

Immer im Wandel bleiben

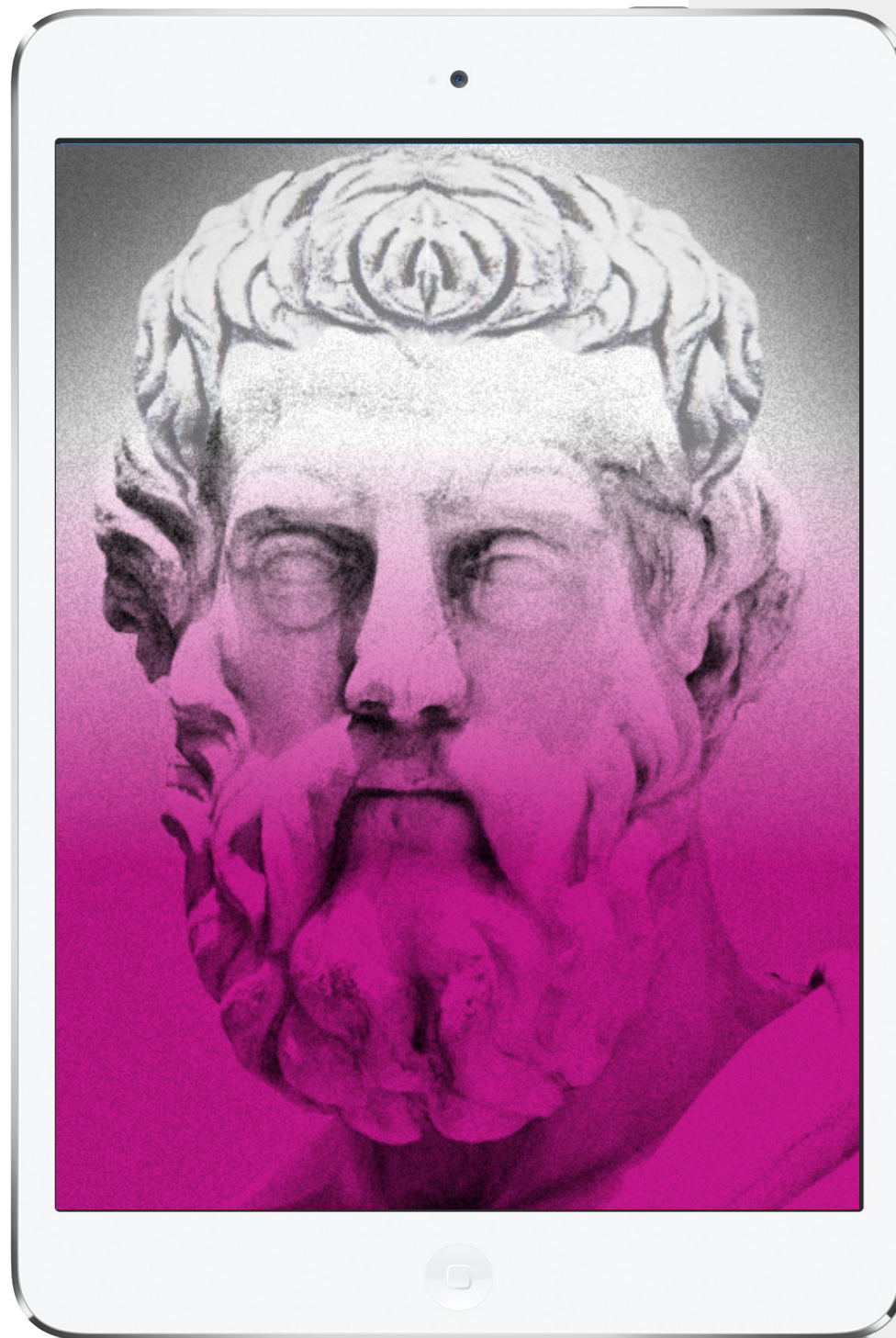
VON SVEN LECHTLEITNER

Die digitale Transformation bringt Veränderung mit sich – für Arbeitgeber und Mitarbeiter gleichermaßen. Innovative Prozesse und neue Technologien lösen in vielen Organisationen einen Wandel aus. Doch wie verändert sich dadurch Unternehmenskultur?

