



Dieser Artikel ist ein Auszug aus:

Thomas Hardwig, Marliese Weißmann (Hrsg.)

Eine neue Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen

Die Arbeit mit Kollaborationsplattformen gestalten

DOI: <https://doi.org/10.3249/ugoe-publ-9>

7 Wie moderne Kollaborationsmethoden und -werkzeuge unsere Arbeitswelt neu formen – ein Rückblick auf 3 Jahre des Wandels und der Veränderung

Alfred Mönch

Die Saxonía Systems AG (heute Carl Zeiss Digital Innovation GmbH) entwickelt individuelle Softwarelösungen für ihre Kunden innerhalb der Carl Zeiss AG und für zahlreiche weitere Geschäftspartner unterschiedlicher Branchen. Konkrete Leistungen dabei sind:

- Innovative Cloudlösungen
- Moderne Webanwendungen
- Wartung und Erhalt bestehender Softwaresysteme
- Individuelle Testservices

Dabei verbindet sie State-of-the-Art Technologien, agiles Methoden Know-how und eine ausgeprägte Dienstleistungsmentalität zu neuen digitalen Produkten für ihre Auftraggeber. Diese kommen zu meist aus den Branchen:

- Industrie & Produktion
- Gesundheit & Medizintechnik
- Öffentliche Infrastruktur
- Handel & Logistik

Zu Beginn des Verbundvorhabens *CollaboTeam* firmierte das Unternehmen noch als Saxonía Systems AG und wurde von ihren beiden Gründern eigenständig geführt. Die ZEISS-Gruppe war zu dieser Zeit bereits ihr größter Kunde. Ab 2018 beteiligte sich die Carl Zeiss AG mit zunächst 25% an der Saxonía Systems AG und übernahm diese zum 01.03.2020 vollständig. Heute bietet das Unternehmen sein nahezu unverändertes Leistungsspektrum unter dem Namen Carl Zeiss Digital Innovation

GmbH an. Aufgrund der Chronologie des Verbundprojektes wird in diesem Erfahrungsbericht jedoch noch die alte Firmierung, Saxonía Systems AG, verwendet.

Das Unternehmen beschäftigt derzeit ca. 340 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutschlandweit und in Ungarn verteilt an sechs Standorten. Diese arbeiten in hochspezialisierten Teams, eigenverantwortlich und standortübergreifend zusammen, um die Herausforderungen ihrer komplexen Softwareentwicklungsprojekte zu meistern. Dazu nutzen die verteilten Teams meist die Konzepte agiler Vorgehensmodelle. Häufig werden diese Teams darüber hinaus in gemischten Formen gemeinsam mit Kundenvertretern innerhalb oder außerhalb der Carl Zeiss AG gebildet.

Beide Faktoren, die Verfügbarkeit und Einbindung von Spezialwissen, sowie die Verwendung agiler Methoden erfordern ein hohes Maß an Transparenz, einen permanenten Wissens- bzw. Informationsaustausch und kontinuierliche Abstimmungen zwischen den verteilten Mitgliedern dieser Teams. Die Basis dafür schaffen die Prinzipien und Methoden guter Kollaboration, sowie der richtige Einsatz moderner Kollaborationswerkzeuge – gemeinsam bilden sie den Digitalen Arbeitsplatz. Die ganzheitliche Einbettung dieses Digitalen Arbeitsplatzes in die Unternehmensorganisation ist dabei essenziell für die Tätigkeit der Teams in ihren Projekten und somit den gesamten Erfolg des Unternehmens. Es ist daher eine Hauptaufgabe des Unternehmens, diesen kontinuierlich weiterzuentwickeln – eigenständig und als Teil größerer Partnernetzwerke. Aus diesem Grund beschloss das Unternehmen, sich am Verbundprojekt *CollaboTeam* zu beteiligen.

Die Saxonía Systems AG hatte in ihrem Markt einen ausgezeichneten Ruf als mittelständisches Softwarehaus errungen. Durch die ISG-Group wurde sie zweimal in Folge als Marktführer in den Feldern Entwicklung und Wartung von Softwareanwendungen ausgezeichnet.

Das Unternehmen pflegt eine offene Kultur, in der ein konstruktiver Austausch über alle Rollen und Ebenen hinweg gefördert wird. Gegenseitiges Vertrauen und respektvoller Umgang miteinander sowie die Neugier auf neue Ideen sind die Grundlagen für Qualität, Sicherheit und Nachhaltigkeit der Arbeit.



Abbildung 30: Standorte der Carl Zeiss Digital Innovation GmbH

7.1 Ausgangssituation und betriebliche Vorerfahrungen

IT-Consulting war über lange Zeit ein attraktives Geschäftsfeld für eine Vielzahl kleiner und großer Dienstleistungsunternehmen gewesen. Die Kunden profitierten davon, Arbeitskräfte sehr flexibel nach Fachlichkeit und Kapazität in ihren IT-Vorhaben einsetzen zu können. In Verbindung mit der wachsenden Zahl an Digitalisierungsprojekten in nahezu allen Wirtschaftszweigen ergab sich daraus ein riesiger Markt für Unternehmen wie die Saxonia Systems AG. Unabhängig von ihren eigenen Standorten, hauptsächlich in Sachsen, konnte sie mit diesem Geschäftsmodell vor allem Kunden in den Ballungszentren im Süden und Westen des Landes bedienen.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens, den Consultants, bot sich die einzigartige Möglichkeit, innerhalb kürzester Zeit viel Berufserfahrung zu erlangen, da sie durch diese Form der Beratungstätigkeit verschiedenartige Kundenszenarien und Arbeitsumfelder kennenlernen und aktiv mitgestalten konnten. Dabei erprobte man zumeist neue Technologien und unterstützte Kunden, diese in ihre Prozesse einzubinden. Dies forderte jedoch gleichzeitig eine hohe Reisebereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Denn vor 2010 arbeiteten diese nahezu ausschließlich beim Kunden vor Ort, allein oder mit anderen Kolleginnen und Kollegen. Diese für Kunden notwendige Flexibilität bedeutete für die meisten in einem Projekt fernab des eigenen Wohnortes eingesetzt zu sein. Dies ging in aller Regel zu Lasten des Privatlebens. Spätestens mit der Familiengründung stellte sich für viele die Frage, wie es nun beruflich weitergehen kann.

Dies veränderte sich ab Ende 2010. Getrieben durch sich rapide ändernde Anforderungen auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, speziell eine deutlich geringere Reisebereitschaft - aber auch die steigende Bereitschaft der Kunden, ihre IT-Vorhaben in Komplett- oder zumindest Teilverantwortung an Dienstleister zu übergeben, ergaben sich neue Möglichkeiten aber auch Herausforderungen. Zu dieser Zeit entschied sich das Management der Saxonia Systems AG für einen vollständigen Wechsel des Geschäftsmodells. Die Leistungen des Unternehmens sollten nicht mehr in Form von Consulting vor Ort beim Kunden, sondern im Wesentlichen als Gesamt-Projekte an den eigenen Standorten erbracht werden. Gleichzeitig hatten sich zu dieser

Zeit die Prinzipien bzw. Methoden agilen Vorgehens nachhaltig durchgesetzt und fanden nicht nur bei der Saxonia Systems AG eine breite Anwendung. Beides erforderte einen fundamentalen Wandel in fast allen Bereichen der Ablauf- und Aufbauorganisation des Unternehmens.

Erste räumlich verteilt arbeitende Projekte gingen bei der Saxonia Systems AG an den Start. Mit großen Bildschirmen und Kameras wurde das Experiment begonnen, in zwei standortverteilten Räumen den Eindruck zu schaffen, als befänden sich alle Teammitglieder und Vertreter des Auftraggebers an einem Ort und arbeiten gemeinsam in einem agilen Projektteam. Zu Beginn war dies mit einem analogen Aufgabenboard und vielen Verbindungsabbrüchen noch eine sehr holprige Angelegenheit. Auch ein echtes agiles Verständnis in der räumlich verteilten Zusammenarbeit begann auf diese Weise erst langsam zu wachsen.



Abbildung 31: Verteiltes Projektteam-Meeting mit zwei Saxonia-Standorten

Doch stetig wurde die verteilte agile Zusammenarbeit nach SCRUM verbessert – mit immer besseren technischen Setups, mit einem digitalen Aufgabenboard (ETEOboard) und nicht zuletzt einem ganzheitlichen gedachtem Konzept für verteilte Zusammenarbeit ETEO (kurz für „Ein Team – Ein Office“).

Im Verlauf der kommenden Jahre bildete sich ein Expertengremium innerhalb des Unternehmens, welches die unterschiedlichen Erfahrungen aus zahlreichen Projekten zu Best Practises zusammenfasste und an neue bzw. andere Projekte weitergab. Ein Hauptthema blieb dabei der damals noch häufig auftauchende Widerspruch zwischen der Agilität (meist in Form des SCRUM Frameworks) und der räumlichen Verteilung.

