

# Cross-funktionale Teams

Hannes Kriegler

## Was erwartet mich in diesem Kapitel?

In diesem Kapitel soll auf die Thematik der cross-funktionalen Teams eingegangen werden. Hierzu werden beginnend die theoretischen Grundlagen zur cross-funktionalen Zusammenarbeit innerhalb eines Unternehmens vermittelt. Diese werden durch fünf Praxisbeispiele etablierter Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen ergänzt, welche als Pioniere cross-funktionaler Arbeit eine Vorbildfunktion für mittelständische Betriebe einnehmen. Fortführend werden die Implementierung sowie die strategischen Vorteile cross-funktionaler Organisationsstrukturen veranschaulicht. Ferner soll die tragende Rolle cross-funktionaler Teams bei digitalen Transformationsprojekten hervorgehoben werden.

### Hinweis:

Fallbeispiele:  
Haier  
Zappos  
AutoScout24  
Endress+Hauser  
KfW

## Keywords

Cross-funktionale Zusammenarbeit, Digitale Transformation, Digital Leadership, Teambildung, Agile Arbeitsmethoden, Selbstorganisation, VUCA

## Inhaltsverzeichnis

Cross-funktionale Teams .....	1
Inhaltsverzeichnis.....	1
1 Gesetz von Conway als empirische Grundlage.....	2
2 Einordnung in das Landshuter Kollaborationsmodell.....	3
3 Eigenschaften cross-funktionaler Teams .....	4
4 Anwendungsformen cross-funktionaler Teams.....	7
4.1 Holokratie .....	7
4.2 Scrum.....	8
5 Cross-funktional bei komplexen Projekten .....	10
6 Fazit.....	12
Literaturverzeichnis.....	13

*„Organizations, which design systems, are constrained to produce designs, which are copies of the communication structures of these organizations”*

Melvin E. Conway

### 1 Gesetz von Conway als empirische Grundlage

Der amerikanische Informatiker und Programmentwickler Melvin E. Conway erkannte bei vielen Projekten, bei welchen er in der technischen Entwicklung tätig war, einen Zusammenhang zwischen den Eigenschaften des Endproduktes und den Kommunikationsstrukturen des entwickelnden Unternehmens. Diese Gegebenheit fasste er in dem obigen Zitat zusammen, welches in der Informatik als Gesetz von Conway bekannt ist. Darin beschreibt er, dass Unternehmen dazu prädestiniert sind, Produkte zu fertigen, deren Funktionalität die Kommunikations- und Organisationsstruktur des entwickelnden Unternehmens widerspiegelt. Weiterführend leitet sich aus dieser Gesetzmäßigkeit ab, dass organisatorisch geschlossene Teams in digitalen Projekten bessere Ergebnisse erzielen als Projektteilnehmer, welche in funktional abgetrennten Abteilungen agieren. Dies sei darin begründet, dass die Adaption an neue Gegebenheiten sowie die Durchführung von Veränderungen bei der Produktentwicklung effizienter und schneller in Teams realisiert werden, welche auf ein einzelnes Projekt fokussiert sind.<sup>1</sup>

#### ► *Spiegelt sich das Gesetz von Conway in der Praxis wider?*

In einer Studie der Harvard Business School wurde die von Conway aufgestellte Hypothese tiefergehend untersucht. Hierbei wurden unterschiedlich strukturierte Unternehmen der Softwarebranche als Studienobjekte herangezogen. Einerseits wurden Betriebe in den Forschungsprozess aufgenommen, deren Projektteams durch enge Zusammenarbeit und viele Verknüpfungspunkte entlang der Entwicklung gekennzeichnet sind. Diese teilen gemeinsame Zielvorstellungen und sind zu selbstständigen Entscheidungen befugt. Konträr hierzu wurden weitere Unternehmensformen miteinbezogen, deren Entwickler ohne etablierte Teamstruktur in jeweiliger Selbstständigkeit agieren. Die Zielvorstellungen der Entwickler können sich in dieser Organisationsform voneinander unterscheiden. Als Beispiele hierfür können Open Source Projekte genannt werden. Fortführend wurden die Struktur und Leistung der Endprodukte der unterschiedlich organisierten Unternehmensgruppen analysiert. Dabei weisen die realisierten Produkte trotz ihres identischen Anwendungsfeldes immense Unterschiede bezüglich ihrer Funktionsweise und Struktur auf. Die eng vernetzten Entwicklungsteams erarbeiteten Produkte, deren einzelne Komponenten stetig untereinander Informationen austauschen und funktionale Anforderungen durch eine fortlaufend gemeinsame Arbeitsweise erfüllen. Gegenätzlich hierzu fertigten die selbstständig agierenden Entwickler ein Gesamtprodukt, welches sich in klar differenzierbare Module aufteilen lässt. Diese Module

