

DIE
ARBEITSWELT
VON **MORGEN**

02

Ausgabe
zum Thema
AGILITÄT

TEIL 1

Was bedeutet Agilität
für Unternehmer?

TEIL 2

Agilität
am Arbeitsplatz

TEIL 3

Leitung eines
agilen Unternehmens

Was bedeutet Agilität für Unternehmer?

01

Europäische Unternehmen hinken oft hinterher, wenn es darum geht, die Änderungen infolge der Disruption und der Globalisierung der Märkte für sich zu nutzen.

Im letzten Jahrzehnt fand im Zuge der digitalen Revolution und Globalisierung der Märkte ein rasender Wandel statt. Unternehmen mussten sich anpassen, um nicht von der Bildfläche zu verschwinden. Sogenannte disruptive Unternehmen stellten in wichtigen Branchen, wie Unterhaltung, Transport und Gastgewerbe, neue Spielregeln auf. In vielen anderen Sparten, vom Versicherungswesen bis hin zur Bekleidungsbranche, gestalten sie die Kundenbeziehungen neu.

Europäische Unternehmen geraten oft ins Hintertreffen, wenn es darum geht, Veränderungen in Angriff zu nehmen oder zu nutzen. Mehrere europäische Länder - darunter Großbritannien, Frankreich und Spanien - leiden unter stagnierender Arbeitsproduktivität. Dies liegt zum Teil daran, dass nicht genügend Unternehmen vorhanden sind, die eine Vorreiterrolle einnehmen und Trends setzen, anstatt einfach „mitzuschwimmen“. Oder wie es Airbus-Konzernchef Tom Enders vor kurzem in einem Leitartikel formulierte: „Europa muss sein innovatives Ökosystem kultivieren“, um mit den USA und China mithalten zu können.

So überrascht es nicht, dass „Agilität“ in letzter Zeit zu einem Schlagwort in der Geschäftswelt geworden ist. Jedoch ist die Definition von Agilität - die in ihrem Ursprung genau definierte Prozesse zur Förderung von schrittweisen Softwareentwicklungen bezeichnete - im Zuge der Ausweitung des Begriffs auf andere Branchen vielschichtiger geworden. Heute wird er oft verwendet, um generelle Eigenschaften, wie Geschwindigkeit oder Anpassungsfähigkeit, zu bezeichnen.

Unternehmer in Europa müssen das Thema Agilität aus einer Perspektive angehen, die ihren individuellen Bedürfnissen Rechnung trägt, aber nicht so breit gefasst ist, dass sie die Umsetzung konkreter Maßnahmen verhindert, die ihr Unternehmen besser für Wachstum in unbeständigen Zeiten aufstellt. Dabei muss berücksichtigt werden wie die Kultur, Werte und Einstellungen ihres Unternehmens die Mitarbeiter zu aktivem Handeln ermutigen und wie dieses Konzept auf die >

◀ Geschäftsstrategien für die Zufriedenstellung der Bedürfnisse bestehender Kunden und Gewinnung neuer Kunden angewandt werden kann.

Gallup hat Herangehensweisen der Unternehmen untersucht, die disruptive Veränderungen erfolgreich bewältigt haben und erörtert, wie sich die Wahrnehmung der Arbeitsplatzbedingungen unter den Mitarbeitern unterscheidet, die ihr Unternehmen als agil einschätzen, und denen, die dies nicht tun. Die Ergebnisse bieten Führungskräften Anhaltspunkte, wie sie Unternehmen agiler machen können. —

“

Mehrere europäische Länder leiden unter stagnierender Arbeitsproduktivität. Dies liegt zum Teil daran, dass nicht genügend Unternehmen vorhanden sind, die eine Vorreiterrolle einnehmen und Trends setzen, anstatt einfach „mitzuschwimmen“.



Agilität am Arbeitsplatz

02

Unsere jüngste Umfrage unter Arbeitnehmern in Frankreich, Deutschland, Spanien und Großbritannien gibt einen Überblick darüber, wie sie die Agilitätsfähigkeit ihres Unternehmens einschätzen. In allen vier Ländern besteht erhebliches Verbesserungspotenzial.

Auf operativer Ebene kann das Konzept der Agilität als die Fähigkeit der Mitarbeiter definiert werden, Informationen über Veränderungen im Umfeld zu sammeln und weiter zu geben, und schnell und zielführend auf diese Informationen zu reagieren. Aus strategischer Perspektive ist die Kombination aus Geschwindigkeit und datengesteuerter Innovation für viele Unternehmen zunehmend von Bedeutung, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu sichern.

Gallup misst Agilität, indem Mitarbeiter nach ihrer Zustimmung zu den beiden folgenden Aussagen befragt werden:

- In meinem Unternehmen verfügen wir über die richtige Einstellung, um schnell auf geschäftliche Anforderungen reagieren zu können.
- In meinem Unternehmen verfügen wir über die richtigen Arbeitsmittel und Prozesse, um schnell auf geschäftliche Anforderungen reagieren zu können.

Unsere jüngste Umfrage unter Arbeitnehmern in Frankreich, Deutschland, Spanien und Großbritannien gibt einen Überblick darüber, wie sie die Agilitätsfähigkeit ihres Unternehmens einschätzen. Aus den Antworten geht hervor, dass in allen vier Ländern erhebliches Verbesserungspotenzial besteht. In keinem der vier Länder fallen mehr als ein Sechstel der Mitarbeiter (16 Prozent) in die Kategorie „agil“ - also, dass sie vollkommen der Meinung sind, dass ihre Unternehmen sowohl über die richtige Einstellung als auch über die geeigneten Arbeitsmittel und Prozesse verfügt, um schnell auf geschäftliche Anforderungen reagieren zu können.

Wie wichtig es ist, dass ein Unternehmen schnell auf geschäftliche Anforderungen reagieren kann, ist allein schon daran zu erkennen, dass Arbeitnehmer optimistischer sind, wenn es darum geht, die Gesamtleistung ihres Unternehmens einzuschätzen. Mitarbeiter, die ihren Arbeitgeber als „agil“ einstufen, haben im Vergleich zu Mitarbeitern, die diese Einstellung nicht teilen, ein deutlich höheres Vertrauen in die finanzielle Zukunft und Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens. ➤

