

IPA Institutsbrief

Jg. 12 Ausgabe Quartal 1/2018

Die Zukunft der Arbeit- Digital und Virtuell

16 Millionen Deutsche fühlen sich von der Digitalisierung überfordert, ist in der Studie Initiative D21 nachzulesen. Besonders Ältere und weniger gebildete Menschen fühlen sich von der Entwicklung abgeschnitten. Leider ist auch der Anteil der 22.000 Befragten, die sich neues Wissen im digitalen Bereich aneignen mit 15% recht ernüchternd.

Digital Workplace Arbeitsplatz der Zukunft

So ist es auch kein Wunder, wenn "Der Digital Workplace" für viele Firmen und Mitarbeiter noch in weiter Ferne liegt. Schon allein der Terminus gehört für viele zu den "Denglish - Begriffen", die modernistisch bemüht wirken und deshalb auf Skepsis oder auch Unkenntnis stoßen. Tatsache ist aber, dass die Arbeit digitaler und damit einhergehend auch virtueller wird. Schon heute arbeiten ganze Teams quer über den Globus verteilt zusammen und nutzen innovative Technologien, um sich zu verständigen. Die Kooperation am gleichen Produkt oder Thema an unterschiedlichen Standorten und in unterschiedlichen Zeitzonen wird Normalität und bringt Zeit- sowie Kosteneffizienzen.

Erst vor kurzem sprach ich mit einer Delegation aus Nova Scotia, Kanada, die mit genau diesen Argumenten Firmen aus Europa anwirbt, um z.B. gemeinsame Entwicklungen oder Handel voranzutreiben. Die Möglichkeiten, über die Zeitzonen hinweg fast 24 Stunden liefern zu können, sind real und verlockend. Die virtuelle Zusammenarbeit mit internen und externen Mitarbeitern, Freelancern, Dienstleistern oder Kunden kann mit Hilfe moderner Kommunikationstechnologie gelingen. Es braucht aber auch neue Kompetenzen bei allen Beteiligten, um erfolgreich virtuell zusammen zu arbeiten.

Herausforderungen für virtuelle Teams

- Der direkte persönliche Kontakt untereinander ist begrenzt (Nähe-Distanz)
- Die Entwicklung eines gemeinsamen Zielverständnisses ist schwieriger
- Strategien für koordiniertes und kooperatives Vorgehen müssen entwickelt werden
- Vertrauen und Teamgeist sind virtuell zu generieren
- Die kulturellen Unterschiede bei globalen Teams erfordern Beachtung
- Die Unsicherheit aller Beteiligten ist zu berücksichtigen.

Führung heißt Vertrauen

Virtuelle Teams benötigen einen vernetzten, strukturierten und vertrauensvollen Fürungsstil. Führungskräfte müssen lernen, loszulassen und darauf zu vertrauen, dass Ihre Mitarbeiter wissen, was sie tun. Es gilt, ein neues Verhältnis von Kontrolle und Vertrauen zu finden: "Kontrolle ist gut. Vertrauen ist besser." Und dies ist nicht das einzige, was zu begreifen und neu zu lernen ist. Lesen Sie mehr zum Thema auf den Seiten 3 und 6.

Liebe Leserinnen, liebe Leser,



Unsere Arbeit ist schon längst nicht mehr ohne informations- und kommunikationstechnische Arbeitsmittel vorstellbar. Egal ob PC, Laptop, Handy, Tablet alle diese Dinge sind seit Jahren Alltag für die meisten von uns. Aber gleichzeitig stellen wir auch fest, dass die Geräte und Programme oft nicht miteinander vernetzt sind, die Schnittstellen nicht reibungslos funktionieren und manchmal den letzten Nerv kosten.

Es fehlt der vollumfänglich vernetzte Digital Workplace, in dem man sich "seamless" bewegen kann und Arbeit Spaß macht. Was es dazu braucht erklärt uns Detlev Artelt auf Seite 2. Aber New Work ist mehr als Technik, es geht auch um neue Formate der Zusammenarbeit. Ganz besonders spannend ist die Methode Working Out Loud, die Katharina Krentz bei Bosch vorantreibt (S.4)

Ihre Ursula Vranken IPA-Geschäftsführerin

Zukunft der Arbeit Digital Workplace so klappt es Virtuell führen im Personalbereich der Telekom Working Out Loud bei Bosch **Tipps, Trainings, Termine**

Seite 2

Seite 1

Seite 3 Seite 4-5

Seite 6

Digital Workplace – ohne Technik geht gar nichts



Was genau versteht man unter dem Digital Workplace und wie greifen Technik und Mensch zusammen?

