



Vom Silo zur agilen, datenbasierten Zusammenarbeit

Wie gelingt es einem traditionsreichen Unternehmen, sich aus gewachsenen Strukturen zu lösen und gleichzeitig seine Identität zu bewahren? Die Sedus Stoll AG, ein Unternehmen mit über 150 Jahren Geschichte, stand genau vor dieser Herausforderung. Zwischen historisch gewachsenen Prozessen und steigenden Anforderungen an Geschwindigkeit, Innovation und Kundenorientierung wurde klar: Es braucht mehr als punktuelle Optimierungen.

Der Impuls kam aus einer neuen Perspektive heraus: Design Thinking und der Ansatz „Change by Design“. Ziel war es nicht, Methoden einzuführen, sondern die Art der Zusammenarbeit grundlegend zu verändern: weg von Silos, hin zu echter Verbindung zwischen Menschen, Bereichen und Entscheidungen.

Ausgangslage

Die Organisation war stark durch klassische, lineare Prozesse geprägt. Entscheidungen wurden häufig nach oben delegiert. Ein Muster, das intern als „Monkey Management“ sichtbar wurde. Teams gaben Verantwortung ab, statt sie zu übernehmen.

Parallel dazu zeigte sich ein strukturelles Problem in der Zusammenarbeit: Die Produktentwicklung verlief wie ein Staffellauf. Marketing entwickelte umfangreiche Konzepte und übergab diese an die Entwicklung, ohne echte Abstimmung.

Das führte zu:

- fehlendem Commitment in der Umsetzung
- langen Abstimmungsschleifen
- geringer Geschwindigkeit in der Entwicklung
- hoher Belastung für Führungskräfte

Gleichzeitig fehlte es an Transparenz: Fortschritte, Risiken und Aufwände waren schwer greifbar – Entscheidungen basierten häufig auf Erfahrung und Bauchgefühl statt auf belastbaren Daten.

Der Weg: Fünf Hebel für einen echten Kulturwandel

Was Sedus gelungen ist, lässt sich nicht auf eine Maßnahme zurückführen. Es war das Zusammenspiel von fünf Hebeln, die sich gegenseitig verstärken – und die zusammen mehr bewirkt haben als jeder einzelne für sich.

Der erste Hebel war Klarheit über Verantwortung. Nicht als Appell, sondern als strukturelle Entscheidung: Wer entscheidet was, in welchem Rahmen, mit welcher Konsequenz. Erst dadurch wurde echte Eigenverantwortung möglich.

Der zweite war ein Framework, das Freiheit schafft statt einzuengen. Ein Prozess, der auf einer Seite erklärt werden kann – und trotzdem verbindlich genug ist, um Projekte verlässlich ans Ziel zu bringen.

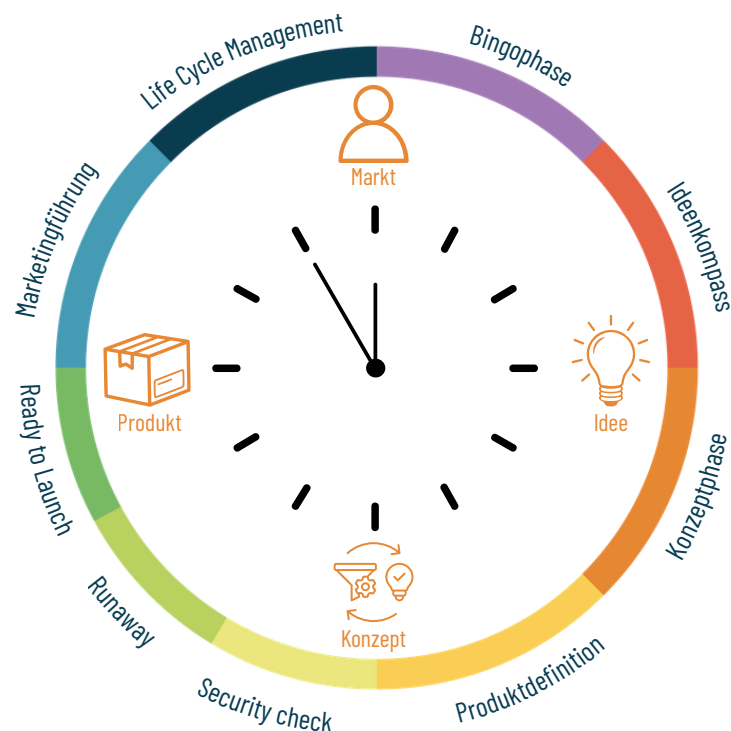
Der dritte war Daten. Nicht als Reporting-Instrument für die Führung, sondern als gemeinsame Sprache im Team. Zahlen, die Vertrauen schaffen – weil sie zeigen, was wirklich los ist.

