

Digitale Führungstools

Das Ende der E-Mail

E-Mail war einmal. Neue digitale Werkzeuge revolutionieren die Art, wie Teams zusammenarbeiten, auch auf Distanz. Für Führungskräfte ergeben sich damit ungeahnte Möglichkeiten – wenn sie die Tools richtig nutzen. Dafür müssen sie allerdings ihre Führungsrolle neu interpretieren.





Wenn Jeremias Meier morgens ins Büro kommt, wartet kein Berg von E-Mails auf ihn. Die gibt es in seiner Firma nicht mehr. Der 30-Jährige ist Mitgründer von Bexio, einem Schweizer Start-up, das Business Software für Kleinunternehmen herstellt. Knapp 40 Menschen arbeiten hier, und das Geschäft wächst schnell – zu schnell, um den Tag mit E-Mail-Schreiben zu verbringen. „Unser Ziel war es, intern alle Mails zu eliminieren, vor allem die lästigen CC-Nachrichten“, erklärt Meier. Deshalb kommuniziert seine Firma seit Kurzem über die Plattform Slack: Hier bekommt jedes Team einen eigenen digitalen Raum, in dem sich die Mitglieder Kurznachrichten schreiben oder Dokumente teilen können. Rund 20 dieser sogenannten Kanäle gibt es – fürs Marketing, für den Kundendienst sowie einen „Food Channel“, um das Mittagessen zu organisieren. „Versuchen Sie mal, eine Pizzabestellung für 40 Leute per E-Mail abzuwickeln“, lacht Meier. Der große Vorteil von Slack ist, dass die Mitarbeiter in jeden öffentlichen Kanal hineinschauen und Kommentare abgeben können. So sieht der Kundendienst zum Beispiel, an welcher Produktverbesserung die Entwickler gerade arbeiten. „Das fördert die Transparenz“, betont Firmengründer Meier. Außerdem macht Slack Zusammenarbeit über Grenzen hinweg möglich: Mitarbeiter im Homeoffice sind genauso zugeschaltet wie einige Kunden und Lieferanten, außerdem ist per App der Zugriff von unterwegs möglich.

Vielen Unternehmen machen es derzeit wie Bexio und wagen den großen digitalen Schnitt: Schluss mit E-Mail-Ping-Pong und Anhängen, rein in die Welt der sogenannten Social Collaboration. Man mottet die alten Werkzeuge ein und ersetzt sie durch neue. Sie heißen Yammer, HipChat oder eben Slack und versprechen, die Zusammenarbeit im Betrieb genau so dynamisch und einfach zu machen wie den privaten Austausch auf Facebook & Co. Dadurch soll das „Enterprise 2.0“ entstehen, wie es Fachleute nennen. Wie weit die digitale Runderneuerung schon ist, zeigt eine aktuelle Studie der Wiesbaden Business School. Demnach befassen sich 81 Prozent aller Firmen schon mit Enterprise 2.0 – 2012 waren es erst 45 Prozent. Besonders stark verbreitet sind virtuelle Teamräume (55 Prozent der Firmen nutzen sie), Chats (45 Prozent) und interne soziale Netzwerke (41 Prozent).

Preview

► **Schlaue Schatten-IT:**

Wie Unternehmen durch Softwareexperimente der Mitarbeiter effizienter werden

► **Erst der Zweck, dann das**

Tool: Was Führungskräfte bei der Auswahl von digitalen Werkzeugen bedenken müssen

► **Alles anders:** Wie Social Collaboration die Arbeit verändert

► **Nutzen statt benutzen:**

Warum die Entwicklung eigener Spielregeln die wichtigste Aufgabe im Enterprise 2.0 ist

► **Austausch statt Durch-**

sage: Wie Führungskräfte ihre eigene Rolle neu definieren müssen

► **Datenflut und Transpa-**

renz: Was Widerstände auflöst – und wie Führungskräfte sie ausräumen



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:
www.managerSeminare.de/podcast

Softwareexperimente der Mitarbeiter

Das momentan angesagteste Werkzeug ist definitiv Slack: Obwohl die Plattform erst seit gut zwei Jahren verfügbar ist, wird sie schon von drei Millionen Menschen rund um die Welt verwendet. Nicht nur Unternehmen, sondern auch NGOs oder NASA-Wissenschaftler schwören auf die Anwendung, mit der Bürokommunikation so locker wird wie ein WhatsApp-Chat. In den USA soll schon vorgekommen sein, dass Bewerber nur einsteigen wollen, wenn das Unternehmen Slack nutzt.

