

# ERFAHRUNGS- BERICHT FLUEGE.DE

»Plans are Nothing –  
Planning is Everything«

Dwight D. Eisenhower

## Long Story short

Fühlst du dich in der Projektplanung eingebunden und ist diese für dich transparent? Laut der letzten internen Unternehmensumfrage bei fluege.de beantworten 66% Respektive 88% diese Fragen mit Ja. Das ist wirklich ein erfreuliches Ergebnis, wenn man die Entwicklung der letzten 12 Monate betrachtet.

Die Mannschaft rund um die Flugsuche und -vermittlung trifft sich jede Woche. Hier bekommen sie den Raum, um den Kollegen Projekte zu pitchten, sich gegenseitig inhaltlich kritisch zu hinterfragen, anhand von Management OKRs eine strategische Planung vorzunehmen und gemeinsame Metriken festzulegen. Anhand derer können sie die einzelnen Themen nach der Umsetzung in ihrer Wirksamkeit überprüfen.

In diesem Modus entsteht innerhalb von drei Monaten eine neue Abbildung von unternehmensweiten Initiativen. Außerdem entwickelt sich eine abteilungsübergreifende Kommunikation und eine vorher noch nicht da gewesene Transparenz über die Arbeit der Kollegen. Das alles trägt dazu bei, dass sich fluege.de in einem rasant entwickelnden Markt behaupten kann.

### Wo kommt eigentlich die ganze Arbeit her?

Vor einem Jahr noch empfanden es viele Mitarbeiter immer wieder aufs Neue als ein Überraschungspaket, welche Themen und Projekte in den kommenden Wochen umgesetzt werden sollten. » Die Themen waren zwar inhaltlich aus vorhergegangenen strategischen Planungen grob bekannt, wir hatten aber kaum eine abteilungsübergreifende Kommunikation in den Teams. Daher konnten gerade IT Anforderungen nur schwer gebündelt werden«, erzählt Maria Jahn, Bereichsleiterin für die Abteilung Product. Diese Kollegen waren die einzigen, die mit dem Thema Projektmanagement wertvolle Erfahrungen hatten und auch die, die in vielen Themen einen Überblick behalten konnten. Maria und ihr Team bemühten sich kontinuierlich um Feedback von anderen Kollegen, erfuhren jedoch wenig Resonanz aus der Gesamtorganisation.

Das Managementteam brachte dann noch seine Favoriten ein. Somit war die Planung jedes Mal sehr eng getaktet: Iteration, Verbesserung oder eine gute Integration eventuell vergessener Abhängigkeiten? Keine Zeit, kein Raum, keine Luft. Product und IT gingen dann im Verlauf die ersten Schritte einer gemeinsamen Planung auf Basis einzelner Bereiche im Produkt. Während der Ansatz für die Umsetzung einzelner Bereiche sehr hilfreich war, blieben die Abhängigkeiten zu anderen Themen weiterhin offen. Da nicht alle relevanten Beteiligten am Prozess teilnahmen, war es immer noch schwierig, endgültige Lösungen zu finden.

Bedingt durch einen fehlenden Einblick in andere Abteilungen, geringe Kommunikation über langfristige Ausrichtungen und Ziele sowie dem großen Interesse, eigene Themen voran zu treiben, waren Priorisierungen lediglich Worthülsen, die zwischen Prio 1, Prio 1a und Prio 0 entscheiden ließen. Eine große Plattformänderung und die Umstellung zu Microservices verunsicherte dann auch die Schätzungen der IT und sorgte für kapazitäre Engpässe für andere Themen. Es brauchte einfach mehr Zeit, um sich in das System einzudenken und ein paar technische Umsetzungsersuche durchzuführen. Zusätzlich mussten neben der » normalen « Entwicklung noch grundlegende Architekturentscheidungen getroffen werden.

