

Prof. Dr. Heike Bruch  
Dr. des. Christina Block



Institut für Führung  
und Personalmanagement

Universität St.Gallen



TOP JOB-Trendstudie 2019

# Speed – Wie Unternehmen Hochgeschwindigkeit aufnehmen können

# Inhalt

Executive Summary .....	4
1. Speed – die Währung der Zukunft .....	6
2. Das St. Galler Speed-Konzept .....	11
3. Wirkung von Speed auf Leistung und Mitarbeitende .....	18
3.1. Speed und Performance .....	19
3.2. Speed und Mitarbeiterbindung .....	22
4. Was macht High-Speed-Unternehmen aus? .....	24
4.1. Execution-Speed-Unternehmen .....	25
4.2. Innovations-Speed-Unternehmen .....	30
4.3. High-Speed-Unternehmen .....	34
4.4. Low-Speed-Unternehmen .....	39
5. Beschleuniger und Bremsfaktoren von Speed .....	40
5.1. Beschleuniger von Speed .....	41
5.2. Bremsfaktoren von Speed .....	46
6. Speed-Prinzipien für Führungskräfte .....	50
7. Quellen .....	54
9. Glossar .....	56

# Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Unternehmen stehen enorm unter Druck – Globalisierung und Digitalisierung machen Geschwindigkeit zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Doch wie können Unternehmen Fahrt aufnehmen ohne zu überhitzen und vor allem auch ohne dass dabei die Mitarbeiter erschöpft auf der Strecke bleiben?

Um das hohe Tempo halten zu können, drehen sehr viele Unternehmen an der Effizienzschraube. Andere wiederum setzen alles auf die Innovationskraft und drücken hier mächtig aufs Gas. Doch welcher ist nun der richtige Weg? Gibt es einen goldenen dritten Weg? Und welchen Preis zahlen die Unternehmen jeweils dafür?

In der diesjährigen TOP JOB-Trendstudie untersuchen wir unterschiedliche Speedstrategien und wir erkunden, wie Unternehmen so richtig in Fahrt kommen können.

Wie all unsere TOP JOB-Trendstudien wartet auch diese mit hilfreichen Praxisbeispielen auf und bringt das Wichtigste in sieben Handlungsprinzipien auf den Punkt.

Denn unsere Mission ist es, Unternehmen in die Zukunft zu begleiten – und diese kommt schneller als man häufig denkt.

Ich wünsche Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre und viele für Ihr Unternehmen hilfreiche Aha-Effekte.

Silke Masurat  
Geschäftsführerin zeag GmbH | Zentrum für Arbeitgeberattraktivität



# Executive Summary

Trends wie digitale Vernetzung, technologische Veränderungen, verkürzte Innovationszyklen sowie eine Verdichtung, Agilisierung und Flexibilisierung von Arbeit bringen eine neue Form von Wettbewerb mit sich – einen Geschwindigkeits-Wettbewerb. Unternehmen sind gezwungen, sich schneller an neue Anforderungen anzupassen.

In der Trendstudie werden Formen, Beschleunigungs- und Bremsfaktoren von Geschwindigkeit in Unternehmen untersucht. Zugrunde liegt das St. Galler Speed-Konzept.

**Dieses Konzept unterscheidet zwei Formen von Geschwindigkeit: Umsetzungs-Speed und Innovations-Speed. Unternehmen lassen sich anhand dieser beiden Formen unterscheiden:**

- 5% sind High-Speed-Unternehmen: Diesen Unternehmen gelingt es, in beiden Speed-Welten schnell zu sein
- 26% sind Execution-Speed-Unternehmen mit einem einseitigen Fokus auf standardisierte Prozesse und Routinen
- 15% sind Innovations-Speed-Unternehmen: Diese Unternehmen bringen schnell neue Ideen und Innovationen hervor
- 54% sind Low-Speed-Unternehmen und viel langsamer als die anderen Unternehmen

Die leistungsstärksten Unternehmen (Unternehmensleistung Wachstum) sind die High-Speed-Unternehmen – indes zeigen die Innovations-Speed-Unternehmen die höchste innovative Leistung.

**Dies liegt besonders in den Treibern für Speed:**

 Vertrauen  moderne Führung  neue Arbeitsformen

**Hingegen sollten Unternehmen Bremsfaktoren vermeiden:**

- die Beschleunigungsfalle, also eine Überforderung oder Überhitzung von Unternehmen
- eine stark ausgeprägte Formalisierung sowie negative Energie

Diese Bremsfaktoren gilt es aktiv zu verhindern, um Blockaden abzubauen und Speed zu steigern.

Die aus der Studie abgeleiteten sieben Speed-Prinzipien für Führungskräfte und einige Praxisbeispiele helfen Unternehmen, Fahrt aufzunehmen.

# 1. Speed – die Währung der Zukunft

Speed beschreibt die Geschwindigkeit, mit der Unternehmen Resultate erarbeiten, Innovationen hervorbringen und Change umsetzen (Bruch & Berger, 2018).

Somit ist Speed die treibende Kraft für den Erfolg von Organisationen und Geschwindigkeit wird zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Um Speed in Unternehmen voranzubringen, ist ein Umdenken bei Führungskräften und Mitarbeitenden notwendig. Aus strategischer Sicht ist es zentral, die richtigen Dinge zu tun, den Fokus auf zukunftssträchtige Themen zu setzen und Mitarbeitende für diese Themen zu gewinnen. **Heute ist es wesentlich die richtigen Dinge schnell zu tun.** Dies gilt nicht ausschließlich für Kernprozesse, sondern darüber hinaus auch für Innovations- und Veränderungsprozesse.

**Nur Organisationen, die in der Lage sind, gleichermaßen effizient zu arbeiten, schnell Innovationen hervorzubringen und sich zügig zu verändern, können im heutigen Wettbewerb bestehen und sind erfolgreich.**

## **Bedeutung von Speed**

Das Empfinden, dass sich die Welt beschleunigt, gibt es schon länger. Allerdings gibt es auch objektiv eine Erhöhung der Geschwindigkeit, welche sich nicht nur, aber auch auf die Arbeit und die Aktivitäten in Unternehmen bezieht. So gehen wir gemäß einer globalen Studie um 10% schneller als noch zu Beginn der 90er (Wiseman, 2016). Auch die Anzahl der jährlichen wissenschaftlichen Publikationen verdoppelt sich alle neun Jahre (Bornmann & Mutz, 2014). Ein bemerkenswerter Unterschied der Geschwindigkeitserhöhung ist auch bei der Formel 1 sichtbar, wenn man sich die Dauer der Pit Stops anschaut. 1950 dauerte ein Pit Stop noch über drei Minuten, während er heute gerade einmal mehrere Sekunden dauert.

