

Otis Österreich

„Die ganze Situation bietet ein großes Fenster der Möglichkeiten“

BIRGIT MAGNIN IM INTERVIEW



Otis Österreich ist einer von vielen tausend Betrieben, die in den vergangenen Wochen ihre Mitarbeiter nach Hause geschickt und Kurzarbeit angemeldet haben. Welche Herausforderungen und Chancen die Situation für das Personalmanagement des Unternehmens birgt, beschreibt HR Director Birgit Magnin im Interview.

Wie geht es Ihnen persönlich und wie erleben Sie die Krise?

Mir geht es gut. Ich bin Veränderungen gegenüber sehr offen, Stillstand mag ich persönlich überhaupt nicht. Auch wenn wir uns die Krise so absolut nicht wünschen, glaube ich, dass wir in dieser Zeit sehr viel lernen können. Aber wir sind im HR-Management natürlich auch sehr gefordert. Denn es ist einerseits wichtig, jetzt sehr schnell die richtigen Schritte einzuleiten, um die wirtschaftlichen Auswirkungen bestmöglich abzufedern, und andererseits, die Mitarbeiter von Anfang an wirklich gut durch diese herausfordernde Zeit zu begleiten.

Inwieweit trifft die Krise das Unternehmen – und wie ist die Stimmung bei Ihnen?

Die Krise trifft uns alle – und auch in unserer Branche sind die Herausforderungen groß. Durch den Shutdown waren vom einen auf den anderen Tag alle Baustellen vorerst geschlossen. Wir haben die Mitarbeiter nach Hause geschickt – bis auf eine Notbesetzung in den Niederlassungen. Die Angestellten konnten sofort mobil arbeiten. Hier hat uns geholfen, dass wir mobiles Arbeiten bereits länger praktizieren. Viele Angestellte haben vor der Krise schon ein- bis zweimal pro Wo-

che zu Hause gearbeitet. Jetzt ist das eben permanent so. In der ersten Woche war die IT natürlich gefordert, dafür zu sorgen, dass das Netz nicht zusammenbricht und jeder das nötige Equipment hat. Aktuell arbeiten wir gerade daran, unsere Servicehotline auf mobiles Arbeiten umzustellen. Das haben wir vorher gar nicht für möglich gehalten. Die Servicetechniker und Neuanlagenmonteure waren zunächst ebenfalls zu Hause, bis wir uns einen Überblick über die Situation verschaffen konnten. Die Baustellen werden sukzessive wieder aufgesperrt, sodass unsere Monteure heute – mit Einschränkungen – wieder arbeiten können. Natürlich sind sie gut geschützt – mit Schutzhelmen mit integrierten Vollsichtvisieren, die das Gesichtsfeld abdecken, mit Schutzmasken, Handschuhen, Hand- und Flächendesinfektionsmitteln. Generell steht bei uns die Sicherheit unserer Mitarbeiter an oberster Stelle. **Ansonsten ist die Stimmung geprägt von extrem gutem Zusammenhalt. Man merkt, dass alle versuchen, diese Krise gemeinsam zu meistern.**

Wie versuchen Sie die wirtschaftlichen Auswirkungen abzufedern?

Wir haben im ersten Schritt die Urlaubsaktion „5 plus 1“ gestartet und alle Mitarbeiter eingeladen, Urlaub zu konsumieren. Für fünf

Urlaubstage, die sie zwischen Mitte März und Ende Juni nehmen, schenken wir ihnen je einen Tag für dieses Jahr. Wer 25 Urlaubstage nimmt, bekommt also fünf Tage dazu. Wir haben damit zunächst sehr stark auf Urlaubsabbau gesetzt. Mitte April haben wir mit der Kurzarbeit begonnen. Hier haben die Geschäftsleitung und unsere Betriebsräte eng zusammengearbeitet.

Wie funktioniert die Zusammenarbeit derzeit und was ist dabei hilfreich?

Für uns war hilfreich, dass unsere Führungskräfte mit der Geschäftsleitung noch im vergangenen Jahr ein Talentprogramm durchlaufen haben, das sich unter anderem mit Changemanagement in der VUCA-Welt beschäftigt hat. Dieses Programm hat zum Beispiel vermittelt, wie Führungskräfte Veränderung mittragen und dabei mit gutem Beispiel vorangehen. Das können wir jetzt alles abrufen. Die aktuelle Situation ist ja ein guter Spiegel dafür, wie reif eine Organisation eigentlich ist.

Wir haben auch unsere Teamleiter von der Montagemannschaft im letzten Jahr trainiert, virtuelle Meetings mit ihren Leuten über Facetime zu machen, um alle gleichzeitig zu erreichen. Auch das ist jetzt hilfreich.



Collagen mit Selfies aus dem Homeoffice verschickt OTS regelmäßig über die interne Kommunikationsplattform Yammer.

