

Agilität in Unternehmen «Change Engine, while you are flying»

Kulturwandel in der digitalen Transformation messen und gestalten.
Aktuelle Forschungsergebnisse und Praxisbeiträge zu Agilität in
Unternehmen.



Vorbemerkung	4
Unternehmenskultur und digitale Transformation	7
Veränderung in neuer Dimension	8
Agile Methoden haben es vorgemacht	10
Agile Unternehmenskultur	12
Trust Index®, Vertrauenskommunikation und Agilität	13
Methode „Agilität in der digitalen Transformation messen und gestalten“	15
Modell der Agilität	17
Dimension: Kultur mit vier Gestaltungsbereichen	18
Vision, Werte und Sinnstiftung sind die Leitplanken des Erfolges	19
Feedback und Fehlerkultur sind die Grundlage der Zusammenarbeit	19
New Leadership ermöglicht starke Teams	20
Neues, disruptives Denken ermöglicht Innovation	20
Dimension: Prozesse mit vier Gestaltungsbereichen	22
Agilität und Anpassungsfähigkeit reduziert Barrieren und fördert Autonomie	23
Digitalisierung sichert Wettbewerbsfähigkeit	23
Vernetzung und kollektives Wissen sind die Grundlage erfolgreicher Wissensarbeit	24
Innovationen entstehen durch engagierte Mitarbeitende	24
Die Repräsentativstudie	25
Studiendesign	25
Ausgewählte Ergebnisse	26
Identifikation von vier Agilitätstypen	28
Aktive Innovatoren	30
Optimisten	30
Beständige	31
Pessimisten	31
Disruption als erfolgskritischer Aspekt für Agilität	32
Was treibt Agilität im Unternehmen	33
Praxisbeiträge: Warum sollten wir uns ändern - wir sind doch erfolgreich?	35

Das „Ich“ kann gewinnen oder verlieren – das „Wir“ gewinnt immer	37
Stärke der Tradition	39
Ein Versprechen für die Zukunft (Munich Re)	40
Zwischen Evolution und Revolution (BMW).....	42
Die EnBW zwischen absoluter Prozesssicherheit und Ausprobieren.....	44
Mit dem Kunden Aug in Aug	47
Wir sind so multikulti, wie unsere Kunden, die bei uns einkaufen (REWE West)	48
Auf den Zehenspitzen stehen – immer wach sein – immer vorne dabei sein (Zalando).....	50
Wir sind ein Heringsschwarm, der sich aufstellt, wie ein großer Fisch (Ströer)	53
Wir sind neugierig, strukturiert und keine Evangelisten (itdesign).....	54
Blick ins Jahr 2027.....	57
Erfolg in der [digitalen] Transformation durch Agilität und Anpassungsfähigkeit.....	58
Angaben zu den Praxisbeiträgen	61
Interviewpartner.....	61
Autoren und Herausgeber.....	62
Bildnachweis.....	62



Vorbemerkung

Die digitale Transformation ist in der heutigen Zeit die existentielle, unternehmerische Herausforderung. Um in dieser von Veränderung geprägten Zeit erfolgreich zu bestehen, werden in vielen Unternehmen große Anstrengungen zur Entwicklung von neuen, innovativen oder disruptiven Geschäftsmodellen, Produkten oder Services unternommen.

Voraussetzung zur Bewältigung dieser Veränderungen sind die Fähigkeiten einer Organisation, Kundenbedürfnisse in der digitalen Welt kompromisslos in den Mittelpunkt zu stellen, vollkommen neu zu denken, mutig Dinge in Frage zu stellen, Wissen zu teilen und durch Fehler zu lernen. Kurz gesagt die Voraussetzung zur erfolgreichen Bewältigung der digitalen Transformation ist „Agilität“.

Agilität wird durch eine Unternehmenskultur stimuliert, die hierarchische Barrieren abbaut, Kontrolle durch Vertrauen ersetzt und autonomes sowie unternehmerisches Denken und Handeln fördert. Great Place to Work® hat zusammen mit SichtWeise eine Methode entwickelt, um Unternehmen in der Entwicklung von Agilität zu unterstützen. Diese besteht aus:

- **Commitment:**
Förderung der Bereitschaft zur Veränderung durch das Management
- **Analyse:**
Messung von Agilität in zwei Dimensionen und acht Gestaltungsfeldern.
(In Kombination mit dem Trust Index® oder als Einzelbefragung)
- **Impulse:**
Unterstützung in der nachhaltigen Entwicklung von Agilität im Unternehmen.

Die Validierungsstudie der Methode von Great Place to Work® und SichtWeise: „Agilität in der digitalen Transformation messen und aktiv gestalten“ belegt, dass die Bedeutung der digitalen Transformation bei den Mitarbeitenden noch nicht angekommen ist. Denn nur 13% der befragten Mitarbeitenden stimmen der Aussage zu, dass sich ihr Geschäft und ihre Organisation fundamental verändern werden.

Darüber hinaus belegt die Validierungsstudie, dass die Bereitschaft zur Agilität bei Mitarbeitenden sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. So konnten vier Typen mit unterschiedlichem Veränderungsverhalten identifiziert werden. Diese beschreiben wir als: Aktive Innovatoren (9%), Optimisten (30%), Beständige (52%) und Pessimisten (10%).

Die beiden thematischen Schwerpunkte dieser Studie sind:

- **„Agilität in der digitalen Transformation messen und entwickeln“**

Mit „Agilität in der digitalen Transformation messen und entwickeln“ steht eine Methode zur Verfügung, um die Agilität zuverlässig zu messen und auf dieser Basis mit gezielten Impulsen die Agilität im Unternehmen zu fördern.

- **Praxisteil**

Darüber hinaus beschreibt der Praxisteil anhand aktueller Beispiele, unterschiedliche Herangehensweisen und Entwicklungsstände von Agilität in Unternehmen. Interviewte Unternehmen sind beispielsweise: BMW, EnBW, Munic RE, REWE Markt GmbH, Ströer, Zalando, itdesign. Die Praxisbeispiele werden in regelmäßigen Abständen ergänzt und fortgeführt



Unternehmenskultur und digitale Transformation

Der Ruf nach Agilität und Innovationen schallt durch (fast) alle Unternehmensflure und das Thema „digitale Transformation“ ist in Medien, auf Kongressen und in Studien omnipräsent. Ausgewählte Themen mit großer Wirkung sind:

- **Künstliche Intelligenz (KI) und Robotik:**

Selbstlernende Computerprogramme, komplexe Softwarelösungen und Robotik übernehmen immer mehr Aufgaben, die bisher von Menschen bearbeitet worden sind. Der globale Wettbewerb um Arbeitsplätze wird nun um den „digitalen Wettbewerber KI - Robotik“ erweitert.

- **3D Druck:**

Der 3D Druck wird es ermöglichen, ganze Produkte oder Ersatzteile selbst „herzustellen“. Produzierende Unternehmen, Handel und Logistik werden sich dadurch tiefgreifend verändern.

- **Disruptive Geschäftsmodelle:**

Durch Vernetzung von bestehenden Infrastrukturen, wie Immobilien oder Autos, entstehen neue Geschäftsmodelle, wie UBER oder airbnb. Die Vernetzung erfolgt darüber hinaus im Wesentlichen digital, weitgehend ohne menschliche Interaktion und sogar größtenteils ohne unternehmenseigene Ressourcen.

- **Beispielhafte Auswirkungen auf die Automobilindustrie:**

Fahrzeuge werden in Ballungsgebieten oft nur noch bei Bedarf angemietet (Carsharing) und durch autonomes Fahren wird die Verfügbarkeit von Mobilitätssystemen weiter erhöht. Demzufolge wird mit weniger produzierten Autos der Bedarf abdeckt werden können. Darüber hinaus werden neue Antriebskonzepte, wie beispielsweise Elektroantriebe, in großen Marktsegmenten an Bedeutung gewinnen. Die Automobilindustrie muss sich neu erfinden.

Veränderung in neuer Dimension

Wann und in welcher Dimension Unternehmen in unterschiedlichen Branchen und Ländern betroffen sein werden, wird heute intensiv und konträr diskutiert. Diese Diskussion ist geprägt von vielen Fragen, Unsicherheiten und Ängsten.

Aber haben wir nicht immer in der Veränderung gelebt? Von der Agrargesellschaft zur Industriegesellschaft, zur global vernetzten digitalen Wissensgesellschaft. Während der Industrialisierung haben Stahl, Röhren und Eisenbahnen doch schon einmal die Welt grundlegend verändert. Was macht denn die neue Dimension aus?

- Hürden zur Etablierung neuer Geschäftsmodelle sinken deutlich - neue Geschäftsmodelle bedrohen tradierte Unternehmen.
- Wer über Daten verfügt oder es versteht, aus Daten Wertschöpfung zu entwickeln, beherrscht den Markt.
- Kleine, vernetzte und unabhängig voneinander operierende Gruppen sind wirkungsvoller als große Organisationen mit langen Prozessketten.
- Das Kundenverhalten ändert sich drastisch - Marken verlieren an Strahlkraft - die Bedeutung der Communities steigt.
- Informationen verbreiten sich weltweit in rasender Geschwindigkeit bis in die abgelegensten Orte.
- Vernetzung - WhatsApp, Skype und Snapchat geben uns das Gefühl wir seien um die Ecke, während wir in Wirklichkeit auf verschiedenen Kontinenten sind.

Das Zusammenspiel all dieser Faktoren hat tiefgreifende Auswirkungen auf Staaten, Gesellschaften und Unternehmen.

„Zuerst analysieren wir, die Führungskräfte entwickeln dann Lösungen und Prozesse und sie organisieren die Umsetzung - in Time, in Budget und in exzellenter Qualität. Dann ist das Problem gelöst!“¹ Dies reicht heute (oft) nicht mehr aus. Vielmehr sind vollkommen neue, auf den ersten Blick vielleicht absurd erscheinende Lösungen, also Innovationen zwingend notwendig.

¹Aussage eines Managers

Wenn wir Anfang der 80er Jahre, in einer Zeit, in der wir uns über Videorecorder gefreut haben, erzählt hätten, dass bald niemand mehr ohne Telefon aus dem Haus geht, das dann in dem mobilen Telefon auch noch ein kompletter Brockhaus, alle Zeitschriften und das Fernsehen zu finden sind – und ah ja, dass man damit auch noch einkaufen kann, dann hätten man uns wahrscheinlich „für ein bisschen sehr verrückt erklärt“. Denn in der damaligen Wirklichkeit haben wir mindestens ein bis zwei Wochen auf einen Luftbrief gewartet.

Damit so eine „absurde Idee“ gelingen kann, braucht es eine Vision. Es braucht Menschen, die für diese Idee brennen und alle Hindernisse aus dem Weg räumen, die sich Ihnen in die Quere stellen. Und man muss ganz schön mutig sein, wenn man gegen den Strom schwimmen möchte.

Wenn es richtig ist, dass Unternehmen diese Form des Denkens zwingend benötigen, dann stellt sich die Frage, wie dieses „Neue Denken“ entstehen kann?



NEUES DENKEN

Agile Methoden haben es vorgemacht

Die Softwareentwicklung stand vor vergleichbaren Aufgabenstellungen. Der Weg vom Fachkonzept bis zum Launch einer Applikation war aus der Prozesssicht mit vielen Details und den Milestones für alle Beteiligten sicher und verbindlich organisiert. Dieser von Anfang bis Ende geplante Prozess bot Sicherheit, es entstanden aber auch einige Unzulänglichkeiten. Die Entwicklungszeit dauerte oft zu lange und wenn das Ergebnis auf den Kunden prallte, kam schon mal das bittere Erwachen: das Ergebnis entsprach häufig nicht den Erwartungen und führte bei den Kunden zu Widerständen und Ärger oder wurde gar nicht erst genutzt. Heutige Antworten sind neue Methoden zur Softwareentwicklung, wie beispielsweise SCRUM. Wie haben es diese agilen Methoden geschafft, eine andere Qualität zu erreichen, als es mit der bisherigen Wasserfallmethode gelang?

■ Rollen

Es wurden neue Rollen definiert. Die klassische Hierarchie wurde durch Verantwortungsübertragung aufgelöst. Der Product Owner (Rolle in SCRUM) umreißt die Aufgabe, die im Projekt anfallen. Das Team trägt die Verantwortung in der Umsetzung und entscheidet was in welcher Zeit realisiert wird.

■ Der Kunde im Mittelpunkt

Die Aufgaben werden vom Team in kleine Häppchen aufgeteilt, die wöchentlich direkt dem Kunden präsentiert werden (Sprints). Mögliche Fehlentwicklungen und Irrwege werden schnell erkannt. Änderungen können deutlich kostengünstiger und schneller realisiert werden.

■ Vertrauen und Feedback

Täglich werden die Dinge auf den Prüfstand gestellt und in einer lebendigen Feedbackkultur bewertet. Dabei geht es darum, unterschiedliche Meinungen kontrovers zu diskutieren oder Konflikte zu lösen, ohne Menschen zu verletzen. All dies basiert auf Respekt, Wertschätzung und gegenseitigem Vertrauen.

■ Transparenz

Wichtige Grundlagen und Informationen wie Zielsetzungen, Budgets, Arbeitsschritte etc. sind für alle Team-Mitglieder transparent.

■ Autonomie

Durch die Transparenz aller Informationen können die Teammitglieder autonom Entscheidungen treffen, ein unglaublicher Geschwindigkeits- und Qualitätsvorteil.

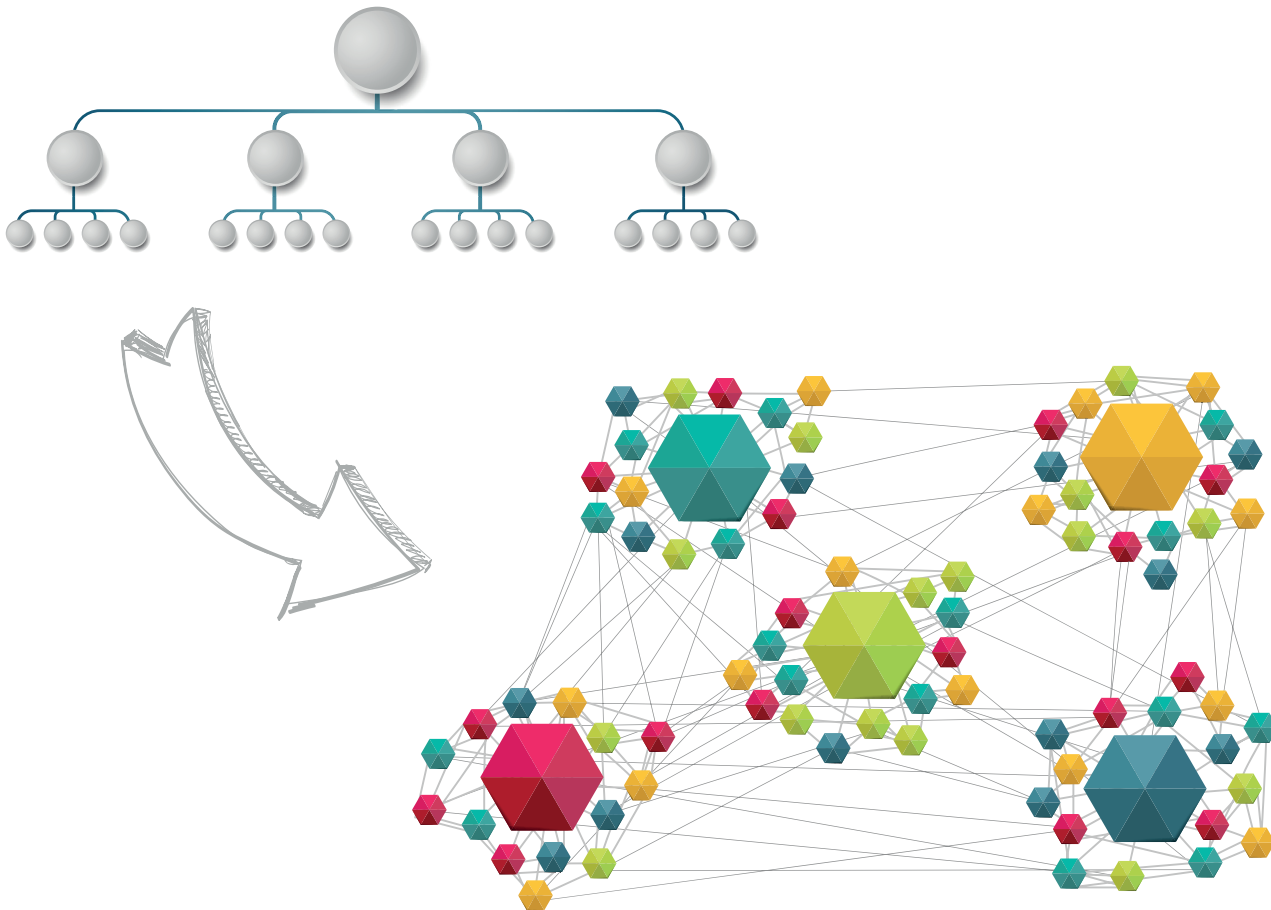
Ähnliche Entwicklungen sind auch in militärischen Organisationen zu finden. General McCrystal, ehemaliger Kommandeur der NATO Truppen in Afghanistan, stand vor der Situation, dass mit Disziplin, Gehorsam und Geheimhaltung die Taliban, die vernetzt, flexibel, unabhängig und schnell handelten, kaum zu schlagen waren. Bis ein Kommando durch die übliche Top-Down Befehlskette im Einsatzgebiet ankam, waren die Befehle oft wirkungslos oder sogar gefährdend. Um erfolgreicher zu operieren wurde vieles dahingehend geändert, wie wir es heute auch in agilen Strukturen wiederfinden: die Verantwortung wurde näher an den Ort des Geschehens verlegt, wo man sich einfach besser auskannte. Informationen wurden transparent gemacht und mit allen geteilt.

