



**JÜRGEN MARGETICH**  
THE LEADING LEADERS SYSTEM

## NETZWERK ZUKUNFT

**Organisations Innovation bei  
Mercedes-Benz Tech Innovation,  
Ulm – Stuttgart**

# Inhalt

---

## 01

Teile, um gemeinsam zu gewinnen

## 02

Warum das Netzwerkmodell beinahe gescheitert wäre und wie es doch noch funktioniert hat

## 03

Ein verpatztes Portfolio-Board-Meeting verbessert die Kommunikation im Netzwerk

## 04

Pläne für die Zukunft und Tipps für den Aufbau eures eigenen Netzwerks

## 05

Auf einen Blick: Die Pains und Gains des Netzwerkmodells

## 06

So funktioniert das Netzwerkmodell



# Einleitung

---

Mercedes-Benz Tech Innovation (MBTI) ist als 100%-Tochter von Mercedes Benz ein interner IT- und Software-Partner für Projekte innerhalb des Konzernverbundes. Das Unternehmen setzt dabei auf Innovationskraft, neueste Technologien und agile Methoden, um die Digitalisierung und Vernetzung von Fahrzeugen, Vertrieb und Nutzererlebnis maßgeblich voranzutreiben.

---

**Zwei Dinge passen überhaupt nicht zusammen: Die Rate der Veränderungen am Automobilmarkt und Aufbauorganisationen, die Entscheidungen nur von oben nach unten zulassen. Technologieführerschaft lässt sich auf Dauer nur erreichen, wenn die Dynamik im Markt auf eine ebenso starke Entscheidungsdynamik in einer Organisation trifft. Doch wie können wir diese Dynamik erreichen?**

## Interviewpartner



**Harald Engelhart**  
Business Stream Lead Car  
Development Platform



**Adrian Golesne**  
Team Lead Connected Cars

Der Stream Car von Mercedes-Benz Tech Innovation hat darauf eine mögliche Antwort gefunden: In einer netzwerkförmigen Ablauforganisation setzen die Mitarbeitende von drei Business Units (heute: Streams) gemeinsam effizienter die Projekte für den Business Partner Mercedes-Benz um und verfolgen eine abgestimmte Strategie für die wirtschaftliche Weiterentwicklung. In diesem System kann klar und silogrenzenfrei kommuniziert werden, die Selbstorganisation wird gefördert, und daher können Entscheidungen schneller getroffen werden.

**Harald Engelhart** und **Adrian Golesne** erklären in diesem Interview, wie das Netzwerkmodell entstanden ist und wie es funktioniert.

# Teile, um gemeinsam zu gewinnen

*Harald, ich möchte mit dir beginnen. Bis 2022 warst du Leiter der Business Unit<sup>1</sup> Connected CARS. Heute hast du eine interessante Funktionsbezeichnung: Du bist Croupier im Casino des Streams Car. Was ist da passiert?*

**Harald Engelhart:** Nun ja, Leiter einer Einheit bin ich noch immer. Gemeinsam mit meinen Kollegen aus den Substreams Vehicle Platforms und Digital Car Services führe ich in der Rolle des Croupiers aber auch unsere gemeinsame Netzwerkorganisation und bin die Verbindung zur Geschäftsführung.

*Wir werden noch genauer erfahren, was es mit dem Casino auf sich hat. Doch zunächst eine Frage zum Stichwort Geschäftsführung: Die Bestellung von Daniel Geisel zum CEO war ausschlaggebend dafür, dass ihr überhaupt über den Aufbau einer Netzwerkorganisation nachgedacht habt, oder?*

**Harald Engelhart:** Daniel hat auf jeden Fall etwas ins Rollen gebracht, was uns schon länger beschäftigte. Er hat zwei

wichtigen Fragen gestellt: Wie können wir unsere Projekte so organisieren, dass der Business Partner ein Bezugssystem hat und wir als „One Team“ agieren? Und wie muss dieses System strategisch ausgerichtet sein, damit es die passenden Antworten auf die Dynamik am Markt findet? Anders ausgedrückt heißt das: Wie werden wir so gut und innovativ, dass der Business Partner gar nicht auf die Idee kommt, mit anderen Technologiepartnern arbeiten zu wollen?