Dann haben wir 2019 ein konzernweites Programm zur Unternehmenskultur ausgerollt, bei dem es um Werte wie Zusammenarbeit, Ownership, Inklusion, Tempo und Empowerment geht. Das ist genau das, was wir jetzt brauchen. Denn in der Krise müssen wir unseren Leuten vertrauen und sie motivieren, noch mehr Eigenverantwortung zu übernehmen.

Die Krise löst bei vielen Menschen Ängste aus. Wie holen Sie Ihre Leute in dieser Hinsicht ab?

Menschlichkeit ist das Allerwichtigste. Hier sind die Führungskräfte, die aktuell ohnehin sehr belastet sind, besonders gefordert, zuzuhören und Anteil zu nehmen. Als HR-Team sind wir ein wichtiger Enabler, weil wir die Führungskräfte dabei unterstützen. Wir haben mit ihnen beispielsweise besprochen, wie sie ihren Mitarbeitern helfen können, ihren Tag zu strukturieren. Wir verschicken regelmäßig Newsletter mit Tipps für diejenigen, die zu Hause arbeiten, und diejenigen, die freigestellt sind, weil sie zum Beispiel einer Risikogruppe angehören oder ihre Kinder betreuen müssen. Denn auch die Dienstfreistellung zur Kinderbetreuung haben wir aktiv unterstützt.

Was gibt den Menschen Struktur?

Ein Beispiel sind Videokonferenzen. Die Geschäftsleitung hatte zunächst tägliche Calls mit den Führungskräften – mittlerweile finden sie wieder etwas weitmaschiger statt. Alle Führungskräfte sind außerdem angehalten, regelmäßige virtuelle Treffen mit ihren Teams zu organisieren. Es ist wichtig, den Menschen schnell zu sagen, wie sie sich

strukturieren können, wie wir kommunizieren und wie alle ihren Beitrag leisten können.

Stichwort Beitrag leisten: Wie halten Sie jetzt das Engagement aufrecht?

Wir arbeiten ja bei Otis Österreich schon seit einigen Jahren mit der OKR-Methode (Objectives and Key Results). Bei uns hat jeder Mitarbeiter ein individuelles „Playbook“. Darin halten wir die Initiativen fest, an denen wir dieses Jahr aufgrund der strategischen Stoßrichtungen arbeiten. Darin finden sich nebst dem klassischen Performancemanagement verschiedene Initiativen zur Stärkung unserer Unternehmenskultur, Innovationen sowie Aktionen für eine klare Kundenzentrierung. Dieses Playbook passen wir normalerweise zweimal im Jahr an, weil sich die Situation immer wieder ändern kann. Durch die Krise passen wir es jetzt sofort an – und womöglich ist es in zwei Monaten wieder so weit. Daher haben wir gleich nach dem ersten Schock geschaut, wie wir weiter Dinge entwickeln können.

Wir im HR-Management überlegen momentan auch sehr stark, wie wir den Teamspirit weiter stärken können.

Haben Sie schon Ideen dazu?

Wir haben in kürzester Zeit, mithilfe der IT, die WebEx-Accounts unserer Mitarbeiter ausgeweitet, damit sich alle bei der virtuellen Zusammenarbeit sehen können. Und all unsere Monteure sind mit iPhones ausgestattet und können so über Facetime kommunizieren. Außerdem haben wir alle Mitarbeiter gebeten, uns Selfies zu schicken – von zu Hause oder von unseren Anlagen – und wir versenden in kurzen Abständen immer wieder Fo-

tocollagen an die gesamte Mannschaft. Da entstehen schöne Bilder, die alle freuen oder zum Schmunzeln bringen.

Was läuft noch nicht so rund?

Natürlich hakt es auch mal. Es gibt zum Beispiel Kollegen, die mehr Mühe als andere damit haben, sich nicht mehr persönlich sehen zu können. Zu kämpfen hat momentan auch die Personalverrechnung, die Kurzarbeit abrechnungstechnisch eintakten muss. Wir erleben gerade, dass die Softwareanbieter und die fachlichen Experten noch nicht alle Punkte klären konnten – aber wir sind zuversichtlich, dass dies bis zur Abrechnung gelöst wird.

Außerdem stehen wir insgesamt vor der Frage, wie wir begonnene Projekte und Initiativen weiterführen können.

Können Sie dazu Beispiele geben?

Im HR-Team haben wir beispielsweise angefangen, agil zu arbeiten, mit Kanban-Boards. Jetzt sind wir zu Hause und die Kanban-Boards im Büro. Eine Kollegin hat sich dann gleich zu Hause ein Board gebastelt und mir ein Bild davon geschickt. Das hat mich gefreut. **Denn genau das brauchen wir: Wir müssen unsere positiven Gewohnheiten beibehalten oder weiterentwickeln.** Daher haben wir eine Software gesucht, mit der wir das agile Board abbilden können – und probieren gerade Trello aus.

