

ÜBERZEUGUNG KOMMT VOR NUTZEN- BERECHNUNG

WANDEL BEI DER PULS GMBH

W SIND WIR NICHT VERÄRGERT, MA
S CHANCE UNS ZU VERBESSERN. PROZESS
AS RICH- NICHT JEDER WENN ES E
MARKT. MUSS ALLES KÖNNEN LO
ERECH- SONDERN GEMEINS- PULS BIE
ESSEN, AM SIND WIR STARK. KEIT, SI
ERTRAUEN KANN DURCH DI
MAN AUF DIE HILFS- DER EIGENEN
BEREITSCHAFT DER
KOLLEGEN. ICH KANN
IMMER ZU JEMANDEM
GEHEN WENN ICH
JEMANDEN BRAUCHE.
NICHT JEDER MUSS ALLES
KÖNNEN SONDERN GE-
MEINSAM SIND WIR STARK.
ES GIBT KEINESCHUB-
LADEN, IN DIE MAN
REINPASSEN MUSS.
VERTRAUEN IN DIE
MENSCHLICHKEIT
UNTERNEHMENS.
den-

MAN KANN AUCH UM HERUMGEHEN, EINE SCHNELLE LÖSUNG BRAUCHT. TET DIE MÖGLICH- CH ZU ENTFALTEN E EINBRINGUNG N VORSTELLUNGEN.

PULS BIETET DIE MÖGLICH- KEIT, SICH ZU ENTFALTEN MAN STANDORT ÜBER- DURCH DIE EINBRINGUNG GREIFEND EINE GEMEINSCHAFT. DER EIGENEN VORSTELLUNGEN

JEDE KUNDENSTIMME/ FEEDBACK IST WICHTIG UND AUCH NICHT NUR EIN KUNDE IST UNWICHTIG.

WIR LEGEN IN DER ENTWICKLUNG WERT AUF EIN FERTIGUNGS- GERECHTES DESIGN UND DARAUf KÖNNEN SICH UNSERE KOL- LEGEN VERLASSEN

UNSERE PRODUKTE SIND SAUBER DESIGNT UND DARAUf KÖNNEN UNSERE KUNDEN VERTRAUEN

WIR STREBEN 120% AN UM 100% ZU BE- KOMMEN.

WIR TESTEN GERÄTE ÜBER DIE LIMITS, UM SCHWACH- STELLEN ZU FINDEN UND DIESE DANN ZU BESETZTEN.

UNSERE PRODUKTE HABEN EINEN PERFEKTEN ANSPRUCH UND DAMIT ÜBERZEUGEN WIR UNSERE KUNDEN. VERTRAUEN IN DIE MÖGLICHKEIT UNSERER GEMEINSCHAFT.

UNSER INHABER WIR TESTEN GERÄTE ÜBER DIE LIMITS, UM SCHWACHSTELLEN ZU FINDEN UND DIESE DANN ZU BESETZTEN. HAT DAS RICHTIGE GESPÜR FÜR DEN MARKT.

WIR VERTRAUEN DARAUf, DASS DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG DIE PULS IN DIE RICHTIGE ZUKUNFT FÜHRT.

Wenn es Fehler gibt sind wir nicht verärgert, sondern nutzen sie als Chance uns zu verbessern.

MAN KANN AUCH UM PROZESSE HERUMGEHEN, WENN ES EINE SCHNELLE LÖSUNG BRAUCHT.

UNSERE PRODUKTE SIND SAUBER DESIGNT UND DARAUf KÖNNEN UNSERE KUNDEN VERTRAUEN.

VERTRAUEN BEI PULS BEDEUTET, DASS KEINE HAL- BEN SACHEN GE- MACHT WERDEN.

WIR GLAUBEN NICHTS: WIR BEWERTEN, WIR SCHÄTZEN, WIR MESSEN, WIR WISSEN. WENN GLAUBEN LÄSSEN WIR IN DER FÜHRUNG.