Der Sinn und die Zielsetzung der Aufgabe wurde den Einsatzkräften vermittelt und auf dieser Grundlage entschieden die Einsatzkräfte eigenständig, wie der Auftrag am besten zum Erfolg zu führen ist.

General McChrystal² beschrieb dieses Vorgehen mit dem Konzept des "Teams of Teams" und stellte folgende Aspekte in den Mittelpunkt:

- Vertrauen und gemeinsame Ziele
- Zielsetzung vor Prozessen
- Informationen teilen
- Starke Verbindungen zwischen Teams

Es zeigt sich, dass Vernetzung, Autonomie und Eigenständigkeit gegenüber starren, hierarchischen Strukturen überlegen sein können. Dies trifft insbesondere bei sich schnell ändernden Situationen oder bei ungewissen, innovationsorientierten Aufgabenstellungen zu.



Was ist aber mit all den Mitarbeitenden in den Unternehmen, die weitgehend strukturierte Aufgaben im Arbeitsalltag bearbeiten und die in der Regel auf eine Null-Fehler Kultur ausgerichtet sind? Können diese auch nach sogenannten agilen Methoden arbeiten?

² John Mc Crystal: Teams of Teams, 2015

Agile Unternehmenskultur

In der Produktion wurde mit Lean Management bereits ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess eingeführt. Die Übertragung der Verantwortung dorthin, wo die Kompetenz liegt und die Förderung der kontinuierlichen Verbesserung der jeweiligen Arbeitsschritte, zur Vermeidung von Verschwendung, ist die zentrale Quelle des Erfolges von Lean Management.

Wie sich die Organisation der Arbeit in der agilen Welt verändert, lässt sich bildhaft auf eine Bootsfahrt übertragen: der Ruderachter charakterisiert die exakte und gleichgetaktete, möglichst fehlerfreie Ruderbewegung mit dem Ziel, die maximale Geschwindigkeit des Bootes zu erzielen. Einer gibt das Kommando, auf das alle gehorsam reagieren. Ein Raftingboot kommt dagegen nur dann ans Ziel, wenn jeder im Team autonom und eigenverantwortlich handelt.



Ein Raftingboot erfolgreich durch die Stromschnellen zu navigieren, gelingt im Wildwasser nur, wenn alle Teammitglieder ihr Bestes geben und sie sich gegenseitig aufeinander verlassen können. Vertrauen ist die Voraussetzung, damit alle im Boot optimal zusammenarbeiten. Genauso ist es in einer unsicheren, sich schnell wandelnden Wirtschaftswelt. Mutiges, disruptives Denken und Handeln als Kernbestandteil der Zukunftssicherung kann nur in einer von gegenseitigem Vertrauen geprägten Unternehmenskultur entstehen und sich entfalten. Das Ergebnis ist Innovation.

Trust Index[®], VertrauensKommunikation und Agilität

Vertrauen ist sowohl ein zentraler Treiber für eine attraktive und mitarbeiterorientierte Arbeitsplatzkultur als auch für Agilität.

Zur Messung der im Unternehmen vorherrschenden Arbeitsplatzkultur steht der Great Place to Work[®] Trust Index[®]-Fragebogen weltweit zur Verfügung. Er ist ein empirisch fundiertes und bewährtes Instrument für Mitarbeiterbefragungen und wurde auf Basis des Great Place to Work[®] Modells, im Rahmen umfangreicher Grundlagenstudien, entwickelt und laufend auf seine Validität überprüft.

Vertrauen basiert nach diesem Verständnis insbesondere auf den Dimensionen Glaubwürdigkeit, Respekt und Fairness. Stolz und Teamgeist sind weitere wesentliche Dimensionen einer ausgezeichneten Arbeitsplatzkultur,

mit starkem Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg. Für eine vergleichende Bewertung der Arbeitsplatzkultur zwischen Unternehmen wird der Index aus allen 58 Merkmalen des Fragebogens gebildet und als sogenannter „Trust Index[®]“ dargestellt. Dieser Wert dient auch als Grundlage für das Mitarbeiterurteil in den internationalen Arbeitgeberwettbewerben von Great Place to Work[®].

Das Great Place to Work[®] Modell



Glaubwürdigkeit

- Offene Kommunikation
- Kompetente Führung
- Integeres Führungsverhalten



Respekt

- Förderung & Anerkennung
- Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden
- Fürsorge & Balance



Fairness

- Ausgewogene Vergütung
- Neutralität – keine Bevorzugung
- Gerechtigkeit – keine Diskriminierung



Stolz

- Stolz auf persönliche Tätigkeit
- Stolz auf Arbeit des Teams
- Stolz auf Leistungen des Unternehmens

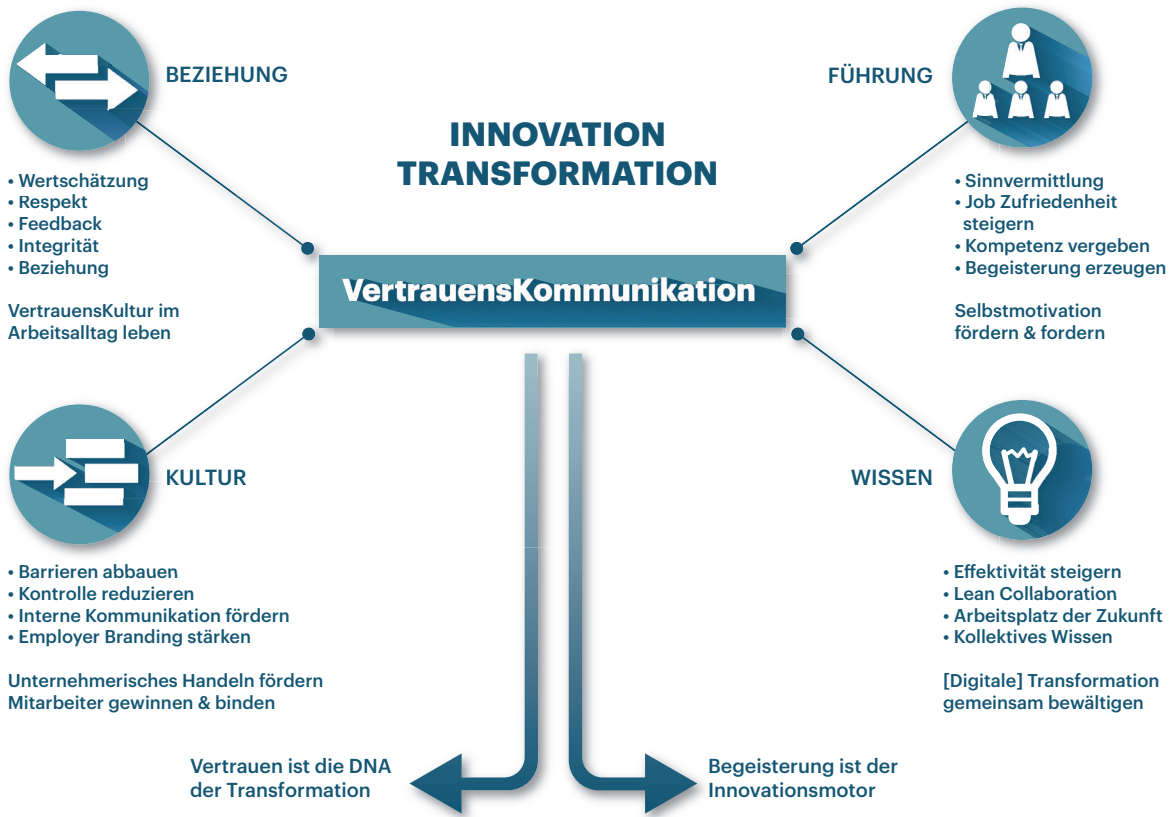


Teamgeist

- Authentizität & Vertrautheit
- Freundliche Arbeitsatmosphäre
- An einem Strang ziehen

V
E
R
T
R
A
U
E
N

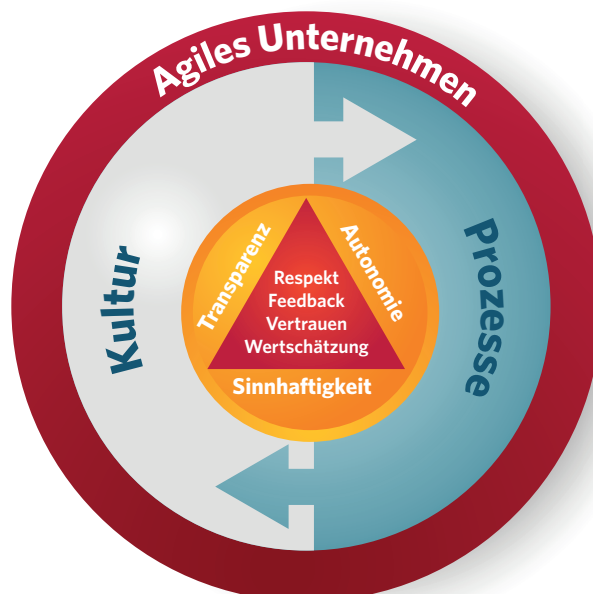
SichtWeise hat zusammen mit Prof. Dr. Holger Sievert das Konzept VertrauensKommunikation mit den vier Dimensionen Beziehung, Führung, Kultur und Wissen entwickelt. In einem heuristischen Modell wird die VertrauensKommunikation mit den Aspekten VertrauensKompetenz, VertraunsKultur, VertraunsKollaboration und VertraunsManagement beschrieben.



Der Begriff VertrauensKommunikation wurde gemeinsam mit Prof. Dr. Holger Sievert von der Macromedia Hochschule entwickelt.

Beide Ansätze, Trust Index® und VertrauensKommunikation, basieren auf einem Menschenbild, nach dem bei Mitarbeitenden durch Respekt und Wertschätzung intrinsische Potenziale entwickelt werden. Diese intrinsische Motivation ermöglicht es die Arbeit wesentlich erfolgreicher zu meistern, als dies mit Anordnungen und enger Kontrolle zu erreichen ist. Erfolgreiche agile Unternehmen, wie beispielsweise Google, fördern die intrinsische Motivation durch eine Unternehmenskultur, die wesentlich von folgenden drei Faktoren geprägt ist:

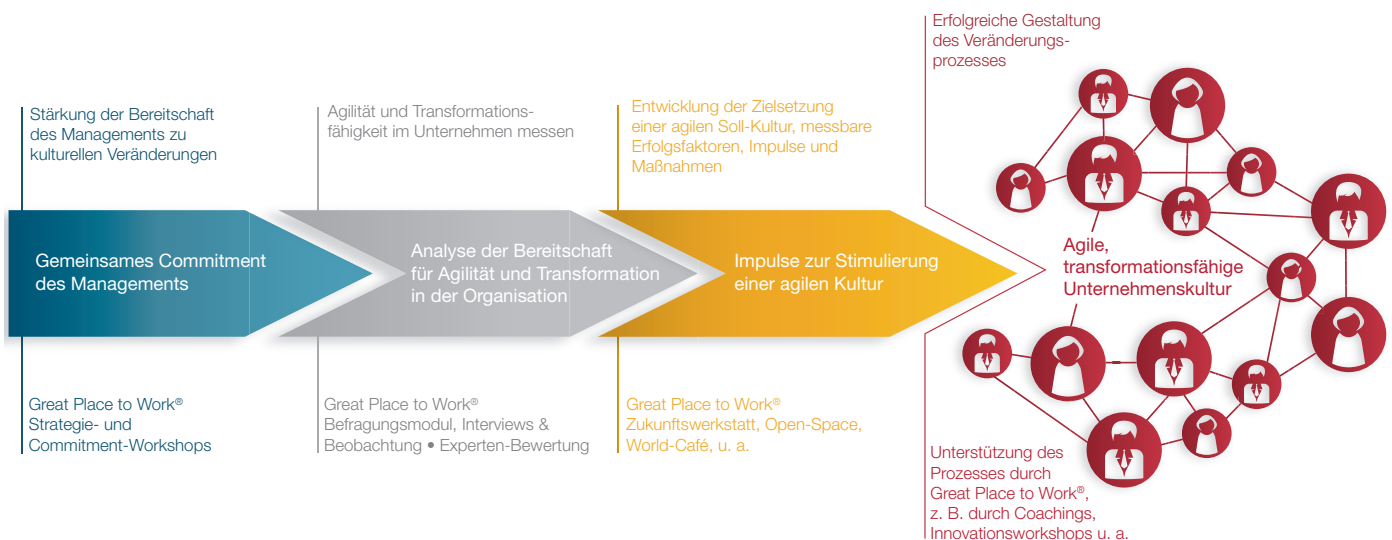
- Sinnhaftigkeit
- Transparenz
- Autonomie



Methode «Agilität in der digitalen Transformation messen und gestalten»

Wie aber sind Arbeitsbedingungen zu gestalten, wenn es darum geht, Agilität von Unternehmen zu erzielen? Great Place to Work® und SichtWeise verfügen über ein erprobtes Baukastensystem von Methoden und Maßnahmen, um Unternehmen durch die digitale Transformation zu begleiten.

Dieses Verfahren besteht aus folgenden Entwicklungsschritten:



In Kombination mit der Expertise von Great Place to Work® in Sachen Arbeitsplatzkultur und durch Routinen in der Messung der von den Mitarbeitenden wahrgenommenen Arbeitsplatzkultur können wir eine ganzheitliche Begleitung in der Transformation von Unternehmen leisten.

- **Commitment**

Der erste Schritt und die Voraussetzung, um die Agilität im Unternehmen zu entwickeln, ist das Commitment des Managements zu stärken. Dies erfolgt durch Commitment-Workshops.

- **Analyse**

Im zweiten Schritt wird die Bereitschaft für Agilität und Transformation in Ihrer Organisation analysiert. Dies erfolgt auf Basis eines Modells, bestehend aus den Dimensionen Kultur und Prozesse sowie acht Gestaltungsbereichen. Die Analyse basiert auf einer Fragebogen-gestützten Mitarbeiterbefragung und wird durch Interviews, Beobachtungen und Expertenbewertung ergänzt. Die quantitativen und qualitativen Analyseergebnisse werden zu einem Gesamtergebnis zusammengefasst.

- **Impulse**

Der dritte Schritt ist die nachhaltige Unterstützung in der Entwicklung der Agilität durch Coaching, Beratung, Workshops, etc. Die Ergebnisse dieser Analyse dienen als Grundlage für die Entwicklung von Impulsen zur Stimulierung einer agilen Unternehmenskultur.

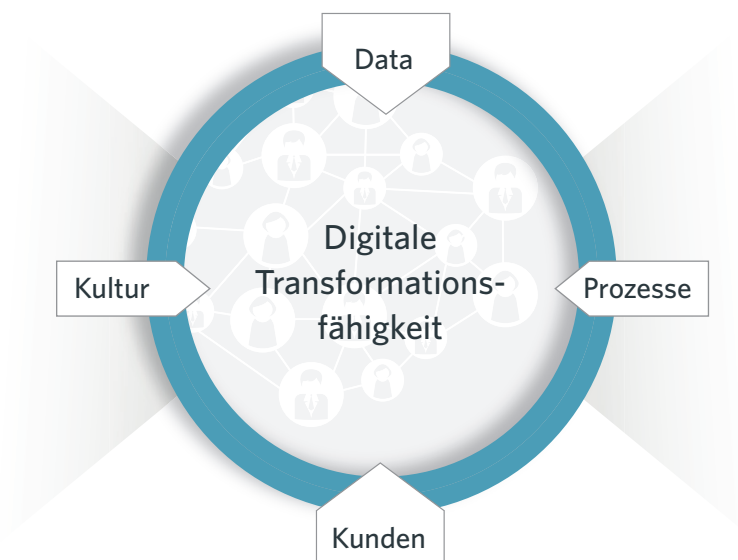
Dieser idealtypische Projektablauf kann individuell angepasst werden und die verschiedenen Schritte werden periodisch, im Rahmen der Unternehmensentwicklung, wiederholt. So kann die Wirkung der Maßnahmen überprüft werden und der Fortschritt der Agilität gemessen werden.

Modell der Agilität

Mit dem gemeinsamen Interesse eine Methode zu entwickeln, mit der wir Unternehmen in der Transformation hin zu agilen Organisationen unterstützen können, haben wir eine Expertengruppe, bestehend aus Vertretern von Great Place to Work® und SichtWeise, gegründet. Auf Grundlage der Expertise beider Seiten konnten wir schnell die für Agilität relevanten Aspekte selektieren und sie mithilfe einer umfangreichen Literaturrecherche und einer theoretischen Prüfung validieren.

