
A1 Telekom: Mit neuen Arbeitsweisen das Wachstum der Zukunft sicherstellen

Karin Köhler und Viktoria Schmutzer-Sommerer

Zusammenfassung

Unternehmen, die sich durch schnelles Handeln und einfache Prozesse auszeichnen, werden die Marktführer von morgen sein. Im Einklang damit verfolgt die international aufgestellte Telekom Austria Group das Ziel, ein produktives, aber auch bereicherndes Arbeitsumfeld zu schaffen. Dabei stehen unkomplizierte Abläufe und „Employee Experience“ im Fokus, um unser Leistungsversprechen als attraktiver Arbeitgeber zu stärken. To live what we sell steht dabei stark im Vordergrund: In einem offenen und transparenten Umfeld wollen wir intern vorleben, was wir unseren Kunden und Kundinnen versprechen. Wir arbeiten eng mit unseren Länderorganisationen in Süd-Ost-Europa zusammen und setzen dabei bereits seit Längerem auch auf virtuelle Zusammenarbeit. Skype for Business, Collaboration Tools und Videokonferenzen sind für uns ausgezeichnete Möglichkeiten, um diese Verbindungen so persönlich wie möglich zu gestalten – ohne dabei Zeit und Ressourcen für häufige Reisetätigkeiten einzusetzen. Mit grenzüberschreitender Zusammenarbeit ebenso wie mit flexiblen und modernen Arbeitsweisen fördern wir Vielfalt, steigern die Motivation und leben eine interkulturelle, moderne Arbeitsweise. Wir unterstützen unsere Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Führungskräfte dabei, in diesem Umfeld erfolgreich zu sein und fördern ihre Talente. Dabei hat learning on the job einen hohen Stellenwert für uns. Unsere

K. Köhler

A1 Telekom Austria Group/ Group HR, Projects & Communications, Wien, Österreich
E-Mail: karin.koehler@telekomaustria.com

V. Schmutzer-Sommerer (✉)

A1 Telekom Austria Group/ Group Marketing, Proposition and Value Management,
Wien, Österreich
E-Mail: Viktoria.Schmutzer-Sommerer@telekomaustria.com

Bestrebung ist es, gruppenweite Kompetenzen aufzubauen, die auch bei der Erschließung neuer Geschäftsbereiche genutzt werden können und so unser Unternehmensziel unterstützen – das gemeinsame internationale Wachstum.

Schlüsselwörter

Collaboration · Live what we sell · Flexibles Arbeiten · Performance · Leadership · Internationalität

New World of Work Navigator

People (Menschen, Organisation, Arbeitsweisen/Prozesse)	7
Place (Büroinfrastruktur, Gebäude, Inneneinrichtung)	3
Technology (IT-Infrastruktur, Software, Hardware, IT-Services)	8

Ausgangslage

Geschichte trifft Digitalisierung

Die Geschichte unseres Unternehmens reicht zurück bis ins endende 19. Jahrhundert, als sämtliche Zuständigkeiten für das Telefon in die k.u.k. Post- und Telegrafienverwaltung eingegliedert wurden, und das „Fräulein vom Amt“ die Gespräche noch händisch vermittelte. Nach und nach wurde das Telefonnetz erweitert, ganze Städte angeschlossen, Telefonzellen errichtet und Leitungen in private Haushalte verlegt. Kinder der 80er Jahre erinnern sich vielleicht noch an das „Vierteltelefon“, dessen Erwähnung bei den heutigen Digital Natives immer wieder Erstaunen bis Ungläubigkeit hervorruft. Im Jahr 1996 wurde die „Post und Telekom Austria AG“ gegründet und das Mobilkommunikationsgeschäft in die mobilkom austria ausgegliedert. Dies war gleichermaßen die Geburtsstunde der Produktmarke A1 zu Beginn des Handybooms. Interessante Zeiten standen bevor: 1998 erfolgte die vollständige Liberalisierung des Telekommarktes in Österreich und erste Internationalisierungsbewegungen zeigten sich: Telecom Italia erwarb 25,001% am Unternehmen und die kroatische Mobilfunktochter vipnet wurde gegründet. Die Geschwindigkeit im Markt und in den Produktentwicklungen nahm rasant zu: Breitbandinternet über ADSL und die Mobilfunkstandards GPRS (A1 sorgte für eine Weltpremiere), UMTS, EDGE und ein flächendeckendes 3G Netz. Noch vor dem Börsengang im Jahr 2000 nahm mobilkom liechtenstein AG den Betrieb auf. Es folgte die Erweiterung des Footprints nach Slowenien mit dem Mobilfunker si.mobil und etwas später nach Bulgarien mit mtel. Weitere Expansionsschritte erfolgten 2007 nach Serbien, Mazedonien und Weißrussland. Im Juli 2010 fusionierten Festnetz und Mobilfunk in Österreich unter dem neuen Firmennamen A1 Telekom Austria AG. Die internationale Telekom Austria Group folgte dem weltweiten Trend und richtete sich als erstes Telekommunikationsunternehmen in Österreich auf die Konvergenz von Festnetz- und Mobilkommunikation

aus. Diese Konvergenz wurde in den südosteuropäischen Länderorganisationen, genannt Operating Companies (=OpCos), fortgeführt. Im Jahr 2012 beteiligte sich América Móvil am Unternehmen und hat diese Beteiligung seitdem weiter ausgebaut.

