

Über den Paradigmenwechsel in der Arbeitswelt und das Märchen von Wandel und Transformation

Die Transformation eines Unternehmens ist eine Entdeckungsreise. Sie bedarf Zeit, einem Rollenwechsel bei Führungskräften und HR-Konzepten, die selbstkontrollierende Lernprozesse unterstützen.

Kollaboration ist das neue Zauberwort. Innerhalb der Denkmuster des Arbeitens ersetzt es die Grenzen von Teamstrukturen und Unternehmen. Die größten Herausforderungen für Unternehmen liegen heute darin, diese Arbeitsszenarien im Hinblick auf eine transformatorische Führung und die Entwicklung entsprechender Business Cases zu operationalisieren. Wir sehen derzeit kein Unternehmen, das diese strategische Mission aus globaler Perspektive als in sich geschlossenes Einzelprojekt definiert. Oder gar als eindeutiger Marktführer in dieser Hinsicht betrachtet werden kann. Die Treiber für einzelne Projekte in diesem Bereich sind vielmehr Kostensenkungsprogramme. Dabei zeigen individuelle Projekte, wie einzigartige Trends die nahe Zukunft gestalten werden, und zwar über die bekannten Lösungen wie Zeitarbeit, Outsourcing und Projektgeschäft hinaus.

Kollaboration prägt den Arbeitsprozess

Der Paradigmenwechsel besteht darin, die neuen Treiber zu verstehen, die sich auf die Arbeitsweise auswirken. Ein generationsübergreifender Mitarbeiterstamm, die Nachfrage nach

Fachkräften und der globale Wettbewerb, um nur einige Faktoren zu nennen, tragen zu einer Veränderung des Ressourcenmanagements bei. Diese Änderungen wirken sich wiederum darauf aus, wo, wann und wie Arbeit erledigt wird.

Der Erfolg der Kollaboration liegt in der Partnerschaft zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Die Verteilung der Ressourcen muss auf erforderlichem Fachwissen, wirtschaftlichen Kriterien und Verfügbarkeit basieren. Die Entwicklung einer Wertschöpfungskette entlang des Geschäftsprozesses muss unter Einbeziehung eines Resource-Intelligence-Modells erfolgen. Diesen Prozessen werden Arbeitsressourcen zur Erledigung spezieller Aufgaben innerhalb des Geschäftsprozesses zugeteilt, um das vereinbarte Geschäftsziel zu erreichen. Die Verteilung dieser Ressourcen kann intern durch die Mitarbeiter eines Unternehmens wie auch extern erfolgen. Basierend auf einer geeigneten Technik und Kollaborationsplattform befinden sich die Ressourcen nicht notwendigerweise am selben Ort, sondern können sich über unterschiedliche Orte oder sogar Kontinente verteilen.

Resource Intelligence beinhaltet:

- die Zuordnung von Fähigkeiten, Verfügbarkeiten und Wissen,
- das Ermöglichen von Kollaboration, Skalierung und Beschleunigung von Co-Creation mittels eines kollaborativen Ökosystems für agile, einfache, globale, sichere und IP-geschützte Kollaborationslösungen und
- Micro-Crowd-basierte Interaktion zusätzlich zu heterogenen Governance-Strukturen und Arbeitswelt-Paradigmen.

Mit Blick auf diese neuen Arbeitswelt-Paradigmen arbeiten wir an der Frage, wie Unternehmen den Wandel vorantreiben können.

