

STARTE DEINE MISSION!

NEU ENTDECKEN. NEU VERNETZEN. NEU ANWENDEN.



Foto: GASAG

Digital Collaboration – Die Reise der GASAG Gruppe zu neuen Formen der Zusammenarbeit.

Wir schreiben das Jahr 2018: Die GASAG, ein Unternehmen mit über 170-jähriger Tradition, macht sich mit der Initiative „XPLORE“ auf den Weg in die digitale Zusammenarbeit. Dass XPLORE eine längere, wegweisende Reise und kein Kurztrip ist, verrät schon die Bildsprache: Rakete und Weltraumabenteurer machen in der internen Kommunikation deutlich, dass hier für das Unternehmen unbekannte Welten entdeckt und erforscht werden.

Ein interdisziplinäres Team aus Entdeckerinnen und Entdeckern unterschiedlicher Unternehmensbereiche hat sich auf gemacht, um neue Arbeitswelten für die GASAG-Gruppe zu erkunden und dabei sukzessive alle Beschäftigten mitzunehmen. Die Ziele sind von Beginn an von der kleinen agilen Gruppe der Digital-Antreiber klar formuliert: die virtuelle Zusammenarbeit in der Gruppe intensivieren, Nutzerorientierung verbessern und die digitalen Kompetenzen aller Beschäftigten ausbauen. Gelebte Kollaboration, Vernetzung und offener Austausch sowie Zusammenarbeit in vernetzten Strukturen aller Beschäftigten sind die kulturellen Zielstellungen, die XPLORE leiten. Dazu braucht es ebenso die Veränderung von bisherigen Haltungen und Verhaltensweisen. „Uns war sehr schnell klar, dass ein derartiger Veränderungsprozess kontinuierlich begleitet und gefördert werden muss und kein Selbstläufer ist. Der Schlüssel liegt darin, die Vorteile von Cloud-basierter Zusammenarbeit aufzuzeigen, welche nun jederzeit, von

überall und in Echtzeit möglich ist“, sagt Ronny Stamm, Leiter Informationsmanagement bei der GASAG. Durch die Arbeit mit den digitalen Zusammenarbeitswerkzeugen ist es möglich, indirekt an den kulturellen Zielstellungen und persönlichen Haltungen zu arbeiten. Durch die gemeinsamen Datenzugriffe und Chats wird Transparenz und Feedback gefördert.

„Wir wollten eine offene Feedbackkultur etablieren und damit gleichzeitig eine neue Lernkultur schaffen. Das Verankern eines agileren Mindsets auf allen Ebenen der Organisation und die stärkere Beteiligung aller Kolleginnen und Kollegen ist ein weiteres Ziel. Wenn es uns dann noch gelingt, so viele Beschäftigte wie möglich zu vernetzen und die interdisziplinäre Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu fördern – auch über Gesellschaften hinweg – dann wäre sehr viel erreicht“, beschreibt Dr. Freya Schwarzbach, Leiterin der strategischen Personalentwicklung, die weiteren Zielsetzungen. Zudem soll Veränderung auch Spaß machen und Lust darauf, etwas Neues auszuprobieren.

Neben der Veränderungsbegleitung stehen auch die Kompetenzen im Umgang mit digitalen Kollaborations-Tools im Mittelpunkt. „Unter den Beschäftigten sind digitale Kompetenzen sehr heterogen ausgeprägt – von App-organisierten Agile-Expertinnen und Experten bis zu Beschäftigten, die ausgedruckte E-Mails in die Postmappe legen, sind alle Stadien digitaler Kompetenz vertreten“,

berichtet Kati Nadj, Change Managerin im HR Bereich, die die Initiative leitet. Die digitalen Werkzeuge von Office 365 wurden zuvor, obwohl sie grundsätzlich jedem offenstanden, nur von wenigen genutzt.