Zu einer Beschleunigung in Unternehmen trägt das Zusammentreffen unterschiedlicher Trends bei. **Accelerierende Trends führen nicht nur dazu, dass Aktivitäten in Unternehmen schneller werden,** sondern auch dazu, dass der Wettbewerb sich zugunsten der Geschwindigkeit verlagert und Unternehmen schneller werden müssen.

**Wo früher große Organisationen Vorteile und kleinere Unternehmen geringere Chancen hatten ändern sich nun die Spielregeln. Es sind nicht mehr die Großen, die die Kleinen überholen, sondern es sind die Schnellen, die das Rennen gewinnen.**

**Geschwindigkeit zeigt sich in der Menge an technologischen Innovationen, in der Geschwindigkeit, in der Innovationen hervorgebracht werden und sich verbreiten. Auch sind die Agilisierung und die Verdichtung der Arbeit entscheidende Indikatoren.**

### Technologische Innovationen und Verbreitungsgeschwindigkeit

Die Erhöhung der Geschwindigkeit zeigt sich auch in den technologischen Innovationen der letzten 40 Jahre in Europa. Gab es 1980 noch ca. 19.000 Patentanmeldungen, so sind es 2015 bereits 160.000 (WIPO: Patentanmeldungen seit 1980).

So wie sich die Anzahl der Patentanmeldungen seit 1980 mehr als verachtfacht hat, so hat sich auch die Geschwindigkeit, mit der heute Innovationen hervorgebracht werden, rasant erhöht. Es entstehen mit größerer Geschwindigkeit neue Geschäftsmodelle. Rund um das Thema Shared Economy sind beispielsweise Airbnb oder Uber mit innovativen Angeboten in vergleichsweise kurzer Zeit auf den Markt getreten.

Disruption war ein Wort, welches 2011 nur fünf Mal in den deutschen Medien erwähnt wurde – vier Jahre später, im Jahr 2015, waren es bereits 205 Mal (Medienforschungsinstitut Prime Research, 2017).

Um nachzuvollziehen wie schnell sich Innovationen durchsetzen, nutzen Ökonomen einen Maßstab, der aufzeigt, wie schnell 50% aller Haushalte mit einer neuen/innovativen Technologie oder Technik ausgestattet sind.

Beim Smartphone hat es ca. drei Jahre gedauert, bis 50% der Haushalte diese Innovation nutzten, im Jahr 2019 sind es bereits über 90%. Bei dem Internetzugang dauerte es acht Jahre – im Jahr 2019 ist dieser in über 80% aller Haushalte in Deutschland verfügbar. Zudem gibt es viele öffentliche Hotspots, so dass jeder heutzutage problemlos die Möglichkeit hat, auf Internet zuzugreifen (Statistisches Bundesamt, 2017).

Insgesamt verbreiten sich Innovationen heute schneller als früher. Dies liegt unter anderem an einer erhöhten Nachfrage und einer stärkeren Kaufkraft für neue Technologien und hängt auch mit der heutigen Kommunikation zusammen. Durch die digitale Vernetzung ist ein Austausch in Echtzeit und über Grenzen hinweg möglich. Dadurch werden schnellere Prozesse und Arbeitsweisen möglich.

### Verdichtung der Arbeit

Die Verdichtung der Arbeit beschreibt eine erhöhte Produktivität. Generell können wir sagen, dass sich die Produktivität in Europa von 1972 bis heute um 80% gesteigert hat. Die Verdichtung der Büroarbeit im Speziellen hat zu einer noch deutlicheren Beschleunigung geführt – diese hat sich von 1972 bis heute um 480% gesteigert (Centre for Economics and Business Research, 2013).

### Agilisierung der Arbeit

Auch die Zusammenarbeit wird durch die Verdichtung beeinflusst. Mitarbeitende können sich **schneller und direkt austauschen** – vollkommen **ortsunabhängig und flexibel**. Ferner sollen Mitarbeitende **eigenverantwortlich handeln und unternehmerisch denken**. Führungskräfte sollen ihre Mitarbeitenden coachend unterstützen, wodurch starre Hierarchien aufgebrochen werden. Stattdessen sollen sich die Mitarbeitenden als auch die Führungskräfte je nach Projekten, Zielen und Ideen neu formieren. Dadurch entsteht eine Agilisierung der Arbeit. Durch die **Einführung neuer Arbeitsformen gepaart mit neuen Technologien** wird die **Arbeitswelt immer schneller**.

### Digitalisierung

Übergeordnet werden all diese Ströme stark durch die Digitalisierung beeinflusst. Denn die Digitalisierung **begünstigt die Fähigkeit zum schnellen Handeln, besonders in globalen Unternehmen**. Für viele Unternehmen erscheint die Digitalisierung der Arbeitswelt bereits omnipräsent. **Virtuelle Kommunikationsplattformen** haben in den letzten zehn Jahren erst die globale Zusammenarbeit in Echtzeit ermöglicht (Centre for Economics and Business Research, 2013). In Großunternehmen ist es heute bereits Standard, nicht nur mit den lokalen Kollegen zu arbeiten, sondern die Arbeit global auszurichten. Dennoch zeigen aktuelle Studien, dass auch das hochentwickelte Europa sein digitales Potenzial bislang nur in geringem Maße ausnutzt und es noch viele weiterreichende Möglichkeiten gibt (Gerdenitsch & Korunka, 2019; Wittpahl, 2017; Kreutzer & Land, 2017).

Daher ist die Digitalisierung kein Trend der Vergangenheit, sondern immer noch ein Trend der Zukunft. Dabei ist es insbesondere wichtig, alle Mitarbeitenden für die Digitalisierung zu sensibilisieren und fortzubilden. Wenn dies erfolgt, können durch die zunehmende Digitalisierung nie dagewesene Dynamiken im Unternehmen freigesetzt werden. Ein entscheidender Faktor hierbei ist vor allem, inwieweit es Unternehmen schaffen, die zur Verfügung stehenden, immer größeren **Datenmengen und damit auch Marktinformationen**, für die eigene Entwicklung zu nutzen. Nach Ansicht des britischen Economist sind digitale Daten das Öl des 21. Jahrhunderts. Diejenigen Firmen, welche diese am meisten generieren und am schnellsten einsetzen können, werden am erfolgreichsten sein.

Bei der omnipräsenten Beschleunigung und den gleichzeitig immens gewachsenen Potenzialen der weitergehenden Beschleunigung ist der Blick auf die Engpässe interessant. So zeigt sich zum Beispiel, dass der Engpass einer beschleunigten Innovation nicht ein Mangel an Patenten, Ideen und Innovationschancen ist, sondern vielmehr lange Entwicklungszeiten zum Nadelöhr einer zügigen Umsetzung von Ideen und Innovationen werden (BCG, 2015).

