



Foto: HDU

Alternativlose New Work

Der E-Commerce liegt weit hinter den Erwartungen zurück, das Marketing muss dringend auf die digitale Customer Experience ausgerichtet werden. Um das zu erreichen, gründet die Heidelberger Druckmaschinen AG eine neue Einheit, in der völlig anders zusammengearbeitet wird als im Rest des Konzerns. Die Heidelberg Digital Unit (HDU) ist ein New-Work-Projekt, das nicht schiefgehen darf. Dann kommt Corona.

Preview

- **Schneller von der Idee zur Lösung:** Wie die Idee für die Gründung der neuen Unit entsteht
- **Ausgründung als Start-up:** Was das New-Work-Projekt so risikoreich macht
- **Selbstverantwortung vom Start weg:** Warum das HDU-Team seinen Workspace selbst entwirft
- **Alles aus?** Zwei Schlüsselfiguren gehen, Corona kommt
- **New Work hoch fünf:** Die wichtigsten Bausteine des Arbeitskonzepts der HDU und wie sie an die Corona-Bedingungen angepasst werden
- **Zahlen als Zeugen:** Wie das neue Customer-Ökosystem wächst und gedeiht

Dienstag 23. März 2021, 10 Uhr. Überall Flipcharts, moderne Tische, gemütliche Sitzecken, stylische Arbeitsnischen ... es sieht hier nicht nur nach New Work aus, es riecht hier auch noch neu. Die kernsanierte und frisch möblierte Halle 44 ist zentrales Element wie Sinnbild eines groß angelegten New-Work-Projektes, mit dem die Heidelberger Druckmaschinen AG den Aufbruch in die neue Arbeitswelt schaffen will. Doch von Aufbruch ist derzeit nichts zu sehen. Mehr als 100 Personen können hier zusammenarbeiten, aktuell sind wir zu dritt. Corona hat die Halle leer gefegt. Ist damit auch das Projekt gescheitert – ein Projekt, das nicht scheitern darf?

Rückblick, drei Jahre zuvor. Die Heidelberger Druckmaschinen AG befindet sich seit Jahren in einem permanenten Umbauprozess. Kleine Druckereien sterben aus und große, auf Effizienz getrimmte Druckkonzerne übernehmen zunehmend das Geschäft. Gleichzeitig werden Druckmaschinen immer leistungsfähiger, heißt, mit immer weniger Maschinen kann immer mehr gedruckt werden. So löst etwa eine neue Maschine zwei bestehende ab. Beide Entwicklungen belasten den Umsatz des Traditionsunternehmens stark. Ein Restrukturierungsprojekt mit großen Einschnitten in Organisation und Personal hat zwar zu Kostenersparnissen geführt. Gleichzeitig aber stellt man fest, dass es neuer und zusätzlicher Businessmodelle bedarf, um für Heidelberg neue Wachstumsfelder zu erschließen. Dabei soll der Fokus vor allem auf neue innovative Anwendungen gerichtet werden, um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen.

Die Heidelberger Druckmaschinen AG

- Globaler Marktführer der Druckbranche mit einem weltweiten Marktanteil über 40 Prozent bei Bogenoffsetmaschinen.
- Produktportfolio: Integrierte Lösungsangebote und digitale Geschäftsmodelle für Maschinen, Software, Verbrauchsgüter und Performanceservices. Schwerpunkt: End-to-end-Digitalisierung der Kundenwertschöpfung.
- Etwa 11.300 Mitarbeiter an 250 Standorten in 170 Ländern.
- Jahresumsatz: 2,35 Milliarden 2019/2020.
- Weitere Geschäftsfelder außerhalb der Druckbranche: E-Mobilität und gedruckte organische Elektronik.

Neues strategisches Ziel: Wachstum im Customer-Ökosystem

„Den entscheidenden Impuls für das HDU-Projekt lieferte eine Erkenntnis, die bei uns im Unternehmen erst reifen musste: Wenn wir enger mit unseren Kunden zusammenrücken wollen, müssen wir zuerst selbst enger zusammenrücken.“