Doch es ist nicht allein der Druck der Neulinge, der die digitale Renovierung vorantreibt. „Firmen wollen agiler werden, schneller innovieren – und merken, dass das mit E-Mail nicht mehr klappt“, erklärt Dirk Wippert, Experte für die Einführung von digitalen Führungstools. Der Bonner Coach beobachtet, dass sich Mitarbeiter häufig selbst neue Werkzeuge beschaffen und so einen Schneeball-Effekt auslösen. So lief übrigens auch bei Bexio der Einstieg in Slack ab. „Ein Team hat einfach begonnen, damit zu arbeiten“, erinnert sich CEO Meier, „wir haben dann die ganze Firma aufgeschaltet, um zu sehen, ob es was bringt.“ In großen Konzernen werden solche eigenmächtigen Experimente oft naserümpfend als „Schatten-IT“ bezeichnet, beim Schweizer Start-up da-

gegen sieht man es gerne, wenn Mitarbeiter neue Tools ausprobieren. „Wir schauen uns das immer an, denn hier schlummern oft Effizienzgewinne“, so Meier. Denn was freiwillig genutzt wird, muss sich bewährt haben.

Wenn Unternehmen soziale Werkzeuge auswählen wollen, tun sie sich daher ohne die Eigeninitiative der Mitarbeiter schwer. Der Grund: Der Markt ist völlig unübersichtlich, es gibt zahllose Produkte für unterschiedliche Anwendungen, vom reinen Chatprogramm über Projektmanagement-Helfer bis zum sozialen Alleskönner. Und ständig kommen neue hinzu. Hersteller sind Softwareschmieden jeder Größe, vom Newcomer wie bei Slack bis zu Marktgiganten wie Microsoft (Sharepoint). Wie kann ein Unternehmen in diesem Dschungel das richtige Werkzeug finden?

Peter Geißler von Communardo Software, Dresden, rät, sich bei der Auswahl nicht von technischen Möglichkeiten verführen zu lassen. „Denken Sie lieber daran, was Ihre Geschäftsbereiche und Mitarbeiter brauchen, um ihre Ziele zu erreichen.“ Er berät Firmen, die aus der alten E-Mail-Welt aussteigen wollen und auf der Suche nach neuen Arbeitsmitteln sind. Dabei schauten die Entscheider zu häufig auf die Funktionen der Programme, zu wenig auf konkreten Nutzwert und Usability, so Geißlers Erfahrung. „Besser ist es, fünf bis 20 echte Anwendungsfälle aus dem betrieblichen Alltag zu suchen und zu schauen, welche Werkzeuge dafür taugen.“ Die müssen nicht alles können, sondern das Richtige.

Erst der Zweck, dann das Tool

Ein Beispiel: Wenn die Mitarbeiter viele Office-Dokumente wie Word oder Powerpoint erstellen, kann es sinnvoll sein, zu den Microsoft-Produkten Sharepoint oder Office365 zu greifen, um die Dateien leichter teilen zu können. Wird dagegen häufig *gemeinsam* an Inhalten wie einer Produktdokumentation gearbeitet, passt womöglich eine Wiki-Software wie Atlassian Confluence besser. Daneben müssen die Werkzeuge zur Mannschaft passen – zu ihrem Arbeitsstil und zu den Persönlichkeiten der Mitarbeiter. Viele Unternehmen setzen zum Beispiel in der Projektplanung noch immer Excel-Listen ein, was bei klar strukturierten Aufgaben, die wenig gegenseitige Abstimmung bedingen, durchaus funktioniert. Für eine kreative Truppe, die gemeinsam ein unübersichtliches Projekt



Lesetipps

► Constantin Gillies: Digital Workplace – Mobiles Arbeiten leicht gemacht.

www.managerseminare.de/MS220AR04

Täglich im Büro sein – das war einmal. Heute arbeiten Manager, wo sie gerade sind: im Zug, am Flughafen, beim Kunden oder zu Hause. Vorausgesetzt, sie haben die richtigen Tools.

► Sylvia Lipkowski: Die Methode Working Out Loud – Teilen lernen.

www.managerseminare.de/MS214AR03

Digital, selbst organisiert, kollaborativ, vernetzt – so sollen wir in Zukunft arbeiten. Doch wie genau das geht, weiß keiner so recht. Die Methode Working Out Loud könnte das ändern.