**Es stellt sich die Frage, wie und wie viele Unternehmen die immensen Beschleunigungsmöglichkeiten wirkungsvoll nutzen.**

### Ziele der Studie

Mit der vorliegenden Trendstudie beleuchten wir das Thema Speed umfassend. Welche Faktoren erklären Speed, sind also die zentralen Beschleuniger von Unternehmen? Was sind demgegenüber die wesentlichen Bremsfaktoren? Und was können Führungskräfte tun, um einen gesunden Speed zu fördern, gleichzeitig jedoch gezielt krankhafte Überhitzung zu vermeiden – zum Wohl von Mitarbeitenden, Unternehmen und Führungskräften in einer beschleunigten Welt?

Basierend auf dem St. Galler Speed-Konzept (Bruch, 2018) unterscheiden wir zwei Formen von Speed: Umsetzungs- und Innovations-Speed. Unser Konzept erweitert bestehende Ansätze damit umfassend, welche meist nur ausgewählte Formen von Geschwindigkeit betrachten. Die Studie soll das St. Galler Speed-Konzept empirisch untermauern und für die Praxis weiter zugänglich machen. Dazu gehört auch, dass der Impact von Speed auf den Unternehmenserfolg anhand von Daten belegt wird. Neben wirtschaftlichen Erfolgsgrößen stehen hierbei auch wesentliche Faktoren wie Mitarbeiterbindung, Gesundheit und Arbeitgeberattraktivität im Fokus. Darüber hinaus identifizieren wir die wesentlichen Beschleuniger und Bremsfaktoren und zeigen für die Praxis auf, wie Führungskräfte gezielt Speed fördern und ihr Unternehmen fit machen können für die zunehmenden Anforderungen an Geschwindigkeit.

### Daten und Methode

Die Studie stützt sich auf die Befragung von 16.740 Führungskräften und Mitarbeitenden aus 81 Unternehmen. Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum von März bis November 2018 und zeigt eine durchschnittliche Rücklaufquote von 71%.

Im Durchschnitt beschäftigen die Unternehmen 307 Mitarbeiter, wobei die teilnehmenden Unternehmen zwischen 9 und 1.840 Mitarbeiter beschäftigen. 60% der Unternehmen geben an, in Familienbesitz zu sein. Der Anteil der weiblichen Befragten liegt bei 31% versus 69% männlichen Befragten. 25% der Befragten befinden sich in einer Führungsposition.

Geografisch sind die Unternehmen der erhobenen Stichproben dem deutschsprachigen Raum zuzuordnen. Hinsichtlich der Tätigkeitsbereiche ist die Branche «Service und Dienstleistungen» mit 52% vertreten, produzierende Unternehmen mit 31%, Unternehmen aus dem Finanzsektor mit 8% und Handelsunternehmen mit 9%.

Für die Analyse der vorliegenden Trendstudie wurden neben Mittelwertanalysen auch Extremgruppenvergleiche, Regressions- und Moderationsanalysen genutzt.



## 2. Das St. Galler Speed-Konzept

Speed beschreibt die Geschwindigkeit, mit der Unternehmen Resultate erarbeiten, Innovationen hervorbringen und Change umsetzen (Bruch, 2018).

Das St. Galler Speed-Konzept unterscheidet hierbei zwei grundlegende Formen von Speed: Umsetzungs-Speed und Innovations-Speed:

### Umsetzungs-Speed

Umsetzungs-Speed beschreibt die Geschwindigkeit, mit der Unternehmen Resultate erarbeiten, Entscheidungen umsetzen und Ergebnisse effizient erzielen.

### Innovations-Speed

Innovations-Speed ist die Geschwindigkeit, mit der Unternehmen innovative Ideen entwickeln und umsetzen, komplexe Probleme lösen sowie auf Trends reagieren, Change umsetzen und neues Wissen, Methoden oder Technologien nutzen.

#### **Was ist neu oder besonders am St. Galler Speed-Konzept?**

Im Gegensatz zu bestehenden Ansätzen, die auf Aspekte fokussieren wie Umsetzungs-Speed, organisationale Agilität oder dynamische Fähigkeiten von Unternehmen ist das St. Galler Speed-Konzept ganzheitlich ausgerichtet. Bisherige Ansätze und die bestehende Literatur konzentrieren sich zumeist nur auf jeweils eine Form von Speed.

#### ■ **Ansätze für Umsetzungs-Speed:**

Eine Gruppe von Ansätzen, die sich explizit auf Speed beziehen, beschreiben, wie Unternehmen effizienter und schneller Entscheidungen umsetzen können (Davis, Boswell & Frechette, 2010; Hallenbeck, 2016; Price & Toye, 2017). Diese Ansätze mit Effizienzfokus konzentrieren sich auf einen Aspekt von Umsetzungs-Speed.

Der Effizienzfokus hilft Unternehmen, Entscheidungen in die Umsetzung zu bringen. Die Ansätze beleuchten damit einen wichtigen Aspekt von Speed, betrachten jedoch Umsetzungs-Speed nicht in der Gesamtheit und liefern auch keine Einblicke bezogen auf Innovations-Geschwindigkeit (Birkinshaw, Zimmermann & Raisch, 2016). Folglich sind diese auf die Umsetzung von bestehendem bzw. auf Effizienz ausgerichteten Ansätze nicht für unterschiedliche Geschäftsmodelle geeignet. Führung hat hier einen eingeschränkten Fokus auf das gezielte und richtige Ausführen von Tätigkeiten sowie das Vermeiden von Fehlern und Misserfolgen. Durch diesen Fokus werden Unternehmen bezogen auf agiles Handeln, Kreativität und den Innovationswettbewerb diesen Anforderungen nicht gerecht.

#### ■ Ansätze für Innovations-Speed:

In den letzten Jahren ist eine Vielzahl an Ansätzen herausgebracht worden, die Agilität von Unternehmen und Teams ins Zentrum stellen (Baker, 2017; Hackl, Gerpott, Malessa & Jeckel, 2015). Diese Ansätze mit Fokus auf Agilität konzentrieren sich auf Agilität allein, also die Frage, wie durch agile Arbeitsprozesse neue und innovative Ideen entwickelt werden können. Im Zentrum der Agilitätsansätze steht zumeist die Frage, wie Innovations-Speed gesteuert werden kann. Eine ganzheitliche Sicht auf das gesamte Unternehmen legen diese Ansätze nicht zugrunde (Teece et al., 2016; Bruch & Berger, 2018). Das Nutzen von agilen Methoden betrachtet einen sehr wertvollen Aspekt der Flexibilisierung, Nutzung von Potenzialen und Beschleunigung, den wir im Weiteren aufnehmen werden.