Die Geschichte unseres Unternehmens ist stark geprägt von Internationalisierung, Technologie und Innovation. Wir sind als führender Kommunikationsanbieter im CEE-Raum mit rund 24 Mio. Kunden in acht Ländern tätig. Unser Portfolio umfasst Produkte und Dienstleistungen im Bereich Sprachtelefonie, Breitband Internet, Multimedia-Dienste, Daten- und IT-Lösungen, Wholesale sowie Payment-Lösungen. Per 09. Februar 2016 beschäftigen wir mehr als 17.500 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und erwirtschafteten im Geschäftsjahr 2015 rund vier Mrd. EUR Umsatz. Ziel der Unternehmensgruppe ist es, die Position als Telekommunikationsplayer in Europa weiter auszubauen.

Vorgehen

Internationalität und Wachstum sind in unserem Fokus – genauso wie das Commitment, jene Produkte und Services, die wir unseren Kunden verkaufen, auch vorzuleben („We live what we sell“). Dieses Vorhaben treibt eine neue Kultur und neue Formen der Zusammenarbeit im Konzern an. Es geht darum, schnell zu sein, einfacher zu werden, flexible Arbeitsweisen zu entwickeln, Virtualität vor Anwesenheit zu stellen, abteilungs- und länderübergreifend zusammenzuarbeiten und die Mobilität in unserer Workforce zu erhöhen.

Die HR-Strategie basiert auf der Unternehmensstrategie und zielt darauf ab, die Erreichung der Unternehmensziele bestmöglich zu unterstützen sowie ein bereicherndes Arbeitsumfeld für Wachstum zu schaffen. Der Fokus liegt daher neben vereinfachten Prozessen auf einer verbesserten „Employee Experience“. In einem offenen, transparenten und diversen Umfeld soll eine innovative Arbeitsweise gefördert werden.

Employee Experience | Feedback- und Performancekultur

Die Kultur der Telekom Austria Group ist durch das Engagement, die Begeisterungsfähigkeit und die Erfahrungen ihrer Mitarbeiter geprägt. Sie sind zudem die besten Markenbotschafter der Unternehmensgruppe. Die Kundenzufriedenheit und die Erreichung der Unternehmensziele stehen im Vordergrund und sind Treiber für all unsere Aktivitäten.

Führungsqualität ist dabei ein erfolgsbestimmendes Thema. Manager und Managerinnen nehmen bei der Erreichung von Geschäftszielen eine zentrale Rolle ein – auf Basis der Performance ihrer Teams. Vor dem Hintergrund ist es unerlässlich, eine Kultur zu fördern, die sich durch Vertrauen, wertschätzendes, offenes Feedback und Ergebnisorientierung auszeichnet. Die langjährige Erfolgsbilanz der Telekom Austria Group mit zielorientiertem Arbeiten und Performance-Dialogen wird demzufolge durch ein gruppenweites „Performance Management Standard Model“ ergänzt – ein Modell, das nicht nur auf die Leistung, sondern auch auf die individuellen Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten eines jeden Mitarbeiters und einer jeden Mitarbeiterin fokussiert.

Zumindest dreimal im Jahr finden Performance-Dialoge statt. Ziele werden am Jahresbeginn gemeinsam zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vereinbart. In mehreren unterjährigen Gesprächen werden Zielerreichung, Entwicklungsbedarf und korrektive Maßnahmen besprochen und die Ziele bei Bedarf angepasst.

Als Support für die Führungskräfte gibt es dazu ausreichende Information im Intranet und Leitfäden für Mitarbeiter und Führungskräfte zur Gesprächsvor- und -nachbereitung. Es gibt in HR für jeden Unternehmensbereich eine(n) Verantwortliche(n), den sogenannten Business Partner, der für Fragen und Anforderungen zur Verfügung steht.

„Führung“ unterliegt im Zeitalter der Digitalisierung somit einem starken Wandel. Der rasche Wandel in der Themenstellung, der starke Wettbewerbsdruck am Markt, aber auch neue, immer lauter gestellte Forderungen seitens der Mitarbeiter, vor allem der jungen Generation, nach Flexibilität und Mobilität, stellen Führungskräfte laufend vor neue Herausforderungen. Daher ist es wichtig, hier zu unterstützen.

Dies zeigt sich besonders bei den Themen Flexibilität, Mobiles Arbeiten und Work-Life-Balance. Bei der Telekom Austria Group wurde bereits vor einigen Jahren entschieden, mobiles Arbeiten zu ermöglichen. Mitarbeiter haben die Möglichkeit, ihre Arbeitszeiten flexibel zu gestalten und nach Absprache mit der Führungskraft mobil zu arbeiten. Natürlich funktioniert das nur, wenn es der Aufgabenbereich und die Zusammenarbeit im Team erlaubt. Es geht darum, dass Ergebnisse da sind, unabhängig davon, zu welcher Zeit und an welchem Ort diese erbracht wurden. Natürlich spielt dabei auch unser Produktangebot eine große Rolle. Gerade als großer Anbieter von Telekommunikations- und ICT-Diensten ist es in Wirklichkeit gar nicht möglich, sich dem Thema mobiles Arbeiten zu verschließen. Wir selbst verkaufen Produkte und Technologien, die genau diese Mobilität unterstützen und wollen das, was wir verkaufen, auch vorleben. Wie könnten wir sonst als respektabler Anbieter genau solcher Lösungen auf dem Markt authentisch sein?

Eine Sache des Vertrauens

In der Führungsarbeit geht es bei dieser Form der Zusammenarbeit stark um Vertrauen. Wo früher Arbeitszeiten eindeutig geregelt und eingegrenzt waren („9 to 5“), müssen sich heute sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte in einer neuen, virtuell gesteuerten Welt zurechtfinden. Ganz besonders wird das sichtbar, wenn Kollegen und Kolleginnen sich an mehreren Standorten befinden, in Projekten und virtuellen Teams arbeiten, Matrixorganisationen wirksam werden oder länderübergreifende Zusammenarbeit erfolgt. Unter all diesen Voraussetzungen hat das Büro als einziger Ort zur Erbringung der Arbeitsleistung Konkurrenz bekommen.

