

Whitepaper

# Das neue Wettbewerbsgefälle: Grundlagen organisatorischer Agilität

## Die Bausteine organisatorischer Agilität

Unternehmen jeder Branche müssen heute Informationen sammeln und darauf reagieren sowie Entscheidungen schnell treffen und Veränderungen umsetzen, um den sich rasant wandelnden Anforderungen von Kunden und der Geschäftswelt gerecht zu werden. Die Fähigkeit, dies erfolgreich zu tun, wird mit „Agilität“ bezeichnet.

Die Grundlagen für Agilität bilden das Herzstück des Beziehungsansatzes und der interpersonellen Kompetenzen, die Dale Carnegie seit Jahrzehnten unterrichtet. Bei Agilität geht es darum, neue Informationen zu suchen und sich kollaborativ auf eine stetige Veränderung einzulassen – ohne Widerstand, Voreingenommenheit oder Ressentiments.

Viele Faktoren können die Fähigkeit eines Unternehmens zur Agilität beeinträchtigen: Bürokratie, die Prozesse verlangsamt, interne Politik, die die Entscheidungsfindung hinauszögert, Silos, die die Ursachen von Problemen und den Besitz von Lösungen verschleiern, und mangelndes Vertrauen, das die Kommunikation erschwert, um nur einige zu nennen. Angesichts dieser Hemmnisse für Agilität ist die Lösung nicht einfach, aber auch nicht unmöglich.

*„Seien Sie stets offen für Veränderung. Nur durch ständiges Infragestellen unserer eigenen Meinungen und Ideen kommen wir voran.“*

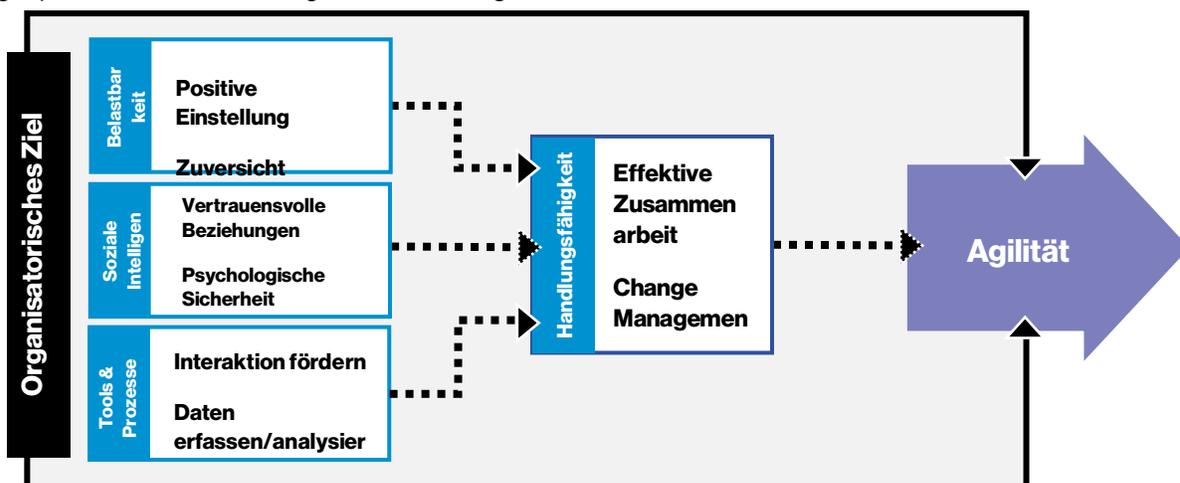
*– Dale Carnegie*

### Was macht eine Organisation „agil“?

Effiziente Tools und Prozesse, die die Vorteile der heutigen Technologie nutzen, sowie präzise Daten sind unerlässlich. Organisationen müssen proaktiv die richtigen Fragen stellen, Informationen sammeln, austauschen und analysieren – der Impuls für Veränderung – und dann Entscheidungen treffen und handeln.

Aber wie groß die Menge an Daten auch immer ist, ein Unternehmen wird erst dann agil, wenn echtes Interesse besteht, den Aussagen der Daten zuzuhören. Und denjenigen, denen es an Zuversicht mangelt, fehlt häufig der Mut, wirklich zuzuhören. Aus diesem Grund sind mehr als kluge Köpfe und gute Daten erforderlich, um agil zu werden. Neben guten Tools und Prozessen bedarf es der richtigen Kombination von Belastbarkeit, sozialer Intelligenz und Handlungsfähigkeit, die mit einem klaren organisatorischen Ziel in Einklang stehen, um eine starke Grundlage für Agilität zu schaffen.

In diesem Artikel stellen wir die neueste Forschung von Dale Carnegie zur Rolle der Agilität bei der Anpassung an die sich schnell entwickelnde Arbeitswelt vor. Wir diskutieren Agilität insbesondere im Kontext der massiven Veränderungen, die durch die Realisierung künstlicher Intelligenz (KI) zu erwarten sind, und wir bieten einen Rahmen für Führungskräfte, in dem wichtige Überlegungen für diejenigen angesprochen werden, die Agilität in ihrer Organisation wohl durchdacht aufbauen möchten.



## Richtung benennen: Ein kundenzentriertes Ziel unterstützt Agilität

**Ein klares Ziel, das auf die Wertschöpfung für Kunden ausgerichtet ist, ermöglicht Agilität auf verschiedene Weise.**

Eine Studie von Dale Carnegie & Associates zur Erforschung leistungsstarker Unternehmenskulturen<sup>1</sup> hat die Bedeutung einer starken Kundenorientierung bestätigt. Die Studie identifizierte eine Untergruppe besonders erfolgreicher Unternehmen und untersuchte, inwiefern sich deren Einstellungen und Handlungen von denen der weniger erfolgreichen unterschieden. Ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal bezog sich auf die stärkere Kundenorientierung der leitenden Führungskräfte dieser Gewinnerorganisationen.

