

Endress+Hauser   
People for Process Automation

**BRANCHE** Digitale Kommunikation und Automatisierungslösungen

**ZEITRAUM** 05/2019 - 02/2020

**STANDORT** Basel, Schweiz

#### UNTERNEHMEN

Die Endress+Hauser Unternehmensgruppe ist einer der weltweit führenden Anbieter von Messgeräten, Dienstleistungen und Lösungen für die industrielle Verfahrenstechnik. Das Tochterunternehmen „Endress+Hauser Digital Solutions“ mit Sitz in Reinach (BL) wurde im Jahr 2000 gegründet. Rund 180 Mitarbeiter erarbeiten Lösungen für digitale Kommunikation und Automatisierung, mit dem Fokus auf das Industrial Internet of Things (IIoT) und Industrie 4.0.

#### AUSGANGSSITUATION

Endress+Hauser Digital Solutions befindet sich seit 2018 in einem strategischen Veränderungsprozess, in dessen Rahmen die gesamte Organisation neu gedacht wird. Nach der strukturellen Veränderung lag 2019 der Fokus auf der Weiterentwicklung individueller Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Es zeigte sich, dass viele Personen noch Kompetenzen für die Selbstorganisation brauchten.

#### LÖSUNG

Gemeinsam mit borisgloger consulting wurden 13 Self-Organization Bootcamps initiiert, bei denen die Teilnehmenden Werkzeuge für die Reflexion ihrer eigenen Rolle an die Hand bekamen sowie das neue Zusammenspiel von Selbstorganisation und Führung erlernen konnten.

#### ERGEBNIS

Durch die Self-Organization Bootcamps entstand ein neues Bewusstsein für das eigene Handeln und das Übernehmen von Verantwortung. Den Beteiligten wurde klarer, welche nächsten Entwicklungsschritte sie in ihren Rollen setzen können. Mitarbeitende und Führende sind näher zusammengerückt und es entstanden Anregungen für die Weiterentwicklung der Vision von Endress+Hauser Digital Solutions.

## Endress+Hauser Digital Solutions: Neue Impulse für die agile Transformation durch Self-Organization Bootcamps

Ein auf den Kunden ausgerichtetes, agiles Unternehmen ist das Ziel der agilen Transformation bei Endress+Hauser Digital Solutions. Der Wandel forderte neue Strukturen, aber auch grundlegende Veränderungen in der Haltung und den Kompetenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Doch was tun, wenn das zentrale Element des agilen Arbeitens – die Selbstorganisation – Kompetenzen erfordert, die noch nicht genügend ausgeprägt sind?



© Endress+Hauser

2020 feiert Endress+Hauser Digital Solutions sein 20-jähriges Bestehen und wird mit der Plattform „Netilion“ als Innovator im Bereich Industrial Internet of Things (IIoT) wahrgenommen. Dieser Erfolg ist möglich geworden, weil seit 2018 intensiv an der Ausrichtung und Umsetzung einer Digital- und IIoT-Strategie gearbeitet wird. Seit diesem Zeitpunkt befindet sich die Organisation in einer agilen Transformation, deren Richtung deutlich ist: Durch kleine, autonome Teams mit einem klaren Produktfokus und End-to-end-Verantwortung sollen Abhängig-

keiten innerhalb der Organisation weitgehend aufgelöst und bisher spezialisiertes Wissen breiter gestreut werden. „Gestartet haben wir die Transformation, indem wir zunächst unsere Vision und Strategie angepasst und anschließend an der Struktur gearbeitet haben. Wir haben damit begonnen, die Hierarchien flacher zu gestalten und mit Kanban-Teams sowie Elementen aus dem Spotify-Modell unsere Organisation neu zu formieren“, erklärt Renate Burri, HR-Managerin bei Endress+Hauser Digital Solutions. Im magischen Dreieck der Veränderung – Strategie, Struktur, Kultur – fehlte

also noch die Arbeit an der Kultur. Um die Führungskräfte und alle Mitarbeitenden mitzunehmen, wurde ein Kompetenzmodell ausgearbeitet, das klar aufzeigte, welche Fähigkeiten die neue Kultur bestimmen sollten und daher besonders gefördert würden. Dazu wurden viele Workshops angeboten, in denen sich alle Beteiligten mit Agilität auseinandersetzen konnten.