Natürlich ruft diese Veränderung auch Widerstand hervor, sowohl bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch bei Führungskräften. Mitarbeiter stehen vor vielen Herausforderungen, zum Beispiel in der Form von physischen und virtuellen Meetings, einem Informations-Overload, unterschiedlichen Arbeitszeiten in länderübergreifenden Projekten und fachlichen und disziplinären Führungskräften, an die sie zu berichten haben.

Mitarbeiter und Führungskräfte benötigen verstärkt Vertrauen ineinander – Führungskräfte in die Ergebnisse und Erfolge ihrer Mitarbeiter, Mitarbeiter in ihre eigene Schöpfungskraft bei gleichzeitiger nicht permanenter Sichtbarkeit. Beide Seiten müssen verantwortungsbewusst mit dieser neuen Situation umgehen: Mitarbeiter, indem sie auch im mobilen Office auf ihre Gesundheit und Work-Life-Balance achten und Führungskräfte, indem sie gemeinsam mit ihren Teams Regeln zur Zusammenarbeit erarbeiten, um nicht den gegenteiligen Effekt einer virtuellen „Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit“ zu erzielen.

Speziell auf neue Arbeitsweisen muss vorbereitet werden. Es ist ein Umdenken erforderlich und es braucht Angebote, Trainings, Coachings, und Guidelines darüber, wie man mit diesen neuen virtuellen Arbeitsweisen umgehen kann. Wir haben uns bewusst dazu entschieden, für diese neue Form der Zusammenarbeit keine expliziten Spielregeln aufzusetzen.

Gerade in der Zusammenarbeit mit den Operating Companies der Telekom Austria Group nutzen wir Skype for Business und auch Video-Calls sehr häufig. Einerseits aufgrund des persönlichen Kontaktes zwischen den beteiligten Personen und dem Austausch innerhalb des Konzerns, andererseits erleichtern diese Tools auch massiv die inhaltliche Arbeit. Mit Desk Sharing etwa kann man seinen Bildschirm für den Gesprächspartner sichtbar machen, was es natürlich um ein Vielfaches einfacher macht, wenn man gemeinsam eine Präsentation bearbeitet oder an einem Excel feilt.

Über Kamera sehen sie den Gesprächspartner, über ein eigenes Headset findet die Audioverbindung statt. Und so werden auch die ringsum sitzenden Kollegen nicht gestört, wenn ein Meeting direkt am Arbeitsplatz über Skype for Business abwickelt wird.

Mit Skype for Business kann man neben dem Video- und Audiokanal auch noch den Chat nutzen, der „wie E-Mail in Realtime“ funktioniert. Ist also eine Person nicht Teil des Skype for Business-Meetings, kann man – wenn diese laut ihrem Presence-Status verfügbar ist – sie jederzeit ins Gespräch einladen oder einzelne Fragen auch per Chat abhandeln.

Der Vorteil von Skype for Business und natürlich auch von Videokonferenzen liegt unter anderem darin, dass man einander sehen kann. Das ist ein unschätzbarer Vorteil und bringt Qualität in fachliche aber auch persönliche Themen ein. Es ist kulturell eine deutliche Verbesserung, wenn das Gegenüber „ein Gesicht bekommt“, und man nicht nur auf die Tonspur angewiesen ist. Der Unterschied zu einem Meeting, wo man sich tatsächlich gegenüber sitzt, ist auf ein Minimum reduziert. Dennoch ergibt es natürlich Sinn, bei einem Projekt-Kick-Off oder einem Erstkontakt ein physisches Meeting zu organisieren, sofern möglich. Das macht die virtuelle Zusammenarbeit in der Folge umso einfacher.

Wir arbeiten auch mit Presence-Status in Skype for Business. Genutzt wird er als Zusatzinformation, die hilft, die Kommunikation mit Kollegen zu verbessern. Ist jemand „beschäftigt“, dann ist es unüblich, weil unhöflich, ihn anzurufen und zu unterbrechen. Gleiches gilt, wenn der Mitarbeiter laut Kalender in einem Meeting oder abwesend ist – dann ist die

Wahrscheinlichkeit mehr als gering, dass jemand für einen Anruf zur Verfügung steht. Eine E-Mail oder SMS ist hier schon zielführender. Auch für die Nutzung des Presence-Status gibt es keine niedergeschriebenen Regeln – diese können im Team vereinbart werden oder sie ergeben sich automatisch in der täglichen Zusammenarbeit.

Wir nutzen auch eigens ausgestattete Video-Conferencing-Räume, die die MitarbeiterInnen über ein simples und Usability-freundliches Tool jederzeit selber buchen können. Mit diesem Tool kann man auf dem eigenen Standort ebenso wie auf dem Standort des Gesprächspartners einen Video-Raum buchen und das System „überbrückt“ auch die Zeitverschiebung und zeigt für alle Gesprächspartner das Meeting zur richtigen Zeit an.

Auch in Österreich ist die virtuelle Zusammenarbeit verstärkt ein Thema. Es gibt zwar zwischen den Standorten in Wien einen eigens eingerichteten Shuttle-Bus, der alle 30 min verkehrt – seit dem Rollout von Skype for Business wird jedoch vermehrt darauf verzichtet, weil es effizienter und natürlich auch bequemer ist und zusätzlich auch noch Zeit erspart, wenn man einfach vor seinem Laptop bleiben und so am Termin teilnehmen kann.

