INTERVIEW

Andreas Holz (Agile Coach bei HOLZ) im Interview mit Alexander Rudl (bwcon) zum ersten unternehmensweiten Workshop.

WWW.BWCON.DE

Ein Ideenworkshop mit allen Mitarbeiter*innen? An dieses Experiment hat sich das Unternehmen HOLZ automation aus Backnang im September 2020 gewagt. Einen ganzen Tag lang haben 56 Mitarbeiter*innen gemeinsam Ideen für die Verbesserung der internen Prozesse entwickelt. Aus den Ideen sind viele konkrete Ergebnisse entstanden, gleichzeitig hat der Workshoptag in Zeiten von Kurzarbeit und Homeoffice das Zusammengehörigkeitsgefühl in dem Unternehmen gestärkt. Die bwcon Innovation Academy hat das Moderatorenteam von HOLZ automation in der Vorbereitung beraten.

Vier Monte später hat Alexandra Rudl von der bwcon Andreas Holz, Agile Coach bei HOLZ, dazu interviewt, was von dem Workshop an Ergebnissen geblieben ist und was er aus diesem ersten unternehmensweiten Workshop gelernt hat.

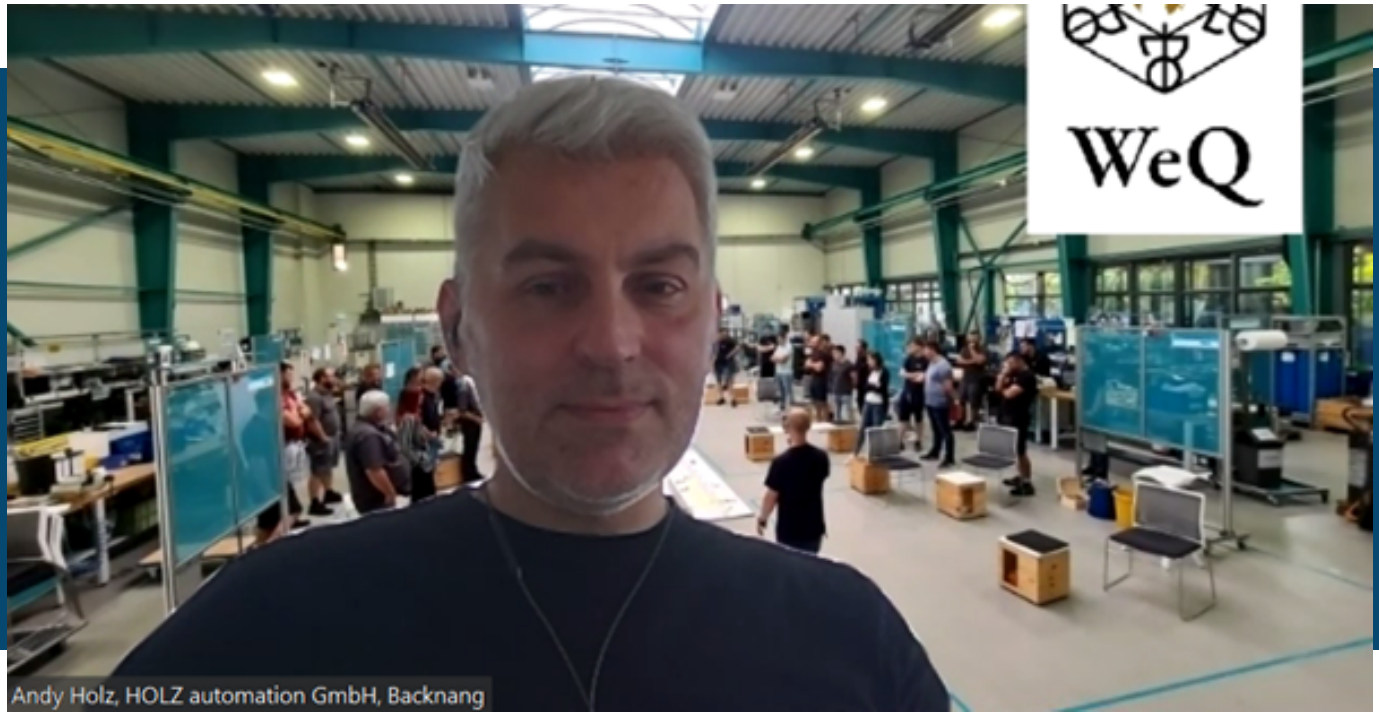

Abbildung 1 Videokonferenz mit Andreas Holz, im Hintergrund ein Foto von dem Workshop in der Montagehalle

Rudl: Was war der Anlass für den unternehmensweiten Workshop?

Holz: Im September sind wir in einigen Bereichen innerhalb von zwei Wochen von Vollauslastung auf Kurzarbeit zurückgefallen. Die Mitarbeiter sind von der Servicemontage gekommen und sind sofort in Kurzarbeit gegangen. Wir wussten, wir müssen irgendwas tun. Auch wenn wir schon im April in einzelnen Bereichen Kurzarbeit hatten, so war die Lage im September eine andere - mit vielen weiteren Bereichen, die in Kurzarbeit waren.

Wir wollten also unseren Mitarbeitenden einerseits Hoffnung, Perspektive und Zuversicht geben, andererseits wollten wir ihnen auch Arbeit geben, damit sie weniger in Kurzarbeit kommen, sprich ihr Geld verdienen können. Und bei so einem Workshop entsteht ja viel Arbeit, die einen Mehrwert fürs Unternehmen bringt. Gleichzeitig ist das auch eine Möglichkeit, agiles Arbeiten in der Praxis anzuwenden und so auch langfristig etwas Positives für das Unternehmen zu tun.

