



IN DIESEM KAPITEL

Arbeiten in der Cloud – was bedeutet das?

Wie sich die Zusammenarbeit verändert

Wie sich die Strukturen verändern

Wie Sie besser zum Ergebnis kommen

Kapitel 1

Arbeiten in der Cloud

st Ihnen immer so ganz klar, ob Sie gerade in der Cloud arbeiten oder nicht? Und welchen Unterschied es macht? Das wollen wir Ihnen hier nahebringen.

Neue Konzepte für neues Arbeiten

Nicht erst mit den Erfahrungen in der Pandemie hat sich unsere Arbeitswelt verändert. Die Veränderung war bereits im Gang, sie wurde nur beschleunigt. Arbeit – zumindest die, die in erster Linie auf einem Schreibtischstuhl sitzend stattfindet, wird momentan neu definiert. Wir Autoren haben die Veränderung hautnah miterlebt. Wir starteten unseren Berufsweg in den frühen Neunzigern des letzten Jahrhunderts. Wir speicherten Daten auf Disketten. E-Mail war »the latest shit«.

Mancher druckte sich jede E-Mail aus, weil man sie am Bildschirm ja nicht vernünftig lesen könne. Zugegeben, die Bildschirme heute sind sehr viel besser! Doch auch die gesamte Art des Umgangs mit Informationen hat sich stark verändert. Und tut es noch. Wenn Sie heute mit Beiträgen in Teams ebenso verfahren möchten wie mit den E-Mails im Postfach, werden Sie sehr viel Arbeit damit haben. Die Form der Informationsvermittlung wandelt sich gerade vom Push- zum Pull-Prinzip. Doch daran müssen wir uns erst gewöhnen. Zu groß ist die Sorge, wichtige Infos vielleicht zu verpassen. Vielleicht haben Sie die Erwartung an sich selbst, alles lesen zu müssen, was die Kolleginnen und Kollegen in den diversen Kanälen in Teams so schreiben. Doch das kann – je nach Unternehmen – eine unüberschaubare Menge werden. Wenn Sie E-Mails wie die Briefpost betrachten, dann betrachten Sie Teams doch wie die Tageszeitung. Niemand liest die von vorn bis hinten – außer es ist gar nichts anderes zu tun. In der Zeitung blättern Sie gezielt zu den Rubriken, die Sie interessieren. Das andere überfliegen Sie rasch.



Damit dieses Konzept auch bei Teams gelingt, werden hier Konventionen und Strukturen wichtig, die zu den neuen Anforderungen passen. Diese neuen Anforderungen sind getrieben sowohl von den Wünschen der Mitarbeitenden an ein flexibles und auch mobiles Arbeiten als auch von der Struktur agiler Projekte und nicht zuletzt von einem Markt, der in vielen Bereichen Geschwindigkeit vor Perfektion setzt.

Die Gegebenheiten und auch Anforderungen an die heutige Arbeitswelt, die sich sehr verschärft haben, fokussieren sich auf diese Punkte, die Arbeitnehmenden zunehmend wichtig werden:

- ✓ mobiles Arbeiten
- ✓ unterschiedliche Endgeräte nutzen
- ✓ Matrixstrukturen in der Organisation abbilden
- ✓ vernetzte Projekte managen

Arbeiten Sie doch, wo Sie wollen

Alle Menschen, die viel am PC arbeiten, erleben gerade einen Paradigmenwechsel nach dem anderen. Bis vor Kurzem war es in den meisten Branchen noch streng reglementiert, ob und wann wer mobil arbeiten darf. Es war (und ist) mit mancher technischen Hürde verbunden. Doch jetzt ist mobile Arbeit fast zur Normalität geworden, man geht davon aus, dass die Kolleginnen und Kollegen »irgendwo« sind, eher selten in demselben Haus wie man selbst. Man trifft sich eher virtuell als auf dem Flur des Büros.

Für den Einzelnen kann dieses Arbeiten unabhängig vom Ort Lust oder Frust sein. Eine unserer Kolleginnen lebt beispielsweise seit Ende 2020 an der spanischen Mittelmeerküste. Was als »Überwinterung« geplant war, gestaltet sich nun anders – alle Trainings laufen ohnehin virtuell ab. Ein guter Internetanschluss und los geht's. Und nach getaner Arbeit mal kurz ins Meer gehüpft – nicht denkbar bis 2019. Andererseits bringt das mobile Arbeiten auch ganz neue und große Herausforderungen an die Selbstorganisation mit sich. Und erfordert eine tiefe Vertrauenskultur – in alle Richtungen. Die Zukunft wird hybrid sein. Was in den Nullerjahren schon einmal modern war, sich aber nicht durchgesetzt hat – das »non-territoriale Büro«, bei dem die Arbeitsplätze nicht den Personen zugeordnet sind – wird nun zur Selbstverständlichkeit in allen Neubauten. Das muss man nicht mögen. Aufzuhalten sein wird es nicht.