Gallups Agilitätsindex -

Arbeitnehmer in Großbritannien, Frankreich, Spanien und Deutschland

- Agil
- Teilweise agil
- Nicht agil

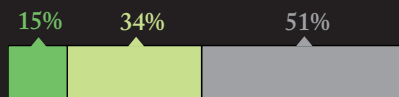
GROSSBRITANNIEN



FRANKREICH



SPANIEN

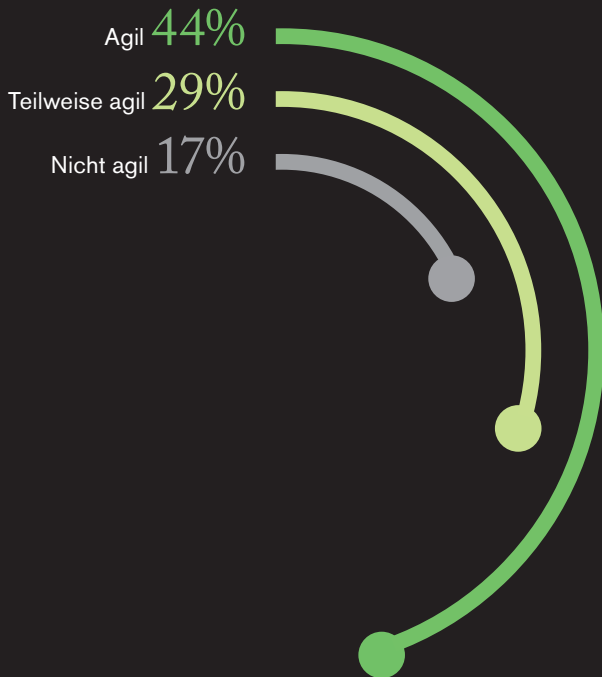


DEUTSCHLAND



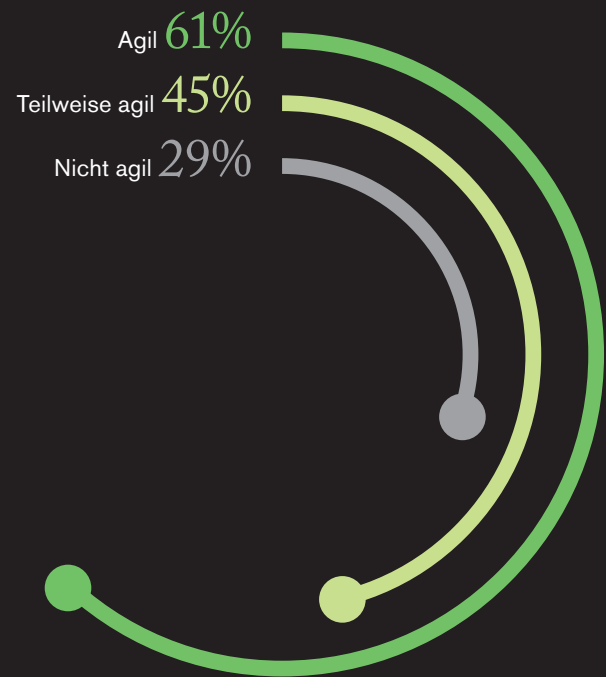
Ich habe das Gefühl, dass mein Unternehmen der Konkurrenz voraus ist.

Anteil der Befragten in Frankreich, Deutschland, Spanien und Großbritannien, die der Aussage vollständig zustimmen.



Ich habe Vertrauen in die finanzielle Zukunft meines Unternehmens.

Anteil der Befragten in Frankreich, Deutschland, Spanien und Großbritannien, die der Aussage vollständig zustimmen.



Arbeitnehmer, die ihr Unternehmen als „agil“ einstufen, haben im Vergleich zu Beschäftigten, die diese Einstellung nicht teilen, ein deutlich höheres Vertrauen in die finanzielle Zukunft ihres Unternehmens.



AGILITÄT

WEG ZUR AGILITÄT

GESCHWINDIGKEIT UND EFFIZIENZ

- Gestalten Sie jede Tätigkeit und jeden Prozess so einfach wie möglich
- Setzen Sie Technologien ein, um Mitarbeiter dabei zu unterstützen, ihre Arbeitszeit möglichst effizient und produktiv zu nutzen
- Beseitigen Sie jede Art von Bürokratie bei der Entscheidungsfindung

DEFINITION VON AGILITÄT

- In meinem Unternehmen verfügen wir über die richtige Einstellung, um schnell auf geschäftliche Anforderungen reagieren zu können.
- In meinem Unternehmen verfügen wir über die richtigen Arbeitsmittel und Prozesse, um schnell auf geschäftliche Anforderungen reagieren zu können.

FREIHEIT ZUM EXPERIMENTIEREN

- Definieren Sie, welche Risiken eingegangen werden können und welche Fehler tolerierbar sind
- Fördern Sie, dass sich jeder im Unternehmen mit Innovationen einbringen kann

KOMMUNIKATION UND ZUSAMMENARBEIT

- Beseitigen Sie Silos zwischen Teams und Abteilungen
- Schaffen Sie Möglichkeiten für regelmäßigen Informations-, Ideen- und Wissensaustausch

Gallups Analyse eines umfangreichen Fragensets zum Arbeitsplatz ergibt, dass acht spezifische Aspekte die Agilitätsfähigkeit eines Unternehmens fördern. Jeder dieser Treiber wirkt sich auf die allgemeine Einschätzung der Arbeitnehmer in den vier untersuchten Ländern dahingehend aus, ob ihr Unternehmen agil ist, d.h. gut darauf vorbereitet ist, schnell auf geschäftliche Anforderungen reagieren zu können.

Nachfolgend werden die drei Hauptbereiche näher erläutert:

1) **Geschwindigkeit und Effizienz:**

Das Tempo steigern. Im Hinblick auf geschäftliche Agilität wird viel von der Geschwindigkeit gesprochen, mit der Mitarbeiter Maßnahmen zur Problemlösung ergreifen können. Geschwindigkeit wird mit Mitarbeiter-Empowerment, dezentralisierter Entscheidungsverantwortung und dem Fokus auf einfache Verfahren in Verbindung gebracht. An modernen Arbeitsplätzen steht Geschwindigkeitssteigerung für die bereitwillige Einführung von neuen Technologien, die die Produktivität steigern.

Allerdings müssen sich Führungskräfte proaktiv mit den potenziellen Kompromissen zwischen Geschwindigkeit und Qualität auseinandersetzen. Unternehmen sollten Qualitätserwartungen in ihrer Unternehmenskultur verankern und diese Erwartungen in Leistungsentwicklungssystemen und alltäglichen Gesprächen zwischen Führungskräften und Teammitgliedern kontinuierlich bekräftigen. Die Mitarbeiter müssen verstehen, dass die Weitergabe von Entscheidungsbefugnissen, die Kunden betreffen, mit der Verantwortung einhergeht, die Qualitätsstandards des Unternehmens sicherzustellen und die Verantwortung zu übernehmen.

Die Beschäftigten in allen vier Ländern stimmten der Aussage, dass sie mit der Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung am Arbeitsplatz zufrieden sind, am wenigsten zu - etwa jeder Fünfte „stimmt vollständig zu“. Strukturelle Hindernisse können für viele Mitarbeiter frustrierend sein, weil sie ihrer Leistung im Wege stehen. Wenngleich die Beschäftigten eher die Auffassung vertreten, dass denjenigen Entscheidungsbefugnis verliehen wird, die mit der Aufgabe am vertrautesten sind, trifft dies auch nur auf jeden dritten Arbeitnehmer zu. ➤

2) < Freiheit zum Experimentieren: Neue

Denkanstöße. Agile Unternehmen wissen wie wichtig es ist, den Erfindergeist der Belegschaft zu nutzen, um neue Ansätze für mögliche aufkommende Herausforderungen, denen sich Unternehmen stellen müssen, zu entwickeln. Mitarbeitern muss bewusst sein, dass sie neue Ideen ohne Angst vor Misserfolgen ausprobieren können und dass berücksichtigt wird, dass das Lernen aus Fehlern ein unabdingbarer Teil des kreativen Prozesses ist. Unsere Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass viele Unternehmen die Mitarbeiter zwar ermutigen, neue Ideen kundzutun und zu diskutieren, aber nicht unbedingt das Umfeld schaffen, in dem diese ausprobiert werden können.

Führungskräfte müssen sich darüber im Klaren sein, dass Experimentieren und Ausprobieren für die meisten großen Firmen nicht länger auf die F&E Abteilungen und deren Teams beschränkt sein muss. Ein neuer Denkansatz im Hinblick auf die Entscheidungsfindung - der einen konstanten Fluss von Kundendaten auf lokaler Ebene erfasst und Reaktionen auf Prototypen kontinuierlich testet - wird für agile Unternehmen zur neuen Norm. Es handelt sich um eine völlig neuartige Denkweise, die Entscheidungsträger dazu zwingt, ihr „Unwissen“ zu schätzen und sich nicht in bestehenden Routinen zu verfangen.

