

Das Solution Lab

Bewegung in gewachsenen Unternehmen

Das Solution Lab dient der Umsetzung innovativer Ideen und soll die interdisziplinäre Zusammenarbeit in Unternehmen fördern. Fünf bis sieben Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen arbeiten vier Wochen lang als crossfunktionales Team an der Idee und an sich selbst.



Die Idee zum Solution Lab entstand im April 2017 bei der Hanseatic Bank, die bis dahin als klassisch aufgestelltes Unternehmen wenig mit neuen Formen der Zusammenarbeit experimentierte. Schon nach dem ersten Prototyp des neuen Formats war klar: Die Hanseatic Bank möchte nicht nur das Lab weiterführen, sondern auch im gesamten Unternehmen viele weitere Schritte in Richtung neuer Arbeitsformen gehen.

Was das Solution Lab ausmacht, ist die Erfahrung sehr gut funktionierender Zusammenarbeit, die die Mitarbeiter anschließend in den normalen Alltag ihrer Arbeitsbereiche hineinragen und dort verbreiten.

Die Motivation

Dass sich die großen traditionellen Unternehmen in Deutschland bewegen müssen, ist längst in den Chefetagen angekommen. Agilität, seit einiger Zeit aus der Ecke der Softwareentwicklung herausgetreten, kursiert als Zauberwort auf die Herausforderung, dass die Ökonomie von morgen mehr Beweglichkeit, mehr Kundennähe, mehr Selbststeuerung benötigt. Die Veränderungen sind an vielen Stellen sichtbar, vor allem in Start-ups oder den Großen im Silicon Valley. Wie können hochspezialisierte Unternehmen, die ihre Stärke gerade aus Differenzierung und Effizienz gewonnen

haben, auf die Dynamik des Marktes reagieren?

Die Verheißung kommt von den Apologeten agiler Transition: Scrum-Mastern, Kanban-Gurus und agilen Coaches. Laut ihnen muss man die Teams nur machen lassen, agil nach Lehrbuch werden und alle Probleme lösen sich quasi von selbst. Produktivität, Mitarbeiterzufriedenheit, Beweglichkeit am Markt und Kundenbedürfnisbefriedigung – alles schießt durch die Decke, ganz von alleine. Was auf der grünen Wiese hervorragend funktioniert, entpuppt sich jedoch oft als Herkulesaufgabe in gewachsenen Strukturen.

Es gibt zwei gängige Wege, diese Aufgabe zu meistern:

- Ich stelle Teams im Unternehmen zusammen, die Vorreiter agilen Arbeitens werden, und eröffne sozusagen ein Experimentierfeld innerhalb des Unternehmens, das als Ausgangsbasis für die weitere Transition in anderen Bereichen dient.
- Der zweite Weg ist die Ausgründung. Mit dem Wissen, aus Tankern keine wendigen Sportboote machen zu können, werden eigenständige Units aus-gegründet.

Beide Wege haben Vor- und Nachteile. Im ersten Fall bleibt die Kultur des Unternehmens in ihrer Gänze wenig verändert. Es gibt eine Blase im Unternehmen, die jedoch wenig bis gar nicht in die bestehenden Abläufe hinein wirkt. Abhängigkeiten bleiben erhalten und Anforderungen von außen zerschneiden häufig die Freiräume. Die Veränderungen bedürfen eines sehr langen Atems und es dauert, bis die Erfolge spürbar werden, Kraft entfalten, zu einem sich selbst bestärkenden System werden. Gefahr dabei: Der Anfangsenthusiasmus verpufft schnell, Frust macht sich breit.

Beim zweiten Weg ist die Trennung von bestehenden Prozessen deutlicher. Dafür gibt es nun gar keine Veränderungswirkung auf das Mutterunternehmen. Da die Größen- (und Macht-)Verhältnisse eindeutig sind, kommt es oft zur Rückabwicklung. Nach der Ausgründung kommen Einbindung und Unterordnung in die bestehenden Strukturen, die Mutterkultur schluckt die Tochter.

