

CULTURE & ENGAGEMENT

Beschleunigen oder zurückbleiben

Das Wachstum mit einer agilen
Unternehmenskultur vorantreiben

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

Die Herausforderung hinter Innovation & Wachstum

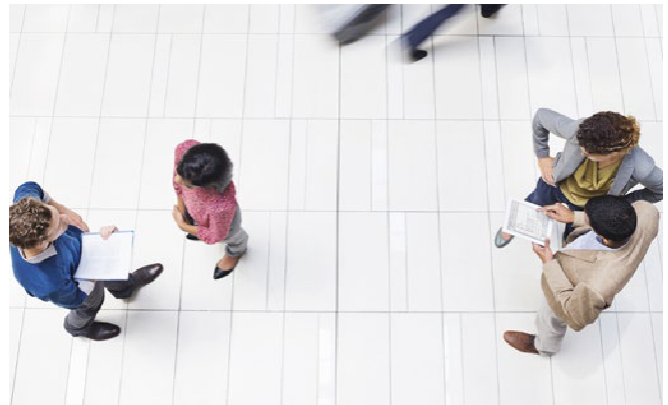
Unternehmen stehen vor der Herausforderung, in einem **sich exponentiell verändernden, zunehmend digitalisierten Umfeld zu wachsen** – und das möglichst schnell. Stillstand ist keine Option. Es wäre viel zu aufwändig die Konkurrenz später mit einer einmaligen Aktion wieder einzuholen.

Führungskräfte können in einem solchen Umfeld nur dauerhaft bestehen, wenn sie auf eine langfristig angelegte, agile Unternehmenskultur setzen.

Globale sozioökonomische und geschäftliche Trends wie die digitale Revolution und die explosiv anwachsende Gig Economy stellen etablierte Geschäftsmodelle auf den Kopf. Wachstum und disruptives Handeln sind für jede Führungskraft zentrale Themen, da neue Wettbewerber und neue Technologien die Geschäftszyklen verkürzen und neue Kundenbedürfnisse ebenso entstehen lassen wie innovative Wege die Kunden zu erreichen.

Große Unternehmen mit komplexen, eingefahrenen Strukturen, veralteten Prozessen und altmodischer Unternehmenskultur ruhen sich zu oft auf vergangenen Erfolgen aus und verschlafen die notwendigen Innovationen, um in dieser neuen Welt weiterhin erfolgreich zu sein.

Wollen sie überleben, müssen Unternehmen mehr denn je in der Lage sein, Innovationen schnell zu bewerten und sich schneller anzupassen.



70

Der Fortune 1000-Unternehmen sind in den vergangenen 70 Jahren vom Markt verschwunden.

68%

der Geschäfts- und Personalverantwortlichen sagen, dass der rasche technologische Fortschritt bedeutende Auswirkungen auf ihr Unternehmen hat.¹

326

„Unicorn Companies“ gab es geschätzt im Jahr 2019.²

100

„Tech Unicorns“ konnten 2019 einen erfolgreichen IPO durchführen.³

\$1 Mrd.

Eine „Unicorn Company“ ist ein Start-up mit einer Marktbewertung von über \$1 Mrd.

1. Culture & Engagement Practice 2019 webinar Get Your People Ready to Adapt and Transform

2. www.cbinsights.com/research/unicorn-startup-market-map/

3. www.businessinsider.com/over-100-unicorns-could-go-public-2019-ubs-report-2019-4

Die Wachstumschancen durch agile Unternehmenskulturen

Unternehmen, die konsequent auf eine agile Unternehmenskultur setzen, profitieren im Durchschnitt über drei Jahre gesehen von mehr als doppelt so hohen Wachstumsraten wie andere (15 %⁴ vs. 7 %). „Agile“ Techniken wie Design Thinking, Sprints und MVPs (Produkte mit minimalen Anforderungen und Eigenschaften) haben bemerkenswerte Ergebnisse für die technologische Produktentwicklung hervorgebracht.

Viele Führungskräfte haben das bemerkt und fragen sich, wie agile Prinzipien in ihren Unternehmen eingesetzt werden können, um die **Geschwindigkeit der Wertschöpfung zu beschleunigen** – mehr als acht von zehn (84 %) HR-Verantwortlichen geben an, dass Agilität eine hohe Priorität in ihrem Unternehmen hat.⁵

Hinter dem erfolgreichen Einsatz agiler Software stehen **jedoch kulturelle Faktoren, Entscheidungen und Verhaltensweisen, die sich auf Kunden, Teams, und die Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen konzentrieren.**⁶ Damit eine agile Unternehmenskultur erfolgreich eingeführt werden kann, müssen alle Beteiligten im Einklang mit den neuen kulturellen Vorgaben handeln.

