstellte die Autorin eine Community auf Bosch Connect mit dem Namen Working Models. Die Community diente dazu, zunächst die Mission des Arbeitskreises und grundlegende Definitionen von unter anderem einem Arbeitsmodell, einer hybriden Organisation und Geschäftsmodellen darzustellen. Überdies wurde die Community zur Organisation der zweiwöchigen Treffen genutzt. Hierbei wurde zunächst eine Agenda für die kommenden Termine online in ein Wiki gestellt. Im Anschluss an die Veranstaltung wurde dieses Wiki um wesentliche Ergebnisse ergänzt und fungierte somit als Online-Protokoll, das für alle Interessierten frei zugänglich war. Die Community informierte darüber hinaus über aktuelle Literatur zum Thema neuer Arbeitsmodelle. Dies geschah über die Einbindung von Lesezeichen zu relevanten Blogs oder Buchempfehlungen. Die Veröffentlichung neuer Erkenntnisse des Arbeitskreises geschah über den Blog. Aktuelle Präsentationen konnten als Dateien heruntergeladen werden und waren über einen Blogbeitrag angekündigt. Ein Blogbeitrag vom 31.10.2013 thematisierte das zukünftige Arbeiten in Pods und kündigte die fertiggestellte Arbeitsmodelle-Matrix an. Der Blog wurde 1.126 Mal besucht, davon empfahlen 90 Leser den Beitrag durch Betätigen des „Gefällt-mir“-Buttons und 27 tauschten sich über die Kommentarfunktion über den Beitrag aus. Der „Gefällt-mir“-Button hat dabei die vergleichbare Funktion wie bei Facebook. Durch das Drücken des Buttons erscheint diese Information auf der Bosch Connect-Übersichtsseite und alle

Mitarbeiter, welche der Person folgen, erhalten die Information über die Empfehlung des Blog-Beitrags. Obwohl die Community lediglich 57 Mitglieder zählt, erreichte der Blog-Post bisher über Empfehlungen fast die zwanzigfache Anzahl an Besuchen. Abbildung 13 zeigt einen Ausschnitt des Beitrags in der Community Working Models.

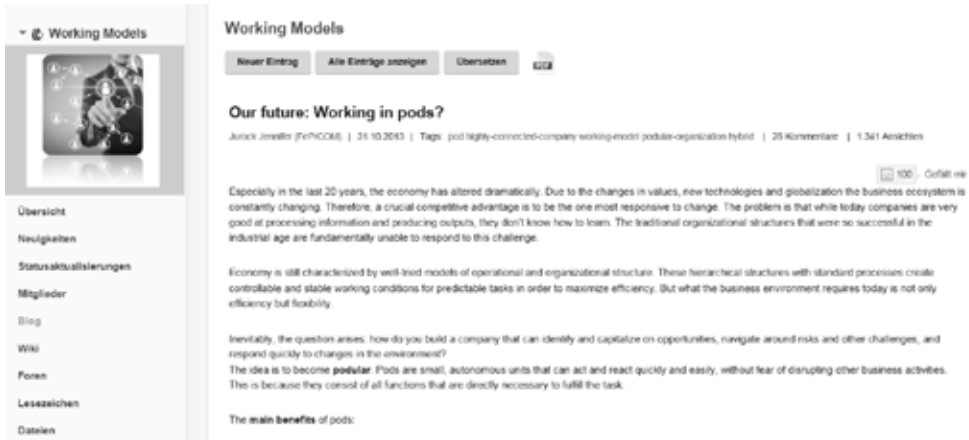


Abbildung 13 | Blogeintrag zum Thema Pods als neues Arbeitsmodell sowie zum Status des Arbeitskreises Working Models [Jurock 2013a]

Um Interessierte zum Thema neuer Arbeitsmodelle auch außerhalb Deutschlands zu erreichen, ist die Hauptsprache innerhalb der Community Englisch.

Für eine breite Kommunikation des Themas fand eine Veröffentlichung von Blog-Beiträgen auch in anderen Communities statt. Die Community Leadership & Enabling fokussiert sich auf die Entwicklung von Social-Business-Maßnahmen in Bezug auf diese zwei Elemente. Unter den Mitgliedern der Community sind primär E2.0-Projektleiter und Organisationsentwicklungsverantwortliche unterschiedlicher Geschäftseinheiten sowie Mitarbeiter des Projekts Enabling Enterprise 2.0.

