

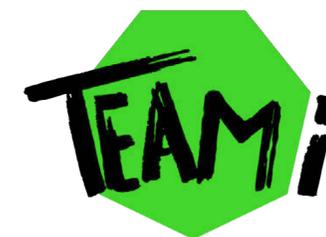
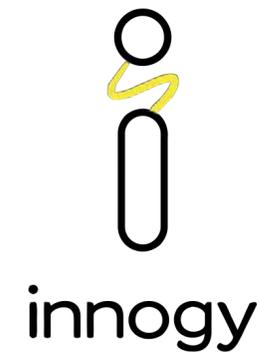


Wir müssen aufhören, weniger zu ändern! – Transformation & Kulturwandel als Chance für HR

Daniel Ullrich, Transformation & Change Strategist @ WORC

HR-TRENDS digital
11. Juni 2021

Mein Name ist Daniel Ullrich – ich helfe Organisationen dabei anders zu arbeiten, Veränderung besser umzusetzen, digitaler, agiler und leaner zu werden und einen Kulturwandel zu vollziehen



**Sie schenken mir 30 Minuten Ihrer Zeit -
das gebe ich gerne zurück, verbunden
mit dem Angebot Ihnen weitere Fragen
oder zusätzliche Details und Beispiele zu
meinem Vortrag zu erläutern.**

<https://teamikalenderdaniel.as.me/30>



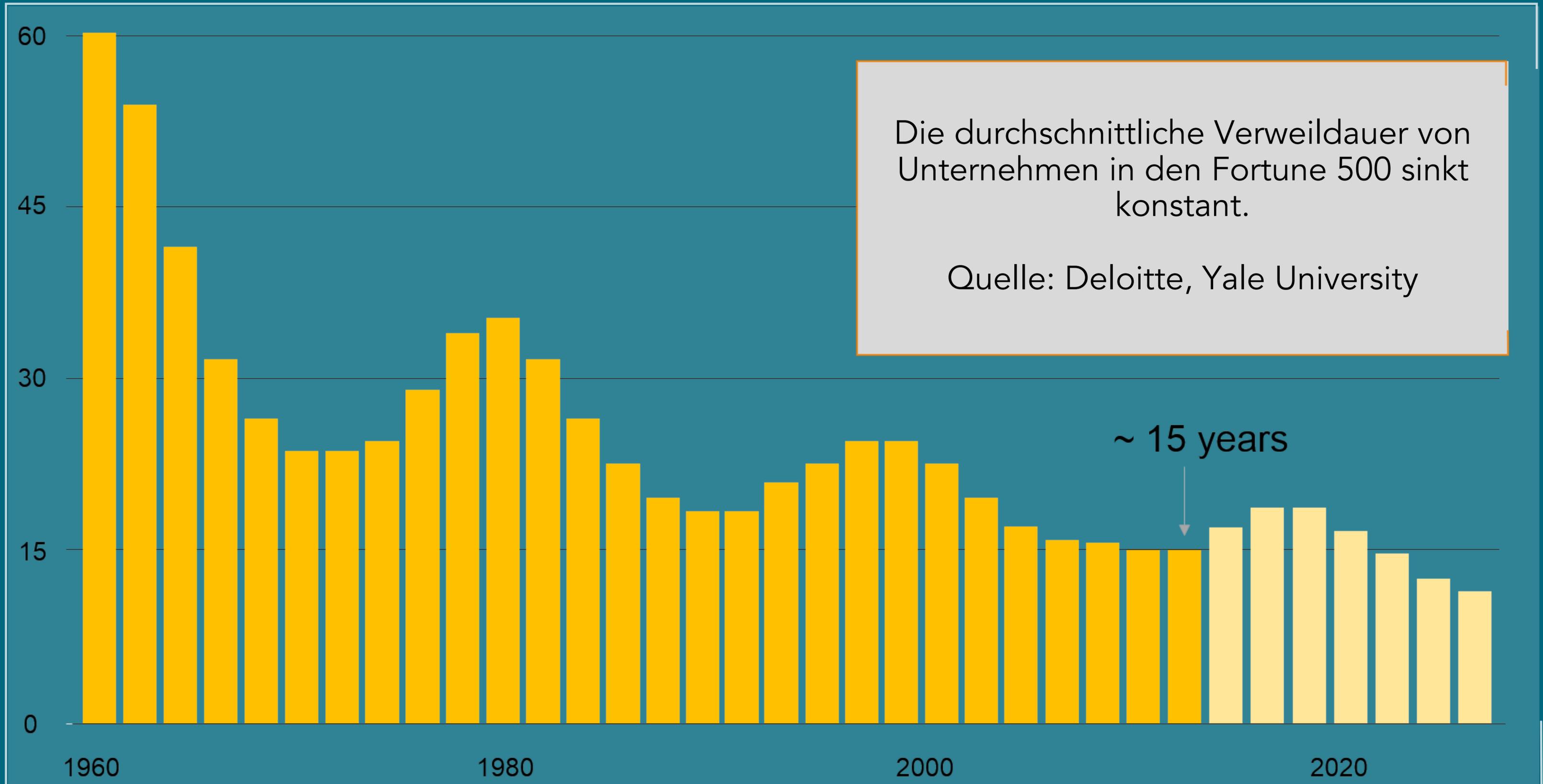
- 1** Warum müssen wir „aufhören, weniger zu ändern“
- 2** Wie kann wirksame Veränderung funktionieren
(Case RWE / innogy Transformation)
- 3** Was bedeutet das für die HR-Funktion