Dem nicht genug entstand an anderer Stelle hohe Belastungen für die Mitarbeiter durch zu viele Verantwortlichkeiten in einzelnen Rollen. Der Product Owner wurde als eine Doppelrolle zwischen inhaltlicher und Prozessgestaltung gelebt, womit Führung in beiden Disziplinen nur unzureichend stark abgedeckt werden konnte. Balint Gyemant, Geschäftsführer von fluege.de, erklärt: » Wir wollten Fokus herstellen, damit nicht alle Themen parallel bearbeitet werden und dann nichts fertig wird. Gleichzeitig hat jede Abteilung für sich alleine gearbeitet. Viele Ergebnisse hätten mit einer vorherigen Absprache noch besser sein können. Daher blieb mir zum damaligen Zeitpunkt nichts anderes übrig, als meine Hinweise und Ideen kurzfristig bei den Teams zu platzieren. « Am Ende ergab sich dadurch ein Pool an angefangenen Themen, von denen kaum eins zu Ende gebracht werden konnte. Als Resultat lag also zweifelsohne ein schöner Plan vor, dafür nur selten eine fertige Lieferung am geplanten Ende.

Aus all diesen Dynamiken resultierte eine spürbare Unzufriedenheit der Mitarbeiter, die nicht durch kleine Optimierungen und Drehen von Stellschrauben auf Teamebene gelöst werden konnten. Es bedurfte einer grundlegenden Haltungsänderung und einer neuen Art und Weise, Transparenz und Kommunikation rund um die Planung aufzubauen. Dabei durfte der Netzwerkknoten unterstützen.

» Große Entwicklungen in Unternehmen  
kommen nie von einer Person.  
Sie sind das Produkt eines Teams. «

Steve Jobs

Die erste Iteration des neuen Prozesses für die Quartalsplanung sah die offene Einladung an alle Projektleiter und Product Owner der einzelnen Abteilungen vor. Diese sollten all ihre Themen, Projekte und Ideenvorschläge mitbringen, kurz vorstellen und dann in der Gruppe entscheiden, ob es für die kommende Umsetzung eine Relevanz hatte. Für viele Teilnehmer ergaben sich sofort erste Synergien und Mehrwerte. Und trotzdem benötigt eine Organisation Zeit, um erlerntes Verhalten

abzulegen und durch neue Prinzipien zu ersetzen. Die Intention war, miteinander über Inhalte zu diskutieren, zu verstehen, was hinter einem schicken Projektnamen steht, und sich gegenseitig zu hinterfragen. Doch aufgrund der Gewohnheit, immer alleine an den eigenen Projekten zu arbeiten und der dadurch bedingt großen Identifikation mit den eigenen Themen entstand zunächst eine konkurrierende Dynamik. Erklärungen wurden kürzer oder abgetan mit einem » Das ist sehr wichtig für uns und deswegen setze ich es auch um. « Als Konsequenz wurde die Beteiligung an dem Termin immer geringer.

Solche Szenarien sind meistens vor allem eins: Ein gutes Zeichen. Es ist Zeit, sich in die Augen zu blicken und die Frage zu stellen: » Was können wir anders machen? Ist es überhaupt noch relevant, eine gemeinsame Planung zu haben und ein gemeinsames Projektboard zu pflegen? « Letzteres wurde von allen mit einem Kopfnicken bestätigt. Also nahmen wir uns Zeit für eine Retrospektive auf den Prozess.

