

HR & TALENT ADVISORY

# Die Agile-People-Strategie

---

Strategien für eine agile Personalpolitik in unsicheren Zeiten

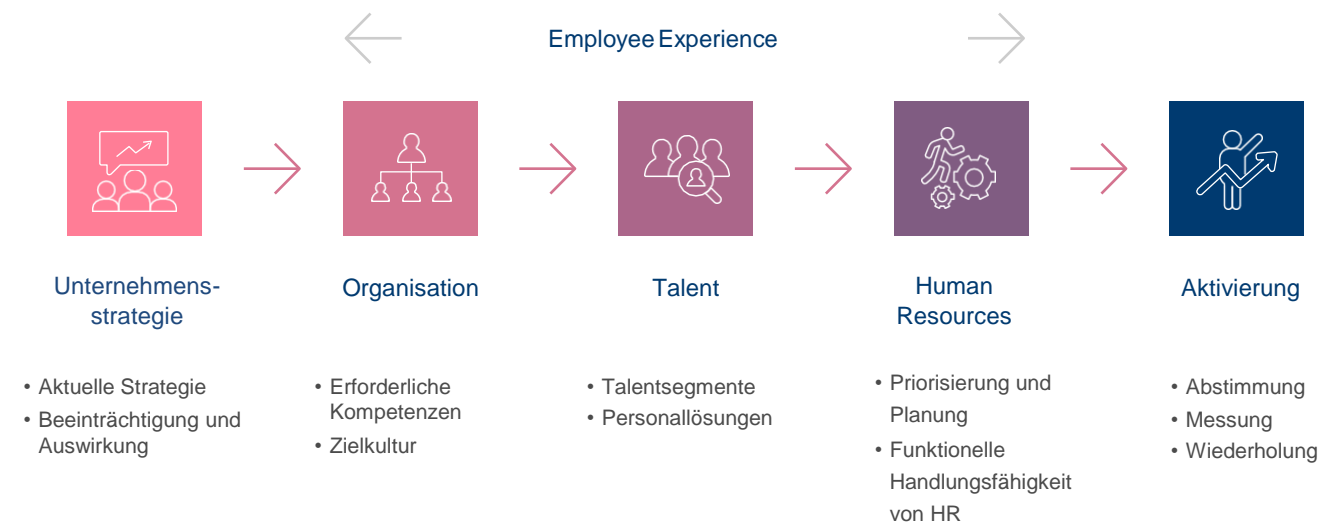
**KINCENTRIC** A Spencer Stuart Company

# HR muss sich weiterentwickeln, um den großen Herausforderungen, aber auch den Chancen, die sich aus der COVID-19-Pandemie ergeben, angemessen zu begegnen. Gebrauch wird eine neue Strategie für die Entwicklung und Implementierung der Personalarbeit. **Sind Sie bereit?**

Die COVID-19 Pandemie hat weltweit eine noch nie dagewesene Krise ausgelöst, sowohl für kleine, als auch große Unternehmen. Wie Organisationen auf diese Krise reagieren, hängt sowohl von der jeweiligen Branchenzugehörigkeit als auch von ihrer Situation vor der Krise ab. Dass jedoch alle Unternehmen auf die durch die Krise verursachten Risiken und Möglichkeiten in irgendeiner Form reagieren müssen, steht außer Frage. Die Unsicherheit der vor uns liegenden Zeit verlangt die radikale Anpassung der bestehenden Geschäftsstrategien. Unser Rat an CHROs lautet daher klar und eindeutig: Die seismischen Veränderungen der Marktbedingungen, Kundenpräferenzen und Arbeitsplatzdynamik wird von Ihnen ein umgehendes Überdenken der Personalstrategie erfordern. Sollten Sie dieses Thema noch nicht im Blick haben, ist es jetzt an der Zeit, einen agilen Ansatz zu entwickeln. Diese Aufgabe beginnt mit einem klaren Verständnis Ihrer eigenen Geschäftsstrategie und der Frage, inwiefern diese von COVID-19 und den Folgen der Viruskrise beeinträchtigt wurde oder noch beeinträchtigt werden könnte.