Das Solution Lab geht einen anderen Weg, der den Fokus auf das Erfahrbarmachen neuer Arbeitsformen legt. Der Vorteil: Jeder, der im Solution Lab war, hat agiles Arbeiten gelebt und gelernt. Wer die Chance hatte, Teil von Unternehmen in der Gründungsphase oder Teil eines High-Performance-Teams zu sein, weiß: Mit allen gemeinsam an einem Strang zu ziehen, erfolgreich zu sein und wahnsinnig viel in kurzer Zeit zu bewegen – diese Erfahrung vergisst man nicht.

Was ist das Solution Lab?

Wie motivierend und interessant wäre unsere Arbeit, wenn wir gemeinsam innovative Ideen schnell testen und umsetzen könnten? Wenn wir über Abteilungsgrenzen hinaus unser Wissen unkompliziert zusammenführen könnten? Wenn uns dabei das Tagesgeschäft nicht immer in den Weg käme?

Genau das wird im Solution Lab möglich. Es ist eine Art der innovativen Mini-Projektarbeit, bei der aus einem Einfall ein

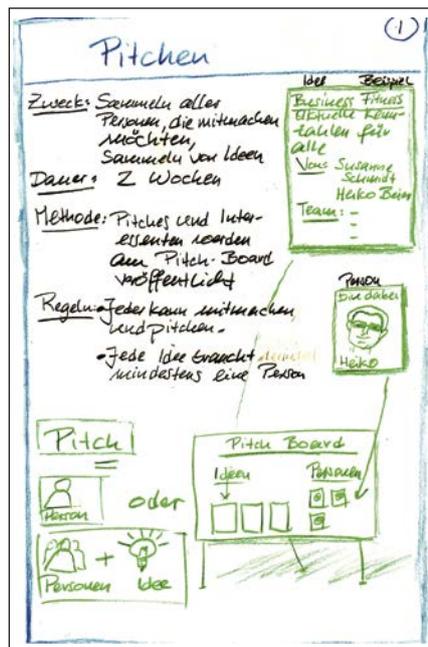


Abb. 1: Phase 1 - Pitchen

funktionierender Prototyp, ein Minimum Viable Product (MVP) oder ein Proof of Concept (PoC) entwickelt wird. Die Lab-Teilnehmer arbeiten an einem Ort abseits ihres regulären Arbeitsplatzes und in einer vorgegebenen Zeitspanne an der Umsetzung dieser Idee.

In unserem Fall arbeiten etwa sechs Kollegen aus verschiedenen Abteilungen vier Wochen zusammen. In dieser Zeit wird die Coworking-Area Mindspace am Rödtingsmarkt zum neuen Arbeitsplatz für die Teilnehmer. Dort wächst das Team zusammen und kann seiner Kreativität fern vom normalen Tagesgeschäft freien Lauf



Abb. 2: Phase 2 - Pitch-Day

lassen. Der fachübergreifende Austausch steht dabei genauso im Mittelpunkt wie der Spaß an der gemeinsamen Arbeit.

Ziele des Solution Labs

Zu Beginn des Solution Labs haben wir uns Ziele für das Lab gesetzt, an denen wir den Erfolg der Solution-Lab-Idee messen wollten. Sie dienen auch als Entscheidungsgrundlage zur Etablierung des Labs als festen Bestandteil der Kultur der Bank. Im Einzelnen waren das folgende Ziele:

- In 4 Wochen zur Idee einen Prototyp entwickeln.
- Lust auf crossfunktionale Kollaboration machen.
- Mentalitätswandel anstoßen.
- Einfach machen – Passivität in engagierte Aktivität wandeln.
- Lebendes Beispiel für agile crossfunktionale Zusammenarbeit sein.
- Gute Muster aus dem Solution Lab zurück in die Organisation tragen.
- Agilität lernen.

Das Solution Lab ist erfolgreich, wenn:

- gute Ideen gefunden und als Prototyp umgesetzt sind,
- Mitarbeiter aus dem Lab Spaß und Spirit in die Organisation mitnehmen,
- Ansätze zur Verbesserung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit da sind und
- das Erlernte in die DNA übergeht.