---

<sup>1</sup> Vgl. Kamola, How to Verify Conway's Law for Open Source Projects, 2019, S. 38469.

weisen eine vergleichsweise niedrige Kommunikation untereinander auf und fungieren als selbstständige Funktionseinheiten. Die zu Anfang angenommene Hypothese, dass sich die Organisations- und Kommunikationsstruktur der untersuchten Unternehmen in der Struktur und Funktionsweise der Endprodukte widerspiegelt, konnte durch die geschilderten Ergebnisse verifiziert werden. Die Studienergebnisse verdeutlichen weiterhin, dass organisatorische Entscheidungen innerhalb eines Unternehmens mit bedeutenden Auswirkungen auf die Entwicklungsprozesse und Realisierung technischer Anforderungen einhergehen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Gesetz von Conway und die hierfür erforschten Befunde wertvolle Erkenntnisse für eine optimierte Planung der Unternehmensorganisation sowie für die erfolgreiche Bearbeitung von komplexen Projekten aufzeigen und dabei auf die Anwendung von cross-funktionalen Teams verwiesen werden kann.<sup>2</sup>

## 2 Einordnung in das Landshuter Kollaborationsmodell

In diesem Abschnitt soll die Thematik der cross-funktionalen Teams in den übergeordneten Rahmen des Landshut Leadership Frameworks eingeordnet werden. Hierzu werden im Folgenden die behandelten Inhalte dieser Arbeit im Kontext des Kollaborationsmodells erläutert.

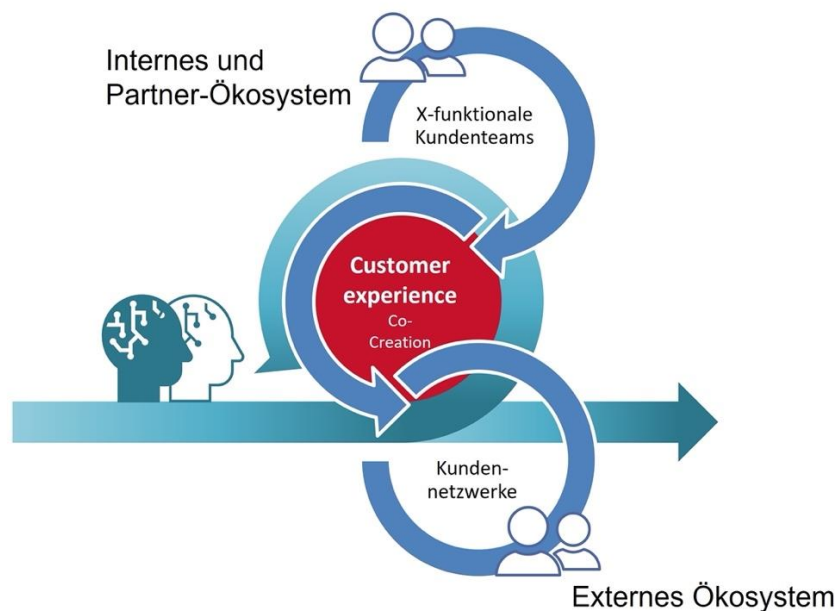


Abb. 1: Kollaborationsmodell des Landshut Leadership Frameworks<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Vgl. MacCormack, Exploring the Duality between Product and Organizational Architectures, 2008, S. 2-4.

<sup>3</sup> Tuczek, Umsetzung der digitalen Transformation, 2022, S. 50.

