

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Smarter Wandel

Digitale Medien im Change

Wandel des Wandels

Wie Technik Change verändert

Ungenutztes Potenzial

Workshop-Moderation im virtuellen Raum

Coaching to go

Distanz ermöglicht mehr Nähe

2
20

Von Apps und MOOCs

Transformation bei Daimler

Kultur des Hinschauens

Organisation als Verantwortungsgemeinschaft

Qualitätszeit für erweiterte Beratung

Digitalisierter Wandel in der Wirtschaftsprüfung

Der bereitwillige Tausch von Wissen und der Wille zur Kollaboration sind für die Steuerung der integrierten Partnerschaft des Beratungsunternehmens Mazars unverzichtbar. Ein Gespräch mit Christoph Regierer, Oliver Theobald und Thomas Schildhauer über den Change, um von Daten über Informationen zu Wissen, Erfahrung und Beratungskompetenz zu gelangen.

ZOE: Sie sind bei Mazars in der Leitung einer globalen Partner-Organisation von gleichberechtigten Wirtschaftsprüfern, Steuer-, Rechts- und Unternehmensberatern. Der Abstimmungs- und Koordinationsbedarf ist da sicher sehr hoch. Welche Besonderheiten der organisatorischen Steuerung zeigen sich dort?

Regierer: Wir sprechen lieber von einer integrierten Partnerschaft. Jeder hat einen Anteil an der Gesellschaft. Die Erträge werden gleichmäßig verteilt. Nur so entsteht ein gemeinsames Interesse an der Entwicklung des Unternehmens und vor allem am bereitwilligen Tausch von Wissen. Das ist wichtig, weil zum Beispiel Abschlussprüfungen immer landesübergreifend sind. Wir arbeiten in mehr als 90 Ländern und beschäftigen ca. 1.500 Mitarbeiter alleine in Deutschland. Wir arbeiten als vernetzte Experten-Organisation und stellen dafür Plattformen zur Verfügung. Auf die Bereitschaft zu Kollaboration wird bei der Wahl von neuen Partnern sehr geachtet. Umgekehrt gilt das auch. Die Partner geben einen Teil ihrer rechtlichen Selbstständigkeit auf, wenn Sie zu uns kommen.

ZOE: Wie muss man sich die Steuerung dieser integrierten Partnerschaft vorstellen? Wie treffen Sie Entscheidungen?

Theobald: In der Leitungsrolle gibt es keine hierarchische Macht. Die Führungsrolle steht gleichberechtigt neben anderen Rollen. Das bedeutet, dass alle Entscheidungen im Konsens getroffen werden. Für eine derartige partizipative Struktur ist der kommunikative Aufwand natürlich hoch. Unsere

Aufgabe besteht vor allem darin, die Bedingungen für den Erfolg zu schaffen, Expertise zu entwickeln und zu vernetzen. Der Begriff Enabler bringt das sehr gut zum Ausdruck. Unsere Legitimität steigt in dem Maße, wie es gelingt, die Kompetenz unserer Berater und Prüfer beim Kunden zur Entfaltung zu bringen.

ZOE: Herr Schildhauer, Sie beraten Mazars im Bereich der Digitalisierung und strategischen Entwicklung. Wie würden Sie die Struktur des Unternehmens beschreiben?

Schildhauer: Ich würde von einem Hub & Spoke-Konzept sprechen. In der Mitte der Organisation befindet sich die Steuerung mit anderen Enablern sowie den gemeinsamen Infrastrukturen, wie etwa IT oder HRM. Drumherum befinden sich kranzartig die Experten und Berater, die projektartig kooperieren.

ZOE: Ist die Steuerung nicht besonders anspruchsvoll, wenn Sie Veränderungen oder gar Transformationen initiieren wollen?

Regierer: Die Frage stellt sich aktuell mehr denn je. Unsere Branche befindet sich in einem totalen Umbruch durch die Digitalisierung. Das ist zugleich ein enormer kultureller Wandel. Man muss sich das so vorstellen, dass Wirtschaftsprüfer bislang nur in Wissen investiert haben. Jetzt müssen Mittel für Software, Hardware und Plattformen bereitgestellt werden. Wir benötigen Geld für Investitionen, Gewinne kann man nicht mehr komplett ausschütten. Unsere Klienten beurteilen uns

daher nicht zuletzt auch nach der Investitionskraft. Das heißt, wir kommen um Skalierungen nicht herum, sonst kann man den notwendigen Aufwand nicht darstellen.