Rudl: Wer hatte denn die Idee für den Workshop?

Holz: Die Idee entstand im Gespräch zwischen unserem Geschäftsführer Jürgen Holz und unserem Business Innovation Manager Stefanos Parussis. Sie haben die Idee zunächst im kleineren Führungskreis vorgestellt und dann im Kernteam [Team bestehend aus sieben Führungskräften]. Nachdem diese zugestimmt hatten, ging es los. Wir hatten zu dem Zeitpunkt noch keine Ahnung, wie das genau aussehen wird. Das Workshop Design hat sich dann in der Beratung mit der bwcon Innovation Academy entwickelt.

Rudl: War das, was du dir zu Beginn unter dem Workshop vorgestellt hast, letztendlich nah an dem was es am Ende war?

Holz: Teilweise. Ganz zu Beginn hatten wir beispielsweise die Idee, dass wir in verschiedenen Räumen mit verschiedenen Co-Moderatoren sind, die wir vorher briefen und dass wir mit den drei Moderatoren von Raum zu Raum gehen und so die einzelnen Teams betreuen. Die Idee haben wir dann verworfen und haben entschieden, den Workshop in unserer Montagehalle zu machen, denn da ist Platz und die Teams sind Corona-gerecht beieinander. So konnte viel mehr von dem Zusammengehörigkeitsgefühl entstehen, das uns so wichtig war.

Rudl: Kannst du beschreiben, wie ihr dann in der Vorbereitung vorgegangen seid?

Holz: Zum einen haben wir den Zwischenstand immer wieder [dem Geschäftsführer] Jürgen und dem Kernteam vorgestellt und haben uns diesen freigeben lassen. Es war uns wichtig das ganze Team an Bord zu holen und gemeinschaftlich eine Strategie zu erarbeiten.
Bei dem Thema wussten wir zu Beginn noch nicht genau, worauf wir den Fokus legen sollten – auf „hauseigene Prozesse und Schnittstellen“ oder „neue Märkte und Technologien“. Wir wollten wohl eine eierlegende Wollmilchsau, die am besten alles abdeckt. Dies hat uns dann unsere Beraterin von der bwcon Innovation

Academy ausgeredet. Ganz zu Recht – sie hat hier einen großen Anteil daran, dass wir uns nicht verrannt haben und nicht gescheitert sind, indem wir alles auf einmal angehen.