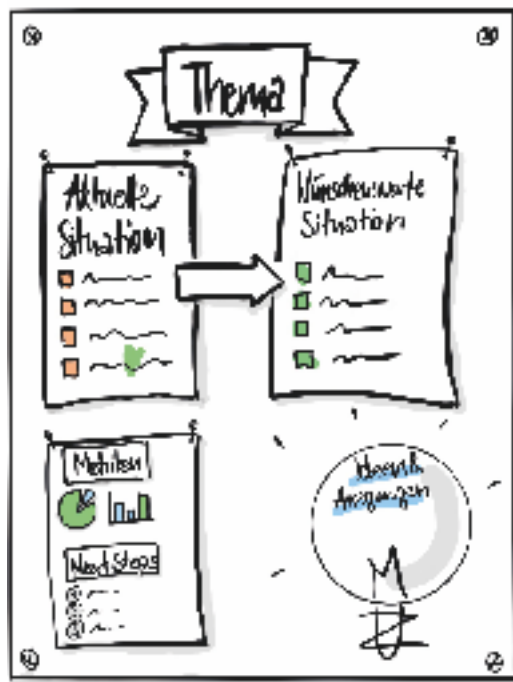
Wir erkannten, dass das Aufdecken von Abhängigkeiten nur in Anwesenheit der relevanten Experten und Wissensträger möglich war. Ebenso stellten wir fest, dass eine kurze Vorstellung des eigenen Projekts nicht ausreicht, sondern dass es mehr Zeit braucht für die anderen Kollegen, zu verstehen und Fragen zu stellen. Außerdem ist es notwendig, Rahmenbedingungen zu schaffen, an denen wir uns entlanghangeln können, um die Entscheidung » Ist dieses Thema relevant für die Planung und Umsetzung für das kommende Quartal oder nicht? « zu treffen.

Die zweite Iteration des Prozesses, die heute in ähnlicher Form immer noch so gelebt wird, gestaltet sich wie folgt:

Jeden Mittwoch wird zum Pitch&Prio Termin in die Arena eingeladen. Hier bietet sich genug Platz für die 20 bis 30 Kollegen, die seither regelmäßig bei diesem Termin dabei sind. Alle Mitarbeiter, egal aus welchem Bereich oder mit welcher Aufgabe betraut, sind nun explizit angesprochen. Eine Stunde wird dann miteinander abteilungsübergreifend und hierarchiefrei zusammengearbeitet,

miteinander strategisch und operativ diskutiert und im Sinne des Gesetzes der zwei FüÙe eine neue Art der Gruppenarbeit ausprobiert.

5 Ideengeber aus allen Abteilungen haben je 30 Sekunden Zeit, um ihre Themen in einem Pitch kurz vorzustellen und die zur Ausarbeitung relevanten Experten einzuladen. Die Ausarbeitung erfolgt dann in einem 20-minütigen OpenSpace Format.