Diese und weitere Fragen beantwortet uns **Detlev Artelt,** der sich mit Technik und deren Auswirkungen auf die Arbeitsplätze bestens auskennt. Als Kommunikations-Architekt berät er Unternehmen auf dem Weg zum digitalen Arbeitsplatz.

Wo siehst Du heute die größten Probleme in der Kommunikation in Unternehmen?

Viele Unternehmen stecken in alten Mustern fest und haben die immensen Möglichkeiten digitaler Kommunikation noch nichtverstanden. Mitarbeiter kommunizieren meist so, wie sie es gewohnt sind, obwohl es gar nicht zur jeweiligen Situation oder Aufgabe passt. Das beste Beispiel dafür sind E-Mails, die teils immer noch als das Kommunikationsmittel schlechthin gesehen werden. Dabei klagen wir alle über zu volle Mailboxen und betrachten Arbeit immer mehr als ein reines Abarbeiten des Posteingangs. Oft wäre eine Chatnachricht oder ein Videocall sinnvoller als eine Mail.

Was genau ist der Digital Workplace?

Der digitale Arbeitsplatz bedeutet, dass ich arbeiten kann, wann und wo ich will. Mitarbeiter sollten nicht mehr an ihren Schreibtisch gefesselt sein, sondern überall optimal kommunizieren und arbeiten können. Damit das überhaupt möglich ist, müssen die Abläufe im Unternehmen darauf ausgelegt sein. Zum einen sollten diese so weit wie möglich digitalisiert werden. Wer häufig papierbasiert arbeiten muss, ist immer auch unflexibel. Zum anderen muss großer Wert auf die mobile Verfügbarkeit aller Anwendungen des Unternehmens gelegt werden, vor allem in Form von Cloud-Diensten. Nur so stelle ich sicher, dass Mitarbeiter effektiv digital arbeiten können.

Ist der digitale Arbeitsplatz nur eine Frage der Technik?

Die richtige Technologie ist letztlich nur ein Teil des digitalen Arbeitens. Um den Digital Workplace möglich zu machen, müssen das Arbeitsumfeld, die technischen Tools und das Verhalten der Mitarbeiter aufeinander abgestimmt sein. Wir reden hier gern von den Bricks, den Bytes und dem Behavior.

Digital Workplace – die Veränderung in den Köpfen ist entscheidend

Damit die Technik effektiv genutzt wird, müssen die Mitarbeiter von ihren Vorteilen überzeugt sein und sich darauf einlassen. Die Veränderung in den Köpfen ist daher entscheidend.

Warum braucht der Digital Workplace auch eine veränderte Unternehmenskultur?

Digital zusammenzuarbeiten erfordert ein ganz anderes Miteinander im Unternehmen. Beim dezentralen Arbeiten sitzen die Mitarbeiter nicht mehr ständig im selben Raum oder am selben Standort. Viele Teamleiter fürchten hier Kontrollverlust. Es ist wichtig, den Mitarbeitern Vertrauen entgegenzubringen und sie an ihren Ergebnissen zu messen, nicht an ihrer Anwesenheit. Auch die Bereitschaft, neue Kommunikationswege zu nutzen, ist wichtig, um effektiv digital zu arbeiten.

Was sind die größten Hürden auf dem Weg zum DW?

Der Weg zu einem Digital Workplace hat in der Tat viele Stolpersteine. Wie bereits erwähnt, müssen die Komponenten Bricks, Bytes und Behavior in Einklang gebracht werden. Im Bereich Bricks, also schön designte funktionale Büroräume, wie auch bei den Bytes, die neuesten Technologien mit den entscheidenden Funktionen, besteht viel Veränderungspotenzial. Bei der großen Anzahl an Ideen, Lösungen und Anbietern sind eine sorgfältige Planung und die Auswahl der richtigen Produkte immens wichtig. Aber: Die wichtigste Grundvoraussetzung bleibt das Verständnis und die Akzeptanz der neuen Werkzeuge. Das Change Management hat somit die größten Hürden zu bewältigen.

