

Die Einführung des Digital Workplace:

Sechs Stolpersteine und wie Unternehmen diese meistern.

Die umfassende Digitalisierung hat längst auch den Arbeitsplatz erreicht. Doch viele Unternehmen machen bei der Einführung des Digital Workplace (DWP) entscheidende Fehler. Mit dem richtigen Know-how und geeigneten Ansätzen lassen sich diese vermeiden. Dann kann der digitale Arbeitsplatz effizient und nachhaltig im Unternehmen verankert werden.

Eine komplexe und sich ständig verändernde Umgebung, steigender Marktdruck sowie die tiefe Überzeugung von Unternehmen, dass Digitalisierung in ihre gewachsenen branchenbezogenen oder dienstleistungsorientierten Geschäftsmodelle Einzug halten muss, bilden seit Jahren wichtige Themen. Auf der Suche nach Lösungen wird zunehmend geprüft, warum Unternehmen mit bestehenden digitalen Geschäftsmodellen erfolgreich sind: Hohe Kundenorientierung, Agilität, Unternehmergeist der Mitarbeiter, Fehlerkultur und Kollaboration haben sich dabei als wichtige Eigenschaften herauskristallisiert. Sie lassen sich heute unter dem Begriff digitale Kultur zusammenfassen. Unternehmen suchen daher nach Möglichkeiten, ihre bisherige Kultur daran anzupassen.

Dafür gibt es kein einfaches Rezept, denn eine Unternehmenskultur ist ein komplexes Gebilde. Aber es gibt viele Puzzleteilchen, um einen Kulturwandel herbeizuführen, beispielsweise die Zusammenarbeit von etablierten Unternehmen mit Start-ups: Davon erhoffen sich traditionelle Firmen innovative Impulse und eine Übertragung der Start-up-Kultur in das eigene Unternehmen. Die Chancen und Erfolgsfaktoren dafür beleuchtet die [Start-up-Collaboration-Studie](#) der TU Darmstadt.

Ein zweites Puzzleteilchen bildet der Digital Workplace. Darüber soll der New Way of Work geprägt werden und somit der digitale Wandel gelingen. Die Deutsche Social Collaboration Studie – die [vierte Ausgabe](#) erscheint Anfang April 2019 – untersuchte die Zusammenhänge empirisch, mit eindeutigen Ergebnissen: Über 300 Führungskräfte nennen den Kulturwandel als eines von drei zentralen Zielen bei der Einführung des Digital Workplace. Und auf Basis von jeweils über 1.300 Teilnehmern konnten mehrere Jahre in Folge positive Effekte zwischen einem Digital Workplace und dem Wandel hin zu einer digitalen Kultur nachgewiesen werden.

Der Digital Workplace verändert deutlich die Art und Weise, wie Mitarbeiter ihre Aufgaben erfüllen und mit anderen zusammenarbeiten. Dies kann zu höherer Effizienz und Produktivität führen – wenn die richtigen Lösungen eingesetzt werden und die digitale Kultur mit Hilfe eines umfassenden Change Managements entsprechend angepasst wird. Dabei sollten Unternehmen folgende Herausforderungen berücksichtigen.



Die Herausforderungen

Kein kleines IT-Vorhaben:

Der digitale Arbeitsplatz ist nicht einfach ein Release-Wechsel und betrifft auch nicht nur die IT. Relevante Stakeholder sind das Business und Fachabteilungen wie HR. Entsprechend sind deren Mitarbeiter einzubinden, um gemeinsam konkrete, praxisorientierte Use Cases zu entwickeln und so den Nutzen des digitalen Arbeitsplatzes in der täglichen Arbeit zu erhöhen. Zudem benötigt das Einführungsprojekt eine eigene Organisation. Dabei sind laufende Projekte (wie die Einführung von virtuellen Townhall-Meetings) zu integrieren und abteilungsübergreifend umzusetzen.