Berücksichtigung fanden sowohl Erkenntnisse der Neurowissenschaft³, die Analyse bestehender Methoden (z.B. Lean-Management und agile Methoden), das Studium aktueller Veröffentlichungen⁴ sowie die langjährigen Erfahrungen aus der Messung und Bewertung der Unternehmenskultur mit dem Trust Index© und der Unterstützung von Unternehmen in der Entwicklung von Agilität.

Unter Agilität verstehen wir die Fähigkeit einer Organisation, flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit zu agieren. Agilität beschreibt demnach die Transformationsfähigkeit des Unternehmens, also die Möglichkeit oder Fähigkeit, sich schnell und wirkungsvoll zu verändern.



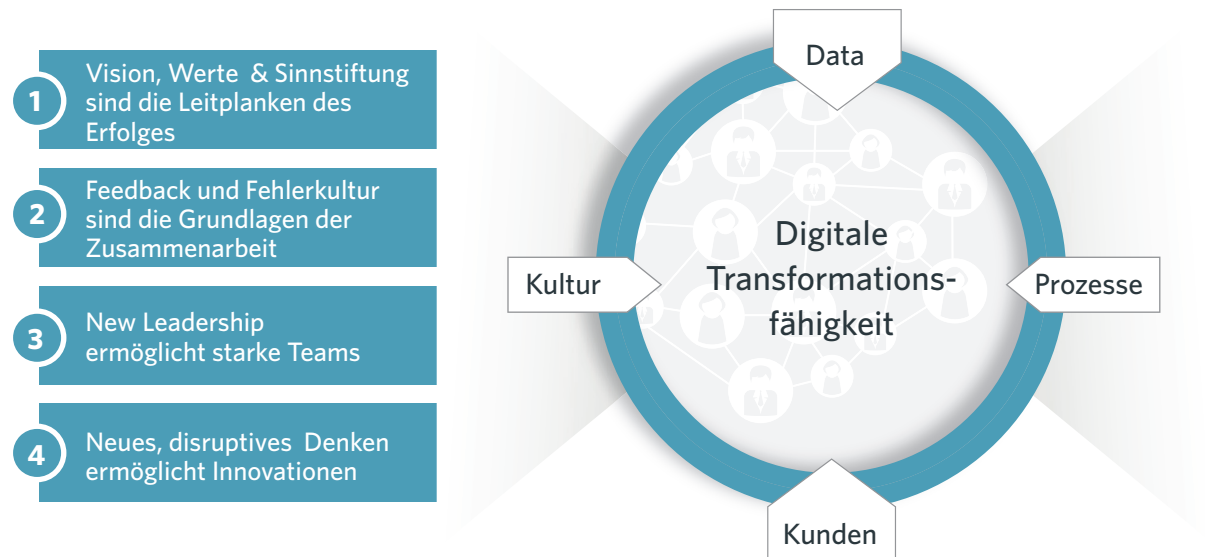
Das Modell „Agilität in der digitalen Transformation messen und aktiv gestalten“ gliedert sich in die beiden Dimensionen **Kultur** und **Prozesse**, die sich wiederum in **acht Gestaltungsbereiche** aufteilen. Auf Grundlage des praxisnahen Modells lässt sich konkret ableiten, in welchem der Gestaltungsbereiche Handlungsbedarf zur Steigerung der Agilität besteht. Dies ermöglicht einerseits konkrete Impulse zu entwickeln und andererseits die Wirkung der Maßnahmen anhand von definierten Erfolgsfaktoren zu messen. Das Modell ist unabhängig von Branchen, Geschäftsmodellen und Unternehmensgrößen.

³ Veränderungsfähigkeit, Motivation, Entscheidungsfindung

⁴ Betrachtung fanden der „Digital Transformation Framework“ von Capgemini, die Experteninterviews von McKinsey („Finding your digital sweet spot“), Das Reifegradmodell von WirtschaftsWoche und dem Neuland-Team, die Studie „Digitalisierung: Wer investiert und profitiert – wer verliert?“ von Ernst & Young und die Studie „Die digitale Transformation der Industrie“ von Roland Berger

Dimension: Kultur mit vier Gestaltungsbereichen

Die Unternehmens- und Arbeitsplatzkultur beeinflusst, vereinfacht gesagt, die Art und Weise, wie Dinge im Unternehmen funktionieren. Neben Aspekten, die die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihrem Arbeitgeber bestimmen, sind die im Folgenden beschriebenen Gestaltungsfelder entscheidend für eine erfolgreiche Agilität.



Vision, Werte und Sinnstiftung sind die Leitplanken des Erfolges

Arbeitsplatzkultur drückt sich durch Visionen und Werte aus und wird darin explizit. Sie geben Orientierung, inspirieren Mitarbeitende und erfüllen sie, wenn sie mit den eigenen persönlichen Einstellungen übereinstimmen. Im Hinblick auf die Förderung agilen Verhaltens von Mitarbeitenden und Teams sind sie die Leitplanken des Erfolges.

Sinnhaftigkeit (Purpose) ist die stärkste Quelle für die intrinsische Motivation aller Mitarbeiter. Je besser Vision, Werte, Leitbilder oder ähnliches Orientierung geben desto besser kann sich jeder einzelne identifizieren und einbringen. Wenn die Mitarbeitenden ein klares Bild haben, wie jeder an seiner Stelle seinen Beitrag zum Unternehmensergebnis und damit zur Erreichung der Zielsetzung oder Vision leistet, dann kann auch der Einzelne autonom entscheiden, was der nächste sinnvolle Schritt ist. Hierarchie und Kontrolle können so deutlich reduziert werden.

Fragestellungen des Gestaltungsbereiches sind:

- Prägen Vision & Werte meinen Arbeitsalltag?
- Kenne ich meinen Beitrag zum Unternehmenserfolg?
- Empfinde ich meine Arbeit als sinnstiftend?

Feedback und Fehlerkultur sind die Grundlage der Zusammenarbeit

Unterschiedliche Meinungen sind der Nährboden für neue Lösungen. Feedback ist die „Geheimwaffe“, um ergebnisoffen Meinungen auszutauschen und Erkenntnisse gemeinsam weiter zu entwickeln. Eine Rückmeldung darüber, wie eigene Ideen von anderen eingeschätzt werden, fördert Lern- und Entwicklungsprozesse. Um im Diskurs über die beste Lösung in agilen Prozessen mit ungewöhnlichen Überzeugungen Stand zu halten, also gegen den Strom zu schwimmen, braucht es von allen Beteiligten Mut.

Dazu kommt, dass man in „unbekanntem Gelände“ auch schon mal Umwege machen muss, oder sich in Sackgassen wiederfindet. Aus Fehlern zu lernen ist eine wichtige Voraussetzung für Agilität. „Fail fast“ ist das Motto.

Fragestellungen des Gestaltungsbereiches sind:

- Wie schaffen wir mit konstruktivem Feedback mutiges Verhalten?
- Wie werden Konflikte als Ressource genutzt?
- Wie werden wir durch eine Fehlerkultur erfolgreicher?

New Leadership ermöglicht starke Teams

In einer agilen Unternehmenskultur benötigen Führungskräfte und Teams neue Rollen und neue Formen der Zusammenarbeit. Weniger Kontrolle durch die Führungskraft und mehr Verantwortung jedes Einzelnen ist gefragt, um High Performance Teams zu entwickeln. Veränderungen und das Verlassen der Komfortzone werden dabei oft zur Selbstverständlichkeit in der Zusammenarbeit, beispielsweise durch aktive Bewerbungen von Mitarbeitenden und Führungskräften für periodische Projektaufträge. Die Fähigkeit, auch virtuelle Teams erfolgreich zu führen, ist eine weitere Herausforderung.

Fragestellungen des Geltungsbereiches sind:

- Wie entwickeln Führungskräfte High Performance Teams?
- Wie schaffen es die Führungskräfte Mitarbeitende zu fördern?
- Wie gelingt es erfolgreich in virtuellen Teams zu agieren?

Neues, disruptives Denken ermöglicht Innovation

Lebenslanges Lernen ist sowohl für den einzelnen Mitarbeiter wie auch für das Unternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor, um in der Veränderung erfolgreich zu bestehen. Lernen und disruptives Denken sind miteinander eng verbunden. Absurde Ideen zu entwickeln und den Mut zu haben, diese im Unternehmen zu vertreten und zu entfalten, ist die DNA für Innovationen. Dazu gehört es auch, dass bei Problemen nach Lösungen gesucht wird und nicht nur nach Schuld oder Schuldigen. Insbesondere dann, wenn Aufgaben zu lösen sind, für die es keine eindeutigen Antworten gibt oder wenn nicht perfekte Lösungen auf den Prüfstand gestellt werden.

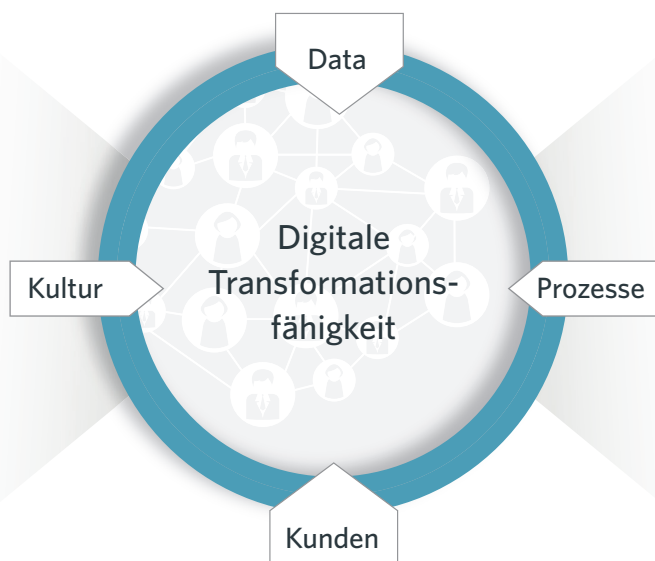
Fragestellungen des Gestaltungsbereiches sind:

- Wie werden experimentelle und disruptive Prozesse gelebt, um Innovationen zu fördern?
- Ist lebenslanges Lernen bei den Mitarbeitenden verankert?
- Wird lösungsorientiertes Denken im Unternehmen gefördert?



Dimension: Prozesse mit vier Gestaltungsbereichen

Die Gestaltung der Abläufe in Unternehmen hat großen Einfluss darauf, wie beweglich und agil Teams bzw. das gesamte Unternehmen sind. Ziel bei der Gestaltung von Agilität ist es, Autonomie in Teams zu erreichen, Transparenz in Informationen und Wissen zu schaffen und die Bereitschaft der Mitarbeitenden, Innovationen zu generieren, zu fördern.



Agilität & Anpassungsfähigkeit reduzieren Barrieren und fördern Autonomie **5**

Digitalisierung sichert Wettbewerbsfähigkeit **6**

Vernetzung & kollektives Wissen sind die Grundlagen erfolgreicher Wissensarbeit **7**

Innovation entsteht durch engagierte Mitarbeitende **8**

Agilität und Anpassungsfähigkeit reduziert Barrieren und fördert Autonomie

Kontrolle im Gegensatz zu eigenverantwortlichem Handeln ist teuer und ressourcenintensiv. In agilen Unternehmen wird die Verantwortung, wo immer es sinnvoll ist, dorthin übertragen, wo die Kompetenz liegt. Diese Verantwortungsverlagerung bedeutet, die Zusammenarbeit weitgehend auf gegenseitigem Vertrauen zu begründen. Dabei werden Blockaden, wie beispielsweise Silodenken, reduziert und durch respektvolle und wertschätzende Zusammenarbeit ersetzt.

In IT Bereichen und im Innovationsmanagement sind agile Methoden wie SCRUM, Design Thinking oder Kanban heute bereits weit verbreitet. Die Übertragung von Vorgehensweisen aus den agilen Methoden in alle Fachbereiche ist ein wertvoller Beitrag für Agilität und die Effektivität der Zusammenarbeit.

Fragestellungen des Gestaltungsbereiches sind:

- Gelingt es Autonomie und Selbstorganisation der Mitarbeiter zu fördern?
- Können Silodenken und Barrieren abgebaut werden?
- Werden im Unternehmen agile Methoden genutzt?

Digitalisierung sichert Wettbewerbsfähigkeit

Die Digitalisierung des Geschäftsmodells ist wesentliche Grundlage für die Zukunftssicherung. Darin liegt der Kern des Unternehmenserfolges und digitale Kompetenzen sind auf allen Ebenen dafür eine wichtige Voraussetzung. Wie intensiv ist der Geschäftsprozess für Kunden, Lieferanten und interne Prozesse digitalisiert? Wie können Daten zur Wertschöpfung genutzt werden? Wie bewegt sich das Unternehmen in internen und externen sozialen Netzen? Dies sind nur einige ausgewählte Aspekte. Darüber hinaus gilt es, mit dem „Arbeitsplatz der Zukunft“ die Themen Information, Vernetzung und Collaboration effizient abzubilden.

Fragestellungen des Gestaltungsbereiches sind:

- Ist Digitalisierung der zentrale Baustein unseres Geschäftsmodells?
- Ist der Arbeitsplatz der Zukunft einer unserer zentralen Erfolgsbausteine?
- Wie entwickeln wir die digitale Kompetenz unserer Mitarbeitenden?

Vernetzung und kollektives Wissen sind die Grundlage erfolgreicher Wissensarbeit

Einer alleine, so fähig er auch sein mag, hat einen sehr schweren Stand gegen das Wissen eines Kollektivs. Mitarbeitende dazu zu bewegen, dass Wissensteilung einen größeren persönlichen Erfolg ermöglicht, als das eigene Wissen zu bunkern, ist eine große Herausforderung für alle Beteiligten. Dazu ist Vernetzung Voraussetzung für eine effiziente, zeitgleiche Zusammenarbeit. Informationsflüsse und kollektives Wissen über Standorte und Grenzen zu entwickeln, ermöglicht es, mit der Geschwindigkeitsveränderung des Marktes Schritt zu halten. Kollektives Wissen zu sichern, ist gerade in Phasen, wo Gruppen von wesentlichen Leistungsträgern aus Altersgründen gemeinsam in Ruhestand gehen, von besonderer Bedeutung.

Darüber hinaus ist es notwendig, den Erfolg des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses auf die Verwaltungs- und Wissensarbeit zu übertragen.

Fragestellungen des Gestaltungsbereiches sind:

- Sind unsere Mitarbeitende miteinander vernetzt?
- Entwickeln wir unsere Wissensarbeit kontinuierlich weiter?
- Werden Anstrengungen unternommen, um persönliches Wissen transparent zu machen?

Innovationen entstehen durch engagierte Mitarbeitende

Innovationen fallen nicht vom Himmel. Vielmehr brauchen Sie eine Umgebung und Atmosphäre, in der sie sich entwickeln können. Dazu gehören Arbeitsbedingungen mit hohen Freiheitsgraden, inspirierenden Räumlichkeiten und unbürokratischem Regelwerk. Diese Faktoren müssen gezielt bereitgestellt und gestaltet werden.

Fragestellungen des Gestaltungsbereiches sind:

- Stellen wir unser Geschäftsmodell und unsere Produkte auf den Prüfstand?
- Finden in unserer Organisation systematische Innovationsprozesse statt?
- Ermöglichen unsere Arbeitsprozesse & Arbeitsräume Innovationen?

Die Repräsentativstudie

Zur Messung von Agilität wurde ein Mitarbeiter-Fragebogen entwickelt, in dem die acht Gestaltungsfelder durch 55 positiv formulierte Aussagen operationalisiert sind. Dieser Fragebogen wurde in einem Pretest geprüft, in dem gleichermaßen Experten wie Laien im Thema Veränderungsmanagement, zu Rate gezogen wurden. Im Anschluss wurden die gefundenen Undeutlichkeiten ausgeräumt und das Befragungsinstrument zum Abschluss gebracht.

Im Herbst 2016 haben wir den neu entwickelten Fragebogen in einer repräsentativen Befragung eingesetzt. Durch diese Befragung haben wir Erkenntnisse darüber gewonnen, wie Mitarbeitende in Deutschland die Agilität ihres Unternehmens einschätzen und wie zuversichtlich sie bezüglich der Bewältigung zukünftiger Herausforderungen sind.

Studiendesign

Teilnehmer der Studie waren 1048 Mitarbeitende in Deutschland, mit einem Beschäftigungsumfang von mindestens 15 Wochenarbeitsstunden. Die Befragung wurde in einem Panel⁵ durchgeführt, bei dem die Repräsentativität nach Alter und Geschlecht für den deutschen Arbeitsmarkt⁶ gewährleistet wurde. Die Daten haben wir dazu genutzt, um die Qualität und Güte des Fragebogens zu untersuchen. Die Güte des Fragebogens entspricht unseren Erwartungen.

Der Fragebogen weist für alle acht Gestaltungsfelder für Agilität eine hohe **Reliabilität**⁷ mit Werten zwischen 0,845 und 0,930 auf.

⁵Das Panel wurde durch Lightspeed zur Verfügung gestellt

⁶ Mikrozensus 2013; <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/link/tabelleErgebnis/12211-0002;https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/TabellenArbeitskraefteerhebung/ErwerbsbeteiligungRente70.html;jsessionid=BC312375598FB-7CA0AF79D3B6574F280.cae4>

⁷ Die Reliabilität sollte einen Wert von über .8 aufweisen. Ab einem Wert von .9 aufwärts spricht man von einer hohen Reliabilität (Bortz & Döring, 2006, S. 199). Alle Reliabilitäts-Werte unterhalb .7 benötigen daher einer Überarbeitung oder zumindest eines Überdenkens der Skala.