Der vierte war Integration statt Übergabe. Weniger Staffelläufe, mehr echte Zusammenarbeit. Ein gemeinsames Dokument, das mit dem Projekt wächst und allen gehört.

Der fünfte war das Nutzen einer Krise als Chance. Die Pandemie erzwang neue Arbeitsweisen – und machte dabei sichtbar, dass hybrid und digital keine Notlösung ist, sondern eine Erweiterung.

Diese fünf Hebel bilden den Kern des Vorgehens – und werden in den folgenden Abschnitten konkret beschrieben.

Diese fünf Hebel bilden den Kern des Vorgehens – und werden in den folgenden Abschnitten konkret beschrieben. Den gemeinsamen Rahmen, der sie zusammenhält, zeigt die Genesis-Uhr: ein Prozess, der am Markt beginnt, am Markt endet – und auf dem Weg dorthin Struktur und Agilität so verbindet, dass beides seinen Platz hat.



Vorgehen

Der Ansatz setzte bewusst nicht bei Tools an, sondern bei Struktur, Haltung und Zusammenarbeit.

1. Einführung klarer Entscheidungsräume

Ein zentraler Kulturwandel im Genesis-Prozess war die konsequente Verlagerung von Verantwortung in die Teams. Durch klar definierte Rollen – Product Owner, Realisierer, Phasenverantwortliche – wurde für jede Phase unmissverständlich geregelt, wer entscheidet und wer handelt. Die Schranken und das Backlog gaben dabei den Rahmen vor, innerhalb dessen Teams eigenverantwortlich und selbstorganisiert arbeiten konnten.

Was das in der Praxis bedeutet, beschreibt Michael Fesenfeld, Leiter des Kompetenzzentrums Märkte bei Sedus, eindrücklich: Früher wurde im Zweifelsfall nach oben delegiert – nach dem Muster „Der Vorstand hat entschieden“. Durch die klaren Rollenbeschreibungen und das gemeinsam getragene Framework verschwand dieses sogenannte Monkey Management zusehends. Führungskräfte erhielten keine Affen mehr auf die Schulter gesetzt, sondern konnten darauf vertrauen, dass Teams ihre Themen im gesetzten Rahmen eigenständig lösen.

Führung wandelte sich so von Kontrolle zu gezielter Unterstützung: Nur dort, wo Teams Orientierung brauchen oder Phasenziele in Gefahr geraten, greifen Scrum Master und der Führungskreis auf Anfrage der Teams gezielt ein.

