



## Lernende Organisation für komplexe Marktanforderungen

### Der Auslöser

dbh Logistics IT AG ist ein führendes Unternehmen für Software und Beratung in den Bereichen Zoll, Außenhandel, Compliance, Transportmanagement, Hafenwirtschaft, SAP und Cloud Services mit acht Standorten in Deutschland. dbh steht für Zuverlässigkeit und Effizienz in der Erfüllung der vielschichtigen Bedarfe ihrer Kunden:innen.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, müssen Lösungen den höchst individuellen Anforderungen der Kund:innen aus unterschiedlichen Marktsegmenten entsprechen. In diesem Zusammenhang war für dbh spürbar, dass eine veränderte Marktdynamik auch für die eigene Organisation höhere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit bedeuten muss. Der aktuelle Veränderungsdruck zeigte sich vor allem durch sehr hohen, internen Koordinationsaufwand, Strukturen, die die Wertschöpfung nicht immer passend unterstützen und Projekten, die zwar größtenteils zur Zufriedenheit der Kunden, allerdings nur unter starkem Aufwand und hoher Aus- bzw. Überlastung von Mitarbeiter:innen bewältigt werden konnten. Durch diesen Umstand deutete sich eine zu geringe Fokussierung einzelner Bereiche des Unternehmens auf die übergeordneten Ziele an. Das „Große Ganze“ sollte deutlich stärker das Denken und Handeln der Organisation prägen. Unterschiedliche Initiativen in diese Richtung haben in der Vergangenheit nicht immer zufriedenstellende Ergebnisse liefern können. Die Perspektive sowie die Expertise von Kurswechsel sollten dabei helfen, den strukturellen und kulturellen Wandel von dbh zu unterstützen.

Zunächst einmal galt es herauszufinden, in welchen konkreten Handlungsfeldern Veränderungen herbeizuführen sind, die wirklich signifikant zu diesem Ziel beitragen. In einer ersten Analysephase hat Kurswechsel qualitative, themenzentrierte Interviews mit Mitarbeiter:innen aus unterschiedlichsten Bereichen des Unternehmens durchgeführt, um diese Handlungsfelder zu identifizieren. Es konnte ermittelt werden, dass konkrete Handlungsbedarfe in Themen wie Führung, Organisation und Fokus, Kommunikation, Prozesse und Praktiken sowie „Change“ bestehen und hier angesetzt werden sollte. Mit dieser Erkenntnis sind in einem „Open Change Café“ alle Mitarbeiter:innen eingeladen worden, sich aktiv am Wandel zu beteiligen und die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen, um aus den Handlungsfeldern Erfolgsfaktoren werden zu lassen, damit der Wandel zu einer lernenden Organisation gelingen kann. Mithilfe einer eigens entwickelten Change-Landkarte konnte methodisch sichergestellt werden, dass der Veränderungsprozess transparent für alle und gut strukturiert vorangetrieben wird. In wöchentlichen Unterstützerkreisen wurden Maßnahmen und Experimente entwickelt, die schnell im relevanten Tagesgeschäft auf ihre Wirksamkeit überprüft werden konnten und in kurzen, iterativen Schleifen reflektiert und dem Rest der Organisation zugänglich gemacht wurden.

### Das Ergebnis

Schnell wurde deutlich, dass das Engagement und die intrinsisch motivierte Initiative von Mitarbeiter:innen von geeigneten Prinzipien abhängig sind. Freiwilligkeit, Transparenz und Vergemeinschaftung stehen heute zunehmend im Vordergrund der strategischen und operativen Arbeit bei dbh. Dies hilft vor allem dabei, einen geeigneten Fokus in der täglichen Arbeit herzustellen und die wertschöpfenden Tätigkeiten auf das übergeordnete Unternehmensziel auszurichten. Die einladende, partizipative Vorgehensweise hat positive, kulturelle Musterbrüche ausgelöst, die heute dabei helfen, noch intensiver als Gemeinschaft zu agieren und dbh kontinuierlich weiterzuentwickeln. Im Rahmen des mit Kurswechsel angestoßenen Veränderungsprozesses konnten insbesondere in der Zusammensetzung und (Selbst-)Führung von Teams signifikante Fortschritte gemacht werden. Team-, bereichs- und standortübergreifende Prozesse helfen heute dabei, schneller, direkter und wirksamer zu kommunizieren und Projekte durch crossfunktionale Teams besser abwickeln zu können. Die Begleitung durch Kurswechsel in Form von Moderation, inhaltlichen Impulsen, sowie die methodische Prozessbegleitung hat dabei geholfen, die „richtigen“ Themen auf den Weg zu bringen und als Organisation selbst besser darin zu werden, den eigenen Wandel zu meistern.

### Die Inhalte

#### Der Kunde sagt

Gute Ideen hatten wir schon immer. Die Arbeit mit Kurswechsel hat uns dabei geholfen, diese Ideen viel besser in die Organisation zu bringen und gemeinschaftlich als lernende Organisation in eine erfolgreiche Zukunft zu blicken.



Marco Molitor  
Vorstand, dbh Logistics IT AG