

GELEITWORT ZUR 1. AUFLAGE

Seit jeher verändern Unternehmen ihre Strategien und organisatorischen Aufstellungen. Sich mit Märkten, Kunden und Wettbewerbern kontinuierlich weiterzuentwickeln, die Möglichkeiten neuer Technologien zu erkennen und zu nutzen, war schon immer das wesentliche Rezept des langfristigen unternehmerischen Erfolgs. Aus der Vielzahl an Informationen die entscheidenden Aspekte zu destillieren, zu verknüpfen und daraus eine nachhaltige Strategie für das eigene Unternehmen zu entwickeln und umzusetzen, war und ist die große Herausforderung für Unternehmer, Manager, Strategieabteilungen und externe Berater. Und die Herausforderungen werden in der VUCA-Welt noch größer: Nicht nur Märkte, Technologien, Mitbewerber und Geschäftsmodelle verändern sich mit rasanter Geschwindigkeit. Auch die Erwartungen von Kunden und Verwendern steigen, genau so wie jene der jungen Mitarbeitergeneration. Sinn in der Arbeit zu erkennen ist jungen Menschen heute oft wichtiger als Geld und Karriere. Hierarchien, Silos und lange Entscheidungswege sind ihnen ein Graus.

In diesem neuen Umfeld müssen Unternehmen schneller, innovativer, veränderungsfähiger und kundennäher werden. Agilität verspricht die Lösung: Kleine Teams entwickeln eigenverantwortlich und nahe am Kunden Produkte, Lösungen oder Teile davon. Um ihren Auftrag eigenständig erfüllen zu können, sind sie funktionsübergreifend mit den erforderlichen Kompetenzen ausgestattet. Langwierige Genehmigungsprozesse werden verschlankt, wenn Teams ihre Produkte »Ende-zu-Ende« betreuen und in unternehmerischer Verantwortung von der Idee über die Umsetzung bis zum Betrieb begleiten. Zweifellos ein wichtiger Schritt in die Richtung einer agilen Organisation – doch oft liegt der Fokus zu sehr auf den Einzelteilen und nicht auf dem großen Ganzen.

In der Praxis können agile Teams selten völlig autark Produkte entwickeln und auf den Markt bringen. Tatsächlich gibt es Abhängigkeiten zwischen den Teams, die sie oft ausbremsen. Das Gleiche gilt für andere Teile der Organisation, die den Teams Expertise oder Dienstleistungen zur Verfügung stellen. Es ist schlicht nicht praktikabel, diese komplett auf agile Teams zu verteilen. Sind jedoch Verantwortung und Entscheidungen auf viele Teams verteilt, stellt sich unmittelbar die Frage, wie sichergestellt werden kann, dass diese im Sinne der übergeordneten und weiterhin notwendigen Unternehmensstrategie agieren. Bei Bosch Power Tools haben wir sehr früh erkannt, dass der wirksamste Hebel für mehr Business-Agilität die Koordination auf und zwischen den verschiedenen Entscheidungsebenen einer Organisation ist, wie Klaus Leopold es mit seinem Modell der Flight Levels beschreibt.

Klaus zeigt in diesem Buch sehr anschaulich, wie agile Teams und andere Funktionen in einem Unternehmen koordiniert werden können und wie gleichzeitig sichergestellt werden kann, dass die Unternehmensstrategie erfolgreich umgesetzt wird.

Ein wichtiger Beitrag zum Gelingen der agilen Transformation!

DR.-ING. RALPH DAMMERTZ

Leiter Produktbereich professionelle Elektrowerkzeuge

für industrialisierte Märkte

Robert Bosch Power Tools GmbH

**Der wichtigste Hebel
ist die Koordination
auf und zwischen
verschiedenen Ebenen
der Organisation.**