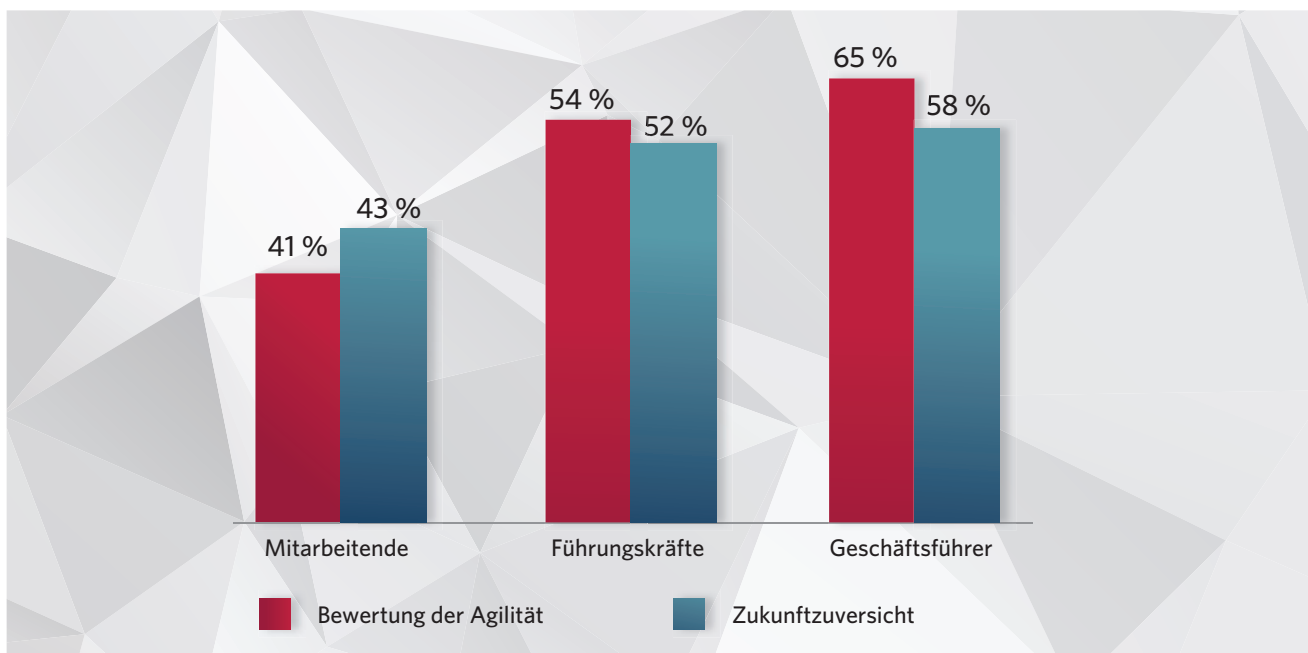
Ausgewählte Ergebnisse

Für die Auswertung der Ergebnisse haben wir die bei Great Place to Work® gängige Methode der Zustimmungquote (auch „Top Box“ Methode genannt) gewählt. Sie beschreibt den Anteil der Befragten, der bei der Bewertung der Aussagen im Fragebogen eine der beiden zustimmenden Antwortmöglichkeiten gewählt hat. Somit erhalten wir Auskunft darüber, welche der in den Aussagen beschriebenen Aspekte im Arbeitsalltag erlebt werden oder eben nicht. Da in den Aussagen ein wünschenswerter Zielzustand beschrieben ist, wird die Agilität umso höher erlebt, je höher die Zustimmungquote ist.

Die Ergebnisse unserer Repräsentativstudie zeigen also ein repräsentatives Bild über die Agilität der Unternehmen in Deutschland. Wie agil sind die Unternehmen heute schon? Welches sind die Erfolgshebel für das Bestehen in der digitalen Transformation? Welche Themen sind heute schon „normal“ und wo trennt sich „die Spreu vom Weizen“?

- Nur 43% der Mitarbeitenden sind überzeugt, dass ihr Arbeitgeber die digitale Transformation erfolgreich bewältigen wird

Die Bewertung von der Unternehmensführung über die Führungskräfte bis zu den Mitarbeitenden bezüglich der Zuversicht zur Bewältigung der digitalen Transformation, unterscheidet sich signifikant. Ein vergleichbares Bild ergibt sich auch in der Bewertung der Agilität des Unternehmens. So bewertet die Unternehmensleitung die Agilität ihres Unternehmens mit 65%, während die Mitarbeitenden hier nur zu 41% zustimmen.

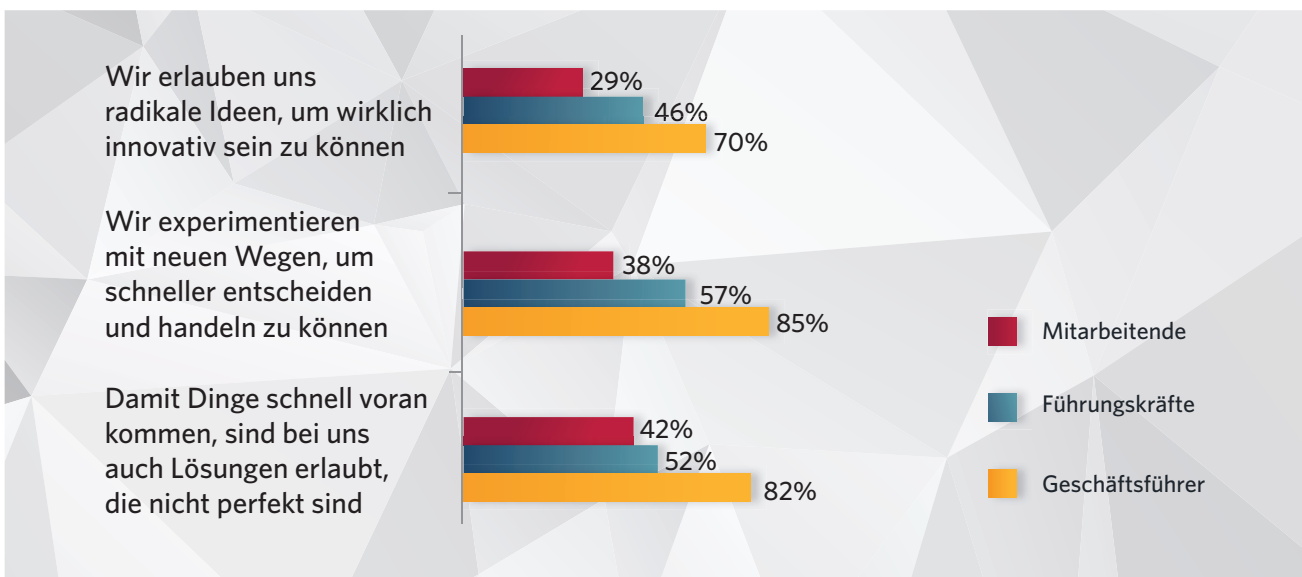


Diese Erkenntnis ist zunächst nicht überraschend. Jedoch hat sie erhebliche Implikationen für die Gestaltung der Transformation in Unternehmen: Mitarbeitende in den Prozess mitzunehmen und für die in der digitalen Transformation wichtige Agilität zu begeistern, ist offensichtlich die zentrale Herausforderung für den zukünftigen Unternehmenserfolg, vor der Unternehmen in Deutschland derzeit stehen. Ein erster Schritt ist hier, die Mitarbeitenden von der Vision des Unternehmens zu begeistern: nur 37% der Mitarbeitenden und 55% der Führungskräfte stimmen dem zu und auch die Geschäftsführer sind mit einer Zustimmung von 77% nicht ausnahmslos begeistert von der eigenen Unternehmensvision.

Ähnliches ergab sich bei der Einschätzung des Unternehmenserfolges: nicht nur die Mitarbeitenden sind skeptisch bezüglich des künftigen Erfolges des Unternehmens. Auch nur gut die Hälfte der Führungskräfte bewerten die beiden Aussagen „Ich bin überzeugt, dass sich unser Geschäft und unsere Organisation fundamental durch Innovationen verändern werden“ und „ich bin zuversichtlich, dass unser Unternehmen die digitale Herausforderung erfolgreich bewältigen wird“, zustimmend.

Die größten Unterschiede zeigen sich im Gestaltungsfeld „Neues, disruptives Denken“: 85% der Geschäftsführer stimmen der Aussage „Wir denken offen darüber nach, welche radikalen Innovationen und Neuerungen unser Geschäft der Zukunft beeinflussen können“ zu, aber nur 38% der Mitarbeitenden. Hier zeigen sich die klassischen, tradierten Organisationsstrukturen, bei der die Geschäftsführung das Unternehmen steuert und Top Down vorgibt, in welchen Bereichen Innovationen kreierte werden sollen.

Für agile Unternehmen ist es wichtig, dass diese Reflektion auf allen Hierarchieebenen erfolgt und auch Mitarbeitende so nah am Kunden bzw. am Markt sind, dass sie wissen, was das eigene Geschäft künftig beeinflussen und verändern wird. Dass Mitarbeitende derzeit noch nicht in vielen Unternehmen in Innovationsprozesse eingebunden sind, zeigt sich in weiteren Aspekten, mit denen wir disruptives und radikales Denken messen.



Agilität kann nur umfassend erreicht werden, wenn alle Gruppen und besonders auch die Mitarbeitenden, die die Experten für ihren Tätigkeitsbereich sind, die Möglichkeit haben, Dinge neu und anders zu denken, um neue Lösungen zu entwickeln. Es ist notwendig, dass Arbeitsumgebungen geschaffen werden, die kreatives Arbeiten und Denken ermöglichen und Methoden einzuführen, mit denen eingeübte Routinen überwunden werden können (z.B. Design Thinking). Wir hatten weiter oben die Beispiele aus der Softwareentwicklung und den „Teams of Teams“ unter General McChrystal erwähnt. Für den unternehmerischen Kontext bedeutet dies, dass es wichtig ist, dass sich die Mitarbeitenden im Unternehmen vernetzen können und ihr Wissen teilen. So soll es möglich werden, Entscheidungsbefugnisse an die Mitarbeitenden zu geben und Teams dazu zu befähigen, Verantwortung zu übernehmen. Hierfür ist dann entscheidend, dass Transparenz besteht und jeder Zugriff zu allen benötigten Informationen hat.

- Weniger als ein Zehntel der Befragten sind schon agil und gestalten die Veränderungen in der digitalen Transformation aktiv

Identifikation von vier Agilitätstypen

Neben der Betrachtung der Zustimmungquote, ist es bei Great Place to Work® üblich, Ergebnisse in Relation zu einer Vergleichsgruppe gegenüberzustellen. So wird ein Benchmarking ermöglicht, was Orientierung dazu gibt, welche Ergebnisse überhaupt erreichbar sind (wie schneiden „die Besten“ ab?) oder wie Unternehmen durchschnittlich abschneiden (was ist „normal“?). Um die Befragten einer solchen Klassifizierung zuordnen zu können, haben wir eine Clusteranalyse durchgeführt. Damit konnten wir vier Gruppen identifizieren, die das unterschiedliche Niveau der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen widerspiegeln. Sie lassen sich als aktive Innovatoren, Optimisten, Beständige und Pessimisten charakterisieren.

Wie unterscheidet sich die Zuversicht dieser vier Typen für eine erfolgreiche Zukunft mit veränderten Rahmenbedingungen?



Als aktive Innovatoren lassen sich 9% der Teilnehmer einstufen. Sie sind absolut davon überzeugt, dass sich ihr Geschäft radikal verändern wird und sie glauben daran, dass sie dies erfolgreich meistern werden. Davon sind nur dreiviertel der Optimisten, die 30% der Befragten ausmachen, überzeugt. Mehr als 60% der Mitarbeitenden stehen der digitalen Transformation skeptisch gegenüber und sehen teilweise weder die Notwendigkeit, noch sind Sie selber bereit, sich in diese Veränderung einzubringen: mit gut der Hälfte aller Befragten stellen die Beständigen die größte Gruppe dar, die nur zu 32% davon überzeugt sind, dass sich die Organisation verändern muss, um erfolgreich zu bleiben. Und immerhin ein Zehntel der Befragten, die wir als Pessimisten bezeichnen, glaubt überhaupt gar nicht daran, dass Veränderungen notwendig sein werden.

Insgesamt ist die Einschätzung darüber, dass die Herausforderungen der Zukunft erfolgreich bewältigt werden höher, als die Überzeugung darüber, dass sich das Geschäft radikal verändern wird.

Die Abgrenzung der unterschiedlichen Agilitätsniveaus lässt sich anhand von drei Unterscheidungsmerkmalen beschreiben: ihre Veränderungsbereitschaft, die Positionierung zu Kunden und Leistungen sowie die Art und Weise, in der sie mit Vernetzung und Wissen umgehen.



Aktive Innovatoren

Die aktiven Innovatoren begeistern sich für Veränderungen und sind überzeugt, dass ihr Unternehmen davon stark betroffen sein wird. Sie fühlen sich dafür gewappnet und freuen sich auf die Herausforderungen der Zukunft. Die aktiven Innovatoren kennen ihren eigenen, wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Sie haben starre Strukturen weitestgehend überwunden und Erfahrung mit der Arbeit in Teams, die nur auf bestimmte Zeit gesetzt sind, gesammelt.

Sie hinterfragen die aktuellen Kundenbedürfnisse, um früh Trends herauszufinden, nach denen sie sich bei der Entwicklung neuer Produkte und Leistungen orientieren. Auch das Geschäftsmodell stellen sie radikal auf den Prüfstand und unterstützen eine disruptive Neuausrichtung des Unternehmens, wenn dieses Erfolg verspricht. Innovationen werden als alltäglich erachtet und es gibt ein ständiges Bestreben, Neues zu entwickeln.

Für sie gelten die Prinzipien, Fehler als Lernchancen zu nutzen und gegenseitiges Feedback als selbstverständlich zu erachten. Herausforderungen und Probleme zu lösen, die keine eindeutigen Lösungen haben, macht den aktiven Innovatoren Spaß und sie akzeptieren vorübergehend auch Lösungen, die nicht perfekt sind, um Dinge vorantreiben zu können.

Optimisten

Diese Gruppe ist zuversichtlich, die Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen. Sie engagieren sich in Verbesserungen, sind offen für neue Aufgaben und streben danach, neue Lösungen, zu entwickeln um besser zu werden. Dazu gehört auch der Austausch mit Kunden: die Optimisten analysieren die Bedürfnisse der Kunden und entwickeln passende neue Leistungen. Sie passen das Geschäftsmodell entsprechend der veränderten Bedingungen an, wobei die Neuerungen wenig disruptiv sind.

Mitarbeitende in der Gruppe der Optimisten teilen ihr Wissen und tauschen Erfahrungen aus. Dazu sorgen sie dafür, dass Informationen transparent sind und sie geben sich gegenseitig Feedback. Auch nutzen sie Fehler, um daraus zu lernen.

Die Optimisten sind also aufgeschlossen gegenüber den Veränderungen, behalten aber noch etablierte Strukturen, wie feste Teams bei. Sie generieren Innovationen, die jedoch weniger radikal und mehr evolutionär als die der aktiven Innovatoren sind. Sie behalten genau im Auge, was sich verändert und reagieren darauf, anstatt eine Vorreiter- Position einzunehmen, aus der heraus sie die Neuerungen selbst mit gestalten oder bahnbrechende Innovationen erbringen.

Beständige

Im Vergleich zu den veränderungsbereiten aktiven Innovatoren und Optimisten sind die Beständigen skeptisch bezüglich der Bewältigung der künftigen Herausforderungen. Sie sind überzeugt von dem was sie tun und wie sie es tun und sehen wenig Grund dafür, das zu verändern. Die Beständigen sind der Überzeugung, in dem was sie tun einen Wettbewerbsvorteil zu haben. Keiner kann das, was sie tun, besser als sie und daher wird ihnen auch keiner den Rang ablaufen. Sie sehen daher nicht den Bedarf für Veränderung. Sie fühlen sich als die Experten in ihrem Gebiet und glauben nicht, dass ein Wettbewerber ihnen gefährlich werden kann oder gar Teile ihres Geschäftes übernehmen könnte.

Daher gilt als Prinzip der Beständigen „Wissen ist Macht“: Wer Wissen hat, hat die bessere Position und Wissen zu teilen kommt nicht in Frage. Sie definieren sich über das eigene Wissen und schätzen ihren Expertenstatus. Sie versuchen, das Bestehende aufrecht zu erhalten.

Veränderungen empfinden die Beständigen als Belastung, besonders unter der Annahme, dass dann auch das eigene Wissen an Wert verliert. Auch die Übernahme von Verantwortung ist ihnen zuwider.

Wenn sie davon sprechen, dass sie mit ihren Kunden vertrauensvoll zusammen arbeiten, geht es um Feedback der Kunden zu den angebotenen Produkten. Die Ausrichtung der Produktentwicklung und die Schaffung neuer Lösungen orientiert sich an den eigenen Kompetenzen, nicht an den spezifischen Bedürfnissen der Kunden.