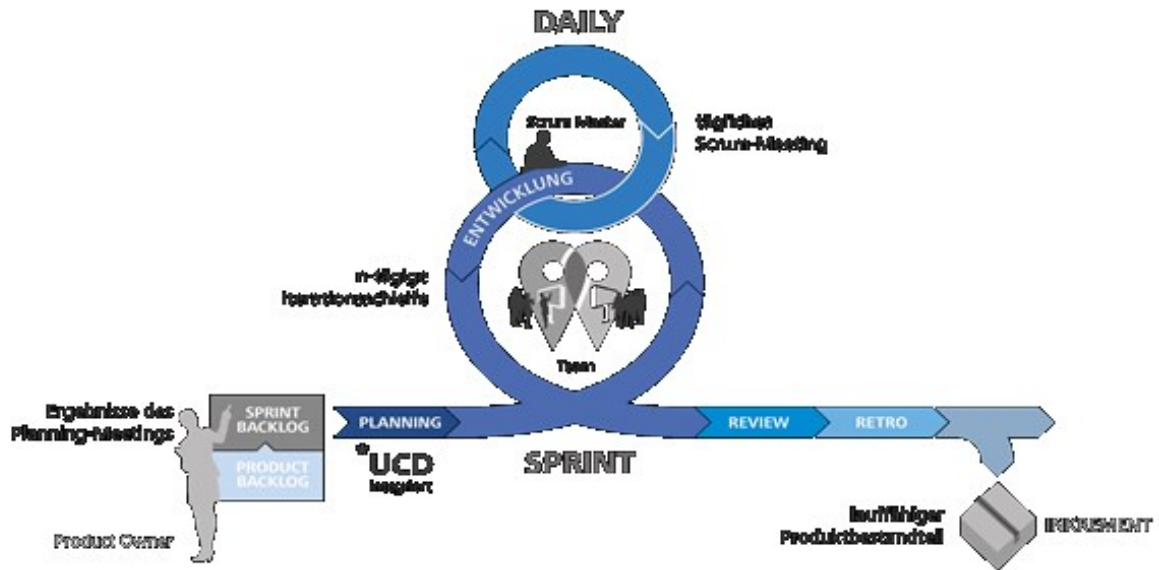


Abbildung 32: Die wesentlichen Elemente des SCRUM-Modells

Speziell die Berücksichtigung der 12 Prinzipien des Agilen Manifestes³⁴, stellten eine besondere Herausforderung dar. Vor allem zwei darin enthaltenen Forderungen mussten für die über verschiedene Standorte verteilt tätigen Projektteams nachhaltig betrachtet werden:

„Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.“

oder

„Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.“

Die Bewältigung dieser Anforderungen erschien nur unter Nutzung moderner Kollaborationsplattformen möglich. Mit dem ETEO-Konzept wurde das Ziel verfolgt, dass sich ein verteiltes Softwareentwicklungsteam so fühlt, als würde es im selben Büro zusammenarbeiten. Es wurde mit dem Konzept ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt, in dessen Kern das Team mit all seinen Bedürfnissen steht. Alle Elemente des Konzepts hatten den Zweck, die Herausforderungen der räumlichen Verteilung zu adressieren und deren Nachteile zu minimieren.

Das heißt, es wurden alle Faktoren betrachtet, die Auswirkungen auf die verteilte Zusammenarbeit haben. Das waren u.a. Technik, Werkzeuge, Räume, Verhaltens- und Kommunikationsregeln, unterliegende Werte und die Organisation des Teams (siehe Abbildung 33).

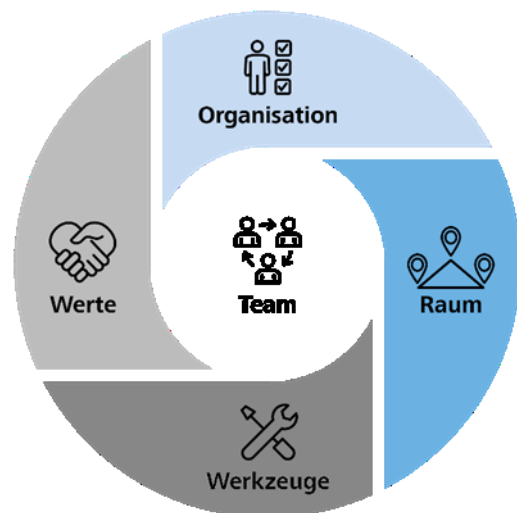


Abbildung 33: ETEO-Konzept zur agilen und verteilten Zusammenarbeit in der Softwareentwicklung

³⁴ <https://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html>

KUNDE

WIR

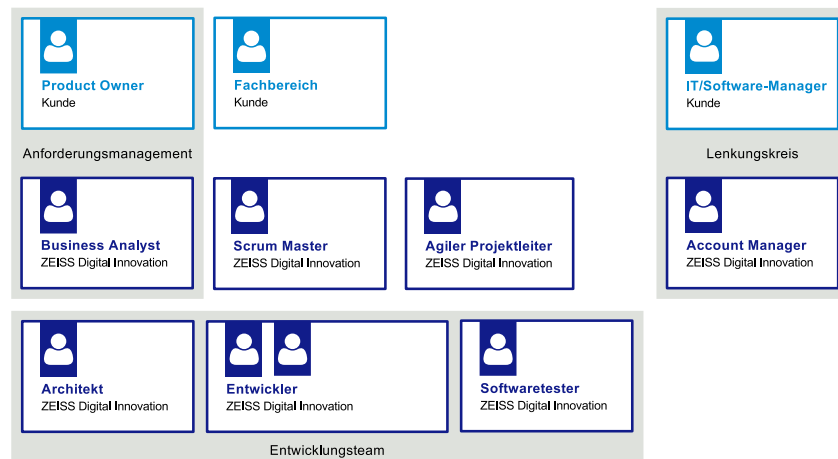


Abbildung 34: Standardmodell für Teamrollen und eine damit verbundene grobe Aufgabenteilung zwischen Kunde und Projektteam bei der Saxonia Systems AG

Speziell für die Rollen und Zuständigkeiten im Projektteam wurde dabei auf ein vordefiniertes Modell zurückgegriffen, welches die Verantwortlichkeiten zwischen dem Kunden und dem Auftragnehmer klar regelt. Es hatte primär die Aufgabe, die aus dem SCRUM Framework vorgegebenen Rollen im Kontext einer Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung klar zu regeln. Vor allem aus diesem Modell ergaben sich klare Anforderungen an Kommunikation und Zusammenarbeit (Abbildung 34).

Das Geschäftsmodell der Saxonia Systems AG entwickelte sich in der Folgezeit stetig weg von einzelnen Consulting-Einsätzen hin zu echter Projektarbeit, in denen häufig verteilt tätige Teams die komplette Verantwortung für die Entwicklung einer Anwendung übernahmen. Der Projektalltag und die Reisetätigkeit haben sich inzwischen sehr verändert. Nach aktuellem Stand arbeiten heute über 85 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von den Büros ihrer Heimatstandorte aus.

Mit steigender Erfahrung übertrugen die Kunden zunehmend komplexere Softwareentwicklungsprojekte an die Saxonia Systems AG. Neben technischen Herausforderungen bedeutete dies auch mehr und mehr die Übernahme fachlicher bzw. kaufmännischer Projektrisiken. Um neben dem eigentlichen Projektablauf auch die Beziehung zwischen Auftraggeber und -nehmer professionell managen zu können, wurde zusätzlich zum allgemein gültigen SCRUM Framework und dem vordefinierten Rollenmodell, alle weiteren Aufgaben eines Gesamtvorhabens definiert. Dieses Vorgehen beinhaltet alle notwendigen Elemente, um als IT-Dienstleister ein Projekt mit maximalen Kundennutzen und kommerziell erfolgreich liefern zu können. Die Abbildung

35 zeigt auf einer detaillierteren Ebene jene Aufgaben, die abhängig von der Komplexität eines Vorhabens mehrfach in Iterationen wiederholt werden müssen – siehe Abbildung 32.

Dies hatte zur Folge, dass die bis dato vorhandenen Bestandteile des ETEO-Konzeptes überarbeitet und erweitert werden mussten. Eine Erhebung dazu hatte folgende Anpassungsbedarfe zu Tage gebracht:

3. Grundlegend abweichende Herangehensweise: Soziotechnische Systeme stellen *die Aufgabe* in den Mittelpunkt eines Arbeitssystems – beim ETEO-Konzept stellen *der Raum* und die Zusammenarbeit in der Verteilung das wesentliche Primat dar.
4. Reine Fokussierung auf das Projektteam: Bisheriger Schwerpunkt rein auf die direkten Mitglieder des SCRUM-Teams fokussiert, entsprechend werden Schnittstellen zu anderen Unternehmensbereichen wie Vertrieb, Finanzen oder Controlling nicht ausreichend ausgebildet.
5. Fehlende Überprüfung des Nutzens: Konzept bestand primär aus eigenen Erfahrungen überführt in Best Practises. Die Wirksamkeit durch empirische Langzeitmessung der einzelnen Maßnahmen wurde notwendig – zudem waren qualitative Key Performance Indikatoren (KPI) für kontinuierliche Erfolgsmessung erforderlich.
6. Unausgewogenheit der verschiedenen Elemente im Konzept: Starker Fokus im bestehenden Konzept auf



KUNDE

- Entwicklung der Vision
- Ansprechpartner
- Abnahme der Leistungen
- Fachliche Steuerung
- Konzepterstellung
- Systemzugänge
- Qualitätskontrolle & Feedback
- Abnahme
- Informationsbereitstellung
- Berechtigungen
- Fachliche Unterstützung
- Feedback
- Bereitstellung Unterlagen
- Verprobung der Zusammenarbeit
- KVP

WIR

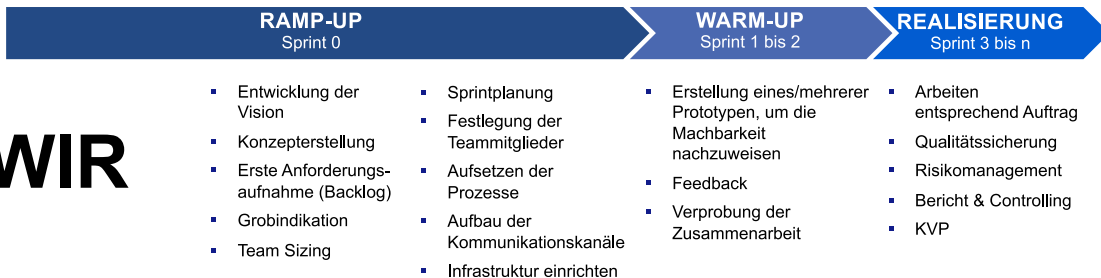


Abbildung 35: Aufgabenschnitt für ein Projekt als Gesamtvorhaben bei der Saxonia Systems AG

sehr umfangreiche Definition von Projektteamräumen und eher weichen Faktoren wie z.B. Werten – andere Bestandteile im Verhältnis eher schwächer ausgeprägt.

Aus diesem Grund wurde in der Folgezeit ein verstärktes Augenmerk auf die Weiterentwicklung des

ETEO-Konzeptes gelegt. Die Strategy-Map des Unternehmens, welche die wichtigsten Ziele zur strategischen Entwicklung des Unternehmens im Zeitraum von 2015 bis 2020 definierte, enthielt dazu bereits mehrere Elemente. Diese wurden durch mehrere Initiativen und Projekte, u.a. die Teilnahme am Verbundvorhaben CollaboTeam, in den folgenden Jahren kontinuierlich weiterentwickelt.

