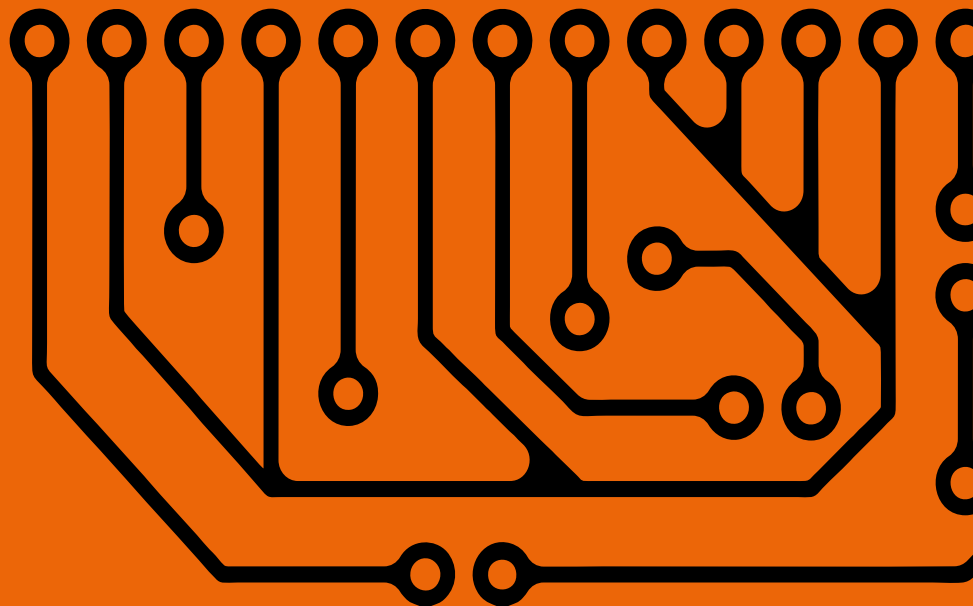
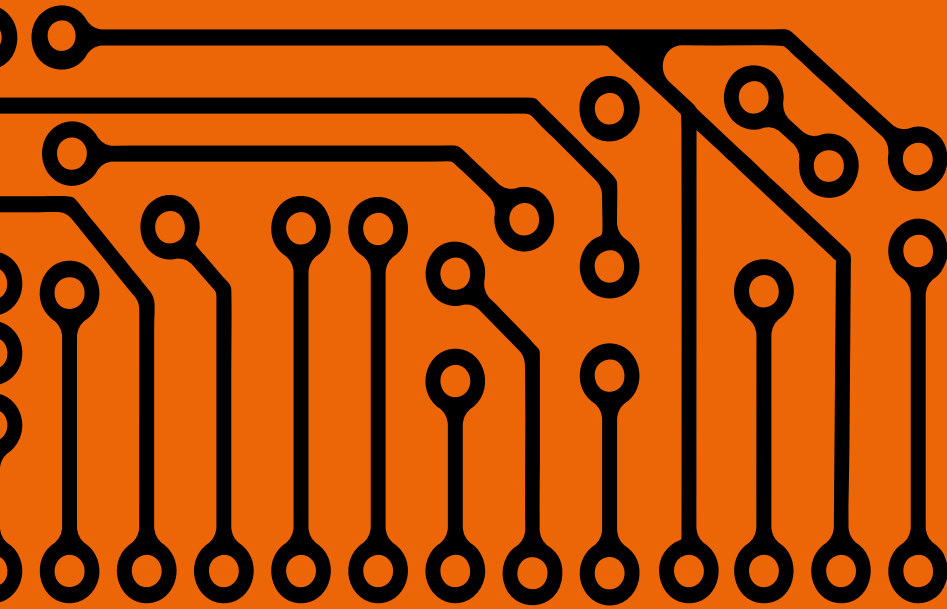


