

Mag. Herwig Kummer (ÖAMTC) im Interview:

„Der Fluch der Entwicklung“

Erfahrungsbericht aus der HR und Personalentwicklung beim ÖAMTC



Statements:

„Also miteinander reden hilft!“, denn „Besser geht immer!“

Vertrauenskultur: „Führungskräfte sollten auch die Verantwortung für ihre eigene Entwicklung haben!“

„Wir wissen ja in Wirklichkeit gar nicht, was die Leute brauchen.“

„Lernen mit der Google Brille“ – „HR muss auch digitaler werden.“

Inhalt

Mag. Herwig Kummer (HK) verrät im Interview zum Thema HR und Personalentwicklung beim ÖAMTC

- ⦿ Wie er die Unternehmenskultur der Gelben Engel „pflegt“ und welchen Beitrag die Führungskräfte dazu leisten
- ⦿ Wie der ÖAMTC die hohe Customer Experience sichert
- ⦿ Was dafür sorgt, dass man „immer vorne mit dabei bleibt“
- ⦿ Die beste (Personal)Entwicklung ist, die es gibt
- ⦿ Worauf baut HR 2030

Interview

Reinhard Krecher (RK, Interviewer)

Hr. Mag. Herwig Kummer, Personalentwickler beim ÖAMTC. Wir hatten schon einmal die Freude, heuer im Frühjahr ein gemeinsames Interview zu haben. Damals ging es um das Thema Führung und Teamführung, wo ich Sie unter anderem gebeten habe, über erfolgreiche Teamführung zu sprechen. Auch Tipps und Tricks herzugeben – vielen Dank dafür.

Diesmal bin ich wieder bei Ihnen aus einem anderen Grund: Nämlich weil – ich oute mich – weil ich persönlich überzeugt bin und sehr angenehm angetan bin von der Dienstleistung des ÖAMTC.

Und da ich ja Coach und Leadershiptrainer auch für viele andere Bereiche bin, frage ich mich oder denke ich mir, könnte es meine Leser_innen interessieren: Wie machen Sie das? Wie machen Sie das, dass Sie so eine gute Customer Experience auf den Teppich bekommen?

Wie machen Sie das mit Ihren Führungskräften? Was sind da die Herausforderungen, die Erfolgsgeschichten... Erzählen Sie uns mal

HK

Mhm, ich glaub das wichtigste ist, dass ich gar nicht so viel mache als Personalentwickler, wie man sonst vielleicht meinen mag. Es geht darum, das was im Unternehmen ist zu unterstützen. Und da ist viel. Nicht umsonst heißen ja meine Kolleg_innen „Gelbe Engel“. – weil das ein gewisses Mindset ist, eine bestimmte Haltung, wie ich an Mitglieder und Kunden herangehe. Und das der Organisation auch sehr wichtig ist. Also viele (unternehmens)kulturelle Aspekte spielen mir hier in die Hände.

Und darum ist es mir wichtig, nicht nur einzelne Veranstaltungen zu machen, Trainings, Seminare anzubieten, sondern auch ganz klar auf dieser Kultur zu bleiben, diese Kultur zu pflegen, weil Sie genau dieses Dienstleistungserleben unterstützt, das uns auch als Club und als menschenorientierte Organisation so wichtig ist.

RK

Na jetzt sagt man z.B. Krankenhäuser sollten ähnlich dienstleistungsorientiert sein. Und ich bin mir ganz sicher, sie bemühen sich auch sehr dazu. Nur ich

glaube leider Gottes – traurigerweise, wir kennen das – befragt man Patient_innen, oder wenn man auch selber in der misslichen Lage war 3 Std. in der Ambulanz zu sitzen, und dann nicht so freundlich aufgerufen und behandelt wird, spricht das eine andere Sprache.

Wo sehen Sie da Transfermöglichkeiten, was z.B. andere – und ich will nicht nur Krankenhäuser sagen – vom ÖAMTC lernen können?

