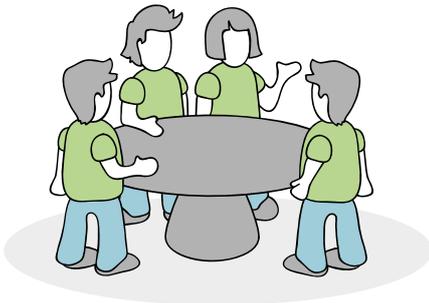


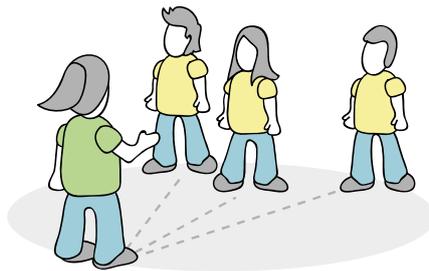
Willkommen bei 20org20,

einem Unternehmen der nicht allzu fernen Zukunft. Es gilt weder als besonders innovativ noch als rückständig, und viele Firmen bieten um 2020 ein ähnliches Bild: neben success stories stehen Fragezeichen und große Herausforderungen, neben innovativen Strukturen steht auch nach wie vor historisch Gewachsenes.

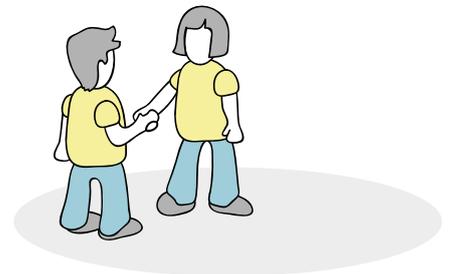
Um mit der Dynamik seiner Märkte Schritt zu halten, hat sich 20org20 immer wieder neu erfunden. Aus mehreren Veränderungsprozessen ist eine echte **Patchwork-Organisation** entstanden: verschiedenste Führungsmodelle und Organigramme existieren neben einander, überlappen und schaffen Widersprüche. Doch die unterschiedlichen Strukturen spielen auch ihre Stärken aus: die Territorialorganisation in Sales sorgt für Nähe zum Markt, während Scrum in der IT Tempo und Flexibilität garantiert.



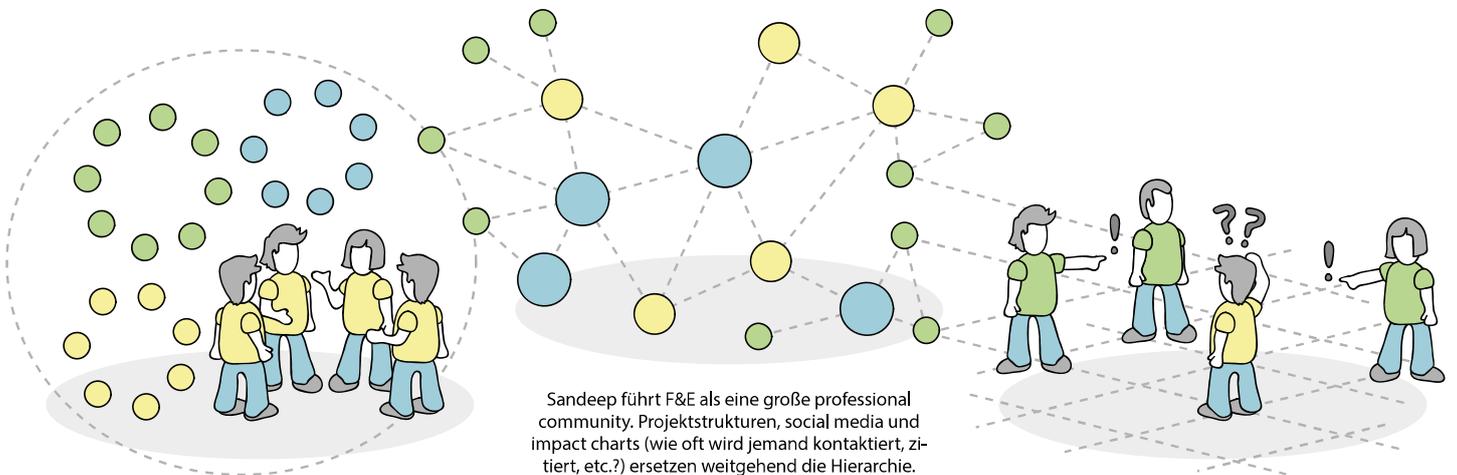
20org20's Shareholder sind diverser geworden. Eine exzellente Performance steht zwar weiter außer Diskussion, aber für ökologische und gesellschaftlich wichtige Anliegen darf weitaus mehr Geld in die Hand genommen werden als früher.