Teilnahme an der EFQM Good Practice Competition New Ways of Working

Die European Foundation for Quality Management (EFQM) ist eine gemeinnützige Organisation mit Sitz in Brüssel. Mit mehr als 500 Mitgliedern, darunter auch Bosch, stellt sie eine Plattform für Organisationen zur Verfügung, um gegenseitig zu lernen und die Leistungsfähigkeit zu erhöhen. Die Mitglieder teilen ein gemeinsames Ziel: das Streben nach Exzellenz. Das EFQM Excellence Model bietet einen Rahmen, der den effektiven Austausch von Informationen zwischen Organisationen – unabhängig von Branchen, Kultur und Reife – erleichtert [EFQM (Hg.) 2014].

Jedes Jahr organisiert EFQM einen Good-Practice-Wettbewerb mit unterschiedlichem Fokus. 2013 lautete das Thema: Wie kann ein dynamisches Umfeld geschaffen werden, um neue Formen der Zusammenarbeit zu schaffen? Aufgrund der Tatsache, dass sich Organisationen an Generations- und Technologieentwicklungen anpassen müssen, treten neue Chancen aber auch Risiken hervor. Die Teilnehmer sind eingeladen ihre neuen Formen der Zusammenarbeit vorzustellen, die das Engagement der Mitarbeiter und die Leistungsfähigkeit der Organisationen maximieren. Dieser Wettbewerb ist eines der Programme der EFQM, um führende Organisationen anzuerkennen [EFQM (Hg.) 2013].

Um am Wettbewerb teilnehmen zu können, musste eine achtseitige Bewerbung und ein drei- bis fünfminütiges Video zur Good Practice zur Verfügung gestellt werden. Die Autorin startete ein kleines Projektteam bestehend aus einem Experten im Bereich neuer Formen der Zusammenarbeit, der in der Zentralabteilung Organisationsentwicklung arbeitet, drei internen Social-Business-Beratern mit Erfahrung in der Herstellung von Filmen und dem Projektmanager Leadership und Enabling E2.0. Titel der Einreichung war On the way to Enterprise 2.0 with Bosch Connect. Die Notwendigkeit eines kulturellen Wandels und die Bereitstellung eines entsprechenden Rahmens unter anderem in Form neuer Arbeitsmodelle werden sowohl im Film als auch in der Bewerbung beschrieben.

Im Juli 2013 stufte die Jury die Einreichung als highly commended ein und zeichnete sie mit dem zweiten Platz aus (Abbildung 14) [EFQM (Hg.) 2013].



EFQM ®
Good Practice
Competition 2013
**New Ways of Working
Highly Commended**

Abbildung 14 | EFQM erkennt die Bosch Good Practice als highly commended an [EFQM (Hg.) 2013]

Die Auszeichnung sicherte internationale Anerkennung, unter anderem auch weil das Projektteam die Good Practice auf dem EFQM Forum präsentierte. Hierbei handelt es sich um eine

jährliche Business-Excellence-Konferenz, die mehr als 350 weltweite Führungskräfte anzieht und Ende Oktober 2013 in Wien stattfand [EFQM (Hg.) 2013b]. Zusätzlich erschien eine EFQM Fallstudie mit dem Titel *On the way to Enterprise 2.0 with Bosch Connect*, die während des Forums auslag und auf der EFQM Homepage zum Download bereitgestellt ist.

Bezogen auf die interne Kommunikation wurde die Auszeichnung durch die EFQM auf unterschiedlichen Kanälen platziert. Zum einen erschien ein Artikel im Bosch Zünder Online. Zum anderen wurden während der gesamten Bewerbungsphase fünf Blog-Beiträge in der bereits oben erwähnten Community verfasst. Dabei informierte die Autorin die Community-Mitglieder sowie weitere interessierte Leser über den aktuellen Verlauf der Bewerbung und bat in dem abgebildeten Beitrag für das eingereichte Bosch Video online abzustimmen.

Give us your vote - EFQM Good Practice Competition 2013

Jurock Jennifer (FePICOLU) | 07.06.2013 | Tags: good practice elgim | 5 Kommentare | 74 Ansichten

12 Gefällt mir

We are finalists at the EFQM Good Practice Competition 2013 with our submission "On the way to Enterprise 2.0 with Bosch Connect". Now we need your support. Please have a look at our video and give us your first vote here: <https://sites.google.com/site/efqmgpc2013/the-2013-finalists> and take us to Vienna. There, the winners will present their Good Practice at the EFQM Forum on 23 & 24 October 2013. The voting is open until 30 June.

Thank you!



Your Co-Creation-Team: Amit Kumar, Sebastian Weiss, Jennifer Jurock and Ergin Kantar (not on the photo: Michael Meyer, Marc Musse).

