

**DER (DIGITALE)
WANDEL
WIRD NIE
WIEDER
SO LANGSAM
SEIN WIE HEUTE**

Philipp Justus, Google



ERGEBNIS AUS DER INTERVIEW-REIHE
ZU Change - NEW WORK

26. Januar 2021



1. EINLEITUNG

Medien und Meinungen 2019

Die Arbeit wird agil! Hurra?

Nachrichtenquelle: Business Wire (dt.) | 08.02.2019, 11:00 | 569  | 0  | 0 



Veränderung als Dauerzustand – was bedeutet das für die [Arbeit](#) von heute und morgen? Geht es bald nicht mehr ohne agile Arbeitsweisen? Was gilt es, mit Blick auf Arbeitsgesetze, Datenschutzregelungen, und Führungsstrukturen zu beachten? Diesen Fragen widmet sich die Studie „Agile Arbeit 2019 – Organisation, Führung und Arbeitsweise in einer digitalisierten Welt“.

Die Ergebnisse wurden auf dem Unternehmensjuristenkongress des BUJ e.V. in Berlin erstmals vorgestellt. Beteiligt haben sich 104 deutsche Kapitalgesellschaften aus 18 Branchenclustern. Herausgeber sind der Bundesverband der Unternehmensjuristen (BUJ), die Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH und Corporate Legal Insights (CLI).

Agile Arbeit nimmt zu

Die Studie zeigt, dass das Thema ‚Agile Arbeit‘ bei den Unternehmen angekommen ist. Die überwältigende Mehrheit der Befragten (97,11 Prozent) hält agile Arbeit in Zukunft für unverzichtbar oder kann es nicht ausschließen. Allerdings haben nur wenig mehr als 40 Prozent hier bereits eine Strategie entwickelt. Bei weiteren 24 Prozent ist die Entwicklung in der Planung. Unternehmen, die bereits agile Arbeitsmodellen etabliert haben, sehen vor allen Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter haben sich deutlich positiv entwickelt was sich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit niederschlägt.

Agilität gilt als Zaubermittel für schnellere Entscheidungen, bessere Ideen und zufriedener Belegschaften. Der Grundgedanke der Managementmethode ist sinnvoll – doch Experten warnen vor übertriebenen Erwartungen.

 **WirtschaftsWoche**

FÜHRUNGSKRÄFTE
Agiles Management – Wer überleben will, sollte auf Veränderung setzen

Um sich am Markt zu behaupten, müssen Unternehmen agil sein. Das bringt ein völlig neues Organisations- und Arbeitskonzept mit sich. So klappt es.

19.08.2018 - 13:23 Uhr • [1 Kommentar](#) • [6 x geteilt](#)
 Quelle: Handelsblatt Karriere

Medien und Meinungen 2020

Arbeitswelt im Wandel: Die aktuelle Krise stellt die Weichen für „New Work“



Human Resource

Die Krise als Chance: Mehr Offenheit für Technologie und Mut für Veränderungen

Viele Unternehmen konnten sich in den letzten Monaten größtenteils nur virtuell mit Kunden, Zulieferern und ihren Mitarbeitern austauschen. Einer Umfrage von Gartner [2] zufolge haben 88 Prozent der Unternehmen weltweit ihre Mitarbeiter ermutigt oder aufgefordert, in den eigenen vier Wänden zu arbeiten. Ähnlich in Deutschland: Einer aktuellen Erhebung des IAB [3] (Institut für Arbeitsmarktforschung) zufolge waren im April und Mai mehr als die Hälfte der Büroangestellten zumindest zeitweise im Home Office tätig, fast jeder zweite von ihnen ausschließlich. Für zahlreiche Firmen bedeutete diese Umstellung eine enorme Herausforderung: Oft musste die IT-Infrastruktur für das mobile Arbeiten auf breiter Basis erst implementiert werden.

Anforderungen an Personaler

Das Rollenkonzept in fluiden Organisationen stellt Anforderungen an die Personalentwicklung. Die HR-Abteilung muss Mitarbeiter in ihren vielschichtigen Rollen begleiten und unterstützen. Lernprozesse werden aufgrund von kürzeren Innovationszyklen und... Die Rolle der Personalentwicklung ist, sie bei der Ressourcen bereitzustellen.

Das New-Work-Konzept ist kein alter Wein in neuen Schläuchen. Wollen Unternehmen sich den veränderten Anforderungen in Organisation, Führung und Personalentwicklung anpassen, müssen Entscheider und Personalabteilungen ankommen.

info@faz-personaljournal.de

Handelsblatt

„New Work“ – Welche Vorstellungen haben Mitarbeiter?

Und was ist „New Work“ nun genau? Sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiter verbinden mit dem Arbeitsplatz der Zukunft in erster Linie die Themenkomplexe Mobilität und Technologien. Für rund 62 Prozent der befragten Mitarbeiter ist die Veränderung der Unternehmenskultur ein wichtiger Bestandteil von „New Work“. Aktuell empfinden 79 Prozent der befragten Mitarbeiter ihren derzeitigen Arbeitsplatz als „noch weit entfernt vom“ beziehungsweise „nur ansatzweise so“, wie sie sich den Arbeitsplatz der Zukunft vorstellen. Eine flexiblere Zeiteinteilung steht ganz oben auf der Liste. Während 60 Prozent der Frauen gerne die Möglichkeit hätten, aus dem Home-Office zu arbeiten, ist für Männer der standortunabhängige Datenzugriff der wichtigste Aspekt.

Inwieweit werden Mitarbeiter jedoch bei der Transformation zum Arbeitsplatz der Zukunft berücksichtigt? Zwar ist die Einbeziehung der Mitarbeiter für den Erfolg des Wandels ausschlaggebend. Die Ergebnisse zeigen aber, dass es in dem Bereich noch deutliches Verbesserungspotential gibt. So informiert nur ein Drittel der Unternehmen (31 Prozent) die Arbeitnehmer regelmäßig über den Prozess der Transformation.