2. Arbeiten in klaren Frameworks statt starrer Prozesse

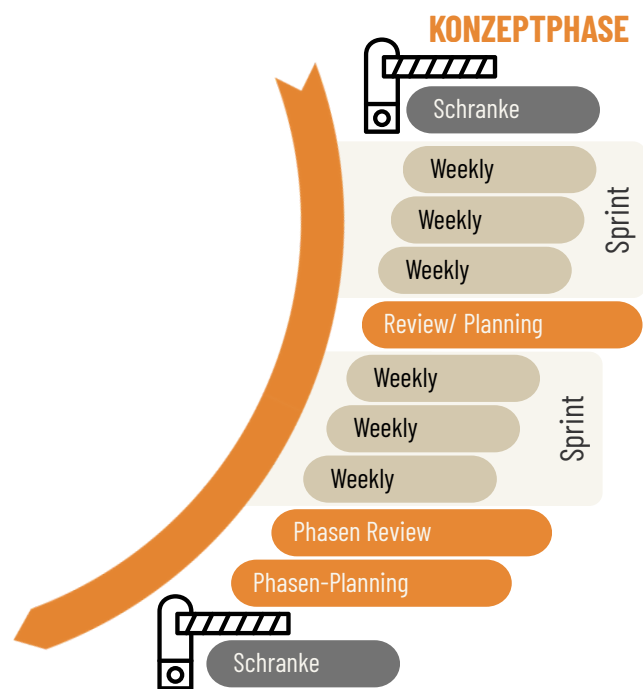
Ein klassisches Wasserfall-Projekt hat seinen eigenen Charme: Alles ist durchgeplant, jeder weiß theoretisch, was zu tun ist – und dennoch häufen sich die Überraschungen, je näher der Launch rückt. Bei Sedus kannte man dieses Muster gut.

Die Ausgangssituation: Erfahrung und Bauchgefühl waren lange die dominierenden Steuerungsinstrumente. Wenn Projekte ins Wanken gerieten, hörte man regelmäßig den Satz: „Wenn wir das früher gewusst hätten, hätten wir viel früher reagiert.“ Genau das war das Signal: Es brauchte ein Framework, das Probleme sichtbar macht, bevor das Kind in den Brunnen fällt.

Der Genesis-Prozess gibt darauf eine klare Antwort – und zwar keine, die Flexibilität opfert, um Kontrolle zu gewinnen. Das Herzstück ist die Verbindung aus agilen Arbeitsmethoden und dem Stage-Gate-Prinzip, dargestellt als Uhr: Der Prozess beginnt und endet am Markt – und durchläuft dazwischen zwei klar unterschiedliche Halbkreise. Im ersten, dem agilen, wird die Produktidee iterativ entwickelt und verdichtet. Im zweiten wird strukturiert auf den Launch hingearbeitet.

Konkret gliedert sich jede Phase in Sprints von drei bis vier Wochen. Jeder Sprint beginnt mit einem Planning, in dem das Team die anstehenden Aufgaben aus dem Backlog einplant. Wöchentliche Teammeetings – die Weeklys – halten den Status transparent und machen Hindernisse früh sichtbar. Am Ende eines Sprints folgt ein Review, in dem das Team aus Fehlern lernt und die nächste Planung vorbereitet. Jede Phase endet mit einer Schranke: einem Gate, an dem das interdisziplinäre Team gemeinsam mit dem Führungskreis prüft, ob die definierten Qualitätsziele erreicht wurden.

Was dieses Framework besonders wirksam macht, ist seine Lesbarkeit. Der gesamte Prozess lässt sich auf wenigen Seiten erklären – mit der Genesis-Uhr als zentralem Orientierungsbild, klaren Phasenzielen im Backlog und festen Rhythmen, die das gesamte Unternehmen im gleichen Takt halten. Gerade diese Kombination aus Struktur und Methode gibt den Teams Sicherheit – nicht im Sinne von Einengung, sondern als einladende Leitplanke: „Ihr könnt euch in diesem Framework sicher bewegen – geht auch bitte los.“



Fortschritt wird dabei nicht mehr durch Bauchgefühl gemessen, sondern durch transparente Projektstatus-Ampeln: Grün bedeutet, das Team ist im Lead und liefert eigenverantwortlich. Orange signalisiert, dass Ziele noch erreichbar sind, aber Aufmerksamkeit brauchen. Rot bedeutet, es braucht vFührungsunterstützung zur Neuausrichtung. Diese klaren Bewertungsstufen schaffen Frühwarnung ohne Drama – und entlasten Führungskräfte, weil sie nur dann eingreifen müssen, wenn es wirklich nötig ist.

