

NEW WORK

Neue Formen der Zusammenarbeit
für die Herausforderungen von heute und morgen



**ENERGIE DURCH
ENTWICKLUNG**

*Experten für zukunftsfähige
Unternehmensführung*

EDITORIAL

New Work – neben Digitalisierung und Agilität eines der zentralen Themen, nicht nur für Unternehmensführung sondern auch für die Entwicklung unserer Gesellschaft. Es geht darum, alte Denk- und Verhaltensweisen, die durch die sich massiv ändernden Rahmenbedingungen nicht mehr dienlich sind, loszulassen, sie sprichwörtlich zu verlernen, um neue, hilfreichere Lösungsansätze zu lernen. Die Veränderung von Perspektive, Haltung und Einstellung sind dabei grundlegende Voraussetzungen für ein erfolgreiches Leben und Wirtschaften in einer digitalen Welt, die ganz andere Spielregeln hat.

Mit dieser Ausgabe unseres MAGAZINS bieten wir einerseits eine Orientierungshilfe für diese neue Welt, indem wir in unserem NEW WORK ABC die verschiedenen neuen Begriffe einzeln erläutern und in Zusammenhang bringen. Andererseits zeigen wir durch unsere verschiedenen Fachbeiträge viele konkrete und praktische Tipps und Handlungsimpulse auf, wie insbesondere auch kleine und mittlere Unternehmen in einer digitalen Welt erfolgreich sein können.

Herzlichst,
Victoria Gerards
Inhaberin
Energie durch Entwicklung!



INHALT

01 New Work: Alter Wein in neuen Schläuchen oder echte Innovation? (Victoria Gerards).....	4
02 Making Future Work Transformationsprozesse ganzheitlich gestalten (Judith Klups)	6
03 Führung: agil bitte! (Nicole Neubauer).....	10
04 Scheitern auf dem Weg in die Zukunft: Warum einigen Unternehmen die Transformation zur agilen Organisation nicht gelingt (Victoria Gerards).....	12
05 Digitalisierung Alles eine Frage der Einstellung? (Manuela Schwarz).....	14
06 Inspiration Coffee (Britta Flaitz).....	16
07 Unconscious Biases Warum unbewusste Wahrnehmungsverzerrungen Entwicklung verhindern (Victoria Gerards).....	18
08 Energie durch Entwicklung stellt sich vor	21
09 „Hey Alter, chill mal!“ New Work mit der Generation X, X und Z (Dr. Uwe Machwirth).....	22
10 Sketchnotes Hilfreiche Visualisierung von komplexen Zusammenhängen (Stephanie Kowalski).....	26
11 New Work ABC.....	28
• Agilität	
• BarCamp	
• Business Model Canvas	
• Desing Thinking	
• Disruption	
• Generation Y	
• Holacracy	
• KANBAN	
• Lean Start-up	
• Mindset	
• Netzwerken	
• SCRUM	
• VUCA	
• Working Out Loud	

01 NEW WORK

Alter Wein in neuen Schläuchen oder echte Innovation?

Victoria Gerards

Wenn man sich mit Menschen über das Thema „New Work“ unterhält, dann fallen oft Sätze wie „Kaffeeküchen hatten wir schon in den 80ern“ oder „das ist doch gar nichts Neues“. In der Tat ist es auf den ersten Blick nicht immer leicht zu verstehen, was an den verschiedenen Ansätzen rund um New Work nun wirklich so anders ist, als das, was man vielleicht schon kennt.

Um diesen Unterschied besser zu verstehen, ist es hilfreich, sich mit den Anfängen von New Work zu befassen und die liegen in der Tat schon einige Jahrzehnte zurück. Als Urvater von New Work gilt der österreichische Philosoph Frithjof Bergmann, der seit seinem Studium in den USA lebt. Der heute 90-jährige ist immer noch gern gesehener Gast auf Konferenzen und in Interviews. Sein „New Work“-Konzept hat er bereits in den 1970er Jahren entwickelt, als er damals für General Motors (GM) arbeitete. Aufgrund der Automatisierung in den Automobilfabriken stand General Motors eine große Entlassungswelle bevor. Statt die Hälfte der Mitarbeiter zu entlassen, schlug er GM einen horizontalen Schnitt vor: alle Mitarbeiter sollten weiterbeschäftigt werden, allerdings nur noch sechs Monate im Jahr. In den übrigen sechs Monaten sollten sie sich mit den Dingen beschäftigen, die sie wirklich, wirklich wollen. Und genau darin liegt der große Unterschied zu dem, was wir schon lange kennen.

Bergmann hat sich viel mit Automatisierung und Lohnarbeit beschäftigt. Seine These: Lohnarbeit ist aufgrund der industriellen Revolution kein Naturgesetz sondern ein verhältnismäßig neues Phänomen. In seinem Buch „Neue Arbeit, neue Kultur“ beschreibt Bergmann, dass bei der Lohnarbeit die zu erledigende Aufgabe das Ziel ist. Der Mensch

nutzt sich selbst als Werkzeug, als Mittel zur Verwirklichung dieses Zwecks. Der Mensch unterwirft sich also der Arbeit. Aus dieser Haltung heraus hat sich auch der Begriff der Human-Ressource geprägt.

Der New Work-Ansatz will diese Logik umkehren. Nicht der Mensch soll der Arbeit dienen, sondern die Arbeit soll dem Menschen dienen. Die Arbeit soll dem Menschen mehr Kraft und Energie verleihen, ihn bei seiner Entwicklung unterstützen, ein lebendigerer, vollständigerer Mensch zu werden. Es geht also nicht darum, die alte Arbeit, die Lohnarbeit angenehmer zu gestalten. Die richtige neue Arbeit ist laut Bergmann viel mehr als nur Lohnarbeit mit Dekoration: „Sie ist eine Erlösung.“

Bei New Work geht es also darum, einen anderen Weg zu finden, Arbeit zu organisieren und zwar so, dass sie nichts Gezwungenes mehr hat, sondern jeder die Arbeit macht, die er wirklich will. Dabei geht es nicht darum, Spaß zu haben, sondern um das wahrhaftige Streben, das echte Wollen. Das ist für Bergmann ein großer Unterschied.

Die Herausforderung mit der wir heute konfrontiert sind, ist, dass viele Menschen gar nicht wirklich wissen, was sie selbst wirklich wollen, sondern durch ihre Sozialisierung und Konditionierung einfach das tun, was ihnen gesagt wird oder was naheliegender ist.

Durch die Globalisierung, den demographischen Wandel, die digitale Disruption und die damit verbundenen neuen technologischen Möglichkeiten wie z.B. künstliche Intelligenz, sind wir nun nicht nur eingeladen, sondern sogar gezwungen, darüber nachzudenken, wie wir in Zukunft arbeiten wollen. Einerseits findet ein großer Umbruch auf

dem Arbeitsmarkt statt: in den nächsten Jahren werden durch die Digitalisierung 2 Millionen Jobs wegfallen und gleichzeitig genauso viele neue Jobs entstehen. Diese wollen sinnvoll gestaltet werden. Andererseits haben wir durch die technologischen Möglichkeiten an vielen Stellen die Chance, stupide Aufgaben an Maschinen und Computer abzutreten und uns selbst dadurch Freiräume zu schaffen, die wir mit anderen Aufgaben füllen können.

Dabei spielt die Frage nach dem Sinn eine ganz zentrale Rolle: Wofür arbeiten wir in Zukunft? Was sind die Ziele? Was ist der Nutzen? Diese Fragen sind nicht nur gesellschaftliche Fragen unserer Zeit, sondern auch die Fragen, die sich jedes Unternehmen und am Ende auch jeder Einzelne stellen muss.

Warum kommen uns aber so viele Maßnahmen,

die im Zusammenhang mit New Work stehen, so bekannt vor? Nun, weil bereits seit den frühen 1970er Jahren versucht wurde, die Lohnarbeit angenehmer zu gestalten, z.B. durch die berühmten Obstkörbe, hübsch gestaltete Kaffeeküchen etc. Diese Maßnahmen haben nach wie vor ihre Gültigkeit und Berechtigung, allerdings mit einer völlig anderen Intention. Es geht nicht mehr darum, Mitarbeitern den Alltag der Lohnarbeit angenehmer zu gestalten, sondern darum, Grundvoraussetzungen zu schaffen, die sinnstiftende Arbeit für den Einzelnen und damit auch für das Unternehmen, Kommunikation, Austausch, neues Denken und Innovation ermöglichen. Es geht darum, alte Rahmen aufzubrechen und neue Wege zu beschreiten, die vorher noch nicht gegangen worden sind. Lernen, Entwicklung und Sinnerfüllung stehen im Vordergrund – für den Einzelnen, für das Unternehmen und auch für uns als Gesellschaft.



VICTORIA
GERARDS

Victoria Gerards ist leidenschaftliche Impulsgeberin für Veränderungsprozesse und Transformation. Sie liebt die Arbeit mit und für Menschen und das Entwickeln von Klarheit, Struktur und Energie, damit Sie mutig und kraftvoll in eine verantwortungsvolle Handlungsfähigkeit kommen können. Dabei bringt Victoria Gerards sowohl ihre kreative Intuition und ihr gutes Gespür als auch ihre unternehmerische Erfahrung, ihren klaren Fokus und ihr strukturiertes Denken in die Entwicklung neuer Lösungen ein.

Ihre Mission ist es, die Entwicklung von Menschen, Teams und Organisationen so zu fördern, dass sie zur jeweils besten Version ihrer selbst werden können. Dabei geht es darum, Missverständnisse aufgrund von alten Glaubenssätzen und Konditionierungen zu klären und Verstrickungen aufzulösen, um Verantwortung für sich selbst, das eigene Handeln und das eigene Umfeld übernehmen zu können. Dadurch wird die volle Potenzialentfaltung jedes Menschen, des Unternehmens und somit auch der Wirtschaft und der Gesellschaft möglich.

Victoria Gerards ist fest davon überzeugt, dass diese Arbeit auch eine elementare Voraussetzung für echtes Gelingen der neuen Formen von Zusammenarbeit im Kontext von New Work ist.

02 MAKING FUTURE WORK

Transformationsprozesse ganzheitlich gestalten

Judith Klups

O *bb wir von New Work, Digitalisierung oder Digitaler Transformation sprechen, klar ist: die Arbeitswelt befindet sich in einem fundamentalen Wandel und „Arbeit“ befindet sich auf dem Weg in die nächste Evolutionsstufe.*

Die Digitalisierung ist womöglich der stärkste Treiber, denn sie verändert alles: unsere Art zu arbeiten, zu leben, zu kommunizieren, zu führen. Die Art, Wissen zu erwerben, weiterzugeben und zu erweitern, sich Informationen zu beschaffen und zu teilen. Die Art, zu konsumieren, zu (ver)kaufen und zu teilen. Die Veränderungen bezogen auf die Arbeitswelt werden einschneidend sein: Dienstleistungen und Produkte werden sich womöglich komplett verändern, Arbeit wird kein Ort mehr sein, an den man geht und die Aufgaben, die Arbeitsweise, Arbeitszeiten und -orte werden sich wandeln. Aufgaben werden komplett wegfallen, dafür kommen neue hinzu, die wir heute noch nicht benennen können. Wenn Unternehmen bereit sind, sich frühzeitig mit dem Wandel auseinanderzusetzen, birgt er große Chancen: sich zukunftsgerichtet aufzustellen, Innovationsführer und ein attraktiver Arbeitgeber zu bleiben oder zu werden und „Arbeit“ so zu gestalten, dass eine Balance zwischen den Anforderungen des Unternehmens sowie denen der Mitarbeitenden entsteht.

Die entscheidende Frage ist: wie gelingt es, Zukunftsfähigkeit zu sichern, auf Organisations- sowie Individualebene? Der Weg in Richtung Zukunft ist ein ganzheitlich zu betrachtender Transformationsprozess, der die Organisation sowie die Menschen vom Status Quo in Richtung Zukunft begleitet. Für die zukunftsfähige Zielorganisation gibt es nicht (mehr) das eine, richtige Bild. Die neue Arbeitswelt wird vielschichtige und heterogene Organisationsformen nebeneinander möglich ma-

chen und erfordern. Dem Thema Führung kommt hierbei eine zentrale Rolle zu, sowohl auf dem Weg Richtung Zukunft als auch in der Zielorganisation.

Betrachtet man den Weg in Richtung zukunfts-fähige Organisation als ganzheitlichen Transformationsprozess, stellt sich die Frage, wie dieser Prozess gestaltet werden kann und wer für ihn verantwortlich ist: die Geschäftsführung? HR? Business Development? Chief Digital Officer oder externe Berater und Partner? Ganz im Sinne von New Work wäre ein empfehlender Ansatz, den Transformationsprozess als Co-Creations-Prozess zu betrachten, der von Akteuren der unterschiedlichen Bereiche – intern wie extern – gestaltet wird. Federführend kann HR den Prozess steuern, denn dieser fundamentale Wandel der Arbeitswelt stellt eine Chance für HR da, seine strategische Position in der Organisation auf- und auszubauen und zum Gestalter der neuen Arbeitswelt zu werden. Nicht allein verantwortlich sondern, wie oben benannt, in Co-Creation, aber als zentraler Initiator.

Future Work Planning – strategische Zukunftsgestaltung durch ganzheitliche Future Work Profile

Der Weg in die Arbeitswelt von morgen ist für jedes Unternehmen ein individueller Gestaltungsprozess. Aktives Gestalten ist jedoch in einer Welt, die geprägt ist von Veränderungen, herausfordernd. In einem ersten Schritt gilt es, die Ganzheitlichkeit und Grundsätzlichkeit des Wandels der Arbeitswelt zu realisieren und zu akzeptieren.

In einem zweiten Schritt gilt es, sich zu fokussieren und Komplexität zu reduzieren. Unternehmen brauchen eine klare Zukunftsstrategie und einen daraus abgeleiteten Fahrplan in Richtung Zukunft.

Kernelement der Zukunftsstrategie ist ein gemeinsames Zukunftsbild, denn nur, wenn alle Beteiligten in eine ähnliche Richtung blicken, können sie einen gemeinsamen Weg verfolgen. Existiert ein gemeinsames Verständnis von der Zukunft des Unternehmens, können die unterschiedlichsten Wege dorthin genommen werden.

Um zukunftsfähige Organisationen zu gestalten, ist eine zentrale Fragestellung, welche Kernaufgaben in Zukunft erfolgskritisch sein werden und wie „Arbeit“, „Work“ künftig gestaltet sein wird. Unternehmensstrategie, Ziele und Trends wie Digitalisierung, Individualisierung und Flexibilisierung können in konkrete Kernaufgaben oder auch „Work“ übersetzt werden, die von irgendwem, irgendwo, irgendwann und irgendwie erledigt werden: von Menschen, Maschinen oder beiden zusammen. Ziele, Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten können sich ändern, ebenso die Art und Weise, wie in Zukunft gearbeitet werden kann und muss.

Ein Kernelement des Zukunftsbildes ist die Gestaltung eines individuellen Future Work-Profiles. Dieses beinhaltet die Analyse der Unternehmensstrategie sowie der prognostizierten Megatrends und ihre Auswirkungen auf das Unternehmen. Manche Megatrends werden Einfluss auf alle Unternehmensbereiche haben, andere nur auf einige. Konkrete Fragen hierbei werden sein, wie die Digitalisierung bestehende Geschäftsmodelle, Organisationsform und die Menschen in der Organisation beeinflussen wird und was digitalisiert werden kann und muss. Es gilt zu klären, welche Rolle Flexibilität in Zukunft spielen wird: bezogen auf Orte, Zeiten und Produkte. Unternehmen müssen erarbeiten, wie ihre zukünftige Organisationsstruktur aussehen wird, welche Talente und Fähigkeiten die Mitarbeiter von Morgen benötigen, welche Art von Führung sie brauchen und welche digitalen Tools, Arbeits- und Kommunikationsmittel.

Future Work Planning als ganzheitlicher Transformationsprozess ist durch 5 Schritte gekennzeichnet:

1 Zukunftsstrategie: Orientierung „von der Zukunft aus“

- Wie beeinflussen welche Megatrends die Arbeit die in Zukunft gemacht wird – die Future Work?
- Was bedeuten Digitalisierung und Auto-

matisierung für das heutige und zukünftige Geschäftsmodell?

- Was bedeutet dies konkret für die zukünftigen Aufgaben und Talente?
- Welche Aufgaben werden in Zukunft gemacht werden müssen / können?
- Wie groß muss die Future Workforce sein? Für welche Aufgaben braucht es mehr Mitarbeitende in bestimmten Bereichen, weniger, gleich viele?

2 Zukunftsbild: Konkretisierung der Zukunftsstrategie anhand eines ganzheitlichen Future Work Profils

In der Cloud-Lösung Workforce Evolution® wird das Zukunftsbild anhand von 8 Dimensionen mit dahinter liegenden 100 Attributen konkretisiert. Die Dimensionen im Einzelnen:

- **WORK - AUTOMATION & DIGITIZATION:** Ausgehend von den zukünftigen Aufgaben: Was wird automatisiert und digitalisiert werden, wo fallen welche Rollen und Aufgaben weg und wo entstehen welche neuen?
- **WORK - TIME, PLACE & FRAME:** Welche Organisationsstruktur wird wo benötigt, eine hierarchische oder zum Beispiel eine agile Projektorganisation?
- **WORK - STYLE:** Welche Führungsmodelle und Strukturen sind für welche Aufgabenbereiche dienlich / erforderlich?
- **WORK - CULTURE:** Welche Arbeitsformen und -modelle sind in Zukunft nötig und möglich? Welche Arbeitszeitmodelle sollen verfolgt werden?
- **WORKFORCE - ENGAGEMENT & RETENTION:** In welcher Kultur sind die zukünftigen Mitarbeitenden zufrieden und leistungsstark?
- **WORKFORCE - TALENT QUALIFICATION:** Welche Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten brauchen unsere Talente der Zukunft? Welche fachlichen Skills sind erforderlich, was kann erlernt werden?
- **WORKFORCE - TALENT PERSONALITY:** Über welches Maß an beispielsweise Innovationsfähigkeit müssen welche Talente verfügen?
- **WORKFORCE - DIVERSITY:** Welche Arbeitsethik und -werte sollten in unserer Workforce dominieren: eine nine-to-five-Mentalität oder „Arbeit kann überall sein und ist individuell planbar“?

3 Status Quo – Orientierung im Jetzt

- Ist das Future Work-Profil skizziert, gilt es zu erarbeiten, wie das heutige Work-Profil des Unternehmens im Vergleich aussieht. Dies geschieht durch die Definition und die Erarbeitung des aktuellen Work-Profiles (=IST Profil).
- Die Erarbeitung erfolgt idealerweise anhand derselben Systematik wie zuvor beim Future Work Profil.
- Es geht hierbei nicht um ein 100%iges Abbild des Status Quo, sondern um eine solide Basis für den SOLL/IST Abgleich, um dann die Schritte Richtung Future Workforce konkret planen zu können.

4 GAP-Analyse: Abgleich zwischen Zukunftsbild und Status Quo

- In diesem Schritt erfolgt ein Abgleich zwischen dem Zukunftsbild und dem Heute. Ergebnis sollte eine Gesamtübersicht sein und differenzierte GAP-Analysen.

5 Der Weg in die Zukunft: der Transformationsplan

- In einem (automatisierten) Transformationsplan werden die Ergebnisse in Form von konkreten Handlungsfeldern, Maßnahmen und Action Points dargestellt. Es gilt, diese zu priorisieren und sie in einen Projektplan zu überführen.

