



Schöne neue Arbeitswelt

Guide für zukunftsorientiertes Arbeiten

ARBEIT 4.0

Gemeinsam für die niederbayerische Wirtschaft.

Liebe Unternehmerinnen und Unternehmer,

technologische Entwicklung verursacht einen fundamentalen Wandel im Arbeitsmarkt, in der Gegenwart und in der Zukunft. Nichts beeinflusst unser Leben, Denken und Arbeiten so stark wie Digitalisierung. Smartphone und Tablet sind in der heutigen Gesellschaft und auch in der Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken. Aber dieser Wandel hat Folgen: Produktionszyklen werden kürzer, Innovationen und neue Geschäftsmodelle kommen immer schneller auf den Markt und Daten sind die neue Währung in der Geschäftswelt. Die Voraussetzungen für den Einsatz digitaler Technologien sind in jedem Unternehmen anders. Wortkreationen wie „New Work“, „Future Work“ und „Arbeit 4.0“ prägen die Arbeitswelt. Um im (globalen) Wettbewerb bestehen zu können, können Unternehmen ihre Organisation und ihre Mitarbeiter auf bevorstehende Veränderungen vorbereiten.

Diverse Studien haben bereits verschiedene Themen als Basis für ein erfolgreiches und zukunftsorientiertes Arbeiten identifiziert: Kompetenz und Qualifikation, Kommunikation und Zusammenarbeit, Motivation und Führung sowie Arbeitsformen und Rahmenbedingungen.

Diese Servicebroschüre nimmt die vorliegenden Erkenntnisse dieser Untersuchungen und liefert Anregungen für die Umsetzung: Die Entscheidungen über die konkrete Implementierung im jeweiligen Betrieb liegen in den Händen der Unternehmer und der Führungskräfte. Lassen Sie sich auf Ihrem Weg ins digitale Zeitalter von ausgewählten Kurzberichten aus der Praxis zu eigenen Ideen anregen. Die Beispiele aus unterschiedlichen Branchen zeigen nicht nur, wie es geht – sie beweisen, dass es geht.

Im abschließenden Teil dieser Broschüre können Sie mit einer „Selbst-Analyse zur Organisationsentwicklung“ Ihre individuellen Schwerpunkte festlegen. Aus dem vorliegenden Ergebnis lassen sich verschiedene Handlungsfelder und deren Wichtigkeit ableiten, die die Grundlage für eine zukunftsorientierte Planung liefern. Das Ergebnis gibt Hinweise zu möglichen Weiterbildungsmaßnahmen, zielgruppenspezifischen Maßnahmen sowie zur Unternehmensentwicklung.

Passau, im September 2019

Thomas Leebmann
Präsident

Alexander Schreiner
Hauptgeschäftsführer



Inhalt

1. Kompetenzen für eine digitale Arbeitswelt

1.1 Praxisbeispiel: msg systems ag	5
1.2 Diese Kompetenzen gewinnen an Bedeutung	8
1.3 Interview: Digitalkompetenz im Unternehmen aufbauen	11

2. Kommunikation und Zusammenarbeit

2.1 Praxisbeispiel: Fenecon GmbH	12
2.2 Impulse für die Zusammenarbeit 4.0	14
2.3 Praxishilfe: Die Belegschaft mitnehmen. Den Wandel gestalten.	16

3. Motivation und Führung

3.1 Praxisbeispiel: ICUnet Group	18
3.2 Checkliste: Führung 4.0	21
3.3 Interview: Wie verändert Digitalisierung Führung?	22

4. Arbeitsformen und Rahmenbedingungen

4.1 Praxisbeispiel: mymuesli GmbH	24
4.2 Checkliste: Agile Arbeit - erste Schritte	27
4.3 Kurzeinführung: Design Thinking, Scrum, Kanban	28

5. Selbst-Analyse zur Organisationsentwicklung

5.1 Einführung	30
5.2 Fachkräftecheck in drei Schritten	31
5.3 Weiterführende Infos und Ansprechpartner	35

Hinweis

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird auf die geschlechtsneutrale Differenzierung verzichtet. Sämtliche Rollenbezeichnungen gelten im Sinne der Gleichbehandlung für alle Geschlechter.

1. Kompetenzen für eine digitale Arbeitswelt

1.1 Praxisbeispiel: msg systems ag



Weiterbildung in der digitalisierten Arbeitswelt

Die Milchproduktion – da sieht man vor dem inneren Auge oft erst mal einen gemütlichen Bauern, der mit Hocker und Eimer von Kuh zu Kuh zieht und dann zum Frühstück auf dem Hof ein Glas frische Milch auf den Tisch stellt. Wer einem dabei eher selten in den Sinn kommt? Ein IT-Dienstleister wie die msg systems ag. Und dennoch spielt das Unternehmen aus München in der Milchbranche auf einmal eine wichtige Rolle. „Wir sind seit etwa drei bis vier Jahren in der Milchproduktion aktiv“, erzählt der Standortleiter der msg in Passau, Dr. Armin Bender. „Unsere Software konfiguriert dabei den gesamten Produktionsablauf.“

Durch die Digitalisierung entstehen in ganz ungeahnten Bereichen plötzlich neue Möglichkeiten für die IT-Experten von msg. Das Beispiel der Milchproduktion unterstreicht diese Schnelligkeit. „Nur wenige Jahre zuvor wären wir nie darauf gekommen, dass wir einmal in diesem Bereich tätig würden“, sagt Bender. Doch neue Innovationen und die Digitalisierung sorgen dafür, dass sich auch die msg und ihre Mitarbeitenden immer weiterentwickeln müssen – beispielsweise um Expertise über die Milchproduktion aufzubauen.

Akzente richtig setzen

msg ist eine Unternehmensgruppe mit Firmensitz (oder Hauptsitz) in München und einem Standort in Passau. Sie stellt IT- und Branchenlösungen bereit und agiert als Berater in allen Fragen rund um IT und die digitale Transformation in der Arbeitswelt. Kunden sind vor allem Versicherer und Banken – aber eben auch andere wie

„Wir legen immens viel Wert auf die Weiterbildung unserer Mitarbeitenden – das ist die Existenzgrundlage unseres Unternehmens. Wenn wir Mitarbeiter nicht weiterbilden würden, bleiben sie auf dem Wissensstand, auf dem sie eingestellt wurden. Um zukunftsorientiert zu arbeiten, müssen wir jedoch sicherstellen, dass wir und unsere Mitarbeiter auf der Höhe der Zeit sind.“

Dr. Armin Bender
Standortleiter Passau, msg systems ag

Steckbrief

msg systems ag

Standort: Passau

Gründungsjahr:
1980 in München (Hauptsitz)
1998 in Passau

Mitarbeiterzahl:
600 in Passau
(7.500 in 24 Ländern)

Branche:
Strategische Beratung und
IT-Lösungen

Inhaltliche Spezialisierung:
msg bietet ein ganzheitliches Leistungsspektrum aus strategischer Beratung und intelligenten, nachhaltig wertschöpfenden IT-Lösungen für die Branchen Automotive, Banking, Food, Insurance, Life Science & Healthcare, Public Sector, Telecommunications, Travel & Logistics sowie Utilities. Als Schlüsselpartner hilft msg Unternehmen, die Potenziale der Digitalen Transformation zu nutzen.

Kontakt:
Dr.-Hans-Kapfinger-Str. 30
94032 Passau
 +49 851 56069-0
 +49 851 56069-4113
 msgpassau@msg-systems.com
 www.msg.group

die Milchbranche. 1980 gegründet, hat msg heute Standorte in 24 Ländern mit insgesamt rund 7.500 Mitarbeitenden – davon etwa 600 in Passau. Die Digitalisierung ist das Kerngeschäft der Firma – und auch bei der Implementierung neuer digitaler Aus- und Weiterbildungsmethoden setzt sie sie um. „Ich sehe die Digitalisierung fast ausschließlich positiv“, so Dr. Armin Bender. Sie revolutioniere die Arbeitswelt, schaffe neue Geschäftsbereiche und Arbeitsplätze. „Von diesem Schub profitieren wir aber nur dann, wenn wir in der Weiterbildung die Akzente richtig setzen.“

Webinare und E-Learning statt Frontalunterricht

Das leben Bender und seine Kollegen in Passau vor. „Wir haben hier am Standort vom ersten Tag an Weiterbildungsmaßnahmen implementiert.“ Denn junge Menschen, die beispielsweise von der Hochschule kommen, bringen zwar eine Wissensgrundlage mit, aber die speziell bei msg geforderten technischen und fachlichen Fähigkeiten müssten sie erst noch erlernen. Eineinhalb bis zwei Jahre dauert es, bis neue Mitarbeiter soweit eingearbeitet und fortgebildet sind, dass sie ihre volle Arbeitsleistung abliefern können.

Früher erhielten sie dafür ganz klassisch Kurse und Schulungen. msg hatte zwei Schulungsräume am Passauer Standort und lud Dozenten ein. Die brachten den Angestellten dann beispielsweise neue Programmiersprachen bei, die in den nächsten Jahren relevant würden. Heute gibt es weniger Seminare und Frontalunterricht – die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt zu schnell, als dass sich das lohnt. „Früher konnten wir uns sicher sein, dass wir die nächsten fünf bis sieben Jahre mit einer bestimmten Programmiersprache arbeiten können“, sagt Bender. „Heutzutage ist das anders: Da wissen wir nicht, ob die Programmiersprache schon morgen wieder eine andere ist. Deshalb ist es nicht mehr sinnvoll, Blockunterricht zu machen.“

Alle Weiterbildungsangebote an einem Ort

Stattdessen bietet msg den Mitarbeitern individuelle Möglichkeiten zur Weiterbildung: Über eine cloudbasierte Lernplattform mit dem Namen „lexa“ (learn, explore, apply) können sie seit rund zwei Jahren auf einen digitalen Maßnahmenkatalog zugreifen. Diese umfassen hauptsächlich Webinare und E-Learning-Kurse, aber auch die Option, sich mit Kollegen zu Lerngruppen zusammenschließen oder Präsenzseminare zu buchen. Abgedeckt werden darin sowohl fachliche und methodische als auch soziale Kompetenzen. Hat man als Mitarbeiter ein Webinar oder einen Kurs belegt, bekommt man von lexa vorgeschlagen, mit welchen weiteren Schulungen man darauf aufbauen kann.

Es ist den Mitarbeitern komplett selbst überlassen, wann sie welche Webinare (Online Kurse) anschauen – ganz nach Bedarf. Das geht beispielsweise auch von zuhause aus – als Arbeitszeit gilt Weiterbildung aber natürlich immer. Die Mitarbeiter müssen sich nicht auf die Lernplattform beschränken. „Sie dürfen sich natürlich auch woanders bedienen, beispielsweise bei Youtube“, sagt Bender. „Sie wissen meistens selbst am besten, auf welchen Plattformen sie das passende Lernmaterial für die aktuellen Anforderungen finden.“

Weiterbildung ist kein Top-Down-Prozess mehr

In welchen Bereichen Lernbedarf besteht, ist hauptsächlich davon getrieben, wo gerade viel Innovationspotenzial liegt. Das kann man als Unternehmen nicht mehr allein erkennen. Somit ist Weiterbildung kein Top-Down-Prozess mehr. „Oft kommen Mitarbeiter auf uns zu und sagen: Schaut mal, dort gibt es neue Trends und Techniken, bei denen es cool wäre, etwas zu machen“, erklärt Dr. Armin Bender. „Sie sind selbst an der Spitze der Innovationen und erkennen, wo es neue Möglichkeiten gibt. Wir lassen ihnen dann auch diesen Spielraum.“

Aber auch Kunden sind gelegentlich Initiator für Innovation und Weiterbildung, wenn sie in neuen Feldern mit msg zusammenarbeiten möchten – man denke an die Milchproduktion. Dann müssen die Mitarbeiter für die neuen Aufgaben schließlich erst mal geschult werden. „Und natürlich haben wir als Unternehmen auch unsere Vorstellungen darüber, wo wir das Unternehmen in Zukunft sehen, welche Schwerpunkte wir setzen und auf welchen Plattformen wir aktiv sein wollen“, so Bender. „Es ist insgesamt also ein Dreieck, das die Weiterbildung treibt: Das Unternehmen selbst, die Mitarbeitenden und der Kunde.“



„Stärken stärken“ und Fehlinvestitionen akzeptieren

Man dürfe allerdings nicht mit der Erwartung herangehen, dass sich jede einzelne Maßnahme für das Unternehmen auch immer rentiert, weiß Bender. „Wenn wir zehn Ideen haben, müssen wir davon acht nach einem halben Jahr wieder verwerfen, zwei sind stark und mit einer werden wir vielleicht richtig Geld verdienen. Welche das sind, wissen wir vorher nicht. Das heißt, wir müssen auch kontrollierte Risiken eingehen und Fehlinvestitionen einkalkulieren.“ Als Beispiel werden verschiedene Programmiersprachen benannt: Im Voraus ist nicht immer eindeutig, welche sich zum Standard entwickelt. Deshalb müssen Mitarbeitende flexibel geschult werden – auch wenn sie langfristig nur eine dieser Programmiersprachen nutzen. Unabhängig davon, in welche Richtung weitergebildet wird, folgt man bei msg dabei immer einem Leitsatz: „Stärken stärken“. Man setze darauf, vorhandene Talente weiter zu fördern, statt zu versuchen, Schwächen zu eliminieren. Inspiriert wurde das Unternehmen dabei durch das Buch „Entwickle deine Stärken“ von Tom Rath. Damit können Mitarbeiter testen, wo genau ihre Stärken liegen und dann zusammen mit ihren Personalverantwortlichen besprechen, wo und wie sie diese am besten einsetzen können. Das Buch bekommen neue Mitarbeitende beim Onboarding-Prozess, auch ein „Stärke-Coaching“ gibt es im Haus zur Unterstützung.

