



Corona-Learnings Teil 2: Wie wir aus den Erfahrungen im Rahmen der Corona Krise für unseren Erfolg in der Digitalen Transformation profitieren können

Unsere Erfahrungen in der Corona-Krise
Whitepaper Nr. 2/2

Tobias Rademann, M.A.





Der Nutzen agiler Führung und Steuerung

Im letzten Teil des Whitepapers ist Autor Tobias Rademann primär auf Herausforderungen, die die Corona-Krise hervorgerufen hat, eingegangen.

In diesem zweiten Teil werden insbesondere Lösungsansätze für die durch die Pandemie aufgetretenen Herausforderungen erarbeitet. Hierbei wird die Wichtigkeit von agilen Führungswerkzeugen hervorgehoben, die auch für dezentrales Arbeiten von Bedeutung ist. Außerdem wird Technik als Enabler für flexibles und standortunabhängiges Arbeiten deklariert, denn die Digitale Transformation findet auf strategischer, organisatorischer und technischer Ebene statt.

Eines meiner absoluten Lieblingszitate in Bezug auf den Führungsalltag stammt von Andy Grove, einem der Gründer und fast schon legendären CEO von Intel. Er sagte einmal "Es gibt so viele Menschen, die so unglaublich hart arbeiten aber doch so wenig erreichen". Für mich bezieht sich diese Aussage immer darauf, dass wir im Team nur etwas erreichen können, wenn wir alle in dieselbe Richtung zielen. Wenn jeder in eine andere Richtung zielt, wird, wie wir alle im Rahmen der Vektorrechnung im Mathe-Unterricht gelernt haben, die Summe der Teile (also das Ergebnis aus Unternehmenssicht) viel, viel kleiner sein, als die Leistung der Einzelnen. Und das ist nicht nur wirtschaftlich ruinös, sondern auch hoch demotivierend für alle Betroffenen. Sicherzustellen, dass alle in dieselbe Richtung laufen, ist schon im normalen Alltag (wenn wir, um es einmal bildlich auszudrücken, alle in einem Boot sitzen) eine große Herausforderung – Corona hat auch diese allerdings erheblich potenziert:

Denn zum einen war – wie oben erwähnt – ja von einem auf den anderen Tag nichts mehr so, wie zuvor 'geplant' bzw. erwartet: Alle Pläne und Planungen (und die meisten Unternehmen arbeiten ja noch heute mit Jahreszielen) waren von jetzt auf gleich, um es vorsichtig zu formulieren, höchst unrealistisch bzw. für die aktuelle Krisensituation schlicht nicht mehr angemessen. Zum anderen arbeiteten plötzlich weite Teile der Mitarbeitenden dezentral in Mobile-Offices und kamen nicht mehr wie sonst an einem oder wenigen Plätzen zusammen, um sich auszutauschen und abzustimmen (es war also im Grunde jede/r in ihrem/seinem eigenen kleinen Ruderboot unterwegs). Schließlich sahen die Führungskräfte infolge der verteilten Arbeitssituation plötzlich auch nicht mehr, wie und an was ihre Teammitglieder arbeiteten.

Da wir bei R.iT fest davon überzeugt waren und sind, dass

die Zukunft infolge der sich aus der exponentiell-steigenden Leistungsfähigkeit moderner Informationstechnologie ergebenden neuen Möglichkeiten von einer zunehmend hohen Unsicherheit und Volatilität gekennzeichnet sein wird, haben wir uns schon vor mehreren Jahren Gedanken darüber gemacht, wie wir unser Unternehmen für einen solchen Kontext best-möglich aufstellen. Und hierzu gehört natürlich in aller erster Linie ein passendes Steuerungs- und Führungsinstrument. Wir haben uns seinerzeit entschieden, 'Objectives and Key Results', kurz: OKRs, als Instrument zur agilen Führung und Steuerung des Unternehmens zu implementieren. Und davon haben wir im Rahmen der Corona-Krise massiv profitiert. Während OKRs viele Ähnlichkeiten zu MBO (Management by Objectives) haben, so sind sie doch eine erhebliche Weiterentwicklung und legen in zentralen Teilen ganz andere Schwerpunkte, die sie im Ergebnis daher erheblich von bislang eingesetzten Führungs- und Steuerungsinstrumenten unterscheiden.



Ohne hier ins Detail gehen zu wollen, sind drei der zentralsten Unterschiede die folgenden:

Zum einen handelt es sich bei OKRs um ein agiles Führungsinstrument, das mit einem vierteljährlichen Fokus arbeitet. Das hat uns Ende März problemlos erlaubt, für das zweite Quartal Ziele auszurufen, die auf die aktuelle Krisensituation abgestimmt waren, ohne den normalen (!) Turnus aufgeben zu müssen. Aus Mitarbeitendensicht ging hier alles seinen gewohnten Gang – es war kurz vor dem neuen Quartal und damit Zeit, sich Gedanken um die neuen Ziele zu machen. Kein Umwerfen bestehender Ziele und Neukonzipieren – und damit eben auch keine Demotivation.



