



Dieser Artikel ist ein Auszug aus:

Thomas Hardwig, Marliese Weißmann (Hrsg.)

Eine neue Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen

Die Arbeit mit Kollaborationsplattformen gestalten

DOI: <https://doi.org/10.3249/ugoe-publ-9>

6 Den digitalen Arbeitsplatz mitgestalten – Ein Reisebericht

Carsten Schulz

Die GIS AG ist ein Dienstleister im Umfeld *New Work* und *Digital Workplace*. Für uns stellt ein moderner Digitaler Arbeitsplatz die Basis zur Umsetzung von *New Work* dar. Wir sind davon überzeugt, dass Dinge, die man täglich nutzt, immer besser werden sollten. Dies gilt auch für den digitalen Arbeitsplatz, der zentral in die tägliche Arbeit eingebunden ist. In den letzten Jahren gab es kontinuierlich innovative Trends und Entwicklungen, die neue Arten der Arbeit ermöglicht haben, sei es mobiler oder flexibler zu sein oder das kollaborative Arbeiten zu stärken (vgl. Kap. 3). Diese Entwicklungen wollen wir nutzen, Erkenntnisse darin sammeln und anschließend unseren Kunden zur Verfügung stellen.

6.1 Ein Blick auf die Geschichte: Ausgangssituation und betriebliche Vorerfahrungen

Unserer Erfahrung nach ist ein typisches Projekt zur Gestaltung des Digital Workplace immer auf drei Ebenen unterwegs: auf der Ebene der Technik, des Individuums mit seinen Bedürfnissen und der Organisation mit Ihren Prozessen. Wir unterstützen unsere Kunden daher im Rahmen dieser digitalen Transformation, indem wir alle Facetten von der Strategie, Beratung, Konzeption & Design, Administration, Implementierung und begleitenden Einführung bis zum Betrieb abbilden.

Die GIS AG beschäftigt sich seit nunmehr 25 Jahren mit dem Thema Collaboration und Information Management. Zudem konzipiert sie seit über zehn Jahren gemeinsam mit ihren Kunden Social Intranet- und Digital Workplace-Lösungen. Mit 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an Standorten in Hannover und Hamburg formen wir eigenverantwortliche und interdisziplinäre Teams, die kundenspezifische Projekte umsetzen. Über die Zeit sind viele von ihnen zwar einem der beiden Standorte zugeordnet, leben und wohnen aber in ganz Deutschland verteilt, d.h. einen Großteil der Zeit arbeiten sie aus dem *Homeoffice* oder sind bei unseren Kunden vor Ort. Eine interne Umfrage ergab, dass ca. 50% aus dem Firmenbüro gearbeitet wird.

Der hohe Anteil des mobilen Arbeitens führte zwangsläufig dazu, dass wir uns intern stärker mit einer digitalen und virtuellen Zusammenarbeit auseinandersetzen mussten, um allen die Möglichkeit

zu bieten, sich auszutauschen und effizient zusammenzuarbeiten. Dabei überprüfen wir regelmäßig die Art der Zusammenarbeit, so dass es für uns attraktiv bleibt, in unserem Unternehmen zu arbeiten. Seit 2018 gehören wir der TimeToAct Gruppe an, die insgesamt über 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfasst und unser Portfolio ergänzt.

Wir sind ein kleines Mittelstandsunternehmen (KMU – kleine und mittlere Unternehmen), welches mit seiner Ausrichtung als Dienstleister für den Digitalen Arbeitsplatz und der damit verbundenen Zusammenarbeit, in der kollaborativen Arbeitsweise weiter fortgeschritten ist als andere Unternehmen. Das ist allein dem thematischen Schwerpunkt geschuldet, den wir für unsere Kunden anbieten. So existieren viele Grundprobleme, mit denen wir uns in Kundensituationen innerhalb unserer Projekte konfrontiert sehen, bei uns intern nicht (mehr). Beispielsweise ist unsere Kultur des Teilens stark ausgeprägt und wir nutzten bereits vor dem *CollaboTeam*-Projekt eine Vielzahl von Werkzeugen für die digitale Zusammenarbeit.

Darunter die folgenden:

- Notes – Für den E-Mail-Austausch
- Domino – Als Vertriebs- und Angebotssystem wurde über die Zeit eine eigene Applikation entwickelt, die auf unsere eigenen Prozesse abzielt (genannt GIS ADA)
- SAP – Für die Mitarbeiterplanung und die Abrechnung ist heute „SAP by Design“ im Einsatz, war zuvor jedoch auch Teil des Domino Systems (GIS ADAP)
- IBM/HCL Connections – Für den kollaborativen Austausch in Teams und Projekten
- IBM/HCL Sametime – Für die direkte Kommunikation mit Chat und Web-Konferenzen inklusive Einbindung in die bestehenden Video-Konferenz Systeme von Polycom
- Atlassian Confluence – Für das Wissensmanagement und die Prozessbeschreibungen
- Atlassian Jira – Für die Projektkoordination, hauptsächlich bei der Entwicklung größerer Projekte

Die Systeme sind über die Zeit eingeführt worden und gewachsen. Diese Entwicklung führte zu einer Überschneidung von Funktionen, die die Systeme anbieten. So gab es auch vor dem *CollaboTeam*-

Projekt schon Überlappungen in den Funktionen und der Nutzung im Unternehmen.

Als Dienstleister orientierten wir uns am Markt und dessen Möglichkeiten, um Kundenanforderungen bestmöglich zu erfüllen. Dadurch gab es immer wieder „Lieblingswerkzeuge“ der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, je nachdem womit sie sich in ihren Projekten beschäftigten. An diesem Punkt wurde es an einigen Stellen versäumt, klare Nutzungsrichtlinien zu definieren. Das Auffinden von Informationen ist hierdurch teilweise aufwändiger geworden. Insgesamt können wir aber sagen, dass die Nutzung von Collaboration Software zu klaren Verbesserungen in der Zusammenarbeit führte und wollen diese nicht mehr missen.

Ende 2014 erarbeiteten wir intern eine langfristige Strategie 2020+ für die GIS. Wichtige Erkenntnisse für uns waren damals zum Beispiel, dass es eine Verschiebung des Marktes im Umfeld des digitalen Arbeitsplatzes zu dem Anbieter Microsoft sowie Cloud Angeboten geben wird. Diese hat sich aus heutiger Sicht bewahrheitet, allerdings hatten wir damals nicht mit der Dominanz und Geschwindigkeit dieser Verschiebung gerechnet. Als Konsequenz passten wir das GIS Angebotsportfolio diesen Markttrends an und definierten eine Aufstellung als „Multi Vendor“-Anbieter für IBM (heute HCL), Atlassian und Microsoft. Zunächst behielten wir die bisherigen Systeme als produktive Umgebung für das gesamte Unternehmen bei und die Spezialisten setzten die neuen Applikationen der Microsoft-Welt zum Wissensaufbau und für Kundenprojekte ein. In dem nachfolgenden Zeitraum von gut zwei Jahren gab es eine zunehmende Verschiebung zu Microsoft im Markt und in unserem Portfolio.