Der Beginn der Reise, flächendeckende Kommunikation sowie Befähigungsangebote

XPLORE ist eine Initiative, die zunächst als Graswurzelprojekt aus einer kleinen, interdisziplinären und hierarchieübergreifenden Gruppe von Change-Pionieren heraus entstand. Von Beginn an unterstützt die auf digitalen Wandel und kollaborative Arbeitsweisen spezialisierte Beratung AviloX als externer Partner. In initialen Workshops erarbeitete das Team gemeinsam den Rahmen des Veränderungsprozesses. Nach einem halben Jahr Vorbereitungszeit ging XPLORE in der Gesamtorganisation „live“. Den Startschuss gab der Vorstand mit einer Videobotschaft. Um die Aufmerksamkeit aller Beschäftigten zu bekommen, wirkten Plakate an allen Standorten sowie eine dem Intranet vorgeschaltete Projekt-Website zum Launch als Teaser.

Doch die Vermittlung der Möglichkeiten der Office 365-Welt und den Nutzen, den das Unternehmen und Beschäftigte daraus für sich ziehen können, braucht viel Überzeugungsarbeit und Spaß an der Umsetzung. In zahlreichen Roadshows informierte und motivierte XPLORE Fachbereiche und Teams in der gesamten GASAG-Gruppe. Eine vom Projektteam eingerichtete Yammer-Gruppe fungiert seit dem Start als zentrales Forum der Community. Im XOFFICE, einem analogen Anlaufpunkt, erhalten interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Informationen offline und individuelle Beratung. Insbesondere durch den intensiven persönlichen Kontakt zu allen Interessengruppen, konnte die Einstiegshürde für viele Beschäftigte verringert werden.

Wichtige Stakeholder band XPLORE sehr eng in die Arbeit respektive das XPLORE-Team selbst ein und überzeugte so vom Mehrwert der Initiative. Insbesondere die von XPLORE begleiteten Expeditionsteams lieferten als Piloten Beispiele für handfesten Nutzen und sind seither begeisterte Protagonisten.

„In allen Piloten sind auch bewusst die jeweiligen Führungskräfte Teil des Teams und lernen gemeinsam mit ihrem Team die neuen Möglichkeiten der Zusammenarbeit“, erläutert Kati Nadj.

Ein bedeutender Teil sind zudem die allen Beschäftigten offenstehenden Befähigungsangebote, die vom Anwender hergedacht sind. Die Kurztrainings sind von den jeweiligen Anwendungsfällen der Nutzer heraus konzipiert, so dass der Mehrwert direkt deutlich wird. So eröffnen beispielsweise die Module „Zusammenarbeit in Teams und Projekten“ oder „Den Tag mit Office 365 organisieren“ oder „Mobil und an verschiedenen Orten arbeiten“ neue Möglichkeiten. Zusätzlich wird das Training für Führungskräfte „Führung

und Zusammenarbeit im digitalen Raum“ angeboten, dass die digitale Kommunikation mit unterschiedlichen Rollen simuliert, um die Herausforderungen kennen und handhaben zu lernen. Die neuen Möglichkeiten des Cloud-basierten Arbeitens, die Office 365-Werkzeuge oder Spezialanwendungen werden nicht nur in den Präsenztrainings vorgestellt, sondern auch in Webinaren, Videos oder Online-Tutorials vermittelt.

Permanente Anpassungen und Veränderungen

XPLORE ist in stetigem Wandel. Das Team lernt kontinuierlich hinzu, erfährt selbst ständig Neues, entwickelt sich weiter und trägt diese Erkenntnisse strukturiert ins Unternehmen. Zeitgleich werden durch das Team agile Methoden und Praktiken wie Scrum, Kanban, Design Thinking oder MVP erprobt. Was nicht passt, wird verworfen – kontinuierliches Lernen in der digitalen Transformation. Erfahrungen, die das Team gestärkt haben, Entscheidungen zu hinterfragen oder zu revidieren und als Chance zu begreifen. Feedback von innen und außen kann so vom Team bearbeitet und zügig in den nächsten Schritten einbezogen werden.

