

# **Der Einfluss der Unternehmenskultur auf die Effizienz von BizDevOps**

*von Dr. Fabian Grupe*

## **Zusammenfassung**

Der Artikel beschreibt BizDevOps als eine Synthese aus Business, Development und Operations. Doch allein die Zusammenführung dieser drei Bereiche garantiert keinen Erfolg. Vielmehr sind die fachliche und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit, Kommunikation und Entscheidungsfindung entscheidend. Diese Aspekte werden wiederum durch die Unternehmenskultur beeinflusst. Eine wichtige Erkenntnis des Artikels ist, dass Unternehmen aus der Summe ihrer (Sub) Kulturen bestehen, die sich kontinuierlich über alle Hierarchieebenen und Fachbereiche hinweg entlang der individuellen Netzwerke entwickeln. Die Netzwerke entstehen aus den persönlichen und professionellen Beziehungen der Mitarbeiter oder Führungskräfte, die beispielsweise aus der gemeinsamen Arbeit in einer Community of Practice oder anderen Kontexten entstehen können. Um nun erfolgreich zusammenzuarbeiten, müssen alle Teams eine gemeinsame Sprache sprechen und ein gemeinsames Verständnis über die gemeinsam zu erreichenden Ziele haben. Dabei können einfache Artefakte wie Team Agreements oder komplexere Formate wie Social Operating Mechanisms (SOM) helfen. SOMs sind Austauschformate, bei denen Mitarbeiter über Hierarchien und Fachbereiche hinweg miteinander in Kontakt kommen und bei denen sie durch das gegenseitige Kennenlernen und gemeinsame Arbeiten Transparenz in die Verhaltensmuster ihrer Kollegen bekommen. Erst wenn es zu dieser Transparenz kommt, kann sich Vertrauen und belastbare Netzwerke entwickeln. In diesem Zusammenhang sind auch BizDevOps als Team zu verstehen. Sie sind durch dieselben Faktoren beeinflusst wie andere Expertenteams und brauchen ebenso dieselben kulturellen Rahmenbedingungen, um über Transparenz Vertrauen aufbauen zu können. Der einzige Unterschied ist, dass sie auf Grund ihrer Position und Aufgabenvielfalt an der direkten Wertschöpfung eines Unternehmens mitwirken. Deshalb ist es wichtig nicht nur den richtigen kulturellen Rahmen zu setzen, sondern das es auch ein eindeutiges Commitment zur Art der Führung und dem Grad der (Entscheidungs-) Autonomie durch das Management gibt.

## **Stichwörter**

Hoch Performante Kulturen, BizDevOps, Agile Organisationen

## **Deklarationen**

Der Autor hat keine relevanten finanziellen oder nicht-finanziellen Interessen offen zu legen.

Der Autor hat keine konkurrierenden Interessen zu erklären, die für den Inhalt dieses Artikels relevant sind.

Der Autor bestätigt, dass er keine Verbindungen zu oder Beteiligung an Organisationen oder Einrichtungen hat, die ein finanzielles oder nicht finanzielles Interesse an den in diesem Manuskript behandelten Themen oder Materialien haben.

Der Autor hat keine finanziellen oder urheberrechtlichen Interessen an den in diesem Artikel behandelten Materialien.