#### ■ Ansätze für Innovations- und Umsetzungsspeed:

Ein Ansatz, welcher die Perspektiven Innovation und Effizienz vereint, bezieht sich auf die Ambidextrie oder auch Beidhändigkeit von Unternehmen. Beidhändigkeit wird als Fähigkeit einer Organisation verstanden (Birkinshaw et al., 2016), Exploration (Erforschen) und Exploitation (Optimieren) so einzusetzen, dass eine langfristige Anpassungsfähigkeit gesichert ist (O'Reilly & Tushman, 2008). Die Kombination, zum einen bahnbrechende Innovationen zu erzielen und zum anderen gleichzeitig ein bestehendes Unternehmen stetig zu verbessern, ist unumgänglich und gleichzeitig faszinierend.

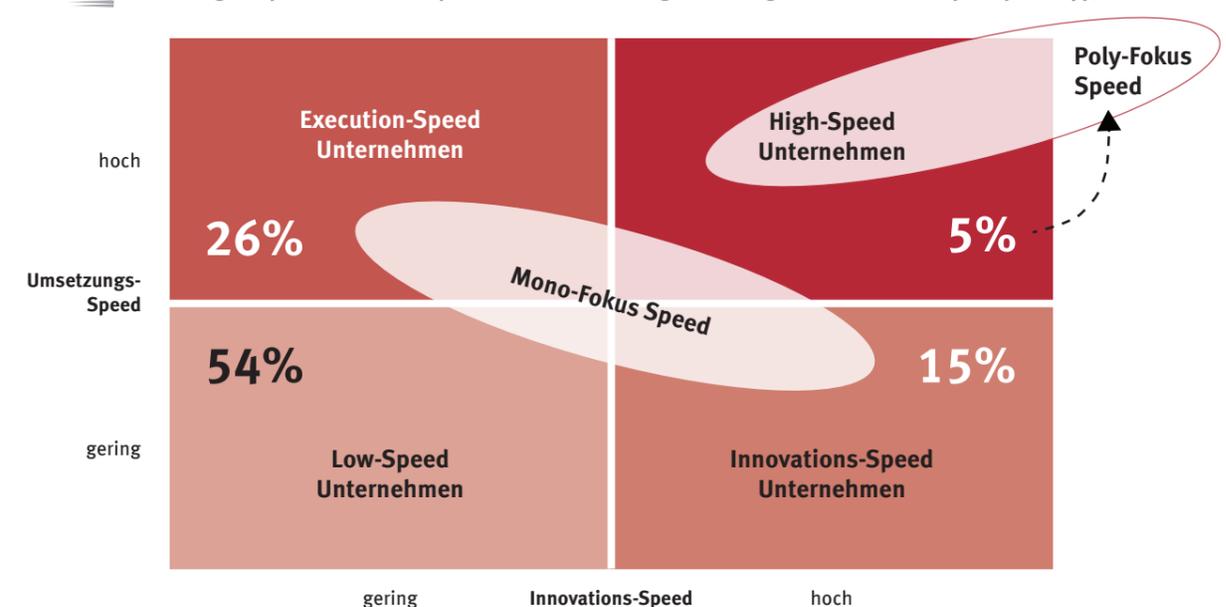
In unserem Speed-Konzept nutzen wir umfassend die Gedanken und Vorarbeiten von Birkinshaw et al. (2016) zur Beidhändigkeit. Die Erkenntnis, dass ein erfolgreiches Unternehmen nicht nur entweder effizient oder innovativ sein muss, ist ein entscheidendes Schlüsselement unseres Konzepts.

**Das St. Galler Speed-Konzept berücksichtigt Umsetzungs- und Innovations-Speed.** Wir gehen davon aus, dass beide Dimensionen wesentlich sind, damit Unternehmen wirklich umfassend mit den Anforderungen an die Geschwindigkeit umgehen können und langfristig erfolgreich sind. Viele Unternehmen laufen Gefahr, einseitige Stärken aufzubauen und damit die andere Speedform zu vernachlässigen oder gar zu unmöglich zu machen. Die einseitige Ausrichtung auf nur eine Form von Speed nennen wir **Mono-Fokus-Speed** – also die Konzentration auf eine der beiden Dimensionen von Speed.

Unternehmen mit der Fähigkeit Umsetzungs- und Innovations-Speed zu verbinden, zeigen etwas, was wir **Poly-Fokus-Speed** nennen. **Sie können sich auf verschiedene sehr unterschiedliche Speedanforderungen einstellen und diese auf gesunde und nachhaltige Weise verbinden.** (siehe Abbildung 1).

Mit Hilfe der beiden Speed-Dimensionen Umsetzungs-Speed und Innovations-Speed, lassen sich vier Speed-Unternehmens-Typen unterscheiden.

Abbildung 1: Speed-Matrix (mit prozentualer Verteilung der befragten Unternehmen pro Speed-Typ)



#### ■ Execution-Speed-Unternehmen

Der Fokus auf Umsetzungs-Speed beschreibt die Fähigkeit von Unternehmen, Entscheidungen mit hoher Geschwindigkeit umzusetzen. Diese Unternehmen sind meist fokussiert auf schlanke Prozesse, Standardisierung, fehlerfreies Arbeiten und das Erzielen von Ergebnissen auf eine sehr effiziente Weise. Oft wird Umsetzungs-Speed ferner durch moderne Technologien und Automatisierung unterstützt, aber auch durch ein entsprechendes ergebnisorientiertes Mindset der Mitarbeitenden, die zügig, schlank und fehlerfrei Aufgaben vorantreiben und Fortschritt erzielen wollen. Execution-Speed-Unternehmen haben typischerweise auch Mitarbeitende, die gut unter Zeitdruck arbeiten können und stabile Hochleistung erbringen. Empirisch zeigt sich, dass gut ein Viertel (26%) der Unternehmen Execution-Speed-Unternehmen sind. Diese kommen größtenteils aus dem produzierenden Gewerbe und dem Einzelhandel. Die Unternehmen sind sehr hierarchisch aufgebaut und haben häufig eine Größe von über 300 Mitarbeitenden. Es gibt aber auch einige kleinere Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich, die zu den Execution-Speed-Unternehmen gehören, stark darauf abzielen schnell und effizient zu arbeiten und dabei auf Altbewährtes bauen.