Caroline ist CEO und führt das Unternehmen zusammen mit ihrem 6köpfigen Managementteam. Formell hat sie das letzte Wort bei Entscheidungen. Eine Entscheidung nicht im Konsens zu fällen, empfindet sie jedoch fast als persönliche Niederlage.



Um schnell auf Kundenbedürfnisse zu reagieren, hat 20org20 eine Anzahl von Partnerschaften mit anderen Unternehmen etabliert. Caroline und ihr Team müssen dort rasch Vertrauen schaffen - und die Partnerschaften auch wieder beenden, wenn ihr Nutzen ausgeschöpft ist.



Sandeep führt F&E als eine große professional community. Projektstrukturen, social media und impact charts (wie oft wird jemand kontaktiert, zitiert, etc.?) ersetzen weitgehend die Hierarchie.

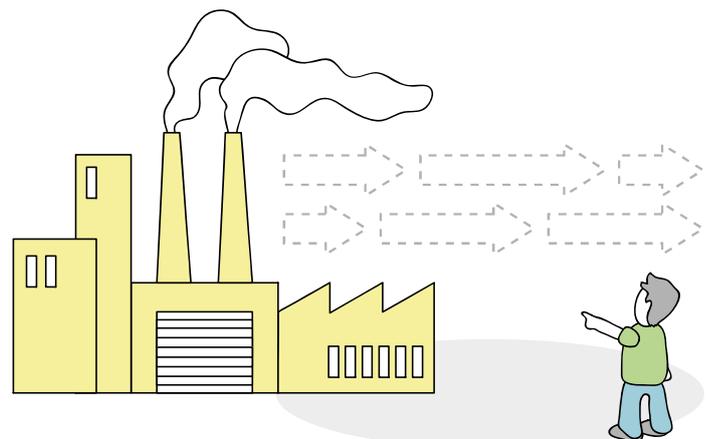
Die community existiert auch im Netz und geht dort weit über 20org20 hinaus. Caroline macht sich manchmal Gedanken über intellectual property - Sandeep nicht.

Katie, die CMO, hat Marketing vor vielen Jahren in einer internationalen Matrix organisiert. Jedes Team hat dabei mindestens zwei Vorgesetzte, einen globalen und einen vor Ort. Viele Mitarbeitende mögen den hohen Abstimmungsaufwand bis heute nicht. Das Management schätzt die internationale Flexibilität des Bereichs.

Finance&Controlling hat Holacracy eingeführt: verschiedene Kreise treffen nach festgelegten Spielregeln verbindliche Entscheidungen. Tim, der CFO, ist an diese Entscheidungen gebunden, solange Caroline und der Aufsichtsrat keine Einwände erheben. Das kommt selten vor - die Entscheidungen haben Hand und Fuß.



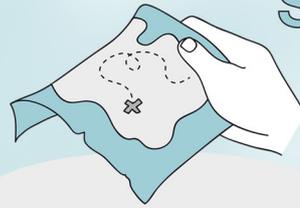
Im Werk Obertoiling hat sich vor kurzem Hans verabschiedet. Er hat das Werk mit eiserner Hand und vier Führungsebenen unter sich erfolgreich geführt. Seinen Leuten galt er als Original aus einer vergangenen Zeit.



In Untertoiling macht derweil Hans' Weggefährte Henning unbekümmert weiter, greift aber immer öfter auf das Process Optimization Office zu. Dass damit die Teams ihre operative Steuerung in täglichen Shopfloormeetings weitgehend selbst in die Hand genommen haben, nimmt er hin.

In vielen Bereichen der 20org20 steuern mittlerweile die Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter bzw. gewählte Sprecherinnen das Tagesgeschäft. Die verbleibenden Führungskräfte widmen sich – oft zusammen mit ausgewählten Teammitgliedern, Kunden und Kundinnen und weiteren Partnern und Partnerinnen – der Weiterentwicklung des Unternehmens: dem **StratInnoChange**. Strategiearbeit, Innovation und Change Management sind permanente Aufgaben geworden und durchdringen einander gegenseitig.