Abschied von der zentralen Steuerung Renaissance oder Bedeutungsverlust

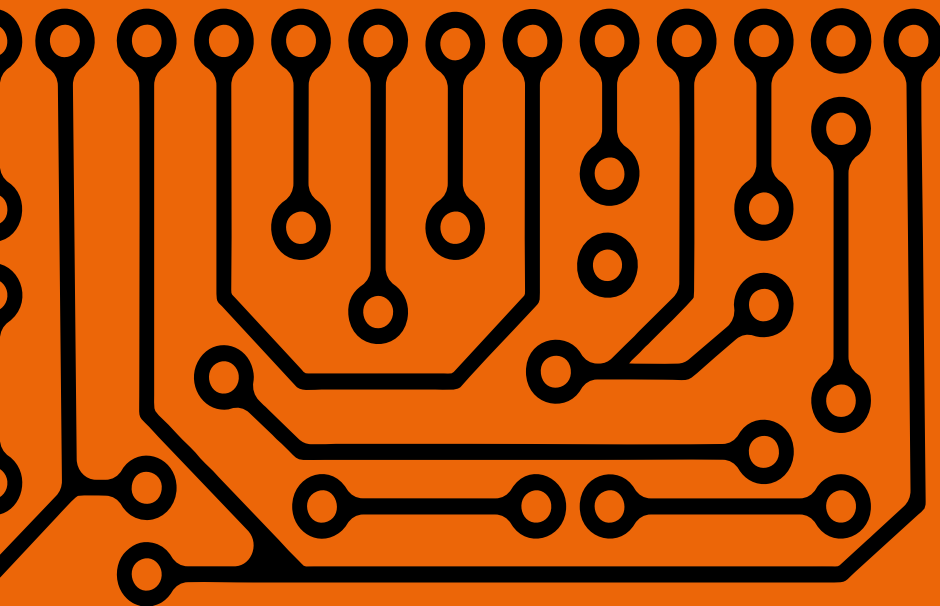
Axel Springer, Telekom und die Deutsche Bahn zeigen, dass viele der großen Unternehmen hierarchische Strukturen und kleinteilig geregelte Prozesse kritisch hinterfragen. Strittig ist die Rolle von HR beim Wandel der Unternehmensführung. Während die einen die





von HR? Wie Führung flexibler wird

Funktion und ihre etablierten Instrumente als Überbleibsel zentraler Steuerung sehen, kommt dieser aus der Sicht anderer bei der Neugestaltung eine tragende Rolle zu. →



DER AUTOR

RAINER SPIES ►
freier Journalist
in Lübeck



DIETMAR WELSLAU,
Leiter HR-Transformation,
Deutsche Telekom
AG, Bonn: „Wir wollen
im gesamten Konzern
Dinge einfacher tun, wir
wollen mehr Geschwin-
digkeit aufnehmen und
uns von innen heraus
verändern.“



**URSULA SORITSCH-
RENIER**, CIO, Sulzer AG,
Winterthur: „HR kann
und soll über die Ver-
mittlung von Methoden
hinaus sicherstellen,
dass Flexibilität und
Agilität Teil der Unter-
nehmenskultur werden.“



MATTHIAS PATZ, Digital
Strategist, DB Systel GmbH,
Berlin: „In Großunternehmen
kann man sich gut hinter
Hierarchien verstecken.
Start-ups kennenzulernen ist
daher nicht nur für
IT-Fachleute interessant,
sondern für alle Wissensar-
beiter des DB-Konzerns.“



SIRKA LAUDON, Leiterin
Personalentwicklung, Axel
Springer SE, Berlin: „Wenn
es bei der digitalen Trans-
formation um People Ma-
nagement geht, ist HR ge-
fragt. Wir haben erkannt,
dass es sich um einen kul-
turellen Wandel handelt,
den HR gestalten muss.“



Die Devise „Bei uns wird der Chef gewählt.“ gilt längst nicht mehr nur in kleinen Unternehmen wie Hau-fe-Umantis oder in „seltsam“ anmutenden wie Gore (Hegmann 2015). Selbst innerhalb der Deutschen Telekom, deren einstiger Personalchef Thomas Sattelberger das Unternehmen einmal als „träger Tanker“ bezeichnet hat (Sattelberger o. J.), werden Mitarbeiter zu Unternehmensbürgern. „Unsere Berater können sich aus einem definierten Kreis von Führungskräften ihre auswählen“, sagt Francis Deprez, CEO der Telekom-Tochter Detecon International. Beratung sei People Business, und dies bedeute, als Berater permanent dazulernen zu müssen. „Jüngere Kollegen lernen von erfahrenen. Dabei ist der persönliche Fit zentral. Deshalb wählen unsere Berater ihre Führungskraft aus“, erklärt Deprez.

