



Organisationsentwicklung • Februar 2017

«Veränderungen orchestrieren»

Swisscom-HR-Chef Hans C. Werner über Herausforderungen und Trends in der Organisationsentwicklung und die Rolle von HR.



Hans C. Werner,
Leiter Group Human Resources und
Mitglied Konzernleitung Swisscom

Die Swisscom-Strategie 2020 basiert auf drei Säulen: Beste Infrastruktur bauen, Beste Erlebnisse bieten, Beste Wachstumschancen nutzen. Inwiefern unterstützt die heutige oder zukünftige Unternehmensorganisation die Erfüllung dieser drei Ziele?

Unsere Unternehmensstruktur ist stark auf unsere Strategie 2020 ausgerichtet. Mit Geschäftsbereichen für Infrastruktur, Kundenerlebnis und einer spezifischen Einheit für das Digital Business werden verschiedene Aspekte einbezogen, die für die Realisation der Strategie essentiell sind. Wir reflektieren zudem stetig und in regelmässigem Austausch mit der Führungsebene, was wir im Privatkunden-, KMU- und Grosskundenmarkt dafür adressieren müssen. Neben der Struktur sind aber vor allem unser technologisches Rückgrat und unsere Innovationskraft wichtige Pfeiler für unsere zukünftige Entwicklung.

Swisscom hat in den letzten drei Jahren zwei grössere Reorganisationen durchlaufen. Was war die Rolle von HR bei der Entwicklung und Umsetzung dieser Reorganisationen?

Entscheidend für den Erfolg solcher Transformationen sind das Zusammenspiel und das Involvieren aller Anspruchsgruppen. Es ist uns daher wichtig, die Mitarbeitenden frühzeitig einzubeziehen und die Phase der Unsicherheit so kurz wie möglich zu halten. In der Entwicklung ist HR vor allem Sparingpartner der Verantwortlichen und «Anwalt» der Mitarbeitenden. In der Umsetzung sehen wir unsere Aufgabe darin, die organisatorischen

Anpassungen für die Mitarbeitenden zu orchestrieren, die Kommunikation optimal zu gestalten, den oft bedrohlich wahrgenommenen Aspekt einer Veränderung abzuschwächen und das richtige Mindset zu vermitteln. Es ist aber klar, so grosse organisatorische Veränderungen müssen erst einmal verdaut werden. Veränderungen sind heute Bestandteil unseres Geschäfts, Stillstand ist Rückschritt.

Was sind die Kernelemente die Sie in ihren Veränderungsprozessen berücksichtigen?

Für uns ist es essentiell, dass wir bei internen Veränderungen nicht den Fokus auf den Kunden verlieren und er höchstens im positiven Sinne spürt, dass wir uns anders aufgestellt haben. Beispielsweise wenn der Kunde nachher weniger Ansprechpartner hat. Ebenso wichtig ist es, die Dringlichkeit einer Veränderung gut abzuwägen. Reicht es beispielsweise, nur einzelne Prozesse zu vereinfachen oder müssen grössere organisatorische Anpassungen gemacht werden? Umstrukturierungen verursachen immer auch Unruhe und Verunsicherung in der Organisation. Diese Phase gilt es, so kurz wie möglich zu halten. Als HR sehen wir unsere Aufgabe darin, die Führungsverantwortlichen in der Umsetzung eng und gut zu begleiten.

Es ist stets ein Abwägen, welches der optimale Zeitpunkt für die Organisation ist, diese Veränderungsschritte umzusetzen. Sie können sich dies wie ein Spannungsfeld vorstellen: Einerseits braucht eine Organisation einen stabilen Rahmen und ein stabiles Rückgrat. Andererseits muss man Wachstumschancen eine

Plattform geben, um sich zu entwickeln, auch wenn dies immer auch mit Unsicherheit verbunden ist. Wir stehen daher immer wieder vor der Frage: Wie gross ist die Dringlichkeit einen Veränderungsprozess anzustossen? Die Bereitschaft dafür zu spüren und den richtigen Zeitpunkt zu wählen, bedarf eines feinen Sensoriums, das nicht zu unterschätzen ist. Je nach Situation kann die Unternehmensstrategie der Reife des Unternehmens vorgelagert sein und die Lücke, die es zu schliessen gilt, wird erst zu einem späteren Zeitpunkt angegangen. Oder aber, man agiert proaktiv und nimmt Themen in Angriff, die man in weiser Voraussicht als potentielle, zukünftige Problemfelder sieht, obwohl sie strategisch noch nicht vollständig ausgereift sind.

Wie steht Swisscom zu neuen Methoden der Zusammenarbeit, innovativen Plattformen oder Crowd-Sourcing?