Theobald: Daraus resultiert auch unser strategisches Ziel, nämlich uns hinter den vier großen dominierenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaften eine Führungsposition zu erarbeiten und entsprechende Mandate zu gewinnen.

ZOE: In diesem Zusammenhang haben Sie einen Prozess unter der Überschrift 3 D, also Doing Digital Development, zur digitalen Transformation angestoßen?

Regierer: Ja, dieser Prozess begann 2018 und ist auf mehrere Jahre angelegt. Das Ziel ist, digitale Kompetenz in unserer Wertschöpfungsstruktur und der Unternehmenskultur tief zu verankern. Das ist ein evolutionärer Prozess, für den man die Bedingungen schaffen muss.

ZOE: Herr Schildhauer, wie haben Sie die Ausgangssituation erlebt?

Schildhauer: Einerseits kommt Mazars die partizipative Kultur sowie das Führungsverständnis als Enabler entgegen, auf der anderen Seite ist der Aufwand an Überzeugungsarbeit aber hoch. Aus der Beraterperspektive kann ich das bestätigen. So viel Kommunikation wie in diesem Vorhaben habe ich noch nie erlebt. In dem Projekt 3D haben wir daher eine 360°-Partizipation in Richtung aller Stakeholder installiert: Partner, Mitarbeiter, Mandanten und externe Querdenker.

ZOE: Ich kann mir vorstellen, dass der Einstieg in solch ein Vorhaben besondere Aufmerksamkeit benötigt. Wie haben Sie angefangen?

Regierer: Paradox könnte man sagen, wir begannen, ohne zu beginnen. Es gab eine Phase «Null», in der wir Raum gegeben haben, sich ohne Druck und konkretes Ziel mit Digitalisierung durchaus spielerisch auseinanderzusetzen. Tatsächlich gab es auch Ansätze, die in Richtung Gamification gehen, z. B. ein Wettbewerb um die besten Ideen zur Verbesserung unserer Prozesse mit Hilfe von digitalen Konzepten. Diese wurde dann prämiert und mit einer entsprechenden Aufmerksamkeit versehen. Diese Phase sollte vor allem experimentell gehalten werden und nicht zuletzt Spaß machen. Dafür haben wir bereits digitale Partizipations-Plattformen eingesetzt, auf denen die Mitarbeiter alles verfolgen und mit neuen Medien arbeiten konnten. Das erzeugte Neugierde, man schaute sich im Büro über die Schulter auf die Bildschirme und es entstand ein gewisser sportlicher Ehrgeiz. Viele Mitarbeiter haben den Ball sofort aufgenommen und weitergespielt.

ZOE: Mit dieser Phase «Null» wollten Sie Offenheit schaffen für den digitalen Wandel. Dabei haben Sie teilweise offene Türen eingemauert. Wie ging es dann weiter?

Regierer: Genau das war der Plan. Es zeichnete sich dann aber ein Bedarf nach Systematisierung ab, also den richtigen Fokus zu definieren, die Arbeitspakete daran auszurichten und zu verteilen.

Schildhauer: Mit Hilfe der wissenschaftlich fundierten und in der Praxis erprobten Methode der Schlüsselfaktorenanalyse der Digitalen Transformation haben wir gemeinsam mit vielen Mazars-Mitarbeitern und Führungskräften und Mandanten die für Mazars wesentlichen Schlüsselfaktoren der Digitalisierung herausgearbeitet. Daneben analysierten wir das Umfeld, Kontexte und die Geschäftsmodelle. Daraus ergaben sich vier große Arbeitsfelder: Innovation und Change Kultur, agiles Ressourcen-Netzwerk, neue digitale Kunden-Integration, sowie Smarte Automatisierung. Wir haben dann eine Handlungs-Roadmap entwickelt. Sie enthält Workstreams, die von jeweils zwei Partnern begleitet werden. Dort gibt es zahlreiche priorisierte Projekte, sogenannte «Digital Runner», die von Führungskräften und Mitarbeitern bearbeitet und umgesetzt werden. Unser Plan war, diese Arbeitsfelder parallel, jedoch in drei Wellen abzuarbeiten. Gegenwärtig befinden wir uns am Ende der ersten und im Einstieg zur zweiten Welle. Wir evaluieren gerade, welche Erfahrungen wir gemacht haben und was das für die nächste Welle bedeutet. Die erste Welle lief übrigens unter der Überschrift «Lernen und Pilotieren».

«Phase 'Null': ohne Druck und Ziel sich mit Digitalisierung spielerisch auseinandersetzen.»

ZOE: Können Sie uns Beispiele nennen, was sie bereits umgesetzt haben?