*Umgekehrt bedeutet das ja, dass die bisherige Organisation der Business Units in dieser Hinsicht nicht die gewünschten Ergebnisse gebracht hat?*

**Harald Engelhart:** Sie hatte jedenfalls in ihrer bestehenden Form nicht die besten Voraussetzungen, um diese Fragen erfolgreich beantworten zu können. Wenn in ein Projekt mehrere Business Units involviert sind, hat das drei erhebliche Nachteile: Erstens wird der Business Partner gleich von mehreren Business Units adressiert und wir wissen alle, wie suboptimal das für die Beziehung zum

Business Partner ist. Zweitens schleicht sich das Silodenken ein: Jede Business Unit hat ihre eigenen Ziele und sitzt auf ihren Ressourcen. Wenn eine andere Unit einen Bedarf hat, weil gerade der Mega-Auftrag reinkommt, kann nicht eben mal schnell umgeschichtet werden. Das heißt, das gemeinsame Wohl steht hintenan und damit auch das Wohl des Business Partners. Eine schnelle Antwort auf Veränderungen kann man also vergessen. Und drittens leidet die Innovation: Jede Unit versucht sich selbst zu optimieren, aber dadurch werden wir insgesamt als Mercedes-Benz Tech Innovation nicht innovativer, wenn es an der Kommunikation hakt.

**Adrian Golesne:** Je größer ein Problem ist, desto mehr Leute sind notwendig, um es zu lösen. Das Schwierige ist, diese Leute richtig zusammenzubringen. Einen bestehenden Auftrag über Fachgrenzen hinweg zu koordinieren und abzuarbeiten, ist nicht das Problem. Wir standen aber vor der Herausforderung, größer zu denken, bei hoher Auslastung gleichzeitig zu investieren und auszubauen, um ein attraktiver Technologiepartner zu bleiben.

***Ihr beide beschäftigt euch ja schon seit Langem mit dem agilen Arbeiten und habt das in eurer Unit auch praktiziert. Adrian, wäre das dann nicht einfach eine Skalierungsfrage gewesen? Also eine Ausweitung der agilen Praktiken, zum Beispiel mit SAFe®, in die Projekte hinein?***

**Adrian Golesne:** Das hätten manche vielleicht so versucht, aber wir fanden das

für unsere Ziele nicht sinnvoll. SAFe® eignet sich am besten für Produktorganisationen mit stabilen Rahmenbedingungen und einem langfristig definierten fachlichen Ziel. Mercedes-Benz Tech Innovation ist aber eine Projektorganisation, die eine wendige Strukturebene und viele Möglichkeiten zur Selbstorganisation braucht, weil sich die Geschäftsanforderungen ständig ändern. Für uns war daher eher der Vergleich mit einem neuronalen Netz naheliegend:

***"Veränderung passiert, wenn sie von oben gewollt und von unten gepusht wird."***

**Adrian Golesne**

Es sollten immer wieder neue kommunikative Verbindungen dort entstehen können, wo die Last gerade am höchsten ist. Das heißt: Passend zur Aufgabenstellung des Business Partners sollten fachliche Arbeitsgruppen schnell gebildet werden, Ressourcen unbürokratisch neu verteilt und gemeinsam die strategische Ausrichtung bestimmt werden können.

***Also unterm Strich: Für den Stream Car waren agile Skalierungsframeworks keine Option und daher habt ihr euer eigenes Modell entwickelt.***

**Harald Engelhart:** So ist es, und dabei haben wir die Aufbauorganisation im Grunde völlig unberührt gelassen. Was jetzt eher erstaunt, denn bei Transformationen denken wir ja sofort an einen massiven Umbau der Organisation.

**Adrian Golesne:** Das ist eine wichtige Frage, die man sich vorab stellen sollte. Müssen wir wirklich die Aufbauorganisation völlig umkrempeln und bringt das überhaupt etwas? Oder können wir nicht einfach ein anderes System für die Ablauforganisation dazustellen? Denn was passiert bei einer Umstrukturierung der Aufbauorganisation: Man schafft zwar eine neue Struktur, die allerdings wieder nur auf einen bestimmten Zeitpunkt hin optimiert ist. Die Welt dreht sich aber weiter und in spätestens zwei Jahren, wenn nicht früher, steht man wieder vor den gleichen Problemen. Die nötige

Dynamik in die Aufbauorganisation hineinzubekommen, ist also ziemlich schwierig. Die Aufbauorganisation hat aber auch einen großen Vorteil: Sie bietet Stabilität. Die Mitarbeitenden wissen, wem sie disziplinarisch zugeordnet sind, auch wenn sie immer wieder in anderen Projekten mitmachen. Urlaub, persönliche Weiterentwicklung, Gehalt – das alles braucht Stabilität in Form der direkten Beziehung zu einer Führungskraft.

**Harald Engelhart:** Genau diese notwendige Flexibilität und diese Möglichkeit, gemeinsam an einem Strang zu ziehen, stecken in der Ablauforganisation. In Abstimmung mit den Kollegen Dr. Felix Hofmann und Markus Rettstatt haben wir also parallel ein fachliches Netzwerk etabliert, um dort innerhalb der definierten Fachlichkeit das Geschäft zu verantworten.