Zukunftsfähigkeit durch ganzheitliche Transformationsprozesse

Ein wie oben dargestellter ganzheitlicher Transformationsprozess ermöglicht Unternehmen eine strategische Zukunftsplanung, abgeleitet aus der Unternehmensstrategie und unter Berücksichtigung der Megatrends. Auf dem Weg in die Zukunft ist Nachhaltigkeit sehr wichtig. Oftmals dominieren Einzelmaßnahmen, Ad-Hoc Themen und Entscheidungen den Unternehmensalltag und gerade die Komplexität des aktuellen Wandels lädt dazu ein, kleinschrittiger zu denken und zu agieren. Zwar sind ganzheitliche und systemische Ansätze im ersten Schritt augenscheinlich aufwendiger, sie gewährleisten jedoch gerade in Hinblick auf die

Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zielgerichtete Maßnahmen.

Um dem Thema Nachhaltigkeit Rechnung zu tragen ist eine jährliche Analyse des GAPs zwischen dem zukünftigen Work-Profil und dem aktuellen zu empfehlen. So kann eingeschätzt werden, welche Maßnahmen Erfolg hatten, welche Themen greifen und welche Veränderungen tatsächlich stattfinden. Zudem ist es entscheidend, flexibel und agil zu bleiben, anstatt „starre“ Zukunftsbilder und -strategien zu entwickeln. Ein solches Vorgehen ermöglicht es Unternehmen, von einem Schlagwort wie „Digitalisierung“ zielgerichtet zu einer strategischen Planung des zukünftigen Work-Profiles – und somit der Gesamtorganisation – zu gelangen.

Making Future Work?

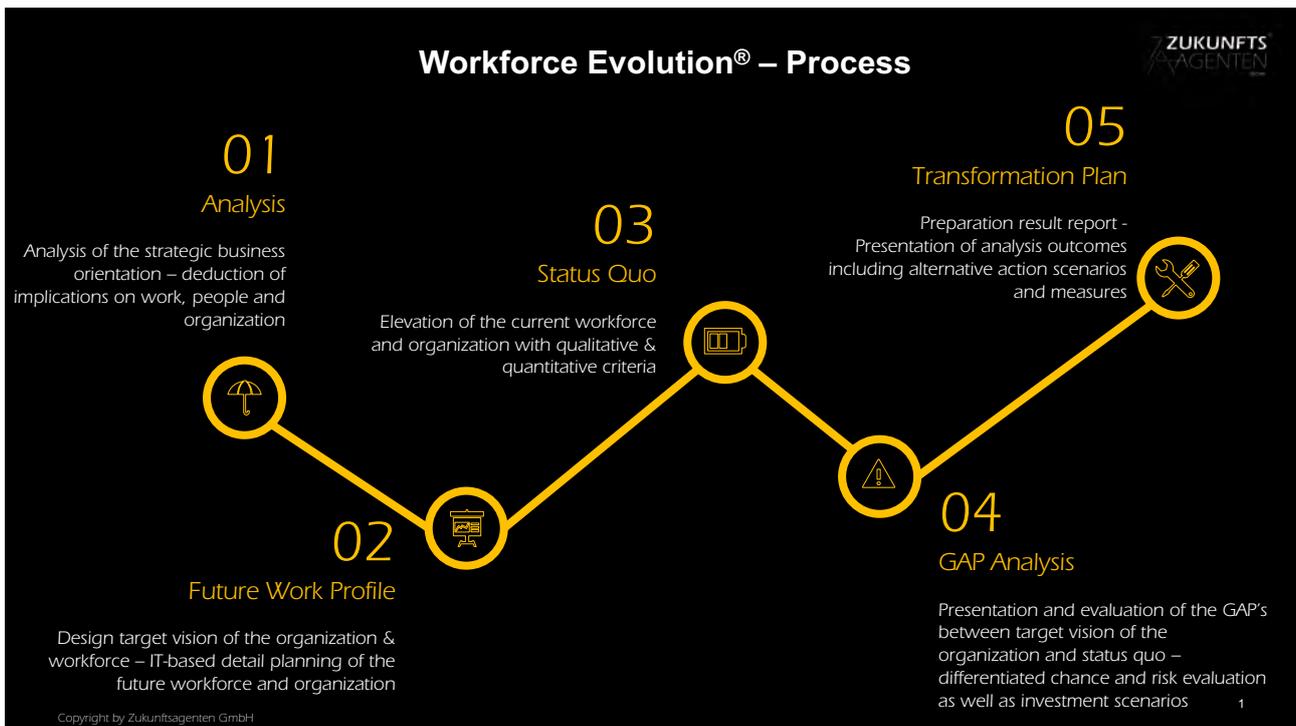
Warum beginnen wir also nicht einfach, die Zukunft aktiv zu gestalten?

Weil wir eben auch einfach Menschen sind, die in Zeiten des Wandels eher dazu neigen, im Hier und Jetzt verhaftet zu bleiben und nicht nach Neuem zu streben. Wir halten an Dingen fest, die uns vertraut sind, dies gibt uns vermeintlich Sicherheit. Wir fragen uns, ob Veränderung wirklich sein muss, ob es noch „normal“ ist, wenn alle flexibel im Homeoffice arbeiten wollen, nicht mehr den klassischen nine-to-five-job machen oder ihre Arbeit an ihr Familienleben anpassen wollen und nicht umgekehrt.

Auch wenn dieses Festhalten an Bewährtem verständlich ist, so ist doch die Folge absehbar: Langfristig bedeutet dieser Weg Stillstand.

Die gute Nachricht ist: Wenn Unternehmen – und speziell HR - es heute wagen, die Zukunft aktiv zu gestalten, finden sie auch Antworten auf die Fragen von heute. Wenn sie bereit sind, ihren Alltag loszulassen, dann haben sie mindestens eine Hand frei, um nach Neuem zu greifen. Ein klares Bild und fähige Hände, die mit Herz und Verstand die Transformation begleiten können, sind entscheidende Faktoren für einen erfolgreichen Transformationsprozess.

Als Experten für eine nachhaltige, ganzheitliche Implementierung von Veränderungen und New Work Konzepten, begleitet die Zukunftsagenten



GmbH ihre Kunden seit 6 Jahren erfolgreich in die Arbeitswelt von morgen. Um Transformationsprozesse noch besser begleiten zu können, haben sie eine eigene Software entwickelt: mit dieser am Markt einzigartigen Cloud-Lösung, dem Workforce Evolution Designer®, gestalten sie Transformationsprozesse auf den Ebenen Mensch, Organisa-

tion und Technik. Workforce Evolution® ermöglicht es, ein konkretes Zukunftsbild der jeweiligen Organisation zu entwickeln, das Heute zu analysieren und einen Plan für den Weg Richtung Zukunft zu erhalten. Datenbasiert. Digital geführt. Selbstbestimmt. Strukturiert.



**JUDITH
KLUPS**

Judith Klups ist Gründerin und Partnerin bei der Zukunftsagenten GmbH. Die Diplom-Psychologin und 3-fache Mutter hat ihren bisherigen Werdegang im Bereich Human Resources gestaltet, in dem sie zuletzt als Führungskraft den Bereich Personal und Organisationsentwicklung bei einem weltweit agierenden Konzern verantwortet hat. Die strategische Organisationsentwicklung, Change Management Prozesse, Visions- und Leitbildprozesse sowie das Aufsetzen zukunftsgerichteter HR Prozesse kennzeichnen ihre Expertise – immer unter dem Blickwinkel der sich fundamental ändernden Arbeitswelt.

03 FÜHRUNG

Agil bitte!

Nicole Neubauer

Agiles Führen ist in aller Munde. In einer Zeit geprägt von Schnelligkeit und Komplexität kommt Führungskräften die wichtige Aufgabe zu, Unternehmen zukunftsfähig zu machen. Und zwar agil bitteschön!

Insbesondere in den letzten vier Jahren hat sich unsere Arbeitswelt in rasantem Tempo verändert. 2017 berichteten rund die Hälfte der Führungskräfte, dass die digitale Disruption in ihren Branchen durch neue Player bereits signifikant zu spüren sei, verglichen mit erst 15 Prozent im Jahr 2015. Der digital getriebene Marktwandel bekommt heute auch zunehmend die Aufmerksamkeit auf Vorstandsebene. Während im Jahr 2015 die digitale Disruption in etwa 45 Prozent der Unternehmen auf Vorstandsebene nicht als relevant erachtet wurde, war dies - nur zwei Jahre später - nur noch bei 17 Prozent der Unternehmen der Fall (Quelle: Global Center for Digital Business Transformation, 2015 - 2017).

Um in dieser neuen Wirtschaft erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen Kapazitäten für schnelle Innovationen schaffen. Das bedeutet: Organisationen, Geschäftsmodelle und Mitarbeiter an das digitale Zeitalter anpassen.

Führungskräfte sind also gefordert! Wandel vorantreiben und - viel wichtiger - Mitarbeiter für diese Veränderung zu motivieren und zu befähigen. Was es dafür braucht?

- Agilität, um veränderte Marktbedingungen zu antizipieren und sich schnell anpassen zu können
- schnelle Entscheidungsfindung
- kollaborative Teamarbeit
- Offenheit zu experimentieren und voneinander zu lernen

- eine Kultur der Neugierde
- eine Risikotoleranz
- die Fähigkeit, einen pragmatischen Standpunkt zu vertreten
- eine Vision für das Unternehmen
- aussagekräftige Leistungskennzahlen, um strategische Entscheidungen treffen zu können

Mein eigener Change Prozess 2016 als Geschäftsführerin einer Managementberatung hat mir gezeigt, dass die Komplexität, diese strategischen und operativen (Führungs-)Themen gleichwertig zu ‚bedienen‘ sehr fordernd ist. Wir haben in jenem Jahr ein neues Büro bezogen, uns strategisch neu ausgerichtet und die Zusammenarbeit komplett flexibilisiert: mit neuer IT, Telefonie, Kernarbeitszeit, modernes Büro mit Open Space und der Möglichkeit vom Home Office aus zu arbeiten. Neben dem finanziell nicht unerheblichen Investment war dies zunächst ein Motivationsschub für alle im Team. Doch schon nach wenigen Wochen machte sich Ernüchterung auf beiden Seiten breit. Zusammenarbeit musste von mir aktiv eingefordert und neu organisiert werden: Führung ergab sich plötzlich nicht mehr von allein. Und bei den Mitarbeitern herrschte Frust: nicht funktionierende IT, mehr Schnittstellen, weniger Informationsfluss. Da mussten wir mit Workshops mehrmals gegensteuern, um den Teamspirit aufrecht zu erhalten und Rollen im Team genau zu definieren.

Letztlich hat diese Situation den Ausschlag gegeben, dass wir ‚agiles Führen‘ oder ‚neue Führung‘ im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie definiert haben. Wir haben uns mit der IMD Business School in Lausanne/Schweiz zusammengeschlossen, um die Frage zu klären, welche Verhaltensweisen agile Führung ausmachen (Neubauer/Tarling/Wade 2017): wie sieht die agile Führungskraft aus?

Aus der Analyse konnten wir Kompetenzen und Verhaltensweisen identifizieren, die Führungskräfte, die Unternehmen erfolgreich durch eine digitale Transformation führen, von denen unterscheidet, die dies weniger erfolgreich können. Neben dem, dass Führung in disruptivem Umfeld viele Ähnlichkeiten mit Führung unter stabileren Bedingungen aufweist, konnten wir auch nennenswerte Unterschiede identifizieren, die agiles Führen von bisherigen Führungsmodellen unterscheidet.

Kompetenzen, die in der digitalen Transformation zählen:

- Bescheidenheit: ich akzeptiere, dass andere mehr wissen als ich
- Anpassungsfähigkeit: schnelle Richtungsänderung bei geändertem Markt- und Kundenverhalten
- Visionär sein: Fokus auf eine konsistente Vision und Zielsetzung
- Engagement: die Führungskraft agiert als Coach, motiviert und fördert die Zusammenarbeit im Team

Darüber hinaus konnten wir drei Verhaltensweisen identifizieren:

- Hyperbewusstsein: konstante Marktbeobachtung, Erkenntnisgewinn und Rückschlüsse ziehen, um wettbewerbsfähig zu bleiben
- Informierte Entscheidungsfindung: Daten und Fakten analysieren statt Bauchgefühl
- Schnelles Agieren: auf neuen Wettbewerb und veränderte Kundenerwartungen reagieren

Sicher ist eins: Führen top-down ist out – es geht heute darum, Vertrauen und Begeisterung für Veränderung zu schaffen. Wie Sie selber agile Führungskraft werden? In unserem Buch ‚Agiles Führen‘ (Puckett/Neubauer) geben wir hilfreiche Tipps und Checklisten, wie Sie Ihre Führungsaufgabe neu definieren. Ein Patentrezept gibt es dabei nicht, Führung ist und bleibt ein Balanceakt. Mir persönlich hilft ein vertrauensvolles Netzwerk mit anderen Unternehmern und Führungskräften zum regelmäßigen Erfahrungsaustausch und Lernen voneinander sowie bottom-up Feedback von meinen Mitarbeitern.



NICOLE
NEUBAUER

Nicole Neubauer ist Geschäftsführerin der metaBeratung GmbH. Gemeinsam mit ihrem Team unterstützt sie Menschen dabei, ihre Berufung zu finden. Nicole Neubauer verfügt über branchenübergreifende Erfahrung in der Personalauswahl und -entwicklung sowie 15 Jahre Erfahrung in der Beratung von mittelständischen Unternehmen und Großkonzernen. Schwerpunkt ihrer Tätigkeit ist insbesondere die gezielte Entwicklung von Führungskräften insbesondere vor den geänderten Anforderungen an Führung in der digitalen Transformation.

04 SCHEITERN AUF DEM WEG IN DIE ZUKUNFT

Warum einigen Unternehmen die Transformation zur agilen Organisation nicht gelingt

Victoria Gerards

Immer wieder liest man in der Presse und hört auf Konferenzen von Unternehmen, denen die Transformation zur agilen Organisation nicht gelingt. Die Frustration des Managements und der Mitarbeiter ist hoch, denn es wurde in der Regel viel Zeit und Geld in den Change investiert. Dennoch gibt es immer wieder Organisationen, die an der Veränderung scheitern. Im Folgenden wollen wir fünf typische Ursachen für dieses vermeidliche Scheitern beleuchten und Ihnen wirkungsvolle Alternativen aufzeigen:

In unserer Beratungspraxis begegnen wir immer wieder Unternehmen, die so sehr in ihren operativen Abläufen gefangen sind, dass das gemeinsame Ziel der Organisation aus dem Blick geraten ist. Jedes Team agiert nach bestem Wissen und Gewissen, aber es fehlt die gemeinsame Ausrichtung. Das wird besonders kritisch, wenn es darum geht, eine derartige Organisation neu auszurichten und aufzustellen, da die wichtige Orientierung fehlt. Daher ist es absolut erfolgskritisch, vor einem jeden Veränderungsvorhaben, sei es die Digitalisierung von Prozessen oder die Neustrukturierung der Organisation, den Sinn und das Ziel des Veränderungsvorhabens zu klären. Was soll durch die Transformation erreicht werden? Was soll hinterher anders sein als vorher? Wie ist es dann genau? Welchen Nutzen und Mehrwert bietet die Veränderung den Mitarbeitern, dem Unternehmen und den Kunden?

1| Wenn der Sinn und das Ziel fehlen

Die radikale Veränderung von Rollen und Funktionen

im Rahmen der digitalen Transformation macht auch vor Management-Positionen nicht Halt. Anstatt mit gutem Beispiel voranzugehen halten viele Führungskräfte an ihren Rollen so lange wie möglich fest, was zu einem großen Verlust von Glaubwürdigkeit führt. Die Erwartungen hinsichtlich Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit, die an die Mitarbeiter gestellt werden, werden oft selbst nicht erfüllt. Das erzeugt bei Mitarbeitern großen Frust. Erfolgreich kann Transformation dann werden, wenn das Top-Management als gutes Beispiel vorangeht und die Veränderung der eigenen Rolle sowie den persönlichen Umgang damit transparent kommuniziert.

2| Das Management geht nicht mit gutem Beispiel voran

Wenn sich ein Unternehmen für eine neue Organisationsstruktur entscheidet,

dann muss diese neue Struktur die alte Struktur ersetzen. Die neue Organisationsstruktur sollte dem Geschäftsmodell und dem Unternehmenszweck dienen und dann konsequent implementiert werden. Insbesondere bei der Einführung von Scrum gilt es, alte hierarchische Linienorganisationen aufzulösen. Entwicklungsteams können nicht selbstorganisiert arbeiten, solange sie weiter an eine traditionelle Führungskraft berichten, die an alten Führungsmaßstäben und persönlichen Machtansprüchen

3| Die neue Struktur muss die alte Struktur ersetzen

festhält. Der Transfer von klassischen Linienorganisationen zu selbstorganisierten Strukturen ist oft ein langwieriger Weg, der über Jahre dauert. Es gilt, die beteiligten Menschen so zu entwickeln, dass sie ihre neuen Rollen auch wahrhaftig ausfüllen können und in der Lage sind, mit den neuen Paradigmen tatsächlich umzugehen.

Im Rahmen der digitalen Transformation und der Einführung agiler Methoden ändern sich nicht nur die Rollen maßgeblich, sondern auch Prozesse und Arbeitsweisen. Es wird häufig versäumt, diese gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern explizit zu klären und eine gemeinsame Definition und vor allem ein gemeinsames Verständnis für das Neue zu entwickeln. Das führt in der Praxis häufig zu Konflikten und Frustration, da unterschiedliche Vorstellungen aufeinandertreffen. Daher ist es besonders wichtig, eine gemeinsame Vorgehensweise zu entwickeln, wie mit etwaigen Unklarheiten umgegangen und gemeinsam Lösungen entwickelt werden können und dies auch aktiv einzufordern.

Eine wesentliche Gemeinsamkeit der verschiedenen agilen Methoden ist Lernen durch Feedback und Reflektion. Damit diese kontinuierliche Entwicklung wirklich gelingen kann, braucht es nicht nur eine gesunde Lernkultur (anstatt Fehlerkultur), sondern auch persönliche Reife und Kommunikationsstärke der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ehrliches und gleichzeitig wertschätzendes Feedback auf Augenhöhe zu geben ist meist genauso schwer, wie mit ebendiesem umzugehen und dieses nicht als Kritik, sondern als Chance zur Entwicklung zu verstehen. Daher muss spätestens im Zuge eines jeden Change- und Transformationsvorhabens auch die persönliche Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt werden. Neben Kommunikationstrainings helfen hier vor allem Coaching, Mentoring etc. bei der Entwicklung persönlicher Stärke und Reife.

4| Rollen und Prozesse sind nicht explizit

5| Persönliche Entwicklung steht hinten an

Jeder Veränderungs- und Transformationsprozess bringt auch Rückschläge mit sich. Wer neue Wege geht läuft auch immer Gefahr, dass etwas nicht gelingen kann. Mit Fehlern und schlechten Erfahrungen konstruktiv umzugehen, diese offen und transparent zu kommunizieren, Ursachen zu erforschen, zu reflektieren und aus ihnen zu lernen ist der größte Garant für nachhaltige Entwicklung von Menschen, Teams und Organisationen.

05 DIGITALISIERUNG

Alles eine Frage der Einstellung?

Manuela Schwarz

Unsere (Arbeits-) Welt wird immer digitaler und komplexer. Veränderungen werden zum Normalzustand. Neue Herausforderungen, Aufgaben und Chancen erfordern neue Herangehensweisen, neues Handeln und ein neues Mindset. Ein Mindset ist die Voraussetzung für (neues) Handeln und Anpassungsfähigkeit.