Die in dem vorhergehenden Beitrag beschriebene Customer Experience und der für den Kunden erzeugte Mehrwert bilden die entscheidenden Faktoren für den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens. Zur Erreichung von kundenrelevanten Ergebnissen muss jedoch von einer unternehmensinternen Aufteilung in thematisch klar abgegrenzte Abteilungen abgesehen und eine neue Form des kollaborativen Arbeitens etabliert werden, welche qualifikationsübergreifend Innovationen schafft. Hierzu eignen sich cross-funktionale Teams als geeignetes Mittel zur Beschleunigung organisatorischer Abläufe sowie zur Mehrung des Kundennutzens. Weiterführend können diese in Zusammenarbeit mit Partner-Ökosystemen, welche zum Beispiel durch Kundennetzwerke abgebildet werden, auf tiefgreifende und komplexe Aufgabenstellungen wie die Umsetzung digitaler Transformationsprozesse angewendet werden.<sup>4</sup>

Cross-funktionale Teams beschleunigen bestehende Unternehmensabläufe und tragen zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens bei.

## 3 Eigenschaften cross-funktionaler Teams

Im dritten Abschnitt der wissenschaftlichen Arbeit werden die Eigenschaften cross-funktionaler Teams tiefergehend erläutert. Hierbei werden die theoretischen Kenntnisse anhand des Fallbeispiels von Haier durch Erfahrungen aus der unternehmerischen Praxis ergänzt.

Im Allgemeinen obliegen cross-funktionale Teams den agilen Grundwerten. Bei dieser Form der unternehmerischen Organisation tragen die Teams alle zur Erreichung eines definierten Projektziels notwendigen Kompetenzen inne und sind somit zur selbstständigen Bearbeitung von Aufträgen befähigt. Die Mitglieder cross-funktionaler Teams weisen sowohl spezifisches Expertenwissen ihres jeweiligen Fachbereiches als auch ein übergeordnetes Verständnis für das Projekt auf. Diese Fähigkeit ist unabdingbar, um eine selbständige Entscheidungsfindung sowie -umsetzung zu ermöglichen. Die Vorgabe von Teilzielen oder Projektschritten durch hierarchisch übergeordnete Gremien entfällt hierbei und wird durch die Selbstorganisation des bearbeitenden Teams ersetzt. Durch die dadurch entstehende Dynamik sowie Flexibilität können Projektfortschritte schneller und zielgerichteter realisiert werden. Fortführend lässt sich durch die Adaptionsfähigkeit cross-funktional organisierter Teams der Bezug zu kundenrelevanten Anforderungen erhöhen, wodurch das Unternehmen seine strategische Marktposition im wirtschaftlichen Wettbewerb verbessern kann.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Tuczek, Umsetzung der digitalen Transformation, 2022, S. 50.

<sup>5</sup> Vgl. Hasenbein, Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt, 2020, S. 18-19.

In einem nächsten Schritt lassen sich cross-funktionale Teams durch eine direkte Anbindung zum Marktgeschehen zu selbstständigen Kleinunternehmen weiterentwickeln. Der Grad an Selbstständigkeit der neu gewonnenen Unternehmenseinheiten kann zu Beginn individuell festgelegt und in einem fortlaufenden Prozess erhöht werden. Die beschriebene Struktur kann ebenso an die strategischen Geschäftsfelder eines Unternehmens angepasst werden. Cross-funktionale Teams können dabei in tragenden Geschäftsfeldern etabliert werden ohne den bestehenden Marktanteil des Unternehmens in Kleinunternehmen aufzuteilen, um sich Erfahrungswerte aus der unternehmerischen Praxis anzueignen. Hierauf aufbauend können cross-funktionale Teams sukzessiv einzelne Geschäftsfelder abdecken und neue Märkte erschließen. Die vorherige Organisationsform des Unternehmens wandelt sich hierbei von einer statischen Operationseinheit hin zu einem peripheren Netzwerkmodell mit dezentraler Entscheidungsbefugnis.<sup>6</sup>

Als Pionier dieser tiefgehenden Anwendungsform der cross-funktionalen Teamorganisation zählt die chinesische Firma Haier, welche sich als Weltmarktführer für weiße Ware etablierte. Daher soll dieses Beispiel anhand einer Fallstudie beleuchtet werden.