Agile Organisationen erwarten, dass sie in einem Umfeld agieren, in dem der Weg nach vorne nicht in Stein gemeißelt ist. Es ist selbstverständlich, dass neue Informationen jederzeit zu einer Kursanpassung führen können. Ein kundenzentriertes Ziel ist der Kompass, der es Mitarbeitern ermöglicht, weiterhin zum endgültigen Ziel zu navigieren, selbst wenn sich der Weg dorthin unerwartet ändert. Ein klarer Fokus auf die Wertschöpfung für den Kunden gibt die Richtung für die gesamte Organisation an und fördert Agilität auf verschiedene Weise.

Erstens liefert er den Grund für Veränderung: das Ziel besser zu verwirklichen, indem Kundenbedürfnisse effizienter und/oder effektiver erfüllt werden. Dies ermöglicht engagierten Mitarbeitern wiederum, Veränderungen vorzuschlagen und sich dafür einzusetzen, die die Reaktionsfähigkeit der Organisation in Bezug auf die Wertschöpfung für Kunden verbessern. Das Ziel unterstützt zudem die Kooperation zwischen Unternehmen und Kunden. Kunden sind in zunehmendem Maße zu einer guten Quelle für intellektuelles Kapital für die gemeinsame Wertschöpfung geworden.

---

*Ein klarer Fokus auf die Wertschöpfung für den Kunden gibt die Richtung für die gesamte Organisation an und fördert Agilität auf verschiedene Weise.*

---

Darüber hinaus fördert ein gemeinsames Ziel (das kundenzentrierte Ziel), das funktionale Metriken ersetzt, den Abbau von Silos und hilft zudem Menschen bei der Bewältigung von Konflikten. Bei Meinungsverschiedenheiten in Bezug auf Strategie und Taktik kann eine gemeinsame Verpflichtung zur Erfüllung des Organisationsziels dazu beitragen, den Dialog aufrechtzuerhalten und zusammen an einer Lösung zu arbeiten. Wenn konkurrierende Prioritäten den Entscheidungsprozess erschweren sollten, bietet ein kundenzentriertes Ziel eine zuverlässige Möglichkeit, ihre relative Bedeutung einzuschätzen, Kompromissentscheidungen zu treffen und diese Entscheidungen dann anderen zuversichtlich zu erläutern.

Zudem haben Mitarbeiter ein kundenzentriertes Ziel, an dem sie ihre Leistungen messen können, damit jeder den Wert der von ihm geleisteten Arbeit erkennen kann. Diese zielgerichtete Arbeit erhöht das Engagement – und engagierte Mitarbeiter tragen zur Agilität von Organisationen bei. Wenn die Richtung klar ist, werden befähigte Menschen ganz selbstverständlich neue und bessere Wege finden, um auf dem schnellstmöglichen Weg dorthin zu gelangen.

Die Vermittlung des Organisationsziels ist jedoch nur der erste Schritt in Richtung Agilität. Führungskräfte müssen außerdem Fähigkeiten fördern und ein Umfeld schaffen, das Agilität stärkt. Sie müssen gezielt Agilität aufbauen.

---

<sup>1</sup> *Transforming Attitudes and Actions: How Senior Leaders Create Successful Workplace Cultures*, Dale Carnegie & Associates, 2017.

## Belastbare Mitarbeiter fördern

**Agilität erfordert das Akzeptieren eines gewissen Maßes an Risiko. Belastbarkeit ist daher unerlässlich.**

In seinem Ratschlag über das Erfolgreichwerden, sagte Dale Carnegie: „Bauen Sie auf Ihren Misserfolgen Ihren Erfolg auf. Entmutigung und Scheitern sind zwei der sichersten Schritte zum Erfolg.“ Agile Organisationen erkennen die Wahrheit in diesem Ratschlag. Die Belohnung für eine schnelle Entscheidungsfindung ist die Chance, mit Innovationen Wettbewerber auf dem Markt zu schlagen. Agile Organisationen müssen bereitwillig ein gewisses Maß an Risiko akzeptieren (wobei dieses Maß von der Art des Geschäfts und den Beteiligten abhängt). Dieses Risiko geht damit einher, dass Mitarbeiter handeln können, ohne warten zu müssen, bis auch die letzte Option vollständig überprüft wurde.

Kurz gesagt, agile Organisationen experimentieren, um zu lernen, und es kommt zwangsläufig zu gelegentlichen Fehlritten. Es ist nicht so, dass die Mitarbeiter in agilen Organisationen Entscheidungen leichtfertig treffen oder ein Scheitern erwarten. Im Gegenteil, sie sind zuversichtlich, dass ihre Entscheidungen richtig sind, und sie glauben, dass Veränderungen erfolgreich sein werden. Aber sie wissen, dass sie gelegentlich falsch liegen werden. In diesen Situationen brauchen eine Organisation und ihre Mitarbeiter Belastbarkeit. Zuversicht und eine positive Einstellung unterstützen ein Mindset, das offen für Informationen und auf Erfolg ausgerichtet ist und Menschen belastbarer gegenüber widrigen Situationen macht. Sie spielen auch eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, zuzuhören, zu lernen und Erfolge zu erzielen.

