



partner for
people management



Storybook

Über die Schulter geblickt: Eine Woche mit Digital Leader Jan

Ein paar Worte vorab: Warum ausgerechnet Jan?



Schaut man bei Wikipedia vorbei, dann findet sich in puncto Digital Leadership die folgende Definition:

„Digital Leadership ist ein wissenschaftlicher Ansatz zur Definition der Aufgaben und Werkzeuge der Führung in Zeiten der Digitalisierung allgemein und in Phasen der Transformation in die Digitalisierung im Speziellen.“

Aha! Und was heißt das nun konkret? Das fragen sich aktuell viele Unternehmen, die an der Klippe zum Digitalzeitalter stehen:

- » **Wie sieht Digital Leadership in der Praxis aus?**
- » **Was macht ein Digital Leader eigentlich anders als die „analoge“ Führungskraft?**
- » **Wie können Leader von analog zu digital transformieren?**
- » **Können Sie das überhaupt?**
- » **Welche Tools helfen dabei?**

Diesen Unsicherheiten begegnen wir in unserer Coachingpraxis immer wieder. Wir stellen dann Lösungen in Form von Coaching-Ansätzen, Talent Management-Strategien und die Theorien vor, auf denen unsere Techniken basieren. Doch allzu oft können wir dabei beobachten, dass irgendwann die Klappe fällt. Too much information!

Kein Wunder! Entscheider haben heute so viele Themen auf der Agenda. Sie müssen zum Beispiel die digitale Transformation in ihrem Unternehmen aus technischer

Sicht auf den Weg bringen – eine hochkomplexe Angelegenheit, die das Verständnis komplizierter Prozesse voraussetzt. Gleichzeitig ist ihnen nur allzu bewusst, dass sie bei aller Technisierung ihr Personal nicht abhängen dürfen. Die Frage ist nur: Wie? Also wenden Sie sich hilfesuchend an die Strategie-Abteilung und bekommen wieder Prozessabläufe, Theorien, Fachbegriffe und einen Anglizismus nach dem anderen um die Ohren gedonnert.

In diesem Booklet wählen wir einen völlig anderen Ansatz, um dem Thema Digital Leadership auf die Schliche zu kommen: Lernen am Modell oder auch Modelllernen. So bezeichnen Psychologen einen Lernprozess, bei dem Personen aus dem Verhalten lernen, das sie an anderen beobachten. Das funktioniert bestens und wir alle sind seit frühester Kindheit daran gewöhnt. Denn genau so lernen Kinder – und Erwachsene auch: Sie beobachten und ahmen nach.

Diese sehr effektive Weise, sich neues Wissen sehr bildlich zu erschließen, machen wir uns zu eigen, indem wir Ihnen eine Geschichte von einem Digital Leader erzählen. Jan ist ein Avatar. Aber er stellt die gleichen Fragen und steht den gleichen Herausforderungen gegenüber, die uns unsere Kunden immer wieder schildern. Wir begleiten ihn bei seinem Prozess, Lösungen zu finden.

Dazu blicken wir Jan in verschiedenen Situationen über die Schulter. Für Sie wird auf diese Weise greifbar, was es bedeutet, zum Digital Leader zu transformieren.

KAPITEL 1

Dürfen wir vorstellen? Jan, Digital Leader

KAPITEL 2

Wie zum Teufel kommuniziert ein Digital Leader?

KAPITEL 3

Digital Recruiting: Was ist das?

KAPITEL 4

Der Digital Leader als Coach und Brandlöscher

KAPITEL 5

Selbstorganisation – schneidet die alten Managementzöpfe endlich ab!

KAPITEL 6

Talent Management – vergiss die Schwächen

KAPITEL 7

Was Sie als Digital Leader von Jan lernen können

Redaktion (ViSdP)

Ursula Vranken

digitalpeoplemanagement.de
ipa-consulting.de

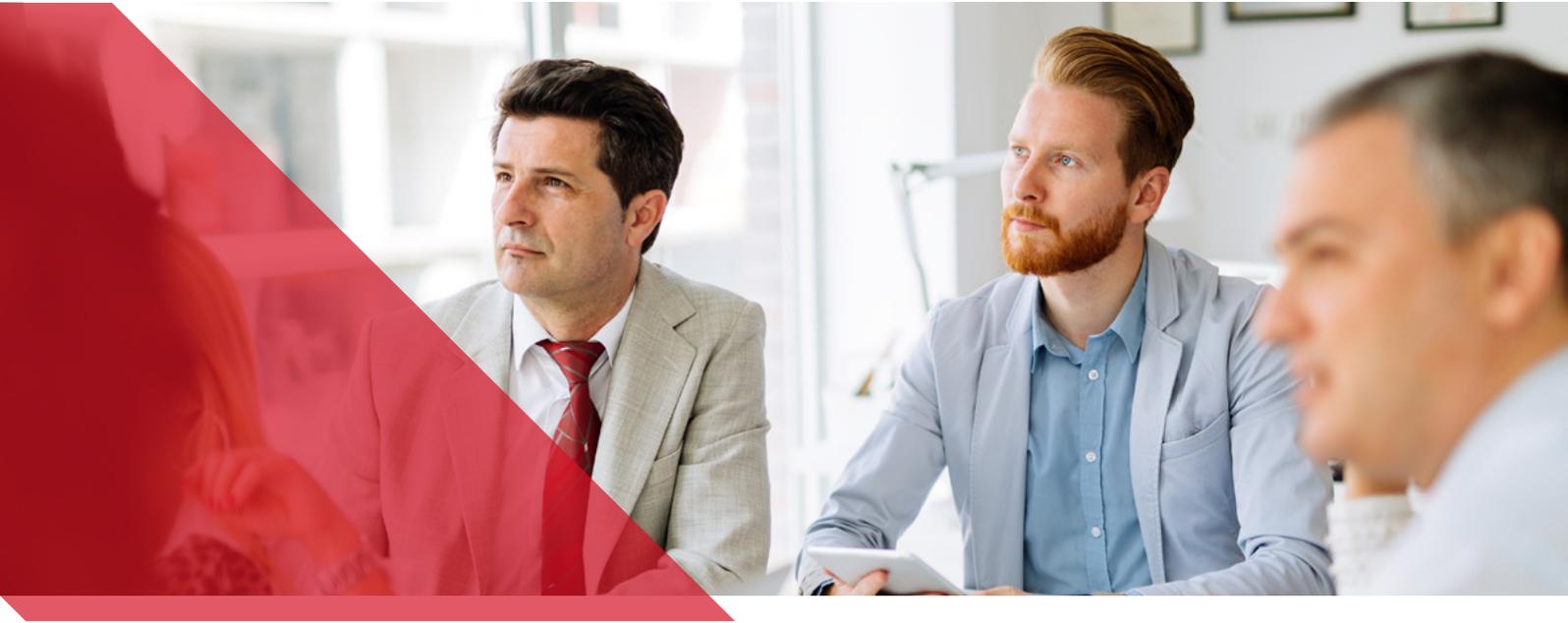
IPA Institut für Personalentwicklung
und Arbeitsorganisation
Stadtwaldgürtel 6 50931 Köln
Telefon 0221- 30 1827 29
mail@ipa-consulting.de

Fotonachweise:

S. 1–7 iStock; S.8 IPA/Hecht

[LinkedIn](#) [Facebook](#)
[Xing](#) [Twitter](#)

Dürfen wir vorstellen? Jan: Mitte 40, ausgebildeter Ingenieur, Digital Leader



Dürfen wir vorstellen? Das ist Jan. Jan ist Mitte 40, ausgebildeter Ingenieur und Führungskraft in einem mittelständischen Unternehmen. Der Bereichsleiter trägt Verantwortung für vier Teams in unterschiedlichen Ländern. In seinem Alltag arbeitet er mit sehr vielen top ausgebildeten Mitarbeitern zusammen. Hilfsarbeiter, die Routinen abarbeiten gibt es bei ihm nicht mehr – diese einfachen To-dos haben längst Computer und Roboter übernommen. Personalführung und Management haben sich deswegen massiv verändert. Jan kann diese Disziplinen nicht mehr betreiben wie die Generationen vor ihm: Von oben nach unten – einer gibt vor und alle anderen führen aus. Das funktioniert schon lange nicht mehr ...

Das beginnt bereits damit, dass jeder Experte in Jans Team über hochspezifisches Fachwissen verfügt, das sich mit dem der anderen Teammitglieder perfekt ergänzt. Naturgemäß geht das Know-how des einzelnen auch deutlich über Jans eigene Expertise hinaus. Früher war das anders. Da wusste der Chef nicht nur, worüber die Mitarbeiter reden. Er war meist auch der bestausgebildete von allen und gab daher die Abläufe vor.

