

Mit agil-kollaborativem People Management zur Business Agility

Institut für Kommunikation und Marketing IKM
CC Communication Management

Barbara Kummler
Leiterin Major Kommunikation

Antonia Steigerwald
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

21. internationale und interdisziplinäre Jahrestagung des
Forschungsnetzwerks Europäische Kulturen in der
Wirtschaftskommunikation – European Cultures in Corporate and
Business Communication (EUKO/EUCO) 2021

Inhalt

1

Ausgangslage

2

Forschungs-
ziel

3

Methodisches
Vorgehen

4

Resultate und
qualitative
Analyse

5

Konklusion

1. AUSGANGSLAGE

Ausgangslage

- **Technologische Fortschritte und neue Marktteilnehmende** fordern Unternehmen heraus.
 - Märkte und das Umfeld verändern sich schnell und unvorhersehbar
 - Kundenbedürfnisse verändern sich
- Mitarbeitende erwarten mehr Sinnhaftigkeit und Selbstbestimmung in ihrer Arbeit.
- Um auf komplexe Umwelten und neue Märkte reagieren zu können, müssen neue Arbeitsformen und eine agile Haltung entwickelt werden: **New Work und Agilisierung.**
- Das heisst, Organisationen brauchen:
 - Neue **Arbeitsformen** für gesteigerte Produktivität
 - Agile **Werte** für motivierte, innovationsfreudige Mitarbeitende
 - **Methoden** für höhere Arbeitgeberattraktivität

2. FORSCHUNGSZIEL

Forschungsziel

- **Status quo** in der agilen Beratung (CH)
- Analyse von **Erfolgsfaktoren** für die Konzipierung neuer, agiler und evolutionärer Formen eines **kollaborativen People Management** in KMU
- Entwicklung von **Empfehlungen** für **Agile Coaches**

Forschungsfragen

Welchen Herausforderungen müssen sich Organisationen stellen?

Was sind die Erfolgsfaktoren?

Wie wird der Wandel befähigt und von wem?

Wie gelingt ein agiles People Management?

3. METHODISCHES VORGEHEN

Projektphasen

Phase 1: Status quo in Theorie und Literatur

Wissenschaftliche Quellen sowie empirische Studien und Fachliteratur

Phase 2: Qualitative Analyse

Expert:inneninterviews mit Verantwortlichen in Unternehmen und Agenturen

Phase 3 (in Planung): Entwicklung eines Instruments zum Praxiseinsatz

- Entwicklung einer Roadmap
- sowie eines Methodenset für Agile Coaches

Experteninterviews und Qualitative Analyse

Methodisches Vorgehen

- Neun Expertengespräche
- Zeitraum: Februar bis Juni 2019
- Ziel: Status quo in der Praxis
- Transkription und themenanalytische Auswertung mithilfe der Software MAXQDA

Struktur der Resultate

- Drei Dimensionen (Theorie)
 - People Management
 - Agilisierung der Organisation
 - Beratung
- Zehn untergeordnete Kategorien (teils deduktiv, teils induktiv)

4. RESULTATE UND QUALITATIVE ANALYSE

People Management - Kommunikationspraxis

- **Transparenz** und **Reflexion** sind wichtige Treiber im Prozess
- **Feedback wird multidirektional** und lösungsorientiert
- **Gemeinsame Sprache** schaffen

«[...] durch das, dass die [Verantwortlichen] hinstehen und auch bereit sind über Unsicherheit zu reden, können die Leute vertrauen schöpfen.» (Josef)

«And language has been really important for us, in how we change the culture [...].» (Boobier)

People Management - Empowerment

- **Wertschätzende Grundhaltung und Vertrauen** als Grundvoraussetzung für agiles Entwickeln und Arbeiten
- **Experimentieren** und Partizipieren (lassen)
- **Eigenverantwortung** und längerfristig **Selbstorganisation**

«I love doing it, because fundamentally I believe it's the right thing to do, that people are adults that people mostly act like responsible adults when treated like that. Sometimes they need a bit of getting used to that again, after years and years of being told what to do.» (Mamoli)

Agilisierung der Organisation - ideelle Aushandlung

- Die **Sinnfrage**: Aushandlungen auf der Mikroebene anstossen
- **Entwicklung einer agilen Haltung**
- **Gemeinsame Zielvorstellungen**: Teams aneinander ausrichten, z.B. «daily streams»

«It's really the focus on why we do stuff and that big picture that's really galvanizing us together.» (Boobier)

«Sie bekommen nicht irgendwie vier Tage und dann werden sie sich selbst überlassen. Sondern man macht einen kleinen Teil und dann arbeitet man an daran, erlebt die Schwierigkeiten, notiert sie und dann macht man einen nächsten Schritt.» (Tomczak)