### Positive Einstellung fördern

Menschen mit einer positiven Einstellung erwarten – und erzielen – häufiger positive Ergebnisse als Menschen ohne diese Einstellung. In vielen Situationen verbessert eine positive Einstellung auch die Problemlösung und Entscheidungsfindung und befähigt Menschen, flexibler, innovativer und kreativer zu denken.<sup>2</sup> Wissenschaftler gehen davon aus, dass eine positive Einstellung ein breiteres Spektrum an potenziellen Gedanken und Verhaltensweisen fördert (im Gegensatz zu einer negativen Einstellung, die einschränkt), und dass dies im Laufe der Zeit dazu beiträgt, eigene physische, intellektuelle, soziale und psychische Ressourcen zu entwickeln.<sup>3</sup> Langfristig helfen diese Ressourcen Menschen, sich von negativen Erfahrungen zu erholen.

---

*Selbstbewusste Menschen können sich besser darauf konzentrieren, neue Informationen aufzunehmen und deren potenziellen Nutzen zu erkennen, anstatt sich Gedanken darüber zu machen, wie sie bei schlechten Nachrichten reagieren oder Schuldzuweisungen geben.*

---

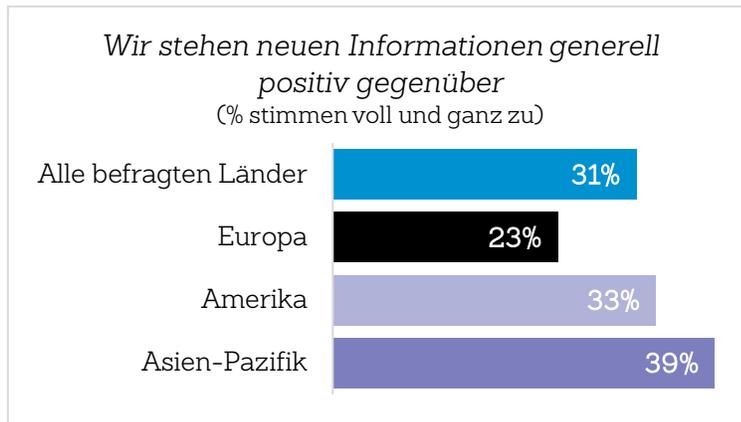
Warum macht die Stärkung der Fähigkeit der Mitarbeiter, sich von negativen Erfahrungen zu erholen, Organisationen agiler? Weil Scheitern beängstigend sein kann, besonders wenn wir erwarten, dafür verantwortlich gemacht zu werden. Menschen, die ein Scheitern befürchten, fällt es schwerer, Feedback zu akzeptieren, Probleme anzupacken und Entscheidungen zu treffen. Das kann lähmend sein. Glücklicherweise können Organisationen ein Umfeld entwickeln, das diese Angst minimiert, indem sie eine positive Unternehmenskultur schaffen, die das Eingehen von Risiken unterstützt und es erlaubt zu scheitern. Führungskräfte können mit gutem Beispiel vorangehen, indem sie ihre eigenen Fehler eingestehen – und nicht vorschnell andere beschuldigen. Laut Dale Carnegie war das oberste Prinzip schon immer: „Nicht kritisieren, verurteilen oder klagen.“

<sup>2</sup> Isen, Alice M. „An Influence of Positive Affect on Decision Making in Complex Situations: Theoretical Issues with Practical Implications.“ *Journal of Consumer Psychology*, vol. 11, no. 2, 2001, pp. 75–85., doi:10.1207/s15327663jcp1102\_01.

<sup>3</sup> Fredrickson, B L. „The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions“ *American psychologist* vol. 56,3 (2001): 218-26.

### Selbstvertrauen aufbauen

Selbstbewusstsein unterscheidet sich deutlich von Selbstüberschätzung und Arroganz. Es geht darum, dass jemand an seine Fähigkeiten glaubt und dass er im Allgemeinen das erreichen kann, was er sich vorgenommen hat. Es beruht sowohl auf unseren Überzeugungen über uns selbst als auch auf unseren Interaktionen mit der Welt um uns herum.



Selbstbewusste Menschen können sich besser darauf konzentrieren, neue Informationen aufzunehmen und deren potenziellen Nutzen zu erkennen, anstatt sich Gedanken darüber zu machen, wie sie bei schlechten Nachrichten reagieren oder Schuldzuweisungen geben.

Dies ist für Mitarbeiter agiler Organisationen von entscheidender Bedeutung. Wichtige Informationen können von überall herkommen, von Big Data und aus durch KI generierten Analysen bis hin zu Einzelgesprächen

mit Mitarbeitern oder Kunden.

Doch in einer aktuellen Studie mit mehr als 3.500 Vollzeit-Mitarbeitern in elf Ländern<sup>4</sup> stimmen im Durchschnitt nur 31 % der Befragten voll und ganz zu, dass die Mitarbeiter in ihrer Organisation eine insgesamt positive Einstellung gegenüber neuen Informationen haben. Dies deutet darauf hin, dass viele Organisationen noch einiges leisten müssen, um diese wichtigen Einstellungen in ihre Unternehmenskultur zu integrieren.