Diese Eindrücke prägen die Entwicklung der neuen Strategie, mit der sich das Unternehmen neue Zukunftsperspektiven schaffen will. Die Kernidee: Statt wie bislang nur Maschinen, Software und Service zu verkaufen, sollen durch neue Geschäftsmodelle wie Subskription, also Abo-Pakete, langfristige Partnerschaften mit Kundenunternehmen aufgebaut werden. Und zwar auf dem Fundament eines Customer-Ökosystems, in dem die Kunden sich nicht nur wohlfühlen und alles bekommen, was sie für ihr Business benötigen. Sondern in dem sie auch – auf Grundlage der weltweiten Maschinennutzungsdaten, die im Unternehmen kontinuierlich gesammelt werden – unterstützt werden, den Nutzungsgrad ihrer eigenen Maschinen zu steigern. Gleichzeitig können sie ihre eigenen Leistungsdaten mit vergleichbaren Maschinen in der ganzen Welt benchmarken. Damit wird eine Win-win-Situation geschaffen, bei der Kunden und Heidelberg vom Erfolg und der steigenden Effizienz des Kunden profitieren. Und erfolgreichere Kunden sind nicht nur treuere Kunden, sondern generieren auch größere Auftragsvolumen.

So überzeugend sich die Strategie auf dem Papier liest, so schwierig gestaltet sich deren Umsetzung in der Praxis. Zwar werden einige vielversprechende Lösungen entwickelt, etwa die Kundenanwendung Heidelberg Assistant, eine digitale Plattform mit allen Informationen rund um die eigene Druckerei, die direkten Zugang zu allen Services von Heidelberg und zum E-Shop bietet. Letztlich sind dies aber noch Insellösungen ohne breite Integration in das gesamte Ökosystem. Immer klarer wird: Das ausgegebene Ziel

eines Customer-Ökosystems scheint sich mit der aktuellen Struktur und Arbeitsweise noch nicht umsetzen zu lassen. Parallel dazu reift im Unternehmen eine Erkenntnis, die letztlich den entscheidenden Impuls für das HDU-Projekt liefert: Wenn wir enger mit unseren Kunden zusammenrücken wollen, müssen wir erst selbst enger zusammenrücken. Schnelle, innovative Kundenlösungen können wir nicht erreichen, wenn wir weiterhin in abgetrennten Silos arbeiten.

Kernfunktionen werden in einem agilen Startup gebündelt

Den Startschuss fürs Projekt gibt schließlich der Chief Digital Officer (CDO). Auf seine Initiative werden die Bereiche Marketing, E-Commerce, Apps, Digital Innovation und die direkt verbundenen IT-Abteilungen zusammengelegt – zur Heidelberg Digital Unit (HDU), ein Startup im Konzern, das unabhängig von den Konzernstrukturen agiert. Im Grunde ist so ein internes Startup im Unternehmen nichts Ungewöhnliches. Viele Großunternehmen und Konzerne haben solche aus der Taufe gehoben, als Inkubatoren, also Brutstätten für neue Entwicklungen und Ideen. Was unser Startup besonders macht: Es handelt sich um eine Ausgründung zentraler Unternehmensfunktionen in eine eigene Gesellschaft. Das ist alles andere als üblich, das ist mutig. Und bedeutet ein hohes Risiko. Wenn das schiefgeht, kann für das Gesamtunternehmen ein Schaden entstehen, der sich eventuell nicht mehr reparieren lässt.

Unter diesem großen Handlungsdruck wird uns schnell klar, dass unser neu zusammengestelltes Team nur dann erfolgreich sein kann, wenn wir eine andere Arbeitskultur entwickeln, einen, wie wir es nennen, „New Way of working together“. Der Anklang an New Work ist dabei kein Zufall. Denn genau das soll die HDU werden: ein Ort der New Work im Traditionsunternehmen, in dem auf Augenhöhe eng kooperiert und agil agiert wird – um so in Sprints in enger Verzahnung mit den Vertriebsgesellschaften zu schnellen Lösungen zu kommen und sukzessive besagtes Customer-Ökosystem aufzubauen.

Um diesem gedanklichen Fundament der HDU einen erlebbaren Raum zu geben, wird die Halle 44 – eine ehemalige Schreinerei auf dem Unternehmensgelände – in ein agiles Zentrum verwandelt, in dem alles auf Kollaboration ausgelegt ist. So sitzen dort etwa die Mitglieder eines Teams nicht

mehr in Einzelbüros auf demselben Flur, sondern in sogenannten Home Zones. In diesen ist immer auch Platz für die Mitglieder anderer Teams, denen man ansonsten in den offenen Räumen ganz natürlich begegnet. Zum spontanen Dialog laden die überall verteilten Sitzecken ein. Zwischen diesen gibt es Scrum Rooms, Think Tanks und Workbenches, Räume, die speziell dafür ausgelegt sind, das Artikulieren, Ausformen und Umsetzen neuer Ideen zu unterstützen.