Pessimisten

Dass es fundamentale Veränderungen des eigenen Geschäftszweiges geben wird, glauben die Pessimisten nicht und auch nicht, dass es Disruptionen geben kann, die ihr eigenes Geschäft bedrohen. Ihre Produkte und Leistungen finden sie genau richtig und sie sehen nicht die Notwendigkeit, Kundenbedürfnisse in Frage zu stellen: sie sind schließlich die Experten und nur sie können wissen, was gebraucht wird!

Da sie sehr von dem überzeugt sind was sie anbieten, brauchen sie es aus ihrer Sicht auch nicht oder nur minimal zu verändern. Innovationen sind also selten und werden auch nicht angestrebt, da die Pessimisten Veränderungen als Bedrohung für ihren Erfolg empfinden.

Auch die Pessimisten sehen Wissen als Macht und möchten es daher nicht teilen. Die Notwendigkeit, das eigene Denken zu verändern, kreativ zu sein und neue Lösungen zu entwickeln, ist für sie ebenfalls abwegig.

Disruption als erfolgskritischer Aspekt für Agilität

Um bahnbrechende Innovationen zu erzielen, ist es notwendig, alles Vorhandene in Frage zu stellen. Zusätzlich reicht es nicht, neue Ideen zu entwickeln, sondern sie müssen auch erfolgsversprechend sein.

Disruption, im Englisch „disrupt“, lässt sich mit „unterbrechen“ oder „durchbrechen“ übersetzen. Disruptives Denken ermöglicht es, Routinen zu durchbrechen und „User centric“ zu denken, um wirklich neue Lösungen zu schaffen. Nur indem Dinge aus einem anderen Blickwinkel betrachtet werden und eine neue Perspektive eingenommen wird, kann gänzlich Neues geschaffen werden.



In den Daten unserer Studie zeigt sich, dass die aktiven Innovatoren zu 90% der Aussage zustimmen, dass sie durch radikale Ideen innovativ sind. Zusammen mit den Optimisten, von denen immerhin etwas mehr als die Hälfte ebenfalls auf radikale Ideen setzt, haben nur knapp 40% der Befragten wahrhaftiges Potential dafür. Zwei-Drittel der Befragten zeigt kein Interesse an radikalen Neuerungen.

Was treibt Agilität im Unternehmen

Mithilfe der Befragungsergebnisse konnten wir schließlich ermitteln, welche Aspekte diese erfolgskritischen Themen besonders förderlich beeinflussen.

Radikale Ideen und disruptives Denken werden dort vermehrt gelebt, wo die Mitarbeitenden die Vision des Unternehmens als begeisternd empfinden sowie dort, wo es Führungskräften gelingt die Mitarbeitenden für die eigene Arbeit zu begeistern. Mitarbeitende, die sich nicht lange an Problemen aufhalten, sondern Lösungen dafür suchen und die Spaß daran haben, sich mit Problemen zu beschäftigen für die es keine eindeutigen Lösungen gibt, sind auch in der Lage disruptiv zu denken und radikale Ideen und Innovationen zu entwickeln. Unterstützt wird dies zusätzlich durch den offenen Austausch in unternehmensweiten Netzwerken. Eine Kultur, in der eine offene und konstruktive Einstellung der Mitarbeitenden vorrangig ist, wo gegenseitiges Feedback geschätzt wird und wo auch Konflikte offen ausgetragen werden können, ist ein notwendiger Rahmen für ein solches „Neues Denken“.

Die Zuversicht, dass das Unternehmen die anstehenden Veränderungen gut meistern wird, kann bei den Mitarbeitenden erhöht werden, wenn sie besser Kompetenzen und Wissen aufbauen können. Dazu müssen sie z.B. über IT-Lösungen zum Wissensaustausch verfügen, vernetzt sein, um Erfahrungen und Wissen austauschen zu können und Arbeitsräumen bzw. eine Arbeitsumgebung zur Verfügung haben, die Innovationen, Kreativität und schnellen Austausch fördert. Auch die Unterstützung im Umgang mit neuen Technologien erhöht die Zuversicht auf eine erfolgreiche Zukunft.

Wenn Mitarbeitende die spezifischen Kundenbedürfnisse analysieren und erforschen, können sie neue, bessere Lösungen finden. Zusammenfassend läßt sich ausführen:

- Was man nicht messen kann, kann man nicht steuern. Wenn Agilität der zentralere Treiber ist, um die Veränderungen von Geschäftsmodellen und Unternehmenskulturen durch Vernetzung und Digitalisierung erfolgreich zu bewältigen, dann ist es im unternehmerischen Kontext zwingend notwendig, dieses „Asset“ zu messen und zu gestalten.

„Agilität in der digitalen Transformation Messen und Entwickeln“ ermöglicht sowohl die Messung, als auch die nachhaltige Entwicklung von Agilität und dies auf der Basis und in der Erweiterung des internationalen Trust Index® von Great Place to Work®



Praxisbeiträge: Warum sollten wir uns ändern – wir sind doch erfolgreich?

Erfolgreiche, historisch gewachsene Unternehmen, Startups oder digitale Unternehmen stehen alle vor der gleichen Fragestellung: Wie sehen unsere Geschäftsmodelle in der Zukunft aus und wie schaffen wir die richtige Balance zwischen Agilität, Innovation und strukturierter Exzellenz.

Bei Facebook wird dies wie folgt beschrieben:

- „If we don't create the next thing that kills Facebook, someone else will do.“

Größe schützt hier offensichtlich nicht vor dem Scheitern, wie man am Beispiel Kodak gesehen hat: Obwohl Kodak ein Innovator in der digitalen Fotografie war, hat das Unternehmen den Sprung in die digitale Welt nicht geschafft. Es ist nicht an den technischen Fähigkeiten gescheitert, sondern vielmehr an einer Kultur, die sich diesen disruptiven Wandel nicht erlauben konnte. Das Ringen um die beste Lösung, Zulassen von absurden Ideen, Reduktion von (hierarchischen) Barrieren, vertrauensvolle Verantwortungsübertragung sind für Management, Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen eine enorme Herausforderung.

Es gehört viel Mut dazu sich neu zu erfinden. Das gelingt nur, wenn sich die Potenziale jedes Mitarbeitenden entfalten können. Die Schlüssel dazu sind Sinnhaftigkeit, Transparenz und Autonomie, basierend auf Respekt, Wertschätzung, Vertrauen und Feedback. Die Fähigkeit „Exzellenz in bestehendem Geschäftsmodellen“ und „disruptive Innovation“ in einem Unternehmen zu balancieren, wird die Zukunftsfähigkeit entscheidend prägen. Als Ergänzung des repräsentativen Benchmarks zur Messung der Agilität, die wir aus der Befragung von Beschäftigten gewonnen haben, geben Praxisbeispiele von Unternehmen in unterschiedlichen Branchen ein weiteres Bild zur aktuellen Ausprägung von Agilität in deutschen Unternehmen. Am Anfang der Interviews stand die Frage, warum sich Unternehmen überhaupt wandeln sollten, denn offensichtlich sind sie profitabel und erfolgreich. Des Weiteren stellt sich die Frage, in welchen Unternehmensgrößen, Branchen, Institutionen oder Geschäftsmodellen interessante Beispiele zu finden sein könnten:

- Wodurch entsteht die Notwendigkeit der Agilität in der digitalen Transformation?
- Sind lange Unternehmenstraditionen hinderlich oder basieren diese nicht vielmehr auf der bewiesenen Fähigkeit sich neu zu erfinden?
- Erreichen agile Unternehmen gegenüber prozessstarken, strukturierten Organisationen auch langfristig einen Wettbewerbserfolg?
- Was bedeutet das für Führungskräfte und Mitarbeitende?
- Welche Rahmenbedingungen ermöglicht Agilität in Unternehmen?

Dies sind nur einige ausgewählte Fragen, die im Laufe der Interviews im Mittelpunkt standen. Auf der Suche nach Ansprechpartnern stellte sich heraus, dass es heute noch keine etablierte Zuständigkeit zu geben scheint, die Agilität in der digitalen Transformation übergreifend verantwortet. Es lässt sich jedoch feststellen, dass in dieser Funktion Kompetenzen aus den Bereichen Strategie, HR, Kommunikation und Organisation gebündelt werden müssen. Gleichermäßen kann man übergreifend feststellen, dass die Notwendigkeit, Agilität zu entwickeln oder zu stärken, bei allen Unternehmen auf der Tagesordnung steht.

Das «Ich» kann gewinnen oder verlieren – das «Wir» gewinnt immer

Manchmal macht es Sinn, die Perspektive zu wechseln und eine vermeintlich andere Sichtweise einzunehmen. Deswegen haben wir uns mit Achim Lidsba, Generalmajor a.D., über seine Erfahrungen unterhalten, die er in seiner militärischen Karriere gesammelt hat.

In seiner letzten Verwendung als Leiter der Führungsakademie der Bundeswehr hat er gerne, wenn er als Gast Vorlesungen besucht hat, den Teilnehmern „selbstironisch“ die Frage gestellt: „Ich bekleide hier doch eine wichtige Funktion, was glauben Sie, wie viele E-Mails ich am Tage bekomme?“ Nach ersten vorsichtigen Schätzungen, pendelten sich die Annahmen meistens um 150 E-Mails pro Tag ein. In Wirklichkeit waren es, als Spiegelbild seiner Führungskultur, kaum mehr als zwei Mails pro Tag: die Morgen- und Mittagspresse.

„Auftragstaktik“ der Bundeswehr bedeutet für ihn einen klaren Auftrag mit den notwendigen Ressourcen auszustatten und dem Team die Freiheit zu überlassen, diesen Auftrag in eigener Verantwortung auszuführen. Dies gibt dem Team und dem Vorgesetzten die Möglichkeit, sich auf seine Aufgaben zu konzentrieren.

Heute werden militärische Einsätze mit Drohnenbildern direkt in Kontrollzentren übertragen. Mit der „Tasse Kaffee in der Hand“ können Vorgesetzte die Entwicklungen vor Ort live beobachten. Aber man wird nicht „ins Steuer greifen“, denn aus klimatisierten Containern oder Lagezentren einzugreifen, könnte verheerende Folgen haben.

Wir vertrauen den Soldaten, dass sie ihr Bestes geben, um den Auftrag erfolgreich zu gestalten. Wenn morgens im Einsatz in Afghanistan vor einer Autobombendrohung in einem weißen Toyota gewarnt wird, dann steht der Obergefreite anschließend in eigener Verantwortung auf seinem Posten an der Straßenkreuzung. Kommt dann tatsächlich ein weißer Toyota mit hoher Geschwindigkeit, dann muss er in Sekunden selber entscheiden, ob er schießt. Und wenn er schießt und nachher Kinder und Frauen als Opfer zu beklagen sein sollten, dann hat diese Entscheidung eine politische Bedeutung von internationaler Dimension.

Zurück zu den E-Mails. Das Wissen, dass die Teams über Fähigkeiten verfügen, über die der Vorgesetzte alleine nie verfügen kann, ist die Grundlage, um Entscheidungen dorthin zu vergeben, wo die Kompetenz liegt. Das funktioniert nur dann, wenn die „Nummer Eins“ dies vorlebt, denn der Fisch stinkt immer zuerst vom Kopf. „Führungskräfte müssen Menschen nicht nur mögen – sie müssen sie lieben mit ihren Stärken und Schwächen“. Vorgesetzte haben die Aufgabe, Defizite zu erkennen und diese zu beheben und dabei zuerst vor der eigenen Tür zu kehren.



“We need leader that are pushing the top management and not the other way around.”

Führung bedeutet Mut zum Widerspruch und damit auch Aufträge zurückzugeben, die nicht erfüllbar sind. So zitiert Generalmajor a.D. Lidsba einen Unternehmer, der sagte:



„In meinem Unternehmen muss die Quantität der qualitativen Widersprüche täglich wachsen, damit wir Weltmarktführer bleiben können.“

Zuhören, Empathie, kurz gesagt, ansprechbar für die Menschen zu sein und nicht in einer Scheinwelt zu leben ist die Aufgabe von Führungskräften. Dabei sollte man sich nicht der Illusion hingeben, man könnte Dinge unter den Teppich kehren. Heute kommt alles ans Tageslicht, und es gibt nur einen Weg damit umzugehen, und das ist Transparenz.

Auf die Frage, ob die Bundeswehr sich in einem disruptiven Umfeld befindet, antwortete Achim Lidsba:



„Für die Bundeswehr war der Fall der Mauer eine wirkliche Disruption“.

Die Bundeswehr war vollständig darauf ausgerichtet, die Bundesrepublik gegen den Ostblock zu verteidigen. Mit dem Fall der Mauer löste sich diese Bedrohung auf. Neue Aufgaben entstanden - die Freiheit wurde nun auch in Afrika oder am Hindukusch verteidigt. „Aber darüber hinaus ist alles einfach permanent im Fluss, wie es schon der griechische Philosoph Heraklit beschrieben hat.“

■ „Panta Rhei“

Stärke der Tradition

BMW und die Münchener Rückversicherung können auf eine lange Tradition mit Höhen und Tiefen zurückblicken. So hing beispielsweise 1959 das eigenständige Überleben von BMW an einem seidenen Faden. Der Verkauf an die Daimler-Benz AG war fast schon perfekt. Kleinaktionäre und Händler wehrten sich vehement gegen diese Pläne und konnten sie am Ende verhindern. Der neue Großaktionär Herbert Quandt und der Betriebsratsvorsitzende Kurt Golda arbeiteten in den Jahren danach eng zusammen, um das Unternehmen aus der Krise zu führen. Mit der Wiederentdeckung der sportlichen Mittelklasse kam BMW in den 60er Jahren wieder auf die Erfolgsspur.

Die Münchener Rückversicherung hat in ihrer 136-jährigen Geschichte zwei Weltkriege mit anschließenden Enteignungen, zwei Währungsreformen und zahllose Groß- und Größtkatastrophen bewältigt und fortlaufend ihre führende Marktposition in der Rückversicherung verteidigt.

Ein Versprechen für die Zukunft (Munich Re)

Vorausschauendes, vorsorgendes und verantwortungsbewusstes Handeln prägen bei der Munich Re seit 136 Jahren den Umgang mit dem Risiko. Munich Re übernimmt weltweit höchst unterschiedliche Risiken und hat mit Versicherungsprodukten langfristig Werte geschaffen. Aber auch hier ist die Welt im Umbruch.

Erstversicherer müssen weltweit Versicherungsprodukte für unterschiedliche Wirtschafts- und Kulturkreise entwickeln und vertreiben. Gleichzeitig müssen, um dem technischen und gesellschaftlichen Fortschritt zu entsprechen, ständig die Grenzen der Versicherbarkeit nach vorne verschoben werden. Es gilt, neue Risiken zu analysieren und entsprechende Produkte anzubieten. Verlässlichkeit, Sicherheit und Lösungsorientierung sind dazu die Bausteine.

„Wir sind überzeugt, dass wir dieses Geschäftskonzept auch in Zukunft nur durch nachhaltiges Handeln erfolgreich umsetzen können. Darunter verstehen wir, ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Anforderungen in Einklang zu bringen⁹. Wie sich das äußert? In einer Unternehmenskultur, die von Leistung, gegenseitiger Wertschätzung und Vertrauen geprägt ist. Dadurch wird die Bereitschaft der Mitarbeitenden zur Veränderung, Leistung und Weiterbildung konsequent gefördert.“

Herr Dr. Christian Lawrence, Leiter Group Communication, unterstreicht, dass das ca. 30 Mrd. Euro große Rückversicherungsportfolio von ca. 10.000 Mitarbeitenden nicht erfolgreich gemanaged werden könnte, wenn die Mitarbeitenden nicht eigenständig Entscheidungen treffen würden. Die Verantwortungen für zweistellige Millionenbeträge werden von Sachbearbeitern auf Grundlage eines Rahmenwerkes im gegenseitigen Vertrauen übernommen.



„Unsere Führungskräfte wären längst gescheitert, wenn sie alleine durch Anweisungen und Kontrolle führen würden“.

Unser Risikomanagement lebt von klaren Prozessen, für alles was aber mit Produktentwicklung und Innovation zu tun hat, brauchen wir Raum für kreative Ideen. Gerade bei der Digitalisierung, die das Unternehmen seit ca. drei Jahren ernsthaft verfolgt, sind mehrere hundert Mitarbeitende direkt involviert. In fünf Innovation Labs weltweit findet ein ständiger Produktentwicklungsprozess mit Kundenmitarbeitern statt. In den Labs werden beispielsweise „Co-Creation-Projects“ durchgeführt, in denen Mitarbeitende der Munich Re, Berater, IT-Fachleute, Web Designer und Kunden gemeinsam an neuen Produkten und Geschäftsmodellen arbeiten. Genau so gibt es „Pitch Sessions“, in denen Projekte auf den Prüfstand gestellt werden.