Ein digitales Mindset. Wer jetzt glaubt, dass damit ein rein digitales, technisches Denken gemeint ist, liegt falsch. Keine Sorge, denn wir müssen nicht alle Coden können, aber wir benötigen ein grundlegendes Verständnis dafür, dass und wie die Technologien unser Leben, unsere Arbeit und Kommunikation beeinflussen. Vielmehr geht es um eine offene, neugierige Haltung gegenüber den (neuen) Technologien.

Neben der Offenheit gegenüber Technologien, spielt die Haltung der persönlichen Weiterentwicklung eine entscheidende Rolle. Man könnte es auch als „Growth Mindset“ bezeichnen. Dieses ist geprägt von der Überzeugung, dass die eigenen Fähigkeiten weiterentwickelt werden können. Die Freude am Lernen und das Ausprobieren von neuen Dingen verbunden mit der Neugier, bietet die Grundlage für die eigene Anpassungsfähigkeit und Weiterentwicklung. Idealerweise reflektieren wir unser eigenes Denken und Handeln regelmäßig. Denn die digitale Transformation ist eine dauerhafte Veränderung und Weiterentwicklung.

Nein, es gibt kein Update oder einen Reset-Knopf.

**Gibt es ein Mindset Update?
Was sollten Sie tun?**

Die gute Nachricht ist jedoch, dass sich ein Mindset weiterentwickeln kann. Denn jeder Mensch kann seine Denkweisen bzw. Denkmuster ändern, unabhängig vom Alter. Unsere Denkmuster im Gehirn folgen bevorzugt den vorhandenen „Trampelpfaden“ im Gehirn. Denn unser Gehirn arbeitet meistens im „Autopilot-Modus“. Dabei handelt es sich um einen unbewussten Prozess in einer Endlosschleife. Tausende von Informationen und Entscheidungen müssen pro Tag getroffen werden, unser Gehirn kann diese gar nicht alle bewusst in Sekundenschnelle treffen. Alte „Trampelpfade“ im Gehirn können zwar nicht gelöscht werden, aber es können neue Pfade angelegt werden – indem Sie Ihren Autopilot-Modus bewusst ausschalten. Das geschieht jedes Mal, wenn Sie sich aus Ihrer Komfortzone bewegen und bewusste, neue Erfahrungen sammeln. Dabei können kleine Schritte der Weg sein, wichtig ist hier nur, dass die neuen Dinge regelmäßig wiederholt und somit im Gehirn als neues Denkmuster abgespeichert werden.

Dabei können Sie die Neugier und das eigene Mindset wie einen Muskel trainieren. Dieser sogenannte „Mindset-Shift“ ist ein Prozess, der jedoch Zeit braucht.

Fangen Sie doch heute mit einer kleinen Übung an. Haben Sie

Eine kleine Übung für Sie

schon einmal auf eine Gelegenheit folgende Reaktion gezeigt: „Ich kann das nicht!“ Versuchen Sie es doch das nächste Mal mit einer anderen

Reaktion: „Ich kann das noch nicht, ich lerne es.“ Sie könnten sich dabei „ertappen“, dass Sie einen Weg aus der eigenen Komfortzone finden. Es muss ja nicht immer der große Sprung ins kalte Wasser sein. #einfachmachen

Alternativ können Sie auch Ihre Vorbilder einmal aus einer anderen Perspektive betrachten. Analysieren Sie Ihre Helden und Heldinnen, deren Werdegang und Lebenslauf. Schauen Sie einmal genauer hin, was hat die Person getan, um diese herausragenden Leistungen zu entwickeln? Oft denken wir, dass unsere Vorbilder einfach viel Talent und Glück hatten. Das bedeutet, alles ist statisch und es gibt keine Möglichkeiten. Dies würde zum einen eher einem sogenannten „Fixed Mindset“ entsprechen. Und zum anderen bringt es Sie selbst nicht weiter. Sie können ihre eigenen Möglichkeiten besser entwickeln, wenn Sie erkennen,

dass auch Ihre Vorbilder aufgrund von „Experimenten“, konstanten Training und der Fähigkeit „aus Fehlern zu lernen“, sich weiterentwickelt haben.

Probieren Sie es doch gleich mal aus!

„Die größte Entscheidung Deines Lebens liegt darin, dass Du Dein Leben ändern kannst, indem Du Deine Geisteshaltung änderst.“

Albert Einstein



MANUELA
SCHWARZ

Manuela Schwarz ist Expertin für Zukunftsthemen. Sie ist seit fast 20 Jahren in der Versicherungsbranche tätig. Ihre Schwerpunkte sind Unternehmenskulturwandel im Rahmen der digitalen Transformation von Unternehmen und Kollaboration.

06 INSPIRATION COFFEE

GREY

Britta Flaitz

*B*egonnen hat alles im Jahre 2015 mit dem Ex-GREYaner André Patzel. Mittlerweile ist er Head of Brand @ Kienbaum „Vor rund 4 Jahren entwickelte ich das Format #InspirationCoffee für einen Kunden. Dieses beinhaltet die Auseinandersetzung mit aktuellen Themen und Fragestellungen. In 30-45 Minuten wurden dabei vor allem Inspirationsimpulse gesetzt, um einen Einblick in Mechaniken und Anforderungen zu erhalten. Von Bitcoin über Social bis zu Business Modelling ist dabei alles vertreten. In der Zeit entwickelte sich der #InspirationCoffee weiter. Denn nicht nur bei unseren Kunden, sondern auch in der eigenen Organisation stellten wir fest: Externe Impulse sind eine echte Triebfeder für Inspiration und Dynamik.



Also setzten wir es uns zum Ziel, einmal in der Woche, immer Freitags um 12 Uhr einen Impuls in der Organisation zu setzen. Und wie sollte es anderes sein. Wir starteten mit dem Thema Inspiration. Ich selber durfte das Event 100x bei GREY durchführen. Und noch heute nutze ich das Format auch bei Kienbaum. Als internen Impuls, aber auch als Mittel, um mit unseren Kunden neue Wege zu beschreiten.“ Aufgrund der großen Beliebtheit intern und auch dem immer mehr wachsenden Interesse extern, wurde das Format im Jahr 2018 überarbeitet. Social Media ist ein wichtiger Bestandteil der Kommunikation und auch für das Format Inspiration Coffee war es an der Zeit, sichtbarer zu werden. So haben wir uns entschieden, den Inspiration Coffee in Abstimmung mit den Speakern auch live auf Facebook zu streamen. Somit können auch diejenigen, denen es zeitlich oder örtlich nicht möglich ist, in Persona teilzunehmen, am Bildschirm dabei sein. Ein Vorteil, der gerne in Anspruch genommen wird, zumal der Beitrag auch noch nach der Veranstaltung Online zu sehen ist.

Die Themenauswahl ist so vielfältig wie die Menschen. Jeder hat die Chance sein persönliches Herzthema zu platzieren. Auch ein 13-jähriger Schüler, der sich intensiv mit dem Thema Memes (Ein Internet-Meme ist ein Konzept oder eine Idee, das sich „viral“ von einer Person zur anderen über das Internet ausbreitet) auseinandersetzt, konnte alle Zuhörer begeistern. Wichtig ist uns dabei auch, dass weder das Geschlecht, noch das Alter eine Rolle spielt, die Themen sind altersübergreifend, jeder hat hier die Möglichkeit sich mit jedem auszutauschen.

Auch schön zu erkennen, dass das Interesse an unterschiedlichen Kulturen groß ist. So wurde zum Beispiel in einem Inspiration Coffee auch von den persönlichen und beruflichen Erfahrungen eines GREY nahestehenden Geschäftsführers in China berichtet. Es über digitale Medien zu erfahren ist das eine, sich von Mensch zu Mensch direkt auszutauschen noch einmal etwas anderes. Und auch hier ist noch einmal wichtig zu erwähnen, dass auch GREY intern der permanente Blick über den Tellerrand von immenser Bedeutung ist.

Die Werte Offenheit dürfen auch hier täglich gelebt werden. Offen für Neues, Neugierde auf Themen, die einem auch mal als unbekannt oder nicht ganz zugänglich erscheinen, genau da darf angesetzt werden. Denn so findet aus unserer Sicht auch ein persönlicher Wachstum statt, der heutzutage immer wichtiger wird um den Herausforderungen der neuen Welt stand zu halten. An alten Werten festzuhalten ist mit großer Wahrscheinlichkeit leicht und weniger schmerzhaft, am Ende jedoch nicht immer zielführend. Daher freuen wir uns auf viele weitere inspirierende Speaker und Themen, die den Platz der Ideen weiterhin befruchten werden.



BRITTA
FLAITZ

Britta ist seit 2018 externe New Business Beraterin bei GREY. Ihr Ziel war es immer, mit Menschen zusammenzuarbeiten, sie in eine gute Stimmung zu bringen. Beginnend in der Hotelbranche, hin zu ihrer geliebten Tourismusbranche, gefolgt von mehreren Erfahrungen in der Markenführung in deutschen, österreichischen und italienischen Unternehmen, entschied sie sich, ihre eigene Chefin zu werden. Sie gründete ihre kleine Agentur namens brand & event in Österreich und konzentrierte sich auf Markenerlebnisse für Unternehmen wie Montblanc, MINI, DANNEMANN, Salzburger Festspiele, Giesecke & Devrient und mehr. Als sie zwei Kinder hatte, war sie neugierig, mit ihrem Blog zwergalarm.de in die Blogger-Szene einzusteigen und mehr über Network-Marketing im Bereich Mode /Schmuck zu erfahren. Sie hat Coachings und Lachyoga-Sessions / Workshops durchgeführt (bitte schauen Sie auf www.crazybritz.love nach), bevor ihre neue Chance eintrat.

07 UNCONSCIOUS BIASES

Warum unbewusste Wahrnehmungsverzerrungen Entwicklung verhindern

Victoria Gerards

Insbesondere wenn wir versuchen neue Wege zu gehen, stehen sie uns oft im Weg: Unconscious Biases = Wahrnehmungsverzerrungen aufgrund von Konditionierungen und alten Gedankenmustern.

Der Begriff Bias kommt aus dem Englischen und beschreibt kognitive Wahrnehmungsverzerrungen wie z.B. Vorurteile, Stereotypen und andere Denkfehler. Biases können bewusst oder unbewusst (= Unconscious Biases) auftreten.

Viele unserer Unconscious Biases lassen sich aus allgemeinen Prinzipien der Evolutionstheorie ableiten. Da unser Gehirn ein großes Energie-Spar-Organ ist und grundsätzlich alle Informationen, die es erhält, erst einmal auf Bekanntheit überprüft, stecken wir ganz automatisch unsere wahrgenommene Welt in die uns bekannten Schubladen, um schneller auf neue Informationen reagieren zu können.

Im Online-Lexikon Wikipedia sind mehr als 175 bekannte kognitive Verzerrungen aufgelistet. Immer wieder wurde versucht, diese Verzerrungen zu kategorisieren, um sie übersichtlicher darstellen zu können. Ein Typisierungsversuch des US-Internet-Bloggers Buster Benson wurde von John Manoogian grafisch als Cognitive Bias Codex aufbereitet.

Folgende Typen von Biases können dabei ganz grundsätzlich unterschieden werden: Stereotypen und Vorurteile.

Stereotypen

Stereotypen sind relativ emotionslose, neutrale Erwartungen und Vorstellungen, wie sich Mitglieder von Gruppen verhalten, wie sie aussehen und sich kleiden oder welche Fähigkeiten sie haben. Dabei bezeichnen Stereotypen das unvollständige Wissen über bestimmte soziale Gruppen – z.B. Alte sind weise oder AfrikanerInnen laufen schneller.

Vorurteile

Vorurteile sind im Vergleich zu Stereotypen mit Emotionen behaftet. Es sind persönliche negative und positive Bewertungen gegenüber bestimmten Gruppen. Wenn wir Stereotypen Glauben schenken, werden sie zu Vorurteilen.

Stereotypen und Vorurteile haben wir allerdings nicht nur gegenüber sozialen Gruppen, sondern z.B. auch gegenüber neuen Formen der Zusammenarbeit, neuen Teams etc. Damit spielen Biases eine wichtige Rolle im Bereich Change Management und in Entwicklungsprozessen von Menschen, Teams und Organisationen, da sie, wenn nicht aktiv mit ihnen umgegangen wird, zu einer großen Blockade in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen werden können.

Stereotypen und Vorurteile führen allerdings nicht zwingend zu Widerstand oder Diskriminierung, da wir bewusste Biases kontrollieren können, in dem wir unsere Sprache und unser Verhalten bewusst steuern. Schwieriger ist es mit den sogenannten Unconscious Biases, also den unbewussten Vorannahmen. Diese können unseren inneren Kontroll-

mechanismus umgehen und sich durch unsere Sprache und unser Verhalten gegenüber anderen ausdrücken. Das bringt oft Konfliktpotenzial mit sich.

Diese Spannungen können nicht nur individuell, sondern auch auf organisationaler Ebene auftreten. Hier geht es vor allem um Eigenlogiken, Verfahren und Praktiken in Unternehmen und deren Wirkungen auf das Verhalten von MitarbeiterInnen gegenüber bestimmter Gruppen, z.B. Teams, Führungskräften etc. Die Wirkung von Unconscious Biases wird dabei meist unterschätzt.

Wie drückt sich Unconscious Bias in der Praxis aus?

Ein Beispiel: Ein neuer Mitarbeiter hat seinen ersten Arbeitstag und wird dem Team vorgestellt. Er ist groß, sieht gut aus, hat eine kräftige angenehme Stimme und einen souveränen festen Händedruck. Ein bisschen erinnert er Sie an ihren Bruder. Sie sind absolut begeistert von ihm und erzählen auch direkt Ihren Kollegen aus dem Nachbarsteam von ihm. Die Tatsache, dass die Begrüßung und Vorstellung mit ihm angenehm war heißt nicht zwingend, dass er auch ein angenehmer Kollege in der Zusammenarbeit ist. Der sympathische Eindruck überstrahlt jedoch alle anderen Merkmale und führt zur Zuschreibung von weiteren positiven Merkmalen. Ist Ihnen das in der einen oder anderen Form auch schon passiert?

Dieser Effekt wird Halo-Effekt genannt. Das Wort „Halo“ kommt aus dem Englischen und steht für Heiligenschein. Der Terminus wurde Anfang des 20. Jahrhunderts vom amerikanischen Verhaltenspsychologen Edward Lee Thorndike eingeführt. Ausgangspunkt für den Halo-Effekt sind vor allem markante Merkmale einer Person, wie z.B. Attraktivität, außergewöhnliche Leistungen, Körpergröße, Übergewicht oder Behinderung. Diese erzeugen einen positiven oder negativen Eindruck, der den Gesamteindruck unverhältnismäßig verzerrt. Der Effekt der physischen Attraktivität ist besonders häufig belegt worden. Personen, die gut aussehen, werden demzufolge meist auch als intelligent, gesellig oder dominant beurteilt.

Der Halo-Effekt ist eine Form von Unconscious Bias der besonders im Recruiting neuer MitarbeiterInnen, bei Mitarbeitergesprächen und -beurteilungen eine Rolle spielt.

Fünf Tipps für den Umgang mit Unconscious Biases

Wie können wir also mit unseren unbewussten Wahrnehmungsverzerrungen umgehen? Wie bei anderen „blinden Flecken“ auch, gilt es hier, diese unbewussten Wahrnehmungs- und Entscheidungsmuster bewusst zu machen, in dem wir sie erkennen, hinterfragen und dann reduzieren. Die folgenden fünf Tipps können dabei helfen:

AKZEPTIEREN: Wir alle haben Unconscious Biases. Das ist etwas grundmenschliches und kein Grund, sich dafür zu schämen. Der Aufbau von Wissen über Biases und ihre Entstehung und Wirkung hilft dabei, dieses Phänomen zu entmystifizieren.

IDENTIFIZIEREN: Im nächsten Schritt gilt es die Situationen, in denen Entscheidungs- und Beurteilungsfehler wahrscheinlich sind, zu identifizieren. Oft sind das Stresssituationen, die dazu führen, dass wir schnell in den Autopilotmodus geraten. Zeitdruck, Ärger, Multitasking und andere kognitive Belastungen sind Faktoren, die die bewusste Kontrolle von Biases erschweren. Holen Sie sich von FreundInnen und KollegInnen Feedback zu Ihren persönlichen Vorlieben und Mustern.

ANALYSIEREN: Anhand der einfachen 3-Phasen-Regel können Sie Ihre Wahrnehmung in Situationen ganz leicht analysieren:

- **Beobachtung:**
Was sehe ich? Was lese oder höre ich?
- **Interpretation:**
Was denke ich? Wie ordne ich zu?
- **Bewertung:**
Was empfinde ich? Welche Emotion löst die Situation bei mir aus? Wie beurteile und entscheide ich?

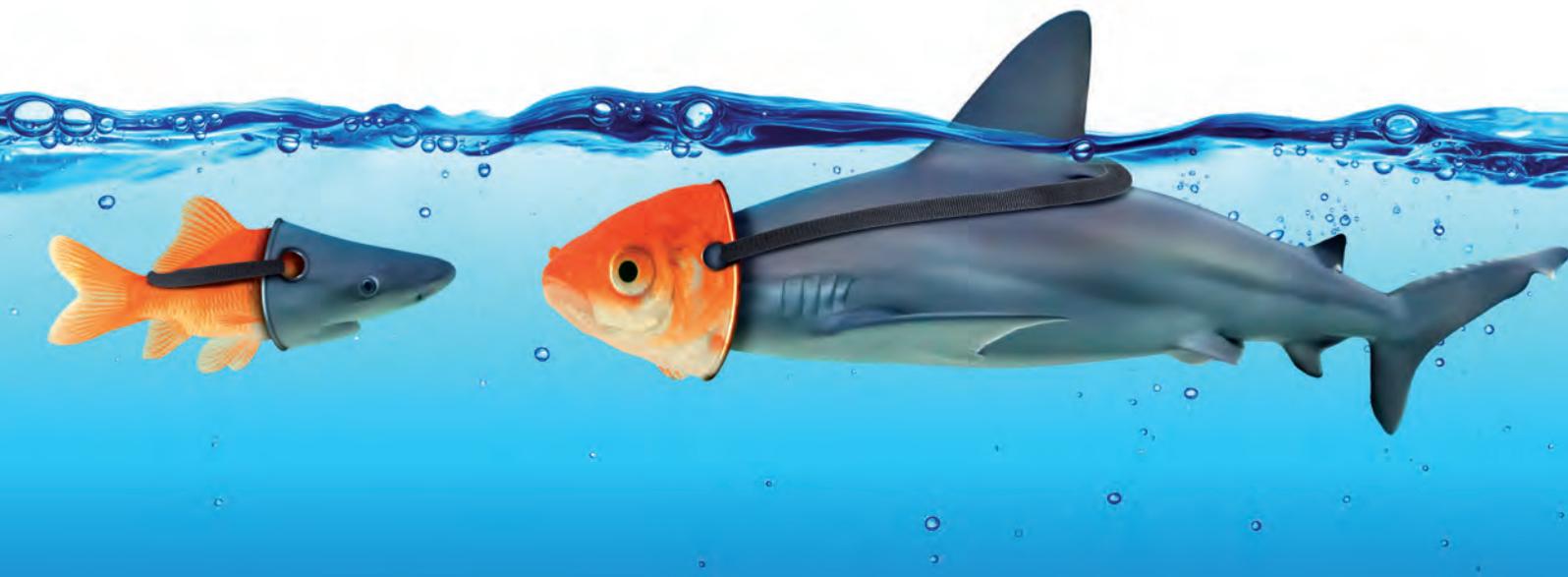
QUELLE BESTIMMEN: Unsere Wahrnehmungs- und Entscheidungsprozesse sind immer von unseren Erfahrungen bestimmt. Diese wiederum sind geprägt von der Kultur, in der wir aufwachsen, leben und arbeiten, wie wir erzogen und sozialisiert wurden, von unseren persönlichen Erlebnissen, unserer Umwelt und auch von den Medien. All das konditioniert unsere Biases. Hier hilft es bewusst in die Reflexion zu gehen. Stellen Sie sich Fragen wie: Woher könnte ein mögliches Vorurteil stammen? Wo und wie habe ich gelernt, so zu reagieren? Welche kulturellen Werte und Normen sind mit meiner Interpretation und Bewertung verbunden? Wie unterscheiden sich diese von der anderen Person? Dabei kann Ihnen zum Beispiel auch ein Coach helfen.