Ist es schwierig, die Mitarbeitenden für das ständige Weiterentwickeln ihrer Fähigkeiten zu motivieren? Nein, meint Armin Bender. „Wir haben mit 34 Jahren ein junges Durchschnittsalter hier in Passau. Unsere Mitarbeitenden sind jung und wissbegierig. Deshalb müssen wir sie nicht zur Weiterbildung treiben.“ Es sei sogar oft umgekehrt: Sie fordern das Unternehmen und ziehen auch weniger begeisterte Kollegen mit. In einer Zeit, in der durch die Digitalisierung in fast allen Branchen Innovationen einen schnellen Wandel vorantreiben, geht es auch gar nicht anders.

Literatur-Tipp

Tom Rath
Entwickle deine Stärken

Das Buch bietet die Möglichkeit, herauszufinden, ob Menschen ihre potenziellen Talente und Stärken im Beruf auch tatsächlich voll ausschöpfen.
Redline Verlag; 5. Auflage
(15. September 2014)

Tipp

Was empfehlen Sie kleinen Unternehmen zum Thema Weiterbildung?

„Integrieren Sie Weiterbildung als festen Bestandteil in Ihre Organisation, denn es ist eine Investition in die Zukunft. Kleine und mittlere Unternehmen können die Angebote in der Region nutzen: vor allem kurze Seminare von 1-3 Tagen sind hilfreich.“

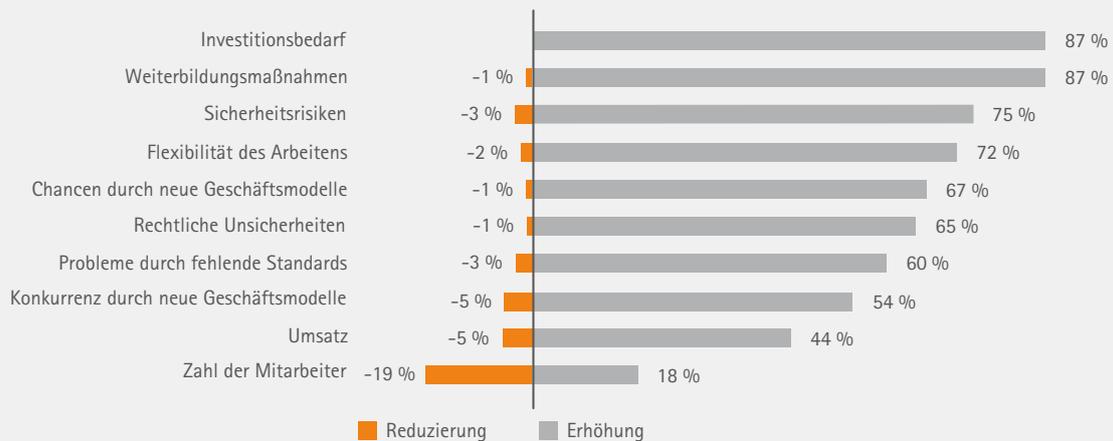
Dr. Armin Bender
Standortleiter Passau, msg systems ag

1.2 Diese Kompetenzen gewinnen an Bedeutung

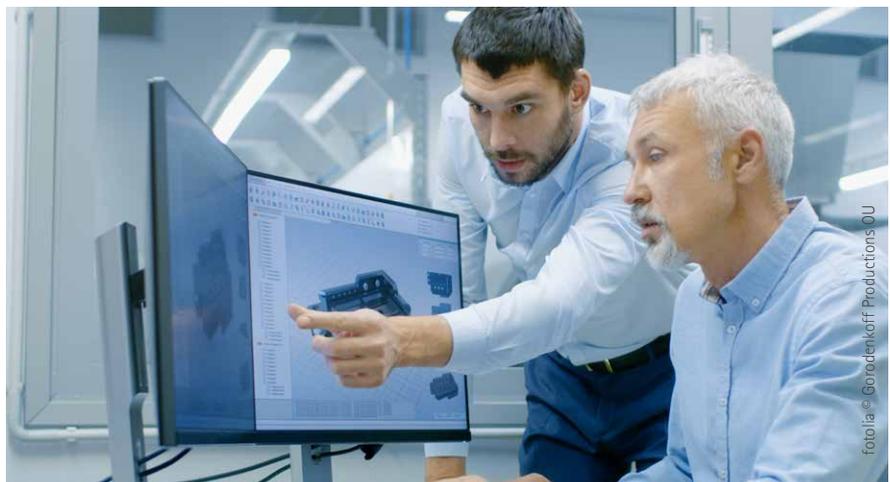
Weiterbildung geht alle an!

Gut ausgebildete Fachkräfte sind in einer digitalisierten Wirtschaft nicht wegzudenken. Mit der zunehmenden Durchdringung aller Branchen mit digitalen Systemen müssen auch die Mitarbeiter fit gemacht werden für die Entwicklung, den Umgang und die Wartung von Technologien und Anwendungen. 87 Prozent der Unternehmen sehen die Notwendigkeit von mehr Weiterbildung. Lediglich zwölf Prozent sehen keinen Veränderungsbedarf. Der gesteigerte Weiterbildungsbedarf zeigt sich über alle Branchen und Größenklassen hinweg. Neben Weiterbildungsanstrengungen verlangt die digitale Transformation auch hohe Investitionsbedarfe. Zudem nehmen aus Unternehmenssicht die Sicherheitsrisiken und Probleme durch fehlende Standards durch die Digitalisierung zu. Mit Blick auf Umsatzerwartungen und Chancen durch neue Geschäftsmodelle überwiegen insgesamt die positiven Effekte.

Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen:



Quelle: IHK-Unternehmensbarometer zur Digitalisierung, Dezember 2017



Qualifikationsanforderungen verändern sich

Die Digitalisierung verändert unser Arbeitsleben. Neue Technologien kommen zum Einsatz. Die Arbeitsorganisation wird flexibler. Menschen arbeiten im Homeoffice oder bringen sich in virtuellen Projektteams ein. Diese Veränderungen führen zu neuen Kompetenzanforderungen an die Mitarbeiter und zu einem veränderten Weiterbildungsbedarf in den Unternehmen. Die Grafik zeigt, welche „traditionellen“ und digitalen Kompetenzen nach Ansicht von Unternehmen in den kommenden fünf Jahren wichtiger werden.

Diese Qualifikationen werden wichtiger:



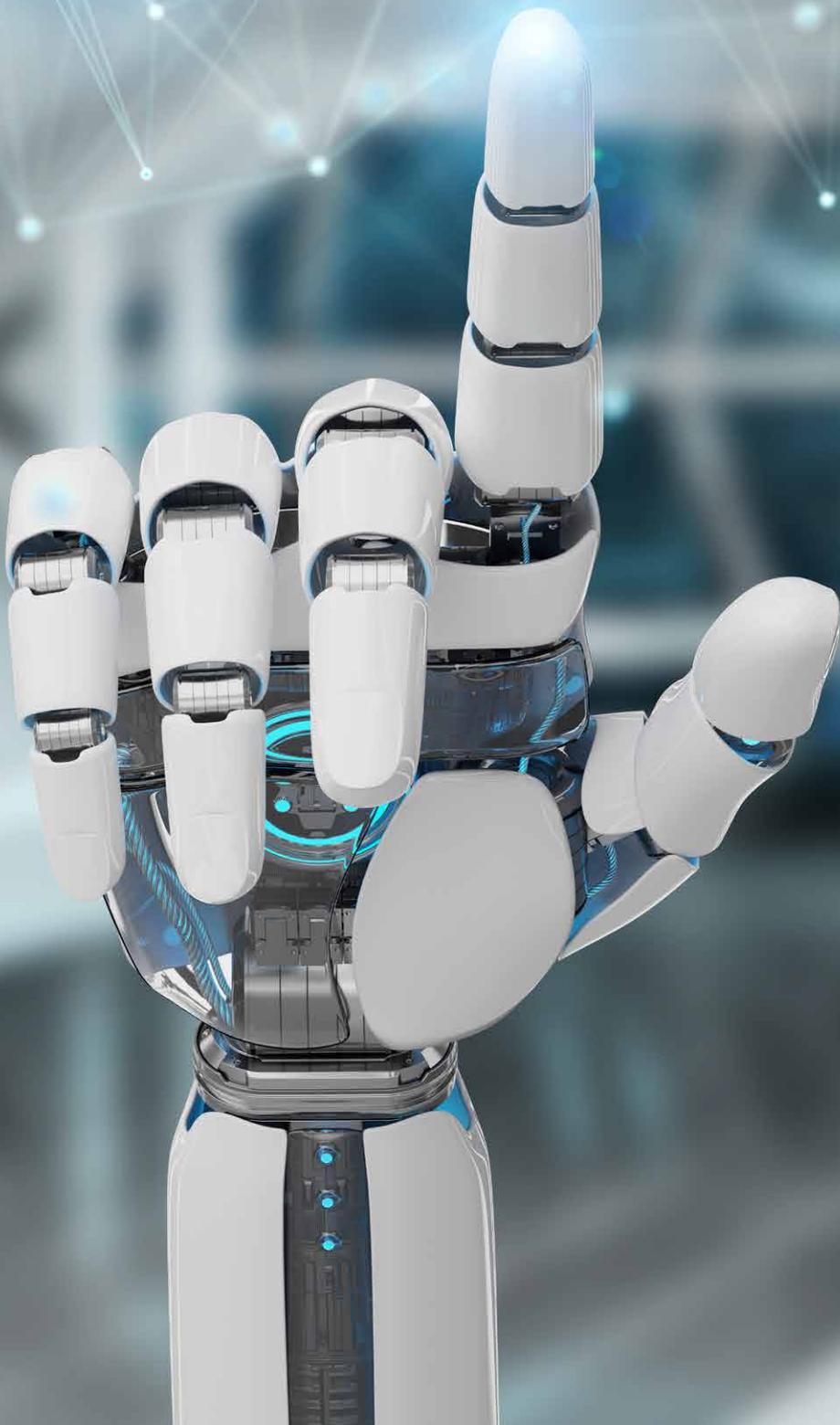
Anteil der befragten Unternehmen, nach deren Einschätzung die jeweilige Kompetenz in den kommenden fünf Jahren für den Großteil der Beschäftigten wichtiger wird, in Prozent. (Mehrfachnennungen, Stand: 2018, Quelle: IW-Personalpanel)

Praxis-Tipp



Der technische Fortschritt zieht laufende Veränderungsprozesse im Unternehmen nach sich. Unternehmen müssen stets „am Ball“ bleiben. Neben klassischen Weiterbildungsangeboten gibt es im Internet auch viele – teils kostenlose – E-Learning-Angebote. Diese lassen sich über gängige Suchmaschinen oder Videoplattformen recherchieren. Unternehmen können ihre Mitarbeiter beim Lernen unterstützen, indem sie auf geeignete Angebote im Netz hinweisen und ihren Mitarbeitenden (neben den benötigten Endgeräten) auch Zeit und Raum geben, sich damit zu beschäftigen.