Darüber hinaus legen OKRs viel Wert darauf, welche konkreten *Ergebnisse* erreicht werden sollen, und überlassen denen, die am besten wissen, wie sie diese Ergebnisse erreichen – nämlich den Mitarbeitenden selbst – die Entscheidung, für den *Weg*, den sie einschlagen möchten, um die Ziele zu erreichen. Dieser Fokus auf das Ergebnis, das 'Was', und weg vom Vorschreiben des Weges, also des 'Wies', ist hoch motivierend für alle Beteiligten.



Das dritte zentrale Element, das OKRs von anderen Führungsinstrumenten unterscheidet, besteht in der Tatsache, dass es sich hier nicht um einen Top-Down-Ansatz handelt, sondern das Wissen aller Betroffenen bei der Identifikation und Erstellung der Ziele berücksichtigt wird. Aus eigener Erfahrung können wir auf mehreren Ebenen belegen (vgl. auch unseren Blog Beitrag zum Thema OKRs auf unserer Homepage), dass wir als Unternehmen – aber eben auch alle Mitarbeitenden! – erheblich von der Einführung dieses agilen Frameworks zur Führung und Steuerung profitiert haben. So hat die OKR-Einführung zu einer nachhaltigen und weit überdurchschnittlichen Steigerung der Motivation aller Betroffenen geführt (diverse Mitarbeitendenumfragen legen sogar nahe, dass das Thema OKR den weitaus höchsten Anteil an der gestiegenen Mitarbeitendenmotivation hat). Aber gerade in der aktuellen Krise ist noch einmal viel deutlicher geworden, wie wertvoll dieses agile Führungsinstrument ist, um auch und gerade in Ausnahmesituationen als Team abgestimmt und zielgerichtet zu handeln.

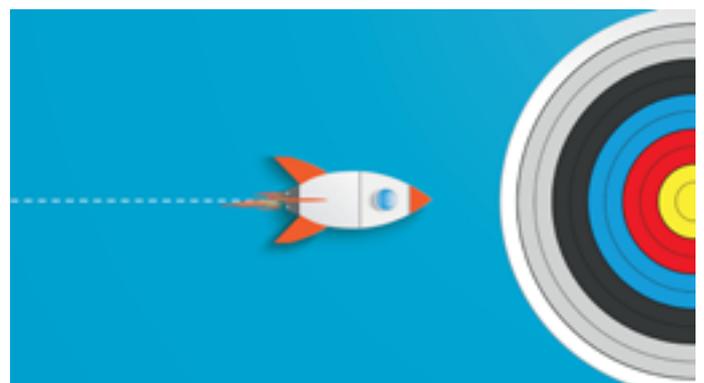
Learning 12:

OKRs als agile Führungs- und Steuerungsmethodik sind nicht nur eine hervorragende Grundlage, um für die Zeit der Digitalen Transformation gut gerüstet zu sein, sondern ermöglichen auch und vor allem in (unvorhergesehenen) Krisensituationen eine zielgerichtete und kontinuierliche Steuerung des Unternehmens bei hoher Mitarbeitendenmotivation.

Da OKRs nicht nur auf Unternehmens-, sondern auch auf Abteilungs- und v.a. persönlicher Ebene formuliert werden, ergaben sich auch weitere, im Vergleich zu anderen Unternehmen teils erhebliche Vorteile in Bezug auf den Aufwand, den unsere Führungskräfte auf die Kommunikation und Koordination in dieser Krisensituation investieren mussten: Denn zum einen hatten alle Mitarbeitenden genug Übung darin, weitgehend selbständig ihre eigenen Ziele zu formulieren und sie mit den Abteilungs- und Unternehmenszielen abzugleichen. Durch die zentrale und allen einsehbare Verschriftlichung der Ziele, wusste darüber hinaus jede/r, woran sie/er arbeiten sollte und auch, woran die Kolleginnen und Kollegen im eigenen aber auch in den anderen Teams gerade arbeiteten. Das hat uns einen erheblichen Koordinations- und Kommunikationsaufwand erspart, der gerade infolge der hochverteilten Arbeitssituation durch die Mobile-Offices angefallen wäre.

Learning 13:

Sobald dezentral gearbeitet wird, steigt der Aufwand für die Koordination aller Beteiligten um ein Vielfaches; um diesen Aufwand möglichst gering zu halten, ist der Einsatz eines agilen und modernen Frameworks zur Mitarbeiter- und Unternehmensführung, wie es die OKRs darstellen, extrem hilfreich.





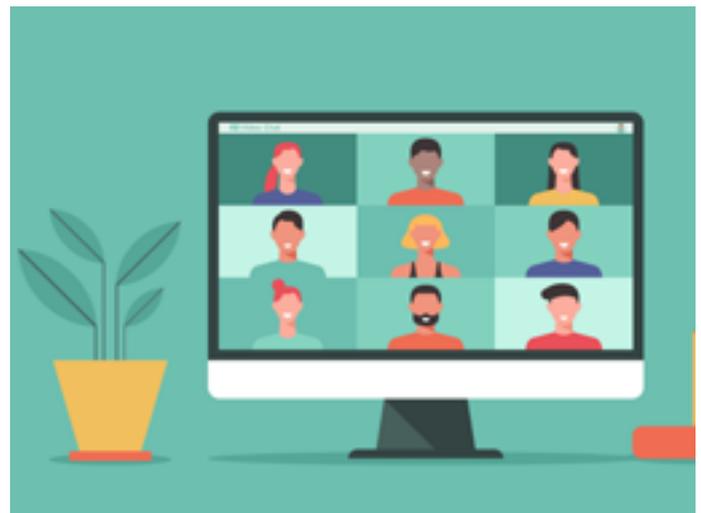
Neue Arbeitsformen verlangen neue Werkzeuge