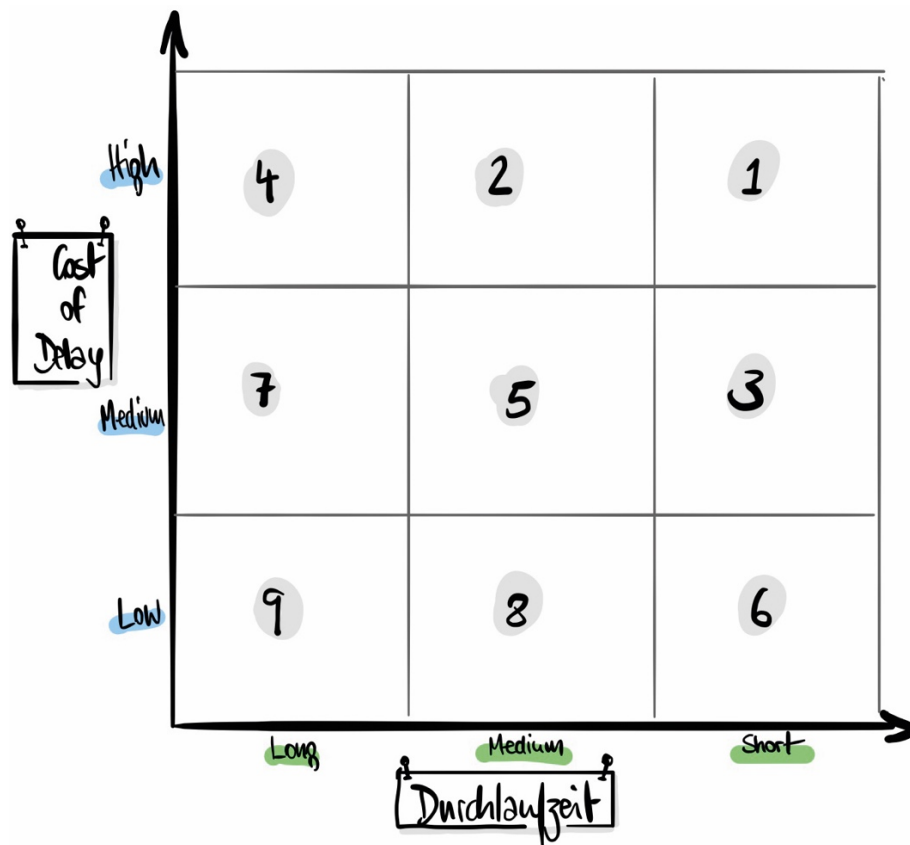


Arbeitsvorlage für die Kleingruppendiskussion

Hierbei haben die Ideengeber die Möglichkeit, viele Perspektiven aus dem Unternehmen in Kleingruppen aufzunehmen, sich noch offene Fragen zu notieren, nicht beachtete Aspekte zu ergänzen und sich gemeinsam mit den Kollegen valide Metriken aufzustellen, die einen Erfolg kennzeichnen sollten. Das Gespräch über die strategische Relevanz finden anhand der parallel entstandenen Objectives and Key Results für das Gesamtunternehmen ebenfalls statt.

Die Kollegen, die keine Themen aktiv eingebringen, können in dieser Zeit Fragen stellen, Hinweise geben oder auch auf Abhängigkeiten aufmerksam machen. Im Anschluss erhalten die Ideengeber nochmals eine Minute Zeit, ihre Ergebnisse zu teilen. Hier liegt der Fokus auf den Metriken und den nächsten Schritten, die gegangen werden müssen, um eine Priorisierung zu ermöglichen.

Sind alle Fragen geklärt und gibt es Kennzahlen, die zur Überprüfung der Hypothesen genutzt werden können, darf der Ideengeber das Thema auf einer großen Matrix mit den Achsen Cost of Delay und Größe ablegen. Im besten Fall liegen dort bereits andere Themen, zu denen es gut relativ platzieren kann. Die Arbeitsrunde endet damit, dass jeder Anwesende Papiergeld in Höhe von 500€ bekommt und in die Rolle des Investors schlüpft. Das Geld kann nun auf die seiner Meinung nach relevantesten Themen gelegt werden.



Priorisierungsmatrix  
nach Eisenhower

Jede Woche werden somit Themen vorgestellt, noch nicht vollständig beendete Themen vom Vorquartal erneut eingebracht und ganz frische Ideen, die noch in den Kinderschuhen sind, als Experimente transparent gemacht. Jede Woche nimmt sich das Managementteam Zeit, um die Themen zu sichten und die eingebrachten Priorisierungen und Investitionen mit ihrem eigenen Bauchgefühl abzugleichen. Erfolgt schließlich eine Umpriorisierung, formulieren sie verständliche und unternehmerische Gründe, die dann wiederum an die komplette Mannschaft kommuniziert wurden.

So entwickelt sich peu á peu ein Projektplan, bei dem alle die Möglichkeit haben, Teil zu sein, Bedenken und Ideen einzubringen sowie frühzeitig Inhalte zu hinterfragen oder Abhängigkeiten aufzudecken. Zeitgleich wird die aktuelle Planung alle zwei Wochen gemeinsam gesichtet. So ist es möglich, erste Verzögerungen, Impediments oder aufgetretene Abhängigkeiten kenntlich zu machen und nach einer Lösung zu suchen. Ziel ist es schließlich weiterhin, die Planung up to date zu halten und über die erwartete Quartalslieferung auskunftsfähig zu sein. So werden die Voraussetzungen geschaffen, um eine Selbsteinschätzung zu erlernen und ein neues Selbstbewusstsein zu entwickeln, um realistischere Deadlines miteinander zu verhandeln.

