

SO WURDE DAS PROBLEM ANFANGS BESCHRIEBEN

„Wir müssen digitaler werden und brauchen mehr Innovation.“

Symptom
zugrundeliegendes Problem
Beobachtung
gehört zum Muster
Wirkungsfeld

02 Dynamikrobuste Organisation

Jedes Vorhaben durchläuft denselben Stage-Gate-Prozess, auch Experimente.

Service ist eine Abteilung des Vertriebs, kein eigenes Geschäft.

Die Produktion ist zu Recht auf null Fehler getrimmt.

03 High-Impact Teams

Die besten Ingenieure arbeiten zu 100 Prozent im Auftragsgeschäft.

Ein Team hat einen digitalen Service gebaut, nebenbei und ohne Mandat.

Vertrieb und Entwicklung sprechen erst miteinander, wenn ein Auftrag da ist.

04 Systemwirksame Führung

Neue Ideen landen persönlich beim Inhaber und werden dort entschieden.

Alle sind sich einig, dass etwas passieren muss. Nur nicht, was.

Fehler werden im Neuen so hart besprochen wie in der Serie.

01 WHY

SYMPTOME

Die Marge bei Neukunden sinkt seit sechs Quartalen.

Ein Start-up bietet unseren Kernkunden Maschinenleistung im Abo an.

Im Führungskreis: „Unsere Kunden wollen Qualität, kein Abo.“

Warum handeln wir nicht, obwohl wir es wissen?

Weil das Kerngeschäft jedes Jahr gut genug verdient.

Warum reicht das als Grund?

Weil jede Alternative am Maschinenumsatz gemessen wird und dagegen verliert.

ZUGRUNDELIEGENDES PROBLEM

Es gibt nur eine Erfolgslogik. Ein zweites Geschäft hat keinen Maßstab, an dem es bestehen kann.

05 Adaptive Innovation

Fünf Innovationsprojekte, jedes mit Business Case über fünf Jahre.

Keines hat bisher mit einem zahlenenden Kunden getestet.

Der Abo-Pilot wurde nach neun Monaten gestoppt: „Umsatz zu klein.“

06 Reaktionsfähige Strategie

Die Strategie 2030 beschreibt Wachstum im Kerngeschäft. Service kommt als Satz vor.

Budgets werden jährlich vergeben, Umschichten im Jahr ist nicht vorgesehen.

Niemand kann sagen, ab welchem Signal man umsteuern würde.

SO WURDE DAS PROBLEM ANFANGS BESCHRIEBEN

„Unsere Teams müssen agiler werden. Die Methoden sitzen noch nicht.“

Symptom
zugrundeliegendes Problem
Beobachtung
gehört zum Muster
Wirkungsfeld

02 Dynamikrobuste Organisation

Budgets werden jährlich pro Projekt vergeben, nicht pro Team.

Die Linie ist unverändert, die Agilität liegt als Matrix darüber.

Niemand entscheidet, welche Vorhaben über alle Teams hinweg Vorrang haben.

03 High-Impact Teams

Die Teams liefern alle zwei Wochen. Dann wartet die Arbeit auf Freigaben.

Für eine Änderung braucht ein Team die Zustimmung aus vier Bereichen.

Die Retrospektiven finden statt. Die Themen sind seit Monaten dieselben.

04 Systemwirksame Führung

Bereichsleiter steuern weiter über Statusberichte und Ampeln.

Jedes Vorhaben über 50.000 Euro geht in den Vorstand.

Die Führungskräfte wurden geschult. Ihre Ziele blieben dieselben.

01 WHY

SYMPTOME

Ein neues Produktmerkmal braucht weiterhin elf Monate bis zum Kunden.

Im Mitarbeiterforum: „Wir sprinten in den Stau.“

Erfolg der Transformation wird an der Zahl agiler Teams gemessen.

Warum dauert es so lange?

Weil fertige Arbeit auf Freigaben und Budget wartet.

Warum wartet sie?

Weil über Vorrang und Geld dort entschieden wird, wo es schon vor der Transformation entschieden wurde.

ZUGRUNDELIEGENDES PROBLEM

Die Transformation hat die Arbeitsweise verändert, aber nicht die Entscheidungsrechte.

05 Adaptive Innovation

Das Innovation Lab zeigt starke Prototypen. Keiner ist im Bestand angekommen.

Kundenfeedback kommt erst nach dem Release.

Tests mit echten Kunden muss die Rechtsabteilung einzeln freigeben.

06 Reaktionsfähige Strategie

Die Strategie hat zwölf Prioritäten, alle gleich wichtig.

OKR wurden eingeführt. Die Ziele werden weiter von oben verteilt.

Die Transformationsziele stehen neben den Geschäftszielen, nicht in ihnen.