Die Begeisterung für das agile Arbeiten und für die neuen Strukturen war bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchaus gegeben, doch es zeigte sich allmählich, dass an den dafür nötigen persönlichen Fähigkeiten noch stärker gearbeitet werden musste. Im Zuge des Kulturwandels wurden unter anderem die Führungsinstrumente weiterentwickelt, so zum Beispiel der einmal pro Jahr stattfindende Leistungsbeurteilungsdialog: Nicht mehr die Führungskraft sollte dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin sagen, wo es Entwicklungspotenziale gab, vielmehr sollten die Mitarbeitenden sich selbst einschätzen. Die Selbsteinschätzung bezog sich auf drei wesentliche Bereiche für die Arbeit in einem agilen Umfeld: die Fähigkeit zum Selbstmanagement, zur Kollaboration und zum unternehmerischen Denken.

Doch dabei zeigte sich ein durchgängiges Problem: Selbst- und Fremdbild wichen stark voneinander ab. Ebenso wurden Schwächen in sensiblen Bereichen sichtbar, wie der Fähigkeit, Kritik und Feedback sowohl zu geben als auch anzunehmen. Die Rückmeldungen nach den Dialogen machten deutlich: Alle, Führungskräfte und Mitarbeitende, brauchten dringend Unterstützung dabei, ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion auszubauen. Vielen war noch nicht richtig klar, wie wichtig

ihr persönlicher Beitrag war, wenn Endress+Hauser Digital Solutions zu einer wirklich agilen Organisation werden sollte. Die agile Transformation – das waren alle!

### **DIE BEDEUTUNG VON SELBST-ORGANISATION IN DER AGILITÄT**

Selbstorganisation ist das zentrale Element agilen Arbeitens und doch eine der schwierigsten Aufgaben, die Unternehmen im Rahmen ihrer agilen Transformation zu lösen haben. Wirkliche Selbstorganisation setzt nämlich voraus, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihr Handeln eigenständig reflektieren und Verantwortung dafür übernehmen. Sie erkennen aber auch, dass Selbstorganisation nicht Willkür und Anarchie bedeutet, sondern den Rahmen respektiert, der von der Führung gesetzt wird. Selbstorganisation ist also eine sehr persönliche Herausforderung zwischen Entscheidungsfreiheit und Entscheidungsgrenzen. Wer seine eigene agile Haltung stärkt, stärkt wiederum die gesamte Organisation. „Deshalb wollten wir die Fähigkeit, das eigene Handeln zu beobachten und zu reflektieren unterstützen. Mit entsprechenden Workshops sollten die Kolleginnen und Kollegen die Werkzeuge an die Hand bekommen, um diese Kompetenzen zuerst in sich selbst zu finden und dann Schritt für Schritt auszubauen“, beschreibt Renate Burri die Konsequenz, die aus den Ergebnissen der Leistungsbeurteilungsdialoge gezogen wurde. Mit diesem Wissen erarbeitete borisgloger consulting mit Renate Burri das Konzept für ein zweitägiges „Self-Organization Bootcamp“.

Innerhalb von zehn Monaten sollten 90 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie 30 Führungskräfte im

sicheren Rahmen lernen, dass sie in ihrer jeweiligen Rolle Führung und Verantwortung übernehmen dürfen, aber dazu auch zur Selbstführung bereit sein müssen. Zwei Termine adressierten primär die Führungskräfte, die übrigen Trainings fanden in rollenspezifischen Gruppen für Product Owner, ScrumMaster, Entwickler, Tester oder sogenannte „Non-Squad“-Mitarbeiter statt. Letztere stammten aus jenen Bereichen, die zu diesem Zeitpunkt noch nicht in agilen Teams organisiert waren.