Megatrend New Work

Die Digitalisierung wirft den Menschen auf sein Menschsein zurück – vor allem im Arbeitsleben. Wenn Maschinen künftig bestimmte Arbeiten besser verrichten können als der Mensch, beginnen wir, über den Sinn der Arbeit nachzudenken. Wenn die Arbeit uns nicht mehr braucht, wofür brauchen wir dann die Arbeit? New Work beschreibt einen... Sinnfrage beginnt und die Arbeitswelt von Grund auf... tivökonomie ist angebrochen – und es gibt Abschied zu... tungsgesellschaft. New W... in den... nzialfaltung... dienst des... um zu... ten.

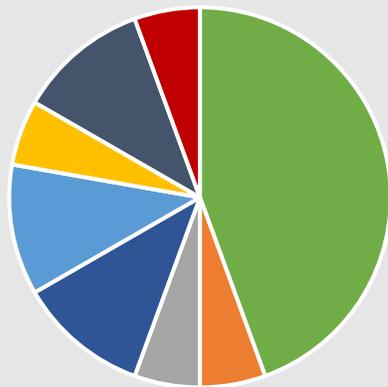
ABLAUF & DATEN & FAKTEN

Mir war es wichtig, dass ich mit Menschen spreche, die gestalten und somit etwas für ihr Unternehmen, für ihre Mitarbeiter und zuletzt auch für sich bewegen. Dabei stand ein möglichst breites Meinungsbild im Fokus.

Mein Ziel war es, die wirklichen Schmerzpunkte in Bezug auf Change und New Work zu erfahren.

Der Inhalt des Interviews bezog sich auf vier Thesen (siehe ff), die ich vorgestellt habe. Damit sind wir in eine offene Diskussion eingestiegen. Die Thesen sollte der Interviewpartner gewichten, die eigene Erfahrung erzählen und ergänzen. Zusätzlich hat mich interessiert, welche Erkenntnis der Interviewpartner aus 2020 mitgenommen hat.

Gewichtung der Teilnahme



Anzahl:	34 Unternehmen angefragt 18 Unternehmen haben teilgenommen (53%)
Branche:	5 Energie, 1 Handel, 2 Produktion, 2 Finanzen, 2 Versicherung, 1 NPO, 3 Vertrieb, 2 Dienstleister
Position:	Geschäftsführung, Bereichsleitung, Referenten

Zeitraum: November 20 – Januar 21
Dauer des Interviews: max. 30 Minuten

VIER THESEN

Grundlage für meine Interviews waren vier Thesen, die ich aus meinen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit verschiedenen Unternehmen aus verschiedensten Branchen entwickelt habe. Es galt diese Thesen in den Gesprächen zu verifizieren und neue Sichtweisen einzusammeln

1

Unternehmen verlieren den Anschluss, wenn notwendige Veränderungen nicht erkannt werden.

(schnell veränderter Markt vs. es läuft doch gut, wieso verändern)



2

Hierarchiedenken behindert Veränderung.

(ganzheitliches Denken und Handeln, vom Ich zum Wir vs. mein Königreich verteidige ich)



3

Eine gute Kommunikation im Unternehmen ist die Basis für ein gesundes Unternehmen.

(Transparenz vs. Wissen ist Macht)



4

Ohne Entwicklung des MINDSET der Mitarbeiter/Management ist Veränderung nicht möglich.

(Selbstständigkeit vs. Mitarbeiter sollen das tun, was man ihnen sagt)



ÜBERBLICK AUSWERTUNG- VIER THEMENFELDER

Die Auswertung ist eine rein qualitative Auswertung. Die vielen Informationen aus ganz unterschiedlichen Blickwinkeln habe ich in die unten stehenden **Haupt-Themenfeldern** eingeteilt, da sich die Antworten mit meinen Erfahrungen aus der **Praxis decken**. Die Kriterien (1 – 4) haben sich dabei herauskristallisiert, jede Seite des u.g. Themas ist entsprechend aufbereitet. Die Themen überschneiden sich zwar zum Teil, d.h. eine schwarz/weiß-Trennung ist manchmal nicht möglich, dient aber letzten Endes zur groben Orientierung.

KULTUR/MINDSET

Denken, Persönlichkeit, Verhalten ..

FÜHRUNG

Management, sich selbst und MA führen..

KOMMUNIKATION

untereinander, intern, extern..

ORGANISATION

Struktur, Prozesse, Technik..

Aufbau je Seite/Thema inkl. Empfehlung für Umsetzung:

1. Erkenntnis aus 2020

Welche Erkenntnis war im Jahr 2020 am wichtigsten und hat man gelernt.

2. da hakt es

Welche Herausforderungen gibt es.

3. das braucht es

Was ist für einen Change zu New Work notwendig.

4. so gehts

Lösungsansätze, die gut funktionieren oder aktuell getestet werden.



2. ERGEBNIS

ZITATE

„vorher: „Home Office funktioniert nicht, kann nicht klappen“ / nachher: „muss mich revidieren, das ist Bullshit, was ich gedacht habe“

„Für mich ist klar, dass sich viel ändern wird, vor allem in der Führung, deshalb habe ich eine systemische Coachingausbildung gemacht“

„Covid hat uns echt geholfen schneller und besser zu werden, auch wenn es viele Hürden zu überwinden gibt. Wir haben sehr viel gelernt und neues eingeführt.“

„Die neue Generation will sich verwirklichen können, Karriere zählt weniger sondern was können sie neben ihrem Job noch sinnvolles tun. Diese Zeit muss ich Ihnen geben, wenn ich sie behalten will.“

„Scheitern sollte zum Alltag gehören“

„Mitarbeiter können sich leicht verstecken - hinter der digitalen Welt.“

„Der Flurfunk fehlt..“

„Es gibt Grenzen im Home Office man darf es nicht übertreiben“

„Ich kann nur was ändern, wenn ich verantwortlich bin und will.“

„Ich hätte nicht gedacht, dass ich in meinem Denken so festgefahren bin“

„Ich musste noch vor einem Jahr für bessere Technik und für Home Office kämpfen, jetzt ist es selbstverständlich, hybrides Arbeiten.“

„Ich dachte, wir stoßen schnell an Grenzen, wir sind darüber hinaus gewachsen.“

„Es geht immer weiter, der Rest kommt von selbst.“

Die TOP 3 – der Weg zu “Change - New Work“

ERKENNTNIS aus 2020: ERWARTUNGEN VOLL ÜBERTROFFEN

1

Mindset ist die Grundlage und der Beginn! Ohne das richtige Mindset keine wirksame Veränderung. Dazu braucht es die Bereitschaft zur **Persönlichkeitsentwicklung**.

