



BRANCHE Medien

STANDORT Stuttgart

UNTERNEHMEN

Holtzbrinck Publishing Group

WEBSITE www.holtzbrinck.com

ÜBER Holtzbrinck

Holtzbrinck Publishing Group ist ein Familienunternehmen in zweiter Generation, gegründet von Georg von Holtzbrinck, und heute ein globales Medienunternehmen. Zur Holtzbrinck Publishing Group gehören Macmillan Science and Education, Macmillan Publishers (Belletristik und Sachbücher) und Holtzbrinck Digital, Information & Services (u.a. Internetfirmen, DIE ZEIT, AVE und Prognos).

AUSGANGSSITUATION

Als Sascha Theißen 2013 die Leitung der Rechtsabteilung übernahm, fand er eine Gruppe exzellenter Juristen vor, die aber in ihren gut gehegten Silos arbeiteten. Die starke individuelle Spezialisierung behinderte die gegenseitige Unterstützung im Team und verursachte lange Wartezeiten bei rechtlichen Anfragen der einzelnen Konzernabteilungen. Sascha Theißen sah in agilen Methoden eine Möglichkeit, eine businessnahe Serviceeinheit zu schaffen.

LÖSUNG

Wegen externer Abhängigkeiten kamen kurze Sprints wie in Scrum nicht in Frage. Mit den Prinzipien und Praktiken von Kanban startete das Team einen evolutionären Verbesserungsprozess.

ERGEBNIS

Das Team von Sascha Theißen identifizierte mit Hilfe der Visualisierung der Arbeitsprozesse und in den Retrospektiven selbst die Punkte, die für die bessere gegenseitige Unterstützung verändert werden mussten. Durch den Wissensaustausch beim Pair Contract Writing und effizientere Meetings sowie durch regelmäßige Treffen mit den Kollegen der einzelnen Konzernabteilungen ist die individuelle Arbeitsbelastung gesunken, die Stimmung im Team hat sich deutlich verbessert und die Konzern-Kollegen suchen wieder aktiv den Rat der Rechtsabteilung.

Holtzbrinck Legal/General Counsel: Die agilen Anwälte

Von Boris Gloger

„Wenn das selbst eine Rechtsabteilung kann, können es andere wohl auch“, sagt Dr.-Ing. Sascha Theißen, Senior Vice President Legal/General Counsel der Holtzbrinck Publishing Group, mit einer guten Portion Selbstironie. Ich habe ihn im Rahmen der „Manage Agile 2014“ kennengelernt und dort erzählte er mir, er habe Kanban und erste Ideen von Scrum in der Rechtsabteilung des Medienkonzerns „pragmatisch“ eingeführt. Pragmatismus in einer Rechtsabteilung – und dann auch noch agiler Pragmatismus? Gut, damit hatte er mich am Haken. Ich musste wissen, wie er umgesetzt hatte, was ich seit Jahren betone: Es ist bei Kanban und Scrum völlig egal, ob es um Softwareentwicklung, das Selbstmanagement eines Führungsteams oder – wie in Theißens Fall – um die Zusammenarbeit zwischen Rechtsanwälten, ihren Assistenten und der Belegschaft eines der größten Unternehmen Deutschlands geht. Wie wurde aus seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein gefragtes, serviceorientiertes Team?



Zur Holtzbrinck-Gruppe gehören mehr als 400 Unternehmen weltweit, die ständig juristische Beratung brauchen. Softwareentwicklungsverträge, Kaufverträge, Due Diligence, Datenschutz, Kartellrecht, Urheberrecht und vieles mehr – das Spektrum ist riesig. Dieser Flut von Anforderungen stand ein neunköpfiges Nicht-Team gegenüber: Jeder Anwalt arbeitete juristisch exzellent und hoch spezialisiert, aber in gut gehegten Silos – und allmählich begann der Ruf der Abteilung zu leiden. Die Kon-

zern-Kollegen warteten lange auf Antworten, die dennoch nicht ihre Probleme lösten. So fragten sie irgendwann gar nicht mehr um Rat und lösten ihre rechtlichen Fragen in manchmal kontraproduktiver Eigenregie. Als Sascha Theißen 2013 die Leitung übernahm, war ihm klar, dass sich etwas ändern musste. Schließlich verstand er sich als Anwalt für IP- und IT-Recht als Helfer des Business, der sich für strategische und operative Fragestellungen genauso interessiert wie für die technische