Wie bereits erwähnt, kann eine agile Organisation in einem Markt, der Wert auf Schnelligkeit legt, große Vorteile erringen, aber es bedeutet auch, gelegentliche Fehler in Kauf zu nehmen. Aus diesen Fehlern zu lernen ist entscheidend und Untersuchungen zeigen, dass das Lernen erleichtert wird, wenn Menschen über Selbstbewusstsein und eine positive Einstellung verfügen.<sup>5</sup>

Leitende Führungskräfte geben in Bezug auf eine positive Einstellung den Ton an, aber auch Führungskräfte auf mittlerer Ebene oder mit Kundenkontakt sind in einer guten Position, um konkretes positives Feedback zu geben, das das Selbstvertrauen in ihren Teams stärken kann. In Organisationen, die Agilität anstreben, sollten die Entwicklung einer wirklichen positiven Einstellung und der Aufbau von Selbstvertrauen, d. h. die Förderung der Belastbarkeit, Priorität haben.

### Soziale Intelligenz in der gesamten Organisation verbessern

**Soziale Intelligenz schafft ein Umfeld des Vertrauens und der psychischen Sicherheit.**

Künstliche Intelligenz macht Schlagzeilen und verändert die Art und Weise, wie Menschen leben und arbeiten. Experten gehen jedoch davon aus, dass die tatsächliche Zunahme von Analysetechniken in hohem Maße von der Humankompetenz, einschließlich der sozialen Intelligenz, in einem Unternehmen abhängig ist. In der Tat bedeutet Agilität in der heutigen Welt die Maximierung der Mensch-Maschine-Partnerschaft. Die Fähigkeiten von maschinellem Lernen nehmen rapide zu, dennoch ist der Mensch in

<sup>4</sup> Dale Carnegie & Associates, Untersuchung zu Einstellungen gegenüber künstlicher Intelligenz in den USA, India, China, Taiwan, Deutschland, Großbritannien, Schweden, Norwegen, Italien, Kanada und Brasilien, Januar 2019.

<sup>5</sup> Komaraju, Meera, und Nadler, Dustin. „Self-Efficacy and Academic Achievement: Why Do Implicit Beliefs, Goals, and Effort Regulation Matter?“ Learning and Individual Differences, Vol. 25, 2013, pp. 67–72.

einigen Bereichen, einschließlich bei Aufgaben, die ein hohes Maß an sozialer Intelligenz erfordern, weiterhin im Vorteil.

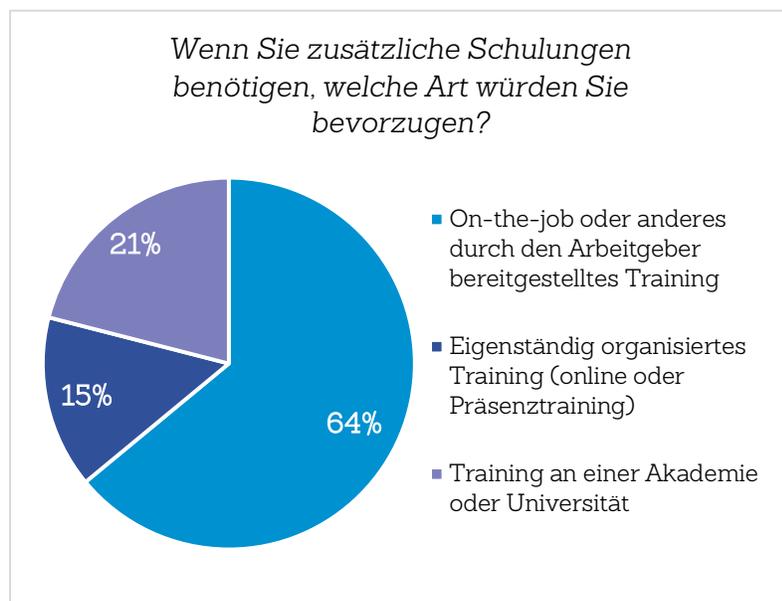
Soziale Intelligenz ist für Agilität von entscheidender Bedeutung, da sie mehrere wichtige organisatorische Kompetenzen untermauert, auf die wir später in diesem Dokument eingehen werden: *effektive Zusammenarbeit*, *kreative Intelligenz* und *Change Management*. Menschen mit hoher sozialer Intelligenz können mit anderen in Kontakt treten, vertrauensvolle Beziehungen aufbauen und sich in komplexen sozialen Umgebungen zurechtfinden. Sie haben die Fähigkeit, Kollegen zu beeinflussen und Menschen zur Zusammenarbeit zu bewegen. Ihr Verhalten schafft ein Umfeld psychologischer Sicherheit, das ein angemessenes Eingehen von Risiken unterstützt und alle Teammitglieder ermutigt, Ideen einzubringen und Perspektiven auszutauschen. Diese Fähigkeiten sind unerlässlich für agile Organisationen, die versuchen, Innovationen zu entwickeln und fundiert einzuschätzen, welche neuen Ideen die besten Erfolgchancen haben. Tatsächlich legen Untersuchungen nahe, dass Menschen mit hoher sozialer Intelligenz mehr zur kreativen Leistung beitragen.<sup>6</sup>

Das erklärt, warum bei der Weiterqualifizierung für die Zukunft ein erheblicher Schwerpunkt auf Soft Skills liegt. In der zuvor erwähnten Studie von Dale Carnegie wurden die Teilnehmer gefragt, welche Fähigkeiten sie für notwendig halten, um angesichts der zunehmenden Verbreitung von künstlicher Intelligenz und Automatisierung am Arbeitsplatz wettbewerbsfähig zu bleiben. Mehr als 7 von 10 wählten Soft Skills gegenüber Hard Skills (MINT) (73 % vs. 27 %). Grundkenntnisse im Bereich Technologie werden zunehmend zu einer Voraussetzung für Führungsaufgaben, dennoch stimmen unsere Ergebnisse