Detecon ist auf Management- und Technologieberatung spezialisiert und hat etwas mehr als tausend Mitarbeiter. Dies ist gemessen an der Gesamtbelegschaft des Telekom-Konzerns wenig, und allein die Wahl von Führungskräften bei Detecon als Beweis für die „verborgene Schönheit“ (Sattelberger o. J.) des Konzerns zu nehmen, wäre verfrüht. „Die Wahl von Führungskräften durch Mitarbeiter ist ein interessanter Gedanke und kann in dem einen oder anderen Bereich funktionieren. Ich habe allerdings Zweifel, ob das überall im Unternehmen sinnvoll ist. Mitarbeiter zu führen, ist eine Schlüsselaufgabe. Die Frage ist, ob bei der Wahl einer Führungskraft immer diejenige gewählt würde, die auch über die notwendigen Führungsqualitäten verfügt“, schränkt Dietmar Welslau, Leiter HR-Transformation bei der Telekom, eine konzernweite Verallgemeinerung des Ansatzes bei Detecon ein.

Die neue Funktion, die Dietmar Welslau seit dem Frühjahr 2015 bei der Telekom innehat, zeigt, dass sich der Konzern und sein HR-Management im Wandel befinden. Dass im Zeitalter der Digitalisierung, agiler Kompetenzen wie Sensitivität und Reagibilität

(Kienbaum o. J.) sowie neuer Ansprüche der Beschäftigten nicht nur kleine und exotische Unternehmen einen solchen Wandel nötig haben, davon sind viele überzeugt. Die Schlagworte, die dabei in die Debatte eingebracht werden, erwecken mitunter allerdings den Eindruck, als stehe den Unternehmen eine Revolution bevor und werde Führung vom Kopf auf die Füße gestellt.

WERTSCHÖPFUNG DURCH TEILHABE

Thomas Sattelberger fordert mehr Demokratie und Teilhabe, mehr Sinn in der Arbeit und Freiheit für den Einzelnen sowie, Methodik und Ort und Zeit von Arbeit selbst bestimmen zu können. Sattelberger (2015): „Teilhaben ist die neue Wertschöpfung.“ In der Tat zeigen Beispiele wie TUI, wo in Zukunft die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit darüber Ausschlag gibt, wie viel die Vorstände verdienen, und Daimler, wo die Mitarbeiter demnächst nach ihren Wünschen einer flexibleren Gestaltung der Arbeitszeit befragt werden sollen, dass in vielen Unternehmen über die verfasste Mitbestimmung hinaus die Weichen in Richtung Partizipation und Mitsprache gestellt werden.

Für den Berater Niels Pfläging geht es bei dem notwendigen Wandel allerdings um viel mehr. Für ihn ist die Form etablierter Führung von Unternehmen und vor allem das, was HR bislang zur Steuerung beigetragen hat, nicht weniger als ein Relikt aus grauer Vorzeit. HR-Instrumente wie Stellenbeschreibungen, Organigramme, Mitarbeiterbeurteilungen, Anreizsysteme und selbst Personalentwicklungsprozesse enthielten die „Ideologie zentraler Steuerung“ (Pfläging 2015).

Insbesondere Zielvereinbarungen hat der Berater ins Visier seiner Kritik genommen: „In der Dynamik sind Ziele keinesfalls mehr wirksam zur Steuerung individuellen Verhaltens verwendbar, Teams können sich nur selbst welche setzen, um sich an etwas messen zu können.“ Eine Alter-



native zur Zielvereinbarung in der fluiden Organisation seien die Definition von Rollen und die Übernahme von Verantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters, so die Managementberatung Saaman (Bolinsky / Schaefer 2015).

Bei SAP sind jüngst „bottom-up“ Verhaltensnormen unter der Beteiligung aller entwickelt worden.