1 Warum müssen wir „aufhören, weniger zu ändern“

2 Wie kann wirksame Veränderung funktionieren
(Case RWE / innogy Transformation)

3 Was bedeutet das für die HR-Funktion



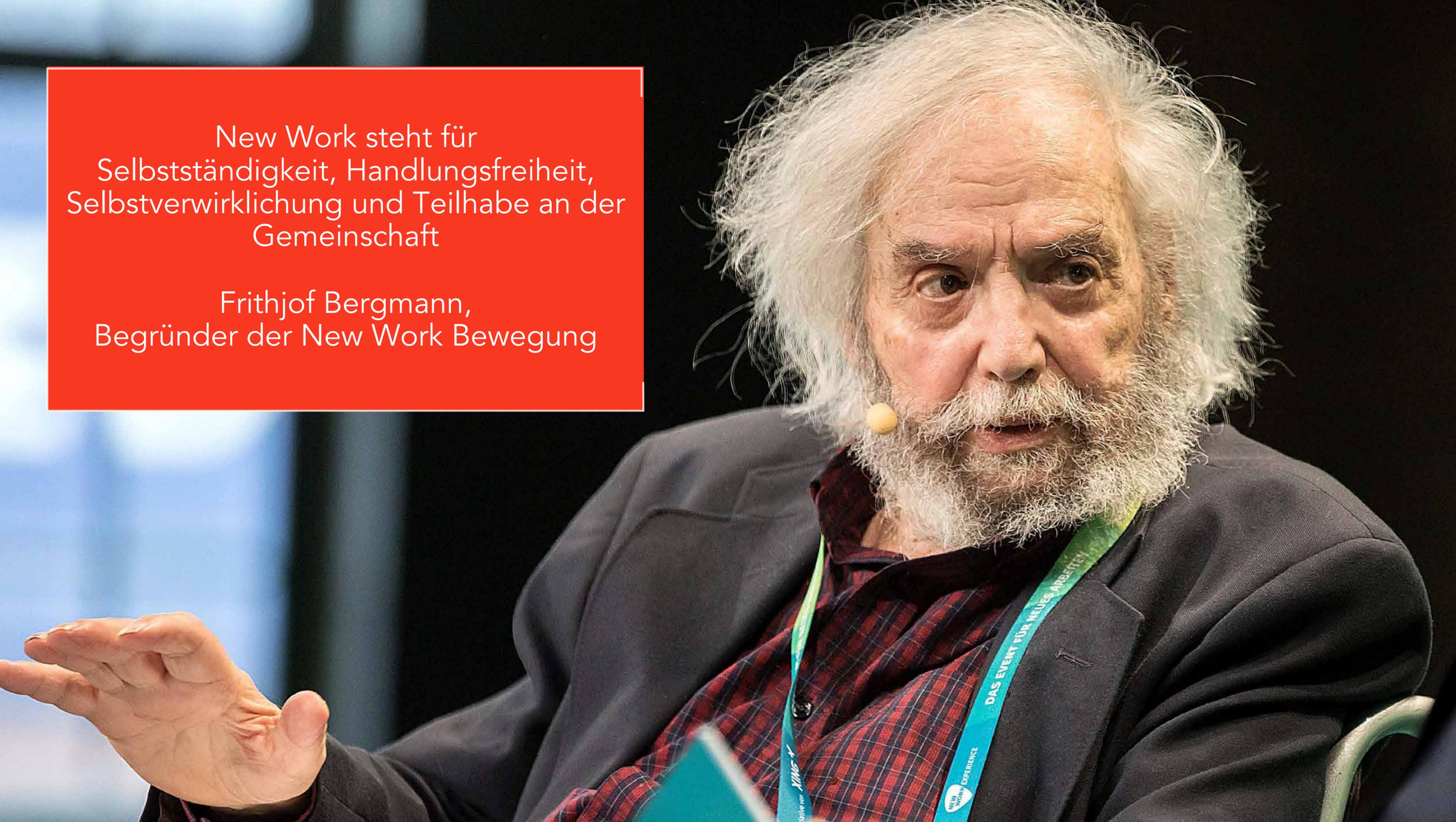


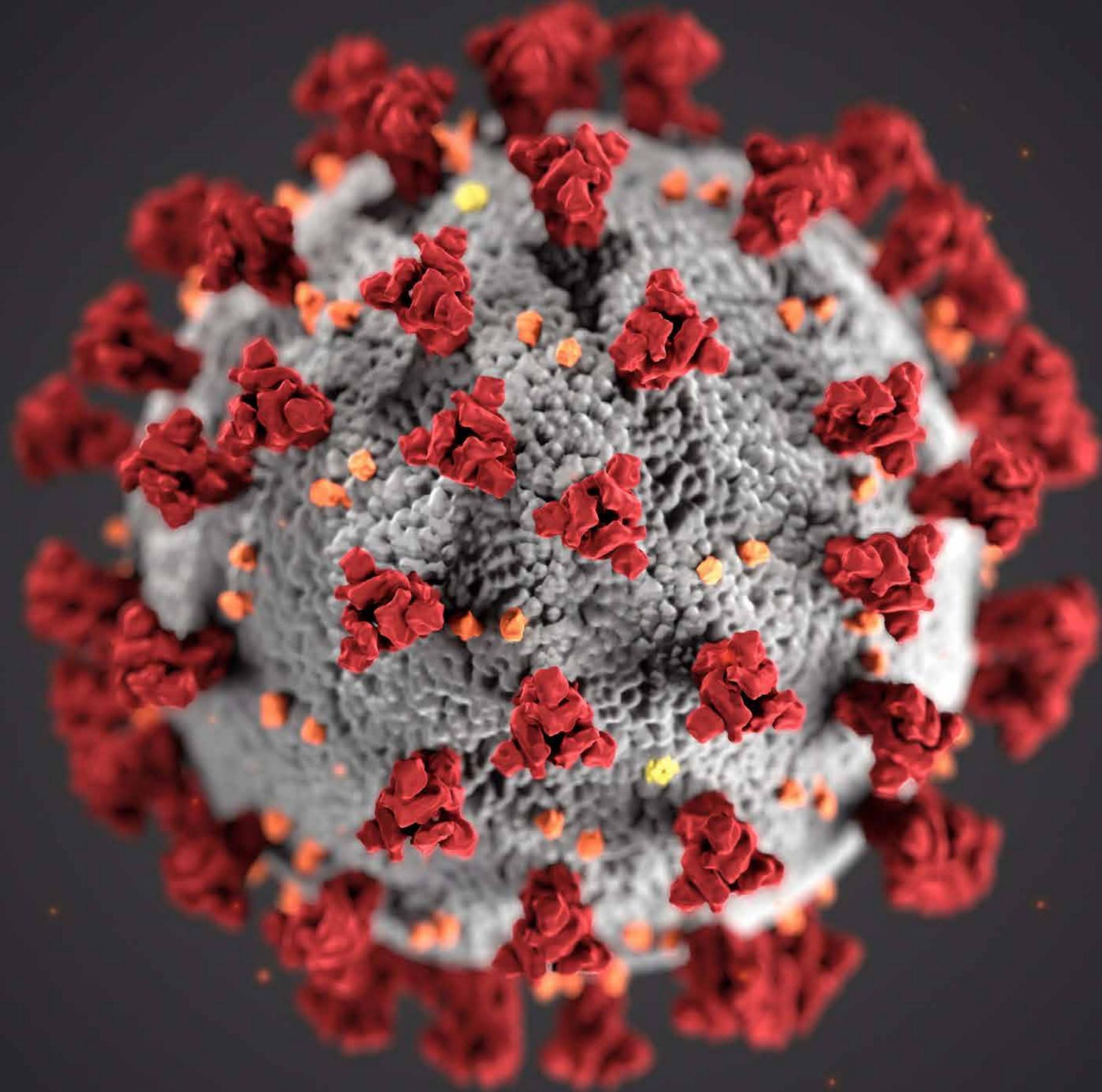
“Und wenn dieses Unternehmen kein Industriedenkmal werden soll, dann müssen Sie die Denkmäler des Alltags beiseite räumen.”

Dr. Herbert Diess,
CEO Volkswagen AG

New Work steht für
Selbstständigkeit, Handlungsfreiheit,
Selbstverwirklichung und Teilhabe an der
Gemeinschaft

Frithjof Bergmann,
Begründer der New Work Bewegung





Veränderungskompetenz dringend benötigt

Die durchschnittliche Verweildauer von Unternehmen in den Fortune 500 sinkt konstant.

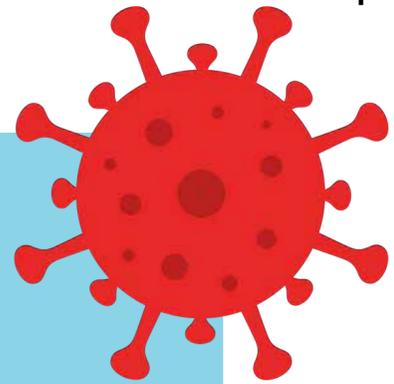
Quelle: Deloitte, Yale University

“Und wenn dieses Unternehmen kein Industriedenkmal werden soll, dann müssen Sie die Denkmäler des Alltags beiseite räumen.”