Wir haben uns schließlich für das Thema „hauseigene Prozesse“ entschieden. Der Grund dafür war, dass wir kurz vorher unseren Vertrieb umstrukturiert hatten und die Kolleg*innen auf neue Branchen losgelassen haben. Wenn wir dann zusätzlich einen Workshop zu neuen Märkten gemacht hätten, während der Vertrieb sich neu aufstellt und vielleicht wieder etwas über den Haufen werfen, hätten wir eventuell mehr Verwirrung ausgelöst als einen Mehrwert geschaffen. Und wir waren uns einig, eine Herausforderung nach der anderen anzugehen und uns ganz auf die neue Aufgabe einzulassen. Also wurden Kultur, Digitalisierung, interne Prozesse, Schnittstellen usw. schlussendlich die Fokusthemen des Workshops. Außerdem glauben wir, dass wenn wir uns jetzt gut aufstellen und in einigen Monaten kommt die Auftragswelle, dann können wir diese besser abarbeiten. Vielleicht machen wir dieses Jahr den Workshop zu neuen Märkten.

Schließlich haben sich noch Details nach und nach geklärt, wie bspw. die Größe der Teams, die Zusammensetzung der Teilnehmer*innen – also nehmen wir auch die Azubis mit an Bord und die freien Mitarbeiter*innen? Welches Material brauchen wir und wie machen wir das ganze Corona-konform? Wir haben uns die Frage gestellt: Was müssen wir tun, damit die Mitarbeiter*innen rausgehen und sagen „das war richtig gut“. Es sollte ein erfolgreicher Tag werden. Wir haben zuvor schließlich noch nie einen Workshop in dieser Größe moderiert und ehrlich gesagt haben wir bis heute eigentlich niemand gefunden, der das mit allen Mitarbeiter*innen gemacht hat.

Wenn ich davon erzähle, ernte ich immer wieder überraschte Blicke, dass wir einen Workshop mit 56 Leuten gemacht haben. Wenn ich es mir jetzt anschaue, hätten wir es auch mit 80 machen können, denn eine Verstärkeranlage mit Mikro, großes digitales Board, Bühne mit Europaletten, damit uns die Leute sehen, hatten wir ja eh.

Rudl: Kommen wir jetzt zum Workshoptag – wie war die finale Zusammensetzung der Teilnehmer*innen?

Holz: Wir waren am Ende dann 56 Teilnehmende und drei Moderator*innen. Für Katharina Häusler, unsere Trainee, war es die erste Moderation überhaupt und dann direkt vor so vielen Menschen. Sie hat das super gemacht.

Ein Thema war im Vorfeld ja auch die Teilnahme unseres Geschäftsführers – wir hatten verschiedene Optionen zur Auswahl: Entweder er nimmt nicht an dem Workshop teil oder er nimmt als Geschäftsführer teil und geht in der Rolle des Geschäftsführers von Team zu Team oder aber er geht als gleichwertiges Mitglied in ein Team, also als einer von 56. Ihn komplett rauszunehmen war keine Option, weil er wahnsinnig interessiert war. Dann war noch die Frage „Kann er die Rolle des Geschäftsführers kurzerhand ablegen, so dass es im

Team funktioniert? Das haben wir sowohl für uns beantwortet als auch mit ihm offen angesprochen. Er wollte sehr gerne als einer von vielen in ein Team gehen und wir hielten das ebenfalls für eine gute Idee und tolle Möglichkeit. So war es dann und es hat gut funktioniert. Interessanterweise hatten wir eher andere Teams, in welchen Führungskräfte Schwierigkeiten hatten, ihre Führungsrolle abzulegen (lacht).

Rudl: Hattet ihr mit den Führungskräften im Vorfeld auch so offen gesprochen wie mit eurem Geschäftsführer?