MAN KANN AUCH UM PROZESSE HERUMGEHEN, WENN ES EINE SCHNELLE LÖSUNG BRAUCHT. MAN KANN UMHER ZU JEMANDEM Gehen WENN MAN JEMAN- DEN BEFRAGEN VERTRAUEN KANN MAN AUF DIE HILFSBEREITSCHAFT DER KOLLEGEN.

Wenn es Fehler gibt sind wir nicht verärgert, sondern nutzen sie als Chance uns zu verbessern.

NICHT JEDER MUSS AUS KÖNNEN, SONDERN ZE- MENSAM SIND WIR STARK.

WIR VERTRAUEN DARAUf, DASS DIE GESCHÄFTS- FÜHRUNG DIE PULS IN DIE RICHTIGE ZUKUNFT FÜHRT.

FEHLER AUSZUSCHLIESSEN VON BEGINN AN UND DIE QUALITÄT DES PRODUK- TES SICHER ZU STELLEN.

ZWISCHEN UNSERER QUALITÄT UNSERER QUALITÄT VERTRAUEN KANN MAN VERTRAUEN

WENN MAN AUF DIE MÖGLICHKEIT VERTRAUEN KANN

MAN KANN AUCH UM PROZESSE HERUMGEHEN, WENN ES EINE SCHNELLE LÖSUNG BRAUCHT. MAN KANN UMHER ZU JEMANDEM Gehen WENN MAN JEMAN- DEN BEFRAGEN VERTRAUEN KANN MAN AUF DIE HILFSBEREITSCHAFT DER KOLLEGEN.

Wenn es Fehler gibt sind wir nicht verärgert, sondern nutzen sie als Chance uns zu verbessern.

NICHT JEDER MUSS AUS KÖNNEN, SONDERN ZE- MENSAM SIND WIR STARK.

WIR VERTRAUEN DARAUf, DASS DIE GESCHÄFTS- FÜHRUNG DIE PULS IN DIE RICHTIGE ZUKUNFT FÜHRT.

FEHLER AUSZUSCHLIESSEN VON BEGINN AN UND DIE QUALITÄT DES PRODUK- TES SICHER ZU STELLEN.

ZWISCHEN UNSERER QUALITÄT UNSERER QUALITÄT VERTRAUEN KANN MAN VERTRAUEN

WENN MAN AUF DIE MÖGLICHKEIT VERTRAUEN KANN

Was bedeutet Transformation für ein mittelständisches Unternehmen wie die PULS GmbH, die weltweit mit knapp 1 100 Mitarbeitern Netzgeräte für die Stromversorgung herstellt? Und welche Rolle spielt in dem Unternehmen HR bei der Digitalisierung? Diesen und anderen Fragen von Rainer Spies stellt sich Tanja Friederichs, Vice President HR bei PULS. Aus ihren Antworten wird deutlich, dass die Rolle von HR nicht vordefiniert ist. Vielmehr sind Leidenschaft, Beharrungsvermögen und Lernbereitschaft wichtig, um sich seitens der Funktion Themen zu „holen“ und das Unternehmen beispielweise mit einer Social-Collaboration-Plattform, einem neuen Arbeitsplatzkonzept und einem neuen Verständnis von Kommunikation und Führung erfolgreich weiterzuentwickeln.



TANJA FRIEDERICHS
ist Vice President HR bei
der PULS GmbH, München.
► tanja.friederichs@pulspower.com

deutlich, dass die Rolle von HR nicht vor-

definiert ist. Vielmehr sind Leidenschaft, Beharrungsvermögen und Lernbereitschaft wichtig, um sich seitens der Funktion Themen zu „holen“ und das Unternehmen beispielweise mit einer Social-Collaboration-Plattform, einem neuen Arbeitsplatzkonzept und einem neuen Verständnis von Kommunikation und Führung erfolgreich weiterzuentwickeln.

