

Karlheinz Schwuchow / Joachim Gutmann (Hrsg.)

HR-Trends 2019

Strategie, Digitalisierung, Diversität, Demographie

Über 100
**Management-
Studien**
zum Download

human
resources

HAUFE.

HR-Strategie und digitale Transformation



Anja Zerbin, Leiterin
Digital Culture &
Communications,
Chief Digital Office,
Postbank, Bonn



Jan Oßenbrink,
Managing Director,
Eigenland GmbH,
Haltern am See

Von der reinen Ressource zur bedeutungsvollen Beziehung: Nur Menschen, die aus einer offenen Geisteshaltung heraus reflektieren und handeln, machen Unternehmen in Entwicklungs- und Transformationsprozessen erfolgreich. Nie war eine nachhaltige Entwicklung des Mindset und der Unternehmenskultur wichtiger für den Erfolg als heute. Das folgende Praxisbeispiel zeigt, wie Kultur mit all ihren Facetten als ein zentrales Handlungsfeld der Digitalisierungsstrategie nachweisbar zum Erfolg beiträgt.

Wandel mit Folgen

Wer sich früher für den Job bei einer Bank entschied, der hatte Anerkennung und Arbeitsplatz von der Ausbildung bis zur Rente sicher. Das Geld wurde – pointiert ausgedrückt – zwischen Arbeitsbeginn am Morgen und Arbeitsende am Abend durch Zinsen verdient. Das prägte das Klima, in dem miteinander gearbeitet wurde: Traditionsbewusstsein, Sicherheit und eine häufig tief verankerte Skepsis vor Veränderungen waren die Folge. Diese Zeiten sind vorbei: Die Digitalisierung und ein auch dadurch verändertes Kundenverhalten sorgen für einen Bruch in der Kultur. Denn mit der Digitalisierung ändern sich nicht

Lessons Learned

- Führungskräfte und Influencer müssen für das Thema Digital Culture brennen.
- Es muss ein Kernteam für den Entwicklungs- und Transformationsprozess geben.
- Die Arbeit an Bewusstsein und Haltung ist die unverzichtbare Basis für eine nachhaltige Verhaltensänderung.
- Der Einsatz humanzentrierter, spielerischer und agiler Methoden ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, um die Transformation kreativ zu beschleunigen.
- Die Organisation muss den Rahmen bieten, damit Menschen gestalten können und messbare Wirkung entsteht.

nur die Anforderungen an Unternehmen, ihre Produkte und Prozesse – sondern eben auch an die Mitarbeiter, die all diese Veränderungen mit ihren kognitiven, kreativen und sozialen Fähigkeiten mittragen und gestalten sollen.

Auch wenn kaum noch jemand an der Dimension des Veränderungsdrucks zweifelt:

- Wie organisiert man einen solchen Kulturwandel?
- Wie bricht man etablierte Silos in den Köpfen und in der Kommunikation auf?
- Wie gelingt es, Mitarbeiter für eine neue Mission zu begeistern?
- Kann man das gesamte Team auf diese Reise mitnehmen – und muss man das überhaupt?

Auch die Postbank, mit rund 25.000 Mitarbeitern, verteilt auf Filialen und Serviceeinheiten in ganz Deutschland und einer Zentrale in Bonn steht vor dieser Mammutaufgabe.

Digitale Transformation – Wie geht das?

Um Antworten zu finden und den Transformationsprozess erfolgreich zu gestalten, hat die Postbank dazu unter anderem bereits im September 2015 das Chief Digital Office (CDO) etabliert. Bewusst als dezentrale Einheit mit direkter Berichtslinie an den Vorstand setzte man mit einem CDO und damals rund 75 Mitarbeitern einen frühen Auftakt, mit einer Aufgabe, wie sie viele in der Finanzbranche aktuell umtreibt: Das CDO-Team sollte der Katalysator der digitalen Transformation sein und die Digitalisierungsstrategie der Postbank gemeinsam mit allen anderen Bereichen umsetzen.