AGIL SEIN HEISST SICH ANPASSEN

Als Unternehmen agil zu sein, bedeute ständiges Probieren, Anpassen sowie Lernen und beinhalte auch, Fehler machen zu können, meint Ursula Soritsch-Renier, CIO beim Schweizer Maschinenbauer Sulzer. Das könne über Methoden des Managens von Projekten

sichergestellt werden, bei denen der Ausgangspunkt und die Anforderungen zunächst unklar seien und diese erst iterativ erarbeitet werden müssten. Agilität umfasst nach Auffassung der IT-Chefin auch die Variante, Projekte aufzugliedern, parallel an einzelnen Abschnitten zu arbeiten und Ziele und Aufgaben ständig zu adaptieren. „Das sind Mechanismen, um auf die Dynamik des Geschäfts zu reagieren“, sagt Soritsch-Renier.

Agilität und der Freiraum, Fehler machen zu dürfen, seien jedoch mehr als Methodik, nämlich Themen für jedermann im Unternehmen und damit eine Frage der Kultur. Anders als so mancher Berater sieht Soritsch-Renier HR dabei in einer maßgeblich die Kultur gestaltenden Rolle und in der Funktion, Flexibilität und Agilität mit der Hilfe von Instrumenten wie Mitarbeiterbeurteilungen, Befragungen, Kompensationsmodellen und Benefits zu flankieren. Mehr Agilität bedeutet in der Konsequenz auch, dass hierarchische und formelle Strukturen, die zum Teil nur noch um ihrer selbst willen existieren, im Begriff sind, sich aufzulösen. Eine Aufgabe von HR wird dabei sein, Antworten auf die Fragen zu finden, wer wen in verflüssigten Strukturen eigentlich führt und wer mit wem sinnvollerweise seine Ziele vereinbart.

Dazu ein Beispiel aus dem Kernbereich deutscher Traditionsunternehmen. Auf der Kollaborationsplattform von Robert Bosch treten von weltweit 290 000 Mitarbeitern täglich 170 000 in 21 000 Communities in Kontakt. Viele der Themen, die dabei „mit guten Ergebnissen“ bearbeitet würden, „passten nicht in ein Silo rein“, führte Rüdiger Schoenbohm, Vice President Project Enterprise 2.0 & Social Business bei Robert Bosch, auf dem Kongress der DGFP im Frühjahr 2015 aus. Die formelle Struktur der Organisation hinkt demnach den realen Anforderungen an Austausch, Kollaboration und Abstimmung hinterher. Schoenbohm wendet dies positiv: „Vielleicht hilft es in Richtung neue Geschäftsmodelle, Dinge anders zu tun und anders zu arbeiten.“



MITARBEITER ALS UNTERNEHMENSBÜRGER

Wie stark die Rolle von HR bei der Unternehmensführung im Wandel begriffen und zugleich strittig ist, zeigt eine Diskussion zum Thema „New Work“ und der Frage, ob Beschäftigte noch Arbeitnehmer oder schon Unternehmensbürger sind. „Die Mischung macht’s“, ist Stefan Ries, Chief Human Resources Officer (CHRO) bei SAP in Walldorf, überzeugt. SAP-Mitarbeiter könnten sich aktiv daran beteiligen, Prozesse zu verändern und neue einzuführen. Die eigenen Ideen integriert zu sehen, Aufgaben innezuhaben, die Spaß machten, und den eigenen Beitrag als Teil des Ganzen sichtbar vor Augen zu haben, motiviere die Mitarbeiter, betonte Ries während der Debatte. Er verwies darauf, dass bei SAP jüngst erstmals erwünschte Verhaltensnormen nicht im Rahmen vormals „abstrakter“ Kulturdebatten, sondern bottom-up unter der Beteiligung aller entwickelt worden seien. Dies bedeute aber nicht, dass bei SAP „Arbeiterselbstverwaltung“ nach jugoslawischem Vorbild praktiziert werde. „Wir brauchen auch gewisse Strukturen“, sagte Ries. Und dennoch sei SAP kein „herrschaftliches“ System.