## KINCENTRICS AGILE PEOPLE – STRATEGIE FRAMEWORK



Eine agile HR-Strategie ist keine in Stein gemeißelte Arbeitsanweisung. Sie ist vielmehr ein Prozess, mit dessen Hilfe Sie kontinuierlich Lösungen für Talentmanagement, Organisation und HR finden, priorisieren und verbessern können,

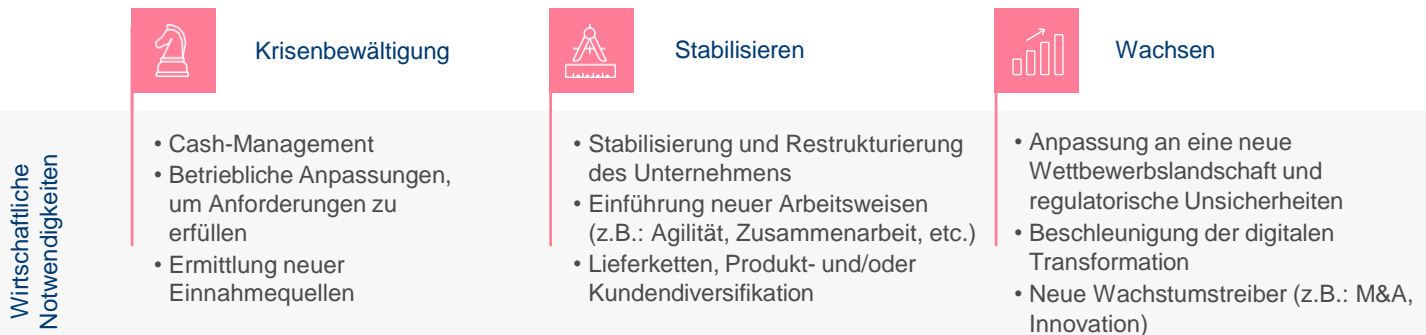
um die größtmögliche Wirkung auf Ihre Geschäftsergebnisse und Ihre Employee eXperience (eX) zu erzielen. Auf den folgenden Seiten möchten wir Ihnen zeigen, wie Sie diesen Handlungsrahmen für Ihr Unternehmen nutzen können.

# Was Ihre Geschäftsstrategie beeinflusst und beeinträchtigt

In guten Zeiten werden oft neue Personallösungen installiert, ohne groß zu hinterfragen, ob diese Ansätze zu erfolgreichen Geschäftsergebnissen beitragen und wie man diesen Beitrag messen könnte. Das ist ein Luxus, den sich die meisten Unternehmen nicht mehr leisten können. Heute bedarf es einer klaren Abstimmung von Geschäfts- und Personalstrategie. Der erste Schritt in der Entwicklung Ihrer Personalstrategie sollte daher darin bestehen die aktuelle Unternehmensstrategie zu untersuchen und zu analysieren, welchen Wettbewerbsvorteil Ihre Wertestruktur – Kundennähe, Produktführerschaft oder operative Exzellenz<sup>1</sup> – darstellt.

Zu Beginn einer Krise müssen manche Organisationen schnell reagieren, während andere Kurs halten und weiterhin erfolgreich bleiben. Aber auch diese Unternehmen brauchen einen Plan, um sich für spätere, potentielle Auswirkungen zu wappnen. Nach dem ursprünglichen Krisen-Schock können Situationen auftreten, in denen sich Unternehmen schnell zwischen Krisenbewältigung, Stabilisierung und Wachstum hin und her bewegen müssen. In jeder dieser Phasen können Fokus und Taktik unterschiedlich sein.

## PHASEN DER ERHOLUNG



In all diesen Phasen werden sowohl die bestehenden als auch neue Wettbewerber versuchen, ihren Vorteil aus der Situation zu schlagen, zu stören und Kunden abzuwerben. Eine klare und agile Strategie zur Anpassung an neue Gegebenheiten trägt daher wesentlich zu künftigen Erfolgen bei. Ihre Personalstrategie muss flexibel sein – und zunächst sicherstellen, dass Sie über die passenden, unternehmensspezifischen Kompetenzen verfügen.