Die intern genutzten Werkzeuge sollten nun ebenfalls das neue Portfolio widerspiegeln und damit auch wesentlich ältere IT-Werkzeuge (Notes/Domino und Eigenentwicklung wie ADA) ablösen. Auch wenn zu dem Zeitpunkt schon „Social Collaboration“-Systeme im Einsatz waren und genutzt wurden, sollten die neuen Möglichkeiten einen weiteren Schub zur effizienten Projekt- und Teamarbeit ermöglichen. Schnelleres und einfacheres Austauschen durch den chat-orientierten Ansatz in Arbeitsräumen wurden hier als Vorteile gesehen. Auch eine stärkere Durchgängigkeit der M365 Plattform sollte Medienbrüche bei der Nutzung vermeidbar machen.

Um aus dieser Umstellung den größtmöglichen Nutzen zu ziehen und weitere Erfahrungen zu sammeln, wurde im Jahr 2017 beschlossen, über das *Collabo-Team*-Projekt eine externe wissenschaftliche Unterstützung einzubinden und das Projekt entsprechend fachlich zu begleiten. Die Erkenntnisse speziell aus

Sicht der GIS AG, stellen wir in diesem Beitrag bereit und hoffen, dass andere Unternehmen davon profitieren können.

6.2 Angestrebte Ziele zu Beginn des Verbundprojektes

Unsere Ziele für das Projekt sind zunächst aus dem Strategieprozess 2014 entstanden, wo wir eine *Veränderung der Marktsituation* wahrgenommen hatten. Bis zum Jahr 2016 entstand dann eine enorme Bewegung in Richtung Microsoft 365, sowohl im Markt als auch bei uns intern im Unternehmen. Diese hat sich bis heute noch verstärkt. Wir sind aus heutiger Sicht froh, den Schritt frühzeitig gegangen zu sein, eine „Multi Vendor“-Aufstellung etabliert und Microsoft mit in unser Portfolio aufgenommen zu haben.

Aus diesem Ziel leitete sich ab, die Technologie selbst zu verwenden. Zunächst wurden die neuen Microsoft Technologien parallel zu anderen Systemen genutzt, um sich für die Kunden mit den neuen Tools auseinanderzusetzen. Sie waren dabei nicht als produktiver Ersatz für die bereits existierenden Systeme gedacht. Die Realität sah jedoch anders aus. Ausgehend von den Expertinnen und Experten für Microsoft wurde die Technologie zunehmend auch für den internen Austausch genutzt und so entstand ein wachsender Graben zwischen der internen Kommunikation auf den vorgesehenen Systemen und dem realen Austausch in der Firma. Die Anzahl der Informationssilos nahm zu und man nutzte mehrere Plattformen parallel, was zu einer erhöhten Unzufriedenheit in den Teams führte. Informationen konnten jetzt wesentlich schwerer gefunden werden, da keine Klarheit mehr vorhanden war, in welchem System diese zu finden sind. Da die Marktentwicklung weiter in Richtung Microsoft zeigte, wurde daher im Jahr 2017 entschieden, die produktiven Systeme *auf eine Zielplattform* Microsoft zu vereinheitlichen und eine moderne Zukunftsarchitektur zu nutzen, die hoffentlich mehrere Jahre Bestand haben würde. Damit verbunden sollten die entstandenen *Silos* wieder *abgebaut* und die Alt-Systeme Notes/Domino/Sametime/Connections abgelöst werden.

Aus dieser Entscheidung resultierten weitere Ziele: *Wissen soll einfacher verfügbar bzw. auffindbar sein*, wenn alle Informationen in der M365 Plattform abgelegt werden. Die *Zusammenarbeit soll verbessert und vereinfacht werden*, indem Workflows für Prozesse angelegt und mit der Kollaboration gekoppelt werden. Dies war zum Beispiel ein Nachteil der Kollaboration mit IBM Connections, da keine Funktionalität zur Verfügung stand, mit der



Workflows abgebildet werden konnten. Auch die *mobile Nutzung* und *das Einbinden von externen*

Personen sollte einfacher funktionieren und die Zusammenarbeit intern wie extern verbessern.

Tabelle 7: Zusammenfassung der Kernziele

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Marktsituation</i> <ul style="list-style-type: none"> – M365 Marktdominanz – Multi Vendor • <i>Prozesse vereinfachen und abbilden</i> <ul style="list-style-type: none"> – Projekte – Innovation – Teamaustausch & interne Planung – Vertrieb – Backoffice Angebot/Rechnung • <i>Zusammenarbeit vereinfachen</i> <ul style="list-style-type: none"> – Eine Plattform – erweiterbar z.B. über Workflows – Externe einbinden <ul style="list-style-type: none"> – Mobil – mehr Möglichkeit für Socializing 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Plattform Silos aufbrechen</i> <ul style="list-style-type: none"> – Eine Ziel-Plattform – Moderne Zukunftsarchitektur – Ablöse Alt-Systeme HCL Domino/Connections • <i>Wissen einfacher verfügbar bzw. auffindbar machen</i> <ul style="list-style-type: none"> – Einfache Ablage – Auffindbarkeit, Transparenz
--	--

Um die Alt-Systeme langfristig abzulösen, mussten diverse Kernprozesse in der neuen Plattform umgesetzt werden. Es wurden hierbei zunächst folgende Prozesse identifiziert:

- Projekttakten und -arbeit
- Teamaustausch und interne Planung
- Innovation
- Vertrieb-Opportunity Management (CRM)
- Backoffice-Angebot / Rechnung

Da uns bewusst war, dass es keinen Sinn machte, alle Prozesse parallel anzugehen bzw. alle Systeme gleichzeitig abzulösen, wurde zunächst auf das Thema *Projektarbeit* fokussiert.

Ein Kernaspekt ist dabei die Überführung der in IBM Domino angelegten Projekttakte in Microsoft Teams: In IBM Domino wurden Korrespondenzen, die Projektdokumentation und -pläne hinterlegt, die für ein Kundenprojekt relevant waren. Parallel wurde in IBM Connections über Projekte kommuniziert und dazugehörige Dokumente final bearbeitet. Dies war in der Arbeitsweise ein Medien-Bruch und je nach Schwerpunkt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde stärker das eine oder das andere System genutzt. Ziel sollte es sein, über Microsoft Teams die Projekttakten anzulegen und am gleichen Ort die gesamte Projektkommunikation sowie die

dazugehörigen Dokumente zu integrieren. Innerhalb des Projektes sollte auch die Projektdurchführung und -abwicklung nochmals überprüft und bei Bedarf vereinfacht werden.

Als weiteren Schwerpunkt wurden der interne *Teamaustausch* und die *Teamplanung* identifiziert, die von den Anforderungen ähnlich gelagert erschienen, jedoch unternehmensübergreifend relevant waren. Bisher wurde dies über IBM Connections für die asynchrone und über IBM Sametime für die schnelle adhoc-Kommunikation abgebildet. Während der Austausch über Connections schon sehr gut funktionierte, fehlte allerdings eine Planungsmöglichkeit für simple interne Teamsaufgaben. Hier wurden normalerweise IBM Connections (Aktivitäten), Jira oder Excel genutzt. Durch Teams sahen wir eine Möglichkeit, diese Prozesse zu verbessern und über eine andere Form des Austausches (Conversational Interface³³ - ähnlich einem Chat) zu optimieren. Sametime wurde für Chat und Screen Sharing eingesetzt, jedoch selten mit Audio/Video Funktionalität genutzt. Stattdessen wurde mit einer direkten Telefonverbindung oder über eine Konferenzschaltung im Festnetz gearbeitet, da die Audio-/Video-Technik häufig Probleme verursachte. Zunächst war ein Umstieg auf Skype for Business und später die mögliche Verwendung von MS Teams vorgesehen. Durch die Abkündigung von Skype for

³³ Bei MS Teams sind über das Conversational Interface kanalbezogene schriftliche „Unterhaltungen“ möglich. Dabei lassen sich auch Dateien (Fotos, Dokumente) und Verlinkungen

hinzufügen, um weitere Bezüge herzustellen. Um Teammitglieder auf Beiträge gezielt aufmerksam zu machen, können diese erwähnt werden (@mention Funktion), wodurch sie eine Benachrichtigung erhalten.

