

Die digitale Transformation ist ein kulturelle!

Transformationsprozesse in Kanzleien und Rechtsabteilungen erfolgreich gestalten

Jan Brecke, Autor von „So wollen Top-Talente arbeiten“; Executive Coach; Moderator

8. Januar 2018

LR 2018, Seiten 20 bis 24 (insgesamt 5 Seiten)

Der Rechtsmarkt ist so wie jede andere Branche auch von der digitalen Transformation betroffen. Er wird im Zuge dieser Entwicklung ganz neu geordnet werden. So wie die Lebenserwartung der übrigen Unternehmen dabei erheblich gesunken ist, ist zu erwarten, dass auch Rechtsberatungsmodelle weniger langlebig werden.

1

1. Einleitung

Heute konkurrieren nicht nur Produkte und Leistungen miteinander, sondern vor allem Geschäftsmodelle. Die größten Gewinner der Digitalisierung haben komplett neue Geschäftsmodelle etabliert. In wenigen Jahren werden 50 Milliarden Gegenstände auf dieser Welt miteinander digital vernetzt sein. Revolutionen entfalten eine ganz eigene Dynamik. Da macht die Digitalisierung als Treiber der vierten industriellen Revolution keine Ausnahme. Weil ein Ende des Digitalisierungstrends gegenwärtig nicht abzusehen, steckt darin ein ungeheures Innovationspotenzial, das für die einen eine existenzielle Bedrohung, für die anderen eine Jahrhundertchance darstellt. Die Digitalisierung ist ein produktiver Zerstörer, der nach und nach jede Branche erfasst. Ist diese vollzogen, gibt es neue Regeln, neue Wettbewerber, andere Gewinnspannen und eine veränderte Wertschöpfung.

2

Ganz häufig wird aber von etablierten Unternehmen übersehen, dass die digitale Transformation weniger ein technisches Problem darstellt, sondern vor allem ein kulturelles. Die Techniken und die Instrumente der digitalen Toolbox sind für die meisten global operierenden Unternehmen bekannt und ansatzweise trivial. Aber neben diesen technischen Voraussetzungen erfordern die neuen Prozesse ein Umdenken in Belegschaft und Management. Prozesse, Organisation, Hierarchien, Arbeitsweise, Wissensmanagement – all diese Themen brauchen eine Nejustierung.

3

Prozesse und Management haben sich in den vergangenen knapp 100 Jahren nur geringfügig verändert – verglichen mit den Veränderungen in unserer Umwelt erscheinen die Abweichungen marginal. Die Tatsache, dass Peter Druckers „Management by Objectives“ seit über 60 Jahren als state-of-the-art-Prozess begriffen wird, sollte zumindest nachdenklich stimmen. 4

Das digitale Zeitalter erfordert eine Standortbestimmung für alle Unternehmen und dabei ein Einlassen auf die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens mittels einer Kulturanalyse. Jeder Transformations-Prozess, speziell für Change- und Leadership-Themen, sollte komplett individuell auf die Kultur des Unternehmens adaptiert werden. Das erfordert nicht nur eine detaillierte Analyse, sondern auch maximales Involvement von unterschiedlichen Stakeholdern, idealerweise interne Fokusgruppen. Für jede Transformation auf Group Level braucht es maximales Interesse und Engagement des Top-Managements. Von diesen muss Mantra-artig und authentisch die Dringlichkeit der Veränderung postuliert werden. Wie bei jeder tiefgreifenden Veränderung eines Systems ist es zwingend notwendig, dass das Top Management treibende Kraft und Befürworter ist. Vor allem bei der Einführung von agilen Prozessen braucht es mutige Führungskräfte mit Vertrauen in die Mitarbeiter und einem klaren Bild des Zielzustandes. 5

2. Culture eats Strategy for Breakfast

Man kann feststellen, dass die Intention der Transformation und die Sinnhaftigkeit (das „Why“) gar nicht über-kommuniziert werden kann. Und hier braucht es idealerweise eine Emotionalisierung der Belegschaft: wenn man die Herzen einer breiten Masse erreicht, werden ganz andere Kräfte geweckt. Weiterhin hilfreich ist es aber auch, wenn trotzdem ein „Sense of Urgency“ vorherrscht, dass dringend ein Transformationsprozess durchgeführt werden muss oder sich das Unternehmen schon in einer Krise befindet. 6