Wie auch bei der stärkeren Ausrichtung auf Geschwindigkeit müssen sich Führungskräfte durchaus der potenziellen Kompromisse bewusst sein, die mit dem verstärkten Erproben im Arbeitsalltag einhergehen. Das bedeutet für viele Unternehmen, ihre Risiken besser einzuschätzen und zu managen. Tools wie Risikomanagementsoftware können lokalen Führungskräften Mut machen, weil sie Risiken des Experimentierens quantifizieren und aufzeigen. Langfristig betrachtet können Risiken minimiert werden, indem auf Basis von Daten und mithilfe neuer Ansätze schnellstmöglich auf Veränderungen reagiert wird.

Aus Gallups jüngster Studie geht hervor, dass lediglich ein Viertel der Arbeitnehmer in Frankreich, Deutschland, Spanien und Großbritannien „vollkommen zustimmen“, dass in ihrem Unternehmen ein Umfeld besteht, in dem sie sich ausprobieren, scheitern und aus Fehlern lernen können. Rund ein Drittel „stimmt vollkommen zu“, dass sie ermutigt werden Verbesserungsvorschläge einzubringen. Einige Mitarbeiter mögen den Konsequenzen von Fehlschlägen misstrauen, aber es dürfte nicht weiter verwundern, dass viele diesem Thema mit gemischten Gefühlen gegenüberstehen, weil ihnen nicht regelmäßig die Gelegenheit gegeben wird, ihre Gedanken und Meinungen zu artikulieren und dementsprechend daran gewöhnt sind, den Status quo als gegeben hinzunehmen. Diese Untätigkeit ist vor dem Hintergrund sich ständig ändernder Marktbedingungen zunehmend riskant.

Lernen, auch mal falsch zu liegen

Hybris - das überschüssige, ungerechtfertigte Selbstvertrauen, dass man niemals die falsche Entscheidung treffen wird - war wohl noch niemals gefahrenvoller als im heutigen Geschäftsumfeld. Erfolgreiche Führungskräfte haben das Selbstvertrauen unter ungewissen Umständen zu handeln, verfügen aber auch über die Bescheidenheit, ihr Unwissen einzuschätzen und sich Fehler einzugestehen.

Soll eine Kultur der kontinuierlichen Experimentierfreude und datengesteuerten Entscheidungsfindung aufgebaut werden, muss zuerst die Erkenntnis bestehen, dass niemand über alle Antworten verfügt, ganz gleich wie intelligent, sachverständig oder erfahren. Das fällt vielen Führungskräften äußerst schwer. Aus psychologischer Sicht ist es uns wichtig das Gefühl zu haben, dass wir unser Umfeld meistern und unter Kontrolle haben. Agile Unternehmen brauchen Führungskräfte, die sich davon lösen können und der Tatsache offen gegenüberstehen, dass sie die Antwort oft nicht kennen. Diese Führungskräfte können Unternehmen eine übergreifende Vision und Orientierung verleihen, aber sie richten sich nach den Kunden, den Frontmitarbeitern und dem sich kontinuierlich verändernden Umfeld, um Antworten darauf zu finden, wie diese Vision im alltäglichen Geschäft am besten umgesetzt werden kann.

3) Kommunikation und Zusammenarbeit:

Kooperation vereinfachen. Agile Unternehmen federn die potenziellen Kompromisse zwischen Geschwindigkeit und Qualität teilweise dadurch ab, dass sie routinemäßig relevante Erkenntnisse und Expertise teamübergreifend teilen, damit die Dezentralisierung der Entscheidungen, die den Kundenbedürfnissen Rechnung tragen, nicht dazu führt, dass die Mitarbeiter ständig das Rad neu erfinden. Die Stärkung der Experimentierfähigkeit der Mitarbeiter im gesamten Unternehmen ist wesentlich, um agil zu werden. Solange jedoch teamübergreifende Koordination und ständiger Informationsaustausch nicht die Norm sind, kann dieses Experimentieren zu einer geringeren Effizienz und mangelnder Stabilität führen.

Dank der Informations- und Kommunikationstechnologie stellt eine geographische Trennung keine größere Hürde für die Zusammenarbeit und den Informationsfluss dar. Dennoch müssen Unternehmen die dadurch bedingten Hindernisse (wie Anreizsysteme oder Silos im Unternehmen) und Denkweisen (wie Revierverhalten oder interne Politik) beseitigen.

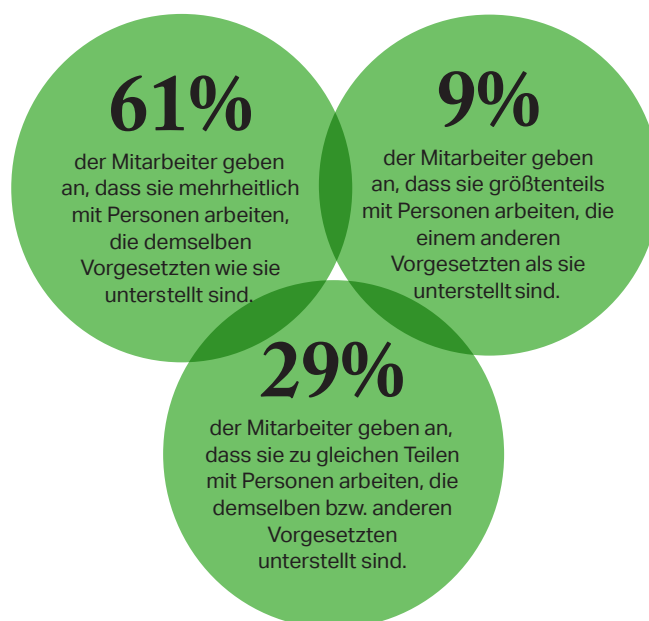
Aus Systemperspektive betrachtet müssen die Führungskräfte sowohl die offiziellen als auch die inoffiziellen Netzwerke verstehen, über die Mitarbeiter verbunden sind. Nur so können sie die Positionen, Führungskräfte und Teams identifizieren, denen eine wichtige Rolle zukommt und diese entsprechend unterstützen. Gallups Untersuchungen über die Denkweisen von Unternehmen, die Zusammenarbeit fördern, hat einige Schlüsselemente identifiziert, die die meisten gemeinsam haben, darunter Fairness, Vertrauen, Akzeptanz und eine gemeinsame Zielsetzung. In den stärksten Beziehungen zeigt sich auch Uneigennützigkeit und die Abwesenheit von Abwehrhaltungen. Dadurch wird das Konfliktpotenzial gesenkt und die Teammitglieder sind auf ihr gemeinsames Ziel fokussiert.

Insgesamt stimmen etwas mehr als ein Drittel der Beschäftigten in den vier befragten Ländern „vollkommen zu“, dass sie in einem Umfeld arbeiten, in dem Wissen offen miteinander geteilt wird. Noch weniger - nur rund jeder vierte Befragte - „stimmen vollkommen zu“, dass sie mit der Zusammenarbeit zwischen ihrer Abteilung und anderen Abteilungen in ihrem Unternehmen zufrieden sind. ➤