Business Online für Mitte 2021 wurde dann recht schnell der letzte Schritt vollzogen.

Das Thema *Innovation* war in der initialen Zielauswahl noch nicht vorgesehen. Im laufenden Projekt kam jedoch immer häufiger der Unmut von Kolleginnen und Kollegen auf, dass es schwierig sei, sich mit eigenen innovativen Ideen einzubringen bzw. die Ideen der anderen zu verfolgen. Zunächst wurde mit Hilfe von Workflows ein mehrstufiger Stage-Gate-Prozess in einer SharePoint Umgebung umgesetzt. Die Nutzung war vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jedoch zu kompliziert und es fehlte eine transparente Übersicht der Ideen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es wurde also eine Vereinfachung und stärkere Beteiligung in der Diskussion zu den Ideen gefordert. Diese Anforderungen wurde noch innerhalb der Projektlaufzeit als weiteres Kernziel ergänzt und angegangen.

Die Vertriebs- und Back-Office-Prozesse wurden auf einen späteren Zeitraum verschoben, da das Risiko, sich zu übernehmen, als zu hoch eingestuft wurde. Die tiefe Integration der Prozesse in die bisherigen Werkzeuge erlaubt keine einfache Umsetzung in das neue System ohne Abweichung von der Standardfunktionalität bzw. deren Erweiterung. Wir sehen hier weiteres Potential für Verbesserungen,

wollen genauer hinterfragen, ob die historisch gewachsenen Prozesse und Abbildungen im Alt-System heute noch genauso effizient und nützlich sind. Uns ist dabei bewusst, dass es an einigen Stellen auch zunächst zu einem Rückschritt kommen kann, während parallel die Abarbeitung von Aufträgen und Abrechnungen nicht blockiert werden darf. Es sollen möglichst Standard-Werkzeuge genutzt werden, die nach Möglichkeit stückweise angepasst werden können. Zum heutigen Zeitpunkt wurde bereits ein neues CRM-System ausprobiert, dann aber durch ein anderes ersetzt.

Das Projekt wurde von einem erfahrenen Berater und einer Projektleiterin geplant und geleitet. In den verschiedenen Projektphasen sind je nach Bedarf weitere Projektmitglieder hinzugenommen worden. Zum Beispiel wurden technische Spezialistinnen und Spezialisten für das Aufsetzen und Anpassen der M365 Umgebung benötigt. Neben der Technik wurden auch die Veränderung und die Befähigung der Kolleginnen und Kollegen berücksichtigt. Im Roll-Out waren in den ersten Wochen spezielle Personen mit der Betreuung der Kolleginnen und Kollegen beauftragt, um auftretende Fragen schnell klären zu können. So ergab sich ein stetig wechselndes Projektteam über die gesamte Projektlaufzeit.



Instand Messaging und Filesharing werden ähnlich effektiv beurteilt wie die direkte Kommunikation – Telefon-, Web- und Video-Konferenzen schlechter

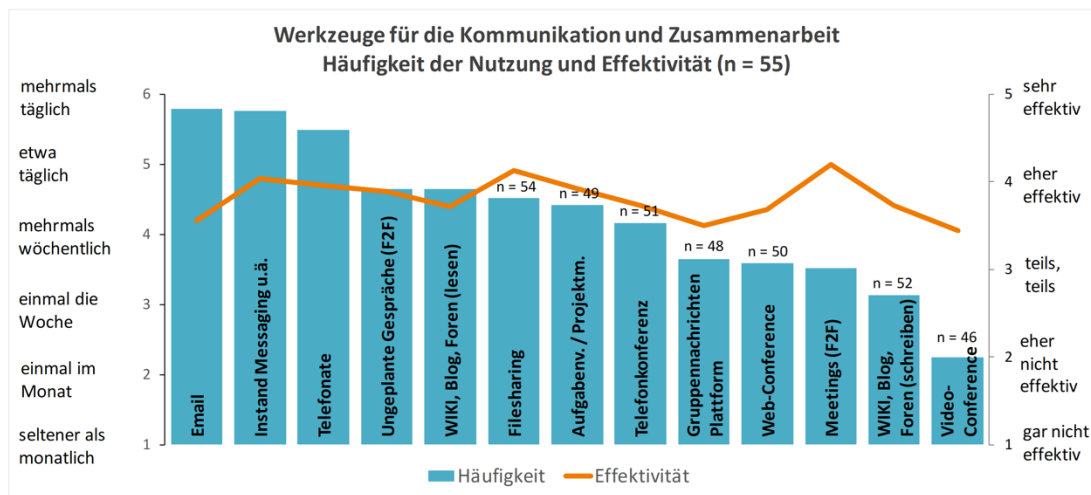


Abbildung 27: Auswertung Umfrage zur Nutzung September 2017

6.3 Wesentliche Etappen im Umsetzungsprozess

Vor der eigentlichen Umsetzung des Projektes haben wir uns eine konzeptionelle Phase auferlegt. Diese sollte zum einen dazu dienen, die Ziele des Projektes (siehe vorheriger Abschnitt Kernziele) klarer herauszuarbeiten, zum anderen auch eine Standortbestimmung für uns darstellen. Durch den Beitritt zum *CollaboTeam*-Projekt und die damit verbundene wissenschaftliche Begleitung war ein ergänzendes Projektziel für uns, festzustellen, welche Effekte das Projekt speziell in der Projekt- und Zusammenarbeit auf uns als Unternehmen hat. Dabei wollten wir als Teil des Verbundes auch unsere Erfahrungen gegenüber dem wissenschaftlichen Gestaltungsmodell (siehe Kapitel 4) abgleichen. Das Modell erwies sich dabei als gute Basis, um zu prüfen, ob wir an alle Ebenen und Aspekte bei der Einführung gedacht hatten. Im Laufe des Projektes konnte das Modell mit Hilfe der Rückmeldung weiter angepasst werden, um als Hilfsmittel für zukünftige Projekte zu dienen.

Die Standortbestimmung fand zunächst als Unternehmensumfrage statt, in der die Kolleginnen und Kollegen über Ihre derzeitige Projekt- und Teamarbeit befragt wurden.

Man kann in

Abbildung 27 erkennen, dass im Jahr 2017 noch viel über Telefon(-Konferenzen) kommuniziert wurde. Dies hat sich zum heutigen Zeitpunkt komplett gewandelt, Web-Konferenzen inkl. Video (intern und extern) haben das Telefonat fast ersetzt.

Zusätzlich wurden auch sozio-technische Belange des Zusammenspiels aus Mensch-Technik-Organisation (MTO) untersucht, um zum Beispiel herauszufinden, ob es Überforderungen von Menschen innerhalb der Organisation gibt, die durch die Werkzeuge und Arbeitsweisen ausgelöst werden. Typischerweise wird in diversen Artikeln, die man zu dem Thema findet, auf die ständige Erreichbarkeit und die Menge an Informationen als Druckauslöser referenziert.

