

Der Weg zur Collaborative Company – so könnte man es machen

IM INTERVIEW: Britta Redmann, Director Corporate Development und HR, VEDA GmbH

Wenn es – wie bei der digitalen Transformation – viele Wege nach Rom gibt, besteht immer die Gefahr, schon bei der Entscheidung über den richtigen Weg zu ermüden und diesen gar nicht mehr anzutreten. Fakt ist: wie man mit der digitalen Transformation umgeht und welchen Reifegrad man für seine Organisation anstreben möchte, muss jedes Unternehmen für sich entscheiden. Fakt ist auch: das geht nicht von heute auf morgen, es sei denn, man gründet auf der „grünen Wiese“. Alle anderen müssen den Wandel schrittweise vollziehen. Wie das gelingen kann, zeigt beispielhaft die VEDA GmbH. Andrea Goffart, freie Journalistin, sprach mit Britta Redmann, Director Corporate Development und HR bei VEDA.

„Mit dem Weg zur Collaborative Company verändern wir Unternehmenskultur, Struktur und Arbeitsweise.“

Frau Redmann, VEDA hat sich entschieden, eine „Collaborative Company“ zu werden. Was meinen Sie damit?

Mit dem Weg zur Collaborative Company verändern wir Unternehmenskultur, Struktur und Arbeitsweise. Es geht zum einen darum, die Komplexität unserer Umgebung, Arbeitswelt und Technologie durch neue Formen der Arbeit und Zusammenarbeit abzufangen. Zum anderen wollen wir die traditionellen, hierarchischen Strukturen des Mittelstands durch eine organische Struktur ersetzen, die Zusammenarbeit agiler, gesünder, produktiver – menschlicher – macht. Unser Ziel ist es, unsere Veränderungskompetenz im Unternehmen zu stärken, sodass wir alle uns schnell und vertraut neuen Entwicklungen und Einflüssen von außen als auch innen anpassen können.

Das Besondere: Wir folgen dem Veränderungsdrang, der aus dem unternehmerischen Handeln erwächst und in dem wir auch einen Nutzen sehen. Wir „hören“ auf unser Unternehmen. Der Wandel wird aktiv begleitet, aber nicht als Selbstzweck verordnet. Wir haben auf unserem Weg auch schon falsche Gabelungen eingeschlagen und manchmal Energie in Projekte gesteckt, die uns wirtschaftlich wenig gebracht haben. Dennoch sind diese Abzweigungen keine verschwendete Energie, denn der Wandel – und auch die Erkenntnis, wann und wozu ich mich wandeln möchte – ist ein Lern- und Reflexionsprozess. Auf der anderen Seite entstehen plötzlich viel mehr Möglichkeiten, durch



„Weg von traditioneller Führung und starren Organigrammen hin zu Verantwortlichkeiten und Transparenz.“

„Es gab einen großen räumlichen Umbau, der ein komplett neues Open-Space-Konzept ermöglicht hat.“

„Und folgerichtig für einen HR-Software-Anbieter entwickeln wir parallel und agil eine Softwarelösung, die das Grundprinzip der Collaborative Company abbildet.“

iteratives Vorgehen und Freiraum ungeplant gute Ergebnisse zu erhalten. Dieses kleinschrittige Vorgehen muss man natürlich auch aushalten können.

Den Prozess beschreiben Sie augenzwinkernd mit „Ein Dino wird agil“ – warum ist VEDA ein Dino, und welche Schwierigkeiten bereitet das Dino-Sein auf dem Weg zur Agilität?