HK

Naja, Organisationen im allgemeinen haben ja ein grundsätzliches Problem. Auf der einen Seite gilt es Dienstleistungen – sei es die von Spital, Banken, aber auch dem ÖAMTC – möglichst rasch, verlässlich, kostengünstig zu machen. Das heißt gut vorzuplanen, gute Prozesse zu haben und diese auch gut abzuwickeln.

Auf der anderen Seite – um ein gutes Dienstleistungserlebnis zu haben – braucht es ja auch dieses Quäntchen an Individualität. Weil nicht jeder Patient, nicht jeder Kunde, jedes Mitglied hat das selbe Anliegen. Aber möglicherweise braucht es einen ähnlichen Prozess.

Und die Kunst für die Organisation ist es, genau diese Waage zu halten zwischen der definierten Dienstleistung, dem Prozess und dem, was das Mitglied, was der Kunde jetzt vor Ort hat (braucht). Und das ist auch bei uns ständig eine Waage, ein Austarieren zwischen diesen beiden Polen: Die Dienstleistungen effizient abzuwickeln, um Qualitätsstandards, um Effizienzstandards abzusichern und sich auf der anderen Seite auf das Mitglied, auf den Kunden einzulassen und einmal auch eine Ausnahme zu machen, wenn es für den Kunden einen extremen Mehrwert bietet.

Das machen wir möglich als Organisation, ist aber nicht immer ganz einfach, weil wir natürlich auch schauen, dass unsere Prozesse möglichst effizient laufen.

RK

Ja klar. Jetzt sagen Sie mal – abseits der Theorie – was heißt denn das in der Praxis? Heißt das, Sie schauen sich Ihre Prozesse regelmäßig an, evaluieren Sie? Und wenn ja – ich gehe fast davon aus, dass Sie das machen – wie machen Sie denn das und wer macht das?

HK

Naja das Wichtigste ist, dass der Mitarbeiter – als ÖAMTC Mitarbeiter – auch genau als solches vor Ort arbeiten kann. Er kennt seine Prozesse, er weiß seine Prozesse. Und wir weisen ihn auch darauf hin, wenn es Prozessfehler gibt.

Aber wir zeichnen ihn auch aus, wenn er Prozesse auch weiterentwickelt – oder wenn er gut erklären kann, warum das (eine evt. Abweichung) jetzt für das Mitglied notwendig war und warum das gut für das Mitglied und auch für die Organisation war.

Das heißt: Einerseits schauen wir darauf, dass die Prozesse gut gemacht werden, andererseits reden wir mit den Leuten und sagen: „Warum hast Du hier einen anderen Prozess gewählt? Warum hast Du hier eine andere Vorgehensweise gewählt?“. Das soll möglich sein, das muss möglich sein – aber es muss auch besprochen werden. Das kostet auch Zeit.

RK

Ein Beispiel dazu aus der Praxis? Von welchem Prozess könnte denn das sein? Ich kann mir vorstellen, es gibt ein paar Standardprozesse wie in jeder Organisation, die immer ein bisschen kritisch sind, weil sie mit Emotionalität oder Zeitengpass oder womit auch immer zu tun haben.

HK

Es gibt natürlich Unternehmensvorgaben, die extrem wichtig – oder wichtig sind. Zum Beispiel, dass wir keine verunfallten Autos zu uns am Stützpunkt schleppen, sondern immer gleich in die Werkstatt. Weil es für den Kunden angenehmer ist, und weil wir auch verhindern wollen, dass unsere Mitgliederparkplätze durch verunfallte Autos blockiert werden.

Wenn es aber jetzt passiert, dass der Unfall genau ums Eck vom Stützpunkt passiert... das wär ja nicht sinnvoll, am Sonntag Nachmittag zu checken welche Werkstätte ich will. Sondern das ist etwas, wo das Mitglied sagt: „Sie würden mir sehr helfen. Stellen wir es einmal da her und am Montag kümmern wir uns darum.“.