Das Prinzip der Selbstverantwortung von Anfang an leben

Getrieben und organisiert wird der Aufbau der HDU-Räume nicht wie üblich im Unternehmen alleine vom Facility Management, sondern auch von den Mitarbeitenden selbst. Genauer gesagt von einem Kern von der Idee begeisterter Mitarbeitenden, die sich zum sogenannten Switchboard zusammenschließen. Das New-Work-Kernprinzip der Selbstverantwortung soll in die HDU-Räume bereits bei deren Entwurf und Aufbau Einzug halten.

So schön und einladend der agile Workspace aus unserer Sicht auch geworden ist, nicht alle Mitglieder der neuen Einheit ziehen mit Begeisterung ein. Einige Führungskräfte gehen im Kampf um ihre Einzelbüros auf die Barrikaden, einige Mitarbeitende „drohen“ mit lebenslangem Homeoffice, weil es in der Halle zu laut sei. Doch gerade als wir uns mehr und mehr aufeinander eingrooven, es richtig Spaß zu machen beginnt, wir in „HDU Lunches“ die ersten Erfolge und auch mal (lehrreiche) Misserfolge feiern, unser Work Café immer belebt ist und sogar bestückt mit leckeren Sachen, welche die Teammitglieder mitbringen, die Kollaborationsräume ständig belegt sind mit Gruppen, die an der Umsetzung ihrer Projekte arbeiten ... kommt ein Rückschlag nach dem anderen.

Ein Rückschlag nach dem anderen

Zunächst verlässt der CDO das Unternehmen, der nicht nur Initiator der HDU war, sondern bis dato auch deren wichtigster Sponsor im Vorstand. Wenige Monate später geht

die Geschäftsführerin und gefühlte Seele der HDU, um eine neue Herausforderung in einer anderen Branche anzunehmen. Und dann, dann kommt auch noch Corona: Während im Rest des Unternehmens in Einzelbüros teils noch weitergearbeitet wird, ist das in unserem offenen Workspace unter den neuen Bedingungen kaum noch möglich. Fast das gesamte Team zieht daher von jetzt auf gleich ins Homeoffice. Zurück bleiben leere Homeoffice, leere Scrum-Räume, leere Sitzecken, ein leeres Café ... eine leblose Halle 44.

Einige rechnen jeden Tag mit einem Vorstandsbeschluss: HDU aufgelöst, alles zurück auf früher. Wir fürchten, dass unser Team, das gerade erst begonnen hatte, zusammenzuwachsen, auseinanderdriftet, sich die HDU quasi von selbst auflöst. Wir erfahren ... etwas ganz anderes: großen Rückhalt vom neuen Geschäftsführer und Vorstand, die an uns und unseren Weg stärker glauben, als uns bewusst war, und einen starken Willen zum Weitermachen beim HDU-Team, wie eine Mitarbeitenden-Befragung im Dezember 2020 ergibt. Damit ist klar, das New-Work-Projekt im Traditionsunternehmen geht weiter, New Work geht in die nächste Welle.

Im Zuge dieser Welle, in der wir uns nun seit mehreren Monaten befinden, hat sich mehr und mehr herauskristallisiert, welche Bausteine unseres New-Work-Konzepts die wichtigsten sind, welche sozusagen das Fundament wie den Kit unserer agilen Einheit bilden. So funktionell sich diese für uns erwiesen haben, haben sie uns doch alle auch vor spezifische Probleme gestellt und tun es teils immer noch. Hinzu kommen coronabedingte Effekte, die weitere Lösungen erfordern. Allgemeiner ausgedrückt: Wir befinden uns nach wie vor in einem, wie wir finden, hochspannenden New-Work-Lernprozess.

Baustein 1: We-Design

Wie? Unsere Führungskräfte geben nicht nur die Aufgabenstellung in ihre Projektteams, sondern delegieren auch die Entscheidungskompetenz für die Lösungen (Involvement).

NEW WORK PIONEER Ausbildung



Wir befähigen Sie dazu, eine NEW WORK Transformation in Ihrem Unternehmen erfolgreich zu begleiten. Gemeinsam erarbeiten wir hierfür eine Roadmap.

