



## New Work Führung & Empowerment

# IPA Institutsbrief

Jg. 7 Ausgabe Quartal 1/2015

## Jetzt oder nie: Digitale Organisationen brauchen eine starke Kultur.

Harald A. Summa gehört zu den bedeutenden Pionieren der deutschen Internetlandschaft und gründete 1995 den eco-Verband der deutschen Internetwirtschaft e.V., dem heute größten Zusammenschluss der Internetwirtschaft in Europa. Anlässlich des 20jährigen Bestehens des eco-Verbandes sprach die IPA-Redaktion mit dem digitalen Visionär darüber, wie der digitale Wandel unsere Kommunikation beeinflusst und welche Veränderungen in der Unternehmensführung notwendig sind.

### Herr Summa, wir alle haben in den letzten Jahren das rasante Wachstum des Internet erlebt. Beruflich wie privat ist unser Alltag ohne das Internet kaum vorstellbar. Wie verändert aus Ihrer Sicht die Digitalisierung unser Kommunikationsverhalten und die Unternehmenskulturen?

Arbeit und vor allem Arbeitsbeziehungen werden insgesamt virtueller und indirekter, auch weniger persönlich. Bedingt durch die fortschreitende elektronische Kommunikation können wir asynchron kommunizieren und ortsunabhängig miteinander arbeiten. Das hat viele Vorteile. Aber gerade die erhöhte Geschwindigkeit birgt die Gefahr, dass wir reaktiver, kurzatmiger und unreflektierter kommunizieren. Oft wird aus dem Zusammenhang geantwortet, es fehlt die Tiefe oder auch der Blick für das große Ganze eines Sachverhaltes. Probleme werden dadurch nicht ganzheitlich gelöst, manchmal sogar nur per „cc“ weitergeleitet.

### Wie müssen Organisationen geführt werden, damit sie die Vorteile der Digitalisierung nutzen können?

Manager müssen ihre Teams mehr über eine gemeinsame Idee und Visionen führen anstatt über Listen und Kennzahlen. Gerade wenn der persönliche Kontakt geringer wird, die Geschwindigkeit dank digitaler Prozesse immer schneller wird, braucht es ein verbindendes Element, eine gemeinsame Ausrichtung und Ziel. Die Basis dafür ist der Aufbau gegenseitigen Vertrauens und ein klares Commitment innerhalb der Organisation.

## Liebe Leserinnen, liebe Leser,



Demokratisierung scheint die neue Lieblingsdisziplin der HR-Strategen zu sein: Kaum ein Interview, kaum eine Veranstaltung bei der nicht der Ruf nach Teilhabe oder Mitsprache der Mitarbeiter an der Unternehmensentwicklung laut wird. „New Work“ ist der Begriff, unter dem neue Konzepte für die Arbeit gedacht und entwickelt werden.

Echter Wille zum Umdenken? Oder nur Ablenkung von so unbeliebten weil ungelösten Themen wie dem Fachkräftemangel, der demografischen Entwicklung oder der längst fortgeschrittenen Digitalisierung unserer Lebens- und Arbeitswelt?

Wir vom IPA haben nachgefragt und interessante Lösungsansätze für die Gestaltung Ihrer Organisation gefunden. Viel Spaß beim Lesen.

**Ihre Ursula Vranken**  
IPA-Geschäftsführerin

**Jetzt oder nie: Digitale Unternehmen brauchen eine starke Kultur**

**Ohne Chef geht's auch: Meinen die das wirklich ernst?**

**IPA launcht neues Portal**

**Tipps & Links**

**Seiten 1 & 2**

**Seiten 3 & 4**

**Seite 5**

**Seite 6**



### **Haben sich die Erwartungen der Mitarbeiter an ihre Führungskräfte in den letzten Jahren verändert?**

Mitarbeiter erwarten heute mehr Mitbestimmung und Freiheit, um ihre Potenziale voll entfalten zu können. Und das gilt nicht nur für die vielbeschriebene Generation Y. Individualisierung und Teamspirit sind keine Gegenpole, vielmehr müssen wir Unternehmer Räume schaffen, in denen Menschen sich zum Austausch von Ideen und Lösungsansätzen begegnen oder aber auch zum Nachdenken zurückziehen können – virtuell wie real. Darauf haben wir bei der Planung unserer Büros in Frankfurt, Berlin und Köln großen Wert gelegt.