VEDA ist ein mittelständisches Unternehmen, welches seit 40 Jahren am Markt ist und lange Zeit traditionell geführt wurde. 2012 haben wir begonnen, uns konkret mit dem Leistungsbegriff auseinanderzusetzen, also damit, was für uns „Leistung“ bedeutet und welche Leistungskultur wir gestalten wollen. Das war der erste Schritt auf dem Weg zur Agilität. Ziel war – und ist es noch immer –, die Motivation unserer Mitarbeiter zu bedienen, ihnen Raum für eigenverantwortliches Handeln zu geben, uns gemeinsam weiterzuentwickeln und gleichzeitig unsere unternehmerische Leistung, und damit auch den Kundenerfolg, zu optimieren. Weg von traditioneller Führung und starren Organigrammen hin zu Verantwortlichkeiten und Transparenz. Wir haben erkannt, dass dafür ein ganzheitlicher Wandel des Unternehmens notwendig ist.

Das Motto „Ein Dino wird agil“ ist entstanden, weil wir viel Historie mit uns tragen. Wir sind schon lange da und haben bereits viele Erfahrungen gemacht, die wir auch nutzen wollen und auf denen wir aufbauen. Deshalb ist es uns wichtig, dass wir alle mitnehmen und unser Tun immer ganzheitlich betrachten. Wir möchten stimmig in unserem Auftreten sein, und das bezieht sich auf unsere Ziele genauso wie auf unsere Kultur. Beides muss zueinander passen. An unterschiedlichsten Ecken haben wir parallel und schrittweise mit Veränderungen begonnen. So haben wir gemeinsam unsere Werte auf den Prüfstand gestellt, die Themen Feedback und Mediation in unternehmensweiten Workshops behandelt. Konsequenterweise haben wir unsere Mitarbeitergesprächsprozesse sowie unsere Beurteilungssysteme angepasst – und auf „Augenhöhe“ ausgerichtet.

Wir setzen uns mit unserem Führungsverständnis aktiv auseinander und lernen voneinander. Wir haben für Auszubildende ganz neue Karrieremöglichkeiten geschaffen, bei denen sie nicht nur nach der Ausbildung an einer Stelle sitzen, sondern vernetzt und unternehmensweit in unterschiedlichen Funktionen eingesetzt werden. Damit ermöglichen wir vielseitiges und anspruchsvolles Arbeiten für diejenigen, die das wollen, und gleichzeitig macht es uns als Organisation flexibler.

Es gab einen großen räumlichen Umbau, der ein komplett neues Open-Space-Konzept ermöglicht hat. Und folgerichtig für einen HR-Software-Anbieter entwickeln wir parallel und agil eine Softwarelösung, die das Grundprinzip der *Collaborative Company* abbildet.

Ach, ein Collaboration-Tool? Aber das gibt 's doch schon, und viele andere HR-Softwareanbieter haben ihre Software auch schon um kollaborative „Spaces“ ergänzt?

Unser Ansatz ist ein anderer und basiert auf den Erfahrungen, die wir im Wandel zur Collaborative Company machen. Es geht eben nicht darum, die transaktionalen HR-Anwendungen um eine kollaborative Komponente zu ergänzen. Damit schaffen wir nur eine weitere – einsame – Insel im Lösungs-Ozean, den die Mitarbeiter tagtäglich durchschwimmen müssen. Noch eine Anwendung, die gepflegt und beachtet werden muss. Das funktioniert nicht. Die Kollaboration muss innerhalb der Prozesse stattfinden und zwar über alle Lösungen und Anwendungen hinweg. Also kein Collaboration-Tool zusätzlich zu den Lösungen im Bereich Entgelt, Zeit, Bewerbermanagement, ERP, Finance und so weiter, sondern eine Collaboration-Plattform, auf der alle Facetten der HR-Arbeit, der Führungsarbeit und der Mitgestaltung im Unternehmen ablaufen.

Klingt toll – und was haben Sie davon? Denn Ihnen geht es ja darum – haben Sie eben gesagt –, Ihre unternehmerische Leistung zu verbessern?

Ja natürlich, nur weil wir das Leistungs- mit dem Lust-Prinzip verbinden, sind wir ja nicht plötzlich eine Non-Profit-Organisation. Wir müssen (und wollen) Geld verdienen, und diese Denke haben wir auch in den Unternehmenswerten verankert.