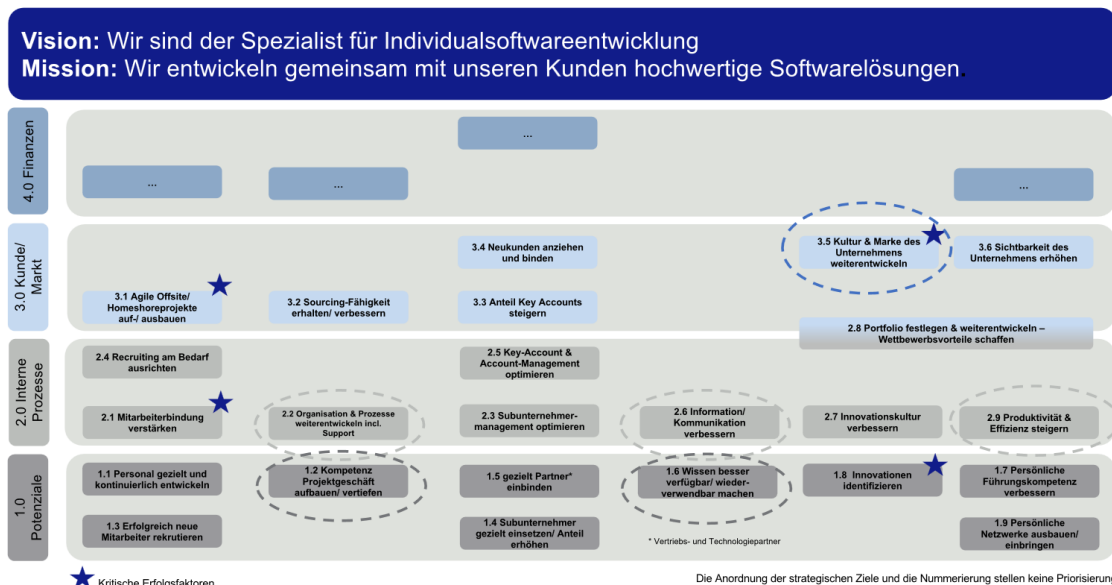


Abbildung 36: Schwerpunkte zur Weiterentwicklung des ETEO-Konzeptes in der Strategy-Map der Saxonia Systems AG im Zeitraum 2015 bis 2020

7.2 Angestrebte Ziele im Verbundprojekt CollaboTeam

Zu Beginn standen folgende Punkte für die Weiterentwicklung der Softwareentwicklungsprojekte im Fokus des Projektes „Optimierung der Zusammenarbeit in der räumlichen Verteilung innerhalb der Kernwertschöpfung des Unternehmens“:

- Wandel vom Consulting hin zu projektbasierter Arbeit in gemischten Teams - Wechsel von mehrheitlicher Tätigkeit Vor-Ort beim Kunden in ein standortbasiertes Geschäftsmodell.
- Übernahme der Ergebnisverantwortung komplett oder zumindest teilweise durch verteilte tätige Projektteams.
- Sechs eigene Standorte und die Standorte der Kunden bzw. Partner in einem arbeitsteiligen und hoch spezialisierten Tätigkeitsbereich verbinden.
- Einsatz neu zur Verfügung stehender cloudbasierter und hochskalierungsfähiger IT-Werkzeuge.
- Agile Methoden in der räumlichen Verteilung ermöglichen, die ein hohes Maß an Kommunikation und Kollaboration erfordern.
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und Schaffung eines familienfreundlicheren Arbeitsumfeldes, z.B. durch Verringerung von externen Projekteinsätzen außerhalb des eigenen Stand- bzw. Wohnortes.

- Möglichkeit des ortsunabhängigen Unternehmenswachstums, indem hochqualifizierte IT-Spezialisten nicht abhängig von einem Projektstandort, sondern in Wohnortnähe beschäftigt werden können.
- Förderung von Nachhaltigkeit durch Schonung von Ressourcen, z.B. durch Reduzierung von Dienstreisen mit dem Auto.
- Schutz von Daten bzw. Informationen während Projektumsetzung und somit Sicherstellung gesetzlicher Vorgaben, Wahrung von Vertraulichkeit und Schutz von Betriebsgeheimnissen bzw. geistigen Eigentums

Wichtig: durch gemischte Teams mit dem Kunden werden zudem Organisationen mit unterschiedlichen Kulturen, Regeln und nicht zuletzt verschiedener technischer Ausstattung zusammengebracht. Dies hat zur Konsequenz, dass sich diese Organisationen auf bestimmte Vorgehensweisen und die Nutzung einer gemeinsamen Kollaborationsplattform im ETEO-Projektraum verständigen müssen. Durch cloudbasierte und hochverbreitete Anwendungen wie Microsoft Teams, Jira & Confluence von Atlassian oder Slack der gleichnamigen Firma Slack Technologies stellt diese Einigung und der Zugang zu einer Plattform meist keine große Hürde mehr da. Bleiben jedoch die Themen Kultur & Führung, die adäquate Bestimmung von Prozessabläufen und die Einigung auf gemeinsame Regeln der verteilten Zusammenarbeit in einem Projekt. Dies ist selbst innerhalb einer Organisation oft nicht einheitlich bestimmt.

VISION: Wir haben ein modernes Intranet geschaffen, in dem eine lebendige Saxonia Community Ihre Aufgabe effizient bewältigt und sich kontinuierlich weiterentwickelt.					
1.0 - DIGITALER ARBEITSPLATZ	Dem Mitarbeiter bietet sich eine konsistente, transparente Arbeitsplattform.	Es gibt einen zentralen Einstiegspunkt für berechnete Nutzer.	Durch Umsetzung des CIs ist der Wechsel zwischen den Anwendungen für den Nutzer nicht mehr wahrnehmbar.	Das moderne Intranet ist der zentrale, integrative Einstieg der Saxonia Community in die von jedem individuell benötigten Applikationen, Dokumente und Kommunikationen zu jeder Zeit und von jedem Ort. Es gibt klare Regeln für die Nutzung.	
2.0 - GESTALTUNG	Für jede Community/Nutzergruppe wird ein Portal bereitgestellt.	Unter dem Einstiegspunkt gibt es Portale, die der Wissensverwaltung, Prozessunterstützung und der Kommunikation der Portalmitglieder dienen.	es gibt ein Rollen- und Nutzungskonzept	Das moderne Intranet ist nach den individuellen Anforderungen und Bedürfnissen eines jeden Saxonia Community Mitglieds passend gestaltet.	
3.0 - KOMMUNIKATION	Das moderne Intranet ist individuell gestaltbar, (z.B. Designs, Skins)	Das moderne Intranet erfüllt Saxonia UI / UX Standards	Das moderne Intranet unterstützt Power User.	Es gibt einen Modus für Farbenblindheit	Über unser modernes Intranet findet ein lebhafter standortübergreifender sozialer & fachlicher Austausch statt, der uns als Saxonia Community Freude macht und uns über das aktuelle Unternehmens Geschehen informiert.
4.0 - ZUSAMMENARBEIT	Wir wissen wie moderne Kommunikation geht	Kommunikation ist modernisiert.	Unternehmenskommunikation ist voll integriert	Definierte Informationskanäle sind aufgebaut.	Das moderne Intranet bietet uns als Saxonia Community die Möglichkeit der Zusammenarbeit in virtuellen Teamräumen.
5.0 - WISSEN	Kommunikationsmarketing ist etabliert	Social Media Kanäle sind in die Kommunikationsplattform eingebunden.	Informations-/ Kommunikationsregelwerk ist vorhanden.	...	Mit Hilfe des modernen Intranets kann die Saxonia Community schnell und einfach auf existierendes Wissen zugreifen und neues Wissen aufbauen, was den fachlichen Austausch fördert.
	Konzept für virtuelle Teamräume ist erarbeitet.	Teamräume ermöglichen eine ungehinderte Zusammenarbeit	Teamräume bündeln Wissen und Kommunikation.	Collaborations-, Kommunikations- und Dokumentationswerkzeuge sind in die Teamräume integriert	
	Teamkommunikation wird durch die Tools im Teamraum gefördert.	Abwicklung der Prozesse wird durch Teamräume unterstützt.	Teamraumverantwortliche sind benannt und gebrieft.		
	Es gibt EINE definierte und etablierte Suchfunktion	Möglichkeiten zu Wissenskonsum und -erzeugung sind klar und transparent	eine Wissensmanagement- u. Dokumentationscommunity ist etabliert	Informationen aus Kommunikation, Dokumentation und Prozessen sind verknüpft	
	Vorhandenes Wissen ist einfach konsumierbar.	Wissensstruktur ist definiert und etabliert.			

Abbildung 37: Ziel-Map zur Gestaltung des Digitalen Arbeitsplatzes bei der Saxonia Systems AG

Zudem spielt es eine große Rolle, aus welchem Umfeld bzw. Branchen die Organisationen kommen. Zum Beispiel sind Öffentliche Verwaltung, die Medizinbranche oder auch die Versorgungswirtschaft hochgradig reguliert. Da stellt die Einigung auf ein gemeinsames Regelwerk oder die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses zur Zusammenarbeit in einem gemischten Projektteam eine hochgradig komplexe Anforderung dar. Sobald dabei auch noch Landesgrenzen bzw. sogar Kontinente überschritten werden, kommt eine weitere Dimension hinzu – die Interkulturalität.

Auch für die Saxonia Systems AG wurde der zuletzt genannte Faktor relevant, denn sie gründete gemeinsam mit einem Partner Anfang 2018 ein Joint Venture mit Standort im nordungarischen Miskolc. Die dort tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden ab dann in den Projekten des Unternehmens eingesetzt.

