

IST IHR UNTERNEHMEN BEREIT FÜR  
VERÄNDERUNGEN?

# Anpassung, Entwicklung oder Untergang

---

**KINCENTRIC** A Spencer Stuart Company

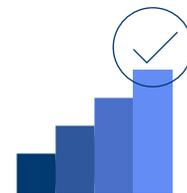
# Einführung – Warum Engagement und Unternehmenskultur zentrale Bestandteile eines erfolgreichen Change Management Prozesses sind

„Anpassung, Entwicklung oder Untergang.“ Dieses Prinzip aus der Natur kann auch in der Geschäftswelt angewendet werden. Wie genau ist oft leichter gesagt als getan. Betriebsstörungen, Fusionen und Übernahmen, Digitalisierung und Veränderung von Rollen und Funktionen... Ist Ihr Unternehmen bereit für Veränderung? Wie können Sie sich sicher sein?

Veränderungen sind unvermeidlich, angesichts der großen technologischen und digitalen Entwicklungen, denen sich Unternehmen gegenüber sehen, beim Versuch, Wachstum durch Innovation voranzutreiben. Der Blick auf Wandel muss sich ändern. Anstatt Veränderung als ein Projekt zu betrachten, sollten Unternehmen ihre Bereitschaft zu kontinuierlichem Wandel in ihre kulturelle Denkweise, Entscheidungen, Erwartungen an Verhaltensweisen und Fähigkeiten implementieren.

Engagement und Unternehmenskultur werden normalerweise als getrennte Projekte geleitet. Jedoch sind sie tief verwurzelt mit der Fähigkeit Wandel zu begegnen. Wenn Mitarbeiter zwar engagiert sind, jedoch veraltete Verhaltensmuster aufweisen oder Unternehmenskultur, Führungskräfte, Programme und Infrastruktur auf ein veraltetes Geschäftsmodell ausgerichtet sind, wird es für Unternehmen schwierig, wenn nicht unmöglich, notwendigen Wandel effizient und effektiv zu bewirken.

Untersucht man, wie Mitarbeiterengagement und Organisationskultur zu einer erfolgreichen Veränderung beitragen, zeigt sich, welche organisatorischen Fähigkeiten die kontinuierliche Veränderungsbereitschaft einer Organisation ausmachen: visionäre Führung, effektive Entscheidungsfindung und agiles Lernen.



Angesichts des erheblichen technologischen und digitalen Wandels, versuchen Unternehmen diesem mit Wachstum durch Innovation gerecht zu werden.

# Was braucht es, um bereit für den Wandel zu sein?

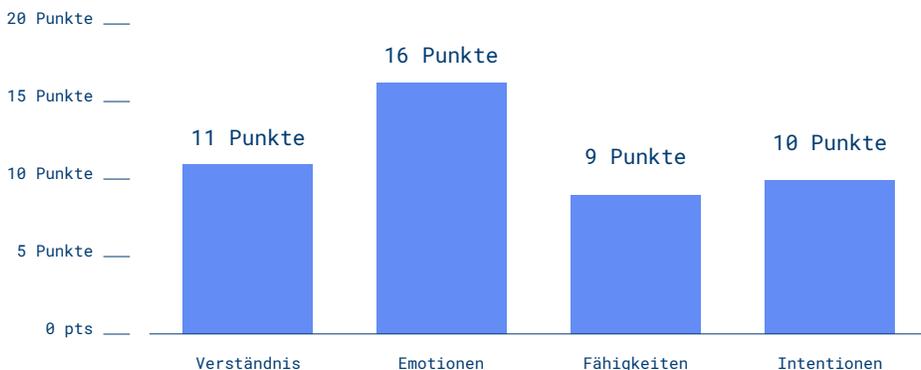
Anhand einer Studie konnte Kincentric herausfinden, dass laut eigener Aussage, weltweit nur 56% der Mitarbeiter nachvollziehen können, wie sie von Veränderungen in ihrem Unternehmen betroffen sind. Noch beunruhigender ist, dass nur 65% der Führungskräfte und leitenden Angestellten angaben, jene Veränderungen im Unternehmen zu verstehen. Nur 51% der Mitarbeiter finden, dass größere Veränderungen in ihrem Unternehmen gut gemanagt werden. Eine beträchtlicher Minderheit von 38% stehen Veränderungen grundsätzlich negativ oder skeptisch gegenüber.