Infolge der zunehmenden Mitarbeiterknappheit im IT-Bereich hatten wir uns bereits vor längerer Zeit entschieden, standortunabhängiges Arbeiten konsequent voranzutreiben, um so beispielsweise auch gute Mitarbeitende in anderen Regionen Deutschlands in unser Team aufnehmen zu können und denjenigen Mitarbeitenden, die aufgrund familiärer oder anderer Gründe nicht ins Büro kommen können, dies auch zu ermöglichen. Um diese Anforderung technisch und organisatorisch umzusetzen, nutzen wir sowohl verschiedene Anwendungen (wie Kollaborationsplattformen) als auch Hardware (Webcams, Headsets, etc.) für die teaminterne Kommunikation.

Ein wichtiger – wenngleich heute auch zum Standard gehörender – Baustein sind sicher VOIP-basierte Telefonanlagen (mit entsprechenden 'Endgeräten' wie Headsets, etc.). Diese ermöglichen es nicht nur mit minimalstem, durch den Benutzer (!) handhabbarem Aufwand, geräteunabhängig, sondern auch standortunabhängig über das Firmennetz zu telefonieren. So sehen die Gesprächspartner – egal ob sie angerufen werden oder selbst anrufen – nicht, dass ihr Gegenüber vielleicht im Home- bzw. Mobile-Office tätig ist, sondern erreichen sie/ihn ganz normal über die Firmennummer. Damit ist auch die Privatsphäre der Mitarbeitenden geschützt.



Gerade bei verteiltem Arbeiten, wenn sich die Beteiligten eben nicht persönlich gegenüberstehen / -sitzen, ist der Einbezug von Video-Komponenten (wie Webcams) u.E.n. extrem wichtig. Es hat sich immer wieder herausgestellt, dass die Kommunikation nicht nur bei 'Problemsituationen', sondern auch im 'normalen' Alltag viel leichter und persönlicher wird, wenn



sich die betreffenden Kommunikationspartner sehen und gegenseitig nicht nur die Stimme, sondern v.a. auch Gestik und Mimik bei der Interpretation der Situation berücksichtigen können.

Learning 14:

Gerade in virtuellen Arbeitssituationen ist eine visuell-unterstützte Kommunikation sehr hilfreich, um Missverständnisse zu vermeiden und die Beziehungsebene zwischen den beteiligten Personen zu stärken.

Viel schwieriger für uns war aber schon seit langem die Frage, wie eine effektive Zusammenarbeit (also nicht die Kommunikation, sondern der eigentliche Prozess des Zusammenarbeitens) in einem dezentralen Szenario aussehen könnte. Wir haben diverse Dinge ausprobiert, die meisten davon leider mit eher mäßigem Erfolg. Ein echter Quantensprung brachte jedoch der Einsatz von Microsoft TEAMS (bzw. dessen Pendant SLACK): Bei diesen Anwendungen handelt es sich um Kollaborationsplattformen, die es (dezentral aufgestellten) Mitarbeitenden ermöglichen, sich zentral (d.h. über diese Plattform) zu organisieren, sich kontextbezogen zu Themen auszutauschen (in sog. Kanälen) und v.a. gemeinsam auf Dokumente und Dateien zuzugreifen und sie gleichzeitig zu bearbeiten.

So hilfreich diese neuen Werkzeuge sind, sie sind nicht selbst-erklärend. Es ist eben doch eine weitgehend neue Form der Zusammenarbeit und die muss erst ausprobiert und schrittweise gelernt werden – technisch wie organisatorisch. Wie in vielen anderen Bereichen auch, sind Key-User, die in einer Art



Pilotphase das neue Werkzeug ausprobieren und die Vor- und Nachteile kennenlernen, sehr wertvoll. Mit ihrer Hilfe als Multiplikatoren können im Anschluss die anderen Mitarbeitenden zielgerichtet, möglichst schnell und effizient mit der neuen Arbeitsform vertraut gemacht werden.



Als iT-Unternehmensberatung begleiten wir mittelständische Unternehmen ja regelmäßig bei der Einführung von Software; dadurch hatten wir den Vorteil, dass unsere Mitarbeitenden das sinnvolle Procedere kannten und sich sehr unkompliziert entsprechende Key-User gefunden haben. Bei all den Unternehmen bzw. Mitarbeitenden, für die es (noch) nicht zum Alltag gehört, iT-Werkzeuge zu testen und einzuführen, muss sich diese Routine vermutlich erst noch entwickeln – im Rahmen der schnelllebigen Digitalen Transformationen wird diese Fähigkeit (vgl. Flexibilität als Grundvoraussetzung der Digitalisierung) schon in wenigen Jahren aber zum 'normalen Handwerkszeug' gehören.

Learning 15:

Um dezentral effizient arbeiten zu können, sind moderne Kollaborationswerkzeuge extrem wichtig bzw. unverzichtbar.