Dr. Herbert Diess,
CEO Volkswagen AG

New Work steht für
Selbstständigkeit,
Handlungsfreiheit,
Selbstverwirklichung und
Teilhabe an der Gemeinschaft

Frithjof Bergmann



...

WIE ?

Vor allem, wenn das Neue häufig gegen die üblichen, in der Vergangenheit erfolgreichen und etablierten Vorgehensweisen steht?



1 Warum müssen wir „aufhören, weniger zu ändern“

2 Wie kann wirksame
Veränderung funktionieren
(Case RWE / innogy Transformation)

3 Was bedeutet das für die HR-Funktion

“Culture eats strategy for breakfast”
(Peter Drucker)



„Simple Sabotage Field Manual“ – Strategic Services (heute CIA), 1944 Anleitung zur Demoralisierung des Feindes in Nazi-Deutschland

Einzelne Worte und explizite Formulierungen in Unterlagen und Protokollen werden intensiv diskutiert

Erneutes diskutieren von Dingen die bereits entschieden sind

Beharren darauf, dass die richtigen Kanäle und Berichtslinien eingehalten werden – keine „Abkürzungen“

Verweisen von Entscheidungen und Diskussionen zur weiteren Abstimmung mit div. Personen und Verlagerung in Arbeitsgruppen – nie kleiner als 5 Personen groß

UNCLASSIFIED

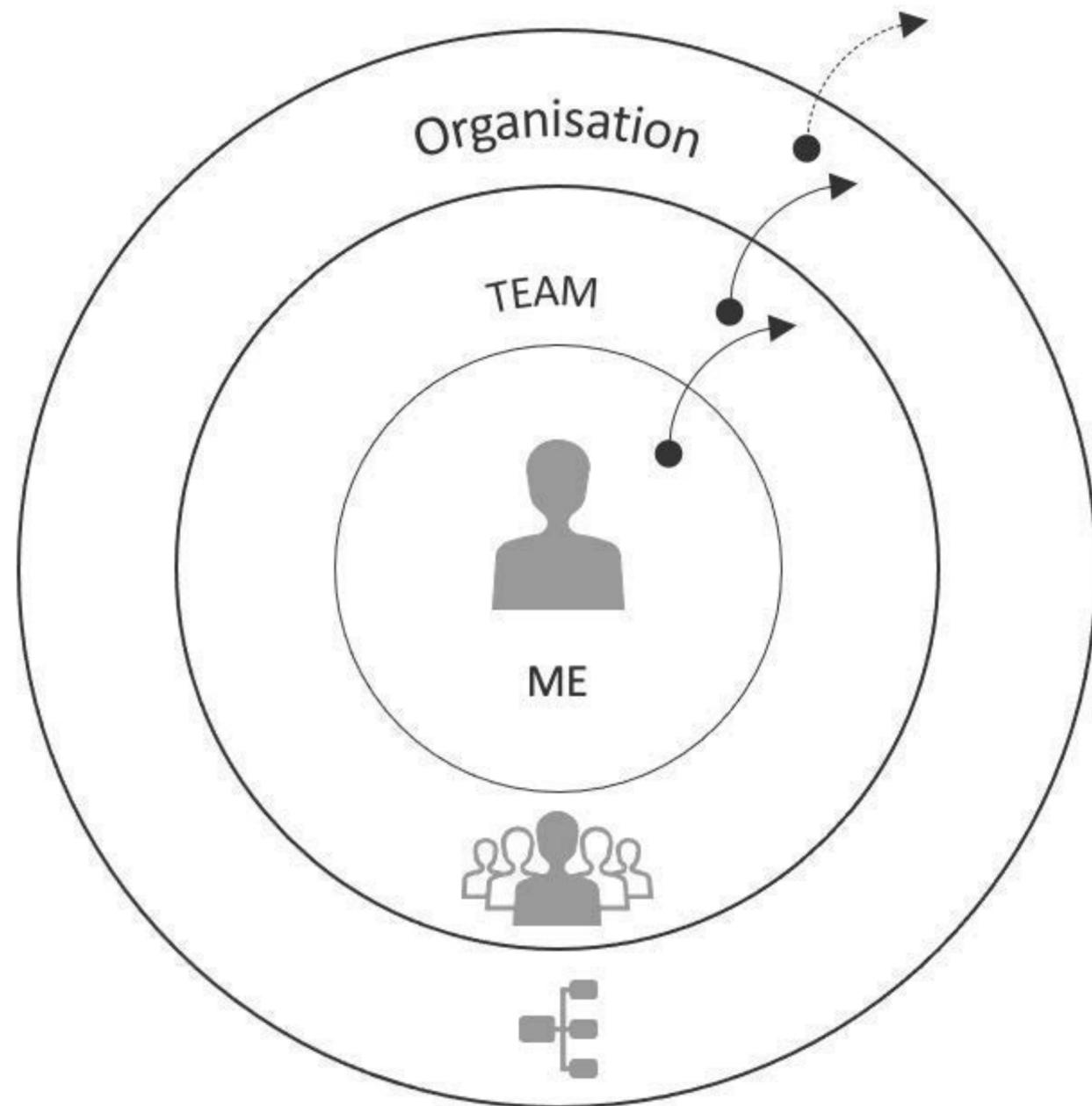
SIMPLE SABOTAGE
FIELD MANUAL

Strategic Services
(Provisional)

MANUAL No. 3

UNCLASSIFIED

Haltungsarbeit als Schlüssel des Kulturwandels



„ME“ – Mein künftiges Verhalten ableiten



Identifizieren dysfunktionaler Muster und Haltungen



WORK HARDER

smarter

New Ways of Working (NWoW) bei RWE / innogy

Leistungsdimensionen

Kunden-zufriedenheit

Mitarbeiter-zufriedenheit

OHI (Organizational Health Index)

Finanzen

Arbeitsweisen

Selbstorganisation	Teammanagement	Mitarbeiterentwicklung	Prozessmanagement	Strategische Ausrichtung
Auf sich selbst achten, Prioritäten setzen, Aufgaben zuordnen und rechtzeitig die richtigen Dinge tun	Teammitglieder verbinden und motivieren, damit sie zusammenarbeiten und gemeinsame Ziele erreichen	Fähigkeiten der Mitarbeiter entwickeln, damit sie ihr volles Potenzial entfalten und Anforderungen des Unternehmens erfüllen	Prozesse durchgängig (End-to-End) steuern um Kundenerfahrung und Effizienz zu optimieren	Geschäftsumfeld und Ressourcen verstehen, die Gesamtausrichtung festlegen und Initiativen zur Steigerung des Unternehmenswerts anstoßen
Selbstenwicklung	Leistungsmanagement	Kundenfokus	Verbesserung & Innovation	Systemische Veränderung
Eigene Verhaltensweisen und Fähigkeiten überdenken und systematisch entwickeln, um sein volles Potenzial zu entfalten	Ziele setzen, Leistung nachhalten und Konsequenzen ziehen, damit Einzelne und Teams ambitionierte Ziele erreichen	Den Kunden in das Zentrum aller unserer Handlungen stellen, um so den Wert für den Kunden und des Kunden zu steigern	Verbesserungen und Innovationen für die Organisation und das Geschäft erreichen	Das System wahrnehmen und bewusst verändern, um durch ein sich ständig wandelndes Umfeld zu steuern (VUCA ¹)