# Warum das Netzwerkmodell beinahe gescheitert wäre und wie es doch noch funktioniert hat

*Nun ist das quasi nicht die Veränderung von etwas Bestehendem, sondern der Aufbau von etwas Neuem gewesen. Ging das völlig reibungslos oder seid ihr dabei auch in Probleme reingelaufen?*

**Harald Engelhart:** Natürlich! Gleich zu Beginn haben wir einen der wichtigsten Fehler gemacht: Drei Monate lang hielten wir die Führungskräfte-Meetings sowohl in der Aufbau- als auch in der Netzwerk-Organisation ab. Was ist passiert? Weil der Mensch ein Gewohnheitstier ist, gab es plötzlich wieder jede Menge zusätzliche bilaterale Meetings. Die Ressourcen wurden auf diesem Wege ausgetauscht und nicht wie geplant im Netzwerk, wo es für alle transparent gewesen wäre. Wir waren also wieder auf dem besten Wege, drei Silos zu entwickeln, die sich lediglich selbst optimieren.

*Offensichtlich habt ihr aber die Kurve doch noch gekriegt. Wie habt ihr das gemacht?*

**Harald Engelhart:** Eine der wichtigsten Erkenntnisse aus meiner bisherigen

Karriere ist, dass man Menschen in Veränderungsprozessen eine Wahl lassen muss. Als Sprecher gegenüber der Geschäftsführung musste ich natürlich Klarheit darüber schaffen, wie wir weitermachen wollten. Daher bat ich meine Kollegen, über zwei Optionen nachzudenken: Die erste Option war, einfach mit den diversen Nebenabsprachen weiterzumachen. Dann würden wir aber vor dem CEO auch den Offenbarungseid leisten müssen, dass der One-Team-Gedanke nicht funktioniert. Zweite Option: Alle Meetings in der Aufbauorganisation werden radikal abgeschafft. Besprechungen, Ressourcenverteilungen und Vereinbarungen finden ausschließlich in der Netzwerkorganisation statt. Was einen Substream betrifft, betrifft den gesamten Stream; das One Team tritt nach innen und außen konsequent in Erscheinung.

Nach einem Wochenende Bedenkzeit haben sich alle Stream-Leads zu Option 2 und damit zum gemeinsamen Ziel des Netzwerks bekannt: Also den Mehrwert für den Business Partner in den Vordergrund zu

stellen und daher das operative Geschäft gemeinsam zu steuern und strategisch weiterzuentwickeln.

***Nach den kurzen Anlaufschwierigkeiten hattet ihr sozusagen eine Version 1.0 eures Netzwerkmodells. Adrian, kannst du erklären, wie das grundlegend funktioniert?***

**Adrian Golesne:** Klar. Harald hat gerade gesagt, dass der Mehrwert für den Business Partner im Vordergrund steht. Aber dieser Mehrwert sieht klarerweise je nach Auftrag anders aus. Deshalb werden innerhalb des Netzwerkes immer wieder aufs Neue passende Subnetze gebildet, die eine entsprechende Fachlichkeit abbilden, sofern dafür ein dringender Business Need besteht. Es gibt zum Beispiel Subnetze für In-Car-Apps, Elektrifizierung oder GenAI.

Ein Subnetz wird auf Basis einer Abstimmung im sogenannten „Casino“ gebildet, das für die Steuerung des gesamten Netzwerkes verantwortlich ist. *(Anm.: Genauere Informationen zu den Gremien und Rollen des Netzwerkes findest du im Kapitel 6)*

Jedes Subnetz hat wiederum sein eigenes Steuerungsgremium, das wir „Saloon“ nennen. Die Subnetz-Verantwortlichen stellen die Projektteams zusammen; entweder mit Personen aus dem Netzwerk, aus dem externen Markt oder Mitarbeitenden der internationalen Tech-Hubs von Mercedes-Benz Tech Innovation.

Wichtig ist die Zusammenarbeit zwischen den Subnetzen. Daher treffen sich die einzelnen Rollenverantwortlichen in übergreifenden Arbeitsgruppen. Außerdem gibt es für alle Mitarbeitenden im Netzwerk

die Möglichkeit zum fachlichen Austausch in Gilden, vielleicht besser bekannt als Community of Practice.

***Im Casino und im Saloon gibt es unterschiedliche Rollen. Wie werden diese besetzt? Und vor allem: Weshalb tragen diese Rollen ganz ungewohnte Bezeichnungen wie „Bartender“, „Croupier“, „Piano Player“ und „Track Builder“?***

**Adrian Golesne:** Die Rollen im Casino und in den Saloons werden nach dem Prinzip der Freiwilligkeit und des Best Fit besetzt. In vielen Fällen übernehmen Team-Leads diese Rollen, aber so wie in den meisten anderen Belangen des Netzwerkes gilt das agile Prinzip „ask the team“: Die Subnetze können Vorschläge für die Besetzung machen, über die abgestimmt wird. Personen, die gerne eine Rolle übernehmen möchten, können sich aber auch dafür bewerben und mit jemandem tauschen, der seine Rolle abgeben will.