### **Was bedeutet es für die Kommunikation, dass Mitarbeiter dank Internet heute auf fast jedes verfügbare Wissen zugreifen können?**

Mitarbeiter und Führungskräfte sind heute viel mehr auf Augenhöhe, mehr Menschen können sich qualifiziert austauschen - und das ist gut für innovative Lösungen. Selbstverständlich braucht die Abstimmung mit vielen auch mehr Zeit und ist nicht immer konfliktfrei. Deshalb sind soziale Kompetenzen immer noch so wichtig.

### **Sie haben den eco-Verband vor 20 Jahren mit zwei Mitarbeitern gegründet. Heute sind es rund 100 Mitarbeiter an drei Standorten. Was sind rückblickend Ihre wichtigsten Erfahrungen?**

Je größer wir werden, umso deutlicher wird die Bedeutung von Themen wie Kultur und Führung. Ohne diese Eckwerte gelingt weder Zusammenwachsen noch wirtschaftliches Wachstum. Deshalb haben wir gemeinsam mit dem IPA im Rahmen des Digital Leader Programmes Führungsleitlinien erstellt. Teil unserer Kultur ist, dass wir uns stetig weiterentwickeln und immer wieder ausloten, wofür wir stehen. In diesem Prozess haben wir uns in intensiven Gesprächen auf Haltungen und Einstellungen verständigt, wie wir unsere Teams und Mitarbeiter gemeinsam führen wollen.

### **Braucht es denn überhaupt noch Führung in einer modernen Organisation?**

Führung ist für mich ganz wichtig. Und nicht nur eine Sache der Führungskräfte. Führung und Selbstführung sind für mich Bestandteil jedes Jobs bei uns – so gesehen sollte jeder in seinem Bereich führen: egal, ob es um ein Thema, ein Projekt oder ein internes Team geht. Mit der Führung wächst die Verantwortung. Das ist auch einer der zehn Punkte unserer Leitlinien, der mir besonders am Herzen liegt. Uns ist es wichtig, dass wir uns der Verantwortung stellen, aktiv zu führen. Und gleichzeitig bei unseren Mitarbeitern eigenverantwortliches und selbstständiges Handeln fordern und fördern. Wenn wir das umsetzen, sind wir bestens gerüstet.

**Herr Summa, vielen Dank für das Gespräch.**



Harald A. Summa ist Geschäftsführer des eco-Verband der deutschen Internetwirtschaft e.V. und vertritt mit über 800 Mitgliedsunternehmen den größten Zusammenschluss der Internetwirtschaft in Europa. Mehr Informationen unter: [www.eco.de](http://www.eco.de)



## Ohne Chef geht´s auch: Meinen die das wirklich ernst?

Wenn das Orpheus Chamber Orchestra auf die Bühne kommt, fehlt einer: der Dirigent. Weil es ihn nicht gibt. Das Ensemble arbeitet grundsätzlich ohne – bei jedem neuen Werk werden Konzertmeister und Stimmführer neu festgelegt. Und das bereits seit 1972. Auch Unternehmen arbeiten heute immer öfter nach der Devise: Ohne Chef geht´s auch. Wie die Berliner Innovationsagentur The Dark Horse. Mit ihrem basis-demokratischen Führungsstil soll nicht weniger als „die Arbeitswelt revolutioniert“ werden.

### Was alle angeht, wird gemeinsam entschieden.

Wie schafft man das: ein funktionierendes wirtschaftlich tragfähiges Unternehmen zu etablieren – und gleichzeitig allen Mitarbeitern ein Höchstmaß an Mitbestimmung zu gewähren? Wenn keiner die Entscheidung trifft bzw. alle? Es braucht nicht viel Fantasie, um alle nur denkbaren Gegenargumente zu finden, warum genau das in der Praxis nicht funktioniert. Doch selbst renommierte HR-Experten wie Thomas Sattelberger, Ex-Personalvorstand der Telekom, setzen sich vehement für mehr Mitarbeiter-Partizipation in deutschen Unternehmen ein. Aber wie bringt man 30 Charakterköpfe unter einen Hut?