Transformationsanforderungen am Beispiel „Flughafen“

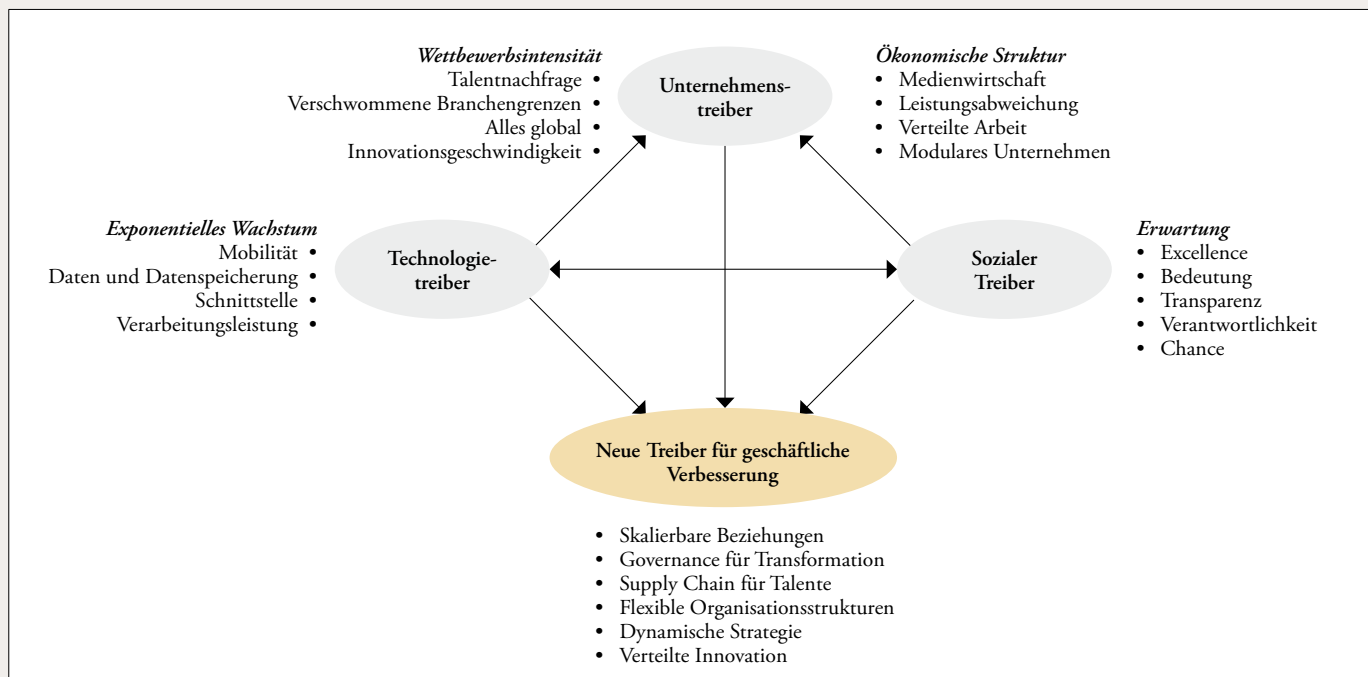
Die Herausforderungen einer Transformation lassen sich sehr gut am Beispiel des Betriebs von Flughäfen demonstrieren. Die Älteren unter uns werden sich noch an Zeiten erinnern, als man frühestens eine Stunde vor Abflug am Flughafen erscheinen musste. Man gab sein Gepäck auf, holte sich an einem der wenigen Stände, die es im Flughafen gab, einen Kaffee, schlenderte dann langsam in Richtung Passkontrolle und stieg ins Flugzeug. Sicherheitsprüfungen gab es keine.

Heute liegen die Dinge anders, obwohl der Prozess der Passagierabfertigung unverändert geblieben ist: Der Zweck liegt darin, die Passagiere in die Abflughalle zu geleiten und ihr Gepäck einzuchecken, während die Bordkarte ausgestellt wird. Danach werden die Passagiere durch Passkontrolle und Sicherheitsprüfung geschleust und sitzen in der Abflughalle, bis ihr Flug aufgerufen wird. Bei der Ankunft an ihrem Bestimmungsort müssen sie nochmals die Passkontrolle passieren, ihr Gepäck vom Band holen, durch den Zoll gehen, und können anschließend den Flughafen verlassen. Wenn es um Kernprozesse geht, ist dies der Prozess nicht viel komplexer geworden.

Vor einigen Jahren stellten die Flughafenbehörden bei einem Rundgang durch die Terminals fest, dass die Fläche, die diesem Kernprozess zugeordnet war, nur 40 bis 60 Prozent der Gesamtfläche einnahm. Was passierte auf dem Rest der Fläche?