Das Ergebnis ist spürbar: Was früher unter Druck kurz vor dem Launch noch zusammengeflickt wurde, wird heute entspannt und frühzeitig vorbereitet. Nicht weil der Druck gewachsen war, sondern weil das Framework den Weg dorthin klar und gehbar gemacht hatte.

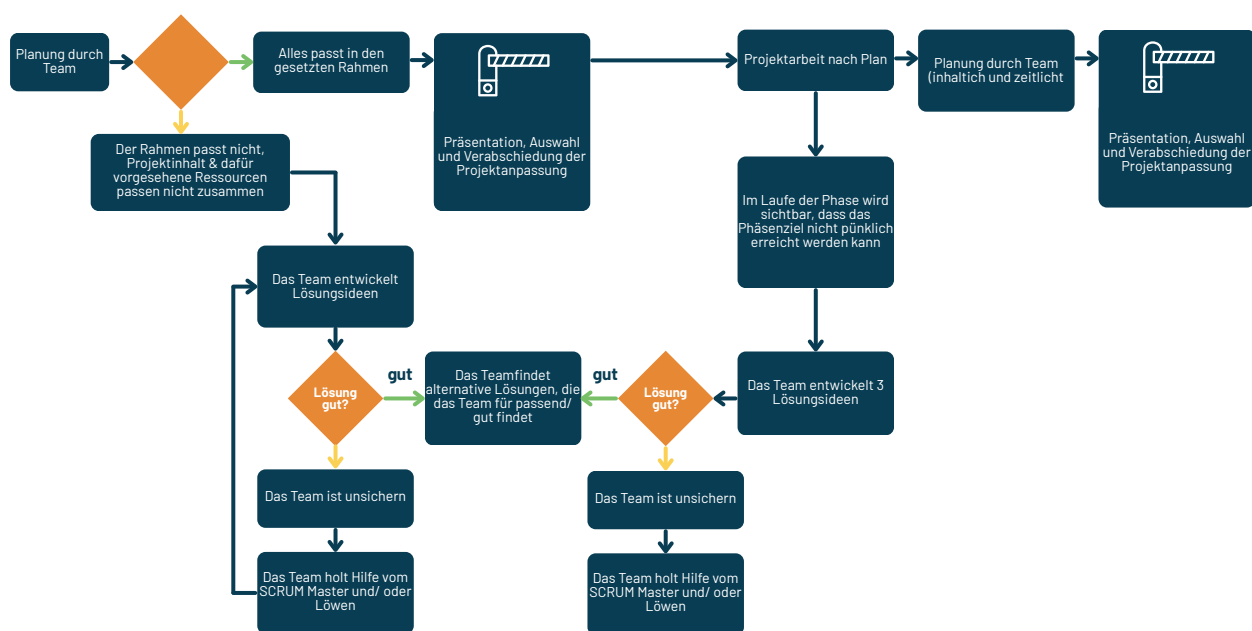
3. Datenbasierung statt Bauchgefühl

Lange war in vielen Unternehmen das Projektmanagement eine Frage der Erfahrung – und des Gespürs. Wer lange dabei war, wusste irgendwie, wie es lief. Bei Sedus beschreibt Michael Fesenfeld diesen Zustand mit entwaffnender Ehrlichkeit: Man glaubte, einen guten Gesamtüberblick zu haben. Und doch erlebte man immer wieder Situationen, in denen plötzlich klar wurde: Wenn wir so weitermachen, fällt das Kind gleich in den Brunnen. Manchmal war es da bereits kurz davor.

Genau hier setzt der Genesis-Prozess an. Der erste Schritt zur Datenbasierung beginnt bereits vor dem eigentlichen Projektstart: mit dem Projektsteckbrief. Bevor ein Projekt in den Ideenkompass eintritt, wird es vom Führungskreis mit einer T-Shirt-Größe bewertet – S, M, L oder XL – die Komplexität und Aufwand des Projekts kategorisiert. Aus dieser Einschätzung leitet eine hinterlegte Excel-Systematik automatisch verbindliche Ecktermine für alle Schranken bis zum Launch ab. Was simpel klingt, hat weitreichende Wirkung: Projekte werden vergleichbar, Portfolioentscheidungen nachvollziehbar, und Überlastung im Team wird sichtbar, bevor sie entsteht.