Abbildung 15 | Blog-Beitrag zur Information über den aktuellen Bewerbungsstand bei der EFQM Good Practice Competition 2013 [Jurock 2013b]

Zusammenfassend ermöglichte die Teilnahme an der EFQM Good Practice Competition und insbesondere die Auszeichnung als *highly commended* eine sowohl interne als auch externe Bekanntmachung des Vorgehens von Bosch zu einem Enterprise 2.0 und platzierte die Notwendigkeit der Erweiterung bisheriger Arbeitsmodelle.

4 ERGEBNISSE

Dieses Kapitel stellt die Ergebnisse der zweijährigen Arbeit an der Ausgestaltung der Bosch Arbeitsmodelle anhand ihrer Dimensionen sowie die Definition der Rahmenbedingungen, die im Zuge der Institutionalisierung von Agilen Teams anzupassen sind, dar. Abschließend fokussiert dieses Kapitel auf den monetären Nutzen Agiler Teams, der insbesondere durch die erhöhte Innovationskraft gegeben ist.

4.1 DEFINITION UND AUSGESTALTUNG VON BOSCH-ARBEITS-MODELLEN UND DEREN DIMENSIONEN

Zu den Ergebnissen aus der über einjährigen Auseinandersetzung mit Arbeitsmodellen bei Bosch zählte unter anderem die Arbeitsmodelle-Matrix, aus der auch die Kurz-Definitionen der vier Strukturelemente der dualen Organisation, das heißt, Linie (inklusive Projektorganisation), Standards und Shared Services, Wissensbasierte Plattform sowie Agile Teams, hervorgingen (Abbildung 16).

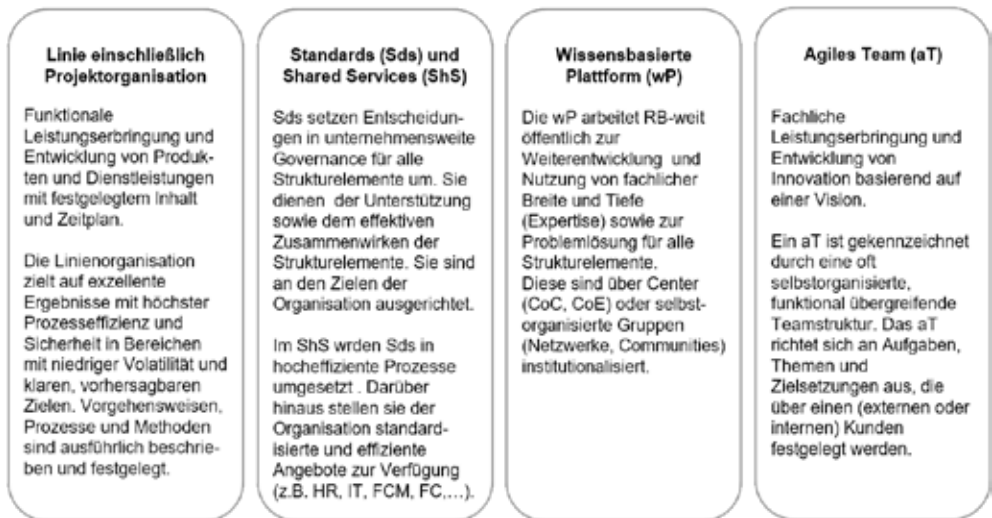


Abbildung 16 | Kurzdefinition der vier Strukturelemente bei Bosch [Eigene Darstellung]

Entlang der acht Dimensionen und deren Unterkategorien eines Arbeitsmodells nach Shea und Solomon erstellte die Autorin, in Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis Working Models, die ausführliche Beschreibung von Agilen Teams und deren Abgrenzung zu anderen Strukturelementen

der Dualen Organisation. Exemplarisch sollen im Folgenden Ergebnisse innerhalb der unterschiedlichen Dimensionen dargestellt werden.

