

»In unserem Unternehmen gibt es kein Jobprofil, das keine digitalen Skills benötigt«

Jan Trionow, Geschäftsführer von Hutchison Drei Austria GmbH, über die Digitalisierung, Big Data und die damit verbundene Veränderung der Arbeitswelt in der Telekommunikation

New-Skills-Gespräche des AMS (10)
www.ams.at/newskills



»Damals hatten wir die Vision, am Handy mehr zu machen als zu telefonieren und SMS zu schreiben. Heute ist das selbstverständlich«, erinnert sich Jan Trionow, CEO¹ von Hutchison Drei Austria, an die Anfänge des Unternehmens in den 2000er-Jahren. Die Entwicklung der Mobilfunkbranche hatte er von Beginn an stets nahe mitverfolgt. Denn schon bei seinem Studium an der Technischen Universität (TU) Dresden – mit Spezialisierung auf Informations- und Mobilfunktechnik – hat der gebürtige Ostdeutsche den ersten fachspezifischen »Mobilfunk-Lehrstuhl« Europas besucht. Im Zuge von Übernahmen und Expansionen hat es den gelernten Elektronik-Facharbeiter von Deutschland nach Österreich verschlagen, wo er den Mobilfunkbetreiber Hutchison Drei mitaufgebaut hat und dort »(...) von Anfang an mit dem Thema »Digitalisierung« befasst« war, da sein Unternehmen schließlich einer der großen Anbieter ist, die die Infrastruktur für die Digitalisierung zur Verfügung stellen. In diesem Interview im Rahmen der New-Skills-Gespräche des AMS erzählt Jan Trionow über mobiles und agiles Arbeiten, die Individualisierung von Märkten und KundInnenansprüchen sowie die dadurch gewachsene Bedeutung von Kompetenzen in der Datenanalyse.

Herr Trionow, Ihr Unternehmen ist Teil einer Branche, die Digitalisierung vorantreibt ...

Jan Trionow: Als Telekom-Unternehmen haben wir uns natürlich von Anfang an mit dem Thema »Digitalisierung« befasst, weil wir dafür die Infrastruktur zur Verfügung stellen. Wir haben uns immer als Unternehmen verstanden, das mittendrin in den Digitalisierungstrends steckt und bemerkt, dass das Thema mittlerweile so breit gespielt wird, dass es auch viele Unternehmen aus traditionellen Branchen gibt, die mit sehr großer Geschwindigkeit digitale Transformation vollziehen. Deshalb beobachten wir inzwischen auch, wie Betriebe anderer Branchen Digitalisierungstrends zu ihrem Vorteil einsetzen.

Auf welche Weise nutzen Unternehmen die Digitalisierung?

Jan Trionow: Die Digitalisierung wird oft in den Kontext industrieller Revolutionen gestellt. Man muss dazu sagen, dass die Erfindungen, wie zum Beispiel die Dampfmaschine, Fließbandarbeit oder Elektrizität, sehr stark am Thema »Effizienz« gehangen sind, also dass man mit den neuen Technologien schneller, billiger und besser produzieren konnte. Natürlich spielen diese Aspekte bei der derzeitigen digitalen Revolution auch eine große Rolle. Aber hier kommt noch ein weiterer Aspekt sehr stark hinzu, nämlich der der Individualisierung, dass man mit den Möglichkeiten der Digitalisierung noch individueller Märkte bearbeiten kann und man das Handwerkszeug in der Hand hat, Kundenwünsche noch individueller zu befriedigen. Deshalb muss man eine Diskussion über Digitalisierung in Unternehmen breiter führen: Es geht nicht nur um Effizienzsteigerung und Automatisierung, sondern auch um die Veränderung der Märkte. Die digitalen Märkte haben sich komplett gewandelt. Der Kunde zum Beispiel hat heute eine Erwartungshaltung, die er nach den besten Playern wie Amazon und Google orientiert. Er ist es gewohnt, dass die Tools elegant zu bedienen sind und jedes Bedürfnis unmittelbar befriedigt werden kann. Das sind Dinge, die traditionelle Anbieter von Technologien, und dazu zähle ich mittlerweile auch die Unternehmen in der Telekommunikation, erst einmal umsetzen müssen. Wir müssen dem Anspruch einer erlebnisreichen und angenehmen Interaktion über alle Kanäle gerecht werden. Wir müssen uns daher damit auseinandersetzen, wie wir dem Kunden im Shop begegnen, wie er uns im Web erlebt, in der Werbung und auf Social Media. Unser Auftreten auf den Kanälen muss ineinandergreifen: Dinge, die im Web angefasst wurden, müssen im Shop eins zu eins übernommen werden. Wir brauchen entsprechende Systeme und Technologien, um das umzusetzen, aber natürlich auch Mitarbeiter, die die Fähigkeit besitzen, damit umzugehen.