Für das erste Lab-Team ergab sich daraus tatsächlich ein nicht unerheblicher Erfolgsdruck, aber dazu mehr im Abschnitt „Lernings: 15 Monate und 6 Labs später“.

Der Lab-Prozess im Überblick

Als wir den Lab-Prozess entwarfen, galt es nicht nur, eine gute Übereinstimmung mit den Hauptverantwortlichen zu erzielen. Auch war es wichtig, einen einfachen Weg zu finden, um die Idee eines Solution Labs bei allen Mitarbeitern der Bank zu platzieren. So entstanden die folgenden fünf Stationen.

Wir haben bewusst auf PowerPoint verzichtet, um dem Charakter der initialen Idee und der Veränderbarkeit des noch ganz jungen Prozesses gerecht zu werden – frei nach dem Motto: Überzeugen kann man Experten durch frühzeitige Einbindung und Partizipation. Der Lab-Prozess beinhaltet neben dem eigentlichen vierwöchigen Lab auch den vorherigen Ideenfindungsprozess und die Verarbeitung der Ideen nach der Durchführung des Labs.

<p>Zielgruppe: Wird die Idee die Zielgruppe begeistern können? [„Das interessiert doch niemanden“ (1) bis „Begeisterung in der Zielgruppe“ (5)]</p>
<p>Personen und Ressourcen: Passt diese Idee gut in ein 4-Wochen-Lab? [„Passt schlecht“ (1) bis „Ich glaube, das klappt“ (5)]</p>
<p>Ziel & Impact: Können wir damit etwas im Markt bewegen? [„Völlig unter dem Radar“ (1) bis „Wir werden Rockstars“ (5)]</p>
<p>Kann diese Idee bei uns im Unternehmen etwas verändern? Welche Veränderung wird diese Idee bewirken? [von „Alles bleibt beim Alten“ (1) bis „Total innovativ“ (5)]</p>
<p>Habe ich ein gutes Bauchgefühl? 1: Ich werde dafür kämpfen, dass diese Idee nie ins Lab kommt. 2: Ich bin nicht überzeugt, dass das nun dran ist. 3: Ist okay 4: Ich finde die Idee toll. 5: Ich werde dafür kämpfen, dass diese Idee ins nächste Lab kommt.</p>

Tabelle 1: Pitch-Kriterien

Pitchen

Ideen vorschlagen können alle. Und ebenso können einzelne Personen sich selbst als Teilnehmer für das nächste Lab bewerben. In der Pitch-Phase geht es darum, möglichst viele Menschen für das nächste Lab zu begeistern und dabei viele Ideen zu erzeugen (siehe Abbildung 1).

Die Pitch-Phase sollte vier bis sechs Wochen lang sein, damit genügend Ideen erzeugt werden können. Außerdem braucht es zwischen der Auswahl der Idee und dem Start des Labs etwas Zeit, um den Einsatz der Teilnehmer planen zu können. In der Bank lief die Kommunikation über das Intranet und die Abteilungs- und Teamleiter.

Pitch-Day

An diesem Tag werden die Ideen vorgestellt (siehe Abbildung 2). Es gilt, eine

Jury aus Management und Publikum zu überzeugen. Der eigentliche Pitch ist kurz, die Teilnehmer sollten alles in maximal zehn Minuten präsentieren. Oft braucht es in der Vorphase hier ein bisschen gutes Zureden oder Tipps, wie eine tolle Präsentation aussieht. Teams, die ihre Präsentation vorab üben und mit verteilten Rollen vortragen, sind hier meist im Vorteil.

Die Jury setzt sich aus Geschäftsführung, Management und Betriebsrat zusammen. Das ist gleichzeitig das Kernteam, das die Entstehung des Labs begleitete. Auch das Publikum wird im Pitch befragt und hat eine Stimme. Beurteilt wird nach den in Tabelle 1 zusammengefassten Kriterien.