Abteilungsübergreifende Abstimmung:

Häufig gibt es in den einzelnen Abteilungen erhebliche Unterschiede bei den Erwartungen an einen digitalen Arbeitsplatz. Während sich zum Beispiel der Vertrieb auf aktuelle mobile Lösungen freut, möchte die Unternehmenskommunikation ein personalisiertes Intranet. Jeder Fachbereich artikuliert seinen isolierten Bedarf und möchte dafür schnell ein Software-Produkt einführen. Doch diese unterschiedlichen Anwendungen können neue Hürden bei der Zusammenarbeit und dem Management schaffen. Daher ist eine zentrale Stelle nötig, die den Auf- und Ausbau des digitalen Arbeitsplatzes übergreifend koordiniert.

Fehlender Mut zum Ausprobieren:

In vielen deutschen Unternehmen herrscht nach wie vor das Motto „Gründlichkeit geht vor Schnelligkeit“. Doch angesichts der schnellen digitalen Entwicklungen erhöht sich damit die Gefahr, durch das ständige Warten auf die optimale Lösung den Anschluss zu verlieren. Release-Zyklen von drei Jahren gehören der Vergangenheit an, Cloud-Software entwickelt sich heute im Monats- und Wochenrhythmus weiter. Mut zum Ausprobieren und einfach loslegen: Das ist nötig – im Rahmen kleiner, überschaubarer Pilotprojekte. Um Wildwuchs zu vermeiden, bedarf es grober Richtlinien, also einer grundsätzlichen Idee, wie Zusammenarbeit und der DWP in drei bis fünf Jahren aussehen

sollen. Auf dieser Basis können Unternehmen verschiedene Use Cases und Technologien schnell pilotieren – und bei Bedarf auch wieder verwerfen.

Heterogene IT-Infrastruktur:

Über die Jahre gewachsene heterogene IT-Infrastrukturen stellen eine weitere Herausforderung für die Einführung eines einheitlichen digitalen Arbeitsplatzes dar. Doch gleichzeitig ergibt sich durch ein DWP-Projekt auch die große Chance zur Konsolidierung. Häufig reduziert sich dadurch die Anzahl der Tools um gut die Hälfte. So sorgen Unternehmen nicht nur für eine effizientere Zusammenarbeit, sondern sparen auch Lizenz- und Wartungskosten.

Veränderungen in der IT:

Die IT-Organisation in Unternehmen ist bislang meist in getrennten Teams organisiert, die sich beispielsweise um Basis-Infrastruktur wie Netzwerk und Authentifizierung, Voice und E-Mail sowie Collaboration und Intranet kümmern. Aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeiten einer ganzheitlichen und integrierten Plattform für den Digital Workplace ist dies nicht mehr sinnvoll. Vielmehr empfiehlt sich eine übergreifende Organisation, die alle für den DWP relevanten Services koordiniert. Weiterhin sollte ein entsprechendes DWP Competence Center die technologischen Entwicklungen monatlich bewerten und als Business-Partner mit den Fachbereichen Potenziale und Auswirkungen klären.

Die Mitarbeiter mitnehmen:

Häufig konzentrieren sich Unternehmen bei der Einführung des Digital Workplace auf die Technik und vergessen, die Mitarbeiter mitzunehmen. Doch der DWP verändert die Art und Weise, wie Menschen arbeiten und zusammenarbeiten. Das Aufzeigen der persönlichen und organisatorischen Mehrwerte in konkreten alltäglichen Arbeitssituationen ist daher wichtig. Welches Software-Produkt die Mitarbeiter zukünftig nutzen werden, interessiert außerhalb der IT hingegen nur wenig.



Die Lösungen

Strukturiertes Vorgehen:

Um diese Herausforderungen richtig anzugehen, empfiehlt sich eine strukturierte Herangehensweise. Aus der Erfahrung zahlreicher Projekte hat Campana & Schott die Digital-Workplace-Strategie entwickelt. Sie beginnt mit dem Business Alignment, in dem die Geschäftsziele mit den aktuellen und gewünschten Arbeitsweisen abgeglichen werden, um konkrete Einsatzszenarien zu ermitteln. Es folgt die Service-Portfolio-Definition zur Festlegung der konkreten Dienste, die bereitzustellen sind. Im Zuge der Infrastrukturplanung werden anhand der Ziel-Struktur die einzuführenden Lösungen und Tools ermittelt, letztlich also ein Bebauungsplan für den DWP aufgestellt. Im letzten Schritt erfolgt die Implementierungsplanung inklusive Roadmap. Proof of Concepts und Pilotprojekte können parallel hierzu durchgeführt werden. Die Digital-Workplace-Strategie soll und darf dabei nicht viel Zeit einnehmen: Drei bis maximal sechs Monate sollten sich Unternehmen damit aufhalten.