„Matrixorganisation“ ist nicht gleich „agil“

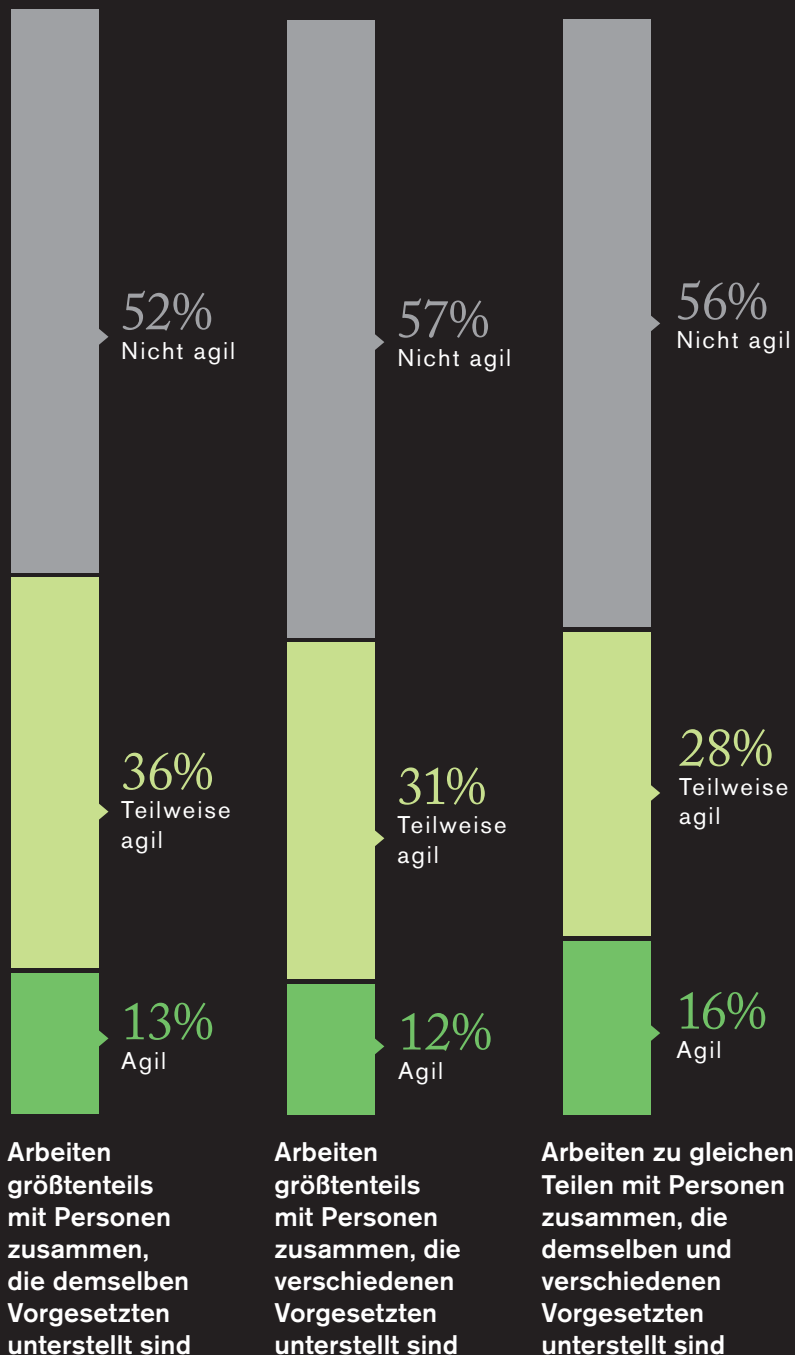
Unternehmer können der Versuchung unterliegen, das Potenzial für Agilität mit einer sehr ausgeprägten, Team-basierten Matrixorganisation gleichzusetzen. Allerdings hat Gallups jüngste Umfrage unter europäischen Mitarbeitern ergeben, dass deren Agilitätseinschätzung nur geringfügig davon abhing, wie stark sie in ein Matrix-Management eingebunden waren.

Über die vier Länder hinweg gaben insgesamt 61 Prozent an, dass sie mehrheitlich mit Personen arbeiten, die demselben Vorgesetzten wie sie unterstellt sind, während 9 Prozent erklärten, dass sie größtenteils mit Personen arbeiten, die einem anderen Vorgesetzten als sie unterstellt sind und 29 Prozent gaben an, dass sie zu gleichen Teilen mit Personen arbeiten, die demselben bzw. anderen Vorgesetzten unterstellt sind. Die Einschätzung der Agilität des Unternehmens unterscheidet sich nur geringfügig zwischen diesen drei Gruppen.



Einschätzung der Agilität unterscheidet sich nur geringfügig dahingehend, wie stark Mitarbeiter ins Matrix-Management eingebunden sind

Zusammengefasste Ergebnisse für Frankreich, Deutschland, Spanien und Großbritannien



Matrixstrukturen können dazu führen, dass es Unternehmen schwerer fällt, eindeutige Erwartungen zu formulieren und Verantwortlichkeitsbereiche zuzuweisen.

◀ Das stärkere Kollaborationspotenzial wird häufig als Vorteil einer stark ausgeprägten Matrixorganisation angeführt. Jedoch ging aus einer Analyse von Gallup und McKinsey im Jahr 2016 hervor, dass Matrixstrukturen dazu führen können, dass es Unternehmen schwerer fällt, eindeutige Erwartungen zu formulieren und Verantwortlichkeitsbereiche zu definieren.

Ob eine bestimmte organisatorische Struktur zu einer gesteigerten Fähigkeit führt, schnell auf geschäftliche Anforderungen zu reagieren, hängt eher von anderen Faktoren ab. Wie den Antworten der Arbeitnehmer aus den vier untersuchten Ländern zu entnehmen ist, steht die Aktivität eines Unternehmens stärker mit der Arbeitsplatzkultur und seinen Führungskräften im Zusammenhang, anstatt mit bestimmten strukturellen Konfigurationen.

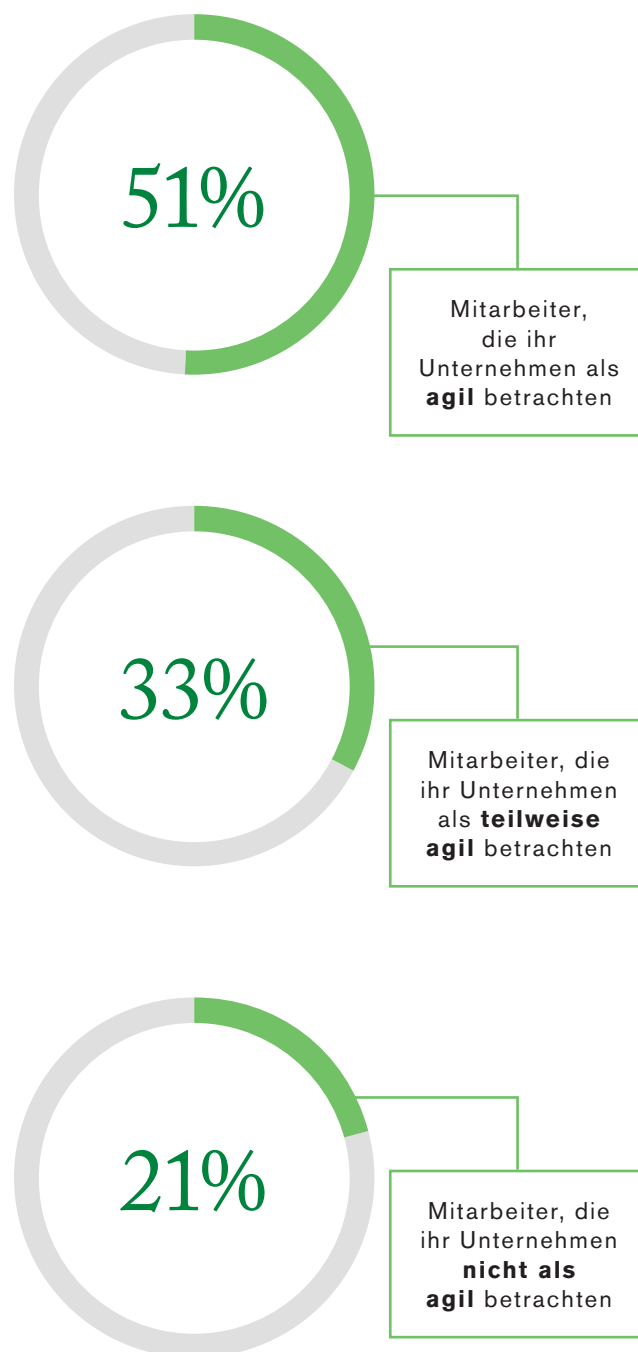
Agile Unternehmen bauen auf starke, kundenzentrierte Kulturen auf. Damit agile, dezentralisierte Strukturen und Vorgehensweisen funktionieren ohne die Identität oder Zuverlässigkeit eines Unternehmens zu untergraben, müssen sie auf starken, stabilen Werten aufbauen. Die organisatorische Kultur hat sich unter anderem zu einem zunehmend wichtigen Aspekt für Unternehmen entwickelt, weil sie dazu beiträgt, dass Teams und Verfahren reibungsloser funktionieren und flexibler werden, ohne dass dabei der Kernzweck und die Einzigartigkeit des Unternehmens verloren gehen.