7.3 Wesentliche Etappen während der Umsetzungsphase

Zur Verbesserung der bisherigen Kollaborationslösung für die verteilte und agilen Zusammenarbeit in Softwareentwicklungsprojekten wurde zur Analyse des Status quo einerseits eine unternehmensweite Umfrage zum Konzept selbst und andererseits diverse von diesem Fokus losgelöste Team-Audits durchgeführt. Letztere gaben Aufschluss über die Zusammensetzung der Teams und der Art der Zusammenarbeit. Die unternehmensweite Umfrage

zielte konkreter darauf ab, die Bekanntheit des Konzepts sowie konkrete Schmerz- und Verbesserungspunkte zu analysieren.

Die Ergebnisse der Analyse zeigten, dass für die durchweg technisch versierten Teammitglieder der Umgang mit den Kollaborationswerkzeugen prinzipiell kein Problem darstellte. Mitunter kam es allerdings dazu, dass aufgrund ungünstiger einzelner Parameter im Setup die verteilte agile Zusammenarbeit nicht optimal funktionierte. Diese Aussage gilt einerseits für die Ausgestaltung des Raums und der Werkzeuge, andererseits darüber hinaus für die Implementierung der Rollen, Prozesse und für die Teamdynamik selbst.

Im Verlauf des Verbundprojektes und der Umsetzung weiterer strategischer Initiativen stellte sich immer deutlicher heraus, dass es nicht mehr ausreichte die Gestaltung der Zusammenarbeit auf das verteilte Softwareentwicklungsteam zu fokussieren (siehe hier das ETEO-Konzept), sondern es nötig wurde, das Zusammenspiel der Teams im gesamten Unternehmen zu gestalten, um die damit verbundenen Anforderungen zum besseren Einsatz von Kollaborationswerkzeugen zu bewältigen. Wesentliche Beweggründe dafür waren:

- Stetiges Wachstum auf mittlerweile über 30 Projektteams (Stand Ende 2020) und die Notwendigkeit zur Anbindung aller am Wertschöpfungsprozess beteiligten Unternehmensbereiche.
- Schrittweise Anwendung bzw. Übertragung agiler Methoden von der reinen Softwareentwicklung auf weitere Unternehmensbereiche

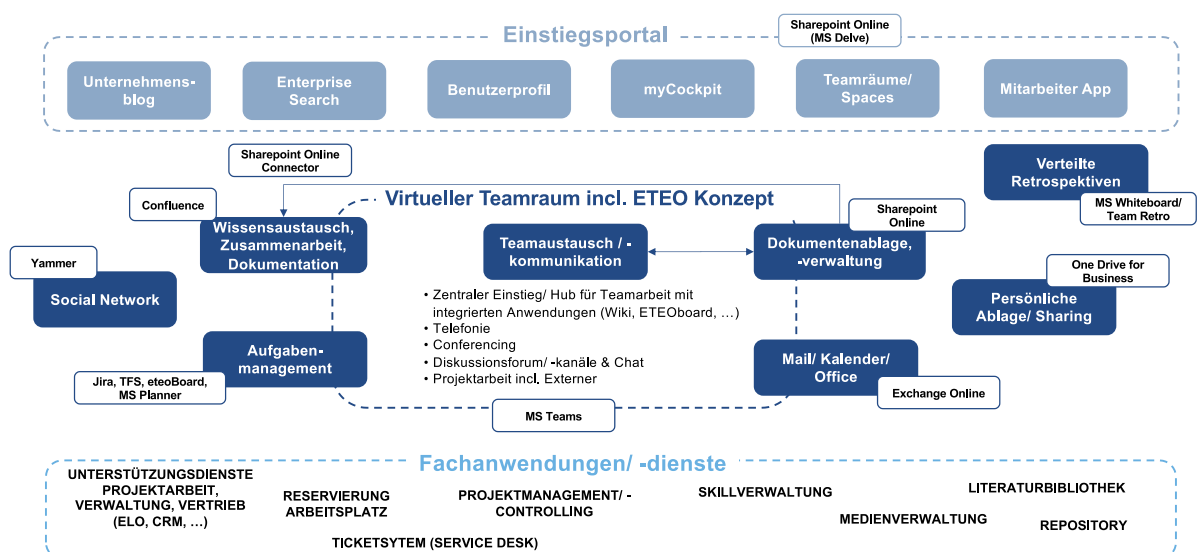


Abbildung 38: Elemente des Digitalen Arbeitsplatzes bei der Saxonia Systems AG in finaler Ausbaustufe – im Kern mit dem virtuellen Projektteamraum auf Basis des ETEO-Konzeptes

und somit Möglichkeit zur Nutzung bereits etablierter Kollaborationsmethoden und -werkzeuge in weiteren Abteilungen.

- Starke Verbreitung und funktionaler Ausbau von Microsoft Teams (Saxonia Systems AG als Microsoft Gold Partner) als Ersatz für Microsoft Skype for Business.
- Etablierung eines agilen Strategieprozesses zur Entwicklung des Gesamtunternehmens mit dem Ziel einer abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit in gemeinsamen strategischen Initiativen – auf Basis einer einheitlichen Kollaborationsplattform.

Letztendlich wurde ab dann, wie auch in den anderen Unternehmen des Verbundprojektes, die Idee eines Digitalen Arbeitsplatzes verfolgt. Dazu wurde eine eigene Ziel-Map definiert, welche die unterschiedlichen Ebenen und die damit verbundenen Anforderungen des Digitalen Arbeitsplatzes definierte (Abbildung 37). Diese Ziel-Map entstand, eingebettet in unser generelles Verfahren, auf Basis mehrerer Workshops, in denen möglichst viele Vertreter aller Unternehmensbereiche beteiligt waren. Durch diese frühe Beteiligung sollte das Zielbild ein breites Spektrum erhalten und gleichzeitig eine hohe Akzeptanz des späteren Ergebnisses erreicht werden.

Daraus ergab sich bezogen auf die von der Saxonia Systems AG bisher genutzte Systemlandschaft das in Abbildung 38 dargestellte Zielbild, welches ebenfalls im Rahmen des Verbundprojektes umgesetzt, wurde. Als grundlegender Ansatz wurde dabei ein sogenannter „Best in Class“-Ansatz verfolgt. Es sollten also entweder bereits bestehende Anwendungen weiter genutzt bzw. Lücken in der Systemlandschaft mit jenen Werkzeugen, die aus Sicht der Anwender ein Maximum an Funktionalitäten in ihrem jeweiligen Anwendungsgebiet bereitstellen, verwendet werden.

Aufgrund der mittlerweile gut verfügbaren Integrationsmöglichkeiten, speziell aus dem Microsoft-Umfeld, stellte dieser Ansatz das Unternehmen nicht vor ähnliche technische Herausforderungen, wie das u.U. noch vor 5 oder 10 Jahren der Fall gewesen wäre.

Zur Umsetzung und Gestaltung der Zusammenarbeit in den Teams und zur stärkeren Integration der Werte, Instrumente und Vorgehensweisen in den Projekten wurde die Rolle der SCRUM Master weiterentwickelt. Sie bekamen neben der Unterstützung der einzelnen agilen Teams die Aufgabe übertragen, die Arbeit der Teams im Unternehmen stärker zu vereinheitlichen.

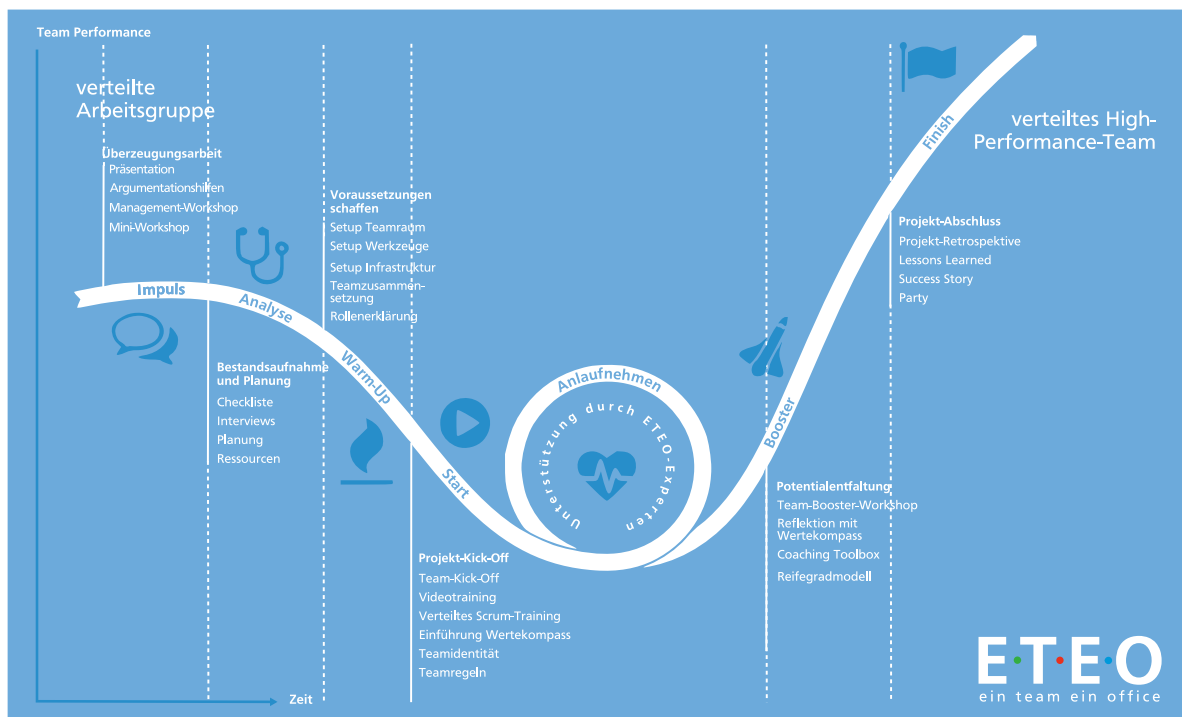


Abbildung 39: Trainings- und Workshop Werkzeuge im ETEO-Konzept



Eine Institutionalisierung der Rolle der SCRUM Master in Form einer Community of Practise (CoP) erfolgte durch die Verbindung des bereits existierenden ETEO Expertengremiums mit entsprechenden Instrumenten zur Sicherung des Wissens (Wiki), um eine stärker einheitliche und auf das Gesamtunternehmen bezogene Teamentwicklung zu realisieren.