Ohne auf alle Details eingehen zu wollen, lassen sich die Kernpunkte folgendermaßen zusammenfassen:

- Unser eigener Eindruck des Reifegrads der Nutzung und des Verständnisses von Collaboration Werkzeugen innerhalb der GIS AG wurde bestätigt. Sie wurden unternehmensweit eingesetzt und als positive Unterstützung in der täglichen Arbeit wahrgenommen.

- Unsere Unternehmenskultur zeigt sich als offen und teilungsfreudig. Durch die Art des Umgangs miteinander entsteht auch nicht der Druck, ständig erreichbar sein zu müssen oder jede Anfrage sofort zu beantworten.
- Die Projektarbeit gestaltet sich oft schwierig, da es keinen vollständigen Projektstandard gibt. Es werden nur Basisparameter festgelegt. Der vorgegebene Standard wird oft von der Projektleitung erweitert. Das Resultat ist, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter parallel in mehreren Projekten arbeiten, die dann unterschiedlich geführt werden.
- Informationen liegen in verschiedenen Systemen und können daher nicht einfach gefunden werden.

Die Erkenntnisse der Umfrage wurden in den Kernzielen verarbeitet und mit dem wissenschaftlichen Modell verglichen, um zu erkennen, ob wir Themenbereiche noch nicht erörtert haben bzw. sich weitere Aufgabenstellungen im Projekt ergeben. Ein Resultat war zum Beispiel die stärkere und frühzeitigere Kommunikation in der Phase 2 des Projektes.

Schrittweise Vorgehen

Die gesamte M365 Plattform, mit all ihren Applikationen und Funktionen, ist sehr mächtig und überfordert bei einer kompletten Einführung auch erfahrene Nutzerinnen und Nutzer. Daher haben wir uns bestimmte Themenbereiche und Applikationen herausgesucht, die zum Erreichen unserer Ziele sinnvoll erschienen. Für den Zeitraum des *CollaboTeam*-Projektes haben wir zwei Phasen definiert, die wir umsetzen wollten:

1. Phase: Umstellung der Mail und der Chat/Web Meeting Applikation
Die Mail soll von IBM Notes auf MS Outlook Online umgestellt und parallel soll IBM Sametime für Chat und Web Meetings mittels MS Skype for Business abgelöst werden.
2. Phase: Einführung Microsoft Teams
Spezielle Anwendungsfälle (Projekt/Teamarbeit) werden mittels MSTeams umgesetzt. Neben den Domino Applikationen und der Collaboration Plattform Connections wurde MS Teams parallel genutzt.

Die beiden Phasen unterscheiden sich im Kern stark. Während in der ersten die gesamte Belegschaft betroffen ist und die bisherigen Werkzeuge ersetzt wurden, d.h. Altes wird abgeschaltet und steht nicht mehr zur Verfügung; wird in der zweiten Phase der Fokus auf die Projektteams gelegt, die bisherigen

Werkzeuge bleiben aber zunächst im parallelen Betrieb vorhanden.

Wir bewerteten für uns, dass aus Sicht der Veränderung die zweite Phase wesentlich schwieriger in der Umsetzung ist, da die Betroffenen schnell in alte Nutzungs- und Verhaltensmuster zurückfallen könnten. Diese Option gab es in der ersten Phase nicht und daraus resultierte auch die Reihenfolge des Vorgehens.

Umstellung der Mail und der Chat/Web Meeting Applikation

Für die erste Phase wurde neben der technischen Migration vorab genauer herausgearbeitet, wo sich die Werkzeuge in der täglichen Arbeit wesentlich unterscheiden. Dazu wurden vor allem Funktionen und Anwendungsfälle gesucht, die völlig anders zu handhaben oder bei denen die neuen Möglichkeiten schwer zu finden sind. Ziel sollte es nicht sein, allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine tiefe Schulung in den Werkzeugen zu geben, sondern die ersten Schritte auf motivierende und anregende Weise näher zu bringen. Dazu wurden in den wöchentlichen Kurzinformationsveranstaltungen (bei GIS nennen wir diese Fish! nach einer Methode vom Fish Market in San Francisco) 30-45-minütige Vorstellungen der Werkzeuge abgehalten.

Zusätzlich wurde ein digitales Forum für Fragen und Antworten bereitgestellt, wo Probleme und fachliche Fragen einfach eingegeben werden konnten. Diese wurden dann durch dedizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schnellstmöglich für alle sichtbar beantwortet. Die wichtigsten Fragen wurden in einem der nächsten Fish!-Termine kurz für alle nochmal aufgegriffen und diskutiert.

Dieses Vorgehen fand sehr hohen Anklang und war aus Sicht der Befähigung und Motivation ein voller Erfolg. Ein positiver Effekt war, dass Probleme aus verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet und damit auch besser verstanden werden konnten. Die Lösung kam häufig von anderen Kolleginnen oder Kollegen, die es für sich schon gelöst hatten oder falls es keine echte Lösung gab, Alternativen aufzeigen konnten.

Parallel wurde auch sehr gut aufgenommen, dass die Web-Meeting-Funktionalität kurzfristig mit den stationären Konferenzanlagen gekoppelt werden konnte und damit auch leicht zu nutzen war. Innerhalb des Projektes war es sehr wichtig, von vornherein zu kommunizieren, dass der Medienbruch bei der Nutzung zeitweise größer werden würde, da der alte Mail Client für den Zugriff auf die anderen Alt-Systeme noch benötigt wird. Durch eine klare Kommunikation über die übergreifenden Zielsetzungen

konnte hier eine Ablehnung weitestgehend vermieden werden.

Einführung Microsoft Teams

Für die zweite Phase hatten wir uns bewusst etwas mehr Zeit in der Konzeption und für eine frühzeitige Kommunikation sowie Begleitung gelassen. Normalerweise hätte ein Projektteam dies soweit vorbereitet, dass es im Roll-Out wenige Änderungsmöglichkeiten gegeben hätte. Durch eine frühzeitigere Kommunikation mit der Belegschaft bezüglich des aktuellen Status zum Projekt und zu Teilergebnissen wurden zwar eine stärkere Kommunikation inklusive spezieller Wünsche ausgelöst, parallel konnte in dieser frühen Phase dadurch allerdings die Akzeptanz deutlich erhöht werden, da Entscheidungen für einen dedizierten Weg bereits vor dem eigentlichen Roll-Out vermittelt wurden.

Zu Beginn waren die Kolleginnen und Kollegen etwas irritiert, da sie es gewohnt waren, erst viel später eingebunden zu werden, und nun keine fertige Lösung präsentiert bekamen. Im Laufe der Vorbereitungsphase wurde dies aber schnell als positiv bewertet. Um die interessierten und teilweise besorgten Personen mit einzubeziehen, wurden weitere Maßnahmen wie öffentliche Sprechstunden oder Schulterblick-Sessions initiiert, wo Teilergebnisse einem breiten interessierten Publikum gezeigt wurden. Dies führte nach unserer Meinung zu einem frühzeitigeren und mit weniger Widerstand behafteten Roll-Out.