2

Kommunikation ist der Zugang zum Mitarbeiter und **unterstützt** die **Veränderungsprozesse** grundlegend. **Kommunikation** muss **gegenseitig** passieren.

3

Wirksame Veränderung muss **von oben entschieden und vorgelebt** werden. Und zwar **permanent**.

KULTUR / MINDSET (1/2)

1. Erkenntnis aus 2020

- Veränderung tut der Kultur im Unternehmen gut und fördert den Zusammenhalt und die Zusammenarbeit
- ich kann Mitarbeitern mehr zutrauen, als ich dachte
- Kultur passiert sowieso, ob bewusst oder unbewusst
- wenn es darauf ankommt, ist Veränderung möglich
- Auch unsere Kunden finden jetzt Gefallen am virtuellen Treffen: angenehm und effizient
- Remote ist jetzt mehr möglich, unnötige Reisen fallen jetzt weg
- wir sind alle achtsamer geworden, wir selbst sowie unsere Kunden
- wir haben viel Veränderung in kurzer Zeit geschafft
- in der Krise geht alles schneller
- wir unterschätzen Mitarbeiter, sie können mehr, als wir denken
- Veränderung beginnt mit den Mitarbeitern

2. da hakt es

EMOTION

- Menschen empfinden Veränderung oft als Eingriff in das persönliche Umfeld, damit entsteht Abwehrhaltung
- Es entsteht das Gefühl, seine Sicherheit zu verlieren
- Veränderung bringt viele Ängste seitens Führungskräfte und Mitarbeiter hervor
- Geschäftsführung hat das Gefühl von Kontrollverlust, wenn keine physische Anwesenheit = keine Performance

VERHALTEN

- soziales Verhalten fehlt oft: z.B. die Frage fehlt oft - Wie geht es Dir?
- in der traditionellen Branche ist mehr Misstrauen vorhanden
- das Management ist sich oft nicht einig, deshalb ist Vorleben schwierig
- der Fehler ist, dass Veränderung als Projekt gesehen wird (geht wieder vorbei), Veränderung hört nie auf, ist ein ständiger Prozess
- teilweise haben Führungskräfte und Mitarbeiter eine konsumierende Haltung, wollen Lösung auf dem Silbertablett serviert haben, wollen keine eigenen Ideen finden
- auf das eigene Recht pochen hindert daran, Lösungen zu finden

PERSÖNLICHKEIT

- Eigen vs. Fremdbild stimmt oft nicht
- langjährige Mitarbeiter kennen die Welt da Draußen nicht, was sich verändert hat, deshalb fehlt oft das Verständnis oder auch Interesse für Neues/Notwendigkeit, wie es anders sein könnte
- Loslassen können: z.B. eigenes Büro, Verantwortung, Status
- Silodenken ist veränderungsschädlich
- Thema Verantwortung ist ein großes Thema, die einen wollen Verantwortung haben, dann aber ganz, nur eigene Entscheidungen zählen, die anderen übernehmen Verantwortung, aber nicht wirklich, „gelernte Hilflosigkeit“ wird gespielt. Es entsteht viel Diskussion.

KULTUR / MINDSET (2/2)

3. das braucht es

- Fehlerkultur: Mehr zu Fehlern stehen, eine Fehlerkultur ist notwendig, es braucht Toleranz von oben nach unten aber auch von unten nach oben
- Flexibilität
- Lernbereitschaft: Mut, neues auszuprobieren
- Transparenz und Ehrlichkeit
- Mindset passend zum Wandel: z.B. ganzheitlich denken und handeln
- Persönlichkeitsentwicklung als festen Bestandteil
- Mindset institutionalisieren
- Es braucht neben Kreativität auch Disziplin und Regeln
- Bereitschaft für Veränderung, um neue Blickwinkel einnehmen zu können
- den Mensch im Fokus haben

4. so gehts

MINDSET

- Umdenken, anders Denken zulassen, Erlaubnis geben, anders zu denken und zu handeln
- Spaß an der Veränderung haben
- Veränderung einfach beginnen und machen
- Mitarbeiter mehr in Entscheidungen integrieren
- Geschäftsführung steht zu 100% hinter der Veränderung, Haltung vorleben
- ich als Chef bin Teammitglied
- Fachbereiche so ins Team integrieren, dass das Gefühl eines Teammitgliedes entsteht

RESILIENZ

- viel mehr Resilienz für alle ermöglichen, z. B. Teambuilding-Maßnahmen, Meditation, Tools, um mit Emotionen klar zukommen, gerade in der Corona-Zeit, wöchentlicher Check up, wie geht's mir
- Ideen gemeinsam entwickeln mit den Mitarbeitern
- Angebote machen, was hilft: Buch, Video, Gespräche etc.

