ManagerWISSEN

ANZEIGE

Ausgabe April 2024

Ad Special im manager magazin
www.manager-wissen.com

NEUE FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT

Übergreifende Netzwerke als Gamechanger im globalen Wettbewerb – ein Trend verstärkt sich

Von Dr. Sarah Lange, Thomas Spantig und Sarah Merz

In einer Welt, die von digitaler Transformation, exponentieller Entwicklung des technischen Fortschritts und geänderten Bedürfnissen der Menschen an Arbeits- und Lebensmodelle geprägt ist, wird deutlich, dass ortsgebundene Arbeits- und Zusammenarbeitsmodelle zunehmend an Bedeutung verlieren. Die Ära der isolierten Abläufe weicht einem neuen Paradigma: flexibles Arbeiten von Menschen sowie der netzwerkbasierten Zusammenarbeit von Menschen und Organisationen.

Die digitale Kommunikation prägt längst unseren Alltag. Es wird deutlich, wie stark Netzwerke an Relevanz in unserem Leben gewonnen haben: Soziale Netzwerke und Plattformen wie Xing, LinkedIn, Instagram oder WhatsApp, Forschungs-, Energie- oder Lieferkettennetzwerke oder denken wir an das ursprünglichste aller Netzwerke: die Familie. Wer kennt das folgende Sprichwort nicht? „Um ein Kind aufzuziehen, braucht es ein ganzes Dorf." So schafft man es, dass Kinder sich nicht nur mithilfe der Eltern entwickeln, sondern über ein größeres soziales Gefüge. Warum nicht auch ein ganzes Dorf über jegliche Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg im Arbeitskontext aufbauen?

Wer es versteht, übergreifende Netzwerke zu schaffen und zu nutzen, erschließt zusätzliches Wissen und profitiert von der Dynamik der Zusammenarbeit (Martin, A. & van Bavel, R., 2013). Für ortsungebunden arbeitende Menschen entsteht durch vernetztes Arbeiten ein starkes Zugehörigkeitsgefühl zu allen im Netzwerk beteiligten Personen und somit auch das Commitment hinsichtlich der Organisation. Eine zielgerichtete netzwerkbasierte Zusammenarbeit hat damit das Potenzial, im Unternehmen Innovationskraft, Effizienz und Produktivität zu steigern und somit Wettbewerbsvorteile zu erzielen (Neto et al., 2016).

Ein herausragendes Beispiel zeichnet die Kooperation zwischen Apple und Nike aus. Ihre gemeinsame Vision war es, den perfekten Laufpartner zu schaffen. Hierbei vereinte Apple seine technologische Expertise, insbesondere die Apple Watch, mit Nikes jahrzehntelanger Erfahrung in der Sportbekleidung. Durch den Austausch von Expertise und Ressourcen konnten sie das Nike+ System und die Apple Watch Nike+ entwickeln, und somit den Läufern ein nahtloses Nutzererlebnis und umfangreiche Daten bieten.

Dieses Beispiel illustriert eindrucksvoll, wie die gezielte netzwerkbasierte Zusammenarbeit Unternehmen zu Innovationen und damit zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen kann.

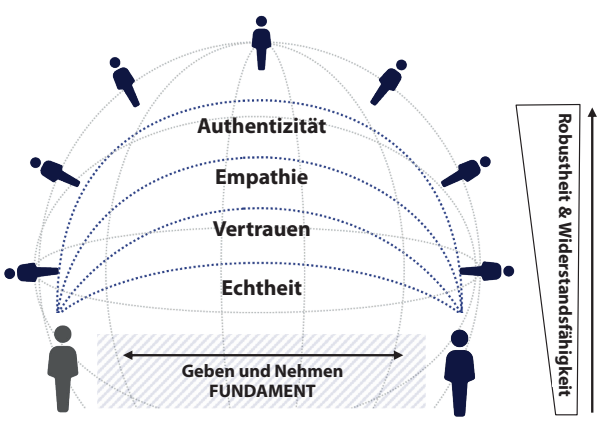
Die Kunst der Netzwerkbildung: Alles eine Frage der Haltung?

Netzwerke bilden sich nicht von allein. Es ist für jeden einzelnen von uns gar nicht so leicht zu erkennen, in welchen Momenten es sinnvoll ist, andere hinzuzuziehen und gegebenenfalls ein übergreifendes Netzwerk zu initiieren. Dafür bedarf es Achtsamkeit sowie der Fähigkeit, über den Tellerrand zu blicken. Eine neugierige Haltung ermöglicht es, offen für neue Ideen, Perspektiven und Menschen zu sein. Aufrichtig neugierige und proaktive Menschen ergreifen daher ganz natürlich die Chance des Austausches. Sie lassen sich inspirieren und lernen ganz informell dazu.

Der Grundsatz des Gebens und Nehmens bildet dabei das Fundament jeder erfolgreichen Netzwerkbildung. Wer in seinem Netzwerk aktiv Wissen teilt, Ratschläge gibt und anderen hilft, wird im Gegenzug auf ein starkes Unterstützungsnetzwerk zählen können, das sich bereits durch dieses Grundprinzip ein Stückweit von allein bildet (Borgatti, S. P., & Li, X., 2009).

Es ist dabei entscheidend, den Fokus auf den Aufbau echter Beziehungen und Vertrauen zu legen, anstatt nur oberflächliche Kontakte zu knüpfen. So wie man auch ein Dorf rund um die eigenen Kinder genaustens unter die Lupe nehmen würde, sollte man Zeit investieren, um neue Kontakte im beruflichen Kontext tiefer kennenzulernen. Das Verständnis für die Bedürfnisse und Perspektiven anderer Men-

Erfolgreiche Netzwerkbildung: Alles eine Frage der Haltung!

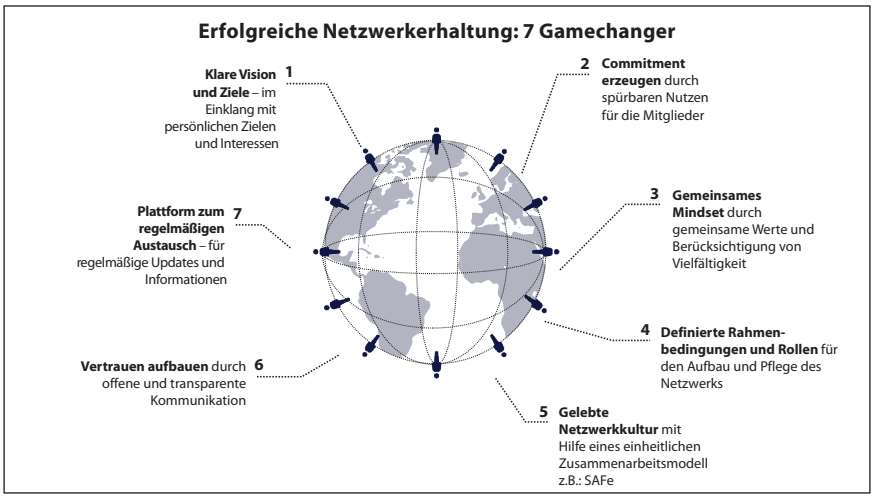


Faktoren, die über den Erfolg der Netzwerkbildung entscheiden. *Quelle: Marie Manu, Senior Consultant bei MHP*

Impressum
Verlag: Reif Verlag GmbH · Peter Reif · Alfred-Jost-Str. 11
69124 Heidelberg · E-Mail: peter.reif@reifverlag.de

Redaktion: Christian Deutsch · Redaktionsbüro
E-Mail: info@deutsch-werkstatt.de
Regina Gödde, E-Mail: regina.goedde@reifverlag.de

Internet: www.manager-wissen.com
Layout: metropolmedia · 69245 Bammental
Druck: ColorDruck Solutions · 69181 Leimen



Faktoren, die über den Erfolg des Netzwerkerhalts entscheiden. *Quelle: Marie Manu, Senior Consultant bei MHP*

schen ist entscheidend. Empathie ermöglicht es, authentische Verbindungen aufzubauen und Beziehungen auf einem Fundament des gegenseitigen Respekts zu entwickeln.