Wir stehen dem sehr offen gegenüber. Gleichwohl funktionieren sie nicht in allen Bereichen gleich gut. Um den grossen Anteil an operativer Verantwortung zu bewältigen, brauchen wir Perfektionisten und Prozesstreibende. Hier sind wir an Absicherungsschritte gebunden, die es einzuhalten gilt. Jedoch bieten wir gerade im Umfeld der Innovation und Produktentwicklung bewusst mehr Gestaltungsfreiheit. Nur so können wir die Kraft und das Potential entfalten, um mit neuen Ideen uns und unser Angebot stetig weiterzuentwickeln und dabei die Kunden eng in den Entwicklungsprozess mit einzubeziehen. Wenn wir das Kundenerlebnis verbessern wollen, müssen wir bestehende Prozesse auflösen und über die Bereiche hinweg an einem Strang ziehen. Hier sind wir bereits sehr erfolgreich mit der Zusammenarbeit im Rahmen von Scrums und Tribes unterwegs. Gleichzeitig sind wir mit ausgewählten und ausgebildeten Teams in der Pilotphase für neue Führungsmodelle wie Holacracy. Dabei lernen wir unheimlich viel. Was passt zu uns, was lässt sich in andere Bereiche übertragen und wie lässt es sich mit anderen, oft bereits bestehenden Ansätzen kombinieren. Eine spannende Entwicklung.

Welche Fähigkeiten bei Mitarbeitenden betrachten Sie als essentiell, um mit den Änderungen im Arbeitsmarkt Schritt zu halten?

Meiner Ansicht nach ist es gerade in der heutigen schnelllebigen Zeit extrem wichtig, Veränderung nicht als Bedrohung sondern als Chance zu sehen, mutig zu sein und offen an neue Themen heranzugehen. Das A und O ist die eigene Arbeitsmarktfähigkeit. Als Mitarbeitender sollte ich immer wieder evaluieren, wohin meine Reise gehen könnte, welchen Weg ich verfolgen und welchen neuen Weg ich einschlagen will. Bei Swisscom setzen wir sehr stark auf eine Kultur der Entwicklung, damit Mitarbeitende gezielt Erfahrungen sammeln und Weiterbildungen angehen können.

Wie gehen Sie als Swisscom damit um, dass sich die Rollenprofile ändern und Sie heute andere Fähigkeiten brauchen als vielleicht in fünf Jahren?

Wir setzen stark auf die geteilte Verantwortung in Bezug auf die Arbeitsmarktfähigkeit. Permanent am Ball zu bleiben und die eigene Entwicklung aktiv zu gestalten, ist für beide, das Unternehmen und die Mitarbeitenden essentiell. Wir setzen auf eine fundierte strategische Personalplanung, die uns hilft, zu evaluieren, welche Fähigkeiten und welches Wissen zu welchem Zeitpunkt und an welchem Ort im Unternehmen gebraucht werden. In einem vorausschauend und proaktiv agierenden Umfeld übernehmen Führungsteams und die Mitarbeitenden schon früh Eigenverantwortung und planen Szenarien über einen längeren Zeitraum hinaus. Sie stellen sich die Frage, welche Auswirkungen diese Szenarien auf die Jobprofile haben, welche Veränderungen nötig sind und mit welchen Massnahmen neue Betätigungsfelder geschaffen werden können. In diesem Fall gibt es in der Regel für mehr als 90 Prozent der Fälle sinnvolle Anschlusslösungen, die sowohl den Arbeitgeber als auch den Arbeitnehmer weiter bringen.



pwc

PwC Schweiz ist das führende Prüfungs- und Beratungsunternehmen in der Schweiz und versteht sich als Partner für Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Unternehmensberatung – mit ausgewiesener HR-Expertise. www.pwc.ch

Organisationsentwicklung – fit in die Arbeitswelt von übermorgen

Megatrends und organisationsinterne Faktoren zwingen die Unternehmen dazu, ihre Strategie und ihr Geschäftsmodell in immer kürzeren Abständen zu überdenken und neu auszurichten. Das ist eine willkommene Gelegenheit, die gesamte Organisation frisch zu betrachten und wo erforderlich neu zu konzipieren, statt lediglich punktuelle Anpassungen vorzunehmen. Hier sprechen wir von Organisationsentwicklung. Ziel dabei ist es, die Weichen für eine gesunde Zukunft richtig zu stellen.

Veränderungen auf mehreren Ebenen

Eine Organisationsentwicklung umfasst unter anderem die folgenden Veränderungen:

- Schaffen von neuen Organisationsstrukturen und -prozessen
- Einführen neuer Führungsmodelle (z. B. Holacracy)
- Begleiten der Mitarbeiter, damit diese sich in der neuen Organisation zurechtfinden und gute Leistungen erbringen (Kultur- und Kompetenzveränderung)

Die Organisationsentwicklung kann das gesamte Unternehmen, einzelne Divisionen (z. B. Forschung und Entwicklung), bestimmte Funktionen wie HR oder geografische Einheiten umfassen. Ankerpunkt dabei ist immer die Unternehmens- oder Organisationsstrategie.