Vorbereitung zahlt sich immer aus

In der Presse war oft zu lesen, dass die Corona-Krise gerade für iT-Unternehmen ein veritabler Umsatzbringer war, weil deren Kunden jetzt gezwungen waren, in neue Technologien

zu investieren, um den Mitarbeitenden flexible(re) Arbeitsmöglichkeiten zu ermöglichen.

Bei uns war das ('leider') nicht so: Natürlich hatten wir in den ersten Wochen durchaus ein leicht erhöhtes Support-Aufkommen, was schlicht mit Rückfragen von Anwendern aufgrund der neuen Arbeitssituation im Mobile-Office zu tun hat. Rückblickend haben wir aber festgestellt, dass die große Mehrheit unserer Kunden mit wenig zeitlichem und finanziellem Aufwand die Grundlagen zur technischen Bewältigung der aktuellen Situation schaffen konnte. Hier und da hat vielleicht ein Detail, ein Notebook oder eine Konfiguration gefehlt, aber bei keinem Kunden mussten unter Druck massive Veränderungen durchgeführt werden.

Zumindest kurzfristig mag das aus finanzieller Sicht nicht so gut für uns gewesen sein, aber es war gut für unsere Kunden – und ein Zeichen dafür, dass wir sie vorausschauend beraten und ihre iT-Infrastruktur und die zentralen Geschäftsprozesse so konzeptioniert haben, dass sie nachhaltig betrieben und bedarfsgerecht erweitert / verändert werden können. Dafür haben wir viel Lob erhalten. Und darauf sind wir zu Recht stolz – und unsere Kunden können es auch sein, weil sie wissen und nicht zuletzt durch die Zusammenarbeit mit uns erkannt haben, dass das Thema iT zu einem immer strategischeren Thema wird, das einen enormen Hebel in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hat und diese positiv (wie negativ) beeinflusst.

Learning 16:

Bei der Konzeption moderner iT-Infrastrukturen und der iT-gestützten Optimierung von Geschäftsprozessen ist es von großem Vorteil, neben der Sicherheit und Leistungsfähigkeit die Flexibilität zu berücksichtigen, um sich plötzlich ergebenden Veränderungen effizient Rechnung tragen zu können.





Technik ist nicht einmal die halbe Miete



Als iT Unternehmen hatten wir bereits seit knapp 20 Jahren die Chance (und ich meine das wörtlich!), mit den Anforderungen, die die Digitale Transformation an immer mehr Unternehmen und die gesamte Gesellschaft stellt, konfrontiert zu werden – also schon viel früher als die meisten Unternehmen aus anderen Branchen. Dank unseres Schwerpunkts im Bereich der iT-gestützten Geschäftsprozessoptimierung gehörten wir mit unserem Software-Entwicklerteam im Grunde sogar zur ersten Gruppe, die die 'neuen Rahmenbedingungen' im Tagesgeschäft überhaupt erlebt hat und sich überlegen musste / durfte, wie sie bestmöglich auf sie ein- und mit ihnen umgeht. Themen wie Agilität, Scrum, mitarbeiter- und ortsunabhängiges Arbeiten, crossfunktionale Teams, Flexibilität, Empowerment, etc. sind bei uns keine Buzzwords. Denn es sind Themen, die bei uns vielleicht nicht seit 20, sicher aber seit 10-15 Jahren immer oben auf der Praxis-Agenda standen (und natürlich auch weiterhin stehen). Ganz zu schweigen von sich schnell ändernden Produkten (wie Prozessoren, Peripherie, Softwareversionen, etc.) oder Anforderungen auf Kundenseite durch deren Wachstum, Zusammenschlüsse, neue Märkte, etc.

Ich schrieb im vorangegangenen Absatz 'Chance', weil uns das nun mit einem extrem wertvollen Wissensvorsprung und Erfahrungsschatz ausstattet, der es uns nicht nur erlaubt, überdurchschnittlich effektiv mit den sich ändernden gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen umzugehen, sondern uns sogar die Möglichkeit eröffnet, in unserer Rolle als iT-Un-

ternehmensberatung für die Digitale Transformation dieses Wissen und unsere langjährige Erfahrung an unsere Kunden weiterzugeben und damit deren Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern.

Learning 17:

Durch die Kooperation bzw. den gezielten Austausch mit modernen iT-Unternehmen können Unternehmen anderer Branchen wichtige Erkenntnisse darüber erlangen, wie 'flexibles Arbeiten' in der Praxis umgesetzt wird – oder etwas breiter formuliert: welche Anforderungen die Digitale Transformation stellt und wie sie im Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden können.

Und dieser Wissens- und Erfahrungsschatz zeigt sich gerade in einer Situation wie der aktuellen infolge des Corona-Virus-Ausbruchs. Denn ohne übertreiben zu können, hat sich unserer Erfahrung nach in den letzten Wochen bei sehr, sehr vielen Unternehmen – endlich! – eine Erkenntnis durchgesetzt:

Learning 18:

Technik ist nicht alles. Sie ist eben maximal der Ausgangspunkt, *der Treiber* bzw. neudeutsch: der Enabler.