Heute funktioniert dieses Prinzip nicht mehr. Digital Leadership sieht vollkommen anders aus. Digital Leadership, darunter ist das Führen von Personal im Zeitalter der Digital Economy gemeint. Es beinhaltet zum Beispiel, dass Herausforderungen nur gemeinsam im Team gelöst werden

können. Projektarbeit ist die dominierende Form der Kollaboration und man spielt sich innerhalb der Abteilungen und der verschiedenen Teams die Bälle zu. Von Expertenhub zu Expertenhub sozusagen.

Digital Leader Jan versteht sich in seiner Rolle als eine Art Moderator. Seine Aufgabe ist es, die Rahmenbedingungen für die einzelnen Prozesse in den einzelnen Team-Hubs so zu gestalten, dass ein gemeinsames Produkt herauskommt. Im besten Fall ist es so gut, dass es den Wettbewerb blass aussehen lässt.

Was sich schon in der Theorie nicht sonderlich einfach anhört, fordert in der praktischen Umsetzung oft viel Geduld und Fingerspitzengefühl. Denn die Herausforderungen, die in diesem Zusammenhang auf Jan einprasseln, sind riesig. Immerhin arbeitet seine Mannschaft global vernetzt über drei Kontinente hinweg zusammen: EU – USA – Asien. Zur Abstimmung und zur Steuerung der Prozesse nutzen die Kollegen digitale Kollaborations- und Projektmanagementtools. Diese mit den Teams auszuwählen, zu implementieren und die letzten zweifelnden Mitarbeiter dafür zu begeistern - auch das ist Digital Leadership.

Ohne die Tools wären reibungslose Prozesse undenkbar. Sie ermöglichen eine Zusammenarbeit, als säßen alle im gleichen Büro. Über die digitalen Helfer stimmen sie sich in Echtzeit ab, teilen Erfahrungen und dokumentieren für alle Beteiligten laufende Prozesse. Auf diese Weise hat je-

der Verantwortliche jederzeit den vollständigen Überblick über den Status Quo. Ohne diese Hilfsmittel ginge in Jans Team gar nichts.

Was die Sache anfangs allerdings ein wenig verkomplizierte: Der Hidden Champion, bei dem er arbeitet, ist tief verwurzelt in der Region und beschäftigt viele langjährige Mitarbeiter aus dem Babyboomer-Jahrgang und der Generation X. Im Gegensatz zu der Generation Y, die in einem digitalen Zeitalter aufgewachsen ist, tun sich die über 40- und 50-Jährigen manchmal schwer mit den digitalen Anwendungen. Sie sind einfach nicht so flink und versiert mit Tools wie trello, slack oder asana. Dafür haben sie andere Stärken und verfügen über einen wertvollen Erfahrungsschatz.

Für den Digital Leader Jan ist das manchmal ein Spagat. Hier die Generation Y, die es gerne schnell und unkompliziert mag und dort die Erfahrenen, die lieber erst den perfekten Plan schreiben wollen. Zwei Geschwindigkeiten, die zu managen sind und gerne auch mal aneinandergeraten. Das Team auf den gleichen Nenner zu bringen, ist nicht immer leicht. Doch die regelmäßigen Feedbackgespräche, gezielten Teambuilding-Maßnahmen und die Mitarbeiter-Trainings in der virtuellen Realität zu modernen digitalen Anwendungen und zur Stärkung der Entscheidungsfähigkeit zeigen langsam Wirkung.

WISSENSSPRITZE: SO FÜHRT EIN DIGITAL LEADER

Digital Leadership ist die aktuell die größte Herausforderung für viele Manager. Viele akzeptieren den Paradigmenwechsel im Management inzwischen, haben aber noch keine genaue Vorstellung, wie Digital Leadership praktisch funktioniert. Darauf kommt es an:

- » **Visions- und Innovationskraft**
- » **Fach- und Branchenkenntnisse**
- » **Technik- und Daten Kompetenz**
- » **Vernetztes Denken und Handeln**
- » **Metakommunikation und Purpose**
- » **Change Management**
- » **Identitätsstiftung, Inspiration und Partizipation**

Was das genau heißt, erfahren Sie in unserem Blogartikel:

[Digital Leadership: 7 Kompetenzen, die Führungskräfte beherrschen sollten »](#)

Sie wollen Ihre Führungskultur auf neue Beine stellen und fragen sich, in wie Sie vorgehen können? Das IPA unterstützt Sie dabei gerne als erfahrener Partner. [Erfahren Sie mehr über unsere Arbeit »](#)

Soweit zur Theorie. Ab dem nächsten Kapitel schauen wir Jan in seinem Alltag über die Schulter und sehen uns in der Praxis an, wie er die Herausforderungen als Digital Leader Tag für Tag meistert.

Wie zum Teufel kommuniziert ein Digital Leader?



Als wir Jan am anderen Morgen wiederbegegnen, ist er auf dem Weg zum Daily-Stand-Up-Meeting mit seinem Team. Früher gab es diesen regelmäßigen Austausch nicht, heute ist er Gang und Gäbe. Und noch so manch anderes hat sich in Sachen Kommunikation verändert ...

Jan sieht fit und kräftefüllt aus und riecht nach frischer Luft. Kein Wunder! Er hat schon ein erstes kleines Workout hinter sich und ist mit seinem E-Bike aus der Vorstadt ins Büro geradelt. Das gibt ihm die nötige Energie für den Tag. Soeben betritt er den lichtdurchfluteten Bürokomplex seines Arbeitgebers mit den großzügig geschnittenen und schallgedämpften Großraumbüros. Hier ist alles darauf ausgelegt, dass sich Mitarbeiter wohlfühlen. Das kommt nicht von ungefähr. Die Digitalisierung hat zu einer Beschleunigung des Arbeitstempos und zur Arbeitsverdichtung geführt, was im falschen Umfeld schnell zu übermäßigem Stress führen kann.

Jans Arbeitgeber beugt dem vor. Mit unbequemen Arbeitsplätzen zum Beispiel, die automatisch erkennen, wer am Schreibtisch Platz nimmt und sich auf dessen Ergonomie einstellen. Wer einmal eine Pause braucht, geht auf die begrünte Dachterrasse oder gönnt sich einen Power-Nap in einer sauerstoffdurchfluteten Stresskapsel. Das macht schnell wieder munter.

Als Jan am gemeinsamen „Wohnzimmer“ vorbeikommt, brummt seine Smartwatch: Es ist bald Zeit für das Daily-Stand-Up-Meeting. Ein Kaffee ist aber noch drin. Jan geht in den gemütlich eingerichteten Raum, in dem Mitarbeiter Ideen austauschen oder plauschen. Er schnackelt kurz mit seinen Teamkollegen, um ihnen ein paar Minuten später in den Meetingraum zu folgen. Die Mitarbeiter aus Übersee und die Kollegen, die heute spontan entschieden haben, im Home-Office arbeiten, sind bereits auf dem wandhohen Display per Videoübertragung zugeschaltet.

Es gibt ein großes „Hallo“, als alle zusammentreffen. Doch rasch kehrt produktive Ruhe ein. Das Daily-Stand-Up, das jetzt beginnt, dient dazu, alle Mitarbeiter auf den gleichen Nenner zu bringen. Binnen 15 Minuten kommt jeder zu Wort. Stehend! Das senkt die Gefahr, dass man ins Schwafeln kommt. Beim Daily-Stand-Up geht es Digital Leader Jan nur um einen kurzen, zielgerichteten Austausch

Man diskutiert:

- » **Wie weit ist jeder mit seiner Arbeit gekommen?**
- » **Welche Erfolge gibt es?**
- » **Wo bestehen Probleme?**
- » **Wie können diese gelöst werden?**



Für Digital Leader Jan schlägt das Daily-Stand-Up zwei Fliegen mit einer Klappe:

1. Er ist immer perfekt darüber informiert, was in seinen vier über den Globus verteilten Teams los ist. So kann er eruieren, wie er seine Leute unterstützen kann, um die gemeinsam gesteckten Ziele zu erreichen und schnell handeln.
2. Der regelmäßige Austausch stärkt das WIR-Gefühl.