## Der Einfluss der Unternehmenskultur auf die Effizienz von BizDevOps

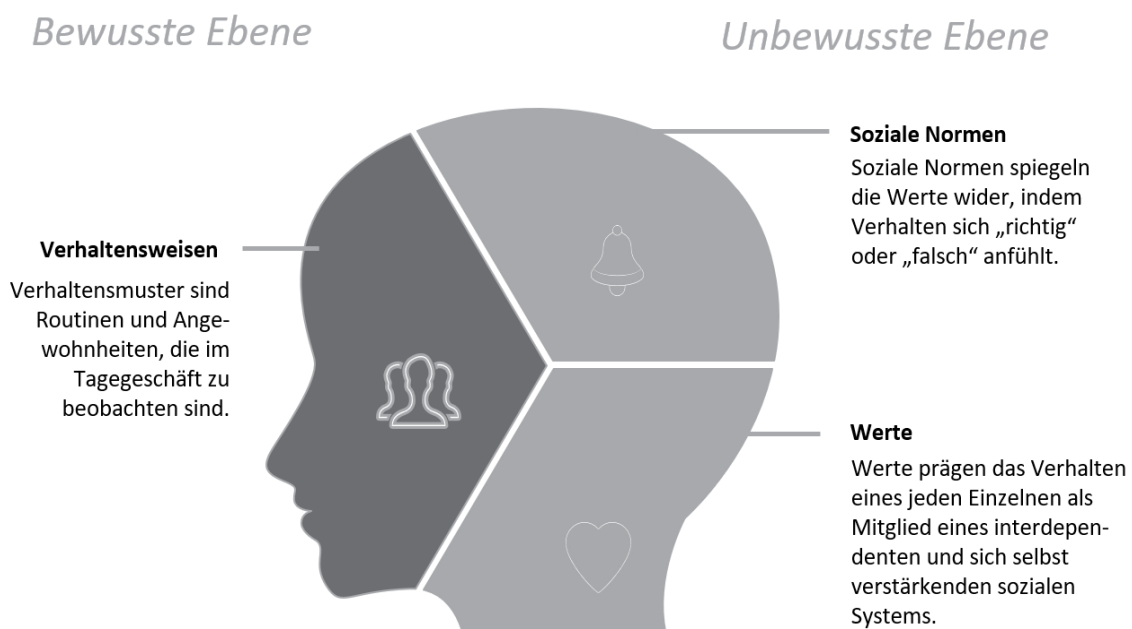
BizDevOps ist ein zentrales Thema in der modernen, Wert-orientierten Unternehmensarchitektur. Es steht für eine Synthese aus Business, Development und Operations und beschreibt die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen cross-funktionalen Teams und Abteilungen, um die Entwicklung von Produkten und Services effizienter, kundenorientierter und kontinuierlicher zu orchestrieren. Damit ermöglichen sie es Unternehmen insgesamt schneller und gezielter auf sich ändernde Marktbedingungen zu reagieren und nachhaltig im Wettbewerb zu bestehen.

Teil der erfolgreichen Implementierung ist dabei die Unternehmenskultur, die die Art und Weise der fachlichen und hierarchieübergreifenden Kollaboration, Kommunikation und Entscheidungsfindung erheblich beeinflusst. In diesem Artikel wird untersucht, wie durch eine positive Unternehmenskultur der Erfolg von BizDevOps beeinflusst werden kann und welche konkreten Handlungsmöglichkeiten es für Unternehmen gibt.

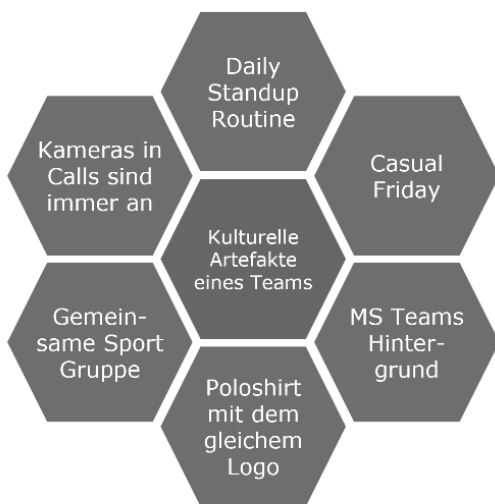
### Hat jedes Unternehmen eine Kultur?