*Mehr als 7 von 10 Befragten gaben an, dass die Art der Fähigkeiten, von denen sie glauben, dass sie in Zukunft am wahrscheinlichsten benötigt werden, um den Verlust von Arbeitsplätzen durch KI zu vermeiden, Soft Skills sind.*

mit anderen Studien überein, die darauf hindeuten, dass soziale Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, kritisches Denken, Kreativität, Einfühlungsvermögen und Teamwork immer wichtiger werden.<sup>7</sup>

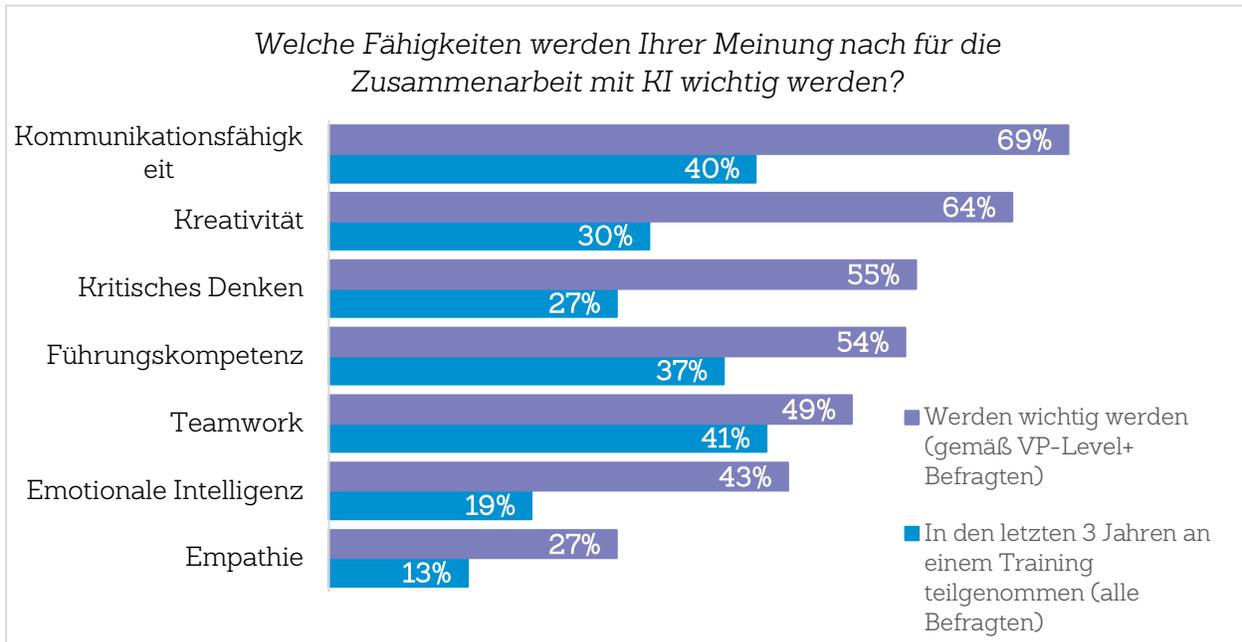
Angesichts der Verlagerung von Routineaufgaben auf Maschinen müssen Unternehmen Lernen zum Bestandteil der Arbeit aller machen und Aufgaben regelmäßig bewerten, um zu beurteilen, welche Aktivitäten in Zukunft automatisiert werden und welche Fähigkeiten Mitarbeiter benötigen, um sich auf die verbleibenden Aufgaben zu konzentrieren.



<sup>6</sup> Rahim, M. Afzalur. „A Structural Equations Model of Leaders' Social Intelligence and Creative Performance.“ *Creativity and Innovation Management*, vol. 23, no. 1, 2013, pp. 44–56., doi:10.1111/caim.12045.

<sup>7</sup> Spar, Benjamin, et al. „2018 Workplace Learning Report: The Rise and Responsibility of Talent Development in the New Labor Market.“ *LinkedIn Learning*, 2018, learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/linkedin-learning-workplace-learning-report-2018.pdf; Bersin, Josh. „Catch the Wave: The 21st-Century Career.“ *Deloitte United States*, 31. Juli 2017, www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-21/changing-nature-of-careers-in-21st-century.html.

In unserer Studie gaben 68 % der Befragten an, dass eine zusätzliche Schulung angesichts des Fortschritts der KI am Arbeitsplatz sehr oder äußerst wichtig ist, um den Verlust ihres Arbeitsplatzes zu vermeiden. Wie die Grafik links zeigt, erwarten die meisten von ihren Arbeitgebern, dass sie diese Schulung anbieten. Die nachstehende Grafik zeigt den Prozentsatz der Befragten auf VP-Ebene, die angaben, dass eine bestimmte Fähigkeit ihrer Meinung nach wichtig ist, um Menschen auf die Arbeit in einer Organisation mit KI vorzubereiten, im Gegensatz zu dem Prozentsatz aller Befragten, die in den letzten drei Jahren eine Schulung zu dieser Fähigkeit erhalten haben. Diese Daten deuten auf Lücken hin, die Führungskräfte bei der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zur Unterstützung der Agilität berücksichtigen sollten.



## Effektive Tools und Prozesse entwickeln

**Sammeln Sie Qualitätsdaten durch Interaktionen mit Mitarbeitern und Kunden, um Erkenntnisse zu gewinnen. Beseitigen Sie Hemmnisse für Schnelligkeit und Produktivität.**

Agile Organisationen betrachten Kunden und Mitarbeiter als integralen Bestandteil des Wertschöpfungsprozesses. Sie sind die Menschen, die Ideen haben, die Innovationen zur Verbesserung von Produkten und Erfahrungen ermöglichen können. Sie benötigen Tools und Prozesse, um Qualitätsdaten zu erfassen und Interaktionen zu fördern, die zur gemeinsamen Wertschöpfung und zum Abbau von Produktivitäts- und Innovationshemmnissen führen.