Umsetzung. Seine Vision war es, eine businessnahe Rechtsabteilung zu führen, in der Menschen einander vertrauen, die Aufgaben des anderen kennen, anpacken und sich gegenseitig helfen können, um das Business aktiv zu begleiten und voranzubringen.

Also wollte Sascha Theißen etwas Neues probieren. Bei der Betreuung der Digitalaktivitäten von Holtzbrinck (u.a. StudiVZ, gutefrage.net und anderen Tochtergesellschaften) war er mit agilen Methoden in Berührung gekommen und er ahnte, dass die Prinzipien auch aus den juristischen Einzelkämpfern ein Team entstehen lassen könnten. Er vertiefte sich in die – meist IT-lastigen – Grundlagen agilen Arbeitens und überlegte, wie er die Prinzipien und Regeln so an die Arbeit in seinem Team anpassen konnte, dass auch Juristen die Vorteile sehen und nutzen können. Striktes Timeboxing à la Scrum kam wegen der täglich wechselnden Anforderungen in der Konzernrechtsabteilung nicht in Frage. Also fiel seine Wahl auf eine angepasste Variante von IT-Kanban.

DIE BESTE BASIS: UNTERSTÜTZUNG AUF MEHREREN EBENEN

Was der Jurist als Erstes tat, nachdem die Idee gereift war: Er suchte und fand Unterstützung auf drei Ebenen. Zunächst holte er sich das Go der HR-Abteilung, die außerdem zusicherte, seine Bemühungen mit verschiedenen Maßnahmen – zum Beispiel mit Vorträgen von Jurgen Appelo – zu unterstützen. Außerdem behielt er sich vor, für bestimmte Mitarbeiter neue Aufgabenbereiche im Konzern zu suchen und zu einem späteren Zeitpunkt neue Mitarbeiter ins Team zu holen. Dann führte er mit allen Mitarbeitern Vieraugengespräche über das, was er plante. Und schließlich kam Kanban ins Spiel: Mit Robert Misch von gutefrage.net hatte Sascha Theißen einen begeis-

terten Agile Coach direkt in der Holtzbrinck-Gruppe.

SEHEN, WO WIR STEHEN: MIT KANBAN BEIM STATUS QUO STARTEN

„Wir ändern vorerst nichts“, lautete Roberts eindeutige Antwort angesichts der Voraussetzungen. Mit einer Ausnahme: Sascha Theißens Mitarbeiter sollten sehen, wo die Abteilung gerade stand. Die aktuellen Abläufe, die Arbeitsbelastung und -verteilung sollten sichtbar gemacht werden und dafür favorisierte Robert Misch den Start nach den Prinzipien von Kanban.

Die Prinzipien von Kanban

1. Starte mit dem, was du jetzt machst.
2. Verfolge inkrementelle, evolutionäre Veränderung.
3. Respektiere die initialen Prozesse, Rollen, Verantwortlichkeiten und Jobtitel.
4. Fördere Leadership auf allen Ebenen der Organisation.

Die Kernpraktiken von Kanban

1. Visualisiere den Fluss der Arbeit.
2. Begrenze die Menge begonnener Arbeit.
3. Miss und steuere den Arbeitsfluss.
4. Mache Prozessregeln explizit.
5. Implementiere Feedbackmechanismen.
6. Verwende Modelle, um Chancen für Verbesserungen zu erkennen.