Team-up

Mit dem Pitch stehen die Idee und einige der Personen für das nächste Lab-Team fest. Jedoch kann es vorkommen, dass

das Team noch unvollständig ist und weitere Mitglieder gefunden werden müssen. Zudem muss in der Firma geklärt werden, wer die Teilnehmer in ihrer Abwesenheit in der Abteilung vertreten kann. Kurz: Bevor es losgehen kann, vergeht noch etwas Zeit.

In der Bank nahmen wir an, dass sechs Wochen ausreichend sein müssten, um selbst stark überlasteten Bereichen ausreichend Vorlauf und Handlungsspielraum zu geben, wenn etwa zwei zentral benötigte Experten für vier Wochen im Lab verschwinden. Die Team-up-Phase ist dafür da, alle Vorbereitungen zu treffen, damit das nächste Lab beginnen kann (siehe Abbildung 3).

In dieser Phase wird aus dem begleitenden Kernteam auch ein „Pate“ für das Lab benannt. Der Pate funktioniert für das Lab-Team als Schnittstelle zum Kernteam und hilft bei organisatorischen oder managementrelevanten Fragen.

Das Solution Lab

Nun beginnt die eigentliche vier Wochen dauernde Zeit im Solution Lab (siehe Abbildung 4). In der Regel kennen sich nicht alle Teammitglieder und auch das Thema ist manchen neu. Daher haben wir sehr gute Erfahrungen damit gemacht, den ersten Tag unter das Motto „Kennenslernen und gemeinsame Produktvision“ zu stellen. Auch wenn der Wunsch nach Loslegen groß ist, lohnt es sich, über ein gemeinsames Zielbild zu sprechen.

Als methodischen Kern haben wir exzellente Erfahrungen mit Consent-Driven Decisions gemacht. Die Findung eines Konsens, das heißt eines Beschlusses, bei dem keiner der Anwesenden einen großen Einwand hat, führt zu einer sehr achtsamen Kommunikation im Team und in der Regel dazu, dass Teams sehr schnell auf einen gemeinsamen Nenner kommen.

Jedes Lab wurde bislang durch zwei externe Coaches begleitet, die das sich formierende Team auf dem Weg zum Ziel begleiteten. Die Arbeitsweise ist irgendwie agil. Der Lab-Rhythmus in vier Wochen beinhaltet tägliche Stand-up-Treffen, das Arbeiten an einem gemeinsamen Board und nach jeder Woche eine Retrospektive. Auf Wunsch können Teams sich in Richtung Scrum oder Kanban bewegen, das ist allerdings keine Vorgabe. Halt „irgendwie agil“.

Anfangs gab es die Idee, dass das Management einmal pro Woche das Team besucht und die aktuellen Ergebnisse präsentiert werden. Die Erfahrung zeigte, dass es besser ist, diese Besuche nur jeweils am Anfang und am Ende des Labs durchzuführen. Eine Präsentation der Vision und

