Fallstudien

VodafoneZiggo errichtet agile Firmenzentrale

Der niederländische Mobilfunk- und Kabelnetzbetreiber hat einen Arbeitsplatz geschaffen, der ganz im Dienste agiler Prozesse und einer agilen Kultur steht

Lesen 6 Minuten

VodafoneZiggo bezeichnet sich selbst als treibende Kraft der Digitalisierung in den Niederlanden, die das Netzwerk der Zukunft errichtet. Von Videokonferenzsystemen bis Unterhaltung, von Festnetz zu Mobilfunk, das niederländische Unternehmen verbindet Verbraucher und Unternehmen. 2016 kam es zum Zusammenschluss von Vodafone und Ziggo. Der Einzug in die neue Firmenzentrale im Herbst 2018 vereinte erstmals alle Mitarbeiter an einem Ort.

Michelle Siau, Agile Transformation Coach bei VodafoneZiggo, sah in diesem Umzug eine Chance, mit den neuen Unternehmensräumen die agilen Prozesse und die agile Kultur des Unternehmens zu unterstützen. Gemeinsam mit VodafoneZiggo, Res & Smit und OCS+Steelcase hat Steelcase die neue Unternehmenszentrale in Utrecht entwickelt. Etwa sechs Monate nach dem Einzug hatte 360° die Möglichkeit, den neuen Standort zu besichtigen. Wir haben uns mit Siau getroffen, um mehr darüber zu erfahren, wie die Teams dort arbeiten und wie die Unternehmensräume sie bei ihrer täglichen Arbeit unterstützen.

360°: Ihre neue Unternehmenszentrale bietet eine großartige Gelegenheit, neue Verhaltensweisen und eine neue Kultur zu fördern. Welche Ziele haben Sie mit diesen neuen Unternehmensräumen unter agilen Gesichtspunkten verfolgt?

MS: Damit Agile Erfolg hat, müssen Teams zusammenkommen und interagieren. In der Vergangenheit gehörten wir unterschiedlichen Unternehmen an und jetzt sind wir alle im selben Gebäude, wo wir Wissen austauschen und zusammenarbeiten können. Mit Agile müssen wir unsere Ideen und Pläne sichtbar machen und ein großes Problem in kleinere konkrete Schritte aufteilen, die für uns machbar sind. Morgens halten wir Stand-up Meetings ab, gehen unsere Pläne für den Tag durch und besprechen die Hindernisse, die wir vor dem Ziel überwinden müssen. Wir verfügen über Bereiche, in denen wir alle zusammensitzen und miteinander sprechen können, Workshops abhalten oder jemanden empfangen können. Alle Stakeholder, Manager oder Teammitglieder können vorbeikommen, den Fortschritt des Teams erkennen und sehen, wo sie helfen können.

360°: Wie definieren Sie „Agile“?

MS: Ich denke, bei Agile geht es im Grunde darum, vernünftig zu sein. Wir fragen uns, ob das, was wir tun, uns ans Ziel führt und falls es das nicht tut, stellen wir den Status quo in Frage. Genau darum geht es bei den Werten von Agile. Überlegen Sie, ob diese Prozesse und Tools jeden Einzelnen und auch die Interaktion, die Sie wünschen, unterstützen. Falls nicht, ändern Sie die Dinge so, dass es passt.

360°: Sie arbeiten mit Mitarbeitern sämtlicher Unternehmensebenen, um zu verstehen, wie sie denken und sie beim Umgang mit Veränderungen zu unterstützen. Was motiviert Sie als Agile Coach?

Michelle Siau: Der Moment, wenn ich sehe, dass Menschen ganz sie selbst sein können – genau das motiviert mich. Stellen Sie sich vor, Sie sind an einem Ort, an dem Sie sich so sicher und wohl fühlen, dass Sie – ohne jegliche Einschränkungen – genauso sein können, wie Sie sind. Es gäbe nichts, das Sie davon abhält, Neues auszuprobieren und das Beste aus sich herauszuholen. Wenn Sie all dieses Drumherum – sei es nun eine schwerfällige Unternehmenskultur oder eine hinderliche Arbeitsumgebung – nicht mehr länger ausbremst, können Sie sich ganz auf sich konzentrieren und darauf, wie Sie innovativer und erfüllter werden. So jemand ist nicht mehr aufzuhalten. So jemand strengt sich nicht einfach nur ein bisschen mehr an, sondern ist bereit, sich richtig ins Zeug zu legen.

360°: Wie bringen Sie Menschen dazu, agile Prozesse nicht nur anzuwenden, sondern in ihrer Arbeits- und Denkweise wirklich agil zu werden?