Eine erste Annäherung ergab die Antwort: Dort waren Geschäfte und Restaurants platziert. Denn mit wartenden Passagieren kann man Umsatz generieren. Moderne Flughäfen integrieren heute eine Fülle an Dienstleistungsangeboten, die vor Ort für Unterhaltung sorgen. Diese Explosion stellt das erste transformatorische Dilemma dar: Wenn der Zweck eines Flughafens darin besteht, Personen schnell und effizient durch ein Terminal zu schleusen, dann stellt sich die Frage, warum man die Hälfte des Gebäudes mit Aktivitäten überbordert, die nur wenig zum Hauptprozess beitragen? In der Tat sind Experten

Abbildung 1: Transformationstreiber



Quelle: nexeda in Anlehnung an „The Transformation of Business“ von Ross Dawson

der Auffassung, dass diese Ablenkungen zu einer permanenten Verzögerung des Flugverkehrs beitragen: Die Passagiere verlieren trotz diverser Ansagen jegliches Zeitgefühl. Der moderne Flughafenbetrieb stößt an seine Grenzen.

Die Gestaltung von Flughäfen verdeutlicht letztendlich die beiden zentralen Elemente, mit denen jedes Business heute konfrontiert ist: Vorhersagbarkeit und Komplexität. Wenn alle Flüge pünktlich eintreffen und der Zeitraum, den ein Passagier für das Antreten eines Fluges benötigt, genau dem Zeitraum entspricht, der für die Abfertigung erforderlich ist, könnte man argumentieren, dass alle zur Verfügung stehenden Annehmlichkeiten zum größten Teil überflüssig wären. Doch die Welt ist natürlich nicht vorhersagbar und daraus ergibt sich die Komplexität. Wenn man davon ausgeht, dass Passagiere eine gewisse Zeit als Puffer für außerplanmäßige Vorkommnisse einplanen müssen und darüber hinaus die Erwartung haben, diese Zeit unterhaltend und bequem am Flughafen zu verbringen, wird der Prozess immer komplexer.

Wie sieht die Lösung komplexer Transformationsprojekte aus?

Auf diese Frage gibt es keine einfache Antwort. Die Probleme im Rahmen jeder Transformation, eine klare Strategie zu entwickeln und umzusetzen, Führerschaft zu etablieren und generell Einfluss auf das Umfeld nehmen, in dem alle Beteiligten arbeiten, manifestieren sich in vier Kategorien:

Strategische Gründe: Das Ausmaß, in dem Unternehmen Ineffizienz tolerieren, ist wesentlich höher als gemeinhin angenommen. Und dies beginnt mit bereits mit der Strategie eines Unternehmens – oder häufiger mit der fehlenden Strategie. Die Anzahl der Unternehmen, die nicht über eine Strategie verfügen, die auf allen Ebenen allgemein akzeptiert, diskutiert, klar kommuniziert und gut verstanden wird, ist hoch. Sehr große Unternehmen verfügen zwar durchaus über eine übergreifende Unternehmensstrategie und darin eingebettet über regionale Strategien oder Bereichsstrategien, die allerdings das Leben eher noch stärker verkomplizieren. Unabhängig davon, wie ein Unternehmen strukturiert ist, bildet eine kohärente Strategie den Kern eines jeden Unternehmens, und die Verwirrung über eine nicht klare oder gar fehlende Strategie findet seinen Niederschlag in nutzlosen Arbeitsstunden, doppelter Arbeit und allgemeiner Frustration.

Geschäftsstrategien manifestieren sich häufig in seitenlangen und komplexen Dokumenten, die nach ebenfalls langen und komplexen Diskussionen verfasst werden und im Wesentlichen nur eine Frage zu beantworten versuchen:

„Was müssen wir insbesondere unternehmen oder zumindest besser als unsere Wettbewerber machen, um erfolgreich zu sein?“

Nachstehend sind beispielhaft **zentrale Erfolgsfaktoren** aufgeführt, die Unternehmen typischerweise nutzen:



Diese Liste dient eher der Veranschaulichung als der Vollständigkeit – falls Sie an einen wichtigen Unternehmensfaktor denken, der nicht in dieser Liste enthalten ist, dann fügen Sie ihn einfach hinzu. Die Übung besteht darin, aus dieser Liste IHRE vier Faktoren herauszusuchen. Denn auch wenn es viele Faktoren gibt, die als Teil einer Strategieformulierung berücksichtigt werden sollten, besteht das größte Problem darin, dass Unternehmen zu viele Dinge gleichzeitig versuchen. Sobald Sie sich für vier Faktoren entschieden haben, bitten Sie 30 Ihrer Kollegen aus demselben Unternehmen, dieselbe Aufgabe selbstständig zu lösen. Sobald jeder vier Faktoren aufgelistet hat, tauschen Sie Ihre Ergebnisse aus. Im Idealfall wählt jeder dieselben vier Faktoren aus, was bedeutet, dass jedem das Unternehmensziel sowie die Maßnahmen der Zielerreichung transparent sind.

Das Alpträum-Szenario besteht aus 120 unterschiedlichen Faktoren. Dankenswerterweise ist ein solches Dilemma eher unwahrscheinlich. Falls die Anzahl der gewählten Faktoren jedoch in eine zweistellige Höhe schnell – was nicht ganz ungewöhnlich ist –, wird das Problem offensichtlich. Der Mangel an Fokus schlägt sich bis auf die untersten Ebenen des Unternehmens nieder, und es ist durchaus möglich, dass Mitarbeiter ein erhebliches Arbeitsstundensoll absolvieren und nie das Ergebnis erzielen, das sie für solche Einsätze verdient hätten.

Organisatorische Gründe: Sich auf eine Strategie zu einigen, ist eine Sache. Anpassungen an ein Unternehmen so vorzunehmen, dass von diesem die Strategie auch implementiert wird, ist eine völlig andere Herausforderung. Das Umfeld, in dem Unternehmen heute tätig sind, ist erheblich komplexer als noch vor 20 Jahren. Zunächst einmal nimmt die Geschwindigkeit, mit der sich Änderungen vollziehen, rasant zu, was dazu führt, dass Produktlebenszyklen verkürzt werden – und in einigen Fällen auch die Lebensdauer von Unternehmen selbst. Der Druck von Teilen der Finanzmarkt-Community und gewissen Anteilseignern hat eine Erwartung der sofortigen Belohnung geschaffen. Diese Forderung nach kurzfristigem Erfolg hat dazu geführt, dass „organisches“ Wachstum schwer zu erzielen ist. Wenn CEOs alle 90 Tage über den Fortschritt ihrer Arbeit befragt werden, ist es nicht verwunderlich, dass häufig kurzfristige Lösungen angestrebt werden. Dieses führt jedoch wiederum zu mangelhaften Entscheidungen und mitunter in einen Teufelskreis.

Kulturelle Gründe: Wenn man Menschen zu ihrer Person befragt, werden die meisten anfangen zu beschreiben, was sie tun, um Geld zu verdienen. Das sagt zwar nichts über ihre Person aus, aber es spielt offensichtlich eine große Rolle darin, worüber wir uns definieren. Kulturelle Gründe sind für Mitarbeiter, die in transformativen Projekten eingebunden sind, wahrscheinlichsten am schwierigsten zu bewältigen, weil diese auf vielfältige Weise verfestigt sind. Ganz oben auf der Liste solcher Beispiele wird die „Macho-Kultur“ angeführt. Grob formuliert erstreckt sich die Behauptung von „Ich habe es gemacht, um Erfolg zu haben – du kannst es also genauso machen“ bis hin zu „Keiner ist jemals geschäftlich erfolgreich gewesen, wenn er sich nur mit Transformationsprojekten abgegeben hat.“ Es besteht ein Unterschied zwischen der Durchführung großvolumiger Transformationsprojekte und einer intelligenten Durchführung der Transformation. Letzteres erfordert Zeit und Mühen und zeichnet sich aus durch Personen, die sich angemessen zurücknehmen können, ihren Einsatz nüchtern und sachlich betrachten und gleichzeitig das Gesamtbild nicht aus den Augen verlieren.