1 - HBR - Customer Intimacy and Other Value Disciplines - Treacy and Wiersema (1993)

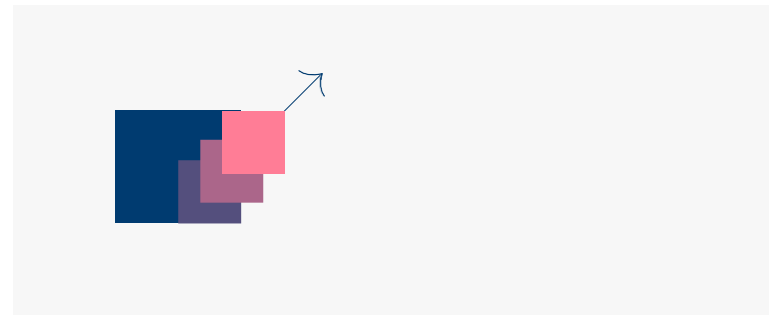
## Wesentliche, unternehmensspezifische Kompetenzen und Talentsegmente identifizieren

Sobald die akute Phase der Unsicherheit vorbei ist, erfordern neue geschäftliche Herausforderungen ein breiteres Spektrum an unternehmensspezifischen Fähigkeiten. Es ist also von entscheidender Bedeutung, Talentsegmente neu zu definieren und damit notwendige Kompetenzen aufzubauen.

Sich nur auf jene Kapazitäten zu konzentrieren, die die aktuelle Geschäftsstrategie unterstützen, wird nicht ausreichen. Vielmehr ist die Fähigkeit, agil zu handeln, oft der Schlüssel zum Überleben in einer Krise. Beruhigen sich die Umstände jedoch wieder, weicht die Bedeutung von Agilität jedoch schnell dem Aufbau von Widerstandsfähigkeit. Resilienz ist essentiell, sowohl für die Vorbereitung auf eine neue Krise, verursacht durch Nachbeben (z.B.: regulatorische Veränderungen, Störungen im Geschäftsmodell), aber auch als Vorbereitung neuer Wachstumsperioden.

Immer werden sich Unternehmen schnell anpassen müssen, unabhängig davon, in welchem Stadium sie sich gerade befinden. Aktuelle sowie neu entstehende Herausforderungen und deren Auswirkungen auf erforderliche Kapazitäten zu verstehen, ist entscheidend für zukünftigen Erfolg.

Zudem ist es wichtig zu identifizieren, welche Arbeitsbereiche den größten Einfluss auf die Geschäftsergebnisse haben. Um sicherzustellen, dass ihre Personalstrategie Ergebnisse liefert, ist eine umfassendere Betrachtung der Talentsegmente nötig. In der Krise sind viele Unternehmen durch den Ausfall wichtiger Abteilungen überrascht worden. Die Bedeutung von Mitarbeitern, die auch im Homeoffice effektiv arbeiten, ist zuvor häufig unterschätzt worden, genauso wie die der Mitarbeiter mit Kundenkontakt sowie die der Kräfte, die eine Produktion auch unter widrigsten Umständen aufrechterhalten können. Die wichtigen Talentsegmente, die das Kerngeschäft vorantreiben, wie etwa F&E oder Ingenieure, müssen nun um Bereiche erweitert werden, die dem Unternehmen Widerstandsfähigkeit und Agilität erst ermöglichen.



## Formulieren Sie Ihre Zielkultur

Unternehmenskultur – definiert als die dem Geschäftsbetrieb zugrunde liegenden Überzeugungen und Annahmen, sowie unbewusste Verhaltensweisen – ist das Fundament dafür, wie eine Organisation auf Veränderung reagiert. Sie kann Ihre Performance und ihre Fähigkeit, Krisen zu meistern sowohl unterstützen als auch erschweren. Aus diesem Grund ist das Formulieren einer Zielkultur entscheidend, die Ihre strategischen Ziele unterstützt.

Eine ehrliche und realistische Einschätzung der aktuellen Lage ist dabei unersetzlich. Aus der Betrachtung Ihrer Personalstrategie und der Kluft zwischen der aktuellen und der Zielkultur lassen sich zwei Schlüsse ziehen: Sie müssen einerseits unternehmenseigene Verhaltensweisen und andere kurzfristige Stellschrauben identifizieren, die bei der Beseitigung von Hindernissen helfen und andererseits Personallösungen kreieren, die eindeutig mit der Zielkultur im Einklang stehen und die nötigen unternehmensspezifischen Kompetenzen ermöglichen.

# Identifizieren Sie Schlüsselmomente für die relevanten Segmente

Die Employee eXperience umfasst die gesamte Weivedauer eines Mitarbeiters im Unternehmen, vom ersten Bewerbungsgespräch bis zum Austritt. Identifizieren Sie relevante Schlüsselmomente – Momente, die motivieren, inspirieren, verbinden und Reibung beseitigen – für die relevanten Geschäftsbereiche. Es ist essentiell, dass alle Elemente Ihrer agilen Mitarbeiterstrategie aufeinander abgestimmt sind. Eine strategisch angelegte, durchdachte eX gestaltet bedeutende Momente positiv und füllt so Sinn und Zweck, Kultur und Engagement mit Leben.