Freiheit auf der einen Seite, Vertrauen und Selbstorganisation auf der anderen. Starre Hierarchien und »Befehlsketten« sind vielerorts ebenso Geschichte wie zwanzig laufende Meter Aktenschrank.

Laptop, Tablet, Smartphone

Auch das ist in der Breite angekommen: das Firmen-Smartphone und/oder das zusätzliche Tablet. In manchen Bereichen, wie im Vertrieb beispielsweise, gibt es hier und da auch nur noch ein iPad, gar keinen Laptop mehr und erst recht keinen stationären PC.



Um damit produktiv zu arbeiten, braucht es neben der Hardware auch passende Software vielleicht auch spezielle Apps für die Prozesse in diesem Unternehmen. Die klassischen Laufwerksstrukturen, die außerhalb des Firmengebäudes nur per VPN-Tunnel erreichbar sind, sind für die mobile Arbeitswelt zwar möglich, aber doch sehr sperrig und gerade im Zusammenhang mit Microsoft Teams oft umständlich.

Vor einigen Jahren machte das Konzept »Bring Your Own Device« (BYOD) die Runde. Es hat sich mit der Zunahme der Bedeutung des Smartphones entwickelt und heißt nichts anderes, als dass Mitarbeitende ihre eigenen mobilen Endgeräte an den Arbeitsplatz mitbringen und zusätzlich zur Privatnutzung auch beruflich verwenden. Offiziell ist das meistens untersagt. Doch wie viele Kollegenkreise nutzen auf den privaten Geräten Messengerdienste ohne Freigabe durch die hausinterne IT? Und tauschen sich dort auch über Kunden, Projekte und Budgets aus? Hier ist »graue IT« bei der Arbeit zu sehen. Dann ist es schon besser, dieses Verlangen nach schnellem Austausch auf bessere Füße zu stellen. In den Teams-Chats hat man diese Form der schnellen Kommunikation ebenso – nur abgesichert unter dem Firmendach, sozusagen.

Ein weiterer Aspekt bringt die mobilen Endgeräte im Firmenkontext nach vorn: Microsoft legt den Fokus zunehmend auf die »First Line Workers«. Also den Menschen an der Maschine, in der Lagerhalle, auf der Baustelle. Der eben nicht seinen Arbeitstag auf dem Bürostuhl verbringt. Besonders diese Menschen dürfen wir bei der Digitalisierung nicht verlieren. Informationen müssen den Weg ebenso schnell und unkompliziert zu ihnen finden wie ins Vorstandssekretariat.

Strukturen – ja wo sind sie denn hin?

Möchten Sie heutzutage ein Organigramm einer Abteilung erstellen, bräuchten Sie nicht selten eine dritte oder gar vierte Dimension, um alles vollständig darzustellen. Die klaren Hierarchien des letzten Jahrhunderts haben das Land verlassen. Wir arbeiten alle agil und vernetzt und überall gleichzeitig. Oder? Nein, das soll hier nicht bewertet werden. Darüber ist schon mehr als ein Buch geschrieben worden. Nur so viel: Die klassischen Ablagestrukturen, die ja meist auch der Bereichsstruktur folgten, funktionieren einfach nicht mehr. Längst arbeitet man bereichs- und oft auch firmenübergreifend zusammen. Projektmitglieder sind gleichzeitig auch Gruppenleiter oder Assistenzen können andernorts eine Projektleitung innehaben und in einem weiteren Projekt Mitglied sein. Hat man in diesen Strukturen nur bereichsweise angelegte gemeinsame Laufwerke, also »Datensilos«, so bleibt nur die Möglichkeit, sich Dateien per E-Mail hin und her zu schicken. Das ist aufwendig, verbraucht viele Ressourcen und verursacht häufig auch ein Durcheinander bei der Versionierung. Dieses Vorgehen müssen wir hinter uns lassen. Doch was kommt stattdessen? Das ist das große Fragezeichen. Die Zusammenarbeit in einer virtuellen Umgebung braucht dringend Spielregeln.

Alles agil?