Ob in ausführender oder leitender Funktion, jeder Mitarbeiter hat seine jeweiligen Werte, sozialen Normen (es *fühlt* sich richtig oder falsch an) und spezifischen Verhaltensweisen, die sich im Laufe der Zeit durch Erziehung, Umfeld, Ausbildung und Karriereweg gebildet haben. Die Wissenschaft fasst die Werte und sozialen Normen dabei unter dem Oberbegriff „Mindset“ zusammen.

Kommen Mitarbeiter mit unterschiedlichen Mindsets als Arbeitsgruppe, Team, Expertenkommission, oder in einer anderen Form einer geteilten Arbeitsumgebung zusammen, kommt es zu einem unbewussten Aushandeln dieser Werte, sozialen Normen und Verhaltensweisen innerhalb dieser Gruppe. Häufig wird der Fortschritt so eines sozialen Prozesses mit den Phasen „forming, storming, norming, performing, adjourning“ beschrieben. Diese Form der Aushandlung ist zwischen den Mitgliedern des Teams sowie dem Team als Entität wechselseitig reflexiv und hochdynamisch.

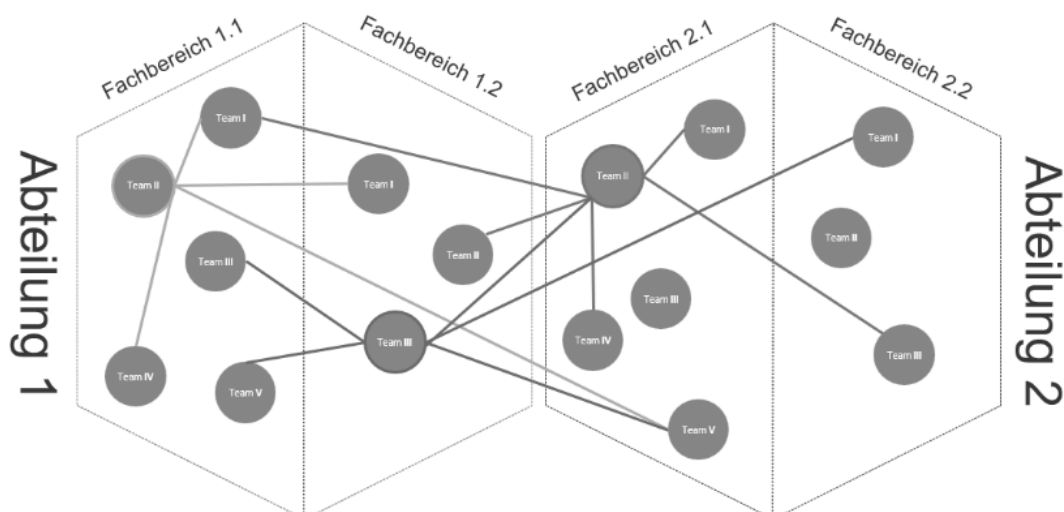


Daher dauert dieser Prozess häufig eine längere Zeit und erfordert die Unterstützung von anderen Mitarbeitern. Dienstältere Mitarbeiter können beispielsweise erklären, wie etwa mit Problemen zwischen einzelnen Team Mitgliedern in der Vergangenheit umgegangen worden ist. Oder welche Team Building Events bei anderen Teams derselben Business Unit besonders beliebt gewesen sind. Ob mit Unterstützung oder ohne, am Ende eines solchen sozialen Lernprozesses werden die implizit ausgehandelten Werte, Normen und Verhaltensweisen in Form von Ritualen im Verhalten dieses Teams fixiert (Casual Friday, monatliches Zusammenkommen zum gemeinsamen Frühstück, jährliche Firmenausflüge). Die Wissenschaft nennt die Summe solcher Team-spezifischen Rituale „kulturelle Artefakte“.