KOMMUNIKATION

- Kontakt intensivieren zwischen Führungskraft und Mitarbeiter
- sich untereinander kümmern
- viel Austausch zwischen GF – FK – MA – GF - FK , für Mitarbeiter sichtbar sein

PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG

- Persönlichkeitsentwicklung als festen Bestandteil integrieren
- Lernlandkarte für Orientierung und Motivation
- Coaching für Führungskräfte: Reflektion, Mitarbeitern vertrauen können, glaubhaft sein, direktes Umfeld der Mitarbeiter kennen (löst bei Veränderung direkte Betroffenheit aus)
- Coaching-Calls anbieten

EMPFEHLUNG

1. Veränderung ist kein Projekt oder eine Abteilung. Veränderung bewusst in die alltäglichen Prozesse und Abteilungen/Teams integrieren in Form von Kommunikation, Awareness
2. Sich kontinuierlich austauschen und über Herausforderungen sprechen, alle sind betroffen und tragen es mit. Gemeinsam lassen sich Hindernisse einfacher lösen
3. Bewusst Fragen in Meetings, Gesprächen, Kommunikation integrieren: Was fehlt Dir? Was brauchst Du? Wie geht es Dir? Was hindert Dich weiterzugehen? Was wünschst Du Dir?
4. Vorleben: gesunder Mix von Geschäftsführung, Führungskräften und Mitarbeitern, die hinter dem Vorhaben stehen und vorleben, damit Verteilung auf mehr Schultern und ein gesunder Austausch entsteht. Man kann selbst erfahren, wie sich Veränderung anfühlt und sich darüber austauschen und Lösungen finden.
5. Eine Lernkultur entwickeln u. bewusst mit Blockaden und Ängsten umgehen. Permanente Hilfe anbieten, in das tägliche Arbeitsleben integrieren (nicht 6 mal im Jahr..).

FÜHRUNG

1. Erkenntnis aus 2020

- in Zeiten von besonderen Herausforderungen muss ich meinen Mitarbeitern vertrauen können, wenn ich das nicht kann, habe ich Probleme
- ich war dankbar, dass in dieser Krise viel geleistet wurde, bei überdurchschnittlicher Belastung, hätte ich so nicht erwartet
- Veränderung findet dann statt, wenn sie in der Geschäftsführung auch stattfindet
- Der Generationenwechsel schafft sowieso ein neues Set up
- die neuen Generationen haben die Work-Life-Balance schon verinnerlicht, jetzt geht es um Verwirklichung (z.B. Start up nebenbei gründen, was Zweites aufbauen ..), kann sie nicht zwingen, so wie ich zu denken

2. da hakt es

- alte Führungskräfte trainings passen nicht zum Wandel
- neue Mitarbeiter/Führungskräfte können aktuell nicht so eingearbeitet werden, als wären sie vor Ort, Präsenz und direkter Kontakt fehlen
- Führungskräfte wissen nicht, wie man Teams digital führen kann, da das nicht gelernt ist
- Wenn Führungskräfte in „Kästchen“ denken, bekommt man kein gutes Gesamtergebnis

3. das braucht es

- Vorleben, entsprechende Haltung seitens Geschäftsführung
- Kommitment vom Management
- Führungsbild passend zur agilen Struktur, Führungskräfte für neue Arbeitswelt entwickeln
- Kunst, die alte mit der neuen Welt kombinieren
- Hierarchie mit Führungsverantwortung: soziales Führen, soziale Kompetenz
- Führung schafft die Bühne und den Raum, damit Veränderung stattfinden kann
- Führen ist ein Privileg, hat aber auch Pflichten
- neues Führungsmodell passend zum Wandel einführen
- Strategie und Kultur hängen ganz eng zusammen, d.h. Ziele auch mit der Kultur verknüpfen

4. so gehts

MITARBEITER

- Schlüsselmitarbeiter einsetzen
- Neue Mitarbeiter bringen neue Sichtweisen und Ideen mit
- Querdenker reinholen
- Menschen einstellen, die zu den Unternehmenswerten passen
- autarkes Arbeiten ermöglichen
- Mitarbeiter fördern, die Lust haben
- Mitarbeiter aktiv weiterentwickeln
- wenn ich kompetente Mitarbeiter haben möchte, muss ich Freiraum für Verwirklichung geben

FÜHRUNGSKRÄFTE

- Paten an die Seite gestellt bekommen, wenn Veränderung schwierig ist
- klare Definition der Führungsrollen
- maximale Delegation
- in Vertrauen investieren
- Führungsverständnis braucht einen Mix von Freiheit, Autorität, Disziplin, Regeln und Teamarbeit

EMPFEHLUNG

1. Es braucht ein dem Markt, Kunden, Umwelt angepasstes Führungsmodell. Das bedeutet, auch hier ständig die Veränderung des Marktes und der Kunden im Blick zu haben und die Führungsmodelle entsprechend anzupassen. Die Entwicklung geht hin zum sozialen/kollegialen Führen, d.h. ein Mix aus Kopf, Herz, Hand – NEU: mit Gefühl führen.
2. Digitales Führen ist wichtiger denn je und hat viele überrollt: „plötzlich musste ich das können“. Es gibt hierzu noch nicht viele Erfahrungen, theoretisch ja, aber praktisch weniger. D. h. die Haltung ist wichtig: Ausprobieren, testen, Fehler machen können, das ist normal, alle lernen gerade, austauschen und Coachings dazu anbieten.
3. Für seine Mitarbeiter sichtbar zu sein, z.B. tägliches Daily, 10-15 Minuten. Es benötigt auf Dauer ein ganzheitliches Konzept, um nah am Mitarbeiter zu bleiben.

KOMMUNIKATION

1. Erkenntnis aus 2020

- Home Office hat die Kommunikation untereinander sehr reduziert, das fehlt
- Flurfunk findet nicht mehr statt, er trägt auch zu Austausch bei, die spontanen Gespräche fehlen
- persönliches Kennenlernen fehlt, über Teams geht das nicht, dadurch kann keine Nähe erzeugt werden
- Mitarbeiter fühlen sich vom Unternehmen abgeschnitten, sie fühlen sich zu weit weg

2. da hakt es

- keine transparente interne Kommunikation, der Gedanke das brauchen wir nicht, fördert Misstrauen
- zu wenig Kommunikation vom Management
- Führungskräfte fühlen sich überfordert, hier die richtigen Tools einzusetzen und zu finden
- es findet untereinander zu wenig Austausch statt
- es erfordert mitdenken und selbstverantwortliches Handeln was ich wem wann kommuniziere. Das muss aktiv passieren.
- Auch wenn die Strategie mit meinen Leuten erarbeitet wird, sie können sie nicht erklären.