Wie haben sich die Anforderungen an die MitarbeiterInnen in Ihrem Unternehmen verändert?

Jan Trionow: In unserem Unternehmen gibt es kein Jobprofil, das keine digitalen Skills benötigt. In jedem administrativen Job sind heute digitale Techniken unbedingt notwendig. Selbst für diejenigen, die immer schon mit digitalen Technologien gearbeitet ha-

¹ CEO = Chief Executive Officer.

ben, ergeben sich riesengroße Änderungen, zum Beispiel die Art und Weise, wie heute Software programmiert wird. Während man früher nach Bekanntgabe der Anforderungen relativ isoliert und in Ruhe Software entwickeln konnte, ist heute in weiten Teilen der Industrie und der Wirtschaft agiles Arbeiten angesagt. Das heißt, dass man Software in kürzeren Zyklen und viel näher am Kunden entwickelt, viel mehr auf Kommunikation im Team setzt.

Wie hat sich die angesprochene Kommunikation im Betrieb durch die Digitalisierung verändert?

Jan Trionow: Die Mitarbeiter müssen sich stärker vernetzen, und es ist sehr wichtig, ein Verständnis für die Kundenbedürfnisse zu entwickeln. Man muss anerkennen, dass man sich in einer so komplexen und schnelllebigen Welt, in der wir heute leben, nicht zwei bis drei Jahre für die Implementierung eines Produktes nehmen kann. Man muss in kleineren Zyklen einzelne Funktionen schnell entwickeln, sehen, wie sie am Markt angenommen werden, und anpassen. Das passiert im Unternehmen interaktiv über verschiedene Fachgruppen hinweg, wir arbeiten also viel interdisziplinärer. Wenn wir über Jobprofile der Zukunft und die Rolle des Menschen in einer digitalisierten Welt nachdenken, ist Interdisziplinarität sicherlich eine der wesentlichen Anforderungen, um Zusammenhänge zu erkennen und Kreatives zu gestalten.

Welche Rolle spielen in diesen Kommunikationsprozessen neue Technologien?

Jan Trionow: Natürlich halten digitale Tools Einzug in den normalen Unternehmensalltag. Es ist bei uns als Mobilfunkunternehmen auch nicht so verwunderlich, dass diese Tools schon lange eingesetzt werden. Die Art und Weise, wie wir kommunizieren, entwickelt sich aber weiter, Videokonferenzen und Chats zum Beispiel spielen intern mittlerweile eine größere Rolle, Informationen werden auch über Mitarbeiter-Apps verbreitet. Die Kommunikationslösungen, die wir für uns entwickeln, haben auch das Potenzial, an unsere Kunden verkauft zu werden.

Wie hat sich das Feedback der Kunden und Kundinnen durch die Digitalisierung verändert?

Jan Trionow: Wir testen wie früher in so genannten »Fokusgruppen« darauf, wie Kunden auf neue Produkte reagieren könnten. Es gibt auch Formate im Bereich der Apps, dass man durch die Nutzung der Kunden unmittelbar Feedback erhält. Es gibt mittlerweile auch moderne Produktentwicklungsmethoden, die unmittelbar auch Anwender und Nutzer miteinbeziehen in den Produktentwicklungsprozess. Der Ansatz »Design Thinking«² ist eines der Schlagwörter, es gibt auch einige andere kreative Methoden, die mit der Digitalisierung in der Wirtschaft breite Anwendung finden. Wir versuchen vor allem über Social-Media-Plattformen mit unseren Kunden im Dialog zu sein. Wir haben eine eigene Abteilung, die diesen Dialog führt und die Impulse, die daraus entstehen, im Unternehmen verbreitet. Das betrifft Feedback zu den verschiedenen Unternehmens- und Kundenprozessen, Anregungen zur Verbesserung der Produkte, zur Leistungsfähigkeit

des Netzes und viele andere Dinge. Es ist normal, dass Probleme entstehen. Der Umgang mit diesen Problemen und die Interaktion mit den Kunden ist mittlerweile ein wichtiger Teil des Erfolgs. Bei Facebook haben wir beobachtet, dass in Krisen, also wenn etwas nicht funktioniert hat und ein Bedarf nach Kommunikation vorhanden ist, die Anzahl der Freunde besonders stark angestiegen ist und langfristige Kommunikationsbeziehungen entstanden sind.