Unter vielschichtigem Einfluss

Die Unternehmen werden durch Megatrends vor neue Herausforderungen gestellt. Aktuell lassen sich insbesondere folgende Einflussfaktoren beobachten:

- Effekte der Globalisierung wie z. B. Sourcing, Zentralisierung, Dezentralisierung, Bildung von Allianzen
- Durchbruch digitaler Technologien und verstärkter Einfluss der Industrie 4.0
- Regulatorische Anpassungen durch Globalisierung
- Wachsende und alternde Weltbevölkerung
- Machtverlagerung zwischen Industrie- und Entwicklungsländern
- Signifikante Zunahme des Anteils der urbanen Weltbevölkerung

Im Weiteren führen interne Faktoren zur Notwendigkeit, Organisationen neu aufzustellen. Beispiele hierfür sind:

- Schnelles organisches Wachstum, das Veränderungen in den Organisationsstrukturen und -abläufen bewirkt
- Anorganisches Wachstum durch Unternehmenszukaufe mit dem Ziel, Kompetenzen zu bündeln und Synergien herzustellen
- Kostendruck durch globalisierten Wettbewerb, der die Unternehmen fordert, sich effizienter aufzustellen und innovativ zu denken

Häufig führen diese Faktoren zu umfassenden Unternehmenstransformationen. Dabei ist die Organisationsentwicklung ein integrativer Bestandteil der folgenden Ziele:

- Ein Unternehmen nachhaltig am Markt positionieren
- Klare Strukturen schaffen und Komplexität verringern
- Kosten reduzieren, Umsatz(marge) steigern
- Integrationen erfolgreich bewältigen

Agilität als Kernkompetenz

Die Unternehmen müssen Veränderungen heute immer schneller umsetzen. Sie bewegen sich in einer «VUCA-Welt», wo es um Velocity, Uncertainty, Complexity und Ambiguity geht. Um als Organisation langfristig den fundamentalen internen und externen Entwicklungen standzuhalten, rückt das Konzept der «agilen Organisation» zunehmend in den Mittelpunkt.

Eine solche Organisation kann sich hinsichtlich Produkten, Dienstleistungen, Strukturen und Prozessen schnell an die sich rapide verändernden Bedingungen anpassen. Dreh- und Angelpunkt dafür ist ein konsequenter Fokus auf den Kunden und eine klare Antwort auf die Frage, wie sich für diesen Mehrwert schaffen lässt. Dafür muss das Unternehmen seine Komplexität reduzieren und Strukturen, Entscheidungsprozesse, Vertriebskanäle, Systeme sowie Daten vereinheitlichen. In der PwC-CEO-Studie 2015 haben knapp drei Viertel der Befragten die Befürchtung geäußert, dass ihre Unternehmen die Kompetenz, schnell auf äussere Veränderungen zu reagieren, aktuell nicht abdecken. Ein wesentlicher Grund dafür liegt in der Tatsache, dass neuartige Geschäftsmodelle (z. B. Sharing Economy wie bei Uber, Airbnb), Plattformen (z. B. Netzwerkorganisationen) und neue Mitarbeiterbedürfnisse (z. B. durch die Millenniumsgeneration) heute Organisations- und Karrieremodelle erfordern, mit denen die Unternehmen noch keine Erfahrungen haben.

HR neu definiert

Bei der Weiterentwicklung eines Unternehmens spielt der Bereich HR in Zukunft eine entscheidende Rolle. Erstens muss dieser dabei helfen, die Gesamtorganisation mitzuprägen und zu entwickeln. Hier ist Wissen um neue Organisationsformen und deren erfolgreiche Umsetzung gefragt. Zweitens wird der Bereich HR gemeinsam mit der Linie die Veränderungen (inkl. Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter) umsetzen müssen. Und drittens muss die HR-Abteilung sich selbst hinterfragen und neu erfinden. Dabei kann sie neue Organisations- und Führungsmodelle pilotieren, die sich später in der Linie einführen lassen.

Der Bedarf an Organisationsentwicklung ist und bleibt gross – die Frage ist, ob und wie sich der Bereich HR dabei als Schlüsseltreiber etablieren kann.



Charles Donkor ist Partner und leitet den Bereich Human Capital Consulting bei PwC in der Schweiz. Er verfügt über 20 Jahre Erfahrung bei internationalen Beratungsunternehmen und unterstützt Firmen zu Fragen ihrer HR Strategie, Strategische Personalplanung, Talent-, Team-, und Führungsentwicklung sowie organisatorische Effektivität. Er führt regelmässig Leadership- und Team Assessments sowie Coachings für Kunden verschiedenster Industrien durch. Ausserdem moderiert Charles Workshops zum Thema „High Performing Teams“. Zu seinen Kunden zählen Unternehmen aus der Industrie-, Pharma-, ICT und Finanzbranche. Er publiziert regelmässig in namhaften Zeitschriften (z.B. Harvard Business Manager, IO New Management, HR Today) und tritt häufig als Referent bzw. Moderator zu HR Themen auf (z. Bsp. ZGP, Swiss-American Chamber of Commerce, Swiss Economic Forum etc.).