#### **Fallstudie 3 - 1: Entbürokratisierung am Beispiel von Haier**

Bürokratie senkt die unternehmerische Produktivität und hemmt das Schaffen von Innovationen, was einer grundlegenden Bedingung zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit einer Unternehmung gleichkommen. Etablierte Unternehmen scheitern weitestgehend daran, die interne Bürokratie zu vermindern. Dies liegt darin begründet, dass hierarchische Strukturen durch klar definierte Autoritäten sowie standardisierte Abläufe mit einem hohen Grad an Bürokratie einhergehen. Was folglich bei einem statischen Marktgeschehen erfolgreich funktioniert, führt ein Unternehmen bei disruptiven Innovationen und schnell auftretenden Veränderungen am Markt zum Verlust der Konkurrenzfähigkeit. Folglich müssen tiefgehende strukturelle Veränderungsprozesse innerhalb eines Unternehmens angestoßen werden, um organisatorische Abläufe zu beschleunigen.<sup>7</sup>

Haier transformierte hierfür die einheitlich hierarchische Unternehmensstruktur hin zu einem adaptiven Netzwerk aus Mikrounternehmen, welche in dem übergeordneten Rahmen des Haier-Ökosystems selbstbefugt unternehmerisch handeln. Die Haier-Gruppe besteht mittlerweile aus ungefähr 4000 der beschriebenen Kleinunternehmen, welche cross-funktional in Teamgrößen von 10 bis 15 Mitgliedern organisiert sind. Die Mikrounternehmen lassen sich in drei kategoriale Zuständigkeiten unterteilen. Ungefähr 200 der Unternehmenseinheiten agieren als selbstständige Marktteilnehmer auf etablierten

---

<sup>6</sup> Vgl. Hasenbein, Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt, 2020, S. 19-20.

<sup>7</sup> Vgl. Hamel, The End of Bureaucracy, 2018.

Geschäftsfeldern. Hierbei wirken die Ausrichtung am Kunden und die Adaption an Marktanforderungen als zentrale Erfolgsfaktoren der flexibel organisierten Betriebe.<sup>8</sup>

Die zweite Kategorie der Haier Mikrounternehmen fokussiert sich auf die Erschließung neuer Märkte und innovativer Geschäftsfelder. Dabei pflegen sie ebenso wie die Unternehmen der ersten Kategorie einen engen und stetigen Kundenkontakt. Der größte Teil der Haier-Gruppe agiert jedoch als Versorgungsunternehmen ohne direkte Marktanbindung zu den Endkunden. Diese stellen alle zur Wertschöpfung benötigten Ressourcen sowohl den marktteilnehmenden Mikrounternehmen des Haier-Ökosystems als auch externen Unternehmungen als potentielle Zulieferer bereit. Diese Form der unternehmerischen Organisation obliegt durch ihrer adaptiven sowie flexiblen Natur stetigen Veränderungen. Hierdurch sind die Gründung, Fusionierung sowie Auflösung von Mikrounternehmen gängige Abläufe in der unternehmerischen Praxis.<sup>9</sup>

In einem Interview mit McKinsey & Company beschreibt Haier's CEO Zhang Ruimin, dass sich die übergeordnete Zielstellung der unternehmerischen Organisation auf die Sicherung der Zukunftsfähigkeit sowie der Orientierung an Kundenbedürfnissen bezieht. Letzterer Aspekt gewinnt nach der Einschätzung Ruimins stetig an Bedeutung, da sich Kundenbedürfnisse weg von einfachen Produkthanforderungen hin zu komplexen Szenarien entwickeln. Als Beispiel für ein solches Szenario kann das Prinzip des Smart Homes aufgeführt werden. Hierbei tragen die einzelnen Komponenten des technischen Systems eine untergeordnete Rolle. Der Fokus liegt ganz auf der Funktionalität und Konnektivität des Gesamtsystems. Hierdurch wird der klassisch angelegten Produkt- und Markenstrategie eines Unternehmens die Erfolgsgrundlage entzogen, da diese komplexe Kundenanforderung nunmehr nur durch ein funktionales Zusammenspiel marktorientierter Unternehmenseinheiten erfüllt werden kann. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Haier durch die Strukturierung in cross-funktional organisierten Mikrounternehmen auf künftige Marktanforderungen reagieren und adaptiv an diesen ausgerichtet agieren kann, um den unternehmerischen Erfolg auch in Zukunft zu sichern.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. ebd.