**Harald Engelhart:** Das kann durchaus die Vorstufe für einen Karriereschritt sein, weil wir sehen in diesen Rollen sehr gut, wer in Zukunft eine Führungsfunktion übernehmen könnte. Zu der Frage der Rollenbezeichnung: Das haben wir bewusst so gewählt, um aus traditionellen Bildern auszubrechen. Wenn jemand „Projektleiter“ ist, hat man sofort bestimmte Vorstellungen darüber. Wir wollten ohne Vorurteile an die Sache herangehen können.





## Ein verpatztes Portfolio-Board-Meeting verbessert die Kommunikation im Netzwerk

*Die Version 1.0 lief recht erfolgreich, aber ihr habt vor nicht allzu langer Zeit das Modell noch einmal nachgeschärft, nicht wahr?*

**Harald Engelhart:** Das stimmt, wir hatten die wesentliche Hürde gemeistert, nämlich das Bewusstsein, als „One Team“ zu agieren. Aber wir hatten noch immer ein klassisches Problem: Die Stream-Leads, also meine zwei Kollegen und ich, saßen einfach in zu vielen Meetings. Ich konnte mich nicht in die Arbeitsgruppen-Meetings meiner Kollegen setzen und sie umgekehrt nicht meine, weil unsere Zeit nunmal endlich ist. Jeder von uns wusste genau, was in seinem Themenbereich passierte, aber nicht, was in den anderen los war: die klassische Priorisierungsfalle. Das haben wir bei der ungünstigsten Gelegenheit gemerkt, nämlich in einem Portfolio-Board-Meeting mit dem CEO.

*Was ist passiert?*

**Harald Engelhart:** Er wollte ein Bild zur strategischen Weiterentwicklung des Streams haben und wir konnten es nicht

liefern. Man braucht in so einer Situation erst gar nicht in den Widerstand zu gehen, also sagte ich: „Ich frage mich tatsächlich, warum wir das nicht beantworten können, aber beim nächsten Mal haben wir eine Antwort darauf.“

Von diesem Punkt weg konnten wir uns verbessern, und der erste Schritt war, uns einzugestehen, dass wir Stream-Leads tatsächlich Hilfe brauchten.

*Das ist sicher nicht einfach, wenn man immer derjenige ist, der anderen Orientierung gibt. Wie hat diese Hilfe in eurem Fall ausgesehen?*

**Harald Engelhart:** Wir haben uns für einen Workshop eingebunkert und zunächst einmal Dampf abgelassen. Wir haben uns über das aufgeregt, was schiefgelaufen war. Danach hatten wir in unseren Köpfen wieder Platz, um uns auf die Lösung unseres Problems zu fokussieren: Wie bleiben wir alle drei darüber im Bilde, was in den anderen Gruppen passiert, und zwar ohne endlose Meetings und Weisungsbefugnis? Und wie muss eine

gute Vorbereitung auf wichtige Events wie das Strategy Review und das Portfolio-Board-Meeting aussehen?

***Zu welcher Lösung seid ihr gekommen?***

**Harald Engelhart:** Wir haben unsere agilen Erfahrungen ausgepackt und uns die Werkzeuge Sprint Planning, Refinement, User Story und Sprint zunutze gemacht. Damit konnten wir nicht nur für uns Stream-Leads, sondern für alle Leute im Netzwerk und in der Organisation einen Überblick über die Dinge schaffen, die gerade laufen.

Das erste ist das Sprint Planning, zu dem sich jeden zweiten Montag die Croupiers, Piano Player, Bartender, Track Builder und das Strategie-Kernteam treffen. Das dauert ungefähr eine Stunde. In diesem Planning formulieren wir jede Aufgabe für die Weiterentwicklung des Streams in Form einer User Story. Jede der eben genannten Gruppen hat da ihre eigene Farbe, damit wir am Board sofort sehen, wo wie viel und was los ist. Mit der User Story ist festgehalten, wer was von wem erwartet oder braucht. Die Aufgaben werden von den entsprechenden Personengruppen gezogen und innerhalb von zwei bis drei Wochen bearbeitet.

***"Confusion is the enemy – Klarheit in Bezug auf Vision und Ziele führen letztlich zu besseren Ergebnissen."***

Harald Engelhart

Das zweite wichtige Treffen ist das Refinement jeden Mittwoch: Da werden neue User Storys vorgestellt und Arbeitsergebnisse besprochen. Und das dritte Meeting findet in der Aufbauorganisation statt: Einmal in der Woche treffen sich die Führungskräfte für eine Stunde, um zum Beispiel HR-relevante Themen zu besprechen.