Frau Friederichs, dass Transformationen maßgeblich von HR mitgestaltet werden sollten, mag unter Personalmanagern selbstverständlich sein. Geschäftsführern und anderen Funktionen muss die Forderung nicht unmittelbar einleuchten. Was kann HR, was andere nicht können?

TANJA FRIEDERICHS Ich glaube nicht, dass für alle Personalmanager schon selbstverständlich ist, diese Rolle wahrzunehmen. Zudem braucht es Zeit, die Möglichkeiten und Chancen der Digitalisierung für HR zu verstehen. Das Thema an sich ist für uns bei PULS nicht neu; wir sind seit Jahren dabei, unsere Prozesse effizienter und auch digitaler zu gestalten. In den letzten Jahren war jedoch zu spüren, dass uns die vernetzten Arbeitswelten vor neue Herausforderungen stellen. Spätestens seitdem wir uns im Unternehmen nicht mehr in kommunikativen Einbahnstraßen bewegen, hat sich das Arbeitsleben stark verändert – und es wird sich weiter verändern. Dies tangiert die Rolle von HR im Hinblick auf Digital Leadership, Strategie, Organisation und Kultur. Wenn das verstanden worden ist, dann kann HR auch gute Argumente liefern, um sich richtig zu platzieren.

HR-ROLLE SELBST DEFINIEREN

Teilen Ihre Geschäftsführung und Ihre Kollegen aus den anderen Funktionen Ihren Anspruch, Gestalter zu sein?

FRIEDERICHS In einem inhabergeführten Unternehmen wie der PULS GmbH braucht es nicht immer für alles eine explizite Rollendefinition. Vielmehr ist seitens HR, aber auch der anderen Funktionen, intrinsische Motivation nötig, etwas für das Unternehmen bewegen zu wollen. Dafür gibt es dann auch Anerkennung. Aus meiner Sicht wird das in Zukunft noch wesentlich wichtiger werden, wenn Netzwerkorganisationen zunehmend klassisch hierarchische Strukturen ablösen.

Was heißt Transformation für ein mittelständisches Unternehmen wie PULS?

FRIEDERICHS Für uns stellt sich die Frage, wie wir uns von der automatisierten Fertigung hin zur digitalen Fabrik entwickeln und welche neuen Geschäftsmodelle wir nutzen können. Anfang 2016 hörte ich in San Francisco an der Stanford University das schöne Zitat: „Die Schnellen werden die Langsamen fressen.“ Für ein Unternehmen wie PULS bedeutet dies, dass wir jetzt die Möglichkeit haben, mit schnelleren Entscheidungswegen viel zu bewegen und umzusetzen. Wir haben beispielweise die Notwendigkeit erkannt, einen eigenen Bereich auf-

zubauen, wenn wir Innovationen leben wollen. Daraufhin haben wir die Funktion Business Development mit dem Ziel etabliert, gemeinsam mit unseren Kunden neue Produktansätze für unsere Stromversorgungen zu entwickeln.

Was ist dabei neu?

FRIEDERICHS Wir gehen mit Design-Thinking-Methoden und crossfunktional mit verschiedenen Kunden vor. Bis zur ersten Prototypentwicklung haben wir in der Folge gerade mal vier Wochen benötigt. Dies dauert in unserem klassischen Entwicklungsprozess wesentlich länger. Für unsere Organisation bedeutet dies, dass wir agiler und schneller werden. Wir arbeiten mit anderen Methoden und stellen die Prototypentwicklung in den Vordergrund.

Was hat das mit HR zu tun?

FRIEDERICHS Wenn wir schneller, agiler und auch transparenter werden wollen, hat dies wesentlichen Einfluss auf die gesamte Organisation; dies gilt insbesondere dann, wenn neue Technologien zum Einsatz kommen, wie beispielweise eine Plattform für Social Collaboration. Es geht hier darum, wie möglichst schnell auf Wissen zugegriffen und wie Wissen geteilt werden kann. Dies wiederum bedeutet, die interne Kommunikation komplett zu verändern und dafür weltweit kommunikative Standards zu setzen. Es geht mithin um die Frage, wie wir unsere Arbeitswelt gestalten wollen. HR hat dabei die Möglichkeit, sich als Gestalter und Trendsetter zu etablieren. Es ist eine einmalige Chance, die genutzt werden sollte.