Theobald: Wir haben beispielsweise einen Data Day organisiert, der von Mitarbeitern gestaltet und moderiert wurde. Es wurden dazu auch Unternehmen eingeladen, mit denen wir kooperieren, wie Datev oder Microsoft. Die leitende Frage war, was können wir sonst noch mit unseren vielen Daten machen? Dieser Blick hat für unsere Beratungskompetenz unglaubliches Potenzial. Traditionell richtet sich die Aufmerksamkeit in der Wirtschaftsprüfung auf Jahresabschlüsse mit Parametern, die etwa durch das Handels- und Steuerrecht vorgegeben sind. Das erwartet der Kunde. Aber was ist, wenn wir Daten jenseits aller Raster von Klienten aus vergleichbaren Branchen oder an gleichen Standorten oder ähnlicher Größe vergleichen und Zahlen korrelieren? Kann man Regeln sehen, gibt es über-



Ein ZOE-Gespräch mit Thomas Schildhauer, Joachim Freimuth, Oliver Theobald und Christoph Regierer (v.l.n.r.) über den Weg von Daten über Informationen zu Wissen und Erfahrung beim Beratungsunternehmen Mazars.

raschende Ausreißer, lassen sich Benchmarks definieren oder Trends herauskristallisieren? Daraus können sich Ratschläge für Kunden entwickeln, die einen Unterschied machen.

ZOE: Klingt ein wenig nach Daten-Archäologie...

Schildhauer: In gewisser Weise ja. Ein Archäologe muss aber einschätzen können, ob er eine billige Scherbe oder das Bruchstück einer antiken Vase in der Hand hält. Bei Daten geht es um Muster-Erkennung. Kombiniert man Zahlen, sieht man nicht viel, wenn man sie nicht deuten kann. Dazu braucht es Urteilsfähigkeit und Interpretation. So erweitert sich unsere Kompetenz. Die Basics werden früher oder später von Rechnern und Algorithmen übernommen bzw. sie sind schon dabei. Die Berater gewinnen so mehr Qualitätszeit für eine erweiterte Beratung der Mandanten.

«Daten sind unsere Rohstoffe; Digitalisierung hilft, unsere Wertströme zu optimieren.»

Theobald: Ja, und die Frage lautet, wie kommt man dahin? Das wollten wir mit 3D erreichen. Die Daten sind unsere Rohstoffe, Digitalisierung hilft uns, unsere Wertströme zu optimieren und zu standardisieren. Doing sollte den pragmatischen Aspekt ausdrücken. Es gibt daher inzwischen viele digitale Initiativen bei uns, die zu Lösungen werden und die wir den Mandanten Schritt für Schritt anbieten.

Regierer: Das ist der Kern, wo wir mit unserem Unternehmen hinwollen: Daten und Fakten analysieren, interpretieren und kontextualisieren. Oder anders: von Daten über Informationen zu Wissen und Erfahrung. Wir hatten den Eindruck, auf einer Goldmine von Daten zu sitzen, ohne sie richtig zu nutzen. Aber im richtigen Kontext werden daraus Informationen, Wissen und Erfahrungen. Nur so lässt sich bei unseren Klienten Wert generieren, weit über das hinaus, was wir immer schon gemacht haben.

ZOE: Noch mal zurück zum Data-Day, das waren zu Beginn vermutlich Präsenz-Veranstaltungen?

Regierer: Ja, ein großer Teil der Interaktion spielte sich zwar schon frühzeitig im virtuellen Raum ab. Für uns war jedoch von vornherein klar, wie wichtig persönliche Begegnungen gerade in einer Transformation sind. Danach bekommt die virtuelle Begegnung plötzlich eine ganz andere Qualität. So entsteht eine viel schnellere und intensive Austauschdynamik. Auf einmal war klar, wir brauchen Werkzeuge, wie zum Beispiel Microsoft Teams, eine Software für virtuelle Teamarbeit. Das hat sehr geholfen, uns in der Transformation in unseren Arbeitsprozessen neu zu organisieren. Oder Salesforce, das ist eben doch nicht nur ein Daten-Friedhof. Richtig genutzt, liest man daraus wichtige Informationen über Kundenthemen und Trends. Wir sehen analoges und digitales Arbeiten inzwischen als eine einheitliche Kollaborations- und Kommunikationskultur. Der Unterschied zwischen virtuellen und realen Räumen wird kaum noch wahrgenommen.

ZOE: Können Sie noch weitere Formate nennen, mit denen Sie die erste Welle Ihrer digitalen Transformation gestaltet haben?