Wer echtes Interesse an Projekten, Visionen und Zielen des Gegenübers zeigt, schafft es, tiefere Beziehungen aufzubauen. Echte Beziehungen sind weitaus wertvoller als eine lange Liste von oberflächlichen Verbindungen. Authentizität ist der Schlüssel zu diesen echten und langfristigen Beziehungen. Netzwerke, die auf Echtheit basieren, sind robuster und widerstandsfähiger. Stellen Sie sicher, dass Ihre Kontakte Sie als Person, nicht nur als Geschäftsbeziehung, wahrnehmen. Offenheit und Ehrlichkeit schaffen Vertrauen, das wiederum die Grundlage für erfolgreiche Kooperationen bildet.

Die Kunst des Netzwerkerhaltens – So gelingt das Fortbestehen von Netzwerken

Wir haben in diversen Netzwerkkonstellationen wiederkehrend ähnliche Probleme und Restriktionen beobachtet. Im Folgenden wird beschrieben, worauf es wirklich ankommt.

Das Vorhandensein eines gemeinsamen **Mindsets** und einer gelebten **Netzwerkkultur** bildet die Basis für einen produktiven Austausch. Der Umgang mit unterschiedlichen Unternehmens- oder Abteilungskulturen (Subkulturen) sowie länderspezifischen Sitten ist dabei ein entscheidender Faktor.

Kulturelle Unterschiede können zu Missverständnissen und Konflikten führen. Daher ist es wichtig, auf eine (interkulturelle) Sensibilität zu setzen. Es geht dabei um ein grundlegendes Verständnis für Unterschiedlichkeit und einen neutralen Umgang damit. Sollte die Grundlage noch nicht vorhanden sein, ist ein Workshop zur Sensibilisierung unabdingbar.

Ein respektvoller Umgang mit Differenzen und die effektive Nutzung von (kulturellen) Unterschieden verbessert die Effektivität und Zusammenarbeit. Im Grundsatz ist es so: Je heterogener das Team des Netzwerkes, desto kreativer sind die Arbeitsergebnisse. Allerdings nur, wenn man sich im Vorfeld auf gemeinsame Werte verständigt und committet hat.

Eine klare Vision und daran angeknüpft konkret formulierte Ziele sind entscheidend für den Aufbau und die Aufrechterhaltung eines erfolgreichen Netzwerkes. Diese muss dabei nicht nur allgemeine Ziele, sondern auch einen konkreten Nutzen für alle Beteiligten deutlich machen. Ohne eine klare Ausrichtung verliert das Netzwerk an Bedeutung und die Menschen driften auseinander.

Die Vision dient als Zielbild, um sicherzustellen, dass alle Aktivitäten innerhalb des Netzwerkes auf das Erreichen der Vision ausgerichtet sind. Besonders erfolgsversprechend sind **Visionen/Zielbilder,** die mit echten Emotionen verbunden sind. Wenn einem regelrecht das Herz aufgeht, allein bei dem Gedanken, die Vision eines Tages erreicht zu haben, dann ist sie genau richtig!

Eine regelmäßige Überprüfung und mögliche Anpassung der daran angeknüpften Ziele ist dabei von großer Bedeutung, um sicherzustellen, dass sie weiterhin den aktuellen Bedürfnissen und der Vision der Netzwerkmitglieder entsprechen. In unseren Praxisbeispielen wird deutlich, dass eine gemeinsame Vision gleich zu Beginn der Zusammenarbeit und die Verknüpfung mit einem gemeinsamen Wertesystem maßgeblich zum Erfolg beigetragen haben.

Vor dem Hintergrund, dass menschliche Wesen in den Netzwerken agieren, spielt, wie eingangs geschrieben, das **Vertrauen** untereinander eine zentrale Rolle. Neben dem Aufbau von Vertrauen ist es überaus wichtig, das Vertrauen auch aufrecht zu halten.

Eine offene und transparente Kommunikation ist dafür der erste Schritt. Wenn genügend Vertrauen untereinander vorhanden ist, kann offen und ehrlich über Ideen, Bedenken und Herausforderungen gesprochen werden.

Die Bereitstellung regelmäßiger Updates und klarer Informationen ist eine weitere Schlüsselkomponente. Wenn Mitglieder über den Fortschritt, die Ziele und die Entwicklungen des Netzwerks gut informiert sind, fühlen sie sich befähigt und ermutigt, sich aktiv einzubringen. Dies schafft eine Atmosphäre des **Engagements** und der **Mitverantwortung,** in der die Mitglieder motiviert sind, gemeinsam an der Verwirklichung der Vision mitzuwirken.

Wenn die gemeinsame Richtung mithilfe des einheitlichen Wertesystems und der entwickelten Vision festgelegt ist, sollte auch über ein einheitliches Zusammenarbeitsmodell gesprochen werden. Wie auch in unseren Praxisbeispielen deutlich wird, setzen viele Best Practices auf das „Scaled Agile Framework" (SAFe). **SAFe** ist ein **lean-agiles Organisationsmodell,** ein bewährter Methodenkoffer, der es ermöglicht, agile Prinzipien und Praktiken über Grenzen hinweg zu skalieren. Dies erfolgt durch festgelegte gemeinsame Rollen, Routinen und Artefakte.

Agile Methoden fokussieren darauf, dass Entscheidungen dort getroffen werden, wo die Wertschöpfung entsteht und das entsprechende Expertenwissen vorhanden ist. In der neuen Ära der netzwerkbasierten Zusammenarbeit kann SAFe eine Schlüsselrolle spielen, indem die Vorteile digitaler Netzwerke effektiv genutzt werden und gleichzeitig die **Agilität** und **Anpassungsfähigkeit** gestärkt wird.