► Sascha Reimann: Soziales Wissensmanagement – Sortiertes Rauschen.

www.managerseminare.de/MS197AR03

Soziale Medien können helfen, das verteilte Wissen aller Mitarbeiter zu bündeln. Was Unternehmen tun müssen, damit das funktioniert.

stemmen muss, wäre es das falsche Werkzeug. Softwareentwickler nutzen lieber sogenannte Jira-Boards von Atlassian, um ihre Projekte zu managen. Das ist eine elektronische Pinnwand, auf der alle Aufgaben übersichtlich nach dem Kanban-Prinzip abgelegt werden: In der linken Spalte steht, was noch zu erledigen ist, in der mittleren werden die Jobs in Arbeit abgelegt, ganz rechts finden sich die erledigten Dinge. „Gerade für Kreative, die nicht in strukturierten Prozessen arbeiten können, ist das sehr hilfreich“, so Experte Geißler.

Beim Aufbruch in die Social-Ära spielt auch die generelle IT-Strategie eine Rolle. Firmen, die SAP nutzen, werden vermutlich die passende Kollaborationsplattform namens Jam bevorzugen, für IBM-Fans wiederum bietet sich das hauseigene Social-Produkt IBM Connections an. Darüber hinaus stellt sich oft die Frage „Wollen wir ein Cloud-Modell?“ Gerade in Firmen, die mit sensiblen Daten hantieren, lautet die Antwort „Nein“, weil es zu heikel wäre, fremde Server – womöglich in den USA – zu nutzen. Für sie kommen Programme wie Slack erst gar nicht in Betracht. Datensicherheit ist generell ein heikler Punkt beim Einstieg in die Social Collaboration: Denn so zwanglos sie wirken, auch der Einsatz dieser Werkzeuge unterliegt dem Bundesdatenschutzgesetz. Das heißt, da personenbezogene Daten im Spiel sind, muss der Betriebsrat zustimmen. Er sollte daher möglichst früh in das Projekt involviert werden, damit von seiner Seite kein Veto droht. Geißlers Tipp: „Nutzen Sie einen konkreten Arbeitsablauf beim Betriebsrat selbst, um zu zeigen, wie die



„Wenn unsere Mitarbeiter neue Social Tools ausprobieren, bringt das oft Effizienzgewinne.“

Foto: Jeremias Meier

Software funktioniert.“ Außerdem sollte dem Arbeitnehmervertreter ein unvoreingenommener Berater zur Seite stehen, der erklärt, was genau auf die Belegschaft zukommt – mit allen Vor- und Nachteilen.

Jeremias Meier, CEO bei der Bexio AG, CH-Rapperswil, Kontakt: jeremias.meier@bexio.com

Eine andere Art zu arbeiten

Ist die Entscheidung für eine Software gefallen, geht meist alles ganz schnell. „Das ist nicht mit dem Rollout eines ERP-Systems zu vergleichen“, so Experte Geißler. Da viele Werkzeuge im Internetbrowser laufen, muss nichts umständlich auf dem Rechner installiert werden. Die meisten Programme sind obendrein so einfach gestrickt, dass ein paar Kurzvideos ausreichen, um das Wichtigste zu verstehen. Der eigentliche Kraftakt kommt erst danach: der Einstieg

BERLITZ ONLINE LIVE SEMINARE

Für interkulturelle Kompetenz und Management-/Führungskompetenz

Offene Termine ab
99 Euro
pro Teilnehmer!

Ortsunabhängig, live, kompakt und trainergeführt: unser neues Seminarformat für Sie und Ihre Mitarbeiter

- Interaktives Echtzeit-Training im virtuellen Klassenraum
- Große Themenvielfalt für viele berufliche Anforderungen
- 2 Termine à 90 Min. plus Vorbereitungs- und Zwischenaufgaben
- Von erfahrenen Berlitz Trainingsexperten geleitet
- Themen auf Deutsch und Englisch buchbar
- Kleine Gruppen mit maximal 12 Teilnehmern
- Als offene Termine oder für firmeninterne Gruppen

Weitere Informationen und Buchung in jedem der über 50 Berlitz Center in Deutschland oder online.