MS: Sie können einen Menschen nicht ändern, wenn alles richtig läuft und kein Bedarf besteht. Wenn Teams anfangen, sich zu fragen, ob ihr Vorgehen sie ans Ziel bringen wird oder nicht, dann entwickeln sie das Bedürfnis, etwas an ihrer Arbeitsweise zu ändern. Wenn Sie dann wissen, warum Menschen die Dinge tun, die sie tun, dann wissen Sie auch, was Veränderung für sie bedeutet. Allzu oft wollen Menschen etwas ändern, sie wollen einer Arbeit nachgehen, die einen Sinn hat. Das heißt, man blickt hinter ihre Funktion oder die Stellenbezeichnung. Es geht darum, den Einzelnen wahrzunehmen und dabei zu unterstützen, seine Ziele zu erreichen. Wenn Menschen diese Denkweise anwenden, übernehmen sie die Einstellung und werden zu Botschaftern.

360°: Ein Kulturwandel kann eines der schwierigsten Dinge sein, die ein Unternehmen durchläuft. Was sind die ausschlaggebenden Erfolgsfaktoren für VodafoneZiggo auf seiner agilen Reise?

MS: Wir befinden uns in einem dynamischen Markt – mit vielen Veränderungen. Es gibt Unternehmen im Taxigeschäft, die keine eigenen Autos besitzen. Oder Unternehmen im Hotelbusiness ohne eigene Betten. Die Welt verändert sich so schnell, dass wir uns ansehen müssen, wie wir organisiert sind. Bei wahrer Agilität haben Sie den Luxus, auswählen zu können: Will ich First Mover sein oder bin ich der smarte Follower? Anstatt sich an den Markt anzupassen, würden Sie Marktveränderungen vorwegnehmen. Bei VodafoneZiggo gibt es viele Mitarbeiter und Teams, die unbedingt Werte generieren wollen. Alle wollen sich beteiligen und der Wandel vollzieht sich schneller als gedacht. Ich denke also, dass die wichtigsten Erfolgsfaktoren die Menschen im Unternehmen sind und deren Eifer, zu einem größeren Zweck beizutragen.

360°: Können Sie uns einige spezifische Bereiche beschreiben, die agiles Arbeiten unterstützen?

MS: An der langen Wand des Raumes sehen Sie eine Darstellung, in der die Arbeit von zwölf agilen Teams aus einer skalierten Arbeitsumgebung zusammengeführt werden. Zu bestimmten Themen bezüglich Ausgereiftheit und Transformierung stellen wir unsere Fortschritte dar. Durch das Teilen von Informationen fördern wir das Entstehen von Aufmerksamkeit für das, was geschieht, und können in unserer Gemeinschaft um Hilfe bitten. Wir haben mit etwa sechs agilen Teams begonnen und jetzt sind es schon 46. Die Anzahl der Teams, die agile Werte nutzen und zur Arbeit Systeme wie Scrum heranziehen, nimmt schneller zu als wir hätten ahnen können. Unsere Unternehmensräume passen sich bereits an unser Nutzungsverhalten an. Dieser Raum wird auf so unterschiedliche Weise genutzt, da sich das agile Design an die Veränderungen unserer Arbeit anpasst.

360: Sie sind nun seit mittlerweile sechs Monaten an diesem neuen Standort. Was kommt als Nächstes?

MS: Es heißt, dass es nach oben keine Grenzen gibt, aber ich denke, da ist noch mehr. Ich hoffe, dass irgendwann diejenigen, die wir bewundern, zu VodafoneZiggo aufschauen. Ich möchte, dass es für jeden, der sich selbst verwirklichen möchte, keinen anderen Arbeitsplatz als diesen gibt. Wir haben einen Agile Coach in unserem Team, der bei uns arbeitet, weil zwei unserer Trainees zu ihm sagten: „Du musst unbedingt hierher kommen. Das Büro ist einfach fantastisch.“ Er kam vorbei und sagte: „Hier muss ich arbeiten.“ Und nun ist er einer von uns und leitet ein Team. Menschen ziehen einander an und lernen voneinander. Mit unserer Arbeitsumgebung laden wir Menschen dazu ein, zusammen zu arbeiten und voneinander zu lernen.

Michelle Siau arbeitet als Agile Transformation Coach bei VodafoneZiggo.
In ihrem Joballtag, der sich eigentlich gar nicht wie Arbeit anfühlt, hilft sie Menschen zu verstehen, dass große Ziele und große Errungenschaften nur durch konkrete kleine Schritte erreicht werden können und bringt ihnen bei, wie man all diese den ganzen Tag über zelebriert – ab und zu mit einem High Five …