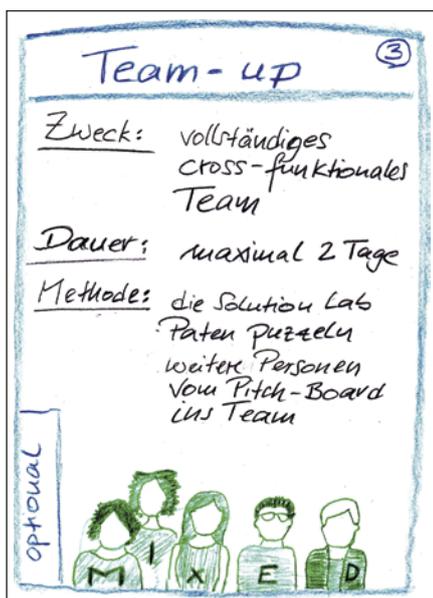


Abb. 3: Phase 3 - Team-up

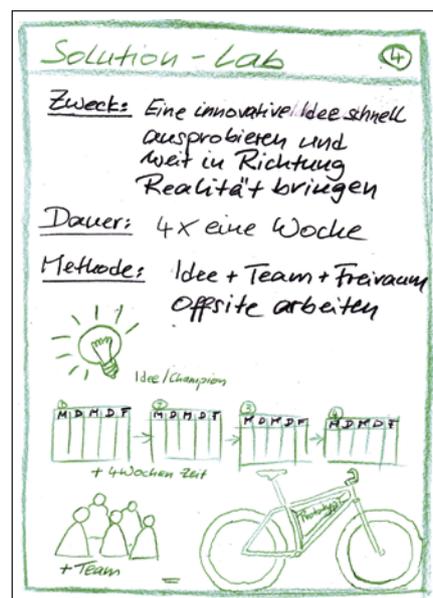


Abb. 4: Phase 4 - Solution Lab

der Ideen des Teams in der ersten Woche ist wichtig, um Feedback einfließen lassen zu können.

Gerade diese Termine sind mit viel Lernen verbunden. Beispielsweise lernen Manager, dass sie den einmal in der Karriere aufgesetzten Hut nicht einfach wieder ablegen können, selbst wenn sie es möchten. Der Hut ist halt drauf und wird von allen Angestellten gesehen. Andererseits lernen die Lab-Teilnehmer, wie wichtig eine gute und knackige Präsentation sein kann, um Verständnis und Zustimmung zu bekommen. Nach vier Lab-Wochen geben die Teilnehmer die Abschlusspräsentation.

Was nach dem Lab geschieht

Am Ende des Labs stellt das Team seine Ergebnisse dem Kernteam vor (siehe Abbildung 5). Oft schlagen die Teilnehmer vor, dass sie für einen begrenzten Zeitraum weiter gemeinsam am Ergebnis arbeiten dürfen. Etwa alle zusammen an zwei Tagen im Monat oder an einem Tag pro Woche. Über diese Vorschläge berät das Kernteam in einem Meeting, das eine Woche nach dem Lab stattfindet.

Gleichzeitig dient dieser Termin als Retrospektive für das vergangene Lab im Kernteam, also ohne die Teilnehmer des Labs. Ziel dieses Termins sowie der ge-

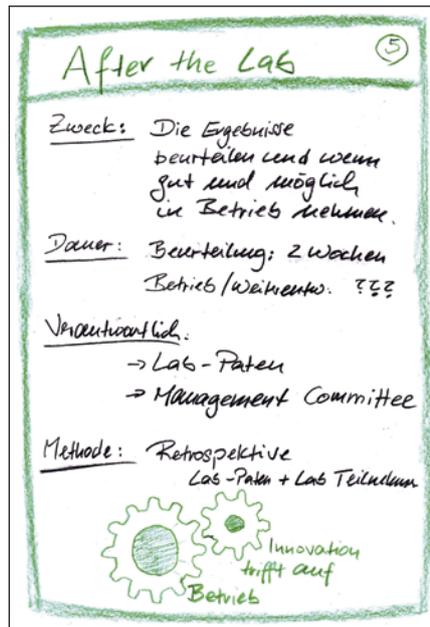


Abb. 5: Phase 5 - AfterTheLab

samten Arbeit des Kernteams ist es, den Lab-Prozess im Unternehmen ständig zu verbessern und am Leben zu halten.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Phase nach dem Lab oft schwer ist. Denn es muss abgewogen werden, ob trotz voller Roadmap im Unternehmen und trotz des

knappen Personalstands die oft hervorragenden Lab-Ergebnisse weiter bearbeitet werden sollen oder ob man das Vorhaben in das eh volle Projektportfolio des Unternehmens übernehmen sollte. Letzteres kann dann allerdings zu langer Wartezeit führen, bevor das Lab-Vorhaben dran kommt. Oder lässt man als Unternehmen ein gutes Vorhaben trotzdem sterben, um nicht zu viele Vorhaben gleichzeitig zu starten und den Gesamtfokus nicht zu verlieren?