Berlitz[®]

www.berlitz.de/e-seminare



Download als pdf:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/pdf/tt50.pdf

Tutorial Digitale Teams führen



Wer als Führungskraft digitale Tools einsetzen und lästige E-Mail-Ketten reduzieren will, kommt an speziellen Social Media für den Business Einsatz nicht vorbei. Bei ihrer Einführung kann jedoch viel schiefgehen. Sieben Tipps, wie es besser läuft.

► Denken Sie in Szenarien.

Lassen Sie sich bei der Auswahl der Software nicht von den technischen Möglichkeiten der Social Collaboration Tools blenden. Sammeln Sie ein Dutzend Anwendungsszenarien aus dem betrieblichen Alltag, und prüfen Sie am konkreten Beispiel, welche Software die jeweiligen Abläufe am besten unterstützt. Mitunter ist das eher ein schlankes Tool, das sich gut bedienen lässt, als ein mächtiger Alleskönner.

► Halten Sie die gesetzlichen Vorgaben ein.

Auch wenn viele Programme auf weit entfernten Servern in den USA laufen: Beim Einsatz sozialer Software müssen deutsche Gesetze eingehalten werden. Deshalb sollten Sie den Betriebsrat schon in die Auswahl einbeziehen und am besten frühzeitig auch zum Nutzer machen. Auch Sicherheit ist ein Thema, vor allem, wenn es um sensible Daten geht.

► Holen Sie die Führungskräfte an Bord.

Das Topmanagement muss die digitalen Werkzeuge annehmen und aktiv nutzen, sonst scheitert der Rollout, weil die wichtige Kommunikation woanders stattfindet. Erklären Sie den Führungskräften, warum die Organisation diese Revolution braucht und welcher Nutzen sich für alle ergibt. Offline-Kurse sind für diese Zielgruppe das passende Format (Beispiel: Kaminabend).

► Trainieren Sie die neue Art des Arbeitens.

Erarbeiten Sie zusammen mit den Mitarbeitern, wie die Arbeit im digitalen Teamraum konkret ablaufen soll – und zwar

möglichst detailliert (Prozesswerkstatt). Diese Schulungen sollten offline stattfinden. Die rein technische Bedienung der Programme dagegen lässt sich gut in Kurzvideos vermitteln.

► Stellen Sie Regeln auf.

Neue Medien brauchen eine neue Etikette. Beispiel: Wie schnell muss ich auf eine interne Kurznachricht reagieren? Wie sieht die Ordnerstruktur im gemeinsamen Online-Speicher aus? Was müssen alle lesen? Wie müssen Inhalte markiert oder verschlagwortet werden, damit alle Informationen möglichst leicht zugänglich sind? Dazu sollten Spielregeln existieren – schon vorm ersten Mausklick.

► Wagen Sie den harten Schnitt.

Nach spätestens zwei Jahren sollten sich Social Collaboration Tools intern verbreitet haben. Ist das der Fall, sollten Sie Altsysteme beherrscht abschalten. Um die Einführung zu beschleunigen, empfiehlt es sich, zunächst mit einer kleinen, aber engagierten Gruppe zu arbeiten, die später den Kollegen die Vorteile der neuen Werkzeuge näherbringen und bei der Umstellung helfen kann.

► Arbeiten Sie an Ihrer Führungsrolle.

Führung mit digitalen Tools unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von gewohnten Mustern. Hierarchie spielt keine so große Rolle, Kommunikation findet schriftlich und zugleich öffentlich statt, eine wertschätzende Wortwahl ist da eher angebracht als direktive Durchsagen. Social Collaboration funktioniert nur, indem alle mitmachen – und ihre Beteiligung auch anerkannt wird.



Grafik: Stefanie Diers; © www.managerseminare.de

in eine andere Art des Arbeitens. Gerade dieser Punkt wird oft unterschätzt. „Durch die neuen Werkzeuge ändert sich alles“, betont Wippner.

Ein einfaches Beispiel illustriert, wie groß der Einschnitt ist: Hatte ein Mitarbeiter früher eine Frage, überlegte er sich, welcher Kollege ihm weiterhelfen könnte, und schickte ihm eine E-Mail – im Idealfall. Wahrscheinlicher war es, dass Kollegen an ähnlichen Dingen arbeiteten, ohne voneinander zu wissen oder ihr Wissen weitergeben zu können. In der neuen Welt kann jeder eine Frage einfach im virtuellen Teamraum stellen – und zwar an alle, inklusive des Chefs. Das ist praktisch und zeitsparend, weil dadurch alle relevanten Erfahrungen umgehend gebündelt werden können. Das heißt aber auch, dass viele Prozesse nunmehr öffentlich stattfinden.