Die Unterkategorien der Dimension Entscheidungsbefugnis beleuchten Führung, Führungsstil und Freiräume in den vier Strukturelementen. Der kulturelle Wandel zu einer Enterprise 2.0 auf individueller und organisationaler Ebene hat großen Einfluss innerhalb der Kategorie Führung, denn diese Veränderung muss von künftigen Führungskräften nicht nur verstanden, sondern aktiv gelebt werden. Auf Basis dieses Verständnisses hat der Arbeitskreis Working Models ein neues Rollenbild definiert: Die Führungskraft ist der Facilitator, der Werte und Einstellungen im Unternehmen vorlebt und diese unterstützt. Als Primus inter Pares meistert sie den Spagat zwischen netzwerkorientierter Zusammenarbeit und klassischer Unternehmenshierarchie. In der dritten Führungsausprägung überträgt die Führungskraft als sogenannter Virtual Leader ihre Rolle ins Virtuelle. Die Führungskraft fördert dabei unter anderem die Zusammenarbeit über die Social-Business-Plattform Bosch Connect. Die folgende Abbildung bringt die Kernfelder des Wandels mit den neuen Rollen einer Führungskraft in Verbindung.



Abbildung 17 | Leadership 2.0 bei Bosch– das neue Rollenrepertoire einer Führungskraft
[Eigene Darstellung in Anlehnung an: Richter 2013]

Dieses Rollenverständnis ist konträr zum Bild der Führung innerhalb der Linie oder der Standards und Shared Services. In diesen Strukturelementen herrscht ein hierarchisches Managementverständnis, das von Werten wie Disziplin und Fürsorgepflicht für die Mitarbeiter geprägt ist.

Eine Führungskraft hat die Aufgabe Arbeitsteilung, Zielentfaltung und Leistungsbeurteilung zu strukturieren, schließlich übernimmt sie auch die Ergebnisverantwortung des eigenen Führungsbereichs. Ein anderes Rollenbild mit dem Fokus auf inhaltlicher Führung liegt bei der Wissensbasierten Plattform vor: Die Führungsaufgabe besteht darin, eine Expertenkultur innerhalb des Teams sowie nach außen zu vermitteln und dabei die Teammitglieder individuell auf fachlicher Tiefe und Breite weiterzuentwickeln. Aus Unternehmenssicht wird so der organisationale Wissensaufbau vorangetrieben. Die folgende Abbildung stellt die wesentlichen Unterschiede der vier Strukturelemente in der Kategorie Führung zusammengefasst dar [Robert Bosch GmbH (Hg.) 2013d].



Abbildung 18 | Detailbeschreibung der vier Strukturelemente in der Kategorie Führung (Dimension Entscheidungsbefugnis) [Eigene Darstellung]

4.2 IDENTIFIKATION UND DEFINITION VON ANZUPASSENDEN RAHMENBEDINGUNGEN BEI DER EINFÜHRUNG AGILER TEAMS

Erste Stellhebel für Anpassungen, die mit der Einführung Agiler Teams vorgenommen werden müssten, definierte die Autorin in Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis. Der Fokus liegt dabei auf Hauptstellhebeln und nötigen Rahmenbedingungen bei der Einführung der Dualen Organisation auf Basis der acht Dimensionen eines Arbeitsmodells und den Ergebnissen aus den Agilen Team-Piloten des Projekts Enabling Enterprise 2.0.

Eine wesentliche Rahmenbedingung, die im Rahmen der Einführung Agiler Teams angepasst werden müsste, ist weg von rein individuellen Zielen, hin zu Gruppenzielen (Dimension Anerkennung). Diese unterstützen die Förderung der Team- und individuellen Mitarbeiterentwicklung und berücksichtigen unterschiedliche Perspektiven, welche die Qualität des Ergebnisses verbessern. Allerdings müssen bei der Einführung von Gruppenzielen auch deren Schwachstellen wie Effizienzverlust bei einfachen Aufgaben (keine Qualitätsverbesserung bei Team-Bearbeitung) deutlich kommuniziert werden, um entsprechend gegensteuern zu können. Darüber hinaus kann eine fehlende Transparenz der Arbeitsweise einzelner Teammitglieder Orientierungslosigkeit erzeugen. Um zu vermeiden, dass eine starke Gruppendynamik in Abwesenheit der Führungskraft entsteht, ist zum einen ein Vertrauensbonus seitens der Führung nötig und zum anderen muss ein praktikabler Mechanismus zur Rückkopplung von Team und Führungskraft vereinbart werden.

Für den Erfolg dieser selbstorganisierten Zusammenarbeit ist eine offene Feedbackkultur elementar. Eine Möglichkeit bietet die Begutachtung durch Ebenbürtige, das sogenannte Peer-Review. Dabei schätzen Teammitglieder die Leistung ihrer Kollegen ein und unterstützen die individuelle Weiterentwicklung durch das offene Ansprechen von Stärken und Schwächen [Robert Bosch GmbH (Hg.) 2013e].