Julian Birkinshaw würde sicher beipflichten, dass ein Unternehmen von der Größe einer SAP sehr wohl Hierarchie brauche. „Strukturen machen das Leben einfacher, auch wenn das manche nicht gern hören“, so der Managementtheoretiker (Birkinshaw 2015). Kleine Unternehmen, die 30 oder 50 Mitarbeiter hätten, könne man sich ohne Manager vorstellen, nimmt Birkinshaw Bezug auf sich selbst organisierende Unternehmen wie Zalapos. Aber

Die Bahn-Tochter DB System hat einige Coworking-Arbeitsplätze im Betahaus in Berlin etabliert, um in einem anderen Setting neue Ideen kreieren zu können (Foto oben).

Lernen will Axel Springer auch als Konzern – und zwar nicht nur von seinen digitalen Gesellschaften, sondern ebenso von Start-ups außerhalb des Unternehmens. Ein Vehikel dafür ist „Axel Springer Plug and Play“ (Foto rechte Seite).

wenn Unternehmen weiter wachsen wollten, wäre es „clever“, wenn sie „etwas Strukturen schaffen würden“. Das Konzept der Selbstorganisation sei en vogue, aber „wirklich nicht neu“. Die Betonung bei Birkinshaw liegt allerdings auf „etwas“: Auf die sich selbst gestellte Frage, ob sich so mancher Konzern zu sehr um sich selbst kümmerge, zu viele Hierarchieebenen habe, zu bürokratisch sei und von kleinen Unternehmen lernen könne, schlanker und innovativer zu werden, antwortet der Dekan der London Business School deutlich mit Ja.

NEUE ARBEITSPLÄTZE, NEUE IDEEN

Auch große Unternehmen scheinen inzwischen dieser Auffassung zu sein. „Wir waren eingefahren in unseren Arbeitsweisen“, gibt Matthias Patz, Digital Strategist des IT-Dienstleisters DB System, den Stand vor etwa drei Jahren wieder. In der Folge habe die Bahn-Tochter einige Coworking-Arbeitsplätze im Betahaus in Berlin etabliert, um in einem „anderen Setting neue Ideen“ kreieren zu können. Ergänzt wurde dieses Projekt durch mehrtägige Hospitationen von DB-Mitarbeitern in Start-ups. Die Idee dafür kam von Patz, aber die Personalentwicklung des Konzerns hat mitgespielt. Dadurch konnten Potenzialträger und Führungskräfte aus dem gesamten Konzern für das Projekt gewonnen werden. In den jungen Unternehmen sollten die DB-Mitarbeiter erfahren, welche virtuellen und vernetzten Arbeitsstrukturen sich dort herausgebildet hätten, wie in Teams ohne formelle Regularien gearbeitet werde und wie es sich „anfühle“, Entscheidungen schnell zu treffen und umzusetzen. Flankiert wurden die Hospitationen durch Kurse in Entrepreneurship und Unternehmerpersönlichkeit.

Nun sollen aus dem Projekt „buchbare“ Qualifizierungsmaßnahmen im ganzen Konzern werden. „Wir konnten verschiedenen Kreisen von Personalmanagern zeigen, dass sich das Verhalten der Mitarbei-



Der entscheidende Hebel für Erfolg sei Agilität, meint Laudon. Darunter versteht die Personalmanagerin, schnell auf Veränderungen zu reagieren, ergebnisoffen zu sein, Projekte eng mit den Kunden beziehungsweise Auftraggebern abzustimmen und flexibel, selbstorganisiert und ohne explizites Regelwerk zu agieren. Wenn das gesamte Unternehmen agiler werden solle, dann gelte dies auch für HR selbst. „Wir haben in der PE fast alle Themen auf agile Prozesse umgestellt“, sagt Laudon und erklärt den Abschied vom „Wasserfallprinzip“ im Projektmanagement. Stattdessen werde mit Methoden wie Scrum, Design Thinking und Lean Kanban in der PE operiert und den Konzernmitarbeitern

ter, die an dem Pilot teilgenommen haben, tatsächlich verändert hat“, sagt Patz. Allerdings funktionierten Innovationen nicht auf Knopfdruck, sondern seien das Resultat von Kultur und Mindset: „Wir müssen beides im Blick behalten: Kundenbedürfnisse befriedigen und wirtschaftlich handeln und zugleich Freiräume für Kreativität ermöglichen.“ Wie eine solche Transformation gelingen könne, dafür sei DB Systel selbst ein gutes Beispiel. DB Systel sei ein hierarchisch geprägtes Unternehmen, aber das aktuelle Strategieprogramm mit Fokusthemen wie Führung und Kultur, Kundenorientierung und IT-Entwicklung werde in Netzwerkstrukturen gefahren. „Alle müssen dabei sein, egal ob Personal, Finanzen, Operations oder Business Development“, sagt Patz zum Aufbrechen von Silos.