Im eintägigen Workshop sprach Robert gar nicht so sehr über Agilität und ihre Wurzeln in der Softwareentwicklung, sondern befasste sich mehr mit den Prinzipien und Zielen agilen Arbeitens. Er startete mit dem Agilen Manifest (www.agilemanifesto.org) und ließ es von den Rechtsanwälten neu formulieren: So wurde zum Beispiel die Working Software zur Working Solution. Der für Juristen eher schwer verdauliche Punkt „Customer collaboration over contract negotiation“ wurde so übersetzt: Verträge werden nicht nebensächlich, aber es soll-

ten in Zukunft nicht juristisch perfekte Verträge aufgesetzt werden, die niemand unterschreibt. „Ziel sollte der bestmögliche Vertrag sein, der für beide Seiten akzeptabel und praktikabel ist und unnötigen Verhandlungsaufwand vermeidet“, bringt es Theißen auf den Punkt. Anschließend übertrug er die Ziele agilen Arbeitens – direkte Kommunikation, Begrüßen von sich ändernden Anforderungen, nachhaltige Geschwindigkeit, enge Zusammenarbeit mit den Kunden, Vertrauen, inspect and adapt, selbstorganisierte Teams – auf die Rechtsabteilung und zeigte auf, welche Veränderungen, aber auch welche Vorteile es mit sich bringt. So konnten sich die Juristen leichter mit den neuen Ideen anfreunden. Trotzdem lautete die Botschaft ans Team weiterhin: Wir ändern nichts, außer dass wir jetzt unsere Aufgaben an ein Board hängen und täglich kurz darüber sprechen. Gemeinsam entwickelte das Team sein erstes Kanban-Board, fürs Erste mit den Spalten To do – Work in Progress – Waiting – Done.

In den Zeilen des Boards – den sogenannten Swimlanes – wurden die einzelnen Rechtsgebiete eingetragen. Alle Kolleginnen und Kollegen klebten ihre aktuellen Aufgaben als Tickets – personalisiert durch verschiedene Farben und Buttons – ans Board und sahen diese ab sofort von links nach rechts über das Board laufen, oder auch nicht. In den folgenden Monaten experimentierte das Team damit, welche Granularität der Aufgaben sinnvoll war. Sie begannen die großen Aufgaben aufzubrechen, bis nicht mehr wenige große Aufgaben statisch am Board klebten, sondern Hunderte kleine Aufgaben rasch durch die Spalten wanderten. Eines erkannten die Juristen durch die Visualisierung mehr als deutlich: Vieles hing in der Spalte „Waiting“ – es ging bei vielen Projekten also nichts weiter. Ein Hinweis darauf, dass starke externe Abhängigkeiten vorhanden waren, aber Robert Misch ließ es vorerst dabei

bewenden. Sich dessen überhaupt bewusst zu werden, war ein guter Anfang.

15 MINUTEN STATT 3 STUNDEN: VOM MEGAMEETING ZUM DAILY SCRUM

Von nun an traf sich das Team jeden Morgen mit Sascha Theißen vor dem Board. Seine klare Vorgabe lautete, dass diese Dailys nicht länger als 15 Minuten dauern durften. Die ersten Dailys dauerten fast eine Stunde, dann 20 Minuten und schließlich lagen sie im Zielrahmen von 15 Minuten. Meine Kolleginnen und ich konnten bei einem solchen Daily zusehen und es war toll: Jedes Teammitglied erzählte, woran es gerade arbeitete oder nicht weiterarbeiten konnte. Eine Kollegin aus Berlin (derzeit in Elternzeit) ist üblicherweise via Kamera eingebunden. Da der Monitor auf einem kleinen Stehtisch positioniert wird, haben die anderen Teammitglieder beinahe das Gefühl, sie sei physisch anwesend. Als wir dabei waren, erklärte jedes Teammitglied, was es am Vortag erreicht hatte, Fragen wurden untereinander geklärt und nach sieben Minuten war das Daily auch schon wieder vorbei.

DIE RETROSPEKTIVE: QUELLE DER ERKENNTNISSE

Nach zwei Wochen fand die erste Retrospektive mit Robert Misch statt und es geschah, worauf Sascha Theißen gehofft hatte:

Erstens verstanden die Teammitglieder, dass jeder für sich allein kämpfte. Die personenbezogenen Tickets hatten dazu geführt, dass sich immer nur der jeweilige Mitarbeiter verantwortlich fühlte und wenn dessen Auslastung hoch war, ging am Board eben nichts weiter. Musste es dann doch einmal schneller gehen, wurde durchaus gefragt, ob jemand anderer die Aufgabe übernehmen konnte, aber es fehlte ganz einfach das Wissen. Theißens Leute begannen miteinander zu reden und beschlossen: Das müssen wir ändern!