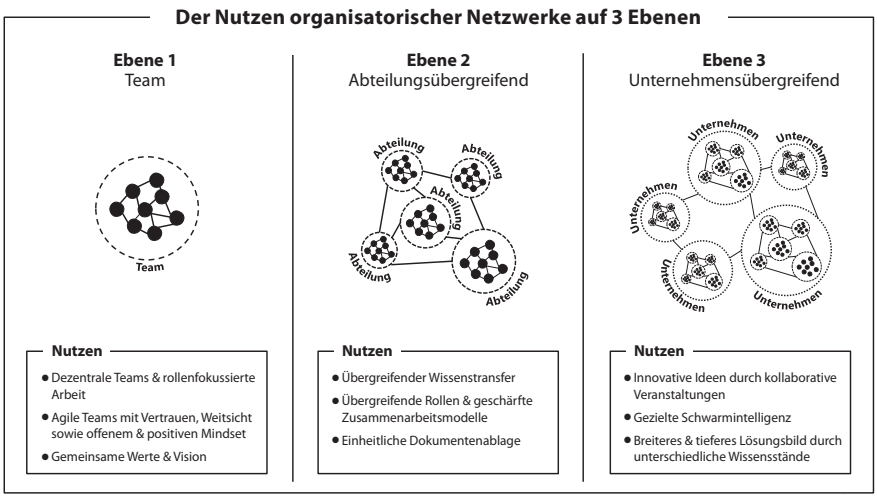
Netzwerke aufzubauen und zu pflegen, erfordert klare organisatorische Rahmenbedingungen, personelle Ressourcen mit klar definierten Rollen und gegebenenfalls finanzielle Investitionen. Dies kann die Einführung von Netzwerk-Plattformen und -Richtlinien einschließen, um den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, sich zu vernetzen und Wissen unternehmensweit oder sogar darüber hinaus auszutauschen.

> *Unser Praxistipp:* Kreieren Sie zuallererst einen Safe Space, in dem sich alle Netzwerkmitglieder wohl fühlen. In diesem können Sie die Bedürfnisse und Werte der einzelnen Mitglieder besprechen, die gegenseitigen Erwartungen klären und das gemeinsame Zielbild zusammen erarbeiten.

Der regelmäßige Austausch auf persönlicher Ebene ist essenziell. Durch die ortsungebundene Zusammenarbeit ist dieser auf digitaler Ebene gleichermaßen wichtig.

Digitale Plattformen und übergreifende Datenökosysteme sind daher im Trend. Eine gemeinsame Plattform und Datenökosystem bieten die Möglichkeit, Erfahrungen zu teilen, Synergien zu identifizieren, einen gemeinsamen Datenablageort zu haben, auf den alle zugreifen können, und gleichzeitig an Themen zu arbeiten.

Die aktive Wahrnehmung der Rollen „Netzwerktreiber", „Koordinator" und „Entscheidungsträger" sind für das erfolgreiche Betreiben eines Netzwerkes zentral. Haben alle Netzwerkmitglieder die allgemeine Verantwortung gleich verteilt, verringert sich automatisch die



Netzwerken auf drei Ebenen: Teamebene, abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit, unternehmensübergreifende Netzwerke. *Quelle: Marie Manu, Senior Consultant bei MHP*

subjektiv wahrgenommene Verantwortlichkeit des Einzelnen – und die Wahrscheinlichkeit zur Übernahme der Gesamtorganisation, Koordination und allgemeinen Hilfestellung sinkt.

Aller guten Dinge sind drei: die Ebenen der netzwerkbasierten Zusammenarbeit

Den Nutzen von organisatorischen Netzwerken beobachten wir auf drei Ebenen: auf Teamebene, in der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit und bei unternehmensübergreifenden Netzwerken.

Wie ist Ihr Status Quo in punkto Netzwerkgestaltung?

- Nutzen Sie bereits aktiv Netzwerke in Ihrer Organisation (z. B. fachliche Kooperationen, Communities, abteilungsübergreifende Zusammenarbeitsmodelle etc.)?
- Haben die Menschen in Ihrer Organisation das notwendige Mindset, Netzwerke aktiv zu nutzen?
- Gibt es in Ihrer Organisation den Rahmen und die Möglichkeit zum Netzwerken (finanziell, personell, motivational)?
- Wie bereit sind Sie in Ihrer Organisation, andere Unternehmen aktiv in Ihre Herausforderungen mit einzubeziehen?
- Auf einer Skala von 1 bis 10 (1 sehr unzufrieden, 10 sehr zufrieden), wie zufrieden sind Sie mit dem Status Quo in Ihrer Organisation in Bezug auf die Nutzung von Netzwerken? Ist Ihnen bewusst, wo die Stolperfallen liegen und wie Sie einen Schritt vorankommen?

Angefangen auf der **Teamebene** kann im Kleinen durch dezentrale Teams und im Größeren über rollenfokussierte Arbeit in Teams die netzwerkbasierte Zusammenarbeit genutzt werden. Die Teammitglieder tauschen sich über den Tellerrand hinaus aus, haben Vertrauen ineinander und agieren auf Basis des erlebten Netzwerkes. Besonders gut funktioniert das Netzwerken z.B. in agilen Teams, wenn Teammitglieder ihre Rollen und die agile Arbeitsweise verstehen und schätzen. Meistens bilden sich diese Netzwerke durch Mitglieder, die ein offenes, neugieriges und positives Mindset teilen und ähnliche Ziele verfolgen. Außerdem ist es auch hier erfolgsentscheidend, dass sich das Netzwerk zu Beginn der Zusammenarbeit auf gemeinsame Werte und eine Vision geeinigt hat.

Darüber hinaus erleben wir ein zentrales Ziel aller Unternehmen, wenn auch unbewusst: die **netzwerkbasierte Zusammenarbeit der Abteilungen.** Bei mehr als 100 Beschäftigten erschweren es Strukturen oft, Wissen zu teilen und Probleme gemeinsam zu lösen. Abteilungsübergreifend bringen wir Menschen in ihren Rollen zusammen und schärfen Zusammenarbeitsmodelle. An dieser Stelle erleben wir es auch immer wieder als Schlüsselmoment, wenn die Dokumentenablage unternehmensweit einheitlich geregelt und on demand verfügbar ist.

Zusätzlich beobachten wir zunehmend die Bildung **unternehmensübergreifender Netzwerke in technologischen Bereichen.** So sind Hackathons eine kollaborative Veranstaltung, bei der Teams innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens intensiv an der Entwicklung von innovativen Projekten, Softwareanwendungen oder Lösungen arbeiten, um Problemlösungen zu fördern und neue Ideen zu generieren. Dadurch wird die Schwarmintelligenz der Zielgruppe auf ein gemeinsames Ziel gelenkt und die unterschiedlichen Erfahrungen und Wissensstände helfen, ein breiteres und tieferes Lösungsbild zu kreieren.

In der deutschen Automobilbranche zeichnet sich für uns klar der Trend zu netzwerkbasierter Zusammenarbeit auf allen drei Ebenen ab. Wir bei MHP setzen selbst auf eine zielorientierte Zusammenarbeit. Da kommt es nicht selten vor, dass Teammitglieder unterschiedlicher Teams gemeinsam an der Ausarbeitung eines Portfoliothemas oder zusammen an der Gestaltung eines Angebotes arbeiten. So kommen verschiedene Perspektiven und Erfahrungen zu einem Thema oder Kunden zusammen.

Für dieses Special haben wir drei unserer Partner gebeten, uns einen Einblick in ihre gelebte Praxis des Netzwerkens zu geben: Catena-X, Porsche und MHP als Partner einer Digital Family und die Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) als Vorreiter der Mobilitätswende durch agile Netzwerke stehen beispielhaft für ein offenes Datenökosystem in der Automobilindustrie. Mehr dazu finden Sie in den folgenden Beiträgen.