Erste Beobachtungen bestätigten eine verbesserte Kommunikation. »Leute reden miteinander und bringen sich aktiv ein«, lautete etwa ein Feedback aus einer der Retrospektiven. Tatsächlich begannen Menschen, die vorher nie zusammengearbeitet hatten, sich miteinander über Ideen und Projekte auszutauschen. Auch vor und nach den Terminen gehen die Diskussionen angeregt weiter und zeigen ein größeres Interesse an Projekten über die der eigenen Abteilung hinaus. Neben bereits bekannten Themen erhalten schließlich auch neue Ideen den Raum, formuliert und angedacht zu werden.

### **Im Zweifel verlass dich auf den Prozess**

Natürlich ist nicht alles sofort Gold, was glänzt. Das galt auch für den oben beschriebenen Prozess. Es gab große Vorbehalte auf allen Seiten. Das Management hatte Bedenken, dass die Planung dadurch an Umfang zunähme und die wirklich wichtigen Dinge nicht zum Zug kämen. Auch, dass es Lobbyismus geben könnte und dass am Ende alles nur Spielerei sei, die keine Wirkung zeigt.

Bei den Mitarbeitern gab es ebenfalls Missverständnisse: Die Product Owner hatten Angst um ihre Rolle und die damit einhergehende Legitimation für ihre Product Area. Die Marketing Kollegen wussten hingegen nicht so richtig, welche Projekte sie vorstellen sollten, da ja alles Tagesgeschäft sei. Die IT'ler befürchteten wiederum, es gehe nur um



funktionale Anforderungen und schade dadurch der Qualität oder es kämen keine systemrelevanten Anforderungen mehr zum Zuge. Die Angst, dass unnötig Zeit und Kapazitäten in diesen Planungsprozess fließt, war bei allen gleichermaßen groß. Auch gab es Befürchtungen, dass durch eine geteilte Verantwortungsübernahme für die Themen und Planung am Ende niemand mehr eine persönliche Zuständigkeit und Verbindlichkeit empfinde.

Genau aus diesen Gründen haben wir uns viel Zeit genommen, mit den einzelnen Teams zu sprechen. Dabei sind wir viel auf die Intention und das Warum des Prozesses eingegangen und haben hinterfragt, wo die Befindlichkeiten herkommen und was passieren müsste, damit sie abgelegt werden können. Eine stetige Moderation der Pitch&Prio Termine ist wichtig, um genau diese Resonanzen einzufangen und ein zielorientiertes Arbeiten zu ermöglichen. Abgesehen davon haben wir regelmäßige Retrospektiven angeboten, in deren Rahmen die Teilnehmer selber ihren Prozess weiter entwickeln können.

Bei Zweifeln, ob ein Thema pitch-würdig sei, sollte einfach das System gefragt werden. Denn auch wenn das Thema Qualität zum Tagesgeschäft gehören sollte, ist es sehr schön, wenn andere Kollegen erfahren, dass es passiert und auch dafür eignet sich der Prozess hervorragend. Es gilt die Devise: Im Zweifel verlass dich auf den Prozess. Dadurch haben wir gelernt, welche drei Punkte am besten helfen, möglichen Widerständen zu begegnen.

- Eine Kommunikation über das Wozu und das vorgeschlagene Wie – immer und immer wieder.
- Dranbleiben! Alles muss erst ein paar Mal durchlaufen und erlebt sein, bevor eine Veränderung herbeizuführen ist.
- Fragen hilft: Wenn ich mir nicht sicher bin, ob ich inhaltlich richtig liege und meine Idee auf diese Plattform gehört, einfach die Frage laut stellen und nicht selber zu früh eine Irrelevanz vermuten.

### Was hängen geblieben ist...

Mittlerweile beschäftigt sich eine größere Gruppe an Mitarbeitern mit den inhaltlichen Aspekten, die das Gesamtunternehmen strategisch weiterbringen. Es wird ein gemeinsames Verständnis aufgebaut, was es bedeutet, die Organisation stabil zu halten und einen Blick über den eigenen Tellerrand zu wagen.