Die Implementierung moderner Informationstechnologie mag durchaus mit einem gewissen finanziellen und zeitlichen Aufwand verbunden sein, aber dieser ist definitiv überschaubar und wird sich schnell amortisieren.

Zwei viel größere Herausforderungen liegen darin, dass



a.) unternehmensseitig die neuen Möglichkeiten erst einmal überhaupt erkannt und richtig bewertet werden müssen sowie

b.) in der anschließenden Adaption dieser neuen Möglichkeiten auf einer strategischen und organisatorischen Ebene (iT ist eben nur der Treiber der Digitalen Transformation).

Informationstechnologie ist nur ein Werkzeug – ein vielleicht für viele immer zentraleres Werkzeug, aber eben nur ein Werkzeug. Es muss der Strategie dienen, zur Organisation passen und von ihr gelebt werden.

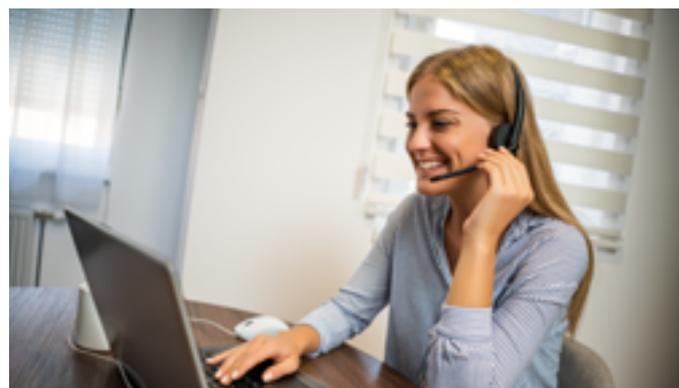
Ein Wettbewerbsvorteil entsteht erst dann, wenn dieses Werkzeug überdurchschnittlich zielführend und effizient eingesetzt wird (bspw. zur Optimierung der eigenen Geschäftsprozesse, der Kommunikation, etc.) und/oder, wenn dieses Werkzeug genutzt wird, um das eigene Geschäftsmodell zu erweitern bzw. zu verändern (bspw. durch das Angebot neuer, digitaler Dienstleistungen, durch die gezielte Integration von iT in die eigenen Produkte, etc.). Und beides braucht Zeit.

Beides ist mit viel Versuch-und-Irrtum verbunden. Sprich: um gute Ergebnisse zu erzielen, muss zunächst mit beiden o.g. Themen Erfahrung gesammelt werden.

Und diese Erfahrung haben viele Unternehmen jetzt v.a. in Bezug auf die Nutzung des Home- bzw. Mobile-Office gemacht: Die technischen Grundlagen hierfür zu schaffen, war vglsw. einfach – ein paar Notebooks, ggf. einige Firewallregeln oder die Einrichtung von VPNs und zur Optimierung der entfernten Zusammenarbeit noch die Nutzung einer modernen Kollaborationssoftware wie Teams/Slack in Kombination mit Webkonferenz-Systemen und Videokameras, Headsets o.ä.

Noch einfacher war in diesem Fall nur die Voraussetzung, nämlich 'die Erkenntnis, dass Home- bzw. Mobile-Office hilfreich für das Unternehmen ist', weil diese quasi durch die

Situation vordiktiert wurde. Das ist aber nicht der Normalfall: Soviel Druck, um Neuerungen einzuführen, existiert sonst (leider) nicht. Ganz im Gegenteil: Der oft (scheinbar) fehlende Druck lässt eben leider die Erkenntnis, dass eine Neuerung eingeführt werden sollte, nicht schnell genug fallen. Und das gibt anderen Wettbewerbern, v.a. derzeit im amerikanischen und asiatischen Ausland, die Chance, die Grundlage dafür zu legen, uns in den nächsten Monaten und Jahren wichtige Marktanteile abzujagen oder uns ganz vom Markt zu verdrängen. Trotz unseres einmaligen Assets 'Made-in-Germany'.



Viel schwieriger war und ist es jedoch für viele Unternehmen, diese Möglichkeiten auf der *organisatorischen* Ebene in ihre bestehenden Prozesse zu integrieren und die eigenen Werte mit ihnen in Übereinstimmung zu bringen. Ganz zu schweigen davon, dass die neuen Möglichkeiten (und Anforderungen) auch auf *strategischer* Ebene in die Überlegungen mit einbezogen würden. Das ist aber eine sehr wichtige Erfahrung. Und sie wird uns allen helfen, besser zu verstehen, worum es bei der Digitalen Transformation von Unternehmen geht.

Vielleicht ist es sogar das wichtigste, weil mittel- und langfristig folgenschwerste Learning, das wir aus der Corona-Pandemie ziehen können:





Learning 19:

Digitalisierung ist ein ganzheitliches Thema, das auf strategischer, organisatorischer und technischer Ebene durchdacht und angegangen werden muss.

Die Auswirkungen und Möglichkeiten moderner Informationstechnologie müssen zunächst auf strategischer Ebene bewertet werden. Anschließend geht es um die Implementierung der Neuerungen auf der organisatorischen Ebene. Die Grundlage hierfür wird oft – aber bei weitem nicht ausschließlich – auf der technischen Ebene geschaffen werden. Bei der Digitalisierung geht es im Unternehmenskontext also NICHT wie landläufig immer wieder zu hören rein oder primär um Technik bzw. um die Digitalisierung von Prozessen oder gar Dokumenten.