Man kann postulieren, dass solch ein einschneidender Transformationsprozess durchaus 1-2 Jahre dauern kann, wobei die letztendlichen Veränderungen manchmal erst nach 5-10 Jahren völlig offensichtlich werden. Im Idealfall wird eine kulturelle Transformation im gesamten Konzern durchgeführt, aber bei der Größe von VW oder Daimler wäre es auch denkbar, Transformationen nur in einer Business Unit wie in Truck oder PKW durchzuführen. Eine Transformation auf der „grünen Wiese“ wäre hierbei deutlich einfacher als in gewachsenen Strukturen in einer ausgeprägten stolzen Kultur. Start-ups fällt es nicht nur aufgrund ihrer jungen Belegschaft deutlich leichter, zeitgemäße Unternehmenskulturen aufzubauen: sie besitzen noch keine starke Kultur, die es zu verändern gilt. 7

Als Methode für einen Transformationsprozess bietet sich Design Thinking, Scrum oder Agile an. Idealerweise ist diese Methode schon im Unternehmen bekannt und erprobt, 8

so dass mit der Ausübung der Methode schon erste Erfahrungen vorliegen.

Digitalisierung, zunehmende Flexibilität und wachsende Mobilität wirken sich auch auf Büroarbeitsplätze aus. Das Büro der Zukunft wird mehr und mehr als offene Plattform und interdisziplinäres Labor für neue Ideen gesehen. Erwerbstätige möchten zunehmend flexibel und selbstbestimmt arbeiten. Interessanterweise aber ist auch der Generation Y mit 94 % sehr wichtig, einen festen Arbeitsplatz mit Tisch und Sitzplatz zu haben. Mit Desk-Sharing können sich hingegen nur 5 % anfreunden. Das Prinzip Desk Sharing kann in Abteilungen wie dem Vertrieb gut funktionieren, wenn die Mitarbeiter einen Großteil ihrer Arbeitszeit außer Haus verbringen, für die meisten Abteilungen ist es nicht ideal. Was wesentlich wichtiger ist, ist die Möglichkeit der Vernetzung zwischen den verschiedenen Abteilungen. Als Steve Jobs die Leitung bei Pixar übernahm, verlegte er komplett jegliche Kantinen und Waschräume in die Mitte des Unternehmens-Campus, sodass sich alle Mitarbeiter der verschiedenen Abteilungen miteinander vernetzen mussten. Begegnungsstätten zu schaffen, um größtmögliche Vernetzung zu gewährleisten und Silodenken zu eliminieren, ist das wichtigste Gebot.

9

3. Ein Beispiel aus der Praxis

Als einer der Best Practices der jüngeren Vergangenheit dient ein Transformationsprozess, den ein Premium-Automobilhersteller im Sommer 2015 angestoßen hatte. Er lässt sich gut auf größere Kanzleien und Rechtsabteilungen übertragen und soll im Folgenden detailliert skizziert werden.

10

Die Auswirkungen dieses Transformationsprozesses sind schon gut sichtbar, auch wenn er erst in einigen Jahren abgeschlossen sein wird. Es ist zu erwarten, dass er vielen Unternehmen als Showcase dienen wird.

11

Nach einem Silicon Valley Trip im Sommer 2015 hatte das Board, auf Initiative des CEO, beschlossen, massiv an der Führungskultur zu arbeiten. Für ihn stand das Thema Unternehmenskultur vorher nicht wirklich oben auf der Agenda, aber er realisierte, dass Änderungen an der Unternehmenskultur dringend notwendig sein würden, um hinter die neuen Wettbewerber nicht noch weiter zurückzufallen. Man stellte fest, dass der eigene Premiumanspruch sich nicht in der Unternehmenskultur manifestierte und dass es zunehmend schwerer wurde, innovative Top-Talente einzustellen. Gerade extrem nachgefragte Berufsgruppen wie Big Data-Spezialisten ließen sich selten überreden, bei einem von außen betrachtet und im Vergleich mit hippen Startups behäbigem Dino mit wenigen Freiheitsgraden zu arbeiten. Dies erforderte einen völlig neuen Ansatz.

12

Man kann diese Kultur als bodenständig und für einen Global Player dieser Größe und Ansprüche als wenig international, hierarchisch, pedantisch sowie Ingenieurs-getrieben bezeichnen. Der unbedingte Premium-Anspruch bringt mit sich, dass alle nicht perfekten Ausführungen diskreditiert werden könnten. Hier wurde klar, dass es

13

Ambidextrie brauchen würde, einen Dualismus des operativen Geschäfts und der agilen Innovationsbereiche, welche eine andere Führung erfordern. Man beschloss, dass in 8 Arbeitsgruppen à 16 Personen diese neue Kultur erarbeitet werden sollte, und ging folgendermaßen vor: aus jedem Vorstandsbereich wurden anhand des demographischen Schlüssels 72 Personen nominiert, die den Change vorantreiben sollten. Gleichzeitig konnten sich aus allen Bereichen Führungskräfte bewerben für die restlichen 72 Plätze. Im Endeffekt gab es über 1000 Bewerber, was zeigte, wie wichtig es den Mitarbeitern und Führungskräften war, dieses Thema voranzutreiben.