TERMINE: ab 18.10.2021

- ▶ 20 Online-Sessions
- ▶ Individuelle Online-Coachings
- ▶ Expert-Impulse & Learning Nuggets

WEITERE INFOS:

www.krauspartner.de

KONTAKT:

max.leichner@krauspartner.de

NEW WORK
Powered by Dr. Kraus & Partner

++ Trainingskonzept ++

Fit für die Arbeitswelt 4.0

Katrin Greßer | Renate Freisler

**Drei Module
à zwei Tage**



ab 248 EUR

Profipaket-Mitglieder: ab 198 EUR

Jetzt bei uns online bestellen:

www.managerseminare.de/tb/tb-12065



Agile Methoden können nicht wirksam werden, wenn sie nur halbherzig und inkonsequent genutzt werden. Das bedeutet aber nicht, dass sie nicht auf spezifische Situationen angepasst werden können und müssen.

Wozu? Mit der Übertragung von Ergebnisverantwortung in die Teams steigt dort die Bereitschaft, mutige Entscheidungen zu treffen und sich noch mehr für die Zielerreichung zu motivieren.

Probleme und Learnings: Einigen Führungskräften fehlt noch das Vertrauen, dass ihre Teams auch wirklich zielkonforme Entscheidungen treffen. Hier hilft es, wenn sie in kleineren Schritten Verantwortung übertragen und so bestätigende Erfahrungen machen. Auf diese Weise kann sowohl das Vertrauen in das Team wie auch das Selbstvertrauen des Teams sukzessive wachsen.

Corona-Effekte: Besondere Verunsicherung besteht in den Teams zur Frage, wer eigentlich an welchem Thema arbeitet – verbunden mit der Angst, etwas zu verpassen, weil ich als Einzelperson nicht im Office bin („The fear of missing out“). Daher achten wir jetzt besonders darauf, den Informationsfluss lebendig zu halten. So haben etwa die Kolleginnen und Kollegen in den Teams eine Übersicht aufgebaut, in der alle selbstverantwortlich ihre Projekte und Meilensteine pflegen.

Baustein 2: Agility

Wie? Wir schulen nicht nur Mitarbeitende in der Anwendung agiler Methoden, sondern wenden sie in unseren Projekten auch konsequent an.

Wozu? Agile Denk- und Arbeitsweisen sind logische Antworten auf die schnellen Veränderungsprozesse innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Wir wollen mit Agilität näher am Kunden sein (z.B. mit Design Thinking), schneller zu neuen Ideen kommen

(z.B. mit Brain Writing) und immer bessere Produkte entwickeln (z.B. mit Scrum).

Probleme und Learnings: Wir haben schnell gelernt, wie wirksam agile Methoden sein können, ihre Anwendung ist für uns innerhalb kurzer Zeit selbstverständlich geworden. Für viele Mitarbeitende aus anderen Organisationsbereichen sind sie dies jedoch (noch) nicht. Bei bereichsübergreifenden Projekten ist es daher wichtig, Skepsis gegenüber den neuen Methoden ernst zu nehmen und darüber hinaus deren Stärken, aber eben auch mögliche Schwächen offen darzulegen. Was wir zudem gelernt haben: Agile Methoden können nicht wirksam werden, wenn sie nur halbherzig und inkonsequent genutzt werden. Das bedeutet aber nicht, dass sie nicht auf spezifische Situationen angepasst werden können und müssen.

Corona-Effekte: Die plötzliche räumliche Distanz war für uns als begeisterte Sticky-Notes-Kleber zuerst eine echte Herausforderung, da wir zunächst keine flexiblen digitalen Alternativen für die gemeinsame Ideensammlung hatten. Glücklicherweise hat Corona aber offensichtlich einige Anbieter beflügelt, unglaublich gute Lösungen für das agile Arbeiten über Distanz zu entwickeln. Die haben wir ausprobiert und uns ein Set passender Lösungen zusammengestellt, in dem das Whiteboard von Miro einen zentralen Platz einnimmt. Einige Projektmitglieder sagen sogar, mithilfe dieser Tools lässt sich besser agil arbeiten als gemeinsam vor Ort – insbesondere in großen Projektteams.

Baustein 3: Learning

Wie? Wir haben mehrere offene Lernformate für demokratisches Lernen geschaffen. Eines von diesen ist unser Learning Nugget, das jeden zweiten Donnerstag stattfindet und 20 Minuten dauert. Dort teilt jeweils eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter sein Know-how zu einem spezifischen Thema mit allen Teammitgliedern, die es interessiert. Die Themen variieren von „SQL für den Analysten“ über „Erfolgsfaktor Vertrauen“ bis zur virtuellen Kochanleitung zum Mitkochen. Zusätzlich werden die Lerneinheiten aufgezeichnet und stehen dauerhaft zur Verfügung.

