

Spannungsfelder unterschiedlicher Arbeitsformen im digitalen Zeitalter

Studiengang: EMBA General Management

Nach wenigen Jahren der agilen Transformation werden Spannungsfelder zwischen Teams mit unterschiedlichen Arbeitsformen sichtbar. Im Bereich Datennetz der SBB gefährden die identifizierten Spannungsfelder das Ziel 9 der „Strategie 2030“ der SBB „ein robustes und effizientes Telecomnetz“ zu betreiben. Ein Lösungsweg zeigt auf, wie der Turnaround zum Winning-Team doch noch geschafft werden kann.

Ausgangslage

Die Fragestellung lautet dementsprechend: Welche Variablen müssen im System beeinflusst werden, damit die Teams gewinnbringend zusammenarbeiten können, um schlussendlich ein robustes Telecomnetz zu gewährleisten.

Zielsetzung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Ausarbeitung konkreter Massnahmen, welche der Führung vorgelegt werden, um die Zusammenarbeit zwischen den Teams mit unterschiedlichen Arbeitsformen zu verbessern.

Methodisches Vorgehen

Das methodische Vorgehen nach Double Diamond ist in zwei Iterationen unterteilt.

In einer ersten Iteration wurde die Ist-Situation anhand einer quantitativen Analyse nach dem 7-S Framework von McKinsey durchgeführt. Darin wurden die sieben Bereiche „strategy, structure, systems skills, staff, style and shared values“ des Unternehmens durchleuchtet. Diese Beziehungen wurden auf einer Skala mit fünf Abstufungen von „fördernd“ bis „gefährdend“ bewertet. Diese Durchleuchtung der Ist-Situation diente als Grundlage für die tiefere Forschungsarbeit, welche aus einer qualitativen Datenerhebung bestand. Diese Daten wurden durch die Kommunikation mit Menschen gesammelt und anschliessend kategorisiert. Es wurden bewusst konkrete Fallbeispiele gesucht, welche die Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen Teams der Entwicklung und des operativen Betriebs beschreiben. Für die Sammlung dieser Fallbeispiele wurden auch mehrere Workshops durchgeführt.

Durch die beiden Analysen konnten fünf Spannungsfelder identifiziert werden, welche die Teams der Entwicklung und des operativen Betriebes an der Zusammenarbeit hindern. Durch die Literaturrecherche konnte die Aussage zur Analyse erhärtet werden.

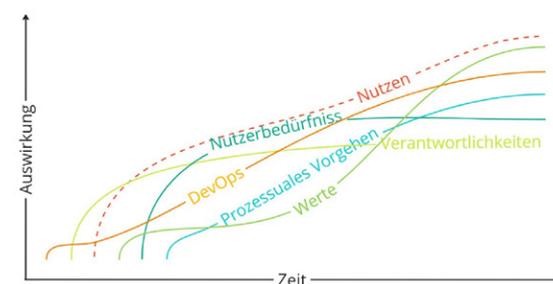
In der zweiten Iteration des Double Diamond wurde der Scope wieder geöffnet, indem im Austausch mit anderen Unternehmen in Erfahrung gebracht wurde, wie sie mit ähnlichen Herausforderungen umgehen. Darauf wurde in einem Mindmap ein breites Spektrum an Lösungen gesammelt, welche auf ihr Potential und die Umsetzbarkeit gewertet wurde. Mittels einer Portfolioanalyse konnten die Lösungen in einem Koordinatensystem mit vier Quadranten priorisiert werden. Um die zweite Iteration zu schliessen, wurden die Lösungen zu Clustern zusammengefasst. Pro Cluster wurde eine Methode entwickelt, wie die angestrebte Wirkung in Zukunft gemessen werden soll. Schlussendlich konnte eine Roadmap in der Form eines Wirkungsdiagramms präsentiert werden, welche den aufbauenden Gesamtnutzen der Lösung visualisiert.



Simon Rindlisbacher
EMBA General Management

Ergebnis und Lösungsempfehlung

Als Lösungsempfehlung werden fünf aufbauende Massnahmen vorgeschlagen, wobei die Bildung von crossfunktionalen DevOps Teams das zentrale Element ist. DevOps Teams mit einem ausgeprägten Werteverständnis haben die Verantwortung über «Ihr» eigenes Tool und treffen Entscheidungen ausgerichtet auf die Strategie 2030 der SBB. Flankierende Massnahmen sind die Optimierung von Prozessen und ein verbessertes Inkludieren des Nutzerbedürfnisses bei der Entwicklung von Software.



Wirkungsdiagramm als Roadmap