

T-Systems-Manager: Vertrauen ist die Grundlage jeder Veränderung

Soll eine Transformation gelingen, müssen Mitarbeiter ermutigt werden, mitzumachen. Die Geschäftsführung sollte klare Ziele formulieren und den Beschäftigten Orientierung sowie psychologische Sicherheit geben. Wichtig sei außerdem Zeit für die Umsetzung, sagt T-Systems-Manager Peter Klingenburg.



Von Hans Königes,
leitender Redakteur

Peter Klingenburg war Mitgründer eines Startups und zwölf Jahre lang Geschäftsführer der T-Systems Media Solutions, bevor er sich als Head of Transformation bei der Muttergesellschaft T-Systems um die Umsetzung von Change-Projekten zu kümmern begann. Der Wirtschaftsinformatiker weiß also, worauf es ankommt, wenn in Unternehmen Transformationsvorhaben stattfinden.

In einer Online-Konferenz rund um das Thema Arbeit 4.0 (siehe auch Kasten) machte er deutlich, warum es so wichtig ist, eine Kultur des Vertrauens im Unternehmen aufzubauen, damit alle Beschäftigten aktiv an der Transformation mitwirken. Oft genug werde das Augenmerk zu stark auf Technik und Projekt-Management gelegt, aber „das Management vergisst, dass es die Menschen sind, die eine Organisation ausmachen“, lautet Klingenburgs Bilanz aus langjähriger Führungstätigkeit.

Veränderungsbereitschaft sei nicht selbstverständlich. Führungskräfte müssten sich vor Augen führen, dass sich vor allem in Großun-

ternehmen Mitarbeiter oft gut eingerichtet hätten. Die Abläufe funktionieren, die Ergebnisse stimmen, das Gehalt ist okay – warum also etwas ändern? „Nur, weil sich das ein schlaues Gremium ausgedacht hat?“, fragt der T-Systems-Mann.

Das Management sei gefordert, den Mitarbeitern zu vermitteln, dass es sich für alle lohne, sich für eine positive Zukunft zu engagieren. Klingenburg gibt zu bedenken, dass die klassischen Management-Floskeln nicht mehr ziehen, wonach die Firma sich umstrukturieren müsse, weil die Overhead-Kosten zu hoch seien, der Marktanteil sinke oder die Profitmarge zu gering ausfalle. Zu oft hätten sich die Chefs schon früher nach Umstrukturierungen für ihre Erfolge gefeiert, die Boni eingeheimst und für die Mitarbeiter nichts übrig gelassen außer zusätzliche Arbeit.

Führungskräfte müssten lernen, die Ziele klar zu kommunizieren. Warum das so wichtig ist, erläutert der T-Systems-Manager am folgenden Beispiel: Überall genießt das Thema Agilität höchste Priorität, kein Wunder, wenn dann in den firmeninternen Change-Workshops dieses Prinzip ganz oben auf der Wunschliste aller steht. Doch schon bald kommt die Frage auf: Wie ist Agilität eigentlich gemeint? Sollen Mitarbeiter in Kundenprojekten agiler arbeiten? Oder soll vielleicht die eigene Organisation komplett neu aufgestellt werden? „Deshalb ist es unerlässlich, ein Ziel nicht nur als Schlagwort zu definieren“, fordert Klingenburg. Und man sollte es messbar machen, um danach die Fortschritte feststellen zu können.

Auf jeden Fall sei es Aufgabe des Managements, zu sagen, wohin die Reise geht, also für eine klare Ausrichtung und Orientierung zu sorgen. Das Auftreten der Chefs müsse zeigen: Wir glauben an unser Ziel, es ist erstrebenswert und wir werden daran nicht rütteln. „Das Schlimmste, was passieren kann“, so Klingenburg, sei, wenn schon bei kleinstem Gegen-



Peter Klingenburg, T-Systems: „Das Management ist besonders gefordert, dem Mitarbeiter zu vermitteln, dass es sich lohnt, sich für eine positive Zukunft zu engagieren.“



Ein Vorgesetzter muss Vertrauen in sich selbst und seine Führungskollegen haben, nach dem Motto: „Wir haben das gemeinsam beschlossen, und wenn es nicht sofort perfekt funktioniert, werden wir den Change nicht gleich in Frage stellen“.

Online-Forum zur Zukunft der Arbeit

Alle zwei Wochen, jeweils Mittwoch um 16 Uhr, tauschen sich Wissenschaftler, Personalprofs und Führungskräfte über die Arbeitswelt nach Corona aus. Grundlage dafür ist das Buch „Expedition: Werte, Arbeit, Führung 4.0“, in der 29 Autoren Anregungen, Ideen und Praxisbeispiele zum Thema geben. In diesem Band, konzipiert von Peter Jeutter und Ralf Karabasch und herausgegeben von Markus Dohm, TÜV Rheinland, André Große-Jäger, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, und Klaus Rüffler, DB Systel, geben die Autoren viele Anregungen, Ideen und Praxisbeispiele. Auf der Grundlage dieses Buchs stellen die Autoren nun ihre Thesen zur Arbeitswelt von morgen in der Online-Veranstaltung vor und beziehen sich auf die neuesten Entwicklungen.