Bei einer Umfrage unter Mitarbeitenden eines Automobilkonzerns, was denn agiles Arbeiten bedeute, erhielten wir folgende Antworten:

- ✓ viele Tools auf einmal bedienen können
- ✓ selbstbestimmt arbeiten



- ✓ gleichzeitig viele Plattformen auf einmal
- ✓ sich flexibel auf neue Prozesse einstellen – hineinfuchsen
- ✓ 15 Sachen gleichzeitig – flexibel sein – da anpacken, wo Hilfe nötig ist
- ✓ Verantwortung abgeben und übernehmen
- ✓ schleicht sich in den Alltag rein
- ✓ flexibel sein – Entscheidungsfreiheit erhalten; »do it«, ich habe Vertrauen
- ✓ flexibel auf Veränderungen reagieren – verschiedene Plattformen bedienen
- ✓ Versuch, aus alten Mustern auszubrechen – Multitasking
- ✓ Aufbruch, neue Arbeitswelten, Komplexität managen, Effizienz und Schnelligkeit
- ✓ Arbeiten in Sprints im Gegensatz zu Wasserfall

Wie sehen Sie das? Was bedeutet für Sie »agiles Arbeiten«?

Notieren Sie sich doch gleich jetzt ein paar Punkte, was für Sie »agiles Arbeiten« ist, und lesen Sie erst dann weiter.

Was bedeutet Agilität?

Agilität im ursprünglichen Sinn ist:

- ✓ produktorientiert mit einem Fokus auf ständiger iterativer Verbesserung;
- ✓ Offenheit in jede Richtung durch Rückkopplung (Feedback) und Kommunikation auf Augenhöhe;
- ✓ rhythmisiert in gemeinsam festgelegten Zyklen mit Timeboxing;
- ✓ eine weitgehend hierarchiefrei selbst organisierte Teamarbeit;
- ✓ eine Arbeitsweise, die ständig in Bezug auf den Stand transparent ist (Boards);
- ✓ eine Arbeitsweise mit klaren Rollen und Aufgaben.

Das Konzept der Agilität kommt aus der Softwareentwicklung und ist im agilen Manifest (siehe <http://agilemanifesto.org>) verankert.

Agil und Agilität sind Modebegriffe geworden, die oft nicht mehr viel mit dieser Ursprungsidee zu tun haben. Die dahinterliegenden Konzepte können uns helfen, mit einer veränderten Welt, manche nennen sie VUCA-Welt (volatil, unsicher, komplex, ambivalent), besser zurechtzukommen.

Es ist die größte und komplexeste Herausforderung: in dieser sich rasch ändernden und in einer fundamentalen Disruption begriffenen Arbeitsumgebung Leitlinien zu schaffen, die so viel Orientierung geben wie nötig, aber auch so viel Freiheit lassen wie möglich. Vertrauen, Könnerschaft, Flexibilität und Fokussierung sind die wichtigsten Eigenschaften – auf jeder Hierarchieebene und über alle Branchen hinweg.

Clouddatenbank statt Dateisystem

Mögen Sie Bäume? Nein, ich rede nicht vom Apfelbaum oder von der Buche – ich meine Ordnerbäume, also die Art der Ablagestrukturen, die sich auf klassischen Dateisystemen aus Ober- und Unterordnern ergeben. Die sich immer weiter verzweigen und sich in manchen Unternehmen zu wahren Urwäldern entwickelt haben. Symbolisch sehen Sie einen solchen Baum in Abbildung 1.1.

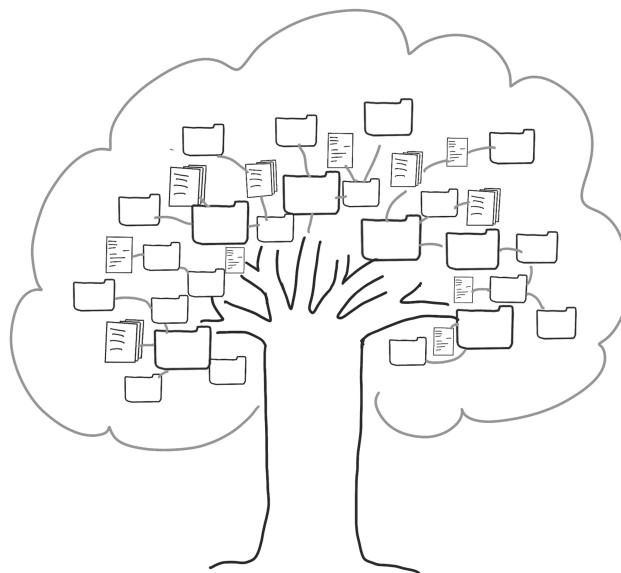


Abbildung 1.1: Gewachsener Ordnerbaum

Daran haben wir uns gewöhnt. Auch an die Unzulänglichkeiten. Es ist zum Beispiel nicht immer eindeutig, in welchen Zweig und in welchen Ordner ein bestimmtes Dokument gehört. Nicht selten ist die Antwort »sowohl als auch«. Das könnte entweder gar nicht oder mit einer Kopie (schlechter) oder einer Verknüpfung (besser) gelöst werden.