Eine **Arbeitsweise** (z.B. Leistungsmanagement) besteht aus „harten“ **Systemen** (z.B. KPI Berichtssystem) und **Verfahren** (z.B. Tagesstart Routine), aber auch aus „weichen“ **Fähigkeiten** auf der Grundlage von **Fertigkeiten** (z.B. Leistungsdialog) und **Verhaltensweisen** (z.B. „Führen über Sinn & Ergebnisse“) von **Einzelnen, Teams** und der **Organisation**

¹ Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität
Quelle: innogy SE, div. ext. Präsentationen



Haltungsarbeit als Schlüssel des
Kulturwandels

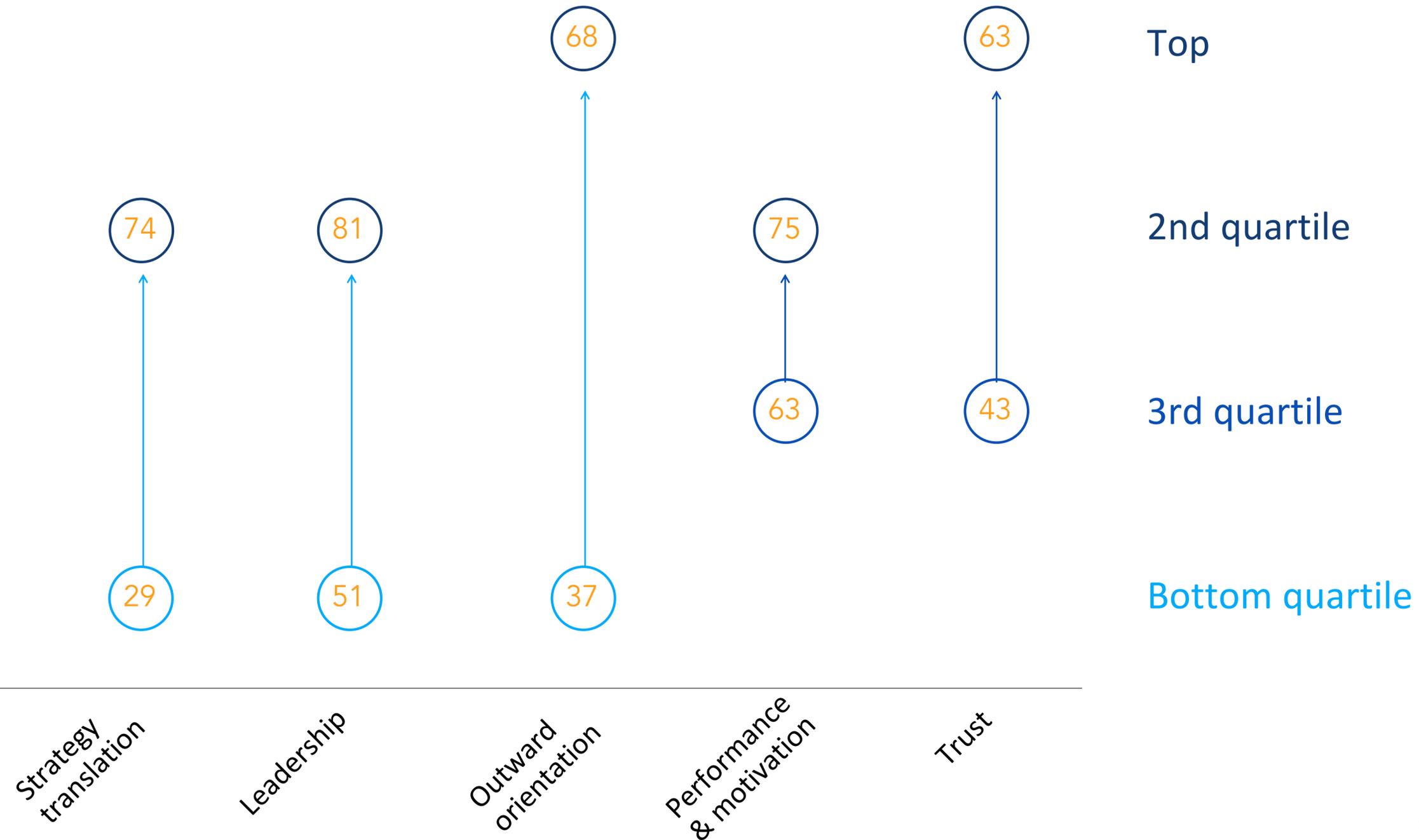
Menschen herausfinden lassen, was
die Veränderung für sie bereithält



Beobachtungen und Feedback
anstatt mechanistische
Checklisten und Vorgaben



Organisation health index 2014 - 2019





WORK HARDER

smarter

40.000+ Mitarbeiter*innen in 7 Ländern haben die NWoW-Reise abgeschlossen

350+ Vollzeit NWoW-Experten / Change Agents als Unterstützer der Transformation

Verbesserung der Kundenzufriedenheit (59 → 79),
der Mitarbeiterzufriedenheit (76 – Allzeithoch),
der organisationalen Gesundheit (73 – Allzeithoch)

und der Finanzen (430mn+ EUR Operating Cash Flow Improvement, MTP)



1 Warum müssen wir „aufhören, weniger zu ändern“

2 Wie kann wirksame Veränderung funktionieren
(Case RWE / innogy Transformation)

3 Was bedeutet das für die HR-Funktion

Transformation und Kulturwandel – die große Chance für HR!?