3. das braucht es

KOMMUNIKATION - PROZESS

- Permanente Kommunikation
- einen Plan haben
- Kommunikation in beide Richtungen, gerade in der digitalen Welt
- Bewusstsein und Disziplin bzgl. was sage ich was nicht, über was informiere ich wen und wann

KOMMUNIKATION - INHALT

- Eine Vision
- Werte
- Offenheit und Ehrlichkeit
- Marktveränderung/Strategie muss verstanden werden, damit sie umgesetzt werden kann.

VERNETZUNG

- viel Austausch und gegenseitiges Lernen in der Branche oder branchenübergreifend
- interne Vernetzung

4. so gehts

KOMMUNIKATION - PROZESS

- Influencer im Unternehmen einsetzen, d.h. Mitarbeiter einsetzen, die Lust haben, zu kommunizieren
- neue Kommunikationsformate und -medien verwenden, z.B. App, Vorstandsblog, News Room, Coffee Corner
- agile Tools nutzen, z.B. Daily, Team JF, Werkzeuge von Teams, um informiert zu halten
- morning calls, chatfunktion nutzen

KOMMUNIKATION - INHALT

- Werte und Vision transportieren: Was bedeutet das für jeden einzelnen, für die Abteilung, für den Bereich
- Offenheit und Ehrlichkeit seitens des Unternehmens
- Konsequenzen klar aufzeigen, schafft Vertrauen

EMPFEHLUNG

1. Offenheit, Transparenz und Ehrlichkeit bilden die Grundlage um bei den Mitarbeitern Vertrauen zu erzeugen.
2. Sichtbarkeit und soziales Verhalten ist wichtig, denn Mitarbeiter können sich leichter verstecken und haben in der Nicht-Kommunikation/Home Office keine sichtbare Präsenz mehr. Das erfordert besondere Aufmerksamkeit jedem Mitarbeiter gegenüber. Bieten Sie unterschiedliche Austauschformate an, damit Sie nah am Mitarbeiter bleiben.
3. Austausch und Vernetzung intern sowie extern sind Voraussetzung um Teil des natürlichen Veränderungsprozesses zu sein. Unbedingt Präsenz und hybride Treffen anbieten. Die zukünftigen Austauschmöglichkeiten werden damit vielfältiger.

ORGANISATION

1. Erkenntnis aus 2020

STRUKTUR

- nicht alles lässt sich planen
- Weniger ist mehr, ein Teil der Veränderung entsteht sowieso durch operativen Druck
- Produktivität ist gleich geblieben, teilweise sogar gestiegen

TECHNIK

- jetzt ist alles möglich, es gibt technologisch keine Grenzen mehr
- wir haben einen technologischer Sprung gemacht
- hätte nie gedacht, dass Home Office möglich ist, es funktioniert viel besser als ich dachte
- Wir haben Grenzen überwunden, sogar Versammlungen mit über 600 Personen sind möglich und hat gut funktioniert
- jetzt sind wir bereit für Shared Service Desk

2. da hakt es

STRUKTUR

- zu viele Hierarchien, notwendige schnelle Entscheidungen sind so nicht möglich
- Hierarchien sind Killer von Innovationen, sie sind gegen Agilität
- Alte Verwaltungs- und Personalprozesse passen nicht zur neuen Zeit
- Mitarbeiter kann sich leicht verstecken „hinter der digitalen Welt“
- hierarchisch geprägtes Unternehmen ist wenig veränderungsbereit
- als Traditionsunternehmen Start up sein wollen, das funktioniert nicht

TECHNIK

- größte Herausforderung war das digitale Arbeiten
- Es gibt Grenzen im Home Office
- IT outsourcen ist der größte Fehler, den man machen kann, wenn man keine Ahnung von der eigenen IT mehr hat, wird man überrollt

3. das braucht es

- durchdachtes Home Office-Konzept
- neue Bürokonzepte benötigen Changemanagement
- Offenheit, Impulse von der Mannschaft wahrnehmen wollen aber auch Impulse von oben in die Mannschaft geben
- Es braucht Führungsebenen, aber mit einem anderen Mindset/Verständnis von Führung

4. so gehts

- forschen, z.B. Zusammenarbeit mit Universitäten, welche Arbeitsmodelle für die Zukunft noch möglich sind
- Hybrides Arbeiten ermöglichen
- Räume entsprechend ausstatten: Meeting- und Büroräume
- Prozesse übergreifend umsetzen
- IT nicht abhängig vom Umsatz machen, in gute IT investieren

EMPFEHLUNG

1. IT ist das A und O der Zukunft, ohne entsprechendes Wissen darüber und eigene IT wird Digitalisierung im Arbeitsbereich schwer möglich sein.
2. Hierarchie ist gut, sollte aber an die neue „Führungswelt“ angepasst werden. Es braucht Regeln, Disziplin, Flexibilität etc. aber auch Selbstorganisation, Kreativität..
3. Vom Ich zum Wir: ganzheitliches übergreifendes Denken ist notwendig. z.B. Mitarbeiter einladen, sich mehr einzubringen, mehr ehrliches zuhören..
4. Neue Bürokonzepte zum einen Ausprobieren und forschen, was passt zum Unternehmen. Mitarbeiter entsprechend mitnehmen und einbinden = Changekonzept erstellen.

FAZIT

Es hat in 2020 viele Unternehmen hart getroffen, und viele kämpfen um Ihre Existenz.

Und doch hat Covid-19 in Unternehmen einiges in Bewegung gebracht. Ich war sehr vom positiven Ergebnis überrascht. Insbesondere für die digitale Transformation ist die Pandemie zum **KATALYSATOR** geworden. Alle Teilnehmer haben ausnahmslos gesagt, dass Covid positiv dazu beigetragen hat, ein großes Stück weiterzukommen. Und auch die Idee von **NEW WORK** hat einen Schub erfahren und wird in vielen Firmen vom schönen Theorem zur praktizierten Arbeitswirklichkeit. Diejenigen, die sich schon länger mit Digitalisierung und neuen Arbeitsmodellen auseinandersetzen, haben es allerdings leichter. Die Krise trägt also bei, zu wachsen, neue Ideen zu finden und in die Kraft zu kommen.