Literatur

Borgatti, S. P., & Li, X. (2009). On social network analysis in a supply chain context. *Journal of Supply Chain Management, 45*(2), 5-22. https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03166.x

Neto, S. M., et al (2016). Relational structure in the global automotive industry: groups, networks and fields. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 18,* 505-524. https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i62.2798

Martin, A., & van Bavel, R. (2013). Assessing the benefits of social networks for organizations. *Retrived December.* doi:10.2791/89039

Die Autoren

***Dr. Sarah Lange**, Herausgeberin dieses Specials, ist Managerin mit Fokus auf Personalentwicklung bei MHP.*

***Thomas Spantig,** Herausgeber dieses Specials, ist Associated Partner bei MHP mit Schwerpunkt auf organisationsübergreifende Zusammenarbeitsmodelle.*

***Sarah Merz,** Herausgeberin dieses Specials, ist Managerin mit Schwerpunkt auf Organisationsentwicklung bei MHP.*

Mitautorinnen:
Angelina Gonser (Consultant im Bereich Organisationsentwicklung), Pia Klinke (Consultant im New Work Kontext).

Die MHP Management- und IT-Beratung GmbH ist eines der führenden Beratungsunternehmen und eine Tochtergesellschaft der Porsche AG. Als Technologie- und Businesspartner digitalisiert MHP die Prozesse und Produkte seiner Kunden und begleitet sie bei ihren IT-Transformationen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Weltweit betreut MHP über 300 Kunden, darunter führende Konzerne, innovative Mittelständler und disruptive Start-Ups.

28 Häuser, 28 Kulturen: Eine Vision für ein globales Ökosystem

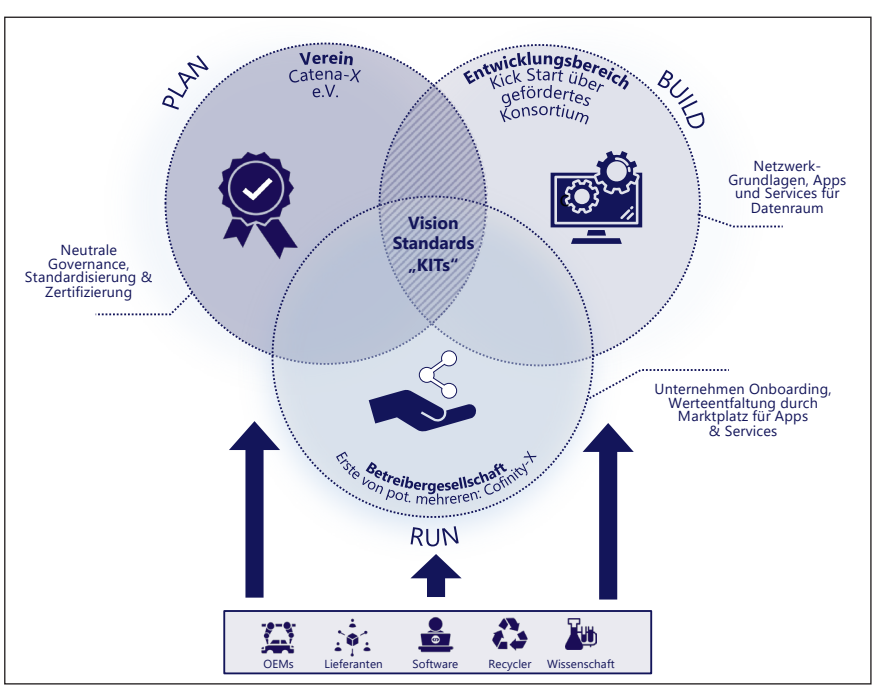
Von Oliver Ganser

Netzwerke und übergreifende Ökosysteme sind im Trend. Ein Beispiel hierfür ist Catena-X, ein offenes Datenökosystem für die Automobilindustrie. Darin arbeiten Konzerne wie die BMW Group, Mercedes Benz, SAP, Siemens, Bosch, Schaeffler, BASF und ZF zusammen. Der Artikel beschreibt die Prinzipien, die Catena-X zum Modell eines weltweiten Industrie-Ökosystem gemacht haben. Damit können Ziele der gesamten Industrie wie die CO_2-Reduktion, Zirkulärwirtschaft oder Lieferkettenstabilität gemeinsam erreicht werden.

Starke IT-Systeme innerhalb eines Unternehmens bringen viele Mehrwerte, sie können Effizienzen steigern und Innovationen fördern und sind damit Grundvoraussetzung für ein übergreifendes Industrieökosystem. Denn dieses benötigt starke Glieder, um zu einer robusten Kette zu werden.

Parallel entwickeln sich Ökosysteme innerhalb von Unternehmen und zwischen Unternehmen. Erstere haben oft dieselben Ziele, skalieren aber häufig nicht über die Verbindung mit einem Partner hinaus – was für einige Herausforderungen der Zukunft, wie bspw. regulatorische Anforderungen essenziell Ist. So wird mit dem EU Batteriepass beispielsweise von Automobilherstellern erwartet, dass diese sicherstellen, dass Produkte aus Komponenten und Rohstoffen bestehen, die bis in die Rohstoffmine fair, nachhaltig und sozial entstehen. Denn erst dann können beispielsweise Datenketten und Lebenszyklus eines Produkts aufgebaut werden, die wichtig sind, um stabile und resiliente Lieferketten zu ermöglichen, nachhaltige Produkte zu entwickeln und auf regulatorische Veränderungen so schnell und schlank wie möglich zu reagieren.

> Der Schlüssel für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sind komplementäre Werte der Partner im Ökosystem: So können selbst Konkurrenten gegenseitig Wert füreinander schaffen.



In der Vergangenheit lag die Hoffnung auf der dezentralen Blockchain-Technologie. Die Idee ist vergleichbar, doch eine Skalierung zu komplex, zu technologisch und wenig unternehmenszentriert. Was diesen Initiativen oft fehlte, war die Berücksichtigung von Kultur, eine klare Gewaltenteilung statt Machtkontrolle und Designprinzipien, die für alle Unternehmen gleichermaßen gelten.

Es gibt fünf Grundprinzipien, die den Übergang zu einem internationalen Industrie-Ökosystem beschreiben und Orientierung bieten:

1. **Kontrolle überdenken:** Erfolgreiche Ökosysteme halten ein Gleichgewicht zwischen Offenheit und Kontrolle. Die richtige Governance und technologische Architektur sind der Schlüssel zum Erfolg.
2. **Sinnstiftung:** Jedes Ökosystem braucht eine klare Mission. Ziel der Vermarktung sollte das Ökosystem sein, nicht das Produkt.
3. **Mehr Geben als Nehmen:** Bei Ökosystemen geht es um Interaktionen und die Wertschöpfung des Ökosystems. Schaffen Sie Mehrwerte für Teilnehmer.
4. **Fokussierung auf das, was das Unternehmen umgibt:** Der Wert eines Ökosystems entsteht durch Netzwerkeffekte und deren Skalierung.
5. **Ausrichtung des Ökosystemdesigns für Netzwerkeffekte:** Der Schlüssel sind komplementäre Werte im Ökosystem – so können selbst Konkurrenten gegenseitig Wert füreinander schaffen.