Anforderungen, Nutzen und Use Cases darstellen:

Unternehmen können sich fast alle Schritte zur Konzeptionierung und Planung eines digitalen Arbeitsplatzes mit Hilfe einer kompakten Darstellung von Anforderungen, Herausforderungen, Nutzen und Einsatzszenarien erleichtern. Dazu bietet sich die Persona-Methode aus dem Design Thinking an. Eine Persona ist hier ein fiktiver Nutzer, der aber typische Eigenschaften der realen Mitarbeiter besitzt. Anhand dieser Persona lassen sich Fragestellungen meist konkreter und leichter beantworten, zum Beispiel: Wie arbeitet ein Marketing-Mitarbeiter heute, wie könnte er morgen besser (zusammen-)arbeiten und welchen Nutzen würden er und die Organisation hieraus generieren können? Eine Personenspezifische Darstellung entsprechender Use Cases lässt sich dann für einen beispielhaften Tagesablauf ableiten.

Change Management:

Ein umfassendes Change Management bietet mehr als nur Kommunikation und Tool-Trainings. Es verknüpft den DWP mit den strategischen Zielen des Unternehmens und integriert auch Führungskräfte, die als Vorbilder für die Akzeptanz und Nutzung des digitalen Arbeitsplatzes von entscheidender Bedeutung sind. Anhand konkreter Einsatzszenarien stellt es die Vorteile des zukünftigen DWP für seine Anwender und die Organisation dar. Durch Umfragen und Usage Tracking werden Ergebnisse quantifiziert und der Erfolg durch angepasste Maßnahmen erhöht. Success Storys, Hilfesysteme, kurze Erklärvideos und Gamification-Ansätze sind dabei mögliche Maßnahmen eines Change-Management-Konzepts, um den DWP nachhaltig im Unternehmen zu verankern.

Zudem sollten Unternehmen folgende Tipps beherzigen:

- nicht den Überblick verlieren, stattdessen Ziele und Nutzen immer wieder herausstellen
- Das Top-Management frühzeitig einbinden und den Digital Workplace mit seinen strategischen Zielen verknüpfen – Unerwartetes wird kommen, daher gemeinschaftlich auf Veränderungen reagieren
- Als Team arbeiten, Projektteams bewusst zusammenstellen, zukünftige Arbeitsweisen und Tools nach Möglichkeit direkt im Projekt nutzen
- Im Team und in der Organisation transparent agieren, Konflikte ansprechen

Fazit

Die Einführung eines digitalen Arbeitsplatzes ist nicht einfach. Unternehmen müssen dazu die richtigen Schwerpunkte setzen, die Mitarbeiter von Anfang an einbinden, praxisnahe Use Cases definieren, strukturiert vorgehen, aber dabei

auch flexibel neue Lösungen ausprobieren und nicht-funktionierende Ansätze verwerfen. Zudem ist der Digital Workplace kein Selbstzweck, sondern ein zentraler Bestandteil des Dreiklangs aus: digitaler Transformation – digitaler Kultur – digitaler Arbeitsplatz. Mit dieser Perspektive kann der Wandel gelingen.

Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 400 Mitarbeitern an Standorten in Europa und den USA.

Seit mehr als 25 Jahren unterstützen wir Unternehmen ganzheitlich und mit Leidenschaft dabei, komplexe Veränderungsprozesse zu bewältigen – mit bewährten Methoden, Technologien oder schlicht den richtigen Menschen.

Die Leidenschaft für alle Facetten der Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen und Projekten treibt uns dabei seit jeher an.

Weitere Informationen:
www.campana-schott.com

CS
Campana
Schott