Ergänzend zum Daily-Stand-Up tauschen sich die Kollegen, die nicht am gleichen Standort arbeiten, über den ganzen Tag hinweg kontinuierlich per Chat oder Videokonferenz aus. So entsteht Nähe, auch wenn man tausende Kilometer voneinander entfernt sitzt. Erstaunlich, wie gut das funktioniert. Die gemeinsamen Ergebnisse werden direkt im Projektmanagementtool hinterlegt, auf das jeder, der am Projekt beteiligt ist, Zugriff hat. So hat jeder immer den perfekten Überblick. Keine langen Übergaben mehr – ein Klick auf das Overview-Dashboard genügt. Das funktioniert nach einer kurzen Gewöhnungsphase reibungslos.

Aber nicht nur unmittelbar am Computer sind die Teams miteinander vernetzt. Sie greifen auch gerne auf ihr Business-Smartphone für das interne Networking zurück. Das ist praktisch, wenn man einmal nicht am Arbeitsplatz sitzt, weil man sich im Bürogebäude bewegt oder vor Ort Projektpläne mit dem Kunden bespricht.

Mit einer Business-Smartphone-App ist der Austausch zu jederzeit und an jedem Ort sichergestellt. Datenschutzkonform! In einer Art Facebook für Unternehmen tauschen die Kollegen im Nachrichtenstream Neuigkeiten mit der ganzen Company aus. So ist die ganze Belegschaft nicht nur immer über wichtige Unternehmensnews in-

formiert. Man bespricht auch über alle Standorte und Ebenen hinweg neue Ideen, was die Innovationskraft des Betriebs nachweislich stärkt. Soll's ein bisschen privater sein, gibt es auch Chatrooms, in denen sich die Kollegen zu zweit oder in kleineren Gruppen austauschen können.

Der enge Draht zueinander ist auch dann von Vorteil, wenn sich plötzlich neue Bedingungen im Projektablauf ergeben. Sei es, dass sich Kundenwünsche ändern, oder dass sich Lieferungen verzögern oder Ansprechpartner wechseln. In der modernen Arbeitswelt passiert das ständig – nichts ist vorhersehbar. Umso wichtiger ist es, dass dringende Mitteilungen, die sofortiges Handeln erfordern, den Empfänger auch zuverlässig erreichen.

Digital Leader Jan erinnert sich nur zu gut an die Zeiten, in denen das „schwarze Brett“ als Informationsportal noch aktuell war. Wie oft standen Mitarbeiter vor Aushängen, die sie nicht verstanden – ohne jede Möglichkeit, Rückfragen dazu zu stellen. Das beflügelte aufkommende Ängste, die sich zu Gerüchten verdichteten und das Klima beeinträchtigten.

Und wie oft liefen Arbeitnehmer an den Anschlägen vorbei, ohne überhaupt Notiz davon zu nehmen? Im Endeffekt gehörten sie dann zu denen, die sich über die schlechte Informationspolitik ihres Arbeitgebers beschwerten. Das ist vorbei. Wichtige Nachrichten werden heute per Push-Mitteilung aufs Handy und die Smartwatch geschickt – da weiß jeder: Das ist wichtig, das sollte ich mir anschauen.

Auch für neue Mitarbeiter ist die App ein Segen. Mit ihr lässt sich nämlich auch das Onboarding steuern. Die App erinnert an Termine, To Do's und liefert Informationen, die in den ersten Tagen wichtig sind. Gut so, denn Jan ist gerade auf der Suche nach Verstärkung in seinem Team.

In dem Moment zeigt ihm eine Mitteilung auf seiner Smartwatch an, dass sein Chef ein dringliches Management-Meeting vorverlegt hat – top secret. Hier sind Zuschauer unerwünscht. Aber wir könnten uns morgen wiedersehen, meint Jan noch, als er die Tür zum Büro seines

Vorgesetzten aufstößt. Klar! Wir sind dabei. Morgen wird sich unser Digital Leader ganz dem Thema Personalbeschaffung widmen. Auch hier hat die Digitalisierung Spuren hinterlassen ...

SHORT FACTS: SO GELINGT DAS DAILY

In Zeiten, in denen sich Dinge rasant verändern und verschiedene Bedürfnisse kollidieren, ist es wichtig, miteinander im Gespräch zu bleiben. So erhält die Führungskraft wichtige Einblicke, was gut läuft und wo es in einzelnen Prozessen oder zwischenmenschlich klemmt und kann Maßnahmen anbieten, die die Situation verbessern. Wichtig für ein gelingendes Daily:

- » **Eine gute Struktur**
- » **Orientierung geben**
- » **Erwartungen klar formulieren**
- » **Kritisches Feedback stärkenorientiert formulieren**
- » **Techniken für lösungsorientierte Kommunikation anwenden**
- » **Als Führungskraft Feedback zur eigenen Führungsarbeit einholen**
- » **Ziele und –maßnahmen ableiten**
- » **Methoden für mehr Selbstverantwortung und Selbstentwicklung der Mitarbeiter anwenden**

[Weitere Informationen gibt es hier »](#)

Digital Recruiting: Was ist das?



Als wir Jan am nächsten Morgen wiedersehen, ist er freudig nervös. Heute steht Digital Recruiting auf dem Programm. Eine Disziplin, die ihm großen Spaß macht. Denn dank Robot Recruiting und smarterer Algorithmen ist die Personalbeschaffung einfacher und passgenauer denn je.

Jan betritt sein lichtdurchflutetes Büro. Wie am Vortag ist er bestens gelaunt und voller Adrenalin. Das liegt vor allem daran, dass er sich auf die bevorstehende Aufgabe freut. Nie war die Auswahl von Talenten einfacher. Dank der digitalen Unterstützung durch ausgeklügelte Software ist es im Recruiting ein Leichtes, sich für ein Talent zu entscheiden, das wie die Faust aufs Auge zum Unternehmen passt.

Es gibt aber noch einen anderen Grund, warum Jan schon am frühen Morgen fit und ausgeruht ist. Seit die Smartwatch an seinem Handgelenk die Rolle seines Personal Trainers übernommen hat, fühlt er sich zunehmend wohler in der eigenen Haut. Sie erinnert ihn öfter zu gehen, statt für kurze Strecken sein selbstfahrendes Auto zu nehmen. Und sie macht ihn darauf aufmerksam, wann der beste Zeitpunkt für seinen Körper zum Trainieren ist.

Jan läuft gerne. Und seitdem er herausgefunden hat, wie effektiv für ihn eine kurze Laufrunde vor dem Frühstück ist, kräftigt sich seine Muskulatur zusehends. Früher

hätte er das wohl als technologischen Terrorismus empfunden – inzwischen erkennt er, dass ihn die Technik in der schnelllebigen Digital Economy fit und gesund hält. Irgendwie fühlt er sich auch ausgewogener und weniger anfällig für Stress.

Aber das nur nebenbei. Stress ist heute Vormittag ohnehin kein Thema. Jan loggt sich ins Bewerbermanagementsystem ein und schaut sich die Aufnahme eines Jobinterviews an, die die Personalabteilung per Videoschleife mit einem Talent geführt hat. Praktische Angelegenheit! Der Bewerber muss nicht zermalig anreisen, sondern beantwortet die Fragen live und vollkommen entspannt von zuhause aus.

Das ist vor allem deswegen einfacher, weil sich Talente heute immer öfter über Kontinente hinweg bewerben. Die dauernde Hin- und Her-Reiserei wäre nicht nur eine Vergeudung von Ressourcen und Kosten, sondern doch auch ein erheblicher Kraftakt für den Reisenden. Einfacher geht's per Videotechnik. Während sich Jan, der bei dem Videointerview nicht live dabei sein konnte, die Aufzeichnung anschaut, steht die fachliche Eignung des Kandidaten bereits außer Frage. Der in das Bewerbermanagementsystem integrierte Matching-Algorithmus hat diese bereits für gut befunden. Zwischen den Skills des Kandidaten und den für die Vakanz benötigten Kompetenzen besteht höchste Passgenauigkeit.

In den Anfängen bezeichneten Personalverantwortliche diese Vorgehensweise etwas despektierlich als Robot Recruiting. Auch Jan gehörte zu ihnen. Er hatte das Gefühl, die kalte Macht der Maschine ziehe ins Recruiting ein und das Menschliche und das altbewährte Bauchgefühl hätten im Digital Recruiting keinen Platz mehr. Stattdessen wäre alles nur noch eine Frage von Zahlen, Daten und Fakten.

Die anfängliche Skepsis wich jedoch schnell einer großen Begeisterung. Denn die Software ist inzwischen so feinjustiert, dass sie dem Menschen in Sachen Personalauswahl ein höchst zuverlässiges Kandidatenranking vorlegt.

Beim Rest kommt nach wie vor das Bauchgefühl zu seinem Recht. In Fragen wie diesen zum Beispiel:

- » Stimmt der Cultural Fit?
- » Stimmt die Chemie?