Zweitens erkannte Theißens Team, dass das Daily Scrum den dreistündigen Jour Fixe ablösen konnte, der bisher jeden Donnerstag stattgefunden hatte. Was sie wissen mussten, konnten sich die Teammitglieder auch in den 15 Minuten mitteilen. Bei einer Netto-Arbeitszeit von zwei Stunden pro Teammitglied ergab das einen Zeitgewinn von 16 Stunden pro Woche und trotzdem waren alle besser und aktueller informiert als vorher.

Der wöchentliche Jour Fixe kehrte nach einer der nächsten Retrospektiven wieder zurück, allerdings in abgewandelter Form: Nun treffen sich die Teammitglieder für 45 Minuten zu einem definierten Thema, bei dem es nicht um Information, sondern um Wissensaustausch geht – etwa zu einem juristischen Aspekt, der allen Anwälten hilft, einen Vorgang richtig abzuschließen.

Deutlich wurde mit der Zeit auch: Die Rechtsabteilung muss mit dem Strom der Aufgaben leben, der jeden Tag in der Input Queue landet. Zweiwöchige Iterationen wie in der Produktentwicklung sind nicht möglich. Durch die externen Abhängigkeiten ist oft nicht absehbar, wann etwas abgeschlossen werden kann. Aber: Das Kanban-Board und das tägliche Update hatten die Prozesse transparenter gemacht und wiederkehrende Aufgaben wurden deutlich. Das zeigte, welche Kompetenzen die Teammitglieder haben sollten, um diese Aufgaben bearbeiten und im Bedarfsfall einander helfen zu können.

Durch diese Sichtbarkeit richtet sich das Team auf ein gemeinsames Ziel aus und auch bei hoher Abhängigkeit vom Außen gibt es so immer wieder graduelle Verbesserungen im Arbeitsprozess. Die farblich personalisierten Tickets wichen weitgehend einer einheitlichen Farbe, sodass nun deutlich wird, dass keine bestimmte Person die Aufgabe erledigen muss. Lediglich die Kollegin aus Berlin nutzte weiterhin eine eigene Farbe, damit ihre Tickets beim Daily leichter erkennbar waren, aber auch das wurde überflüssig, als sie intensiver mit zwei neuen Mitarbeitern in Stuttgart zu

arbeiten begann. Heute bringen alle Kolleginnen und Kollegen die Aufträge ans Board, das Team priorisiert diese kurz und belassen sie als neutrale, nicht personalisierte Tickets im Backlog, bis sie jemand in die Bearbeitung zieht – oder „pullt“ – und mit seinem Button versieht.

RAUS INS BUSINESS: DIE RECHTSABTEILUNG WIRD ZUR SERVICEEINHEIT

Mit jedem Schritt, den die Teammitglieder von Sascha Theißen gingen, wurde ihnen bewusster: Wir müssen wissen, was in den Unternehmensbereichen der Holding passiert. Miteinander reden hatte teamintern geholfen – also taten sie das nun auch mit den Abteilungen. Zunächst spontan und schließlich regelmäßig – ein Mal pro Monat – organisierte das Team jeweils um die Mittagszeit informelle Meetings mit Kollegen aus den drei großen Abteilungen der Holding. Dazu spendierte das Unternehmen das Mittagessen, der Abteilungsleiter erklärte dem Rechtsteam, woran gerade gearbeitet wurde und welche Projekte mit welchem Zweck und Ziel geplant wurden. Allmählich begann Team Theißen, die Anliegen hinter den Anfragen seiner „Kunden“ viel besser zu verstehen und mittlerweile wird die Zusammenarbeit proaktiv gestaltet. So bietet das Team Workshops zu häufigen Fragen an, etwa zum Thema Bildrechte oder zu geänderten rechtlichen Anforderungen an Webshops und wie man diese geschäftsfördernd und pragmatisch umsetzen kann. Mit großer Wirkung: Der Ruf der Rechtsabteilung beginnt sich zu verändern. Das Team wird wieder als kompetenter Partner wahrgenommen und die Kollegen suchen aktiv Rat, etwa zum unbeliebten Thema Kartellrecht. Sie baten selbst um eine Schulung, um sich auf Messen und bei Branchentreffen kartellrechtskonform zu verhalten und waren begeistert davon, wie praxisnah und lösungsorientiert der Rat der Rechtsabteilung ausfiel.