Neben Wachstum, Effizienz und Technologie stand bereits von Beginn an die vierte Säule »Kultureller Wandel« im Aufgabenheft. Diese Perspektive zu etablieren und die Erkenntnis, dass der Mensch im Mittelpunkt jeder Veränderung und Unternehmensentwicklung steht, sind in der strategischen Betrachtung von Großunternehmen noch immer keine Selbstverständlichkeit. Wie sich aber später zeigte: genau der richtige Ansatz. Doch auf dem Weg, diese Dimension in Handlungen zu übersetzen, lauerten einige Hürden.

Kultureller Wandel ist harte Strategiearbeit

Das Team konnte zur Realisierung des Auftrages »Kultureller Wandel« nicht auf Blaupausen und die Erfahrungen anderer zurückgreifen. Es brauchte Zeit, diese Erkenntnis sowie Impulse aus Literatur, der Praxis und dem Austausch mit anderen Industrien aufzunehmen und für die individuelle Situation des Unternehmens zu adaptieren und neu zu entwickeln. Ein erstes Konzept

stellte »Können und Wollen« in den Mittelpunkt – basierend auf vier Handlungsfeldern:

- Lernen,
- Führen,
- Kommunikation sowie
- Technologie und Infrastruktur.

Dieses ganzheitliche und mit anderen Unternehmensbereichen abgestimmte Konzept beinhaltete zwar alle Aspekte des Veränderungsmanagements, wollte aber zu viel: Die Leitlinien sollten für alle gelten, alle mitnehmen und waren dabei zu wenig differenziert. Zu wenig Wirkung, zu wenig Fokus. Das stellte das Team schnell fest und reagierte: Der in Unternehmensgrenzen immer noch mutige Ansatz »Fail fast and learn fast« zahlte sich aus. Klar war aber auch: Es hieß zurück auf Anfang. Eine neue Strategie musste erarbeitet werden. Eine frühe, wichtige Erkenntnis, die das gesamte Projekt begleitete: Kultureller Wandel ist harte Strategiearbeit.

Differenzierter Anlauf

Die Konsequenz dieses »Fail-and-Learn«-Prozesses war, dass alle Vorgehensweisen neu erarbeitet wurden. Dies beinhaltete eine erneute Analyse der Stakeholder und ihrer Bedürfnisse, das Überprüfen neuer und alter Formate auf Reichweite und Wirkung sowie eine Clusterung in Massenreichweite und Influencer. Zudem wurde geprüft, ob das definierte Ziel für die vierte Säule der Digitalisierungsstrategie noch in den strategischen Gesamtkontext der Unternehmensstrategie passte. Dies entwickelte das CDO-Team anschließend entsprechend weiter. Unter anderem mit neuer Benennung: »Digital Culture« bildet weitaus mehr ab, als »Kultureller Wandel«.

Eine Kulturanalyse brachte eine weitere relevante Erkenntnis: Das Verhalten ist immer das Resultat der inneren Haltung. Wer also möchte, dass sich das Verhalten der Menschen verändert, sollte für Anlässe und Erfahrungen sorgen, durch die sich die innere Haltung der Mitarbeiter und Führungskräfte verändern kann. Zuerst musste also am Bewusstsein gearbeitet werden, um die Haltung weiterzuentwickeln, damit sich infolgedessen das erlebbare Verhalten ändert und damit die neue Kultur prägt. Erst in letzter Konsequenz wird sich dies auch in entsprechender materieller und immaterieller Wirkung für die Postbank niederschlagen (s. Abb. 1).