Im laufenden Projekt ergänzen Backlog und Sprintstatus diese Grundlage. Jede Aufgabe ist einer Phase und einem Sprint zugeordnet, jeder Fortschritt dokumentiert. Das schafft keine bürokratische Dokumentationslast, sondern ein gemeinsames Lagebild – für das Team selbst, aber auch für Führungskräfte, die auf einen Blick erkennen können, wo ein Projekt steht.

Entscheidend dabei ist das Verständnis, wofür diese Daten da sind. Nicht als Kontrollinstrument von oben, sondern als Orientierung für die Teams selbst und als Frühwarnsystem für die Führung. Transparenz und Zahlen schaffen Sichtbarkeit – und gleichzeitig Freiheit. Wenn das Team im grünen Bereich arbeitet, braucht es keine Einmischung. Führungskräfte können loslassen, weil sie sehen, dass geliefert wird. Und dort, wo Orange oder Rot signalisiert wird, können sie gezielt unterstützen – als Coach, nicht als Feuerwehr.



Diese Verschiebung hat die Kooperationskultur bei Sedus spürbar verändert. Daten schaffen Vertrauen: ins Team, in den Prozess und in die eigene Einschätzung. Eigenverantwortung funktioniert nur dort, wo der Rahmen klar ist – und T-Shirt-Größen, Schrankentermine und Statusampeln liefern genau diesen Rahmen. Das Bauchgefühl wird nicht ersetzt, aber es bekommt endlich eine verlässliche Grundlage.

4. Integration statt Übergabe

Das klassische Bild ist bekannt: Eine Seite entwickelt, die andere bekommt das Ergebnis hingeworfen – und wundert sich. Bei Sedus war das nicht dramatisch anders. Ein Produktkonzept wurde auf der Marktseite entwickelt, durch ein Gremium freigegeben – und dann startete der Prozess. Manchmal in Form eines 50-seitigen Produktbriefings, das alle Details durchdeklinierte, bevor die Entwicklung überhaupt am Tisch saß. Das Ergebnis: Commitment entstand spät, Missverständnisse früh, und die Kollegen, die nicht an vorderster Marktfront arbeiteten, hatten oft das Gefühl, eine fertige Wahrheit serviert zu bekommen statt an einer gemeinsamen zu arbeiten.

Der Genesis-Ansatz dreht diese Logik um. Das Product Book startet bewusst mit einem Reifegrad, der noch nicht alles festlegt. Es ist ein lebendes Dokument – iterativ aufgebaut, bereichsübergreifend weiterentwickelt, Phase für Phase konkreter werdend. Entwicklung, Design, Markt und weitere Fachbereiche bringen ihre Perspektiven von Beginn an ein, anstatt auf den Staffstab zu warten. Jede Schranke macht den gemeinsamen Fortschritt sichtbar, jedes Inkrement stärkt das geteilte Verständnis.

Die Wirkung ist deutlich spürbar: mehr Commitment, besseres gegenseitiges Verständnis – und am Ende schlicht mehr Geschwindigkeit. Nicht trotz der frühzeitigen Einbindung vieler Perspektiven, sondern genau deswegen. Weniger Übergaben bedeuten weniger Reibung. Und ein Dokument, das gemeinsam wächst, gehört am Ende allen.

5. Etablierung hybrider, digital unterstützter Zusammenarbeit

Manchmal braucht Veränderung einen Anstoß von außen. Bei Sedus kam er in Form einer Pandemie. Was zunächst wie eine Erschwernis wirkte, entpuppte sich als unerwarteter Beschleuniger: Das ursprünglich konventionell geplante Projekt – mit persönlichen Workshops und Face-to-Face-Formaten – musste kurzfristig neu gedacht werden. Die Antwort war ein Blended-Learning-Konzept, das für alle Beteiligten Neuland bedeutete.