Von den SCRUM Mastern gingen während der Projektlaufzeit wichtige Impulse zur Vertiefung und Vereinheitlichung der agilen Arbeitsweise in der Verteilung aus. Sie fungierten als Expertinnen und Experten zur Weiterentwicklung des ETEO-Konzepts und bauten den Instrumentenbaukasten weiter aus.

Aufgrund der starken Bedeutung der gemischten Teams aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kunden-Unternehmen und der Saxonia Systems AG, wurde zudem Werkzeuge geschaffen, die den Start von neuen Teams in einem verteilten Szenario unterstützen. Diese basierten auf wissenschaftlichen Konzepten zu Phasen der Teamentwicklung und konkretisierte die wesentlichen ersten Schritte und Aktivitäten zur Teambildung, zur Definition von Rollen und Aufgaben und zum Aufbau eines gemeinsamen Team-Raumes nach dem ETEO-Konzept.

Im Verbundprojekt wurden immer wieder strukturierte Erhebungen durchgeführt. Sei es durch:

- Breit angelegte Umfragen unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die die Anwendungen nutzten.
- Durchführung strukturierter Einzel- und Gruppeninterviews.
- Wissenschaftliche Bewertung vorliegender Materialien und Konzepte.

Dabei kam neben vielen Detailinformationen und Anhaltspunkten zur inhaltlichen Weiterentwicklung unserer Konzepte vor allem das Thema Coaching und Training zum Tragen. Eine wesentliche Erkenntnis brachte uns etwa während der halben Laufzeit des Verbundprojektes zu einer zentralen neuen Schlussfolgerung – ganz offensichtlich war es uns bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht im ausreichenden Maße gelungen, die bis dahin vorhandenen Inhalte und Konzepte in der Breite zu unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und somit in die Projekte zu bringen. Dies spiegelte sich in den Ergebnissen einer Umfrage im Jahr 2019 deutlich wider.

Demnach hatten zu diesem Zeitpunkt bereits ca. 82% unserer Mitarbeiter Erfahrungen in der verteilten Zusammenarbeit gesammelt und kannten die grundlegenden Konzepte des ETEO-Konzeptes bzw. hatten das ETEOboard schon selbst genutzt. Tiefergreifendere Fragestellungen in der gleichen Umfrage zeigten jedoch, dass dies letztendlich zu fragmentiert war und vor allem über die unterschiedlichen Projektrollen sehr heterogen aussah.

Bitte priorisiere die folgenden Inhalte hinsichtlich ihrer Relevanz für deine Startseite.

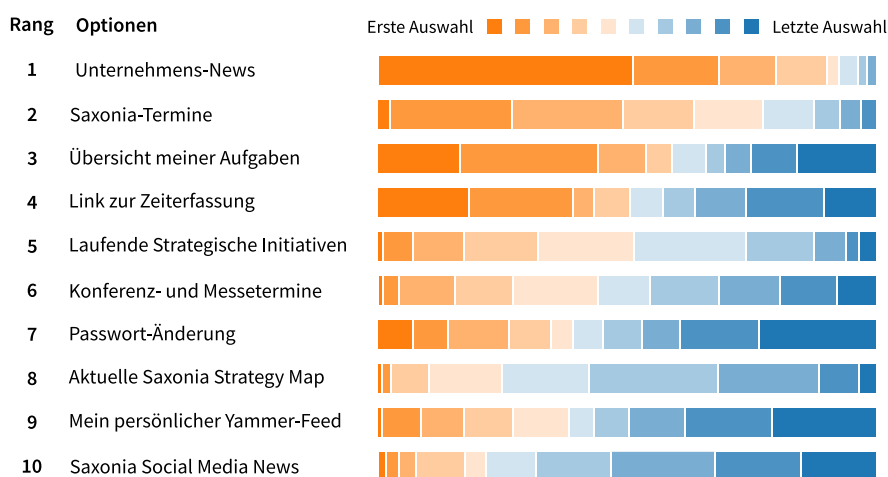


Abbildung 40: Ergebnis einer Mitarbeiterumfrage zum bevorzugten thematischen Einstieg in den Digitalen Arbeitsplatz

In einer weiteren Erhebung wurde ermittelt, welchen Startpunkt die Nutzerinnen und Nutzer des Digitalen Arbeitsplatzes bevorzugen würden. Die folgende Grafik zeigt dabei, dass nach den vom generellen Interesse getragenen *Unternehmens-News* die Punkte *Aufgaben* und *Termine* am häufigsten genannt wurden. Diese Erkenntnis deckte sich auch mit den Erfahrungen der anderen Unternehmen im Verbund.

7.4 Zentrale Ergebnisse der Realisierung eines Digitalen Arbeitsplatzes

Der Stand des Digitalen Arbeitsplatzes zum Frühjahr 2021 wird in Abbildung 41 in seinem technischen und in Abbildung 42 in seinem funktionalen Aufbau dargestellt.

Nach einer längeren Bewertung entschied man sich, den Microsoft SharePoint als Einstiegspunkt zum Digitalen Arbeitsplatz zu nutzen. Er bot die besten Möglichkeiten, die anderen Elemente darunter zu integrieren. Gut zu erkennen ist hier die Struktur der daraus entstandenen Plattform, die sich aus unterschiedlichen Systemen, verschiedener Hersteller zusammensetzt.

Ein Überblick zu den wichtigsten Funktionen des Digitalen Arbeitsplatzes und deren Abbildung in den verwendeten Systemen zeigt Abbildung 42. Hierbei sind drei wesentlichen Erweiterungen/ Änderungen zu erkennen, die erst in der Endphase des Verbundprojektes umgesetzt wurden:

- Ablösung des bis dahin für Audio- und Video Kommunikation genutzten Microsoft Skype for Business durch Microsoft Teams (u.a. Ele-

mente des Digitalen Arbeitsplatzes) als zentrales System für Teamaustausch- und Kommunikation, mit dem Vorteil der Integration der Funktionalitäten für die Collaboration (Teamräume, teambezogene Dateiablage, Teamaufgabenplanung u.a.).

- Migration nahezu aller Systeme in die Infrastruktur der Carl Zeiss AG, welche durch die Übernahme der Saxon Systems AG notwendig wurde.
- Deutlich erkennbar bleiben die für Dokumentation, Wissensaustausch und Aufgabenmanagement weiterhin verwendeten Werkzeuge von Atlassian.

An dieser Stelle soll noch einmal explizit darauf hingewiesen werden, dass es eine bewusste Entscheidung war, bestimmte Funktionen des Digitalen Arbeitsplatzes redundant abzubilden. So stehen z.B. für das Aufgabenmanagement eines Projektes drei verschiedene Anwendungen zur Verfügung (Atlassian Jira, Microsoft Azure DevOps oder der Planner von Microsoft). Im hier konkret skizzierten Fall des Aufgabenmanagement war dieser Schritt aus zwei Gründen notwendig:

- Projekte im Allgemeinen haben einen unterschiedlichen Komplexitätsgrad, welcher sich auch im Aufgabenmanagement widerspiegelt.
- Speziell die Softwareentwicklungsprojekte verwenden unterschiedliche Entwicklungsumgebungen, in die das Aufgabenmanagement integriert werden muss.

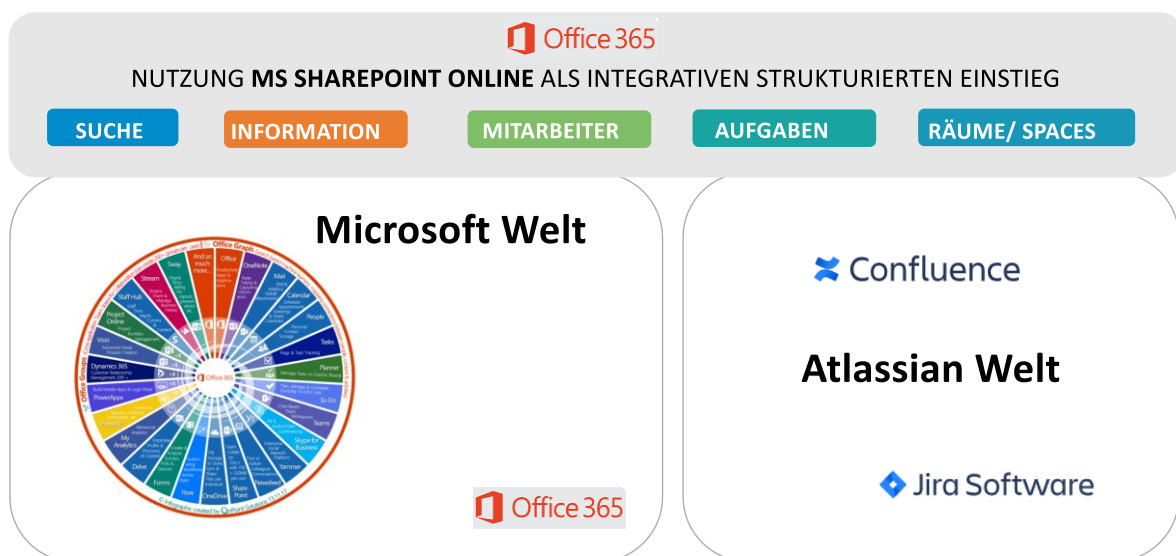


Abbildung 41: Architektur des Digitalen Arbeitsplatzes basierend auf Microsoft-Technologien - Besonderheit: Anbindung von Atlassian Werkzeugen