BEI SOCIAL COLLABORATION DEN LEAD ÜBERNEHMEN

Von dieser Chance für HR ist oft zu hören. Was daran ist Eigennutz der Funktion, die ja – wie andere auch – zuweilen eigene Ziel verfolgt, und was stiftet nachhaltigen Nutzen für das Unternehmen?

FRIEDERICHS Ich gebe Ideen an den Inhaber von PULS und die Bereichsleiter wei-

ter. Wir entscheiden dann gemeinsam, was für das Unternehmen Sinn macht, und können unmittelbar aktiv werden. Bei einer Plattform für Social Collaboration brauche ich natürlich die Unterstützung der Führungskräfte, die bei der Nutzung der Plattform eine Vorbildfunktion einnehmen sollten. Unser weltweiter Leiter Operations hat eine maßgebliche Rolle gespielt, intern internationale Communitys aufzubauen, die nun als Diskussionsplattform genutzt werden. In diesem Fall gibt es ein starkes Zusammenspiel zwischen HR und dem Business, die Mitarbeiter richtig zu schulen, aber auch geeignete Use-Cases abzubilden. Gut ist, dass wir als HR den Lead haben.

Warum?

FRIEDERICHS Man könnte denken, bei der Einführung einer Social-Collaboration-Plattform handele sich lediglich um ein neues technisches Tool. Aber das ist weit gefehlt! Es geht darum, den Führungskräften und Mitarbeitern grundlegend zu vermitteln, wofür wir das Tool brauchen, alle aktiv mit auf die Reise zu nehmen und ihnen die neuen Möglichkeiten der Kommunikation näherzubringen. Es schafft Unsicherheit und behindert effektives und effizientes Kommunizieren, wenn ein Mitarbeiter beispielweise nicht weiß, was ein Blog ist, wie er in einer Community agieren kann oder wie er einen Stream anlegt.

Wie sind Sie vorgegangen?

FRIEDERICHS Wir haben einen Storytelling-Ansatz gewählt und die Mitarbeiter, bildlich gesprochen, von der „Insel der Lonely Workers“ mit auf die Reise zur Netzwerkcommunity genommen. So konnten wir verdeutlichen, wie man sich auf eine solche Reise vorbereitet und was dafür nötig ist. Allerdings ist ein solches Thema, das möchte ich betonen, keines für einen Top-down-Ansatz. Eine Social-Collaboration-Plattform kann man nicht einfach so aufsetzen; man muss aktiv gestalten und diejenigen Mitarbeiter, für die das Thema Leidenschaft ist, dazu ermuntern, ihr Wissen und ihre Erfahrung anderen zur Ver-

fügung zu stellen. Aber wir haben mit unseren Mitarbeitern nicht nur daran gearbeitet, unsere Kommunikation auf eine andere Ebene zu stellen. Wir haben auch ein komplett neues Arbeitsplatzkonzept entwickelt.

PARTIZIPATIVE ARBEITSPLATZGESTALTUNG

Wie sieht das Arbeitsplatzkonzept aus?

FRIEDERICHS Es ging in unserem Look & Feel-Konzept „Das gallische Dorf“ darum, digitale und analoge Arbeitswelten zu vernetzen. Einerseits haben wir in einer internen Studie herausgefunden, dass unsere Mitarbeiter lediglich die Hälfte ihrer Zeit an ihrem Arbeitsplatz verbringen, in der anderen Hälfte befinden sie sich in Workshops, Meetings und Telefonkonferenzen. Andererseits wollten wir beibehalten, dass sich die Mitarbeiter an einem festen Arbeitsplatz „zu Hause fühlen“. Wir wollten digital und analog zugleich sein und haben die Maxime verfolgt, dass jeder an jedem Ort im Unternehmen auf die für ihn relevanten Daten zugreifen kann. „Das gallische Dorf“ umfasst einen „Marktplatz“, auf dem sich nun alle treffen können, und verschiedene Räume für spezielle Arbeitskontexte.