Veränderungsbereitschaft erfordert sowohl individuelle als auch unternehmerische Bereitschaft: Daten aus unserem Diagnose-Tool zur Veränderungsbereitschaft zeigen auf, wo Unternehmen aus dem Top Quartil sich in diesen zwei Bereichen abheben.

## Individuelle Bereitschaft

Um sein Verhalten anpassen zu können, muss man ein Verständnis für den kommenden Wandel entwickeln und warum dieser unabdingbar ist. Erst durch das Verstehen kann man sich emotional darauf einlassen, um die Motivation und Fähigkeiten aufzubringen, die der Wandel verlangt. Es ist wichtig sich bewusst zu machen, dass sich nicht Unternehmen verändern – Menschen verändern sich.

## INDIKATOREN FÜR INDIVIDUELLE VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT – UNTERSCHIEDE ZWISCHEN UNTERNEHMEN IM TOP QUARTIL UND DURCHSCHNITTLICHEN UNTERNEHMEN



Unterschiede zwischen Unternehmen im Top Quartil und durchschnittlichen Unternehmen

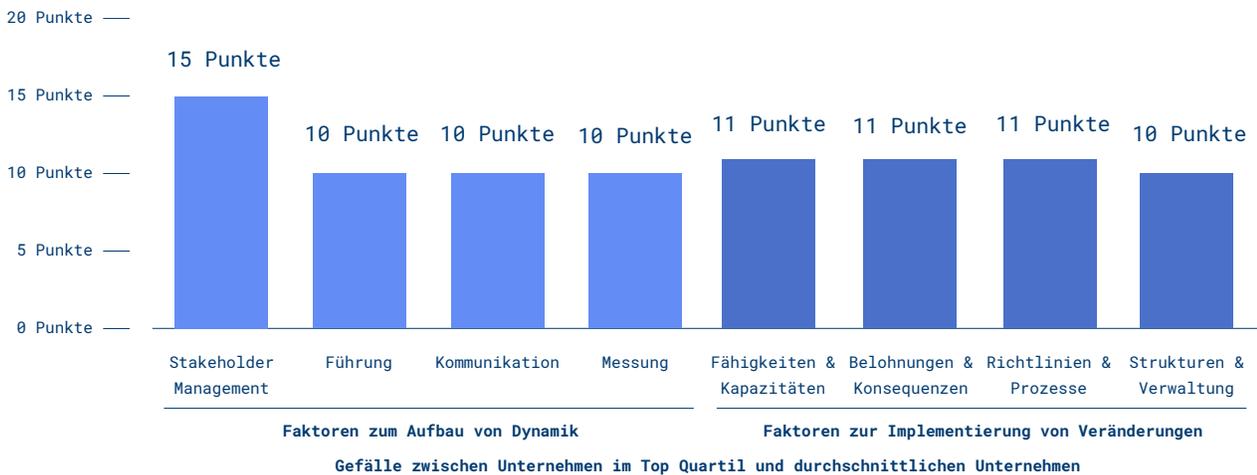
Die Unterschiede zwischen Top-Unternehmen und durchschnittlichen Unternehmen liegen zwischen 9 und 16 Prozentpunkten in Bezug auf die Indikatoren für individuelle Veränderungsbereitschaft: Verständnis, Emotionen, Fähigkeiten und Intentionen.

## IST IHR UNTERNEHMEN BEREIT FÜR VERÄNDERUNGEN?

### Unternehmerische Bereitschaft

Mehrere Faktoren im Unternehmen müssen gegeben und aufeinander abgestimmt sein, damit Dynamik entstehen und Verhaltensveränderungen verankert werden können: aufeinander abgestimmte Führung, Stakeholder-Management, angeregter Austausch, effektives Training und Messung der Veränderungsbereitschaft. Um Verhaltensänderungen zu bewirken, muss das Unternehmen über klare Strukturen und Entscheidungsgewalt verfügen und benötigt benutzerfreundliche Tools und Prozesse. Dies sollte die Aneignung von Verhaltensweisen unterstützen, Talent und Fähigkeiten fördern, um Veränderungen zu durchlaufen und dieses Verhalten durch Belohnung verstärken. Die HR-Abteilung nimmt bei der Umsetzung dieser Prozesse eine entscheidende Rolle im Unternehmen ein. Jedoch muss der Wandel von innen kommen – mit dem Integrieren einer agilen Organisationsstruktur und einem anpassungsfähigen HR-Geschäftsmodell. Ressourcen und Tools des Change Managements sollten im Modell verankert sein, um sich für die Zukunft zu wappnen. HR kann durch ihre Veränderungsbereitschaft den Weg für Führungskräfte ebnen, um diese auf die gesamte Organisation auszuweiten.