SO WURDE DAS PROBLEM ANFANGS BESCHRIEBEN

„Wir brauchen ein besseres Reporting und ein Frühwarnsystem.“

Symptom
zugrundeliegendes Problem
Beobachtung
gehört zum Muster
Wirkungsfeld

02 Dynamikrobuste Organisation

Berichte laufen über vier Ebenen, jede fasst zusammen.

Kundenbeschwerden landen im Qualitätsmanagement, nicht beim Vertrieb.

Eskalationswege sind im Prozess vorgesehen. Genutzt werden sie nie.

03 High-Impact Teams

Im Team wird offen über Probleme gesprochen. Nach oben nicht.

Die Projektleiter kennen die Risiken genau.

Wer Kritik äußert, gilt als wenig teamfähig.

04 Systemwirksame Führung

In Reviews fragt die Geschäftsführung zuerst, wer verantwortlich ist.

Die Geschäftsführung ist kaum in Kundenterminen.

Führungskräfte werden an der Planerfüllung gemessen.

01 WHY

SYMPTOME

Ein Großkunde kündigt. Im Vertrieb war die Unzufriedenheit seit Monaten bekannt.

Im Monatsbericht an die Geschäftsführung stehen 94 Prozent der Kennzahlen auf Grün.

Projekte werden erst gestoppt, wenn sie das Doppelte ihres Budgets verbraucht haben.

Warum erfährt die Geschäftsführung so spät davon?

Weil schlechte Nachrichten auf jeder Ebene geglättet werden, bevor sie weitergehen.

Warum werden sie geglättet?

Weil jeder, der eine rote Ampel meldet, sie vor der Geschäftsführung verteidigen muss.

Warum ist das so?

Weil über Abweichungen vom Plan gesteuert wird. Eine rote Ampel gilt als Versagen, nicht als Information.

ZUGRUNDELIEGENDES PROBLEM

Die Geschäftsführung steuert ein Unternehmen, das es so nicht gibt. Wissen über Kunden erreicht sie erst, wenn die Kündigung kaum noch abzuwenden ist.

05 Adaptive Innovation

Ein Pilot läuft seit zwei Jahren weiter, obwohl alle wissen, dass er nichts bringt.

Anträge für Experimente verlangen eine Erfolgsgarantie.

Verbesserungsvorschläge kommen fast nur noch von außen.

06 Reaktionsfähige Strategie

Die Strategie wird jährlich bestätigt, nicht überprüft.

Marktdaten liegen vor. Niemand ist beauftragt, sie gegen die Strategie zu lesen.

Abweichungen werden erklärt, nicht genutzt.

02 Dynamikrobuste Organisation

Jeder Standort hat eigene Prozesse für dieselbe Leistung.

Zentrale Funktionen werden von allen Standorten gleichzeitig angefragt.

Projektarbeit läuft zusätzlich zum Tagesgeschäft, ohne Entlastung.

03 High-Impact Teams

Teams an verschiedenen Standorten kennen sich nicht.

Übergaben zwischen Lager, Transport und Vertrieb laufen über E-Mail-Ketten.

Die Besten sitzen in den meisten Projekten.

04 Systemwirksame Führung

Die Geschäftsleitung beschließt jeden Monat neue Initiativen.

Jeder Standortleiter verhandelt seine Prioritäten einzeln mit der Geschäftsleitung.

Über das, was nicht mehr gemacht wird, spricht niemand.

01 WHY

SYMPTOME

Lieferzusagen platzen, obwohl seit einem Jahr über 100 Prozent der Kapazität verplant sind.

Es laufen 37 strategische Initiativen parallel, alle mit Priorität A.

Drei Standorte wollen dieselbe Software dreimal unterschiedlich angepasst haben.

Warum sind alle ausgelastet, und trotzdem wird es nicht besser?

Weil dieselben Schlüsselpersonen in bis zu zwölf Initiativen gleichzeitig stecken.

Warum laufen so viele Initiativen?

Weil die Geschäftsleitung jede neue Initiative beschließt und keine beendet.

Warum beendet sie keine?

Weil die Strategie sagt, wohin man will, aber nicht, was man dafür aufgibt. Jede Initiative lässt sich mit ihr begründen.

ZUGRUNDELIEGENDES PROBLEM

Die Strategie trifft keine Wahl. Deshalb entscheidet jeder Standort selbst, was zählt, und die Kapazität verteilt sich auf alles. Den Preis zahlen die Kunden: Lieferzusagen platzen.

05 Adaptive Innovation

Ein Pilot für automatisierte Lager wartet seit Monaten auf IT-Kapazität.

Gute Lösungen eines Standorts werden an anderen nicht übernommen.

Neues wird gestartet, bevor Altes fertig ist.

06 Reaktionsfähige Strategie

Die Strategie nennt sieben Stoßrichtungen, aber keine Reihenfolge.

Budgets werden nach Standortgröße verteilt, nicht nach Priorität.

Wofür das Unternehmen in fünf Jahren steht, beschreibt jeder anders.