Das erfordert von allen Beteiligten ein großes Umdenken: Sie müssen zum Beispiel lernen, über ihre anstehenden Aufgaben zu reden – und zwar in einer anschlussfähigen Art, nicht als Selbstdarstellung – und sich auch in die Projekte der Kollegen mit einzudenken. Der Dienstweg zählt hier nicht, Kollegen müssen hilfsbereit sein und sich auch tolerant verhalten, falls ihnen eine Anfrage „dumm“ erscheint. „Social“ funktioniert nur, wenn alle mitmachen und sich auch ein bisschen Mühe geben.

Eigene Spielregeln entwickeln

Speziell für den Chef ist die Umstellung groß: Er muss akzeptieren, dass Hierarchie ignoriert wird. Das gilt in beide Richtungen: So wie Mitarbeiter ihre Fragen auch an den Chef richten, sollte der sich auch nicht zu schade sein zu antworten – allerdings auf einer sachlichen, nicht direktiven Ebene. Natürlich hat seine Stimme auch im sozialmedialen Raum ein besonderes Gewicht, das aber nicht zu drückend werden darf, weil es sonst den Austausch erstickt. Da die Kommunikation für alle sichtbar ist, wird ein wertschätzender Umgang immer wichtiger. Außerdem muss er akzeptieren, dass er nicht allein entscheidet, sondern andere mitlesen und mitreden wollen. Wer also zuvor einen eher hierarchischen und autoritären Führungsstil gepflegt hat, wird umdenken müssen. Digitale Führungstools aus dem Social-Media-Bereich funktionieren nur mit einem gerüttelt Maß an Augenhöhe und Mitarbeiterbeteiligung.

Entscheidend beim Sprung in die Social Collaboration ist also nicht wie bei anderen



„Führen per Social Collaboration Tool heißt nicht, dass man Aufgaben im Durchsageformat verteilt.“

Foto: Peter Geißler

IT-Rollouts die Frage „Wie bediene ich das Programm?“, sondern „Wie kann uns das Programm helfen, produktiver zusammenzuarbeiten?“. Deshalb führt Profi Geißler von Communardo meist eine sogenannte Prozesswerkstatt durch: In diesen Kursen geht es zunächst darum, was Teamarbeit bedeutet, was sie behindert oder beflügelt. Man schaut, wie eine Aufgabe momentan erledigt wird, wie Entscheidungsprozesse aussehen und definiert dann gemeinsam, wie der Ablauf im digitalen Raum aussehen soll. Dabei spielen selbst vermeintlich unwichtige Details eine Rolle: Muss ich jeden Beitrag, den ein Mitarbeiter im Teamraum verfasst hat, mit einem „Habe ich gelesen“ quittieren, oder kann das wegfallen? Wie schnell soll auf Anfragen via Chat reagiert werden? Genügt ein „Like“, um eine Idee anzunehmen? Wie viel von der eigenen Arbeit muss man für andere sichtbar machen?

Außerdem gilt es, eine Struktur für die gemeinsame Online-Ablage festzulegen und sich auf eine Notation zu einigen. Es hat sich zum Beispiel bewährt, in einem Microblog Neuigkeiten mit #News zu markieren, damit sie von allen schnell gefunden werden können. Ohne solche Spielregeln und regelmäßige Abstimmungsgespräche geht es nicht, sagt Geißler, zumal die Tools sehr flexibel sind und durch Anpassung ihre Kraft entfalten: „Die Online-Welt lernt man am besten durch Ausprobieren kennen, und indem man sich austauscht und nachjustiert. Dabei muss jeder seinen eigenen Arbeitsstil finden.“

Digitale Spielregeln gibt es selbst in der lockeren Welt der Start-ups – auch wenn sie dort selten niedergeschrieben werden. Bei Bexio zum Beispiel ist es völlig akzeptiert, dass Mitarbeiter die „Schlummerfunktion“

Peter Geißler, Consultant Enterprise 2.0, Dresden.
Kontakt: peter.geissler@communardo.de.