Das muss möglich sein, obwohl es einen allgemeinen Prozess gibt der etwas anders sagt. Aber der einzelne Mitarbeiter kann dann sehr wohl sagen: „Für das Mitglied war das die beste Lösung! Und das nehme ich als ÖAMTC Vertreter in Kauf, dass ich hier jetzt meine Regeln breche, weil es für das Mitglied das Beste war.“

Und das ist möglich bei uns.

RK

Ok. Dankeschön! Sie sagen, Sie befragen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch regelmäßig, wie es ihnen mit den Regeln und Prozessen geht - oder beziehungsweise hinterfragen. Wer macht das? Machen das die Führungskräfte oder Teamleiter oder wer hat diese Aufgabe?

HK

Diese Aufgabe ist sehr verteilt. Natürlich, an erster Linie steht die Führungskraft und schaut, ob die Prozesse noch zeitgemäß sind. Nicht jeder Prozess, nur weil er einmal für gut befunden wurde, bleibt die nächsten Monate oder Jahre vielleicht sogar gut, sondern er muss ständig angepasst werden.

Prozesse entwickeln sich genauso wie Menschen. Und das ist in erster Linie der Job der Führungskräfte.

Natürlich, in unseren Trainings und Schulungen vermitteln wir diese Prozesse. Einerseits unseren neuen Kolleginnen und Kollegen, die lernen müssen, wie wir unsere Prozesse vereinbart haben, damit sich auch andere darauf verlassen können.

Und andererseits aber auch die bestehenden Mitarbeiter. Denn wenn der Alltag zuschlägt weiß man, da wird man manchmal vielleicht auch ein bisschen nachlässig, oder auch ein bisschen „nicht so genau“ in den Prozessen... Auch da wieder nach zu schärfen. Oder vielleicht das gerade als Quell für neue innovative Ansätze auch zu nehmen und dann wieder die Prozesse gemeinsam mit den Mitarbeitern in den Trainings weiterzuentwickeln.

RK

Stichwort Alltag, wenn der Alltag zuschlägt... Im Alltag hat man ja meistens das Phänomen, dass man aufgabengetrieben ist, und nicht die Zeit hat, sich einen Schritt zurückzunehmen, sich Prozesse anzuschauen, zu überdenken, eventuell weiterzuentwickeln oder auch einmal den Mut zu haben, sie komplett zu ändern.

Wie stelle ich mir das vor? Sie machen regelmäßig Auszeiten oder Klausuren oder Treffen? Good Practice oder Worst Case oder... ? Wie stellt man sich das vor?

HK

Naja, das ist tatsächlich ein Thema. Der Alltag schlägt immer zu. Und der Alltag ist immer vordringlicher als die Langfristperspektive. Das geht auch unseren Führungskräftekolleginnen und –kollegen genau so. Wie in vielen anderen Organisationen ja auch.

Ich glaube das Wichtigste ist, dass man sich diese Freiheiten ganz bewusst schafft, und die Prozesse auch überdenkt. Und manches mal sind es ja auch einzelne Situationen, die einen dazu auch wieder aufrufen. Um zu sagen: „Ja, es wäre eigentlich wieder rasch an der Zeit... „. Oder wenn jemand – auch aus der Kollegenschaft - eine Frage stellt und sagt: „Warum macht ihr das eigentlich so?“. Und wenn man dann nach einer Antwort suchen muss, dann wäre es höchst an der Zeit sich zu überlegen: Naja, vielleicht ist das wirklich nur historisch bedingt. Und könnte man das viel, viel einfacher machen?

Also miteinander reden hilft!

Wir haben natürlich, wie in allen Organisationen auch Jour fixes und regelmäßige Treffen und Meetings. Ich glaube aber, dass die gar nicht einen so großen Anteil haben. Sondern dieses Regelmäßig Draufschaun und dieses Bewusstsein und diese Bereitschaft, auch eigene Prozesse, die man einmal für gut befunden hat, auch immer wieder zu hinterfragen.