Für die Stream-Leads ist Unterstützung wichtig, damit wir Aufgaben nicht unter den Tisch fallen lassen, weil uns die Zeit fehlt. Deswegen steht jedem Croupier ein Product Owner zur Seite, der an den

Aufgaben dranbleibt und User Storys vorbereitet. Mit unseren POs treffen wir uns mehrmals wöchentlich, außerdem kommen die drei POs jede Woche für eine halbe Stunde für eine Synchronisation zusammen, um sich zu synchronisieren.

***Wie läuft das ab?***

**Harald Engelhart:** Wir arbeiten jetzt in zweiwöchigen Sprints. In diesen zwei Wochen finden drei zentrale Meetings statt:

***Hat dieser Prozess für euch die Entlastung gebracht, die ihr euch gewünscht habt?***

**Harald Engelhart:** Meinen Kalender hat es drastisch entschlackt und ich denke auch den aller anderen. Mindestens so wichtig ist aber: Wir haben damit Ordnung in die Kommunikation und die Weiterentwicklung des Streams gebracht. Der eigentliche Punkt war ja, dass wir die Übersicht verloren hatten und dieses Problem haben wir komplett gelöst. Wir Stream-Leads wissen jetzt genau, was wir voneinander erwarten und was beim jeweils anderen gerade los ist.

Da spielt noch etwas hinein: Jeder Stream-Lead übernimmt im Tandem mit einem zweiten Stream-Lead die „Patenschaft“ für ein Subnetz. Dadurch hat zwar jeder seine fachlichen Schwerpunkte, bleibt aber gleichzeitig über das Geschehen in allen Subnetzen informiert. Das Motto lautet

sozusagen: Teile, nicht um zu herrschen, sondern um gemeinsam zu gewinnen.

Wenn das jemand auch so umsetzen will, gebe ich aber gleich einen Tipp mit: Gute Dokumentation ist ein Muss, genauso wie die Vorbereitung. Für jedes Meeting gibt es eine feste Struktur, die Teilnehmer tragen vorab ihre Agenda-Punkte ein und wie viel Zeit sie dafür brauchen. Die Ergebnisse halten wir in OneNote fest, alle Mitarbeitenden haben darauf Zugriff.

***Lief das nächste Portfolio-Board-Meeting mit dem CEO dann besser?***

**Harald Engelhart:** Das lief genau so, wie es sein sollte. Wir konnten haargenau sagen, wie wir uns die Weiterentwicklung des Streams vorstellen, wir waren alle drei über alles im Bilde. Und wir hatten uns davor eine wirkungsvolle Storyline überlegt, die Eindruck hinterlassen hat.



# Pläne für die Zukunft und Tipps für den Aufbau eures eigenen Netzwerks

*Wie geht es weiter mit dem Netzwerkmodell? Habt ihr schon Pläne für nächste Entwicklungsschritte?*

**Adrian Golesne:** Ich habe vorhin gesagt, dass wir uns als absolutes Innovations-Powerhouse positionieren wollen. In der Version 2.0 haben wir deshalb die Saloons um die Rolle der Track Builder erweitert, die sich mit Technologien, Architekturen und Skills beschäftigen, die der Stream für seine Entwicklung braucht. Das war ein erster wichtiger Schritt in diese Richtung.

**Harald Engelhart:** Ein zweiter Punkt betrifft das Thema Software-Qualität, das müssen wir unbedingt unternehmensweit denken. Dazu haben wir eine stream-interne Initiative gestartet, die inzwischen zu einem Software-Quality-Board angewachsen ist. In diesem Board definieren die Senior Manager unserer internationalen Hubs gemeinsam die Qualitätsansprüche. Diese gelten für alle Streams.

*Ihr habt erzählt, dass euer Netzwerkmodell gleich nach den ersten drei Monaten auf der Kippe stand. Doch ihr habt den*

*Turnaround geschafft und mit weiteren Verbesserungen und Modifikationen seid ihr nun sehr erfolgreich unterwegs. Könnt ihr noch einmal zusammenfassen, welche Prinzipien euch hierhin gebracht haben?*

**Adrian Golesne:** Zunächst einmal müssen alle in die gleiche Richtung gehen wollen, das ist die absolute Voraussetzung. An erster Stelle steht das Prinzip „One Team“. Es gibt nur noch einen gemeinsamen Auftrag, eine Strategie und ein Team – nicht drei Business Units mit eigenen Zielen. Im Stream Car wissen wir alle genau, was wir in strategischer Sicht erreichen wollen: Wir wollen so gut sein, dass unser Business Partner Mercedes-Benz gar kein Interesse daran hat, die Aufträge an externe Unternehmen zu vergeben. Die Endkunden sollen später im Fahrzeug sitzen und spüren, dass wir alles durchdacht haben.

Damit wir diese Innovationskraft entwickeln können, gestehen wir unseren Leuten echte Selbstorganisation zu, das heißt die Subnetze haben völlige Autonomie darin, zu wachsen oder zu schrumpfen.