Wie müssen Mitarbeiter auf die neue Art der Arbeit vorbereitet werden?

Da leider in vielen Unternehmen die Veränderung des Arbeitsplatzes durch Digitalisierung in erster Linie aus den Kosten heraus betrachtet wird, haben viele Entscheider den weitaus größeren Teil des Veränderungsmanagement noch gar nicht auf Ihrem Radar.

Wenn wir in unseren Projekten die richtige Technologie für eine zeitgemäße Kommunikation ausgewählt haben und vielleicht ein Büro- und Arbeitsplatz-Designer aus unserem Neuwork Team ein neues Büro-Umfeld für die Mitarbeiter definiert hat, dann sind gerade einmal die Grundlagen geschaffen. Die wirkliche Arbeit für das Unternehmen fängt dann erst an.

Wie sieht der Weg zum Digital Workplace aus?

Analysieren Sie wie Sie arbeiten, prüfen Sie welche Prozesse sich digitalisieren lassen und holen Sie alle Mitarbeiter dort ab, wo diese sich heute befinden. Am besten beschreiten Sie diese Reise mit erfahrenen Experten, die sie dabei unterstützen, die richtigen Bricks und Bytes zu finden und gemeinsam mit ihrem Team eine neue Unternehmenskultur entwickeln.



Detlev Artelt Kommunikations-Architekt und Inhaber der Beratungsagentur aixvox. Autor des Buches "Einfach Anders Arbeiten".



"Virtuelle Führung ist mehr als die Nutzung von IT-Tools, vielmehr beschreibt der Begriff eine moderne, offene Führungskultur."

So nah und doch so fern - Globale Teams führen im Personalbereich der Telekom

Christina Schulte-Kutsch ist Vice President Leadership Development & Culture bei der Telekom und führt ein global aufgestelltes Team von Bonn aus. Wir sprachen mit ihr über die Herausforderungen, die das virtuelle Führen für sie und ihre Mitarbeiter mit sich bringen.

Frau Schulte-Kutsch, wie sieht Ihre Führungssituation konkret aus?

Um konzernweit beste Lösungen anzubieten können, ist mein Bereich mit seinen 50 Mitarbeitern global aufgestellt: 60% meiner Mitarbeiter arbeiten an verschiedenen Standorten in Deutschland, die anderen 40% in unseren internationalen Einheiten – insgesamt in 11 verschiedenen Ländern. Die Fähigkeit zur virtuellen Kooperation ist daher Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Was sind die größten Herausforderungen für ein Team, das an verschiedenen Orten verteilt sitzt und arbeitet?

Führung und Zusammenarbeit beruhen auf Kommunikation. Als Team sind wir jedoch selten alle an einem Ort – dieses liegt an den unterschiedlichen Arbeitsorten, aber auch an der Nutzung von "mobile working". Wir organisieren uns daher primär über virtuelle Kommunikation: Telefonate, E-Mails oder Videokonferenzen. Dieses erfordert nicht nur technisches Know-how, sondern auch eine klare Kommunikation, eine offene Feedback-Kultur und gegenseitiges Vertrauen.

Auf was achten Sie besonders in der Führung?

Virtuelle Führung ist mehr als die Nutzung von IT-Tools, vielmehr beschreibt der Begriff eine moderne, offene Führungskultur: es geht um ein entsprechendes Mindset. Der Schlüssel zum Erfolg ist hierbei das Thema Feedback: Da informelle Treffen und ein kurzer Austausch bei einem Kaffee nicht mehr möglich ist, ist es mir umso wichtiger, dass wir uns im Team regelmäßig Feedback geben, unsere Arbeitsweise hinterfragen und bewusst neue Kommunikationswege, z.B. moderne Kollaborationstools ausprobieren.

Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Voraussetzungen für virtuelle Führung?

Virtuelle Führung erfordert Vertrauen. Das persönliche Kennenlernen ist dabei der Schlüssel zum Erfolg. Regelmäßige Präsenzmeetings helfen hierbei, persönliches Kennenlernen geht aber auch virtuell. Beispiele sind virtuelle Coffee Meetings, der Austausch über Social Media Plattformen oder auch eine Meeting-Gestaltung, die Raum für persönliche Themen lässt. Wichtig ist es, den direkten Austausch konsequent zu fördern. Zu Vertrauen gehört aber auch das Thema Fairness. Wir führen Meetings konsequent virtuell durch, so dass alle die gleichen Teilnahmebedingungen haben und sich gleichwertig einbringen können.