<sup>9</sup> Vgl. Hamel, *The End of Bureaucracy*, 2018.

<sup>10</sup> Vgl. De Smet, *Shattering the status quo*, 2021.

## 4 Anwendungsformen cross-funktionaler Teams

In diesem Kapitel werden ergänzend zu dem aufgeführten Modell der Mikroökonomie von Haier weitere Anwendungsformen und Organisationsmodelle cross-funktionaler Zusammenarbeit innerhalb eines Unternehmens erläutert. Hierbei handelt es sich einerseits um das organisatorische Prinzip der Holokratie, welches in einer Fallstudie des Online-Schuhhändlers Zappos verdeutlicht werden soll. Weiterführend wird auf die Abläufe der Scrum-Methodik eingegangen. Diese werden anhand einer weiteren Fallstudie der Gebrauchtwagenplattform AutoScout24 im Kontext der unternehmerischen Tätigkeit erläutert.

### 4.1 Holokratie

Holokratische Organisationen sind darauf ausgerichtet, Spannungsverhältnisse sowie Konfliktpotentiale zu entschärfen. Die Struktur holokratischer Unternehmen weicht stark von klassischen Abteilungen und hierarchischen Ebenen ab. Sie ist vorrangig durch Organisationseinheiten definiert, welche als „Kreise“ betitelt werden. Der übergeordnete unternehmerische Rahmen der Organisation wird als „General Company Circle“ bezeichnet und umfasst die Gesamtheit aller im Unternehmen etablierten Organisationskreise. Diese ersetzen in ihrer Funktion die ursprünglich thematisch klar abgegrenzten Abteilungen durch cross-funktionale Projektteams. Sowohl die Klärung von Zuständigkeiten und Rollen als auch die Bearbeitung von Aufträgen erfolgt dabei selbstständig im jeweiligen Arbeitskreis. Trotz ihrer autonomen Handlungsweise synchronisieren sich die unterschiedlichen Kreise bezüglich ihrer übergeordneten taktischen und strategischen Ausrichtung in hierfür vorgesehenen Meetings. Diese sind durch einen festgeschriebenen Ablauf gekennzeichnet und beziehen Vertreter aller Kreise mit ein, wodurch ein taktisches sowie ein strategisches Gremium gebildet werden. Weiterführend sind die einzelnen Kreise einer Organisation durch sogenannte „Lead Links“ miteinander verknüpft, welche in ihrer Rolle ihren jeweiligen Kreis gegenüber den anderen Teilen der Organisation vertreten. Hierdurch wird sichergestellt, dass alle Mitglieder des Unternehmens die Möglichkeit besitzen, innovative Ideen einzubringen oder auf mögliche Konfliktfelder aufmerksam zu machen.<sup>11</sup>

Holokratische Organisationen sind definiert durch die Verbindung autonom agierender Organisationskreise.

---

<sup>11</sup> Vgl. Hasenbein, Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt, 2020, S. 21–22.

### **Fallstudie 4 - 1: Einführung einer holokratischen Struktur bei Zappos**

Betrachtet man die abgeschlossene Transformation der Firma Zappos zu einer holokratischen Organisation, so lässt sich eine positive Bilanz ziehen. Diese liegt in einem verbesserten Kundenverständnis sowie einer Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit durch die Übernahme von Selbstverantwortung begründet. Bereits seit dem Jahr 2000 strebt die Unternehmung nicht nur nach wirtschaftlichem Wachstum, sondern auch um eine fortlaufende Verbesserung der eigenen Arbeitgebermarke. Im Jahr 2015 folgte der Wandel von einer bis dahin hierarchischen Struktur hin zu einer holokratischen Organisationsform. In den darauffolgenden Jahren konnte ein stetiges Gewinnwachstum verzeichnet werden. Jedoch verließen mit der fortlaufenden Implementierung dieser Organisationsform 14% der Mitarbeiter das Unternehmen, welche mit den holokratischen Abläufen nicht kompatibel waren. Ausschlaggebende Faktoren waren hierbei die fehlenden autoritären Strukturen und damit einhergehende Verwirrung über Zuständigkeiten und Aufgabenfelder. Hieraus lässt sich für Unternehmen ableiten, dass Mitarbeiter bei tiefgehenden Veränderungen innerhalb der Unternehmensstruktur zur Gewöhnung an die neuen Gegebenheiten fortlaufend betreut werden sollten. Zusätzlich empfiehlt sich bei Transformationsprojekten die Miteinbeziehung externer Wissensträger, welche durch Erfahrungswerte ein Coaching für die unternehmenseigenen Mitarbeiter anbieten können. Ergänzend zu den von Zappos in der Praxis gesammelten Erfahrungen, bietet das Unternehmen durch die Abteilung „Zappos Insight“ eine strategische Unternehmensberatung zur Einführung holokratischer Organisationsformen an externe Einrichtungen an.<sup>12</sup>

