

## Wie ein Staffettenstab Globalisierung greifbar machen lässt

*T-Systems (Schweiz) AG ist eine Tochtergesellschaft der T-Systems International, der Grosskundensparte der Deutschen Telekom, eines weltweit führenden Anbieters der IT-Beratung, der Systemintegration und der IT-Services. Weltweite Standards sind in der heutigen ICT-Welt marktentscheidend. Die globalen Standards prallen in den Regionen auf lokal unterschiedliche Realitäten. Jürgen Kappenberger leitet als Vice President ICTO und Mitglied der Geschäftsleitung bei der T-Systems (Schweiz) AG einen Bereich von über 450 Mitarbeitenden. Wie er mit diesem Spannungsfeld umgeht, zeigt das folgende Gespräch. Das Interview mit Jürgen Kappenberger führte Michael Kres.*

### **Herr Kappenberger: Sie sind vor drei Jahren vom Konzern in Deutschland in die Länderorganisation der Schweiz gekommen. Was ist Ihnen aufgefallen, als Sie hier ankamen?**

Ich persönlich hatte keine Probleme, mich einzufinden. Ich wurde sehr freundlich empfangen. Die Erwartungen waren hoch, beidseits – aus der Länderorganisation und der Zentrale. Ich habe versucht, beiden gerecht zu werden, was nicht immer ganz einfach war. Ich komme aus einem internationalen Umfeld, aus der Automotive-Branche, wo dadurch waren gewisse Dinge etwa weltweite Standards bei Prozessen oder Produkten – seit Jahren etabliert sind. Ich habe festgestellt, dass einige Mitarbeiter hier mit meiner und der Konzernlogik nicht unbedingt einverstanden waren. Sie waren es gewohnt, mit regionalen Kunden zu arbeiten und vor Ort die besten Lösungen zu finden. Nun kam der Konzern mit zentralen Erwartungen an lokale Arbeitsweisen. Das hat Widerstand gegeben.

### **Was ist passiert?**

Es war ein Aufeinandertreffen unterschiedlicher Erwartungen, wie es in allen grossen Unternehmen der Fall ist: Standards gegen Individualismus. Wer global tätig ist, muss Standards und Orientierungsmuster bieten, um für Kunden weltweit kosteneffizient Nutzen zu schaffen. Ich habe den Eindruck, dass diese Vorgaben für Menschen vor Ort oft als unnötig empfunden werden. Sie haben lange Kundenbeziehungen aufgebaut und kennen ihr Geschäft. Wenn etwas Neues kommt, erscheint es den Menschen, dass sie in ihrer eigenen, unternehmerischen Freiheit beschnitten würden. Sie reagieren dann reserviert auf das, was da von oben kommt.

### **Werden Sie denn in ihrer Freiheit beschnitten?**

Nein, im Gegenteil: ich sehe grosse Chancen in einer Vermengung von Standards mit lokalem Know-How. Standards eröffnen unseren Kunden Kostenvorteile und durchgängige, weltweit einheitliche Prozesse. Unsere Mitarbeitenden erhalten Zugriff auf neuste Technologien und können ihre Karriere viel interessanter gestalten.

### **Sind weltweite Karriereperspektiven attraktiv für Menschen, die lokal verankert sind?**

Es ist in der Tat so, dass die Globalisierung nicht von allen als Chance erkannt wird. Sie ist nun mal eine Tatsache. Nehmen wir die Eurokrise: auch Schweizer Unternehmen sind davon betroffen. Die Margen brechen weg. Das beschränkt den Handlungsfreiraum von Unternehmen und Mitarbeitenden und führt zu einschneidenden Veränderungen. Der Kostendruck nimmt zu. Dies wiederum schafft Widerstände. Jeder geht mit Widerständen anders um. Während der eine eher ängstlich reagiert, prescht der andere nach vorne. Als Führungskraft können sie nicht wissen, wie Einzelne und Teams auf Veränderung reagieren, jeder hat da sein eigenes Muster. Aber sie können alles daran setzen, dass Veränderung als etwas Positives erlebt wird. Daran arbeiten wir gerade in unserem Bereichsentwicklungsprogramm.