Erste Antworten darauf finden sich im Jobinterview. Hier sieht man, wie der Bewerber tickt, wie sein Naturell ist, und ob er sich in Team einfügen wird oder eher doch nicht. Doch dabei bleibt es nicht. Dank der Technik hat sich die Zeit, die für die Vorauswahl der Talente notwendig ist, erheblich verkürzt. Diese investieren das HR-Team und Jan nun an anderer Stelle. Sie haben zusätzlich zu den Interviews Probearbeitstage eingeführt. Eine Art Live-Check des Kandidaten in seinem direkten Betätigungsfeld sozusagen.

Warum der Aufwand? Ganz einfach: Gerade die Bedeutung des Cultural Fit, die kulturelle Passung zum Unternehmen, ist in den letzten Jahren massiv gestiegen. Denn einem Digital Leader wie Jan nutzt ein Bewerber nichts, der auf dem Papier die besten Zensuren vorweisen kann, aber ein Einzelkämpfer ist. In den vier Team-Hubs, die er

leitet, ist alles auf Projektarbeit ausgelegt. Da sind Teamplayer gefragt.

Jan gefällt in dem Video aber schon mal, was er sieht und bewertet den Bewerber daher im System mit fünf von fünf Sternen. Hinzu kommen nun noch die Bewertungen seines Vorgesetzten, der involvierten Teamkollegen und von HR. Aus ihnen errechnet die Software dann eine Empfehlung.

Gerade kommen ein paar Kollegen vorbei und schlagen den gemeinsamen Gang in die Kantine vor. Jan schüttelt dankend den Kopf. Er hat andere Pläne. Sein Kalender hat ihn gerade daran erinnert, dass er sich für das morgige Design Thinking-Treffen mit seinem Kreativteam am Vormittag vorbereiten möchte.

Das geht am besten im Home-Office. Denn dazu braucht er Ruhe. Immerhin geht es um nichts Geringeres als das Next Big Thing seiner Firma. Auch hier werden wir leider nicht dabei sein können - mal wieder alles top secret. Jan markiert eben noch in der Mitarbeiter-App, dass er am Nachmittag von zuhause aus arbeitet. Seine Kollegen erhalten sogleich eine Pushmitteilung und wissen, dass sie ihn in etwa einer Stunde online erreichen können.

Wir verabschieden uns von Jan mit einem Handschlag und freuen uns schon auf morgen Nachmittag. Da dürfen wir ihm wieder wie ein Schatten folgen. Auf der Agenda steht ein Gespräch mit seinem Kollegen Jens. Genau genommen ist auch das streng geheim. Aber Jens hat an unserer Anwesenheit nichts auszusetzen. „Wenn andere Führungskräfte an meinem Beispiel lernen können, soll's mir mehr als Recht sein“, meinte er nur, als wir ihn fragten. Danke, Jens! Aber zur Sicherheit werden wir seine persönliche Story etwas verfremden. Auch der Name Jens ist nicht echt.

HANDLUNGSIMPULS: WIE KOMMUNIZIERT EIN DIGITAL LEADER?

Eine positive Grundstimmung und motivierte Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Erfolg. Eine nachhaltig positive Stimmung senkt die Fluktuationsrate, minimiert Wissensverluste durch eine gute Kommunikation und Mitarbeiter identifizieren sich stärker mit den Zielen des Unternehmens.

Vereinfacht gesagt, gilt die Formel: Gute Stimmung = gute Leistung. Aber wie stellt man diese her? Wie findet man engagierte Mitarbeiter und wie gelangt man zu einer Unternehmenskultur, die begeistert? Galten früher Gehalt und Firmenwagen als Anreizfaktoren, stehen heute Aspekte wie Beteiligung, Transparenz, Work Life Balance, Mitbestimmung und Authentizität im Zentrum der Mitarbeitermotivation.

Lesen Sie in unserem IPA-MAGAZIN zum Thema „Mitarbeiter begeistern“ nach, wie auch Sie eine solche Unternehmenskultur in Ihrem Betrieb implementieren können und erhalten Sie spannende Insights aus der Praxis. [IPA-MAGAZIN hier abrufen »](#)

Der Digital Leader als Coach und Brandlöscher



Wir treffen Jan vor dem Meeting-Raum, den er für sich und seinen Kollegen Jens gebucht hat. Als wir hineingehen, verrät er uns: Es ist ein Krisengespräch. Wir nehmen auf der Bank am Ende des Raumes Platz und verhalten uns möglichst ruhig. Ablenkung ist nicht erwünscht – es geht um ein emotional herausforderndes Thema.

Der Betroffene, Kollege Jens, ist nicht nur fachlich ein Fels in der Brandung. Auch menschlich sind sich die Männer während ihrer Zusammenarbeit nähergekommen. Bei einem Team-Building-Event haben sie die ihre Leidenschaft fürs Rafting entdeckt und bei der Gelegenheit noch so manches weitere gemeinsame Thema angeschnitten. Jan und Jens sehen sich seitdem längst nicht mehr nur als Kollegen. Das ist auch gut so. Denn in dem anstehenden Feedbackgespräch wird es um Jens' Überlastung gehen – um hier zu einem Konsens zu kommen, mit dem alle leben können, sind Offenheit und gegenseitiges Vertrauen ein absolutes Muss.

Der Hintergrund: Bei Jans' und Jens' Arbeitgeber ist Vertrauensarbeitszeit angesagt. Gearbeitet wird nicht nach Stunden, sondern nach Zielen, die in einer bestimmten Zeit erreicht werden sollen. Auch kann jeder remote arbeiten. Im Home-Office also. Allerdings haben diese Freiheiten auch ihre Kehrseiten, wie Jens Beispiel zeigt. Der Zugriff auf das Firmensystem ist für Kollegen wie ihn rund um die Uhr freigeschaltet. Für andere ist nach 20 Uhr

Schluss. Der Arbeitgeber sorgt so dafür, dass seine Leute auch wirklich den Abend nutzen können, um zu regenerieren.

Aber Jens ist Programmierer und gehört zu den Kreativarbeitern im Team. Und da sich Ideen sich nunmal schwer nach 20 Uhr abschalten oder davor auf Kommando anknietsen lassen, gibt es für Kollegen wie Jens keine Zugangsbeschränkungen zum System – manche von ihnen sind abends oder nachts am kreativsten und wollen diese Phasen ausdrücklich für die Arbeit nutzen. Die immer mal wieder freiwillig eingelegten Nachtschichten gleiten sie dann eben in Absprache mit ihrem Vorgesetzten am Tag ab. Die meisten haben das gut im Griff. Jens aber nicht.

Er kann nicht von der Arbeit lassen und hat in den letzten Wochen und Monaten rund um die Uhr gearbeitet. Nun machen sich erste Anzeichen der körperlichen Überlastung bemerkbar:

- » **Unkonzentriertheit**
- » **Gereiztheit**
- » **Herzrasen**
- » **Unkontrollierte Schweißausbrüche**

Jens ist einer, der für seine Themen brennt. Aber jetzt steht er kurz davor, auszubrennen. Vor ein paar Tagen signalisierte er Jan, seinem Teamleiter, wie es um ihn steht. Der reagierte ad hoc und stellte Jens erstmal frei. In-

zwischen ist einige Zeit vergangen und heute wollen die beiden Männer klären, wie es nun weitergeht. Jan hat erkannt, dass er einen Anteil an Jens Zustand hat: Wenn ein Kollege wie Jens auf dem Zahnfleisch geht, hat er als Digital Leader die Zeichen der Überlastung nicht gesehen. Das ist ein Signal Jan, dass er genauer hinschauen muss, wie es seinen Leuten geht.

Nun geht's aber erstmal in das One-to-One mit Jens. Gemeinsam besprechen sie, wie es Jens schaffen kann, aus der Treitmühle herauszukommen. Dazu nehmen sie sich erstmal die vereinbarten Ziele vor. Offensichtlich waren diese überdimensioniert. Die beiden Männer legen nun realistischere Zeiträume zur Zielerreichung fest und fangen an zu streichen, was nicht machbar ist.

Jan ist klar geworden: Was Jens in die Situation gebracht hat, ist nicht nur dessen unermüdlicher Eifer. Fehlerhaft ist auch das System dahinter. Weil Jens seine Ziele von Anfang an immer übererfüllte, nahmen sie mit der Zeit zu. Jan zog daraus den Schluss: Scheinbar ist der Kollege nicht ausgelastet und kann mehr als andere bewältigen. Damit drängte er seinen Kollegen weiter und weiter ins Hams-terrad hinein. Der war zunächst happy über die Verantwortung, die Jan ihm übertrug, aber irgendwann war der Kippunkt erreicht. Jan hätte früher erkennen müssen, wie sehr er Jens damit überforderte.