**Harald Engelhart:** Aus Führungssicht ist für mich ehrliches Servant Leadership essenziell. Das darf kein Schlagwort bleiben. Ich verstehe meine Rolle darin, den Boden für die Organisation zu bereiten und Orientierung zu geben. Wir Stream-Leads müssen als Erste die Frage beantworten können: „Wo entwickeln wir uns hin?“ Das verlangt von uns auch, den Gedanken des One Team sehr deutlich zu leben und geeint aufzutreten, um gemeinsam die großen Fische unter den Business-Partner-Projekten an Land zu ziehen. Deshalb war der jüngste Entwicklungsschritt in der Kommunikation immens hilfreich. Wenn diese Grundlage stimmt, kann ich Betroffene zu Beteiligten machen und die Mitarbeitenden in den meisten Angelegenheiten selbst entscheiden lassen, weil ihnen die Information dafür immer zur Verfügung stehen.

**Welche Tipps habt ihr für eure Kollegen und Kolleginnen, die für ihre Streams vielleicht auch ein Netzwerkmodell andenken?**

**Adrian Golesne:** Wir hatten beim Start des Netzwerkmodells den Vorteil, dass wir bereits mit agilen Methoden und Netzwerkansätzen gearbeitet hatten. Dadurch war es einfacher, den Netzwerkgedanken zu teilen und wachsen zu lassen. Mein Tipp wäre: Beschäftigt euch mit der Frage, ob ihr zu echter Kollaboration bereit seid, das wertschätzen könnt und als Gemeinschaft gewinnen wollt.

Das eigene Ego rückt da etwas in den Hintergrund. Und mein zweiter Tipp: Seid mutig! Ein Grundgerüst ist für den Start wichtig, aber fangt dann einfach an. Lasst euch nicht davon abbringen, wenn etwas

nicht gleich funktioniert. Schaut euch an, warum es nicht funktioniert und verbessert es.

**Harald Engelhart:** Mir ist bei einer Agile-Konferenz zum ersten Mal klar geworden, welches Potenzial in der Arbeit mit intrinsisch motivierten Menschen steckt. Das Drehmoment, das wir mit 600 Leuten erzeugt haben, und was wir an Volumen bewegen, zeigt, dass das Modell funktioniert. Das ist nicht allein das Verdienst der Stream-Leads, sondern wir haben einfach gute Leute ausgebildet – auch das ist eine Aufgabe des Servant Leadership.

Wir vertreten diesen Qualitätsanspruch aber auch sehr entschieden gegenüber dem CEO: Beim Recruiting neuer Führungskräfte müssen wir dabei sein, denn es geht darum, dass unser System funktioniert. Menschen, die in so einem Modell arbeiten, brauchen den Blick für das Große. Sie müssen die Probleme sehen und bereit sein, neue Wege auch gegen den Widerstand zu gehen. Gleichzeitig brauchen sie genügend Sensibilität und Empathie, um andere nicht zu überrennen, sondern abzuholen. Daher machen wir seit Kurzem sogenannte „Widerstandsmessungen“: Abstimmungen finden nicht mehr nach dem Prinzip „Hand hoch“ statt. Stattdessen fragen wir: „Ist das etwas, mit dem du mitgehen kannst?“ Das eröffnet Menschen die Möglichkeit, ihre Bedenken auszusprechen und diesen einen Platz zu geben. Außerdem steckt in diesen Bedenken möglicherweise etwas, das wir übersehen haben und aus dem wir lernen können. Das Prinzip „Teile, um gemeinsam zu gewinnen“ durchzieht also wirklich unser System. Als Stream-Lead

muss ich nicht mehr alles wissen und nicht alles können. Die Kollegen und Kolleginnen dürfen und sollen in Informationen und Entscheidungen einbezogen werden und ihre eigene Sicht einbringen. Nur so können wir gemeinsam das Netzwerk tragen und zum Erfolg führen.

***Danke für das Interview!***



## Auf einen Blick: Die Pains und Gains des Netzwerkmodells

### Pains

#### Cognitive Load:

Der Einzelne braucht die Bereitschaft, breiter zu denken und Zusammenhänge zu sehen.

#### Auflösung des Führungsmonopols:

Als Führungskraft brauche ich die Zuversicht in die Mitarbeitenden und das Interesse an einer neuen Form von Führung.

### Gains

#### Transparenz:

Alle Mitarbeitenden haben die Informationen, die sie für schnelle Entscheidungen brauchen.