Weitere Stellhebel wie die Entwicklung von attraktiven und flexiblen Arbeitszeitmodellen, die Definition der Eskalationswege oder die Erarbeitung neuer Laufbahnmodelle, sind in Abbildung 19 zusammengefasst.

Organisation

Verstärkter Fokus auf Person nicht nur auf Qualifikation bei der Stellenbeschreibung, Einbindung in die Bosch-Organisation, z. B. Festlegung Organisations-ID, Definition der Eskalationswege

Aufgaben

Prozess, der regelmäßiges Anpassen von Aufgaben und Zielen zulässt, freie Aufgabenzuteilung innerhalb der Teams

Anerkennung

Unterschriftenregelung, Bewertung der Arbeit über Peer-Review, Modelle für intrinsische Motivation, Bewertung der Teamleistung

Informationsverteilung

Definition des Umgang mit Datenschutz (insbesondere hinsichtlich Bosch Connect) und Intellectual Property

Arbeitsplatz

Förderung von Innovationskraft durch slack time, Inspiring Working Conditions, attraktive Arbeitszeitmodelle

Mitarbeiter

Stärkung des Expertenbilds, neue Laufbahnmodelle für den Übergang agiles Team/Organisation, Anpassung der Karrierebausteine für agile Teammitglieder

Messung

Neue Metrikenentwicklung (Fortschritt/Facts/Hypothesen) für Neuentwicklungen, Team-interne und externe Metriken

Entscheidungsbefugnis

Implementierung eines neuen Führungsverständnisses im Prinzip der Leadership 2.0 → Die Führungskraft agiert als Facilitator, Primus inter Pares und virtual Leader

Abbildung 19 | Ausschnitt zu ändernder Rahmenbedingungen bei der Einführung Agiler Teams
[Eigene Darstellung]

4.3 MONETÄRER NUTZEN DURCH INNOVATIONSKRAFT AGILER TEAMS

Der monetäre Nutzen für das Arbeiten in agilen Arbeitsmodellen ist immens, lässt sich bisher aber nur beispielhaft an ersten Teilaspekten, wie der Zusammenarbeit über die Social-Business-Plattform Bosch Connect darstellen:

- 13 SAP-Berater aus weltweit neun Standorten trafen sich bisher einmal jährlich in Deutschland, um die Implementierung neuer Funktionen zu diskutieren. Reisekosten in Höhe von 11.000 Euro und 10.21 kg Kohlenstoffdioxid-Emissionen konnten durch die Online-Zusammenarbeit über Bosch Connect eingespart werden.
- Mithilfe einer Community auf Bosch Connect reduzierte sich die Durchlaufzeit eines Prozesses von 4 Wochen auf 6 Tage.⁵
- Ein Blog auf Bosch Connect ersetzte einen 58-seitigen Management-Bericht. Bisher mussten einzelne Bereiche monatliche Berichte an das obere Management abliefern, nun können aktuelle Ereignisse direkt in Blogbeiträgen veröffentlicht werden. Dies hat eine erhöhte Transparenz, eine Reduktion administrativer Aufwände und ein direktes Agieren über die Kommentar-Funktion zur Folge.

Die drei Beispiele veranschaulichen relevante Kosteneinsparungen durch agiles Arbeiten. Ein weiterer und bei weitem noch gewinnbringenderer monetärer Nutzen ergibt sich durch die Abteilungs- und Geschäftseinheit-übergreifende Zusammenarbeit in Agilen Teams. Denn sie gehen explorativ vor und sind angetrieben von einer Vision. Künftig könnten erste Ideen fernab vom gewohnten Tagesgeschäft in Agilen Teams in eine hohe Reife gebracht werden und schließlich zu erfolgreichen Neuentwicklungen bei Bosch führen. Insbesondere in den Bereichen vernetzte Mobilität, vernetzte Energie, Industrie 4.0 und Smart Home herrscht großes Potenzial an Neuentwicklungen (Abbildung 20), die letztendlich in neue Geschäftsfelder münden können und für Bosch zukunftsichernd sind - ein nicht mehr messbarer monetärer Nutzen also.



Abbildung 20 | Innovationsfelder bei Bosch [Musse 2014]

⁵ Bei dem Prozess handelt es sich um die sogenannte Bearbeitung eines Customer Relocation Requests. Dieser dient zur Vorbereitung einer Bereichsvorstand-relevanten Entscheidung, ob eine Produktionslinie in Kundennähe gebaut werden soll.