Holz: Der Fokus der Kommunikation mit den Führungskräften im Vorfeld lag vor allem auf dem Workshopablauf. Wir haben ihnen präsentiert, was geplant ist und sie gebeten, ihre Gedanken einzubringen. Wir baten sie im Vorfeld, alle ihre Fragen mit uns zu klären, sodass sie dann den Workshop unterstützen und positiv begleiten und auch die Mitarbeiter*innen positiv auf den Workshop einstimmen können. Das hat gut funktioniert, aber wir haben in der Tat die Führungskräfte nicht so gebrieft, wie wir das mit dem Geschäftsführer getan haben, also verbunden mit der Bitte ihre Führungsrolle beiseite zu legen. Diese Notwendigkeit haben wir nicht erkannt, weil die Hierarchien bei uns eigentlich recht flach sind. Im Nachhinein würden wir die Briefings unserer Führungskräfte etwas spezifischer gestalten, sie beispielsweise darauf sensibilisieren, nur dort zu führen, wo Führung im Sinne eines guten Team-ergebnisses notwendig wird. Das ist sicherlich eines der Learnings aus dem Workshop.

Rudl: Wenn du an die verschiedenen Moderationsformate denkst, die ihr eingesetzt habt, was fällt dir spontan ein, was besonders gut funktioniert hat?

Holz: Da fällt mir die „5 Times Why Frage“ ein, also fünf Mal nachfragen warum ist das so, was ist der Kern des Problems, damit man den Sachverhalt mit all seinen Aspekten versteht, bevor es an die Ideengenerierung geht.

In der Ideengenerierung haben wir den Teams dann durch vorbereitete Vorlagen Inspirationen durch Fragen gegeben wie „Wie würde Elon Musk es machen?“, „Wie würdet ihr es machen, wenn ihr dafür kein Geld zur Verfügung hättet?“ Wie würdet ihr es machen, wenn Geld keine Rolle spielen würde?“. Auch gut funktioniert hat die Vorlage, über welche die Teilnehmer*innen am Schluss ihre Idee konkretisiert haben, mit Leitfragen wie „Welches Problem wird behoben?“, „Wie sieht die Idee aus?“, „Wie könnte sie umgesetzt werden?“, „Was wird dadurch verbessert?“, „Wie viel Aufwand benötigt die Umsetzung?“.
Dann gab es ein Feld, wo sich die Mitarbeiter*innen eintragen konnten, wenn sie bei der Umsetzung mitmachen wollen. Am Ende wurde 45-60 Minuten fast nur geschrieben.

Rudl: Erinnerst du dich auch an etwas, das nicht ganz rund lief?

Holz: Also ich erinnere mich an ein Team bei dem es in der Zusammenarbeit etwas geholpert hat und wo wir als Moderator*innen dann gefordert waren. Es war eigentlich fast in jedem Team so, dass sich ein Moderator ergeben hat, der die Dinge in die Hand genommen hat.

In diesem Team hat aber offensichtlich niemand so richtig die Initiative ergriffen, hier mussten wir eingreifen, damit sie ins Tun kommen.

Rudl: Wie habt ihr das gemacht?

Holz: Wir sind öfter mal reingegangen und haben konkret gefragt, „Wer dokumentiert, wer moderiert, wer stellt die Fragen, wer schaut nach der Uhrzeit?“.
Wir haben Moderationsrollen verteilt, ohne dass wir es groß erklärt haben. Wir haben die Notwendigkeit der Organisation vermittelt. In einem anderen Team hat das jemand etwas zu sehr an sich gerissen. Hier haben wir im Nachhinein festgestellt, dass es an der Zusammensetzung des Teams lag, denn dort waren zwei Teammitglieder und ihre Führungskraft drin. Diese hat dann ihre gewohnte Rolle eingenommen. Diese nicht optimale Zusammensetzung war uns leider beim Bilden der Teams nicht aufgefallen. Wir hatten die Möglichkeit gegeben, dass sich die Teams selbstorganisiert bilden, haben aber Vorgaben zur Diversität gemacht (bspw. Geschlechter, Alter, Betriebszugehörigkeit, Erfahrung, Berufsbilder). Wir haben zwar korrigierend eingegriffen, aber bei dem Team haben wir das übersehen.