"Virtuelle Führung erfordert Vertrauen."



Christina Schulte-Kutsch Vice President Leadership Development & Culture HR Development bei der Telekom



Working Out Loud bei Bosch auf dem Vormarsch

Der **Automobilzulieferer Bosch** nutzt das Programm "Working Out Loud (WOL)", um Mitarbeiter zu vernetzen und ihre Fähigkeiten zur digitalen Zusammenarbeit weiterzuentwickeln. Ziel ist es mit Hilfe von WOL eine agile Organisation mit aktiven Expertennetzwerken schaffen. Bereits mehr als 1000 Bosch Mitarbeiter aus über 40 Ländern haben teilgenommen, aktuell entsteht der 304. Circle.

Wir sprachen mit **Katharina Krentz**, Bosch-Expertin für digitale Zusammenarbeit und Leiterin der Working Out Loud Initiative, um uns die Prinzipien von Working Out Loud erklären zu lassen.

Katharina, was kann WOL, was andere Methoden nicht können?

Die WOL Circle Methode fokussiert auf die Bedürfnisse jedes einzelnen Teilnehmers. Sie ist einfach anzuwenden und für quasi jeden geeignet, da jeder sein eigenes Lernziel verfolgt. Das Lernen von und mit einer Kleingruppe (WOL Circles sind Gruppen mit 4-5 Personen) eröffnet einen Experimentier- und zugleich Schutzraum, in dem jeder in seiner eigenen Geschwindigkeit erleben und ausprobieren kann, wie man virtuell Kontakte knüpft und ein Netzwerk aufbaut, um sein selbstgewähltes Lernziel zu erreichen. Das ist bis dato im Umfeld "Enabling für digitale und netzwerk-basierte Zusammenarbeit bzw. effektive Nutzung des Digital Workplace" einzigartig. Zudem ist die Methode nachhaltig und trägt damit zum kulturellen Wandel bei.

Worin siehst Du den besonderen Nutzen von WOL?

Teilnehmer erlernen in kleinen Schritten strukturiertes und zielgerichtetes Netzwerken und erleben eine andere Art der Zusammenarbeit und Kommunikation. Diese ist sehr persönlich, wertschätzend und auf Augenhöhe, fernab von Hierarchie, der eigenen Funktion und Rolle. Es wird zuerst gegeben, ohne eine direkte Gegenleistung zu erwarten. Dies ist in der Form bei uns im stark fokussierten Arbeitsalltag eher unüblich, sodass es für viele zu positiven Überraschungen kommt: die Hilfsbereitschaft und die Qualität der Beiträge nehmen zu, man erhält konstruktives Feedback von z.T. noch unbekannten KollegenInnen, der digitale Reifegrad steigt und diese Art zu arbeiten macht mehr Spaß.

Was war Dein persönliches Aha-Erlebnis im Zusammenhang mit WOL?

Das ich netzwerken lernen kann! Ich dachte zuvor, dass Netzwerken ein Talent ist, welches einige haben und ich leider nicht. Als eher introvertierter Mensch ist es mir schwergefallen, offen auf Andere zuzugehen. Vor allem virtuell auf Menschen, die ich bewundere, die ich aber nicht kenne. Durch die WOL-Methode habe ich verschiedene Wege gelernt und erprobt, die für mich funktionieren und mit denen ich mich wohl fühle. Und das kann tatsächlich jeder!

Was lernen die MitarbeiterInnen bei WOL- worauf kommt es an?

Alle lernen, strukturiert und zielgerichtet ein Netzwerk aufzubauen, das bei der eigenen

Was ist Working Out Loud?

WOL beschreibt in erster Linie eine Haltung und eine Art zu arbeiten:

- vernetzt,
- offen und transparent im Netzwerk und
- basierend auf Resonanz, um dadurch Mehrwert für alle Beteiligten zu schaffen.

Die von **John Stepper** entwickelte Methode Working Out Loud (WOL) ist ursprünglich ein Selbstlernprogramm für Individuen.