#### ■ Innovations-Speed-Unternehmen

Der Fokus auf Innovations-Speed beschreibt die Fähigkeit von Unternehmen, Innovationen mit einer hohen Geschwindigkeit hervorzubringen und sich schnell an Veränderungen anzupassen. Innovations-Speed-Unternehmen sind meist fokussiert darauf, Trends im Marktumfeld zu erkennen und darauf zu reagieren, kreative Lösungsansätze zu finden und neue Ideen zu entwickeln sowie neues Wissen anzuwenden und zügig neueste Methoden und Technologien zu nutzen. 15% der Unternehmen gehören zu den Innovations-Speed-Unternehmen und zeichnen sich damit durch einen starken und einseitigen Fokus auf Innovations-Speed aus. Die Unternehmen sind häufig im Dienstleistungsbereich tätig oder stammen aus der Technologiebranche. Schwerpunktartig sind Innovations-Speed-Unternehmen klein bis mittelgroß; sie variieren in ihrer Größe zwischen kleinen und mittelgroßen Unternehmen bis 250 Mitarbeitende. Weniger gut gelingt es diesen Unternehmen, Prozesse zu professionalisieren, Standards zu erarbeiten und Effizienz zu erzielen. Bei ihnen herrscht zuweilen das Empfinden vor, »das Rad immer neu zu erfinden«, dauerhaft kreativ sein zu müssen und mitunter eher chaotisch zu arbeiten.

#### ■ High-Speed-Unternehmen

High-Speed-Unternehmen verfügen über die Fähigkeit, Umsetzungs- und Innovations-Speed zu verbinden. Dies bedeutet beispielsweise, dass Innovationsprozesse schnell entwickelt und umgesetzt werden können (z.B. wird der Fokus auch in der Entwicklung von innovativen Ideen darauf gelegt, die richtigen Dinge schnell umzusetzen). Diese Unternehmen nennen wir High-Speed-Unternehmen. Mitarbeitende in High-Speed-Unternehmen zeichnen sich durch besondere Kompetenzen aus wie ein hohes Stress-Mindset, d.h. sie arbeiten besser und gerne am Limit und unter Druck. Ferner zeichnen sich die Mitarbeitenden dadurch aus, dass sie aktiv ihre Emotionen regulieren, vor allem gut mit Rückschlägen, Unsicherheiten, Frust oder Konflikten umgehen können, sich aber auch für die Arbeit begeistern und selbst motivieren können. Ferner werden bei High-Speed-Unternehmen verstärkt Technologien genutzt, um auch standort- oder länderübergreifend zu kommunizieren. Nur 5% gehören zu den High-Speed-Unternehmen und schaffen es damit gut, die tendenziell widersprüchlichen Anforderungen von Umsetzungs- und Innovations-Speed produktiv zu verbinden. Diese Unternehmen variieren von sehr kleinen Unternehmen im IT- und Dienstleistungsbereich bis hin zu großen Produktionsunternehmen. Bei den High-Speed-Unternehmen ist interessanterweise ein breites Spektrum an Unternehmen vorhanden und eine Zuordnung zu Größe und Branche damit am wenigsten eindeutig.

#### ■ Low-Speed-Unternehmen

Low-Speed beschreibt den Mangel an Umsetzungs- und Innovations-Speed. Low-Speed-Unternehmen gelingt es weder schnell Routineprozesse umzusetzen noch Innovationen zügig zu realisieren. Sie sind langsam, und zwar weniger gewollt oder bewusst langsam als vielmehr unproduktiv langsam. Es gibt zwei typische Ursachen für Low Speed: Zum einen Antriebslosigkeit bzw. Lethargie und zum anderen eine Überhitzung oder Überforderung in Form der Beschleunigungsfalle, welche Unternehmen langsamer und wenig effektiv macht. Sie erarbeiten weder Standardoutputs noch Innovationen mit hoher Geschwindigkeit. Ihre Effizienz und ihr Innovationstempo sind dementsprechend gering. Die Mehrheit der Unternehmen – nämlich 54% – sind dem Typus der Low-Speed-Unternehmen zuzuordnen. Diese Unternehmen stammen besonders häufig aus dem Dienstleistungs- und Finanzbereich, sie sind häufig sehr hierarchisch und bürokratisch aufgebaut und es sind überwiegend größere Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden.

# 3. Wirkung von Speed auf Leistung und Mitarbeitende

Speed ist ein geschäftsrelevantes Thema und eine treibende Kraft für den Erfolg und die Leistung von Unternehmen. Durch die Daten lässt sich evidenzbasiert bekräftigen: Speed ist die Währung der Zukunft und ein Kernmerkmal für den Erfolg von Organisationen. Speed ist vor allem auch relevant für Mitarbeitende. Um dies genauer zu betrachten, vergleichen wir im Folgenden die vier Unternehmens-Typen miteinander. Zunächst werden zentrale Leistungsmerkmale betrachtet und darauffolgend die Wirkung auf die Mitarbeitenden.

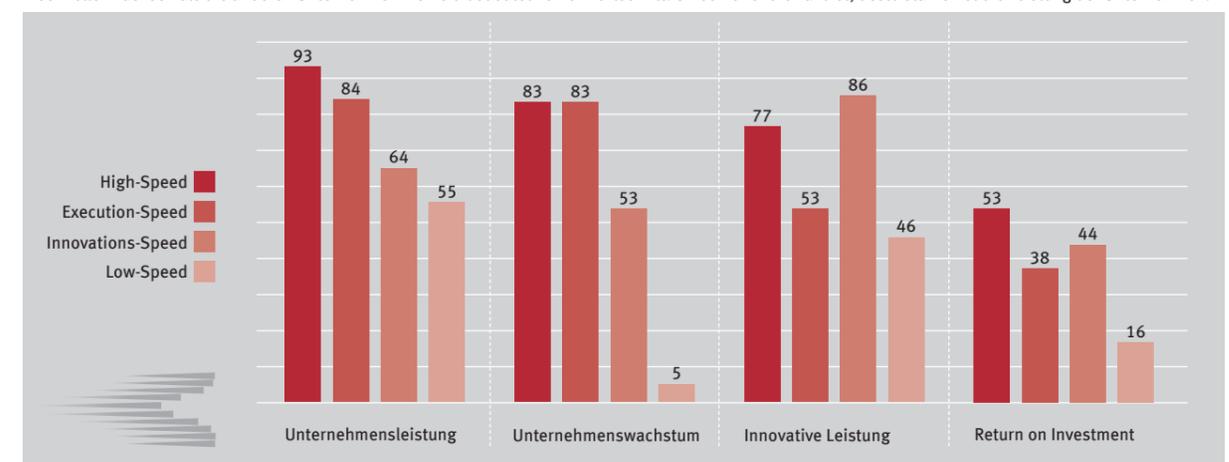
## 3.1. Speed und Performance

Der Performance-Vergleich der Unternehmens-Typen zeigt zum Teil sehr deutliche Unterschiede. **Als leistungsstärkster Unternehmenstyp zeigen sich High-Speed-Unternehmen**, gefolgt von Execution-Speed-Unternehmen. Innovations-Speed-Unternehmen sind im Mittelfeld zu finden. **Ein einseitiger Innovations-Speed bringt Beeinträchtigungen bei Effizienz und Produktivität mit sich.** Hingegen zeigen Innovations-Speed-Unternehmen die stärksten Ausprägungen bezogen auf die innovative Leistung.