Wir haben auch ein umfangreiches Onboarding-Programm, das neue Mitarbeiter ein Jahr lang begleitet, mit Onlinemodulen und Präsenzeinheiten. Wir überlegen jetzt, wie wir

das Setting an die aktuelle Situation anpassen – und ich bin überzeugt, dass wir von dieser Lösung einiges für die Zeit nach der Krise mitnehmen können.

Eine Chance ist die Krise auch generell für die Akzeptanz von E-Learning. Neue Mitarbeiter waren an das Onlinelernen schon durch unser Onboarding gewöhnt, aber bei langjährigen Mitarbeitern ist die Akzeptanz nicht so groß. Ich denke, das ist jetzt eine tolle Gelegenheit, E-Learning stärker zu etablieren. Das gilt auch für unsere geplanten Schulungen zum agilen Projektmanagement, die wir jetzt teilweise auf „Remote Learning“ umstellen wollen. Dabei sind wir auf einige kreative Ideen gekommen. Wenn wir Lego Serious Play als Kreativitätsmethode schulen wollen, warum sollten sich die Mitarbeiter zum Beispiel nicht einfach das Lego der Kinder zu Hause ausborgen und damit in virtuellen Design-Thinking-Meetings arbeiten?

Glauben Sie, dass die Zusammenarbeit nach der Corona-Krise digitaler sein wird als vorher?

Ich denke, dass die Kollegen und wir uns sehr freuen werden, wenn wir uns wieder sehen. Aber ich wünsche mir, dass wir so manches beibehalten. Ich finde zum Beispiel virtuelle Meetings deutlich weniger ausschweifend, man kommt schneller zum Punkt. Gerade wenn es darum geht, Informationen auszutauschen, lässt sich vieles remote machen. Es vergeht so viel Zeit mit Dienstreisen. Wenn ein Niederlassungsleiter von Tirol nach Wien fahren muss für ein Treffen, dann sitzt er stundenlang im Auto. Ich denke, wir sollten von der Art des Arbeitens, wie wir sie jetzt erleben, einiges bewahren und Face-to-Face-Workshops vor allem zum Best-Practice-Austausch und Erarbeiten von Neuem verwenden.

Welche Chance bietet die Krise aus Ihrer Sicht speziell für HR?

Sie bietet viele Chancen bezogen auf Menschen, Tools und Prozesse. Über die Meetingkultur habe ich bereits gesprochen. Dann, finde ich, sollten wir unbedingt dieses Vertrauen und Empowerment beibehalten. Darin sehe ich eine große Chance für alle Unternehmen. Das zieht sich weiter bis zur Art des Lernens: Mittlerweile kommt bei allen an, dass Blended Learning eine gute Form der Weiterbil-



Das Kanban-Board made@home wird bald durch eine digitale Lösung ersetzt.

dung ist. Aber auch hier sollten wir im Sinne des Empowerments und einer gewissen Eigenverantwortlichkeit für die persönliche, berufliche Weiterentwicklung gewährleisten, dass Mitarbeiter selbst entscheiden können, welche Kompetenzen sie entwickeln wollen und was sie bereit sind, dafür zu geben. Natürlich gilt das immer in Abstimmung mit der Führungskraft. Aber es ist besser, wenn der Impuls von den Kollegen selbst kommt und Lernen nicht verordnet wird. Mit all der Digitalisierung wird es extrem wichtig, dass wir uns stetig neue Fähigkeiten aneignen, um unsere Beschäftigungsfähigkeit zu sichern. Damit uns das gelingt, müssen wir endlich raus aus dem Konsumentenverhalten, rein in ein selbstmotiviertes Lernen.

Die Krise ist zudem eine große Chance, Prozesse zu verbessern und zu digitalisieren. Wir haben sehr schnell auf die elektronische Signatur umgestellt und forcieren das papier-

lose Arbeiten. So sind wir zum Beispiel dabei, unsere Personalakten zu digitalisieren, dies hätte schon längst passieren sollen. Unser Finanzbereich hat seinen ersten Quartalsabschluss remote über WebEx gemeistert. Das finde ich sensationell – und kein Kollege aus der Finanz hätte geglaubt, dass das so gut funktioniert.

Im Performancemanagement bietet sich die Chance, agilere Strukturen einzuführen, weil klassisches Performancemanagement mit Jahreszyklen nicht mehr zeitgemäß ist.

Ich denke, dass die ganze Situation zwar insgesamt sehr fordernd ist, aber ein vielversprechendes, großes Fenster der Möglichkeiten bietet, um einerseits zu sehen, wie hoch der Reifegrad einer Organisation ist, und zweitens die Organisation selbst noch um einiges agiler zu machen als vorher.

Interview: Bettina Geuenich