Eines vorweg: Leicht ist es nicht. Bequem schon gar nicht. Die Musiker des New Yorker Orchesters haben seinerzeit eine spezielle teambasierte Struktur nebst Abstimmungsverfahren entwickelt. Bei The Dark Horse hat man ebenfalls einen ganz eigenen Weg gefunden – jenseits von Konsens- oder Mehrheitsentscheidungen. Soziokratie heißt die Organisationsform, die die Berliner für sich gewählt haben und setzen damit in ihrem Führungsstil auf die Qualität von Argumenten. „Wir sind alle Chefs“, beschreibt Monika Frech die Situation. „Und alle mitverantwortlich.“

### Alles begann mit einer Kaffeemaschine

Eine scheinbar simple Entscheidung wie die Anschaffung einer Kaffeemaschine brachte den entscheidenden Schritt nach vorne: Fortan geht es bei Entscheidungen nicht darum, dass alle JA sagen. Sondern darum, dass niemand NEIN sagt. Ein kleiner,

30 junge Leute revolutionieren die Arbeitswelt. Gründen eine Agentur für Innovationsentwicklung. Und schreiben darüber ein Buch. „Thank God it`s Monday“ beschreibt den Versuch, nicht den Arbeitgeber zu finden, der zu einem passt. Sondern der Arbeitgeber zu sein, den man sucht und sich wünscht.



Monika Frech ist eine der 30 Mit-Gründer der Berliner Agentur Dark Horse Innovation und sprach mit der IPA-Redaktion über Hierarchien, Vertrauen und Kaffeemaschinen.

Mehr Informationen und eine kostenlose Leseprobe gibt es unter:

[www.thankgoditsmonday.de](http://www.thankgoditsmonday.de)

aber entscheidender Unterschied. Wer einen Einwand erhebt, ist automatisch in der Pflicht, einen alternativen Vorschlag zu finden.

Jeder in dem System Dark Horse hat also die Macht, eine Entscheidung zu verhindern. Gleichzeitig übernimmt er damit die Verantwortung, an einer Lösung mitzuwirken. Wer beispielsweise den wöchentlichen Entscheidungs-Meetings fern bleibt, sich nicht vertreten lässt oder seine Meinung im Vorfeld schriftlich kundtut, der dokumentiert dadurch sein Vertrauen in die Entscheidung der anderen. Und trägt diese mit. Wie für die Espressomaschine.

## **Mündigkeit ist anstrengend. Und Werte wollen gepflegt sein.**

Bei The Dark Horse ist man intensiv damit beschäftigt, die eigene Kultur zu hegen und zu pflegen. Wie sich das zeigt? Viel Zeit miteinander verbringen – beruflich wie privat, sich aufeinander verlassen, viel kommunizieren. Ein „Feel-Good-Manager“ kümmert sich um das Bauchgefühl der Einzelnen, Meetings werden im Wechsel von einem internen Moderator begleitet, ein wöchentliches Frühstück mit den Kollegen ist fest im Kalender eingeplant, es gibt einen Kicker und eine firmeninterne Spiel-Liga.

Die Instrumente scheinen nicht neu. Schon gar nicht revolutionär. Wohl eher die individuelle Kombination all dieser Maßnahmen. Genau wie der unbändige Glaube daran, dass all diese Dinge wirklich wichtig sind. „Zeit mit uns und unserer Kultur zu verbringen, ist für uns enorm effizient“, ist Monika Frech von dem Sinn ihrer Maßnahmen überzeugt. „Weil wir gegeneinander spielen, können wir miteinander arbeiten.“

## **Mehr Demokratie wagen**

„Wir hatten einfach keine Lust auf Autorität. Wir wollten selber definieren, wie wir Entscheidungen treffen“, beschreibt die Mit-Gründerin die Motivation hinter The Dark Horse. „Darauf muss man Lust haben.“ Daraus entstanden ist sicherlich ein radikales Beispiel für eine partizipative Unternehmensführung. Keine Blaupause, die beliebig kopiert werden kann. Doch Veränderungen gehen auch im Kleinen, ist sich Monika Frech sicher. „Nicht jedes Unternehmen muss ja gleich so werden wie wir“.

Wer als Unternehmen mit dem Gedanken spielt, mehr Teilhabe und Mit-Unternehmertum etablieren zu wollen, der findet in dem Beispiel von The Dark Horse wertvolle Anregungen und beispielhafte Elemente dafür. Eines ist den Beratern aus Berlin besonders wichtig: „Beteiligung – egal, in welcher Form – muss gelebt werden, sie muss im Alltag spürbar sein.“