Inwieweit waren die Mitarbeiter an der Erarbeitung des Konzepts beteiligt?

FRIEDERICHS Neben einem Architekten haben wir einzelne Mitarbeiter aus den verschiedenen Bereichen ausgewählt, um das Konzept zu erarbeiten und beständig weiterzuentwickeln. In einem Prototypenraum konnten alle Mitarbeiter die Entwicklungsschritte einsehen und beispielsweise darüber abstimmen, welche Schreibtische sie haben wollen. Unsere Entwickler haben uns sehr genau beschrieben, wie sie zukünftig arbeiten wollen und was sie dafür benötigen. Das haben wir umgesetzt.

Wie hat sich HR im Rahmen des Wandels der PULS GmbH selbst mit welcher Zielsetzung verändert?

FRIEDERICHS Mit dem Lead für die Einführung eines weltweiten Kommunikationstools haben wir die Funktion des Social-Collaboration-Experten und die eines Assistenten aufgebaut. Wir haben aber keinen klassischen HRler gesucht, sondern schlussendlich eine Dame ausgewählt, die aus einer Digitalagentur gekommen ist. Dies hat PULS und auch uns in HR verändert. Wir haben verstanden, dass wir Networking aktiv gestalten müssen, für uns und für unsere Mitarbeiter. Wir haben auch gelernt, nicht immer gleich ein fertiges Konzept präsentieren zu wollen, sondern einfach

es sich auch vorstellen, wenn man mit dem Thema Digitalisierung zu tun hat. Innerhalb von HR haben wir verstanden, dass es kein Patentrezept gibt und alle sich in einem Lernprozess befinden. Nehmen wir das Beispiel der Collaboration-Plattform, durch die nun PULS wesentlich transparenter geworden ist. Es gefällt nicht jedem auf Anhieb, dass der Status seiner Projekte von allen mitverfolgt werden kann. Da muss sich HR aktiv einschalten und das individuell besprechen. Wir nehmen inzwischen für uns in Anspruch, dass wir mutig geworden sind, Neues ausprobieren

rechnet und verfolgen ihn auch nicht nach. Vielmehr sind wir davon überzeugt, dass wir ein Umfeld geschaffen haben, in dem unsere Mitarbeiter beflügelt werden, kreativer und auch schneller zu sein. Mit dem Tool haben wir die Kommunikation weltweit auf eine andere Ebene gestellt, und unser Arbeitsverhalten ist deutlich transparenter geworden. Für einige Themenstellungen, wie beispielweise kurzfristige Lieferantenbestellungen, laufen die internen Abstimmungsprozesse schon längst nicht mehr über E-Mails.



„Neben einem Architekten haben wir einzelne Mitarbeiter aus den verschiedenen Bereichen ausgewählt, um das Konzept zu erarbeiten und beständig weiterzuentwickeln.“

mal zu starten und sich auf dem Weg weiter zu professionalisieren.

Was heißt das?

FRIEDERICHS Wenn Sie ein Kommunikationstool einkaufen, dann ist dies zunächst wie ein Kind, welches erst noch laufen lernen muss und das mit der Zeit seine Persönlichkeit entwickelt. So muss man

zu wollen, und Veränderungen mit einem „Welcome!“ zu begrüßen.

Was für einen Mehrwert, diese Frage muss sich HR gefallen lassen, bringen die Plattform und das Arbeitsplatzkonzept?