Welche Berufsbilder in Ihrem Unternehmen sind besonders stark mit der Digitalisierung verbunden?

Jan Trionow: Wir sind ein vertikal integriertes Telekom-Unternehmen. Das heißt, wir machen vom Bau einer Mobilfunkantenne bis zum Verkauf von Handys und Verträgen in den Shops de facto alles selbst. Und alle Berufsbilder entlang dieser Wertschöpfungskette findet man bei uns im Haus: Dazu gehören zum Beispiel Funknetzingenieure, die den Betrieb des Netzes planen und verantworten. Wir haben eine relativ komplexe zentrale Vermittlungstechnik- und IT-Abteilung, ein Rechenzentrum, in dem Hardware betreut wird und mit Software-Systemen gearbeitet wird. Im Bereich »Marketing« gibt es viele interessante Aufgaben. Es werden immer wieder neue Produkte konzipiert und in Bündeln verpackt. Hier müssen sich die Mitarbeiter neue Produkte ausdenken, die sich an aktuellen Trends orientieren und sich überlegen, wie sie die Produkte den Kunden gegenüber vermarkten können. Bei den Verkaufskanälen gibt es den Shop, aber auch digitale Kanäle wie den Webshop. Im Geschäftskundenbereich nehmen Vertriebsaufgaben stärker zwischenmenschliche Dimensionen an. Hier berücksichtigen Key-Account-Manager spezielle Bedürfnisse von Großkunden. Es gibt große Bereiche, die Customer Service betreiben, zum Beispiel mit Call Centern oder im Bereich von Kundenbindungssystemen, in denen man sich überlegt, welche Maßnahmen man setzen kann, um Kunden zu halten. Hier wird auch sehr kreativ gearbeitet.

Sind in der Telekommunikation aufgrund der Digitalisierung auch neue Berufsbilder entstanden?

Jan Trionow: Im Prinzip haben Berufe, die es schon gab, größeres Gewicht bekommen. Der Data-Analyst ist zum Beispiel eine gefragte Spezies geworden, weil seine Fähigkeiten, im Unternehmen viel breiter Anwendung finden. Ein komplett neuer Beruf ist bei uns nicht entstanden. Es ist eher so, dass sich Trends in der Technologie und am Markt in der Weiterentwicklung der Berufsprofile niederschlagen. Früher haben wir Medienkampagnen nur über klassische Kommunikationskanäle wie Print, Radio und Fernsehen gestaltet. Heute erfolgen sie über diese Kanäle und gleichzeitig auch über Social Media sowie durch komplett andere Formen der Interaktion mit den Kunden. Diese Herausforderung erfordert bei unseren Mitarbeitern Fähigkeiten, die immer weiterentwickelt werden müssen.

Welche Tätigkeitsfelder haben im Zuge der Digitalisierung an Bedeutung gewonnen?

Jan Trionow: Ein Thema, das derzeit alle bewegt, ist Big Data. Unter dem Titel »Data Analytics« ist es uns schon länger bekannt. Big Data brauchen wir de facto bei jedem Unternehmensprozess: Die Produkte, die wir anbieten, funktionieren dadurch besser und personalisierter. Wo immer heute im Unternehmen Entscheidungen getroffen und Ressourcen eingesetzt werden, sei es Arbeits-

² »Design Thinking« ist ein interdisziplinärer Zugang, um Lösungen von Problemen und neue Ideen, etwa für Produkte im Team zu entwickeln; siehe dazu auch: https://de.wikipedia.org/wiki/Design_Thinking.

leistung, Investitionen in Netzkapazitäten, Softwarelösungen oder Marketingkampagnen, können diese durch Datenanalyse zielgerichteter erfolgen. Die Technologien dafür sind heute leicht verfügbar. Wir werden zukünftig eine Situation vorfinden, in der fast jeder Mitarbeiter seine täglichen Entscheidungen gestützt von Datenanalyse treffen wird. Die Latte liegt hoch. Denn die besten globalen Player haben die Kompetenzen, Entscheidungen entsprechend dem Kundenverhalten zu automatisieren oder unterstützt von Algorithmen zu treffen auf ein hohes Niveau gebracht.