Kundenorientierung ist fast immer eine grundlegende kulturelle Komponente für agile Unternehmen - oft ist sie sogar ausschlaggebend dafür, warum Unternehmen überhaupt anstreben agiler zu werden. Die Denkweise, die zur Förderung der Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit und Innovation nötig ist, richtet sich äußert stark nach den Bedürfnissen und Erlebnissen der Kunden. Wenn Daten über das, was den Kunden wichtig ist, bewusst im Mittelpunkt aller geschäftlichen Prozesse stehen, können die Silos im Unternehmen aufgebrochen und die Denkweise, Kommunikation und Vorgehensweisen der Mitarbeiter geändert werden. Es handelt sich dabei um eine Priorität, die das gesamte Unternehmen durchdringt, ganz gleich ob die Mitarbeiter vor allem mit Kunden außerhalb des Unternehmens oder mit internen „Kunden“ in verschiedenen Rollen oder Abteilungen interagieren.

Der Zusammenhang zwischen Agilität und Kundenorientierung ist in den Umfrageergebnissen der Mitarbeiter in Frankreich, Deutschland, Spanien und Großbritannien eindeutig zu erkennen. Unter den Mitarbeitern, die der Ansicht sind, dass ihr Unternehmen in der Lage ist, schnell auf geschäftliche Anforderungen zu reagieren, stimmt die Mehrheit (51 Prozent) uneingeschränkt zu, dass ihre Kollegen immer das Richtige für die Kunden tun. Diese Zahl sinkt unter den Mitarbeitern in der Kategorie „teilweise agil“ auf 33 Prozent und auf ein Fünftel (21 Prozent) unter denen, die ihr Unternehmen nicht als agil betrachten. ➤

Mitarbeiter in agilen Unternehmen sind eher der Ansicht, dass Kunden für das Unternehmen an erster Stelle stehen

Meine Kollegen tun immer das Richtige für unsere Kunden. Anteil der Befragten in Frankreich, Deutschland, Spanien und Großbritannien, die der Aussage vollständig zustimmen.



◀ Ihre stärkere Ausrichtung darauf, das Richtige für die Kunden zu tun, könnte ein Grund dafür sein, warum Mitarbeiter agiler Unternehmen stärker in die Wettbewerbsfähigkeit und finanzielle Leistung ihres Unternehmens vertrauen (Seite 5). Beschäftigte, die ohne Wenn und Aber davon überzeugt sind, dass ihr Unternehmen gut auf die sich verändernden geschäftlichen Anforderungen vorbereitet ist, weisen auch eine deutlich höhere Wahrscheinlichkeit auf, ihr Unternehmen als Arbeitgeber zu empfehlen; rund zwei Drittel (64 Prozent) „stimmen vollkommen zu“, dass sie ihr Unternehmen als Arbeitsplatz empfehlen würden, im Vergleich zu nur 19 Prozent der Arbeitnehmer, die ihr Unternehmen nicht als agil betrachten.

Es ist insbesondere hervorzuheben, dass die Einschätzung der Mitarbeiter hinsichtlich der Agilität ihres Unternehmens sehr stark mit ihren Erwartungen für deren Zukunft korreliert. Insgesamt stimmen 20 Prozent der Beschäftigten in den untersuchten vier Ländern „vollkommen zu“, dass sie „die Geschäftsführung ihres Unternehmens für die Zukunft begeistert“. Unter den Arbeitnehmern, die ihr Unternehmen als „agil“ betrachten, liegt dieser Wert bei 48 Prozent. Einer der offensichtlichsten Vorteile ist, dass agile Unternehmen über die Fähigkeit verfügen, ihren Mitarbeitern ein Gefühl von Optimismus zu verleihen, dass das Unternehmen unter disruptiven Marktbedingungen überleben - und wachsen - kann. ▶

Advanced Workforce Analytics

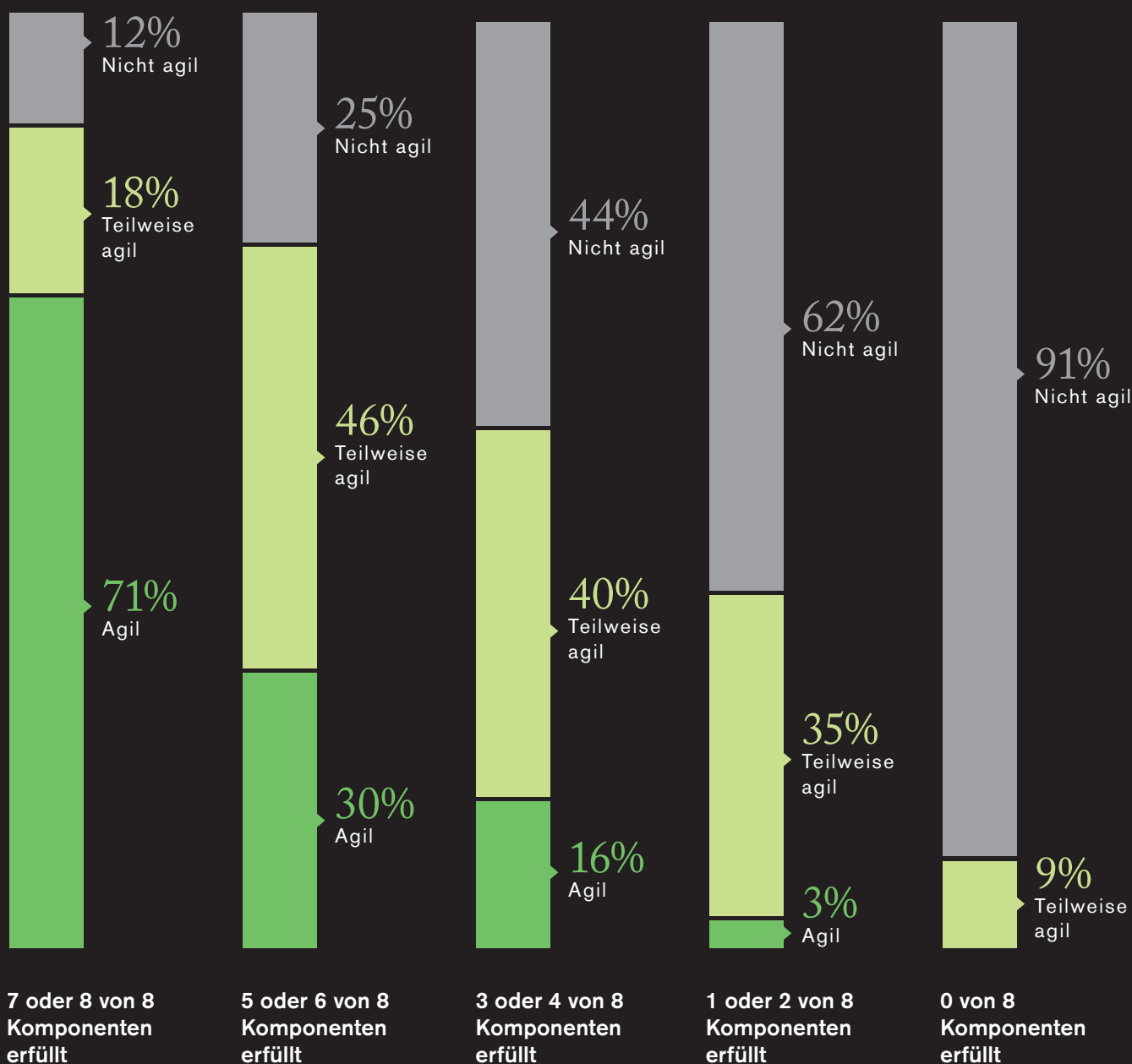
Arbeiten Sie mit dem weltweit führenden Experten auf dem Gebiet Research & Analytics zusammen, um einen breiten und tiefen Einblick in Ihre Belegschaft zu erhalten und die gewonnenen Daten und Erkenntnisse zielgerichtet für Ihre Wachstumsstrategie zu nutzen.