Wir glauben, dass sich die kollaborative Kultur sehr bald in messbaren Ergebnissen abbilden wird. Weil sie uns erfolgreicher macht. Wissen, das in der Organisation vorhanden ist, kann schneller und vernetzter genutzt werden. Damit schaffen wir sichere und besser getragene Entscheidungen, als wenn diese nur aus dem Hierarchieprinzip getroffen werden. Dieses Wissen finden wir im gesamten Kollegenpool. Zum Beispiel können wir uns softwaregestützt Kompetenzen zuweisen, die über den Kompetenzkatalog einer Stellenbeschreibung hinausgehen. Wir lernen uns als Gesamtpaket Mensch kennen – mit unseren beruflichen sowie privaten Stärken. Das hilft nicht nur bei alltäglichen Fragen (Wo finde ich jetzt schnell einen Schiedsrichter für das nächste Fußballmatch?), sondern auch im Mitarbeitergespräch, um dem Gegenüber unwiderlegbar zu zeigen, was man kann, wo man sich entwickelt hat oder sich hin entwickeln will.

Mit diesem Paradigmenwandel von der Führungs- zur Wissensautorität schlagen wir zwei Fliegen mit einer Klappe. Zum einen fundieren wir (Kunden-)Projekte oder Entscheidungen mit dem besten Wissen / den besten Mitarbeitern. Zum anderen ermöglichen wir unseren Mitarbeitern, dass sie Leistung im Rahmen all ihres Könnens und Vermögens ausüben können – und das bringt im besten Fall richtig Spaß. Auch das wirkt sich positiv auf unser Ergebnis aus. Wir sind als Softwareentwickler ja „Wissensarbeiter“ – je mehr Wissen und Kompetenz wir von unseren Mitarbeitern erhalten, desto besser für uns, für unsere Lösungen, für unsere Kunden.

Sie haben eben geschildert, wie VEDA 2012 angefangen hat. Wie ging es weiter?

Der Kulturwandel hat zu vielen positiven Veränderungen geführt und ist deutlich spürbar. Und zwar für alle. Wir leben einen offenen Austausch – teamübergreifend. Ideen und Impulse, die wir einbringen, treiben wir nach vorne, egal, ob Geschäftsführer, Mitarbeiter oder Führungskraft. So wurde auch die Unternehmensstrategie für das Jahr 2016 auf einem interdisziplinären und hierarchieübergreifenden Strategietag gemeinsam erarbeitet und diskutiert.

Aus Mitarbeiterinitiativen entstehen immer wieder Projekte, z.B. Barcamps. Im Jahr 2015 stand das Thema Zusammenarbeit und Transparenz im Fokus. Ein kleiner Mitarbeiterkreis hat sich dieses Themas angenommen und ein anderthalbtägiges Barcamp organisiert. Die Teilnehmerstruktur war erfreulich gemischt, und Themenvorschläge kamen vom Azubi genauso wie von der Teilzeitkraft oder der Geschäftsführung. Die Ergebnisse aus dem Barcamp haben wir aufgegriffen und weiterentwickelt. So haben wir z.B. neue, interdisziplinäre Projektstrukturen eingeführt.

Regelmäßige VEDA-Talks, in denen sich jeder Mitarbeiter einbringen und mit der gesamten Mannschaft ein relevantes Thema diskutieren kann, sind ebenfalls ein Ergebnis aus dem Barcamp. Hier tauschen wir Gedanken über „agile Softwareentwicklung“, aber auch über „Gamification“ oder die Flüchtlingskrise aus. All das erweitert den Horizont, ermöglicht Wissensaustausch, Transparenz, ein offenes Miteinander und eine offene Denkweise.