⁹Internetseite Munich Re: Versicherung ist ein versprechen in die Zukunft

„Innovation“ steht selbstverständlich auch stark im Fokus der Kommunikation, um das Bewusstsein der Mitarbeitenden zu schärfen und externen Stakeholdern zu vermitteln, dass Munich Re ein Unternehmen mitten im thematischen Wandel ist. Mit neuen Formaten, wie Learning Nights, die alle Mitarbeitende besuchen können, wird intern auch die „Lernende Fehlerkultur“ aktiv in den Mittelpunkt gestellt. So hat sich der Vorstandschef der Munich RE, Nikolaus von Bomhard, in einer „Learning Night“ mit dem Thema beschäftigt, wie man als Führungskraft und als Mitarbeitender aus Fehlern lernen kann. Ähnliches sagt er in einem Interview mit der Süddeutschen Zeitung vom 27.1.2017: „Man muss es auch aushalten können, wenn erst einmal nichts Großes herauskommt“, warnte er. „Da müssen wir auch gerade durch, und das ist mitunter auch frustrierend.“

Anpassungsfähigkeit bedeutet auch, Arbeitsräume zu schaffen, die schnelleren Informationsfluss und Transparenz befördern. Dies erfolgt heute, in vielen Unternehmen, mit Open Space Konzepten. Dazu gehört auch die „Digitale Kompetenz“ gezielt zu fördern und zu entwickeln, beispielsweise durch Trainingsangebote oder dem Digitalisierungstag.

Ähnliches lässt sich auch an dem Beispiel eines veränderten Berufsbildes beschreiben. Bei Munich Re teilt sich das Aufgabenfeld des bisherigen Pressesprechers zukünftig in den „Influencer Consultant“ und „Operation“ auf. Der Influencer Consultants, der Themenfelder identifiziert, muss über digitale Kompetenzen verfügen, für thematische Inhalte brennen und sich in sozialen Netzwerken stark vernetzt bewegen. Wenn er etwas von Algorithmen versteht, umso besser. Die „Operation“ schreibt Texte, organisiert Events und entwickelt digitale Kanäle in den verschiedenen Kompetenzbereichen.

Digitalisierung und Innovation werden auch die Unternehmenskultur von Munich Re verändern, einschließlich der in der Assekuranz oft anzutreffenden Vorstellung einer lebenslangen Karriere in nur einem Unternehmen.

Zwischen Evolution und Revolution (BMW)

„Die BMW Group hat sich in ihrer 100-jährigen Geschichte immer wieder neu erfunden und als technologischer Vorreiter die Entwicklung unserer Industrie und der Mobilitätswelt vorangetrieben“, sagte der Vorsitzende des Vorstands der BMW AG, Harald Krüger, auf der Bilanzpressekonferenz im März 2016.

Neue Antriebskonzepte, automatisiertes Fahren, Vernetzung als Voraussetzung für Mobilität oder Carsharing scheinen die gesamte Automobilindustrie und nicht nur BMW vor große Veränderungen zu stellen. Evolution statt Revolution ist das Motto, das von Sebastian Schwiening, Konzernplanung und Produktstrategie - Strategie Digitalisierung und Sylvia Heydt, Wirtschafts- und Finanzkommunikation - Pressesprecherin Digitalisierung in den Mittelpunkt gestellt wurde.

Die Herausforderung ist, im Sinne einer „Null-Fehler-Toleranz“ Stabilität im bestehenden Geschäft zu sichern und andererseits Freiraum für „Neues Denken“ zu schaffen. Die „Strategy NUMBER ONE > NEXT“ soll dies möglich machen und die „BMW Group in eine neue Ära führen, in der BMW die Transformation der individuellen Mobilität aktiv gestaltet und nachhaltig prägt.“¹⁰

Die Ausrichtung an den Werten der „Strategy NUMBER ONE > NEXT“ sollen diesen Spagat möglich machen.

- **Verantwortung**
Wir treffen konsequente Entscheidungen und stehen persönlich dafür ein.
Dies eröffnet Freiräume für unternehmerisches Handeln.
- **Wertschätzung**
Wir hinterfragen uns selbst und zeigen gegenseitigen Respekt, Klarheit im Feedback und die Anerkennung von Leistung.
- **Transparenz**
Wir beschönigen nicht und zeigen Widersprüche konstruktiv auf.
Wir handeln integer.
- **Vertrauen**
Wir verlassen uns aufeinander. Nur so sind wir schnell und erreichen unsere Ziele.
- **Offenheit**
Wir denken in Chancen und sind offen für Veränderungen.
Wir wachsen mit unseren Fehlern.

¹⁰ Presse Mitteilung 16.3.2016

Die Auswirkungen der Digitalisierung führen schon heute zu starken Veränderungen vor allem im direkten Bereich, also in der Produktion. Neue Technologien und Antriebskonzepte verändern die Tätigkeiten. Schwere körperliche Arbeit nimmt ab, automatisierte Prozesse und datenbasierte Entscheidungen nehmen zu. Lebenslanges Lernen und ein verändertes Führungsverständnis ist für Mitarbeitende und Unternehmen gleichermaßen eine große Herausforderung. Nicht die „schnellen Beiboote“ sondern der große „Tanker“ ist neu auszurichten. Dies in einem Marktumfeld, in dem die Auswertung von Fahrzeug- und Mobilitätsdaten neue Geschäftsmodelle in der privaten Mobilität entscheidend prägt.

Im Wettbewerb mit Apple, Google oder Tesla wird die Attraktivität der BMW Group in der Rekrutierung von High Potentials eine wichtige Rolle spielen. Hier setzen die Gesprächspartner auf die Stärke, die sie mit den Worten des Entwicklungsvorstands Klaus Fröhlich beschreiben als



„Act like a start-up – deliver like a grown-up“.

Sie gehen davon aus, dass der zentrale Wettbewerbsvorteil in der Symbiose aus einem starken Markenportfolio mit faszinierenden emotionalen Produkten, einer sich entwickelnden Startup ähnlichen Unternehmenskultur und nachhaltigen Leistungen für Mitarbeitende begründet sein wird. Die umfangreichen Leistungen der BMW Group für unterschiedlichste Lebensphasen und Altersstufen, wie Betriebsrente, Unterstützungen in der privaten Altersvorsorge, Sabbaticals, Sportangebote oder attraktive Kommunikationskanäle, wie das Interne Social Network BMW Group PLAZA sind hierzu einige Beispiele.

Die BMW Group ist sehr zuversichtlich, als attraktive Marke im Wettbewerb mit agilen Unternehmen gut zu bestehen. Um dieses Ziel zu erreichen, werden die Werte im Arbeitsalltag dazu beitragen eine Unternehmenskultur zu formen, die in der Lage ist, die individuelle Mobilität der Automobilbranche aktiv zu gestalten und nachhaltig zu prägen.

Das Unternehmen beteiligt sich mit BMW i Ventures aus dem Silicon Valley heraus an Startups und wird in einem Zeitraum von 10 Jahren bis zu 500 Mio. Euro investieren. Darüber hinaus gibt es weitere Aktivitäten in Asien und natürlich in Europa. So ist die BMW Group im Rahmen der Digital Hub Initiative des Bundesministeriums Wirtschaft und Energie Gründungspartner des „Digital Hub Mobility“ (UnternehmerTUM).

Die BMW Group ist sich sicher, die Herausforderung der digitalen Transformation mit einem starken, attraktiven Markenportfolio und neuen Geschäftsmodellen erfolgreich zu meistern.

Die EnBW zwischen absoluter Prozesssicherheit und Ausprobieren

Wenn man einen Gegenpol zu Agilität und Anpassungsfähigkeit sucht, dann scheint man diesen in den Atomkraftwerken gefunden zu haben. Es wird einfach alles Erdenkliche vorausgedacht, geplant und in Prozesse gegossen, um Sicherheit auf aller höchstem Niveau zu gewährleisten und so Risiken oder Gefährdungen zu vermeiden. Hier sind starke Kontrollmechanismen in Kombination mit ausgeprägten Hierarchien Garant des störungsfreien Betriebes. Es liegt auf der Hand, dass alle Beteiligten in diesen Aufgabenfeldern Stabilität und Prozesssicherheit als nicht verhandelbare Eckwerte verinnerlicht haben.

Nun hat sich das Geschäftsmodell mit der Energiewende, dem Ausstieg aus der Kernkraft und der wachsenden Bedeutung von alternativen Energien, grundlegend für die EnBW als zweitgrößtem Energieunternehmen mit einem regional geprägten und stark regulierten Versorgungsauftrag, stark gewandelt.

Ingenieure, die Großprojekte langfristig mit höchster Prozessqualität betreiben, befinden sich nun in einem dynamischen Marktumfeld mit schnellen, iterativen Entwicklungen und der zwingenden Notwendigkeit durch Ausprobieren oder durch „Fehler“ zu lernen. Auf einmal rücken Aspekte wie Transparenz, Abbau von Hierarchien und Stärkung von Autonomie der Mitarbeitenden in den Vordergrund.



2013 wurde das Unternehmen unter dem Motto: „Energiewende.Sicher.Machen“ neu ausgerichtet und hat sich in den Bereichen erneuerbare Energien in Kombination mit modernen, konventionellen Kraftwerken ehrgeizige Ziel gesetzt. Dazu sollen aus Ideen möglichst schnell marktfähige Geschäftsmodelle entstehen, so Raphael Dölker, Leiter Digital Transformation.

EnBW hat dazu ein Innovationsmanagement etabliert, um aus Ideen möglichst schnell marktfähige Geschäftsmodelle zu entwickeln. Der Innovationscampus bietet abseits vom Konzernbetrieb den Raum, um Ideen und Produkte zu entwickeln. Einerseits beteiligt sich die EnBW an Start-ups und jungen Firmen. Andererseits gibt es einen Innovationscampus, der den Freiraum für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Themenfelder ermöglicht. In diesem Campus werden in der Regel mehr als 10 Projekte parallel von mehr als 50 Mitarbeitenden entwickelt.

„SM!GHT - smart.city.light“ wurde in diesem Campus entwickelt und ist eine multifunktionale Strassenleuchte mit eingebauter Messsensorik, einem kostenlosen, öffentlichem WLAN und einer Ladeinfrastruktur für Elektrofahrzeuge. Ein Produkt, um das Leben in Städten und Gemeinden komfortabler, sicherer und nachhaltiger zu machen.

Aber auch im Konzern werden neue Wege beschritten. Der Kunde wird immer stärker in den Mittelpunkt gestellt und „End to End Lösungen“ für diesen Kunden organisatorisch abgebildet. Project Owner oder Epic Owner lösen die Aufgaben Abteilungs- oder Geschäftsbereichsbereich übergreifend in „Mission Teams“. Dies hat massive Auswirkungen auf die Rolle und das Selbstverständnis der Führungskräfte, die sich in diesen flexiblen Prozessen „Lost“ fühlen können.

Die Projekte können drei wesentliche Zielrichtungen verfolgen.

- 1. Entwicklung neuer, teilweise disruptiver Geschäftsmodelle
- 2. Modernisierung der Kundenschnittstelle
- 3. Digitale Optimierung von Arbeitsprozessen (besser, schneller, preisgünstiger, etc.)

Das Digital Office mit mehr als 10 Mitarbeitenden hat sich zum Ziel gesetzt, die EnBW „Fit für die digitale Zeit“ zu machen. Wie stark die Auswirkungen dieser Denkweisen auf die Unternehmenskultur und die Prozesse sind, erkennt man in den sechs Prinzipien, der Ways of Work@EnBW und 12 Erfolgskriterien der Ways of Work@EnBW:

1. Es wird an einer transparenten Kundenmission gearbeitet
2. Alle Kompetenzen zur Erfüllung der Mission sind im Team
3. Das Team besitzt einen Product Owner und einen Coach
4. Der Product Owner priorisiert den Arbeitsvorrat
5. Das Team arbeitet in einem Takt
6. Das Team misst kontinuierlich die Performance und Geschwindigkeit
7. Das Team setzt Retrospektiven zur kontinuierlichen Verbesserung ein
8. Die Teamgröße liegt zwischen 7 +/- 2 Personen
9. Die Teams sind 100% dediziert
10. Das Team sitzt an einem Ort (Co-Location)
11. Das Team setzt Visual Management ein
12. Nach Erfüllung einer Kundenmission werden daran arbeitende Teams aufgelöst

Ways of Work@EnBW verändert nicht nur Arbeitsweisen, sondern auch Rollen, Aufgaben und Organisationstrukturen.



Mit dem Kunden Aug in Aug

Im Spannungsfeld zwischen stationärem Handel und E-Commerce haben wir mit REWE West, ZALANDO, Ströer und itdesign gesprochen. Zalando wurde 2008 als Online Versandhändler für Schuhe und Mode gegründet. 2015 beschäftigte ZALANDO ca. 10.000 Mitarbeitende (HV 2016) und erwirtschaftete einen Umsatz von ca. 3 Mrd. Euro. REWE West ist mit ca. 20.000 Mitarbeitenden und einem Umsatz von 3 Mrd. Euro in einer vergleichbaren „Gewichtsklasse“. Zwei sehr unterschiedliche Ausprägungen im Handel.

Die Ströer Gruppe, als führendes digitales Multi-Channel-Medienhaus besteht heute durch eine konsequente Akquisitionsstrategie aus ca. 120 Firmen mit über 4.000 Mitarbeitenden.

itdesign berät Mittelstand und Konzerne in strukturierten Prozessen und implementiert Softwarelösungen mit 120 Mitarbeitenden, „Customer Relationship Management“ (CRM), „Projekt Portfolio Management“ (PPM) und vermarktet die eigenentwickelte, cloudbasierte PPM-Lösung „Meisterplan“.

Wir sind so multikulti, wie unsere Kunden, die bei uns einkaufen (REWE West)

„An Beispielen, wie NOKIA, haben wir gesehen, dass Größe überhaupt nicht schützt. Es ist vielmehr die Anpassungsfähigkeit der Organisation, die die Wettbewerbsfähigkeit und die Zukunftsfähigkeit schützt.“ REWE West befindet sich wie die „große REWE“ in einem Markt, in dem die Produkte heute austauschbar und kopierbar sind. Kunden aus unterschiedlichen Kulturen, Religionen oder Regionen haben jeden Tag die Entscheidungsmöglichkeit dort einzukaufen, wo sie ihre individuellen Lebensmittel am besten bekommen. Neue Trends, wie vegetarische oder vegane Ernährung, gewinnen an Bedeutung.

Die Kunden verstehen, dass es den Unterschied macht, ihnen die gewünschten Produkte sowie einen freundlichen und wertschätzenden Service zu bieten. „Dieses entscheidet somit auch über den unternehmerischen Erfolg“, so Georg Kehrbaum, Personalleiter Region West. Dem zufolge sind „Mitarbeitende“ für die REWE Markt GmbH (West) der zentrale Erfolgsfaktor – und das nicht nur in feierlichen Reden, sondern in aller Konsequenz“, was sicher eine große Herausforderung in einer Niedriglohnbranche mit vielen Teilzeitkräften ist.

Die Potenziale der Mitarbeitenden erschließt die REWE GmbH durch viele Maßnahmen: 360 Grad Feedback, Mitarbeitergespräche, eine Vielzahl von Veranstaltungen für Azubis, bis zu Jubilaren, sowie Weiterbildungsangeboten. Mit einem speziellen Führungsprogramm entwickelt REWE die Führungskräfte. Das Arbeitsumfeld der Führungskräfte ist heute so komplex, dass sie nicht alles beherrschen können. „Wenn die Führungskraft in diesem Umfeld nicht vertraut, arbeitet sie 24 Stunden am Tag und bekommt ein Magengeschwür.“ Ist aber das Team erfolgreich, dann ist auch die Führungskraft erfolgreich.

In unserer Organisation sind wir im Tagesgeschäft immer wieder mit Fehlern konfrontiert. Wir sind alle Menschen und machen Fehler.

„Nicht der Fehler ist das Problem, sondern wie mit dem Fehler umgegangen wird: „Ware wurde bestellt, aber nicht geliefert und irgendeiner hat es verbockt“. Wir sind „Krawall“ im Alltag gewohnt.“

Unternehmerisches Denken und Verantwortung delegieren sind unsere Kernbausteine, um Fehler zu beseitigen. Die Mitarbeitenden sollten nicht in Duldung erstarren, wenn sie Tag für Tag wissen, dass diese Form der Verräumung von Ware einfach zu aufwendig oder unsinnig ist. „Ändert es so, dass es besser ist“, ist das Verhalten, das überall gefördert werden soll. Verantwortungsübertragung zeigt sich auch in flexibleren Regelungen der Schlüsselgewalt oder der Kassenprüfung.

Wie eingangs bereits gesagt, der Kunde muss Tag für Tag wieder neu überzeugt werden. Dies gelingt nur, wenn wir ständig lernen, ausprobieren und keine Scheu haben Dinge zu verwerfen, wenn sie nicht so funktionieren wie gedacht. Ausprobieren, ergebnisoffen denken und handeln ist das Fundament unserer Zukunftsfähigkeit.

In der Digitalisierung haben wir im Markt noch vieles vor uns, wie beispielsweise automatisierte Kassensysteme, Informationsangebote zur Herkunft der Ware oder die flächendeckende Einführung von Handhelds für Verkäufer. Dies wird REWE dann realisieren, wenn die Kunden es wünschen und nachfragen.