Theobald: Viele Anwendungen haben uns auf fast schon unspektakuläre Weise geholfen, die Chancen des digitalen Handlungsraums für eine bessere, interne Vernetzung zu erkennen wie z. B. die Ausweitung von Sharepoint, des Intranets oder von Plattformen für den Austausch von spezialisierten Experten-Communities. Wir haben ein digitales Archiv mit hilfreichen Suchfunktionen, wenn jemand sich Anregungen aus älteren Projekten holen will. Natürlich verfügen wir über einen virtuellen Campus, in dem sich Mitarbeiter selbstgesteuert ihr eigenes Lern-Menü zusammenstellen können. Das umfasst fachliche Themen und entsprechende Webinare, sowie Lerneinheiten zu sozialen oder persönlichen Kompetenzen.

ZOE: Was könnte sonst noch für unsere Leser*innen interessant sein?

Regierer: Von Interesse ist vermutlich unser Innovation-Board als Teil der Governance-Struktur. Das ist eine Community von Schlüsselmitarbeitern unter Anleitung eines Sponsors. Sie sind in Kontakt mit anderen Communities und ihren virtuellen Plattformen. Man könnte sagen, es ist eine Art Trendradar für Neuerungen. Sie horchen quer zum Mainstream in die Organisation und ihr Umfeld hinein, halten nach neuen Themen Ausschau und spielen diese in das Unternehmen zurück. Sie werden auch als Gesprächspartner gesucht. Querdenken und Innovation sehen wir als Teil des Enablings.

ZOE: Sie haben gerade die erste Welle hinter sich. Woran misst sich der Erfolg dieser Phase?

Regierer: Ich könnte jetzt was erzählen über Befragungen und Evaluierung, aber eine Geschichte, die ich erlebt habe, ist sprechender. Eine Mitarbeiterin kam vor kurzen zurück aus der Elternzeit und fragte überrascht: Was ist mit dem Unternehmen passiert? Ich fragte, was Sie meinte. Sie hatte beobachtet, dass sich in dem Jahr ihrer Abwesenheit die Arbeit mit Tools im digitalen Raum bei Mazars nahezu komplett in die Wertschöpfung integriert hatte. Vorher gab es nur unverbundene Einzellösungen, jetzt sind sie Teil des Organismus und der gelebten Arbeitsorganisation. Diejenigen, die über die ganze Zeit bei den einzelnen Veränderungsschritten dabei waren, haben das gar nicht so drastisch empfunden.

Schildhauer: Ein kleines Beispiel: traditionell ist Wirtschaftsprüfung eine Stichproben-Prüfung. Data-Analytics hilft nun durch maschinelle Lernalgorithmen, eine teilautomatisierte Vollprüfung durchzuführen und weist bspw. auf Muster oder

Abweichungen hin, die sonst vielleicht nicht auffallen würden. Auch können dem Mandanten nun Benchmarks zu Kennzahlen aus der Branche leichter vermittelt werden.

ZOE: Hört sich so an, als ob Sie in der ersten Phase die kritische Masse schon erreicht hätten.

Theobald: Zumindest kann man schon viele Veränderungen sehen. Wir führen das darauf zurück, dass sich eben auch die Transformation digitaler Formen bediente. So wurde sie gewissermaßen alltagstauglich. Das mussten wir schon aus pragmatischen Gründen machen, weil wir an vielen Standorten über den Globus verteilt arbeiten. Aber es ist eben auch eine Frage der Glaubwürdigkeit. Man kann nicht nur analog über digitalen Wandel sprechen.

«Innovation-Board als Teil der Governance-Struktur.»

Regierer: In dem Zusammenhang noch ein Seitenaspekt, der sich für uns als bedeutender Lerneffekt herausgestellt hat. Nicht nur unser Blick auf die Daten, auch unsere Sicht auf die Organisation hat sich verändert. Wir bekamen plötzlich eine Reihe von Mitarbeitern in den Fokus, die durch ihre bislang unentdeckten Talente eine verblüffende Hebel-Wirkung in der gesamten Organisation entfalten. Das sind Fachexperten mit IT-Expertise, u. a. unsere Digital Heroes. Ich denke aber auch speziell an einen Mitarbeiter, bei dem ich dachte, «das wird nie was»: Ihm fehlen Detailwissen und das Gefühl für Steuerrecht. Doch dann fiel mir seine wohltuende Wirkung im Team auf und inzwischen möchte ich ihn nicht mehr missen. Wir haben also ganz nebenbei neben den klassischen Ansätzen des Talent-Managements neue Karrierewege aufgezeigt. Talente wurden durch den Wandel sichtbar. Ihr Selbstbewusstsein ist zuweilen bemerkenswert. Sie haben kein Problem beim Kunden zu sagen, übrigens, das läuft jetzt so.