Die Detailseiten zeigen deutlich, dass zu Kultur/Mindset am meisten gesagt wurde. Deshalb ist davon auszugehen, dass das **MINDSET** eine wichtige **GRUNDLAGE** für **VERÄNDERUNGSPROZESSE** ist.

Für mich hat sich herauskristallisiert, der **MENSCH** muss noch mehr im **FOKUS** stehen. Das bedeutet, die Entwicklungen wirken sich auch auf die **FÜHRUNG** aus. Digitalisierung und digitales Arbeiten, beides benötigt nicht nur technologische Lösungen, sondern ein mehr an Beziehungs- und Lernfähigkeit, es braucht z. B. mehr Selbstreflexion.

BEISPIEL Innovation und Führung

78 % der Geschäftsführer glauben, dass Innovation für Wachstum unbedingt nötig ist. Nur 20 % aller Unternehmen regen Ihre Mitarbeiter zu innovativem Denken an und belohnen Kreativität und neue Ideen.



MEINE STRATEGIE- BEISPIELE

Der Wandel gelingt mit den folgenden vier Säulen. Dabei ist es nicht wichtig, alles auf einmal umzusetzen und auch oft nicht sinnvoll. Setzen Sie aus jedem Themenfeld permanent etwas um.



PERSÖNLICHKEITS- ENTWICKLUNG

Bauen Sie sich einen **internen Coach-Pool** auf, damit Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte schnell Hilfe oder Antworten bekommen, wenn Sie sie zeitnah oder ad hoc benötigen. Bieten Sie Tools für alle an.



KOMMUNIKATION

Tauschen Sie sich auch **extern aus**, nehmen Sie an Diskussionen mit operativen Themen teil. Sie können dadurch Wissen weitergeben oder von den anderen lernen. **Fragen** sind das A und O, Austausch zu fördern, integrieren Sie Fragen.



KULTUR

Jedes Unternehmen hat ihre eigene Kultur. Wenden Sie agile Methoden (Test & Learn, Design Thinking etc.) z.B. auch für die Entwicklung von Changemaßnahmen, Entwicklung von Weiterbildungen, Führungsmodellen an. **Nutzen Sie das Wissen und Motivation Ihrer gesamten Belegschaft.** Laden Sie dazu ein.

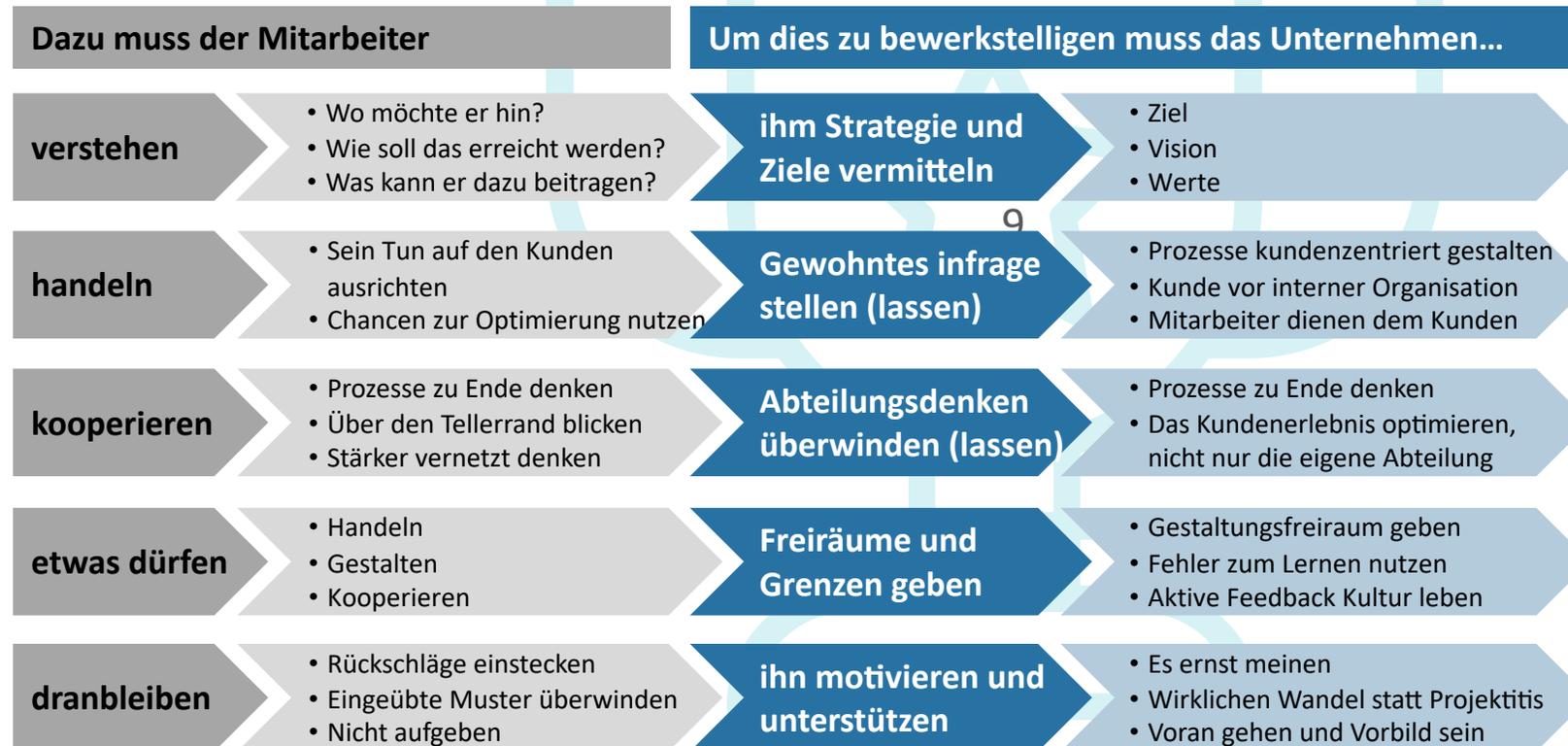


ORGANISATION

Fangen Sie klein an, jeder Schritt zählt. Integrieren Sie den Gedanken „**Veränderung ist natürlich**“. Jeder erfährt täglich Veränderungen, ob im Privaten oder im Beruf, es fehlt oft nur das Bewusstsein dafür. Laden Sie ein, **Teil der Organisation zu sein** bzw. werden, dann benötigen Sie keine Changeabteilung.