„Durch Social Collaboration Tools ändert sich die Art zu arbeiten fundamental. Das wird oft unterschätzt.“

Dirk Wippert, enterprise 2.0
beratung & coaching, Bonn.
Kontakt: dw@dirk-wippert.de



von Slack benutzen. Wer sie aktiviert, erhält keine Benachrichtigungen mehr, wenn eine neue Nachricht in seinem Kanal erscheint. Nach außen signalisiert das „Bitte nicht stören“-Schild, dass keine schnelle Antwort zu erwarten ist. Außerdem hat die Mannschaft eine elektronische Auszeit zwischen 22 Uhr und 8 Uhr ausgemacht, in der die Slack-App auf dem Smartphone stumm bleibt.

Austausch statt Durchsage

Aber taugen die digitalen Führungsinstrumente überhaupt zum Führen? Theoretisch ja, sagen Experten. Je nach Spezialisierung eignen sich die Tools zum Beispiel hervorragend zur Organisation von Teamarbeit, zur inhaltlichen Diskussion und Entscheidungsfindung sowie zur Strukturierung von Projekten (s. Kasten Seite 70).

Dennoch lässt sich nicht jeder Offline-Prozess eins zu eins in die digitale Welt übertragen. Problematisch kann es etwa sein, wenn die Führungskraft im elektronischen Projektraum direkt Aufgaben verteilt, etwa im Durchsageformat „@Müller übernehmen Sie das“. Experte Geißler hält dieses Verhalten für unhöflich. „Das ist so, als würde man dem Mitarbeiter einen Post-it-Zettel auf die Stirn kleben!“ Es fehle das Aushandeln eines Arbeitsauftrages, wie es in der Offline-Welt üblich sei. Der bessere Weg: Der Teamleiter bespricht die anstehenden Projekte in einem persönlichen Meeting oder per Videokonferenz und klärt, ob der Mitarbeiter die entsprechende Aufgabe übernehmen kann und das Ziel klar ist. „Das danach digital festzuhalten und damit Verbindlichkeit

MANAGEMENT DEVELOPMENT INTERNATIONAL



Sie entwickeln Führungskräfte, um Ihre Unternehmensziele zu erreichen.

Unsere Programme für
Führungskräfte unterstützen
Sie wirksam.

- Lokal, international, global,
- mit mehr als 50 Jahren Erfahrung
- und über 140 TrainerInnen weltweit.

www.mdi-training.com



einzufordern sollte allerdings die Regel sein“, rät Geißler.

Wie genau digital geführt wird, hängt nicht nur vom Tool, sondern stark von der Kultur des Unternehmens ab. Start-up-Chef Meier findet es zum Beispiel völlig okay, Aufträge per Kurznachricht zu vergeben, betont aber auch, dass „heikle Themen“ weiter unter vier Augen besprochen würden. Dabei müssen Führungskräfte bedenken, dass es zwar nötig sein kann, nicht öffentliche Kanäle zu wählen, dass aber die allgemeine Plattform nicht zu sehr entwertet werden darf. Hier muss der Großteil des Austauschs stattfinden, sonst funktioniert Social Collaboration nicht.

Informationsflut und Transparenz

Das bringt ein weiteres Problem mit sich: Eine der größten Herausforderungen für Chefs wie Mitarbeiter ist der große Strom von Kurznachrichten, der durch ein System wie Slack entfesselt wird, so Meier. Bis zu 2.000 pro Tag sind es in seinem Betrieb. Wer in diesem Infopool schwimmt, muss zunächst einmal akzeptieren, dass er nicht mehr alles lesen kann. Außerdem ist es erforderlich, Aufgaben aus dem Strom, die nicht sofort erledigt werden können,

sinnvoll zwischenzuparken. „Wir nutzen To-do-Listen-Tools“, beschreibt Meier ein Verfahren, mit dem sich seine Mitarbeiter die für sie relevanten Dinge aus dem Stream fischen. Führung über digitale Tools hat viel mit einer organisierten Selbstorganisation zu tun, damit sich die Eingriffe des Chefs auf ein Minimum reduzieren.

Reine Begeisterung löst die neue Art des Arbeitens nicht immer aus. In Einführungsworkshops fallen mitunter Sätze wie „Aber wir haben bisher doch ganz anders gearbeitet“ oder „Das passt nicht zu unserer Kultur“. Auch die Transparenz eines gemeinsamen Abteilungskanals sorgt bei vielen für Unbehagen. „Wenn sich jemand eine Woche lang nicht rührt, sieht man das ja auch“, nennt Wippert typische Gründe für anfängliche Ablehnung.