Der Digital Leader ist sich aber auch bewusst: Sich jetzt Selbstvorwürfe zu machen, wird keinen der Männer weiterbringen. Statt sich von Schuldgefühlen lähmen lassen, will Jan seine Energie lieber positiv nutzen und Lösungen finden, damit es Jens besser geht. Das sagt er ihm auch genauso. Jens nickt zustimmend.

Als nächstes bespricht Jan mit seinem Kollegen, welche seiner Aufgaben an andere Teammitglieder delegiert werden können. Auch holt er sich Feedback über seine Rolle als Führungskraft ein:

- » **Was wünscht sich Jens von Jan?**
- » **Ab welchem Punkt hat sich Jens von Jan unter Druck gesetzt gefühlt, mehr und mehr liefern zu müssen?**

Das Gespräch hat zwei Stunden gedauert. So fertig hat Jan seinen Freund Jens noch nie gesehen. Jetzt feuern in Jans Kopf die Fragen nur so:

- » **Was hat ihn daran gehindert, genauer hinzusehen?**
- » **Geht es vielleicht anderen Kollegen im Team wie Jens?**

Nach einer kurzen nachdenklichen Auszeit in der Kaffeeküche geht Jan direkt zur Personalabteilung. Er will sich bei der Klärung dieser Fragen Unterstützung holen. Ihm ist klar geworden: Wenn er ein gesundes Team führen will, muss sich etwas ändern.

Mit dem zuständigen HR-Business-Partner spricht Jan über ein passendes Coaching, um seine Führungsarbeit zu verbessern. Ihm wird immer klarer, dass er selbst als Coach führen muss. Das verlangt ihm selbst viel mehr Selbstreflexion ab. Dazu ist der Austausch mit einem Profi extrem hilfreich. Und: Man bekommt auch mal das Feedback, das einem sonst keiner ins Gesicht sagen würde. An ihn wird die Sitzung sicher hohe mentale Anforderungen stellen – immerhin steht nichts Geringeres als die eigene Persönlichkeit zur Debatte.

Coaching ist ein von beiden Seiten bewusst gestalteter Entwicklungsprozess. Am Ende wird es Jan aber in die Lage versetzen, den einzelnen Mitarbeiter dabei zu unterstützen, seine Aufgaben gezielter und besser zu erledigen – im Einklang mit der eigenen Work Life Balance. Nach dreißig Minuten verlässt Jan das Büro des HR-Business-Partners mit dem guten Gefühl, alles nötige in die Wege geleitet zu haben.

Die letzten Stunden haben seine ganze Kraft beansprucht. Daher beschließt Jan, sich in jetzt erstmal seiner Freizeit zu widmen. Sohnemann Frederick hat gleich ein wichtiges Spiel mit seiner Fußballmannschaft. Das wird eine schöne Überraschung, wenn der Papa spontan auftaucht. Jan wird sich am Abend nochmal von zuhause ins Firmensystem einloggen, wenn er wieder einen freien Kopf hat. Aber ganz sicher nicht die ganze Nacht. Aber jetzt wünschen wir Jan erstmal ganz viel Spaß beim Fußballspiel seines Sohnes.

So geht Coaching

Wie läuft ein Business Coaching ab?

In einem Erstgespräch klären Sie und Ihr Coach die Ziele und Themen für Ihr Coaching.
Die Abfolge und Dauer des Coachings legen Sie auf ihren Bedarf zugeschnitten fest.

Generell verläuft das Gespräch im folgenden Frage-Rhythmus:

Was ist Ihr Erfolgspunkt- das Veränderungsziel?

Was soll verändert werden?

Worin äußert sich das Problem?

Detaillierte Klärung der Situation und des Problems?

Wie zeigt sich Ihr Problem konkret?

Welchen Effekt, welche Reaktionen hat die Situation hervorgerufen?

Welche Auswirkungen auf die Zusammenarbeit/ Beziehungen werden sichtbar?

Wann tritt das Problem nicht auf?

War das schon irgendwann einmal anders?

Welche Unterschiede lassen sich aus der Ausnahme ableiten?

Angenommen, das Problem wäre gelöst, was hätte sich geändert, was würden die Beteiligten anders machen?

Im nächsten Schritt steht die Suche nach Lösungen an:

Welche Lösungsalternativen gibt es?

Was haben Sie schon ausprobiert?

Wer kann Sie unterstützen?

Was tun Sie jetzt konkret?

[Weiterführende Informationen rufen Sie hier ab »](#)

Selbstorganisation – schneidet die alten Managementzöpfe endlich ab!



Ein neuer Tag! Heute widmet Jan sich der Projektarbeit. Hierfür nutzen er und seine Teams die Managementtechnik SCRUM, die voll und ganz auf die Selbstorganisation der einzelnen Mitarbeiter setzt. SCRUM ist ein fester Bestandteil der Mitbestimmungskultur bei Jans Arbeitgeber. Weiteres soll folgen. Der jüngste Coup: Die Gründung eines Mitarbeiterrats. Aber der Reihe nach ...

SCRUM – das ist der Anglizismus für Gedränge. Und tatsächlich geht es ziemlich wuselig zu, als Jan durch den Raum seines Entwicklerteams läuft. Während einige Mitarbeiter hochkonzentriert über ihren Aufgaben brüten, chatten andere mit Fachkollegen. Wieder andere haben sich in kleinen Gruppen zusammengesetzt, den Laptop beiseitegestellt, und skizzieren Ideen auf einem riesigen Blatt. Es ist voller Pfeile und gestrichelter Querverbindungen zwischen den einzelnen Themenblöcken – wenn's bei der Lösungsfindung hilft, ist jedes Mittel recht.

Auch wenn das Verhalten der Kollegen für einen Außenstehenden erstmal unstrukturiert aussehen mag – genau das ist das Prinzip der Managementmethode SCRUM. Das Entwicklungsteam organisiert sich selbst und ist verantwortlich für die Erreichung der gesetzten Ziele. SCRUM kommt aus dem Softwarebereich und basiert auf der Idee, dass die Ergebnisse von Projekten passgenauer ausfallen, wenn sie in kleinen Etappen angegangen werden.

Dazu wird ein großes Projekt in kleinere Teilstrecken unterteilt – die so genannten Sprints. Diese dauern vier Wochen. Innerhalb dieser Zeit treiben Projektteams ihre Aufgaben ungestört voran. So wie die Kollegen gerade. Eine priorisierte Liste mit Anforderungen – das Product-Backlog – gibt vor, welche To do's in welcher Gewichtung zu priorisieren sind. Nach dem Sprint steht der Austausch mit dem Kunden auf dem Programm. Dieser gibt Feedback und äußert Wünsche, ergänzende Anforderungen und Anregungen. Nun werden die neuen Aufgaben im Product-Backlog festgelegt und priorisiert. Dann beginnt der nächste Sprint.

Jans Kollegin Marie ist als Scrum-Master verantwortlich dafür, dass das Team jederzeit produktiv arbeiten kann. Das ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Selbstorganisation der Mitarbeiter. Marie schafft für sie die passenden Rahmenbedingungen. Da Jan selbst schon in der Rolle des Scrum-Masters gearbeitet hat, coacht er Marie, die die Position neu bekleidet.

Auf der gemeinsamen Agenda steht heute die Vorbereitung des nächsten Sprints. Die aktuelle Etappe steht kurz vor dem Abschluss. Marie muss für die nächste Strecke die Verfügbarkeit der Entwicklungsteammitglieder klären und die Geschwindigkeit aus dem letzten Sprint analysieren, um sie gegebenenfalls anzupassen. Auch will sie gemeinsam mit Jan überlegen, welche Hürden der erfolg-

reichen Umsetzung des aktuellen Sprints im Weg standen und welche Maßnahmen zu einer Verbesserung führen. Das Feedback des Teams hat sie schon eingeholt. Vor den beiden liegt jetzt viel Analyse-Arbeit.

Daher befindet sich Jan auf dem Weg in den Bereich seines Unternehmens, der der Konzentration gewidmet ist. In einer der gemütlichen Ruhekapseln, einem Raum für zwei, den er heute für sich und Marie gebucht hat, wollen die beiden in den nächsten Stunden ungestört arbeiten.