Reduzieren: Sobald Ihnen bestimmte Biases und ihre Mechanismen bewusst werden, können Sie auch bewusst entscheiden diese zu reduzieren und anders mit bestimmten Situationen umzugehen. Sie können Unconscious Biases begegnen,

wenn Sie sich ihrer bewusst werden und sich Wissen zu den einzelnen Themen aneignen, um auch andere Schlüsse ziehen zu können. Dieser sich erweiternde Erfahrungsschatz lässt sukzessive Vorbehalte schmelzen. Dabei ist es auch hilfreich, sich zu überlegen, welchen Unterschied das für Sie selbst und für die anderen macht und wie Sie mit Rückfällen umgehen wollen. Seien Sie dabei nicht zu hart mit sich selbst, denn Rückfälle gehören zu jedem Entwicklungsprozess hinzu. Es ist wie ein neuer Muskel, der trainiert werden will.

UNSER TIPP

Gehen Sie auf neue Menschen, neue Technologien und neue Arbeitsweisen, denen gegenüber Sie Vorbehalte haben, zu. Sprechen Sie mit ihnen, lesen Sie sich in neue Themenfelder ein, schauen Sie sich Videos dazu an oder hören Sie Podcasts. Probieren Sie Neues aus und machen Sie Ihre eigenen Erfahrungen. Lernen Sie, sich in der neuen Umgebung oder mit neuen Kollegen oder Arbeitsweisen wohl zu fühlen. Sprechen Sie kulturelle Unterschiede an und suchen Sie nach Gemeinsamkeiten.



08 ÜBER ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG

Energie durch Entwicklung ist ein Team erfahrener und hochkompetenter Coaches und Berater rund um die Gründerin und Inhaberin Victoria Gerards. Unsere Vision ist es, die Entwicklung von Menschen, Teams und Organisationen so zu fördern, dass sie zur jeweils besten Version ihrer selbst werden können. Dadurch wird die volle Potenzialentfaltung des Unternehmens und somit auch der Wirtschaft und der Gesellschaft möglich.

Wir fördern die Entwicklung von Menschen, Teams und Organisationen, indem wir den Menschen als wichtigsten Erfolgsfaktor in den Mittelpunkt stellen und die jeweils innovativsten, professionellsten und besten Rahmenbedingungen für sein Arbeiten und Wirken schaffen.

Wir bringen Struktur, Ordnung und Klarheit, wo der Überblick verloren geht. Wir fördern Mut und muten Mut zu, wo Ängste Entwicklung bremsen. Wir schaffen Vertrauen durch Souveränität und Professionalität. Wir denken stets ganzheitlich und unternehmerisch, wo das Gesamtbild aus dem Blick gerät.

Unsere wertschätzende und respektvolle Neugierde auf das, was wirklich in Ihrem Unternehmen passiert, ermöglicht es uns, die pragmatischste und nachhaltigste Lösung für Ihr konkretes Problem zu erarbeiten. Es entstehen dadurch zusätzlich viele positive Nebenwirkungen, da die beteiligten Menschen wachsen, ihr Potenzial entfalten können und befähigt werden, künftig selbst Lösungen zu entwickeln.

Unser Leistungsangebot

... für die Entwicklung Ihres Teams und Ihrer Organisation:

- Begleitung von Strategie- und Veränderungsprozessen, besonders im Hinblick auf zukunftsfähige Führungs- und Unternehmenskultur
- (Impuls-) Vorträge zu den Themen Führung, Change, Entwicklung, Transformation, Zukunftsfähigkeit, New Work etc.

- Team- und Organisationsentwicklung
- Begleitung von Reorganisationen, Unternehmensnachfolgen und Post-Merger-Integrationen
- Kultur-, Visions- und Leitbildprozesse, Entwicklung von Unternehmenswerten
- Sparring/Moderation von Führungsklausuren und Strategiemeetings, Großgruppenformate
- Coaching von Führungskräften, Nachwuchs-Führungskräften und Teams
- Sparring für HR-Leitung und HR-Teams, Entwicklung und Implementierung von HR-Prozessen, Interims-HR-Management
- Inhouse Führungs- und Softskill-Trainings

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Nutzen Sie unser kostenloses Kennenlerngespräch!

In einem kostenlosen Kennenlerngespräch lernen Sie uns und unsere einzigartige Arbeitsweise kennen: persönlich, per Telefon oder Videokonferenz – wie es Ihnen am besten gefällt.



ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG

Victoria Gerards

Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich

Tel. +49 (0) 2161 93 72 820

info@energie-durch-entwicklung.com

www.energie-durch-entwicklung.com

09 „HEY ALTER, CHILL MAL!“

New Work mit der Generation Y und Z

Dr. Uwe Machwirth

Dieser oder ähnliche Sätze können schon bewirken, dass sich bei Vertretern der Generation Babyboomer der Blutdruck leicht erhöht. Ist das die neue Idee des New Work? Was sind das für junge Menschen, die in die Arbeitswelt drängen? Sie sind anders, denken anders, verhalten sich anders und haben andere Wertvorstellungen als die Generation, die heute noch den Hauptteil der arbeitenden Bevölkerung stellt.

Sie sind diejenigen, die von den Auswirkungen des New Work nachhaltig betroffen sind, da ihnen diese Formen der Arbeitsorganisation bereits zu Beginn oder zumindest in der Mitte ihres Arbeitslebens begegnen. Grund genug, einen sorgfältigen Blick auf diejenigen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zu legen, die sich gerade anschicken, die Berufswelt zu erobern. Dabei soll sich die heutige Betrachtung auf die Generationen Y und Z beschränken, da diese diejenigen Mitarbeiter einschließen, die aktuell am Arbeitsmarkt dringend gesucht werden, für die das Thema Arbeitgeberattraktivität daher besonders wichtig ist.

Die Generation Z, also alle kurz vor der Jahrtausendwende Geborenen, sind dabei die jüngsten Vertreter. Ihnen wird nachgesagt besonderen Wert auf Authentizität zu legen. In großen Teilen desillusioniert von den – häufig nicht wirklich realisierten – Versprechungen einer besseren Arbeitswelt („Flexibilität der Arbeitszeit nutzt den Unternehmen, nicht den Mitarbeitern“), von der Politik wahrgenommen, aber nicht beachtet (Fridays For Future), trennen sie zwischen dem Engagement im Arbeitsleben und ihrem Privatleben. Arbeit dient dem Zweck der materiellen Sicherung. Ihnen sind inhaltliche Themen, die ernsthaft angegangen werden wichtig. Hier fordern sie Nachhaltigkeit

und Ehrlichkeit ein. Aber Zeit ist wichtiger als Geld. Ihr Credo: „Arbeiten, um zu leben“.

Die Vorgängergeneration, die sogenannte Generation Y, hatte hier klar andere Vorstellungen: Sie streben eine Harmonisierung von Arbeitswelt und Privatleben an. Wo und wann ich arbeite ist vollkommen egal, solange die Arbeit inhaltlich interessant ist und Spaß macht. Da wird Privates auf der Arbeit erledigt, genauso wie nach Feierabend von zu Hause aus weitergearbeitet wird. Sie wollen Karriere machen, aber nicht um jeden Preis. Die thematische Herausforderung ist wichtig, genauso wie die Möglichkeit, sich selbst zu verwirklichen (im Job, aber eventuell mit einer Teilzeitselbständigkeit). Ihr Credo: YOLO - you only live once.

Eine ausführlichere Beschreibung der Unterschiede finden Sie im Glossar. In Bezug auf Formen der Arbeitsorganisation – und damit auf unser Thema New Work – wird aber deutlich, dass sich Generation Y und Generation Z in wesentlichen Merkmalen unterscheiden. Daher möchte ich jetzt gerne einige Thesen zum Thema New Work und Unterschiede in der Wahrnehmung der Attraktivität der Generationen zur Diskussion stellen.

WORK-LIFE-BLENDING

Das Zusammenwachsen von Arbeitswelt und Privatleben ist ein ideales Konzept für die Generation Y. Da die Generation ihre Beschäftigung nach deren Inhalten auswählt, ist es für sie auch nicht entscheidend, wann oder wie sie die sie interessierenden Themen bearbeitet. Bei der Generation Z, mit ihrer Vorliebe für klare Verhältnisse, kann dies hingegen schon ganz anders aussehen. Hier ist ein definiertes Ende der täglichen Arbeitszeit wichtig,

nicht die Möglichkeit der Verschleppung ins Private hinein.

DIGITALISIERUNG

Selbstverständlich kennen sich beide Generationen hervorragend in den (Anwendungs-) Möglichkeiten der Digitalisierung aus. Aber während die Gen Y diese zum Beispiel gerne zur Unterstützung ihres Lebens- und Arbeitsstiles verwendet (s. Work-Life-Blending) wird der Gen Z nachgesagt, dass sie sich auch im Digital Detox übt. Jedes elektronische Gerät kann man nämlich auch abschalten und das machen sie ganz bewusst.

MOTIVATION

Die Gen Y sollte sehr intrinsisch motiviert sein, sucht sie sich doch ihre Arbeit nach dem Interesse an der Aufgabe. Konsequenter Weise hat sie mit langen Arbeitszeiten auch kein größeres Problem. Bei der Generation Z liegt das Interesse eher auf der Balance zwischen Arbeitswelt und Privatleben. D.h. sie wird wahrscheinlich engagiert bei der Sache sein, aber innerhalb klarer Grenzen.

VERGÜTUNG

Während die Gen Y eben gerne an ihrer Leistung gemessen und danach bezahlt wird, ist für die Gen Z ein angemessenes Grundeinkommen wichtig. Variable Vergütung wird von ihr gerne als ein Mittel zur Ausbeutung betrachtet.

Schon allein diese vier Themen machen deutlich, dass der Generationenunterschied in der täglichen Zusammenarbeit hohes Konfliktpotenzial bietet: Während Klaus (Generation Y) gerne abends nochmal den Computer anwirft, um Peter (Generation Z) eine dringende Frage zu stellen, hat der diesen abgeschaltet und reagiert auch erst nach Erreichen des Büros am nächsten Tag ab 08:30 Uhr. Peter wiederum hält sich strikt an vereinbarte Zeiten, da es ihm wichtig ist, das Büro wie geplant zu verlassen. Klaus priorisiert hier eher nach Wichtigkeit, es kommt also häufiger zu Terminverschiebungen. Klaus orientiert sich fokussiert auf die Ziele, die Basis seines Bonus sind. Peter findet diese Prämien-

jagd affig und schaut lieber auf das große Ganze.

Ich glaube, ich muss nicht weiter ausholen: Sie können sich sicherlich vorstellen, wo hier die Konfliktfelder liegen und wie leicht sich Vorurteile damit schüren lassen. Begleitend können Sie aber auch einiges tun, um das Zusammenleben der Generationen in Ihrem Unternehmen harmonischer zu gestalten. Interessant ist dabei die Überlegung, bei

a) welche Veränderungen, die für die Gen Z erforderlich sind, die anderen Generationen gerne mitgehen, diese aber selbst nie so nachhaltig eingefordert haben (denken Sie hierbei bitte auch an die Generation X und die Babyboomer, die heute noch in großer Zahl in Ihrem Unternehmen vertreten sein dürften).

b) welchen Veränderungen man tatsächlich generationenspezifische Unterschiede setzen sollte.

Folgende Gedanken als Anregung zum Thema „New Work with Generations“:

GLAUBWÜRDIGKEIT – nie war sie so wertvoll wie heute: Die Gen Z ist, wie wir oben festgestellt haben, eine vergleichsweise desillusionierte Generation. Um so wichtiger ist es, dieses (Vor-) Urteil nicht noch weiter zu bestätigen, sondern tatsächlich Versprochenes mit der Realität in Einklang zu bringen. Dies gilt sehr häufig für Aussagen zum Umgang miteinander (Führungs- und Unternehmenskultur). Je klarer Sie diese formulieren und je besser dies die Realität beschreibt, desto leichter machen Sie es der Gen Z. Und die anderen Generationen werden hier sicher nichts dagegen haben. Aber: Wenn Sie etwas versprechen, müssen Sie es auch halten. Die Gen Y wird wesentlich sensibler auf Abweichungen zwischen den Inhalten von Hochglanzbroschüren und gelebter Realität reagieren als die Vorgängergenerationen. Die Lage am Arbeitsmarkt macht eine „Abstimmung mit den Füßen“ einfach.

TRANSPARENZ – schafft Vertrauen: An den obigen Beispielen kann man gut ablesen, wie leicht Spannungen zwischen den Generationen entstehen können (und denken Sie hier bitte nicht nur an Y und Z sondern auch an die Babyboomer und die Generation X). Aufklärung und Verständnis tut hier Not. Lassen Sie die eine Generation „durch die



Brille“ der anderen Generation sehen. Das macht vieles verständlicher und erhöht die gegenseitige Toleranz enorm.

FEEDBACK – schnell und klar: Gerade die Generation Z wünscht sich sehr zeitnahes Feedback. Lange Wartezeiten ist sie eher nicht gewöhnt. Aber mit zeitnahe Feedback kommen Sie nicht nur der Gen Z entgegen, sie steigern auch die Effizienz der Führung und Ihres Unternehmens. Es war führungstechnisch noch nie besonders hilfreich (wenn auch weit verbreitet), Feedback bis zum Mitarbeitergespräch - sozusagen als Tag der Abrechnung – aufzusparen. Bereiten Sie aber Ihre Führungskräfte auf die Art dieses sofortigen Feedbacks vor. Es soll knapp, prägnant und ehrlich sein und dem/der MitarbeiterIn eine klare Positionsbestimmung ermöglichen bzw. deutlich machen, was gewünscht war oder verbessert werden kann. Keinesfalls soll es zur Grundsatzdiskussion oder einem Coaching- oder Personalentwicklungsgespräch ausarten. Dafür gibt es andere Formate und Gelegenheiten.

ARBEITSZEIT – vielleicht eher Einstellung zur Arbeitszeit: Ich persönlich glaube, dass es der Gen Z bei der Ablehnung der Flexibilität nicht darum geht, sich vor der Arbeit zu drücken. Es soll nur ein gesundes Maß gewahrt und Ausbeutung vermieden werden. Ihre Kritik an der Flexibilität setzt daher wohl eher am Symptom, nicht aber an der Ursache an. Denn Flexibilität (zumindest so wie wir diese in unserem Beratungsansatz bei „Energie durch Entwicklung“ verstehen) wird nicht einseitig befohlen, sondern entspringt der sachlichen Überlegung zweier (in der Verfügung über Zeit) gleichberechtigter Partner: Dem Unternehmen und dem/der MitarbeiterIn. Gleitzeitrahmen, Vertrauensarbeitszeit, FlexKonten sind ja nicht per se schlecht. Die Frage ist nur, wie mit ihnen umgegangen wird. Wenn die Mitarbeiter diese Flexibilität für sich auch ablehnen dürfen – und dies auch offiziell o.k. ist – dann wird die Flexibilität zu einer Chance, nicht zur Bedrohung. Wie der/die MitarbeiterIn ihre Ziele auch mit festeren Arbeitszeiten erreicht, obliegt dann seiner/ihrer Findigkeit. Es ist aber letztlich seine/ihre Verantwortung.

VERGÜTUNG – „one fits all“ ist out: Warum nicht jedem das Vergütungssystem bieten, mit dem er/sie sich wohlfühlt? Wenn der Gen Z eine eher fixe Vergütung lieber ist (wobei ich mir da noch gar nicht so sicher bin), bitte. Warum nicht? Die Gen Y will ihr „altes“ System der leistungs- und erfolgsabhängigen Bezahlung behalten? Warum nicht? Die Möglichkeiten der Digitalisierung – auch im HR-Management – ermöglichen es heute viel einfacher als früher, Vergütung wählbar zu machen (das Vergütungssystem, nicht die Gehaltshöhe). Eines wird für beide uneingeschränkt gelten: Die Leistung muss erbracht werden. Das ist – wie in früheren Beiträgen schon häufiger betont – aber stärker eine Frage der Führung, weniger eine Frage der Variabilität der Vergütung. Und wer weiß? Vielleicht findet ja der, der sich heute kaum vorstellen kann, mit einer variablen Vergütung zu arbeiten dieses System in zwei Jahren ja doch ganz schick – und umgekehrt. Das hängt auch von der Kommunikationsstrategie im Unternehmen ab.

FAZIT
Vier bis fünf unterschiedliche Generationen in einem Unternehmen zu vereinen, ist Chance und Risiko gleichermaßen. Und vielleicht drückt die eine oder andere Maßnahme auch ein bisschen auf die Effektivität und die Rentabilität des Unternehmens. Aber wichtig ist, dass man sich auf den Weg macht, die neue Arbeitswelt für alle Generationen attraktiv und interessant zu machen. Denn was ist Ihre Alternative? In dem heute bestehenden umgekehrten Arbeitsmarkt ist die Gefahr der „Abstimmung mit den Füßen“ groß. Und wenn die Mitarbeiter fehlen, um Umsatz zu realisieren, dann wird es mit der Rendite noch schwieriger. Auf der anderen Seite ist das Thema für „Early Mover“ hervorragend geeignet, sich am Arbeitsmarkt positiv zu positionieren und so neue Mitarbeiter erfolgreich zu finden, bestehende Mitarbeiter langfristig zu binden und so sein Unternehmen in einer Welt, in dem der Produktionsfaktor „Mensch“ zu einer wirklich knappen Ressource wird, zukunftsfähig und zukunftsicher aufzustellen.



DR. UWE
MACHWIRTH

Dr. Uwe Machwirth verfügt über 25 Jahre Erfahrung im Bereich des strategischen Personalmanagements. Sein beruflicher Werdegang führte ihn durch die Branchen Kreditwirtschaft, Einzelhandel, Metall- und Elektroindustrie sowie Kommunikationswirtschaft, zuletzt als leitender Angestellter.

Seit über 10 Jahren ist er selbständiger Berater mit den Themenschwerpunkten Vergütungsmanagement, Unternehmenskultur und HR-Strategie. Er ist spezialisiert auf das Thema Culture Based Pay. In weit über 80% der Beratungsprojekte zum Vergütungsmanagement stellt Unternehmenskultur oder die angestrebte Ausrichtung der Organisation eine der zentralen Rahmenbedingungen dar.

10 SKETCHNOTES

Hilfreiche Visualisierung von komplexen Zusammenhängen

Stephanie Kowalski

Wir Menschen haben ja so unsere Schwierigkeiten, wenn es um das Merken von Dingen geht. Unser Erinnerungsvermögen war auch schon einmal besser. Die gute Nachricht: Wir sind visuelle Wesen. Zwar tun wir uns mit der Aufnahme von Informationen schwer – was auch mit der immer schneller werdenden Kommunikationskultur zu tun hat – doch visuelle Elemente lösen ein Stück weit das Problem.