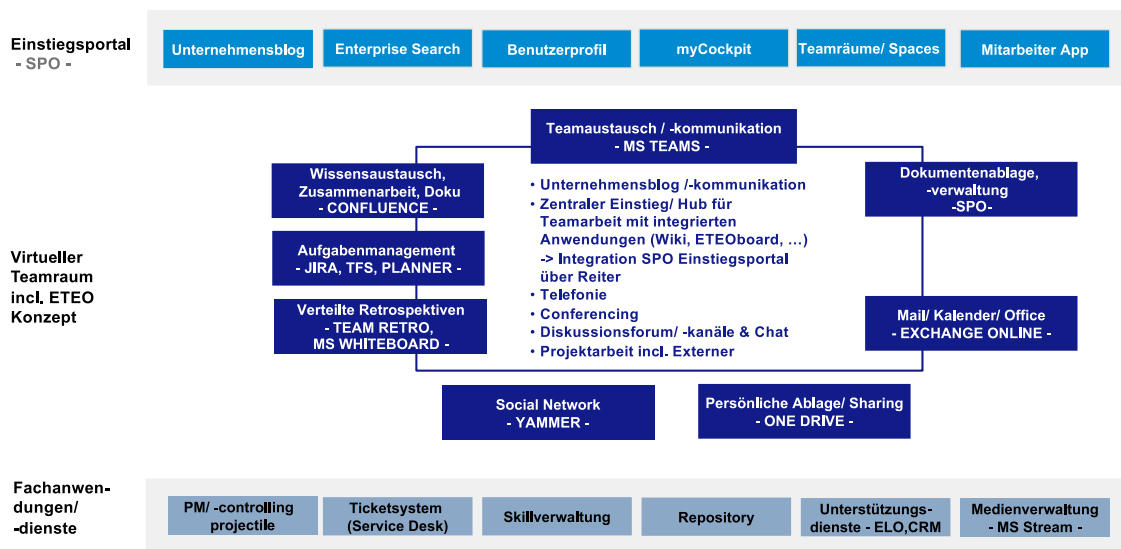


Abbildung 42 Funktionale Architektur des Digitalen Arbeitsplatzes mit Mapping zu den wichtigsten Systemen

Das bereits vor Beginn des Verbundvorhabens entstandene ETEOboard wurde während der Projektlaufzeit kontinuierlich weiterentwickelt und ist weiterhin ein wichtigster physisch erfassbarer Bestandteil des Digitalen Arbeitsplatzes. Es dient noch immer zur Visualisierung eines verteilten Aufgabenboards, welches über große touchbasierte Bildschirme bedient wird. Es wird sowohl in den Soft-

wareprojekten zur Abbildung von Sprint- oder Produktbacklogs, als auch in anderen Projektformaten eingesetzt. Mittlerweile ist es sowohl an Atlassian Jira, als auch an Microsoft Azure DevOps angebunden. Beide Systeme dienen als Repository für Aufgaben und andere Projektmanagement-Elemente, welche das ETEOboard großflächig und transparent darstellt.



Abbildung 43: ETEOboard als digitales Aufgabenboard in verteilten Projektteams

Bei einer Reflexion der erzielten Ergebnisse hinsichtlich des Gestaltungsmodells (Kapitel 4) lassen sich unter spezieller Berücksichtigung des gewählten agilen Vorgehens rückblickend folgende Schlussfolgerungen ziehen.

Technik & Räume

Technik ist nicht alles – aber ohne sie funktioniert verteilte agile Entwicklung nicht. Ziel muss es also sein, die technischen Hilfsmittel in jeder Hinsicht *einfach* und auf eine Weise zu gestalten, dass sie die Anwenderinnen und Anwender bestmöglich in ihrer Zusammenarbeit unterstützt und nicht beispielsweise durch Medienbrüche oder eine komplexe Bedienung (zusätzlich) behindern. Bereits im ursprünglichen Konzept wurden Empfehlungen für den optimalen verteilten Teamraum gegeben und in einem Wiki-System dokumentiert. Dies umfasste sowohl die Ausstattung mit Software und Hardware, aber auch die optimale Anordnung der einzelnen Komponenten in einem Projektteamraum. Die SCRUM-Master haben bei der Auswertung von Projekterfahrungen diese Konzeptelemente ergänzt und ständig weiterentwickelt.

Denn bei der Umsetzung wird allzu häufig festgestellt, dass vor allem die realen räumlichen Gegebenheiten zu Kompromissen zwingen. Es ist also unbedingt nötig zu analysieren, welche Setups eine brauchbare Alternative darstellen und welche einen solchen Bruch erzeugen, dass sie das Gesamtkonzept behindern. Dieses muss den Digitalen Arbeitsplatz mit seinen unterschiedlichen Software- bzw. Hardwareelementen und den zur Verfügung stehenden Räumlichkeiten optimal verbinden. Ein Beispiel für die Abhängigkeit von Technik und Raum stellen die Elemente des Digitalen Arbeitsplatzes zur Audio- und Videokommunikation dar. Nur unter Berücksichtigung von Hall bzw. Umgebungsgeräuschen oder Lichteinfall durch Fenster können diese Werkzeuge effizient genutzt werden. Auf das im

ETEO-Konzept zusammengefasste Wissen kann beim Aufbau neuer Teams, die oftmals als gemischte Teams mit Kundenorganisationen gebildet werden, gezielt zurückgegriffen werden, um das Rad nicht immer wieder neu zu erfinden.

Zusammenarbeit & Regeln

Unser favorisiertes Framework SCRUM zur verteilten agilen Entwicklung unterstützt uns nicht nur effektiv in der Identifizierung und Umsetzung kontinuierlichen Verbesserungspotentials, es stattet uns auch mit der prädestinierten Rolle zur begleitenden Führung unserer Teams aus: dem SCRUM Master. Er coacht das Team auf dem Weg der stetigen kontinuierlichen Verbesserung und lässt diesbezüglich die Grenzen zwischen Team und Organisation verschwimmen: Wie kann die Organisation die optimale Arbeit der Teams unterstützen, die dies ihrerseits durch die erfolgreiche Mitwirkung an der Erreichung der Unternehmensziele danken?

Zwar bewältigt jedes Team sehr spezifische Anforderungen und arbeitet in einem speziellen Kundenumfeld mit kundenseitig definierten Regularien und Techniken, jedoch ist es darüber hinaus notwendig, sich teamübergreifend über geeignete Methoden und Werkzeuge der Zusammenarbeit zu verständigen. Für die Zusammenarbeit in der eigenen Organisation zwischen den verschiedenen Fach- und Organisationsbereichen ist es wichtig, möglichst die gleichen Methoden und Werkzeuge zur Kollaboration und Organisation der Arbeit bzw. der Projekte einzusetzen. Die Methoden sind in sich bereits äußerst komplex. Unterschiedlich angewendet, käme eine zusätzliche Dimension hinzu, die zu Effizienzverlusten und zusätzlichen Belastungen führen könnte. Einheitliche Vorgehensweisen und Instrumente fördern das gegenseitige Verständnis und ermöglichen eine effiziente Zusammenarbeit über Grenzen hinweg (siehe: crossfunktionale Teams).

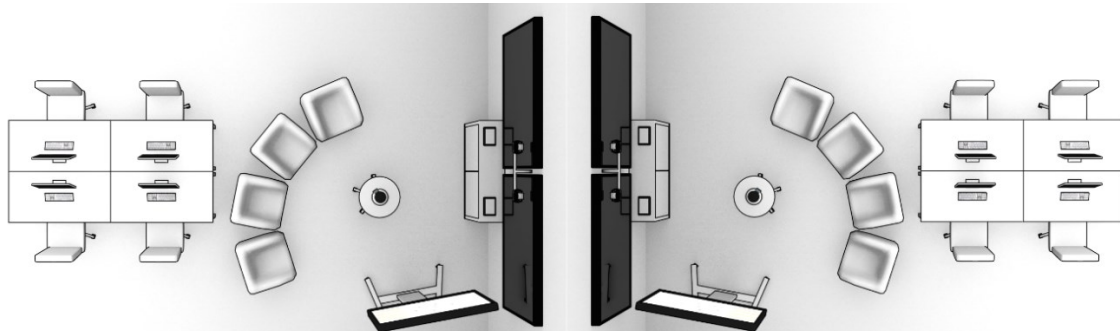


Abbildung 44: Anordnung eines geteilten Projektraumes, um zwei Teilteams unterschiedlicher Standorte zu verbinden

Es ist ein enormer Zeit- und Produktivitätsgewinn, wenn neu gebildete Teams den Aufwand für die Abstimmung von Vorgehen und Methoden reduzieren und zudem die ihnen bekannten und funktionierenden Werkzeuge ab dem ersten Tag verwenden können. Dieser Effekt ist im kleineren Umfang ebenfalls sichtbar, wenn ein bestehendes Team durch ein neues Mitglied ergänzt wird. Das Verständnis zum Vorgehen ist größer und der Einarbeitungsaufwand wird deutlich geringer.

„Wenn verteilt dann agil“ – Unsere Erfahrung der letzten knapp 10 Jahre hat das oben zitierte alte Paradigma, welches im Agilen Manifesto verankert

war, und den Austausch in Präsenz bevorzugte inzwischen umgedreht. Die persönliche und direkte menschliche Kommunikation bleibt noch immer das erstrebenswerte Ziel, da sie alle Facetten abdeckt. Wir können jedoch mittlerweile postulieren, dass wenn Zusammenarbeit verteilt erfolgt, dann ideal basierend auf agilen Methoden und Prinzipien. Wie zuvor beschrieben ist es das Ziel, langfristig alle Formen der Zusammenarbeit in unterschiedlichen Projektformen möglichst einheitlich zu gestalten und im Digitalen Arbeitsplatz abzubilden (Methodik, Werkzeuge, Regeln usw.).