Wir kaufen online ein, wir kommunizieren per Messenger-App, wir streamen Videos und Musik – die Digitalisierung ist schon längst fester Bestandteil unseres Lebens. Wem sich die neuen Technologien vor einigen Jahren noch als unwirkliches Zukunftsbild darstellten, der ist heute mitten in der Wirklichkeit angekommen. Smartphone und Tablet-PC sind im Alltag ständig griffbereit und kaum mehr wegzudenken. Die junge Generation ist ständig online. Ihre Erwartungen an eine moderne und digitale Arbeitswelt, aber insbesondere auch technologische Entwicklungen und dynamische Geschäftsfelder, erfordern in Unternehmen ein Umdenken. Nur wer sich kontinuierlich anpasst, wird diesen Wandel erfolgreich meistern und wettbewerbsfähig bleiben.

„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“

Heraklit



Digitalisierung im Fokus – extern wie intern

Wie unterschiedlich stark einzelne Branchen von der Digitalisierung betroffen sind, weiß Sapthagiri Chapalapalli, Vice President und Geschäftsführer in Deutschland bei Tata Consultancy Services (TCS). Gemeinsam mit Bitkom Research hat einer der weltweit führenden Anbieter von IT-Services die Studie „Die zwei Gesichter der Digitalisierung“ durchgeführt. Das Ergebnis: Die Branchen Automobil, Chemie und Versicherung sind digitale Vorreiter. Aber gleichzeitig zeigt die Studie auch: Einige Unternehmen investieren proaktiv in digitale Innovationen, andere zögern. Das gilt für die verschiedenen Branchen ebenso. Als Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen schreibt sich TCS eine Schlüsselrolle beim Digitalisierungsprozess seiner Kunden zu: „Wir helfen Vorreitern bei der Skalierung und Nachzüglern bei der Definition einer Digitalstrategie“, sagt Chapalapalli. Doch auch intern spielt Digitalisierung bei TCS eine wesentliche Rolle. So hat das Unternehmen weltweit die digitalen Fähigkeiten von rund 180.000 Mitarbeitern im vergangenen Jahr weitergebildet. Gleichzeitig gestaltet TCS interne Plattformen und Prozesse neu, um vollständig agil zu sein.

„Die Digitalisierung ist ein entscheidender Trend, der mit großer Geschwindigkeit das Verhalten unserer Kunden verändert“, beschreibt Georg Rohleder, Personalchef bei der HypoVereinsbank, die Spezifika seiner Branche. „Für uns als Bank folgt daraus, das Stammgeschäft zu transformieren und neue Geschäftsfelder zu eröffnen.“ So hat das Unternehmen im Privatkundengeschäft neuartige digitale Zugangswege zu Produkten, Services und Beratung etabliert. Darüber hinaus entwickelt und implementiert die Bank kontinuierlich neue digitale Lösungen in allen Geschäftsbereichen. „Das verlangt eine große Flexibilität und Veränderungsbereitschaft von allen Mitarbeitern“, weiß Rohleder. Bei Veränderungsprozessen innerhalb der Geschäftsbereiche und der Organisation begleitet die HypoVereinsbank ihre Mitarbeiter mit darauf abgestimmten Schulungsprogrammen für digitale Produkte, Services und Vertriebswege. „Bei zukunftsweisenden Ideen für unsere Bank sind die Mitarbeiter mit ihrem Fachwissen sehr wichtige Innovationstreiber“, sagt Rohleder.