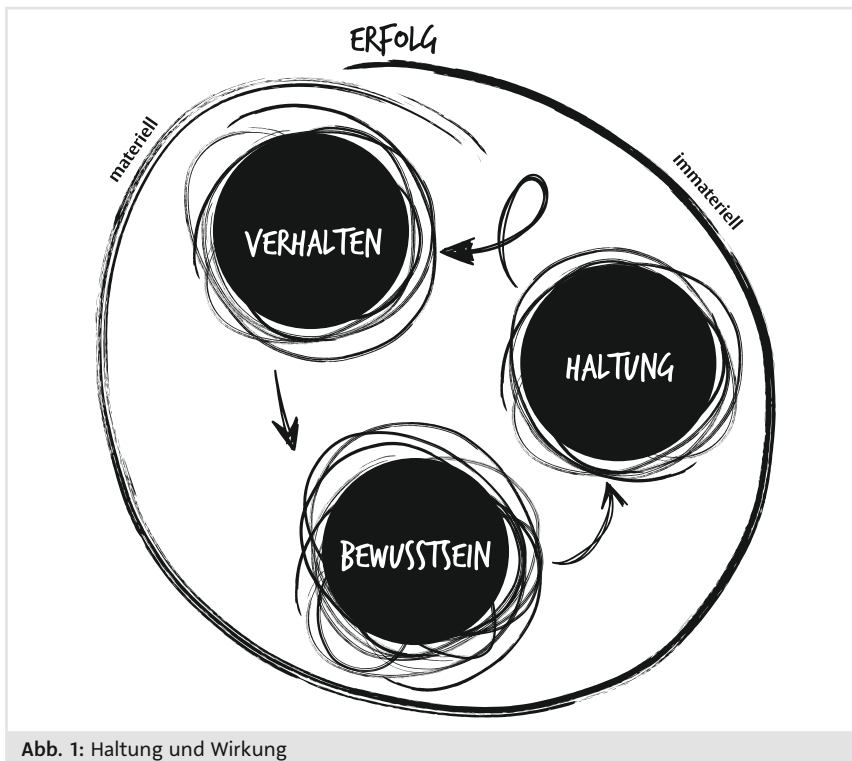


Abb. 1: Haltung und Wirkung

Interaktiv, partizipativ, spielerisch und produktiv

Die zentrale Herausforderung blieb: Welche Instrumente helfen, diese ambitionierte Aufgabe der Kulturveränderung mit einem nachhaltigen Ergebnis anzugehen? Eine der Entscheidungen: Mitarbeiter und Führungskräfte in cross-funktionalen und cross-hierarchischen Gruppen miteinander in den Dialog bringen.

Um in kurzer Zeit neue Erkenntnisse zu gewinnen und Menschen zu aktivieren, kam die multisensorische Eigenland®-Methode, als innovativer Mix aus Workshop und Think-Tank, erst zum Test und dann dauerhaft zum Einsatz. Ein solcher Workshop dauert maximal einen Tag. Die Eigenland®-Methode ist dabei ein spielerisches, intuitives und digitales Element für den gemeinsamen, partizipativen und offenen Austausch. So gelingt es, auch bei kritischen Themen Ergebnisse zu erzielen und Entwicklung und Transformation zu beschleunigen. Das gilt sowohl für Fortschritte bei Bewusstsein und Haltung als auch für ganz konkrete Ideen und Maßnahmen.

Die Methode brachte wertvolle Erkenntnisse: Durch den Austausch mit allen Bereichen, konnten Erfahrungen multipliziert und ins Unternehmen übertra-

gen werden. Sie wird inzwischen als Standard-Instrument für den Nachfolgeprozess von Mitarbeiterbefragungen eingesetzt. Neben konkreten Ergebnissen zur besseren Teamzusammenarbeit und Leistung wird ganz nebenbei das Teambuilding unterstützt. Bei diesem zweistündigen Format sprechen die Führungskraft und das Team über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung und entwickeln gemeinsam Lösungen für die Zukunft. Ein weiterer Mehrwert: Hier agieren die Teilnehmer selbst als Multiplikatoren innerhalb der Postbank für das Format, sodass inzwischen eine richtige Bewegung auf freiwilliger Basis entstanden ist.