Die erfolgreiche Einführung einer agilen Kultur erfordert kulturelle Veränderung in diesen Bereichen:

- **Intensiv gelebte Empathie für Kunden:** Führungskräfte und Mitarbeiter haben die Mittel, um Kundenbedürfnisse zu hören, zu verstehen, zu verinnerlichen, zu antizipieren, um mit den Kunden zu arbeiten und den Service um ihre Bedürfnisse herum zu verändern – im besten Fall schon bevor die Kunden diese Bedürfnisse formuliert haben.
- **Co-kreatives Arbeiten für die besten Ideen:** Führungskräfte und Mitarbeiter müssen Denksilos aufbrechen und unterschiedliche Perspektiven berücksichtigen – Offenheit, Aufrichtigkeit und psychologische Sicherheit für alle Beteiligten ist dabei entscheidend. Dabei ist die Anzahl der teilnehmenden Personen ein Balanceakt. Bei einer zu großen Gruppe besteht die Gefahr, dass nichts entschieden wird. Nötig sind also auch...

•**Schnelle und schrittweise Mobilisierung:** Führungskräfte und Mitarbeiter brauchen schnelle Entscheidungen, schnelle Investitionen und die Fähigkeit, so schnell wie möglich zu arbeiten und Mehrwert zu schaffen. Dies erfordert die Einführung einer „80 % richtig / 100 % schnell“-Denkweise, um Entscheidungen zu treffen, eine Aufgabe zu starten, anzupassen, neu auszurichten, zu überarbeiten oder sogar zu stoppen – was für viele Führungskräfte oft sehr schwierig ist.

•**Offenheit und Bereitschaft zur Veränderung:** Führungspersönlichkeiten und Mitarbeiter müssen bereit sein, alte Gewohnheiten hinter sich zu lassen und sich auf das Ziel und den besten Weg dorthin zu konzentrieren – auch wenn das unangenehm werden kann. Eine Verschiebung der Unternehmenskultur hin zu mehr Agilität stellt eine bedeutende Veränderung dar. Wie wir in unserem Research Paper [Kontinuierliche Veränderung erfordert nachhaltiges Umdenken](#) erörtern, ist es von entscheidender Bedeutung, Führungskräfte und Mitarbeiter auf Veränderungen vorzubereiten: Sie müssen verstehen, warum es wichtig ist, agiler zu handeln und emotional bereit sein, den Wandel zu vollziehen. Ebenso ist es notwendig, dass sie sich in der Lage fühlen den Wandel mitzutragen und die Absicht zu haben agiler zu arbeiten.

81% der Mitarbeiter in leistungsstarken Unternehmen geben an, dass ihre Arbeitgeber sich an ändernde Kundenbedürfnisse anpassen⁴

2X höhere Wachstumsrate für Top-Quartile Unternehmen im Bereich Agilität⁴

82% der Mitarbeiter in leistungsstarken Unternehmen geben auch an, dass ihre Arbeitgeber schnell in zukunftssträchtige Ideen investieren⁴

4. Best Employers Study 2018

5. Culture & Engagement Practice 2019 webinar Get Your People Ready to Adapt and Transform

6. <https://assets.uits.iu.edu/pdf/Agile-Manifesto.pdf>

Im Sprint zur agilen Unternehmenskultur

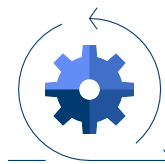
Die Entwicklung unternehmerischer Agilität stellt für viele Unternehmen einen bedeutenden Kulturwandel dar. Dieser kann einige Zeit in Anspruch nehmen – oder auch nicht. In ihrem Buch „Sprint“⁷ erklären die Autoren Knapp, Zeratsky und Kowitz von Google Ventures, dass Sprints am besten in schwierigen Situationen funktionieren, in denen viel auf dem Spiel steht, nicht genug Zeit zur Verfügung steht oder in denen man einfach nicht weiterkommt.

Hier sind einige Sprint-Ideen, um den Fortschritt beim Aufbau einer agilen Kultur zu beschleunigen.



Die Führungskraft als Visionär und Entscheider

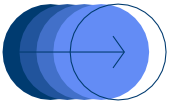
Es muss eine Führungspersönlichkeit geben, die eine Vision davon hat, wie das Unternehmen durch mehr Agilität florieren kann und die in der Lage ist entsprechend harte Entscheidungen zu treffen. Der CEO als Visionär für organisatorische Agilität ist ein guter Ausgangspunkt. Schnelle Entscheidungen, um Teams voranzubringen und Arbeitskraft auf ein bestimmtes Ziel zu fokussieren, sind ein Schlüsselmerkmal der Führung in agilen Organisationen.



