

Effektiver dank Agilität

Chance und Risiko. Richtig eingesetzt, lassen sich mit agilen Arbeitsmethoden die Businessziele übertreffen – es geht darum, einen Rahmen für Potenziale zu schaffen.

Große börsennotierte Unternehmen unterliegen einem Zahlen- und Investoren-Druck. Nicht gerade die beste Voraussetzung, um Mitarbeitern Freiraum zu gewähren und zum Experimentieren zu animieren. „Es gehört zur Aufgabe der Führungskraft, zu entscheiden, wie viel Risiko sein Unternehmen trägt, um die Businessziele zu erreichen“, meinte Natascha Kantauer-Gansch.

Sie forderte den weit nach vorn ausgerichteten Blick, um das Ziel zu erkennen. Langfristig gesehen sollte es mit den agilen Methoden möglich sein, effizienter zu arbeiten. „Richtig eingesetzt ist mit agilen Methoden eine Steigerung um bis zu 50 Prozent möglich“, so Kantauer-Gansch.

Motivierte Mitarbeiter

Die agilen Systeme erfordern, dass Mitarbeiter Verantwortung übernehmen. Nicht jeder Angestellte eines Konzerns wird das begrüßen. Ein agiles Unternehmen benötigt eine bunte Mischung an Mitarbeitern. „Einerseits braucht es neues Blut, andererseits Mitarbeiter aus dem alten Stamm, die veränderungswillig sind, aber es wird auch jene Arbeitskräfte geben, die man auf diesem Weg nicht mitnehmen kann“, sagte Zürich-Vorstandsmitglied Andreas Heidl. Um die Hemm-

schwellen zum Mitmachen bei den Mitarbeitern abzubauen, muss es in den Unternehmen auch eine Fehlerkultur geben.

Viele Mitarbeiter blühen auf, wenn sie plötzlich das Gefühl haben, für das Unternehmen wichtig zu sein. Laut den Beobachtungen von KPMG-Partnerin Heitger würde da noch zu wenig passieren, und zahlreiche große als auch kleine Unternehmen ließen viele Möglichkeiten auf der Straße liegen. „Man muss einen Rahmen schaffen, damit Mitarbeiter ihre Potenziale entfalten können.“

Etwa wie es A1 und Uniqa vorzeigen. A1 nutzt diese Mitarbeiterpotenziale mit einem eigenen Intrapreneurship-Programm. „Mitarbeiter aus allen Ländern können sich verbinden und Ideen einbringen“, erzählte Kantauer-Gansch. „Somit haben wir Start-ups von außen und von innen. In der Kombination mit der Stammorganisation bewegt sich damit sehr viel.“ Uniqa setzt z. B. auf Corporate Venturing und engagiert sich bei Accelerator-Programmen wie etwa bei weXelerate. „Wir fordern lokale Initiativen, mit dem Ziel, dass andere Länder diese Ideen übernehmen. Das schafft zusätzliche Motivation“, erzählte Schuller-Legat.

Agile Unternehmen entwickeln kein Produkt, von dem die Manager

glauben, es könnte für den Kunden gut sein, sondern man entwickelt es mit dem Kunden. „Man integriert den Kunden, versucht seine Bedürfnisse zu verstehen, und daraus resultiert ein Produkt oder Service, das ich dann dort vermarkte, wo sich der Kunde aufhält“, nannte Natascha Kantauer-Gansch den Mut, im Unternehmen eine Customer-Experience-Gruppe aufzubauen.

Sie rät Unternehmen, einen Net-Promoter-Score, also eine Weiterempfehlung der Kunden, als Unternehmenskennzahl zu installieren, damit neben Umsatz- und Kostenentwicklung auch stets die Entwicklung der Kundenzufriedenheit im Auge behalten wird.

Zufriedene Kunden

Für Barbara Heitger sieht so auch genau die optimale Methode aus, wie agiles Arbeiten sich in Unternehmen etablieren kann. Alle anwesenden Diskutanten konnten auf erhöhte Kundenzufriedenheit dank agiler Methoden verweisen. Digitale Services der Zürich Versicherung, bei denen die Kunden in der Entwicklungsphase mit eingebunden wurden, erzielten beim Net-Promoter-Score eine vier Mal höhere Kundenzufriedenheit als Produkte, bei denen sie nicht eingebunden waren.

Dabei darf man aber nicht vergessen, dass auch die Mitbewerber

ständig im Auge behalten werden müssen, und es empfiehlt sich auch der Blick auf branchenfremde Bereiche. Zürich-Vorstand Heidl ließ hinter die Kulissen blicken und gab zu, das Trackingsystem von Amazon abgekupfert zu haben. Beim Schadentracking kann der Kunde online verfolgen, wie weit der Prozess fortgeschritten ist.

Damit wird eine Transparenz erzeugt, die jedoch auch die intensive Begleitung der Mitarbeiter voraussetzt, die von dieser Veränderung im Tagesgeschäft betroffen sind.



Natascha Kantauer-Gansch, Chief Customer Officer Consumer bei A1.