Wozu? Wir sind fest davon überzeugt: Kontinuierliche Weiterentwicklung und persönliches Wachstum sind nicht nur erfolgskritisch, sondern auch menschliche Grundbedürfnisse und mithin ein wichtiger Faktor für Arbeitszufriedenheit.



Foto: HDU

New Work wie aus dem Bilderbuch: Die Mitglieder der HDU haben ihren neuen Workspace mit konzipiert und den Aufbau organisiert.

DEUTSCHLANDS GRÖSSTER KONGRESS FÜR STRATEGISCHES PERSONALMANAGEMENT

PERSONALMANAGEMENT KONGRESS — 2021

30./31. August – Berlin & Digital

Jetzt
Tickets
sichern

BESTÄTIGTE KEYNOTES



ILKA HORSTMEIER

Mitglied des Vorstands der
BMW AG



CLAUDIA KESSLER

Geschäftsführerin und
Raumfahrt-Ingenieurin
Die Astronautin



DANIEL TERZENBACH

Geschäftsführer und
Vorstand der Regionen
Bundesagentur für Arbeit

**WIR.
GEMEINSAM.
JETZT.**

Mit Best Case-Vorträgen von u.a.



AIRBUS

Marco Wagner
Geschäftsführer Personal &
Arbeitsdirektor



**STADT
MANNHEIM**

Dr. Liane Schmitt
Fachbereichsleiterin
Organisation & Personal



SIXT

Johanna Scheffer
Senior Director Global People
Development & New Work



SAP

Cawa Younosi
Head of People Germany



**FAU ERLANGEN-
NÜRNBERG**

**Prof. Dr.
Sabine Pfeiffer**
Professorin für Soziologie
(Technik – Arbeit – Gesell-
schaft)



TÜV SÜD

**Markus
Schwarzenböck**
Global Head of HR

Kontinuierliche Weiterentwicklung und persönliches Wachstum sind menschliche Grundbedürfnisse und mithin ein wichtiger Faktor für Arbeitszufriedenheit.

Probleme und Learnings: Nach einer ersten Phase, in der viele Themenvorschläge fürs Nugget hereinkamen, wird es zunehmend aufwendiger, Inputgeber und -geberinnen zu finden. Ein Grund: Ein ansprechendes Nugget zu erstellen, hat sich als durchaus anspruchsvoll erwiesen. Vor allem deshalb, weil es für Personen mit vollkommen unterschiedlichem fachlichem Background und Know-how verständlich sein muss: Was kann ich als Wissen voraussetzen, was nicht? Welche Fachbegriffe sind klar, welche muss ich erläutern? Die Resonanz auf der Teilnehmenden-Seite zeigt uns aber auch: Demokratische Lernprozesse fördern die intrinsische Motivation, sich weiterzubilden.

Corona-Effekte: Corona hat unseren Lernformaten kräftig Auftrieb verliehen. Sie werden als echter Mehrwert gesehen und gerne auch dafür genutzt, in Kontakt zu bleiben. Da die Formate nun virtuell laufen, nutzen diese viel mehr Personen als früher – auch außerhalb der HDU. Bei einem Nugget zum Thema „Google Analytics“ hatte etwa eine Kollegin ihre Community eingeladen, und plötzlich war sozusagen die ganze Welt dabei – USA verschlafen mit Kaffee am Morgen und Thailand mit dem Nachmittagste.

Baustein 4: Community & Identity

Wie? Heidelberg Assistant, E-Commerce, Omni-Channel-Lead-Generation, Smart Sales... für alle unsere Themen haben wir internationale Communities innerhalb des Konzerns aufgebaut. Gleichzeitig achten wir darauf, dass wir innerhalb dieser immer wieder in unterschiedlichen Konstellationen zusammenarbeiten.

Wozu? Die internationalen Fachcommunities haben wir vor allem mit dem Ziel gegründet, die Zusammenarbeit über Einheits- und Bereichsgrenzen hinaus pragmatischer und schneller zu gestalten. Diese Rechnung geht bislang auf. Vor allem, weil die Communities es ermöglichen, bei Fragen direkt mit dem Fachexperten oder der Fachexpertin Kontakt aufzunehmen, ohne den Umweg über die Hierarchie nehmen zu müssen. Mehr als nur ein positiver Nebeneffekt, den wir uns erhoffen und auch bereits beobachten: Das Zusammengehörigkeitsgefühl wächst über die Bereichsgrenzen hinaus. Denn nichts zählt unserer Meinung nach stärker auf dieses ein als gemeinsame Erfolge. Durch die wechselnden Konstellationen in der Zusammenarbeit versuchen wir, die Effekte des Zusammenschweißens und der Identitätsbildung zu multiplizieren. Zudem geht es bei diesem Modell darum, dass die Organisationsmitglieder möglichst viele verschiedene Sichtweisen auf „ihre“ Themen kennenlernen.