Zunächst war geplant, den Roll-Out Anfang 2019 zu starten. Kurzfristig wurde aber entschieden, diesen auf einen Termin Mitte Dezember 2018 vorzuziehen. Aus Projektsicht lag dieser denkbar ungünstig, da sich in der Weihnachtszeit wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Werkzeugen beschäftigen würden und Befähigungsmaßnahmen somit schwierig zu planen waren. Ausschlaggebend war hierbei, dass der interne Firmen-Kickoff immer zum Anfang des Jahres, Mitte Januar, stattfindet. Es war das Ziel, dass die Belegschaft sich zu dem Zeitpunkt bereits mit dem Werkzeug vertraut gemacht haben sollte und wir beim Kickoff bei Bedarf unterstützende Formate einplanen konnten.

Da die Befähigungsmaßnahmen auch hier keine tieferen Trainings vorsahen, sondern verstärkt die wichtigsten Funktionen und neuen Möglichkeiten in Verbindung mit den Nutzungsregeln thematisierten, konnten wir die Roll-Out Phase über einen längeren Zeitraum ausdehnen. Dies war angesichts des Ziels einer Veränderung nicht nur für die Nutzung eines neuen Werkzeugs, sondern auch für die Arbeitsweise und den Ablauf wichtig. Viele Impulse und Fragen traten erst nach intensiverem Arbeiten mit



den neuen Werkzeugen und Arbeitsabläufen auf. Nach einer Vorab-Umfrage konnten wir im Kickoff weiteres Feedback einsammeln, um die Begleitung im Roll-Out weiter zu optimieren. Der begleitende Abschnitt war daher auch wesentlich länger als in der ersten Phase.

Zunächst war noch eine parallele Nutzung mit IBM Connections möglich. Dies wurde, nachdem die Akzeptanz und Durchdringung einen Wert von mehr als ca.75% erreicht hatte, geändert, indem die IBM Connections Umgebung nur noch lesend genutzt werden durfte. Das Ziel sollte sein, in den nächsten 3-6 Monaten die wichtigsten Informationen in das neue System zu migrieren und neu entstandene Informationen ausschließlich dort abzulegen, um dann das Alt-System abschalten zu können.

In der zweiten Phase kam noch ein weiterer Anwendungsfall hinzu, da von Kolleginnen und Kollegen vermehrt eingefordert wurde, stärker am Innovationsprozess teilnehmen zu können. Es war zwar schon auf der Microsoft Plattform kurze Zeit davor ein Stage-Gate Prozess aufgesetzt und in SharePoint umgesetzt worden, dieser wurde jedoch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als zu komplex und intransparent angesehen. Innerhalb der zweiten Phase wurde der Prozess durch MS Teams mit Unterstützung vom MS Planner im Kanban Stil neu aufgesetzt.

Einflüsse auf den Einführungsprozess

Die beiden Phasen inklusive der Vorbereitung hatten eine Laufzeit von Mitte 2017 bis Mitte 2019, also ungefähr zwei Jahren. Im Vorhinein hätten wir erwartet, dass dies mit einer kürzeren Laufzeit hätte möglich sein müssen. Wie in fast allen Projekten mit einer längeren Laufzeit treten aber Ereignisse auf, die mittel- oder unmittelbaren Einfluss haben – so auch innerhalb unseres Projektes.

Es gab Ende 2017/Anfang 2018 stärkere Veränderungen in unserem Vorstand. Zunächst durch die geplante Pensionierung eines der Firmengründer, zusätzlich aber auch durch den Tod des zweiten Firmengründers und Visionärs nach längerer Krankheit. Dies führte zur Hinterfragung der Unternehmensausrichtung und im Jahr 2018 zu dem Austausch von zwei verbliebenen Vorständen durch einen neuen Vorstand. Eine solche Veränderung ging in unserem Unternehmen nicht spurlos an der Belegschaft vorbei, so dass immer wieder auch innerhalb des Projektes die Zielsetzung betrachtet und neu überdacht bzw. hinterfragt wurde. Im Kern blieb es jedoch bei der 2015 entstandenen Strategie und unseren Kernzielen.

Mitte 2018 gab es eine weitere große Veränderung, als die Aktienmehrheit des Unternehmens durch die

TIMETOACT-Gruppe übernommen wurde. Hier musste parallel zum Projekt viel Aufwand an der Ausrichtung und Positionierung des Unternehmens im Markt und innerhalb der Firmengruppe aufgewendet werden. Um Synergien in der Zusammenarbeit und Kommunikation auch stärker innerhalb der Gruppe zu nutzen und den administrativen Aufwand zu reduzieren, wurde eine Migration der Inhalte des GIS AG Tenants (Microsoft Cloud Systems) in den TIMETOACT Tenant im Oktober 2019 vorgenommen. Kurze Zeit später wurde die Atlassian Umgebungen (Confluence und Jira) migriert und zusammengeführt. Hierzu mussten parallel für die übergreifende Zusammenarbeit neue Regeln und Strukturen auf Gruppenebene eingeführt werden (z.B. Nomenklaturen oder Sichtbarkeit der Teamräume etc.). All dies hatte wesentliche Auswirkungen auf unser *CollaboTeam*-Projekt und führte zu einer Ausdehnung der Projektlaufzeit.

Seit Ende 2019 befinden wir uns aus Sicht des *CollaboTeam*-Projektes in der Verwertungsphase. Für die Auswertung wurden verschiedene Interviews und Workshops durchgeführt. Die Ergebnisse wurden wissenschaftlich analysiert und für die Erweiterung und Überarbeitung des Gestaltungsmodells genutzt. Parallel dazu arbeiten wir innerhalb der GIS weiter an der Umsetzung der Kernziele, die wir nicht innerhalb des *CollaboTeam*-Projektes angegangen sind. Zum Beispiel wurde ein neues CRM-System eingeführt und befindet sich in einer Überprüfungsphase. Weiterhin wird auch an der Ablöse der Alt-Systeme – vor allem GIS ADA – gearbeitet (siehe Abschnitt Roadmap und nächste Schritte).

6.4 Bilanz: Zentrale Ergebnisse der Erprobung der kollaborativen Anwendung

Allgemein lässt sich festhalten, dass die Umstellung auf die Microsoft Welt erfolgreich vollzogen worden ist. Die Zusammenarbeit findet mittlerweile vollständig über die diversen Collaboration Werkzeuge von M365 statt. Da wir vorher bereits andere Collaboration Werkzeuge im Einsatz hatten, ist die Veränderung anders gelagert, als hätten wir noch keine oder wenig Berührungspunkte mit solchen gehabt. Wir sehen an einigen Stellen aber auch ein anderes Nutzungsverhalten, als es vorher der Fall gewesen ist.

Der Video-Chat und das Video-Web-Meeting werden wesentlich häufiger für den direkten Austausch genutzt und erleichtern die Zusammenarbeit über Distanzen merklich. Die Möglichkeit, sich schnell über den Chat auszutauschen und zu informieren, wird sowohl bei der adhoc-Kommunikation als auch in den MS Teams durch den permanenten Chat

(„Unterhaltungen“) genutzt. Der Blog als ähnliches Instrument wurde vorher nicht so stark benutzt. Auch die flexible Einbindung von weiteren Werkzeugen in MS Teams als zusätzliche Reiter erleichtert das Zusammenführen von Informationen im Kontext eines Teamraumes. Einzig die Begrenzung von Unterstrukturen der MS Teams (nur eine Ebene auf Kanälen innerhalb von MS Teams) stellt eine Herausforderung dar, da vorher beliebige Strukturen als Netzwerk von Communities dargestellt werden konnten.