Low-Speed-Unternehmen sind am wenigsten erfolgreich. **Langsamkeit beeinträchtigt die Unternehmensleistung stark, und zwar kurz- und langfristig.** Kurzfristig ist die Effizienz und damit auch die Profitabilität durch Langsamkeit beeinträchtigt. Längerfristig können Low-Speed-Unternehmen nicht mit dem Innovations-Wettbewerb mithalten. Vor allem ist daher auch das Wachstum von Low-Speed-Unternehmen maßgeblich reduziert.

Abbildung 2: Speed und Performance

Hinweis: Die Werte werden auf einer Skala von 0 bis 100 angegeben. Hier zeigen die Werte an, wie viel erfolgreicher die unterschiedlichen Unternehmens-Typen sind bezogen auf Leistungsindikatoren. Eine 100 beschreibt in diesem Zusammenhang, dass die Unternehmen um ein Vielfaches leistungsfähiger sind, und schneller wachsen als die anderen Unternehmen – eine 0 bedeutet keinen Fortschritt. Umso höher die Zahl ist, desto stärker ist die Leistung der Unternehmen.



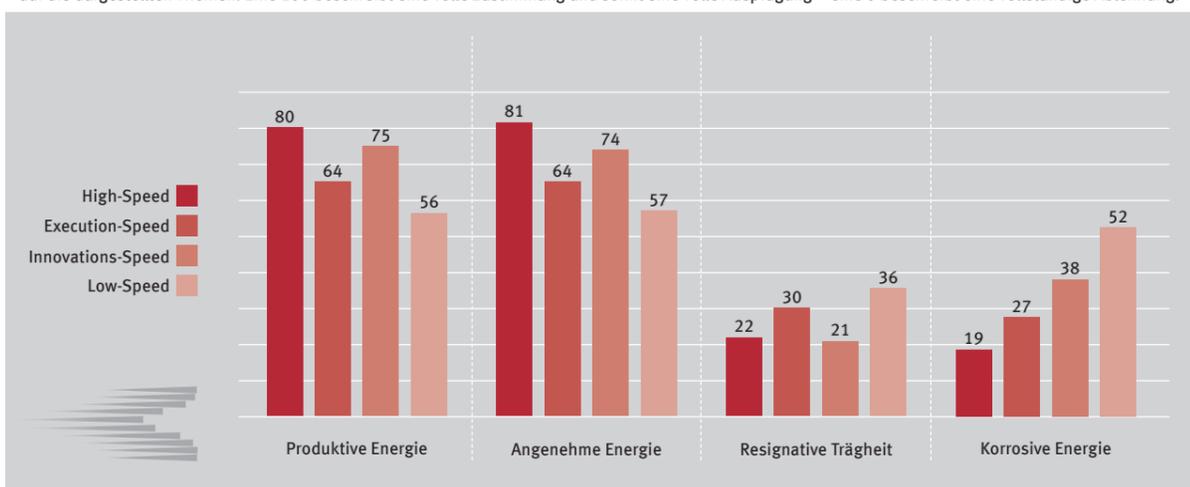
**Insgesamt sind High-Speed-Unternehmen maßgeblich erfolgreicher als alle anderen Unternehmen bezogen auf Unternehmensleistung, Wachstum und Return on Investment (ROI). Low-Speed-Unternehmen sind hingegen bezogen auf alle Leistungsmerkmale signifikant weniger erfolgreich als andere Unternehmen.**

Die Organisationale Energie ist ein wichtiger weicher Indikator, wenn es um die Leistungsfähigkeit von Unternehmen geht. Die Organisationale Energie zeigt an, wie stark Unternehmen ihre Potentiale aktiviert und auf gemeinsame Ziele ausgerichtet haben (Bruch & Vogel, 2011).

Produktive und angenehme Energie haben einen deutlich positiven Einfluss auf den Erfolg in Unternehmen wie beispielsweise die Unternehmensleistung, Kundenbegeisterung, Wachstum, Innovation, aber auch Gesundheit und Zufriedenheit von Mitarbeitenden. Hingegen beeinträchtigt negative Energie in Form von resignativer Trägheit oder korrosiver Energie den Erfolg signifikant (Bruch & Vogel, 2011). Es gilt daher, die positive Energie wie produktive und angenehme Energie zu steigern und negative Energie zu reduzieren. Bei der Ausprägung der Energie zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Speed-Typen.

Abbildung 3: Speed und Organisationale Energie

Hinweis: Die Werte werden auf einer Skala von 0 bis 100 angegeben. Die Werte beschreiben die Stärke der Zustimmung der befragten Teilnehmer bezogen auf die dargestellten Themen. Eine 100 beschreibt eine volle Zustimmung und somit eine volle Ausprägung – eine 0 beschreibt eine vollständige Ablehnung.



High-Speed-Unternehmen haben die höchsten Werte bei der positiven Energie, und zwar die höchste produktive und angenehme Energie, und sie haben die geringste negative Reibung in Form von resignativer Trägheit und korrosiver Energie, also destruktivem Engagement. **In High-Speed- Unternehmen herrscht ein hohes Engagement und eine starke gemeinsame Ausrichtung auf die Ziele des Unternehmens.** Darauf folgend zeigen die Innovations-Speed-Unternehmen ebenfalls hohe Werte in der Produktiven und angenehmen Energie sowie eine geringe Ausprägung in der resignativen Trägheit, jedoch eine erhöhte Reibung durch korrosive Energie. Dies bedeutet, dass diese Unternehmen ebenfalls hoch-engagiert arbeiten. Durch die geringe Standardisierung und Strukturierung in diesen Unternehmen und die permanente Veränderung gibt es tendenziell öfter Konflikte, Spannungen oder Reibungen, besonders wenn es um eine schnelle Umsetzung geht. Dieses negative Klima im Unternehmen zeigt sich in einer leicht erhöhten korrosiven Energie.