Für uns alle zusammen ist in dem Mini-Besprechungsraum aber zu wenig Platz. Daher werden wir uns gleich wieder verabschieden. Aber Jan wollte uns zumindest mal zeigen, wie es in diesem besonderen Unternehmensbereich aussieht. Es handelt sich um einen etwa acht Quadratmeter großen Raum, der angenehm temperiert, in warmen Farben gestaltet und mit einer Tageslichtlampe versehen ist. An einem Tisch mit gemütlichen Loungesesseln lassen sich Ideen ausbaldowern.

Marie ist schon da, vor sich zwei dampfende Kaffee Latte auf dem Tisch. Sie begrüßt Jan mit einem Lächeln – ein gutes Zeichen. Sie hat offensichtlich schon erste Ideen für das weitere Vorgehen. SCRUM ist seit geraumer Zeit ein Teil der Mitbestimmungskultur und des New Talent Managements bei Jans Arbeitgeber.

Aber auch auf unternehmerischer Ebene will der Arbeitgeber die Ideen seiner Mitarbeiter stärker einbinden, erzählt uns Jan noch kurz. Innerhalb der Organisationsentwicklung weicht die einstige hierarchische „Command & Control“-Attitüde des Managements zunehmend dem Selbstverständnis, dass das Next Big Thing umso schneller entsteht, wenn die Teams ihre kreativen Ideen nicht nur in Projekte, sondern auch in die Unternehmensstrategie einbringen. Denn: Wer die Ziele seines Betriebs nicht nur kennt, sondern sogar mitentwickelt, kann die eigene Arbeit umso besser darauf ausrichten.

Jans Chef und Mentor sagt immer:

„Neue Welten entdeckt man nur durch neue Wege.“

Und:

„Dein Mehrwert als Digital Leader wird daran gemessen, wie gut du deine Teams entwickeln und die Kommunikation untereinander fördern kannst. Dazu musst du genau hinhören!“

Dafür steht auch der neu gegründete Mitarbeiterrat, in dessen Gründungs- und Findungsphase das IPA als externer Partner konzeptionell und mit Coachings unterstützte.

Der Mitarbeiterrat fungiert künftig in allen Themenbereichen als Sprachrohr zwischen den Mitarbeitern und der Geschäftsführung. Und das – im Gegensatz zum klassischen Betriebsrat – sehr agil und frei von bürokratischen Hürden. Zur Sprache kommen alle Themen – auch die weitere Organisationsentwicklung. Das Gremium setzt auf die Beteiligung aller Bereiche und Ebenen. Denn nur so lässt sich zu den verschiedensten Themen ein Konsens erzielen, hinter dem letztlich wirklich alle stehen. Die erste Initiative des Mitarbeiterrats läuft unter dem Motto „New Work – now“. Der Hintergrund: Während im Unternehmen für Projektteams bereits hochagiles Arbeiten zum Alltag gehört, ist das in anderen Bereichen nicht der Fall. HR, Finance und Controlling und auch der Vertrieb werden noch stark hierarchisch geführt. Hinzu kommt, dass in vielen Abteilungen von einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung nicht die Rede sein kann. Das steht einer ausgewogenen Work Life Balance der Mitarbeiter entgegen.

Jan ist zum nächsten Meeting des Gremiums eingeladen. Es will mit ihm über die Verbesserung des Zeitmanagements in seinem Team zu sprechen – hier gab es ja bereits Burnout-Probleme. Jan begrüßt diese Unterstützung und will sich auf das Gespräch gut vorbereiten, damit möglichst gute Ergebnisse daraus hervorgehen. Daher wird er einen Teil der Zeit, die er heute in der Ruhezone verbringt, auch für das Entwickeln von Ideen nutzen. Mit dem Ziel, Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen besser zu vereinbaren und die Zufriedenheit zu steigern.

Und was Mitarbeiterzufriedenheit für ein Unternehmen bedeutet, muss sicher nicht erklärt werden: Sie steht für Wachstum, geringere Fluktuation und Erfolg. Denn wer happy im Betrieb ist, geht auch gerne mal eine Extrameile und steuert Ideen bei. Jan hat für das aktuelle Projekt Ansätze für ein besseres Stressmanagement im Betrieb im Hinterkopf.

Während Jan mit uns plaudert, stupst Marie ihn mit dem Zeigefinger an: „Erde an Jan! Jan, bitte melden“, neckt sie ihn. „Wollen wir loslegen?“ Oha, nun haben wir uns aber wirklich ein bisschen verplaudert. Nun brauchen Jan und Marie aber wirklich Ruhe. Wir schließen die Ruhekapsel und lassen die beiden ungestört arbeiten. Bis morgen, Jan!

Was wir von Jan gelernt haben

Teambuilding

Teambuilding stärkt das Miteinander in Teams. Ziel ist es, eine gute Arbeitsatmosphäre zu entwickeln, wodurch die Produktivität gesteigert wird. Erfolgreiches Teambuilding beruht darauf, Gemeinsamkeiten auszuloten und sich besser kennenzulernen. Dazu eignen sich moderierte Workshops, gemeinsame Erlebnisse und gut moderierte Prozesse. [Weitere Informationen gibt es hier »](#)

Mitarbeiter-Trainings

Gute Mitarbeitertrainings sind im Digitalzeitalter extrem wichtig. Denn Fachwissen und digitales Anwenderwissen verändert sich rasant. Sind Mitarbeiter nicht auf dem neuesten Stand, sorgt das für Überforderung, weil sie ihre Aufgaben nicht angemessen erledigen können. Frust und innerliche Kündigung sind die Folgen. Entsprechend wichtig ist es, die Skills und Kompetenzen innerhalb eines Teams immer wieder zu überprüfen und passgenaue Weiterbildungen anzubieten. Diese können je nach Lerntyp in einem virtuellen Umfeld stattfinden, das müssen sie aber nicht. [Weitere Informationen gibt es hier »](#)

Strategieentwicklung

Eine bestehende Organisation neu zu denken, ist genauso anspruchsvoll, wie ein Unternehmen neu aufzubauen. Das IPA ist Ihr Sparringspartner im Wandel. In enger Zusammenarbeit übersetzen wir Ihre Change- und Wachstumsvision in klare Ziele und Einzelmaßnahmen, erstellen in enger Absprache mit Ihnen einen Transformations-Fahrplan und begleiten Sie bei der Umsetzung. Auf Wunsch bieten wir Ihren Mitarbeitern ein passgenaues Training und Coaching an und sorgen für eine optimale Kommunikation im Auf- und Umbauprozess. [Weitere Informationen gibt es hier »](#)



Das Magazin für People Management

Das bringt Sie weiter!

Expertenberichte, Interviews mit Top Leadern, Strategie- und Umsetzungs-Know-how zu Leadership, Change & Digitalisierung, New Work & Talent Management – alles rund um people management lesen Sie im Magazin.

[Jetzt bestellen »](#)

Talent Management – vergiss die Schwächen



Jan hasste dieses Zucken um die Mundwinkel. Diese Sprungbereitschaft, die seinen früheren Chefs förmlich ins Gesicht geschrieben stand, wenn irgendetwas schief zu gehen drohte. Meist huschte der Teamleiter dann eilig herbei und entriss dem Mitarbeiter die Aufgabe. Natürlich nur, „um ihn zu schützen und um Schlimmeres abzuwenden“. Für die betroffenen Kollegen war dieser vermeintliche Akt der Wertschätzung allerdings Demotivation pur. Sie fühlten sich bloßgestellt, vorgeführt und inkompetent.

Inzwischen ist Jan der Teamleader. Vor kurzem merkte er: Auch ihn hat das Zucken im Griff. Als sein Mitarbeiter Felix einen wichtigen Auftrag gegen die Wand zu fahren drohte, machte Jan sich sprungbereit und wollte übernehmen. Er sprang aber nicht. Im letzten Moment kamen ihm entscheidende Gedanken:

- » **Wie soll Kollege Felix jemals aus einer Situation lernen, wenn er seine Aufgabe nie zu Ende bringen kann?**
- » **Wie soll Felix Verantwortung übernehmen, wenn Jan ihm diese als Teamlead immer wieder wegnimmt?**

Mit klopfendem Herzen ließ Jan ihn machen, erinnerte sich an seine Rolle als Coach, klärte offene Fragen und stand jederzeit mit Rat und Tat Gewehr bei Fuß. Zu Jans Über-

raschung klappte alles reibungslos. Er hatte die Stärke des Kollegen, in brenzligen Situationen Ruhe zu bewahren und Entscheidungen zu treffen, schlichtweg unterschätzt.