Eher unproblematisch ist das ganze Thema bei allen stark strukturierten Prozessen. In der Buchhaltung etwa oder im Personalwesen. Doch gerade dort gibt es die einfache Ablage auf den Laufwerken immer weniger, wird sie ersetzt durch Datenbanksysteme, die die Dateien aufnehmen, verschlagworten und zuordnen.

Also: Je stärker strukturiert ein Prozess ist, umso einfacher gelingt die Zuordnung der einzelnen Informationen.

Ohne Konventionen geht es nicht

Denken wir noch etwas weiter zurück – ans Büro, das alle Informationen auf Papier ablegt: Wände voller Aktenordner, Kellerregale voller Archivschachteln. Wenn Sie je mit einer solchen Papierablage gearbeitet haben, versuchen Sie sich zu erinnern: Haben Sie in diesen Akten immer auf den ersten Griff das Dokument gefunden, das Sie haben wollten? Nein? Dann ging es Ihnen wie den meisten Menschen. Wenn aber doch, gab es für diese Ablage mit Sicherheit eine Person, die dafür sorgte, dass alles richtig einsortiert wurde. Die Regeln erstellt hat, wie die Ordner zu benennen sind und welche Unterteilungen in welcher Reihenfolge mit welcher Beschriftung wo genau einzuhelfen sind. Es gab also Regeln – Konventionen – für diese Aktenablage. Und diese brauchen wir in Zukunft auch. Vielleicht dringender denn je.

Dokumente in gemeinsamen Speichern zu organisieren war noch nie eine leichte Übung. Wie für die papierhafte Ablage muss es auch für die gewohnten Laufwerke Regeln geben, wie Dinge getan werden. Von allein entsteht keine Ordnung. Auch in der Vergangenheit gab es keine DIN-Norm für die Ablage. Wir mussten damals und müssen heute die passenden Regeln individuell festlegen. Was allerdings nichts mit Beliebigkeit zu tun hat!



Ablage ist keine Demokratie!

Lassen wir die Bäume hinter uns

Die festen hierarchischen Strukturen sind also auf mehreren Ebenen in Auflösung begriffen. Und damit taugen auch die gewohnten Dateisysteme nicht mehr wirklich für die Zukunft. Zu vernetzt sind viele Prozesse, zu schnell ändern sich Strukturen. Wir sehen es schon daran, dass die nach Abteilungen gegliederten Gruppenlaufwerke auf den Servern in Unternehmen schon lange nicht mehr für die Zusammenarbeit taugen, weil allzu oft kein gemeinsamer virtueller Raum für die Beteiligten da ist. Mit Microsoft Teams erhalten wir nun die Möglichkeit, rasch und flexibel neue gemeinsame Räume für Dateien zu schaffen. Diese können intern und – wenn es vom Administrator nicht eingeschränkt wurde – auch extern geteilt werden.

Filtern ist das neue Suchen

Was assoziieren wir eigentlich mit »Suchen«? Da ist der Gedanke: »Ich weiß nicht, wo es ist, habe es verlegt, also muss ich suchen.« Suchen impliziert ein Problem. Wenn ich weiß, wo die Datei ist, muss ich nicht suchen. Wenn ich die Metadaten einer Datei kenne und danach filtere, suche ich auch nicht – ich filtere. Dennoch reden wir von der Suche – wobei wir eher nach bekannten Kriterien filtern. Im Englischen heißt es öfter »Find« statt »Search«.

Vielleicht tun wir uns darum so schwer damit? Weil Suchen als eine tunlichst zu vermeidende Tätigkeit gilt? Oder doch eher, weil wir seit sehr vielen Jahrzehnten gewohnt sind, in Hierarchien zu denken und nach der »Ober- und Unter-Ordnung« Ausschau halten? Finden wir diese nicht, halten wir die Sache für chaotisch. Zumindest insgeheim. Doch mal ehrlich: Wer räumt das Internet auf? Das ist eine hochchaotische Angelegenheit, die trotzdem funktioniert.



Zugegeben, der Vergleich hinkt. Doch das Grundprinzip ist dasselbe: Die einzelne Information, das einzelne Dokument wird verschlagwortet. Für diese Verschlagwortung muss es innerhalb des Unternehmens Regeln geben. Dann kann die Information über gezielte Filter- und Sortierroutinen immer im passenden Kontext gefunden werden. Und das ist besser als die starren und oft überladenen Ordnerstrukturen.

Um uns auf diese neuen Herangehensweisen einzulassen, mag es wichtig sein, sich klarzumachen, dass das, was wir bisher hatten – nämlich Tausende E-Mails und Abertausende Laufwerksordner –, keineswegs das Optimum des Informationsflusses sind. Wir sind es lediglich so gewohnt.