Es basiert auf der Idee, dass sich

- 4-5 Menschen miteinander
- auf eine 12-wöchige Lernreise aufmachen,
- um ein selbstgewähltes Lernziel zu erreichen.
- Dabei helfen Social Media, das Internet, unternehmensinterne digitale Plattformen und auch persönliche Netzwerke.

"Teilnehmer erlernen in kleinen Schritten strukturiertes und zielgerichtetes Netzwerken und erleben eine andere Art der Zusammenarbeit und Kommunikation."

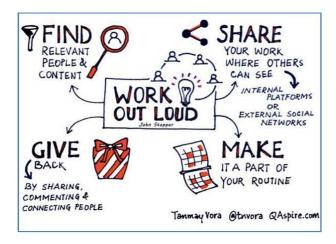


Katharina Krentz Bosch-Expertin für digitale Zusammenarbeit und Leiterin der Working Out Loud Initiative

Zielerreichung hilft. Sie lernen eine andere Art zu arbeiten, zu kommunizieren und zu lernen kennen: informell, selbstorganisiert, in und mit einem kleinen Peer-Support-Team, und das mit einem selbstgewählten Lernziel. Wichtig ist, dass man sich darauf einlässt, denn einen Trainer gibt es nicht. Hier ist Disziplin und Eigenverantwortung für den eigenen Lernfortschritt von Nöten, eine regelmäßige und aktive Teilnahme an den Circle Meetings. Und jeder lernt sich selbst ein bisschen besser kennen – die Basis für gute Beziehungen zu anderen.

Wie sind die Reaktionen Eurer Mitarbeiter, was lieben sie und was "hassen" sie an WOL?

Ich habe noch bei keinem Programm so gutes Feedback wie bei WOL gesehen: 98% der TN empfehlen die Methode ihren KollegenInnen weiter. 85% nutzen Bosch Connect (unser internes ESN) effektiver und 98% sagen, dass das Programm die digitalen Fähigkeiten erhöht und den Kulturwandel unterstützt. Es gibt bis heute niemanden, der am Ende der zwölf Wochen sagt, dass ihm WOL nichts gebracht hat. Die meisten lieben das selbstgewählte Lernziel, die Freiheit in eigenem Tempo Erfahrungen zu machen und sich parallel in der Kleingruppe auszutauschen. Sie erfahren Anerkennung und Aufmerksamkeit für die eigene Person und die Fortschritte. Als negativ wird von einigen der fehlende Trainer und die Selbstorganisation gesehen, auch die Dauer von zwölf Wochen erscheint einigen zu lang. Das sind auch die Gründe, warum einige ihre Teilnahme am Circle vorzeitig beenden.



Wie sieht das Lernen in der Praxis aus, wieviel Zeit muss man rechnen und findet das alles während der Arbeitszeit statt?

Im Schnitt benötigt die Teilnahme an einem WOL Circle ca. 24 Stunden insgesamt. Eine Stunde pro Woche über zwölf Wochen hinweg für die Circle Treffen und im Schnitt eine weitere Stunde für das Arbeiten am eigenen Ziel und die Fertigstellung von Übungsaufgaben. Das kann bei Bosch während der Arbeitszeit stattfinden, immerhin sind Lernen und die persönliche Weiterentwicklung ebenfalls Bestandteil des Arbeitsalltags.

Wie stellt Ihr die Nachhaltigkeit sicher? Starten Mitarbeiter auch ihre eigenen WOL Circle?

Der Grund, warum WOL Circles zwölf Wochen dauern, ist eine nachhaltige Verhaltensänderung. Denn die Änderung z.B. von Gewohnheiten oder das Erlernen von neuen Fähigkeiten dauert seine Zeit und bedarf regelmäßigen Wiederholungen.

Bei uns werden die Circles zentral organisiert, ein Service, um es den Teilnehmern so leicht wie möglich zu machen. Denn die Circles bei uns sollen maximal divers besetzt sein, falls möglich mit Teilnehmern unterschiedlicher Funktionen, Geschäftsbereiche und Länder. Daher organisieren wir die Circles basierend auf den Präferenzen der Teilnehmer. Mit Präferenzen meine ich ob der Circle Face to Face oder virtuell via Skype stattfindet, in welcher Sprache und an welchem Tag zu welcher Uhrzeit.