## **4.2 Scrum**

Die Scrum-Methodik ist eine Form der agilen Arbeitsweise. Sie ist folglich auf Flexibilität und Selbstorganisation ausgerichtet. Den Kern der Methodik bildet dabei das Scrum Team ab. Dieses organisiert sich cross-funktional und ist durch klar definierte Rollen und Zuständigkeiten definiert. Die Bearbeitung von Projekten und einzelnen Aufträgen erfolgt in Sprints, welche einen Zeitraum von maximal einen Monat abbilden. Für die praktische Ausführung von Arbeitsanweisungen sind die sogenannten

---

<sup>12</sup> Vgl. Krasulja, Holacracy – The New Management System, 2016, S. 193-194.



„Developer“ zuständig, welche die Bearbeitungsschritte selbstständig planen. Der „Product Owner“ hingegen ist nicht an der tatsächlichen Ausführung beteiligt und steht in engem Kontakt zu den Kunden und weiteren Interessengruppen des Projektes. Daher ist er befähigt die gewünschten Anforderungen an das Produkt beziehungsweise das Projekt konkretisiert zu formulieren. Nach der Vorarbeit des Product Owners können die Developer mit der autonom geplanten Bearbeitung der Anforderungen beginnen. Hierbei werden sie fortlaufend durch die Rolle des Scrum Masters unterstützt, welcher abseits der Bearbeitung Hindernisse aus dem Weg schafft und die Einhaltung der organisatorischen Abläufe der Scrum-Methodik sicherstellt.<sup>13</sup>

### **Fallstudie 4 - 2: Einführung von Scrum-Prozessen bei AutoScout24**

AutoScout24 etablierte sich als die größte Handelsplattform für Automobile sowie für Pkw-Zubehör im gesamteuropäischen Raum. Trotz der erfolgreichen Position des Unternehmens im wirtschaftlichen Wettbewerb konnten die angewendeten Managementmethoden bei einem Projekt im Jahr 2007 die Ansprüche des Unternehmens nicht mehr erfüllen. Zur Lösung dieser Problematik wurde eine externe Unternehmensberatung miteinbezogen, um einen langsamen jedoch stetigen Implementierungsprozess der Scrum-Methodik anzustoßen. Hierbei unterstützte das etablierte Management die Einführung der neuen Arbeitsmethodik durch weitreichende Kooperation. In einem ersten Schritt wurde die agile Methode in der Softwareentwicklung des Unternehmens eingeführt, da Scrum durch den technischen Ursprung der Methode in Informatikabteilungen leicht etabliert werden kann. Fortführend wurde die Methodik auf das Produktmanagement sowie auf die Produktentwicklung übertragen. Insgesamt konnte hierdurch die Entstehung von Fehlern in der Softwareabteilung um zwei Drittel reduziert werden. Weiterhin konnte der Einfluss von Kundenanforderungen bei der Produktentwicklung durch transparente Abläufe deutlich erhöht werden.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. Schwaber, Der Scrum Guide, 2020, S. 5-8.

<sup>14</sup> Vgl. Boris Gloger Consulting GmbH, Case Study AutoScout24, S. 1-3.