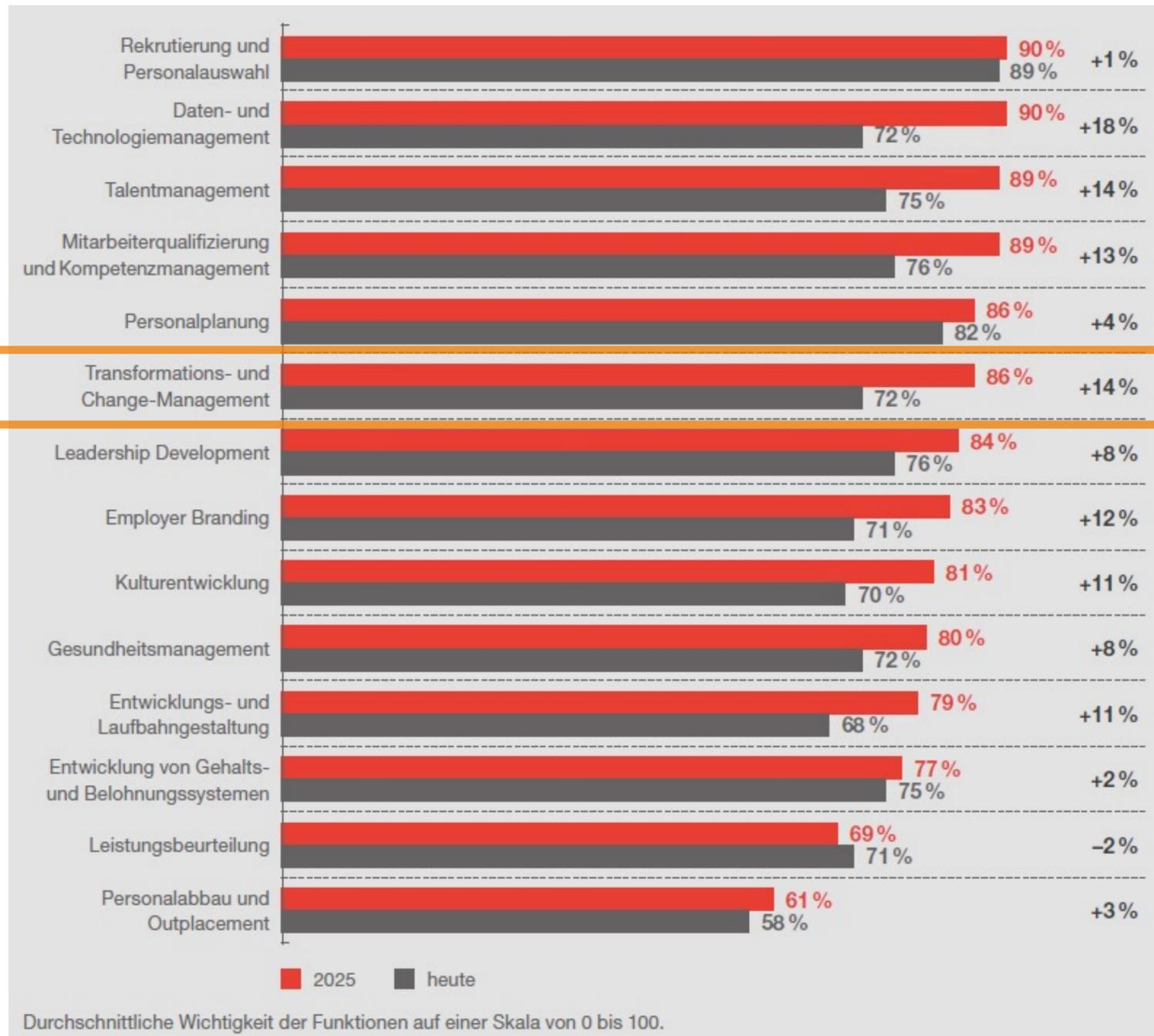
Die notwendige Ressource für echten Kulturwandel und erfolgreiche, nachhaltige Transformation heißt Veränderungskompetenz. Sie ist heute weit mehr als ein Soft Skill. Veränderungskompetenz ist zum Wettbewerbsvorteil geworden. [...]

Veränderung beginnt bei einem selbst. In dieser Herausforderung liegt die große Chance und ein ebenso großes Risiko für uns und unsere HR-Funktion.

Daniel Ullrich

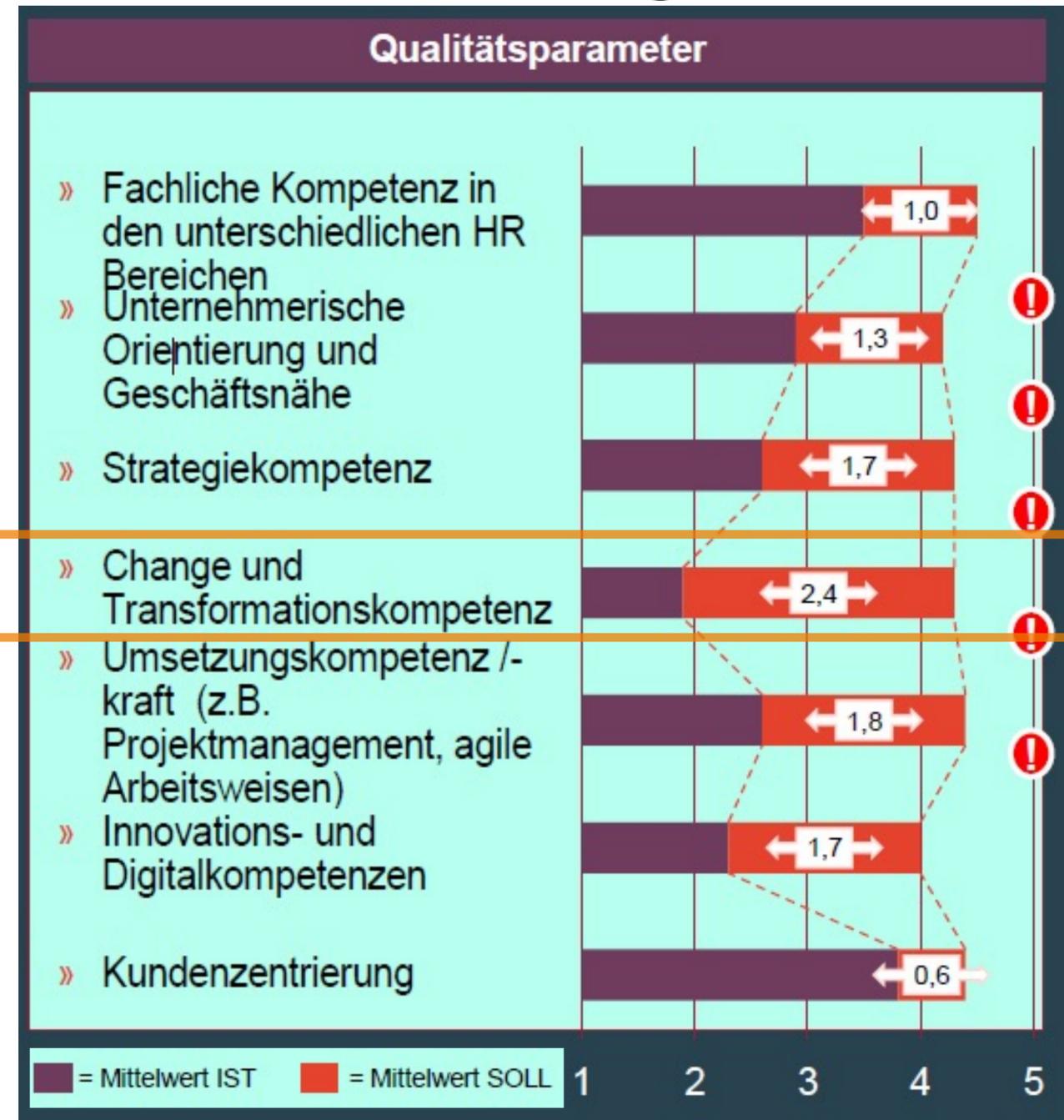
Titel und Textvorspann aus HR-Trends 2020 (Haufe Verlag)

Große Chance für die HR-Funktion – aber auch großes Risiko



„Wichtigkeit der Funktionen des HRM heute und 2025“

Quelle: pwc / Prof. Heike Bruch et al., Universität St. Gallen, People-Management 2025, Mai 19