Abbildung 45: Unterschiedliche Projektformen bei ZEISS Digital Innovation mit dem Ziel diese im Digitalen Arbeitsplatz des Unternehmens abzubilden

Lernen & Entwicklung

Die Weiterentwicklung des Technik- und Raumkonzeptes als Bestandteil des ETEO-Konzeptes und letztendlich des gesamten Digitalen Arbeitsplatzes stellt ein gutes Beispiel dafür dar, wie über kontinuierliche Verbesserungen (KVP) eine Weiterentwicklung erfolgt. KVP ist zudem ein grundlegendes Element agilen Vorgehens. Ein korrekt angewendetes iteratives Vorgehen liefert nicht nur kontinuierliche Ergebnisse im Projekt, sondern sorgt für einen kontinuierlichen Lernprozess im Team. Im SCRUM-Modell wird in Iterationen nicht nur das Produkt immer weiterentwickelt, sondern auch die Zusammenarbeit im Team unter Berücksichtigung aller Aspekte (Methoden, Werte, Rollen und Aufgaben, Räume und Technik). Daher ist es von enormer Wichtigkeit, diesen Lernprozess nachhaltig und methodisch gut aufbereitet zu gestalten. Dies sowohl innerhalb eines Projektteams (siehe Team-Retro

zum Ende eines Sprints), aber auch projekt- bzw. organisationsübergreifend. Hier haben wir immer wieder nach Formaten und Anwendungen gesucht, die diesen Austausch von Erfahrungen und Good Practises kontinuierlich fördern. Dies ist vor allem von Bedeutung, wenn das gleiche Grundkonzept zur Zusammenarbeit in unterschiedlichen Unternehmensbereichen angewendet wird (z.B. ETEO oder das Ramp-up-Konzept für den Aufbau neuer Teams). Es gilt, einen Austauschprozess zu etablieren, der auch Abteilungen und Teams in einen Erfahrungsaustausch bringt, die sonst im Arbeitsalltag u.U. nicht so intensiv miteinander tätig sind. Dies fördert als positiven Nebeneffekt ganz automatisch das gegenseitige Verständnis der eigenen Tätigkeit und zeigt Abhängigkeiten zu benachbarten oder weiter entfernten Unternehmens- bzw. Fachbereichen. Darüber hinaus wird die Basis geschaffen, um echte

crossfunktionale Teams in entsprechenden Projekten einsetzen zu können. Da die Elemente guter Zusammenarbeit sowohl technisch als auch methodisch aus der eigenen täglichen Arbeit bekannt sind und darüber hinaus gemeinsam kontinuierlich weiterentwickelt werden, fällt der Start eines gemischten Projektes später umso leichter. Dieser Lernprozess muss auf seinen unterschiedlichen Ebenen im Unternehmen gesteuert werden und benötigt eine klare Zuständigkeit. Zudem sind die Formen der Dokumentation und des Informationsaustausches zu definieren. Der Digitale Arbeitsplatz ist hier Mittel zum Zweck, denn er enthält qua seiner originären Funktion eine Vielzahl der dafür notwendigen Elemente. In unserem Fall sind dies u.a.:

- Ein dedizierter und für alle Kolleginnen und Kollegen zugänglicher Wiki-Bereich, welcher kommentierbar ist und permanent ausgebaut wird
- Ein regelmäßig priorisiertes Backlog dargestellt mit dem ETEOboard, welches allen Nutzern einen aktuellen Überblick zu kommenden Funktionen und Anpassungen gibt
- Unterschiedliche Werkzeuge zur Unterstützung von Kreativ- und Trainingsformaten wie Team-Dojos, Anwenderschulungen oder Workshops

Führung & Betreuung

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass moderne Kollaborationskonzepte Veränderungen sowohl treiben als auch selbst benötigen. Speziell der Führung kommt an dieser Stelle eine besondere Rolle zu, denn sie muss diesen Wandel begleiten und sich dabei gleichzeitig in ihren Prinzipien und Methoden an die neuen Gegebenheiten anpassen. Wichtig ist dabei ein ganzheitlicher Blick auf alle Führungsebenen. Beginnend mit der Selbstführung, die natürlich auch im Kontext der Kollaboration und Kommunikation von entscheidender Bedeutung ist, kommt man schnell zu den darüber liegenden Ebenen der Mitarbeiter- und Unternehmensführung.

Was bedeutet das konkret und welche praktischen Beispiele ließen sich während der Umsetzungsphase beobachten? Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter organisieren sich mit Hilfe der Kollaborationsplattformen individuell, selbstständiger im Team und treffen mehr eigene Entscheidungen auf Basis der vorliegenden Informationen. Die Führungsmethode muss dafür sorgen, dass allen Teammitgliedern die gemeinsamen Ziele klar sind und ein Commitment besteht, den gemeinsamen Zielrahmen zu verfolgen. Je stärker sich die Teams eigenständig steuern, desto mehr kommt es auf eine gemeinsame Ausrichtung an.



Abbildung 46: Ganzheitliche Betrachtung aller Führungsebenen und deren Einfluss bei der Umsetzung moderner Kollaborationskonzepte

Entsprechend wird es immer wichtiger, dass die Führung den Sinn & Nutzen des gemeinsamen Handelns thematisiert und Orientierung gibt. Dies spielt vor allem bei der stetigen Flut an neuen Informationen und Daten eine immer größere Rolle.

Werte & Kultur

Damit die Organisation bzw. die Teams sich als Netzwerk eigenständiger organisieren können und unabhängiger von einer auch weiterhin notwendigen formalen Aufbauorganisation (als Linie, Matrix o.ä.) werden, müssen gemeinsame Werte & Prinzipien entwickelt werden, an denen sich die Teams orientieren können und müssen. Diese setzen einerseits den Rahmen der Zusammenarbeit, bestimmen die Spielregeln für Entscheidungen und dienen somit letztendlich der Steuerung in den Projektteams. Basierend auf den für die Allgemeinheit definierten agilen Werten und unserer eigenen Unternehmenskultur wurde ein Set an Werten definiert (intern unter der Bezeichnung „Wertekompass“), die wir für die Zusammenarbeit in den agilen und verteilten Projekten für relevant halten. Diese Werte waren zu Beginn auf die reine Tätigkeit in den Softwareentwicklungsprojekten fokussiert, haben über den Digitalen Arbeitsplatz und dessen unternehmensweite

Anwendung jedoch mittlerweile Einzug in das gesamte Unternehmen gefunden.

Bei der Anwendung des Wertekompass hat sich gezeigt, dass dessen Inhalte (die eigentlichen Werte) als nicht verhandelbar angesehen und akzeptiert werden müssen, die eigentliche Umsetzung auf die Rahmenbedingungen im Projekt und die tägliche Arbeit aber immer individuell vom Team bestimmt werden muss. Dies schließt eine regelmäßige Überprüfung der definierten Werte und deren Gültigkeit natürlich mit ein.

Anpassung & Change

Große Veränderungen müssen begleitet werden. Die Grundprinzipien des Change-Managements sind bekannt und seit langer Zeit erprobt. Herausforderung bleibt an dieser Stelle wie immer die richtige Anwendung bezogen auf das Umfeld und die Herausforderung der geplanten oder auch notwendigen Veränderung. Die Einführung des Digitalen Arbeitsplatzes, flankiert mit teilweise tiefgreifenden Änderungen in Kommunikations- und Arbeitsabläufen, gehören ganz bestimmt zu den komplexeren Veränderungsprozessen.

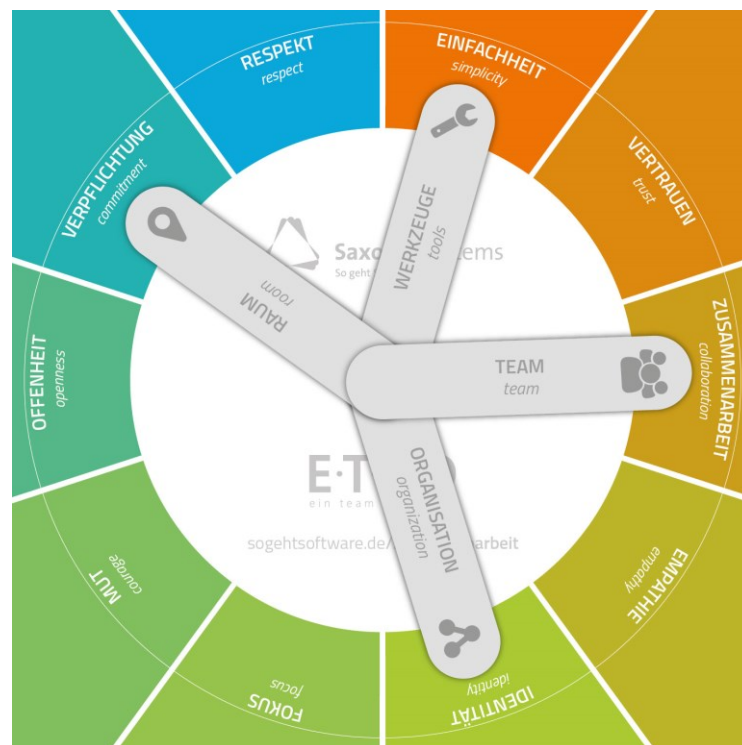


Abbildung 47: Frühe Form des Wertekompasses noch mit Fokus auf die Verteilung in Softwareentwicklungsprojekten

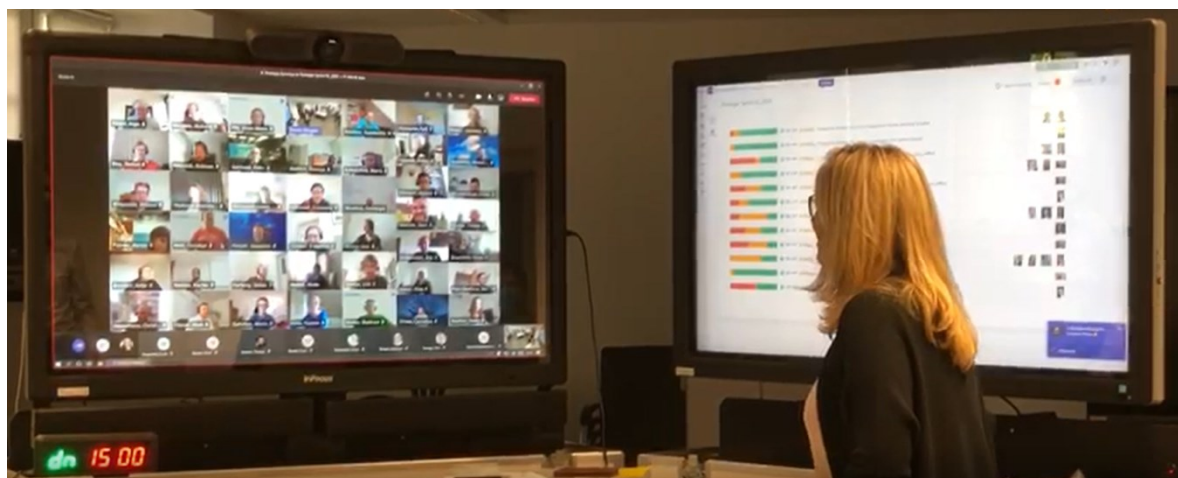


Abbildung 48: Verteiltes Standup-Meeting in Corona-Zeiten

Daher war es von entscheidender Bedeutung, entsprechende Maßnahmen gleich zu Beginn des Projektes in unserem Vorgehen zu verankern. Die vier wesentlichen Elemente, die nach unserer Erkenntnis einen wesentlichen Beitrag zum Gesamterfolg beigetragen haben, waren:

- Die frühe und kontinuierliche Beteiligung zahlreicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über alle Projektphasen hinweg.
- Ein iteratives Vorgehen, welches Veränderungen in kleinen und „verdaubaren“ Schritten umsetzt. Durch die Anwendung agiler Methoden bekamen wir diesen Aspekt per se geliefert.
- Eine hohe Transparenz für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl zum Sinn & Nutzen des Projektes, den konkreten Teilzielen und Aufgaben und nicht zuletzt dem Status der Umsetzung. In unserem Fall haben wir hierzu die bereits seit langem auf Unternehmensebene etablierten Standup-Meetings (bekannt aus dem SCRUM-Framework) verwendet.
- Die Umsetzung der Erfahrungen mit dem Aufbau neuer Teams in ein Ramp-up-Konzept, welches das bisherige Wissen sichert und die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass das neue Team schnell arbeitsfähig wird.