Für die REWE Group werden die strategischen Online-Aktivitäten heute in der Rewe digital mit dem Ziel gebündelt: „Wir wollen der führende Anbieter von Online-Lösungen in allen für uns relevanten Märkten werden.“¹¹

¹¹ <https://rewe-digital.com/ueber-uns.html>

Auf den Zehenspitzen stehen – immer wach sein – immer vorne dabei sein (Zalando)

2008 war Zalando nur die Idee, Schuhe bequem und einfach im Internet anzubieten. Die Gründer David und Robert schauten sich lange um, sprachen mit Käufern in Schuhgeschäften und stellten fest: für die Kunden sind vor allem ein aktuelles Sortiment mit relevanten Marken und eine große Auswahl in allen Größen, Farben und Variationen entscheidend – eine Kombination, die stationäre Händler kaum realisieren konnten. Ein Online-Shop hingegen bot Menschen an jedem Ort die Möglichkeit, aus demselben Sortiment und einer bis dahin nicht möglichen Auswahl zu wählen. Heute hat sich Zalando von einer „One Shop Company“ zu einer „Multi Product Company“ mit eigener Logistik, eigenen Marken und zusätzlichen Geschäftsmodellen entwickelt.

„Mitarbeiter die aus Start Ups kommen, empfinden die Arbeitsbelastung bei Zalando oft als geringer als vorher. Mitarbeiter, die aus einem Konzernumfeld kommen, empfinden die Arbeitsbelastungen dagegen oft als direkter und auch höher“, führt Boris Radke Head of Corporate Communications, aus. Es scheint sich eine eigene Prägung von Kultur und Prozessen entwickelt zu haben, die nach wie vor Schnelligkeit und Dynamik an erste Stelle stellt. Mit der Unternehmenskultur „Radical Agility“ ist es Zalando gelungen die Bewerberzahlen im Bereich Technology (Entwickler, Product Manager) um 400% zu steigern, Fluktuation zu reduzieren und für Mitarbeitende wieder attraktiv zu werden, die das Unternehmen schon einmal verlassen haben. Dies ist in diesem hart umkämpften Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter eine herausragende Leistung.

Radical Agility basiert auf gegenseitigem Vertrauen und besteht aus drei prägenden Aspekten:

- **Purpose**
Jedes Team hat ein klares Ziel
- **Autonomy**
Entscheidungsfreiheit auf dem Weg der Zielverfolgung
- **Mastery**
persönliche, individuelle Entwicklung von Fertigkeiten

Das Zalando Technologie-Team besteht heute aus mehr als 1.300 Tech-Experten. Mitarbeitende aus mehr als 100 Nationen arbeiten an der zentralen Zalando Plattform und stellen deren Funktionen sicher, sei es in sichtbaren Shops oder bei den Prozessen im Hintergrund. Die gesamte Plattform ist komplett selbst entwickelt und in den Kernfunktionen unabhängig von Dienstleistern.

„We re-imagine fashion for the good of all“ lautet der Purpose von Zalando. Bei der Feststellung „Wir haben das Kundenverhalten im Online Handel entscheidend verändert“, klingt der Stolz der Mitarbeitenden durch. Dinge in Frage zu stellen, Lösungen suchen, sich selbst zu verändern sind Kernbausteine der Kultur. Dabei wird die Komfortzone bewusst immer wieder zur Disposition gestellt oder verlassen. „We want to be as uncomfortable transparent as possible“ ist beispielsweise der Slogan der internen Kommunikation. So gibt es auch keine Einzelbüros, der Vorstand sitzt gemeinsam an einem Tisch und mit allen Assistenten auf einer Fläche. Die Werte von Zalando drücken dies wie folgt aus:

■ **Always put yourself in our customers' shoes.**

Alles was wir tun, tun wir für unsere Kunden. Wir wollen Erwartungen übertreffen und überraschen – jede Zalando Erfahrung soll einen „Schrei vor Glück“ erzeugen. Jede Unzufriedenheit eines Kunden nehmen wir ernst. Wieso? Weil für uns jeder einzelne Kunde zählt.

■ **Think big and act fast.**

Wir scheuen uns nicht, in großen Lösungen zu denken – Clever entscheiden, schnell handeln – das sind unsere Stärken...

■ **Find a solution.**

Wir halten uns nicht mit der Diskussion von Problemen auf, sondern wir finden Lösungen...

■ **Play for the team.**

Als Team erreichen wir mehr als jeder Einzelne. Wir unterstützen uns gegenseitig, behandeln uns respektvoll und übernehmen gemeinsam Verantwortung – für unsere Erfolge und unsere Fehler...

■ **Treat every day as your first day.**

Ob man erfolgreich bleibt, hängt von der Fähigkeit und Bereitschaft sich zu verändern ab. Jeder, unabhängig von Position und Titel, hat das Recht und die Pflicht das Bestehende zu hinterfragen...

■ **Fly high and dive deep.**

Unser Geschäftserfolg basiert auf vielen Details.... Wir verlieren uns aber nicht im Detail, sondern haben unsere langfristigen Ziele immer klar im Blick.

■ **What you cannot measure does not exist.**

Wir messen und bewerten unsere Fortschritte anhand von verschiedenen Kennzahlen. Auch wenn es komplex ist, alles in Zahlen auszudrücken, ist es für uns wichtig...

■ **Be creative – it's the key to our success.**

Erfolg entsteht nicht nur durch harte Arbeit, genauso wichtig sind neue und kreative Ansätze. Wir müssen nicht alles neu erfinden, aber ohne Kreativität würden wir heute nicht existieren...

■ **Put purpose first, ego second.**

Unser wichtigstes Ziel ist es, unsere Kunden glücklich zu machen und Zalando vorwärts zu bringen – nicht uns selbst zu beweihräuchern....

■ **Wear sneakers, not ties.**

Wir treten locker auf und kommunizieren transparent. Unsere Ergebnisse zeigen, dass wir ein hochprofessionelles Unternehmen sind – auch ohne Anzug und Krawatte...

“Prozesse und Organisationsstrukturen sind zwar in der Unternehmensgröße unverzichtbar, aber sie werden nach wie vor als notwendiges Übel angesehen, denn wir sind eigentlich mehr wie Ameisenhaufen – also bloß keine zu starren Strukturen schaffen“. Die Einstellung muss stimmen und dann müssen wir den Mitarbeitenden vertrauen, für die Zalando oft der erste Arbeitgeber ist.

Transparenz und Autonomie prägen Zalando. So spricht der Vorstand per Live Stream (zTalk) direkt mit allen Mitarbeitenden und überspringt damit alle Hierarchiestufen. Das Leistungs- und Potenzialgespräch wurde abgeschafft und durch ein permanentes Feedback ersetzt. In einem umfassenden Ansatz kann auf einer Online Plattform jeder Zalando-Mitarbeitende andere Zalando-Mitarbeitende bewerten. Diese Datenpunkte sind dann Basis für Potenzialentwicklungsmaßnahmen. Es liegt also nicht nur in der Hand des direkten Vorgesetzten, sondern die Community prägt diese Entwicklung. Darüber hinaus bewerben sich Führungskräfte und Mitarbeitende auf Projekte und Positionen genauso wie externe Bewerber. Somit haben wir im Jahr mehr als 800 Stellen in Berlin, die von internen Kandidaten besetzt werden, um ständig Weiterentwicklungen zu ermöglichen.

Weitere ausgewählte Maßnahmen sind:

- Einführung von „Objectives and Key Results - OKR“ (Google)
- Seamless Work Experience, mit Kitas, Sabbatical, Altersvorsorge, etc.
- Ownershipkultur mit Verantwortungsübertragung bis hin zu Junior- oder Assistent-Level
- Noch keine Home-Office Kultur in den meisten Bereichen, da Zalando der festen Überzeugung ist, dass Teams effizienter sind, wenn sie an einem Ort zusammen arbeiten und sich viele Prozesse und Strukturen ständig weiterentwickeln
- Teams können selbstständig über eingesetzte Technologien oder Software entscheiden

Obwohl Zalando agile Methoden im Arbeitsalltag umfassend einsetzt, werden darüber hinaus mit „Hack Weeks“ Innovationen gezielt gefördert. In einer Woche werden hier mehr als 100 Projektideen von mehr als 1.000 Teilnehmern entwickelt.

Wir sind ein Heringsschwarm, der sich aufstellt, wie ein großer Fisch (Ströer)

Wenn man sich die Struktur von Ströer anschauen möchte, dann muss man im Internet ordentlich scrollen. Ströer ist heute kein klassischer Außenwerber mehr, sondern ein digitales Multi-Channel-Medienhaus, das Kunden mit Out of Home Medien und mehreren tausend Webseiten individuell im Alltagsleben begleitet. Und dies in der gesamten Wertschöpfungskette, von der Werbevermarktung über Digital-Content bis hin zu eCommerce.

Location Based Advertising, digitale Roadside Screens oder programmatisch buchbare öffentliche Bewegtbildnetze sind ausgewählte Leistungs- und Innovationsfelder, die Ströer mit seinem Portfolio abdeckt. Ströer hat damit ein eigenes digitales Ökosystem aufgebaut.

„ Wir sind ein Heringsschwarm, der sich aufstellt, wie ein großer Fisch.

Die Zielsetzung des „großen Fisches“ ist es, auf Grundlage der Summe der Fähigkeiten einen umfassenden, personalisierten Service für die unterschiedlichsten Kundenbedürfnisse anzubieten und damit die Reichweite und den Kampagnenerfolg durch vernetzte Vermarktungsexpertise zu steigern.

„Wem gehört denn die Firma?“ wurde da auch schon mal gefragt und upps, - die gehört ja zu uns. Die Vielfalt von ehemals Inhaber geführten Unternehmen, die durch Zukauf in den Konzern gekommen sind, ist groß. In der Kaufphase sind die Beziehungen zum Vorstand sehr nah und rücken nach dem Kauf im Rahmen ihrer Bedeutung und ihres Beitrags zum Konzern in eine „sehr flache und hemdsärmelige Arbeitshierarchie“. „Es liegt auf der Hand, dass es nicht EINE Unternehmens- oder Führungskultur oder sofort eine IT-Infrastruktur gibt“, sagte Birgit Oßendorf-Will, Personalleiterin bei Ströer. Das verbindende Element ist der Spirit, unternehmerisch etwas erreichen zu wollen.

Da klingt es anfangs schon mal so: „Udo (Müller) und ich“ oder „Die da und wir“. Zwischen dem klassischen Geschäft und den „Digitalen“, die heute rund 50% des Umsatzes erwirtschaften, mussten Gräben überwunden werden, um gemeinsam besseres Geschäft zu machen. „Desto besser es uns gelingt, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen und all unsere Touchpoints und Angebote auf seine Bedürfnisse auszurichten, desto erfolgreicher wird Ströer.“

Bei all der Vielfalt des „Heringsschwarms“ wird in einer ergebnisorientierten Kultur konsequenter Freiraum für neue Ideen geschaffen. Hier kann jeder etwas ausprobieren und man kann schnell eine Freigabe erhalten, wenn es eine gute Idee ist. „Dann machen wir es auch richtig.“ Dennoch stellen sich Mitarbeiter auch die Frage, wie weit der persönliche Handlungsspielraum denn geht. Ob der Vorstand sich mit dem Thema auseinandersetzen sollte oder möchte.

Diese Neugier nach neuen Lösungen geht Hand in Hand mit konsequenten Regeln im Vertrieb. Wenn die Leistung in der verabredeten Zeit nicht eintrifft, sucht die Organisation konsequent nach gemeinsamen Lösungsansätzen. Das heißt, falls eine Produkt- oder Vertriebsidee nicht wie erhofft zündet, dann ist dies auch ok, solange man nicht versucht den Gaul zu reiten bis er tot ist. Rechtzeitig umsatteln ist dann die Devise.

Wir sind neugierig, strukturiert und keine Evangelisten (itdesign)

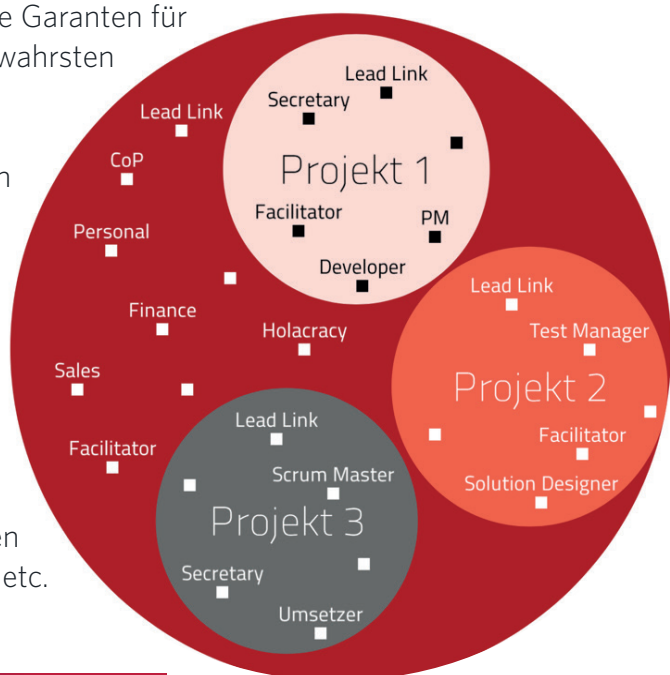
itdesign ist seit 1999 kontinuierlich mit einem organisierten, strukturierten und IT gestützten Prozessportfolio gewachsen. „Bei uns gibt es kein Meeting ohne Agenda und Protokoll“. Diese DNA spürt man direkt, wenn man mit itdesign Kontakt hat. Gantpläne, strukturierte Datenpflege und transparente Ressourcenverwaltung sind einfach in Fleisch und Blut übergegangen.

Als das Unternehmen ca. 80 Mitarbeitende erreicht hatte, stieß die bisherige Organisation an die Grenzen. Es stellte sich die Frage: „Wie müssen wir uns weiterentwickeln, denn die Organisation war für diese Entwicklungsstufe nicht mehr leistungsfähig genug“, so Christoph Adamczyk, Bereichsleiter CRM, Prokurist. In der Recherche sind wir auf Holocracy gestoßen und haben angefangen, uns damit zu beschäftigen. Obwohl wir skeptisch waren, haben wir uns entschlossen diesen Weg intensiver zu prüfen. In einem zweitägigen Seminar bearbeiteten wir unsere aktuellen Herausforderungen in einem Holocracy® Workshop mit externer Unterstützung.

„Ergebnisoffen und mehrheitlich skeptisch gingen ein Unternehmensgründer, Führungskräfte und Mitarbeitende in den Workshop – überzeugt kamen wir aus dem Workshop heraus. Am Ende lautete die Entscheidung der Gruppe 8:0 – wir führen Holocracy ein.“

Wenn man die Holocracy® Verfassung, bestehend aus 45 Seiten, in die Hand nimmt, dann fühlt man sich erst einmal, wie im Jura Studium. Holocracy® basiert auf der Grundidee, Störungen als zentrale Triebfeder der Organisation nutzbar zu machen. Um dies zu erreichen, wird Macht von Personen auf Rollen übertragen, sowie Governance und operatives Geschäft getrennt. All dies wird mit verbindlichen, hochgradig strukturierten Prozessen, wie beispielsweise dem „integrativen Entscheidungsprozess“ umgesetzt. Die jeweiligen Rollen werden in Kreisen organisiert, die untereinander in geregelten, vernetzten Beziehungen stehen. Das Zusammenspiel von gewählten und eingesetzten Rollen und Funktionen, wie Moderatoren (Facilitators), sind die Garanten für einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess, der im wahrsten Sinne Agilität in der Organisation verankert.¹²

Itdesign besteht aus den drei Geschäftsfeldern Projekt- und Portfoliomanagement (PPM, Kundenbeziehungsmanagement (CRM). In diesen Geschäftsbereichen setzt itdesign leistungsstarke Softwareprodukte von Partnern ein. Darüber hinaus wird in dem dritten Geschäftsbereich in einer Startup ähnlichen Struktur die eigene Softwarelösung Meisterplan entwickelt und vermarktet. Der geschäftsbereichsübergreifende, organisatorische Baustein beinhaltet die klassischen Funktionen, wie Administration, Marketing, Personal, etc.



¹² Grafik: Vortrag: Wir schaffen unsere Führungskräfte ab, Wiesbaden 2016

Bei itdesign gibt es in den Geschäftsbereichen nicht „die Unternehmenskultur“. PPM lebt Holocracy®, CRM wird traditioneller in einer hierarchischen, kooperativen Struktur geführt und Meisterplan folgt eher dem Lean Startup Ansatz. In den Unterstützungsprozessen wurde mit verschiedenen agilen Vorgehensweisen, wie beispielsweise Kanban experimentiert. Teilweise wurden diese Vorgehensweisen als hilfreich angesehen und verankert, teilweise aber auch verworfen. „Wir sind keine Evangelisten“ und leben das in respektvoller und wertschätzender Zusammenarbeit, was uns erfolgreich macht.

In einem Marktsegment, das von Vollbeschäftigung geprägt ist, wird Unternehmenswachstum entscheidend geprägt durch die Fähigkeit, Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten. Eine vertrauensvolle und verlässliche Unternehmenskultur zu dem entscheidenden Erfolgsfaktor. Wie kann das bei derartig unterschiedlichen Organisationsstrukturen gelingen? Wenn auf der einen Seite den Mitarbeitenden die Entwicklung zu Führungskräften offensteht, während in einem anderen Geschäftsbericht die persönliche Macht auf die Rolle übertragen wird? Wie können Entwicklungsstufen und Gehaltsstrukturen organisiert werden, die als gerecht empfunden werden und persönliche Entwicklungen ermöglichen?