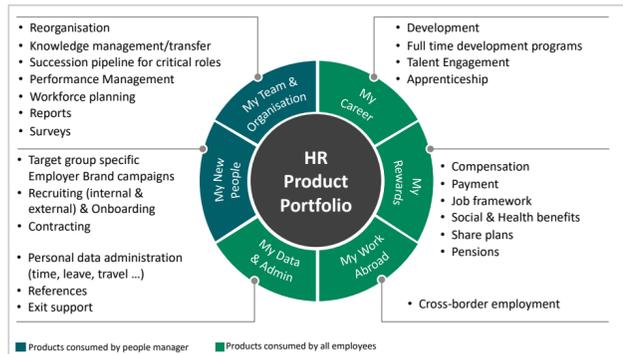
„Das sagen Kunden von HR“

Quelle: Prof. W. Jochmann, Kienbaum, Next Level HR, 16.05.2019

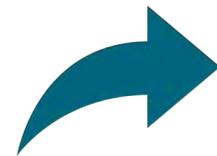
Kundenzentrierte HR bei innogy im Zuge von NWoW

Sichtweise auf HR
Leistungen folgt
Kundenbedarfen

Produktübersicht



Ablauforganisation
und Arbeitsweise folgt
Kundenbedarfen



Produktmanagement
(Produkt Manager (E2E) /
Produktsteckbrief)

1 Customer
Group/segment, Needs/demand, Research interface(s)

2 Product
Definition, Service level, Components

3 Process
Product implementation and provisioning process, see attached graphic, Interfaces with other products, IT system/application

4 Interfaces & Communication
Point of sale, access points, channels, Communication

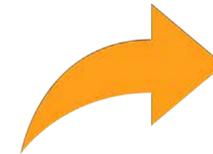
5 Capabilities and Capacities
Point of sale, to deliver the product, Capacities to manage and deliver product, Decision bodies outside PM to be involved

6 Performance Review*
Enter text

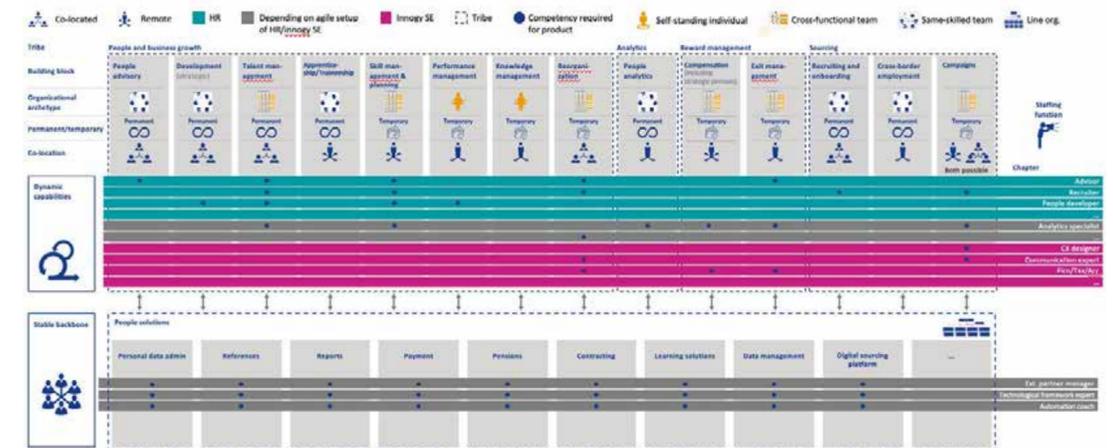
Reporting Date and Reason
Enter date, Product idea, Product revision, Product start

Recommendation to Decision Body
Enter text

Aufbauorganisation
folgt Kundenbedarfen
und Arbeitsweise



Überführung Produktmanagement in
agiles Target Operating Model





- 1** Warum müssen wir „aufhören, weniger zu ändern“
- 2** Wie kann wirksame Veränderung funktionieren
(Beispiel RWE/ innogy Transformation)
- 3** Was bedeutet das für die HR-Funktion

W**OR****C**

BACKUP

Wir müssen aufhören, weniger zu ändern! – New Ways of Working



Approach

Leadership

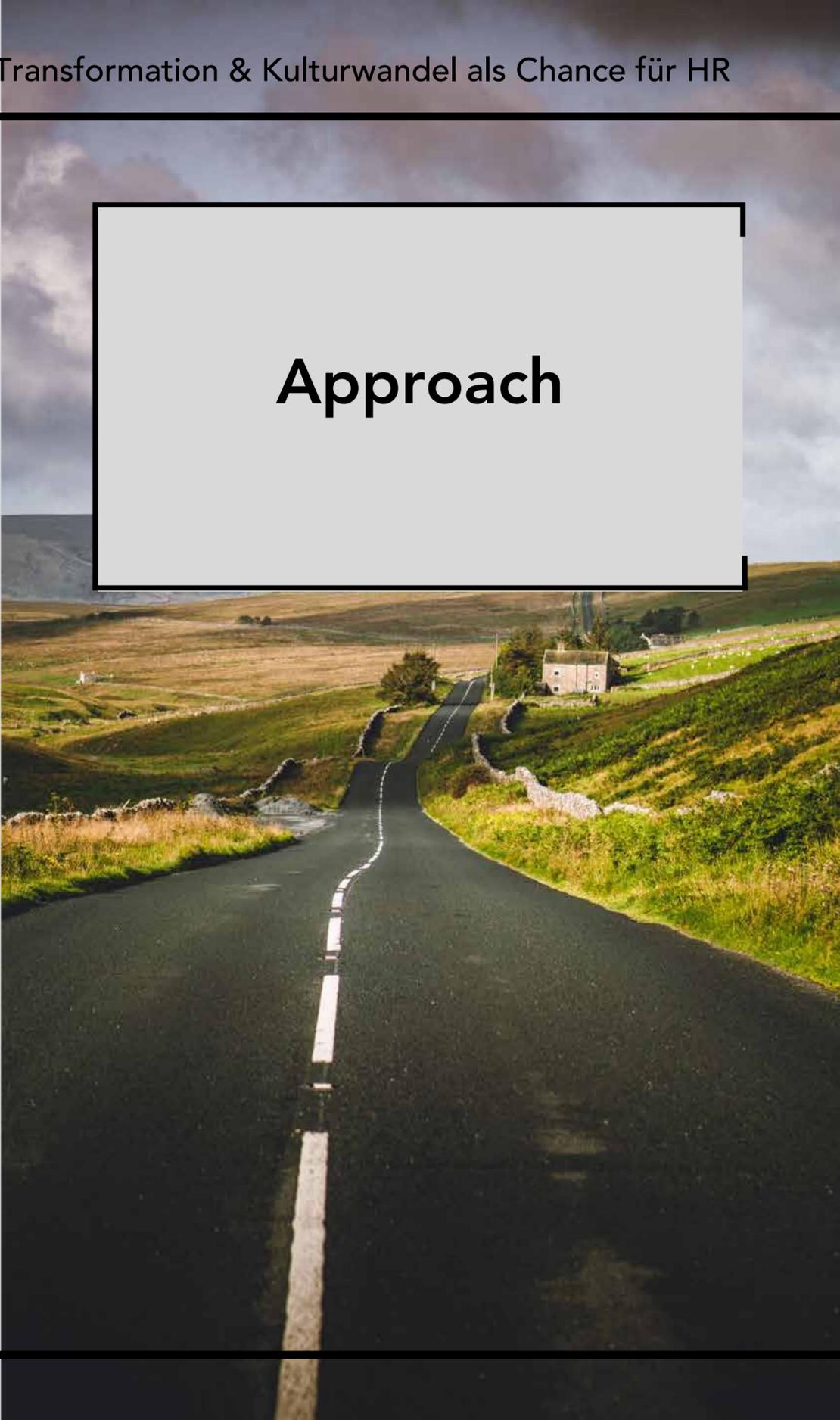
Resources



Leadership

- Strategieübersetzung
- Zielbild und Compelling Story
- Top Team Alignment (inkl. Stakeholder Mgmt)
- Führungskultur und -leitsätze
- 1:1 Begleitung (Mentoring/Coaching)
- Spiegel-Workshops
- ...