Weitere Informationen: gallup.com/workplace

GALLUP®

**Agilität benötigt die Realisierung aller acht Treiber.
Unternehmen müssen im Hinblick auf alle
Treiber gut abschneiden, damit sie von den
Mitarbeitern als agil eingestuft werden.**

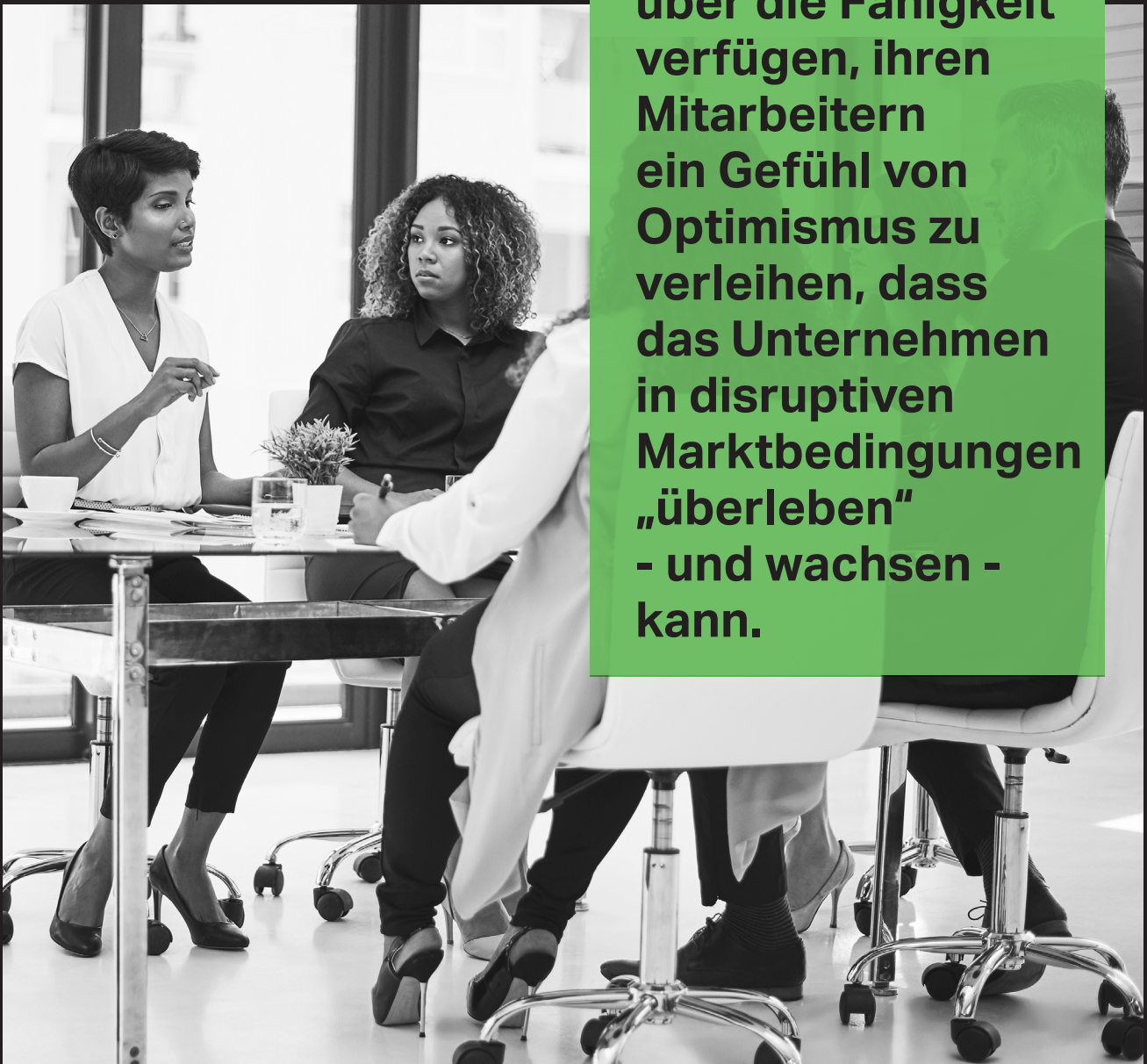
Von den Beschäftigten, die allen spezifischen Arbeitsplatzkomponenten vollkommen zustimmen, betrachten 71 Prozent ihren Arbeitgeber auf dem Agilitätsindex als „agil“ und zusätzliche 18 Prozent stufen ihn als „teilweise agil“ ein. Umgekehrt schätzt kein einziger Arbeitnehmer, der keinem der acht Treiber vollkommen zustimmt, sein Unternehmen als „agil“ ein und 9 Prozent empfinden es als „teilweise agil“.



◀ Diese Ergebnisse spiegeln die vielschichtige Art der Agilität wieder und lassen erkennen, dass Unternehmen erst dann deutliche Verbesserungen sehen können, wenn Führungskräfte und Manager sich gleichzeitig auf alle Komponenten konzentrieren und die dafür nötigen alltäglichen Verhaltensweisen konzipieren. An erster Stelle steht dabei das Nachdenken über den eigenen Führungsstil, die Erkenntnis, dass eine Command-and-Control-Kultur kein Empowerment fördert und dass agile Unternehmen die Rolle von Führungskräften anders bewerten. —

“

Einer der offensichtlichsten Vorteile ist, dass agile Unternehmen über die Fähigkeit verfügen, ihren Mitarbeitern ein Gefühl von Optimismus zu verleihen, dass das Unternehmen in disruptiven Marktbedingungen „überleben“ - und wachsen - kann.



Wir schaffen agile Arbeitsplätze

Gallup verfügt über die wohl
weitreichendste Kenntnis
über die neue globale
Arbeitnehmerschaft.

Weitere Informationen: [gallup.com/workplace](https://www.gallup.com/workplace)

GALLUP®

Leitung eines agilen Unternehmens

03

Die Untersuchungen von Gallup haben drei Grundprinzipien identifiziert, die effektive Coaching-Gespräche ausmachen: häufig, fokussiert und zukunftsorientiert.