Neben Skype for Business nutzen wir im Unternehmen auch unterschiedliche Kollaborationstools, wie zum Beispiel MS Sharepoint zur Dokumentation in der Cloud, aber vor allem mit dem Ziel, aus unterschiedlichen Standorten Dokumente virtuell zu bearbeiten.

Der Rollout dieser Tools erfolgte gruppenweit und wurde von einer zentralen Stelle im Unternehmen koordiniert. Diese unterstützt auch mit Trainingsformaten und bei technischen Fragen zu Skype for Business und Sharepoint.

Darüber hinaus ist es unerlässlich, dass gerade Führungskräfte den Einsatz solcher Tools unterstützen – und das funktioniert am besten dadurch, dass sie selbst aktive Nutzer sind. Ein bloßer technischer Rollout ist nicht ausreichend. Es benötigt die Akzeptanz und die Gewissheit, dass es „okay ist“, Tools wie die eben genannten zu nutzen und eben nicht in persona, sondern virtuell im Meetingraum zu sein.

Learning by doing oder Just do it!

Gerade der „Ich nutze es selbst“-Aspekt von Führungskräften ist ein enormer kultureller Push und gibt den MitarbeiterInnen Sicherheit. Hier finden viele Kulturveränderungen statt, scheinbare Kleinigkeiten, die aber enorme Wirkung haben. Im A1-Marketing beispielsweise hält der Bereichsleiter immer wieder Meetings mit seinem gesamten Bereich über Skype for Business ab und die MitarbeiterInnen nehmen teil, ohne ihren Arbeitsplatz dabei verlassen zu müssen. Man ändert Dinge, indem man einfach etwas tut.

Es ist uns bewusst, dass die Abwesenheit von expliziten Spielregeln und damit der Verpflichtung ein bestimmtes Tool auf eine bestimmte Art und Weise beziehungsweise überhaupt zu nutzen, dazu führt, dass wir keine 100 %ige Durchdringungsrate im Unternehmen haben. Nicht jeder also nutzt die zur Verfügung gestellten Möglichkeiten der virtuellen Arbeitsweise.

Wir sind jedoch überzeugt, dass Arbeitsweisen einen gewissen Spielraum an Individualität benötigen.

Kompetenz- und Talententwicklung

Weiterentwicklung muss ebenso wie Performance Management zielorientiert erfolgen und die diesbezüglichen Kompetenzen vermitteln. Um den Kundenerwartungen und Geschäftsanforderungen zu entsprechen, fokussiert die Telekom Austria Group insbesondere auf ein bewusstes Learning- und Training-on-the-Job in Kombination mit unterschiedlichen weiteren Lerninstrumenten. So bietet etwa die gruppenweite Telekom Austria Group Business School u. a. Präsenztrainings in Kombination mit E-Learning, Blended Learning, Mentoring, Coaching und Gamification-Methoden. Es ist keine neue Erkenntnis, dass die größten Lernerfolge direkt im Rahmen der täglichen Arbeit sowie durch Peer-to-Peer-Erfahrungsaustausch erreicht werden. Unsere Länderorganisationen wurden im letzten Jahr neu aufgestellt – von den Erfahrungen unserer Kollegen im Rahmen dieses Veränderungsprozesses lernen wir täglich.

Junge Talente und Absolventen werden gleich zu Beginn ihres Berufslebens unterstützt und vor neue Herausforderungen gestellt. A1 bietet Hochschulabsolventinnen und -absolventen beispielsweise ein zwölfmonatiges Graduate Programme an. Das Lernen findet dabei in erster Linie bei der Arbeit und im Rahmen von konkreten Projekten, aber auch durch den Austausch mit Kollegen statt. Auf diese Weise entdecken die Graduates Neues sowohl voneinander als auch über das Mentoring durch erfahrene Kollegen und Manager. Mit dem achtmonatigen New Manager Programme unterstützt die Telekom Austria Group zudem junge Manager, die erst jüngst eine Führungsrolle übernommen haben. Das Programm vermittelt ihnen die für ihre neue Position erforderlichen Fähigkeiten. Darüber hinaus nutzen wir selbst die Kompetenzen und Skills unserer Mitarbeiter für Weiterbildungsmaßnahmen, Moderationen und Coachings. Kollegen haben die Möglichkeit, ihre Moderations- und auch Coaching-Fähigkeiten einzusetzen und dieses Wissen zu teilen.

Mithilfe von Kollaborationsplattformen und „Communities of Expertise“ wird das Know-how innerhalb der Gruppe gesichert und eine virtuelle Zusammenarbeit gefördert. Mitarbeiter stehen dabei neuen Ideen offen gegenüber und denken in neuen Dimensionen. Dazu zählt auch, sich bewusst von alten Routinen zu lösen, Unternehmergeist zu zeigen und persönliche Verantwortung für die berufliche Entwicklung und Karrieremöglichkeiten zu übernehmen.

Ganz in diesem Sinne bietet Telekom Austria Group ihren Mitarbeitern Möglichkeiten, neue Karrierewege einzuschlagen und fördert Quereinstiege durch interne Mobilitätsoffensiven. Von den Mitarbeitern erfordert dies Mut zur Veränderung und von Führungskräften, den Veränderungen und der Mobilität ihrer Mitarbeiter offen gegenüber zu stehen und diese schon gar nicht zu verhindern. Es ist aus Sicht einer Führungskraft verständlich, gute Mitarbeiter ungerne ziehen zu lassen – aus Sicht eines Kompetenz- und Talentmanagements ist Loslassen jedoch der einzig richtige Weg.