Dann noch der Umbau, wie eben schon erwähnt: Die Räumlichkeiten (innen und außen) wurden vielfältig und abwechslungsreich gestaltet, sodass Kollaboration nicht nur gewollt, sondern auch möglich ist: Im Open Space finden sich Arbeitsbereiche für verschiedenste Anforderungen (Telefonieren oder Tippen / Denken oder Diskutieren), und in unseren Lounge-Ecken findet lebendiger Austausch statt. Man kann auch einfach mal

„[...] nur weil wir das Leistungs- mit dem Lust-Prinzip verbinden, sind wir ja nicht plötzlich eine Non-Profit-Organisation.“

„Wir glauben, dass sich die kollaborative Kultur sehr bald in messbaren Ergebnissen abbilden wird. Weil sie uns erfolgreicher macht.“

„Regelmäßige VEDA-Talks [...] sind ebenfalls ein Ergebnis aus dem Barcamp.“

„Durch das oben beschriebene schrittweise Vorgehen, durch permanente Information und Rückkopplung bilden wir eine Vertrauensbasis, die es jedem erlaubt, seine Einstellung weiterzuentwickeln und mit uns mitzugehen.“

einen Kaffee trinken und dabei Ideen en passant weiterentwickeln. Es gibt Ruheräume, um sich „zurückzuziehen“ oder sein Baby zu stillen. Wir sitzen zusammen, weil wir wissen, dass so die besten Ideen kommen. Aber auch Homeoffice ist bei uns möglich, und das, wenn notwendig, auch aus Mexiko.

Wie stellen Sie sicher, dass die Entwicklung nachhaltig ist?

Collaborative Company ist ein Wandel, der uns alle und das gesamte Unternehmen betrifft. Wir verändern uns von innen heraus, und das ganzheitlich. Diese Herangehensweise ist ein Prozess, der die gesamte Kultur und Organisationsstruktur verändert hat und in dem wir uns weiter verändern. Wenn Sie wollen, ist Nachhaltigkeit quasi systemimmanent. Durch Instrumente, Methoden und gezielte Kommunikation wie z.B. regelmäßige Impulsworkshops, Stimmungsbarometer, Innovationszeiten, aber auch gemeinsame sportliche und soziale Engagements werden aktuelle Themen bei uns integriert und fließen damit in unsere Arbeitsweisen und Aufgaben ein. Unsere offene Gesprächskultur gibt uns die Möglichkeit mitzuteilen, wie wir mit Themen zurechtkommen, wo wir Bedarfe und Fragezeichen haben, oder möglicherweise Konflikte entstehen könnten. So können Kollegen, Führungskräfte oder wir „Personaler“ rechtzeitig und angemessen unterstützen. Die „Verankerung“ beginnt schon bei der Bewerberauswahl, bei der neben der fachlichen Passung die „Mentalität“ der Bewerber im Fokus steht. Wir wissen, dass die Collaborative- Company ein Reifeprozess ist, und dass nicht jeder VEDAner die gleichen Erwartungen und Bedürfnisse hat. Durch das oben beschriebene schrittweise Vorgehen, durch permanente Information und Rückkopplung bilden wir eine Vertrauensbasis, die es jedem erlaubt, seine Einstellung weiterzuentwickeln und mit uns mitzugehen. So schaffen wir es, den Generationenmix und damit die Bedürfnisse und Erwartungen sowohl unserer vielen langjährigen Mitarbeiter als auch unserer vielen jungen und neuen Mitarbeiter unter einen Hut zu bekommen.

Wir haben jetzt von der Collaborative-Company gesprochen, andere nennen es New Work oder Arbeiten 4.0. Viele Namen – ein Grundsatz?

Ich glaube, ja – allen gemein ist der Anstoß zu einem tiefgreifenden organisatorischen Wandel. Weg von den hierarchischen, pyramidalen Unternehmungen hin zu organischen Strukturen, die von Eigeninitiative und Vertrauen geprägt sind sowie vom Wunsch, das Beste zu geben, weil alle davon profitieren.

„Weg von den hierarchischen, pyramidalen Unternehmungen hin zu organischen Strukturen, die von Eigeninitiative und Vertrauen geprägt sind sowie vom Wunsch, das Beste zu geben, weil alle davon profitieren.“