David Meinhard ist Economist für Fachkräftesicherung am Institut der Deutschen Wirtschaft und Digitalisierungsexperte beim Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)



1.3 Interview: Digitalkompetenz im Unternehmen aufbauen

David Meinhard



David Meinhard ist Experte für Fachkräftesicherung am Institut der Deutschen Wirtschaft und Digitalisierungsexperte am Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA).

Im Interview gibt er Tipps, wie Unternehmen digitale Kompetenzen in der Belegschaft weiterentwickeln und aufbauen können.

Wie können Unternehmen herausfinden, welche Kompetenzen zukünftig in der Belegschaft gebraucht werden?

David Meinhard: Zu Beginn des Digitalisierungsprozesses sollten Unternehmen analysieren, in welchen Unternehmensbereichen digitales Arbeiten eine Rolle spielen wird. Möglicherweise ist eine Ergänzung der vorhandenen Vertriebswege durch einen Online-Shop geplant. Oder es sollen digitale Werkzeuge wie Chats oder kollaborative Software zur besseren Kommunikation verschiedener Standorte eingeführt werden. Hierfür sind digitale Kompetenzen wichtig. Unternehmen sollten eine Bestandsaufnahme machen: Welche Kompetenzen bringen unsere Mitarbeiter für die anstehenden Aufgaben bereits mit? Welche Kompetenzen müssen wir ausbauen? – Hier gilt

es dann, entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen zu ergreifen. Unternehmen sollten nicht auf die „automatische“ Entwicklung ihrer Mitarbeiter vertrauen, sondern die Kompetenzentwicklung der Teams aktiv in die Hand nehmen.

Wie lassen sich Mitarbeiter zur Weiterbildung motivieren?

David Meinhard: Es ist ganz wichtig, dass die Mitarbeiter die Unternehmensstrategie kennen und die Relevanz der Digitalisierung für den Unternehmenserfolg verstanden haben. Führungskräfte sollten ihren Mitarbeitenden die Vorteile aufzeigen, die die Weiterbildung ihnen selbst eröffnet. Eine transparente Unternehmenskommunikation ist wichtig, um die Belegschaft mitzunehmen und zu motivieren.

Wie können vorhandene digitale Kompetenzen aufgedeckt werden?

David Meinhard: Unternehmen sollten in den offenen Dialog mit ihren Mitarbeitern treten und gezielt abfragen, welche Kompetenzen vorhanden sind. Ein Smartphone besitzt mittlerweile fast jeder und kann es bedienen. Nicht nur die jüngeren Mitarbeiter beteiligen sich aktiv in sozialen Netzwerken oder haben in der Ausbildung mit einschlägigen Software-Programmen gearbeitet. Unter Umständen bringen Team-Mitglieder aus dem privaten Umfeld Erfahrungen im Bereich Webentwicklung mit. Diese digitalen Kompetenzen sind einem Unternehmen nicht zwingend bekannt. Es lohnt sich aber, auf solche Fähigkeiten aufzubauen und sie zu fördern.

Wie lassen sich fehlende digitale Kompetenzen im Team aufbauen?

David Meinhard: Sollten einige der benötigten Kompetenzen im Team noch nicht vorhanden sein, sollte bei Neueinstellungen versucht werden, die entsprechenden Qualifikationen abzufragen.

Auch in den Stellenausschreibungen sollte das fehlende Know-how ausdrücklich erwähnt werden. Dabei ist es wichtig, auf die Begrifflichkeiten zu achten: Ein abstraktes Abfragen von „Digitalkompetenzen“ kann abschreckend wirken. Unternehmen sollten lieber ihre konkreten Ziele beschreiben – zum Beispiel, dass das Unternehmen in Zukunft auch über Skype mit den Auftraggebern in Kontakt treten soll. Anhand solcher Beschreibungen können sich auch die Bewerbenden eine genauere Vorstellung davon machen, welche Kompetenzen von ihnen im zukünftigen Job erwartet werden.

Wie können Unternehmen die Verbreitung digitaler Kompetenzen in der Belegschaft fördern?

David Meinhard: Das Zusammenbringen von heterogenen Teams ist erfahrungsgemäß ein wichtiger Erfolgsfaktor, um digitale Kompetenzen zu verbreiten. In altersgemischten Teams können ältere Teammitglieder ihr Erfahrungswissen weitergeben, während die Jüngeren ihr digitales Wissen teilen können – auf diese Weise profitieren alle.

2. Kommunikation und Zusammenarbeit

2.1 Praxisbeispiel: Fenecon GmbH



Steckbrief



Fenecon GmbH

Standort: Deggendorf

Gründungsjahr: 2011

Mitarbeiterzahl: 44

Branche:

Hersteller und Projektierer von Stromspeichersystemen

Inhaltliche Spezialisierung/USP:

Das Unternehmen beliefert seine Partner mit Stromspeichern und entwickelt Software für Energiemanagementlösungen.

Kontakt:

Brunnwiesenstraße 4
94469 Deggendorf

+49 991 64880000

+49 991 64880009

info@fenecon.de

www.fenecon.de

Die Fenecon GmbH mit Sitz in Deggendorf ist einer der führenden Anbieter von Stromspeichersystemen in Deutschland und wurde 2011 gegründet. Das Unternehmen beliefert seine Partner mit Stromspeichern und entwickelt Software für Energiemanagementlösungen. „Unser Geschäftsmodell ist ohne digitales Know-how nicht denkbar. Unsere Programmierer schreiben Programme für das Energiemanagement. Das gesamte Monitoring und die Ansteuerung von Batterien und Wärmepumpen laufen digital ab“, erklärt Alexandra Feilmeier, kaufmännische Leitung bei Fenecon. Auch intern sind dem Unternehmen moderne Arbeitsprozesse wichtig. Das Unternehmen ist nicht hierarchisch gegliedert, sondern arbeitet agil in einer Kreisstruktur (siehe auch Praxisbeispiel mymuesli auf S. 24). Die Auftragsabwicklung läuft weitgehend digital ab. Und auch die Kommunikation mit Mitarbeitern und Kunden wurde in den letzten Monaten über digitale Kanäle vereinfacht. Unterstützt wurde das Unternehmen bei der Umsetzung dieser Prozesse von den Programmen unternehmensWert:Mensch und unternehmensWert:Mensch plus.

Prozessberatung unterstützt den Wandel

unternehmensWert:Mensch ist ein Programm für moderne Personalarbeit und zugeschnitten auf die Bedürfnisse des Mittelstandes. Gefördert wird es durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds. Fenecon bewarb sich 2017 bei dem Angebot und erhielt eine ausführliche Prozessberatung. „Wir haben danach eine andere Arbeitsstruktur eingeführt“, erklärt Feilmeier. „Konkret bedeutet das: Abteilungen wurden in „Kreise“ überführt, die im Unternehmensgefüge gleichberechtigt nebeneinanderstehen. Unsere Mitarbeiter arbeiten in diesen Kreisen weitgehend selbständig und selbstbestimmt. Auch mögliche Spannungen lösen sie

eigenständig", erklärt Feilmeier. Feilmeier ist überzeugt davon, dass die neue Struktur zum Unternehmen passt. Sie fördere Agilität und Innovation. Gleichzeitig habe man aber auch gemerkt, wie wichtig eine transparente Unternehmensstrategie und Unternehmenskommunikation innerhalb eines solchen Gefüges ist. „Einige Mitarbeiter fühlten sich am Anfang damit überfordert, eigene Entscheidungen zu treffen. Sie haben uns in unseren Mitarbeitergesprächen gefragt: Auf welcher Basis soll ich meine Entscheidung treffen? Und wohin steuert das Unternehmen in den kommenden Jahren?“ – Um diese Fragen zu beantworten hat Fenecon sich erneut Unterstützung geholt. Ein halbes Jahr lang hat eine Prozessberaterin von unternehmensWert:Mensch plus Anfang 2019 mit Fenecon gearbeitet. unternehmensWert:Mensch plus berät kleine und mittlere Unternehmen speziell zu Fragen der digitalen Transformation, erarbeitet Lösungen und erprobt diese im Arbeitsalltag.

Kommunikation als Voraussetzung

„100 Prozent erneuerbare Energie.“ Das ist die Vision, die Fenecon für sich erarbeitet hat und die heute jeder Mitarbeiter kennt. Dafür verantwortlich ist auch Theresa Eisele. Sie ist kaufmännische Mitarbeiterin und für die Umsetzung des neu erarbeiteten Kommunikationskonzeptes zuständig. „Wir haben uns angeschaut, welche Kommunikationskanäle es im Unternehmen gibt, welche Informationen für welche Mitarbeiter-Gruppen relevant sind, und welche Prozesse wir für eine reibungslose Kommunikation sicherstellen müssen“, erklärt Eisele. Die Analyse hat gezeigt, dass es Informationen gibt, die für alle Mitarbeiter interessant sind und permanent verfügbar sein müssen. Das Unternehmen hat deshalb eine unternehmenseigene Wissensdatenbank ausgebaut und mit einem übersichtlichen Inhaltsverzeichnis versehen. Gepflegt wird das „Fenepedia“ unter anderem von Eisele. Aber auch alle anderen Mitarbeiter sind aufgefordert, relevante Informationen zu teilen. Hinterlegt sind in diesem Online-Auftritt nicht nur das Leitbild des Unternehmens und Eckpunkte zur Unternehmensstrategie, sondern auch Informationen zu Produkten und Leistungspaketen, zu relevanten Tools und zu Personalprozessen.

Kommunikationsplattform soll Email ablösen

„Solche Basis-Informationen verbreiten wir aber auch über alle anderen Kommunikationswege“, erzählt Eisele. Wichtige Informationen werden im wöchentlichen Jour Fixe vorgestellt. Jeder Mitarbeiter erhält eine Mail mit dem Link zum Fenepedia-Eintrag. Für die Lager-Mitarbeiter, die nicht täglich am PC sitzen, erfolgt ein Aushang am Schwarzen Brett. Und es gibt einen Post in der Kommunikationsplattform Microsoft Teams. „Unser Ziel ist es, zukünftig komplett auf interne Emails zu verzichten und Nachrichten nur noch über Microsoft Teams zu verschicken“, erklärt Eisele. Einzelpersonen und Gruppen können über diese Plattform chatten. Sie können in Echtzeit Dokumente, Videos und Bilder austauschen, sich gegenseitig Aufgaben zuweisen und gemeinsam an Inhalten arbeiten. „Wir machen sehr positive Erfahrungen mit dem Programm“, berichtet Theresa Eisele. Aber nicht jede Nachricht ist so wichtig, dass sie mit jedem geteilt werden muss. Häufig betreffen die Informationen nur bestimmte „Kreise“. Das Unternehmen achtet streng darauf, ihre Mitarbeiter nicht mit einer Informationsflut zu überlasten. Dafür bitten Alexandra Feilmeier und Theresa Eisele die Belegschaft aber darum, aktiv an dem neuen Kommunikationskonzept mitzuarbeiten. „Eine Wissensdatenbank ergibt nur Sinn, wenn sich alle mit ihren Informationen beteiligen. So ein Kommunikationsverhalten muss aber auch erst eingeübt werden. Daran arbeiten wir gerade.“

„Wir haben gemerkt, dass das Thema Kommunikation im Zuge von Arbeit 4.0 einen unglaublich hohen Stellenwert einnimmt. Für unsere Mitarbeiter war es ganz wichtig, die Vision, Mission und Strategie unseres Unternehmens zu kennen – das geht nur mit einem klaren Kommunikationskonzept.“

Alexandra Feilmeier
kaufmännische Leitung, Fenecon GmbH
Deggendorf

2.2 Impulse für die Zusammenarbeit 4.0

In der modernen Arbeitswelt spielt bereichsübergreifendes Arbeiten eine große Rolle: Externe Experten werden in Projekte eingebunden; Firmen brechen interne Strukturen und Hierarchien auf und arbeiten mit autonomen Experten-Teams. Dieses vernetzte Arbeiten setzt neue Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit voraus. Hier finden Sie einige Impulse für eine Zusammenarbeit 4.0:

Impuls 1: Smarte Workspaces

Was steckt dahinter?

Als smarte Workspaces bezeichnet man innovative, flexible Bürokonzepte. Die Büros sind offen angelegt und sollen das Arbeiten in wechselnden Teams ermöglichen. Die Begegnung und der Austausch zwischen Teammitgliedern und über Abteilungsgrenzen hinweg wird durch die offene Raumstruktur und die digitale Vernetzung der Endgeräte gefördert. Gleichzeitig stehen den Beschäftigten aber auch ruhige Rückzugsräume zur Verfügung, um konzentriert an einer Aufgabe zu arbeiten. Unternehmen, die smarte Arbeitsumgebungen einrichten, treten als attraktive und innovative Arbeitgeber in Erscheinung.