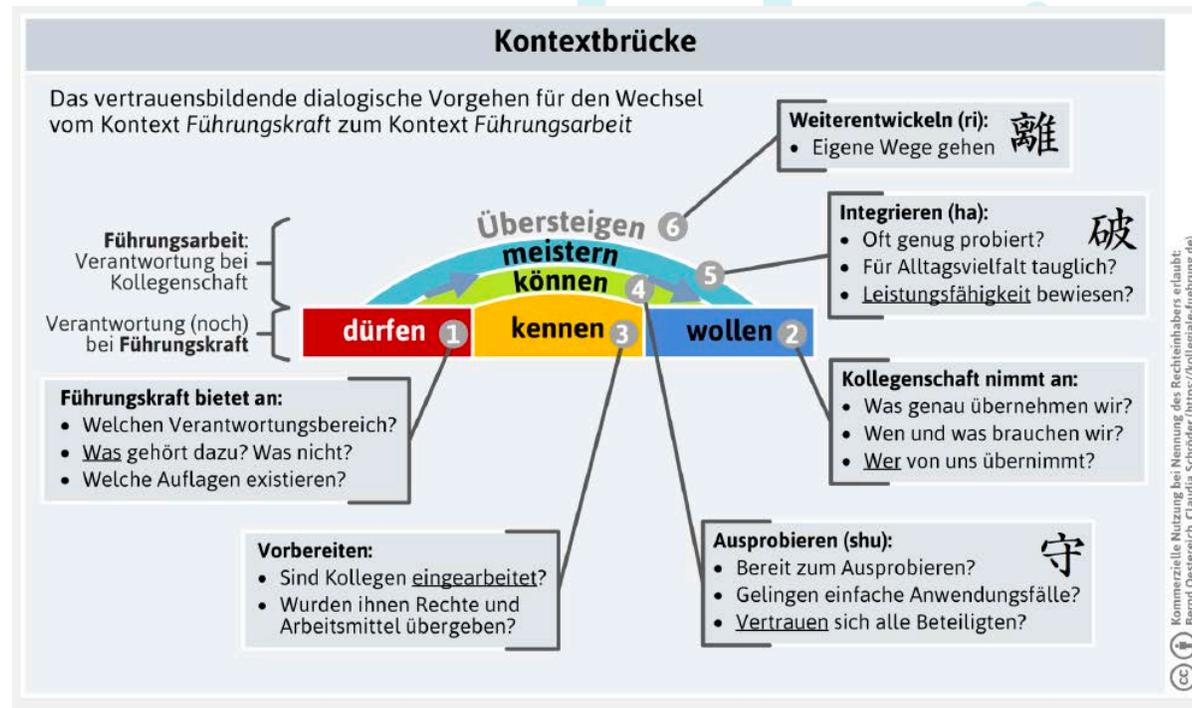
MÖGLICHER BAUSTEIN I EINER UMSETZUNG – Entwicklung von ... hin zu

Mindset und Persönlichkeitsentwicklung braucht beides, den Mitarbeiter und die Führungskraft bzw. das Unternehmen. Folgend ein Beispiel, wie sich Mitarbeiter, Führungskräfte und schließlich das Unternehmen damit entwickeln können.



MÖGLICHER BAUSTEIN II UMSETZUNG – „kollegiale Führung“

Ein weiteres Beispiel, wie „kollegiale Führung“ gelingen kann.

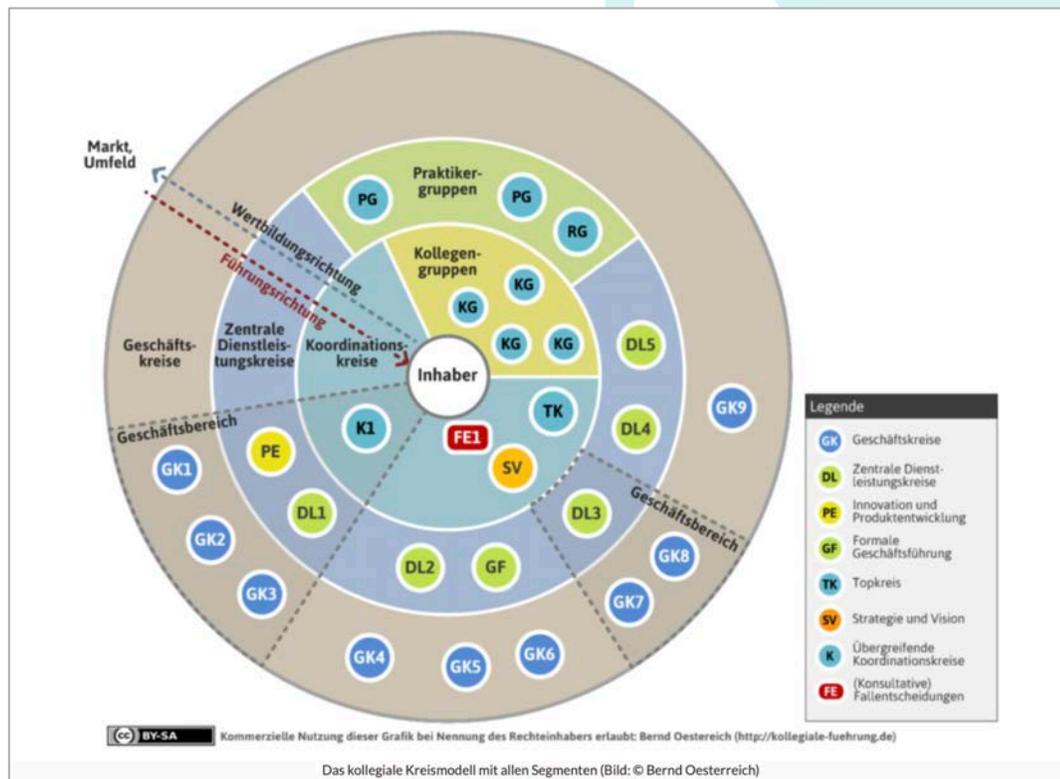


1. Wechsel des Führungs- und Organisationskontext:
Von Führungskraft zu Führungsarbeit
2. andere Personen treffen Entscheidungen, als man selbst getan hätte = **Loslassen**
3. **Einvernehmen** der einzelnen Verantwortungsbereiche
4. für Bereiche, die kollegial gestaltbar sind, für die ein „**Dürfen**“ vorliegt