Wie werden Trends frühzeitig erkannt, und welche Rolle spielen dabei Weiterbildungen?

Jan Trionow: Die Trends sind nicht so schwer zu erkennen, sie sind offensichtlich. Die größere Herausforderung besteht darin, sie in einem etablierten Unternehmen breit zu verankern, weil das im laufenden Betrieb geschehen muss. Wir arbeiten dafür auch mit eigenen Weiterbildungsangeboten, wir haben eine eigene interne Schulungsabteilung. Es gibt natürlich auch andere Möglichkeiten, sich extern weiterzubilden. Am Ende des Tages ist Lernen auch ein Learning-by-Doing: Man lernt die Dinge am besten, wenn man sie selbst anwendet. Die Veränderungen, die wir intern im Unternehmen vornehmen, müssen immer durch Kommunikations- und Schulungsmaßnahmen begleitet werden. Prozesse kontinuierlich zu verändern ist Teil der täglichen Arbeit.

Wie hat sich der Arbeitsmarkt in der Branche verändert?

Jan Trionow: Es gibt verschiedene Trends. Im Rahmen der wirtschaftlichen Lage ist die Zahl der Beschäftigten der Branche in den letzten Jahren doch deutlich zurückgegangen, das hat die Nachfrage nach neuen Beschäftigten gedämpft. Viele digitale Fähigkeiten kann man aber nicht nur in einem Mobilfunkunternehmen, sondern auch in verschiedenen anderen Unternehmen einsetzen, zum Beispiel im Bereich der Datenanalyse oder der Softwareentwicklung. Am Arbeitsmarkt befinden wir uns deshalb in einem größeren Wettbewerb mit anderen Branchen um die besten Talente, und daher müssen wir uns als Unternehmen entsprechend nach außen präsentieren, um uns für Beschäftigte interessant zu machen, also als Unternehmen, das spannend ist, wo das Arbeiten Spaß macht und wo Mitarbeiter Entwicklungsmöglichkeiten finden.

Das Thema »Robotik« ist in aller Munde. Wo sehen Sie die Möglichkeiten und Grenzen der Automatisierung?

Jan Trionow: Von Grenzen zu sprechen ist schwierig, weil die Möglichkeiten der Automatisierung, denke ich, fast grenzenlos sein werden. Die Frage ist nur, ob die Lösungen gut funktionieren, um vom Markt angenommen zu werden. Maschinen und Algorithmen werden ständig weiterentwickelt, aber trotzdem gibt es noch genügend Betätigungsfelder für uns Menschen. Dieser Trend wird sich, glaube ich, fortsetzen.

Wie haben sich Arbeitszeitmodelle und Arbeitsräume verändert?

Jan Trionow: Wir haben schon immer mit flexiblen Arbeitszeitmodellen gearbeitet. In unserer Start-up-Phase war es unbedingt notwendig. Heute führen wir ein Gleitzeitmodell mit großer Flexibilität für alle Mitarbeiter, die in Abstimmung mit ihren Vorgesetzten mobil, also auch von zu Hause, arbeiten können. Die Mitarbeiter empfinden das als sehr angenehm, sich ihren Arbeitsalltag



Hutchison Drei Austria / Markus Korbelik

selbst einteilen zu können. Vor ein paar Jahren hat noch die ganze Welt über »Hot-Desking« gesprochen. Also darüber, dass sich jeder Mitarbeiter jeden Morgen einen neuen Arbeitsplatz suchen muss, weil es eh egal ist, neben wem man arbeitet, und es super ist, dass man im Unternehmen ständig neue Leute kennenlernt. Das ist aus meiner Sicht für die heutigen Arbeitsmethoden in vielen Fällen nicht mehr der richtige Ansatz. Ganz im Gegenteil: Wir müssen wieder Inseln schaffen, wo Teams über einen gewissen Zeitraum gleichzeitig an einem Ort gut zusammenarbeiten können. In unserer IT-Abteilung haben wir solche Inseln schon viel mehr geschaffen, mit entsprechender Bürogestaltung, wie man sie von Microsoft und Google kennt, also Meetingräumen, passenden Möbeln und Farben.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Das Interview mit Jan Trionow führte Emanuel Van den Nest vom Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw; www.ibw.at) im Auftrag der Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation des AMS Österreich.