Definieren Sie die angestrebte agile Employee Experience

Wir empfehlen, zunächst zu definieren, wie Agilität für Ihr Unternehmen aussehen soll, und dann bei jenen Menschen das Bewusstsein dafür zu schaffen, die am meisten von der neuen Kultur betroffen sind – bei Ihren Mitarbeitern. Zuvor haben wir die kulturellen Eigenschaften agiler Organisationen beschrieben. Wir verfügen über einen Agility Index, der in Pulse-Befragungen verwendet wird und Teil unseres Zertifizierungsprozesses zum „Best Employer“ ist (dieser Index liegt auch der durchschnittlich errechneten doppelte Wachstumsrate für agile Top-Quartile Unternehmen zugrunde). Dieser misst die Reaktionsfähigkeit der Mitarbeiter gegenüber Kunden, ihre Integrationsfähigkeit, bereichsübergreifende Zusammenarbeit, Entscheidungsfähigkeit sowie die Wirkung von beschleunigten Innovationsinvestitionen und neuen Technologien. Viele Organisationen, mit denen wir zusammenarbeiten, ergänzen diesen Index um erwünschte, definierte agile Verhaltensweisen für Führungskräfte und Mitarbeiter.

7. Sprint. How To Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days, J. Knapp, J. Zeratsky, B. Kowitz

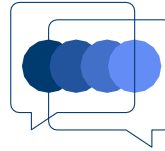


Entwicklung eines Prototypen

Sobald Sie eine Vision, ein Ziel hinsichtlich der Employee Experience und einige grundlegende Anregungen von den Mitarbeitern haben, ist es an der Zeit zu handeln. Wir schlagen vor, in kleinen Teams oder in Pilotprojekten zu beginnen.

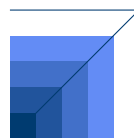
Wir haben gesehen, wie Organisationen Design Thinking für Change Management einsetzen, wie sie funktionsübergreifende Führungspersönlichkeiten aus der ganzen Welt zu einwöchigen Sprints für Produktdesigns einladen, HR-Funktionen agil ihren Umfrageprozess anpassen oder wie Unternehmen agile Sprints für den Kulturwandel einsetzen.

Entscheidend ist es, eine gut durchdachte Vorstellung davon zu entwickeln, was funktionieren kann – und es dann auszuprobieren. Denken Sie daran: 80 % richtig, 100 % schnell. Wir haben auch gesehen, dass eine erfolgreiche Umsetzung in kleinen Gruppen oder Pilotprojekten schnell Aufmerksamkeit im Rest des Unternehmens auf sich zieht und so eine Dynamik der Veränderung in Gang setzt. Wir haben auch von Mitarbeitern gehört, dass die Teilnahme an diesen Aktivitäten und die Aufmerksamkeit, die man ihnen schenkt, für sie motivierende und inspirierende Erfahrungen sind.



Kontinuierlicher Dialog

Weil Sie sich selbst die Erlaubnis gegeben haben, unvollständig und nicht perfekt zu sein, müssen Sie auch die Art und Weise ändern, wie Sie Ihren Kunden zuhören. In vielen Fällen werden Ihre „Kunden“ Ihre Mitarbeiter sein. Typische Umfragen und Analysen beginnen damit, dass viele Fragen gestellt werden, dann werden die Daten analysiert und eine Entscheidung über das weitere Vorgehen getroffen (ganz nebenbei: diesen Prozess künstlich zu beschleunigen, ist nicht agil). Da Sie bei der Entwicklung eines Prototyps bereits hypothetische Ergebnisse entwickelt und mit der Umsetzung begonnen haben, sollten Sie auch gleich Feedback dazu einholen, was funktioniert hat und was nicht. So finden Sie heraus, wo das Potenzial zur Verbesserung liegt und so legen Sie den Grundstein für schnelle Anpassung. Ein erfolgreicher, fortlaufender Dialog inklusive Feedback-Schleifen zur kontinuierlichen Verbesserung und zur Beschleunigung von Veränderungen ist an sich schon agil. Das erfordert eine Strategie und sowohl die Fähigkeit als auch die notwendigen Kapazitäten, um die Maßnahmen zu nutzen, wie wir sie in unseren Forschungen ⁸ beschreiben. Investieren Sie etwas Zeit, ziehen Sie Experten zu Rate und gehen Sie es richtig an!



Wiederholen und skalieren

Während Sie durch den kontinuierlichen Dialog mit Ihren Mitarbeitern ständig dazulernen und die Details entsprechend anpassen, können Sie langsam damit beginnen, den neuen Ansatz zu skalieren und das neue Wissen im ganzen Unternehmen einzusetzen.