Probleme und Learnings: Die verstärkte Zusammenarbeit über die Einheits-, Bereichs- und vor allem auch Ländergrenzen lässt kulturelle Unterschiede deutlicher hervortreten. Damit diese nicht zu Missverständnissen führen, ist es wichtig, dass wir ein Gespür füreinander entwickeln und uns menschlich aufeinander einstimmen. Das geht allein im formellen Arbeitskontext – auch in einem agilen Umfeld – nur sehr bedingt. Dafür braucht es idealerweise spontane informelle Begegnung. Um diese zu fördern, sind bei uns etwa gemeinsame virtuelle Coffee Breaks in den Communities entstanden.

Corona-Effekte: Auch fürs Community Building bedeutet Corona und die damit einhergehende Digitalisierung der Zusammenarbeit einen Boost. Heute ist es völlig normal, die Kollegin aus Asien oder den US-Kollegen eben dazuzuschalten.



Mehr zum Thema

► Andrea Bittelmeyer: New Work bei der Teambank – Rezeptfrei agil.

www.managerseminare.de/MS270AR05

Vorgefertigte Rezepte für die agile Transformation? Die Teambank setzt lieber auf einen organischen Wandel von innen heraus. Der zentrale Grundsatz dabei: Was nicht zum Unternehmen und dessen Werten passt, wird wieder ausgespuckt. Neue Wege, die funktionieren, verfestigen sich dagegen wie Trampelpfade. Gerade in der Corona-Krise hat sich gezeigt, dass das Unternehmen damit vieles richtig macht.

► Stephan Heiler, Gebhard Borck: Transformation eines Traditionsunternehmens – Schaffen ohne Chefs.

www.managerseminare.de/MS259AR03

Keine Experimente. Sicherheit. Eingefahrene Bahnen. Daran denkt man, wenn von einem Traditionsunternehmen aus der deutschen Provinz die Rede ist. Doch die Alois Heiler GmbH tickt anders: Seit Jahren befindet sich das Unternehmen auf einer Reise ins Unbekannte, bei der es sich neue Formen der Zusammenarbeit erschließt. Der Geschäftsführer Stephan Heiler und Berater Gebhard Borck mit einem ungeschönten Reisebericht.



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS281AR07

Tutorial

Sieben To-dos beim Aufbau einer agilen Unit



Die Heidelberger Druckmaschinen AG hat zentrale Unternehmensfunktionen zusammengefasst und zu einer neuen Unit ausgegründet. Diese hat sich nach New-Work-Vorbild als agile Einheit organisiert. Worauf es in einem solchen Prozess ihrer Erfahrung nach besonders ankommt, haben die Mitglieder der Unit in sieben To-dos auf den Punkt gebracht.

1. Culture is Key – Agile Teams und Fehlerkultur aufbauen

Die Kultur folgt vor allem der Struktur. Das Fundament einer agilen Arbeitskultur, die sich durch Schnelligkeit, Flexibilität und hohe Kundenorientierung auszeichnet, sind daher agile Teamstrukturen. Gleichzeitig sollten alle Teammitglieder in der Anwendung agiler Methoden geschult und idealerweise bei deren Einsatz (anfangs) begleitet werden. Dabei gilt: Fehler müssen wirklich als Lernmomente und nicht als Störer begriffen werden. Gefragt sind in diesem Punkt vor allem die Führungskräfte, die eine solche Haltung vorleben müssen.

2. Involve – Entscheidungen und Info demokratisieren

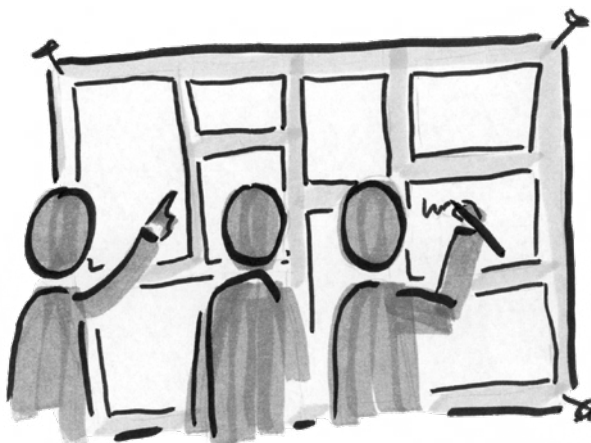
Wenn agile Teams Aufgaben übernehmen, sollten sie auch mit der Kompetenz ausgestattet werden, sämtliche lösungsrelevanten Entscheidungen zu treffen. Dafür benötigen sie Zugriff auf alle relevanten Informationen.