Influencer von oben treiben das Thema

Dank dieser Influencer und anderer überzeugter »Digitaler Netzwerker« aus dem Top-Management war es möglich, das Thema voranzutreiben. Auch diese Erkenntnis kam mit einigen Lehren: Durch die Ergebnisse der Eigenland®-Sessions sowie viele kleinere Aktionen, wie zum Beispiel gescheiterter »konstruktiver Störungen« (Stickerbombings in Fahrstühlen, einen Aufschrei bei nicht genehmigten Plakataktionen, abgelehnten KeyNotes oder anderen unkonventionellen Formaten) reifte die folgende Erkenntnis:

1. Es muss eine spezifische und spitz ausgerichtete Anspracheaktion erfolgen, bis die kritische Masse erreicht ist.
2. Dem Top-Management muss die tatsächliche Wertschöpfung der vierten Dimension der Digitalisierungsstrategie noch deutlicher veranschaulicht werden – unabhängig von dem Fakt, dass niemand die Dringlichkeit einer »Digital Culture« negieren würde.

Ran an den Kern des Wandels

Um weiter zu kommen, brauchte es nun Formate, Methoden und Anlässe, mit denen alle Mitarbeiter eingeladen werden, ganz neu zu denken. Dieses Vorgehen musste immer zeigbare, erzählbare, erlebbare und übertragbare Erlebnisse und Ergebnisse schaffen. Darauf aufbauend braucht auch das Programm im Rahmen der »Digital Culture« einen Namen. Der sollte und musste der angestrebten Nachhaltigkeit angemessen sein: »Transform the Core« – in vier Dimensionen. Auf dem Weg zu einer neuen und nachhaltigen Unternehmenskultur – oder eben »Digital Culture«:

1. Aufklärung,
2. People (Werte-Diskussion),
3. Expeditionen,
4. Konstruktive Irritation.

Neben den immateriellen Ergebnissen und der daraus folgenden Verhaltensänderung war das Ziel, konkrete Ergebnisse zu erarbeiten, die für die Postbank eingesetzt werden können: Die Entwicklung neuer Services, Produkte oder Prozessoptimierungen.

Erste Dimension: Aufklärung – durch Fragen zum Dialog

Ziel dieser Dimension ist, mit Menschen ins Gespräch zu kommen. Zentral ist, dass die Mitarbeiter durch Impulse und Reflexion nicht nur von der Dringlichkeit der digitalen Transformationen wissen, sondern diese auch verstanden haben. Dies ist entscheidend für den weiteren Verlauf, damit aus dem »Verstehen« ein »Wollen« folgt. Das erfolgte im Anschluss an die Stakeholder-Analyse mit ausdauernderem »Klinkenputzen« im gesamten Konzern. Wer mit vielen Menschen aus vielen Abteilungen ins Gespräch kommt, startet einen Dialog. Die richtigen Fragen sorgen dafür, die generellen Herausforderungen der Digitalisierung sowie die Herausforderungen der digitalen Transformation der Postbank zu durchdringen. Dazu gehören Fragen wie:

- Was bedeutet die Digitalisierung eigentlich für meine persönliche Arbeitswelt?
- Was heißt das für mich als Führungskraft?
- Was hat das Ganze überhaupt mit uns/mir zu tun?
- Welche Skills sind zukünftig erforderlich und wie kann ich diese entwickeln?
- Muss ich das überhaupt?
- Wenn wir es nicht können, wo bekommen wir die Talente her? Und vor allem – wie sorgen wir dafür, dass sie bei uns bleiben?