- ➔ Den Anfang machte am 20. Mai Herausgeber Markus Dohm, Bereichsvorstand beim TÜV Rheinland, der meinte, dass es ein „Back to 2019“ nicht geben werde (cowo.de/a/3549212).
- ➔ Zwei Wochen später, am 3. Juni, widmete sich ein weiterer Herausgeber, André Große-Jäger, Referatsleiter im Bundesarbeitsministerium, den Basic-Workern, die oft ohne formale Qualifikationen wichtige Arbeiten verrichten, wie auch die Coronakrise gezeigt habe (cowo.de/a/3549231).
- ➔ Am 17. Juni berichtete DB-Systel-Personalgeschäftsführer Klaus Rüffler über seine Erfahrungen mit den Veränderungen in der Arbeitswelt (cowo.de/a/3549417).
- ➔ Am 1. Juli erläuterte Fiducia-Personalvorstand Jörg Staff die veränderte Rolle der Personaler und forderte diese auf, die Veränderungen mutiger anzugehen.
- ➔ Am 15. Juli wandte sich Jutta Rump, Professorin für internationales Personalmanagement und Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen, der Frage: Was sind die wichtigen Kompetenzen zur Beschäftigungsfähigkeit heute und in der Zeit nach Corona? (cowo.de/a/3549566).
- ➔ Am 29. Juli äußerte sich dann Hans Jörg Stotz, Vorstand der Festo Didactic SE, zu aktuellen Arbeitsmarktthemen. Sein Fokus lag auf der Aus- und Weiterbildung im Rahmen von Digitalisierung und Industrie 4.0 (cowo.de/a/3549702).
- ➔ Am 12. August referierte Wirtschaftsinformatik-Professor Alexander Mädche vom Karlsruhe Institut für Technologie (KIT) über seinen Forschungsschwerpunkt „KI-basierte Systeme für die Arbeitswelt von morgen“ (cowo.de/a/3549635).
- ➔ Am 26. August um 16 Uhr berichtete Peter Klingenburg, Head of Transformation bei T-Systems Digital Solutions, über den Stand der Digitalprojekte bei seinem Arbeitgeber.
- ➔ Am 9. September erzählte Timon Vielhaber, Gründer des Startups World of VR, über seine Erlebnisse als Führungskraft in einem Jungunternehmen, über seine Erfahrungen und die besonderen Herausforderungen (cowo.de/a/3549785).
- ➔ Am 23. September stellte Marco Henn, Hauptgeschäftsführer der Barmer Krankenkasse, eine Studie vor, die sich mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesundheit der Mitarbeiter beschäftigt. Er forderte von den Arbeitgebern, dass sie sich stärker um die Gesundheit ihrer Mitarbeiter kümmern sollten, dies sei Ausdruck von Wertschätzung und Anerkennung.
- ➔ Am 7. Oktober ging es um das Thema Blockchain und Weiterbildung. Wolfgang Prinz, Professor an der RWTH Aachen, ist Mitgründer des Fraunhofer Blockchain-Labs und beschäftigt sich seit mehr als fünf Jahren mit den technischen Grundlagen der Blockchain. Er berichtete unter anderem über erste praktische Anwendungen dieser neuen Technologie im Lernumfeld.
- ➔ **Am 21. Oktober widmet sich Ulrike Lüneburg, Geschäftsführerin der BAD GmbH, einem Unternehmen für Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik in Bonn, dem Thema Gesundheit und Führung.**



Die kostenlose Anmeldung erfolgt via Mail bei heike.ollig@synergie-vd.de.

Nach der Anmeldung erhalten Sie die technischen Details zur Teilnahme an der Online-Veranstaltung.

Das Buch kann kostenlos bezogen werden und steht als Download zur Verfügung unter <http://www.tuv.com/expedition>.

wind das Management verunsichert wirke und sich uneinig über die weiteren Schritte sei.

Richtig sei aber auch, dass nicht „unendlich lang“ über die Veränderungen geredet werden kann. Chefs sollten die Transformation „konsequent und zügig“ umsetzen. Ein Vorgesetzter müsse Vertrauen in sich selbst und seine Führungskollegen haben, nach dem Motto: Wir haben das gemeinsam beschlossen, und wenn es nicht sofort perfekt funktioniert, werden wir den Change nicht gleich in Frage stellen. Klingenburg gibt in diesem Zusammenhang zu bedenken, dass sich eine Führungskraft schon vor einer Transformation das Vertrauen der Mitarbeiter verdient haben muss. „Wenn es im Change-Prozess passieren soll, ist es zu spät.“

Auf jeden Fall sollte das Management sorgfältig planen, denn selbst wenn in einer Transformation alles reibungslos läuft, kann es doch Überraschungen geben. Zudem ist Sensibilität gefragt: Sollen Abteilung für Abteilung oder Standort für Standort umgebaut werden, damit sich die Mitarbeiter an die neue Situation gewöhnen können? Oder ist es besser, von heute auf morgen den Schalter ganz umzulegen?

„Glaubwürdigkeit entsteht durch Handeln, nicht durch persönliche Nähe“, sagt Klingenburg zum Thema Transformation während der Coronakrise. Durch die aktuelle Pandemie könnten Führungskräfte und Mitarbeiter nicht mehr ständig zusammen sein, daher brauche es eine „andere Balance von Kontrolle und Vertrauen“. Klingenburg ist überzeugt, dass solche Führungskräfte besser durch die Krise kommen, die auch schon in der Vergangenheit Mitarbeiter standortübergreifend geführt haben. Dort waren Vertrauen und Orientierung immer schon wichtiger als Kontrolle. Umgekehrt hätten es diejenigen, die bisher nichts von Home Office wissen wollten und stets auf physischer Präsenz beharrten, nicht so einfach, in der Arbeitswelt während und nach der Krise zu bestehen. ■