- Projekt als Prototyp
- Leuchttürme
- Niederschwellige Angebote für alle
- Nudging
- Systematisierte Implementierung
- ...



Approach

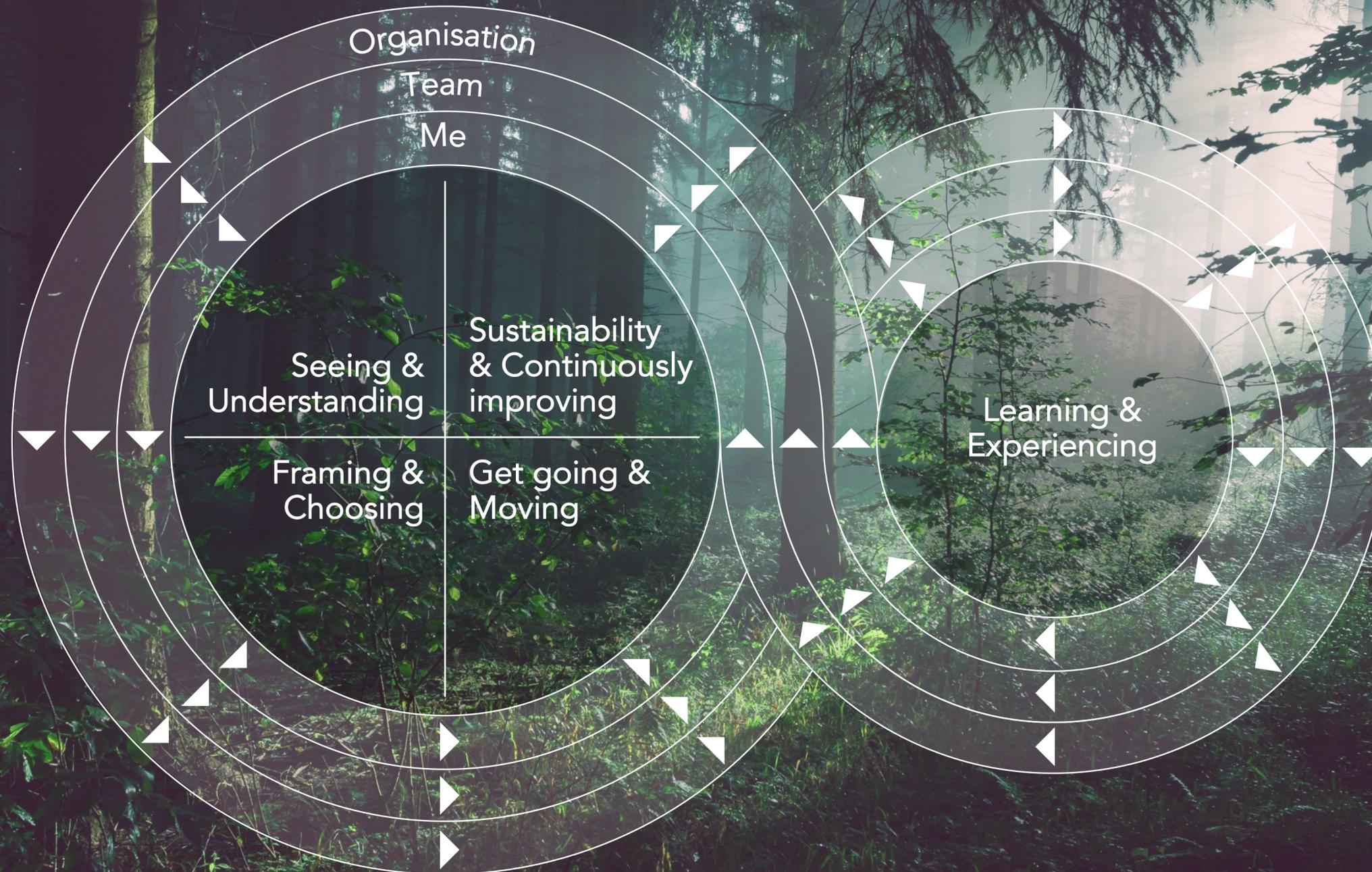
- Übersetzung Zielbild in messbare Kriterien
- Methodensammlung
- Change Framework
- Muster und Glaubenssätze ermitteln (funkt / dysfunktional)
- Co-Kreation

- Rollendefinition und –kommunikation
- Auswahlkriterien und Assessment
- Informelle Leader identifizieren (Talente oder Trust & Advice Network Analyse)
- Multiplikatoren-Netzwerk
- Befähigungskonzept (inkl. TTT)
- ...