Konkret hieß das: Workshops wurden in digitale Formate übertragen, Arbeitsergebnisse nicht mehr auf Flipcharts festgehalten, sondern in kollaborativen Miro-Boards entwickelt. Canvases, die zuvor als physische Vorlage auf Tischen lagen, wurden zu digitalen Arbeitsflächen, auf denen Teams standortübergreifend gleichzeitig arbeiten konnten. Das veränderte nicht nur die Technik, sondern die Arbeitsweise selbst: Ergebnisse wurden sichtbarer, Beteiligung niedrigschwelliger, Abstimmung schneller.

Fesenfeld erinnert sich, dass genau dieser Umstieg im Nachhinein mehr geleistet hat, als zunächst erwartet. Die digitalen Werkzeuge wurden nicht nur für das Transformationsprojekt eingesetzt, sondern bereiteten den Boden für eine neue Art des hybriden Zusammenarbeitens im Alltag. Was damals Notlösung war, ist heute selbstverständliche Praxis – standortübergreifend, flexibel und ohne Qualitätsverlust.

Besonders relevant war das für ein Unternehmen mit zwei Standorten und unterschiedlichen kulturellen Prägungen. Digitale Kollaboration machte es möglich, beide Welten gleichberechtigt einzubinden – nicht sequenziell, sondern gleichzeitig.

Besonders relevant war das für ein Unternehmen mit zwei Standorten und unterschiedlichen kulturellen Prägungen. Digitale Kollaboration machte es möglich, beide Welten gleichberechtigt einzubinden – nicht sequenziell, sondern gleichzeitig. Was bleibt, ist ein verändertes Verständnis davon, wie Zusammenarbeit funktioniert: Tools als Ermöglicher – für schnellere Abstimmung, transparentere Prozesse und eine Zusammenarbeit, die nicht vom Kalender der nächsten Dienstreise abhängt.

Ergebnis: Mehr als bessere Kennzahlen

Am Ende eines Transformationsprojekts stellt sich immer die gleiche Frage: Hat es sich gelohnt? Bei Sedus fällt die Antwort eindeutig aus. Michael Fesenfeld bewertet das Projekt auf einer Skala von eins bis zehn mit einer Acht – und ist überzeugt, dass die Reise noch nicht zu Ende ist. Was bereits erreicht wurde, spricht jedoch für sich.

Die konkreten Effekte sind messbar. Vertriebsunterlagen werden bis zu zwei Monate früher fertiggestellt als zuvor – nicht weil der Druck gestiegen ist, sondern weil der Prozess früher greift. Innovationen für kommende Launchwellen werden bis zu 15 Monate im Voraus strukturiert vorbereitet. Keine Ausnahme, sondern Ausdruck einer veränderten Arbeitsweise.

Weniger sichtbar, aber mindestens genauso bedeutsam ist die Entlastung der Organisation. Die operative Hektik, die entsteht, wenn Probleme erst kurz vor dem Launch sichtbar werden, ist spürbar zurückgegangen. Teams arbeiten konzentrierter, Führungskräfte können loslassen – weil Transparenz und klare Strukturen ihnen zeigen, wo alles im Plan liegt und wo tatsächlich Unterstützung gebraucht wird.

Der vielleicht wichtigste Effekt aber zeigt sich nicht in Zahlen, sondern in der Haltung. Die Organisation wartet nicht mehr auf Entscheidungen von oben, sondern trifft sie eigenverantwortlich im definierten Rahmen. Monkey Management ist weitgehend verschwunden. An seine Stelle ist etwas getreten, das schwerer zu beschreiben, aber leicht zu spüren ist: eine Organisation, die sich als Gestalterin ihrer eigenen Arbeit versteht.

Struktur ist dabei nicht das Gegenteil von Freiheit – sie ist deren Voraussetzung. Das ist die vielleicht wichtigste Erkenntnis aus dem Genesis-Projekt bei Sedus.