Das übergeordnete Ziel, das agile Mindset in der Unternehmenskultur zu verankern, wurde mit Renate Burri in folgende Lernziele für die Bootcamps heruntergebrochen:

- Community-Building für die bestehenden Rollen wie Product Owner, ScrumMaster, DevOps und Führungskräfte
- Schärfen der Rollen und Erlernen von Skills für die Selbstreflexion
- Verständnis für Selbstorganisation schaffen und Umsetzungsmöglichkeiten zeigen
- Die eigene Rolle und den eigenen Beitrag in der Selbstorganisation erkennen

### **SELF-ORGANIZATION BOOTCAMP – DER STARTPUNKT FÜR MEHR SELBSTORGANISATION**

Ein zweitägiges Training alleine kann das Mindset natürlich nicht nachhaltig verändern, aber es kann wesentliche Impulse geben, auf denen sich aufbauen lässt. In den Trainings konnte die Haltung vermittelt werden, die für das Entstehen einer agilen Organisation notwendig ist, um damit ein Umdenken der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen anzustoßen.

Um Selbstorganisation auch praktisch zu üben, stand in den Bootcamps neben den fachlichen Impulsen vor allem der Gruppenprozess im Fokus. Mit Methoden wie der Kreisarbeit, Praktiken aus dem Open Space oder den metaphorischen Faktoren des Gelingens wurde für die Teilnehmer und Teilnehmerinnen ein Raum geschaffen, der einen produktiven, offenen und gleichgewichteten Dialog ermöglichte und spielerisch an agile Grundhaltungen heranführte.

Dabei war eine Sache elementar: Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen teilten sich mit dem Trainer und der Trainerin die Verantwortung für die Qualität des Bootcamps – ein erster deutlicher Schritt zu mehr Selbstverantwortung. Statt die Trainings passiv zu „konsumieren“, wurden die Teilnehmenden mit interaktiven Elementen dazu aufgefordert, sich mit ihren Themen einzubringen und die Zeit maximal zu nutzen. Die Wirkung wurde schon während der Retrospektive am Beginn der Bootcamps spürbar, in der die Gruppen angeregt und kritisch die Veränderungen im Unternehmen sowie Hindernisse in der Selbstorganisation diskutierten. Dabei drehten sich die Diskussionen sowohl um positive Entwicklungen, die bisher in der Transformation erreicht worden waren, als auch um dringend notwendige Verbesserungen in der eigenen Rolle oder im Zusammenspiel mit den Führungskräften. Es wurde für alle noch einmal deutlich, welchen Herausforderungen sich Endress+Hauser Digital Solutions in der VUCA-Welt stellen muss, warum Agilität als Antwort auf diese Herausforderungen gewählt worden war und wie der und die Einzelne zur gewünschten Wendigkeit der Organisation beitragen kann. Damit war



der erste Ankerpunkt für die weitere Veränderung gesetzt.

In den beiden Tagen tauchten die Teilnehmenden noch tiefer in die Reflexion ihres eigenen Handlungsspielraums und ihrer Entscheidungsfreiheit in einer agilen Organisation ein. Sie machten sich ihre Ressourcen und Stärken bewusst, die sich bereits zeigten und die sie noch wirksamer einsetzen konnten. Dabei lernten sie Werkzeuge kennen, mit denen sie die Selbstreflexion im persönlichen Alltag in Gang setzen können, zum Beispiel das Freewriting.