Ganz im Gegenteil: Es geht darum zu erkennen, welche Auswirkungen und Möglichkeiten sich aus dem exponentiellen Fortschritt im Bereich der Leistungsfähigkeit moderner Informationstechnologie für das eigene Unternehmen sowohl in Bezug auf seine Organisation als auch auf seine Märkte und Produkte / Dienstleistungen ergeben und um die konsequente und kontinuierliche Umsetzung der sich aus diesen Überlegungen ergebenden Erkenntnisse auf strategischer, organisatorischer und technischer Ebene.



Ich bin persönlich ein glühender Verfechter von Home-, sorry, Mobile-Office. Schon seit vielen Jahren. Zuhause in Ruhe, konzentriert und (weitgehend) ohne Störungen arbeiten zu können, war für mich schon immer (auch zu Unizeiten im Gegensatz zur mit Grundrauschen behafteten Bibliothek) eine Bereicherung – egal wie klein der Schreibtisch war. Durch die familiäre Herausforderung, mich um eine ältere, nicht mehr selbständige Verwandte in Bayern kümmern zu dürfen, hat diese Option gerade in den letzten Jahren einen ganz anderen Stellenwert für mich erhalten. Als Geschäftsführer einer IT-Unternehmensberatung (und auch als studentischer Admin eines großen Lehrstuhl-Netzwerkes) hatte ich erfreulicherweise schon früh die Möglichkeit, diesen Wunsch regelmäßig in die Praxis umzusetzen und Erfahrung in Bezug auf die Arbeit im Mobile-Office zu sammeln. Spätestens wenn der Schornsteinfeger oder Telekom-Techniker sich wieder 'irgendwann zwischen 8:00 – 15:00 Uhr' ankündigt, aber natürlich oft auch im familiären Kontext mit Kindern, Verwandten o.Ä. wünschten sich in der Vergangenheit auch viele Mitarbeitende die Option, wenigstens gelegentlich im Mobile-Office arbeiten zu dürfen. Hier hat sich meistens der Arbeitgeber quergestellt, entweder aus (oft nicht haltbaren) technischen Gründen, wohl ehrlicher in der Annahme, die eigenen Mitarbeitenden seien nicht unter direkter Beobachtung und würden daher natürlich nicht konzentriert und v.a. keine acht Stunden arbeiten. Aber es gab durchaus viele Mitarbeitende (auch bei uns, obwohl wir quasi gezwungenermaßen sehr iT-affine Mitarbei-

Home sweet Home

Die größten Auswirkungen auf die höchste Anzahl von Unternehmen hatte vermutlich das Thema Home- bzw. aus Datensicht besser: Mobile-Office.





tende haben), für die die Arbeit im Mobile-Office "unter gar keinen Umständen" in Frage kam. Bis jetzt.

Learning 20:

Denn wenn uns Corona eines gezeigt hat, dann dass eine Arbeit im Mobile-Office sowohl technisch als auch organisatorisch möglich ist, dass sie sinnvoll und sehr hilfreich sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Arbeitnehmer sein kann und dass – genauso wie im Büro – die absolute Mehrheit sehr wohl verantwortungsvoll mit der neuen Freiheit umgeht.

Allerdings erinnere ich mich auch an einen Social-Media-Beitrag, den der iT-Leiter eines unserer Kunden vor Kurzem in Xing oder LinkedIn gepostet hat. Wenn ich mich nicht irre, war es sogar der erste SoMe-Beitrag, den ich jemals geliked habe: Bislang hielt ich das Liken von Beiträgen für überflüssig [wie sich jetzt herausgestellt hat, zu Unrecht, weil ich das dahintersteckende System schlicht nicht verstanden habe...], aber an dieser Stelle *musste* ich einfach auf den Like-Button klicken, weil mir das, was er geschrieben hatte, zu diesem Zeitpunkt wirklich aus dem Herzen bzw. der Seele sprach.

Und wie sich herausstellte, war ich nicht der einzige.

Was schrieb er? Schlicht und ergreifend, dass er sich freuen würde, bald wieder ins Büro zu dürfen und dass er das Home-Office allmählich satt habe (das ist die Kurzversion ;-)). Ehrlich gesagt, mir ging es ähnlich, obwohl ich ja zu dem Teil unserer Mitarbeitenden gehörte (und gehöre, denn die Regelung gilt derzeit noch), die im Wechsel eine Woche im Büro und eine zuhause arbeiten darf. Aber dauerhaft isoliert im Mobile-Office zu sitzen und damit fast gar nicht mehr aus dem Haus zu kommen, auf allen Kanälen (Telefon, Teams, Handy, eMail,

Chat, Webkonferenz] gleichzeitig mit Anfragen und Anrufen 'bombardiert' zu werden und nicht acht, sondern eher neun bis zehn Stunden fast ohne Pause und erst recht ohne Small Talk o.ä. eine Aufgabe / Tätigkeit nach der anderen zu bearbeiten, das empfand auch ich als wenig beglückend.