Praktische Gründe: Es liegt schon eine Ironie darin, dass sich die letzte Kategorie im Wesentlichen aus dem Fortschritt der Technik und insbesondere aus der gefürchteten E-Mail-Kommunikation gebildet hat. Als Empfänger von mehr als 100 E-Mails pro Tag ist man gezwungen, täglich zwei bis drei Stunden mit dem Lesen und der Beantwortung von Mails zu verbringen. Rechnet man dann noch vier bis sechs Stunden pro Tag für Meetings dazu, kann man ohne weitere Probleme nachvollziehen, dass E-Mails und Meetings fast die gesamte Zeit vieler Führungskräfte verschlingen. Im Gegensatz dazu bleibt für die eigentliche Umsetzung der Ergebnisse, die in solchen Meetings beschlossen werden, eigentlich keine Zeit mehr. Mit Blick auf

die Effizienz sollte deshalb die Teilnahme an Meetings ebenso hinterfragt werden wie die tatsächliche Vorbereitung aller Teilnehmer darauf.

„Zeitmanagement“ ist schon seit langem aus der Mode gekommen. Doch die Prinzipien gelten heute genauso wie früher. Ein Mensch kann nur einen begrenzten Umfang an produktiver Arbeit während eines Tages, einer Woche oder eines Monats leisten, und die Fähigkeit zur Priorisierung ist dabei unerlässlich. Es ist durchaus denkbar, dass das Bewusstsein für die Probleme, die durch exzessiven Arbeitsaufwand für diese Transformationsprojekte entstehen, steigt. Den transformativen Anforderungen genügt das jedoch nicht.

Verfügt ein Unternehmen über eine solide Grundlage, kann es neue Chancen identifizieren und diese in einen Wettbewerbsvorteil umwandeln, wenn die Führungskräfte unter permanentem Stress arbeiten? Harte Arbeit und ein hoher Arbeitsaufwand halten das Geschäft und die Transformationsprojekte am Laufen, aber es ist äußerst schwierig, herauszufinden, wie leistungsstark eine Transformation ist.

Neues Rollenverständnis

Für den Umgang mit komplexen Transformationsprojekten findet sich keine einfache Antwort. In jedem Fall benötigen Unternehmen Zeit sowie ein Team aus CEO und Senior Executives, das bereit ist, die Mühen auf sich zu nehmen – und gleichzeitig lange genug im Unternehmen verbleibt, um von den Vorteilen zu profitieren. Dementsprechend stellt der Versuch, gleich unternehmensweit etwas durchzuführen, einen Schritt zu weit im Voraus dar. Die Abtrennung eines Unternehmensbereichs und die Durchführung eines „kontrollierten Experiments“ könnten übergangsweise eine bessere Lösung darstellen, bis die Lehren ausgedehnt werden können. Das heißt, einen „Prototypen der Transformationsprojekte inkubieren“.

Eine wichtige Maßnahme für ein Unternehmen besteht weiterhin darin, eine präzise, detaillierte und ehrliche Analyse darüber zu erstellen, wie das Unternehmen arbeitet. Das ist tatsächlich weniger oft bekannt als von den Unternehmen selbst angenommen wird. Interessanterweise zielen Mitarbeiter-Engagement-Umfragen häufig hierauf, doch das Top-Management operiert oft endlos an den Symptomen, ohne die wahren Ursachen ihres Entstehens zu begreifen. Das Ergebnis einer solchen Analyse sollte vielmehr aus einer klaren Strategie und abgestimmten zentralen Erfolgsfaktoren bestehen, und dies allein sollte die Effizienz erheblich steigern und den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens in Verbindung mit Transformationsprojekten verbessern.

Es kann durchaus sein, dass eine klar strukturierte Einrichtung von Transformationsprojekten für viele einen Schritt zu weit darstellt, weil man sich in einer Welt, die zunehmend komplexer und ungewisser wird, nicht gern festlegen mag. Es lässt sich nur schwer prognostizieren, wie Transformationsprojekte eine Lösung für alles sein können. Wichtig ist, dass man sich der Probleme des Change Managements und der Leadership-Entwicklung bewusst ist.