Es stehen viele Tools, Plattformen und Techniken zur Auswahl und es sind ständig neue erhältlich. Ob der Datenerfassungsprozess eines Unternehmens technisch ausgefeilt ist oder nicht, ist weniger wichtig, als die richtigen Fragen zu stellen, sinnvolle Interaktionen mit Mitarbeitern und Kunden zu fördern sowie Feedback und Daten unverzüglich zu analysieren, um daraus Erkenntnisse zu gewinnen, auf die reagiert werden kann.

Schnelligkeit erfordert, dass Führungskräfte Mitarbeiter fragen und ihnen aufmerksam zuhören, die Hemmnisse für Produktivität und Entscheidungsfindung identifizieren und Maßnahmen ergreifen, um diese zu reduzieren oder zu beseitigen. Ein hohes Maß an Reaktionsfähigkeit bei derartigen Themen ist für Führungskräfte von entscheidender Bedeutung, wenn sie möchten, dass Mitarbeiter engagiert bleiben und sich weiterhin mit Ideen zur Verbesserung des Geschäfts auseinandersetzen.

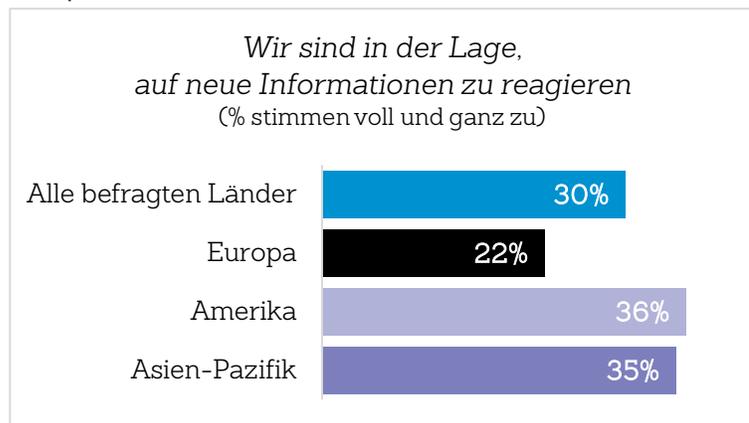
## Handlungsfähigkeit verbessern

### **Agile Organisationen sind bereit und in der Lage, auf neue Erkenntnisse zu reagieren.**

Agile Organisationen sind in der Lage, sich als Reaktion auf Erkenntnisse über die sich wandelnden Anforderungen von Kunden und des Geschäftsumfelds zu verändern – und zwar schnell, ohne dass bei Mitarbeitern Widerstände oder Ressentiments provoziert werden.

Neue Informationen sind der Impuls für Veränderungen, aber nur 30 % der Befragten sind der festen Überzeugung, dass ihre Organisation in der Lage ist, darauf zu reagieren.

Um die Handlungsfähigkeit einer Organisation zu verbessern, müssen Zusammenarbeit und kreative Intelligenz, die Innovationen vorantreiben, unterstützt sowie die kontinuierliche Veränderung effektiv gesteuert werden.



### **Effektive Zusammenarbeit fördern**

Wenn Erkenntnisse entstehen, ist der Informationsaustausch von entscheidender Bedeutung. Um Erkenntnisse in Innovationen umzuwandeln, ist sowohl effektive Zusammenarbeit als auch kreative Intelligenz erforderlich. Dies ist die Fähigkeit, Bekanntes auf neue Weise zu erfassen, sinnvolle Verbindungen zu finden und innovative Lösungen zu entwickeln, die für Kunden Wert schaffen.

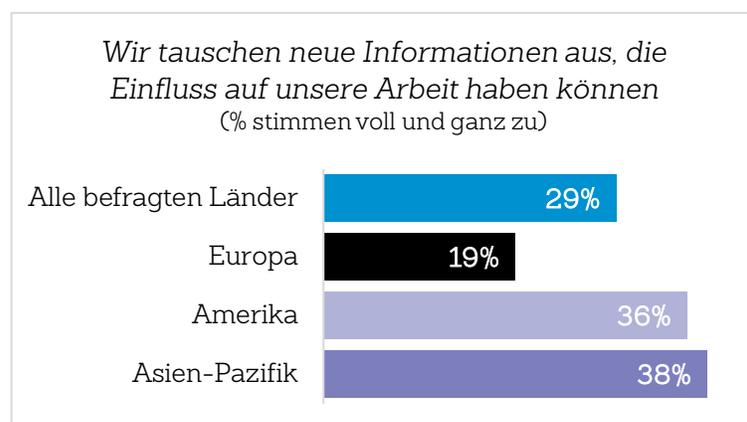
Um innovativ zu sein, müssen Unternehmen erforderliche Daten, Kenntnisse, Expertise, Kreativität und Urteilsvermögen aus der gesamten Organisation zusammenführen, um Entscheidungen darüber zu treffen, wie sie reagieren sollen – und das schnell.

Glücklicherweise haben Menschen, ob sie sich dessen bewusst sind oder nicht, viel kreative Intelligenz. Ein klares Ziel in Kombination mit Führungskräften, die ihre Mitarbeiter in einem Umfeld mit hoher sozialer Intelligenz, d. h. mit Vertrauen, Zusammenarbeit und hoher psychologischer Sicherheit, befähigen und einbeziehen, setzt die Kreativität von Mitarbeitern frei, um Probleme zu lösen und Wert für Kunden und die Organisation zu schaffen.