Mit Sketchnotes, Notizen bestehend aus Text-, Bild- und Strukturelementen, und einer symbolstarken Zeichenmethode kann man Vorträge, Meetings und vieles mehr in Form von Bildern und Skizzen jederzeit abrufbar machen und abspeichern – und das nicht nur auf dem eigenen Rechner, sondern auch im eigenen Gehirn.

Sketchnotes reichern als Bildmaterial das übliche Textmaterial an. Man kann sie sowohl im Beruf als auch im Privatleben nutzen. Ganz so, wie es einem gefällt. Gehörtes und Erlebtes bleibt länger im Kopf. Prima. Denn wir reden ja oft über das, was in unseren Köpfen herumspukt.

Sketchnotes bieten folgende Vorteile:

- Verschiedenste Inhalte können klar und verständlich kommuniziert werden.
- Komplexe Daten, Begriffe und Zahlen werden leicht begreif- und merkbar dargestellt.
- Man erhält mit einer Sketchnote eine Gedächtnisstütze, mit der man im Anschluss eines Meetings, einer Veranstaltung oder einer Vorlesung weiterarbeiten kann.

- Solch eine visuelle Zusammenfassung eignet sich aber auch für weitere Wissensvermittlung oder zur Distribution auf Social Media.

Für Grafiken kann man natürlich geübte und erfahrene Sketchnoter einsetzen. Man kann es aber auch selbst versuchen. Denn Sketchnoten hat nichts mit Zeichnen zu tun. Es kommt darauf an, eine Idee zu vermitteln. Dafür reichen oft schon ein paar Striche, ein paar einfache Symbole oder Grafiken, um seine Gedanken auch anderen Menschen schnell und einfach zu erklären.

Natürlich braucht man etwas Übung. Das aktive Zuhören ist beim Sketchnoten die größte Herausforderung. Denn gleichzeitig muss überlegt werden, was wichtig ist und muss dementsprechend auf das Papier gebracht werden.

Es ist weniger das Zeichnen, das das Sketchnoten zu einer Herausforderung macht, obwohl am Anfang mit Kopfschmerzen zu rechnen ist. Man kann den Prozess aber beschleunigen, in dem man sich eine visuelle Bibliothek anlegt. Hier sammelt man die wichtigsten Begriffe und überlegt sich für jedes Wort ein Bild. Karteikarten und regelmäßiges wiederholen der visuellen Vokabeln helfen beim schnelleren Zeichnen. Netter Nebeneffekt: Man hat mehr Zeit zum Zuhören!

Ein kleiner Tipp: Sketchnotes kann man auch für die Visualisierung von Prozessen, Protokollen, aber auch für ansprechendere Flipcharts verwenden. Finden lassen sich mit Sicherheit noch viele weitere Möglichkeiten.



STEPHANIE
KOWALSKI

Stephanie Kowalski ist freiberufliche PR-Beraterin, Bloggerin und Sketchnoterin. Sie unterstützt kleine und mittelständische Unternehmen bei ihrer Kommunikation. In ihrem Blog Online PR Guide erklärt sie, wie man mithilfe bewährter PR-Strategien und moderner Online-Kanäle erfolgreich digital kommuniziert.

11 NEW WORK ABC

In den letzten Jahren haben sich, vor allem durch die Digitalisierung, viele neue Methoden und damit auch viele neue Begriffe herausgebildet, die fälschlicherweise im Alltag manchmal auch synonym verwendet werden. Viele dieser Begriffe stammen dabei aus dem Englischen, da viele Methoden ihren Ursprung im Silicon Valley haben. Das macht es nicht immer einfach, den Überblick über die vielen Trends und Methoden zu behalten, den Zusammenhang zwischen den einzelnen Methoden zu erkennen und direkt zu verstehen, wofür welche Methode eigentlich dienlich ist.



Die folgende Übersicht soll dabei helfen, die Zusammenhänge leichter zu verstehen und das New Work ABC bietet hilfreiche Definition der verschiedenen Begriffe und Methoden.

Agilität

Der Begriff der Agilität stammt ursprünglich aus der Softwareentwicklung und wurde 2001 von Kent Beck und anderen Softwareentwicklern durch das sogenannte Agile Manifest geprägt. Das Team rund um Beck stellte fest, dass es eine Reihe von Ideen, Prinzipien und Werten gibt, die dazu beitragen, dass Softwareentwicklungs-Projekte erfolgreicher werden. Folgende Aspekte waren bei der Entwicklung des Agilen Manifests besonders relevant:

- **Menschen und Interaktionen** stehen über Prozessen und Werkzeugen
- **Funktionierende Software** steht über einer umfassenden Dokumentation
- **Zusammenarbeit mit dem Kunden** steht über der Vertragsverhandlung
- **Reagieren auf Veränderung** steht über dem Befolgen eines Plans

Der Kunde, die Projektmitarbeiter und ihre Zusammenarbeit stehen im Vordergrund.

Ausgehend von der Methode der agilen Softwareentwicklung haben sich diese agilen Grundzüge auch im Bereich Projektmanagement und Unternehmensführung etabliert. Somit ist Agilität heute viel mehr ein Rahmenkonzept, ein sogenanntes Framework, das die Haltung und grundlegende Ausrichtung einer Organisation beschreibt. Typische Merkmale einer agilen Organisation sind, dass sie flexibel und darüber hinaus proaktiv, antizipativ und initiativ agiert, um notwendige Veränderungen einzuführen. In einem Umfeld sich immer stärker wandelnder Rahmenbedingungen nicht nur ein schicker Trend, sondern heute für die meisten Unternehmen absolut überlebenswichtig.

Für viele Unternehmen ist Agilität dennoch ein Buch mit sieben Siegeln, denn sie kommen oft aus klassischen Organisationsstrukturen, die entweder prozessorientiert oder projektorientiert gearbeitet haben (oder eine Mischform). Durch die starke Fokussierung auf Hierarchie können diese Organisationen heute schon und vor allem in der Zukunft nicht mehr wettbewerbsfähig agieren, da Entscheidungswege oft viel zu lange dauern.

Agile Unternehmen leben den agilen Gedanken konsequent in verschiedenen Dimensionen der Organisation:

- Agiles Zielbild
- Kundenorientierte Organisationsstruktur
- Iterative Prozesslandschaften
- Mitarbeiterzentriertes Führungsverständnis
- Agile Personal- und Führungsinstrumente
- Agile Organisationskultur

Hieraus ergibt sich die Abgrenzung zur reinen Flexibilität.

Damit das agile Mindset, also die agile Haltung und die Schaffung von agilen Rahmenbedingungen auch nachhaltig erfolgreich sind, braucht es verschiedene agile Methoden, wie zum Beispiel SCRUM oder KANBAN. Darüber hinaus braucht es auch andere Formen von Führung: Agile Führung, die auch eigene agile Führungskompetenzen mit sich bringt. Das hat automatisch auch Auswirkungen auf Entscheidungsprozesse, Verantwortlichkeiten, Rollen und die Organisationsstruktur.

Barcamp

Konferenzen, bei denen einzelne Redner das Publikum vom Podium aus mit Vorträgen versorgen, sind ein Format von gestern. Menschen wollen auch auf Konferenzen beteiligt werden, so wie sie es z.B. auch von Social Media gewohnt sind. Daher bieten Barcamps eine Form der Großgruppenveranstaltung, bei der die Teilnehmer zu handelnden Akteuren werden.

Ein Barcamp ist also ein offenes Veranstaltungsformat. Ziel der Barcamp-Methode ist vor allem der Austausch und die Diskussion zu einem Thema, zu dem das Barcamp stattfindet. Es gibt jedoch kein vorher festgelegtes Programm, keine vom Organisator beauftragten Vorträge oder Speaker. Stattdessen hat jeder Teilnehmer des Barcamps die Gelegenheit, sich selbst einzubringen, Workshops anzubieten, Themen zur Diskussion zu stellen oder als Redner aufzutreten. Da

sich die Teilnehmer dank der Barcamp-Methode stark in das Event-Geschehen einbringen, werden die Teilnehmer auch Teilgeber genannt. Barcamps werden auch Unkonferenz, Mitmach-Konferenz oder Ad-hoc-Konferenz genannt.

Wie viele andere Methoden auch, hat das Barcamp seinen Ursprung im Softwareumfeld in Palo Alto im Silicon Valley. Tim O'Reilly hat hier erste Veranstaltungen im Jahr 2005 durchgeführt, die danach weiterentwickelt wurden. Schnell wurden Barcamps zum Trend, der dann im Jahr 2006 auch nach Berlin, Wien und Zürich schwappte.

Barcamps werden in der Regel mithilfe des Internets und der Sozialen Medien durch einen Gastgeber organisiert. Charakteristisch für die Barcamp-Methode ist, dass es kein vorab festgelegtes Programm mit festen Sprechern gibt. Die Agenda, die konkreten Inhalte, Workshops, Vorträge und Diskussionen werden daher am Anfang eines jeden Barcamps durch die Teilnehmer selbst entwickelt. Zu Beginn eines Barcamps stellen sich die TeilnehmerInnen in einer Opening Session kurz vor, in der Regel mit drei selbst gewählten Stichworten, den Hashtags. Anschließend präsentiert jeder, der selbst einen Vortrag halten oder eine Diskussionsrunde einbringen möchte, sein Thema. Dies kann ein Vortrag oder auch eine offene Frage sein. Die anderen Teilnehmer bekunden per Handzeichen ihr Interesse. Der Gastgeber koordiniert dann, in welcher Reihenfolge zu welcher Uhrzeit in welchem Raum am Veranstaltungsort die jeweilige Session stattfindet und hält dies auf einem sogenannten Grid fest. Dieser Sessionplan wird dann an gut sichtbaren Stellen aufgehängt oder digital veröffentlicht. Beispielsweise über die App von Trello oder Google Drive.

Zum Abschluss eines Barcamps gibt es häufig eine Feedbackrunde oder Zusammenfassung des Tages. Die konkreten Ergebnisse der einzelnen Sessions werden in der Regel nicht noch einmal im Plenum präsentiert. Denn häufig verbreitet sich der Inhalt durch die Teilnehmer zum Beispiel über die Sozialen Medien von ganz allein. Mittlerweile zeichnen manche Gastgeber die Sessions als Video auf und teilen diese dann im Netzwerk.

Grundsätzlich gilt, dass der Erfolg eines Barcamps stark von den Teilnehmern und ihrer aktiven Teilnahme abhängt. Es ist wichtig, dass die Teilneh-

mer mit einer offenen Haltung an dem Barcamp teilnehmen, damit echter Austausch zum Thema stattfinden und so Mehrwert entstehen kann.

Business Model Canvas

Das Business Model Canvas (BMC) ist eine Methode, um die Wirtschaftlichkeit eines Geschäftsmodells zu erarbeiten. Ein neues Geschäftsmodell oder eine Startup-Idee können leicht visualisiert und darauf überprüft werden, ob sie auch unternehmerisch sinnvoll sind. Dabei ist das Business Model Canvas durchaus auf dem Weg, den guten alten Business Plan vollständig zu ersetzen, nutzen doch bereits über 5 Millionen Anwender diese Methode. Die ursprüngliche Idee stammt vom Schweizer Unternehmer, Dozent und Autor Alexander Osterwalder. Mittlerweile gibt es verschiedene Versionen der Canvas.

Was ist das Besondere am Business Model Canvas? Die Methode hilft dabei, alle wesentlichen Elemente eines erfolgreichen Geschäftsmodells in ein skalierbares System zu bringen. Z.B. können in einem Startup, in dem das Geschäftsmodell noch nicht vollkommen klar ist, durch das Business Model Canvas verschiedene Varianten schnell und übersichtlich miteinander verglichen werden. Aber auch bestehende Geschäftsmodelle lassen sich durch das BMC schnell weiterentwickeln, um Ideen zu bekommen, wie das Unternehmen in Zukunft agieren könnte.

Aufbau des Business Model Canvas

Das Business Model Canvas beinhaltet typischerweise zwischen neun und elf Kategorien, sogenannte Schlüsselfaktoren, die jeweils mit Inhalt gefüllt und in eine sinnvolle Beziehung zueinander gebracht werden müssen.

1| Schlüsselpartner: Je nach Geschäftsmodell bietet es sich an, eine strategische Partnerschaft einzugehen, um die Effektivität des Unternehmens zu steigern und Risiken auf mehrere Schultern zu verteilen. Frage: Wer kommt als Partner in Frage?

2| Aktivitäten: Um ein Produkt herzustellen oder eine Leistung zu erbringen, sind bestimmte Tätigkeiten notwendig. Frage: Welches sind die wich-

tigsten Tätigkeiten, um dieses Geschäftsmodell in die Tat umzusetzen?

3| Kundennutzen: Jedes Produkt und jede Leistung hat eine Aufgabe: ein Problem des Kunden zu lösen oder ein Bedürfnis zu befriedigen. Jedes Produkt und jede Leistung muss dieses Nutzenversprechen enthalten: neuer, besser, stylicher, günstiger oder einfach nutzerfreundlicher als vergleichbare Angebote zu sein. Frage: Welchen Nutzen haben die Kunden, wenn sie das Produkt oder die Dienstleistung kaufen?

4| Kundenbeziehung: Kunden können persönlich bedient werden. Sie können auch von Sprachautomaten oder Internet-Software von einer Frage zu einer möglichen Antwort geführt werden. Wie man die Kundenbeziehung gestaltet, ist ein wichtiger Bestandteil des jeweiligen Geschäftsmodells. Frage: Wie können die in Frage kommenden Kunden gewonnen und gebunden werden?

5| Kundensegmente: Jedes Startup will ein Produkt oder eine Dienstleistung verkaufen. Als Kunden kommen verschiedene Kunden-Kategorien in Frage: die Masse, eine Nische, unterschiedliche Kunden-Segmente. Frage: Welches ist die Kunden-Zielgruppe?

6| Ressourcen: Eine Produktion zu bewerkstelligen oder eine Dienstleistung zu erbringen, ist nur mit bestimmten Ressourcen möglich: Betriebsstätte, Personal, Startkapital etc. Frage: Welche Ressourcen sind unverzichtbar?

7| Vertriebs- und Kommunikations-Kanäle: Kunden kaufen nur, was sie kennen. Und das, was für sie erreichbar und verfügbar ist. Fragen: Wie erfahren Kunden von dem Angebot? Wie muss der Vertrieb gestaltet sein?

8| Kosten: Jede Produktion und jede Dienstleistung ist mit Kosten verbunden. Sie fallen vor allem für die Aktivitäten, die Ressourcen und für Partner an. Frage: Welches sind die wichtigsten Ausgaben, ohne die das Geschäftsmodell nicht funktionieren würde?

9| Einnahmequellen: Es gibt oft mehrere Wege, mit demselben Angebot Geld zu verdienen. Einmalzahlungen bringen schnell Geld in die Kasse. Abonnenten versprechen dagegen kontinuierliche Einkünfte über längere Zeit. Frage: Woher kommt bei diesem Geschäftsmodell das Geld?

10| Team: Das Team ist wichtiger Bestandteil für den Erfolg eines Unternehmens. Wer gleiche Werte teilt und an einem Strang zieht, kann auch möglichen schwierigen Situationen besser begegnen. Frage: Welche Kompetenzen, auch soziale, sind im Team vereint?

11.| Werte: Werte sind oft schwer messbar. Trotzdem stehen sie für einen wesentlichen Teil des Unternehmens – sei es beim Aufbau des eigenen Teams oder von Kundenbeziehungen. Frage: Wofür soll das Unternehmen stehen? Was ist wichtig, was unwichtig?



BUSINESS MODEL CANVAS

<p>SCHLÜSSELPARTNER</p> <p>Wer sind Unterstützer und Dienstleister?</p>	<p>AKTIVITÄTEN</p> <p>Welche Aktivitäten werden mittels der Ressourcen ausgeführt?</p>	<p>WERTANGEBOT</p> <p>Welche Probleme werden gelöst? Was wird dem Kunden angeboten?</p>	<p>KUNDENBEZIEHUNG</p> <p>Wie ist die Kundeninteraktion?</p>	<p>KUNDENSEGMENTE</p> <p>Wer sind die Nutzer und wer die zahlenden Kunden?</p>
<p>KOSTENSTRUKTUR</p> <p>Wie setzen sich die Produktionskosten zusammen?</p>		<p>EINNAHMEQUELLEN</p> <p>Woher kommen die Einnahmen?</p>		

In den Medien, auf Kongressen und in der einschlägigen Management-Literatur wird Design Thinking häufig als Trendtool bezeichnet, obwohl die Ursprünge der Methode und seiner Prinzipien bereits 30 Jahre zurückliegen. Der Begriff Design Thinking geht unter anderem auf David Kelley, den Gründer der Design- und Innovationsagentur IDEO zurück, der die Methode an der Stanford University maßgeblich mit entwickelte. Neben Kelley gilt auch der SAP-Mitbegründer Hasso Plattner als einer der Gründerväter von Design Thinking. Er unterstützt bis heute das nach ihm benannte HPI (Hasso-Plattner-Institut) der Universität Potsdam.

Design Thinking wurde ursprünglich als kreative Innovationsmethode für Produkte und Services entwickelt. Heute ist es viel mehr als nur ein Prozess oder eine Methode. Heute ist Design Thinking vielmehr eine Art und Weise, wie wir arbeiten, lernen und leben. Design Thinking ermöglicht hier, neue und überraschende Formen der kreativen Zusammenarbeit zu ermöglichen, die auf Kollaboration aufbaut.

Somit ist Design Thinking heute sowohl eine Methode als auch ein Lebensgefühl.

Ausgehend von der Idee, einen neuen, innovativeren Problemlösungsprozess zu definieren, hat sich Design Thinking zu einer lebendigen Innovationskultur entwickelt, die vor allem dann ihr volles Potenzial entfalten kann, wenn ganzheitliche und kundenorientierte Lösungen gebraucht werden.

Dabei liegt der Fokus ganz auf dem Willen zur Zusammenarbeit der Beteiligten, die auch gerne auf unkonventionellen Wegen kreativ neue Ideen und Konzepte für Produkte, Services und sonstige Problemlösungen entwickeln. Das Wichtigste: stets steht der Mensch (egal ob als Kunde, Mitarbeiter, individueller Bürger oder als Gesellschaft) im Mittelpunkt.

Design Thinking beruht auf drei gleichwertigen Grundprinzipien: Multidisziplinäre Teams, Design Thinking-Prozess und variabler Raum.



Multidisziplinäre Teams

In der Regel arbeitet ein heterogenes Team von fünf bis sechs Personen an Innovation und Antworten auf komplexe Fragestellungen. Durch die unterschiedlichen fachlichen Hintergründe und Erfahrungen der Beteiligten sowie ihre offene Grundhaltung gegenüber Anderen und Neuem kann eine kreative Arbeitsatmosphäre und -kultur entstehen. Durch die verhältnismäßig kleine Gruppengröße wird sichergestellt, dass die Perspektive jedes Einzelnen berücksichtigt werden kann. Ziel dieser Teams ist es stets, konkrete, greifbare Ergebnisse zu produzieren, die regelmäßig mit anderen Teams diskutiert und verprobt werden, um bestmögliche Ergebnisse und größtmögliche Lerneffekte zu erzielen (im Sinne einer Lernkultur; siehe Artikel „Fehlerkultur – Alles nur ein Irrtum?“). Durch die intensive Zusammenarbeit der kleinen Teams entsteht ein hoher Zusammenhalt, der zu einer hohen Akzeptanz der neu entstehenden Konzepte und Lösungen führt.