„Wir haben das Mikromanagement aufgelöst und uns davon verabschiedet, Schlagzahlen im Vertrieb oder Verrechnungssätze zu kontrollieren.“

Ralf Eisenbeiß
Pressesprecher bei Franz & Wach

„Austausch untereinander in immer wieder neuen Teams bringt Flexibilität und Geschwindigkeit, die für die digitale Transformation notwendig sind.“

Sapthagiri Chapalapalli
Vice President und Geschäftsführer in Deutschland
Tata Consultancy Services

Strukturen agil gestalten

Von der Digitalisierung stark betroffen sind ebenfalls Unternehmen sowie Beschäftigte der Pharmabranche. „Dies nimmt man im ersten Moment zwar gar nicht so an, aber Big Data ist von starker Relevanz“, sagt Manfred Koch, HR Director bei AbbVie Deutschland. Das Pharmaunternehmen entwickelt Biopharmazeutika und ist spezialisiert auf schwerste Erkrankungen wie beispielsweise Blutkrebs. „Forschung ist eines unserer zentralen Tätigkeitsfelder. Tools und Computermodelle, die Berechnungen vornehmen, sind dafür essenziell.“ Mit weltweit 28.000 Mitarbeitern konkurriert AbbVie auch mit kleineren Biotech-Unternehmen. Eine schnell agierende Organisation spiele daher hinsichtlich Wettbewerbsfähigkeit eine wesentliche Rolle. „Wir möchten dem Anspruch eines agilen BioPharma-Unternehmens nachkommen. Das ist ein permanenter Veränderungsprozess. Alle internen Prozesse prüfen wir hinsichtlich Agilität und passen sie an“, so der HR Director. Und: Jeder Beschäftigte bei AbbVie verwendet digitale Technologie – sei es die Nutzung von WebEx-Konferenzen oder das iPad beim Außendiensttermin. Koch sieht die Aufgabe von HR darin, die entsprechenden Fähigkeiten bei jedem einzelnen Mitarbeiter für das Tagesgeschäft aufzubauen. Dafür befasst sich ein Projektteam mit Digitalisierung im Alltag und unterstützt Mitarbeiter. Tools sollen Fortschritt ermöglichen, die Mitarbeitermotivation dürfe dabei keineswegs leiden.

Vor allem intern macht sich das Unternehmen Franz & Wach Personalservice die Digitalisierung zunutze. „Wir versuchen komplizierte Strukturen aufzulösen“, sagt Ralf Eisenbeiß, Pressesprecher bei Franz & Wach. Der Personaldienstleister möchte durch ein Programm Aufgaben ersetzen und schneller agieren. Dies betrifft vor allem das Bewerber- und Anfragemanagement. Schnelle Reaktionen auf Anfragen und Bewerbungen seien für das Unternehmen sehr wichtig – und mit schnell meint Eisenbeiß innerhalb von 24 bis 48 Stunden. „Dann aber auch mit Interessenten in Kontakt zu bleiben, ist aufgrund der Situation auf dem Bewerbermarkt von Bedeutung. Diesen Kommunikationsprozess stützen wir auf digitale Algorithmen“, sagt Eisenbeiß. Zudem ermöglichen Programmfeatures wie eine Volltextsuche über alle Dokumente ein schnelleres Kandidaten-Matching. Aber Franz & Wach erhofft sich auch in anderen Bereichen digitale Unterstützung. „Das neue Arbeitnehmerüberlassungsgesetz macht Entlohnung zukünftig komplexer. Dafür benötigen wir eine Software, die unter anderem Überlassungszeiten und Durchschnittsgehälter berechnet“, sagt Eisenbeiß. Doch ein digitaler Prozess könne nur den Standard abdecken – alles andere müssten die Mitarbeiter leisten. „Digitalisierung darf nicht zum Hemmschuh werden. Flexibilität ist das zentrale Element unserer Branche und menschliche Erfahrung ist die Inspiration erfolgreichen Matchings“, so Eisenbeiß.

