

Thema: Identitäter

Autor: ULRIKE MOSER

TREND
SERVICE
↓
KARRIERE

VON ULRIKE MOSER



WILL DAS AUCH. Fred Grätzer (l.) ist Corporate Culture Manager von Willhaben. Gemeinsam mit Geschäftsführerin Sylvia Dellantonio sorgt er dafür, dass das Unternehmen starke Mitarbeiternetzwerke fördert, der Austausch untereinander forciert wird und Mitarbeiter sich ihrer Eigenverantwortung bewusst sind. Nur das bringe ein Unternehmen in sich ständig veränderndem Marktumfeld weiter.

Eine Frage der Kultur

Starre Unternehmensstrukturen haben ausgedient. Wirklich erfolgreich sind heute **AGILE UNTERNEHMEN**. Sie haben durch schnelle Reaktion auf sich verändernde Herausforderungen einen Wettbewerbsvorteil. Entscheidend dabei ist vor allem die Unternehmenskultur.

Am Buffet ist für jeden Gusto etwas dabei: Frühstücksfloken, resche Semmerln, Säfte und wonach das Herz sonst noch begehrt. Dazwischen wuseln Menschen mit beladenen Tellern durch die Szenerie, es wird geplaudert und gescherzt. Nein, dabei handelt es sich nicht um einen Brunch in einem Lokal, sondern das Willhaben-Frühstück. Regelmäßig treffen sich die Mitarbeiter der Online-Verkaufsplattform zum gemeinsamen Frühstück, um sich miteinander auszutauschen. Ein netter Zug der Geschäftsführung, um für ein entspanntes Arbeitsumfeld zu sorgen? Auch – aber bei Willhaben verfolgt man mit Maßnahmen wie diesen eine klare Strategie. Der Kopf dahinter ist Fred Grätzer, Corporate Culture Manager des Wiener Unternehmens.

„Uns geht es darum, dass die Mitarbeiter nicht stur vor sich hin arbeiten, sondern eigeninitiativ sein können, ihre Ideen gefördert werden und sie mit Begeisterung bei der Sache sind“, sagt er. Und Geschäftsführerin Sylvia Dellantonio be-

kräftigt: „Die Unternehmenskultur ist eine wesentliche Voraussetzung für Erfolg.“ Flache Hierarchien, jedem einzelnen die Unternehmensziele zu vermitteln und auch, wie man mittels kaskadenhafter Umsetzung dorthin gelangt, sind die Schlüssel zum Erfolg.

Damit ist Willhaben ein Musterbeispiel für agile Organisation. Darunter versteht man Unternehmen, die äußerst schnell auf neue Marktanforderungen reagieren können, neue Geschäftsmodelle aus bestehenden heraus entwickeln und Innovationen begünstigen. Traditionell organisierte Unternehmen spüren in Zeiten der Digitalisierung starken Veränderungsdruck, können den Wandel aber nicht managen. „Für viele ist das noch ein rein technisches Thema, dabei ist die Kommunikation ein

„Ohne Bestandsaufnahme geht es ebenso wenig wie ohne ein klares Commitment der Führungsebene.“

THOMAS FUNDNEIDER
THE LIVING CORE



Thema: Identitäter

Autor: ULRIKE MOSER



wesentlicher Faktor dabei“, sagt Sabine Prettenhofer von Identitäter, die zu diesem Zweck den „Culture Jam“ (siehe Kasten) in Wien initiiert hat.

Wichtigste Voraussetzung dabei: der Abschied von einer starren Organisation. „Ein allwissender Allesentscheider an der Spitze funktioniert nicht mehr“, sagt auch Dellantonio. Die aktuelle Studie „Die Zukunft der Organisation“ für die 1.100 Führungskräfte in 40 Ländern von der Strategieberatung Boston Consulting Group befragt wurden, gibt ihr Recht. Demnach haben 40 Prozent der agilen Unternehmen bis zu fünfmal höhere Margen und wachsen stärker als der Durchschnitt. Starre Organisationen haben hingegen das Nachsehen. Mehr als die Hälfte davon entwickeln sich unterdurchschnitt-

lich. Gerade einmal 18 Prozent sind erfolgreicher als ihre Mitbewerber. Kein Wunder also, dass neun von zehn Managern laut Christian Ramsauer vom Institut für Innovation und Industrie Management an der TU Graz Agilität als Schlüssel für Unternehmenserfolg sehen.