Design Thinking-Prozess

Der Design Thinking-Prozess führt die multidisziplinären Teams in iterativen Schleifen durch sechs verschiedene Phasen.

1| VERSTEHEN

Das Team erarbeitet sich ein gemeinsames Verständnis für das Problem und die Situation.

2| BEOBACHTEN

Das Team schlüpft in die Perspektive der Nutzer, Kunden oder Betroffenen und betrachtet die Situation, das Produkt oder das Problem aus deren Perspektive.

3| SICHTWEISE DEFINIEREN

Die gewonnenen Erkenntnisse werden zusammengetragen und verdichtet.

4| IDEEN FINDEN

Das Team entwickelt zunächst eine ganze Reihe von Lösungsmöglichkeiten, um sich dann auf relevante Lösungen zu fokussieren.

5| PROTOTYPEN ENTWICKELN

Auf Basis der erarbeiteten konkreten Lösungsmöglichkeit wird ein Prototyp entwickelt.

6| TESTEN

Der entwickelte Prototyp wird an der konkreten Zielgruppe getestet. Die Testergebnisse fließen dann in die weitere Entwicklung mit ein.

Variabler Raum

Für den Erfolg des Kreativprozesses sind auch die räumlichen Gegebenheiten essenziell wichtig. Die Teams brauchen für eine optimale Arbeitsweise flexibel bewegbare Möbel, ausreichend Platz für Whiteboards und Präsentationsflächen sowie Materialien zur prototypischen Gestaltung von Ideen.

Disruption

„Disruptiver Wandel“ ist aktuell einer der vielen Schlüsselbegriffe und wird vor allem im Kontext von Digitalisierung und Industrie 4.0 häufig verwendet. Doch was ist disruptiver Wandel oder wahlweise auch „die Disruption“ überhaupt?

Der Begriff disruptiv bedeutet „ein Gleichgewicht, ein System zerstörend“, das heißt, es geht beim disruptiven Wandel vor allem um Veränderungen, die plötzlich und fundamental sind. Im aktuellen Kontext betrifft der disruptive Wandel vor allem alte traditionelle Geschäftsmodelle, die durch neue, innovative und meist digitale Geschäftsmodelle abgelöst und teilweise vollständig verdrängt werden. Besonders in der Startup-Szene wird der Begriff „Disruption“ häufig verwendet, da er das revolutionäre Denken der Gründer betont.

Was ist der Unterschied zwischen einer Innovation und einer Disruption?

Eine Innovation, wie sie zu jeder Zeit in jeder Branche vorkommen kann, unterscheidet sich vor allem in der Art und Weise der Veränderung von einer Disruption. Bei einer Innovation handelt es sich um eine Erneuerung, die keine grundlegende Veränderung mit sich bringt, sondern vor allem eine Weiterentwicklung bestehender Technologien, Produkte, Systeme oder Prozesse ist. Eine Disruption hingegen ist eine fundamentale Umstrukturierung oder eine Zerschlagung von alten Modellen, Produkten und Technologien und damit einhergehend eine revolutionäre fundamental neue Herangehensweise.

1997 entwickelte der Harvard-Absolvent Clayton Christensen die Theorie der Disruption. Dieser Theorie zufolge wird jedes noch so erfolgreiche und etablierte Unternehmen eines Tages von einer existenzberaubenden Revolution bedroht. Christensen erachtet diesen disruptiven Prozess dennoch als notwendig für eine funktionierende Weiterentwicklung des Marktes.

iTunes – disruptiver Wandel der Musikbranche

In den 80er Jahren war die Erfindung der CD lediglich eine Weiterentwicklung der klassischen Vinyl-Schallplatte. Presswerke rüsteten ihre Fabriken um, Händler nahmen CDs mit in ihr Sortiment auf. Eine Neuerung und Weiterentwicklung, durchaus auch eine Produktverbesserung, aber keine Revolution.

Durch die Erfindung des iPods und MP3-Spielers und die Einführung von digitalem Musik-Vertrieb wie beispielsweise dem iTunes-Store hat ein disruptiver Wandel für den lokalen Musikhandel stattgefunden. Denn iTunes gibt seinen Kunden einerseits die Möglichkeit, ihre Lieblingsongs online zu erwerben und erlaubt den Künstlern andererseits, ohne Plattenlabel erfolgreich zu sein. Dadurch wurden stationäre Plattenhändler und Presswerke quasi ihrer Basis beraubt.

Andere plakative und viel beschriebene Beispiele sind Airbnb und Uber. Airbnb wurde erst 2008 gegründet und ist heute bereits der weltgrößte Anbieter für Übernachtungsmöglichkeiten, ohne ein einziges Bett zu besitzen. Uber ist erst 2009 gegründet worden und heute bereits das weltgrößte Unternehmen im Personentransport, ohne ein einziges Auto zu besitzen.

Clayton Christensen hat festgestellt, dass vor allem große Unternehmen die Verlierer von Disruption sind. Aufgrund der Größe ihrer Organisation sind sie in der Regel nicht in der Lage, ihr Geschäftsmodell schnell genug massiv zu ändern. Daher passiert es immer wieder, dass neu gegründete Startups durch radikal neue Geschäftsmodelle, große etablierte Unternehmen zu Fall bringen.

Das bringt etablierte Unternehmen dazu, ihre Geschäftsmodelle grundlegend zu überdenken und Formate wie „Design Thinking“ und „Innovation

Hubs“ zu nutzen. Dabei haben sie die Möglichkeit, sich selbst und ihre Produktwelt neu zu erfinden und so ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern. Hier schließen sich dann Veränderungsprozesse sowohl in den Bereichen Strategie, Geschäftsprozesse und HR an, aber auch der Aspekt der Führungs- und Unternehmenskultur spielt eine essenzielle Rolle.

Disruptiver Wandel – Vorteile für Kunden

Disruptiver Wandel ist aber nicht nur eine massive Veränderung für Unternehmen und ihre Führungskräfte und Mitarbeiter, sondern bringt vor allem auch Vorteile für viele Kunden. Diese Vorteile können günstigere Preise, eine effizientere und komfortablere Nutzung oder eine größere Bandbreite an Funktionen bedeuten.

Generation Y

Der Generationenansatz unterteilt die Bevölkerung in sogenannte Generationen. Grundüberlegung dabei ist, dass eine Generation unter den gleichen Bedingungen aufgewachsen ist, den gleichen äußeren Einflüssen (Naturkatastrophen, Wirtschaftsrezessionen, politischen Ideen etc.) ausgesetzt war, die prägend für die Werteentwicklung und damit das Verhalten der jeweiligen Generation war. Auch, weil die Generationen sich bewusst oder unbewusst voneinander abgrenzen wollen. So werden heute in Deutschland in der Regel – nicht immer ganz trennscharf – folgende Generationen unterschieden:

Geburtsjahrbezeichnung

1922 - 1955	Traditionals
1956 - 1965	Babyboomer
1966 - 1980	Generation X, auch Generation Golf, Turnschuh- oder Null-Bock-Generation
1981 - 1996	Generation Y, Millennials, Generation MayBe oder Generation Me
1997 - 2012	Generation Z, Generation YouTube, Generation R, Digital Natives

Generation Y:

Die Bezeichnung Generation Y bietet die Analogie zum englischen Why = Warum, ein wesentliches Merkmal der Generation ist es immer wieder den

Sinn zu hinterfragen. Für die Gen Y wird die Welt (noch wesentlich stärker als bei ihren Vorgängergenerationen) zum globalen Dorf: Internet und Billigflugreisen überwinden alle Distanzen. Die Systemdifferenzen sind weitestgehend überwunden. Sie wuchsen auf in einem Umfeld der Globalisierung, des Klimawandels, von Naturkatastrophen (Tsunamis) mit durchschlagenden Effekten auf menschliche Technik und des aufkommenden Terrorismus (z.B. Terroranschlag am 11. September 2001). Sie wuchsen in dem Bewusstsein auf, dass keine finale Sicherheit existiert, dass der Wandel ihr Leben beherrscht. Auf der anderen Seite wuchsen sie relativ behütet, manche sagen sogar überbehütet, auf. Innerhalb der Familie wurden eher hierarchische Strukturen zugunsten der Mitbestimmung der Kinder aufgegeben. Die Eltern der Generation Y stammen überwiegend aus der Generation der Babyboomer.

Generation Z:

Sie sind die wahren Digital Natives. Während die Gen Y noch eine überwiegend digitalfreie Kindheit erlebte, wächst die Generation Z im Umfeld von Smartphones, Tablets, WLAN auf. Die digi-

tale Welt hat einen großen Anteil an ihrer Entwicklung. Simple Maths, Facebook, Instagram, WhatsApp gehören ganz selbstverständlich zum Alltag und werden entsprechend auch in die Lern- und Arbeitswelt integriert. Unzweifelhaft ist, dass sie durch die Digitalisierung frühzeitig in Kontakt mit den großen Themen der Gegenwart kommen (z.B. Kündigung des Klimavertrages durch die USA, Vermüllung der Weltmeere, Dieselgate, Erstarken der Parteien am rechten Flügel, Europakrise). Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass sich die Generation wieder stärker als die vorhergehende politisch engagiert (FridaysForFuture). Hier weicht vielleicht die starke Ich-Zentrierung der Gen Y einer gestiegenen gesellschaftlichen Verantwortung, die vielleicht auch aus einem Stück Desillusionierung geboren ist. Die Gen Z wird auch als die Gen R = Realistisch bezeichnet. Die Eltern der Generation Z gehören vor allem zur Generation X und charakterisieren sich immer wieder durch eine Überbehütung ihrer Kinder (Helikoptereltern).

Was bedeutet das für das Arbeitsleben? Die folgende Tabelle zeigt die Unterschiede der Generationen auf:

Kriterium	Generation Y	Generation Z
Führung	Möchte den offenen Dialog, die Zusammenarbeit mit dem Management.	Sucht ehrliche, moralisch integre Vorgesetzte, eher flache Hierarchien mit der Möglichkeit, selbstbestimmt zu arbeiten.
Karrierewunsch	Führung nicht so wichtig; eher Teamwork, flache Hierarchien. Besser interessante Erfahrungen als steile Karrieren	Führung als Karriere wird kritisch gesehen: Warum Verantwortung für andere, längere Arbeitszeiten und entsprechende Beschwerden auf sich nehmen?
Feedbackerwartung	Direkt, sofort, am besten zeitgleich.	Direktes Feedback, soll ehrlich sein.
Arbeitszeiten	Verschimmern, Privates wird im Geschäft erledigt, geschäftliches zu Hause (wenn interessant). Modell: Vertrauensarbeitszeit / Work-Life-Blending.	Klar geregelt, verlässlich. Wenig Bedarf der Flexibilisierung. Modell: Kernarbeitszeiten, mit selbstbestimmter Flexibilisierung / Work-Life Balance.
Vergütung	Einerseits hat sie hohe Bedeutung, andererseits steht aber immer noch der interessante Jobinhalt im Vordergrund. Gemessen werden soll am Ergebnis, nicht am Aufwand. Modelle: Stellenbewertung, variable Vergütung.	Vergütung gewinnt an Bedeutung. Attraktives Fixum, ggf. entsprechende Zusatzleistungen. Ähnlich wichtig ist aber auch die Frage der Entwicklungsmöglichkeiten der Freizeit. Leistungslohn ist wenig attraktiv.
Individuelle Lebensplanung	Kaum Gradlinigkeit, Meister der Improvisation. Es sind „Egotaktiker“, die die Lebensbereiche nach dem Nutzen für die eigene Person beurteilen. Richten sich stromlinienförmig auf den Erfolg aus.	Suche nach Sinn und Selbstverwirklichung im Privatleben.
Berufliche Unabhängigkeit	Freude, Erfüllung und Anerkennung werden gesucht. Ablehnung von Reglementierungen und Hierarchien	Angst vor Ausbeutung durch z.B. flexible Arbeitszeiten oder Home-Office. Wunsch nach Sicherheit und Planbarkeit.

Der Generationenansatz ist durchaus auch kritisch zu betrachten. Die Aufteilung in Generationen ist auch umstritten. Denn so elegant und vordergründig einleuchtend die Konstrukte um die Generation auch sind, so muss man sich doch einiger wichtiger Kritikpunkte im Umgang mit diesen Konzepten bewusst sein:

Marketing-Prägung: Die Konzepte der Generation X, Y und Z sind griffig und eingängig, vielleicht auch, weil der Begriff Generation X auf dem Roman von Douglas Coupland basiert, wohingegen Generation Y von einer Werbezeitschrift „Advertising Age“ geprägt wurde. In der Griffigkeit dieser Begriffe liegt aber auch die Gefahr, dass existierende Verhaltensvarianzen innerhalb einer Generation übersehen werden.

Inter- oder Intravarianz: Hier geht es um die Frage, ob die Varianz innerhalb einer Generation nicht vielleicht größer ist, als die Varianz zwischen den Generationen. Denn nicht nur die Zeit in der man aufwächst prägt Verhaltensweise, genauso die Frage des Umfeldes in dem man aufwächst. Rein nach Betrachtung der Geburtsjahrgänge und damit des Zeitraumes ihrer Entwicklung, wären Ossi Osbourne und Prinz Charles identisch. Daher arbeiten die Macher der Sinus-Studie auch mit „Lebenswelten“, die stärker auf die Unterschiedlichkeiten in einer Generation eingehen.

Theorie der Abgrenzung zwischen den Generationen: In der Entwicklungspsychologie wird die Abgrenzung zum Elternhaus als ein wichtiger Schritt in Richtung Entwicklung der eigenständigen Persönlichkeit, zur eigenen Identität gesehen. Daher spielt sie auch im Generationenkonzept eine wichtige Rolle. Es muss aber hinterfragt werden, ob diese Abgrenzungen für neue Generationen heute noch so möglich sind: Kinder hören (in Teilen) die gleiche Musik wie ihre Eltern, die großen ideologischen Systemkämpfe gehören der Vergangenheit an. Zum Teil kommt es sogar zu einer Rollenumkehr: So manches Elternteil ist bei der Bedienung seines Smartphones auf die gelegentliche Unterstützung seiner Kinder angewiesen. So besteht die Gefahr, dass mit immer feineren Antennen nach potenziellen Unterschieden gesucht wird, die aber im faktischen Leben kaum Bedeutung besitzen.

Erfahrungen im Arbeitsleben: Viele Erkenntnisse zur Generation Z basieren auf Befragungen aus

der Schulzeit/Studium. Man darf wohl annehmen, dass der Eintritt in die echte Arbeitswelt hier die eine oder andere Sichtweise noch etwas verändert, relativiert oder verschärft. Aber die Entwicklung von Werten und Einstellungen ist ja nicht mit dem Ende der Schulzeit abgeschlossen.

Der Generationenansatz sollte daher stets reflektiert angewendet werden, in dem Bewusstsein, dass es sich um modellhafte Mittelwertbeschreibungen handelt, die Realität aber eine erheblich breitere Streuung aufweisen kann. Diese griffigen Bezeichnungen wie Generation X/Y/Z verleiten leicht dazu, einer Übertypisierung zu unterliegen, die letztlich Vorurteile schürt und dem Individuum nicht gerecht wird.

Holacracy

Sein geistiger Vater, Brian Robertson, beschreibt Holokratie als ein Betriebssystem für Organisationen. Ähnlich den modernen Betriebssystemen stellt es damit alle wichtigen Grundfunktionen zur Verfügung, so dass eine Vielzahl von Apps darauf laufen können. Im organisationalen Kontext heißt dies: Holacracy regelt die grundlegende Art der Zusammenarbeit, die Art und Weise, wie Entscheidungen in einem Unternehmen getroffen werden. Um was für ein Unternehmen, welche Branche oder welches Geschäftsmodell es sich handelt, ist dabei letztlich egal. Holacracy soll die Schwächen der klassischen hierarchischen Organisation - wie z.B. langsame Entscheidungsgeschwindigkeit, politisch-taktisch orientierte Versuche sachorientierter Entscheidungsfindung, langwierige Entscheidungseskalationen nach oben - verhindern und vielmehr für schnelle, sachgerechte Entscheidungen vor Ort sorgen. Damit dies gelingen kann, muss eine Organisation sich aber hinsichtlich Vertrauen, Entscheidungsbefugnis und die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden, vollkommen neu ausrichten.

3 Verfahren und Tools

1| Eigene Verfassung

2| Regelmäßige Meetings

- Strategische Meetings entscheiden über große Fragestellungen und den leitenden Zweck

- Steuerungsmeetings in den Teams entscheiden über Rollen und Verantwortlichkeiten mit dem Ziel schnelle Ergebnisse zu liefern

3| Integrative Entscheidungsverfahren können nur durch sachlich begründete Einwände gestoppt oder geändert werden, Entscheidungen werden von allen mitgetragen

Ausrichten, nicht neu erfinden! Denn Holacracy gibt eine klare Organisationsform und klare Regeln vor, die einzuhalten sind. Erst in diesem Zusammenspiel der Kernelemente kann das „Betriebssystem“ seine volle Wirkung entfalten. Die wichtigsten sind:

Getrennte Entscheidungstypen

Holacracy trennt sehr scharf zwischen zwei Entscheidungsbedarfen, taktisch vs. governance. Bei taktischen Entscheidungen geht es um die Festlegung nächster Schritte, konkreter operativer Entscheidungsbedarfe, deren Verantwortung klar definierten Rollen zugewiesen werden kann. Governance Entscheidungen stehen für die Festlegung neuer Rollen oder Spielregeln. Es wird streng darauf geachtet, dass sich diese Entscheidungstypen nicht vermischen. So kann sich die Entscheidungsgeschwindigkeit gerade für taktische Themen deutlich erhöhen.

5 Grundprinzipien

- 1| Dynamische Steuerung
- 2| Orientierung am Wir bzw. am Zweck der Organisation
- 3| Rollen ersetzen Positionen und Hierarchie
- 4| Integrale Führung statt Management
- 5| Eine lebendige Struktur ersetzt starre Organigramme

Selbstorganisierende Entscheidungskreise mit Satellitenfunktionen

Ein Kreis bündelt hier alle Rollen, die notwendig sind, den organisationalen Zweck des Kreises zu erfüllen. Der Kreis organisiert sich selbst, ist aber in seiner Entscheidungsfreiheit nicht vollkommen

unabhängig. So ist er Teil eines größeren Kreises, mit dem er sich abstimmen muss. Ansonsten hat aber jeder Kreis die Autorität, alle Entscheidungen zu treffen, die seinem Daseins-Zweck entsprechen. So werden Entscheidungen dort getroffen, wo sie auch tatsächlich anfallen.

„Gut genug“ ist besser als „ideal“

Entscheidungen werden nicht mehr daran gemessen, optimal zu sein. Vielmehr geht es im Wesentlichen darum, handlungsfähig zu bleiben. Daher ist eine Entscheidung, die es ermöglicht, den nächsten Schritt zu gehen, besser als eine ideale Entscheidung, die aber im Prozess der Entscheidungsfindung die Problemlösung jetzt nachhaltig behindert.