Es hat sich gezeigt, dass Unternehmen das Wissen um die unterschiedlichen Eigenheiten innerhalb der verschiedenen Teams gezielt nutzen: Google hat beispielsweise eine „Team Charter“ erstellt (Dokumentation von gewünschtem Verhalten), um nicht nur Missverständnissen innerhalb des Teams vorzubeugen, sondern auch um die Zusammenarbeit mit anderen Teams zu vereinfachen. Dropbox hat wiederum die Methode „New Hire Wish“ als obligatorischen Teil des Onboardings ergänzt, bei dem einem New Joiner bei der Team Vorstellung von jedem Team Mitglied ein persönliches Objekt präsentiert wurde, das einen bestimmten Wunsch in Bezug zur zukünftigen Zusammenarbeit repräsentiert.

Damit wird klar, was eine Kultur im eigentlichen Sinn ist. Kultur entsteht, wenn Individuen mit dem gleichen Mindset eine gemeinsame Umgebung teilen. Durch die Anzahl der Mitarbeiter in Unternehmen wird damit deutlich, dass es nicht nur eine Kultur gibt, sondern dass ein Unternehmen die Summe der unzähligen Subkulturen ist. Dabei zeigen neuste Erhebungen, dass Subkulturen kontinuierlich im gesamten Unternehmen über alle Hierarchieebenen und Fachbereiche hinweg auftreten.



Tatsächlich scheinen kulturbildende Dynamiken insbesondere entlang der persönlichen Kontakte von Mitarbeitern zu verlaufen. Diese persönlichen Kontakte, die so genannten „persönlichen Netzwerke“, können beispielsweise aus der gemeinsamen Arbeit in einer Community of Practice entstehen, aus dem regelmäßigen Engagement für gemeinsame Team Building Maßnahmen oder aus anderen Gründen.

Diese Dynamik kann zum Vorteil der gesamten Organisation genutzt werden!

Damit kulturbildenden Dynamiken die eigene Organisation zum Positiven entwickeln reicht es regulierende Leitplanken in Form von organisationalen Vorgaben zu bestimmen. Dies kann beispielsweise durch eine gemeinsame Vision (North Star) gegeben sein oder durch Entscheidungsautonomie für Teams und Teammitglieder in Standardsituationen. Wenn hingegen gezielte Eingriffe durch das Management in Form von Mikromanagement passieren, dann wird die Dynamik zum Erliegen kommen. Schlimmer noch, sie wird für die Zukunft blockiert. Daher ist es ratsam Leitplanken festzulegen innerhalb derer Autonomie respektive Selbstorganisation zugelassen wird.

Durch die Geschwindigkeit von selbstorganisierenden Teams lassen sich bereits positive Sekundäreffekten beobachten, sobald die Intensität dieser Dynamiken. Innerhalb der persönlichen Netzwerke kommt es zu besserem Informationsaustausch, gegenseitiger Unterstützung, intrinsischer Mitarbeit und Proaktivität zu Gunsten eines gemeinsamen Ziels. Dabei zeigt sich durch die Arbeit in großen Transformations-Frameworks (SAFe, Scrum@Scale), dass es auch außerhalb der persönlichen Netzwerke zu positiven Veränderungen kommt. Beispielsweise teilen Mitglieder eines Netzwerks Best Practices oder Wissen über Kollegen mit Expertenwissen mit anderen Netzwerken. Dadurch entsteht eine starke Form der gegenseitigen Unterstützung. Oder mit anderen Worten: es entwickeln sich resilienten Strukturen.

## **Resiliente Kulturen erhöhen die Lieferfähigkeit**

Wenn das Management kulturbildende Dynamiken durch das Zulassen respektive Fördern von persönlichen Netzwerken unterstützt, dann wird die formelle Organisation nachweisbar gestärkt. Dieser Effekt lässt sich anhand der Performance von Unternehmen zu Zeiten hoher Unsicherheit beobachten.