Für Mitarbeiter ist Mobilität auch eine Herausforderung, vor allem wenn Kollegen sich seit vielen Jahren in ihrem Job sehr wohlfühlen und sehr gut performen. Wir setzen hier immer wieder auf Kommunikationsmaßnahmen, um die Mobilität zu fördern und analysieren auch sehr genau, welche Talente, Fähigkeiten und Skills wir im Haus und

in der gesamten Gruppe haben und benötigen. Dies wird vor allem unter sich laufend ändernden Geschäftsfeldern wichtig, wo es darum geht, rasch auf geänderte Marktbedingungen mit fachlichen Skills zu reagieren.

Dabei sind sogenannte Mobilitätsmanager im Einsatz, die als vertrauliche Ansprechpartner jenen Mitarbeitern, die Veränderung suchen, zur Verfügung stehen. Diese Initiative wurde stark kommuniziert, und der Service wird von den Mitarbeitern sehr gut angenommen. Die Mobilitätsmanager haben somit einerseits einen guten Überblick über vorhandene Skills und Fähigkeiten, aber natürlich auch über aktuell und zukünftig freie Stellen. Der Mobilitätsmanager fungiert somit ein wenig wie ein interner Headhunter, derzeit hauptsächlich bei A1.

Telekom Austria Group arbeitet bereits seit Jahren mit einem Talentmanagement-Programm an der Weiterentwicklung ihrer Talente. Es gibt jährlich sogenannte People Foren, wo die HR Business Partner mit den Führungskräften der Bereiche über das Weiterentwicklungspotenzial der Mitarbeiter im Team diskutieren. Hier geht es sowohl um die Eignung für etwaige Führungsaufgaben als auch um generelles Potenzial von Mitarbeitern im Rahmen ihres derzeitigen Jobs und für zukünftige Karriereoptionen. Das Ergebnis dieser Foren fließt in die Performance-Dialoge der Mitarbeiter ein, wenn es um die Zieldefinition und Entwicklungsmöglichkeiten aber auch um konkrete Recruiting-Maßnahmen geht.

Die dabei als „Top-Talente“ identifizierten Mitarbeiter der Telekom Austria Group werden nicht nur auf Grundlage ihrer Fähigkeiten und Erfahrungen, sondern auch im Hinblick auf ihre Mobilitätsbereitschaft innerhalb der Gruppe beurteilt. Hier ist die hohe Lebensqualität in Österreich eine unserer größten Challenges, auch in der Führungsebene etwas mehr Schwung und Mobilität hineinzubringen.

Der internationale Austausch, zum Beispiel in Form von Projektarbeit, ist ebenso ein zentraler Bestandteil des Wissensaustauschs und der Karriereentwicklung und wird in den kommenden Jahren zunehmend an Bedeutung gewinnen. Für ihren zukünftigen Geschäftserfolg setzt die Telekom Austria Group jedenfalls darauf, voneinander zu lernen und die gruppenweite Implementierung von Best Practices und einer offenen und vielfältigen Kultur zu fördern. Das Bekenntnis zu Diversität jedweder Art folgt hierbei im Übrigen auch der Überzeugung, dass bunt gemischte Teams effizienter und neuen Denk- und Handlungsweisen zuträglicher sind.

HR behind the scene

HR behind the scene beschreibt jene Aspekte der HR-Arbeit, die im Hintergrund erfolgen aber dennoch die Grundlage für virtuelle Zusammenarbeit bieten.

Hier geht es stark um Simplicity und die Frage: Wie einfach sind unsere Prozesse? In der HR ebenso wie im Headquarter und in den OpCos. Eine moderne virtuelle Organisation muss sich zwangsläufig die Frage stellen, welche Aufgaben länderübergreifend vereinfacht und digitalisiert werden können.

A1 arbeitet seit Jahren mit einem einheitlichen SAP-Programm und SAP-Self-Services, auf die der Mitarbeiter direkt zugreifen kann (wie zum Beispiel beim elektronischen

Gehaltszettel oder bei Urlaubsmeldungen, Reiseabrechnungen etc.). Wir überlegen laufend, welche Prozesse zusätzlich auf diese Self-Service-Funktion umgestellt werden können, um administrative Aufgaben für Mitarbeiter und Führungskräfte zu vereinfachen.

Bei HR behind the scene geht es auch darum, unternehmensweite Messgrößen, (KPIs) für die HR-Arbeit zur Verfügung zu haben. Sei es für das Management oder für externe Stakeholder im Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht. Auch hier werden wir unsere Database optimieren.

Natürlich geht es in einer internationalen Unternehmensgruppe auch darum, die Job-Architektur zu konsolidieren. Unter Job-Architektur verstehen wir die Beschreibung von Jobtypen im Unternehmen, die bei uns nach der Towers-Watson-Architektur strukturiert sind. Jeder Job, den wir in der Gruppe haben, ist dieser Towers-Watson-Architektur zugeordnet. Darüber hinaus gibt es Gehaltsbänder, im Rahmen derer man sich innerhalb einer Job-Gruppe bewegen kann. Dies haben wir bereits gruppenweit umgesetzt – auch im Sinne eines internationalen Talentmanagements, da dies die Vergleichbarkeit von Jobs erleichtert und somit eine elementare Grundlage für konsolidierte HR-Tools und -Prozesse bildet.