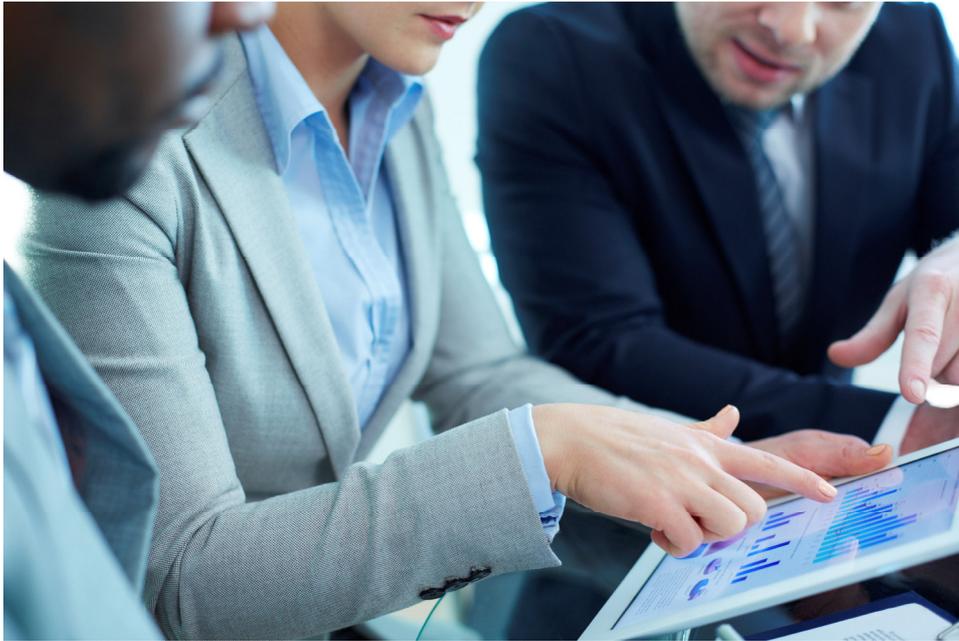
Bloße Absichtserklärungen werden nicht funktionieren. Denn ein Mehr an Beteiligung bedeutet auch Mehr-Arbeit, in Form von Zeit, Verantwortung und Engagement. Unternehmen sollten ernsthafte Antworten auf die Frage finden, warum sie eine solche Kulturveränderung wirklich wünschen. Und sich dann Schritt für Schritt auf den Weg machen.

***„In unserer demokratischen Gesellschaft entscheidet die Mehrheit, in der Mehrheit der Unternehmen entscheidet die Minderheit. Und zwar die obere.“***

***„Wir verhätscheln das, wofür The Dark Horse steht. Weil es uns ernst ist mit unseren Werten, unserer Kultur.“***

***„Bei uns bestimmen maximale Selbstbestimmung und Flexibilität die Tagesordnung. Jedes Projektteam entscheidet selbst, wann, wo und wie es arbeitet.“***

***„Die meisten Teams einigen sich übrigens ganz konventionell auf Montag bis Freitag, tagsüber und im Büro.“***



## IPA launcht neues Portal: [www.digitalpeoplemanagement.de](http://www.digitalpeoplemanagement.de)

Alle reden davon, den digitalen Wandel in die etablierte Wirtschaft zu bringen. Doch wer bringt das Unternehmerische in die digitale Welt? Mit ihrem neuen Portal möchte Ursula Vranken genau das: Unternehmen der Digitalwirtschaft in ihrem Wachstum unterstützen und erfolgreich machen. Im Gespräch mit der Redaktion erläutert die Expertin für People Management die Hintergründe.

### Warum braucht es dieses Portal für Digital People Management?

Mit der Digitalisierung entstehen neue Geschäftsmodelle und neue, junge Unternehmen. Diese sind oftmals sehr schnell sehr erfolgreich und wachsen in rasantem Tempo weiter. Wachstum bringt Veränderungen mit sich und darauf sollte man vorbereitet sein. Das Portal bündelt unsere Kompetenzen und Erfahrungen für genau diese Zielgruppe. Neben der klassischen Beratungsarbeit übrigens auch in Form eines Blogs, der in Kürze gelauncht wird.

### Mit dem Digital People Management sollen also aus digitalen Vordenkern erfolgreiche Unternehmer werden?

Genau. Schließlich haben wir über viele Jahre Erfahrung aus der Arbeit mit Unternehmen aus der traditionellen Welt. Gleichzeitig durften wir aber auch schon zahlreiche Unternehmen der Digitalwirtschaft in ihrem Wachstum begleiten. Wir wissen also, was Digital People brauchen, um als Unternehmer erfolgreich zu werden und Wachstumsphasen zu bestehen.

### Wie sehen Ihre Beratungsleistungen konkret aus?

Wir sehen eine Organisation nie eindimensional, sondern immer ganzheitlich. Deswegen richten wir unsere Beratung an den zentralen Anforderungen unserer Kunden aus: Strategie & Struktur, Führung & Kultur und Empowerment & New Work. Agile Unternehmen müssen auf schnelles Wachstum und sich verändernde Strukturen schnell reagieren. Dabei unterstützen wir und dafür steht das neue Portal.