Im Mittelfeld befinden sich die Execution-Speed-Unternehmen mit einer moderaten Ausprägung in der produktiven und angenehmen Energie sowie leicht erhöhten Ausprägungen an resignativer Trägheit und korrosiver Energie. Execution-Speed-Unternehmen zeigen sehr solide Werte. Ihre Energie ist jedoch aufgrund der standardisierten Prozesse und oft rigiden und einseitig auf Effizienz ausgerichteten Abläufen gedrosselt. Die Mitarbeitenden sind eher in Routine verhaftet, während Mitdenken, Kreativität oder die Entwicklung neuer Ideen wenig ausgeprägt sind. **Low-Speed-Unternehmen zeigen sowohl bezogen auf die Unternehmensleistung als auch bezogen auf die Energie die schlechtesten Ausprägungen.**

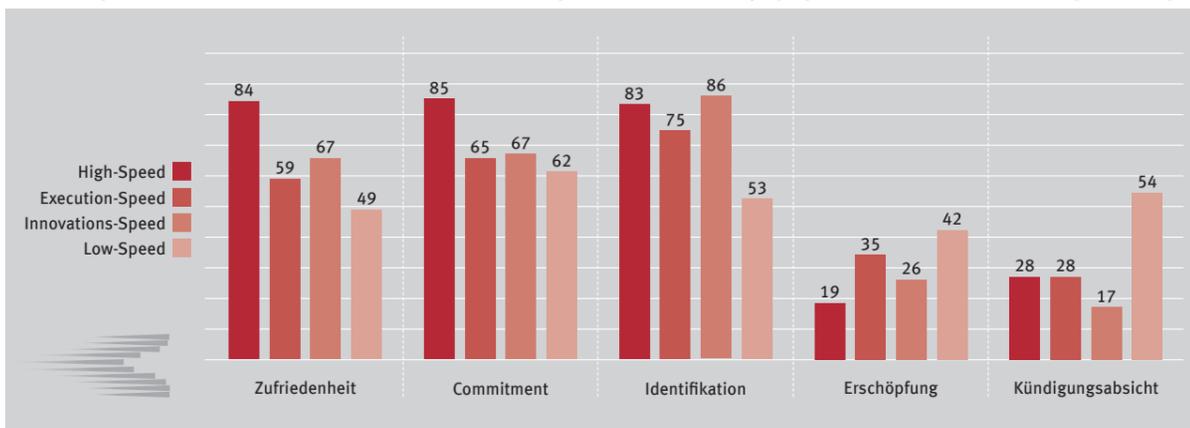
High-Speed Unternehmen zeigen damit die beste Energiebilanz, während die Innovations-Speed-Unternehmen erhöhte korrosive Werte zeigen. Execution-Speed-Unternehmen wiederum weisen eine gute aber insgesamt gedrosselte Energie auf

### 3.2. Speed und Mitarbeiterbindung

Nicht nur Performance Merkmale wie die Unternehmensleistung und die Organisationale Energie hängen mit Speed zusammen, sondern auch die Bindung der Mitarbeitenden.

Abbildung 4: Speed und Mitarbeiterbindung

Hinweis: Die Werte werden auf einer Skala von 0 bis 100 angegeben. Die Werte beschreiben die Stärke der Zustimmung der befragten Teilnehmer bezogen auf die dargestellten Themen. Eine 100 beschreibt eine volle Zustimmung und somit eine volle Ausprägung – eine 0 beschreibt eine vollständige Ablehnung.



Auch hier erzielen High-Speed-Unternehmen durchweg die besten Werte – **Mitarbeiter lieben Speed.**

High-Speed-Unternehmen haben die höchste Zufriedenheit und Identifikation, das stärkste Commitment und die geringste Erschöpfung und Kündigungsabsicht der Mitarbeitenden. **High-Speed führt nicht zu Erschöpfung, sondern geht sogar mit verminderter Erschöpfung einher.**

Die Innovations-Speed-Unternehmen zeigen ebenfalls sehr gute Werte bezogen auf alle Indikatoren zur Mitarbeiterbindung. **Deutlich weniger gut sind Zufriedenheit, Identifikation und Commitment bei Unternehmen mit einseitigem Fokus auf Umsetzungs-Speed. Die kritischsten Ergebnisse zeigen hingegen durchweg die Low-Speed-Unternehmen: Mitarbeiter sind erschöpfter, tendieren eher zur Kündigung und identifizieren sich signifikant weniger mit dem Unternehmen als bei allen anderen Speed-Typen.** Mitarbeitende mögen nicht, wenn es nicht vorangeht und das Unternehmen Entscheidungen eher schleppend umsetzt und Innovationen nur langsam realisiert werden.

# 4. Was macht High-Speed-Unternehmen aus?

Bezogen auf die unterschiedlichen Speed-Dimensionen, konnten bereits deutliche Unterschiede hinsichtlich der Performance, der Organisationalen Energie, aber auch bezogen auf die Mitarbeiterbindung aufgezeigt werden. Doch was macht besonders schnelle Unternehmen aus? Worin unterscheiden sich die Unternehmen und warum können einige Unternehmen schnell Innovationen hervorbringen, wobei andere schnell in der Umsetzung sind? Nachfolgend zeigen wir, was diese Unternehmen auszeichnet und worin sie besonders stark sind.

## 4.1. Execution-Speed-Unternehmen

Abbildung 5: Besonderheiten von Execution-Speed-Unternehmen

	<b>Execution-Speed-Unternehmen</b>	<b>High-Speed-Unternehmen</b>
hoch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermeidung von Misserfolgen</li> <li>• Kontroll- und Routinenfokus</li> <li>• Strenge Fehlerkultur</li> <li>• Selbstmanagement</li> <li>• Hierarchische Strukturen</li> <li>• Ergebnisorientierte Führung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiguitätstoleranz &amp; Emotionsregulation</li> <li>• Gemeinsamer Purpose/Vision</li> <li>• Aufgabenvariation &amp; Kommunikation</li> <li>• Flexible Strukturen &amp; Prozesse</li> <li>• Moderne Führung</li> </ul>
Umsetzungs-Speed		
gering	<b>Low-Speed-Unternehmen</b>	<b>Innovations-Speed-Unternehmen</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschleunigungsfälle</li> <li>• Korrosive Energie</li> <li>• Erschöpfung</li> <li>• Formalisierung</li> <li>• Laissez-faire Führung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chancenorientierung</li> <li>• Entrepreneurship</li> <li>• Sozialkompetenzen</li> <li>• Lockere Fehlerkultur</li> <li>• Flexible Strukturen &amp; Prozesse</li> <li>• Geteilte Führung</li> </ul>
	gering	Innovations-Speed
		hoch

Empirisch sind folgende Charakteristika typisch für Execution-Speed-Unternehmen: Der Fokus liegt stark auf effizienten Arbeitsabläufen. Ausgeprägt ist ferner, **dass Anforderungen und Ziele in Execution-Speed-Unternehmen sehr klar sind und Entscheidungen eher zentralisiert sind.** Execution-Speed-Unternehmen sind außerdem durch besonders hohe Ansprüche an Qualität und eine strengere Fehlerkultur im Vergleich zu den anderen Unternehmen charakterisiert. Zwar dürfen Fehler passieren; Führungskräfte wirken jedoch aktiv darauf hin, die Fehler auf ein Minimum zu reduzieren. Sie fördern beispielsweise, dass Routinen etabliert werden, die es ermöglichen, dass Abläufe immer auf dieselbe Art und Weise geschehen. Zusätzlich gewährleisten erhöhte Kontrollmechanismen, dass mögliche Fehler erkannt und korrigiert werden.