Der zweite Schwerpunkt des Bootcamps war dem Zusammenspiel von Selbstorganisation und Führung gewidmet. Zuerst setzten sich die Teilnehmenden anhand einer Simulation mit den

Unterschieden zwischen Selbst- und Fremdorganisation auseinander und betrachteten bei einem anschließenden „Buddy Walk“ mit einem Kollegen oder einer Kollegin ihre eigene Einstellung zum Thema Führung. Auf dieser Grundlage wurde im letzten Teil des Bootcamps die eigene agile Rolle beleuchtet sowie die Kompetenzen, die dafür nötig sind. Ziel war es, dass jede und jeder einen möglichen Entwicklungspfad für die eigene Rolle erarbeitete, den aktuellen Standort auf diesem Pfad verortete und daraus die nächsten Entwicklungsschritte ableitete. Abschließend wurden Selbst- und Fremdbild abgeglichen. Auch dafür wurde den Teilnehmenden mit „Journaling“ ein Tool vorgeschlagen, mit dem sie ihren Entwicklungsweg kontinuierlich planen und überprüfen konnten.

## DER IMPULS WIRKT NACH

Nach dem letzten Self-Organization Bootcamp im Februar 2020 wurden alle 120 Teilnehmenden schriftlich zu den Trainings befragt, 100 Rückmeldungen flossen in die Auswertung ein.

Das Feedback zeigte deutlich: Nach dem Training war mehr als drei Viertel (78 %) der Befragten der nächste persönliche Entwicklungsschritt wesentlich bewusster. Die eigene Rolle im Unternehmen, inklusive der entsprechenden Verantwortungen und ihrer möglichen Wirksamkeit war klarer geworden. So meldete ein Mitarbeiter zurück:

**„Mir wurde meine Rolle im Unternehmen bewusst. Die Rollenbeschreibung wurde neu definiert. Die neue Rollenbeschreibung passt sehr gut auf das, wie ich meine Rolle schon gesehen habe und wie wir sie in unserem Team leben.“**

Eine andere Aussage zeigte, dass die wesentliche Botschaft des Bootcamps nachhallte und ein Umdenken angeregt hatte:

**„Ich als Mitarbeiter habe viele Möglichkeiten, meinen persönlichen Alltag zu verändern. Als erstes kann und muss ich bei mir selbst anfangen.“**

Über das eigene Rollenbild hinaus hat sich im Zusammenspiel von Mitarbeitern und Führungskräften einiges verändert: Die Hälfte der Befragten stimmte der Aussage zu „Die Führungskräfte sind offener als vorher und sind näher an die Mitarbeiter herangerückt“. Die Bootcamps hatten aber auch das Bewusstsein dafür geschärft, dass eine agile Transformation nicht einfach irgendwann abgeschlossen ist, sondern dass es sich um einen kontinuierlichen Prozess des Lernens handelt. In diesem Zusammenhang äußerten die Mitarbeitenden den

klaren Wunsch an das Management, die Vision von Endress+Hauser Digital Solutions, die agilen Rollen und das agile Verständnis weiterzuentwickeln. Diesen Impuls wird die Geschäftsleitung aufgreifen und noch 2020 erste Maßnahmen setzen.

borisgloger consulting GmbH  
Westhafen Tower · Westhafenplatz 1  
D-60327 Frankfurt am Main  
Tel: +49 (0)69 506 078 540  
office@borisgloger.com

borisgloger professionals gmbh  
Wiedner Hauptstraße 15/7  
A-1040 Wien  
Tel: +43 (0)1 913 99 00  
office@borisgloger.com  
[www.borisgloger.com](http://www.borisgloger.com)

**” Selbstorganisation passiert nicht von selbst! Die Bootcamps haben gezeigt, welchen Rahmen die Führung schaffen soll, um Selbstorganisation zu ermöglichen. Für das Gelingen der Selbstorganisation erachte ich die Reflexionsfähigkeit als wichtigste Kompetenz.**

**Renate Burri**

Head of Department, CH Human Resources, Endress+Hauser Digital Solutions

Mehr zum Self-Organization Bootcamp finden Sie auf unserer Website [www.borisgloger.com/trainings](http://www.borisgloger.com/trainings).