Agilisierung der Organisation – strukturelle Aushandlung

- **Cross Functionality** für die Markt- und leistungsorientierte Produktgestaltung
- **Alignement vor Autonomie:** Nur soviel Autonomie wie Alignment zwischen den Teams noch möglich ist.
- **Strukturelemente** müssen **passend zu den Organisationszwecken** gestaltet werden

«[...] In der agilen Welt versuchen wir Strukturen zu schaffen, die uns Koordination abnehmen, [...] eine Struktur geschaffen, die [...] davon befreit, dass wir von Leuten, von Einzelpersonen abhängig sind.» (Dönmez)

«Das soll am Ende des Tages alles Orientierung den Menschen bieten, dass sie ohne ganz klare Guidelines dennoch für sich entscheiden können, ist die Entscheidung, die ich jetzt treffe, bringt die uns dem Ganzen näher oder nicht» (Metz).

Beratung - Rollenverständnis

- Von der klassischen Beratung zum begleitenden Coaching: **Agile Coaches**
- **Schaffung von Verantwortungsträger:innen:**
People Management + Organisationsentwicklung
- Arbeit **in** der Organisation **und an der Organisation:**

«[...] wenn ich von aktiven Rollen von Mitarbeit in einer Organisation spreche, das kann 3 Monate bis 1 Jahr 1.5 Jahr gehen.»
(Tomczak)

«Coaching, to me, is more hands-on, [...] I think consulting is perhaps more giving your wisdom. [...] Whereas a coach is: You have the answers. I can help you reach those answers [...]. I will facilitate the session and be your conscience, so you can help to get to that answer.» (Boobier)

Beratung - Anknüpfungspunkte

- **Agilität muss agil eingeführt werden**, deshalb gibt es kein standardisiertes Vorgehen.
- **Verortung der strukturellen Transformation**: Welche Modelle und Formen sind sinnvoll entsprechend der Organisationszwecke?
- Einen Anfang macht i.d.R. das **Mangagment**; in Bewegung bringen die Agilisierung die **Teams**.

«[...] usually a CEO or a CTO [...]. Actually it's always an exec [...]. "Brings me in" is interesting, [...] what happens usually is, that's the person who ultimately, [...] pays me and works with me. But the "bringing in" and establishing contact quite often is a Scrum Master or someone on N-level.» (Mamoli)

«[...] eine Zangenbewegung. Also einerseits das Management, im Boot haben und ich meine auch, im Boot, nicht nur als Passagiere, sondern mitrudernd. [...] Und auf der anderen Seite, in einzelnen Teams beginnen, sorgfältig Agilität einführen, wohlwissend, dass das noch keine grössere Effizienz oder höhere Effektivität bedeutet. Im Gegenteil meistens.» (Altherr)

Schlussfolgerungen zu den Resultaten - I

- **KMU arbeiten an ihrer Business Agility vornehmlich aus drei Gründen:** Um bürokratische Modelle abzulösen, um auf komplexe Umwelten reagieren zu können und um ihre Kundenzentrierung und so ihren Geschäftserfolg zu erhöhen.
- **Wesentliche Aspekte der agilen Transformation (Agilisierung)** sind der Kulturwandel, Empowerment und Dezentralisierung.

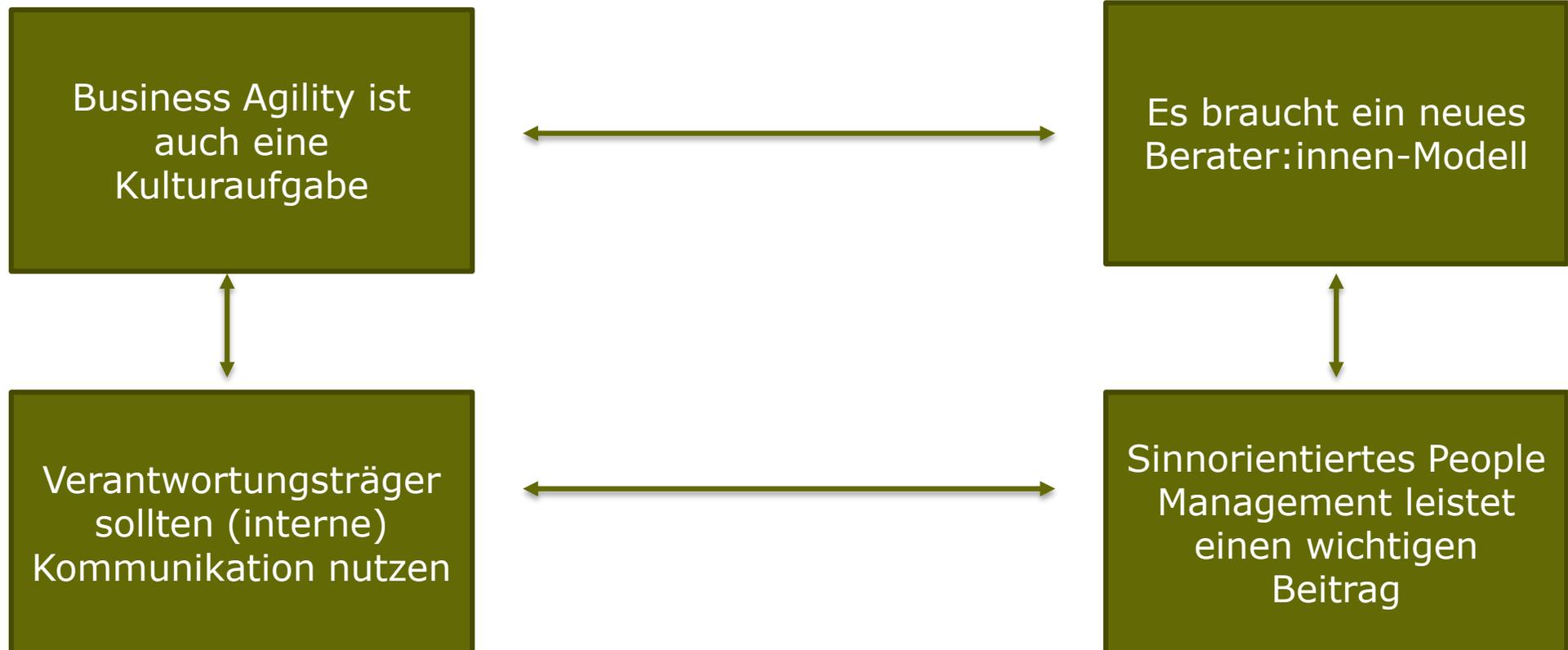
Schlussfolgerungen zu den Resultaten - II