Zu all diesen Themen hat das Team im Chief Digital Office Impulsvorträge ausgearbeitet und diese sehr eng auf die Fragestellungen der Abteilungen zugespielt. Zudem werden Dialog-Formate und Wissenstransfer angeboten: von Formaten wie dem Digi-Talk mit externen Referenten, First Tuesday (von Mitarbeitern für Mitarbeiter) oder dem »Digi-Ding der Woche« (News im Intranet). Dabei wurde schnell klar: Das persönliche Gespräch macht oft den entscheidenden Unterschied. »Wenn die Postbank wüsste, was die Postbank weiß«, war und ist die Devise. Wissen, was sich vermehrt, sorgt dafür, dass viele Mitarbeiter neue Erkenntnisse gewinnen, die aus dem diffusen Thema »Digitalisierung« ein (be-)greifbares und (mit-)gestaltbares Thema machen, das für jeden Einzelnen relevant ist.

Zweite Dimension: People (Werte-Diskussion) – Miteinander weiterkommen

Wenn Menschen verstanden haben, was sie antreibt, nämlich ihre inneren Wertvorstellungen, dann können sie im Dialog mit anderen wertvolle Erfahrungen und vor allem Wissen teilen. Wie zum Beispiel durch Formate wie die

Kulturanalyse oder den Einsatz der Eigenland®-Methode. Die Mitarbeiter erarbeiten miteinander den Sinn und den Wert der Transformation für die Organisation, für die Teams und für sich selbst.

Dritte Dimension: Expeditionen – Wandel gemeinsam erleben

Im Transformationsprozess bringen Expeditionen den greifbaren Wandel der Postbank entscheidend voran. In einem geschützten Raum können Mitarbeiter eigene Ideen entwickeln und testen. Die Idee muss bereits bestehen und wird von einem »Expeditionspaten« aus dem Team anhand eines Expeditionspasses begleitet, der Kriterien wie etwa den erwarteten Mehrwert für die Postbank sowie die Zusammenstellung des Teams mit allen relevanten Stakeholdern beinhaltet. Um die Methode operativ umzusetzen, stellt das CDO dafür agile Methodenkenntnis und eine Unterstützung durch einen Agile Coach in der Ramp-up-Phase bereit. Zusätzlich wurde eine Toolbox entwickelt, die integrativer Bestandteil der Expedition ist (s. Abb. 2). Sie enthält neben einem Überblick über die grundsätzlichen Haltungen einer agilen Arbeitswelt einen schnell anwendbaren Methodenkatalog, ein Journal für die Reflexion des eigenen (Projekt-)Fortschritts und die Basisausstattung für produktive Ideenfindung, -bewertung oder -entscheidung.

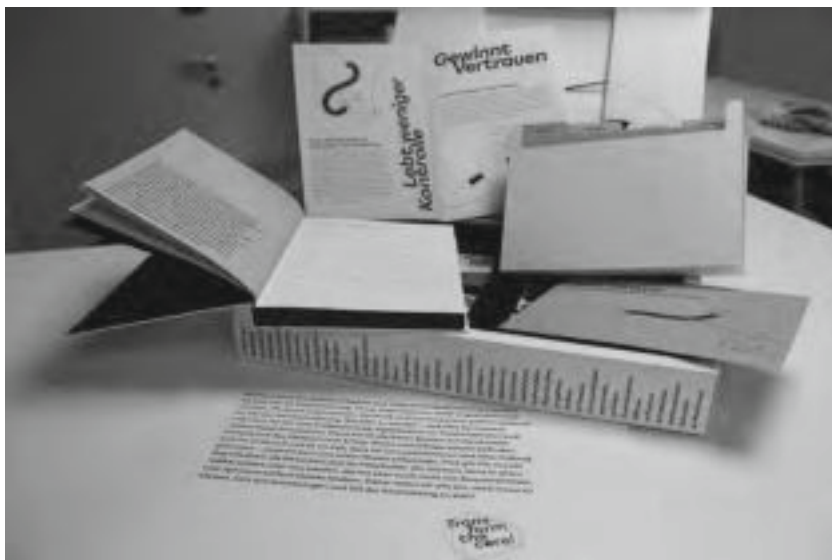


Abb. 2: Die Toolbox der Postbank

Wörter und Wissen können inspirieren, aber nur Erlebnisse und Aktion kreieren Veränderung. Da es keine Blaupause gibt, ist eine Fehler- und Lernkultur getreu dem Motto »Fail fast and learn fast« wichtig, die Lust auf das Auspro-

bieren macht. Durch das Ausprobieren und Erfahren lernen die Mitarbeiter so, dass sie mit einer anderen Form der Zusammenarbeit zielführender zu einem besseren Ergebnis kommen. Schnellere Innovation und iterative Entwicklung werden en passant erlebt. Das bringt sowohl Mitarbeiter als auch das Unternehmen weiter. Alle sind dadurch:

- schneller am Markt (speed to market),
- besser darin, Fehler schneller als Fehler zu erkennen,
- und Entscheidungen zeitnah und zielführender zu treffen.

Ein willkommener Nebeneffekt: Die Teilnehmer der Expedition tragen die positiven Erlebnisse als Botschafter in die Organisation, wenn sie aus der Expedition in ihre Tätigkeiten in der Linie zurückgehen. Nach und nach tauchen so Methoden aus der agilen Arbeitswelt in allen Bereichen der Postbank auf – und die Offenheit für Veränderungen in Herangehensweisen bei Entwicklungen und Entscheidungen wächst.

Vierte Dimension: Konstruktive Irritation – Freude am Wandel

Eine Veränderung hin zu einer »Digital Culture« ist ein Thema von hoher strategischer Bedeutung. Aber zu verkopft kann diese Veränderung nicht gelingen. Manchmal sind es die kleinen Dinge, die uns unser Verhalten hinterfragen lassen. Auf einmal steht im Fahrstuhl nicht mehr »5«, sondern »Glückwunsch, höher geht's nicht«. Oder ein Schreibtisch verschwindet und zwingt Mitarbeiter, eingefahrene Wege zu verlassen, neue Lösungen zu finden und kreativ zu sein. Das sind ganz einfache Beispiele für die Dimension »Konstruktive Irritation«.

In dieser Dimension wird spielerisch inspiriert, sein eigenes Verhalten und seine eigenen Erfahrungen einmal zu hinterfragen. »Kreative Irritation« kann auch einfach mal lustig sein: Das Digitalisierungs-Bullshit-Bingo als Serviette in der Kantine zeigt, dass neomodische Wörter alleine keinen Wandel schaffen.

Von der digitalen zur sozialen Transformation

So groß die Aufgabe auch sein mag, so wenig darf eines aus dem Blick verloren gehen: Digitale Transformation ist immer soziale Transformation. Der bewusste Wandel einer Unternehmenskultur führt trotz aller Mühe und Methoden zu Ablehnung und Verunsicherung bei vielen Mitarbeitern. Methoden, Daten und Zahlen geben dem Arbeitsalltag eine vermeintliche Struktur und Sicherheit, an der Mitarbeiter und Führungskräfte festhalten wollen. Menschen sind verunsichert über ihre zukünftige Rolle, machen sich Sorgen

und betrachten die Treiber des Entwicklungs- und Transformationsprozesses oft nicht als Chance, sondern als Risiko.

Das Risiko in der Umsetzung: Um vermeintlich effizient und ohne Umwege den Wandel zu erreichen, erarbeiten kleine Gruppen – womöglich nur die höheren Führungsebenen – Pläne und verordnen diese über verpflichtende Vorgehensweisen dem gesamten Unternehmen. So wird jedoch das verfügbare Wissen der Organisation nicht genutzt. Zudem werden die Menschen nicht aus einer möglichen »Opferrolle«, ihrer Unsicherheit oder Ablehnung herausgeholt. Aufgeladen mit eigenen Erfahrungen lässt sich eine Veränderung im Mindset dagegen aktiv gestalten. Dafür sollten Mitarbeiter

- Klarheit über das gemeinsame Ziel erhalten,
- ein gemeinsames Verständnis der Unternehmensvision entwickeln,
- den Sinn der Transformation nicht nur kennen, sondern auch verstehen und
- im Prozess beteiligt sein.