Die **New-Skills-Gespräche des AMS** werden im Auftrag der Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation des AMS Österreich vom Österreichischen Institut für Berufsbildungsforschung (öibf; www.oebf.at) gemeinsam mit dem Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw; www.ibw.at) umgesetzt. ExpertInnen aus Wirtschaft, Bildungswesen, Politik und aus den Interessenvertretungen wie auch ExpertInnen aus der Grundlagen- bzw. der angewandten Forschung und Entwicklung geben im Zuge der New-Skills-Gespräche lebendige Einblicke in die vielen Facetten einer sich rasch ändernden und mit Schlagworten wie Industrie 4.0 oder Digitalisierung umrissenen Bildungs- und Arbeitswelt.

Initiiert wurden die mit dem Jahr 2017 beginnenden New-Skills-Gespräche vom AMS Standing Committee on New Skills, einer aus ExpertInnen des AMS und der Sozialpartner zusammengesetzten Arbeitsgruppe, die es sich zum Ziel gesetzt hat, die breite Öffentlichkeit wie auch die verschiedenen Fachöffentlichkeiten mit einschlägigen aus der Forschung gewonnenen Informationen und ebenso sehr mit konkreten Empfehlungen für die berufliche Aus- und Weiterbildung – sei diese nun im Rahmen von arbeitsmarktpolitischen Qualifizierungsmaßnahmen oder in den verschiedensten Branchenkontexten der Privatwirtschaft organisiert, im berufsbildenden wie im allgemeinbildenden Schulwesen, in der Bildungs- und Berufsberatung u.v.m. verankert – zu unterstützen.

www.ams.at/newskills

CV

Berufsausbildung mit Matura zum Elektronik-Facharbeiter, Studium Elektrotechnik an der Technischen Universität (TU) Dresden, Mobilfunklehrstuhl Mannesmann AG, Vodafone GmbH, ...

Universität: 1991–1997: Elektrotechnik- und Maschinenbau / Telekommunikation an der Technischen Universität Dresden, Deutschland

Weiterführendes Studium: 1995–1996: EuroNational Certificate an der University of Sunderland, UK

Berufliche Erfahrung (zeitlich absteigend)

1. seit 07/2010 Hutchison Drei Austria GmbH, Wien CEO
2. 05/2001 – 06/2010 Hutchison 3G Austria GmbH, Wien verschiedene Positionen; ab 03/2005 CTO
3. 09/2000 – 04/2001 Vodafone Europe Ltd., Düsseldorf, Berater für New Technology Rollout
4. 10/1996 – 08/2000 Mannesmann Eurokom GmbH, Stuttgart/Düsseldorf, Festnetzplaner
5. 02/1996 – 06/1996 Philips Wide Area Paging, Cambridge UK, Entwickler für Testsysteme



Hutchison Drei Austria / Karl Michalski

www.ams-forschungsnetzwerk.at

... ist die Internet-Adresse des AMS Österreich für die Arbeitsmarkt-, Berufs- und Qualifikationsforschung

Anschrift des Interviewten

Jan Trionow, CEO
Hutchison Drei Austria GmbH
Brünner Straße 52, 1210 Wien
Tel.: 050 660
E-Mail: serviceteam@drei.at
Internet: www.drei.at

Alle Publikationen der Reihe **AMS info** können über das AMS-Forschungsnetzwerk abgerufen werden. Ebenso stehen dort viele weitere Infos und Ressourcen (Literaturdatenbank, verschiedene AMS-Publikationsreihen, wie z.B. AMS report, FokusInfo, Spezialthema Arbeitsmarkt, AMS-Qualifikationsstrukturbericht, AMS-Praxishandbücher) zur Verfügung – www.ams-forschungsnetzwerk.at.

Ausgewählte Themen aus der AMS-Forschung werden in der Reihe **AMS report** veröffentlicht. Der AMS report kann direkt via Web-Shop im AMS-Forschungsnetzwerk oder bei der Communicatio bestellt werden. AMS report – Einzelbestellungen € 6,- (inkl. MwSt., zuzügl. Versandkosten).

Bestellungen (schriftlich) bitte an: Communicatio – Kommunikations- und PublikationsgmbH, Steinfeldgasse 5, 1190 Wien, E-Mail: verlag@communicatio.cc, Internet: www.communicatio.cc

P. b. b.

Verlagspostamt 1200, 02Z030691M

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger: Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation/ABI, Sabine Putz, René Sturm, Treustraße 35–43, 1200 Wien

Juli 2018 • Grafik: Lanz, 1030 Wien • Druck: Ferdinand Berger & Söhne Ges.m.b.H., 3580 Horn