Kontrolle überdenken: Ein Kräftegleichgewicht ermöglicht Mehrwert für alle

Catena-X ist anders. Von Anfang an mit einem Industrieansatz gedacht, quasi einer Gewaltenteilung. Denn neben OEMs und direkten Lieferanten waren alle Partner, die letzten Endes im Ökosystem zuhause sein sollen, von Sekunde eins vertreten. Große und kleine Unternehmen, jene am Anfang oder am Ende der Wertschöpfungskette, Recycler, Software-Anbieter, die Wissenschaft. Das wird auch bei der Besetzung des Vorstands deutlich, der sich gleichberechtigt aus diesen Partnern zusammensetzt.

Dieses Kräftegleichgewicht zeigt sich auch darin, dass die Erschaffung von Standards von der Entwicklung losgelöst ist. Ein Beispiel: Jedes Unternehmen kann jede Rolle einnehmen. Auch nach welchen Spielregeln gespielt wird, kann jeder mitentscheiden. Diese Festlegung vereinfacht den Datenaustausch miteinander und sorgt auch dafür, dass beispielsweise ein Anbieterwechsel deutlich einfacher wird. Das eine Unternehmen arbeitet vielleicht an den Standards mit, ein anderes an der Entwicklung. Das dritte ist Teil eines Joint Ventures, welches den Marktplatz für die Lösungen betreibt. Wichtig

Rethink Control: Ein Kräftegleichgewicht sichert den Erfolg des Datenökosystems Catena X und ermöglicht Mehrwert für alle Beteiligten.
Quelle: Catena-X & Marie Manu (Senior Consultant bei MHP)

> Catena-X hat gleich am Anfang eine klare gemeinsame Vision geschaffen, die alle 28 Unternehmen mittragen und für die es sich zu kämpfen lohnt.

ist das Gleichgewicht, unabhängig der Unternehmensgröße, welches die Marktmacht verteilt. Es herrscht Pluralität. Nur durch diese Kräfteverteilung entschied das Bundeskartellamt letztlich positiv und gab die Freigabe für die kartellrechtliche Unbedenklichkeit von Catena-X.

Open Source Entwicklung als entscheidender Erfolgsfaktor

Ein weiterer wichtiger Ansatz war die Open-Source-Entwicklung. Diese hat Vorteile wie Transparenz (durch Einblick in den Quellcode), keine Lock-in-Effekte beziehungsweise Abhängigkeit von einem Hersteller und Entfall von Lizenzgebühren. Auf die Frage, wer sich damit auskenne, wurde einstimmig mit „ja" geantwortet. Alle waren bis dato allerdings lediglich Konsumenten in der Open Source Community. Eine solche Community zu starten und selbst aufzubauen, war den meisten großen Häusern und auch Softwareanbietern fremd.

Die Open Source Community kennt mehrere Rollen, die so auch bei Catena-X gelebt werden. Zum einen sind das Mitwirkende, also die Teilnehmer, die durch das Schreiben von Code, aber auch durch Problembehebung oder beispielsweise die Organisation von Veranstaltungen mit ihrer Expertise einen Beitrag zum Erfolg leisten. Zum anderen sind es Entscheider, also diejenigen in der Community, die auf Basis ihres hohen Beitrags von einem anderen Mitglied vorgeschlagen werden und nachfolgend mehr Entscheidungsbefugnis erhalten. Die Währung sind Entwicklungsleistung und Aktivität. So ist es beispielsweise auch möglich, dass ein kleines mittelständiges Software-Startup anstelle der großen Automobilhersteller zum Entscheider wird.

Eine klare Vision eint: das erste offene, kollaborative und inter-operable Ökosystem

28 Häuser bringen 28 Kulturen mit. Umso wichtiger war es, dass Catena-X gleich am Anfang eine gemeinsame Vision geschaffen hat, die alle mittragen und für die es sich zu kämpfen lohnt: der Aufbau des ersten offenen, kollaborativen und inter-operablen Ökosystems. Dieses Ziel, die größten und anspruchsvollsten Industrieprobleme gemeinsam zu lösen, ist groß – und keiner kann es allein erreichen. So etwas eint. Nach nur drei Monaten haben 28 Pionierunternehmen ein Konsortium gegründet mit allen dazu nötigen inhaltlichen, rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen. Prozesse wie diese brauchen sonst im Schnitt sechs bis zwölf Monate.

Man fühlt sich an die COVID-Pandemie erinnert. In nur zwei Monaten hatten damals Pfizer und BioNTech Kooperationsverträge verhandelt, weil sie die Schieflage der Welt durch schnelles Handeln bewegen wollten. Eine weltumfassende Pandemie kann man nicht mit wirtschaftlichen Herausforderungen vergleichen, aber die Herausforderungen mit instabilen Lieferketten werden mehr und mehr, die Komplexität steigt und eine CO_2-Reduktion passiert nicht von allein, sondern muss gemeinschaftlich getragen werden. Es entsteht dasselbe „Window of Opportunity". Also ein Zeitfenster, das es ermöglicht, sehr viele Probleme auf einmal zu adressieren.

Der Erfolgsweg von Catena-X: agile Methodik und globale Vernetzung

Die Methodik war klar: schnell zu vermitteln, dass die Organisation lieferfähig ist. So erhielten alle Partner und Mitarbeitende Grundschulungen und rollenspezifische Schulungen in den ersten acht Projektwochen. Nach nur drei Monaten konnte so mit einem ersten „Speedboat-Projekt" gezeigt werden, dass 28 Häuser mit 28 verschiedenen Interessen und Kulturen durchaus in der Lage sind, erfolgreich gemeinsam Wert zu schaffen.

> Die Standards und das Vorgehen von Catena-X haben weltweit Anklang gefunden und skalieren in verschiedenen Anwendungsfeldern.

Auch bei 1.273 Seiten Gesamtprojektbeschreibung für die Bundesregierung bleiben bei 28 Unternehmen noch viele Unbekannte. Um Ungewissheiten entgegenzuwirken und in kurzen Zyklen, statt im klassischen Wasserfallmodell zu arbeiten, hat sich Catena-X für die agile Software-Entwicklung als Basis entschieden, konkret nach dem Scaled Agile Framework Model (SAFe). Anpassungsfähigkeit ist auch bei der Wahl des agilen Frameworks wichtig, sollte aber nicht in ein Korsett gezwängt, sondern flexibel angepasst werden, um den größtmöglichen Nutzen zu erzielen.

Keine starren Modelle, sondern individuelle Gestaltung

Im Rahmen von Catena-X bedeutete das aufgrund der COVID-Pandemie mehr Flexibilität statt häufiger physischer Zusammenkunft. So wurden Zeremonien ausgesetzt und zentral über die Kernrollen von SAFe gefahren (Product Owner, Release Train Engineer, Systemarchitekt und Portfolio Manager). Auch die „Release Trains" wurden reduziert und stattdessen KITs (für eng. „Keep It Together") etabliert. Das sind Werkzeugkästen für diverse Geschäftsprozesse. Für den Bau von Applikationen sind es sowohl strategische Guidelines wie Mission, Vision, Beispielapplikationen zur Orientierung, aber auch semantische Modelle und Standards.