METAMORPHOSE. Bloß, wie schafft man es, die Strukturen so zu wandeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben? „Zunächst braucht es eine Bestandsaufnahme: Was können wir, was wollen wir und in welchen Bereichen gibt es Verbesserungsbedarf?“, sagt Thomas Fundneider von The Living Core, der Unternehmen auf dieser Reise unterstützt. Was es dazu in erster Linie braucht, ist eine Führungsriege, die voll und ganz hinter diesen Prozessen

TEAMGEIST. Die Mitarbeiter sind das größte Kapital des Salzburger Augmented-Reality-Entwicklers Wikitude. Umso wichtiger, dass Bewerber perfekt ins Team passen - denn hier werden die Weichen für den Unternehmenserfolg gestellt.

steht und diese auch kommuniziert. Je flacher die Hierarchie, desto besser. „Die Verantwortung sollte auf vielen Schultern lasten, anstatt nur auf einigen wenigen. Entscheidungen lassen sich auf Teamebene viel schneller - und mitunter besser - treffen. Das ist ein enormer Wettbewerbsvorteil“, so TU-Professor Ramsauer. Größtes Kapital eines Unternehmens sind dabei die richtigen Mitarbeiter, denen man das auch zutraut. „Sie sind nicht mehr ‚Produktionsmittel‘, sondern jeder ist eingebunden und gefordert, selbst Entscheidungen zu treffen. Nur das lässt Weiterentwicklung zu“, sagt Martin Herdina, Gründer des Augmented-Reality-Weltmarktführers Wikitude. Er muss es wissen, denn in einem sich rasend schnell verändernden Marktumfeld sind Innovationszyklen von gerade einmal zwei ▶

FOTOS: WOLFGANG WOLAK, METZGERMENSCH/PHOTOS, VIKTOR HUBER, SEBASTIAN JUDTMANN



„Technische Umsetzung ist nur ein Bereich, in dem agile Unternehmen stark sind. Ändern muss sich aber auch die Kommunikation.“

SABINE PRETTENHOFER
IDENTITÄTER

Thema: Identitäter

Autor: ULRIKE MOSER

TREND
SERVICE
↓
KARRIERE

„Speed is King“

CHRISTIAN RAMSAUER
vom Institut für Innovation
und Industrie Management
an der TU Graz weiß, warum
Unternehmen agil werden
müssen.

TREND: Warum wird Agilität für Unternehmen immer wichtiger?
CHRISTIAN RAMSAUER: Vor zehn bis 15 Jahren reichte Flexibilität als Erfolgsfaktor aus. Nun hat uns die Digitalisierungswelle, Stichwort Industrie 4.0, erreicht. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, muss schnell reagiert werden. Vorreiter ist der Handel, wo Vorreiter wie Amazon oder Zalando früh erkannt haben, dass Geschwindigkeit zu einem Vorteil führt.

Worum geht es bei Agilität? Speed is King – umso mehr, als im Gegensatz zu früher etwa in der Industrie keine Planbarkeit mehr möglich ist. Kann zum Beispiel ein Lieferant einen der 3.000 Teile, die man für den Fahrzeugbau braucht, nicht liefern, steht ohne Notfallsplan das Band still. Oder es gibt wesentlich mehr Aufträge als gedacht, und man kommt mit der Produktion nicht nach, dann muss man schon im Vorfeld darauf reagieren. Monitoringtools machen es möglich, viele dieser Entwicklungen vorherzusehen. Das Prinzip lautet: „Early detect, fast react“.