Ich glaube, das sorgt für Entwicklung und dafür, dass man immer vorne mit dabei bleibt.

RK

Ok, danke schön! Apropos Entwicklung und Immer wieder Draufschaun – Selbstreflexion oder Fremdrelexion – das in diesem Sinne: Das Evaluieren und Überprüfen hat ja auch mit dem eigenen Rollenbild zu tun beziehungsweise hat etwas mit Selbstkompetenz zu tun. Das bringt mich zu der Frage:

Wie bekommen Sie Ihre Führungskräfte dort hin?

Dass sie (als ÖAMTC) „so gut“ sind und diesen Level halten und stetig auch weiter ausbauen können? Allein das Halten ist ja schon eine ziemliche Anstrengung. Aber ich nehme an, Sie wollen doch auch immer noch besser werden.

HK

Naja, besser. Besser geht immer. Das ist der Fluch der Entwicklung. Ich möchte auf das zurückkommen, was ich zu Beginn gesagt habe. Das mache nicht ich. Das machen die Führungskräfte selbst. Wir haben ja zum Beispiel mit unserem Format [Expedition Führung](#), wo wir einiges dazu experimentiert haben und gute Erfolge gemacht haben, die Führungskräfte sehr stark auch in die Verantwortung genommen.

Sie haben Verantwortung fürs Geschäft. Sie haben Verantwortung für Ihre Ziele. Warum sollten sie dann nicht Verantwortung für ihre eigene Entwicklung haben. Weil für die der Mitarbeiter haben sie es ja auch.

Und einer der Grundelemente war doch: Warum... Wir alle wissen, was der Kollege brauchen würde, um besser arbeiten zu können. Ja, aber wenn die Kollegen uns sagen, was wir brauchen würden, um besser arbeiten zu können, dann tun wir das meistens zur Seite und sagen: „Wie kommt der dazu? Der hat ja keine Ahnung!“.

Ähnliches Schicksal teilt auch der Personalentwickler. Wir wissen ja in Wirklichkeit gar nicht, was die Leute brauchen. Natürlich könnten wir sagen: „Jetzt sollen die endlich einmal das bitte lernen, dann würd’s besser gehen!“. Nur von außen induziert ist das sehr schwierig. Das heißt, wir haben immer stärker Formate aufgesetzt oder gefunden, wo es darum gegangen ist:

„Liebe Führungskräfte! Beschäftige Dich mit dem, wie es Dir geht! Wo Du was brauchst!“ – natürlich auch reflektiert und besprochen in der Organisation. Das ist jetzt kein alleiniges „Mal allein drüber Nachdenken“, sondern zu sagen: „Liebe Führungskräfte! Ihr wisst ganz genau, wo ihr was brauchen könnt und wo ihr eure Schwierigkeiten im Alltag habt.“.

Und an diesen Alltagsthemen zu arbeiten ist die beste Entwicklung, die es gibt. Und das kommt nicht von irgendjemand, (k)einem Personalentwickler, Geschäftsführer, vom Management – wie auch immer – her. Sondern das sagt die Führungskraft selbst: „Ja, ich habe hier meinen Raum und kann mich auch entsprechend weiterentwickeln.“.

Und ich glaube darum geht’s. Dass nicht jemand einem anderen sagt, was er denn zu tun hätte in seiner Entwicklung. Sondern dass man selber die Möglichkeit hat und auch aufgefordert wird, darüber nachzudenken: Was würde mich denn jetzt weiterbringen?

Und da sind die kleineren Schritte oft die besseren und gehen die längeren Wege als jetzt gleich einmal einen Sprung irgendwo hin zu machen und dann vielleicht sogar auszurutschen.