Holacracy bricht die bestehenden Entscheidungsstrukturen in Unternehmen auf

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass Holacracy die bestehenden Entscheidungsstrukturen in Unternehmen aufbricht und unter dem Gesichtspunkt schneller, effizienter Entscheidungen Verantwortung strukturiert dezentralisiert. Unternehmen, die bereits mit diesem „Betriebsmodell“ arbeiten, berichten von schnelleren Entscheidungen, die stärker durch eine Nach-Vorne Ausrichtung geprägt sind, denn durch politische Überlegungen. Sie bestätigen eine höhere Motivation der Mitarbeiter, schnellere und effizientere Meetings. Neben all diesen Vorteilen wird aber auch über einen großen Diskussionsbedarf während der Umstellungsphase berichtet, denn die Umstellung fällt nicht allen Beteiligten immer leicht. Ist die Umstellung einmal erfolgt, überwiegen aber ganz klar die positiven Effekte.

KANBAN

Der Begriff Kanban kommt ursprünglich aus dem japanischen und bedeutet übersetzt „Signalkarte“. Die Kanban-Methode wurde erstmals im Produktionssystem von Toyota eingesetzt, um einen gleichmäßigen Fertigungsprozess zu erreichen und kostenintensive Lagerbestände zu reduzieren. Das Toyota-Produktionssystem fand seine Anfänge bereits 1902. Nach dem zweiten Weltkrieg wurde es zur Kanban-Methode weiterentwickelt und verfeinert. In diesem Zusammenhang prägten sich

auch die Begriffe Lean-Production und Lean-Management, da es Toyota stets darum ging, Verschwendung von Ressourcen zu reduzieren. Das erste Buch dazu wurde 1978 veröffentlicht.

Heute wird Kanban vor allem im Bereich der Softwareentwicklung verwendet. Dabei werden allerdings die alten Techniken aus der Produktion nicht unmittelbar auf die IT übertragen. Vielmehr werden grundlegende Prinzipien und vor allem die klare Einstellung zum Lean-Konzept übernommen. Verschiedene Praktiken aus dem Kanban-Konzept helfen heute vielen Software-Entwicklungs-Teams dabei, den Überblick zu behalten und Ressourcen sinnvoll zu nutzen. Unter anderem die folgenden Praktiken werden vor allem genutzt:

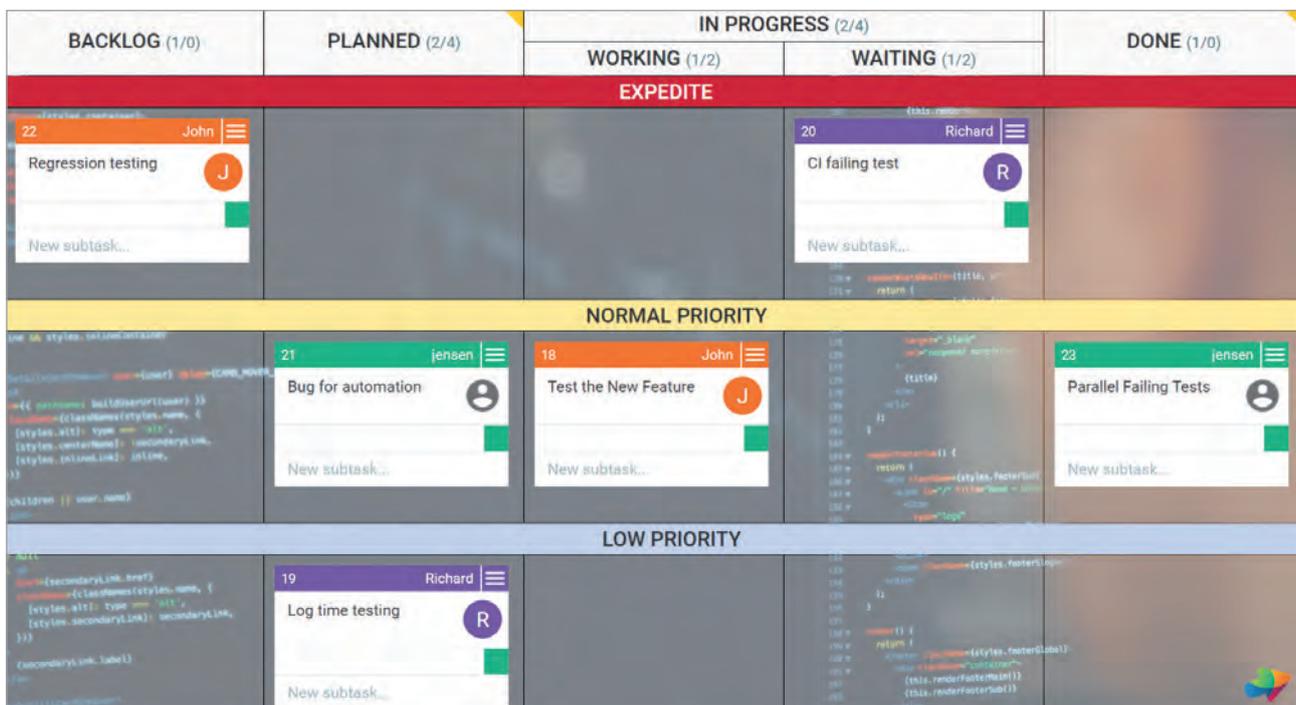
Kanban-Board

Am sogenannten Kanban-Board wird die Wertschöpfungskette mit den verschiedenen Prozessschritten (z.B. Anforderungsdefinition, Programmierung, Dokumentation, Test, Inbetriebnahme) gut sichtbar für alle Beteiligten visualisiert. Das Kanban-Board ist in verschiedene Spalten eingeteilt, die die verschiedenen Stationen der Bearbei-

tung darstellen (mindestens „ToDo's“, „in Bearbeitung“ und „Erledigt“. Üblicherweise werden die einzelnen Anforderungen auf Karteikarten oder Haftnotizen festgehalten und als sogenannte „Tickets“ bearbeitet. Dabei kann durch die Farben der Kärtchen noch eine zusätzliche Kategorisierung vorgenommen werden. Kanban-Boards können auch digital geführt werden. Hierfür gibt es verschiedene Anbieter, z.B. Trello, Asana oder Task Pigeon, die es auch für virtuelle Teams leicht machen, mit der Methode zu arbeiten.

Mengenbegrenzung

Die Anzahl der offenen Tickets, also der zu bearbeitenden Anforderungen, die gleichzeitig an einer Station bearbeitet werden sollen, wird limitiert. Das bedeutet, dass die zuständigen Teammitglieder einer Station kein weiteres Ticket annehmen dürfen, wenn ihre zulässige Maximalanzahl bereits erreicht ist. Dadurch entsteht ein Pull-System: Jede Station zieht sich ihre neuen Tickets, sobald sie wieder Kapazitäten frei hat, anstatt fertige Tickets der nächsten Station einfach zu übergeben. Dadurch wird die Arbeit der Teams eigenverantwortlicher und aktiv gestaltender.



Beispiel für ein Kanban-Board für QA-Teams“ Quelle www.kanbanize.com

Messbarkeit

In einem Kanban-Prozess werden verschiedene Parameter gemessen, zum Beispiel Wartezeiten, Zykluszeiten und Durchsätze, um im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung die Prozesse stetig zu optimieren und den Partnern und Kunden stets transparent Auskunft darüber geben zu können, wie der aktuelle Stand ist. Das erleichtert einerseits die Planung, andererseits aber auch die Zuverlässigkeit.

Ein fester Bestandteil von Kanban ist die Kultur des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (jap. Kaizen). Hier haben sich folgende Rituale etabliert:

TÄGLICHES STANDUP MEETING, DAS SOGENANNT DAILY

Das Team trifft sich in der Regel morgens für 15 Minuten vor dem Kanban Board und bespricht den aktuellen Stand der Tickets. Mögliche Probleme bei der Bearbeitung werden aufgezeigt, allerdings nicht länger diskutiert. Diskussionen werden zielgerichtet ausgelagert.

OPERATIONS REVIEWS

Ein Operations Review ähnelt ein wenig einer Retrospektive im agilen Konzept. Allerdings findet sie nicht regelmäßig, sondern eher nach Bedarf statt und ist deutlich objektiver, da sie sich stark auf die gesammelten und gemessenen Daten bezieht. Sie steht ganz im Zeichen von Kaizen, dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. In der Regel nehmen Menschen aus der gesamten Organisation, inkl. Management, teil.

ROOT CAUSE ANALYSIS

Fehler, die durch das Kanban-Board sichtbar werden, werden nicht nur verwaltet, sondern behoben. Dafür werden die Fehlerursachen schnell auffindig gemacht und beseitigt. Hinweise auf Fehler können vorliegen, wenn sich z.B. Arbeit staut, einzelne Stationen nicht ausgelastet sind, die Durchlaufzeiten zu lang sind oder einzelne Tickets ständig an derselben Station bleiben.

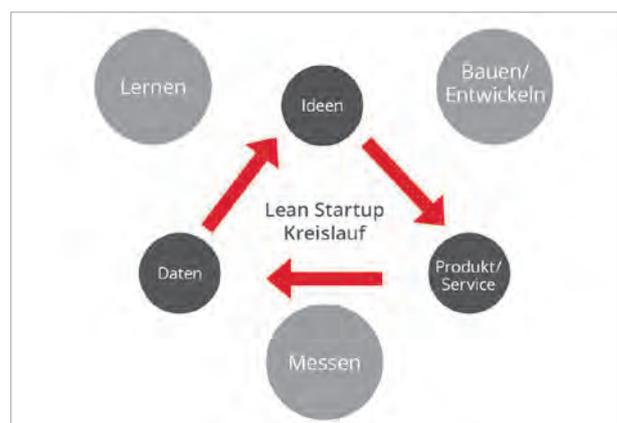
Es gibt viele Gemeinsamkeiten zwischen Kanban und Scrum, Kanban steht jedoch in keinem zwingenden Verhältnis zu Scrum. Weder ist Scrum zwingende Voraussetzung für Kanban, noch schließen sich die Ansätze gegenseitig aus. In gewisser Weise

lässt sich Scrum als eine mögliche Implementierung von Kanban ansehen. Der Hauptunterschied zwischen beiden Ansätzen besteht darin, dass Scrum ein team-zentrierter Ansatz ist und Kanban primär die Wertgenerierung entlang der Wertschöpfungskette optimiert.

Lean Start-up

Durch die Lean Start-up Methode wird die Machbarkeit von neuen Geschäftsmodellen untersucht, in dem Lösungsansätze und Prototypen getestet werden. Die Lean Start-up Methode wurde von Eric Ries entwickelt und im September 2008 zum ersten Mal in seinem Blog „Start-up Lessons Learned“ erwähnt. Im Jahr 2011 veröffentlichte Eric Ries daraufhin das Buch „The Lean Start-up“, das die Grundlage der Methode bildet.

Das Grundprinzip von Lean Start-up ist, dass jede Idee für ein neues Produkt als unbewiesene Hypothese betrachtet werden muss, die erst als sicher gilt, wenn sie empirisch validiert worden ist. Hypothesen, die widerlegt wurden, müssen durch neue ersetzt werden. Erst wenn alle erfolgskritischen Hypothesen validiert worden sind, kann das neue Produkt in die nächste Phase übergehen. Dabei soll die Überprüfung der Hypothesen möglichst schnell und kostengünstig (= „lean“) erfolgen. Auf diese Weise soll vermieden werden, dass zu viel Geld und Zeit mit irrelevanten Aktivitäten verschwendet wird oder das Projekt auf Grund einer falschen Annahme scheitert.



Die Elemente der Lean Start-up Methode sind hierbei der interaktive Produkt-Launch, ein sehr kurzer Produktentwicklungs-Zyklus und, als wichtiges Element, das Kunden-Feedback. Dafür bedient sich Lean Start-up dem sogenannten Bauen-

Messen-Lernen-Zyklus. Das Prinzip des Lernens und Entwickelns durch aktives Kunden- bzw. Nutzerfeedback macht hier den klaren Unterschied aus. Das Feedback zu den Prototypen bzw. zu dem jungen Produkt ermöglicht das messbare Lernen bezüglich der Kundenwünsche und der Bedürfnisse des Marktes. Die gewonnenen Erkenntnisse führen dann wiederum zu einem weiteren Produktentwicklungs-Zyklus. Somit wird der Kunde bzw. Nutzer in den Produktentwicklungs-Zyklus mit eingebunden. Dadurch wird das Produkt maximal an den Bedürfnissen des Kunden orientiert entwickelt.

Der Lean Start-up Prozess ist immer ein iteratives Vorgehen, durch die jeweils gewonnenen Erkenntnisse, durch das Kundenfeedback und die Produkttests wird das Produkt kontinuierlich weiterentwickelt.

Lean Start-up verändert so fundamental die Art der Entwicklung von neuen Produkten und Services. Durch Lean Start-up wird es ermöglicht, Anpassungen am Produkt vorzunehmen und schnell auf Veränderungen des Marktes zu reagieren.

Mindset

Der englische Begriff des Mindset kann vielfältig ins Deutsche übersetzt werden, z.B. als Denkweise, Einstellung, Haltung, Mentalität oder Weltanschauung. Dabei geht es im Zusammenhang mit dem Thema New Work vor allem darum, wie wir als Individuum neuen Situationen, Unbekanntem und vielleicht schwierigen Herausforderungen begegnen. Was macht die Disruption mit uns? Haben wir Angst vor der Zukunft oder sehen wir in der Digitalisierung Chancen und Möglichkeiten für Wachstum und Entwicklung?

Wie entwickelt sich unser Mindset? Unsere bisherigen Lebenserfahrungen, Konditionierungen, Glaubenssätze und unsere aktuellen Lebensumstände haben großen Einfluss auf unser Mindset. Wir sind geprägt von unserem sozialen Umfeld, den Menschen, mit denen wir aufgewachsen sind und denen, mit denen wir täglich zusammen sind.

Die Motivationspsychologin Carol Dweck forscht seit längerem zum Thema Mindset und seiner Hintergründe. Dabei hat sie festgestellt, dass es

Menschen mit einem offenen, dynamischen Mindset gibt, einem sogenannten Growth-Mindset, die durchaus wachstums- und entwicklungsorientiert sind. Bei diesen Menschen ist zu beobachten, dass sie

- wissbegierig und neugierig darauf sind, etwas Neues zu erlernen
- wissen, dass Anstrengungen dafür nötig sind, um etwas zu erreichen
- Fehler machen als Chance sehen, etwas daraus zu lernen
- ihre Schwächen kennen, aber daran arbeiten
- Herausforderungen lieben
- offen für neue Erfahrungen und Wege des Lernens sind

Andererseits gibt es auch Menschen, die ein starres, festgefahreneres Mindset haben, die lieber

- Herausforderungen vermeiden, wenn sie Niederlagen befürchten
- nicht gut mit diesen Niederlagen umgehen können
- versuchen, diese Niederlagen zu verbergen
- überzeugt davon sind, nur auf einem Gebiet begabt zu sein (z.B. Mathematikgenie versus Sprachgenie)
- negative Glaubenssätze innerlich häufig wiederholen

Es geht allerdings nicht nur darum, grundsätzlich optimistisch oder pessimistisch zu sein, das berühmte Glas halbvoll oder halbleer zu sehen. Vielmehr geht es auch um die Frage, ob wir in der Lage sind, neuen Situationen offen und unvoreingenommen zu begegnen, uns auf Neues erst einmal einlassen zu können, dem Neuen eine echte Chance zu geben und mutig eigene Erfahrungen machen zu können. Dabei kommt es sicherlich auch auf die persönliche (Frustrations-)toleranz an und die eigenen Fähigkeiten, mit Unsicherheit, Ambivalenz etc. umgehen zu können. Doch auch die

eigene Sensibilität für Vorurteile und Unconscious Biases spielt eine große Rolle.

Netzwerken

„Beziehungen schaden nur dem, der keine hat“ weiß der Volksmund. Spätestens durch die Digitale Transformation ist unsere Arbeitswelt sehr komplex geworden. Die meisten Aufgaben können nicht mehr durch eine Person alleine bewältigt werden. Vielmehr braucht es ein Team von Menschen mit verschiedenen Fähigkeiten, Perspektiven und Ideen um die, teilweise noch nie dagewesenen, Herausforderungen unserer Zeit zu meistern und mit den Umständen unserer VUCA-Welt bestmöglich umgehen zu können. Ein gutes und stabiles Netzwerk zu haben ist dafür unerlässlich. Netzwerken ist also eine der zentralen Kernkompetenzen unserer Zeit geworden.

Dabei geht es beim Netzwerken um viel mehr als nur Visitenkarten oder XING-Kontakte zu sammeln. Es geht es darum, stabile und belastbare Beziehungen zu Menschen aufzubauen und echte Verbindungen zu ihnen zu schaffen. Das gilt nicht nur für Menschen in der eigenen Organisation, sondern auch für Menschen aus anderen Unternehmen, anderen Branchen oder anderen Lebensbereichen. Manchmal ist es genau der Impuls, der aus einem ganz anderen Kontext kommt, der einem bei der Lösung eines Problems am meisten weiterhilft. Beim Netzwerken geht es also um die gegenseitige Inspiration und Motivation genauso, wie um den Wissens- und Erfahrungsaustausch und die gegenseitige Hilfe. Das geschieht durch offene Begegnung auf Augenhöhe, das Aufbauen von Vertrauen, wertschätzendem Feedback und gegenseitiger Unterstützung.

Für erfolgreiches Netzwerken braucht es vor allem aber auch das richtige Mindset, d.h. die richtige Haltung und Einstellung. Netzwerken wird dann erfolgreich, wenn man sich anderen gegenüber öffnet, das eigene Wissen teilt und Hilfe anbietet. Geben statt Nehmen ist das große Erfolgscredo beim Netzwerken. Der Social Media Berater Mike Sansone hat eigens eine Formel für erfolgreiches Netzwerken entwickelt – die 70-20-10-Regel:

- **Nutze 70% Deiner Zeit, um anderen zu helfen:** Hier geht es vor allem auch darum, Vertrauen

aufzubauen. Das gelingt am besten, indem Sie für andere einen Nutzen stiften, Kontakte vermitteln oder ein paar Anrufe für andere machen, Tipps geben, weiterhelfen etc.

- **Nutze 20% Deiner Zeit, um Dich selbst zu präsentieren:** Sobald Sie das Vertrauen Ihrer Netzwerkpartner gewonnen und sie durch ihre Hilfe bei der Lösung ihres Problems ein Stück weitergekommen sind, fangen sie auch an, sich für Sie zu interessieren. Helfen Sie den anderen Sie besser kennenzulernen und sprechen Sie darüber, was Sie bewegt, wofür Sie sich interessieren und engagieren, was ihre Ziele sind.
- **Nutze 10% Deiner Zeit, um andere um Hilfe zu bitten:** Nachdem Sie sich für andere engagiert, Vertrauen aufgebaut und sich persönlich kennengelernt haben, sind echte Beziehungen entstanden. Erst jetzt können Sie erwarten, dass Ihre Netzwerkpartner auch Ihnen weiterhelfen können. Sprechen Sie über sich und Ihre Bedürfnisse, fragen Sie nach Rat oder bitten Sie um konkrete Hilfe. Aber gehen Sie behutsam vor und halten Sie sich an die 10%.

Für Menschen, die mit richtigem Netzwerken noch nicht viel Erfahrung gesammelt haben, können Konzepte wie Working Out Loud hilfreich sein, denn durch die klare Struktur des zwölf-Wochen Programms kann das Konzept von erfolgreichem Netzwerken leicht gelernt werden. So kann ein Jeder lernen, Beziehungen aufzubauen, die auch von Bedeutung sind.

Scrum

Scrum (aus dem Englischen scrum für „Gedränge“) ist ein Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements, insbesondere zur agilen Softwareentwicklung. Es wurde ursprünglich in der Softwaretechnik entwickelt, ist aber davon unabhängig. Scrum wird inzwischen in vielen anderen Bereichen eingesetzt.