5 FAZIT UND AUSBLICK

Die produktive Arbeit in selbstorganisierten Teams verspricht für Bosch eine Form der Organisation, welche die Idee eines hochvernetzten, lernenden Unternehmens bestmöglich unterstützt. Damit sichert sich Bosch seine Wettbewerbsfähigkeit im digitalen Zeitalter und in einem dynamischen und wissensgeprägten Marktumfeld. Auch auf gesellschaftlicher Ebene lassen sich ähnliche Paradigmenwechsel in Richtung Gesellschaft 2.0 feststellen. Dieser Umbruch hat zur Folge, dass die Grenzen zwischen Innen und Außen, also zwischen der Organisation und ihrer Umwelt, immer stärker verschwimmen und die Mitarbeiter ihre private Erfahrungen und Anspruchshaltungen in ihr Unternehmen tragen. Da die Entwicklung zu einem hochvernetzten Unternehmen nicht isoliert ist, sondern vielmehr aus einer tiefgreifenden gesellschaftlichen Veränderung resultiert, ist es vermutlich nur eine Frage der Zeit, bis sich selbstorganisiertes Arbeiten als Standard etabliert.

Ganz im Sinne von Heraklits Philosophie des sich stetig Ändernden kann auch die Organisation der Zukunft als fließendes Gebilde verstanden werden. Denn Rollenkategorien werden Stellen bzw. Funktionen ablösen und Verantwortungsbewusstsein wird an die Stelle von Zielvereinbarungen bzw. –vorgaben treten. Die Duale Organisation stellt den Menschen als Träger von Verantwortung in den Mittelpunkt allen Geschehens. Durch die Passgenauigkeit von Rollen und Potenzialen der Rollenverantwortlichen wird sie eine deutliche Steigerung der qualitativen wie quantitativen Leistung schaffen. Allerdings verlangt dieser Wandel auch ein radikales Umdenken, jedoch immer den Kernauftrag fokussiert, dem Kunden zu dienen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

ANHANG

LITERATUR- UND INTERNETVERZEICHNIS

- Berner, W. (2006). Psychologie der Veränderung. Angst: Die wichtigste Emotion (nicht nur) in Veränderungsprozessen, <http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/angst.php>, 13.03.2014.
- Bunds, K. (2014). Wir sind jung. In: Die Zeit 10, S. 30.
- Clark, D. (2014). Das „Internet der Dinge“ ist endlich nahe. Hg. v. Dow Jones News GmbH. <http://www.wsj.de/article/SB10001424052702304617404579306483327446164.html>, 20.02.2014.
- Comelli, G.; Rosenstiel L. v. (2009). Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen. 4. Auflage. Stuttgart.
- Creps, E. (2008). Reverse Mentoring. How Young Leaders Can Transform the Church and Why We Should Let Them. San Fransisco.
- Demerath, L. (2012). Explaining Culture. The Social Pursuit of Subjective Order. Lanham, Maryland.
- EFQM (Hg.) (2013). EFQM Good Practice Competition 2013. <https://sites.google.com/site/efqmgpc2013/>, 25.03.2014
- EFQM (Hg.) (2014). About EFQM. <http://www.efqm.org/about-us>, 25.03.2014.
- Gray, D. (2011a). A business within the business. <http://www.connectedco.com>, 14.01.2014.
- Gray, D. (2011b). The future is podular. <http://connectedco.com/2011/04/18/the-future-is-podular> 14.01.2014.
- Gray, D. (2011c). The podular system needs a platform. <http://www.flickr.com/photos/davegray/>, 20.02.2014.
- Gray, D. (2012). The Connected Company. Sebastopol, California.
- Kotter, J. P. (2012). Accelerate! In: Harvard Business Review 11, S. 44–58.
- Lakoni, S. et al. (2011). Expeditionsmitglieder gesucht! Agile Wege in hierarchischen Unternehmen. Hamburg.
- Meyn, C. et al. (2011). Arbeitssituationsanalyse. Praxisbeispiele und Methoden. Band 2. Wiesbaden.
- Reiss, M. (2013). Hybridorganisation. Netzwerke und virtuelle Organisationen. Stuttgart.
- Richter, A. (2013). Führung 2.0 – Über das neue Rollenrepertoire einer Führungskraft. Stuttgart.
- Roth, S. (2012). Innovationsfähigkeit im dynamischen Wettbewerb. Strategien erfolgreicher Automobilzulieferunternehmen. Wiesbaden.
- Semler, R. (2013). Interview Ricardo Semler. www.youtube.com/watch?v=USC1RE8jE50, 13.03.2014.
- Shea, G. P.; Solomon, C. A. (2013). Leading Successful Change. 8 Keys to Making Change Work. Philadelphia.
- Singer, B. (2012). Spiegel der Gesellschaft. Über die Manipulation in all unseren Lebensbereichen. Hamburg.
- Stelzel-Morawietz, P. (2013). Das Internet der Dinge: vernetzte Objekte. http://www.pcwelt.de/ratgeber/Das_Internet_der_Dinge__vernetzte_Objekte-Internet-7900744.html, 1.05.2014.
- Swader, C. S. (2013). The Capitalist Personality. Face-to-Face Sociality and Economic Change in the Post-Communist World. New York.
- Tiberius, V. (Hg.) (2012). Zukunftsgenese. Theorien des zukünftigen sozialen Wandels. Wiesbaden.
- Voßiek, H. (2012). Management netzwerkbasierter Organisationseinheiten. München.
- Vollmar, G.; Scheerer, B. (2012). Enterprise 2.0 – mehr als „nur“ Social Software im Unternehmen? In: Wissensmanagement. 1, S. 10–13.