Diese Momente werden zum Großteil von jenen Personallösungen beeinflusst, die wir im folgenden Abschnitt erläutern. Ihre Fähigkeit, eine radikal mitarbeiterzentrierte, „von außen nach innen gedachte“ eX zu ermöglichen, hängt von der Führung, den Vorgesetzten und der Leistungsfähigkeit der Personalabteilung ab. Einfach ausgedrückt: Ihre eX ist der Pulsschlag Ihrer Strategie und ihr Gelingen beeinflusst Ihre Performance. [Studien von Kincentric](#) zeigen, dass eine starke, unternehmensspezifische eX einen Unterschied von drei Prozentpunkten bei der EBITDA-Marge ausmachen kann.

# Entwickeln Sie Personallösungen, die die notwendigen Kompetenzen fördern, Kultur beleben und auf die erwünschte Employee eXperience abgestimmt ist

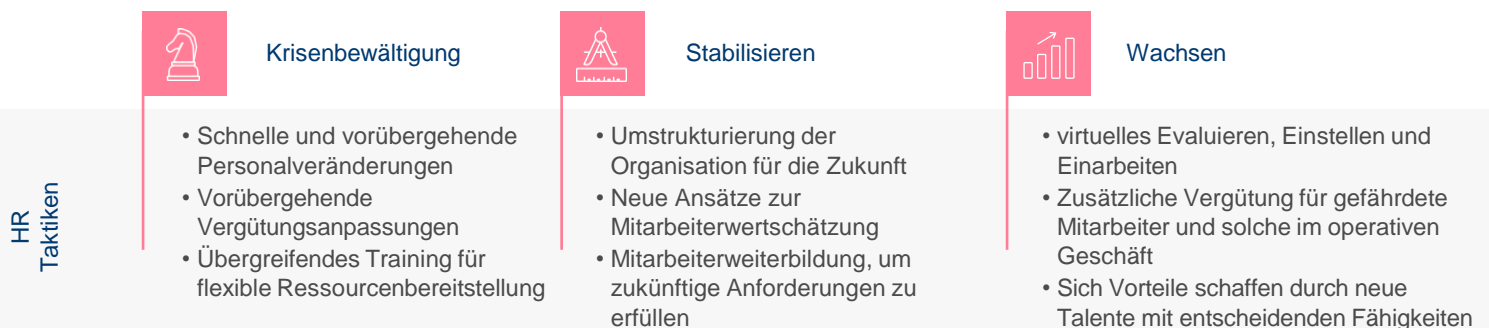
Das Tempo des Wandels und die anhaltende Unsicherheit in der Unternehmenswelt unterstreichen die Notwendigkeit flexibler Personallösungen, die unternehmensspezifische Fähigkeiten und Talentsegmente fördern, um Strategien durchzusetzen und Taktiken zu implementieren.

Viele Unternehmen haben ähnliche Prioritäten gesetzt, egal, wie sehr sie von COVID-19 betroffen waren:

- Beobachten des Wohlbefindens der Mitarbeiter, einschließlich des Implementierens eines kurzen „Check-Ins“
- Anpassung der physischen Arbeitsplätze und/oder Umstieg auf das Arbeiten im Home Office
- Schnelle Schulungen neuer Methoden für Führungskräfte und Mitarbeiter mit Kundenkontakt

Trotz dieser Ähnlichkeiten wurde der Fokus jedes Unternehmens weitgehend von der Geschäftslage diktiert und davon, ob sie die Krise überstehen, sich stabilisieren oder weiterhin Erfolge verzeichnen konnten.

## VERHALTEN VON HR PRO PHASE



## HR & TALENT ADVISORY

Mit Blick auf die Zukunft fragen sich viele unserer Kunden, ob ihre bestehenden Personallösungen den aktuellen Herausforderungen noch gewachsen sind und zeitgleich flexibel genug für Veränderungen sind.