VIEL PERSONALPOLITISCHER HANDLUNGSSPIELRAUM

Axel Springer ist nach eigenen Worten inzwischen der führende digitale Verlag in Europa: Im ersten Halbjahr 2015 haben die digitalen Aktivitäten 63 Prozent des Konzernumsatzes ausgemacht. Dazu beigetra-

gen haben die Medienmarken und Online-Unternehmen wie Stepstone, Idealo, Immonet oder Motortalk. „Bei Motortalk, um ein Beispiel zu nennen, haben allein die beiden Gründer formelle Führungsfunktionen. Darunter ist die Hierarchie extrem flach, gearbeitet wird in Scrum-Teams“, erklärt Sirka Laudon, Leiterin Personalentwicklung bei Axel Springer. Man biete den neuen digitalen Gesellschaften viel personalpolitischen Handlungsspielraum. Sie würden selbst entscheiden, welche im Konzern etablierten Personalinstrumente ihnen einen Mehrwert brächten und welche nicht. Angesichts der positiven Vorbilder wird nun im gesamten Konzern über veränderte Organisationsstrukturen nachgedacht. Viele Prozesse der Zusammenarbeit verlaufen dort allerdings längst nicht mehr entlang von formellen hierarchischen Strukturen, sondern vertikal zur Organisation. Darauf müsse HR die Führungskräfte vorbereiten, so Laudon. „Führung muss viel flexibler gedacht werden. Für die Führungskraft gilt es, in vernetzten Zusammenhängen die entscheidenden Knotenpunkte beziehungsweise Experten zu identifizieren und Prozesse zu moderieren.“

im Rahmen von Qualifizierungsangeboten diese Arbeitsweisen vermittelt. „Wir müssen unsere Mitarbeiter befähigen, Ideen zu entwickeln und umzusetzen, Projekte schnell auf- und umzusetzen und Prozesse der Zusammenarbeit agil zu gestalten“, sieht die Personalentwicklerin den Auftrag ihrer Funktion. Gleichzeitig gelte es, sich seitens der PE von der Vorstellung zu verabschieden, diese und andere Qualifizierungen könnten allein in Seminaren stattfinden. Viele unterschiedliche Formate anbieten und selbst organisiertes Lernen aktiv unterstützen, lautet die Devise von PE bei Axel Springer.

PLUG AND PLAY FÜR KONZERNE

Lernen will Axel Springer auch als Konzern – und zwar nicht nur von seinen digitalen Gesellschaften, sondern ebenso von Start-ups außerhalb des Unternehmens. Ein Vehikel dafür ist „Axel Springer Plug and Play“, ein Accelerator, der neue Geschäftsmodelle identifiziert und unterstützt. „An den Start-ups interessiert uns die Kultur des ‚Fail Fast‘, der Mut zur Skizze, Ergebnisorientierung und Führen auf Augenhöhe“, sagt Laudon.

Auf die Frage, wie diese bei Start-ups gewonnenen Erkenntnisse und die Erfahrungen der neuen digitalen Gesellschaften in den Konzern transferiert würden, sagt sie: „Wir als Personalentwicklung bieten über die gesamte Axel-Springer-Familie hinweg Best-Practice-Clubs zu bestimmten Expertenthemen an. In denen werden beste Lösungen zu einem Thema und bewährte Herangehensweisen gegenseitig vorgestellt.“ Der Austausch sei allerdings keine Einbahnstraße. So interessierten die neuen digitalen Gesellschaften sehr wohl, wie andere Teilbereiche des Verbunds bei-

das Business und ebenso für HR. Helfen soll dabei unter anderem Shareground, eine Plattform, auf der Formate wie Business-Labs, BarCamps und MOOCs angeboten werden. „Shareground ist in HR angesiedelt, aber nicht geistiges Eigentum der Funktion“, sagt Welslau. Jeder im Konzern könne diese Formate nutzen, um sich mit Kollegen oder Kunden zu vernetzen, Ideen gemeinsam zu generieren und umzusetzen und zu lehren und zu lernen (MOOCs). HR unterstützt bei der Nutzung der Formate und bildet, wenn gewünscht, „Facilitatoren“ aus.