Der Austausch neuer Informationen ist jedoch keine Stärke vieler Organisationen: Nur 29 % der Befragten in unserer Studie stimmen der Aussage: „Wir sind offen für neue Informationen, die Einfluss darauf haben, wie wir unsere Arbeit tun, und geben sie weiter.“ voll und ganz zu.

Bereichsübergreifende Teams können dazu beitragen, das Informationsaustauschnetzwerk einer Organisation zu stärken und neue Herausforderungen unter den

richtigen Bedingungen effizient anzugehen. Psychologische Sicherheit ist unerlässlich. Kleine Teams aus Mitgliedern mit sozialer Intelligenz, die einander kennen und vertrauen, zusammen mit einer starken



Unterstützung durch Führungskräfte, klar definierten Rollen und der Erlaubnis, das Problem ohne unnötige Einschränkungen anzugehen, sind alles Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Teams.<sup>8</sup>

Teams sind jedoch nicht die einzige Lösung für eine effektive Zusammenarbeit und die Forschung warnt vor der Annahme, dass hochmatrixierte Teams die endgültige Antwort seien.<sup>9</sup> Eine Unternehmenskultur, die Informationsaustausch und kreative Intelligenz in einem Umfeld psychologischer Sicherheit unterstützt, kann wichtiger sein als eine bestimmte Organisationsstruktur.

### **Change Management meistern**

Um Inspirationen in Realität umzusetzen, ist immer eine Veränderung erforderlich, die die Beherrschung des Change Managements zu einem notwendigen Element von Agilität macht. Veränderungen können klein oder groß sein, aber agile Organisationen verstehen Change Management – einen systematischen Ansatz zur Transformation von Zielen, Prozessen und Technologien – als zentrale Führungsdisziplin.

Das Einbeziehen von Mitarbeitern in die Entwicklung von Veränderungsideen ist der Schlüssel für Agilität. Diejenigen, die den Bedürfnissen der Kunden am nächsten kommen, sind am besten in der Lage, Probleme zu identifizieren und Lösungen zu entwickeln. Darüber hinaus werden Mitarbeiter, die von Anfang an die Veränderung mitgestalten, sich auch dafür einsetzen.

Impulse für Veränderung in agilen Organisationen können von überall herkommen. Je nachdem, woher der Impuls stammt, müssen möglicherweise umfassendere Veränderungen vorgenommen werden, an denen andere Abteilungen oder das gesamte Unternehmen beteiligt sind. Dies effektiv zu tun bedeutet, vertrauensvolle und dynamische Beziehungen aufzubauen, die die Bemühungen zur Realisierung der gewünschten Organisationsergebnisse inspirieren, motivieren und aufeinander abstimmen.

Vertrauen untermauert eine effektive Kommunikation und eine der Hauptaufgaben von Führungskräften im Bereich Change Management besteht darin, den Bedarf an Veränderung so zu kommunizieren, dass er dem Unternehmensziel entspricht, Motive der Mitarbeiter angesprochen werden sowie das Veränderungsziel klargestellt und Verantwortlichkeit geschaffen wird.

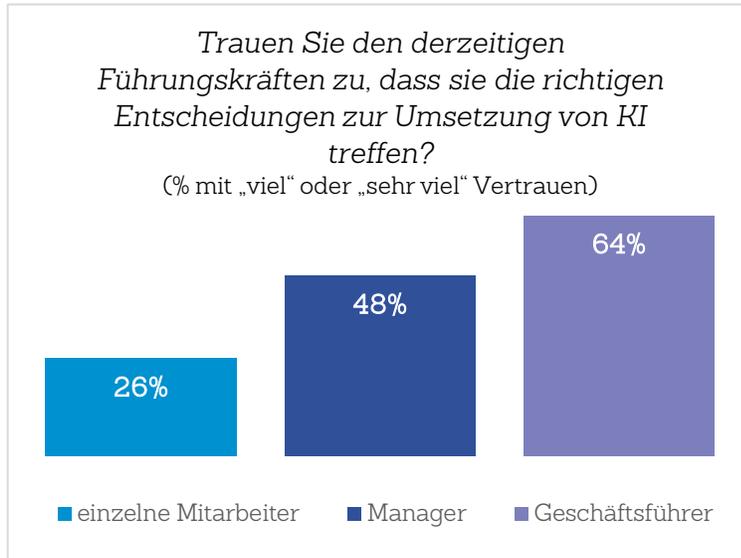
Da der Erfolg vom Vertrauen in die Führung abhängt, ist es wichtig zu beachten, dass das Schaffen und Aufrechterhalten von Vertrauen in das Senior Management in vielen Organisationen eine Herausforderung darstellt. Dies wurde in der Antwort auf eine Frage der Studie betont, in der die Einstellungen der Befragten zur Implementierung von KI am Arbeitsplatz untersucht wurden. Die Grafik, in der die Befragten abhängig von der Ebene ihrer Position aufgeführt sind, zeigt, dass das Vertrauen der Mitarbeiter, dass ihr Senior Management die richtigen Entscheidungen hinsichtlich der Umsetzung von KI trifft, indirekt proportional zur Position der Befragten in der Organisationshierarchie steht.

Nur etwa ein Viertel der einzelnen Mitarbeiter (diejenigen ohne direkt unterstellte Mitarbeiter) gibt an, ein hohes Maß an Vertrauen in ihre Führung zu haben, im Vergleich zu ungefähr der Hälfte der Manager und fast zwei Drittel der Befragten auf Direktoren-Ebene oder höher.