STRAT

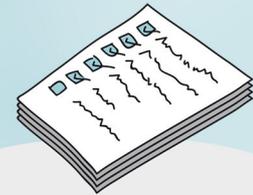


Das Management ist gerade von einer Learning Journey zurückgekehrt: in den boomenden Massenmärkten Nigeria und Kenia haben sie grassroot research communities besucht, die das Unternehmen seit Jahren fördert.

Die Journey hat auch dabei geholfen, die Frage nach dem purpose der 20org20 erneut zu fokussieren. Ohne die Sinnfrage zu adressieren, bekommt die Firma keine guten Leute – aber auch die Manager und Managerinnen fragen sich immer wieder nach dem gemeinsamen Wozu.



20org20 hat sich eine Brand Community im Netz aufgebaut. Kunden und Interessierte weltweit spielen dort games und tauschen sich aus. Die Firma erhält so Produktideen und Feedback: die Mitglieder testen neue Produkte - auch halbfertige.

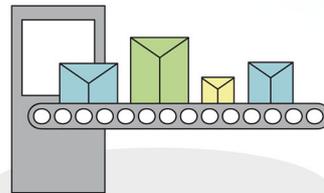


20org20 ist socially responsible, ökologisch verantwortlich, antidiskriminatorisch, compliant und integer. Das ist den Führungskräften und vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr wichtig – die damit verbundene Bürokratie nervt aber auch.

Im Kundenservice führt eine Abteilungsleiterin im Schnitt 30-40-köpfige Teams mit der Hilfe von Themenverantwortlichen, die über eine ‚dotted line‘ die inhaltliche Arbeit steuern. Eine Datenbank verteilt die Arbeit und regelt Urlaube und Arbeitszeiten. Es gibt Moderatoren für die Regelkommunikation vor Ort und Mitarbeiterinnen, die als Coaches persönliche Unterstützung leisten. Teamleiter? Auslaufmodell.



Aus einer eigenen F&E Brand Community kommen Ideen, Hinweise auf neue Trends, Feedback auf Entwürfe – und immer wieder neue Mitarbeiterinnen.



Moderne IT macht das Integrated Supply Chain Management für 20org20 und seine Zulieferfirmen einfacher. Das Internet der Dinge erlaubt es, Warenflüsse, Zahlungsströme u.v.a.m. über Firmengrenzen hinweg jederzeit nachzuverfolgen.



Die Führungskräfte der Teams, Abteilungen und Bereiche (sowie einige Schlüsselkräfte aus jenen Bereichen, die diese Titel abgeschafft haben) haben eigene kleine Budgets, die sie für neue Ideen zur Verfügung stellen können - ohne dies begründen zu müssen.



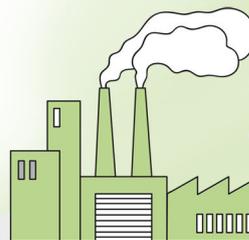
Die IT betreibt eine Datenbank, die alles erfasst, was im Unternehmen geschieht (Arbeitsschritte, Warenbewegungen, Nachrichten,...). Damit befindet sie sich permanent im legalen Graubereich. Die Mitarbeiter sind gespalten - viele finden Datenschutz überholt, andere pochen auf die Einhaltung ihrer Rechte.



Die Leiterinnen und Leiter der Teams und Abteilungen der Zentralbereiche treffen sich regelmäßig in kleinen, vertraulichen Peer Groups zum Austausch und zur kollegialen Fallberatung.



Michael ist erst seit zwei Jahren dabei – hat aber jetzt die Gelegenheit bekommen, ein neues Geschäftsfeld aufzubauen. Das muss sehr schnell gehen, denn Caroline ist Realistin: niemand kann sagen, wie lange dieses Geschäftsfeld profitabel bleiben wird. Für den Moment pumpt sie daher Ressourcen hinein. Quick ramp-up's, quick exits.



In Einkauf, Produktion sowie F&E erarbeiten sich alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen jährlich ein schriftliches Stellenprofil. Der jährliche Prozess vermittelt eine Botschaft: der Job wird sich immer wieder verändern.

Susanne und ihr Team haben das Werk Obertöiling übernommen. Als Disengagement-Spezialisten reduzieren sie den Betrieb auf das, was für seine Fortführung notwendig ist, denn das Geschäft wächst nicht mehr. Investitionen werden konsequent vermieden.

CHANGE

INNO