Managern obliegt die Aufgabe, den aktuellen Personalbestand und das Paradigma der Managemententwicklung kritisch zu überprüfen. Es geht darum, solche Komponenten im bestehenden Entwicklungssystem zu identifizieren, die gegebenenfalls weiter verwendet werden können, und solche, die aktualisiert oder ersetzt werden müssen.

Wenn wir davon ausgehen, dass Unternehmen ihre Arbeitsweisen durch den Einsatz agiler Arbeitslösungen und die Operationalisierung eines „Fluid Organizational Model“ neu gestalten, gewinnen Gestaltung und Umsetzung des Wandels noch stärker an Bedeutung. Es wird den Mitarbeitern ermöglicht, diesen Wandel zu begleiten. Manager müssen dann gewährleisten, dass die steigende Zahl der operativ tätigen Teams ihre Arbeit mit Fokus auf die Gesamtstrategie des Unternehmens weiter fortsetzt.

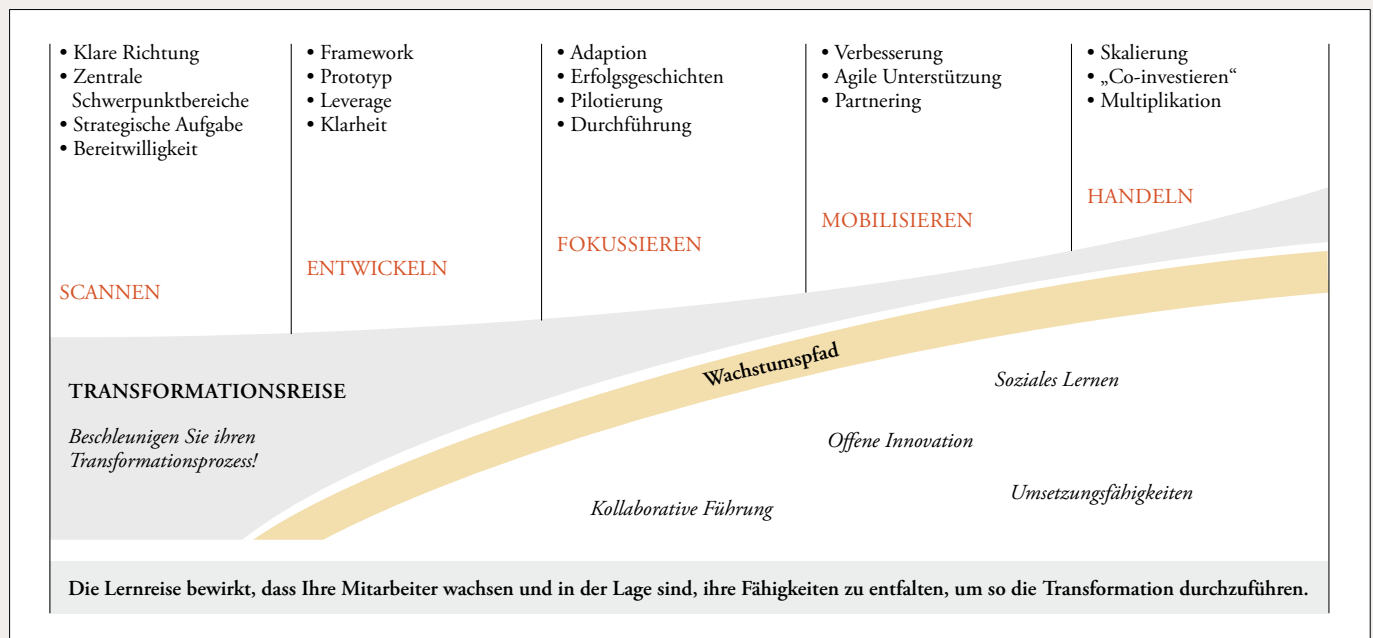
Ausgehend von den aktuellen „Standards“ in Bezug auf Talentmanagement sind insbesondere die folgenden Punkte zu beachten:

- Einbindung der strategischen Komponenten der Personaleinsatzplanung und des Talentmanagements.
- Überprüfung der Kompetenzmodelle und -profile,
- Änderung der Managementkultur und der Governance-Modelle,
- Nutzung und Operationalisierung der Change Management- und Projektmanagement-Methodiken,
- Einsatz digitaler Technologie, insbesondere soziale Medien und Kollaborations-Tools.