VERZEICHNIS UNTERNEHMENSINTERNER QUELLEN

- Asenkerschbaumer, S. (2013). Innovation sichert Wettbewerbsfähigkeit Japanisches Unternehmen erhält ersten Preis in der Kategorie „Innovation“. http://bzo.bosch.com/de/news/news_detail_page_84763.html, 19.02.2014.
- Denner, V. (2012). Wettbewerbsfähiger und vernetzter. http://bzo.bosch.com/de/news/news_detail_page_64704.html, 15.02.2014.
- Jurock, J. (2013a). Our future: Working in pods? https://connect.bosch.com/blogs/1a3f49ea-3e9f-46ca-b884455798aea6ff/entry/our_future_working_in_pods?lang=de_de, 24.03.2014.
- Jurock, J. (2013b). Give us your vote – EFQM Good Practice Competition. https://connect.bosch.com/blogs/ed988c78-256b-4321-b025-1a4587937b7c/entry/give_us_your_vote_efqm_good_practice_competition_2013?lang=de_de, 24.03.2014.
- Kumar, A. (2012). Enterprise 2.0 Project Blog. Version 1.1. <https://inside-wiki.bosch.com/confluence/pages/diffpages.action?pagelId=147535010&originalId=148271937>, 13.03.2014.
- Musse, M. (2012): The Social Business Principles. https://connect.bosch.com/wikis/home?lang=de-de#!wiki/Wc04a76b15f5d_47c8_bae1_73449ed27e5e/page/Social%20Business%20Principles, 18.05.2014.
- Musse, M. (2013). Project "Enabling Enterprise 2.0". Social Business Principles. Stuttgart.
- Musse, M. (2014). Agile Teams. What they are & how they work. Stuttgart.
- Robert Bosch GmbH (Hg.) (2013a). Fit für die Zukunft. Geschäftsführung nimmt Schwerpunktaufgaben in den Fokus. https://inside-ws.bosch.com/FIRSTspiritWeb/permlink/wcms_bnn_-news_detail_page-DE-83562, 15.02.2014.
- Robert Bosch GmbH (Hg.) (2013b). Leadership, Change and Enabling. Stuttgart.
- Robert Bosch GmbH (Hg.) (2013c). Introduction Leadership & Enabling. https://connect.bosch.com/wikis/home?lang=de-de#!wiki/Wc04a76b15f5d_47c8_bae1_73449ed27e5e/page/Introduction%20Leadership%2C%20Change%20%26%20Enabling, 30.03.2014.
- Robert Bosch GmbH (Hg.) (2013d). Die Duale Organisation. Beschreibung der Strukturelemente. Stuttgart
- Robert Bosch GmbH (Hg.) (2013e). Arbeitskreis Working Models. Stuttgart
- Robert Bosch GmbH (Hg.) (2014). Basic Presentation "Enabling Enterprise 2.0". Social Business @ Bosch. Stuttgart.
- Scheider, W.-H. (2013). Vertraulich. Weiterentwicklung der Bosch-Organisation nach Enterprise 2.0-Grundsätzen. Kernbegriffe, Inhalt der Kommunikation und Einführungsmodell. Stuttgart.
- Schönbohm, R. (2014). Social Business @ Bosch. Enterprise 2.0-Summit – Paris, France. Feb 10-12, 2014. Stuttgart.
- Sonne, A. (2014). Enterprise 2.0 Mentoring für Führungskräfte. Stuttgart.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

aT	Agiles Team
BASF	Badische Anilin- und Sodafabriken
BEP	Break-even-Point
BER	Betriebsrat
BIOS	Bosch Internal Open Source
Bosch	Robert Bosch GmbH
CEO	Chief Executive Officer
C/HMO	Zentralabteilung Organisationsentwicklung und Continuous Improvement
C/HS	Zentralabteilung Leitende Mitarbeiter und Direktoren
E2.0	Enterprise 2.0