Unternehmen scheitern manchmal bei der Umsetzung, weil sie nicht genügend Zeit, Ressourcen und Technologie investieren, um eine schnelle Einführung voranzutreiben. Die Skalierung zieht völlig neue Verhaltensweisen nach sich und macht es notwendig, alte Verhaltensweisen, Strukturen, Prozesse und Wege der Entscheidungsfindung aufzugeben.

8. *Continuous Listening* whitepaper, 2017; *Evolve to Continuous Dialogue*, 2018 Employee Experience Research Report, 2018

Sie sind niemals “fertig”

Die HR-Abteilung spielt eine Schlüsselrolle bei der Einführung einer agilen Unternehmenskultur. Die Mittel dazu sind eine ausgeklügelte Talente-Strategie, kontinuierlicher Dialog und die Ermöglichung einer agilen Employee Experience – und eine HR-Abteilung, die selbst agiler funktioniert. Wie Josh Bersin betont: So wie die Agilität die Software-Entwicklung verändert hat, wird sie auch HR transformieren – wenn sie das nicht bereits getan hat.⁹

Mit Agilität ist man nie „fertig“. Es gibt ständige Feedback-Schleifen zwischen Kunden- und Mitarbeiterbedürfnissen und der Schnittmenge von Programmen, Technologien und Fähigkeiten, die diese Bedürfnisse erfüllen sollen. Mit dem richtigen Mindset, entsprechender Führung und einer gut durchdachten Strategie, kombiniert mit kontinuierlichem Dialog können Sie die organisatorische Agilität entfalten, die die Wertschöpfung für Mitarbeiter und Kunden beschleunigt.

3 von 10

Mitarbeitern glauben nicht, dass ihr Unternehmen unterschiedliche Meinungen wertschätzt.

5 von 10

Mitarbeitern denken nicht, dass in ihrem Unternehmen gute Entscheidungen in hoher Geschwindigkeit getroffen werden.

5 von 10

Mitarbeitern meinen, dass unterschiedliche Abteilungen und Teams in ihrem Unternehmen nicht effizient zusammenarbeiten.

4 von 10

Mitarbeiter denken, dass die vorhandene Technologie in ihrem Unternehmen die Produktivität einschränkt.

Was, wenn einer dieser Mitarbeiter genau derjenige ist, der bereit ist, die Welt zu verändern?

⁹ Agile in HR Has Arrived: And It's Growing Fast, J. Bersin, May 2019

Wie wir helfen können

Wir blicken auf eine lange Erfolgsgeschichte zurück, wenn es darum geht, Kunden dabei zu unterstützen, ihre Employee Experience und ihre organisatorische Agilität zu verbessern. Wir können Ihnen dabei helfen, die Erfahrung Ihrer Mitarbeiter im Unternehmen zu verbessern – von der Einarbeitung bis hin zur Bewältigung von organisatorischen und kulturellen Veränderungen. Dafür führen wir regelmäßig Umfragen durch und setzen gezielte Impulse.

Wir können Ihnen auch dabei helfen, die Führungskräfte von morgen zu beurteilen und zu entwickeln, indem wir mit Ihnen zusammenarbeiten, um eine strategisch orientierte Personalabteilung aufzubauen, die Wandel und Transformation vorantreibt.

Regelmäßiges Feedback und schnelle Reaktion auf Veränderungen sind zwei wesentliche Säulen einer agilen Unternehmenskultur.

Unsere Kombination aus wirkungsvollen Personallösungen, technischer Erfahrung, Intuition und datenbasierten Einblicken verschafft Unternehmen einen außergewöhnlichen Wettbewerbsvorteil.

Wenn Sie mehr darüber erfahren möchten, wie wir Ihrem Unternehmen helfen können, agilere Strukturen einzuführen, wenden Sie sich bitte an einen der Autoren dieses Papers.



Kontakt

Bria Knorr

Leader of Product and Technology
Development
Kincentric
bria.knorr@kincentric.com

Christopher Adair, Ph.D.

Director
Culture & Engagement Practice | U.S.
christopher.adair@kincentric.com

Besonderer Dank

Wir möchten Gerhard Diedericks, Daniel Froggatt, Ashish Khanduja, Magdalena Kustra-Olszewska, Ken Oehler, Ph.D., Dr. Stefan Mauersberger and Alexander Wallace-Smith für ihre Einblicke und ihr Mitwirken an diesem Projekt danken.

Kontaktieren Sie

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.

Social Media @ Kincentric

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



© Kincentric, ein Spencer Stuart Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Informationen zum Kopieren, zur Weitergabe und Verwendung
dieses Werkes erhalten Sie hier: permissions@kincentric.com.