Digital Natives prägen Kulturwandel

Für viele Unternehmen geht mit der Digitalisierung ein Kulturwandel im Inneren einher. Eine wesentliche Rolle bei der digitalen und kulturellen Entwicklung im Unternehmen spielen die Mitarbeiter. Sie erleben sich lockernde Hierarchien und sich verändernde Führung und Kommunikation. Gleichzeitig sind sie mit technologischen Entwicklungen und zunehmend agiler werdenden Strukturen konfrontiert. „Die Digitalisierung führt zu einer immer höheren Geschwindigkeit in einer Organisation“, findet Georg Rohleder von der HypoVereinsbank. „Deshalb unterstützen wir den digitalen Wandel nicht nur aktiv in der Technik und durch entsprechende Fortbildungsmaßnahmen: Mit der Initiative E-Culture treiben wir auch den digitalen Wandel in der Unternehmenskultur voran.“ Dazu initiiert die HypoVereinsbank zahlreiche Maßnahmen zu digitalen Veränderungen im Unternehmen wie Coding-Workshops oder Digital-Community-Events. Dies gebe Mitarbeitern Impulse, wie Banken technologische Innovationen besser für die Dienstleistung am Kunden nutzen können. Aber ebenso prägt der digitale Wissenstransfer die Kultur des Finanzunternehmens. Dazu vernetzt die HypoVereinsbank mit dem sogenannten Reverse-Monitoring Vertreter des Topmanagements mit Trainees als Mentoren zu digitalen Trendthemen. „So entsteht ein aktiver Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen ‚Digital Immigrants‘ und ‚Digital Natives‘ auf freiwilliger Ebene. Dieser Austausch ist enorm wichtig und wird auf beiden Seiten sehr gut angenommen“, sagt Rohleder.

„Die Digitalisierung führt zu einer immer höheren Geschwindigkeit in einer Organisation.“

Georg Rohleder
Personalchef bei der HypoVereinsbank

Als eine Organisation mit flachen Strukturen und funktionsübergreifenden Teams beschreibt Sapthagiri Chapalapalli das Konzept der Agilität bei TCS. Dies sei ein kontinuierlicher Prozess, den TCS-Mitarbeiter kennen. „Vorteil ist der Austausch untereinander in immer wieder neuen Teams. Das bringt Flexibilität und Geschwindigkeit, die für die digitale Transformation notwendig sind“, sagt Chapalapalli. Vor allem aber prägt eine Tatsache die Unternehmenskultur bei TCS: Mehr als 80 Prozent der TCS-Mitarbeiter weltweit zählen zu den Digital Natives. Durch den Umgang der jungen Mitarbeiter mit Technologie erhalte TCS viele Impulse. „Gerade diese jüngeren Mitarbeiter wünschen sich eine offene Kommunikation, direktes und unmittelbares Feedback sowie eine einfache Nutzung der entsprechenden Werkzeuge, die sie von Social-Media-Plattformen oder ihrem Smartphone kennen“, so der Vice President Central Europe. Ganz konkret verändere dies zum Beispiel in der Mitarbeiterführung den Performance-Management-Prozess: Dieser ist bei TCS zwar bereits seit mehreren Jahren digitalisiert, aber die Bedeutung der Ziele nehme ab und die der Mitarbeiterentwicklung zu. Auch die Zeit zwischen einzelnen Feedbackrunden werde kürzer.



