

# Fokus TRANSFER

Das Wissenschaftsmagazin  
der HWR Berlin



Hochschule für  
Wirtschaft und Recht Berlin  
Berlin School of Economics and Law

## **DiKuBiS**

**Das Unternehmen als Labor**  
Seite 02

## **Entrepreneurship Education**

**Prof. Dr. Sven Ripsas lehrt Studierende, wie man ein Unternehmen gründet**  
Seite 05

## **Start-up**

**LAWIO – Ein Algorithmus prüft Mietminderungsansprüche**  
Seite 07

## **3 Fragen an ...**

**Prof. Dr. Dorrit Peter-Ollrogge über den Weg von der Praxis in die Lehre**  
Seite 09



# Das Unternehmen als Labor

Das Projekt DiKuBiS zeigt, wie Unternehmen und Forschung voneinander profitieren können



## Siemens – ein Traditionsunternehmen wagt Neues

03

Auf den folgenden zwei Seiten wird ein Teilaspekt des Forschungsprojekts DiKuBiS vorgestellt, in dem das Projektmanagement-Tool Scrum im Berliner Schaltwerk der Siemens AG eingeführt wurde. Die Implementierung wurde von Prof. Dr. Avo Schönbohm, Professor der HWR Berlin und Projektleiter des DiKuBiS-Projekts, begleitet und dokumentiert.

Das Schaltwerk existiert seit fast 100 Jahren und beschäftigt rund 3.000 Mitarbeitende, von denen derzeit ca. 400 im Mittelspannungssektor arbeiten. Aufgabe dieser 400 Mitarbeitenden ist die effiziente, qualitätskonstante Produktion und Auslieferung von Schaltergeräten. Wie in vielen Traditionsunternehmen war die Organisationsstruktur von Siemens bisher eher von klassischen Top-Down-Hierarchien geprägt – was Vorteile, aber auch Nachteile mit sich bringt. Der eindeutigen Verteilung von Verantwortung und der effizienten Auftragsabwicklung steht beispielsweise eine ausgeprägte Silomentalität zwischen den Abteilungen gegenüber. Als innovatives Unternehmen, das sich seit mehr als 170 Jahren immer wieder erfolgreich den neuen Anforderungen des Marktes stellt, testete Siemens im Rahmen des DiKuBiS-Forschungsprojekts Methoden aus dem prozessorientierten Projektmanagement. In mehreren spielerischen Workshops wurden Erwartungen und Potentiale formuliert und Strategien für die Umsetzung beschlossen. Um zu einer Öffnung der Strukturen und Kommunikationswege beizutragen, entschied man sich für die Anwendung von Scrum, einer prozessorientierten Methode aus dem agilen Projektmanagement. →

## DiKuBiS – moderne Methoden für eine zeitgemäße Unternehmenskultur

Die digitale Transformation verändert alle Bereiche unseres Lebens. Sie betrifft auch Wirtschaftsunternehmen, in denen sich die Digitalisierung nicht nur auf Produktivität und Effizienz, sondern auch auf die Unternehmenskultur und -kommunikation auswirkt. Diese kulturelle Dimension entscheidet über die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Im Rahmen des IFAF-Forschungsprojekts DiKuBiS haben sich die HWR Berlin und die HTW Berlin, sowohl theoretisch als auch praktisch, mit den Herausforderungen der Digitalisierung der Unternehmenskultur beschäftigt. DiKuBiS (Digitale Transformation der Berliner Wirtschaft durch interaktive Spielelemente) versteht sich als Impulsgeber für digitale Unternehmenstransformation und als Schnittstelle zwischen Forschung und Wirtschaft.

## Institut für angewandte Forschung Berlin



Mit dem Ziel, die Forschung an Fachhochschulen zu stärken und den Wissens- und Technologietransfer in die Anwendung zu fördern, wurde 2009 das Institut für angewandte Forschung Berlin (IFAF Berlin) von den vier staatlichen Berliner Hochschulen – Alice Salomon Hochschule Berlin, Beuth Hochschule für Technik Berlin, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin – mit Unterstützung des Landes Berlins gegründet.



## Scrum – agiles Projektmanagement und kritische Evaluation

Die Scrum-Methode versteht sich als Gegenentwurf zu einer klassischen Befehls- und Kontrollorganisation. Dabei werden Entwicklungsprojekte in kleine Teilprojekte, sogenannte Sprints, zerlegt und fortlaufend evaluiert. Durch die Einbindung und den Austausch aller am Projekt beteiligten Mitarbeitenden wird auf das gesamte implizite Wissen eines Teams zurückgegriffen und der interdisziplinäre Austausch gefördert. Scrum bricht darüber hinaus mit traditionellen Formen des Mikromanagements und fördert stattdessen die Selbstorganisation der Teams, weil man davon ausgeht, dass ein Team seinen eigenen Planungshorizont am besten überschauen kann und dementsprechend effizienter zu planen imstande ist als ein am Prozess unbeteiligter Supervisor.