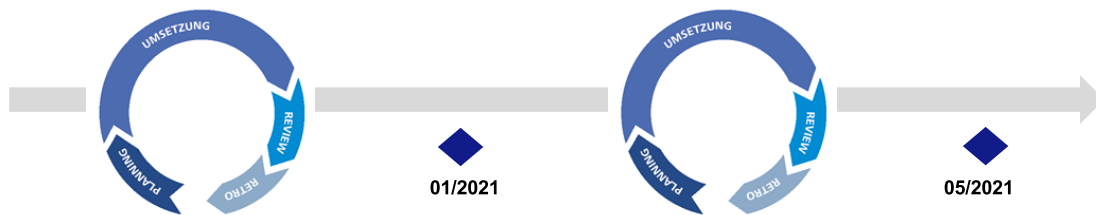
7.5 Roadmap für die zukünftige Nutzung kollaborativer Anwendungen

Mit dem Abschluss des Verbundprojektes *Collabo-Team* im Sommer 2020 konnten wir die wesentlichen Bestandteile des Digitalen Arbeitsplatzes in unserem Unternehmen fertigstellen. Wie geplant

und natürlich nicht anders zu erwarten, ist unsere Arbeit damit nicht abgeschlossen, sondern wird kontinuierlich fortgesetzt. Wie auch bisher, folgen wir weiterhin einem agilen Projektansatz. Dieser besteht aus einem regelmäßig neu priorisierten Themenbacklog und einem iterativen Vorgehen zur Umsetzung einzelner Aufgaben. In unserem Fall entsprechen bei strategischen Themen diese Iterationen viermonatigen Sprints. Abbildung 49 zeigt einen Ausschnitt des seit Herbst 2020 durchgeführten Sprints. Neben der Realisierung weiterer Funktionen bzw. Elemente des Digitalen Arbeitsplatzes steht vor allem dessen weitere Integration in die „ZEISS-Welt“ weit oben auf der Agenda. Mit dem Übergang der Saxonia System AG in die Carl Zeiss AG sind an dieser Stelle weitere technische Schritte notwendig. Zudem gilt es die Erfahrungen und Best Practices zur verteilten und agilen Zusammenarbeit mit anderen Konzernbereichen zu teilen bzw. weiterzuentwickeln.

Gleichzeitig werden wir unsere Methoden zur verteilten und agilen Zusammenarbeit weiterentwickeln, um diese letztendlich auf alle Anwendungsfälle bzw. Projektformen im Unternehmen übertragen zu können. Hauptbeweggründe hierfür sind ein einheitliches Vorgehen in allen Unternehmensbereichen, die Nutzung gleicher Werkzeuge und somit die weitere Steigerung für das gegenseitige Verständnis über alle Unternehmensbereiche und -funktionen hinweg.

Auch müssen die bestehenden Informationsmittel und Trainingswerkzeuge erweitert werden, um eine bessere Durchdringung und ein noch höheres Verständnis bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens zu erreichen.



Sprintaufgaben / -ziele

- **Clients/ One Drive/ Exchange Online** – Ende 11/2020 -> bis Ende März 21
- **Projektumgebungen (Wiki, Jira, ...)** – Ende 11/2020 -> 02/2021 in Koordination mit den Projekten
- **Projectile zum 22.1.**
- **Fileservices** – bis Ende 01/2021 -> 03/2021
- **Sharepoint Online** – bis Ende 01/2021 -> 02/2021
- **Umsetzung Konzept Unternehmenskommunikation** – bis Ende 01/2021 -> 02/2021
- **Migration Yammer** – Beginn in diesem Sprint -> 02/2021

Sprintaufgaben / -ziele

- **Skype Ablösung ab 02/2021 – 04/2021**
- **Business Applikationen (eGecko, ELO, ...)**
- Konzeption reviewen, optimieren und auf ZEISS ausrichten
 - Einstiegsportal (myCockpit, Enterprise Search, ...)
- Review Zielbild & Abgleich mit Team Zeiss (Interne Kommunikation, Rollenkonzept, Überprüfung Rolle Dienstinhaber (Projektcoach?))
- Regeln & Rollen
- Überführung ins Operative
- DoD Themen -> Anforderungen Richtung ZEISS, Weiterentwicklung im operativen

Abbildung 49: Strategie-Sprint Herbst 2020 bis Mai 2021

Zusätzlich gilt es nach mehr als 12 Monaten Corona-Pandemie und einer teilweise fast 100%-igen Verteilung der Teammitglieder in einzelnen Projekten die Erfahrungen dieser einschneidenden Phase zu sammeln und aufzubereiten. Die vielfältigen Erkenntnisse und Best Practises zur verteilten Zusammenarbeit haben uns sicher bei dieser enormen Herausforderung geholfen, zeigten aber auch bestehende methodische Lücken auf. Nicht zuletzt konnten wir die Grenzen einer länger andauernden und vollständigen Verteilung klar erkennen. Die gesammelten Eindrücke, positive wie negative Erfahrungen, werden wir in unser ETEO-Konzept einfließen lassen, denn bisher beschränkte sich dessen Fokus zur räumlichen Verteilung auf maximal 2 oder 3 verschiedene Standorte. Zukünftig wird es eine deutlich stärkere Verteilung und eine Vielzahl von Mischformen (z.B. in Form eines Hybridmodells) beinhalten müssen.

Parallel dazu werden wir das von uns mittlerweile in Version 2.0 geschaffene ETEOboard für unsere Zwecke kontinuierlich weiterentwickeln. Der Fokus wird dabei auf den eigenen Anwendungsfällen bzw. Szenarien aus dem ZEISS-Konzern liegen. Zudem streben wir eine höhere Integration des ETEOboards in die Microsoft-Welt an.

Unsere Bilanz nach 3 Jahren intensiver Auseinandersetzung und Arbeit am Digitalen Arbeitsplatz ist: Innovative Kollaborationskonzepte benötigen und treiben Veränderung. Nur mit einem ganzheitlichen Ansatz und dem Mut zur Anpassung können sie ihre volle Kraft entfalten und ermöglichen damit einen grundlegenden Wandel unserer Arbeitswelten.

Konkret lassen sich im Fall der Saxonia Systems AG daraus die folgenden Punkte ableiten:

- Anstoßpunkt für die Beschäftigung mit neuen Kollaborationskonzepten sind häufig technische Probleme oder die Verfügbarkeit neuer Werkzeuge – es gilt jedoch ein sinnvolles Zusammenspiel aus sozialem und technischem System zu organisieren, dass die Technik den Menschen dient. Dazu müssen Kultur, Werte und Methoden mit den verfügbaren technischen Möglichkeiten in Einklang gebracht werden.
- Konsequenterweise treibt die Einführung neuer Kollaborationsinstrumente einen aktiven Wandel voran - hierfür ist vor allem das Bewusstsein nötig, dass diese Veränderung im Idealfall nicht aufgehoben werden kann.
- Kollaboration braucht Führung – erfordert richtig angewendet komplett neue Führungsmethoden und -ansätze.
- Neue Chancen können genutzt werden, in dem man auf Änderungen und neue Anforderungen kontinuierlich reagiert.

Wir sind heute ein anderes Unternehmen als noch vor 3 Jahren. Dies bezieht sich auf fast alle Tätigkeitsebenen und dem grundlegenden Fundament unseres Geschäftsmodells. Diese Änderungen lassen sich anhand der folgenden Beispiele konkret benennen:

- Durch die Informationsbereitstellung aus allen Unternehmensbereichen in Verbindung mit einer konsequenten Kommunikation schaffen wir eine hohe Transparenz für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Puls des Unternehmens wird daher für jeden spürbar.

- Uns gelingt es immer klarer, den Widerspruch von Agilität und Verteilung immer weiter aufzulösen. Mittlerweile können wir für uns postulieren: „Wenn verteilt, dann agil“.
- Wir sind heute in der Lage, komplexe Themen und Kundenprojekte nahezu ortsunabhängig zu bearbeiten. Bei der Bildung cross-funktionaler Projektteams spielt der Standort eines Spezialisten nur noch eine untergeordnete Rolle. Wir müssen hier weniger Kompromisse als in der Vergangenheit eingehen.
- Wir können heute mit Kunden zusammenarbeiten, die mit unserem alten, auf klassischem Consulting basierendem Geschäftsmodell schlicht nicht „erreichbar“ waren.
- Die von uns angewendeten Kollaborationsmethoden und der zum jetzigen Stand eingeführte Digitale Arbeitsplatz fördern unsere Entwicklung hin zu einer vernetzten Organisation. Bisher bekannte Grenzen heben sich auf. Wir werden zwar auch weiterhin Linienfunktionen haben, deren Rollen und Aufgaben verschieben sich jedoch.