Von der Orientierung zur Partizipation

Das reine Wissen über einen Veränderungsprozess garantiert jedoch noch kein Verständnis. »Transform the Core« will mehr: Bis hin zur Überzeugung möglichst vieler Mitarbeiter, die digitale Transformation mitzugestalten – auch wenn das bedeutet, die eigene Komfortzone zu verlassen. Die vier Dimensionen der »Digital Culture« helfen dabei, von einer Orientierung über Status, Ziel und Weg zu einem Durchdringen der Sinnhaftigkeit des Wandels zu gelangen – und so aus Betroffenen tatsächlich Beteiligte zu machen.

Das Team hat gute Erfahrungen damit gemacht, das Wort »Veränderung« nicht oder nicht im Sinne eines Zieles einzusetzen, sondern eher von Entwicklung zu sprechen. »Veränderung« impliziert für viele, dass »das, was bisher war, schlecht ist.« Die trifft den Kern nicht und öffnet nicht die Geisteshaltung der Beteiligten. Die agilen Methoden unserer Toolbox oder Methoden wie Eigenland unterstützen genau diese Entwicklung der Geisteshaltung.

Fazit

Hilfreich ist, das Thema »Digital Culture« als strategische Dimension der digitalen Transformation der Postbank verankert und mit »Transform the Core« ein ganzheitliches Konzept mit vier Dimensionen entwickelt zu haben. Kulturarbeit ist Strategiearbeit und digitale Transformationsprozesse sind immer soziale Transformationsprozesse. Es hört sich einfach und logisch an: Menschen, die das Richtige tun, machen die Organisation erfolgreich. Damit dies in der

Unternehmenswirklichkeit gelingt, ist ein ganzheitliches Programm wichtig, das alle menschlichen und organisatorischen Handlungsfelder beinhaltet.

Hinweise zu den Autoren

Anja Zerbin

Anja Zerbin ist Leiterin Digital Culture & Communications im Chief Digital Office der Postbank in Bonn. Sie studierte Kommunikations- und Medienwissenschaft. Nach einiger Agenturerfahrung war sie zunächst im Konzern der Deutschen Bank im Kommunikationsbereich tätig und begleitet seitdem in unterschiedlichen Konzernbereichen und Tochterunternehmen seit Jahren Kommunikations- und Veränderungsprozesse. Sie ist spezialisiert auf Veränderungs- und Wertschöpfungsprozesse von Menschen im Rahmen der digitalen Transformation von Großunternehmen. Bei der Postbank ist sie für die vierte Säule der Digitalisierungsstrategie »Digital Culture« verantwortlich.

Kontakt Daten:

Postbank, Leiterin der Kommunikation im Chief Digital Office,
Friedrich-Ebert-Allee 114–126, 53113 Bonn, Tel: +49 (0)228 920 – 72269,
Mobil: +49 151 233 56390, Mail: anja.zerbin@postbank.de,
Internet: www.postbank.de

Jan Oßenbrink

Jan Oßenbrink ist Gründer und Geschäftsführer der Eigenland GmbH. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Geschäftsleitung bei nationalen und internationalen Unternehmen und erzielte mit seinen Teams zahlreiche Erfolge – vom gelungenen Change und digitaler Transformation bis zur Entwicklung neuer Geschäftsfelder und dem Aufbau eines rein digitalen, internationalen Bildungs-Start-ups. Zusätzlich ist er als Beirat bei der crossculture-academy und dem internationalen Technologievorreiter IPO.Plan tätig. Als Dozent an der Dualen Hochschule Baden Württemberg teilt er sein Wissen im Studiengang BWL-Bank für das Thema »Change Management«.

Kontakt Daten:

Eigenland® GmbH, Managing Director, Markt 8, 45721 Haltern am See,
Tel.: +49 (0)2364 505 29 40, Mail: jo@eigenland.de,
Internet: www.eigenland.de