Tipps zur Umsetzung:

Unternehmen sollten recherchieren: Gibt es in der Branche bereits Vorreiter, die mit innovativen Raumkonzepten experimentieren? Sind diese Ideen für das eigene Unternehmen übertragbar? – Wer über smarte Workspaces nachdenkt, sollte auch seine Mitarbeiter einbeziehen. Denn nur wenn es eine Akzeptanz in der Belegschaft gibt, werden smarte Arbeitsumgebungen auch zu mehr Innovation und Motivation bei den Mitarbeitenden führen.



Impuls 2: Home Office (Telearbeit)

Was steckt dahinter?

Physische Präsenz ist für viele Tätigkeiten längst nicht mehr nötig. Mit der richtigen Software können Mitarbeiter mobil von jedem Ort auf Firmendokumente zugreifen und sie bearbeiten. Immer mehr Unternehmen bieten Home Office an. Dies kann auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern. Mit der Einrichtung von Telearbeitsplätzen gehen allerdings auch Anforderungen an Technik und Datenschutz einher, die es für Unternehmen zu bedenken gilt.

Tipps zur Umsetzung:

Kann Home Office zu einer Flexibilisierung der Arbeit beitragen? Für welche Abteilungen ist dies sinnvoll und möglich? – Dies gilt es für Unternehmen zu klären, bevor man sich den organisatorischen und technischen Fragen zuwendet. Die Arbeit von zuhause macht Firmen auch angreifbar: Cyberkriminalität wird zu einem immer größeren Problem. Die IT-Sicherheit muss auch bei Telearbeitsplätzen zwingend sichergestellt werden.



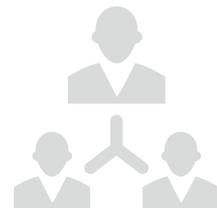
Impuls 3: Digitale Kollaborationsplattformen

Was steckt dahinter?

Unter digitalen Kollaborationsplattformen (Collaboration Tools) versteht man eine Software, die die Zusammenarbeit im Unternehmen vereinfachen soll. Mitarbeiter haben die Möglichkeit, von jedem Ort auf der Welt auf das Programm zuzugreifen und Ideen beizusteuern. Auch externe Dienstleister und Freelancer können in die Prozesse eingebunden werden. Sogar Verbraucher und Dienstleister können ihr Feedback und ihre Gedanken mit dem Unternehmen teilen. Kollaborationsplattformen unterstützen Projektteams in der Regel bei der Kommunikation und Verwaltung, im Projekt-, Informations- und Datenmanagement.

Tipps zur Umsetzung:

Es gibt heute eine Vielzahl von Kollaborationsplattformen. Das wichtigste ist: Die Software sollte zum jeweiligen Unternehmen passen. Sie muss Probleme lösen, die in der täglichen Arbeit anfallen, sie soll nutzerfreundlich sein und im besten Fall Spaß machen. Jedes Unternehmen sollte vor Einführung eines solchen Tools eine Liste mit Erwartungen ausarbeiten. In der Regel stellen die Software-Firmen kostenlose Testversionen zur Verfügung. Auch hier sollte die Belegschaft mit ins Boot geholt werden, um Fehlinvestitionen zu vermeiden.



Impuls 4: Flexible Arbeitszeitmodelle

Was steckt dahinter?

Mobile Endgeräte machen Arbeit nicht nur unabhängig von einem Ort, sondern auch von einer bestimmten Zeit. Absolventenbefragungen zeigen, dass das Angebot einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung für viele Berufseinsteiger sogar wichtiger ist, als das Gehalt oder ein Dienstwagen. Aber auch Unternehmen profitieren von einem Verzicht auf starre Arbeitszeitregelungen: So erhöhen flexible Arbeitszeiten die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter. Und sie führen zu geringeren Fehlzeiten, da private Verpflichtungen besser in den Arbeitsalltag integriert werden können.

Tipps zur Umsetzung:

In welchen Arbeitszeiten wird bisher gearbeitet? Welche Arbeitszeitmodelle wünschen sich die Mitarbeiter? Welche Regelungen sind mit dem Betriebsablauf zu vereinbaren? – Diese Fragen sollten im Vorfeld geklärt werden. Es empfiehlt sich dann, eine Projektgruppe zu gründen, die sich um die Einführung der neuen Arbeitszeiten kümmert. Sinnvoll kann es auch sein, das neue Arbeitszeitmodell zunächst in einer bestimmten Abteilung zu testen, um so erste Erfahrungen zu sammeln.



2.3 Praxishilfe: Die Belegschaft mitnehmen. Den Wandel gestalten

Die digitale Transformation eines Unternehmens gelingt nur gemeinsam mit den Mitarbeitern. Diese Schritte helfen bei dem gemeinsamen Weg.

Erfolgsfaktoren unternehmerischer Veränderungen

Schritt 1 Ziel definieren

- Führungskräfte definieren eine Vision des digitalisierten Unternehmens und legen strategische Ziele fest.

Schritt 2 Offen und authentisch kommunizieren

- Führungskräfte kommunizieren ihre Vision des digitalisierten Unternehmens und erklären die strategischen Ziele.
- Sie treten in einen offenen Austausch mit den Mitarbeitenden und erklären ihre Vision.
- Sie verdeutlichen, welche Chancen für das Unternehmen in der Digitalisierung liegen.
- Sie verdeutlichen, welche Chancen die Digitalisierung den Mitarbeitenden bringt.
- Sie nehmen mögliche Sorgen und Ängste der Belegschaft ernst und gehen ehrlich darauf ein.

Schritt 3 Feedback- und Fehlerkultur einfordern

- Die Belegschaft wird ermutigt, eine offene Feedback- und Fehlerkultur zu pflegen.
- Fehler werden als Chance begriffen, aus ihnen zu lernen.
- Offenes Feedback wird erbeten und honoriert.

Schritt 4 Den digitalen Wandel vorleben

- Führungskräfte leben den digitalen Wandel vor.
- Sie orientieren sich an einer digitalen Unternehmenskultur. Diese zeichnet sich aus durch:
 - Offenheit und Transparenz
 - Agilität und Flexibilität
 - Kollaboration
 - Innovation
 - Kundenzentriertheit
 - Datenbasierte Entscheidungen
- Führungskräfte sind sich bewusst darüber, dass es auch Menschen in der Belegschaft gibt, die dem Wandel skeptisch gegenüberstehen. Sie gehen behutsam mit diesen Teammitgliedern um.

Schritt 5 Mitarbeiter begleiten

Analyse:

- Das Unternehmen analysiert, welche Kompetenzen die Mitarbeiter für den digitalen Wandel benötigen.

Fortbildungen:

- Mitarbeiter halten interne Schulungen und bringen so alle auf einen Stand.
- Externe Dienstleister konzipieren passgenaues Material für das Unternehmen.
- Externe Schulungen werden angeboten.
- Online-Schulungen ermöglichen selbstgesteuertes Lernen der Belegschaft.

Wissensmanagement:

- Vorhandenes Wissen wird im Intranet oder auf externen Laufwerken gesichert und bereitgestellt.
- Ein Ansprechpartner pflegt diese Wissensdatenbank und betreut die Aktualisierung.
- Hospitationen in anderen Unternehmensbereichen werden ermöglicht, um Verständnis zwischen den Teams zu fördern und Prozesse offen zu legen.

Change-Agenten:

- Das Unternehmen identifiziert Mitarbeiter, die Spaß an Veränderung haben, und bildet diese zu Change-Agenten aus.
- Die Change-Agenten beraten und unterstützen die Mitarbeiter im allgemeinen Veränderungsprozess und bei der persönlichen Weiterentwicklung.

Schritt 6 Digitalisierung sichtbar machen

- Führungskräfte machen Veränderungen sichtbar und feiern mit der Belegschaft Fortschritte und Erfolge, die im Zuge der Digitalisierung gemacht wurden.
- Projektteam treibt den digitalen Kulturwandel voran und kommuniziert aktuelle Entwicklungen an die Mitarbeiter.
- Das Projektteam besteht aus Mitgliedern aus allen Ebenen.

Schritt 7 Wertschätzung für die Belegschaft

- Führungskräfte zeigen Anerkennung und Respekt für die Anpassungsfähigkeit und die Veränderungsbereitschaft der Belegschaft.
- Führungskräfte begleiten die persönliche Entwicklung der Beschäftigten und zeigen Interesse an der Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen.

Informationen

Weiterführende Informationen erhalten Sie auch unter dem Link:

www.kofa.de/dossiers/digitalisierung-in-kmu/

Tipp



David Meinhard zur Akzeptanz der Digitalisierung in der Belegschaft:

„Die Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie funktioniert nur gemeinsam mit den Mitarbeitern. Es ist deshalb wichtig, die Mitarbeiter von Beginn an mit ins Boot zu nehmen. Im ersten Schritt sollte die Geschäftsführung klar und deutlich kommunizieren, welche Digitalisierungsmaßnahmen aus welchem Grund geplant sind. Im Anschluss sollte es der Belegschaft möglich sein, Bedenken zu äußern und Verbesserungsvorschläge einzubringen. Ein offener Austausch fördert in der Regel die Akzeptanz, Veränderungen in der Belegschaft durchzuführen.“

Wichtig ist auch, dass Unternehmen sicherstellen, dass ihre Mitarbeiter über die nötigen Kompetenzen verfügen, die sie zur Umsetzung zukünftiger Projekte benötigen. In Zeiten der Digitalisierung erhält Weiterbildung einen zentralen Stellenwert.“

David Meinhard ist Economist für Fachkräftesicherung am Institut der Deutschen Wirtschaft und Digitalisierungsexperte beim Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (Kofa)

3. Motivation und Führung

3.1 Praxisbeispiel: ICUnet Group



„In Zeiten der Digitalisierung brauche ich eine andere Arbeitskultur und ein anderes Setting, in dem Vertrauen wichtiger ist, als starre Hierarchien.“

Dr. Fritz Audebert
Vorstandsvorsitzender ICUnet.AG

Motivation und Führung in Zeiten der Digitalisierung

Wer die ICUnet.AG besucht, muss sich möglicherweise seinen Weg durch chinesische Touristen bahnen. Das Bürogebäude liegt in Passau direkt an der Donau. Nur einige Schritte vor der Haustür halten die Kreuzfahrtschiffe, die Menschen aus aller Welt in die Innenstadt entlassen. Und um die ganze Welt geht es auch bei ICUnet. Das Unternehmen gilt als DAS führende interkulturelle Beratungshaus in Deutschland. Es hilft der ZF Friedrichshafen AG oder BMW AG bei der Prozessoptimierung im Global Mobility Management. Es unterstützt die Viessmann Werke beim Aufbau eines Auslandsstandortes in der Türkei. Es schult internationale Projektleiter beim Marktführer für Mähdröcker, Claas, und steigert so die Leistungsfähigkeit internationaler Teams. Was das mit Digitalisierung zu tun hat? „Eine ganze Menge“, sagt Dr. Fritz Audebert, Vorstandsvorsitzender bei ICUnet.AG. Audebert wartet nicht auf die Digitalisierung – er (er)lebt sie: Die Technik verändert die Produktionsstätten seiner Kunden. Die Arbeit in virtuellen Teams mit Mitarbeitern auf allen Kontinenten gehört zum Alltag. Der digitale Wandel ist für ihn auch ein Geschäftsfeld. Unsere Kunden setzen seit 19 Jahren darauf, dass wir sie auf ihren interkulturellen Reisen begleiten. Immer häufiger bitten sie uns nun, sie auch auf der Reise von der analogen in die digitale Welt zu begleiten und gemeinsam mit ihnen den Wandel der Arbeitskultur zu gestalten.“

„Just do it“: US-Amerikaner als Vorreiter der Digitalisierung

Wer als Führungskraft den digitalen Wandel gestalten möchte, braucht vor allem eins: die richtigen Mitarbeiter mit dem richtigen Mindset. „Diesen Mindset findet man am ehesten unter US-Amerikanern: Wer die Digitalisierung im eigenen Unternehmen

vorantreiben möchte, braucht Mitarbeitende, die einem Change offen gegenüberstehen. Und da gibt es kulturelle Unterschiede", erklärt der Gründer der ICUnet.AG. „In Amerika heißt es in der Regel: „Just Do it“ – Mach es einfach. Da finden wir eine ganz große Offenheit in Bezug auf Veränderung. In Russland ist der Kabinetttisch von Putin genauso lang wie der Kabinetttisch von Zarin Katharina. Das Beispiel verdeutlicht: Hier ist Veränderung kulturell herausfordernder.“