### INDIKATOREN FÜR UNTERNEHMERISCHE VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT - UNTERSCHIEDE ZWISCHEN UNTERNEHMEN IM TOP QUARTIL UND DURCHSCHNITTLICHEN UNTERNEHMEN



Die Unterschiede zwischen Unternehmen im Top Quartil und durchschnittlichen Unternehmen liegen bei 10 oder mehr Prozentpunkten, beim Stakeholder Management sogar bei 15 Punkten.

Die Daten aus dem Kincentric Diagnose-Tool zur Veränderungsbereitschaft unserer Kunden geben gedankenanstößende Einblicke. Erstens zeigen besonders veränderungsbereite Unternehmen, in Bezug auf alle individuellen aber auch unternehmerischen Komponenten zur Veränderungsbereitschaft, deutliche Stärken im Vergleich zu hier durchschnittlich abschneidenden Unternehmen. Daher reicht es nicht, nur an der Kommunikation zu arbeiten oder ein Trainingsprogramm einzuführen und zu glauben damit große Veränderungen zu bewirken. Effektives Change Management braucht mehr als das. Zweitens setzen hervorragende Leistungen auf individueller und unternehmerischer Ebene voraus, dass die flexibelsten und agilsten Unternehmen ihre Stärken gezielt umstrukturieren und in die Fähigkeiten der Mitarbeiter investieren. Mit der Zeit werden diese Fähigkeiten in die Kultur und alltägliches Verhalten übergehen. Damit unterstützen Mitarbeiter das Unternehmen sich anzupassen, zu erhalten und zu entwickeln, während Prozesse des Wandels durchlaufen werden. Die unternehmerischen Fähigkeiten, im Hinblick auf Wandlungsbereitschaft, sind visionäre Führung, effektive Entscheidungsfindung und agiles Lernen.

# Visionäre Führung

## Zeige mir den Weg: 4 von 10 Mitarbeitern sind von Führungskräften, mit Blick auf die Zukunft, uninspiriert

Führung spielt eine zentrale Rolle für Unternehmenskultur, Engagement und Veränderungsbereitschaft. Führungskräfte mit einer langfristigen, mitreißenden Vision inspirieren ihre Mitarbeiter und bereiten damit den Weg zu einer starken Unternehmenskultur, hohem Mitarbeiterengagement und Veränderungsbereitschaft.

### Darum ist visionäre Führung essentiell:

Eine klare und inspirierende Richtung aufgezeigt zu bekommen, erhöht das Engagement der einzelnen Mitarbeiter. Sie wissen, wo das Unternehmen hin möchte, wollen bei Veränderungen dabei sein und stecken die dafür benötigte Energie und Leidenschaft in ihre Arbeit.

So wird der Weg geebnet für eine offene, transparente, langfristig orientierte, proaktive und auf Wachstum fokussierte Unternehmenskultur, die in so vielen leistungsstarken Unternehmen zu finden ist.

Neben Führungskräften, die eine klare Vision vermitteln, benötigen Unternehmen Kommunikation, die inspiriert und Stakeholder-Management. Dadurch kann sich visionäre Führung etablieren und flächendeckend eine Unternehmenskultur gefördert werden, die Mitarbeiter bestärkt und Agilität fördert. Sind Sie bereit?

### CHECKLISTE ZU VISIONÄRER FÜHRUNG

- Verstehen Mitarbeiter die Vision und was von ihnen erwartet wird?
- Sind Mitarbeiter motiviert Dinge anders anzugehen? Fühlen sie sich von Veränderungen bedroht oder bestärkt?
- Formulieren Führungskräfte eine klare Vision und schaffen Begeisterung für die Zukunft?
- Erklären Führungskräfte die Gründe für Veränderungen? Sind sie dabei offen und ehrlich?
- Sind Aspekte visionärer Führung ein Kriterium bei der Auswahl und Einstellung neuer Mitarbeiter?