Der Ansatz von Scrum ist empirisch, inkrementell und iterativ. Er beruht auf der Erfahrung, dass viele Entwicklungsprojekte zu komplex sind, um in einen vollumfänglichen Plan gefasst werden zu können. Ein wesentlicher Teil der Anforderungen und der Lösungsansätze ist zu Beginn unklar.

Diese Unklarheit lässt sich beseitigen, indem Zwischenergebnisse geschaffen werden. Anhand dieser Zwischenergebnisse lassen sich die fehlenden Anforderungen und Lösungstechniken effizienter finden, als durch eine abstrakte Klärungsphase. In Scrum wird neben dem Produkt auch die Planung iterativ und inkrementell entwickelt. Der langfristige Plan (das Product Backlog) wird kontinuierlich verfeinert und verbessert. Der Detailplan (das Sprint Backlog) wird nur für den jeweils nächsten Zyklus (den Sprint) erstellt. Damit wird die Projektplanung auf das Wesentliche fokussiert

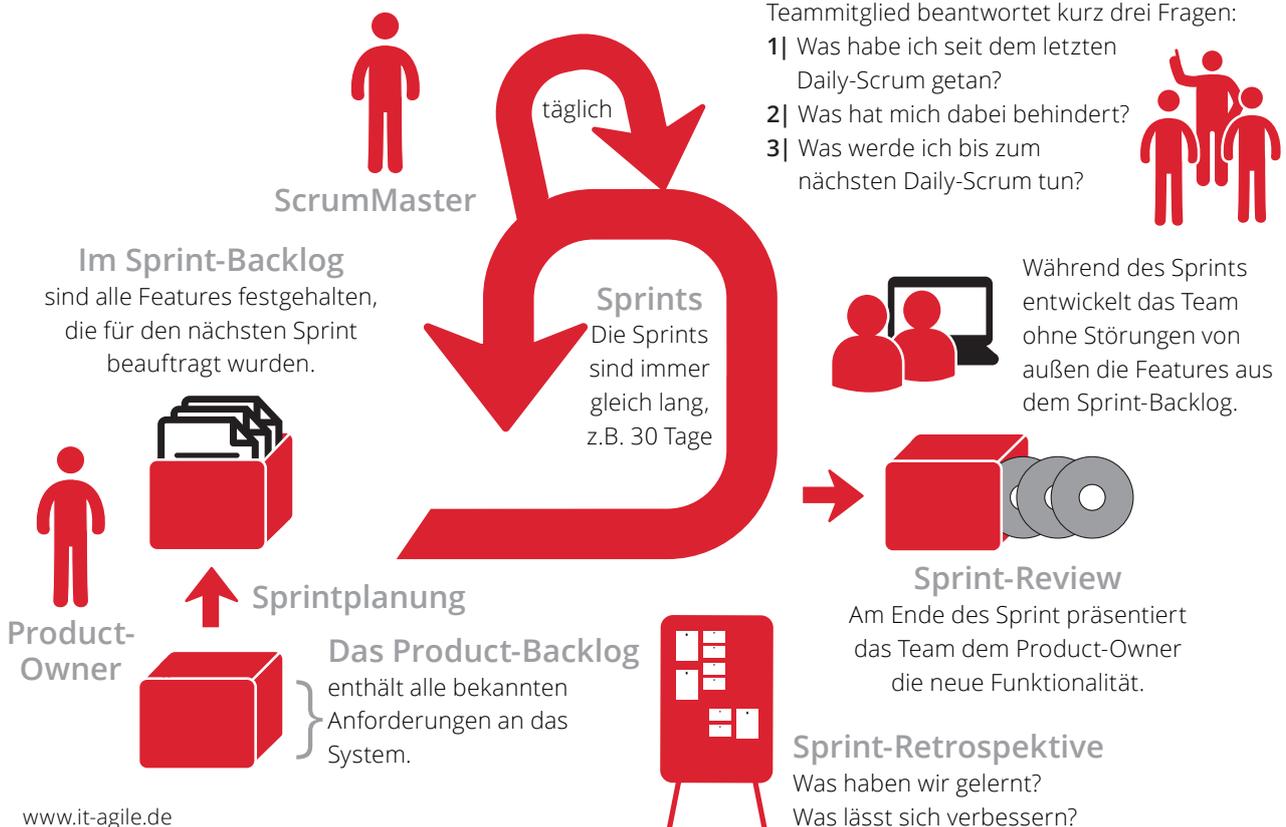
Das Ziel von Scrum ist die schnelle und kostengünstige Entwicklung hochwertiger Produkte entsprechend einer formulierten Vision. Die Umsetzung der Vision in das fertige Produkt erfolgt nicht durch die Aufstellung möglichst detaillierter Lasten- und Pflichtenhefte. In Scrum werden die Anforderungen in Form von Eigenschaften aus der Anwendersicht formuliert. Die Liste dieser Anforderungen ist das Product Backlog. Diese Anforderungen werden Stück für Stück in ein bis vier Wochen langen Intervallen, sogenannten Sprints umgesetzt. Am Ende eines Sprints steht bei Scrum die Lieferung eines fertigen Teilprodukts (das Pro-

duct Increment). Das Produktinkrement sollte in einem Zustand sein, dass es an den Kunden ausgeliefert werden kann (potentially shippable product). Im Anschluss an den Zyklus werden Produkt, Anforderungen und Vorgehen überprüft und im nächsten Sprint weiterentwickelt.

Scrum besteht also aus nur wenigen Regeln. Diese Regeln beschreiben

• DIE VIER EREIGNISSE IN EINEM SPRINT-ZYKLUS

- **Sprint Planning:** Festlegung des „Was“ und des „Wie“ für den nächsten Sprint.
- **Daily Scrum:** Tägliches 15-Minuten Meeting des Entwicklungsteams zum aktuellen Arbeitsstand.
- **Sprint Review:** Das Entwicklungsteam präsentiert dem Product Owner das Ergebnis des Sprints, d.h. das Product Increment.
- **Sprint Retrospektive:** Gemeinsame Analyse der Arbeitsweise im Sprint, moderiert durch den Scrum Master.



• DIE DREI ARTEFAKTE EINES SPRINTS:

- **Product Backlog:** Liste der Anforderungen in Form von Eigenschaften aus der Anwendersicht.
- **Sprint Backlog:** die Anforderungen, die für den nächsten Sprint beauftragt werden.
- **Product Increment:** Das fertige Teilprodukt, dass in einem Sprint erarbeitet wurde.

• UND DIE DREI SCRUM-ROLLEN:

- **Product Owner:** Der Product Owner ist für die Eigenschaften und den wirtschaftlichen Erfolg des Produkts verantwortlich. Er gestaltet das Produkt mit dem Ziel, seinen Nutzen zu maximieren.
- **Scrum Master:** Der Scrum Master ist dafür verantwortlich, dass Scrum als Rahmenwerk gelingt. Dazu arbeitet er mit dem Entwicklungsteam zusammen, gehört aber selbst nicht dazu. Er führt die Scrum-Regeln ein, überprüft deren Einhaltung und kümmert sich um die Behebung von Störungen und Hindernissen. Dazu gehören mangelnde Kommunikation und Zusammenarbeit sowie persönliche Konflikte im Entwicklungsteam, Störungen in der Zusammenarbeit zwischen Product Owner und Entwicklungsteam sowie Störungen von außen, beispielsweise Anforderungen der Fachabteilung zur Bearbeitung zusätzlicher Aufgaben während eines Sprints.
- **Entwicklungsteam:** Das Entwicklungsteam ist für die Lieferung der Produktfunktionalitäten in der vom Product Owner gewünschten Reihenfolge verantwortlich. Zudem trägt es die Verantwortung für die Einhaltung der vereinbarten Qualitätsstandards. Das Entwicklungsteam organisiert sich selbst. Es lässt sich von niemandem, auch nicht vom Scrum Master, vorschreiben, wie es Backlogeinträge umzusetzen hat

Auch bei Scrum steht die kontinuierliche Weiterentwicklung und das gemeinsame Lernen im Fokus. Ein Scrum-Team ist also in der Lage, durch Erfahrungen zu lernen, sich bei der Problembewältigung selbst zu organisieren sowie seine Erfolge und Niederlagen zu reflektieren, um sich kontinuierlich zu verbessern.

Orientierungshilfe in komplexen Situationen

Die rasanten Veränderungen, die Organisationen, Führungskräfte und Mitarbeiter in den letzten Jahren erleben, erzeugen oft das Gefühl von Überforderung. Das Tempo und die Tragweite von Veränderungen nehmen ständig zu. Das ist einer der Gründe, warum das Akronym VUCA (kurz für volatility = Volatilität, uncertainty = Unsicherheit, complexity = Komplexität, ambiguity = Mehrdeutigkeit) so großen Anklang findet. Es hilft auf kurze und einfache Art und Weise, Orientierung zu geben und Ansatzpunkte für Handlung zu identifizieren.

VUCA beschreibt aber nicht nur die Rahmenbedingungen, in denen wir heute leben. Das Konzept dahinter kann uns auch helfen zu erkennen, was überhaupt die Herausforderung der Organisation in der jeweils konkreten Situation ist. Was genau macht die Ungewissheit des Neuen aus? Nehmen wir als Beispiel die Ambiguität, die Ungewissheit oder auch Mehrdeutigkeit. Sie ist für die meisten von uns die schwierigste Komponente von VUCA. Wie kann man am besten mit Ungewissheit umgehen, mit dem Wissen, dass es keine eindeutige Antwort oder Lösung mehr gibt, sondern verschiedene Lösungen gleichwertig nebeneinanderstehen? Wie sollen in solchen Situationen in Zukunft Entscheidungen getroffen werden? Durch experimentieren. Wir kennen die Kausalketten nicht, wissen nicht genug über das Ursache-Wirkung-Prinzip, da die Situation komplett neu ist, wie zum Beispiel ein neues Produkt, das eingeführt werden soll, oder einer neuer Markt, der erschlossen werden soll oder ein vollkommen neuer Prozess, der entwickelt werden soll.

Anders ist dies bei Volatilität. Hier ändern sich die Dinge zwar schnell, aber das geht nicht zwingend mit Unsicherheit, Komplexität oder Ungewissheit einher.

Wenn die Organisation, also die Führungskräfte und Mitarbeiter, anfangen, ein gemeinsames Verständnis für die Situation zu entwickeln, eine gemeinsame Sprache zu sprechen, wird es deutlich leichter, mit dieser neuen Situation konstruktiv und wertschöpfend umzugehen. Dafür braucht es zu einem frühen Zeitpunkt Kommunikation und

ein Training der Begrifflichkeiten und Konzepte. So kann gemeinsam Klarheit darüber erlangt werden, in welchem Bereich gearbeitet werden muss. In den seltensten Fällen sind das alle Bereiche zur gleichen Zeit.

Das VUCA-Modell ermöglicht uns also, genau zu verstehen, wo die Organisation ansetzen muss, um ihren Führungskräften und Mitarbeitern aus Schock und Verneinung zu helfen. Je nachdem, über welchen Quadranten wir sprechen, gibt es einen jeweiligen Maßnahmenkatalog, der genutzt werden kann, selbst wenn die Tinte unter Verträgen noch nicht trocken ist oder Strategien noch nicht final entschieden sind. Der emotionale und kulturelle Veränderungsprozess hat schließlich schon längst begonnen.

Die Grafik zeigt einige Beispiele für die Gründe und Ursachen der verschiedenen Aspekte von VUCA, deren Effekte und Auswirkungen sowie die entsprechenden Instrumente und Gegenmittel.

Das Neue in Veränderungsprozessen wirkt auf uns oft wie ein Scheinriese. Je weiter die tatsächliche Veränderung von uns weg ist, desto bedrohlicher wirkt sie auf uns, desto mehr projizieren wir Befürchtungen in sie hinein, die vielleicht unbegründet sind. Auch das ist menschlich.

Wenn Führungskräfte und Mitarbeiter aber nicht mehr nur Betroffene sind, die abwarten (müssen), bis das Top Management etwas entschieden hat, sondern frühzeitig auch in Aktion treten können, dann werden sie zu Beteiligten. Führungskräfte können lernen, durch Veränderungssituationen zu führen (das ist die Königsdisziplin von Führung), in dem sie lernen, mit ihrer eigenen Unsicherheit und ihren eigenen Ängsten umzugehen und in eine aktive Führungsrolle zu kommen, die klare Impulse setzen kann, je nachdem, welcher Aspekt von VUCA gerade benötigt wird.

Eine gute Führungskraft alleine reicht aber noch nicht aus, um einen Veränderungsprozess erfolgreich zu gestalten. Es braucht auch Mitarbeiter, die mitwachsen. Die implizite Erwartung von Mitarbeitern an Führungskräfte ist, dass die Führungskräfte in allen Situationen valide Antworten geben können, um sich daran langfristig zu orientieren. Das können Führungskräfte in Veränderungsprozessen aber nicht leisten und das müssen alle Beteiligten des Prozesses, d.h. die Führungskräfte selbst, aber auch die Mitarbeiter, verstehen. Vielmehr müssen Führungskräfte einräumen, dass die Strategien und Pläne von gestern für die heutige Situation möglicherweise nicht mehr passen und daher geändert werden müssen. Daher braucht es anpassungsfähige Mitarbeiter, die mit Änderungsvorhaben gut leben und umgehen können. Somit werden alle Mitarbeiter gleichermaßen zur Quelle für die Lösung von Problemen.

	Gründe/Treiber	Effekte/Auswirkungen	Instrumente/Gegenmittel
Volatilität	<ul style="list-style-type: none"> • Die Natur von Veränderung • Veränderungsdynamik • Veränderungsrate und -tempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Risiken • Instabilität • erhöhte Fluktuation 	<p>VISION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkrete Maßnahmen ergreifen, aktiv werden • Veränderungen in kleinen Maßstab testen und probieren
Unsicherheit	<ul style="list-style-type: none"> • Unvorhersagbarkeit • Mögliche Überraschungen • Unbekannte Ergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Schockstarre aufgrund von Datenüberflutung 	<p>VERSTEHEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Breiteres Verständnis schaffen • Kontext erläutern • Unterschiedliche Perspektiven bieten
Komplexität	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben überschneiden sich • Vielfältige Effekte • Einflussnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> • Unproduktive Doppelarbeiten 	<p>KLARHEIT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fokussierung • Flexibilität • Kreativität
Ambiguität	<ul style="list-style-type: none"> • Ideal vs. Ist-Zustand • Missinterpretationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erzeugt Zweifel und Vertrauensverlust • Fehlerhafte oder falsche Entscheidungen • Hemmt Innovationen 	<p>AGILITÄT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungen treffen • Innovation vorantreiben und fördern

Jedes Teammitglied hat unterschiedliche Stärken und Schwächen. Es gibt unterschiedliche Bildungshintergründe, Erfahrungen und Kompetenzen (Soft- und Hardskills). So kann im Falle eines konkreten Problems oder einer konkreten Herausforderung ein Teammitglied besser zur Lösung beitragen, als ein anderes oder eventuell sogar als die Führungskraft. Das stellt die Bedeutung von exzellenten Teams besonders heraus.

Ein exzellentes Team ist ein physisch und emotional gesundes Team, das Spaß daran hat, sich permanent zu entwickeln und sich stets selbst neue Herausforderungen sucht. Das Team besteht bewusst aus sich ergänzenden Unterschiedlichkeiten (Hintergrund, Erfahrung, Ausbildung, Meinung, Kompetenz etc.) und ist in der Lage, diese Unterschiedlichkeit so gewinnbringend einzusetzen, dass Aufgaben und Projekte bestmöglich und leicht gelingen. Die Teammitglieder haben ein hohes Verantwortungsgefühl für sich selbst und gleichzeitig für die Anderen sowie für die Aufgabe und das Ziel der Organisation. Jeder Einzelne ist dann erfolgreich, wenn das eigene Ziel ebenso wie das Team- bzw. Organisationsziel erreicht

Working Out Loud

Als Working Out Loud (WOL) wird eine Mentalität der Zusammenarbeit und auch eine darauf aufbauende Selbstlern-Methode bezeichnet. Die Grundidee stammt von Bryce Williams, der das Thema 2010 in einem Blog-Post erläuterte:

Working Out Loud = Observable Work + Narrating Your Work

Es soll nicht nur darum gehen, seine Arbeit zu erledigen, sondern auch Andere an der eigenen Arbeit teilhaben zu lassen. So können alle zusammen lernen und besser werden. Dafür sind Soziale Netzwerke, ein kollaboratives Umfeld sowie die entsprechende Haltung und Fähigkeit zur Zusammenarbeit wichtig.

Dadurch beschrieb Williams den Paradigmen-Wechsel, der durch die digitale Transformation stattfindet: Weg vom Wissenssammler zum Wissensteiler: Zukunftsfähig und dauerhaft erfolgreich ist, wer bereitwillig sein Wissen teilt und hilft – nicht mehr wer das Wissen hortet und bewacht.

Dieser Gedanke wurde von John Stepper weiterentwickelt. Sein Name steht heute für die Methode „Working Out Loud“, vor allem seit der Veröffentlichung seines Buchs „Working Out Loud: For a better career and life“ im Jahr 2015.

Working Out Loud wird durch Stepper als ein Weg beschrieben, um Beziehungen aufzubauen, die einem helfen, ein Ziel zu erreichen, eine Fähigkeit zu entwickeln oder ein neues Thema zu entdecken. Anstatt jedoch zu netzwerken um etwas vom Netzwerk zu bekommen, soll bei Working Out Loud in die Beziehungen investiert werden. Durch das Einbringen von Beiträgen aus eigener Arbeit und Erfahrungen wird jeder Teilnehmer im Lauf der Zeit besser sichtbar, was sich am Ende dann auch für die eigene Arbeit auszahlt. Dadurch wird der Paradigmenwechsel praktisch gelebt.

STEPPER HAT FÜNF PRINZIPIEN FÜR WORKING OUT LOUD DEFINIERT:

- Beziehungen (Relationships)
- Großzügigkeit (Generosity)
- Sichtbare Arbeit (Visible work)
- Zielgerichtetes Verhalten (Purposeful Discovery)
- Wachstumsorientiertes Denken (Growth Mindset)

Für die praktische Umsetzung hat Stepper einen sehr pragmatischen 12-Wochen-Plan entwickelt, der sogenannte WOL-Circle. Im Rahmen eines WOL-Circles finden sich in der Regel 3-5 Personen zusammen, die gemeinsam für 12 Wochen den Prozess durcharbeiten, der mit ausführlichen Anleitungen und verschiedenen Übungen (die sogenannten Circle Guides) ausgestattet ist. Diese Übungen und Abfolgen bringen die Teilnehmer in die Lage, ihre Gewohnheiten an die WOL-Prinzipien anzupassen.

Der 12-Wochen-Plan steht kostenlos im Internet unter <https://workingoutloud.com/de/circle-guides> zur Verfügung und ist sehr übersichtlich strukturiert und leicht verständlich beschrieben. So können sich auch Neulinge schnell zurechtfinden, da die Pläne absolut selbsterklärend sind.

ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG

Experten für zukunftsfähige Führungs- und Unternehmenskultur

„Wir unterstützen mittelständische Unternehmen in kritischen Situationen, Veränderungsprozessen und bei der Entwicklung zukunftsfähiger Formen der Zusammenarbeit.“



Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich | Telefon +49 (0)2161 93 72 820
info@energie-durch-entwicklung.com | www.energie-durch-entwicklung.com



**ENERGIE DURCH
ENTWICKLUNG**
*Experten für zukunftsfähige
Unternehmensführung*