Wer ist wichtiger als das Wie: Menschen übernehmen Verantwortung, treffen Entscheidungen, deshalb müssen Menschen als erstes gefunden und benannt werden. Auch wenn es „nur“ um Regeln geht, es ist relevant, wer sich um Anwendung, Einhaltung, Reflexion etc. kümmern. Das Was muss geklärt sein.

MÖGLICHER BAUSTEIN III – „Kreisorganisation“

Agile Organisationsentwicklung: Auszug, Aufbau einer Kreisorganisation.



Agile Organisationsentwicklung ist

- die schrittweise empirische (Weiter-)Entwicklung einer Organisation durch kontinuierliche praktische Erprobungen einzelner Veränderungen mit anschließender Nutzenbewertung und Fortführungsentscheidung
- in einem systemisch-integralen Wertesystem und mit kollegial-selbstorganisierten Führungs- und Organisationsprinzipien.

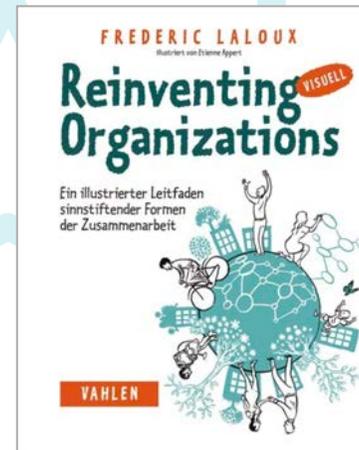
In einem soziokratischen Führungskreis teilen sich alle Kreismitglieder die Verantwortung. Jeder leistet einen Teil der Führungsarbeit. Zum einen dadurch, dass der Kreis mit Hilfe des Konsent-Prinzips gemeinsam direkt Entscheidungen trifft. Zum anderen aber auch dadurch, dass der Kreis bestimmte Aspekte und Teilzuständigkeiten an einzelne Mitglieder (hier auch: konsultativer Einzelentscheid) delegiert bzw. Rollen definiert und Rolleninhaber wählt.

LITERATUR-TIPPS – Auszug Empfehlungen in Richtung agiles und holistisches Arbeiten

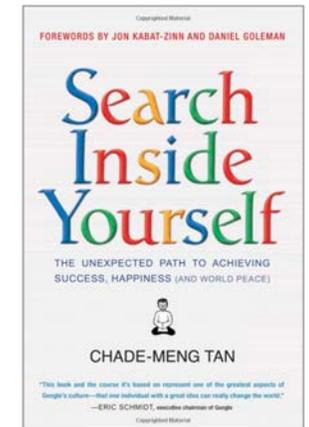
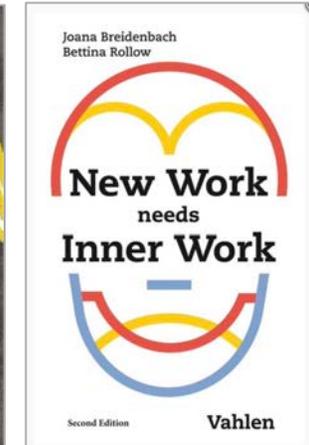
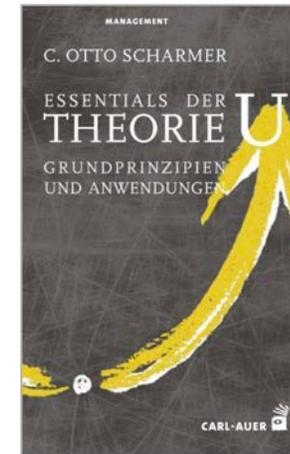
RÄUME EINRICHTEN



ORGANISATIONSFORMEN



PERSÖNLICHKEIT



DANK E
für Ihre Teilnahme

3. KONTAKT

ZU MIR



Meine Mission ist, mit Herzblut und auf Augenhöhe die beste New Work-Experience für Unternehmen zu schaffen.

Ich verstehe mich als Anstifter, Katalysator und Begleiter von Veränderungsprozessen.

Mir liegt es am Herzen, Organisationen, Teams und Individuen lebendig zu machen, das Menschliche an den Arbeitsplatz zu bringen. Kurz: sie zu befähigen, sich mit ihrem Potenzial einzubringen. Der Schlüssel dazu sind für mich vertrauensvolle Verbindungen. D.h. ehrlicher Austausch, Empathie und Demut. Ich vereine in meiner Arbeit Methoden moderner Organisationsentwicklung, Team-, Einzelcoachings, wichtig ist für mich hier auch die Seele, der Spirit.

Für Sie: Ein Sparringspartner, der Klarheit schafft, Impulse setzt und mit offenem Ohr und Herzen dabei ist.

Sprechen Sie mich gerne an, wenn Sie Fragen zum Ergebnis, zur Umsetzung haben oder meine Expertise wünschen.

Klicken Sie dazu auf meine Mailadresse oder rufen mich an.
Ich freue mich auf Sie.

Rita Graf
BusinessSPIRIT CHANGE – NEW WORK
Beratung, Coaching, Persönlichkeitsentwicklung

Mail: mail@rita-graf.de
Mobil: 0170/96471234
www.rita-graf.de