Identifizieren	Managen & Wachsen	Führen & Inspirieren	Belohnung	Aktivieren
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personalplanung</li><li>• Personalbeschaffung</li><li>• Beurteilung &amp; Auswahl</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entwicklungspolitische Gesamteinschätzung, Programme &amp; Erfahrungen</li><li>• Performance &amp; Feedback</li><li>• Karriereschritte</li><li>• Talentreview</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zielfindung</li><li>• Führungskräfteentwicklung</li><li>• Nachfolgeplanung</li><li>• Coaching &amp; Mentoring</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grundvergütung &amp; Leistungen</li><li>• Variable Vergütung</li><li>• System zur Anerkennung von Leistungen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Virtuelles Arbeiten</li><li>• Unternehmen &amp; HR Systeme</li><li>• Prozesse &amp; Arbeitsweisen</li></ul>

← Vielfalt & Inklusion →

Es ist wichtig zu erkennen, dass sich alle oben genannten Faktoren auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens, seine Kultur und Employee eXperience auswirken. Am effektivsten nutzt man sie durch die klare Definition, wann welche Stellschrauben gedreht werden müssen und wie diese Aktivitäten zu koordinieren sind.

Kincentrics Methode der Agile-People-Strategie kann Ihnen helfen, Antworten auf diese drängenden Fragen zu finden. Bei einer Zusammenarbeit mit Kincentric profitieren Sie von unserem flexiblen, datengetriebenen und beratenden Ansatz, speziell entworfen, um maximale Wirkung zu erzielen.

## Bereiten Sie HR vor

Eine erfolgreiche Personalstrategie hängt von der Mobilisierung der gesamten Personalabteilung ab. Sie werden Ihr bestehendes HR-Modell analysieren und notwendige Veränderungen sowohl identifizieren, als auch priorisieren müssen, um Ihre Personalstrategie zu implementieren.

### HR-Prioritäten evaluieren angesichts neuer strategischer Notwendigkeiten

Eine strategische Überprüfung der HR-Struktur erfordert, dass Sie Kosten, Service und Qualität in Einklang bringen. Sie müssen Initiativen priorisieren, die die Strategie ermöglichen und umsetzbar machen. Eine gründliche quantitative und qualitative Analyse allein wird jedoch nicht reichen. Um Agilität zu fördern, sollten Initiativen daher die aktuelle Mitarbeiterstimmung durch Pulsbefragungen einfangen und verfügbare Kostenschätzungen sowie eine umfassende Szenarioplanung nutzen.

Um Prioritäten zu setzen, konzentrieren Sie sich auf diese vier Fragen:

- Welche Initiativen rufen wir ins Leben oder treiben wir voran?
- Welche Initiativen sind nicht länger mit der Strategie vereinbar und müssen gestoppt werden?
- Inwiefern muss die Kostenplanung angepasst werden?
- Wie sieht der Plan für die kommenden 6 bis 18 Monate aus?

Sobald Sie Ihre Prioritäten definiert haben, verteilen Sie Budgets und Ressourcen entsprechend. Gibt es Leitungsstrukturen und der Entscheidungsfindungsprozesse, die die Ressourcenumverteilung verlangsamen, müssen diese angepasst werden.

### Stellen Sie sicher, dass Ihr HR Modell bereit ist

Ihre Personalstrategie und das HR-Modell sind untrennbar miteinander verbunden. Zusätzlich wird die Priorisierung von Personallösungen die Arbeit in der HR-Abteilung verändern, das betrifft Struktur, Prozesse, Technologie und Leistungsfähigkeit. Bei der Identifikation der Veränderungen, die eine agilere Personalstrategie ermöglichen, sollten Sie darauf achten,

- sich auf Erfahrung zu fokussieren,
- stärkere Integration voranzutreiben,
- Agilität zu ermöglichen,
- digitales Arbeiten zu fördern und
- entscheidende Fähigkeiten zu priorisieren.

Die Krise und die damit einhergehende Unsicherheit haben uns verstärkt vor Augen geführt, dass ein flexibles HR-Modell notwendig ist, das Agilität ermöglicht und integrierte Lösungen bietet. [Kincentrics NeXt HR](#) zeigt, wie CHROs „Silos“ in bestimmten Funktionen aufbrechen und stattdessen Agilität implementieren können, um Erfolge zu verzeichnen und die Employee eXperience zu verbessern.

# Starten Sie Ihre Agile-People-Strategie

## Organisationsausrichtung und -veränderung

Ein agiler Ansatz ist immer in Bewegung und nie abgeschlossen. Das bedeutet, dass kontinuierlich eine Vielzahl an Veränderungen gemanagt werden muss. Diese Veränderungen werden immer wieder, aber oft unvorhersehbar und oft ungeplant auftauchen. Der Aufbau einer kleinen, flexiblen Führungscrew aus wichtigen Stakeholdern zu Beginn des Prozesses wird es Ihnen ermöglichen Unterstützung für zukünftiges Veränderungsmanagement zu schaffen, um ungeplanten Wandel zu bewältigen.