Lernerfahrungen

Wenn es darum geht, neue Arbeitsweisen in einem Unternehmen zu implementieren, wird oft zuerst an den Faktor Ort und Technologie gedacht, der Mensch wird erst danach betrachtet. Das ist aus unserer Sicht der Grund für viele Stolpersteine bei der Implementierung. Die Telekom Austria Group hat es sich daher zum Ziel gesetzt, Menschen und Technologie in einem ersten Schritt gemeinsam zu betrachten. Das Ziel lautet, jene Technologien im Unternehmen zu etablieren, die wir für unsere Kunden als beste Lösungen betrachten. Wir wollen das leben, was wir beim Kunden verkaufen. Unser Learning dabei war, dass es nicht reicht, flexible Arbeitszeiten zu implementieren und mobile working zu ermöglichen. Der Alltag zeigt Gesprächsbedarf mit Führungskräften und der Personalvertretung. Im Moment heißt flexibles Arbeiten bei uns das Vorhandensein einer Kernzeit, außerhalb derer – sofern der Job es erlaubt – freie Zeiteinteilung besteht. Ähnlich beim mobilen Arbeiten, das nach Genehmigung der Führungskraft jederzeit und an jedem Ort möglich ist. Fakt ist, dass dies eine starke Vertrauenskultur mit hoher Ergebnisorientierung und Feedbackkultur voraussetzt. In der Realität gibt es sehr wohl noch Widerstände einzelner Führungskräfte, die Mitarbeiter gerne in ihrer Nähe haben und dabei oft arbeitsrechtliche Fragen zur Manifestation ihrer Bedenken anführen („Was, wenn ein Unfall passiert, und der Mitarbeiter nicht am Arbeitsplatz ist?“).

Gerade bei Teilzeitmitarbeitern wird oft das Thema Teamzusammenhalt kritisch erwähnt; es muss hier darauf geachtet werden, dass physische Meetings auch bei mobilem Arbeiten vieler Team-Mitglieder weiterhin möglich sind.

Viele Mitarbeiter, genauso wie viele Führungskräfte, glauben noch an das Modell 9 – 5 und sehen auch Nachteile in der permanenten Erreichbarkeit, die orts- und zeitunabhängiges Arbeiten mit sich bringen kann. Muss man abheben, wenn das Telefon um 20 Uhr läutet, muss man antworten, wenn der Chef um 22 Uhr eine E-Mail schreibt? Muss morgens ein Ergebnis für eine Anfrage des Chefs vom Vorabend am Tisch liegen? Natürlich muss auch bei mobilen Arbeitsweisen auf die Einhaltung von arbeitsrechtlichen Höchstgrenzen geachtet werden. Dies liegt in der Verantwortung von Managern und Mitarbeitern und auch hier ist wieder an die Vorbildwirkung von Führungskräften zu appellieren. Aber es ist auch die Pflicht der Mitarbeiter, einen eigenen Stil zu entwickeln, dazu zu stehen und nicht bedingungslos alles mitzumachen, was andere vielleicht tun.

Auch arbeitsergonomische Themen sind nicht zu vergessen: Wie sitzt man zum Beispiel zu Hause beim Arbeiten? Gibt es einen hochwertigen Bürosessel oder „lungert“ man auf der Couch mit dem Laptop am Schoß? Wie ist der Lichteinfall auf den PC? Hat ein Mitarbeiter bereits jetzt Probleme mit dem Rücken, wird unergonomisches Arbeiten nicht zielführend sein. Führungskräfte und Mitarbeiter tragen eine große Verantwortung beim mobilen Arbeiten, die oft nicht bewusst ist. Es gilt, im Team gemeinsam Regeln zu erarbeiten, die einen Arbeitsfluss ermöglichen – bei Einhaltung von Arbeitsrecht und Arbeitsergonomie und gesteigerter Freude durch die erlangte Flexibilität.

Wir überarbeiten gerade unsere Mobile Working Guideline, die Regeln für die Zusammenarbeit anbietet und den Führungskräften in der Entscheidung helfen soll, ob ein Job für mobile working mehr oder doch eher weniger geeignet ist. Arbeitsrechtliche Themen sind darüber hinaus in einer Betriebsvereinbarung abgebildet.

Das Wichtigste bei der Implementierung und dem tatsächlichen Leben moderner Arbeitsweisen ist aber, dass das Topmanagement hinter dem Vorhaben steht und Überzeugungsarbeit geleistet wird. Auch das Vorleben gewisser Standards durch das Management ist ein absoluter Erfolgsfaktor. Und natürlich bleibt die Zeit nicht stehen, und man muss sich laufend an neue Gegebenheiten anpassen. Zum Beispiel überlegen wir im Moment, wie wir mit der Arbeitskernzeit in der Zusammenarbeit mit Ländern unterschiedlicher Zeitzonen umgehen. Darüber hinaus versuchen wir laufend, Mitarbeiter über Möglichkeiten flexibler Arbeitsweisen im Unternehmen zu informieren.

Natürlich gab und gibt es immer wieder Kollegen und Kolleginnen, die mit neuen Arbeitsweisen noch nicht vertraut sind. Wir bieten dafür laufend kostenlose Schulungen für MitarbeiterInnen an, um ihnen neue Tools näherzubringen und so eventuelle Hemmungen zu zerstreuen. Diese Schulungen werden auch sehr gut angenommen.

Viele dieser Schulungen finden als E-Learning statt. Beispielsweise schärfen wir auch den Blick der MitarbeiterInnen, die mobil arbeiten, auf das Thema Security. Wer zum Beispiel im Kaffeehaus arbeitet, muss sich bewusst sein, dass fremde Personen auf den Laptop sehen können. Weder Taschen mit Ausdrucken noch Smartphones oder Notebooks sollten aus den Augen gelassen werden.

Über E-Learning werden auch Möglichkeiten angeboten, wie man mobiles Arbeiten in den Alltag integrieren kann. Hier geht es darum, für alle im Team den Unterschied

zwischen mobile working und Erholungs-Abwesenheiten sichtbar zu machen und somit einen geordneten Arbeitsfluss zu gewährleisten.

