

UNTERNEHMENSKULTUR & ENGAGEMENT

Beschleunigen oder abgehängt werden

Wachstum antreiben mit einer agilen
Unternehmenskultur

Von Ken Oehler, Todd Mathers, Bria Knorr, und Christopher Adair

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, trotz zahlreicher Einflüsse von außen. Stillstand ist keine Option. Es wäre viel zu teuer, die Konkurrenz dann mit einer einmaligen Aktion wieder einzuholen.

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

Etablierte Geschäftsmodelle werden durch globale sozioökonomische und geschäftliche Trends, wie die digitale Revolution und die explosiv anwachsende Gig-Economy, auf den Kopf gestellt. Wachstum und disruptives Handeln sind für jede Führungskraft ein zentrales Thema, da neue Konkurrenten und neue Technologien die Geschäftszyklen verkürzen und neue Kundenbedürfnisse entstehen, ebenso 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, die sie dringend benötigen, um in dieser neuen Welt weiterhin erfolgreich sein zu können.

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



70% Der Fortune 1000-Unternehmen sind in den letzten 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 eine erfolgreiche IPO durchführen.³

\$1 Mrd. Eine „Unicorn Company“ ist ein Start-up in Privatbesitz im Wert von über \$ 1 Mrd.

1. Culture & Engagement Practice 2019 webinar Get Your People Ready to Adapt and Transform
2. <https://www.cbinsights.com/research/unicorn-startup-market-map/>
3. <https://www.businessinsider.com/over-100-unicorns-could-go-public-2019-ubs-report-2019-4>

Die Wachstumschancen durch agile Unternehmenskulturen

Unternehmen, die konsequent eine agile Unternehmenskultur eingeführt haben, profitieren im Dreijahresdurchschnitt von mehr als doppelt so hohen Wachstumsraten im Vergleich zu durchschnittlichen Organisationen (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.

Führungskräfte haben das bemerkt und hinterfragen, wie agile Prinzipien in vielen Bereichen ihre Unternehmens eingesetzt werden können, um die Geschwindigkeit der Wertschöpfungskette zu beschleunigen – mehr als acht von zehn (84 %) HR- und Führungskräfte geben an, dass Agilität eine hohe Priorität in ihrem Unternehmen hat.⁵

Hinter dem erfolgreichen Einsatz agiler Software-Techniken stehen kulturelle Denkweisen, Entscheidungen und Verhaltensweisen, die sich auf Kunden, kollaborative Interaktionen, iterative Entwicklung und die Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen konzentrieren.⁶ Damit eine agile Unternehmenskultur erfolgreich unternehmensweit eingeführt werden kann, müssen alle Beteiligten im Einklang mit den neuen kulturellen Vorgaben handeln und arbeiten.

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

- **Intensiv gelebte Empathie für Kunden:** Führungskräfte und Mitarbeiter haben die Mittel, um Kundenbedürfnisse anzuhören, zu verstehen, zu verinnerlichen, zu antizipieren, mit ihnen zu arbeiten und den Service um diese Bedürfnisse herum zu verändern - im besten Fall schon, bevor die Kunden diese Bedürfnisse ausgedrückt 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 sind entscheidend. Dabei ist die Anzahl der teilnehmenden Personen ein Balanceakt

– bei einer zu großen Gruppe besteht die Gefahr, dass nichts entschieden wird. Also braucht man 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 hin zu mehr kultureller Agilität stellt eine bedeutende Veränderung dar. Wie wir in unserem Research Paper “Kontinuierlicher Wandel erfordert neue Denkweisen“ erörtern, ist es von entscheidender Bedeutung, Führungskräften und Mitarbeitern zu helfen, auf Veränderungen vorbereitet zu sein: Sie müssen verstehen, warum es wichtig ist, agiler zu handeln; sie müssen emotional bereit sein, den Wandel zu vollziehen; sie müssen sich in der Lage fühlen, den Wandel zu unterstützen; und sie müssen die Absicht haben, agiler zu arbeiten.