In dem Moment dämmerte es Jan, wie er sein Talent Management auszurichten hatte. Er würde seinen Mitarbeitern mehr Freiheiten gewähren, sich auszuprobieren und sie dabei beobachten. So könnte er unbekannte Stärken erkennen und diese fördern.

Ein mehr als guter Gedanke! Viele Mitarbeiter kennen ihre Stärken nämlich gar nicht oder würden diese nicht als Stärken bezeichnen. Aus der Psychologie wissen wir, wie schwer es vielen Menschen fällt, sich richtig einzuschätzen. Viele tendieren dazu, sich gegenüber sich selbst und gegenüber anderen unter Wert zu verkaufen.

Doch damit verschenken sie nicht nur viel persönliches Potenzial. Es geht auch dem Unternehmen verloren. Daher ist im Talent Management ein ehrlicher Umgang miteinander und regelmäßiges Feedback unverzichtbar. So lernen Mitarbeiter – und natürlich auch Digital Leader – die vorhandenen Stärken und Schwächen kennen und können passgenaue Entwicklungsmaßnahmen ableiten.

Jan führt dazu seit geraumer Zeit Shadow-Days durch, erzählt er uns: Er wird für einen Tag regelrecht zum Schatten eines Kollegen, begleitet ihn, schaut ihm über die Schul-

ter und lernt die Welt aus Sicht des Mitarbeiters kennen. So entdecken nicht nur beide Seiten verborgene Talente. Auch das Verständnis für die alltäglichen Herausforderungen in einer bestimmten Rolle wächst. Jan kann besser einschätzen, was die Mitarbeiter umtreibt und differenzierteres Feedback geben. Das hat Vieles harmonischer gemacht.

Doch Jan will an diesem Punkt nicht stehen bleiben, sondern seine Mitarbeiter noch besser kennenlernen und sie unterstützen, sich selbst zu entdecken. Jan hat für sein Team einen Workshop organisiert, in dem es genau darum gehen wird: Die Stärken der einzelnen Mitglieder kennen zu lernen und weiter auszubauen – auch die verborgenen. Dazu kommt der StrengthFinder des Beratungsunternehmens Gallup zum Einsatz.

Dabei handelt es sich um eine webbasierte Analyse, die von spezialisierten Coaches durchgeführt wird. Diese bieten überdies ein begleitendes Coaching für das Team und Jan an. Jan wird in diesem lernen, wie er sein Team am besten fördern kann, die neu entdeckten Skills auszuleben. Gleichzeitig erhalten auch seine Leute ein virtuelles Coaching, um die eigenen Talente zum Strahlen zu bringen. Jedem Mitarbeiter stehen pro Jahr sechs Stunden mit einem Coach zur Verfügung. Das hat Jan in der Personalabteilung durchgeboxt und gerade die jungen Mitarbeiter nehmen das begeistert an.

Die Expertin, die die Analyse und das virtuelle Coaching durchführt, hatte Jan schon beim ersten einnehmenden Vorgespräch gesagt, er werde bereits über die ersten Analyse-Ergebnisse überrascht sein. Sie hat nicht zu viel versprochen. So erkennt etwa Anna-Lena aus Jans Team, dass zusätzlich zu ihren analytischen Fähigkeiten viel kreatives Potential in ihr schlummert, das gerade in der Produktentwicklung super genutzt werden kann. Viel zu lange lag es brach – hauptsächlich, weil Anna Lena selbst einem verbreiteten Irrtum aufgesessen war: Analytische und kreative Skills schließen einander aus. Doch wo steht das geschrieben? Das fragt sich Anna Lena jetzt auch!

Nicht nur für die junge Kollegin ist dieses Ergebnis ein enormer Aha-Effekt – auch für Jan. Wie oft hat er Fachartikel verschlungen, die betonen, die Wirtschaft brauche mehr Menschen, die es mögen, sich selbst und das, was

sie tun, immer wieder neu zu erfinden. Die wie kleine Kinder Spaß daran haben, erst den Lego-Turm mühevoll aufzubauen und dann mit gleicher Lust wieder zu zerstören, um Platz für eine noch bessere Idee zu machen. So entstehen Innovationen. Jan hat das Gefühl, seinen Kollegen und sich selbst soeben dazu den Pfad geebnet zu haben – bald können sie genau diese Talente viel besser nutzen und entfalten.

In seinem ersten virtuellen Coaching hat er außerdem herausgefunden, dass er seinem Team dazu aber auch den nötigen Raum geben muss: Ideen sprudeln nun mal nicht nach Stechuhr. Also sollten nicht – wie bislang – nur ein paar ausgewählte Kollegen aus dem Entwickler-Team die Möglichkeit haben, auch mal von zuhause aus zu arbeiten, sondern alle.

Ziel muss es sein, sich auch nach der Büro-Zeit oder am Wochenende nochmal einloggen zu können und dann mit Spaß neuen Ideen nachzuhängen, wenn sie sich einstellen. Aber Jan ist bereits gebranntes Kind: Er weiß, er muss darauf achten, dass seine Mitarbeiter sich nicht überheben. Ansonsten droht der Burnout. Also sollten alle die Chance haben, auch mal früher Schluss zu machen, wenn die zündende Idee ausbleibt.

Es macht ja auch überhaupt keinen Sinn, Zeit zu verplempern, wenn man eh nicht produktiv ist. Dann sind die Mitarbeiter besser bei ihrer Familie aufgehoben und sollen die Zeit mit ihren Kids verbringen. Dazu bedarf es einer neuen Auffassung des Talent Managements: Die Ziele zählen, nicht die Zeit, die man zu ihrer Erreichung braucht. Und es bedarf Vertrauen und Wertschätzung. Das Vertrauen und die Wertschätzung, dass die Mitarbeiter die neu gewonnene Freiheit nicht ausnutzen werden.

Gerade junge Generationen pochen schon länger stärker auf diese Flexibilität – sie wurde ihnen lange als Faulheit ausgelegt. Jan hat nun verstanden, dass es das nicht ist: Arbeitgeber, die sie gewähren, zeigen: Sie sind in der modernen Arbeitswelt angekommen. Im Digitalzeitalter werden mehr und mehr Kreativarbeiter gefragt sein. Doch Kreativität braucht Freiraum, um sich entfalten zu können – räumlich und gedanklich. Bei Jan ist der Groschen gefallen. Er hat bereits bei HR nach einem Strategiemeeting gefragt, um die richtigen Weichen stellen zu können.

New Talent Management

Moderne Talente denken anders: Wir entwickeln mit Ihnen das passgenaue Talent Management für Ihre Organisation – für Ihre Mitarbeiter, für Ihre Talente. Effizient. Agil. Nachhaltig.

Unser Angebot für Entscheider und Personaler:

Strategie- und Konzeptentwicklung für Ihr Talent Management, Auswahl und Assessment, Potenzialanalyse und Entwicklungsbausteine, Training und Coaching zur Talententwicklung, Workshops und Formate für informelles und soziales Lernen, Workshop oder Vortrag Talente finden und binden

[Hier erfahren Sie mehr »](#)

KLEINES 1X1 DER AGILEN BEGRIFFE

Mitarbeiterrat

Der Kulturrat oder Mitarbeiterrat ist das Pendant zum Betriebsrat (BR). Er fungiert als neutrales Sprachrohr zwischen Unternehmen und ihren Mitarbeitern. Allerdings im Gegensatz zum klassischen BR agil und frei von bürokratischen Hürden. Außerdem sind in einem Kulturrat alle Unternehmensbereiche und -ebenen vertreten und alle Themen abgedeckt.

[Hier erfahren Sie mehr »](#)

Strengthfinder

Untersuchungen haben gezeigt, dass Menschen, die ihre Stärken kennen und nutzen, bei der Arbeit stärker emotional gebunden, in ihren Rollen produktiver und glücklicher und gesünder sind. Manchmal schlummern in Mitarbeitern auch versteckte Stärken, die Unternehmen gewinnbringend einsetzen könnten. Doch sie wissen nicht davon. Um die vorhandenen und geheimen Potenziale der Arbeitnehmer zu ermitteln, wurde der Strengthfinder entwickelt. Dabei handelt es sich um eine webbasierte Analyse, die von spezialisierten Coaches durchgeführt wird. Diese bieten überdies ein begleitendes Coaching an.

[Hier erfahren Sie mehr »](#)

Transformation

Unternehmen befinden sich im Umbruch. Neue Technologien erhöhen die Dynamik und das Tempo in allen Märkten. Geschäftsmodelle verändern sich immer rasanter. Die Auswirkungen sind enorm: Hierarchien, Strukturen, Prozesse und Kulturen verändern sich nicht mehr evolutionär, sondern revolutionär. Der Musterbruch gehört in der digitalen Welt zum Standard. Nicht mehr reine Effizienz bestimmt den Erfolg, sondern Innovation und Kreation. Dafür müssen Unternehmen die richtigen Strukturen schaffen.