## 5 Cross-funktional bei komplexen Projekten

Im fünften Kapitel der wissenschaftlichen Arbeit soll anhand zweier Fallbeispiele die Implementierung cross-funktionaler Strukturen bei komplexen Projekten aufgezeigt werden. Diese fungieren hierbei als kurze Übersicht möglicher Vorgehensweisen. Als Fallbeispiele wurden das Technikunternehmen Endress + Hauser sowie die KfW Förderbank herangezogen.

### **Fallstudie 5 - 1: Selbstorganisations-Bootcamps bei Endress + Hauser**

Das Unternehmen Endress + Hauser Digital Solutions unterzog sich seit 2018 einem tiefgehenden Veränderungsprozess, welcher die Unternehmensorganisation von seiner ursprünglich hierarchischen Natur hin zu agilen Strukturen wandelt. Mit der Veränderung der Unternehmenskultur muss jedoch auch eine Veränderung der beschäftigten Mitarbeiter einhergehen, um die Funktionalität cross-funktionaler Zusammenarbeit gewährleisten zu können. Hierzu bedarf es einer ausgeprägten Fähigkeit zur Selbstorganisation. Eben diese Fähigkeit war bei den Mitarbeitern des Technikunternehmens nicht genügend etabliert, wodurch externe Berater zur Lösungsfindung herangezogen werden mussten. In einem gemeinsamen Prozess wurden insgesamt 13 Bootcamps zur Schulung der Mitarbeiter errichtet, welche vorrangig eine Coaching-Funktion zur Erlernung selbstorganisierten Handelns einnehmen. Das Resultat der Fortbildungsmaßnahmen zeigte sich durch eine kompetentere Belegschaft, welche zum autonomen Handeln ohne hierarchische Vorgaben befähigt wurde.<sup>15</sup>

In dem abschließenden Fallbeispiel der KfW-Förderbank soll ergänzend zu den internen Faktoren für einen organisatorischen Wandel auch auf die externen Gegebenheiten eines sich stetig weiterentwickelnden Marktanspruchs eingegangen werden. Hierzu wird der Fokus der veranschaulichten Inhalte dieses Praxisbeispiels auf die Ausführung von Projekten gerichtet, um einen ausreichenden Bezug für mittelständische Unternehmen außerhalb der Bank- und Finanzbranche herzustellen.

---

<sup>15</sup> Vgl. Boris Gloger Consulting GmbH, Case Study Endress + Hauser, S. 1-4.

### **Fallstudie 5 - 2: Neues Zusammenarbeitsmodell bei KfW**

Die zunehmende Komplexität der Projekte, welche die KfW Bank fördert, bedarf neuer strategischer Ansätze zur erfolgreichen Realisierung von Zielvorstellungen. Zur Behebung der Effektivitätsprobleme alter Arbeitsweisen wurde unter Zuhilfenahme einer Unternehmensberatung in einem ersten Schritt die Entscheidungskompetenz in die agierenden Teams ausgelagert, welche fortan zum selbstständigen Agieren befugt sind. Fortführend wurde projektübergreifend ein cross-funktionales Zusammenarbeitsmodell etabliert, welches auf komplexe Aufgabenstellungen und definierte Zielerfordernisse angewendet werden kann. Hierzu wurde ein Transformationsteam gegründet, welches den Erfolg der fortlaufenden Veränderungsprozesse durch Schulungen und organisatorischer Unterstützung agierender Teammitglieder sicherstellt. Eine besondere Bedeutung dieser Transformation liegt darin, dass die Veränderungsprozesse aufgrund der zu diesem Zeitpunkt herrschenden Covid-19 Pandemie vorwiegend online durchgeführt wurden. Hierdurch leitet sich die tragende Bedeutung digitaler Transformationsprozesse für die Umsetzung der unternehmerischen Tätigkeiten ab.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Boris Gloger Consulting GmbH, Case Study KfW, S. 1-5.

## 6 Fazit

Die vorherigen Kapitel verdeutlichen, dass cross-funktionale Teams einen entscheidenden Beitrag zur Schaffung von Innovationen leisten und damit zur Sicherung des unternehmerischen Erfolges beitragen. Daher empfiehlt sich für Unternehmen die geschilderten Organisationsstrukturen durch gezielte Transformationsprozesse zu etablieren, um auch künftig auf Veränderungen der Marktgegebenheiten rechtzeitig reagieren zu können.