## » Bessere Kommunikation zwischen den Teams. «

Eine interdisziplinäre Kommunikation, die teilweise sogar in die Projektumsetzung ragt, etablierte sich und ermöglicht damit schnellere Entscheidungen sowie einen früheren Perspektiv austausch. Teams, die vorher ausgehend von ihrer Abteilung oder ihrem Standort gebildet wurden, finden sich mehr und mehr zu Themengruppen zusammen, die kurzzeitig miteinander liefern und sich dann in anderer Konstellation dem nächstwichtigen widmen. Dabei ist natürlich ein erhöhter Wissenstransfer gefragt und an der einen oder anderen Stelle auch ein Erlernen neuer Fähigkeiten.

## » Ich kann Themen besser einordnen im Sinne der Relevanz für die Unternehmensstrategie. «

UX und Design verstehen sich zunehmend als Übersetzer von Anwenderbedürfnissen und Gestalter der Produktinteraktion. Es wurden selbstbewusst neue Kanäle für Abstimmungen und Empfehlungen hin zu den Projektteams eingerichtet und die eigene Arbeit wird für alle sichtbar an einem Board festgehalten. Dies soll eine bessere Planung der einzelnen Arbeitsschritte sowie eine gemeinsame Priorisierung zulassen.

## » Mehr Transparenz darüber, was in anderen Abteilungen so gemacht wird. «

Auch im Marketing sind Veränderungen passiert. Man sah sich gezwungen auch hier mehr in Themen und Projekten zu denken und

anhand der geplanten Projekte, gemeinsame Aktivitäten miteinander zu synchronisieren. Immer häufiger werden dieser Aktivitäten ebenfalls als Projekte gepitcht, um Transparenz darüber zu ermöglichen und eine Passung zu den Unternehmenszielen zu diskutieren.

## » Zuverlässigere Planung und Abhängigkeiten werden früher erkannt. «

- 2018 – keine übergreifende Priorisierung, keine Transparenz an welchen Projekten tatsächlich gearbeitet wird, keine geteilte Definition über den Fertigstellungsgrad eines Projektes
- Q2 – 61 Projekte wurden priorisiert, an 40 wurde tatsächlich gearbeitet, 25 sind fertig
- Q3 – 50 Projekte wurden priorisiert, an 54 wurde tatsächlich gearbeitet, 39 sind fertig

Der Prozess wurde von einem kleinen Teil der Organisation angenommen und hat sich dann in den letzten 6 Monaten als Status etabliert. Das heißt nicht, dass wir fertig sind. Es werden immer wieder neue Verbesserungshypothesen ausprobiert, wie z.B.

- der Größe und der Cost of Delay eine Zahl zu geben, anstatt es nur bei einer relativen Gegenüberstellung zu belassen

- das Pitch-Template einzuführen, das es erlaubt, einer Idee bereits vor ihrer Vorstellung etwas Form zu geben

Name		
Kundennutzen	Strategisches Ziel   OKR	
Beschreibung	Investment	
	Kosten	Zeit
	Ressourcen	
Offene Fragen   Nächste Schritte		

- vereinzelt Regeln aufzustellen als Erleichterung für die Kleingruppen, der Rollenfindung nach der Priorisierung und dem Nachvollziehen des erfolgreichen Abschlusses
- die Aufzeichnungen nur auf digitaler Basis zu unternehmen, um damit auch die Außenstandorte besser mit einzubinden.
- noch mehr Transparenz im Entscheidungsprozess zu leben, damit auch Kollegen, die nicht aktiv am Termin teilnehmen können, in der Lage sind, sie nachzuvollziehen.

Wir lernen jede Woche etwas dazu und nach zwei erfolgreichen Quartalsdurchläufen haben wir nur noch mehr Ideen, wie wir die Priorisierung noch stärker auf die Unternehmens OKRs legen und diese dann auch im Prozess feedbacken und messen. Wir dürfen noch mehr Mut zeigen, weniger Projekte zu planen und dadurch mehr zu liefern. Nur so können wir U-Boote anheben, um auch ihre Relevanz für das Gesamtunternehmen zu visualisieren.