Ein Erfolgskonzept, das zum Nachahmen einlädt

Dieses agile Vorgehen auch im agilen Arbeitsmodell war trotz hoher Komplexität, einem gänzlich neuen Themenfeld und neuen Kolleginnen und Kollegen, die sich in der Zusammenarbeit und Methodik erst noch finden müssen, ein Erfolg. Anlässlich der Hannover Messe 2023 präsentierte Catena-X die erste Beta-Umgebung. Im Oktober darauf ging mit der ersten Betreibergesellschaft Cofinity-X live.

Diese Werte und das Vorgehen von Catena-X haben bereits weltweit Anklang gefunden und skalieren in verschiedenen Anwendungsfeldern. Ganz gleich ob innerhalb der Anwendungsfelder oder über die Automobilindustrie hinaus, zum Beispiel in Manufacturing-X. Die Open-Source-Initiative wächst aber auch international: mit Partnern in den USA, in Asien oder beispielsweise in Frankreich in Europa. Was gleich bleibt, sind Standardisierung und Gewaltenteilung. Und der unbedingte Wille, gemeinsam etwas zu verändern.

Der Weg zur Teilnahme an Catena-X

Haben Sie Interesse, sich mit Ihrem Unternehmen aktiv an Catena-X zu beteiligen? Über nebenstehenden QR-Code erhalten Sie weitere Informationen zum Onboarding in das Catena-X-Datenökosystem. Wir begleiten Sie auf der Reise von der ersten Interessensbekundung bis zum aktiven Datenaustausch im Netzwerk mit Geschäftspartnern.

Der Autor

Oliver Ganser, *seit 2021 Vorstandsvorsitzender des Catena-X e.V. und Leiter des Industrie-Konsortiums Catena-X Automotive Network mit 28 Partnern. Über Führungsrollen im In-/Ausland und Unternehmensfunktionen legte er den Grundstein für die unternehmensübergreifende kollaborative und datenbasierte Zusammenarbeit.*

Die „Porsche //DigitalFamily“ als wettbewerbsdifferenzierendes Element in der digitalen Transformation

Von Johannes Hinsch, Jan Burchhardt, Dr. Steffen Wütz, Sylvia Gaiser-Bertram, Thomas Gläsner und Clemens Spanier

Angesichts der digitalen Transformation stehen Unternehmen vor der Herausforderung, wie sie die Fähigkeiten und das Expertenwissen ihrer Mitarbeiter über verschiedene Organisationseinheiten hinweg effektiv teilen können. Eine Antwort darauf ist die „//DigitalFamily“ bei Porsche, eine virtuelle, weltweite und unternehmensübergreifende Netzwerkorganisation. In dieser Netzwerkorganisation bündelt die Porsche AG ihre digitalen Kompetenzen und stärkt damit die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Keine Branche wird stärker von der Digitalisierung durchdrungen als die Automobilbranche: Das Fahrzeug wird zum digitalen Endgerät, die internen Unternehmensprozesse sollen durch Digitalisierung effizienter gestaltet werden und es entstehen weltweit neue digitale Geschäftsmodelle jenseits des klassischen Fahrzeugverkaufs. So bietet auch Porsche neben Sportwagen mittlerweile digitale Produkte und Ladedienstleistungen an.

Was bedeutet das aber für das Unternehmen? Wie begegnet man den vielfältigen Optionen der Digitalisierung? Und wie lassen sich diese Trends kommerzialisieren?

Die Herausforderungen für die Organisation sind vielfältig. Durch digitale Services und neue Geschäftsmodelle entsteht eine direkte Interaktion zwischen OEM und Endkunde. Dies wirkt sich auch auf die gesamte Organisation aus und erfordert neue digitale Lösungen.

Die Netzwerkorganisation als Schlüsselfaktor

Porsche hat sich entschieden, die Fähigkeiten zur Entwicklung dieser digitalen Lösungen über Partnernetzwerke aufzubauen. Hierfür hat Porsche bereits 2018 die Netzwerkorganisation „Porsche //DigitalFamily“ ins Leben gerufen. Ihre Aufgabe ist es, die digitalen Fähigkeiten und Kompetenzen zu bündeln und die Erschließung neuer Geschäftsmodelle, die über den traditionellen Fahrzeugverkauf hinausgehen, zu unterstützen.

Der Verbund der Porsche //DigitalFamily bestehend aus der Porsche AG sowie verschiedenen Tochtergesellschaften, wie beispielsweise die Management- und IT-Beratung MHP, Porsche Digital GmbH, Porsche Financial Services GmbH und Porsche Engineering GmbH, zählt über 1.500 Menschen, die einer gemeinsamen Vision und übergreifenden Zielen folgen. Sie arbeiten in bereichsübergreifenden Teams im Rahmen eines gemeinsamen agilen Organisationsmodells zusammen. Beispielsweise übernimmt die Management- und IT-Beratung MHP, welche gemeinsam mit Porsche digitale Produkte entwickelt, teilweise ganze Wertschöpfungsbereiche.

MHP bietet ein branchenübergreifendes Netzwerk und Wissensfundament, das in der digitalen Produktgestaltung für Porsche große Synergien verspricht. Die Partnerschaft mit Porsche bietet für MHP auf der anderen Seite ebenfalls große Vorteile, da in der Produktentwicklung bei Porsche „Best Practices“ entstehen, die auch bei anderen Kunden Mehrwerte liefern. Zudem arbeiten Porsche und MHP auch in der Weiterentwicklung der //Digital Family eng zusammen.

Ein erfolgreiches Beispiel für das Zusammenspiel in der Porsche //DigitalFamily ist die Abwicklung der Vertrags- und Abrechnungsvorgänge für Lade- und Connect-Dienste. In einem organisationsübergreifenden Kompetenzteam werden unabhängig der Firmenzugehörigkeit digitale Lösungen entwickelt.

Ein weiteres Beispiel für die erfolgreiche Zusammenarbeit ist die Entstehung einer Gebrauchtwagen-Handelsplattform. Auch hier haben Spezialisten – ausgestattet mit hohen Freiheitsgraden – die initiale Lösung

//DIGITALFAMILY OBJECTIVES FOR 2024

01	**SPEED**	Time-to-Market is significantly reduced
02	**CUSTOMER**	Customer and internal user satisfaction is significantly improved
03	**PEOPLE**	Digital Transformation increases in //DigitalFamily collaboration & productivity
04	**TRANSFORMATION**	Transformation from project to product fulfilled according to ramp-up plan
05	**DATA & AI**	Acceleration of Data Driven Company achieved through use cases and benefits

//Digital Family Objectives for 2024 *Quelle: Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG*

entwickelt. Über die Zeit hat sich diese Plattform als zentrales Element in der digitalen Vertriebsstrategie etabliert.

> Die digitale Transformation ist ein mehrjähriger Prozess – und gelingt am besten mit starken Partnerschaften.