FRIEDERICHS Wenn Sie damit den ROI meinen, muss ich Sie leider enttäuschen. Einen solchen haben wir nicht vorab be-

SKEPSIS DER FÜHRUNGSKRÄFTE ÜBERWINDEN

Gibt es weiteren greifbaren Erfolg, auch für Sie persönlich?

FRIEDERICHS Ja, unser Engagement hat sich schon jetzt spürbar gelohnt. Wir konnten kürzlich in Österreich, dort haben wir eine neue Firma gegründet, auf einen Schlag

30 Ingenieure neu einstellen. Wir haben diesen zugesagt, ähnlich wie im Headquarter in München an der Entwicklung ihres zukünftigen Arbeitsplatzes aktiv beteiligt zu sein. Wir zahlen möglicherweise nicht in die höchsten Gehälter, aber die Identifikation unserer Mitarbeiter mit PULS ist mittlerweile unglaublich hoch. Unser Inhaber meinte vor Kurzem zu mir, dass ich mich zum Propheten beim Thema Transformation entwickelt habe. Vielleicht hat er damit recht. Ich bin jedenfalls davon überzeugt, dass wir gemeinsam mit unseren Mitarbeitern viel bewegen können.

Gibt es dabei denn keine Gegenwehr?

FRIEDERICHS Wenn man als HR-Funktion aktiv in

und Grenzen zu überwinden. Die Idee war, in jedem Bereich sogenannte Mover zu ernennen, um unabhängig von der jeweiligen Führungskraft Neuerungen vorzuschlagen und sich dafür Promotoren zu suchen. Unsere Führungskräfte waren sehr skeptisch und haben gefordert, entsprechende Erfolge zeitnah zu messen.

Wie ging die Diskussion aus?

FRIEDERICHS Wir konnten zeigen, dass eine solche Veränderung Zeit benötigt und nicht sofort messbar ist. Inzwischen ist es so, dass immer mehr Mitarbeiter Mover sein wollen und die ursprünglich dafür ausgesuchten Mitarbeiter nun in der Rolle sind, anderen zu zeigen, wie sie sich für ihre Ideen Unterstützung holen können. Auch hier bricht Hierarchie ein Stück weit auf.



„Inzwischen ist es so, dass immer mehr Mitarbeiter Mover sein wollen und die ursprünglich dafür ausgesuchten Mitarbeiter nun in der Rolle sind, anderen zu zeigen, wie sie sich für ihre Ideen Unterstützung holen können.“

das Thema digitale Transformation einsteigt, dann kommen immer Fragen auf wie „Brauchen wir ein solches Tool wirklich?“ oder „Haben wir nichts Wichtigeres zu tun?“. Da helfen dann Leidenschaft und nicht aufzugeben, die Firma nach vorne bringen zu wollen. Ich habe gemeinsam mit unserer für PE und Kultur Verantwortlichen dem Inhaber von PULS zum Beispiel vorgeschlagen, dass unsere Mitarbeiter mutiger darin sein könnten, Verbesserungen vorzuschlagen

Interessant ist, dass Sie bisher nicht explizit über Führung gesprochen haben. Werden Führungskräfte überflüssig?

FRIEDERICHS Natürlich werden auch und gerade in der Transformation Führungskräfte gebraucht. Aber nicht alle sind per se schon Treiber von Veränderungen. Treiber können auch Mitarbeiter sein, die die Führungskräfte mitnehmen. In der Transformation verändern sich Rollen zeitgleich mit der Organisation und Strukturen. Als bei PULS das Thema der kulturellen Veränderung immer mehr verstanden worden ist, haben viele Führungskräfte von sich aus gesagt: Wir müssen uns weiterentwickeln.

Ich sehe die Führungskräfte immer stärker in der Rolle des Coaches, der kommunikationsstark sein muss und dabei unterstützt, eine Netzwerkorganisation aufzubauen und sich selbst organisierenden Teams zum Erfolg zu verhelfen.

Frau Friederichs, vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Rainer Spies, freier Journalist in Lübeck.