Auf individueller Ebene hingegen wird der Wandel die physischen und emotionalen Bedürfnisse von Mitarbeitern, Führungskräften und der Unternehmensleitung beeinflussen. Die globale Pandemie wird weiterhin vielfache Auswirkungen auf tiefer und persönlicher Ebene haben. Daher erfordern alle wesentlichen Veränderungen Ihrer Personalstrategie eine sorgfältige Analyse der Stakeholder und die Berücksichtigung der Auswirkungen auf die Belegschaft. Disziplin und Taktik des Change Managements – wie beispielsweise das Zelebrieren kleiner Erfolge, um Momentum zu erzeugen – muss in den täglichen Betrieb integriert werden, um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten.

### Auswirkungen verdeutlichen

Ein agiler Ansatz für Ihre Personalstrategie erfordert die Einrichtung von Prozess- und Verwaltungsstrukturen, die sich wiederholende Entscheidungen schnell treffen können. Das beschleunigt den Entscheidungsprozess, welche Programme wann und wie integriert werden. Um das effektiv zu tun, muss das Was, Wann und Wie der Messungen neu bewertet werden, die zur Beschleunigung der organisatorischen Veränderung beitragen.

#### HANDELN – ZUHÖREN – ANPASSEN

- Dieser Ansatz konzentriert sich darauf, die Informationen zu sammeln, die zur Basis der neuen Maßnahmen werden sollen
- liefert die Erkenntnisse für HR und seine Stakeholder, um die besten Entscheidungen für Mitarbeiter zu treffen.
- entwickelt sich über die Zeit, verbindet Strategie und Umsetzung, um kontinuierliche Verbesserung aufzuzeigen und Werte zu vermitteln.

Diese Schritte versetzen HR in die Lage, Pläne, Prozesse und Programme agil, effizient und erfolgreich zu konzipieren.



**HANDELN**

**ZUHÖREN**

**ANPASSEN**

## Kontakt

### Tom Friedrich

Partner

[tom.friedrich@kincentric.com](mailto:tom.friedrich@kincentric.com)

### Alex Manfrediz

Partner

[alex.manfrediz@kincentric.com](mailto:alex.manfrediz@kincentric.com)

### Brian J. Ruggeberg, Ph.D.

Partner

[brian.ruggeberg@kincentric.com](mailto:brian.ruggeberg@kincentric.com)

### Seymour Adler, Ph.D.

Leadership Assessment & Development

Global Practice Leader

[seymour.adler@kincentric.com](mailto:seymour.adler@kincentric.com)

### Michael Martin

HR & Talent Advisory

Global Practice Leader

[michael.martin@kincentric.com](mailto:michael.martin@kincentric.com)

### Stephen Hickey

Culture & Engagement

Global Practice Leader

[stephen.hickey@kincentric.com](mailto:stephen.hickey@kincentric.com)

## Kontaktieren Sie

[kincentricaufdeutsch@kincentric.com](mailto:kincentricaufdeutsch@kincentric.com)

für weitere Unterstützung.

---

## Über Kincentric

Kincentric, ein Spencer Stuart Unternehmen, geht anders an das Potential von Mitarbeitern heran – wir helfen Ihnen dabei, herauszufinden, was Ihre Mitarbeiter antreibt, damit sie Ihr Unternehmen voranbringen können. Mit unserer jahrzehntelangen Erfahrung in den Bereichen Unternehmenskultur und Engagement, Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften sowie HR- und Talentberatung helfen wir Unternehmen dabei, sich von innen heraus zu verändern. Unser globales Netzwerk, unsere bewährten Einblicke und intuitiven Technologien geben uns neue Möglichkeiten, Organisationen dabei zu helfen, das volle Potenzial von Menschen und Teams freizusetzen. Für weitere Informationen besuchen Sie [kincentric.com](http://kincentric.com).

## Social Media @ Kincentric

Blieben Sie up to date zu den Trends und Themen, die relevant für Ihr Unternehmen und Ihre Karriere sind.

    @ KincentricCo

© Kincentric, ein Spencer Stuart Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.

Informationen zum Kopieren, zur Weitergabe und Verwendung dieses Werkes erhalten Sie hier: [permissions@kincentric.com](mailto:permissions@kincentric.com).