Und ja, darüber hinaus organisieren immer mehr KollegenInnen auch ihre eigenen Circles mit Teilnehmern anderer Unternehmen. Dies passiert dann in den entsprechenden WOL Communities auf LinkedIn, Facebook oder Yammer.

Mehr Informationen mit Anleitung

Gibt es auf der Seite von John Stepper http://workingoutloud.com

"Mitarbeiter lernen eine andere Art zu arbeiten und zu lernen."

Tipps für Unternehmen, die mit WOL starten wollen

- Einfach machen!
- Mit einigen wenigen Circles starten
- Offen und transparent über die Lernerfahrungen berichten.
- Evtl. einen Kick off planen mit WOL Experten.

Wer macht sonst noch WOL?

Unternehmen wie Audi, Bosch, Continental, Dt. Bank, Daimler, Evonik, Siemens, ZF Friedrichshafen, Rewe uvm. setzen bereits auf WOL, um das vernetzte Arbeiten einzuüben.

Training - Führen virtueller Teams

Sind Sie fit für das Führen virtueller Teams?

Vielleicht sind Ihre Mitarbeiter auf verschiedene Standorte verteilt oder arbeiten zunehmend vom Home Office aus? Sie selbst sind ständig unterwegs und sehen Ihre Mitarbeiter kaum noch?

Sie fragen sich, wie baue ich ein virtuelles Team auf und wie lassen sich Leistung und Engagement fair beurteilen? Im Fokus des Trainings stehen daher die Möglichkeiten Teams über Distanz motivierend zu führen und weiterzuentwickeln.

Aus dem Inhalt:

- Kennzeichen virtueller Teams
- Chancen und Risiken der Fernbeziehung
- Formen der virtuellen Zusammenarbeit
- Selbstreflexion- Persönliche Führungsmethoden auf dem Prüfstand
- Neue Anforderungen an Delegation und Kontrolle
- Teamentwicklung sich treffen und vertrauen im virtuellen Team
- Eigenmotivation der Mitarbeitenden mobilisieren

Buchen Sie gerne Ihr individuelles Training bei uns. Wie sind da für Ihre Anfragen: mail@ipa-consulting.de oder 0221- 30182729.



Lesen Sie mehr über die Inhalte des Trainings hier:

http://www.ipa-

consulting.de/trainings-und-seminare/

Digital Leadership Summit 2018 dls#3



Hochkarätige Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft geben einmalige Inspiratioen zur Zukunft der Arbeit.

Freuen Sie sich auf **Top-Speaker, wie Ranga Yogeshwar** und Vertretern von u.a. **Oracle, Deutsche Telekom, Dialego, SAP, Step Stone, Kienbaum, Vattenfall und Mister Spex**. Seien Sie dabei und diskutieren Sie mit 300 Top-Entscheidern, Geschäftsführern und Führungskräften die Gestaltung des digitalen Unternehmens.

Sie erhalten Antworten auf die Fragen:

- Warum ist maximale Kundenzentrierung das "Maß aller Führung" in der digitalen Ökonomie?
- Wie wird Führung unternehmerischer, digitaler und transformativer?
- Wie schafft man eine Kultur der Veränderung und Möglichkeiten?
- Wo und wie findet man die passenden Mitarbeiter?

Gestalten Sie die Zukunft mit und treffen uns in einer ganz besonderen Veranstaltungslocation – der Kölner Trinitatiskirche. www.digital-leadership-summit.de Wir freuen uns auf Sie beim Digital Leadership Summit am 21.6.2018 in Köln.

Teilnehmerstimmen vom dls#2, die überzeugen:

"Ich fand sehr vieles an der Konferenz großartig und inspirierend. Hervorzuheben ist meiner Meinung nach die feine Abstimmung der Speaker." Jetzt noch eines der begehrten Tickets sichern:

www.digital-leadership-summit.de

Impressum

Redaktion (ViSdP)

Ursula Vranken
IPA Institut für Personalentwicklung und
Arbeitsorganisation
Stadtwaldgürtel 6
50931 Köln
Telefon 0221- 5509476/ 30182729
mail@ipa-consulting.de
www.ipa-consulting.de
http://digitalpeoplemanagement.de

Fotonachweise:

S. 1 fotolia S.2,3,4,6 Unsplash

S. 5

https://pbs.twimg.com/media/CUMZNisUAA ABgDd.jpg

Vernetzen Sie sich mit uns:











partner for people management