# Effektive Entscheidungsfindung

**Hören Sie zu? Die Hälfte der Mitarbeiter denkt, dass ihre Meinung bei Entscheidungsfindungen nicht berücksichtigt wird.**

Veränderungen aufgrund digitaler Entwicklungen treten inzwischen so schnell ein, dass sich Unternehmen keine schlechte oder langsame Entscheidungsfindung mehr leisten können – sonst bleiben sie auf der Strecke. Die Fähigkeit, effektiv und agil, schnelle Entscheidungen treffen zu können, ist ein entscheidendes Merkmal für veränderungsbereite Unternehmen.

## **Agilität in der Entscheidungsfindung ist essentiell:**

Es ist fundamental, dass Menschen durch ihre Arbeit einen Mehrwert kreieren und ihr Verhalten sinnstiftend ist. Orientierungslosigkeit und Sprunghaftigkeit bei Vorgaben und Entscheidungen führen zu Zweifel – wofür investiert man seine Zeit und Energie? Eine für Mitarbeiter klare und durchsichtige Entscheidungsfindung fördert die Identifikation mit der gegebenen Vorgehensweise.

Sie ist richtungsweisend für die risikotolerante, entschlossene und handlungsorientierte Kultur, die in vielen leistungsstarken Unternehmen zu beobachten ist.

Eine starke Entscheidungsfindung beruht auf effektiver Führung, Stakeholder Management, Empowerment, Echtzeit-Feedback und Informationsverwaltung. Sind Sie bereit?

## **CHECKLISTE ZU EFFEKTIVER ENTSCHEIDUNGSFINDUNG**

- Denken Ihre Mitarbeiter, dass Veränderungen gut gemanagt werden?
- Werden bei Entscheidungen die richtigen Leute zu Rate gezogen und involviert?
- Sind Ihre Entscheidungen datengestützt?
- Sorgt Ihr Umgang mit Entscheidungen für Klarheit oder Verwirrung?
- Sind Aspekte effektiver Entscheidungsfindung ein Kriterium bei der Auswahl und Einstellung neuer Mitarbeiter?

# Agiles Lernen

## Empowerment: 4 von 10 Mitarbeitern denken, dass Fehler eher zu Benachteiligungen führen anstatt dass sie als Lernmöglichkeit gesehen werden

Angesichts der konstanten Veränderungen wird das Erlangen bestimmter Fähigkeiten und routiniertes Verhalten irrelevanter. Wer lernt, offen für Anpassungen zu sein, legt die Basis für nachhaltiges Handeln. Unternehmen setzen immer häufiger Persönlichkeitsbeurteilungen ein, um zu ermitteln wie fähig der Kandidat ist, agil zu lernen, bevor sie ihn einstellen oder befördern. Das hilft dabei, abzuschätzen wie erfolgreich er in der jeweiligen Position sein wird, ebenso wie wahrscheinlich er sich in die richtige Richtung entwickelt, um zukünftige Bedürfnisse des Unternehmens zu erfüllen. Unsere HR-Bewertungs-Tools schätzen auch die unternehmerische Agilität der HR-Abteilung ein, wie auch die Fähigkeiten der Teammitglieder mit Veränderungen umzugehen.

### Agiles Lernen ist unerlässlich:

Weiterentwicklung ist ein wesentlicher Faktor für Engagement und Mitarbeiterbindung. Mitarbeiter, die sich konstant weiterentwickeln und sich an veränderte Begebenheiten anpassen können, bleiben engagiert und können in solch einem Umfeld aufblühen.

Agiles Lernen ist erforderlich, um die offene, wachstums- und menschenorientierte Unternehmenskultur zu etablieren, wie sie in leistungsstarken Unternehmen oft zu sehen ist.

Agiles Lernen wird durch Führungskräfte, Kommunikation, Strukturen, Personalmanagement und Belohnungen gestaltet.

Sind Sie bereit?