Resources

Change Framework



Change Approaches



MASTERFUL



DIRECTIVE

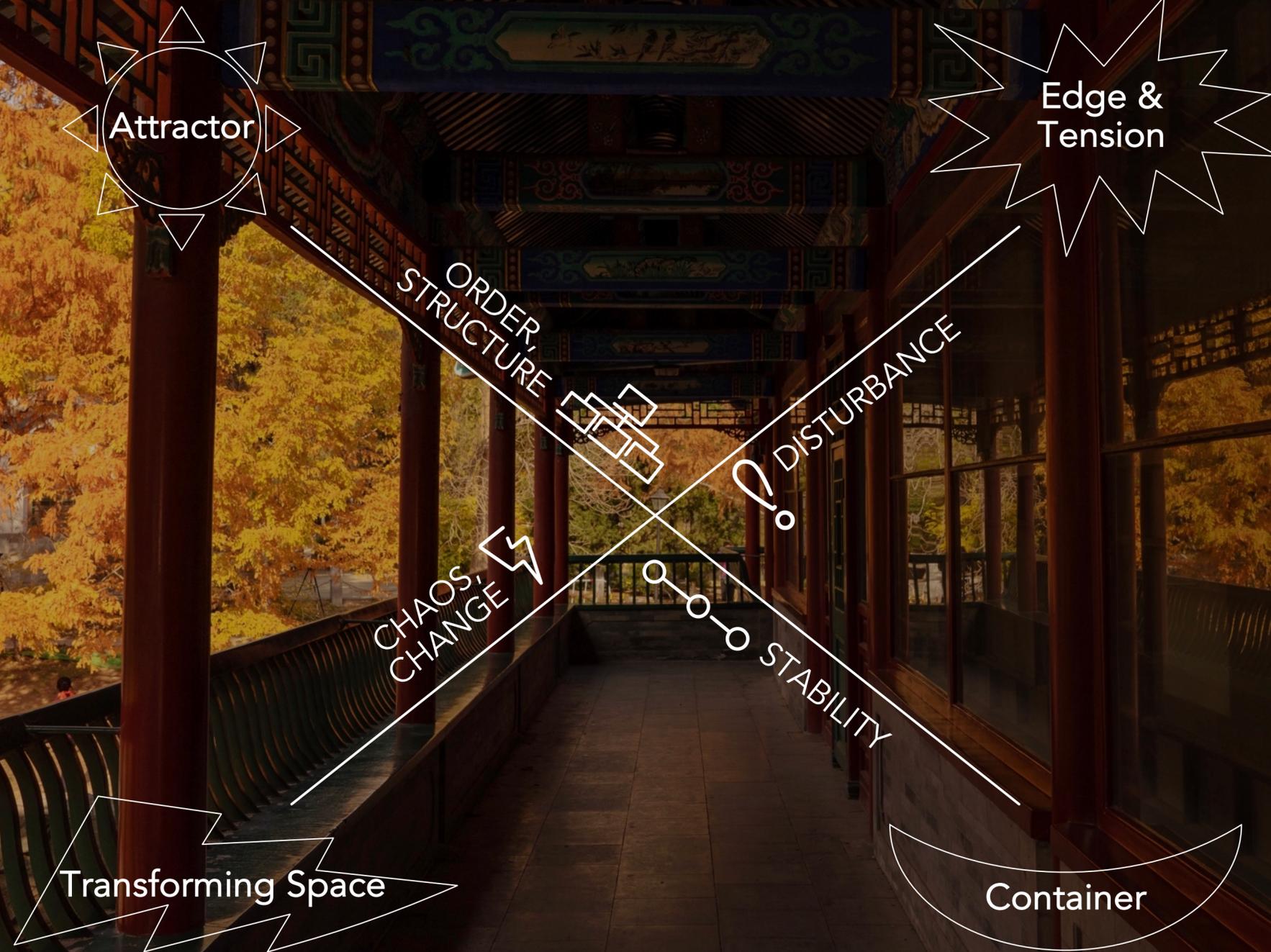


EMERGENT



SELF-
ASSEMBLY

Change Leadership Practices



Beispiel: HR bei innogy - beobachtbare Verhaltensweisen anstatt mechanistische Vorgaben und Checklisten

Kundenfokus

Den Kunden in das Zentrum aller unserer Handlungen stellen, um so den Wert für den Kunden und des Kunden zu steigern

Level A¹

- Führungskräfte und Teammitglieder stehen alle in regelmäßigem direktem Kontakt mit den Kunden
- Führungskräfte und Teammitglieder wissen, wer ihre Kunden sind und was sie benötigen (z.B. CSAT, Kundenarena)
- Die Organisation versteht und verbessert die Kundenerfahrung systematisch und kontinuierlich (z.B. Abbildung der Kundenreisen)
- Die Organisation passt ihre Produkte an die Bedürfnisse der Kunden an

Level B²

("Wir" meint sowohl die Person in Verantwortung für ein Team oder Thema (Führungskräfte, Product Owner, Process Owner, Projektleiter, etc.) sowie alle Teammitglieder)

- Der Kunde steht im Mittelpunkt aller unserer Aktivitäten
- Wir nutzen gezielt Methoden zur Ermittlung des Kundenfeedback (z. B. Customer Arena, Interviews, Design Thinking etc.), um dieses in die HR Produkte, Services und Prozesse einfließen zu lassen
- Der Kunde wird kontinuierlich in die Entwicklung oder Optimierung von Produkten, Services und Prozessen mit einbezogen
- Wir nutzen den Kundenfokus, um Produkte, Services, Prozesse und Projekte effizienter zu entwickeln, d. h. in iterativen Feedbackschleifen und im kontinuierlichen Austausch mit dem Kunden
- Wir unterhalten vertrauensvolle Beziehungen zu unseren Kunden und haben weitreichende, daten- und faktenbasierte Kenntnisse über die Bedarfe der Kunden
- Wir haben die richtige Balance zwischen der Erfüllung von Kundenanforderungen /-wünschen und dem Einnehmen strategischer Positionen als HR gegenüber dem Kunden, wobei wir, wenn aufgrund personalwirtschaftlicher oder strategischer Entscheidungen in HR Kundenwünsche nicht umgesetzt werden, diese den Kunden mit entsprechender Begründung zurückmelden
- Bei der (Weiter)Entwicklung von HR Produkten, Services und Prozessen nehmen wir immer die E2E Perspektive ein

Mitarbeiterentwicklung

Fähigkeiten der Mitarbeiter entwickeln, damit sie ihr volles Potenzial entfalten und Anforderungen des Unternehmens erfüllen

Level A¹

- Führungskräfte kennen den derzeitigen Fähigkeiten- und Ressourcenbedarf in ihrem Geschäftsfeld
- Führungskräfte entwickeln systematisch die Mitarbeiterfähigkeiten und -ressourcen ihrer Organisation (z.B. Talententwicklung, People Pipeline, People Committee)
- Führungskräfte unterstützen Mitarbeiter dabei, ihre Motivation, ihre Stärken, ihre Entwicklungsfelder und ihren persönlichen Ziele zu erkennen und diese in ihren Entwicklungsplänen abzubilden
- Führungskräfte und Teammitglieder geben ehrliches, konstruktives und unmittelbares Feedback
- Führungskräfte wenden ein breites Spektrum von Personalentwicklungsansätzen an und berücksichtigen dabei den 70:20:10 Ansatz
- Führungskräfte ordnen Mitarbeiter den richtigen Aufgaben und Positionen im Unternehmen zu, um ihre Entwicklung zu fördern

Level B²

("Wir" meint sowohl die Person in Verantwortung für ein Team oder Thema (Führungskräfte, Product Owner, Process Owner, Projektleiter, etc.) sowie alle Teammitglieder)

- Wir kennen den aktuellen und zukünftigen Fähigkeiten- und Ressourcenbedarf in unseren Teams und berücksichtigen dabei die HR übergreifend identifizierter "Future HR Capabilities"
- Wir entwickeln systematisch (Skill Matrix, Entwicklungspläne) die Mitarbeiterfähigkeiten und -ressourcen
- Wir unterstützen einander dabei, Motivation, Stärken, Entwicklungsfelder und persönliche Ziele zu erkennen und bilden diese in Entwicklungsplänen ab
- Wir wenden ein breites Spektrum an Personalentwicklungsansätzen an, wobei wir den 70:20:10 Ansatz verfolgen und hierbei grundsätzlich mit 'Learning by doing' starten
- Wir leben gegenseitiges Training und Coaching (z.B. Peer-to-Peer)
- Wir erleben ehrliches, konstruktives und unmittelbares Feedback als integralen Bestandteil unseres Arbeitsalltages
- Führungskräfte unterstützen Mitarbeiter beim Wechseln zwischen Positionen innerhalb von innogy und ggf. auch außerhalb, um ihre Entwicklung zu fördern
- Wir werden für Mitarbeiterentwicklung innerhalb von innogy anerkannt