Offensichtlich gelingt dies durch Werte, die nicht nur als Plakat an der Wand hängen, sondern aktiv als Orientierung im Arbeitsalltag gelebt werden. Auf den ersten Blick eine „eigenwillige“ Mischung von Werten, die sich aber auf den zweiten Blick ausgesprochen stimmig anfühlen.

- **Füreinander:**
Es ist uns wichtig, dass wir uns aufeinander verlassen können. Diese Verlässlichkeit macht gemeinsames Arbeiten erst möglich.
- **Zuverlässigkeit:**
Heißt, Verantwortung für die eigenen Aufgaben zu übernehmen. Wir stehen guten Gewissens zu unserer Arbeit.
- **Verbesserung:**
Der Wert Verbesserung bedeutet für uns die ständige Reflexion und das Bestreben zur Optimierung unserer Prozesse und unseres Leistungsspektrums.
- **Wachstum:**
Wir wachsen als Unternehmen und jeder einzelne Mitarbeitende in seiner Persönlichkeit und an seinen Aufgaben.
- **Spaß bei der Arbeit:**
Wir haben gemeinsam Spaß bei der Arbeit. Wir identifizieren uns mit dem, was wir tun und möchten unsere Geschäftspartner dafür begeistern.
- **Rentabilität:**
Ist die Grundlage unserer Zukunftsfähigkeit. Entscheidungen über Ausgaben basieren auf wirtschaftlichem Nutzen.
- **Langfristigkeit:**
Der Wert Langfristigkeit bedeutet für uns, dauerhafte und wertschätzende Beziehungen zu unseren Kunden, Mitarbeitenden und Partnern zu pflegen.

Betrachtet man die Eckwerte, wie Fluktuation oder Verweildauer im Unternehmen, dann scheint die Balance zu stimmen. In der Probezeit wird schon genau hingeschaut, ob die Einstellung der Mitarbeitenden mit den Werten übereinstimmt. Beim Mitarbeiterstamm ist die Fluktuation mit deutlich unter 10% schon fast zu gering.

Ohne wirtschaftlichen Erfolg können Organisationen genau so wenig überleben, wie ohne engagierte und motivierte Mitarbeitende. Kostenloses Obst, sehr gute Kaffeemaschinen, höhenverstellbare Tische für Mitarbeitende mit Rückenproblemen und vieles mehr müssen auch verdient werden. Die Balance zwischen einer „Anspruchshaltung“ und einer angemessenen Qualität der Arbeitssituation herzustellen, bedeutet auch Grenzen zu setzen und konsequent zu handeln. Mit transparenten Regeln und einer wertegeprägten Unternehmenskultur gelingt es itdesign offensichtlich gut, sich im Wettbewerb um Mitarbeitende zu behaupten. Und dabei werden auch immer wieder eigene Wege beschritten. So werden beispielsweise die Parkplätze nicht entsprechend der hierarchischen Stellung, sondern nach der Betriebszugehörigkeit zugeteilt.

Stellt man die Frage, wie itdesign in 10 Jahren aussehen könnte, so ist die Antwort von einem strukturierten 5 Jahresplan geprägt. „Ja es werden sich Dinge ändern, aber im Kern werden wir mit dem gleichen Geschäftsmodell weiter erfolgreich sein“. Kundenbeziehung und Ressourcenmanagement zu strukturieren, mit Software abzubilden und zuverlässig zu steuern scheint offensichtlich wenig Platz für disruptives Denken zu lassen.

Blick ins Jahr 2027

Welche Entwicklungen erwarten die Interviewpartner, wenn der Blick in die Zukunft, beispielsweise in das Jahr 2027 gerichtet wird? Im Mittelpunkt der Betrachtungen stand einerseits der Mensch mit seinen Bedürfnissen und andererseits „Big Data“ als Grundlage der Wertschöpfung. Die jeweilige Kombination und Wechselwirkung der beiden Faktoren prägten die Zukunftsbilder.

Die eine Betrachtung sieht den Mensch als soziales Wesen im Mittelpunkt, insbesondere im stationären Handel. Gast zu sein und im Mittelpunkt der Services der Mitarbeitenden zu stehen, ist aus dieser Sicht weiterhin für breitere Bevölkerungsschichten die Triebfeder des Handelns. Weitere Services, wie Bring-, oder Lieferdienste werden selbstverständlich sein. Roboter, ja wo es technisch möglich ist, aber „wenn nur noch Roboter durch die Gänge flitzen und keine Menschen mehr im Laden sind, dann hat der stationäre Handel verloren“.¹³

Riesige Datenmengen stehen im Mittelpunkt der Zukunftsbilder der Interviewpartner in der Energie-, Automobil- und Versicherungsbranche. Auf Grundlage der riesigen Echtzeitdaten werden Produkte, Services und Risikoabsicherungen genau auf die Bedürfnisse des jeweiligen, individuellen Kundenverhalten ausgerichtet. Unternehmen und Konzerne, die heute weitgehend in kleinen, unabhängigen Beibooten dafür Lösungen entwickeln, werden den ganzen „Tanker“ in umfassenden Transformationsprozessen auf Agilität ausrichten müssen. Die Ausgestaltung von „Privacy“ in Kombination mit der Frage „wem die Daten gehören“, die beispielsweise durch mein Auto generiert werden, sind zentrale Faktoren zukünftiger Entwicklungen. „In der Digitalisierung der Gesellschaft können Unternehmen die „Rolle des vertrauensvollen Partners der Kunden und des Bürgers“ erfolgreich besetzen.

Den Blick so weit in die Zukunft zu richten macht keinen Sinn, wenn man tagtäglich die Dinge in Frage stellt, meinte Boris Radke von Zalando. Und dann kam doch noch etwas: „Ich erwarte, dass Zalando den 3D-Drucker für Mode entwickelt und sich an die Spitze setzt. Diesen Anspruch müssen wir immer haben.“

¹³ REW-West

Erfolg in der [digitalen] Transformation durch Agilität und Anpassungsfähigkeit

Offensichtlich stehen Unternehmen heute vor der Herausforderung, den bisher erfolgreichen Ruderer gemeinsam mit Raftingbooten in einer Organisation erfolgreich zu kombinieren.



So unterschiedlich die Antworten in den interviewten Branchen, Unternehmen oder Organisationen auch sind, es zeichnen sich doch einige gemeinsame Muster ab, die als erfolgsversprechend angesehen werden.

Der heutige Entwicklungsstand der Unternehmen scheint für die veränderten Kundenanforderungen in einer vernetzten, digitalen Welt nicht mehr auszureichen. Der Balanceakt besteht darin, einerseits vieles, wenn nicht alles, auf den Prüfstand zu stellen und gleichzeitig den Erfolg des bestehenden Geschäftsmodells bestmöglich zu sichern und auszubauen.

In diesem Spannungsfeld rückt der „Mensch“ in den Mittelpunkt und das in den unterschiedlichsten Rollen wie Mitarbeitende, Kunde oder Bürger. Durch die digitale Vernetzung stehen Menschen über Kontinente hinweg jederzeit in Kontakt und können sich in Echtzeit zu mächtigen Verbündeten ohne feste Organisationsstrukturen zusammenschließen. Dabei generieren Sie durch jedwede Aktivität Daten, die in Echtzeit zur Verfügung stehen. Den „Mensch als Kunde“ mit seinen Bedürfnissen und Wünschen in Kombination mit den von ihm erzeugten Daten zu verstehen und für seine individuellen Ansprüche Lösungen zu entwickeln, ist die zentrale Herausforderung.

Neben der Fähigkeit „exzellenter Produktion“ rückt also eine zweite Fähigkeit, und zwar die „Agilität“ um Kundenbedürfnisse besser zu verstehen, in den Fokus. Diese Fähigkeit gewinnt immer an Bedeutung und dies umso mehr, je unsicherer Zielsetzungen und Ergebnisse sind, also insbesondere beim Streben nach Innovationen.

Wie kann aber Agilität von Unternehmen gefördert werden? Ganz einfach: durch disruptives Denken, durch Steigerung der Qualität der quantitativen Menge, Bestehendes zu hinterfragen, zu verwerfen und durch neue Ideen zu verbessern. Klingt einfach, bedeutet aber unter dem Strich, dass selbstbestimmte Mitarbeitende in einem ethischen Kontext autonom denken und handeln dürfen. Und dies ganz bewusst in iterativen Prozessen, die Fehler als Lernchancen begrüßen.

Damit verändern sich Rollen und Verantwortungen, wie sie in klassischen Top Down Strukturen gelebt werden. Die Verantwortung wird immer stärker auf die Kompetenz der Teams übertragen, die autonom und selbstverantwortlich handeln. Führungskräfte werden zu Moderatoren oder Enablern. Herrschaftswissen weicht Transparenz, Vertrauen ersetzt Kontrolle.

Zur Beschleunigung dieser Prozesse setzen viele Unternehmen „Beiboote“ aus, die sich außerhalb der derzeitigen Strukturen in einer unabhängigen Startup Umgebung entwickeln können. Des Weiteren werden agile Methoden auch bereits punktuell innerhalb der Unternehmen eingesetzt, vor allem in der IT oder in fachbereichsübergreifenden Projekten. In diesen Projekten werden unabhängig von Zuständigkeiten und Organisationsformen in temporären und flexiblen Teams Kundenbedürfnisse konsequent in den Mittelpunkt gestellt. Führungskräfte und Mitarbeitende bewerben sich in der Regel für solche Aufgaben.

In den Interviews scheinen die Unternehmen in diesem Sinne unterschiedliche Reifegrade erreicht zu haben. Kommen wir noch einmal auf die Eingangsfragestellungen der Interviews zurück, lassen sich nun folgende Antworten formulieren:

Wodurch entsteht die Notwendigkeit zur Agilität in der digitalen Transformation?

- Digitalisierung, Vernetzung, Internet der Dinge und Big Data sind die zentralen Aspekte, die Branchen und Geschäftsmodelle verändern. Die Notwendigkeit sich durch Disruption „neu zu erfinden“ erfasst nach und nach alle Branchen und Geschäftsmodelle.

Sind lange Unternehmenstraditionen hinderlich oder basieren diese nicht vielmehr auf der bewiesenen Fähigkeit sich neu zu erfinden?

- Unternehmen, die Veränderungen schon mehrfach erfolgreich bewältigt haben, haben Erfahrungen in der Bewältigung von Krisen und Veränderungen. Bisher steht dabei das Streben nach Excellence und Null-Fehler in definierten Prozessen und Strukturen im Mittelpunkt.
- Zusätzlich zur Excellence werden die Fähigkeiten „sich in Frage zu stellen“ und der „Mut zur Wandelfähigkeit“ zentrale Erfolgsfaktoren.
- Dies bedeutet eine Kultur zu entwickeln, die die Kraft hat alles immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und aus Fehlern schnell zu lernen. Kodak hat trotz innovativer, digitaler technischer Erfindungen den Sprung in die digitale Welt nicht geschafft. Eine Warnung für alle, die sich für unangreifbar erachten.

Erreichen agile Unternehmen gegenüber prozessstarken, strukturierten Organisationen auch langfristig einen Wettbewerbserfolg?

- Agile, schnell wachsende Unternehmen müssen nach und nach Prozesse und Strukturen einführen, um die Stabilität der Organisation zu gewährleisten.
- Tradierte, erfolgreiche Unternehmen dagegen unternehmen große Anstrengungen um Barrieren durch zu starre Prozesse abzubauen.
- Die Balance zwischen Agilität und Struktur ist also offensichtlich sowohl für Unternehmenstraditionen, als auch für agile Unternehmen die zentrale Herausforderung.

Was bedeutet das für Führungskräfte und Mitarbeiter?

- Agilität und das Streben nach Innovation benötigt Menschen, die intrinsisch motiviert sind, freiwillig und mit Begeisterung ihre Potenziale einbringen.
- Führung übernimmt immer stärker die Aufgabe, Rahmenbedingungen zu gestalten, in denen sich die Mitarbeiter in diesem Sinne entwickeln können.
- Dies ist für Unternehmensleitung, Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen eine riesige Herausforderung, um Verantwortung zu übertragen, anzunehmen und Kontrolle durch Vertrauen weitgehend zu ersetzen.

Welche Rahmenbedingungen ermöglichen Agilität und Anpassungsfähigkeit in Unternehmen?

- Die größte Herausforderung ist, dass die Unternehmensleitung zusammen mit den Führungskräften bei diesem Wandel vorangeht. Dies ist nicht delegierbar, sondern wird durch überzeugendes, persönliches Handeln erreicht.
- Die wesentliche Voraussetzung zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit ist also die Fähigkeit der persönlichen Veränderungsfähigkeit des Führungsverhaltens, basierend auf einem wertschätzenden Menschenbild.
- Denn nur wer Verantwortung überträgt und sichtbar denjenigen vertraut, die diese Verantwortung annehmen, wird die Agilität im Unternehmen stärken, die auf Sinnhaftigkeit, Autonomie und Transparenz basiert.

Die interviewten Unternehmen gehen in unterschiedlichen Abstufungen die Herausforderungen der digitalen Transformation gezielt an. Diese Anstrengung ist mit einem Marathon zu vergleichen. Der Startschuss ist gefallen und die „Besten“ sind auf der Strecke und machen bereits Tempo. Das große Feld aller Mitarbeitenden in den Unternehmen kommt aber erst langsam in Bewegung. Wie gut es gelingt dieses breite Feld, also die gesamte Organisation, in eine agile Organisation zu wandeln, wird den zukünftigen Unternehmenserfolg entscheidend prägen.

«Change Engine, while you are flying»



Angaben zu den Praxisbeiträgen

Die Interviews wurden im Zeitraum von Oktober 2016 bis März 2017 durchgeführt. Diese Interviews in ausgewählten Unternehmen ergänzen das von Great Place to Work® und Sichtweise entwickelte Modul: Agilität und digitale Transformation im Unternehmen durch vielschichtige Best Practice Beispiele.

Interviewpartner

BMW Group
Frau Sylvia Heydt
Wirtschafts- und Finanzkommunikation
Business and Finance Communications

BMW Group
Herr Sebastian Schwiening
Konzernplanung und Produktstrategie
Strategie Digitalisierung

EnBW Energie Baden-Württemberg AG
Raphael Dölker
Leiter Digital Transformation

itdesign GmbH
Christoph Adamczyk
Bereichsleiter CRM, Prokurist

Munic RE
Dr. Christian Lawrence
Leitung Group Communication

REWE Markt GmbH
Gregor Kehrbaum
Personalleiter Region West

Ströer Gruppe
Frau Birgit Ossendorf-Will
Personalleiterin

Zalando SE
Herr Boris Radke
Head of Corporate Communications

Herr Achim Lidsba
Generalmajor a.D.

Autoren

SichtWeise

Verstehen. Befähigen. Wert schaffen

Horst Pütz | SichtWeise

Hauptstrasse 64 a
50859 Köln
hp@sicht-weise.net
+49 (0)151 24 060 529
www.sicht-weise.net

Herzlichen Dank für die Unterstützung an:

Sophia Hucklenbroich
Miriam Fischbach
Britta Fehrmann

Great Place To Work®

Saskia Ricker

Great Place to Work® Deutschland
Teamleiterin Benchmarking
Hardefuststraße 7
50677 Köln
sricker@greatplacetowork.de
T +49 (0) 221 933 35-177
www.greatplacetowork.de

Herausgeber:

Horst Pütz | SichtWeise
Great Place to Work®

Interviews

Die Interviews wurden von Horst Pütz durchgeführt. Horst Pütz leitete als Unternehmer / Geschäftsführer / Interimsmanager Unternehmen im Medien-, Mobilfunk-, Beratungs-, Wissensmanagements-, und Schulungsbereich. Herr Pütz ist Gründungsmitglied des BVDW, Mitglied des Executive Education Board des Executive MBA der TUM School of Management und organisiert das Social Business Forum (geschlossene Veranstaltung). Der „Index Interne Kommunikation“, der in seiner Verantwortung entwickelt wurde, wurde von der DPRG 2006 mit dem PR Preis ausgezeichnet.

Herr Pütz bietet zusammen mit dem von ihm initiierten Netzwerk SichtWeise Leistungen in den folgenden Feldern an: Agilität und Anpassungsfähigkeit insbesondere in der digitalen Transformation, Entwicklung einer Unternehmenskultur 4.0 und Innovations-Management. Darüber hinaus unterstützt Horst Pütz in der Entwicklung und Verankerung von Enterprise Social Networks durch Konzeption, Steuerung und Erfolgsmessungen.

SichtWeise und Great Place to Work® sind in diesen Themenfeldern eine enge Kooperation eingegangen.

Bilder

Quelle fotolia.com

Titel	135363361	Urheber: bht2000	Seite 21	131720140	Urheber: Westend61
Seite 4	77274119	Urheber: twobee	Seite 34	126118379	Urheber: Westend61
Seite 6	86990273	Urheber: WavebreakMediaMicro	Seite 46	84472215	Urheber: Monkey Business
Seite 9	124628363	Urheber: Syda Productions	Seite 60	135363361	Urheber: bht2000
Seite 12/58	71586296	Urheber: mur162			
	79914573	Urheber: smuki			