RK

Das heißt, das kann ich mir das so vorstellen: Wenn ich Führungskraft beim ÖAMTC wäre und ich käme auf die Idee, ich würde mir gern Wissen XY holen und das bekomme ich beim Herrn oder Frau Professor 123... dann könnt' ich einen Antrag stellen: „Ich möchte das machen!“? Oder wie schaut das aus?

HK

Naja, Antrag... De facto ist es wie ein Antrag. Aber es auch ist ein lockeres Gespräch mit der Führungskraft. Zu sagen: „Das würde mir weiterhelfen in folgenden Situationen.“ oder „Ich glaube, dass es mir weiterhelfen würde.“.

Keine Weiterbildungsveranstaltung, kein Seminar, kein Training – sei es noch so schlecht – ist irgendwie verloren. Da spielt sich schon auch individuell was ab. Ich muss noch vorher erklären: Was erwarte ich mir davon? Und im Nachhinein erklären: Ist das eingetroffen oder ist etwas ganz anderes passiert.

Ich muss mich erklären. Aber grundsätzlich: Wenn ich es argumentieren kann ist vieles möglich.

RK

Das bringt mich abschließend auf einen Punkt, wo unsere Meinungen ein wenig auseinander gehen. Unser beider Meinung, nämlich das Thema e-Learning oder Blended Learning.

Sie haben ja lange im universitären Bereich mitgeforscht, mit entwickelt. Das ist schon einige Zeit her, sagen Sie. Wo sehen Sie Vorteile und Nachteile von Blended Learning Verfahren und wo sehen Sie eher sinnvollen oder weniger sinnvollen Einsatz?

HK

Ich glaube, dass die Digitalisierung aus der Personalentwicklung nicht mehr wegzudenken ist. Man sollte nur, trotz aller Digitalisierung – und ich bin ein Fan der Digitalisierung – nicht auf den Menschen vergessen.

Ich hab viel geforscht, auch mit biologischen Grundlagen des Menschen. Und was macht das mit eLearning und was macht das mit Blended Learning...

Lernen tut nach wir vor noch der Mensch. Allein eLearning ist ja schon das falsche Wort.

Weil es ist nah wie vor noch ein analoges Lernen, weil der Mensch so lernt seit Millionen Jahren, wie er einfach lernt. Also das ist einfach biologisch vorgegeben.

Wir können aber unterstützen durch elektronische Medien. Was es dazu braucht, ist ein gewisses Feuer, eine Emotionalität. [Gerald Hüther](#) sagt es so schön: „Es muss unter die Haut gehen!“.

Und wenn das unter die Haut geht und wenn ich das will, dann kann ich mir Wissen, Wissensinhalte, Knowledge, wie es so schön heißt, dann durchaus auch elektronisch, ja, mit elektronischer Unterstützung aneignen.

Die Kinder machen es vor. Die wollen was wissen, gehen auf Youtube und schauen sich das Video an. Ja, das geht ganz leicht und easy. Aber ich muss es wollen. Das heißt, dass was wir tun, können und müssen in der Personalentwicklung: Dieses Wollen zu unterstützen. Die entsprechenden Methoden, nämlich eLearnings bereitstellen. Aber dann fehlt noch was. Weil nur Wissen alleine? Das ist so wie – ich sage immer das Eunuchenschicksal: Wir wissen wie es geht aber wir dürfen nicht oder wir können nicht.

Danach ist das Wissen auch in Kompetenz zu verwandeln und dann braucht's aber wieder den sozialen Kontakt. Entweder mit dem Trainer in der Trainingssituation oder in der Organisation mit Kolleginnen und Kollegen.

Weil sonst bleibt's ein totes Wissen, und das ist das teuerste Wissen überhaupt: Wenn ich weiß wie es geht aber es nicht umsetzen kann.