Transformation: Eine Frage der Kultur



Start-up-Kultur und Freiraum auf Bereichsebene

„Agilität bedeutet nicht gleichzeitig auch flexible Arbeitsbedingungen“, weiß HR Director Manfred Koch von AbbVie. Dennoch haben sich diese bei AbbVie durchgesetzt. „Die Entwicklung moderner Arbeitsbedingungen haben wir beobachtet, unterstützt und für Mitarbeiter eingeführt. Wir haben großen Freiraum geschaffen.“ So benötigen Mitarbeiter, wenn sie von zu Hause aus arbeiten, entsprechende Technologien. Das BioPharma-Unternehmen erhalte positives Feedback von seinen Beschäftigten, die Belegschaft schätze die Arbeitsbedingungen. Und: AbbVie hat am Standort Wiesbaden im Rahmen eines Umzugs das Gebäude neu entwickelt. Dazu zählen Smart-Work- und Open-Space-Konzepte. „Unsere Mitarbeiter haben das nicht als Evolution oder Bruch erlebt, sondern waren eingebunden und haben den Prozess aktiv mitgestaltet. Auch aus diesem Grund können die Mitarbeiter die Rahmenbedingungen gut annehmen. Dies ist ein wesentlicher Schritt des kulturellen Wandels bei uns im Unternehmen“, sagt Koch. Darüber hinaus setzt AbbVie auf Teamarbeit. Mitarbeiter sind in Teams integriert. Sie arbeiten ebenso vor Ort und sind so an das Unternehmen gebunden. „Es gibt feste Einbindungen in Teams. Wir räumen zwar viele Freiräume ein, aber wichtig ist auch der Austausch und die Absprache mit den Kollegen.“

„Wir möchten dem Anspruch eines agilen BioPharma-Unternehmens nachkommen. Das ist ein permanenter Veränderungsprozess.“

Manfred Koch
HR Director bei AbbVie Deutschland

Der Personaldienstleister Franz & Wach hat vor kurzem seine Führungskultur stark verändert. Im Jahr 2015 startete ein intensiver Prozess zur Unternehmensstrategie. Das Ziel: unter die Top 25 der Branche zu kommen. Etwa zehn Monate hat sich der Personalservice Zeit genommen, unter anderem Unternehmenswerte und Verantwortung im Unternehmen neu zu definieren. „Wir haben das Mikromanagement aufgelöst und uns davon verabschiedet, Schlagzahlen im Vertrieb oder Verrechnungssätze zu kontrollieren. Wir haben Kompetenzen neu aufgeteilt“, sagt Ralf Eisenbeiß. Das Ergebnis: Keine Zeiterfassung mehr, nur noch Vertrauensarbeitszeit sowie eine unbegrenzte Anzahl an Urlaubstagen. Das werde positiv angenommen, niemand sei über Monate weg. Klar ist: „Die Niederlassungen müssen auch bei Urlaub besetzt sein. Aber das regeln die Teams unter sich. Hier ist Führung gefragt, damit es innerhalb von Teams funktioniert. Die agile Führung spielt dabei eine wesentliche Rolle“, ist sich Eisenbeiß sicher. Das Personaldienstleistungsunternehmen setzt verstärkt auf das Vertrauen, dass ein Mensch sich entwickeln und etwas erreichen möchte. Eines der grundlegenden Prinzipien stelle unternehmerisches Denken und Handeln dar. Jede Niederlassung müsse sich letztendlich wie ein Start-up verhalten – schauen, wo die Kunden sind und welche Nische sie bedienen können. „Dazu haben wir auch unsere Hierarchien verflacht – früher gab es fünf Ebenen, heute sind es zwei weniger. Die Aufgaben wurden umverteilt. Es herrscht jetzt eine Hands-on-Mentalität, man muss sehen, wo die Arbeit ist“, so Eisenbeiß. Diese Unternehmenskultur schätzen Mitarbeiter und Bewerber gleichermaßen.

Darüber hinaus: Unternehmenskultur – insbesondere im Hinblick auf Digitalisierung – ist nicht nur auf Mitarbeiter beschränkt. So handhabt es zumindest TCS. Das Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen arbeitet mit 220 europäischen Universitäten und Schulen zusammen. Das Ziel: Junge Menschen für IT zu begeistern. „Dazu haben wir unterschiedliche Programme mit mehr als 70.000 Teilnehmern“, sagt Chapalapalli. „Denn digitale Fähigkeiten gewinnen in nahezu allen Berufen an Wichtigkeit.“