Klare Ziele und End-To-End Verantwortung

In der Porsche //DigitalFamily werden jedes Jahr eigene organisationsübergreifend geltende Ziele definiert. Für 2024 verfolgt Porsche bei der digitalen Transformation fünf konkrete Ziele: eine höhere Geschwindigkeit, Kundenfokussierung in Form einer hohen Kunden- und Nutzerzufriedenheit, den Wandel hin zu mehr Agilität – gepaart mit Arbeitgeberattraktivität durch eine sehr gute Zusammenarbeit in der Porsche //DigitalFamily und einer stark datengetriebenen Entwicklung digitaler Produkte.

Der Weg zur Erreichung dieser Ziele basiert auf gemeinsamen Prinzipien und Methoden der Zusammenarbeit. Porsche setzt dabei auf ein skaliert agiles Organisationsmodell, das über alle Unternehmensebenen und verschiedene Organisationseinheiten hinweg eingesetzt wird. Durch diesen Methodenkoffer werden die Produktteams verschiedener Unternehmensbereiche und Partnerunternehmen an einer Planungs-Kadenz ausgerichtet, in der alle Mitarbeiter parallel die kommenden drei Monate in Produktteams zusammenarbeiten. Das agile Organisationsmodell hilft allen Mitarbeitern, den Fokus auf die Entwicklung kundenorientierter digitaler Produkte zu legen. Dies erfolgt durch festgelegte gemeinsame Rollen und Routinen.

Agile Methoden fokussieren darauf, dass Entscheidungen dort getroffen werden, wo die Wertschöpfung entsteht und das entsprechende Expertenwissen vorhanden ist. Den Mitarbeitern im gesamten Netzwerk wird damit ein großer Grad an Autonomie und Selbstbestimmung ermöglicht, was die Mitarbeiterzufriedenheit und die Identifikation mit den entwickelten Produkten deutlich steigert.

Um die Organisation so reaktionsfähig wie möglich zu gestalten, werden im Rahmen lean-agiler Budgetprozesse innerhalb der Digital-Portfolios die Geldmittel für die Produktentwicklung in Portfolios aufgeteilt. Dadurch können die unterschiedlichen Portfolios ihre Investitionsentscheidungen im Rahmen langfristiger Budgetsicherheit treffen und Kompromisse werden innerhalb ähnlicher Themen gemacht. So ist jedes Portfolio ideal auf seine Kundengruppen und die dafür zu entwickelnden Produkte spezialisiert.

Doch dies war nicht immer so: Zunächst entstand die Idee, digitale Produkte in einem separaten Unternehmensbereich zu strukturieren. Dadurch sollten Synergien bei der Abstimmung und Planung entstehen. Allerdings sorgte der Aufbau eines „neuen Silos" nicht für die Auflösung von Abhängigkeiten und der Verbesserung in der Produktentstehung. So entstand nach mehreren Iterationen die Porsche //DigitalFamily als virtuelles und agiles Netzwerk von verschiedenen Unternehmensbereichen und Organisationen.

Lessons Learned aus der Porsche //DigitalFamily

Aus der Gründung des Partnernetzwerks haben Porsche und MHP wichtige Lessons Learned ziehen können:

- *Mehrjähriger Prozess:* Die Digitale Transformation einer großen Organisation ist nicht nur ein Projekt, es ist ein mehrjähriger, bereichsübergreifender Prozess. Für diesen Wandel werden eine klare Vision sowie Führungskräfte benötigt, die mit Bedacht und einer Bereitschaft zur Transformation vorangehen. In einer Organisation die Mitarbeiter zu befähigen, den Großteil der täglichen Entscheidungsbedarfe dezentral zu treffen, dauert Jahre. Nur wenn die Führungskräfte hier einen Raum der psychologischen Sicherheit und einer positiven Fehlerkultur schaffen, kann diese Haltung nachhaltig verankert werden.
- *Starke Partnerschaften:* Eine Transformation gelingt am besten mit starken Partnerschaften. So zeigt die Partnerschaft zwischen Porsche und MHP, dass die Integration sowohl auf der Ebene der Organisationsentwicklung als auch in den Lieferteams dazu führt, dass beide Seiten den Veränderungsprozess besser akzeptieren.
- *Gemeinsame Ziele:* Die Definition klarer gemeinsamer und organisationsübergreifender Ziele führt dazu, dass alle Mitarbeiter sich mit der digitalen Transformation identifizieren und auf den gemeinsamen Erfolg hinarbeiten können. Darüber hinaus können durch die Wertstrombetrachtung von digitalen Produkten Silos abgebaut und die fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit gestärkt werden.
- *Lean-agile Methoden:* Der Einsatz einer lean-agilen Organisationsmethode unterstützt dabei, gemeinsame Rituale, Prozesse und Artefakte zu schaffen. Beim Aufbau dieser werden die klassischen Rollen und Tätigkeiten kontinuierlich in Frage gestellt. Der Wandel „von der Stelle zur Rolle" oder vom „Gremium zur Routine" ist so einschneidend, dass er als Schlüssel für die erfolgreiche und nachhaltige Gestaltung einer Netzwerkorganisation gesehen werden kann.

Auch in den kommenden Jahren wird die Porsche //DigitalFamily weiter wachsen, immer mit dem Ziel vor Augen, das Porsche-Erlebnis ins digitale Zeitalter zu bringen und die besten Tech-Talente an Porsche zu binden. Das Partnernetzwerk zeigt, dass Porsche nicht nur die Technologie vorantreibt, sondern auch den Fokus auf Menschen setzt, die diesen Wandel gestalten.

Die Autoren

Johannes Hinsch, *Director Digitalization & Innovation, Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG.*

Jan Burchhardt*, Director Digital Architecture & Transformation, Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG.*

Dr. Steffen Wütz, *Head of Digital Strategy & Organization and Head of Lean-Agile Center of Excellence, Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG.*

Sylvia Gaiser-Bertram, *Digital Strategy & Digital Transformation Office, Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG.*

Thomas Gläsner, *Partner für Organisation und Strategie, MHP Management- und IT-Beratung GmbH.*

Clemens Spanier, *Manager und Teamleiter für Agile Transformation, MHP Management- und IT-Beratung GmbH.*

Mit agilen Netzwerken zum Vorreiter der Mobilitätswende

Von Thomas Göckert und Susanne Schuldt

Als Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) stellen wir uns der Herausforderung der Mobilitätswende in unserer Hauptstadt mit Entschlossenheit. In einer Zeit, in der Veränderungen und die Digitalisierung unvermeidlich sind, bedurfte es auch einer Transformation in unserer täglichen Arbeitsweise in unserem CIO-Bereich. In diesem Artikel geben wir Einblicke in unsere netzwerkbasierte agile Zusammenarbeit mit innovativen Ansätzen für zukunftsorientierte Mobilitätslösungen.

Als Deutschlands größtes Nahverkehrsunternehmen sind wir uns der Bedeutung des öffentlichen Verkehrs für die Bürger*innen, die Wirtschaft und die Schaffung von Arbeitsplätzen bewusst. Unser Ziel ist es, eine moderne, klimaneutrale Mobilitätsdienstleistung anzubieten, die die Zukunft aktiv gestaltet. Dies erforderte eine Transformation, die von unserem CIO-Bereich initiiert wurde.