Zweistufige Einführung

Überwinden lassen sich diese Hürden nur durch professionelles Veränderungsmanagement: Die Mitarbeiter müssen erkennen, warum die neue Software eingesetzt wird und welche Vorteile sich für sie ergeben. Zu den Kniffen, die sich in der Praxis bewährt haben, gehört, das neue

Weiterbildung für alle:

Alle Branchen.

Alle Karrierestufen.



Frankfurt School
of Finance & Management

German Excellence. Global Relevance.



www.fs.de/profilmacher

Die besten Werkzeuge fürs digitale Führen



Slack

Im Büro so locker zu chatten wie mit WhatsApp liegt im Trend. Es gibt zahllose sogenannte Messenger-Programme, die das möglich machen. Auch mit Slack lässt sich für jede Abteilung leicht ein Chatraum einrichten, in dem sich alle zu Wort melden können. Dadurch, dass die Konversationen für andere einsehbar sind, entsteht gleichsam das gläserne Unternehmen. Was das Programm technisch auszeichnet, ist die Leichtigkeit, mit der Slack sich mit anderen Programmen verbinden lässt. Ein Dokument zum Beispiel, das mit Google Docs erstellt wurde, kann mühelos in eine Chatnachricht eingefügt werden.

- ▶ **Zweck: Chatten**
- ▶ **Urteil: Slack kann für Unternehmen mit einer offenen Kultur ein wahrer Produktivitätsturbo sein. Allerdings erzeugt das Programm eine wahre Flut von Kurznachrichten, die über die verfügbare App auch auf dem Smartphone auflaufen. Es ist nicht mehr möglich (oder anzuraten), sich alles anzuschauen – und genau das müssen viele Mitarbeiter erst lernen.**
- ▶ **Preis: Basisversion kostenlos**
- ▶ **Alternativen: HipChat, Jabber, Google Hangouts, Yammer**



Trello

Wenn sich ein Projekt in klare Einzelschritte untergliedern lässt, ist Trello kaum zu schlagen. Das Werkzeug gleicht einer elektronischen Pinnwand in verschiedenen Spalten, zwischen denen sich Karten (sie stehen für einzelne Projektschritte) einfach hin- und herschieben lassen. Damit können zum Beispiel Aufgaben nach dem Kanban-Prinzip in die Spalten für „to do“, „in Arbeit“ und „erledigt“ eingeordnet werden (beliebig viele Zwischenschritte sind möglich). Dadurch wird der Projektfortschritt auf den ersten Blick sichtbar. Karten und Spalten sind individuell gestaltbar, auch andere Prozessabläufe lassen sich darstellen. Über eine App lässt sich Trello auch mit der Zusammenarbeitsplattform Slack verbinden. Mitarbeiter können so im normalen Chatfenster neue Aufgabenkarten erstellen und zum Beispiel Abgabetermine verändern.

- ▶ **Zweck: Projektmanagement**
- ▶ **Urteil: Weil Trello so selbsterklärend ist, eignet es sich vor allem für Neulinge. Projektmanagement-Profis dürfte es stören, dass einige Auswertungen nicht eingebaut sind, zum Beispiel Gantt-Diagramme.**
- ▶ **Preis: Basisversion kostenlos**
- ▶ **Alternativen: Basecamp, Microsoft Office 365 Planner, Asana, Bitrix24, Wrike**



Google Docs

Das erste Mal zu sehen, wie im eigenen Textdokument plötzlich Worte erscheinen, die ein weit entfernt sitzender Kollege tippt, ist ein fast magischer Moment. Mit Google Docs stellt er sich schnell ein: Die Schreibsoftware ermöglicht das gemeinsame Arbeiten an einem Text ohne große Vorbereitung. Beliebige viele Nutzer lassen sich über einen gemailten Link zur Mitarbeit einladen, wobei die Zahl der Mitschreiber aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht zu groß werden sollte.