3. Stay curious – Neugier und Dialog fördern

Der Aufbau einer neuen Einheit bedeutet für alle Beteiligten immer auch große Unsicherheit. Das führt leicht dazu, dass einmal eingeführte Strukturen, Methoden und Tools nicht weiter hinterfragt werden, weil sie schnell zu jenen geordneten Bahnen und Routinen werden, die alle vermissen – auch wenn sie vielleicht nicht wirklich gut passen. Wichtig ist es daher in der Aufbauphase einer agilen Einheit – aber auch darüber hinaus – sich die Neugier zu bewahren, die eigenen Lösungen weiter zu hinterfragen und die Augen für alternative Wege und Optionen offen zu halten. Dabei hilft es, regelmäßig gemeinsam eine Metaperspektive einzunehmen und in die Reflexion der eigenen Strukturen und Vorgehensweisen zu gehen. Zudem wichtig: Dialogmöglichkeiten wie virtuelle Austauschformate oder gemütliche Meeting Points einrichten. Denn an solchen „Orten“ ergibt sich immer auch ganz natürlich Austausch über die gemeinsame Arbeit.

4. Dialog Space – Bereichsübergreifenden Austausch ermöglichen

Genauso wichtig wie der Austausch der Mitglieder der Einheit untereinander ist der Dialog mit anderen Bereichen. Dieser ermöglicht es, immer wieder andere Sichtweisen (auf den eigenen Bereich) einzunehmen, zu erfahren, wie er nach außen wirkt (Eigen- und Fremdwahrnehmung können deutlich auseinanderklaffen) und verhindert so ein „Köcheln im eigenen Saft“. Bereichsübergreifender Austausch entwickelt sich jedoch nicht von alleine, sondern muss organisiert werden.



5. Share Knowledge – Mit Learning Nuggets auf Augenhöhe lernen

Mit- und voneinander zu lernen, fördert nicht nur das individuelle Wachstum und die Mehrperspektivität im Denken, sondern auch das Netzwerken und das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team. Ein gutes Format dafür ist ein sogenanntes Learning Nugget: Ein Teammitglied gibt einen kurzen Input – z.B. 20 Minuten – zu einem Thema, in dem es sich besonders gut auskennt. Werden die Nuggets aufgezeichnet, lässt sich sukzessive eine praxisorientierte Lernbibliothek aufbauen.

6. Flexible Workspace – Alle wählen ihren Arbeitsort selbst

Der eine braucht vor allem Ruhe, um zu arbeiten, die andere beflügelt ein geschäftiges Treiben um sie herum. Die eine Aufgabe erledigt sich am besten in den eigenen vier Wänden im Homeoffice, für die andere ist ein Ort ideal, in dem mit anderen immer wieder in Austausch gegangen werden kann.

7. Free Coffee – Kaffee-Ecke als Beziehungs-Hot-Spot einrichten

Die Rolle von gutem kostenlosem Kaffee oder natürlich auch Tee als Beziehungsstifter sollte nicht unterschätzt werden. Gibt es dazu gemütliche Sitzmöglichkeiten und einladende Stehgelegenheiten, entsteht ganz von selbst angenehmer informeller Austausch, der die Beziehungen der Teammitglieder untereinander stärkt.

Quelle: www.managerseminare.de, Karsten Franz und Victor Gotwald; Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Baustein 5: Wellbeing

Wie? Ein Dachgarten als Platz zum Runterkommen oder auch inspiriertem Arbeiten, ein Fitnessstudio, Yogakurse ... wir haben viele Angebote zur Förderung des körperlichen Wohlbefindens der HDU-Mitarbeitenden gesetzt. Zudem haben wir Spielregeln vereinbart, die unserer Meinung nach ein Miteinander fördern, das gut für das seelische Wohlbefinden ist. Auf ihren Kern reduziert lauten diese so: Ich darf alles sagen, werde gehört, kann mich einbringen, werde ernst genommen, bin nicht an meinen Schreibtisch gebunden.