Agilität sei aber nicht auf Methoden zu reduzieren, sondern eine „Geisteshaltung“, die auch beinhalte, mehr Verantwortung unabhängig von formellen Zuständigkeiten zu übernehmen. Um die Geisteshaltung zu verbreiten und vor allem Führungskräfte dazu zu animieren, virtuelle Zusammenarbeit der Mitarbeiter unabhängig von Ort und Zeit zu ermöglichen und Kontrollverlust zu akzeptieren, wurde das HR-Programm „Future Work“ etabliert. „Die Ergebniskultur muss die klassische Präsenzkultur ablösen“, bringt Welslau dessen Ziel auf den Punkt. Zusammenarbeit fördert unter anderem das Social Network der Telekom, in dem mehr als 100 000 Mitarbeiter miteinander in Kontakt stehen. „Das Netzwerk hat eine wahnsinnige Reichweite. Das ist auch ein Stück weit Demokratisierung“, meint Welslau. ●



spielsweise Strukturen eingezogen hätten, um wachsen zu können, wie dort Werte definiert und wie Mitarbeitergespräche geführt würden.

KREATIVITÄT TEILEN

An Schlagworten wie Agilität, disruptive Innovationen, Vernetzung et cetera mangle es derzeit in Diskussionen über die Zukunft der Unternehmensführung nicht, meint Telekom-HR-Transformator Dietmar Welslau. Um als HR diese und andere Themen im Unternehmen umzusetzen, gelte es, sich als Funktion selbst „zukunfts-fähig zu machen“. „Nehmen wir das Beispiel Beurteilungssystem. Wenn wir als HR ein Beurteilungssystem entwickeln oder verändern, müssen wir frühzeitig und aktiv unsere Kunden und auch die IT einbeziehen, um einen Nutzen stiften zu können“, sagt Dietmar Welslau. Es müsse jenseits von fachspezifischen Silos zusammengearbeitet werden. Das gelte für

Als Unternehmen agil zu sein, bedeute ständiges Probieren, Anpassen sowie Lernen und beinhalte auch, Fehler machen zu können, meint Ursula Soritsch-Renier, CIO beim Schweizer Maschinenbauer Sulzer.

Literatur

- Birkinshaw, J. (2015): Die Dinosaurier leben noch, in: Brand eins, 3, 52–55; <http://www.brandeins.de/archiv/2015/fuehrung/julian-birkinshaw-interview-die-dinosaurier-leben-noch/> (Stand: 7.9.2015)
- Bolinsky, K. / Schaefer, D. (2015): Leistungskultur in der fluiden Organisation. Verantwortung übertragen, Rollen klären, in: Personalführung, 48 (9), 26–32
- Hegmann, G. (2015): Die seltsamste Firma in Deutschland kommt ohne Chef aus, in: Die Welt, 22.6.15; <http://www.welt.de/wirtschaft/article142907029/Die-seltsamste-Firma-in-Deutschland-kommt-ohne-Chef-aus.html> (Stand: 7.9.2015)
- Kienbaum Management Consultants (o. J.): Agilität – überlebensnotwendig für Unternehmen in unsicheren und dynamischen Zeiten, Düsseldorf
- Pfläging, N. (2015): Management ist tot, in: Human Resources Manager, 3; <http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/management-ist-tot-799822547> (Stand: 7.9.2015)
- Sattelberger, T. (2015): Teilhaben ist die neue Wertschöpfung, in: Wirtschaftswoche, 20.01.2015; <http://www.wiwo.de/erfolg/zukunftderarbeit/thomas-sattelberger-teilhaben-ist-die-neue-wertschoepfung/11237572.html> (Stand: 7.9.2015)
- Sattelberger, T. (o. J.): Krisenbewältigung bei der Telekom, in: karrieremagazin.net; <https://www.karrieremagazin.net/job/karriere/thomas-sattelberger-bachelor-telekom/teil-2.html> (Stand: 7.9.2015)