Die aktuelle Situation war / ist eben *organisatorisch* etwas ganz anderes, als meine bisherigen Mobile-Office Erfahrungen, die i.d.R. zeitlich absolut begrenzt waren und oft auch Hochkonzentrationsphasen, in denen ich bewusst alle Medien und Kanäle abgeschaltet hatte, um in Ruhe arbeiten zu können. Jetzt ging es darum, die normale Arbeit im Mobile-Office abzuwickeln – mit allen Besprechungen, Personalgesprächen, Projekten, Kundenanfragen, administrativen Tätigkeiten, etc. Und hierhin hatten auch wir bislang keine Erfahrung.

Learning 21:

Home- bzw. Mobile-Office ist toll – wenn es eine Option ist und/oder zeitlich befristet. I.d.R. brauchen wir den sozialen Kontakt und Austausch und auch ein anderes Umfeld. Wie immer ist das Denken – und in diesem Fall: das Arbeiten! – in Alternativen eine Bereicherung; eine Beschränkung auf die eine oder andere Option jedoch nicht.

Learning 22:

Gerade wenn moderne Kommunikations- und Kollaborationstools eingesetzt werden, ist es essentiell, klare Regeln für die Erreichbarkeit zu haben und über ein verbindliches und für alle nachvollziehbares Konzept zu regeln, über welchen Kanal welche Kommunikationsinhalte abzuwickeln sind; zudem sollten alle Mitarbeitenden hinreichend darin geschult werden, wie sie die einzelnen Kommunikationstools ein- bzw. ausschalten, um unnötigem Stress durch ein kommunikatives Dauerfeuer vorzubeugen.



Résumé

Aus jeder Herausforderung lassen sich positive Ergebnisse ziehen – so auch aus der aktuellen Corona-Krise. Mir ist es an dieser Stelle ein persönliches Anliegen, ausdrücklich zu unterstreichen, dass weder ich noch wir als Unternehmen diese schwere Krise, die bislang knapp 1 Millionen Menschen ihr Leben gekostet hat, die unzählig mehr Menschen schwere gesundheitliche Leiden zugefügt hat und die zweifelsfrei auch einen sehr hohen wirtschaftlichen Schaden zur Folge haben wird, mit dem wir alle in den nächsten Jahren noch zu kämpfen haben werden, in keinster Weise verharmlosen oder beschönigen möchten. Ganz im Gegenteil, wie eingangs bereits geschrieben: Gerade weil diese Krise so viele negative Auswirkungen gebracht hat, möchten wir mit diesem ersten Erfahrungsbericht und den hervorgehobenen Learnings dazu beitragen, dass möglichst viele Menschen und Unternehmen wenigstens ein kleines bisschen von ihr profitieren, um so den Gesamtschaden möglichst gering zu halten.

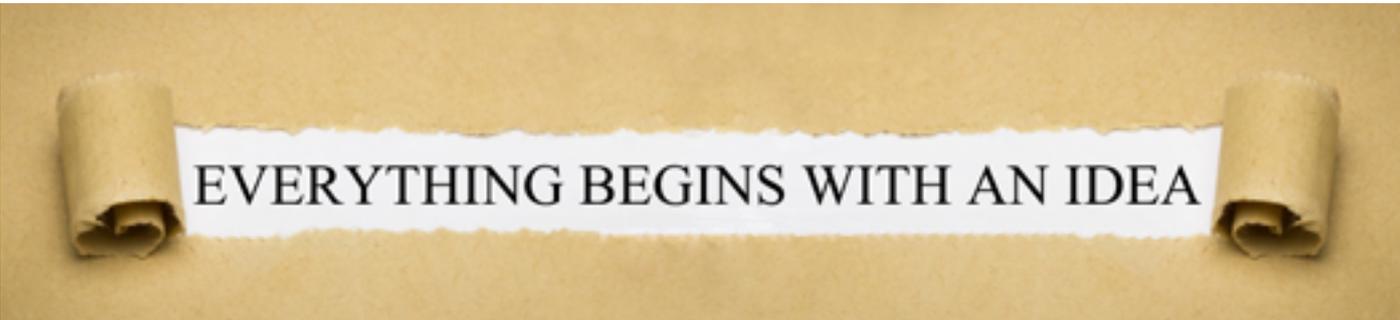
Natürlich haben wir die Krise und die Auswirkungen aus der Sicht einer IT-Unternehmensberatung geschrieben und natürlich sind unsere Learnings und Interpretationen damit hochgradig 'gefärbt'. Dennoch sind wir persönlich überzeugt davon, dass wir alle – gerade hier in Deutschland, wo wir bislang der Digitalen Transformation eher kritisch und

zögerlich gegenübergestanden haben – die aktuelle Situation als Chance begreifen können und sollten: Die Auswirkungen von Corona haben uns allen sehr deutlich gezeigt und im privaten wie beruflichen Alltag greifbar gemacht, dass die Digitalisierung uns ganz viele, ganz neue und oft ungeahnte Möglichkeiten eröffnet – Möglichkeiten, um uns und unser Berufs- und Privatleben flexibler zu organisieren. Zu unser aller Vorteil!