Aus 19 Jahren Erfahrung in der interkulturellen Beratung hat ICUnet eine „Change-Landkarte“ entworfen: Die Franzosen bräuchten immer erst eine überzeugende Vision, bevor sie Veränderung angehen würden. Japaner würden Veränderungsprozesse stets mit Qualitätsmanagement verbinden. Deutsche neigen dazu, jeden Change mit Zeitleisten und klaren Rollenbeschreibungen zu versehen. „Natürlich ist das eine Verallgemeinerung“, sagt Audebert. „Aber die Change-Landkarte gibt eben Hinweise darauf, wie ich erfolgreiche digitale Teams zusammenstellen kann. Es hilft, einen ‚typischen‘ US-Amerikaner an Bord zu haben.“

Das richtige Mindset für den digitalen Wandel

Nicht jedes Unternehmen hat die Möglichkeit, seine Teams international zu mischen. Ein Großteil der niederbayerischen Wirtschaft steht vor der Herausforderung, den digitalen Wandel mit der Belegschaft vor Ort zu gestalten. Audebert empfiehlt diesen Unternehmen trotzdem, sich mit den Mitarbeiter-Typen intensiv auseinanderzusetzen. „Wir führen jährlich ein Programm für unsere besten Mitarbeiter durch, bei dem wir eine Typ-Analyse machen. Wir teilen die Mitarbeiter dort auf in Visionäre, Analytiker, Macher und Moderatoren“, erklärt er. „Bei jedem Unternehmen ab einer Größe von zehn Personen ist es hilfreich, wenn der Chef weiß, welche Typen in seinem Unternehmen arbeiten. Nur so kann er Potenziale erkennen und erfolgreiche Teams zusammenstellen.“ Eine zentrale Rolle im Change-Prozess übernehme immer der Visionär, der keine inneren Hürden hat und sich traut frei zu denken. „Wenn ich in meinem Team also keinen Visionär habe, sollte ich mich um einen bemühen“, rät Audebert.

Wie angelt man sich einen Visionär?

Aber wie angelt man sich einen Visionär? Audebert empfiehlt, gezielt nach Menschen mit Brüchen im Lebenslauf zu suchen. Schul- und Studienabbrecher seien häufig visionär veranlagt. Viele scheiterten nicht an ihren intellektuellen Fähigkeiten, sondern an ihrer mangelnden Anpassungsfähigkeit an das bestehende System.

Auch auf den Apple-Gründer Steve Jobs, Studienabbrecher im ersten Semester, trifft diese Beschreibung zu. Audebert rät anderen Unternehmen, ihre Stellenausschreibungen für die Suche nach dem nächsten niederbayerischen Steve Jobs zu nutzen. „Warum soll ich als Unternehmen nicht schreiben: Wir suchen Menschen, die schon mal gescheitert sind und sich ausprobiert haben. Bitte meldet euch!“

Steckbrief



ICUnet Group
mit den Gesellschaften:
ICUnet.AG
ICU Business Consulting GmbH
ICU Global Mobility Services GmbH

Standort: Passau

Gründungsjahr: 2001

Mitarbeiterzahl: >180
(Standorte: >20 weltweit)

Branche: Dienstleistungen Beratungsleistungen auf dem Gebiet des Personal-Assessments, der Qualifizierung sowie Global Mobility Servicedienstleistungen und Cultural Change Consulting. Anbieter von Standardsoftware für obige Geschäftsfelder.

Inhaltliche Spezialisierung/USP:
Das Unternehmen gilt als DAS führende interkulturelle Beratungshaus in Deutschland. Es hilft bei der professionellen Umsetzung globaler Mobilität (Global Mobility Management Services) und des europaweiten Dienstreisemanagement (EU-Entsenderichtlinie, PWD). Es unterstützt Unternehmen beim Aufbau neuer internationaler Märkte und Standorten. Es berät Unternehmen bei den Herausforderungen des Kulturwandels und der Generationenintegration im erforderlichen „Cultural Change“.

Kontakt:
Fritz-Schäffer-Promenade 1
94032 Passau
☎ +49 851 988666-0
☎ +49 851 988666-70
✉ info@icunet.group
🌐 www.icunet.group



Arbeiten in virtuellen Teams

Der Vorstandsvorsitzende der ICUnet.AG beobachtet, wie „Arbeit 4.0“ zum Standard wird. Gerade in den DAX-Konzernen ist es gelebter Alltag, dass Mitarbeiter unabhängig von Zeit und Ort arbeiten. Auch in vielen mittelständischen Unternehmen weiß man, dass Teams sich nicht zwingend um einen Konferenztisch versammeln müssen, um produktiv zu sein. Digitale Kollaborations-Tools und die technische Ausstattung für Video-Konferenzen sind auch hier selbstverständliche Voraussetzungen für eine innovative Arbeitskultur. Aber natürlich verändert es auch die Zusammenarbeit, wenn nicht alle zwischen 9 und 17 Uhr vor Ort sind und der Smalltalk an der Kaffeemaschine entfällt. Das spüren Teammitglieder der ICUnet.AG, die in Passau, Berlin und Hamburg ihren Laptop hochfahren. Und es spüren Menschen, die ihren Beitrag aus Shanghai, Kalkutta und New York leisten. „Für alle gilt: Virtuelle Zusammenarbeit funktioniert nur, wenn sich am Anfang alle persönlich kennengelernt haben“, sagt Audebert aus seinen Erfahrungen. „Der persönliche Kontakt zu Beginn des Projektes entscheidet darüber, ob ein Projekt reibungslos funktioniert oder nicht.“

Virtuelle Führung: Der Mensch im Fokus

Die Beziehungsebene bleibt in virtuellen Teams ein zentraler Erfolgsfaktor. Auch in Video-Konferenzen muss es Raum für persönlichen Austausch geben. Dies sei in internationalen Teams sogar noch wichtiger als in nationalen, betont Audebert. „Wir Deutschen sind sachorientiert. Bis wir ein Meeting beginnen, vergehen im Durchschnitt eineinhalb Minuten. Neunzig Prozent aller anderen Nationen sind beziehungsorientiert. Die plaudern erstmal eine halbe Stunde über das Wetter, die Fußballergebnisse oder die Familie. Wer ein internationales Team als deutscher Manager erfolgreich führen will, sollte sich an die Gewohnheiten der anderen anpassen und Beziehungsarbeit leisten. Andernfalls wird er oft nicht den Erfolg erzielen, den er für sich kalkuliert hat.“ Audebert empfiehlt, Buch zu führen, sich Notizen über persönliche Wünsche und Vorzüge seiner ausländischen Teammitglieder zu machen (Familiensituation, liebster Fußballverein, bevorzugtes Urlaubsziel). Er stellt seinen Kunden Apps zur Verfügung, die sie über die Nachrichtenlage, das Wetter und Sportergebnisse in den relevanten Ländern informieren. „Wer ein Team virtuell führt, sollte sich Zeit nehmen“, rät Audebert. „Man muss akzeptieren, wie wichtig Beziehungspflege auch virtuell ist. Wenn ich mir diese Haltung aneigne, kann virtuelle Führung unglaublich viel Spaß machen und tolle Chancen eröffnen.“

3.2 Checkliste: Führung 4.0

Anforderungen an Führungskräfte 4.0

Arbeitsformen und Unternehmenskulturen ändern sich. Führungskräfte übernehmen neue Rollen. Hier gibt es Tipps, wie Führung in digitalen Unternehmen gelingen kann. Führungskräfte 4.0

- ☑ legen wenig Wert auf starre Hierarchien
- ☑ verstehen sich mehr als „Moderator“ und „Coach“, weniger als „Chef“
- ☑ bauen Vertrauen zu ihren Mitarbeitern auf
- ☑ fördern das Teamgefühl
- ☑ ermöglichen eine intensive Kommunikation
- ☑ geben Feedback und sind offen für Feedback und Kritik
- ☑ sind transparent in ihren Entscheidungen
- ☑ fördern und lenken digitale Zusammenarbeit
- ☑ haben eine hohe Veränderungsbereitschaft und Innovationskraft und leben das auch vor
- ☑ akzeptieren und tolerieren andere Arbeitsweise und Kulturen und schätzen Vielfalt im Team

Führungskräfte und autonome Teams

Autonome Teams managen sich selbst und setzen eigenverantwortlich ein Projekt oder eine Dienstleistung um. Führungskräfte übernehmen bei der Steuerung autonomer Teams folgende Aufgaben:

- ☑ Führungskräfte stellen autonome Teams zusammen.
- ☑ Führungskräfte bringen den Teammitgliedern Vertrauen entgegen und zeigen Entscheidungsspielräume auf.
- ☑ Bei Bedarf moderieren die Führungskräfte zwischen den Teammitgliedern.
- ☑ Führungskräfte haben die Stimmung im Team im Blick und richten Teambuilding-Maßnahmen ein.
- ☑ Führungskräfte ermuntern die Teammitglieder, sich gegenseitig Feedback zu geben.
- ☑ Führungskräfte geben den Teammitgliedern Feedback zu ihrer Arbeitsweise und zum Stand des Projektes.

Führungskräfte und virtuelle Teams

Unter virtuellen Teams versteht man Teams, die auch unabhängig von räumlicher Nähe mit Kollegen digital vernetzt zusammenarbeiten. Virtuelle Teams stellen Führungskräfte vor besondere Herausforderungen. So gelingt die Führung virtueller Teams:

- ☑ Die Führungskraft lädt zum Kickoff-Meeting ein. Alle Teammitglieder lernen sich persönlich kennen.
 - Die Führungskraft klärt Ziele, Rollen, Erwartungen und gemeinsame Prozesse für die Zusammenarbeit.
 - Die Führungskraft gibt organisatorische Rahmenbedingungen vor:
 - Wo werden gemeinsam bearbeitete Dokumente abgelegt?
 - Wann finden virtuelle Meetings statt?
- ☑ Die Führungskraft richtet regelmäßige, virtuelle Meetings ein.
 - Wenn möglich via Skype, sodass auch non-verbale Kommunikation möglich ist.
 - Kommunikationsregeln werden vereinbart:
 - In welcher Sprache wird kommuniziert?
 - Gibt es eine Email-Etikette?
 - Gibt es einen Protokollführer?
 - Die Führungskraft unterstützt den informellen Austausch zwischen den Teammitgliedern.
 - Mögliche Umsetzung: Die Führungskräfte nutzen einige Minuten im Anschluss an die offiziellen Skype-Konferenzen mit persönlichen Gesprächen, um Nähe zwischen den Teammitgliedern zu fördern.
 - Voraussetzung für virtuelle Meetings ist eine funktionierende Technik. Diese wurde bereitgestellt und ist permanent gewährleistet.
- ☑ Die Führungskraft ist über einen festgelegten Kommunikationskanal und zu festgelegten Zeiten für alle Teammitglieder gleichermaßen erreichbar.
- ☑ Die Führungskraft fördert interkulturelle Sensibilität. Sie thematisiert standort- und kulturspezifische Unterschiede und geht auf die Vorteile diverser Teams ein.
- ☑ Die Führungskraft führt regelmäßige Einzelgespräche mit Teammitgliedern und gibt Feedback und Orientierung.
- ☑ Die Führungskraft lädt 1-3 Mal im Jahr zu Team-meetings ein. Zum Beispiel können Meilensteine des Projekts gemeinsam gefeiert werden.

3.3 Interview: Wie verändert Digitalisierung Führung?

Prof. Dr. Armin Trost



Prof. Dr. Armin Trost lehrt und forscht an der Hochschule Furtwangen. Seine Schwerpunkte sind HR Agilität, Talent Management und die Zukunft der Arbeit. Im Interview erklärt er, wie sich die Führungskultur in digitalen Unternehmen wandelt.

Wie beeinflusst die Digitalisierung Hierarchien und Führung in Unternehmen?

Trost: Industriemärkte sind heute höchst vernetzte Gebilde. Wer Produkte, Dienstleistungen, Komponenten und Maschinen vernetzt, braucht auch eine vernetzte Organisationsstruktur. Unternehmen müssen vernetzt denken und handeln. Das wirkt sich auch auf Führung aus.