WISSENSTRANSFER: PAIR CONTRACT WRITING UND NEUE AUFGABENVERTEILUNG

Vor dem agilen Turnaround war die Rechtsabteilung durch die hohe Spezialisierung der einzelnen Mitarbeiter ein einziger großer Engpass. Ein Weg, den Stau am Board aufzulösen, ist der Wissensaustausch. Aus Sicht von Sascha Theißen sollte jeder Anwalt bestimmte häufig wiederkehrende Vorgänge durchgängig bearbeiten können – etwa das Aufsetzen von Gesellschafterbeschlüssen oder Non Disclosure Agreements (NDAs). Im Laufe der Agilisierung waren zwei junge Mitarbeiter zum Team gestoßen und sie erweitern ihr Spektrum kontinuierlich durch „Pair Contract Writing“. Theißen hat diese Methode zunächst bewusst nur für jüngere Mitarbeiter vorgesehen, da es sich für die Älteren nach Kontrolle angefühlt hätte. Inzwischen ist dieses Werkzeug aber fixer Bestandteil der Zusammenarbeit im Team.

Die systematische Analyse des Kanban-Boards zeigte noch ein interessantes Faktum: Die Anwälte verwendeten einen erheblichen Teil ihrer Arbeitszeit auf Aufgaben, für die keine juristische Ausbildung nötig ist, zum Beispiel das Kostencontrolling und Übersetzungen – dafür wurde eine Betriebswirtin engagiert. Standardaufgaben durchlaufen dank der entstandenen Crossfunktionalität im Team nun schneller den Arbeitsprozess. Die Kollegin in Berlin bekam die Entlastung deutlich zu spüren: Zum ersten Mal seit Langem konnte sie ihren Urlaub ungestört von eiligen E-Mail-Anfragen verbringen und dennoch blieb nichts Wichtiges liegen. Die Tickets wanderten einfach weiter über das Board.

SELBSTORGANISATION: ES LÄUFT AUCH OHNE CHEF

Alle diese Veränderungen vollzogen sich innerhalb von 14 Monaten, angesichts der seit Jahren eingebrannten Silostrukturen eine bemerkenswert kurze Zeitspanne. Eine

Kollegin, die sich in der agil werdenden Rechtsabteilung nicht mehr wohl fühlte, bekam neue Aufgaben in einem anderen Bereich und kann sich dort besser entfalten. Um den Teamgeist und die neue Kultur zu unterstreichen, beauftragte Sascha Theißen sein Team, gemeinsam mit Kindern neue Hütten für einen Spielplatz zu bauen und die Aktion eigenverantwortlich zu planen und zu organisieren. Nicht nur diese, sondern auch viele andere Aufgaben der Selbstorganisation funktionierten mittlerweile so gut, dass sich Sascha Theißen erlauben konnte, sich fünf Wochen auf ein Auslandsmodul seines berufsbegleitenden MBA-Programms zu konzentrieren.

„Wenn das selbst eine Rechtsabteilung kann, können es andere wohl auch“ – Sascha Theißen hat damit recht behalten. Während seine eigene Abteilung die Freude an der Veränderung entdeckt hat und immer neue Möglichkeiten zur Verbesserung findet (z.B. ein JIRA-Ticketing-System, um neue Aufgaben standortübergreifend einfacher erfassen und die erforderlichen Informationen leichter verteilen zu können), springen seine agilen Ideen auf andere Bereiche über. Auch die HR-Abteilung macht erste Versuche mit Kanban. Denn es stimmt: Das neue Arbeiten mit Scrum, Kanban & Co ist nicht nur etwas für die Softwareentwicklung.