Scrum wurde exemplarisch für 12 strategische Projekte des Schaltwerk-Leitkreises eingeführt. Dabei wurden sogenannte Champions eingesetzt, die für jeweils eins der Projekte verantwortlich waren und darüber hinaus die Scrum-Methode so verinnerlichen sollten, dass sie nach der Projektphase dazu in der Lage wären, die Arbeit in ihren Teams selbstständig fortzusetzen. Die sechswöchigen Sprints und die Retrospektiven wurden von einem externen Scrum-Master moderiert, um mit den klassischen Führungsstrukturen des Leitkreises zu brechen.

### Jeder Schritt ist ein Fortschritt

Zusätzlich zu der exemplarischen Einführung von Scrum als Projektmanagement-Tool wurde ein Visions- und Missionsworkshop zur Verständigung auf gemeinsame Kernwerte und Visionen durchgeführt. In diesem Workshop wurden lebendige Zielzustände definiert und dazugehörige Key Performance Indikatoren (KPI) bestimmt. Auf diese Art konnten die positiven Organisationseffekte von Scrum mit klaren Visionen unterfüttert werden.

Tatsächlich führte die Implementierung von Scrum neben der verstärkten Kommunikation zwischen den einzelnen Abteilungen auch zu einem deutlichen Zuwachs an Agilität. Die Kommunikationsstrukturen konnten aufgebrochen werden, so dass eine gesunde Feedback-Kultur und größeres Vertrauen zwischen den Organisationseinheiten entstand. Allerdings führte die Fokussierung auf die Kommunikation zunächst zu einer Vernachlässigung der Strategie- und Produktionsorientierung des Schaltwerks. Die Enttäuschung über die ausbleibende Produktivitätssteigerung führte bei den Teams zu einer vorübergehenden Ernüchterung in Bezug auf Scrum. Zwar sprachen sich die Champions in einer anonymen Online-Umfrage für die Beibehaltung der Scrum-Methode aus, forderten dabei aber eine deutlichere Performance-Orientierung.

## Ergebnisse und Ausblick

Nach einer Testphase von insgesamt 12 Monaten entschied sich der Werkleiter für eine Fortsetzung des Projekts mithilfe von Objectives and Key Results (OKR), die stärker auf die KPI des Werkes fokussieren. Anstelle der durch Scrum definierten Arbeitspakete wurden die Quartalsziele des Unternehmens als Zielgeraden definiert. Zeitgleich wurden Elemente der agilen Organisation beibehalten und abteilungsübergreifend in die neue Führungskultur implementiert.

Insgesamt konnte das Siemens-Schaltwerk seine Handlungsräume spielerisch erweitern und altbewährte Strukturen um neue Impulse ergänzen. Die verschiedenen Workshops und die experimentelle Einführung verschiedener Projektmanagement-Tools führten zu einer Verbesserung der Kommunikation und zu einer höheren Identifikation mit den Unternehmenszielen. Die Ergebnisse und Erfahrungen werden zwischen den Praxispartner/innen des DiKuBiS-Projekts und den ausführenden Hochschulen geteilt. Dort fließen sie sowohl in die Forschung und Publikationsarbeit, als auch in die anwendungsorientierte Lehre ein. ■



## Impressum

»Fokus« ist das Magazin  
der HWR Berlin.

2. Ausgabe Oktober 2019

### Herausgeber

Hochschule für Wirtschaft und  
Recht Berlin  
Vizepräsident für Forschung,  
Lehre und Qualitätssicherung  
Badensche Straße 52  
10825 Berlin

### Koordination

Hochschulkommunikation

### Konzept und Editorial Design

NORDSONNE IDENTITY, Berlin

### Redaktion

Paula Hanoldt / NORDSONNE IDENTITY

### Druck

Spree Druck Berlin GmbH

### Papier

Igepa Profibulk 135 g/qm

### Bildnachweis

Alle Bilder: Oana Popa-Costea

Titelmotiv: © shuoshu / DigitalVision Vectors / Getty Images

[www.hwr-berlin.de](http://www.hwr-berlin.de)

 Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

 @officialHWRBerlin

 @officialHWRBerlin

 @HWR\_Presse