Was bedeutet das?

Trost: In klassischen, hierarchischen Strukturen wird arbeitsteilig und vertikal gedacht. Die einzelnen Mitarbeiter orientieren sich an dem, was der Chef will. In einer digitalisierten Welt wird es wichtiger, dass Teams nicht nach oben, sondern nach links und rechts gucken. Die Mitarbeiter sollen nicht mehr in erster Linie den Chef glücklich machen, sondern die Kollegen und Kunden. Dieser Paradigmenwechsel hat in den Unternehmen brutalste Auswirkungen.

Wie verändert das die Rolle des Managements?

Trost: Insbesondere die Rolle des mittleren Managements wird komplett hinterfragt. Es fängt damit an, dass ein klassisches, jährliches Mitarbeitergespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter in vernetzten Strukturen keinen Sinn macht. Gleiches gilt für Zielvereinbarungen, die von Führungskräften vorgegeben werden. Führungskräfte haben nicht mehr die Aufgabe, Ziele zu formulieren, sondern Fragen aufzuwerfen: Was möchte eigentlich der Kunde? – Und an der Antwort auf diese Frage sollte sich das Verhalten der Mitarbeiter orientieren. Klassische Führungskräfte haben häufig Schwierigkeiten mit dieser neuen Ausrichtung. Aber auch die Mitarbeiter müssen in diese Strukturen erst reinwachsen und Verantwortung für ihr eigenes Handeln übernehmen.

Die Führungskräfte der Zukunft sollen mehr Coach als Chef sein. Welche Eigenschaften müssen sie dafür mitbringen?

Trost: Unternehmen brauchen Leute, die zuhören und Problemkonstellationen analytisch verstehen können. Führungskräfte müssen dem Impuls widerstehen, alles selbst machen und entscheiden zu wollen. Sie brauchen sehr viel Vertrauen, um ihr Team wirklich selbständig arbeiten zu lassen.

Wie können Führungskräfte das eigenverantwortliche Arbeiten ihrer Mitarbeiter unterstützen?

Trost: Wir müssen uns unbedingt von der Vorstellung trennen, dass innovative und agile Teams irgendwie chaotisch zusammenarbeiten. Ganz im Gegenteil. Agile Teams haben sehr differenzierte Regeln der Zusammenarbeit. Sie einigen sich auf Tools und Methoden, die sie nutzen. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, den Prozess der Regelentwicklung zu begleiten und zu moderieren, damit es im Team nicht zu Reibungen kommt. Führungskräfte müssen ihre Rolle außerdem unmissverständlich klar machen. Ich kann als Führungskraft sagen: Wenn ihr mir eine Frage stellt, werde ich euch immer zwei konstruktive Fragen zurückstellen. Damit ist klar, dass mein Chef nicht meine Probleme löst, sondern Denkanstöße gibt und die Lösungsfindung begleitet.

Wie motiviere ich Mitarbeiter in agilen Teams?

Trost: Führungskräfte übernehmen auch weiterhin eine Vorbildfunktion für Mitarbeiter. Und gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung bleiben weiterhin ein zentrales Thema. Aber grundsätzlich wird in einer digitalisierten Welt immer vom Kunden ausgehend gedacht. Das Schulterklopfen vom Chef sollte für die Mitarbeiter nicht die Hauptmotivation

sein. Das was zählt, ist der Kunde. Wenn der Kunde zufrieden ist, war das Projekt erfolgreich. Das darf ein Team dann ruhig auch feiern. Aus solchen Erfolgserlebnissen entsteht Motivation.

Wie gelingt einem Unternehmen der Wandel der Führungskultur?

Trost: Ein Schlüssel zum Kulturwandel liegt in den Führungskräften selbst. Die meisten von uns sind in hierarchisch strukturierten Organisationen aufgewachsen. Aber innovative Führung kann man lernen. Es lohnt sich, wenn Unternehmen in Führungskräfteentwicklung investieren. Führungskräfte brauchen Möglichkeiten, sich auszutauschen. Reflexion und Coaching-Maßnahmen sind meiner Meinung nach sehr wichtig, um einen Kulturwandel einzuleiten. Auch für die Mitarbeiter muss der Wandel der Führungskultur erlebbar sein.

Auch eine Fehlerkultur ist wichtig, um Innovationen mutig voranzutreiben. Wie etabliert man eine solche Fehlerkultur?

Trost: Ein sehr gutes Mittel ist die Einführung von so genannten „Fuckup-Events“ im Unternehmen. Auf einem solchen Event präsentieren Projektleiter ihre gescheiterten Projekte. Sie erzählen, mit welchen Annahmen sie in das Projekt gestartet sind, was schiefgelaufen ist und was sie gelernt haben. Die Leute lieben solche Events. Das „Lernen aus Fehlern“ erhält plötzlich eine Bühne. Es wird als Fortschritt begriffen. Das ist das Mindset, das innovative Unternehmen heute brauchen.

Wir danken Herrn Trost für das Gespräch.



4. Arbeitsformen und Rahmenbedingungen

4.1 Praxisbeispiel: mymuesli GmbH



Steckbrief



mymuesli GmbH

Standort:
Passau

Gründungsjahr:
2007

Mitarbeiterzahl:
600

Branche:
Herstellung von Nahrungsmitteln

Inhaltliche Spezialisierung:
Erstes Online-Startup für individuelles Bio-Müsli. Mittlerweile werden auch Bio-Tee und Milch-Alternativen vertrieben.

Kontakt:
Sailerwöhr 16
94032 Passau
☎ +49 851 20426699
🌐 www.mymuesli.com

Arbeitsformen und Rahmenbedingungen: selbstorganisiert arbeiten

Es ist eine bahnbrechend einfache Idee, die die drei Freunde Hubertus Bessau, Philipp Kraiss und Max Wittrock zu deutschen „Müsli-Königen“ werden lässt. „Warum kein Bio-Müsli anbieten, das sich die Konsumenten ganz individuell online zusammenstellen und nach Hause schicken lassen können?“, überlegen die drei Studenten aus Passau während eines Ausfluges an einen Badensee. Eine digitale Geschäftsidee ist geboren – und wird wenig später umgesetzt. Kurz nach Eröffnung des Online-Shops 2007 erhalten die jungen Gründer eine Auszeichnung als Start-Up des Jahres. Es folgen der Deutsche Gründerpreis (2014), der Europäische Innovationspreis (2014) und die „Brand Eins“-Auszeichnung als Innovator des Jahres (2018/2019). Rund 600 Mitarbeiter sind heute für das Unternehmen tätig, das nicht mehr nur auf Müsli setzt, sondern auch Tee und Milch-Alternativen in sein Sortiment aufgenommen hat.

Hierarchien als Bremse?

Als frisches Start-Up ist vieles einfach. Das Team ist klein. Man kennt sich. Die Wege sind kurz. Die Ziele sind klar. Aber wie organisiert man sich, wenn ein Start-Up kompetent wächst? „Tatsächlich haben die Gründer in den ersten zehn Jahren erste Hierarchie-Ebenen eingeführt“, erzählt die HR-Beauftragte Heike Ehmann. „Sie waren aber nie wirklich überzeugt davon, dass eine klassische Konzernstruktur zu mymuesli passt.“ Heike Ehmann hat 2015 als Personalbeauftragte bei mymuesli angefangen und kümmerte sich vorrangig um das Recruiting neuer Mitarbeiter. In der Zeit befand sich mymuesli wieder in einer starken Wachstumsphase. Dabei ist ihr und dem Team immer

wieder aufgefallen, dass mehr Mitarbeiter und neue Hierarchien die Agilität eines Unternehmens einschränken. „Durch die hierarchische Organisationsstruktur haben sich unsere Prozesse verlangsamt und wir waren irgendwie genervt davon“, erzählt Ehmann ehrlich. „Wir sind dann auf das Buch ‚Reinventing Organization‘ von Frédéric Laloux gestoßen und waren alle tief beeindruckt. Die Idee, dass unsere Mitarbeiter selbstverantwortlich arbeiten, basiert letztlich auf diesem Buch.“

Selbstorganisation und Sinnhaftigkeit

Laloux's Buch trägt den Untertitel „Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“. Es geht darum, die Mitarbeitenden zur Selbstführung zu befähigen. Das Unternehmen wird als Organismus betrachtet, der in der Lage ist, ständig auf sich ändernde Anforderungen der Umgebung agil zu reagieren. „Wir setzen nicht auf diese Unternehmensstruktur, um irgendwie ‚hipper‘ zu sein. Wir nutzen sie, um Innovationskraft zu schaffen und flexibel zu bleiben“, erklärt Ehmann und fährt fort. „Um in die Selbstorganisation zu kommen, ist die Sinnhaftigkeit des Unternehmenszwecks elementar. Nur wenn jeder Einzelne im Unternehmen versteht, was der eigene Beitrag zum großen Ganzen ist, wird eine ständige Anpassung und eine Weiterentwicklung möglich sein.“

Coaching ist wichtig

Es waren die drei Gründer, die entschieden haben, mymuesli neu zu strukturieren. Durch einen Kick Off mit dem Management Team der Organisation entstanden die ersten Schritte, bei denen ein externer Coach unterstützt hat. Danach wurde die neue Struktur allen Mitarbeitern transparent gemacht. Die begleitende Kommunikation zur Neuausrichtung erfolgte überwiegend digital über das Intranet von mymuesli „Workplace“ und natürlich wurde jedem Mitarbeiter das Buch von Laloux zugänglich gemacht. Die drei Gründer trieben den Schritt zu weniger Hierarchie und mehr Selbstorganisation überzeugt aber keinesfalls naiv voran: Ein externer Coach begleitet den Organisationswandel bis heute. Ein weiterer Coach berät die Führungskräfte des Unternehmens, die heute „Leadlinks“ heißen und nicht mehr über hierarchische Strukturen führen sollen. Stattdessen unterstützen sie die Mitarbeiter dabei, selbstbestimmt zu arbeiten und dabei das Unternehmensziel im Blick zu behalten.

Organisationsstruktur in Rollen und Circles

Aber wie funktioniert die neue Unternehmensstruktur nun genau? Heike Ehmann lacht. „Nun kommen wir zu dem komplexen Teil.“ Für mymuesli bedeutet selbstbestimmtes Arbeiten alles andere als Anarchie oder eine „jeder macht Seins“-Mentalität. Stattdessen gibt es sehr feste Kommunikations- und Meeting-Regeln, nach denen die Zusammenarbeit funktioniert. „Grundsätzlich orientieren wir uns an einer holokratischen Organisationsstruktur, die in Circles und Rollen gegliedert ist“, erklärt Ehmann. Jeder Mitarbeiter hat demnach eine oder mehrere Rollen inne. Die Rollen helfen den Teammitgliedern zu verstehen:

- Welchen Beitrag jeder einzelne zum Unternehmensziel leistet
- Warum dieser Beitrag wichtig ist
- Worüber der Rollen-Inhaber entscheiden darf
- Welche wiederkehrenden Aufgaben der Rollen-Inhaber erfüllt
- Welche Erwartungen an den Rollen-Inhaber gestellt werden

Praxis-Tipp



David Meinhard zur Einführung agiler Arbeitsmethoden:

Unternehmen erleben in Zeiten der Digitalisierung eine zunehmende Schnelllebigkeit. Projekte mit einem mehrjährigen, starren Planungshorizont sind in einem hochdynamischen Umfeld nicht immer zielführend. Deshalb setzen erfolgreiche Unternehmen vermehrt auf „agile“ Projektmanagement-Methoden. Das bedeutet: Fortschritte und Lösungswege werden im Projekt laufend in kurzen Zeitabständen kritisch hinterfragt und mit Auftraggebern oder Kunden besprochen. Das Projekt wird so an die aktuellen Gegebenheiten angepasst.

Die Abkehr von einer klassischen Projektführung und die Einführung agiler Arbeitsstrukturen stellt einen Veränderungsprozess im Unternehmen dar, der von der Unternehmensführung begleitet werden sollte. Ein bewusstes Change Management kann helfen, Reibungsverluste zu vermeiden. Bildungswerke, Kammern und Verbände bieten regelmäßig Weiterbildungsangebote zu agilem Projektmanagement an.