Das Lab wirkt im Unternehmen wie eine Brille, die Dinge erkennbar macht, die häufig vorher nicht im Fokus standen. Etwa Engpässe bei der Infrastrukturbereitstellung, mangelnde IT-Ressourcen oder ein überlastetes Gesamtportfolio.

Learnings:

15 Monate und 6 Labs später

Was wir erlebt haben:

In vier Wochen schafft man etwas

Die Lab-Teams haben Herausforderungen auf drei Ebenen:

- Sich als Team finden und selbst organisieren.
- Neue Methoden der Zusammenarbeit lernen und anwenden.

IBM Client Innovation Center
Germany



FRONTEND.
BACKEND.
HAPPYEND.

Wir arbeiten mit einem Team aus über 450 Talenten an der Entwicklung einer besseren Welt. Gemeinsam konzipieren, entwickeln und testen wir seit einem halben Jahrzehnt in über 50 Kundenprojekten u.a. an den Standorten Magdeburg, Frankfurt a.M., München und Köln/Bonn.

Unsere Teams setzen sich aus berufserfahrenen Experten und hochmotivierten Berufseinsteigern zusammen. Diese Vielfalt kombiniert mit einem breiten Technologiespektrum zeichnen unseren abwechslungsreichen Berufsalltag aus. Wohlfühlen, persönliche Weiterentwicklung und Spaß an der Umsetzung einer

digitalisierten Welt zählen bei uns mehr als nur der deployte Code.

Hinter jedem innovativem Entwicklungsteam steht eine starke Projektleitung. In diesem Bereich unterstützen wir unsere Kunden mit Experten aus den Bereichen Agile, Projektmanagement und Business Analyse. Bei uns hast Du die Möglichkeit, in verschiedene Projekte und Industrien einzusteigen und Dich mithilfe unserer Karrierepfade und Schulungen kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Mehr über uns erfährst Du auf unserer Webseite.



IBMCICEU



xing.to/cicgermany



@IBMCICEU



www.ibm.biz/cicgermany

- Eine gute Idee zu einem funktionierendes Produkt, MVP, Prototyp, PoC entwickeln.

Die sechs Lab-Teams von April 2017 bis Juli 2018 haben alle drei Herausforderungen gemeistert und dabei ganz unterschiedliche Ergebnisse gebracht. Vom Monitoring wesentlicher Kennzahlen des Unternehmens transparent für alle Mitarbeiter, bis hin zur „LernBank“, einem neuen Konzept für die eigenverantwortliche Weiterbildung aller Mitarbeiter, das im Juli 2018 live ging.

Jedes Lab hat dafür eigene Wege gefunden, aber alle waren sich in den abschließenden Retrospektiven einig: So wollen wir am liebsten weiterarbeiten.

Werte schaffen Werte

Agile Prinzipien sind der Motor für eine produktive und wertschaffende Zusammenarbeit. Wie tragen wir das nach dem Lab weiter in die Organisation? Denn:

Die Arbeit geht nach dem Lab weiter

Wie kommt ein Prototyp aus dem Lab in den Live-Betrieb? Dafür haben wir noch kein Patentrezept. Wir beobachten: Das Unternehmen findet dafür verschiedene Ansätze, von der Verlängerung des Labs, über den Weg des Projektantrags bis zur wöchentlichen Slacktime, in der das Lab-Team sich wieder zusammenfindet und über einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten an seinem Produkt weiterarbeitet.

Was wir gelernt haben:

- Das Solution Lab braucht die Zustimmung und Unterstützung von Geschäftsführung und Management. Denn es ist eine große Investition, drei bis vier Mal im Jahr fünf bis sieben Personenmonate bereitzustellen. Die Bereiche, aus denen die Kollegen in das Lab entsendet werden, müssen trotzdem weiterhin funktionieren. Hierfür muss das gesamte Management mitziehen. Und damit der Pitch-Aufruf mehr Wirkung hat, hilft das Management als Werbetrommel mit.
- Das Solution Lab schafft innovative Lösungen und zeigt gleichzeitig Handlungsbedarf in der gewachsenen Organisation auf. So zum Beispiel lange Wartezeiten bei der Bereitstellung von benötigter Infrastruktur. Oder etwas allgemeiner: die Knappheit von Fachkräften.
- *Viral Change*: Das Teilnehmen am Solution Lab treibt wie ein Virus von innen den Veränderungsprozess. Nicht jede der Ideen mündete in einem funktionierenden Produkt, jede Idee hat jedoch alle Teilnehmer und die Bank etwas Neues lernen lassen.