- ▶ **Zweck: Gemeinsames Texten**
- ▶ **Urteil: Bei Docs spielt Google seine traditionelle Stärke aus: Einfachheit. Wer Word bedienen kann, wird auch das Internetprogramm auf Anhieb verstehen. Am Anfang gewöhnungsbedürftig ist lediglich das Fehlen der „Speichern“-Funktion; Docs speichert den Text durchgehend automatisch, was allerdings auch bedeutet, dass kein Zurückspringen zur alten Version möglich ist.**
- ▶ **Preis: Kostenlos**
- ▶ **Alternativen: Etherpad, Zoho, Quip**

Softwaretool zunächst nur einer Pilotgruppe zur Verfügung zu stellen, die dann den Rest der Organisation gleichsam infiziert. Sie sollte eine gewisse Strahlkraft besitzen – Marketing und Kreative bieten sich hier an, das Controlling eher nicht. Geißler nutzt zudem manchmal den Trick der künstlichen Verknappung, um das Interesse der Mitarbeiter zu wecken: In der Startphase bekommt nur eine kleine Gruppe Zugang zur neuen, coolen Teamplattform – und der Rest muss warten. Das erzeugt Neugier und auch ein bisschen Neid – nach dem Motto „Echt, du bist nicht dabei?“. „Manchmal rennen einem dann die Leute die Bude ein“, schmunzelt Geißler.

Widerstände kommen nicht selten auch aus der Führungsebene. Gerade alte Hasen verfahren gerne nach dem Motto „Wir drehen die Dusche an, stellen uns selbst aber nicht drunter“. Das führt zu bizarren Situationen wie dieser: Die Mannschaft regelt alles über Slack, während der Chef weiter darauf beharrt, Dokumente als E-Mail-Anhang zu bekommen. Um solche Chaos-Szenarien zu verhindern, ist es essenziell, die Führungskräfte ins Boot zu holen, betont Berater Geißler. „Machen Sie ihnen klar, dass sie an dem Thema nicht vorbeikommen, sondern als Vorbild ihre Management Performance auf eine neue Ebene heben können.“ Gerade die mittlere Führungsebene tut sich damit schwer. Schließlich sind die Zeiten, in denen sie noch als Hüter der Informationen auftreten konnte und Wissen tatsächlich Macht bedeutete, mit Social Collaboration endgültig vorbei.

Dennoch: Soll der Ausstieg aus dem E-Mail-Ping-Pong gelingen, muss die Teppichetage ganz vorne dabei sein. Profis empfehlen, den Führungskräften in eigenen Trainings den Nutzen von Wiki, Chat & Co. nahezubringen, eventuell sogar in eigenen Formaten wie einem Kaminesgespräch. Allerdings sind längst nicht alle Führungskräfte die Bremsen. Berater Wippert erinnert sich an einen Fall eines Chefs, der extrem begeistert von der neuen Art der digitalen Zusammenarbeit war. „Er hat nach sechs Wochen einfach die alten Programme abschalten lassen.“

Constantin Gillies

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



**Abovorteile nutzen
Mehr? Hier klicken.
oder anrufen: 0228/97791-23**

Weiterbildungsmessen kostenfrei besuchen

Freier Eintritt für wichtige Weiterbildungsmessen. Beispiel Zukunft Personal, Köln



Tageskarte: 75 EUR
Für Abonnenten: 0 EUR

CD-Trainingskonzepte 50 EUR Rabatt

Mehr als 20 fertig vorbereitete Trainingsthemen mit allen Arbeitsmaterialien zur Auswahl. Beispiel: Bewerbungsgespräche professionell durchführen



Ladenpreis: 148,- EUR
für Abonnenten: 98,- EUR

Themendossiers kostenfrei

Flatrate-Onlinezugriff auf über 100 Themenschwerpunkte. Beispiel: Themendossier „Teamentwicklung“



Preis pro Dossier: 19,80 EUR
für Abonnenten: 0,00 EUR

Petersberger Trainertage 50 EUR Rabatt

Dabei sein auf Deutschlands größtem Trainerkongress. Beispiel: Petersberger Trainertage, 15. + 16. April 2016

Regulärer Eintritt: 448,- EUR
Abonnentenpreis: 398,- EUR



Online-Archiv inklusive

Flatrate-Zugriff auf 2.700 Beiträge aus 25 Jahren managerSeminare. Beispiel: „Storytelling als Führungsinstrument“



Preis pro Beitrag: 5 EUR
für Abonnenten: 0 EUR

Flatrate auf das Heftarchiv

Flatrate-Onlinezugriff auf die vier aktuellsten Heftjahrgänge



Für Abonnenten: 0 EUR