EFQM	European Foundation for Quality Management
G40/PJ-E2.0	Projekt Enabling Enterprise 2.0 der Robert Bosch GmbH
IBM	International Business Machines
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IoTS	Internet of Things and Services
Sds	Standards
ShS	Shared Services
wP	Wissensbasierte Plattform

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- Abbildung 1 | Das duale Organisationssystem: hierarchische Strukturen werden um Netzwerke erweitert [Schönbohm 2014]
- Abbildung 2 | Eine podulare Organisation mit Unternehmen im Unternehmen [Gray 2011a]
- Abbildung 3 | Plattform eines podularen Systems [Gray 2011c]
- Abbildung 4 | Die Schwerpunktaufgaben von Bosch zur Erreichung der Doppel-Acht [Robert Bosch GmbH (Hg.) 2013a]
- Abbildung 5 | Der Weg von einer Enterprise 1.0 zur Dualen Organisation mit Agilen Teams als zusätzliches Strukturelement [Eigene Darstellung]
- Abbildung 6 | SWOT-Betrachtung des Projekts Arbeitsmodelle 2.0 [Eigene Darstellung]
- Abbildung 7 | Der E2.0 Hype Cycle [Eigene Darstellung in Anlehnung an: Robert Bosch GmbH (Hg.) 2013c]
- Abbildung 8 | Die acht Social Business Principles von Bosch [Musse 2013]
- Abbildung 9 | Acht Dimensionen eines Arbeitsmodells [Eigene Darstellung in Anlehnung an: Shea; Solomon 2013b]
- Abbildung 10 | Spannungsfeld Enterprise 1.0 und Enterprise 2.0 [Vollmar; Scheerer 2012]
- Abbildung 11 | Bosch Social-Business-Qualifizierungsportfolio [Robert Bosch GmbH (Hg.) 2013b]
- Abbildung 12 | Kategorisierung der Stakeholder zur spezifischen Kommunikation [Eigene Darstellung]
- Abbildung 13 | Blogeintrag zum Thema Pods als neues Arbeitsmodell sowie der Status des Arbeitskreises Working Models [Jurock 2013a]
- Abbildung 14 | EFQM erkennt die Bosch Good Practice als highly commended an [EFQM (Hg.) 2013]
- Abbildung 15 | Blog-Beitrag zur Information über den aktuellen Bewerbungsstand bei der EFQM Good Practice Competition 2013 [Jurock 2013b]
- Abbildung 16 | Kurzdefinition der vier Strukturelemente bei Bosch [Eigene Darstellung]
- Abbildung 17 | Leadership 2.0 bei Bosch– das neue Rollenrepertoire einer Führungskraft [Eigene Darstellung in Anlehnung an: Richter 2013]
- Abbildung 18 | Detailbeschreibung der vier Strukturelemente in der Kategorie Führung (Dimension Entscheidungsbefugnis) [Eigene Darstellung]
- Abbildung 19 | Ausschnitt zu ändernder Rahmenbedingungen bei der Einführung Agiler Teams [Eigene Darstellung]w

JENNIFER JUROCK, M.A.



Jennifer Jurock ist seit 1. Juli 2014 für die interne und externe Kommunikation im Werk Feuerbach der Robert Bosch GmbH zuständig. Zu ihren Verantwortungsbereichen gehören klassische Kommunikation über die Mitarbeiterzeitschrift des Werks, Online-Kommunikation wie Intranet und Social-Business-Plattform, Führungskräfteberatung rund um interne und externe Kommunikation sowie Pressearbeit.

Jennifer Jurock wurde am 10. September 1987 in Albstadt geboren und lebt heute in Stuttgart. Nach dem Abitur 2007 studierte sie BWL/Medien und Kommunikation an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und arbeitete ab 2010 nach Absolvierung ihres Bachelorabschlusses bei einem Energieversorger in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit und Vertriebsmarketing B2B. 2012 entschloss sie sich für ein berufsintegriertes Masterstudium an der School of International Business und Entrepreneurship (SIBE) in Kooperation mit der Robert Bosch GmbH. Dort befasste sie sich in der Abteilung für zentrale Organisationsentwicklung mit neuen Arbeitsmodellen in einem agilen Unternehmen.