David Meinhard ist Economist für Fachkräftesicherung am Institut der Deutschen Wirtschaft und Digitalisierungsexperte beim Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)

Literatur-Tipp

Frederic Laloux Reinventing Organisations

Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit
Franz Vahlen Verlag, München
1. Auflage (30. April 2015)

Die Rollen-Inhaber sind jeweils einer Art „Zelle“ im Unternehmens-Organismus zugeordnet, den sogenannten „Circles“. Jeder Circle verfolgt ein klar definiertes Ziel („Purpose“). Der „Leadlink“ (ehemals Teamleitung) hat die Aufgabe, diesen Purpose sicherzustellen und zu prüfen, ob die Rollen-Inhaber eigenverantwortlich an den jeweils entscheidenden Aufgaben arbeiten, die zum Erfolg der Gesamt-Zelle beitragen.

Neue Meeting-Kultur

Auch Meetings laufen seit Einführung der neuen Organisationsstruktur anders ab. Inhaltliche Themen werden konsequent von strukturellen Themen getrennt. „Bei unseren inhaltlichen Meetings, den ‚Delegierten Meetings‘, ist es so, dass wir durch Konsent entscheiden“, erzählt Ehmann. Das bedeutet, dass vom Rolleninhaber vorgetragene Ideen nur abgelehnt werden, wenn ein anderer Rolleninhaber einen schwerwiegenden Einwand vortragen kann, dass die Idee belegbar zu einer Verschlechterung im Unternehmen führt. „Bedenken allein zählen also nicht mehr, um eine Idee zu stoppen“, erklärt Ehmann. Und genauso funktioniert es auch für unsere strukturellen Meetings, die ‚Governance Meetings‘. Rollen und Circles werden hier ebenfalls regelmäßig im Konsent angepasst. Der „Unternehmens-Organismus“ mymuesli entwickelt sich so permanent weiter. Die Struktur ist ständig in Bewegung, kann auf äußere Einflüsse reagieren. Jeder im Team kann so zu einem raschen Veränderungsprozess beitragen, ohne Hierarchiestufen im Unternehmen zu überwinden oder den Vorgesetzten überzeugen zu müssen. „Es ist viel einfacher, eine Veränderung vorzunehmen“, sagt auch Ehmann. „Es geht darum, gemeinsam nach vorne zu denken und Ideen nicht im Keim zu ersticken.“

Ein Transformations-Prozess ohne Ende

Heike Ehmann weiß, dass sie der Belegschaft durch die Neustrukturierung des Unternehmens einiges abverlangt. Anders als bei einem „Change-Prozess“ mit einem festgelegten Endzeitpunkt, müsse man sich bei mymuesli darüber klar sein, dass der Transformations-Prozess des Unternehmens niemals abgeschlossen sei. „Es gibt ‚Circles‘, die die neuen Strukturen voll ausschöpfen und danach leben, und andere, die vorsichtiger voranschreiten“, erklärt Ehmann. Eine Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit ist vorerst nicht geplant. „Ein zentraler Unternehmens-Wert von uns ist Transparenz – und dazu passt eine anonyme Mitarbeiterbefragung nicht gut“, sagt sie. „Wir werden uns hier also etwas anderes ausdenken müssen.“ Belegbar sei aber, dass die Fluktuation der Mitarbeiter seit Einführung des neuen Systems nicht gestiegen sei. Überhaupt bewertet Ehmann die neue Organisationsstruktur vor allem positiv.

Im Einzelnen ergeben sich in ihren Augen folgende Vorteile:

1. mymuesli kann in Echtzeit Anpassungen an Tätigkeitsprofilen vornehmen und diese jedem in der Organisation sofort transparent machen.
2. Alle Meetings sind effizient und enorm gut vorbereitet, da jeder einen aktiven Beitrag leistet, um zum Erfolg beizutragen.
3. Durch die gegenseitige Reflexion jedes Meetings verbessern die Mitarbeiter ihre Zusammenarbeit.
4. Jeder Mitarbeiter besinnt sich auf das Unternehmensziel und bringt mymuesli durch seine selbstbestimmte Arbeit voran.

4.2 Checkliste: Agile Arbeit – erste Schritte

Das Schlagwort „Agilität“ ist in aller Munde. Aber was bedeutet es eigentlich? – Der Begriff kommt aus dem Bereich der Softwareentwicklung. Er beschreibt eine rasche und flexible Art zu handeln. Agile Arbeitsprozesse orientieren sich in der Regel an den Wünschen des Kunden. Sein Feedback fließt in den Arbeitsprozess ein und führt bereits in der Produktentwicklung zu Anpassungen und Weiterentwicklungen. Diese ersten Schritte können helfen, mehr Agilität im Unternehmen zu etablieren.

Schritt 1 Ist-Zustand analysieren

- ☑ Eine Unternehmensanalyse beleuchtet die aktuellen Arbeitsprozesse und -strukturen kritisch.
- ☑ Die Geschäftsführung beantwortet folgende Fragen:
 - Welche Ziele sollen durch mehr Agilität im Unternehmen erreicht werden?
 - Müssen Anpassungen bezüglich unternehmensinterner Arbeitsstrukturen vorgenommen werden?

Schritt 2 Kulturwandel einleiten

- ☑ Die Vorteile agiler Arbeit werden der Belegschaft gegenüber klar kommuniziert.
- ☑ Schulungen helfen den Mitarbeitenden, agile Arbeitsmethoden kennenzulernen und zu verinnerlichen.
- ☑ Die Mitarbeitenden werden ermutigt, in einem klar definierten Rahmen selbständig Entscheidungen zu treffen und diese umzusetzen.
- ☑ Im Rekrutierungsprozess werden solche Bewerber bevorzugt, die eigenverantwortlich arbeiten und Teamplayer sind.
- ☑ Teambuilding-Maßnahmen können sich positiv auf die bereichsübergreifende Zusammenarbeit auswirken.

Schritt 3 Führungskräfte zu Mentoren weiterentwickeln

- ☑ Das Unternehmen unterstützt Führungskräfte dabei, ihre Rolle vom „Führer“ zum „Moderator“ oder „Mentor“ weiterzuentwickeln. Hierzu kann ein Führungskräfte-Training sinnvoll sein.
- ☑ „Moderatoren“ agieren wie folgt:
 - Sie vertrauen ihren Mitarbeitenden und zeigen Wertschätzung für die geleistete Arbeit.
 - Sie lassen Fehler als Teil des Arbeitsprozesses zu.
 - Sie organisieren Arbeit nicht mehr „top down“ oder halten am klassischen, starren Projektmanagement fest.
 - Sie geben Feedback und Orientierung im Arbeitsprozess.
 - Sie dienen als Vorbild und Impulsgeber.
 - Sie moderieren zwischen den Mitarbeitenden mit ihren unterschiedlichen Stärken und Kompetenzen.

Schritt 4 Hierarchien abbauen, Strukturen schaffen

- ☑ Um mehr Agilität zu ermöglichen, müssen etablierte Denk- und Kompetenzsilos zwischen den Abteilungen, Funktionen und Bereichen eingerissen werden.
- ☑ Autonome, funktionsübergreifende und nicht-hierarchische Teams werden zusammengestellt und nehmen ihre Arbeit auf.
- ☑ Smart Workspaces werden eingerichtet:
 - Offene Büroflächen fördern den Austausch.
 - Ruhige Büroräume bieten Rückzugsräume für konzentriertes Arbeiten.
- ☑ Durchlässige und interaktive Kommunikationsstrukturen werden aufgebaut:
 - Einrichten von Kollaborationsplattformen und -tools, um die Vernetzung zwischen Mitarbeitern zu intensivieren und einen stetigen Zugriff auf alle aktuellen, relevanten Informationen zu ermöglichen.
 - Etablierung von Kollaborationsplattformen, über die Kunden, Kooperationspartner und Mitarbeiter miteinander vernetzt sind.
 - Realistische Zeitkalkulation: Mindestens 30 Prozent der Arbeitszeit sollten für Zusammenarbeit und Kommunikation eingeplant werden.

Schritt 5 Agilität leben

- ☑ Autonome Teams betreuen Projekte vom Anfang bis zum Ende:
 - Sie organisieren ihre Arbeit selbstständig und treffen Entscheidungen.
 - Sie entwickeln gemeinsam innovative Produkte und Lösungen.
 - Sie nutzen agile Arbeitsmethoden.
 - Sie nehmen die Sicht des Kunden ein, entwickeln Prototypen, holen Feedback ein und passen die Modelle daraufhin in iterativen Schleifen immer wieder an.
 - Sie teilen ihr Wissen untereinander und mit anderen Abteilungen im Unternehmen.

4.3 Agile Methoden. Design Thinking, Scrum, Kanban

Design Thinking, Scrum und Kanban sind drei weit verbreitete agile Methoden.

Design Thinking und Scrum werden vor allem im Bereich der Produktentwicklung genutzt. Kanban ist eine Methode der Produktionsprozesssteuerung.

Hier eine Kurzeinführung:

Design Thinking

Design Thinking ist ein Prozess zur Förderung kreativer Prozesse, der stark nutzerorientiert arbeitet. Problemstellungen werden von dem Team anhand eines Prototyps aus allen Blickwinkeln betrachtet und das Feedback der Kunden aktiv in den Prozess einbezogen.

Ausgangssituation:

- Kundenperspektive wird durch engen Kontakt mit dem Kunden eingenommen.
- Kundenvorstellungen und -probleme werden ergründet:
Welche Probleme liegen wann vor und wer ist davon betroffen?
- Tiefes Verständnis für die Problematik durch Befragung der Kunden in der akuten Problemsituation: Entwicklung von Leitfäden, welche die Wünsche und Vorstellungen der Kunden und betroffenen Verbrauchern herausstellen.
- Auswertung der Aussagen und direkte Einbindung in den Prozess: Anpassung der Problemstellung und Festlegung von Prioritäten.

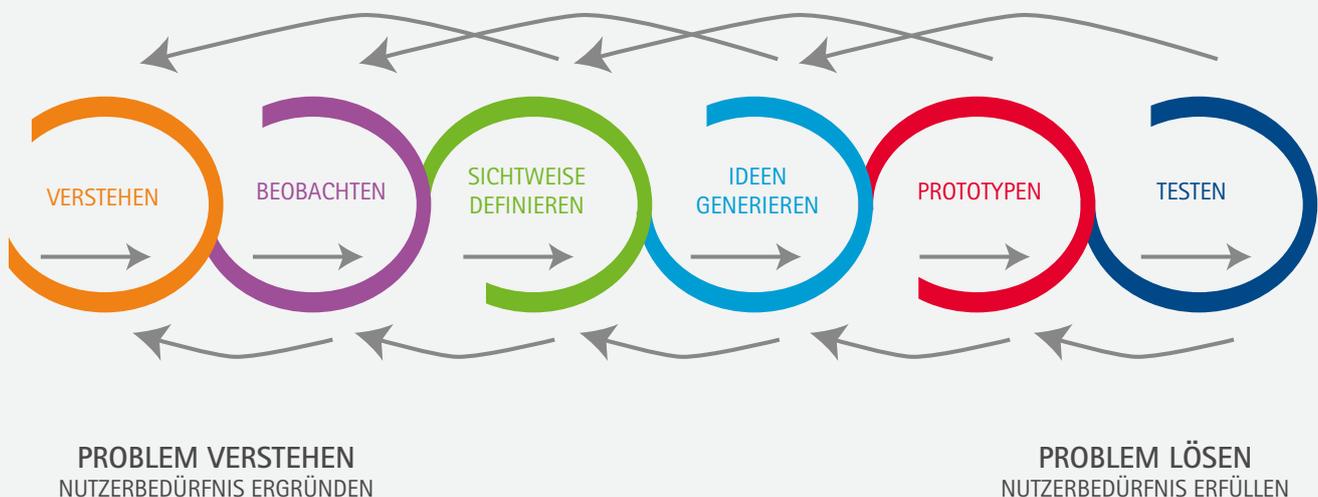
Entwicklung:

- Prototyp wird aus Ideen entwickelt und möglichst einfach aus vorliegenden Materialien gebaut.
- Speziell entwickelte Testverfahren werden mit Nutzern am Prototyp durchgeführt (mindestens drei Tests sollten zur Repräsentativität der Ergebnisse durchgeführt werden).
- Auswertung der Ergebnisse und Erkenntnisgewinn.

Iterative Schleifen:

- Wiederholung einzelner Schritte zur Ergebnisverbesserung.
- Gegebenfalls zum Anfang des Prozesses zurück gehen.

Strategie des Schleifendrehens:



Scrum

Scrum ist ein Framework für das Projektmanagement, das sich vor allem durch die Selbstorganisation der Teammitglieder auszeichnet. Durch einen fiktiven Kunden wird die Zusammenarbeit des Teams verbessert und Prozesse werden weiterentwickelt.