Rudl: Wenn du heute, vier Monate später, auf die Ergebnisse des Workshops schaust, was ist noch präsent im Unternehmen?

Holz: Viel. Ich versuche es an ein paar Beispielen konkret zu machen. Wir hatten insgesamt 111 Ideen, die an dem Tag entwickelt wurden. Diese haben wir im Kernteam eingedampft zu 38 Sonderaufgaben. Dabei haben wir ein paar Ideen zusammengefasst, Dopplungen rausgenommen oder auch Ideen, die schon in der Umsetzung waren, aber noch nicht bekannt. Darüber haben wir alle Ideengeber informiert. Die 38 Sonderaufgaben haben wir dann im Microsoft Planner integriert und ein dauerhaftes Sonderaufgaben-Board kreiert. Zum Beispiel gibt es als Ergebnis aus dem Workshop nun ein Team, das Vertrauenspersonen für die Mitarbeiter* innen koordiniert.

Ein weiteres Ergebnis ist die Neugestaltung unserer Projekt Kick-offs, wenn es um Sondermaschinen geht. Die Agenda wurde komplett verändert durch eine Unterteilung in zwei Teil-Kick-Offs, diese werden gefilmt für die Dokumentation, sodass – wenn später jemand in das Team reinkommt – er/sie diese Aufnahme anschauen kann. Auch die Projektnachbesprechungen sind neu gestaltet worden und sind nun gesplittet danach wie das Projekt technisch ablief und wie die Zusammenarbeit und die Kommunikation im Projekt abliefen.

Rudl: Sind alle 38 Sonderaufgaben noch aktiv?

Holz: Einige sind schon abgeschlossen und ein paar sind noch nicht gestartet. Wir haben auch welche gar nicht umgesetzt. Das gilt bspw. für die Idee, einen Boxsack in die Werkhalle aufzubauen. Wir haben uns dazu informiert und herausgefunden, dass es wissenschaftliche Untersuchungen gibt, die besagen, dass ein Boxsack Aggression trainiert und normalisiert, anstatt sie abzubauen. Mit dieser Begründung haben wir diese Sonderaufgabe abgesagt. Ein Team haben wir auch zurückgeholt, weil wir

gemerkt haben, dass die Mitglieder die Aufgabe nicht lösen können. Diese Aufgabe haben wir dann anderweitig an ein Expertenteam vergeben.

Rudl: Wie ist es mit der Zielsetzung Hoffnung in der Kurzarbeit zu geben und die Zusammengehörigkeit im Unternehmen zu stärken – kannst du hier auch einen nachhaltigen Effekt feststellen?

Holz: Es ist ja so, dass wir seit April in der Kurzarbeit und im Homeoffice sind. Seitdem hat der Kontakt zwischen den Mitarbeitenden abgenommen. Einige Mitarbeitende haben den Workshop daher als Event begrüßt, also dass man einen ganzen Tag zusammen ist. Eine Art Ausflugsfeeling, obwohl man zu Hause ist. Wir haben ja auch verschiedene Gruppen-Warm-ups draußen gemacht, wie bspw. eine Aufstellung nach Betriebszugehörigkeit. Da ist eine tolle Gruppendynamik entstanden. Wir haben ein Bild von einem der Warm-ups in der Halle, da lachen wirklich alle – egal in welches Gesicht man schaut! Danach haben wir übrigens eine digitale Umfrage gemacht und abgefragt, was gut war, was schlecht war und was wir besser machen könnten. Der Workshop wurde sehr gelobt, nicht zuletzt deshalb, weil man dadurch ein gemeinschaftliches Erlebnis ermöglicht hatte.