Als 2008 die Wirtschaftskrise ihre volle Wirkung entfaltet hat beispielsweise Zappos beschlossen keine Mitarbeiter zu entlassen, sondern stattdessen seine Investitionen in Kundenservice und Mitarbeitertraining zu erhöhen. Das Unternehmen setzte auf die Idee, dass ein hervorragender Kundenservice zu loyalen Kunden führt, die wiederum höhere Umsätze generieren können. Gleichzeitig hat das Unternehmen durch die Weiterbeschäftigung, gezielte Fortbildungsmaßnahmen und Mitarbeiter-Events der Belegschaft Vertrauen entgegengebracht, was sich in der anhaltenden Lieferfähigkeit widerspiegelt hat.

Die Kultur von Zoom ist ein weiteres Beispiel. Während der COVID-19-Pandemie hat Zoom schnell reagiert, um die steigende Nachfrage nach Online-Kommunikation zu erfüllen und seinen Kunden eine zuverlässige und benutzerfreundliche Plattform anzubieten. Die Kombination aus Fürsorge für die Mitarbeiter in Form von ausbleibenden Entlassungen sowie

Kundenorientierung haben dazu beigetragen, dass Zoom als Unternehmen erfolgreich auf die Herausforderungen der Pandemie reagieren konnte.

Damit wird klar, dass eine Kultur mehr als eine gemeinsame Identität, ein Zusammengehörigkeitsgefühl oder eine Orientierung im sowohl Arbeitsalltag aber auch Situationen hoher Unsicherheit bietet. Sie kann dabei helfen den Mitarbeitern psychologische Sicherheit zu vermitteln, die wiederum die Qualität als auch Intensität der Zusammenarbeit verbessert.

## **Der Einfluss der Kultur auf BizDevOps**

Wie eingangs beschrieben ist BizDevOps ein Ansatz, der darauf abzielt, die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen Business Development (Biz), IT-Entwicklung (Dev) und IT-Betrieb (Ops) zu verbessern. Ziel ist es, die Entwicklung und Bereitstellung von Anwendungen zu beschleunigen, die Kundenorientierung zu erhöhen und die Lieferqualität durch Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Bereichen zu verbessern.

In der Praxis bedeutet die tägliche Zusammenarbeit, dass ein Business Team Kundenanforderungen und Spezifikation identifiziert. Das Development Team ist für die Umsetzung der Anforderungen zuständig, während das IT-Betriebsteam für die Bereitstellung und Verwaltung der Infrastruktur und Systeme verantwortlich ist, die für einen reibungslosen Betrieb benötigt werden.

Um erfolgreich zusammenzuarbeiten, müssen die Teams eine gemeinsame Sprache sprechen und ein gemeinsames Verständnis der Anforderungen und Ziele haben. Sie müssen auch in der Lage sein, schnell und flexibel auf Änderungen zu reagieren, um sicherzustellen, dass die Anwendungen den Anforderungen entsprechen und auf dem neuesten Stand der Technik sind.

An dieser Stelle zeigt sich der Einfluss der vorherrschenden Kultur: Eine unterstützende Unternehmenskultur fördert die effektive Zusammenarbeit dieser Teams, indem sie ein Umfeld mit psychologischer Sicherheit schafft, in der Mitarbeiter sich sicher *fühlen* und offen miteinander umgehen und arbeiten können. Dadurch können Konflikte schneller gelöst, Innovationen gefördert und bessere Entscheidungen schneller getroffen werden. Eine gute Kultur kann auch dazu beitragen, dass Mitarbeiter in Zeiten großer Unruhe engagiert und motiviert bleiben, was sich langfristig in höherer Produktivität und resilienter Lieferfähigkeit niederschlägt.

## **Mit „Social Operating Mechanism“ die Effizienz von BizDevOps verbessern**

Um die kulturellen Voraussetzungen für effektive und effiziente BizDevOps zu schaffen, muss ein Unternehmen das Bilden persönlicher Netzwerke nicht nur zulassen, sondern gezielt unterstützen.