Die Zukunft und Fazit

Das Lab geht weiter. Bei der Hanseatic Bank haben die guten Erfahrungen mit dem Solution Lab dabei geholfen, das Unternehmen insgesamt agiler zu ma-

chen. Die gleichzeitig stattfindende agile Transformation wurde durch die Lab-Erfahrungen bereichert. Die Mitarbeiter, die schon ein Lab erlebt hatten, waren auf die neuen crossfunktionalen Teams sehr gut vorbereitet. Insofern hilft das Lab als Kulturförderung für Agilität im Unternehmen. Weiterhin ist das Lab ein im Unternehmen und außerhalb des Unternehmens sichtbarer Leuchtturm für gute Zusammenarbeit. Dafür sorgen regelmäßig die begeisterten Teilnehmer der Labs. Nicht zuletzt brachten viele der Labs erfolgreiche neue innovative Lösungen hervor, die aus der Belegschaft geboren wurden.

Michel Billon:

„Wir sind bis heute begeistert vom Solution Lab. Die Idee entstand in einem ‚Disrupt-us-Workshop‘ und hat uns erfolgreich aus unserer Komfortzone geholt. Heute, 18 Monate später und nach sechs erfolgreichen Labs, ist unser Firmenmotto ‚einfach machen‘. Auch für die nächsten Jahre, so glauben wir, wird uns das Lab begleiten und dabei helfen, als Unternehmen agiler und innovativer zu werden. Vor allem aber fördert das Lab über alle Abteilungen und Hierarchien hinweg unseren Teamgeist. Deswegen machen wir mit Freude und Neugier so weiter.“

Die Autoren



Dr. Johannes Mainusch

(johannes.mainusch@kommitment.biz) ist Berater für Unternehmen, die Bedarf im Bereich IT, Architektur und agiles Management haben. Dr. Mainusch arbeitete in Führungspositionen bei XING, OTTO, der POST und ist Mitgründer der Firma kommitment.



Anke Nehrenberg

(anke.nehrenberg@kommitment.biz) ist Unternehmerberaterin, Informationswissenschaftlerin, Gründerin und Geschäftsführerin von kommitment. Sie gestaltet den Kulturwandel mit Unternehmen in der Digitalen Transformation nach dem Prinzip „Refactor your Business“: Strukturen umkrempeln und neu denken, Wertschöpfungslogik in einem sich verändernden Umfeld beibehalten. Aktuell beschäftigt Anke Nehrenberg sich mit der Dynamik von fluiden Organisationen und Netzwerkkulturen.



Michael Luft

(michael.luft@hanseaticbank.de) ist gebürtiger Hamburger und seit elf Jahren bei der Hanseatic Bank beschäftigt. Dort verantwortet er als Direktor den Bereich IT und ist Prokurist. Als Mitglied im Kernteam des Hanseatic Bank Solution Labs ist er aktiv daran beteiligt, innovative Entwicklungen auf den Weg zu bringen.



Dr. Johannes Mainusch ist auf der OOP 2019 Chair des Tracks SociTy – Foo: IT Society, Ventures & Future Evolution, leitet am 25.1. zusammen mit Anke Nehrenberg ein Tutorium zum Thema Produktentwicklung im Flow und hält die Vorträge:

Beauty and Beast – Emotional Programming,
23.1.2019, 17:00 – 18:00

Portfolio Kanban – Viele Projekte steuern am Beispiel OTTO,
24.1.2019, 17:00 – 18:00