- **Die agile Transformation ermöglicht den Umgang mit Unsicherheiten** in der Organisation und mit der Komplexität in der Umwelt und somit das Überleben einer Organisation.
- Die Resultate der qualitativen Studie zeigen deutlich auf, dass **die Business Agility die Entwicklung einer agilen Organisationskultur voraussetzt.**
- **Eine Agilisierung braucht** (Zeit und Raum für) **People Management.** Eine mögliche Verortung ist ein modernes Human Resource Management – abhängig von der Organisation und ihren Zwecken.

5. KONKLUSION

Konklusion und Empfehlungen

Teacher • Faciliator • Mentor • Navigator



Literatur

- **Bruch, H., & Block, C.** (2017). Top Management zwischen Digitalisierung und Arbeitswelt 4.0. *Leadership-, HRM-und Kommunikationsstrategien bei Schweizer Unternehmen.*
- **Denning, S.** (2017). Beyond Agile Operations: How To Achieve The Holy Grail Of Strategic Agility. *Forbes.com.*
- **Grässler, R.** (2015). Agile Personalentwicklung. Zwischen «Wir machen den Weg frei» und «Wir sind dann mal weg». In *Blickpunkt*, (11/15), 636-638.
- **Keimer, I., & Egle, U.** (2018). Die Treiber der Digitalisierung im Controlling. *Controlling & Management Review*, 62(4), 62-67.
- **Laloux, F.** (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinn-stiftender Formen der Zusammenarbeit.* München: Franz Vahlen.
- **Mollet, L.& Steigerwald, A. & Gisin, L.; Kaudela-Baum, S. & Kummler, B.** (2020). Wie gelingt die Transformation von Organisationen in Richtung agil-kollaboratives People Management? Eine explorative Studie auf der Basis von Expert:inneninterviews.

ANHANG

Begriffsverständnis - I

- Die Haltung eines jeden Einzelnen wird als «**Being agile**» bezeichnet und ist die Basis für «**Doing Agile**», nämlich das Anwenden von agilen Methoden und Praktiken.
- **Agiles Mindset** meint die Werte, Prinzipien (Haltung) und Methoden, die den Teammitgliedern als Grundlage dienen für die Entscheidungen bei der alltäglichen Projektarbeit.
- **Agilisierung** ist der fortlaufende, dynamische kulturelle und strukturelle Wandel einer Organisation, mit dem Ziel ihre eigene Fähigkeit, mit Komplexität umzugehen, zu steigern.

Begriffsverständnis - II

- **Agile Transformation** wird zumeist synonym mit «Agilisierung» verwendet; der Begriff «Transformation» suggeriert jedoch, dass es sich um ein einmaliges und zeitlich begrenztes Change-Verfahren handelt.
- **Business Agility** beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens oder einer Organisation, Umweltveränderungen zu erkennen und zum Vorteil (seiner Kund:innen) zu nutzen. Dies bedingt maximale Anpassungsfähigkeit in der gesamten Organisation und insbesondere im strategischen Verhalten im Markt.

Das Forschungsprojekt



[Webseite zum Interdisziplinären Forschungsprojekt «Agile Inside»](#)