Der Großteil der MitarbeiterInnen hat die Aspekte rund um das Thema „mobiles Arbeiten“ sehr schnell und reibungslos angenommen. Wohl auch weil die Tools wirklich einfach einzusetzen sind und der Nutzen daraus unschätzbar geworden ist.

Form follows function

Die Wahl des Tools hängt im Wesentlichen vom Thema ab. Niedergeschriebene Regeln, für welche Situation welches Tool zu verwenden ist, gibt es nicht, ebenso wenig wie den Druck, die Tools zu nutzen. Wir sind überzeugt, dass dies die Bürokratie massiv erhöhen würde und nicht zielführend wäre. Regeln entwickelten sich mit der Zeit und zwar direkt aus den Erfahrungen mit der Nutzung der Tools. So ist es bei Skype for Business oft Usus, dass man sein eigenes Mikrofon auf „stumm“ schaltet, wenn man gerade nicht spricht. Man hört also weiter zu, wird aber nicht gehört – genauso wenig wie die Umgebungsgeräusche von in der Nähe sitzenden Kollegen, deren Telefonate und Gespräche im Hintergrund in einem Skype for Business Call oftmals sehr störend sein können.

Es empfiehlt sich auch, bei großen Calls alle Teilnehmer mit Ausnahme des Referenten stumm zu schalten und Fragen über den Videochat (durch einen Moderator, der nicht gleichzeitig Referent ist) abzuhandeln. Obwohl es sich um virtuelle Konferenzen handelt – das Raumthema ist nicht ganz zu vernachlässigen – denn es ist wichtig, dass der Sprecher eines Calls sich in einer ruhigen und schallfreien Umgebung befindet.

Welches Tool und welcher Kommunikationskanal verwendet werden, entscheidet im Endeffekt das zugrunde liegende Thema. Es gibt Themen, die reibungslos über E-Mail abgewickelt werden können, vor allem, wenn mehrere Personen involviert sind. Manche, kurze Fragen sind mittels Chat über Skype for Business gleich erledigt und belasten nicht das E-Mail-Postfach. Für andere Themen greift man zum Telefon oder macht einen Video-Call. Die Vielfalt der Kanäle bringt keine Überforderung, sie verbessert die Zusammenarbeit nachhaltig, weil die Mitarbeiter je nach Thema den passenden Kanal auswählen können. Auch nach ihren individuellen Vorlieben. Festgeschriebene Spielregeln würden die Komplexität nur erhöhen, anstatt die employee experience „Vereinfachung“, um die es ja geht, zu bringen. Es geht nicht darum, alles auf Biegen und Brechen virtuell machen zu müssen, es geht vielmehr darum, die Kanäle schlau und richtig einzusetzen.

Deshalb ist der richtige Weg, die bestehende Kultur mit Tools zu unterstützen, aber nicht ein Tool „um des Tools willen“ einzuführen. Diese Entscheidung kann im Unternehmen nur gemeinsam getroffen werden, deshalb ist es auch so wichtig, dass die Bereiche hier eng und auf Augenhöhe zusammenarbeiten, was von den Bereichen auch stark gefordert wird.

Das Wort „Kultur“ ist ein wesentliches Schlagwort bei diesem Thema. Es ist eine überaus menschliche Verhaltensweise, dass wir persönlichen Kontakt immer jedem Tool und jedem System vorziehen, und diese Tatsache ist in manchen Ländern noch ausgeprägter als in anderen. So gehört es oftmals zum Geschäftsleben dazu, dass man ein gemeinsames

Essen einnimmt oder zusammen Kaffee trinkt und so in angenehmer Atmosphäre Informationen austauscht. Der Einsatz von neuen Arbeitsweisen unterstützt uns somit in unserer täglichen Zusammenarbeit in unserem internationalen Konzern – sie werden jedoch den persönlichen menschlichen Kontakt niemals zur Gänze ersetzen können.

Nutzen

Der Nutzen von neuen Arbeitsweisen und Methoden der Internationalisierung ist geprägt von vielen qualitativen Aspekten und somit auf einer traditionellen Mess-Ebene schwer erfassbar. Im Falle von Telekom Austria Group liegt der Nutzen ganz klar auf der Hand: er liegt in der Weiterführung und Verfolgung unseres Unternehmenserfolges. Diesen Nutzen könnte man eigentlich als Notwendigkeit bezeichnen. Als international agierendes Unternehmen ist es essenziell, vernetzt zu arbeiten, Synergieeffekte zu realisieren und Erfahrungen all unserer Mitarbeiter aus all unseren Ländern in Projekte einfließen zu lassen. Einerseits geht es um den Transfer von Wissen, die gegenseitige Unterstützung zwischen Headquarter und OpCos, Best Practice Sharing von Erfahrungen, Vorgehensweisen, Prozessen, und zwar solchen, die gut gelaufen sind, aber natürlich auch solchen, die man nicht zwingend als „Erfolg“ verbuchen würde. Andererseits geht es aber auch um technologische und methodische Synergieeffekte, wie etwa die Ausrollung eines bestimmten Tools auf alle OpCos, was einerseits unsere Position bei Verhandlungen mit Lieferanten stärkt, aber auch das tägliche Arbeiten der Mitarbeiter erleichtert und für Standardisierung und Einheitlichkeit sorgt. Oder auch die Kommunikation von sogenannten blue prints – gemeinsam erarbeiteten Vorgehensweisen und Prozessen, die als optimal für alle beteiligten OpCos angesehen werden.