Menschen reagieren auf Veränderungsideen unterschiedlich. Einige nehmen sie an und erkennen sofort das Potenzial, andere reagieren skeptisch und der Rest liegt dazwischen und wartet ab, was passiert.

<sup>8</sup> Erickson, Lynda Gratton/Tamara J. „Eight Ways to Build Collaborative Teams.“ *Harvard Business Review*, Nov. 2007, [hbr.org/2007/11/eight-ways-to-build-collaborative-teams/](http://hbr.org/2007/11/eight-ways-to-build-collaborative-teams/); „Guide: Understand Team Effectiveness.“ *Re:Work*, Google, 2016, [rework.withgoogle.com/subjects/teams/](http://rework.withgoogle.com/subjects/teams/).

<sup>9</sup> Brecheisen, Jeremie, et al. „3 Steps on the Path to Agility.“ *Gallup.com*, 7 Sept. 2018, [www.gallup.com/workplace/241793/steps-path-agility.aspx](http://www.gallup.com/workplace/241793/steps-path-agility.aspx).



Führungskräfte müssen erkennen, wo jeder ihrer Mitarbeiter auf dem Kontinuum der Veränderungsreaktionen steht. Es liegt ebenfalls in der Verantwortung der jeweiligen Führungskraft, Ängste zu zerstreuen, Bedenken auszuräumen und die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, die Bedeutung ihrer Rolle bei der Veränderung und den daraus resultierenden persönlichen Nutzen zu erkennen. Dies erfordert den aufrichtigen Versuch, die Veränderung aus der Sicht anderer zu sehen und zu erkennen, dass ihre vergangenen Erfahrungen zu ihren Überzeugungen geführt haben, die wiederum ihre

ersten Handlungen als Reaktion auf Veränderungen bestimmen.

Wenn Sie diejenigen einbeziehen, die die Idee zuerst annehmen, können Sie Impulse für die Veränderung setzen. Führungskräfte sollten diese Befürworter ermutigen und frühe Erfolge loben. Dies ist ein Beweis dafür, dass die Veränderung möglich ist, und ermutigt andere zu folgen. Um den Zaghafteren die Zuversicht zu vermitteln, es zu versuchen, sollte die Veränderung so einfach wie möglich erreichbar erscheinen.

Die Aufgabe einer Führungskraft besteht darin, mit unterschiedlichen Reaktionen auf die Idee der Veränderung umzugehen, die Transformation zu leiten und sicherzustellen, dass auch Führungskräfte mit Kundenkontakt in der Lage und motiviert sind, dasselbe zu tun.

### **Die Quintessenz**

Agilität erfordert Offenheit für neue Informationen und neues Lernen, eine positive Einstellung gegenüber Veränderung und die Zuversicht, dass dies gelingen kann. Sie floriert in einem Umfeld des Vertrauens und der psychologischen Sicherheit, in dem Menschen befähigt, motiviert und einem kundenzentrierten Ziel verpflichtet sind. Und sie erfordert ein effektives Instrumentarium, Prozesse, kreative und soziale Intelligenz sowie eine für Veränderung kompetente Führungsebene.

Agile Organisationen geben Menschen die Möglichkeit, zu experimentieren, sich anzupassen und Innovationen zu entwickeln. Mit zunehmendem Tempo der Veränderung und steigender Dynamik der KI sind diese Imperative immer bekannter geworden, aber in Wirklichkeit waren sie von jeher Teil der Eigenschaften, die Menschen und Unternehmen voranbringen.

Wenn Sie mehr darüber erfahren möchten, wie Dale Carnegie Training Ihnen dabei helfen kann, die Grundlagen der Agilität bei Ihren Mitarbeitern und in Ihrer Organisation zu stärken, wenden Sie sich an Ihre Dale Carnegie Niederlassung vor Ort. Besuchen Sie: [carnegie.de](http://carnegie.de)

---

*„Das ganze Leben ist voller Chancen. Der [Mensch], der am weitesten geht, ist üblicherweise derjenige, der den Willen und den Mut dazu hat.“*

**Über den Autor:**

Mark Marone, PhD., ist Direktor für Forschung und Vordenkerschaft bei Dale Carnegie and Associates, wo er für die fortlaufende Erforschung aktueller Probleme verantwortlich ist, mit denen Führungskräfte, Mitarbeiter und Organisationen weltweit konfrontiert sind. Er hat viele Artikel zu verschiedenen Themen verfasst, darunter Führung, Mitarbeiter-/Kundenerfahrung und Vertrieb. Mark Marone kann unter [mark.marone@dalecarnegie.com](mailto:mark.marone@dalecarnegie.com) erreicht werden.

**Über Dale Carnegie:**

Dale Carnegie ist eine globale Schulungs- und Entwicklungsorganisation, die sich auf Schulungslösungen für Führung, Kommunikation, zwischenmenschliche Beziehungen und Vertrieb spezialisiert hat. Mehr als 9 Millionen Menschen auf der ganzen Welt haben seit der Gründung im Jahr 1912 die Dale Carnegie-Schulung absolviert. Dale Carnegie ist durch Franchising in über 90 Ländern und in allen 50 Bundesstaaten der USA vertreten und hat sich zum Ziel gesetzt, Organisationen zu befähigen, begeisterte und engagierte Mitarbeiter heranzubilden, indem sie Zuversicht, eine positive Einstellung und produktive, vertrauensbasierte Beziehungen fördern.