Es wurde darauf geachtet, wirklich alle relevanten Stakeholder mit einzubinden, was auch bei Kanzleien und Rechtsabteilungen empfehlenswert ist. So wurden etwa zwei Key Player aus dem Gesamtbetriebsrat inklusive des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden nominiert sowie der Vorsitzende der Leitenden Angestellten. Eher als Alibi kann die einzelne Nominierung eines Meisters sowie eines Sachbearbeiters gewertet werden, um Kritik der Belegschaft über mangelndes Involvement den Wind aus den Segeln zu nehmen. Eine gute Idee wiederum war die Nomination von 16 Trainees, also Vertretern der Generation Y, die eine der 8 Gruppen bildete und somit frischen Wind und neues Denken hereinbringen sollte. Im Nachhinein kann man feststellen, dass aus dieser Gruppe nicht unbedingt innovativere und disruptivere Ideen entwickelt wurden, was sich mit folgender Tatsache erklären lässt: nach 2 oder 3 Jahren Konzernzugehörigkeit waren diese im Denken schon in die konservative Denke eingemeindet und auch im Auswahlprozess für eine Traineeship waren ja schon eher die klassisch Karriereorientierten ausgewählt worden.

14

Man legte von Anfang an Wert darauf, letztendlich auch die abgelehnten Bewerber sowie die gesamte Mitarbeiterschaft in die neuen Prozesse bestmöglich einzubinden. Dafür wurde ein eigenes internes Facebook kreiert, über welche die acht Arbeitsgruppen mit ihren 16 Teilnehmern diskutieren konnten, die gesamte Masse der letztendlich 144 ausgewählten Teilnehmern sowie die große Community aller Interessenten. Gleichzeitig fand eine größere und professionelle Kommunikationskampagne im Unternehmen statt, wo die wichtigsten Stakeholder regelmäßig über den Stand des Projektes informierten. In einem zelebrierten Kick-off für die 144 Teilnehmer machten die Vorstände klar, dass sie sich innovative Ergebnisse wünschten und letztendlich keine Barrieren und Regeln vorgegeben werden sollten. Zitat des CEO: „Die Regeln? Es gibt keine Regeln.“ Vorgeschlagen wurde aber, dass die Gruppen am Ende der 4-monatigen konzeptionellen Projektphase mit Führungs-Prinzipien und Game Changern für das Unternehmen aufkommen sollten.

15

Nach diesem Kick-off begann die Arbeit in den virtuellen Gruppen, wo auch die face-to-face Workshops vorbereitet wurden. Jede Gruppe sollte, obwohl ein Großteil der Arbeit in virtuellen Teams stattfand, sich in einer Weltmetropole wie Shanghai, San Francisco oder London treffen, um in zweieinhalb Tagen die Ergebnisse erarbeiten zu können. Die Ergebnisse aus diesen acht globalen Workshops wurden in einem Integrationsworkshop zusammengefasst, welcher den Ergebnis-Workshop für die Vorstände vorbereitete, in

16

welchem diesen die Ergebnisse präsentiert werden sollten. Die Intention war aber auch hier, das Muster der üblichen Vorstandspräsentationen zu durchbrechen und vielmehr eine gemeinsame interaktive Arbeit miteinander zu vollziehen.

Das Prinzip einer neuen „Augenhöhe“ wurde hier zumindest explorativ versucht, wobei noch ein langer Weg zu einer weniger hierarchisch getriebenen Organisation zu beschreiten ist. In diesem letztendlichen Vorstandsworkshop wurden neue Führungsprinzipien sowie acht Game Changer beschlossen. Darüber hinaus beschloss man, dass in jedem Vorstandsbereich eine der Schwarmintelligenz ähnliche Art zu arbeiten implementiert werden sollte, was durchschnittlich etwa 20 % der Belegschaft beinhalten sollte. Die Implementierung der Schwarmintelligenz wurde in einigen Vorstandsbereichen relativ schnell vollzogen.

17

Warum scheint diese Transformation überwiegend gelungen?

18

- Getrieben vom Top-Management und maximales Involvement der Konzernspitze inkl. CEO
- Einbindung aller relevanten Stakeholder
- Bestmögliche Nutzung des Wissens der gesamten Belegschaft, so dass kulturelle Besonderheiten und Historie in der Transformation gewährleistet bleiben
- Realistischer zeitlicher Fokus (Konzeptions- und Designphase 1 Jahr, Transformation auf ca. 5 Jahre angelegt)
- Top-Management agiert mit dem richtigen Mindset (Confident Humility, Listening Skills, erste Ansätze von Coaching-Haltung, ...), akzeptiert einen eigenen Lernprozess und probiert neue Verhaltensweisen