Die Vorteile und Durchgängigkeit der Nutzung zeigte sich unter anderem bei dem durch die Corona- Pandemie erzwungenen Lockdown unserer Büros. Es konnte ohne ersichtliche Probleme von einem Tag auf den anderen komplett aus dem Homeoffice gearbeitet werden. Probleme, die hier auftraten, waren eher der persönlichen Situation im Homeoffice geschuldet, z.B. dass kein separater Raum als Büro zur Verfügung stand oder die Kinderbetreuung die Familien in der Koordination von Terminen stark forderte. Aber auch hier zeigte sich, dass die gewonnene Flexibilität und Unterstützung durch die Werkzeuge dazu verhalfen, mit der Situation besser umgehen zu können.

Als wichtige Veränderungen zu der Zeit vor dem Projekt lassen sich folgende Punkte identifizieren:

- Heute wird wesentlich stärker die Audio-/Video-Funktionalität eingesetzt als beim Projektstart. Für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist das Festnetztelefon überflüssig geworden (Mobil- oder Web-Meeting mit Audio/Video).
- Verteiltes Arbeiten hat weiter zugenommen und fällt der Belegschaft heute noch leichter.
- Kurze schnelle Absprachen finden über Video-Chat statt, statt lange E-Mails oder Chats zu

verschicken. Im Gegensatz zu einem Telefonanruf von früher wird dieser heute wesentlich häufiger eingesetzt.

- Der permanente Chat („Beiträge“ genannt) in den Gruppen von MS Teams wird häufiger genutzt als die Blogs in Connections.
- Die Dateiablage wird stärker genutzt, besonders mit dem persönlichen Dateiaustausch über OneDrive auch zu externen Personen.
- Projektarbeit mit externen Partnern und Kunden findet immer häufiger in MS Teams statt als über einen E-Mail-Austausch.

Mit Blick auf die Gestaltungsfelder des wissenschaftlichen Modells lassen sich die Erfahrungen aus den Aktivitäten der Arbeitsgestaltung gut einsortieren:

Zusammenarbeit & Regeln:

Die Ausarbeitung von Regeln und Leitlinien, die übergreifend definieren, wie zusammengearbeitet werden soll, ist wesentlich wichtiger als zu erklären, wie ein Werkzeug benutzt wird. Dies betrifft vor allem die Ablage von Dokumenten.

Vorgegebene Regeln müssen Anpassungen für spezielle Anforderungen zulassen, aber gleichzeitig immer noch für alle als Basis dienen, um eine Einarbeitung und die tägliche Arbeit zu erleichtern. Offenbar muss hier die Balance von zu viel (Inflexibilität, Zwang, Bürokratie) und zu wenig Regelung (Unsicherheit, Desintegration, Unverbindlichkeit, Intransparenz) gefunden werden. Diese Balance kann nur in einem Dialog unter Beteiligung der Betroffenen gefunden werden.

<p>Zusammenarbeit/Regeln:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Klare Regeln/Leitlinien wie wir zusammenarbeiten wichtiger als wie Tool bedienen - Nicht zu stark begrenzen, Freiheiten lassen - Regeln mussten angepasst werden mit Übergang in den Group Tenant - Klare Trennung der Ablageorte definieren 	<p>Lernen/Entwicklung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abschalten einfacher als parallele Möglichkeiten (Mail vs. Collaboration) - Unterstützung wichtiger als Training (Support Kanäle, Fish! Zusammenfassungen, Info Material, Umfragen) - Usecases finden (auch zur Optimierung) - Nachfrage nach Training gering - Agiles vorgehen im Lernen, nicht alles planbar 	<p>Technik/Räume:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anzahl der Werkzeuge reduzieren (Komplexität nehmen), Freiheiten nicht beschneiden (Planer vs. Jira) - Integration der Werkzeuge wichtig (bisher noch an einigen Stellen Rückschritt z.B. von ADA) - Integration/Anbindung von Technik (Conference Systeme) tragen zur Akzeptanz bei
--	--	---

Abbildung 28: Übersicht der Gestaltungsmaßnahmen (1)

Regelmäßige Überprüfungen der Regeln sollten eingeplant und Anpassungen vorgenommen werden, anstatt Ausnahmen in der Basisvorgabe zu haben. Bei uns entstand solch eine Situation öfters, da unsere Umgebung/Umwelt sich verändert hatte, z.B. bei der Migration in den Group Tenant.

Lernen & Entwicklung:

Unser Fokus bei der Befähigung lag nicht auf den Werkzeugen mit allen Funktionen, sondern auf der täglichen Arbeit in bestimmten Situationen (diese nennen wir Anwendungsfälle). Die Besonderheit der eingesetzten Werkzeuge ist deren „Gestaltungsoffenheit“. Bei einer reinen Werkzeugschulung würden viele Fragestellungen der Nutzung offenbleiben bzw. sich auch viele Anwenderinnen und Anwender eher langweilen, da sie diese recht einfach selbst ausprobieren können. Die Kolleginnen und Kollegen sollten schnellstens in die Umsetzung und das Ausprobieren kommen. Wir haben daher kurze (ca. 45-50 Minuten) motivierende Vorträge und Demos gehalten, wo der neue Arbeitsablauf und die damit verbundenen Besonderheiten gezeigt wurden. Als Plattform wurden die internen etablierten Fish! Termine genutzt, wo jede Person die Chance hat, relevante oder auch nur aus ihrer Sicht interessante Themen den anderen vorzustellen. Von vertiefenden Trainings wurde abgesehen und die Nachfrage war seitens der Belegschaft kaum vorhanden.

Parallel wurde ein Support Kanal etabliert, wo öffentlich neue Fragestellungen und Probleme diskutiert werden konnten. Dieser Kanal wurde stark frequentiert. Bei der Umstellung auf MS Teams wurden zudem separat offene Sprechstunden angeboten, um sich vertiefend auszutauschen, z.B. in den Fällen, wo die Beschreibung des Problems oder die Anforderung als zu kompliziert angesehen wurde. Die Erkenntnisse aus den unterstützenden Maßnahmen wurden alle paar Wochen zusammengefasst und in einem weiteren Fish! für alle noch einmal kurz erläutert oder in Übersichtsdokumenten bereitgestellt. Diese Mischung aus motivierender Aktivierung und schnellem transparentem Dialog war nach unserer Auffassung ein Schlüssel für die schnelle Befähigung und hoher Akzeptanz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Unser Verständnis innerhalb des Projektes war es, dass wir nicht alles planen und steuern können, sondern dass beim Anwenden neue Fragestellungen aufkommen werden, die wir nicht vorhersehen können. Der Fokus im Roll-Out lag daher stärker auf der unterstützenden Struktur als darauf, im Vorhinein alle Probleme zu erraten. Wir haben zum Beispiel in der Phase 2 eine Umfrage verschickt, um herauszufinden, wie die Belegschaft mit den neuen Abläufen

und Werkzeugen zurechtkommt. Als ein Ergebnis stellte sich heraus, dass die Möglichkeiten der Suche noch nicht ausreichend bekannt waren. Daher wurden genau zu diesem Punkt weitere Gestaltungsmaßnahmen durchgeführt, wie z.B. ein kleines How-To zur Erläuterung und ein Fish! Termin, in dem die Suche ein zentrales Thema war.