Notwendig für ein agiles Unternehmen ist aber auch die Unternehmenskultur. Unbedingt. Traditionelle, hierarchisch geführte Unternehmen sind klar im Nachteil. Hier werden Entscheidungen nur von einer Stelle getroffen. Agil kann das Unternehmen aber nur sein, wenn die Verantwortung auf mehreren Ebenen verteilt wird. Entscheidungen müssen dafür auf Teamebene getroffen werden, um schnell zu reagieren.



EXPERTENWISSEN.
Christian Ramsauer berät Unternehmen in Hinblick auf Wettbewerbsvorteile.

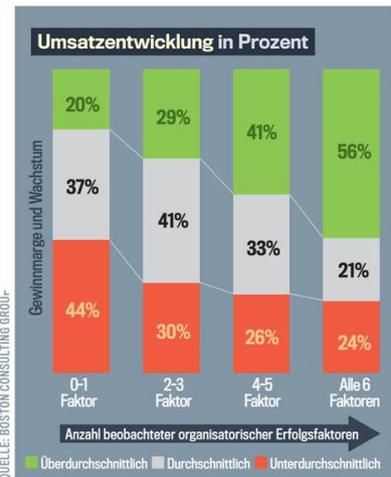
72 TREND | 18/2017



NEUES ARBEITEN. Automobilzulieferer Miba setzt nicht nur auf technische Innovationen, sondern hat auf Initiative von Bernhard Reisner mit dem Miba Forum eine neue Welt des Arbeitens initiiert.

► Wochen die Regel. Detailsentscheidungen werden folglich auch nur in den Teams getroffen – die sich im gleichen Rhythmus immer wieder neu zusammensetzen. Umso wichtiger wird dabei auch der Human-Ressources-Bereich, der im Rahmen der Umstellung auf agile Strukturen ebenfalls neu definiert werden muss. „Entscheidend ist nicht der Lebenslauf, sondern wie Bewerber ins Team passen. Die Art und Weise, wie sie Probleme lösen, sagt viel darüber aus“, so Fundneider.

GEDANKEN SPINNEN. Auch beim oberösterreichischen Automobilzulieferer Miba achtet man darauf – und kommt mitunter auf „spinnerte Ideen“, so Bernhard Reisner, Vice President Human Capital. Etwa jene des Miba Forums und damit dem „House of Digitalisation“. Zwar arbeitete man gerade daran, die interne Wertschöpfungskette durch Digitalisierung weiterzuentwickeln, doch für Reisner waren neue Formen des Arbeitens untrennbar miteinander verbunden. So werkt die Belegschaft seit diesem Jahr in einer völlig neuen Arbeitsumgebung, die Kommunikation und Teamarbeit fördert – auf dass sich auf diese Weise noch mehr Innovationen entwickeln lassen.



SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG. Je mehr organisatorische Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden, desto mehr Erfolg. Wesentlich sind agile Arbeitsweise, effektive Zentrale, Ergebnisverantwortung, flache Hierarchien, Shared Services und Fokus auf Mitarbeiter und Zusammenarbeit.

CORPORATE CULTURE JAM

DIGITALISIERUNG, TRANSFORMATION ODER AGILITÄT - für viele Unternehmen Schlagworte, mit denen sie noch nicht viel anzufangen wissen. Beim „Corporate Culture Jam“, der ab 16. und 17. Mai erstmals in Wien stattfindet, widmet man sich ganz der Frage, wie man all diese Ansätze in Unternehmen implementiert. Die wichtigsten Fragen, die dabei beantwortet werden sollen,

sind, wie Leadership funktioniert, das Menschen in der Transformation unterstützt, und Innovationskultur gefördert wird. Veranstaltet wird der „Corporate Culture Jam“ von Identitäter und M.o.o.con.

KOSTEN: 1.160 Euro, Informationen auf corporate-culture-jam.at

FOTOS: HELMUT LUNGHAMMER, BEIGESTELLT (2)