Agiles Management-Mindset als Schlüssel zum Erfolg

Wir haben uns entschieden, starre Organisationsstrukturen aufzubrechen und auf eine agile Produktorganisation umzustellen. Dies ermöglichte eine schnellere Reaktion auf komplexe Anforderungen und förderte die Zusammenarbeit zwischen den Teams. In unserer Produktorganisation arbeiten wir produkt- und ergebnisbezogen: Jeweils ein Team ist für den gesamten Produktlebenszyklus verantwortlich – von Entwicklung bis zur Auslieferung und darüber hinaus für den Support. Dadurch sind Abstimmungsschleifen kürzer, Prozesse transparenter und kundenorientierter und die Verantwortung für das Produkt bleibt im eigenen Team.

Unsere Produktorganisation stützen wir durch die Verteilung von agilen Rollen. Produkteigentümer*innen (PE) sind die führende Kraft innerhalb des Teams und verantwortlich für die fachliche und inhaltliche Produktausrichtung. Sie passen die Priorisierung des Produkts an die Kund*innen an. In regelmäßigen Austauschformaten (PE-Syncs) stimmen sich die Produkteigentümer*innen ab, informieren sich gegenseitig und identifizieren Schnittstellen.

Wir haben gemeinsam einen Wertekodex vereinbart, der die Grundlage für unsere Zusammenarbeit bildet. Zu diesen Werten gehören unter anderem Wertschätzung, Respekt, Offenheit, Gemeinschaft, Fehler- und Lernkultur, Fokus, Eigenverantwortung und Mut. Wir respektieren persönliche Unterschiede und nehmen dabei verschiedenste Bedürfnisse ernst. Eine Kommunikation auf Augenhöhe – unabhängig von der Position im Unternehmen – ist für uns unabdinglich. Es ist uns wichtig, offen darüber zu kommunizieren, was uns bewegt, woran wir arbeiten und wo wir vor Hindernissen stehen.

Servant Leadership: Wenn Führungskräfte motivieren und bestärken

Im CIO-Bereich haben wir uns von hierarchischen Führungsstrukturen gelöst. Wir nutzen den Grundsatz des „Servant Leaderships". Als Führungskräfte konzentrieren wir uns insbesondere auf unsere Mitarbeitenden, ihre Bedürfnisse, Interessen und Entwicklungspotentiale. Nur durch zufriedene Mitarbeitende kommt das volle Potential jedes Einzelnen zum Tragen. Natürlich war das für uns Führungskräfte eine Umstellung, aber es war der richtige Schritt für eine funktionierende selbstorganisierte Produktorganisation.

Kontinuität und Kommunikation als Grundlage für Alltagstauglichkeit

Um die agilen Rollen im Team zu fördern, nutzen wir gemeinsame Rituale. Regelmäßig tauschen wir uns in rollenspezifischen Sync-Sessions über Erfahrungen, Herausforderungen und aktuelle Themen aus. Je nach Rolle können so Erfahrungen, teamübergreifende Aufgaben und Berührungspunkte identifiziert werden.

In einem agilen Arbeitsumfeld ist Kommunikation der Schlüssel zum Erfolg. Daher legen wir Wert auf regelmäßige Abstimmungsformate, in denen wir unsere Prozesse und Abhängigkeiten transparent machen, gemeinsame Prioritäten setzen und Fokusthemen bestimmen. Zur übergreifenden Quartalsplanung hosten wir ein Event, bei dem visuell und methodisch das kommende Quartal unter Berücksichtigung von gegenseitigen Abhängigkeiten geplant wird. Dieses Event hilft nicht nur bei der Umsetzung unserer Themen, sondern stärkt uns auch beim abteilungsübergreifenden Netzwerken.

Mitarbeitende zeigen sich deutlich zufriedener

Während des Transformationsprogramms haben unsere Mitarbeitenden mehr Eigenverantwortung übernommen, was die Zufriedenheit am Arbeitsplatz deutlich erhöht hat. Dies bestätigten 83 Prozent in unserer regelmäßig durchgeführten internen Befragung. Die Transformation inspiriert andere Unternehmensbereiche, die ebenfalls den digitalen Wandel anstreben.

Bereichsübergreifende Netzwerke zur Stärkung der Unternehmenskultur

Dieser Wandel wird auch kulturell durch unsere unternehmensweiten Netzwerke unterstützt. In drei großen Netzwerken können unsere Mitarbeitenden sich und ihre Interessen einbringen. Im Netzwerk von *Reinventing BVG* beschäftigen sich die Mitarbeitenden mit der Zukunft des Arbeitens. Durch Impulsvorträge und Austauschformate stellen wir uns immer wieder auf den Prüfstand, um zukunftsorientiert und flexibel zu handeln. Es werden Formate geschaffen, die den kulturellen Wandel begleiten, wie z.B. das Kantinen-Roulette, bei dem Mitarbeitende nach dem Zufallsprinzip für ein gemeinsames Mittagessen zusammengewürfelt werden. So entstehen Verbindungen für eine neue Arbeitswelt.

Im *Frauennetzwerk* kommen alle Mitarbeiterinnen zusammen, die die Rolle der Frauen* im Unternehmen stärken möchten. Das Netzwerk bietet Raum für Austausch zu geschlechterspezifischen Themen und Fragestellungen und ist eine Quelle für Inspiration im Arbeitsleben.

Das *Regenbogennetzwerk* steht für die LGBTIQ* Community und all jene, die diese unterstützen möchten. Es setzt sich für die Gleichberechtigung queerer Mitarbeitenden ein. Gemeinsame Unternehmungen wie ein monatlicher Bowlingabend oder ein Stammtisch sind dabei so bunt wie das Netzwerk und seine Mitglieder*innen.

Learnings der digitalen Transformation

Unsere Erfahrungen beschränken sich nicht auf den Nahverkehrssektor. Jedes Unternehmen kann von agilen Methoden und einer offenen Fehler- und Lernkultur profitieren, um besser zusammenzuarbeiten und sich an veränderte wirtschaftliche Bedingungen anzupassen.

Wir haben die Zeit bis zur Auslieferung neuer Funktionen deutlich verkürzt und bekommen durch iterative Auslieferungen schneller Kundenfeedback. Zudem konnten wir durch die konsequente Ende-zu-Ende-Verantwortung in den Produktteams (DevOps) auch die betrieblichen Verfügbarkeitskennzahlen verbessern.

Wir sehen uns als lernende Organisation und entwickeln diese ständig weiter. Dafür nutzen wir Impulse von Partner*innen aus unserem Ökosystem und den Austausch mit anderen Unternehmen.

Die Autoren

***Thomas Göckert** ist Abteilungsleiter und hat in 18 Jahren BVG-Erfahrung die IT in diversen Bereichen mitgestaltet. Die agile Transformation hat er maßgeblich vorangetrieben und in den strategischen Zielen der IT fest verankert.*

***Susanne Schuldt** ist Stabsabteilungsleiterin in der IT. Ihre Schwerpunkte sind die langfristige strategische Ausrichtung des Bereichs als Innovator und nachhaltige IT-Organisation, die Weiterentwicklung des Produktportfolios und der IT-Architektur sowie neue Arbeitsformen.*

***Mitautorinnen:** Lara von Tiedemann (Trainee für Kommunikation und Agilität), Katharina Flesch (Referentin der/des CIO)*