Die schnelle Nutzung motivierte die Kolleginnen und Kollegen, die Werkzeuge auch in anderen Bereichen Ihres Arbeitsalltags auszuprobieren und Rückmeldung zu geben, wo sie diese als besonders vorteilhaft ansehen. Es ist dabei aber zu beachten, dass nicht ständig bestehende Kernprozesse durch neue Arbeitsweisen und individuelle Vorlieben außer Kraft gesetzt werden. Erst in einem weiteren Schritt, wenn eine andere Nutzung allgemeiner für das Unternehmen oder bestimmten Bereichen als vorteilhaft angesehen wird, sollte diese geordnet über die Änderung der Leitlinien und Regeln umgesetzt werden. Gerade im Bereich der Selbstorganisation und der kollegialen Zusammenarbeit wurden viele neue Möglichkeiten entdeckt, sich besser zu organisieren, die ohne ein Regelwerk ablaufen.

Technik & Räume:

Durch die neuen Werkzeuge kamen nun weitere hinzu, anstatt die Anzahl entsprechend dem Kernziel unseres Projekts zu reduzieren. Um die Komplexität nicht noch weiter zu erhöhen, haben wir uns daher stark auf die Anwendungsfälle fokussiert. Leider sind auf dem Weg dahin durch das häufige Wechseln zwischen den Werkzeugen größere Medienbrüche innerhalb der Arbeitsabläufe zunächst nicht vermeidbar gewesen.

Um die Akzeptanz zu erhöhen, war es wichtig, dass Nutzende gewisse Freiheitsgrade haben und selbst entscheiden können, wann sie welche vorgegebenen Werkzeuge einsetzen. Zum Beispiel kann als Planungswerkzeug MS Planner oder Jira genutzt werden, je nach Komplexität der Anforderung ist das eine Werkzeug angebrachter als das andere. Weiterhin hat es sich ausgezahlt, Funktionen wie die Web-Meetings mit den bestehenden Konferenzsystemen zu koppeln, um den Einsatzraum zu erhöhen und die Nutzung zu vereinfachen. Es konnten so Gruppen in den Besprechungsräumen des Büros mit Konferenzsystemen problemlos mit Kolleginnen oder Kollegen, die nicht im Büro waren, in Austausch treten.

Bislang waren unsere IT-Systeme soweit wie möglich und nützlich stark miteinander gekoppelt und integriert. Dies ist auch heute noch unser Ziel, um eine optimale Nutzbarkeit zu gewährleisten. Leider bedeutet das schrittweise Vorgehen, dass dies nicht ohne weiteres möglich ist. Die Eigenentwicklung

ADA soll nicht mehr an die neuen Systeme angebunden, sondern in Zukunft komplett abgelöst werden. Nur einfache Kopplungen über vorhandene Standards, die leicht zu konfigurieren waren, wurden umgesetzt. Wir glauben, dass diese agilere Art des Vorgehens und das Starten mit leichten Kopplungen zu starten wesentlich einfacher umzusetzen ist und bessere Ergebnisse liefert.

Führung & Betreuung:

Da unser Hauptfokus zunächst auf der Projektarbeit lag, nahm die Projektleitung eine wesentliche Rolle ein. Ein Projekt wird zunächst von der Projektleitung aufgesetzt, welche auch die Rahmenparameter festlegt. Dies führte zu einer gewissen Flexibilität innerhalb eines Projektes, gleichzeitig aber auch zu sehr unterschiedlich geführten Projekten. Teammitglieder in verschiedenen Projekten mussten sich häufig umstellen, je nachdem wie ein Projekt geführt wurde. Daher wurde versucht, gemeinsame Standards zu etablieren und diese mit den richtigen Werkzeugen umzusetzen, ohne die gesamte Flexibilität zu verlieren. Die Vorgabe belief sich zu Beginn auf eine klare Grundstruktur. Es handelt sich hierbei um einen fortlaufenden Prozess, der immer wieder überprüft werden muss und bei dem wir mittlerweile die Statusberichte über die Projekte standardisiert haben.

Parallel dazu sollte auch die Teamzusammenarbeit gestärkt werden. Ein wünschenswertes langfristiges Ziel ist die stärkere Selbstorganisation und -steuerung von Teams. Hiermit ist eine Team-interne

Steuerung gemeint, die ohne eine spezielle Führungskraft abläuft. Das Ziel war nie innerhalb des *CollaboTeam*-Projektes angestrebt worden. Das Beispiel Innovationsboard, wo Ideen und Vorschläge eingebracht werden können, zeigt aber den Bedarf. Die Ideen werden durch andere Kolleginnen oder Kollegen bewertet und das Ziel ist nicht, eine Führungskraft, sondern die anderen zu überzeugen, die sich dann daran beteiligen. Hier gilt es, eine Veränderung von Führung und Verantwortung herbeizuführen, die nicht über die Rolle Führungskraft definiert ist. Obwohl wir sehr stolz auf den Umgang miteinander sind, merken wir jedoch, wie groß diese Aufgabe mit Blick auf Selbstständigkeit und echte Selbststeuerung ist.

Anpassung & Change:

Für uns war eine Mitnahme der Belegschaft essenziell. Durch den Antreiber des sich verändernden Marktes gab es keinen direkten Vorteil bei der täglichen Bedienung der Anwendungen, der einen Schwenk zu Microsoft für die Belegschaft gerechtfertigt hat. Daher haben wir längere Zeit abgewartet und die Strategie immer wieder kommuniziert („Warum?“).

Die Veränderung bei GIS war aus Sicht der Technik und der Arbeitsweise keine neue Herausforderung. Wir erwarteten jedoch eine Verbundenheit mit den bisherigen Werkzeugen, da diese jahrelang im Einsatz waren und bei vielen eine hohe Expertise aufgebaut worden war. Die ersten Abwehrreaktionen mussten wir „aushalten“.

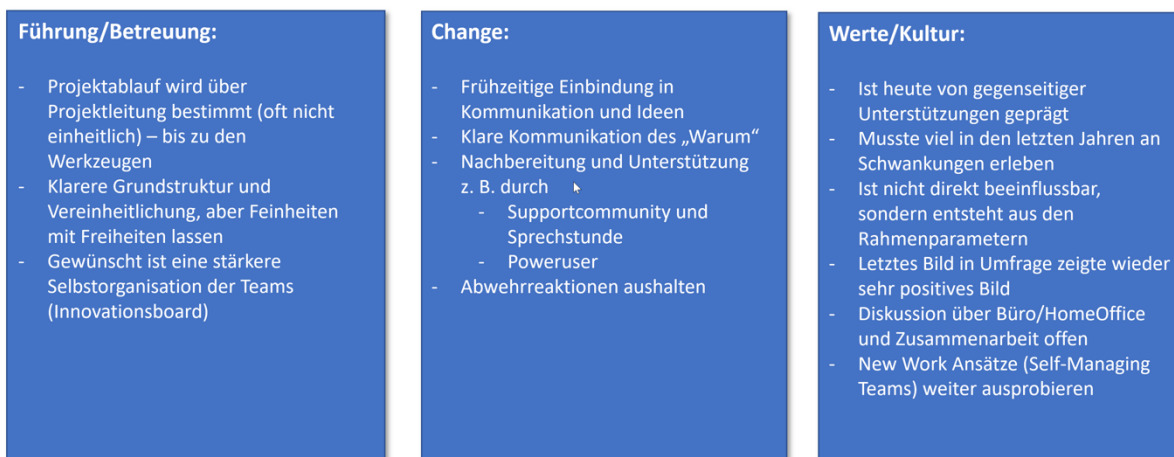


Abbildung 29: Übersicht der Gestaltungsmaßnahmen (2)



Hilfreich waren der offene Dialog und die begleitende Unterstützung. Die beiden Phasen hatten wir explizit so geplant, dass in der ersten Phase die Werkzeuge ersetzt wurden und nur in der zweiten Phase die Werkzeuge parallel über einen Zeitraum verwendet werden konnten. Ein Ersetzen von Werkzeugen erleichtert eine Veränderung, da dann kein Rückfallen in „alte Gewohnheiten“ mehr möglich ist. Es ersetzt jedoch nicht die Kommunikation und den Dialog mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern nur die Dauer der Veränderung verkürzt sich. Für die zweite Phase waren deshalb auch eine längere Begleitung und ein intensiverer Dialog vorgesehen.