TIPPS FÜR IHREN EIGENEN WEG

Als ich mir die Geschichte der Holtzbrinck-Rechtsabteilung durch den Kopf gehen ließ, fiel mir auf: Sascha Theißen Vorgehensweise hat frappierende Ähnlichkeit mit einer Fallstudie, die ich einmal gelesen habe. Sie heißt „Lehman Brothers (A): Rise of the Equity Research Department“ und beschreibt die Neuausrichtung eben dieses Departments durch Jack Rivkin in den Jahren 1990-1992. Im Wesentlichen ging er wie Sascha Theißen vor und es sind Schritt-

te, die ich auch Ihnen ans Herz legen möchte.

1. Vision. Sascha Theißen's Vision war es, seine Rechtsabteilung als Serviceeinheit neu zu etablieren. Welche Vision haben Sie? Was genau wollen Sie erreichen?

2. Erlaubnis. Holen Sie sich vom Topmanagement die Erlaubnis für einen neuen Weg und holen Sie das Commitment ein, dass nötige Ressourcen bereitgestellt werden. So minimieren Sie das Risiko von Querschüssen gleich von Anfang an.

3. Unterstützung. Suchen Sie Verbündete für Ihr Vorhaben. Sascha Theißen fand sie auf drei Ebenen: bei seinen Mitarbeitern, in der HR-Abteilung und bei Robert Misch.

4. Sichtbarkeit. Man kann nur verändern, was man sieht. Ob mit Kanban, Scrum oder einer anderen Methode: Sorgen Sie dafür, dass die Wissensarbeit mit all ihren Stärken und Schwächen im Prozess sichtbar wird. Das gibt den Betroffenen selbst die Macht, etwas zu verändern.

5. Regeln. Ein System, das sich verändern soll, kann nicht nach alten Regeln funktionieren. Sascha Theißen brachte wenige neue Regeln ins Spiel, aber diese waren klar und unumstößlich. Und sie waren jene Hebel, mit denen er die Veränderungsbereitschaft seines Teams in Schwung brachte.

6. Neue Kollegen. Es klingt hart, aber: Wer die Veränderung nicht mittragen will, muss gehen. Zögern Sie nicht, sich von Mitarbeitern zu trennen, die Veränderungen boykottieren. Holen Sie stattdessen neue Kollegen ins Team, die gute Voraussetzungen und die Bereitschaft für die neue Kultur mitbringen.

7. Wissenstransfer und Ausbildung. Die Rechtsabteilung von Holtzbrinck zeigt vor, dass Pair-Techniken den Wissenstransfer hervorragend fördern – nicht nur in der Softwareentwicklung. Sorgen Sie dafür, dass sich Kollegen gegenseitig ausbilden und damit auch die Kultur an die nächste Generation weitergeben.

8. Investieren. Eine neue Kultur entsteht nicht am Reißbrett, sondern durch das Miteinander. Unternehmen Sie mit Ihrem Team immer wieder etwas abseits des Büros, das den Teamgeist fördert. Es muss kein teures Teambuildingseminar sein – eine gemeinsame Wanderung ist genau so wirksam. Investieren Sie vor allem eines: Zeit und Herzblut.

Literatur

Nanda, A.; Groysberg, B.; Prusiner, L.: Lehman Brothers (A): Rise of the Equity Research Department. Case Study der Harvard Business School – 9-906-094.

Dr.-Ing. Sascha Theißen



borisgloger consulting GmbH
Lichtentaler Straße 7
76530 Baden-Baden · Deutschland

Tel: +49 (0)7221 398737-0
Fax: +49 (0)7221 398737-10
office@borisgloger.com

borisgloger professionals gmbh
Margaretenstraße 77/5
1050 Wien · Österreich

Fax: +43 (0)1 9139900
wien.office@borisgloger.com

www.borisgloger.com