Für viele Unternehmen bedeutet eine stärker agile Ausrichtung, dass die Geschäftsleitung und die Führungskräfte das Konzept des nachhaltigen Erfolgs anders angehen müssen, wobei ein philosophisches und funktionales Update vom Leistungsmanagement auf Leistungsentwicklung erfolgen muss. Das wiederum verlangt Führungskräften einen kulturellen Wandel in ihrem Verhalten gegenüber den Teammitgliedern ab - vom Chef zum Coach. Diese Veränderung versetzt Unternehmen in die Lage in zwei Schlüsselbereichen mit den sich verändernden geschäftlichen Anforderungen Schritt zu halten:

- **Koordination verschiedener Teams.** Durch die Umwandlung der strengen hierarchischen Strukturen in Unternehmen hin zu mehr dynamischen Netzwerken von verbundenen Teams entwickeln sich die Teamleiter zu wichtigen Verbindungspunkten. Sie sind zentrale Informationsvermittler: Der Geschäftsführung des Unternehmens liefern sie Informationen über die Talente und Expertise in ihren Teams und ihren Teammitgliedern über die beruflichen Möglichkeiten innerhalb des Unternehmens, die am besten zu ihren Talenten und Wünschen passen. Um diese Funktion effizient auszuüben, müssen Führungskräfte häufig mit ihren Mitarbeitern über deren Stärken und berufliche Ziele sprechen, um die Talentsuche mit möglichst umfassenden Informationen angehen zu können.
- **Einsatz für kontinuierliches Lernen.** Die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens hängt von ihren Mitgliedern ab. Um angesichts unvorhersehbarer Herausforderungen über eine vielseitige und innovative Belegschaft zu verfügen, müssen Führungskräfte zusammen mit ihren Teammitgliedern einen Weg der kontinuierlichen Fortbildung und Entwicklung einschlagen. Diese Coaching-Rolle fördert nicht nur die Agilität des Unternehmens, sondern sorgt auch für eine höhere emotionale Mitarbeiterbindung. Unternehmen, die nicht in die kontinuierliche Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren, stellen irgendwann fest, dass sie massiv in die „Umschulung“ ihrer Belegschaft investieren müssen, um wettbewerbsfähig bleiben zu können.

Untersuchungen von Gallup haben drei Grundprinzipien identifiziert, die effektive Coaching-Gespräche ausmachen: häufig, fokussiert und zukunftsorientiert. Obwohl das jährliche Mitarbeitergespräch zunehmend als ineffektiv gilt, erhalten viele Mitarbeiter weiterhin nur sporadisch Feedback von ihren Vorgesetzten - fast die Hälfte der Befragten in den vier Ländern gaben an, dass dies ein paarmal im Jahr (20 Prozent) oder weniger häufig (28 Prozent) geschieht. Das bedeutet nicht, dass Führungskräfte zum Micromanagement ihrer Teammitglieder übergehen sollten. Bei Coaching-Gesprächen geht es letztendlich darum, Mitarbeiter zu inspirieren und sie in die Lage zu versetzen, die Bedürfnisse des Unternehmens und ihrer Kunden besser zu befriedigen.

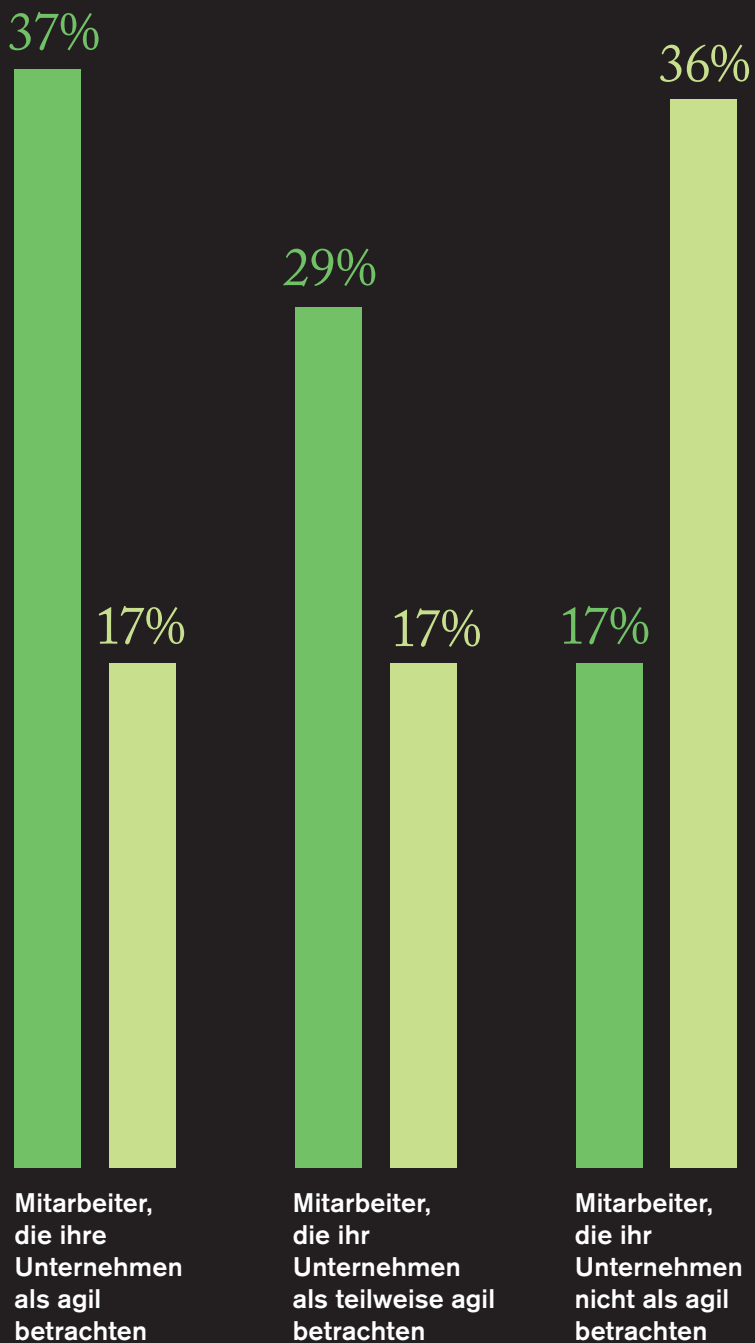
Beschäftigte, die der Ansicht sind, dass ihre Arbeitgeber über die Agilität verfügen, schnell auf geschäftliche Anforderungen reagieren zu können, weisen eine höhere Kontakthäufigkeit mit ihren Führungskräften auf als Arbeitnehmer, die diese Ansicht nicht teilen. In den vier untersuchten Ländern gaben 37 Prozent der Befragten in der Kategorie „agil“ an, dass sie täglich oder mehrmals wöchentlich Feedback von Führungskräften erhalten - das ist doppelt so viel wie die in der Gruppe „nicht agil“. Umgekehrt kommt es in der Gruppe „nicht agil“ doppelt so häufig vor, dass angegeben wird, dass sie jährlich oder weniger häufig Feedback von ihren Führungskräften erhalten, als in der Gruppe der Befragten, die ihre Unternehmen als „agil“ oder „teilweise agil“ einschätzen.

Arbeitnehmer in agilen Unternehmen erhalten regelmäßig Feedback von ihren Führungskräften

Wie oft erhalten Sie von Ihrer Führungskraft Feedback?

Zusammengefasste Ergebnisse für Frankreich, Deutschland, Spanien und Großbritannien

- Täglich oder mehrmals pro Woche
- Jährlich oder seltener



Keine „Agilität“ ohne ausgezeichnete Führungskräfte

Expertenmeinung

JIM HARTER

Chief Scientist, Workplace Management & Well-Being



Der alte Grundsatz „anpassen oder untergehen“ ist heute zutreffender als je zuvor. Dafür muss man sich nur drei schnelle Veränderungen vor Augen führen, vor denen Unternehmen derzeit stehen:

- Radikale Verschiebung der Kundenwünsche
- Rasend schnelle technologische Fortschritte
- Neue Anforderungen der Millennials (und noch jüngeren Mitarbeiter) in der Belegschaft

Unternehmen die nicht über die Kapazität verfügen schnell auf Trends wie diese zu reagieren, werden von der Konkurrenz überholt oder verschwinden sogar ganz.

Wie können Unternehmen effektiv auf diesen rasanten Wandel am Markt und am Arbeitsplatz reagieren?