Betrachtet man die Rolle der Manager, müssen diese wesentlich mehr Befugnisse und Verantwortung auf die Teams übertragen und sich darauf konzentrieren, eine stärker strategische und unternehmerische Networking-Funktion zu übernehmen. Der Paradigmenwechsel in Bezug auf die Rolle der Manager wandelt sich selbst:

- vom Administrator zum Unternehmer und „Mitbegründer“,
- von jemandem, der Anweisungen gibt, zum Unterstützer,
- vom Trainer zum Mentor.

Abbildung 2: Transformationsreise



Quelle: nexeda



Dr. Frank Edelkraut ist Managing Partner bei Mentus GmbH und Competence Partner für Change Management & Leadership Development bei nexeda. Er ist ein erfahrener HR-Interimsmanager und verfügt über umfangreiche Kenntnisse im Projekt- und HR-Management. Mit seiner fachlichen Ausrichtung auf Change- und Transformationsprojekte ist er ein Experte für soziale Lernmethoden wie Mentoring. Als Experte für Leadership Development befasst er sich mit wertschöpfenden Programmen, die im operativen Arbeitsumfeld Lernszenarien und Trainings liefern, zum Beispiel das 70:20:10-Modell.



Peter Wright ist CEO und Gründer der Acorn Strategy Consulting und Competence Partner für People Transformation & Change Management bei nexeda. Er verfügt über weltweite Erfahrung in führenden HR-Funktionen und war bereits für einige weltbekannte Unternehmen tätig. Sein Ansatz besteht darin, Unternehmen bei der Optimierung ihrer Fähigkeiten in Bezug auf organisatorische Effektivität und Change Management zu unterstützen und sie in allen Aspekten des Talent Managements zu beraten.

Das standardisierte Organisationsmodell wandelt sich selbst in ein situierendes, modifizierbares Netzwerk. Es muss sorgfältig überlegt werden, wie all diese Aspekte im Einzelnen angepasst und umgesetzt werden können, denn es gibt nichts, das für alles passend ist. Fakt ist allerdings, dass unsere Wirtschaft einem radikalen Wandel unterzogen wird. Geschäftsmodelle, die seit Jahrzehnten als erfolgreich galten, werden von einer massiven Welle der Digitalisierung und des Individualismus überrollt. Personalabteilungen fällt die Aufgabe zu, die Personalentwicklung und organisatorische Entwicklung einerseits in Richtung stärker kollaborativ und andererseits in stärker individuell zu überdenken.

Daher konzentrieren sich nachhaltige HR-Konzepte stärker auf selbstkontrollierende Lernprozesse, die zum großen Teil in den täglichen Arbeitsablauf der Mitarbeiter integriert sind. Der Paradigmenwechsel in der Arbeitswelt, intelligente HR-Lösungen und der initiierte Wandel der Lern- und Managementkultur sind eine spannende Reise – eine Entdeckungsreise für HR-Transformation.

Über nexeda:

- > nexeda ist eine globale und unabhängige Schnittstellenorganisation zwischen Executives, Fachabteilungen und freiberuflichen Strukturen für Informationen, Kompetenzen und Ressourcen.
- > nexeda ist ein Experte für die digitale Transformation und den sozio-technologischen Wandel in Unternehmen.
- > nexeda hat integrative und interdisziplinäre Kollaborationstechniken und -methoden entwickelt, welche die Vorteile von kollektiver Intelligenz und „Co-Creation“ strategisch und operativ realisierbar machen.
- > Bedürfnisse aus dem Mittelstand und von international tätigen Unternehmen sind somit nicht mehr Einzelanforderungen, sondern vielmehr sich ergänzende Kompetenzen: Personalarbeit und Wissensmanagement mit moderner Ausprägung flexibel und kosteneffizient – nexedas Resource Intelligence Programm.
- > nexeda steuert dabei die individuelle, bedarfsorientierte und nachhaltige Interaktion für Unternehmen und mobilisiert kollektive und hochwertige Ressourcen für flexible Kundenprojekte.