### Takeaways:

- ✓ Cross-funktionale Teams tragen alle benötigten Kompetenzen zur Bearbeitung von Projekten inne.
- ✓ Sie sind zur selbstständigen Entscheidungsfindung befugt.
- ✓ Hierfür benötigte Kompetenzen sind Selbstorganisation und ein erhöhtes Projektverständnis.
- ✓ Zur Implementierung cross-funktionaler Teams empfiehlt es sich externe Wissensträger heranzuziehen.

## Literaturverzeichnis

Boris Gloger Consulting GmbH. AutoScout24: Der Blick aufs Ganze bringt bessere Produkte schneller auf den Markt. Case Study. Zugegriffen 05. Januar 2023. [https://www.borisgloger.com/wp-content/uploads/Publikationen/BG\\_Case\\_Study\\_AutoScout24\\_de.pdf](https://www.borisgloger.com/wp-content/uploads/Publikationen/BG_Case_Study_AutoScout24_de.pdf)

Boris Gloger Consulting GmbH. Endress + Hauser Digital Solutions: Neue Impulse für die agile Transformation durch Self-Organization Bootcamps. Case Study. Zugegriffen 08. Januar 2023. [https://www.borisgloger.com/wp-content/uploads/Publikationen/Case-Studies/BorisGloger\\_CaseStudy\\_EndressHauser.pdf](https://www.borisgloger.com/wp-content/uploads/Publikationen/Case-Studies/BorisGloger_CaseStudy_EndressHauser.pdf)

Boris Gloger Consulting GmbH. Remote in die Zukunft: Wie die KfW Entwicklungsbank mitten in der Pandemie ein neues Zusammenarbeitsmodell umsetzte. Case Study. Zugegriffen 12. Januar 2023. [https://www.borisgloger.com/wp-content/uploads/2021/03/BorisGloger\\_CaseStudy\\_KfW\\_Entwicklungsbank\\_\\_DE.pdf](https://www.borisgloger.com/wp-content/uploads/2021/03/BorisGloger_CaseStudy_KfW_Entwicklungsbank__DE.pdf)

De Smet, Aaron; Steele, Richard; Zhang, Haimeng: Shattering the status quo: A conversation with Haier's Zhang Ruimin. In McKinsey & Company Quarterly July 2021. Zugegriffen 13. Dezember 2022. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/shattering-the-status-quo-a-conversation-with-haiers-zhang-ruimin#/>

Hamel, Gary; Zanini, Michele: The End of Bureaucracy: How a Chinese appliance maker is reinventing management for the digital age. In Harvard Business Review November-December issue (pp.50-59). Zugegriffen 12. Dezember 2022. <https://hbr.org/2018/11/the-end-of-bureaucracy>

Hasenbein, Melanie: Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt: wirtschaftspsychologische Perspektiven und Anwendungsfelder. Springer, Berlin, 1. Auflage, 2020.

Kamola, Mariusz: "How to Verify Conway's Law for Open Source Projects". In IEEE Acces, vol. 7, pp. 38469-38480. Zugegriffen 16. November 2022. <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=8668394>.

Krasulja, Nevena; Radojevic, Ivana; Janjusic, Dragan: Holocracy – The New Management System. In The Priority Directions Of National Economy Development. Zugegriffen 16. Dezember 2022. <http://isc2016.ekonomskifakultet.rs/ISCpdfs/ISC2016-19.pdf>

MacCormack, Alan; Rusnak, John; Baldwin, Carliss: Exploring the Duality between Product and Organizational Architecture: A Test of the “Mirroring” Hypothesis. In Harvard Business School Working Paper No. 08-039. Zugegriffen 16. November 2022. [https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/08-039\\_1861e507-1dc1-4602-85b8-90d71559d85b.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/08-039_1861e507-1dc1-4602-85b8-90d71559d85b.pdf).

Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff: Der Scrum Guide – Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln. Zugegriffen 04. Januar 2023. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-German.pdf>

Tuczek, Hubertus (Hrsg.): Umsetzung der digitalen Transformation: Wie Unternehmen sich für eine digitale und nachhaltige Zukunft wandeln müssen. Haufe, Freiburg, München, Stuttgart, 1. Auflage, 2022.