[Hier erfahren Sie mehr »](#)

Leadership

Unternehmen brauchen Führungskräfte, die Zukunft gestalten. Mit neuen Ideen, neuen Vorgehensweisen und diversen Teams. Kurz: Führungskräfte, die Verantwortung für Unternehmen und Mitarbeiter übernehmen.

[Hier erfahren Sie mehr »](#)

Talent Management

Mitarbeiter wollen heute Mit-Unternehmer und Mit-Denker sein. Die Fachkräfte der Generationen Y & Z möchten früh Verantwortung übernehmen, Sinn erfahren und Leistung zeigen. Talente aller Generationen verlangen nach einer Kultur, die Raum gibt für Lernen und persönliche Weiterentwicklung.

[Hier erfahren Sie mehr »](#)

Business Coaching

Business Coaching ist aus der Geschäftswelt nicht mehr wegzudenken. Egal, ob im persönlichen Treffen oder via Internet – Coaching ist mehr als nur ein Trend. Mitarbeiter erhalten hier Unterstützung bei ihrer beruflichen Weiterentwicklung. Angehende Führungskräfte sind auf der Suche nach Tipps für die erste Führungsrolle. Erfahrene Manager suchen neue Inspirationen oder denken über eine Neupositionierung nach. Sie alle schätzen das Gespräch mit einem vertrauenswürdigen Experten und ausgebildetem Business-Coach.

[Hier erfahren Sie mehr »](#)

Digital Leadership Summit: Die Leitkonferenz für Entscheider



Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Arbeit, die Kommunikation und auf Firmen-Prozesse? Wie beeinflusst sie Führung, Personalmanagement und Unternehmensstrategien? Antworten auf diese Fragen gibt es beim Digital Leadership Summit am Donnerstag, 17.6.2021, in Köln. Auf dem Programm stehen Diskussionen und Keynotes mit Top-Speakern aus der Wirtschaft.

[Hier erfahren Sie mehr: www.digital-leadership-summit.de](http://www.digital-leadership-summit.de) »

Was Sie als Digital Leader von Jan lernen können



Die Woche, die wir mit Digital Leader Jan verbracht haben, ist zu Ende. Was nehmen wir aus dem Zusammentreffen mit dem Mittvierziger mit? Wir finden: Eine ganze Menge Impulse, Ideen und Handlungsleitfäden! Und die Erkenntnis, dass jeder Leader seinen eigenen Weg finden muss ...

Wir befinden uns mitten in einer gesellschaftlichen und digitalen Umwälzung. Das betrifft nicht nur die Technologien, die wir für die Arbeit benutzen, sondern die Digitalisierung hat darüber hinaus weitreichende Auswirkungen darauf, wie wir arbeiten, leben und: Mitarbeiter führen.

Digital Leadership bedeutet „Führen im digitalen Zeitalter“. Und wie wir in den paar Tagen mit Jan gesehen haben, hat das nichts mehr mit dem Selbstverständnis tradierter Manager zu tun. Mit der Top-Down-Mentalität von früher ist ein für alle Mal Schluss. Auch verkrustete Strukturen und Hierarchien brechen zunehmend auf. Das hat zur Folge, dass Ideen in einem Unternehmen heute von oben nach unten, unten nach oben und kreuz und quer ausgetauscht werden.

Für Digital Leadership hat das folgende Konsequenzen:

- » **Mitarbeiter übernehmen stärker denn je (Selbst-)verantwortung und organisieren sich weitgehend selbst.**

- » **Digital Leader sind die Strippenzieher, die dafür sorgen, dass ihre Teams optimal arbeiten können.**
- » **Dafür schaffen sie die nötige technische Infrastruktur und stellen alle notwendigen Ressourcen für selbststeuernde Teams zur Verfügung.**
- » **Sie betätigen sich als Stärkenentdecker, -enabler und -forcierer.**
- » **Sie sind Coach und Ansprechpartner, wenn Dinge aus dem Ruder laufen – in fachlicher als auch persönlicher Hinsicht.**
- » **Sie finden gemeinsam mit starken Teams Lösungen für Probleme, sei es fachlicher, strategischer oder persönlicher Natur.**
- » **Sie spielen auch eine große Rolle in prozessualen Aspekten des Zusammenwirkens in einem Unternehmen und beteiligen sich auch aktiv in Gremien, die die Mitarbeiterbeteiligung fördern.**

Skills, die sie dafür brauchen:

- » **Offenheit gegenüber der Digitalisierung.**
- » **Offenheit gegenüber den Bedürfnissen ihres Teams.**
- » **Sensibilität und Einfühlungsvermögen im Umgang mit Ihren Kollegen.**
- » **Kommunikationsfähigkeit.**

- » **Vermittlungsgeschick.**
- » **Ein Gespür für die neuesten Trends.**
- » **Das Vertrauen, Aufgaben in die richtigen Hände abzugeben.**
- » **Geduld und Respekt.**
- » **Coaching-Skills wie Zuhören, Moderieren, Lösungsorientierung statt einer Top-Down-Mentalität Offenheit für Bottom-Up- und agile Prozesse.**

Am Ende des Tages wird es beim Führen von Teams künftig verstärkt darum gehen, dass ein moderierender Führungs- oder Coachingstil Kreativität, Innovationen und Prozessverbesserungen initiiert, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und Mitarbeitern den Spaß an der Arbeit und Mitgestaltung zu garantieren.

Wie reformbedürftig das klassische Modell der hierarchischen Führung ist, zeigt auch die Studie „Führungskultur im Wandel“, von der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“. Im Rahmen der Studie wurden Führungskräfte verschiedener Ebenen befragt. Sie favorisierten mehrheitlich die Selbstorganisation von Teams und erteilten dem hierarchisch steuernden Management eine Absage.

Allerdings: Das Ziel ist zwar klar, der Weg dorthin in vielen Unternehmen aber noch nicht. Vor allem gibt es für Digital Leadership nicht die eine Blaupause, die für alle Unternehmensumfelder angewandt werden könnte. Nein, jede Organisation, jede einzelne Führungskraft muss ihren eigenen Weg finden – passend zu ihrem individuellen Team, zu den spezifischen Prozessen in ihrem Unternehmen und zu den vorherrschenden Strukturen.

Um diesen auszuloten, brauchen wir einen kritischen Dialog über die Frage „Welchen Mehrwert bietet der Chef heute und morgen?“ Und vor allen Dingen: Wie können Unternehmen ihre Führungskräfte dazu befähigen, agile Teams zu unterstützen und zu empowern? Es geht auch darum, die ein oder andere Schranke im Kopf einzureißen und neue Handlungsfelder zu eruieren. Wer das praktische Üben und Trainieren sowie den persönlichen Austausch mag, dem sei dazu ein direktes Training und Coaching im Kreise Gleichgesinnter nahegelegt, bei dem der Spaßfaktor am Sich-Selbst-Neu-Erfinden nicht zu kurz kommt. Wer sagt denn, dass Veränderungen immer wehtun müssen?

IPA – PARTNER FOR PEOPLE MANAGEMENT

Wir unterstützen Unternehmer, Entscheider und Digital Leader neue Denkweisen zu entwickeln und die Zukunft von Arbeit und Führung neu zu gestalten. Wir verstehen uns als hands-on Begleiter und Wegweiser für dynamische, schnell wachsende digitale Unternehmen. Genauso sind wir der Partner für tradierte Unternehmen, die sich verändern, erneuern und agiler werden wollen. Wir empowern Talente und Mitarbeiter. Wir vernetzen Entrepreneure, Start-Ups und Akteure aus Wirtschaft und Wissenschaft, um die besten Innovationsstrategien für Ihr people management zu finden. Dazu vereinen wir die Erfahrung aus traditionellen Industrien mit langjähriger Beratungspraxis in der digitalen Welt.

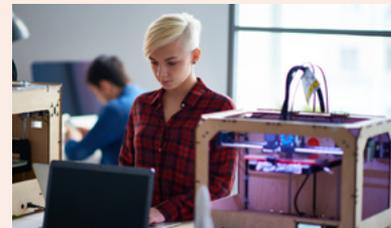
Wir sind für Sie da »



TRANSFORMATION
Organisationen verändern



LEADERSHIP
Führung weiterentwickeln



TALENT MANAGEMENT
Potentiale fördern