Es wächst das Bewusstsein, dass Unternehmen deutlich *agiler* werden müssen. Leider sind die meisten es nicht. Nur die Hälfte der Mitarbeiter weltweit wissen eindeutig was von ihnen bei der Arbeit erwartet wird - es ist schwer, schnell und gewandt zu reagieren, wenn man sich nicht über seine Zuständigkeiten im Klaren ist. Und die Mehrheit der Mitarbeiter weiß nicht genau wofür ihr Unternehmen steht. Dazu kommt, dass sie noch weniger stark von den Werten ihres Unternehmens überzeugt sind.

Es hat seinen Grund, dass Führungskräfte „Kultur“ als wichtige Priorität anführen. Sofern in einem Unternehmen Agilität überhaupt vorhanden ist, richtet sie sich an der Kultur aus. Ist ihre Kultur eindeutig kundenorientiert und reaktionsschnell?

Oder ist sie nach innen gerichtet und engstirnig - eher von Bürokratie und Verfahren gesteuert als durch schnelle und effektive Reaktionen auf Kundenbedürfnisse?

Die Untersuchungen von Gallup haben ergeben, dass in einem Unternehmen die passende *Kultur* und zudem die richtigen Werkzeuge und Verfahren vorhanden sein müssen, wenn es agil sein möchte.

Eine agile Mentalität, die schnell auf Kundenbedürfnisse reagiert, muss sich in der angestrebten Mitarbeitererfahrung in den einzelnen Phasen des beruflichen Daseins widerspiegeln. Steht Ihr Ansatz bei der Rekrutierung, Einstellung, Eingliederung, Einbindung, Förderung der Leistungserwartung und Entwicklung für eine agile Mentalität? Fördern ihre Tools und Verfahren Geschwindigkeit und Reaktionsvermögen oder schaffen sie nur mehr Arbeit und Hindernisse?

Eine Umstrukturierung ihrer Organisationsstruktur reicht nicht aus (siehe Seite 9). Letztendlich ist die Qualität ihrer Führungskräfte ausschlaggebend für eine agile Kultur. Das trifft sowohl auf traditionelle, Einliniensysteme als auch auf Matrixstrukturen zu, in denen die Positionen mit Personalverantwortung auf verschiedene Rollen verteilt sind. Das Problem ist, dass Führungskräfte (Teamleiter, SCRUM Master oder sonstige Personen, die Personalverantwortung tragen) ihrem Ziel und der Agilität im Weg stehen können, wenn sie die neuen Prioritäten nicht effektiv umsetzen; Mitarbeiter bei der Zielsetzung nicht mit einbeziehen; „das Unternehmen“ beschuldigen, wenn Änderungen Herausforderungen schaffen; nicht mit anderen Führungskräften zusammenarbeiten oder sich weigern Information zu teilen; und keine kontinuierlichen Gespräche mit ihren Mitarbeitern führen.

Auf der anderen Seite sorgen ausgezeichnete Führungskräfte für eine agile Mentalität, wenn sie ihre Belegschaft für ein Vorhaben gewinnen können, Leistung managen, effektiv coachen und fördern und gut mit anderen Führungskräften zusammenarbeiten. Sie

verkörpern und inspirieren die Mentalität des Unternehmens und reichen ihren gesamten Fundus an Tools, Verfahren und Prioritäten an die Mitarbeiter weiter.

Nur die Hälfte der Mitarbeiter weltweit wissen eindeutig was von ihnen bei der Arbeit erwartet wird – es ist schwer, schnell und gewandt zu reagieren, wenn man sich nicht über seine Zuständigkeiten im Klaren ist.

Technologien und Tools müssen intuitiv und einfach in der Handhabung sein. Führungskräfte haben auch darauf einen Einfluss, wenn sie Mitarbeiter dazu ermutigen, über bessere und effizientere Arbeitsweisen nachzudenken und Hürden zu beseitigen. Dies gelingt durch kontinuierliche Kommunikation mit ihren Teams und starke Beziehungen.

Jedoch können Führungskräfte dies nicht alleine schaffen - wie auch Mitarbeiter müssen sie von ihrem Unternehmen gefördert und unterstützt werden. So müssen zum Beispiel HCM-Systeme für Führungskräfte intuitiv und einfach in der Handhabung sein, denn sie müssen sich darauf konzentrieren, die Stärken ihrer Belegschaft zu fördern und nicht nur technologische Probleme zu lösen.

Eine Kultur der Agilität kann nur dann entstehen, wenn Unternehmen zunächst den Führungskräften das passende Umfeld bieten. Bekämpfen sich Führungskräfte gegenseitig - wenn klare Erwartungen, laufendes Coaching und Rechenschaftspflicht nicht zu ihrem Standardrepertoire gehören - dann besteht wenig Aussicht darauf, dass ihr Unternehmen jemals über eine agile Kultur verfügen wird.

Mitwirkende an dieser Ausgabe



JEREMIE BRECHEISEN

Partner

Jeremie Brecheisen unterstützt Unternehmen dabei, ihre Managementansätze zu optimieren.



GHASSAN KHOURY

*Managing
Partner - Europa,
Mittlerer Osten
und Afrika*

Ghassan Khoury unterstützt Unternehmen bei der Bewältigung komplexer Herausforderungen, die auf globale Störfaktoren zurückgehen.



MARCO NINK

*Regional Lead,
Research and
Analytics - Europa,
Mittlerer Osten und
Afrika*

Marco Nink berät Unternehmen dahingehend wie sie ihre Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit optimieren können. Sein Schwerpunkt liegt im Bereich Mitarbeiter-, Kunden- und Lieferantenmanagement.



MARIA SEMYKOZ

*Workplace Analytics
Architect*

Maria Semykoz berät Unternehmen, wie sie die Vorteile datengestützter Entscheidungsprozesse optimal nutzen können, um eine Unternehmenskultur zu schaffen, die Innovation, digitale Transformation, Kundenorientierung und ethisches Geschäftsgebaren fördert.

STEVE CRABTREE

Senior Consultant

Steve Crabtree hat einen maßgeblichen Beitrag zum Entstehen der vorliegenden Ausgabe geleistet. Crabtree ist leitender Redakteur, Analyst und verantwortlich für Gallups „State of the Global Workplace“-Projekt.

Urheberrecht

Dieses Dokument enthält geschützte Forschungsmaterialien sowie urheberrechtlich und markenrechtlich geschützte Materialien von Gallup, Inc. Daher sind die darin enthaltenen Ideen, Konzepte und Empfehlungen durch internationale und nationale Gesetze zum Schutz von Patent-, Urheber- und Markenrechten sowie von Geschäftsgeheimnissen geschützt.

Die in diesem Dokument enthaltenen Materialien und/oder das Dokument selbst können heruntergeladen und/oder kopiert werden, vorausgesetzt, dass alle Kopien die urheberrechtlichen, markenrechtlichen und sonstigen Eigentumshinweise behalten, die auf den Materialien und/oder dem Dokument enthalten sind. Änderungen an diesem Dokument dürfen nur nach ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung durch Gallup, Inc. vorgenommen werden.

Jegliche Bezugnahme auf dieses Dokument, in seiner Gesamtheit oder in Teilen, auf einer Webseite, muss einen Link zum vollständigen Originaldokument enthalten. Ausgenommen ausdrücklicher anderweitiger Bestimmungen hierin, ist die Übertragung dieser Materialien nicht als Gewährung einer Lizenz irgendeiner Art im Rahmen von beliebigen Patenten, Urheberrechten oder Warenzeichen im Eigentum oder unter der Kontrolle von Gallup, Inc. auszulegen.

Gallup® ist ein Warenzeichen von Gallup, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Alle übrigen Marken und Urheberrechte sind Eigentum ihrer jeweiligen rechtmäßigen Inhaber.

GALLUP®

World Headquarters

The Gallup Building
901 F Street, NW
Washington, D.C. 20004

t +1.877.242.5587

f +1.202.715.3045

www.gallup.com