ZOE: Schauen wir noch auf Ihre Kunden. Wie erleben sie den Wandel?

Theobald: Mandanten haben über lange Jahre nur regulatorische Einzelleistungen von uns abgerufen. Inzwischen wollen sie mehr und sie brauchen auch viel mehr. Ein Beispiel: wenn ein Berater einen Abschluss erstellt, Daten eingibt und Vergleiche rechnet, läuft im Hintergrund seiner Arbeit eine intelligente Software mit, die sieht, an welchen Themen er arbeitet und macht Vorschläge, spielt Ideen ein oder verweist auf Benchmarks. Selbst wenn die Software nicht sofort ins Schwarze trifft, löst sie oftmals einen kreativen Impuls aus und der Berater stößt auf einen Aspekt, den er vorher nicht gesehen hat. Damit erhöht sich signifikant die Qualität der Berater-Leistung.

Regierer: Man kann heute nicht mehr mit zwei dicken Ordnern unterm Arm zum Kunden laufen und die dann gemeinsam durchgehen. Es gibt kollaborative Plattformen, zu denen Kunde und Berater jeweils Zugang haben und über die sie sich austauschen. Das ist für beide Seiten eine Learning Journey auf Augenhöhe. Wir spielen Daten und unsere Ergebnisse ein, wir korrelieren und betrachten die Resultate im Kontext. Es entsteht dann ab einem gewissen Punkt eine...

ZOE: ...eine kognitive Matrix?

Regierer: Genau! Diese verdichtet sich iterativ zu einem gemeinsamen Problemverständnis sowie zu Lösungsrichtungen. Wir wollen und werden dabei nicht nur die Leistung des Computers in den Mittelpunkt stellen. Zahlen sprechen, man muss gemeinsam hinhören und hinschauen. Visuelle Software-Lösungen helfen dabei, Zusammenhänge herzuleiten, deren Evidenz man sich nicht entziehen kann. Aber man muss auch die Geschichte dazu erzählen können. Wir möchten solche Gespräche künftig häufiger führen.

ZOE: Rückblickend, was würden Sie heute anders machen?

Regierer: Ursprünglich habe ich gedacht, wenn etwas nicht funktioniert, liegt es an den Leuten oder es gab im Design des Change einen Fehler. Tatsächlich haben wir häufig unsere Anliegen nicht gut erklärt, wir konnten es vielleicht gar nicht. Nicht nur für die Mitarbeiter, auch für uns waren die Brücken, um über die Untiefen zu kommen, nicht lang genug. Anders ausgedrückt, heute würde ich noch mehr beobachten, noch geduldiger sein und noch mehr warten, bis von selbst etwas passiert.

ZOE: Was würden Sie unseren Leser*innen empfehlen, die selbst in ihren Organisationen über digitalen Wandel nachdenken?

Regierer: Der größte Denkfehler ist, diesen Wandel top down zu führen und zu institutionalisieren, etwa in Form eines CIO und dann vielleicht noch als ersten Schritt technische Lösungen einzukaufen. Wir glauben – und das ist unsere eigene Erfahrung –, dass dieser Wandel aus der Mitte der Organisation kommen und aus sich heraus eine Bewegung entwickeln muss, die sich schließlich selber trägt. Digitale Kommunikation und Kollaboration haben als Katalysator dieses Wandels den Vorteil, dass sie schnell, flexibel und zunehmend intelligent ist.

ZOE: Danke vielmals für dieses Gespräch.



Dr. Christoph Regierer

Partner und Sprecher des Vorstandes der Mazars GmbH & Co. KG in Deutschland, Mitglied im Group Executive Board bei Mazars.

Kontakt:
christoph.regierer@mazars.de



Oliver Theobald

Partner und Leiter Service Line Accounting und Outsourcing Solutions Mazars GmbH & Co. KG

Kontakt:
oliver.theobald@mazars.de



Prof. Dr. Dr. Thomas Schildhauer

Professor Electronic Business UdK Berlin, Kuratoriumsvorsitzender Institute of Electronic Business e.V., Berater Digitale Innovation und Transformation

Kontakt:
schildhauer@ieb.net

© Mike Henning



Prof. Dr. Joachim Freimuth

Selbst. Berater, Trainer und Coach

Kontakt:
joachim.freimuth@t-online.de