Werte & Kultur:

Die Kultur im Jahre 2016 war von gegenseitiger Unterstützung geprägt und unser Ziel war, diese nicht durch einen Wechsel eines Werkzeugs zu gefährden. Vielmehr hofften wir, diese über neue Möglichkeiten für die vermehrt virtuell arbeitenden Kolleginnen und Kollegen weiter tragfähig zu machen und diese besser integrieren zu können. Eine Kultur kann nach unserem Verständnis nicht direkt beeinflusst werden, sondern passt sich den gegebenen Rahmenparametern an. Für uns gab es neben dem Projekt viele Faktoren wie z.B. die Vorstandswechsel oder den Übergang in eine größere Unternehmensgruppe, die einen starken Einfluss auf unsere Kultur hatten und hier auch spürbar Verunsicherung und Fragestellungen aufkommen ließen. Diese und die damit verbundenen Kommunikationsmaßnahmen lassen sich nur schwer trennen, sodass ein klares Bild nicht möglich ist. Wir sehen heute aber, dass sich erneut eine stabile Kultur und ein Wertebild gebildet hat, die der alten sehr ähnelt. Diverse Workshops seitens der wissenschaftlichen Begleitung im Frühjahr des Jahres 2020 zeigten ein sehr positives Bild und eine gute Resonanz auch in Richtung der Umsetzung unseres Projektes. Es finden weitere Diskussionen über die Zusammenarbeit statt. Ausgelöst durch Corona diskutieren wir unter anderem gerade, ob zukünftig mit festen Büros, aus dem Homeoffice oder in Co-Working-Spaces gearbeitet werden soll. Wir sind immer wieder bereit, den Status quo zu hinterfragen und neue Ansätze zu finden. Diese würden dann erheblichen Einfluss auf unsere Werte und Kultur haben.

Mit Blick auf die Kernziele konnten wir die Reduzierung der Silos und Abschaltung der Alt-Systeme noch nicht vollständig erreichen. Die Nutzung findet zwar zu großen Teilen in den neuen Systemen statt, aber für die Kernprozesse im Vertrieb und Backoffice sind die IBM/HCL-Domino-basierten Systeme noch essenziell.

Innerhalb der Projektarbeit wurden die Prozesse zunächst vereinfacht, um den Teams mehr Freiheiten für Ihre Anforderungen zu geben, aber wir erkennen heute, dass dies nicht zu dem gewünschten Ergebnis, sondern oft zu einer Verschlechterung führt. Daher muss die Regelung nochmals überprüft werden.

Innerhalb der Zusammenarbeit in kreativen Prozessen wird noch stark auf Präsenztermine mit Whiteboard und Flipchart zurückgegriffen. Auch hier gibt es allerdings neue Möglichkeiten, diese mit digitalen Werkzeugen in virtuellen Räumen zu erleichtern. Als Grenze in der virtuellen Zusammenarbeit sehen wir heute fast nur den sozialen informellen Kontakt, der auch durch Audio/Video-Übertragung nicht zu 100% erreichbar ist. Vielleicht entstehen hier in Zukunft durch die Virtual Reality bzw. Augmented Reality weitere Möglichkeiten. Denkbar ist noch vieles und wir sind gespannt, was die Zukunft uns noch ermöglichen wird.

6.5 Unsere Roadmap für die zukünftige Nutzung kollaborativer Anwendungen

Zu Beginn der Festlegung unserer initialen Kernziele war uns schon klar, dass wir einige notwendige Ziele nicht innerhalb des *CollaboTeam*-Projektes abdecken können und auch neue Einflüsse immer wieder ein Überdenken notwendig machen würden. Von daher setzt sich unsere Roadmap für die nächsten Jahre aus noch offenen und neuen Zielen zusammen.

In den nächsten Jahren werden wir verstärkt

- an der Ablöse der noch vorhandenen Werkzeuge (Alt-Systeme, vor allem ADA) arbeiten,
- unseren Vertriebs-, Marketing- und Angebotsprozess neu ausrichten und mittels der neuen Werkzeuge unterstützen,
- eine gesteigerte Nutzbarkeit durch tiefere Integration der neuen Systeme miteinander erzielen wollen,
- die Synergien der übergreifenden TIME-TOACT Gruppe nutzen, indem wir auch hier weiter die Zusammenarbeit neu definieren und gemeinsame Lösungen suchen,
- weitere Arbeitsformen der – wie wir finden – modernen Zusammenarbeit ausprobieren (zum Beispiel selbststeuernde Teams, Abbau von Hierarchien und Silos).

Die aktuelle Roadmap ist dabei zunächst für die Ablöse der noch verbliebenen Alt-Systeme und den damit verbundenen Anpassungen der Vertriebs- und Backoffice-Prozesse definiert. Zurzeit werden die

wichtigsten Merkmale des bisherigen Systems zusammengetragen, die eine deutliche Erleichterung der täglichen Arbeitsbewältigung gebracht haben, zum Beispiel das automatische Ausfüllen von Adressdaten beim Anlegen in Standarddokumenten. Diese Merkmale werden dann mit den neuen Ideen und Möglichkeiten abgeglichen. Über die Zeit sind die alten Systeme stark an unsere Bedürfnisse angepasst worden. Hierbei gilt zu klären, ob diese historisch gewachsenen Prozesse und Strukturen heute noch vorteilhaft sind. Uns ist dabei bewusst, dass die Kolleginnen und Kollegen heute schon teilweise stark ausgelastet sind und durch eine Änderung keine Überlastung entstehen darf. Wir müssen ein besonderes Augenmerk auf die Kommunikation und Begleitung (Gestaltungsfelder Change und Lernen/Entwicklung) legen, da eine hohe Kompetenz in den Alt-Systemen vorhanden ist. Nur über weitere Vorteile im neuen System werden wir die nötige Motivation für die Veränderung erreichen.

Die weiteren Punkte auf der Roadmap sollen durch die Belegschaft über das Innovationsboard weiter aufgearbeitet werden. Wir erhoffen uns dadurch auch eine aktive Einbindung der Belegschaft und die Übernahme von Verantwortungen der Themen, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich „Ihre“, für sie relevanten Themen selbst aussuchen können. Das Vorgehen unterstützt die agile Vorgehensweise, wie wir sie auch innerhalb des *Collabo-Team*-Projektes gelebt haben. Die Unschärfe und Dynamik, nach der sich unser Arbeitsplatz und die damit verbundene Zusammenarbeit entwickeln, lässt uns keine langfristige Roadmap entwickeln, sondern zwingt uns dazu in Phasen zu denken. Nach jeder Phase sollte eine Überprüfung unserer Anforderungen stattfinden. Die Zukunft wird zeigen, inwieweit uns dies gelingt. Eines ist dabei aber sicher: „Es bleibt spannend“.