### CHECKLISTE FÜR AGILES LERNEN

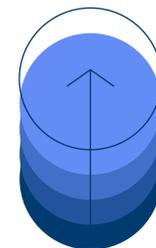
- Haben Ihre Mitarbeiter alles, was sie brauchen, um agil zu lernen?
- Kommunizieren Ihre Führungskräfte offen?
- Wird Wissen innerhalb Ihres Unternehmens proaktiv miteinander geteilt?
- Werden Fehler zum Lernen genutzt und auch kleine Meilensteine anerkannt und gefeiert?
- Sind Aspekte agilen Lernens ein Kriterium bei der Auswahl und Einstellung neuer Mitarbeiter?

# Zusammenfassung – Seien Sie bereit für Veränderung

“Anpassung, Entwicklung oder Untergang.” Dieses Mantra passt zur heutigen Geschäftswelt wie nie zuvor. Die Geschwindigkeit, in der Veränderungen stattfinden, nimmt zu und diejenigen, die nicht mithalten können, bleiben zurück. Unabhängig davon, ob Veränderungen in Ihrem Unternehmen Fusion, Übernahme, neue Technologien, Veränderungen des Marktes oder ein unvorhergesehenes politisches oder wirtschaftliches Ereignis bedeutet – wer für die Zukunft gewappnet sein möchte, muss auch für Veränderungen bereit sein. Unternehmen können Wandel weiterhin Projekt für Projekt managen, gehen in einem sich exponentiell veränderndem Umfeld damit aber große Risiken ein. Zur Bewertung der Veränderungsbereitschaft in Ihrem Unternehmen gibt es Tools, wie das Diagnose-Tool zur Veränderungsbereitschaft von Kincentric oder dem “Individual Style Profile Assessment“-Persönlichkeitstest von Spencer Stuart. Wir können Sie auch darin unterstützen, HR die nötigen Kompetenzen bereitzustellen, um Veränderungen von innen heraus anzugehen. Unternehmen, die Veränderungsbereitschaft wie auch -risiko im Vorfeld messen, können sich nicht nur auf den Erfolg spezifischer Maßnahmen einstellen. Sie können sich mit den Fähigkeiten innerhalb des Unternehmens auseinandersetzen, die ihre Kultur ausmachen. Dies ebnet den Weg, sich weiterzuentwickeln und sich von der Konkurrenz abzuheben.

## So kann Kincentric helfen

Viele Unternehmen können Ihnen dabei helfen, Ihre Unternehmenskultur oder das Engagement Ihrer Mitarbeiter messbar zu machen. Aber nur Kincentric kann Ihnen helfen, die Schnittmenge von Mitarbeiter-Engagement, Unternehmenskultur, Agilität und die Veränderungsbereitschaft Ihres Unternehmens zu verstehen. Wir verstehen, dass herausragende Ergebnisse außergewöhnliche Talente erfordern. Wir können Sie unterstützen, die richtigen Talente für Ihre aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse zu entwickeln. Wir werden Ihnen beiseite stehen, starke Führungskräfte zu entwickeln, Mitarbeiter zu engagieren und sie auf Veränderungen vorzubereiten. Ebenso können wir Ihnen mit der richtigen Human Capital-Strategie helfen. Aufgrund der entscheidenden Rolle in alldem, haben wir Tools, die HR-Abteilungen einschätzen und durch Veränderungen leiten, um agile Teams aufzubauen, die die Bereitschaft für Veränderungen vorantreiben. Um mehr über die Möglichkeiten von Kincentric zu erfahren, wenden Sie sich an die Autoren, die auf der nächsten Seite aufgelistet sind.



Unabhängig davon, ob Veränderungen in Ihrem Unternehmen Fusion, Übernahme, neue Technologien, Veränderungen des Marktes oder ein unvorhergesehenes politisches oder wirtschaftliches Ereignis bedeutet – wer in Zukunft erfolgreich sein möchte, muss veränderungsbereit sein.

## Kontakt

### Michael Martin

Partner  
Globaler Praxisleiter  
für HR- & Talenteberatung  
michael.martin@kincentric.com

### Matt Rose

Director  
HR- & Talenteberatung | U.S.  
matt.rose@kincentric.com

## Besonderer Dank

Wir möchten uns bei Dr. Ken Oehler für seinen Beitrag zu diesem Projekt bedanken.

**Kontaktieren Sie** [deutsch@kincentric.com](mailto:deutsch@kincentric.com)  
für weitere Unterstützung

---

## 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](http://kincentric.com).

## Social Media @ Kincentric

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

    @ KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.

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