Um die Wirkung der Maßnahmen zu messen, werden mehrmals jährlich Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Mit dem sogenannten XPLORE RADAR wird überprüft, ob sich die Zusammenarbeit in der GASAG-Gruppe verändert und welche kulturellen Auswirkungen sich ableiten lassen. Zudem misst die Umfrage den Wirkungsgrad der XPLORE-Maßnahmen hinsichtlich der Veränderungen in der virtuellen Zusammenarbeit. Auch der Bedarf an zusätzlichen Trainingsangeboten wird ständig ermittelt. Aus den Ergebnissen leitet das Team neue Angebote ab, die Vernetzungscharakter haben und zum Erfahrungsaustausch

anregen. Hinzukommen viele positive, qualitative Rückmeldungen der GASAG-Beschäftigten.

Erste Ergebnisse: Auf einem guten Weg aber noch nicht am Ziel

Vor Beginn der XPLORE-Initiative waren OneDrive und Teams nahezu unbekannt. Mittlerweile nutzen 60 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beide Tools im Alltag. Nachrichten im Chat, Anrufe und Videokonferenzen über Teams nehmen stetig zu.

Gut 54 % der Beschäftigten nutzen den Yammer-Kanal für Information und Diskussion.

Anhand der Tool-Nutzung kann abgelesen werden, dass die neuen Formen der virtuellen Zusammenarbeit greifen. Immer mehr Teams, Abteilungen und Bereiche ziehen mit ihren Daten in die Cloud. Das lässt sich nur durch eine konsequente Sinnvermittlung und eine transparente Vorteilsargumentation realisieren.

Neben den zahlreichen neuen inhaltlichen Themen, die durch XPLORE entstanden sind, ist das organisationsübergreifende Miteinander Vorbild für die Umsetzung von Themen geworden. Die Berücksichtigung vielfältiger Perspektiven ist



dabei essenziell. „Mit XPLORE haben wir die Entwicklung von Organisation, Teams und Menschen vereint und die Verknüpfung von unterschiedlichen Lernebenen hergestellt, die sich wechselseitig unterstützen. Individuelles Lernen als ein wesentlicher Baustein der Personalentwicklung findet nur dann Anwendung und führt zu realem Lernen in Unternehmen, wenn auch im Team und in der Gesamtorganisation der Boden hierfür bereit ist“, fasst Kati Nadje die Entwicklung zusammen.

Ein Bündel an Maßnahmen ist dabei nötig, damit alle Beschäftigten mitgenommen und unterstützt werden. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist dabei die Kombination von analogen und digitalen Befähigungs- und Vernetzungsangeboten. Beziehungen, die face-to-face im gemeinsamen Erleben entstehen, sind auch hier der Hebel, um nachhaltig virtuelle Arbeitsweisen zu fördern. XPLORE sorgt so dafür, dass das Unternehmen und alle Beschäftigten, standortunabhängig in der neuen Arbeitswelt ankommen. Das nächste Etappenziel hat sich das cross-funktionale Kulturteam bereits gesteckt. Neben der weiteren Verstetigung der Digitalkompetenzen und der gruppenübergreifenden Zusammenarbeit stehen vor allem neue (agile) Methoden und Praktiken sowie kreative Lernformate im Fokus. Die Reise hat begonnen, ist aber noch lange nicht zu Ende. //

 www.gasag.de

Autoren:

DR. FREYA SCHWARZBACH

Leiterin strategische Personalentwicklung



KATI NADJE

Change Managerin HR



RONNY STAMM

Leiter Informationsmanagement



Energie-Experten lesen unsere Artikel und Ihre Stellenanzeigen.

Finden Sie jetzt gezielt Fach- & Führungskräfte der Energie-Branche!

- ⊕ Veröffentlichung auf dem führenden Informationsportal der Energiewirtschaft
- ⊕ Mehrwert durch Präsenz auf weiteren Energieportalen wie **www.energycareer.net**
- ⊕ Große Reichweite, kleiner Preis: 495,- €
- ⊕ Optional mit Newsletter- und Bannerpräsenz



ener|gate
messenger[⊕]
besser informiert.

jobs.energate-messenger.de