#### Ausfallsicherheit:

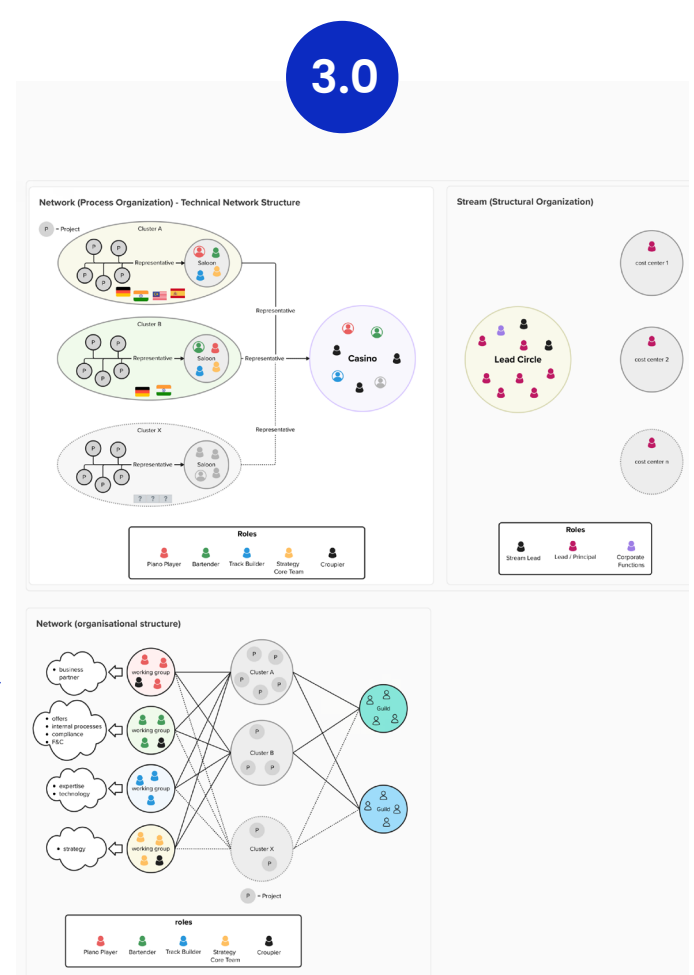
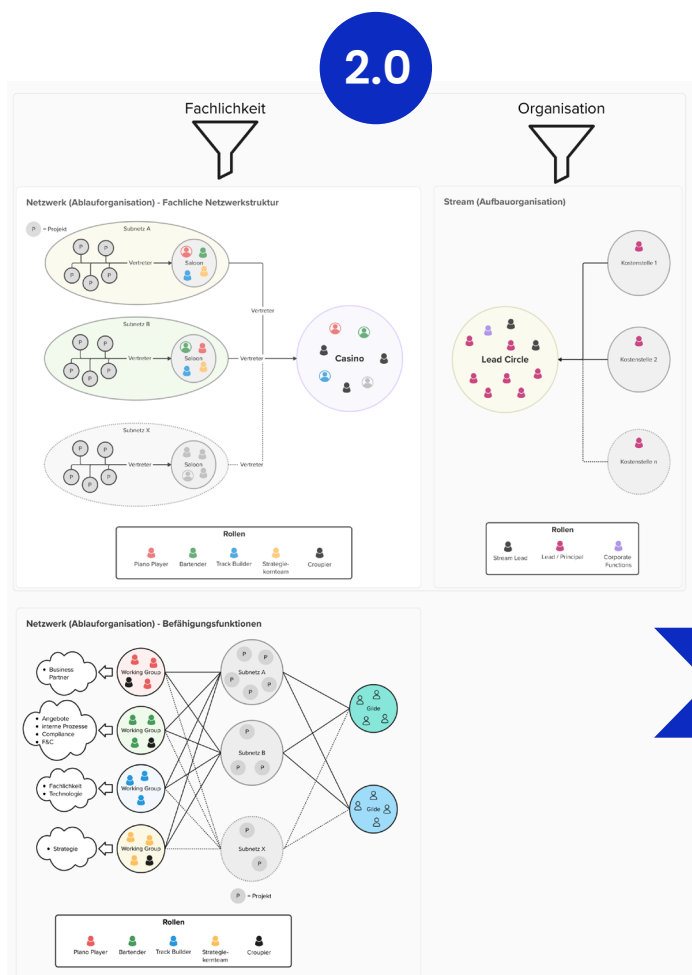
Es muss nicht eine Person geben, die alles weiß. Wenn jemand ausfällt, gibt es das Wissen in der Organisation trotzdem.

#### Veränderungsdynamik:

Nicht eine Person entscheidet, ob Ressourcen bereitgestellt werden, sondern das Netz reagiert auf die Anforderungen.

Das Netzwerkmodell des Streams Car von Mercedes-Benz Tech Innovation ist eine Ablauforganisation, durch die die Ausrichtung, Abstimmung und Abwicklung von Projekten unterstützt wird. Das Netzwerk besteht aus diversen Subnetzen, die je nach geforderter Fachlichkeit gegründet und auch wieder aufgelöst werden,

nachdem sie ihren Zweck erfüllt haben. Die Arbeit in den Projekten selbst wird weiterhin von den Projektteams geregelt. Das heißt: Das Netzwerk regelt in erster Linie, wie sich das Netzwerk weiterentwickelt. Für diesen Zweck darf jeder Gespräche und Absprachen führen, die für die eigene Arbeit nötig sind.