Wozu? Wenn wir uns beim Arbeiten wohlfühlen, sind wir motivierter, uns voll einzubringen, mehr zu investieren und unser Bestes zu geben. Dies ist natürlich keine neue Erkenntnis. Neu war für uns aber die Erfahrung, gemeinsam für unser Wellbeing Verantwortung zu übernehmen.

Probleme und Learnings: Es hilft nichts, wenn wir Wohlfühl-Angebote machen, uns aber schief angucken, wenn wir sie (gefühlte zu viel) nutzen. Solange jemand schon einen dummen Kommentar erntet, wenn sich zwei Kolleginnen und Kollegen auf einem Sofa bei einem Kaffee austauschen oder jemand in Socken auf dem Dachgarten arbeitet, haben wir noch viel Kulturarbeit vor uns. Dabei – das ist bei uns sehr deutlich geworden – spielen die Führungskräfte eine zentrale Rolle. Je „natürlicher“ sie die Wellbeing-Angebote selbst nutzen und sinnvoll in ihren Arbeitsalltag integrieren, umso selbstverständlicher tun dies auch die anderen Teammitglieder.

Corona-Effekte: Die plötzliche räumliche Distanz hat uns sehr deutlich gezeigt, wie wichtig das enge persönliche Miteinander für unser seelisches Wohlbefinden ist. Aus dem daraus resultierenden Gefühl, ein Team – und damit niemals (mit einem Problem) alleine – zu sein, schöpfen wir viel

psychische Kraft. Mit kleinen Ritualen – etwa fünfminütigem informellem Austausch vor dem Beginn virtueller Meetings – und Events, wie morgendlichen gemeinsamen Kaffeerunden oder einer virtuellen Games Night, suchen wir den für unser Wellbeing so wichtigen Zusammenhalt zu stärken.

Das Customer-Ökosystem wächst

Unser agiler (Bau-)Plan scheint aufzugehen, das von uns initiierte und konstruierte Customer-Ökosystem wächst und gedeiht. So zählt etwa unsere Plattform „Heidelberg Assistant“ aktuell über 3.000 User, zehnmal so viele wie vor der Gründung unserer agilen Unit. 60 Prozent von diesen nutzen die Plattform regelmäßig und loggen sich Monat für Monat ein. Aus Benchmarks mit Unternehmen, die ähnliche Plattformen aufgezogen haben, wissen wir, dass das sehr gute Zahlen sind. Auch unserem E-Commerce-Geschäft konnten wir in der HDU einen kräftigen Schub verleihen. Die Zahl der „Active Customers“ hat sich auf über 4.500 mehr als verdoppelt. Und die Nähe zu unseren Kunden? Ist viel, viel größer geworden. Wir unterstützen den weltweiten Vertrieb aktiv, die Kundenbedürfnisse jetzt punktgenau zu bedienen.

Trotz unseres Erfolges bleibt die HDU nicht als unabhängige Einheit bestehen, sondern wird im Zuge einer weiteren Restrukturierung in den Konzern reintegriert. Faktisch ändert sich damit für uns erst einmal wenig, wir folgen weiter unserem Weg. Gefühlt sogar mit noch mehr Rückenwind von der Unternehmensführung als zuvor. Während in anderen Bereichen des Konzerns Stellen abgebaut wurden, wächst die Mannschaft der HDU weiter. Gleichzeitig wächst das Interesse für unseren „New Way of working together“ im Unternehmen. Einige andere Bereiche haben wir bereits mit unseren New-Work-Ideen und -Methoden angesteckt. Zudem fördert der Vorstand mittlerweile gezielt die Entwicklung einer agilen Kultur in der gesamten Organisation.

Die HDU, die als Business-Innovations- und New-Work-Projekt, das nicht schiefgehen darf, gestartet ist, hat sich somit zu einer Keimzelle für Neue Arbeit im Traditionsunternehmen entwickelt. Unsere größte Herausforderung sehen wir aktuell darin, uns unsere besondere Art und Weise der Zusammenarbeit und unsere Startup-Kultur zu erhalten – trotz unseres Wachstums und der Tatsache, dass wir wieder Teil des Unternehmens Heidelberger Druckmaschinen AG sind.

Karsten Franz, Victor Gotwald

Die Autoren: **Karsten Franz** (rechts) ist Digital Innovation Manager in der Heidelberg Digital Unit (HDU), die zur Heidelberger Druckmaschinen AG gehört. Kontakt: karstenfranz.de. **Victor Gotwald** begleitet Unternehmen in Veränderungsprozessen. Agile Transformation gehört zu seinen Schwerpunktthemen. Kontakt: gotwald.de

Foto: HDU