81% der Mitarbeiter in leistungsstarken Unternehmen geben an, dass ihre Arbeitgeber auf die sich ändernden Kundenbedürfnisse reagieren⁴

2X höhere Wachstumsrate für Unternehmen, die agile Grundsätze konsequent in die Unternehmenskultur einfließen lassen⁴

82% der Mitarbeiter in leistungsstarken Unternehmen geben auch an, dass ihre Arbeitgeber schnell in Zukunftsideen 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

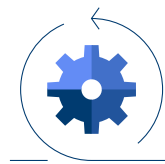
Die Entwicklung unternehmerischer Agilität stellt für viele Unternehmen einen bedeutenden Kulturwandel dar. Und ein Kulturwandel kann einiges an Zeit in Anspruch nehmen – aber es muss nicht so sein. In ihrem Buch *Sprint*⁷ erklären Knapp, Zeratsky und Kowitz von Google Ventures, dass Sprints am besten in Situationen funktionieren, in denen viel auf dem Spiel steht, nicht genug Zeit zur Verfügung steht oder in denen man einfach nicht weiterkommt. Wenn Sie dies lesen, erleben Sie aktuell vielleicht genau so eine Situation und es gibt keinen besseren Zeitpunkt als den jetzigen, um damit zu beginnen.

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, welche die Vorteile einer gesteigerten Agilität erkennt, welche eine Vision davon hat, wie das Unternehmen dadurch florieren kann, und welche die harten Entscheidungen darüber treffen kann, was getan werden soll und wann die Dinge vorangetrieben werden müssen. Der CEO als Visionär für organisatorische Agilität ist ein guter Ausgangspunkt. Die Fähigkeit, schnelle Entscheidungen zu treffen, um Gruppen voranzubringen und Arbeitskraft auf ein bestimmtes Ziel zu fokussieren, ist ein Schlüsselmerkmal der Führung in agilen Organisationen.

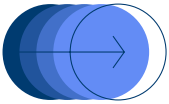


Definieren Sie die angestrebte agile Employee Experience

Wir empfehlen, zunächst zu definieren, wie Agilität für Ihr Unternehmen aussehen soll, und dann Bewusstsein bei jenen Menschen zu schaffen, die am meisten von der neuen Kultur betroffen sind – bei Ihren Mitarbeitern. Weiter oben haben wir die kulturellen Eigenschaften agiler Organisationen beschrieben. Wir verfügen über einen Agility Index, der in Impulsen verwendet wird und Teil unseres Zertifizierungsprozesses zum „Best Employer“ ist (dies ist auch der Index, der mit der doppelten Wachstumsrate für Unternehmen mit agiler Kultur korreliert ist). Unser Agility Index misst die Wahrnehmung der Mitarbeiter in Bezug auf die Reaktionsfähigkeit gegenüber Kunden, Integrationsfähigkeit, bereichsübergreifende Zusammenarbeit, Entscheidungsfähigkeit, beschleunigte Innovationsinvestitionen und Einführung neuer Technologien.

Viele Organisationen, mit denen wir zusammenarbeiten, ergänzen diesen Index mit definierten agilen 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

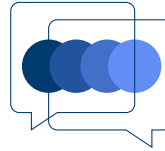


Entwicklung eines Prototypen

Sobald Sie eine Vision, ein Ziel hinsichtlich Employee Experience und einige grundlegende Anregungen von Mitarbeitern haben, ist es an der Zeit zu handeln. Wir schlagen vor, in kleinen Teams oder in Pilotprojekten innerhalb Ihres Unternehmens zu beginnen. Wir haben gesehen, wie Organisationen Design Thinking für das Change Management einsetzen, wie sie funktionsübergreifende Personen aus der ganzen Welt zu einwöchigen Sprints für Produktdesigns einladen, wie HR-Funktionen agil in ihren Umfrageprozess eingreifen 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 positive Aufmerksamkeit vom Rest des Unternehmens auf sich zieht, was 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, engagierende und inspirierende Erfahrungen sind.