Darüber hinaus war die erste Jahreshälfte im Hinblick auf die organisatorischen und technischen (!) Auswirkungen so ein bisschen wie 'Digitale Transformation unter Druck und auf Probe': Die Corona-Krise führte uns alle gerade in unserer Rolle als Unternehmenslenker in eine Situation, in der 'Handeln unter hoher Unsicherheit und sich schnell ändernden Rahmenbedingungen' gefragt war. Und genau das ist es, was in den nächsten Jahren und Jahrzehnten auf uns alle im Rahmen der Digitalen Transformation oder besser: der Digitalen Revolution zukommen wird: das VUCA-Umfeld, also Handeln unter hoher Volatilität, hoher Unsicherheit, hoher Komplexität und hoher Mehrdeutigkeit. Wenn wir Corona unter dieser Prämisse als Chance begreifen, dann wird schnell deutlich, warum es so großen Sinn macht, die letzten Wochen und Monate kritisch zu reflektieren, um die wichtigsten Learnings festzuhalten. Genau das war das Ziel dieses Whitepapers.

Lassen Sie uns gern gemeinsam untersuchen und auch kritisch diskutieren, welche Möglichkeiten die Digitale Transformation für uns bereithält und wie Sie und wir diese durch strategisches, zielgerichtetes Handeln in Chancen für unsere

Unternehmen und uns als Personen wandeln können – als unser Kunde oder einfach nur als Gesprächspartner. Wir freuen uns darauf!



EVERYTHING BEGINS WITH AN IDEA

LOADING...



Die Learnings im Überblick

Whitepaper Teil 1

1. Komplexität und Risiko akzeptieren
2. Priorisierung von Risiken
3. Flexibilität ist Trumpf
4. individuelle Lösung für Mitarbeitende etablieren
5. in moderne IT-Technologien investieren
6. konsequente und kontinuierliche Innovationen und Investition
7. cloud-basierte Anwendungen als spontane Lösungen
8. Akzeptanz gegenüber Cloudlösungen steigern
9. Wissen zentralisieren
10. flexible Softwarelösungen bereithalten
11. regelmäßige Kommunikation gerade in Krisenzeiten

Whitepaper Teil 2

12. **OKRs als Führungsinstrument ...**
13. **... zur dezentralen Unternehmenssteuerung nutzen**
14. **Kommunikation visuell unterstützen**
15. **Werkzeuge modern und flexibel gestalten**
16. **Geschäftsprozess IT-gestützt optimieren**
17. **flexibles Arbeiten in die Praxis umsetzen**
18. **Technik ist nicht alles**
19. **Digitalisierung als ganzheitliches Thema akzeptieren und angehen**
20. **auch beim Arbeiten mobil bleiben**
21. **Raum zum Austausch schaffen**
22. **klare Regeln für die Erreichbarkeit schaffen**

Ihnen hat der Inhalt dieses Whitepapers gefallen? Sie haben Anmerkungen oder Fragen? Dann freuen wir uns natürlich über Ihr Feedback auf unserer Website und auf unseren Social-Media- Kanälen:



oder direkt an den Autor: Tobias.Rademann@RiT.de

THE SPIR.IT OF EXCELLENCE

Profil

Als iT-Unternehmensberatung für die Digitale Transformation berät und begleitet die R.iT GmbH seit knapp 20 Jahren Mittelstandsunternehmen bei der erfolgreichen und ganzheitlichen Digitalisierung ihrer Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse.

Unsere Kunden finden in uns genau das, was sie für ihren Erfolg in der Digitalisierung benötigen: Einen kompetenten, erfahrenen Partner, der aus den zahlreichen neuen Möglichkeiten konkrete Beiträge zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit liefert. Sie profitieren von unserer langjährigen Erfahrung bei der erfolgreichen Umsetzung komplexer Digitalisierungsprojekte, der Konzeption und Implementie-

rung sicherer, flexibler und leistungsfähiger Infrastrukturen, der iT-gestützten Geschäftsprozessoptimierung, der Schnittstellenentwicklung und der passgenauen Unterstützung der eigenen iT-Abteilung.

Zentral für unseren Erfolg sind das große Fachwissen, die Innovationsfreude und das Engagement unserer hervorragenden Mitarbeiter: iT-Consultants sowie iT-Spezialisten aus den Bereichen Softwareentwicklung und Systemintegration arbeiten bei uns Hand in Hand und schaffen damit den Mehrwert, der unsere Kunden kontinuierlich nach vorne bringt.

Zahlen & Fakten

Fokus: iT-Unternehmensberatung

Gründungsjahr: 2001 (Spin-Off, Ruhr-Universität Bochum)

Sitz: Bochum, Bad Schwartau

Geschäftsführung: Tobias Rademann, M.A.

Branchenschwerpunkte: Dienstleistungsunternehmen, Finanzbranche, Großhandel, Gesundheitswesen

regionale Schwerpunkte: deutschlandweit

Autor



Tobias Rademann, M.A.
Geschäftsführer

Tel.: +49 (234) 43 88 00-0
Tobias.Rademann@RiT.de



R.iT GmbH · iT-Unternehmensberatung
Amtmann-Ibing-Str. 10 · 44805 Bochum
Tel.: (0234) 43 88 00-0 · Fax: (0234) 43 88 00-29
Tremskamp 5 · 23611 Bad Schwartau
Tel.: (0451) 203 68-500 · Fax: (0451) 203 68-499
info@RiT.de · www.RiT.de