All dies wird erst möglich, wenn wir erfolgreich zusammenarbeiten. Und all diese Bemühungen und Bestrebungen fließen direkt in unseren Unternehmenserfolg ein. Deshalb sind Themen wie mobile working, Collaboration, Skype for Business und Video und viele weitere Bereiche der neuen Welt der Arbeit für uns einerseits natürlich nutzenstiftend, aber andererseits deshalb völlig normal, weil sie uns die derzeit bestmögliche Zusammenarbeit und damit die Weiterführung des Unternehmenserfolges garantieren.

Aber selbstverständlich liegt der Nutzen für Telekom Austria Group auch im sogenannten „War for Talents“. Junge, erfolgshungrige Mitarbeiter sind ein Asset für jedes Unternehmen. Diese, auch bekannt als Digital Natives oder Generation Y, werden von vielen Unternehmen umschwärmt und können vielerorts unter mehreren sehr guten Angeboten wählen. Eine Grundvoraussetzung für Unternehmen diese Talente zu rekrutieren, liegt im Angebot neuer Arbeitsformen in Kombination mit Life-Balance.

Für die Telekom Austria Group ist der Übergang zu einem Unternehmen der nächsten Generation dann erfolgreich, wenn der Geschäftserfolg auch bei sich ändernden Marktbedingungen gegeben ist, und wir somit den Anforderungen unserer Eigentümer und Aktionäre entsprechen. Wie messen wir das?

Unternehmensziele, wie zum Beispiel den EBITDA-Erfolg sowie weitere länderspezifische Ziele fließen in die Zielvereinbarungen des Topmanagements ein. Davon werden Ziele der Mitarbeiter abgeleitet.

Darüber hinaus gibt es weitere Kennzahlen, die eine moderne Arbeitsweise widerspiegeln. Dazu zählt ein hohes Mitarbeiterengagement, das durch jährlich durchgeführte Mitarbeiterumfragen gemessen wird ebenso wie Kennzahlen zur Diversität im Mitarbeiterpool und ein ausgeprägtes Total Workforce Management, das neben der Anzahl von Mitarbeitern auch eine ausgewogene Aufteilung hinsichtlich Alter, Demografie etc. im Auge hat.

Wir sehen uns auch an, wie viele Kollegen am internationalen Austausch teilnehmen und sich intern beruflich verändern, wie viele Jobs wir intern und extern besetzen und natürlich Kennzahlen wie die Turnover Rate. Die Möglichkeit zur Flexibilität ist entscheidend und bringt Zufriedenheit und Wohlbefinden. Vielen ist diese sogar wichtiger als monetäre Anreize, vor allem zu beobachten bei der jüngeren Generation.

Für die Mitarbeiter eröffnen sich dadurch viele neue Möglichkeiten. Ganz weit oben ist wohl eine ausgewogene Life-Balance zu nennen. Wir sind davon überzeugt, dass neue Arbeitsweisen und Tools unseren Arbeitsalltag und unsere Zusammenarbeit in der Gruppe täglich bereichern und auch den Spaß an der Arbeit spürbar und nachhaltig erhöhen. Was könnte den Unternehmenserfolg stärker beeinflussen als Mitarbeiter, die jeden Tag gerne für und bei uns arbeiten?

Top-Themen, die uns weitergebracht haben:

- Flexibles Arbeiten und Collaboration Tools
- Performance Management
- Leadership Standards
- Business School zur gruppenweiten Weiterentwicklung

Kennzahlen, die wir unter anderem verwenden:

- TAGisfaction Mitarbeiterumfrage
- Workforce Management – (Anzahl Mitarbeiter (FTE/HC), Kosten intern/extern, Alter, Demografie, funktional)
- Diversity-Kennzahlen (Frauenanteil/Frauenanteil in der Führung/Teilzeit/Karenzen (m/w))
- Exchange (Anzahl internationaler Austauschaktivitäten)
- Recruiting (Interne Besetzungen, Talent Management Turnover)

Weiterführende Literatur

- Gansch, C. (2014). Vom Solo zur Sinfonie: Was Unternehmen von Orchestern lernen. Campus, Frankfurt a. M.
- Saval, N. (2015). Cubed. Random House, New York.
- Sprengel, R. (2015). Das anständige Unternehmen. DVA, München.

Internetseiten

- Brand Eins Magazin. <http://www.brandeins.de/>
- Harvard Business Manager. <http://www.harvardbusinessmanager.de/>

Über die Autoren



Mag. Karin Köhler, MA ist seit 2011 bei der Telekom Austria Group tätig, seit 2013 ist sie verantwortlich für HR-Kommunikation und Diversity. Davor war Sie bei Shell Austria für Brand Communications und Change Management und im Bundesministerium für Finanzen im IT-Projektmanagement tätig. Der Fokus von Frau Mag. Köhler liegt insbesondere auf den Themen neue Arbeitsweisen, Kultur und Kommunikation, Change Management und Diversity.



Mag. Viktoria Schmutzer-Sommerer ist seit 2002 bei Telekom Austria AG tätig. In ihrer Tätigkeit im Marketing erfüllte sie viele Rollen als Produktmanager, Stabstelle, Projektleiter und -auftraggeber sowie Führungskraft und hat das Unternehmen somit aus vielen Blickwinkeln kennengelernt. Im November 2015 wechselte Frau Mag. Schmutzer-Sommerer in die Telekom Austria Group, wo sie als Spezialistin für die Business-Märkte aller OpCos ihre Expertise zur Verfügung stellt und Synergieeffekte umsetzt. Sie nutzt die neuen Arbeitsweisen und Technologien, um Menschen und Organisationen in der täglichen Arbeit optimal zu unterstützen.

Unternehmen der nächsten Generation

Atlas des neuen Arbeitens

Bartz, M.; Gnesda, A.; Schmutzer, Th. (Hrsg.)

2017, XIV, 441 S. 49 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-52818-1