Und zum Thema agiles Arbeiten: Wir haben ja Anfang letzten Jahres begonnen, drei agile Coaches auszubilden. Bis zu dem Workshop waren die Inhalte größtenteils pure Theorie. Wir haben immer Wege gesucht, um agiles Arbeiten wirklich ins Unternehmen zu bringen. Bei einem ersten Design Thinking Workshop im vergangen Juli mit Azubis haben wir schon festgestellt, dass man es einfach tun muss.

Beim Workshop haben wir dann gesehen: durch den Workshoptag und durch die ganze Nachbereitung haben die Teams gelernt agil zu arbeiten. Die Teams haben sich nach dem Workshop selbst gebildet, die Mitarbeitenden haben selbst Aufgaben ausgewählt. Das war neu – es wurde nicht über einen bestimmt. Dann haben die Teams für die Sonderaufgaben nur eine Startinformation erhalten mit der Bitte die Workshopmoderatoren zu informieren, wie sie sich organisieren, wann sie fertig sein wollen, wer die Moderation übernimmt und in welchen Abständen sie sich melden.

Allein durch die Beantwortung der Fragen haben wir den Impuls zur Selbstorganisation gegeben. Wir Workshop-Moderatoren sind nur immer wieder als Begleiter*innen, Scrum Master bzw. Supervisor in die Teams rein gegangen.

Das Schöne ist auch, dass dieses Planner-Board, das für den Workshop geschaffen wurde, jetzt umbenannt wird und bestehen bleibt, nämliche eine Sammlung für betriebsinterne Sonderaufgaben, die ein selbstorganisiertes Team abarbeiten kann. So hat sich jetzt eine Kultur entwickelt, dass sich entweder Mitarbeiter*innen selbst eintragen oder wenn sich zu wenige eintragen, dann geht man auf Kolleg*innen zu und fragt, ob sie Lust hätten mitzumachen. So ist das eine dauerhafte Einrichtung geworden.

Rudl: Gibt es noch etwas, das du abschließend sagen möchtest?

Holz: Also spontan fällt mir ein, dass ich jetzt schon einige Male angefragt wurde die „Workshop-Geschichte“ zu erzählen. Bei der Wirtschaftsförderung Stuttgart und über LinkedIn haben mich einige Leute darauf angeschrieben, die gerne etwas Ähnliches machen möchten und mit mir darüber sprechen möchten. Sie sind über unsere Social Media Posts darauf aufmerksam geworden. Denn es gibt viele Unternehmen, die gerade ähnliche Herausforderungen haben. Obwohl das gar nicht unsere Intention war, so hat der Workshop auch ein bisschen das Bild von außen auf uns verändert. Das merkt man auch daran, was die Mitarbeiter darüber bei Bekannten und Verwandten erzählt haben. Das ist also eine positive Begleiterscheinung.

So ist die Sichtweise auf unser Unternehmen nun so, dass wir angesichts der verschiedensten Herausforderungen, sei es Corona, die Veränderung in der Automobilindustrie, uns nicht einfach unserem Schicksal ergeben, sondern die Dinge in die Hand nehmen.

Und eins noch: Wir hätten die Durchführung von dem Workshop nicht in dieser Qualität und Klarheit hinbekommen, wenn wir nicht die externe Beratung von der bwcon Innovation Academy gehabt hätten, weil keiner von uns die umfassende Erfahrung in der Vorbereitung und Durchführung von solch einem Ideenworkshop hatte. Wir haben hinterher gespiegelt bekommen, dass wir es gut durchmoderiert haben, da ist auch ein großer Anteil bei der bwcon Innovation Academy.

HOLZ AUTOMATION GMBH

HOLZ automation ist ein internationaler Full-Service Anbieter im Anlagenbau, Sondermaschinenbau und der Automatisierungstechnik mit 50 Jahren Erfahrung.

Das Kundenspektrum der HOLZ automation kommt aus den Bereichen Automotive, Industry, Consumer Goods und Healthcare.

www.holz-automation.de