Dies kann durch den zielgerichteten Einsatz von so genannten „Social Operating Mechanism“ erfolgen. Dabei handelt es sich um ein methodisches Prinzip, das Mitarbeiter über Hierarchien und Fachbereiche hinweg miteinander in Kontakt bringt. Je nach Organisationsform und vorherrschender Arbeitskultur können dabei verschiedene Methoden genutzt werden:

- **Mystery Coffee:** Diese Methode, die von Unternehmen wie Google und LinkedIn eingesetzt wird, involviert zufällig ausgewählte Mitarbeiter, die zu einem gemeinsamen Kaffee-Treffen eingeladen werden. Das Ziel ist es, sich besser kennenzulernen und miteinander zu vernetzen, um die Zusammenarbeit und den Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern verschiedener Bereiche zu fördern.
- **Brown-Bag Lunch / Company Breakfast:** Bei dieser informellen Methode bringen Mitarbeiter ihr eigenes Essen mit und treffen sich in ungezwungener Atmosphäre, um über relevante Themen zu sprechen. Unternehmen wie Google und Microsoft nutzen regelmäßig Brown-Bag Lunches oder Company Breakfasts, um den Austausch und die Kommunikation zwischen Mitarbeitern zu fördern.
- **Employee-2-Employee Schulungen:** E2E Schulungen beschreiben den Austausch zu einem Fachthema von Mitarbeitern für Mitarbeiter. Google bietet beispielsweise das Programm "g2g" (Googler-to-Googler) an, bei dem Mitarbeiter Schulungen zu verschiedenen Themen anbieten und andere Mitarbeiter einladen können, daran teilzunehmen
- **Hackathons:** Bei Hackathons arbeiten Teams gemeinsam daran, innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens ein bestimmtes Problem oder eine Herausforderung zu lösen. Ein Beispiel hierfür ist der jährliche Hackathon bei Facebook, bei dem Mitarbeiter zusammenkommen, um innovative Lösungen zu entwickeln.
- **Mentoring:** Mentoring-Programme können dazu beitragen, dass Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen zusammenarbeiten und voneinander lernen. Ein erfahrener Mitarbeiter kann einem neuen Mitarbeiter helfen, sich in eine neue Abteilung oder Rolle einzuarbeiten und somit die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen fördern. Ein Beispiel für ein Unternehmen, das Mentoring-Programme implementiert hat, ist IBM. IBM bietet Mentoring-Programme für Mitarbeiter auf verschiedenen Ebenen an, von neuen Mitarbeitern bis hin zu Führungskräften. Die Mentoren und Mentees werden auf der Grundlage von Fähigkeiten, Erfahrungen und Interessen zusammengebracht, um den Lern- und Wissenstransfer zu fördern. Das Programm ist so konzipiert, dass es die Karriereentwicklung der Mitarbeiter unterstützt und die Zusammenarbeit und den Wissenstransfer zwischen Abteilungen und Teams verbessert.

Das Ziel dieser Form der Vernetzung ist das gegenseitige Kennenlernen, denn nur wenn ein Mitarbeiter weiß, wie er einen anderen einschätzen kann, kann er sicher sein, dass seine zur Verfügung gestellten Informationen nicht gegen ihn verwendet werden. Mit anderen Worten: Durch gegenseitiges Kennenlernen entsteht über die Zeit genug Transparenz, damit Vertrauen entstehen kann.

## **Mit Selbstorganisation die Effizienz von BizDevOps verbessern**

Neben den Social Operating Mechanismen sollten Unternehmen den Fokus auf Selbstorganisation setzen. Dabei zeigen Experimente, dass das Setzen von Leitplanken durch gemeinsam vereinbarte Agreements besonders gut funktioniert, weil das Miteinbeziehen von den betroffenen Mitarbeitern zu einer signifikant höheren Identifikation und damit Akzeptanz dieser Regeln führt. Sinnvolle Maßnahmen zum Einführen organisatorischer Leitplanken können folgende sein:



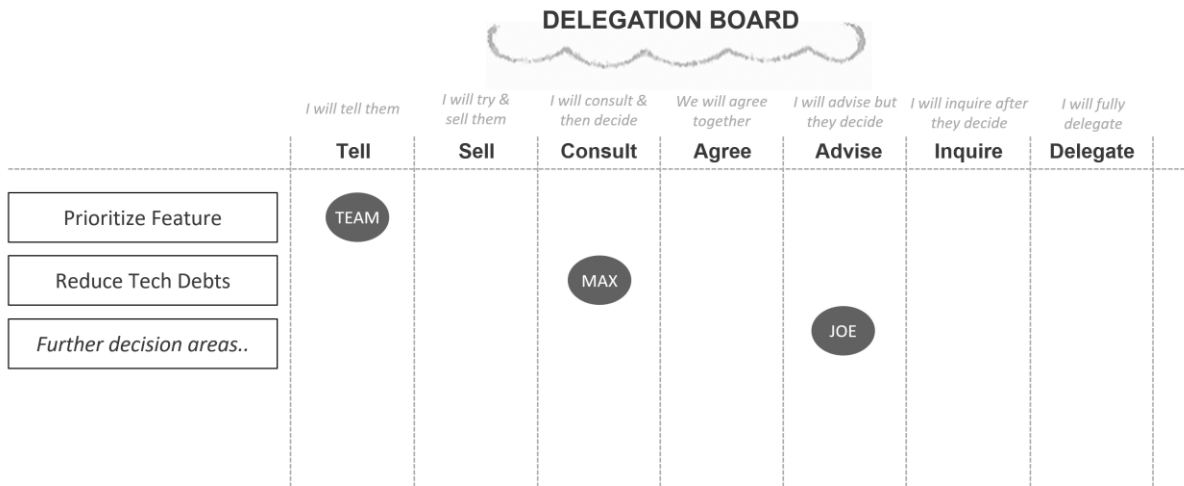
- **Team Competency Matrix:** Die Übertragung von Verantwortungsbereichen an Mitarbeiter und die Förderung von Autonomie erfordern klare Ziele, Aufgaben und Erwartungen. Führungskräfte sollten diese schriftlich festhalten und je nach Umfang der Übertragung einem erweiterten Kreis von relevanten Stakeholdern zugänglich machen. Ein Beispiel dafür ist das Unternehmen Zappos, das seine Mitarbeiter ermutigt, eigene Entscheidungen zu treffen und Verantwortungsbereiche zu übernehmen.
- **North Star Guidance:** Leitlinien und Standards können gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickelt werden und sollten je nach Verantwortungsbereich unterschiedlich stark konkretisiert sein. Sie sollten jedoch nicht zu einschränkend sein, sondern den Mitarbeitern Raum für Kreativität und Innovation lassen. Ein Beispiel dafür ist das Unternehmen Netflix, das seinen Mitarbeitern die Freiheit gibt, ihre eigene Arbeit zu gestalten und ihnen lediglich eine allgemeine Ausrichtung und einige Kernwerte gibt.
- **Colleague Groups:** Kollegengruppen sind stabile Gruppen von Kollegen, die sich gegenseitig vertraulich bei ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung unterstützen und gemeinsam Arbeitgebenaufgaben übernehmen. Sie umfassen in der Regel 3 bis 5 Personen, die gemeinsam vereinbaren, dass jeder selbst für seine berufliche und persönliche Entwicklung verantwortlich ist (während er von den Gruppenmitgliedern unterstützt wird). Ein Beispiel dafür ist Google, das das Programm "g2g" (Googler-to-Googler) anbietet, bei dem Mitarbeiter Schulungen zu verschiedenen Themen anbieten und andere Mitarbeiter einladen können, daran teilzunehmen.

Diese Maßnahmen sind ein erster, wichtiger Schritt. Gleichzeitig ist es aber wichtig zu verstehen, dass BizDevOps nicht eine losgelöste Einheit innerhalb der Organisation darstellt. Genau wie Scrum- oder LACE-Teams handelt es sich bei BizDevOps um eine Gruppe von eng miteinander arbeitenden Experten. Deswegen ist es wichtig BizDevOps als ein Team zu verstehen!