[www.digitalpeoplemanagement.de](http://www.digitalpeoplemanagement.de)

### Was kennzeichnet einen Digital Leader?

Digital Leader müssen Gestalter einer Kultur werden, die Arbeiten und Leben nicht als Widerspruch verstehen und lebenslanges Lernen fördern. Einer Organisation, die Sinn und Werte nicht vorschreibt, sondern vorlebt. Dabei braucht es nicht weniger Führung, sondern bessere: Statt auf Hierarchie und Kontrolle geht es um Werte wie Agilität, Partizipation und Vertrauen.

### Digital Leader - aber wie?

Gerade in agil agierenden Unternehmen werden Experten wegen ihres ganz besonderen Wissens eingekauft – und müssen dann in Rekordzeit ein Team oder eine ganze Abteilung führen. Führung in einem agilen Arbeitsumfeld bedeutet häufig: Führen in flachen Hierarchien, Projekte leiten und viel Partizipation von Mitarbeitern einfordern und managen können.

**Mit dem „Digital Leadership Programme“ hat das IPA-Team eine passgenaue einjährige Weiterbildung für diese Zielgruppe entwickelt. Sprechen Sie uns an oder informieren Sie sich online hier: [goo.gl/CqQvIL](http://goo.gl/CqQvIL)**



## Best Practice Story: Change Management im Vertrieb

Der Travel-Management-Dienstleister Carlson Wagonlit Travel (CWT) aus Frankfurt am Main hat seinen Vertrieb umgebaut. Aus einem Teil der Einzelkämpfer sollten Teamplayer werden, die zukünftig viele Firmen mit mittlerem Beratungsbedarf betreuen. Besonders bemerkenswert: Der Change brachte nicht nur Wandel, sondern Spaß und viel Engagement für die neue Aufgabe. Die komplette Story unter dem Titel **„Bloß kein Bauchgefühl“** lesen Sie in der aktuellen Ausgabe 01/2015 des VERTRIEBSMANAGER oder unter: [www.ipa-consulting.de/veroeffentlichungen](http://www.ipa-consulting.de/veroeffentlichungen)

### Veranstaltungstipp

#### WEB DE COLOGNE HR WORKSHOP „Arbeitsrecht in der Digitalwirtschaft“ am 19.03. in Köln

Im Fokus stehen diesmal die arbeitsrechtlichen Prozesse und Fragestellungen, die die digitale Wirtschaft besonders betreffen. Moderiert von der IPA-Geschäftsführerin Ursula Vranken geben Experten der Kanzlei Osborne Clarke im Rahmen des Fachkräfte-Workshops Antworten auf die Fragen neuer Gesetzgebungen im Vergütungsbereich.

Ein weiterer Schwerpunkt ist das Thema „Intellectual Property“: Wie gehen Unternehmen mit dem geistigen Eigentum von Mitarbeitern und Gesellschaftern um und welche Relevanz hat dies für HR. Infos und Anmeldung unter: [webdecologne.de/ai1ec\\_event/hr-workshop\\_03-2015](http://webdecologne.de/ai1ec_event/hr-workshop_03-2015)

### Linktipp

**Coaching im Mittelstand:** Sehr lesenswerter Artikel dazu in der aktuellen Ausgabe 1/2015 der Zeitschrift PROFITS, dem Unternehmermagazin der Sparkassen-Finanzgruppe. Dort kommen unter anderem auch die IPA-Kunden Kalaydo GmbH & Co KG und Joke Technology GmbH zu Wort.

Den kompletten Artikel „Training für Entscheider“ von Eli Hamacher können Sie auf unserer IPA-Seite lesen unter:

[www.ipa-consulting.de/veroeffentlichungen](http://www.ipa-consulting.de/veroeffentlichungen)

#### Impressum

Redaktion (V.i.S.d.P.):  
Ursula Vranken  
IPA Institut für Personalentwicklung und  
Arbeitsorganisation  
Zollstockgürtel 63  
50969 Köln  
Telefon: 0221 - 550 94 76  
Telefax: 0221 - 550 93 82  
mail@ipa-consulting.de  
www.ipa-consulting.de  
www.digitalpeoplemanagement.de

#### Fotonachweise:

S. 1, S. 5 + 6: Fotolia, iStock;  
S. 2: eco-Verband; S. 3: The Dark Horse;  
restl. Bilder: IPA.

#### Vernetzen Sie sich mit uns:



partner for people management