### **Worin besteht konkret dieses Bereichsentwicklungsprogramm?**

Das Programm ist in erster Linie als Forum gedacht, in das sich Menschen einbringen können. Wir haben erkannt, dass wir nicht einfach Veränderungen top-down ins System drücken können. Wir können nicht Konzernvorgaben weitergeben in der Hoffnung, dass sie dann umgesetzt werden. Wir brauchen die Nähe zu den Menschen vor Ort. Wir versuchen, einen Bottom-Up-Ansatz zu leben, bei dem sich die Menschen einbringen können und erkennen, dass sie die Veränderung selbst beeinflussen und gestalten können. Wir fordern und fördern Eigenverantwortung bei den Mitarbeitenden. Wer eigenverantwortlich arbeitet, kann Chancen nutzen.



### **Was tun Sie, um Verantwortung bei den Mitarbeitenden zu wecken?**

Es geht uns um das Motto "Innovation statt Widerstände". Jeder kommt doch lieber zur Arbeit, wenn er etwas bewegen kann und wenn er mit Stolz und Freude auf etwas blicken kann, was im Team geschaffen wurde, anstatt sich konstant an dem zu reiben, was nicht geht. Es geht um die persönliche Einstellung gegenüber der eigenen Arbeit. Wir arbeiten daran, dass Arbeit etwas Erfüllendes sein kann.

### **Wie gelingt Ihnen das?**

Wir hören mehr zu und lernen voneinander. Wir hinterfragen konstant: Was ist gut? Was können wir besser machen? Das führt zu einer gelebten Fehlerkultur. Als Führungskräfte kommunizieren wir offen und stehen zu unseren Aussagen: bei uns wird keiner bestraft, wenn er Fehler macht. Wenn er sie aber immer wieder macht und nicht darüber spricht, dann ist das ein Problem, das wir nicht akzeptieren dürfen. Ich denke, dass es bei uns sehr viele gute positive Beispiele gibt, mit dem Spannungsfeld Standards-Individualisierung umzugehen, dass wir aber noch zu wenig darüber sprechen. An diesem Thema arbeiten wir gerade mit Hochdruck. Wir haben intern etwa über Auszeichnungen diskutiert, wie den employee of the month, das Thema aber wieder verworfen. Es schien uns zu wenig angepasst für die hiesige Kultur.

### **Was hat für Sie nicht gepasst an dem Bild des employee of the month?**

Wir waren uns uneinig über die Kriterien, wie jemand diese Auszeichnung erhält, wollten keine Konzernstandards übernehmen ohne deren Wirkung für die Mitarbeitenden in der Schweiz durchzudenken. Für uns wäre eine Auszeichnung wie ein employee of the month nur dann sinnvoll, wenn wir ihn an Kriterien wie Mitarbeiterzufriedenheit oder vielleicht an einen sichtbaren Kulturwandel hängen können. Es muss erkenntlich sein, *wie* Menschen etwas erreicht haben, *was sie dafür getan haben* und *was sich* für sie und die Firma, die Mitarbeitenden und die Kunden *verändert hat*. Wir brauchen einen *qualitativen employee of the month*. Die Mitarbeitenden sollen sehen, dass sich Eigeninitiative lohnt. Die Erfolge müssen sichtbar sein, nicht im Intranet, sondern physisch im Betrieb. Wir können das inszenieren, etwa mit einer Übergabe eines Staffettenstabs jeden Monat. Das Bild der Stabsübergabe wurde an einem Workshop erarbeitet und zeigt gut auf, wovon wir sprechen: bereichs- und teamübergreifendes Lernen und geteilte Verantwortung, die erst dann erreicht wird, wenn der Stab sicher von jemandem anderen übernommen worden ist.

### **Wenn Sie nun auf die letzten drei Jahre zurückblicken, was war Ihr grösstes Learning?**

Wir denken zu sehr in Zuständigkeiten. Zuständigkeiten kann man zuweisen, Verantwortung nicht. Zuständigkeiten hören an den Bereichsgrenzen auf. Verantwortung muss jeder für sich selbst übernehmen, in dem Ausmass, wie es für ihn, die Firma und die Kunden Sinn macht. Ich würde heute den Fokus von Beginn an weniger auf Strukturen, sondern auf die *Nähe* zu den Menschen legen, Verständnis schaffen für neue Ansätze, mal eine Wurst braten gehen oder ein Bier trinken. Im Rückblick war mir das zu wenig bewusst. Ich habe *zu sehr auf die Ratio gesetzt* und die Emotionen etwas kurz gehalten.

Ich bedanke mich für das Interview.

ProMove TM



Dr. Michael Kres  
Partner

Diesen Artikel und weitere Anregungen zum Thema „Organisationsentwicklung“ finden Sie auf [www.promovetm.com](http://www.promovetm.com)

Der nächste ProMove Letter erscheint im Oktober 2011.