Die Vernetzung entsteht zum einen durch die vertikale Delegation: Für den Austausch zu fachlichen Themen und damit schnell Entscheidungen getroffen werden können, entsendet jede Ebene Vertretungspersonen in die nächste Ebene. So ist jede Ebene sofort über Entscheidungen informiert und kann sich in ihrer eigenen Arbeit entsprechend ausrichten. Auch zwischen den einzelnen Subnetzen und Projekten findet Vernetzung statt, etwa in Form von Arbeitsgruppen zu bestimmten Themen oder durch Gilden.

Die Steuerung des Gesamt-Netzwerks passiert im „Casino“, jene der Subnetze in den „Saloons“.

### Das Casino

Dieses Gremium verantwortet die Kommunikation mit den Business Partnern des Netzwerks, die Einbindung des Netzwerks in die Linienorganisationen, die Transparenz über Ressourcen, Finanzen und Ergebnisse sowie das Erreichen der Zielsetzungen. Das Casino setzt sich aus vier Rollen zusammen:

1. Die drei **Croupiers** gestalten die langfristige Ausrichtung des Netzwerks und sorgen dafür, dass es sich damit innerhalb der Strategie der Gesamtorganisation bewegt. Umgekehrt vertreten sie die Interessen des Netzwerks bei der Entwicklung der Gesamtstrategie. Da die Stream-Leads diese Rolle innehaben, sind sie auch die Schnittstelle zur Geschäftsführung.

2. Der (gewählte) **Bartender** kümmert sich um die Verteilung der Ressourcen innerhalb des Netzwerks und um die

finanzielle Steuerung. Er informiert über freiwerdendes Personal und trägt dafür Sorge, dass Themen aus dem (Sub-Netzwerk) in die Corporate Functions und umgekehrt umgesetzt werden.

3. Der (gewählte) **Piano Player** sorgt dafür, dass die Ansprache des Business Partners einheitlich und abgestimmt abläuft und pflegt die Beziehung zum Business Partner. Er unterhält einen Stamm an Business Partnern und versteht deren Fachlichkeit.

4. Der (gewählte) **Strategievertreter** stellt sicher, dass Strategie stattfindet. Sowohl der Blick für das eigene Subnetz, als auch der Blick für das gesamte Netzwerk sind Teil der Aufgabe.

5. Der (gewählte) **Track Builder** hilft dabei, die Subnetze auf technischer Ebene abzustimmen, Technologie-Trends zu erkennen und für die Subnetze nutzbar zu machen.

6. Im Sinne des Alignments innerhalb des gesamten Netzwerkes sitzen im Casino **Vertreter** der Subnetze, die in ihrem jeweiligen Subnetz Teil des „Saloons“ sind.

### Der Saloon

Ein Saloon wird so lange benötigt, wie ein Subnetz existiert. Die Verantwortung der Saloons ist es, für das Casino Transparenz über die Geschehnisse im Subnetz zu schaffen, fachlich mit den Business Partnern und in die Linienorganisation zu kommunizieren, vor allem aber den Kontext des Subnetzes zu steuern und es erfolgreich zu machen. Im Saloon finden sich ebenfalls die Rollen Piano Player, Bartender, Strategievertreter und Track Builder sowie entsendete Vertreter

aus den einzelnen Projekten. Das heißt, hier findet auch die Abstimmung und Optimierung *zwischen* den Projekten statt. Im Saloon sitzt außerdem jeweils ein Mitglied des Strategiekernteams, das den grundsätzlichen Strategieprozess des Netzwerks definiert und gemeinsam mit allen andern Beteiligten weiterentwickelt.

Für den Austausch und die Erarbeitung von Themen innerhalb der Arbeitsgruppen (Piano Player, Bartender, Strategievertreter und Track Builder) gibt es jeweils selbstorganisierte Treffen. In Gilden fanden sich außerdem Mitarbeitende zu bestimmten fachlichen Themen zusammen, um ihr Wissen zu teilen und voneinander zu lernen.



# Impressum



**Herausgeber:**

JMA Advisory GmbH  
Postgasse 8b  
1010 Wien  
Österreich

[www.jma-advisory.com](http://www.jma-advisory.com)

**Kontakt:**

Jürgen Margetich  
+43 664 418 60 22  
[j.margetich@jma-advisory.com](mailto:j.margetich@jma-advisory.com)

**linkedin:** [jma-leadingleaders](#)

**Podcast:** No Strategy No Breakfast

**A conventional  
approach only  
generates  
conventional  
thinking.**