Und das ist ja das riesen Problem, das viele heute auch haben am Ende von Trainings: Dass sie diese Transferquote nicht erreichen und sagen: „Das bleibt alles brach liegen.“. Vielleicht haben sie es auch nicht geschafft, eben genau diese soziale Komponente mit einzubauen, die es braucht.

Also zuerst Emotion, dann Unterstützung durch eLearning und dann braucht es die soziale Komponente, die mit Teil des Blended Learnings sein muss, weil sonst geht's nicht auf.

RK

Ja. Gerade die soziale Definition von Lernen schließt genau das ein, was Sie sagen. Ich weiß jetzt nicht, ob das auch Hüther gesagt hat, oder ob es von anderen kommt: Reines Wissen heißt noch nicht Können und heißt noch nicht Lernen, sondern Lernen heißt: Geholtes Wissen anwenden können. Ausprobieren können. Reflektieren. Und in den eigenen Alltag integrieren.

Ok. Letzte Frage: Wenn Sie in die Zukunft schauen, die nächsten 10, 15 Jahre. Wo steht HR/Personalentwicklung im Jahr 2030? Wo sehen Sie die großen Assets?

HK

Das ist eine große Frage, weil da wird es viele Aspekte geben, die wir heute nicht mal noch erahnen können. Also die Digitalisierung wird hier voll zugeschlagen haben, ob wir das wollen, oder nicht. Weil die Unternehmen werden digital. Und wer bis dahin nicht digital geworden ist... ist die Frage, ob es da noch das Überleben gibt für die Organisation.

Das heißt HR muss auch digitaler werden. Aber – und das ist die einzige Funktion im Unternehmen, die auf den Menschen schaut. Und ohne Menschen wird es auch nach einer Digitalisierung im Jahr 2030 nicht gehen.

Aber nicht in veralteten Konzepten. (Nach dem Motto) Ich glaube, das haben wir schon immer so gemacht. In alten und tradierten Lehr- und Lernformen, wie wir es aus der Schule von vor 150, 200 Jahren kennen, sondern mit ganz modernen Mitteln und Wegen.

Möglicherweise auch mit [Virtual Reality](#) mit [Collaboration](#), oder auch Lernen on the job zum Beispiel zu ermöglichen. Das erste Mal, dass wir vielleicht möglicherweise auch mit einer Google Brille. Wie auch immer die dann auch heißen werden, es wird sicher verschiedene geben. Dann auch versuchen können, direkt on the job Lernen zu ermöglichen. Nämlich dann, wenn das Wissen auch gebraucht wird.

Dieses Abrufen möglich zu machen. Sozusagen: „Ich hab jetzt einen Need, ich kann was nicht, ich weiß was nicht. Und dann über digitale Möglichkeiten als Personalentwickler dazustehen und zu sagen: „Es gibt folgende Möglichkeiten: Hier hast Du ein Video oder hier hast Du einen kurzen Anleitungstext... Hier gibt's auch ein Training, wenn Du mehr wissen willst, hier gibt es einen Community und hier gibt es die Kollegen, die das alle ganz gut können!“. Als Idee, wie das ausschauen könnte 2030.

RK

Also ein Mix quasi. Und das spricht ja doch eindeutig für Blended Learning. Ja, spannend. Vielen Dank... es war sehr angenehm...

Ihren Blog. Können wir den kurz erwähnen?

HK

Ja, ich blogge auch – noch schriftlich. Und www.personaleum.at. Und beschäftige mich dort kritisch mit allen Themen aus der HR Szene. Auch aus der Führungsszene. Und eines der Schwerpunkte, der sich herauskristallisiert hat in den letzten Monaten ist das Thema Unternehmenskultur.

Wie kann ich es pflegen, wie kann ich wirklich mit dem Thema Kultur umgehen? Diese Themen beleuchte ich.

RK

Ok, spannend. Dann hoffe ich, dass wir einander auch zukünftig – vielleicht beim Bloggen – virtuell begegnen und danke jetzt mal für das reale Treffen. Vielen Dank

HK

Danke