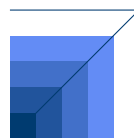


Kontinuierlicher Dialog

Weil Sie sich selbst die Erlaubnis gegeben haben, unvollständig und unvollkommen zu sein, müssen Sie auch die Art und Weise ändern, wie Sie Ihren Kunden zuhören und sich anpassen. In vielen Fällen werden Ihre "Kunden" Ihre Mitarbeiter sein. Typische Umfragen und Analysen beginnen damit, dass viele Fragen gestellt werden und dann versucht wird, Daten zu analysieren und eine Entscheidung über das weitere Vorgehen zu treffen (ganz nebenbei: diesen Prozess künstlich zu beschleunigen, ist nicht agil). Da Sie beim Prototyping bereits hypothetische Ergebnisse entwickelt und mit der Umsetzung begonnen haben, sollten Sie auch gleich Feedback dazu einholen, was funktioniert hat und was nicht, um herauszufinden, wo Potenzial zur Verbesserung liegt. So setzen Sie den Grundstein für schnelle Anpassungen.

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 Maßnahmen zu setzen, wie wir sie in unseren Forschungen⁸ beschreiben. Investieren Sie etwas Zeit, ziehen Sie Experten zu Rate und gehen Sie es richtig an!



Iterieren und skalieren

Während Sie durch den kontinuierlichen Dialog mit Ihren Mitarbeitern ständig dazulernen und Einzelheiten anpassen, können Sie langsam damit anfangen, 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 durch eine ausgeklügelte Talente-Strategie, kontinuierlichen Dialog und die Ermöglichung einer agilen Employee Experience - und indem die HR-Abteilung selbst agiler funktioniert. Wie Josh Bersin betont: Wenn Agilität die Software-Entwicklung verändert hat, so wird sie auch HR transformieren – wenn sie das nicht bereits getan hat.⁹

Ein Aspekt der Agilität, den es zu begreifen gilt, ist, dass man nie "fertig" ist. Es gibt ständige Feedback-Schleifen zwischen Kunden- und Mitarbeiterbedürfnissen und der Schnittmenge von Programmen, Technologien und Fähigkeiten, die diese Erwartungen erfüllen sollen. Mit dem richtigen Mindset, entsprechender Führung und einer gut durchdachten Strategie, kombiniert mit kontinuierlichem Dialog, können Sie die organisatorische Agilität entfalten, welche Ihre Wertschöpfung für Mitarbeiter und Kunden beschleunigt.

3 von 10

Mitarbeiter denken nicht, dass ihr Unternehmen unterschiedliche Meinungen wertschätzt.

5 von 10

Mitarbeitern denken nicht, dass in ihrem Unternehmen hochklassige Entscheidungen in entsprechender Geschwindigkeit getroffen werden.

5 von 10

Mitarbeitern denken nicht, dass unterschiedliche Abteilungen und Teams in ihrem Unternehmen 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 können auf eine lange und erfolgreiche Erfolgsgeschichte zurückblicken, wenn es darum geht, Kunden dabei zu unterstützen, ihre Employee Experience und ihre organisatorische Agilität zu verbessern. Wir können Ihnen dabei helfen, den gesamten Lifecycle Ihrer Mitarbeiter zu veranschaulichen – von der Einarbeitung bis hin zu 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 den Wandel und die Transformation vorantreibt.

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

Unsere Kombination aus wirkungsvollen Personallösungen, intuitiver technischer Erfahrung 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 E-Books.



Kontaktdaten

Ken Oehler, PhD

Senior Partner
Kincentric
Global Culture & Engagement Practice Leader
ken.oehler@kincentric.com

Todd Mathers

Partner
Kincentric
Culture & Engagement Practice Leader | Canada
todd.mathers@kincentric.com

Bria Knorr

Product Owner
Kincentric
Culture & Engagement Practice | U.S.
bria.knorr@kincentric.com

Christopher Adair, PhD

Senior Consultant
Kincentric
Culture & Engagement Practice | U.S.
christopher.adair@kincentric.com

Besonderer Dank

Wir möchten einer Reihe von Mitwirkenden an diesem Projekt für ihre Einblicke danken: Gerhard Diedericks, Daniel Froggatt, Ashish Khanduja, Magdalena Kustra-Olszewska, Dr. Stefan Mauersberger and Alexander Wallace-Smith.

Über Kincentric

Kincentric, ein Spencer Stuart Unternehmen, geht anders an das Humankapital heran - wir helfen Ihnen dabei, herauszufinden, was Ihre Mitarbeiter antreibt, damit sie Ihr Unternehmen voran bringen 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, die Kraft 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, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.

Informationen zum Kopieren, zur Weitergabe und Verwendung dieses Werkes erhalten Sie hier: permissions@kincentric.com.