- Entwicklung der **Product Vision**: Welche Zielgruppe sollte das Produkt warum kaufen? Was unterscheidet das Produkt von anderen und welche Bedürfnisse werden damit befriedigt? Welche Eigenschaften könnten den Kunden zum Kauf des Produktes überzeugen? Wie groß ist der Zeitraum und das Budget?
- Definition des **Scrum-Masters**, der als Coach und Berater fungiert und auf die Einhaltung der Regeln achtet.
- Definition des **Product Owners** als Vertreter der Wünsche und Bedürfnisse des Kunden. (Diese Rolle kann auch vom Auftraggeber selbst eingenommen werden.)
- Beschreibung der Produktanforderungen aus Kundensicht im **Product Backlog**: Der Product Owner schreibt Einträge aus Sicht des Endverbrauchers, die im Sprint durchgeführt werden.
- Der **Sprint Backlog** wird vom Team täglich upgedatet und beinhaltet beispielsweise alle für den nächsten Sprint anstehenden Aufgaben. Das Sprint Backlog liegt in der Verantwortung des gesamten Teams und ist für alle einsehbar.
- In regelmäßigen **Sprintplanungsmeetings** arbeitet das Team neue Anforderungen auf, bereitet sich auf anstehende Aufgaben vor und schätzt die Realisierbarkeit der Ziele ein.
- In **Review Meetings** am Ende jedes Sprints stellt das Team die Ergebnisse und Erkenntnisse vor und erhält Feedback vom Product Owner.
- In der **Retrospektive** wird gemeinsam analysiert, wie der Verlauf des Sprints erfolgt ist und welche Verbesserungen für den nächsten Sprint vorgenommen werden können.

Link-Tipp



Die IHK Niederbayern bietet auf ihrer Internetseite weiterführende Informationstexte, Checklisten und Praxisbeispiele zu agilen Arbeitsmethoden:

www.ihk-niederbayern.de/arbeit-4.0

Kanban

Kanban ist eine Methode des Projektmanagements, in der die Organisation der einzelnen Teammitglieder, Prioritäten und Aufgaben visualisiert dargestellt werden.

- Verständnis der Gesamtsituation: Welche Probleme liegen wann vor und wer ist davon betroffen? Welche Personengruppen sind besonders von der vorliegenden Problematik betroffen?
- Definition einzelner Prozessschritte.
- Aufstellen eines Kanban-Boards. Dies kann beispielsweise ein White-Board sein oder Klebezettel an einer Wand.
- Visualisierung von Aufgaben, Entwicklung, Tests, Produktion und Fertigung und klare Abgrenzung der einzelnen Spalten.
- Der Umfang des Kanban-Boards wird der jeweiligen Situation angepasst
- Priorisierung einzelner Aufgaben und Festlegung von den Zuständigkeiten der einzelnen Teammitglieder.
- Reflexion der Entwicklungsprozesse durch das Team, beispielsweise anhand der Zykluszeit, Feedback- oder Fehlerraten.

5. Selbst-Analyse zur Organisationsentwicklung

5.1 Einführung



Wie man Mitarbeiter finden, binden und qualifizieren kann, beschäftigt viele Unternehmen vor allem in Zeiten des Fachkräftemangels. Aus der vorliegenden Selbst-Analyse lassen sich verschiedene Handlungsfelder und deren Wichtigkeit ableiten, die die Basis für eine zukunftsorientierte Planung liefern. Das Ergebnis gibt Hinweise zu möglichen Weiterbildungsmaßnahmen, zielgruppenspezifischen Maßnahmen und/oder zur Unternehmensentwicklung. Der Fachkräftecheck ist unterteilt in drei Bereiche: Ist-Zustand & Prognose, Klassifikation und Qualifikation.

1. Ist-Zustand & Prognose



3. Qualifikation



Personalentwicklung aus
Mehr-Generationen-Perspektive

Führungskräfteentwicklung

Analyseergebnisse
im Zusammenhang
sehen

Externes Arbeitgebermarketing
Recruiting

Internes Arbeitgebermarketing
Einarbeitungsprogramme
Karrierereise
Talentmanagement



2. Klassifikation

5.2 Fachkräftecheck in drei Schritten

1. Ist-Zustand & Prognose: Unternehmensstruktur/Strategie

Klarheit über die aktuelle Organisations- und Personalstruktur in Kombination mit den Unternehmenszielen hilft, ein Unternehmen zukunftsorientiert aufzustellen. Zusammen mit den Qualifikationen ergeben diese einen Hinweis für die Prioritäten der weiteren Unternehmensentwicklung.

Unternehmensziele (Markt, Budget etc.)	ja	nein	teilweise
Wir können unser Geschäftsmodell klar beschreiben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir wissen um unsere Position am Markt im Vergleich zum Wettbewerb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es werden zukünftig neue Geschäftsfelder notwendig sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir wollen den Unternehmenserfolg durch Wachstum ausbauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben kurz-, mittel- und langfristige Unternehmensziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben eine Unternehmensstrategie, wie wir diese Ziele erreichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisationsstruktur (Aufbau und Ablauf)			
Es gibt klar definierte Zuständigkeiten und regelmäßige Besprechungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für jede Position gibt es ein detailliertes Stellen- und Kompetenzprofil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die wichtigsten Abläufe und Verantwortlichkeiten sind geregelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheidungen werden zeitnah und nachvollziehbar getroffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ziele und Abläufe sind allen Mitarbeitern bekannt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeder Mitarbeiter hat Zugriff auf für ihn relevante Informationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmenskultur			
Es gibt eine Vision, die von den Führungskräften getragen wird	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeder Mitarbeiter kennt unsere Unternehmenswerte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter arbeiten selbstverantwortlich und unternehmensorientiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Betriebsklima ist von Vertrauen und Hilfsbereitschaft geprägt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es werden Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit durchgeführt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal- und Altersstruktur			
Wir kennen die zukünftige Altersstruktur der Belegschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schlüssel- und Engpasspositionen sind bekannt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nachfolge- und Entwicklungspläne sind vorhanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auf Stellenanzeigen ist die Reaktionsquote gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir kennen die Motivatoren der jeweiligen Mitarbeitergruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹⁾ Schlüsselposition: Position (oft personenbezogen), deren Inhaber einen direkten und starken Einfluss auf den Geschäftserfolg hat. Eine Schlüsselposition ist grundsätzlich unabhängig von Führungsverantwortung, einzige Ausnahme ist die Geschäftsführung. In der Regel handelt es sich um Positionen, die ein spezielles Wissen über Prozesse, Märkte, Kunden oder Lieferanten erfordern.

²⁾ Engpassposition: Position, bei der es aktuell und zukünftig einen hohen quantitativen Personalbedarf gibt, der zugleich schwer zu decken ist.

³⁾ Fachspezialist: Experte, der umfangreiches Wissen in einem Fachgebiet hat.

⁴⁾ Erfahrungswerte: Betriebszugehörigkeit und Erfahrung auf dem aktuellen Stellenprofil.

2. Klassifikation

Die Klassifikation bringt Transparenz zu kritischen Positionen und hilft, eine kurz- und langfristige Planung bei der Organisationsentwicklung zu machen.

Tragen Sie hier die Anzahl Mitarbeiter auf den einzelnen Positionen ein. Auf der linken Seite diejenigen mit geringerem Erfahrungswert, rechts die mit mehr als einem Jahr Erfahrung auf der Position.

Erfahrungswerte ¹⁾ : < 1 Jahr im Unternehmen	Schlüsselpositionen ¹⁾		Erfahrungswerte ¹⁾ : > 1 Jahr im Unternehmen
	Anzahl Mitarbeiter: __	Anzahl Mitarbeiter: __	
	↓		
	Engpasspositionen ²⁾		
Anzahl Mitarbeiter: __	Anzahl Mitarbeiter: __		
↓			
Fachspezialisten ³⁾			
Anzahl Mitarbeiter: __	Anzahl Mitarbeiter: __		



3. Qualifikation

Für eine Organisationsentwicklung ist das aktuelle Qualifikationsniveau ausschlaggebend. Anhand der Zuordnung zu den Klassifikationen werden Entwicklungspotentiale im Unternehmen sichtbar gemacht.

	ja	nein	teilweise
Fachkompetenz			
Wir wissen um die Kompetenzen und Stärken der jeweiligen Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedarfsgerechte Entwicklungs- und Qualifizierungsangebote sind Standard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strukturierter Wissenstransfer ist sichergestellt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben Mitarbeiter mit Trainerkompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alle Mitarbeiter sind auf dem notwendigen firmenspezifischen Wissensstand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskräfte können Ziele und Strategien entwickeln und evaluieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenorientierung spiegelt sich in unseren Produkten und Prozessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personale Kompetenz			
Die Führungskräfte handeln und kommunizieren mitarbeiterorientiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskräfte handeln präventiv, um Belastungen entgegenzuwirken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Führungsmannschaft hat die notwendige Führungskompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine offene Kommunikationskultur sichert konstruktive Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter werden in die Arbeitsgestaltung miteinbezogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir geben Raum für innovative Ideen im „Fehler-Irrtum-Verfahren“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeit 4.0			
Bei uns ist zeitlich und räumlich flexibles Arbeiten möglich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedarfsgerechtes Lernen wird bei uns mit neuen Lernmethoden (z.B. E-Learning) verbunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beim Personalmanagement und Recruiting gehen wir kreative Wege	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir betreiben Arbeitgebermarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Gesundheit der Mitarbeiter hat für uns einen hohen Stellenwert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir wissen, wie wir Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medienkompetenz			
Alle Mitarbeiter sind in den Standardprogrammen wie Office fit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt Einarbeitungsprogramme für unternehmensspezifische Lösungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Professionelle Präsentationen sind kein Thema für die Führung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visuelle Gestaltung z.B. Internetauftritt können wir im Unternehmen erledigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitale Büroorganisation wird umgesetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitalisierung			
Wir verwenden digitales Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir wissen, wie wir mithilfe von digitalen Lösungen produktiver werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teams arbeiten erfolgreich hierarchie- und abteilungsübergreifend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neue Technologien sind für uns sehr wichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmensinterne Spezialisten helfen uns bei der Umsetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben ein digitales Wissensmanagementsystem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.3 Weiterführende Infos und Ansprechpartner

Nächste Schritte

Neben bedarfsgerechten und/oder speziell für Ihr Unternehmen zugeschnittenen Weiterbildungsmaßnahmen haben Sie auch die Möglichkeit, zusammen mit einem professionellen Berater gezielt an Themen zu arbeiten.

Eine Übersicht an Einstiegsadressen für Unternehmensberater und Weiterbildung finden Sie auf folgenden Internetseiten.

Unternehmensberater:

- www.beraterboerse.kfw.de
- www.bdu.de/beraterdatenbank
- www.kmu-berater.de/kmu-berater-finden.html

Trainer, Dozenten, Coaches, Supervisoren, Weiterbildungsanbieter:

- www.managerseminare.de/Trainerlink
- www.wis.ihk.de
- www.kursnet-finden.arbeitsagentur.de/kurs
- www.coach-datenbank.de
- www.dvnlp.de
- www.dgsv.de
- www.test.de/Weiterbildung-Datenbanken-Test-Weiterbildungsdatenbanken-4271798-4271807

Kontaktieren Sie uns

Bei der Analyse der Ergebnisse und den nächsten Schritten hilft Ihnen Ihre IHK Niederbayern gerne weiter, so gibt es z.B. Coachingprogramme für Unternehmen, bei denen Sie eine finanzielle Förderung erhalten können.

Ansprechpartner:

Daniela Hausteiner

@ daniela.hausteiner@passau.ihk.de

Herausgeber:

Industrie- und Handelskammer für Niederbayern in Passau

Nibelungenstraße 15 | 94032 Passau | ☎ 0851 507-0

@ ihk@passau.ihk.de | 🌐 www.ihk-niederbayern.de

Projektverantwortung: Daniela Hausteiner

Titelmotiv: Fotolia © puhhha

Druck: Tutte Print GmbH | Druckerei & Verlagsservice | Waldstraße 53 | 94121 Salzweg

Stand: September 2019





Industrie- und Handelskammer für Niederbayern in Passau

Nibelungenstraße 15

94032 Passau

☎ 0851 507-0

@ ihk@passau.ihk.de

🌐 ihk-niederbayern.de