*“ In unserer Funktion als BizDevOps liefern wir gemeinsam als **Team** die Lösungen, die unsere Kunden in ihrem jeweiligen Kontext strategisch voranbringen – inkrementell, wertorientiert und kontinuierlich.*

Als solches begegnen sie denselben Herausforderungen wie klassische Teams: nicht gelöste Abhängigkeiten, Überlastung und Zielkonflikte in der Priorisierung. Deswegen ist es wichtig zu klären, wie Führung in so einem Expertenteam gelebt wird.

Die meisten klassischen Unternehmen verwenden eine RACI-Matrix, um eine definierte Rolle mit ultimativer Entscheidungsgewalt auszustatten. Unternehmen mit einem höheren Grad der Vernetzung sowie Organisationen mit Netzwerk-Designs greifen häufig auf das Delegation Board zurück. Das Board hilft dabei Grenzen zu setzen und die Entscheidungsmacht auszubalancieren, um das Beste aus der Selbstorganisation herauszuholen. Zudem kann es durch die Visualisierung wichtiger Entscheidungsbereiche und Delegationsstufen auch als Informationsquelle für interessierte Dritte dienen.



Auf diese Fragen muss eine klare Entscheidung des Managements geben, die konsistent in den entsprechenden Kanälen kommuniziert wird. Denn letztlich ist das ein wichtiger Fakt, der über Erfolg oder Misserfolg entscheidet: das Commitment und die aktive Unterstützung des Managements als Zeichen eines aktiven gelebten Rollenmodells.

## Quellen

- Appelo, J. (2011) *Management 3.0: leading Agile developers, developing Agile leaders*. Pearson Education.
- Barrett, R. (2016) 'Wandel des Gesamtsystems', in *Werteorientierte Unternehmensführung*. Springer, pp. 63–80.
- Grupe, Fabian (2022) *How consultancies evolve agile mindsets and cultivate their own agile transformation*. DBA thesis, University of Worcester.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1978) 'Organizations and the system concept', *Classics of organization theory*. University of Michigan Press Ann Arbor, 80(2), p. 480.
- Kotter, J. (2012a) 'Accelerate! New management systems to replace traditional hierarchies and managerial processes in companies', *Human Resource Management International Digest*, 21(2), pp. 45–56.
- Kotter, J. (2012b) *Leading change*. Harvard business press.
- Kruse, P. (2004) 'Netzwerkitelligenz: Komplexität und Dynamik meistern', in *Integration und Datensicherheit–Anforderungen, Konflikte und Perspektiven*. Bremen, pp. 25–32.
- Kruse, P. (2020) *next practice*. 9th edn. Lehmanns.
- Krüger, W. and Bach, N. (2014) *Excellence in change: Wege zur strategischen Erneuerung*. Springer.
- Laloux, F. (2016) *Reinventing organizations*.
- Lewin, K. (1947) 'Group decision and social change. Readings in social psychology', *Readings in Social Psychology*, 9(2), p. 378.
- Morris, M. W., Hong, Y., Chiu, C. and Liu, Z. (2015) 'Normology: Integrating insights about social norms to understand cultural dynamics', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 129(1), pp. 1–13. doi: 10.1016/j.obhdp.2015.03.001.
- Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J. (1934) *Management and the worker: Technical vs. social organization in an industrial plant*. Harvard University.
- Schein, E. H. (1995) *Organisationskultur*. Frankfurt: Frankfurt Campus.
- Schein, E. H. (2009) *The Corporate Culture Survival Guide*. 2nd edn. John Wiley & Sons.
- Sinek, S. (2017) *Start With Why*.
- Tuckman, B., & Chapman, A. (1965). *Forming, storming, norming & performing team development model*.