**Mitarbeitende in Execution-Speed-Unternehmen legen oft ein ausgeprägtes Selbstmanagement im Vergleich zu den anderen Speed-Typen an den Tag.** Selbstmanagement beschreibt eine Kompetenz, die selbstständige Zielsetzung, Planung, Zeitmanagement, Organisation und Kontrolle miteinander verbindet (Vohs & Baumeister, 2016). Zielsetzung, Planung und Zeitmanagement helfen Mitarbeitenden wiederum, zügig Ergebnisse zu erarbeiten und Dinge rasch und eigenständig umzusetzen. Dies wird auch durch weitere Besonderheiten der Führung unterstützt. Führungskräfte in Execution-Speed-Unternehmen führen tendenziell stärker ergebnisorientiert im Vergleich zu anderen Führungskräften. Dies bedeutet, dass Ziele gesetzt und mit den Mitarbeitenden besprochen werden. Die Ziele sind hierbei häufig an Deadlines geknüpft, so dass es einen klaren Rahmen zur zeitigen Umsetzung gibt. Es kann angenommen werden, dass die ergebnisorientierte Führung den Fokus auf Umsetzungs-Speed unterstützt, indem Ziele und Resultate in der Führung fokussiert werden. Neben der klaren Zielsetzung unterstützt die ergebnisorientierte Führung den Umsetzungs-Speed auch durch regelmäßiges Feedback. Mitarbeitende erhalten ausgeprägtes positives sowie negatives Feedback und können so sehr genau die Zielerreichung und Erwartungen einschätzen. Zusätzlich hilft das Feedback den Mitarbeitenden dabei, Fehler zu vermeiden, zu lernen und noch zielgerichteter zu arbeiten.

## Praxisbeispiel

**arvenio**  
marketing gmbh

12 Mitarbeitende,  
Digitales Performance Marketing,  
Sitz in Rottweil

Wo die meisten Performance Marketing Agenturen aufhören, fängt die arvenio marketing GmbH an. In dieser Branche ist die Geschwindigkeit des Markts außergewöhnlich hoch. Die arvenio marketing GmbH muss sich hierbei auch an die dynamische und schnelle Marketingbranche anpassen, um erfolgreich zu sein.

### **Schnelligkeit und Effizienz basiert auf Erwartungen und realistischen Zielen**

Damit die Mitarbeitenden schnell arbeiten können, wird besonders stark mit klaren Zielen gearbeitet, welche für die Mitarbeitenden kurzfristig realisierbar sind. Dafür werden die Mitarbeitenden stetig mit neuen Informationen auf den neusten Stand gebracht.

Damit auch das gesamte Team vollumfassend informiert ist, gibt es jeden Tag am Morgen ein gemeinsames Team-Meeting mit allen Mitarbeitenden. Dort werden die Tagesaufgaben von jedem Team und für jeden Bereich kommuniziert. Dies gewährleistet, dass jeder Teilnehmer Einblicke in andere Aufgabenbereiche bekommt. Dadurch können sowohl sofort als

auch sehr dynamisch Lösungsansätze für Probleme oder Herausforderungen gefunden werden. Auf diese Weise wird Wissen ausgetauscht und Transparenz geschaffen.

Diese Zeit wird sehr bewusst investiert, um gezielt die Effizienz der Arbeitsabläufe zu steigern. Ansprechpartner und Verantwortungen werden so tagesaktuell justiert.

Auch wird ein gemeinsames Verständnis erarbeitet, und die Teammitglieder können sich gegenseitig viel schneller und gezielter unterstützen, da sie genau wissen, was die Kollegen bearbeiten und vorhaben.

Dies gilt auch für die Abstimmung mit den Kunden. Denn das Team schafft es nur, schnell und effizient zu sein, wenn die Erwartungen und Ziele mit dem Kunden abgestimmt sind. Bevor also ein erstes Konzept erarbeitet wird, werden zunächst gemeinsam mit dem Kunden die Rahmenfaktoren entwickelt und abgearbeitet. Darauf basierend wird ein Angebot erstellt und die Details werden in einen Projektplan übersetzt.



# Praxisbeispiel

Auf dieser Basis können die Projektteams gezielt und schnell ein Ergebnis erarbeiten. Dadurch wird auch klar, wie viel Zeit die Teams in die Erarbeitung investieren sollen. Gleichzeitig kann die Geschwindigkeit in der Umsetzung innerhalb des Teams gesteuert werden. Durch dieses Angebot ist auch die interne Planbarkeit besser.

## Das richtige Mindset für einen hohen Speed

Die Anforderungen sind sehr hoch, denn es wird ein schnelles Lernen von den Mitarbeitenden verlangt. Kommunikation und Austausch sind dabei die Basis, um ein gemeinsames Verständnis unter allen Mitarbeitenden zu entwickeln. Grundlegend ist aber das richtige Mindset. Kompetenzen werden über Schulungen und Weiterentwicklungen gesteigert – das Mindset wird aber darüber hinaus über die spezielle Zusammenarbeit im Team gestärkt. Einzelkämpfer haben hier keinen Platz.

Das gemeinsame Verständnis gilt auch dann, wenn Fehler passieren. Erfolg und auch Misserfolg ist bei der arvenio marketing GmbH teambasiert. Das führt dazu, dass eine gemeinsame Motivation und Betroffenheit entsteht – aber auch dadurch kann eine hohe Geschwindigkeit entstehen.

Motto der arvenio marketing GmbH ist «Wir machen was den Kunden erfolgreicher macht» bzw. in Bezug auf das Team «Wir machen was Dich erfolgreicher macht». Speed ist hier ein wichtiger Aspekt, denn durch eine hohe Geschwindigkeit kann Erfolg beim Kunden und vom Unternehmen besser erreicht werden.

Dadurch, dass die arvenio marketing GmbH in kleinen Teams aufgestellt ist, ist es einfacher die Teammitglieder für Speed zu begeistern und eine offene Kommunikation zu leben. Natürlich sind auch hier unterschiedliche Perspektiven und Arbeitsweisen vertreten, ein gemeinsames Verständnis und das wiederholte Abholen des Teams stärkt jedoch den Zusammenhalt und die klare Zielvorstellung enorm.

«Wir müssen ein gemeinsames Werte- und Arbeitsverständnis haben, um schnell und effizient zu sein»

Stefan Walliser, Geschäftsführender Gesellschafter

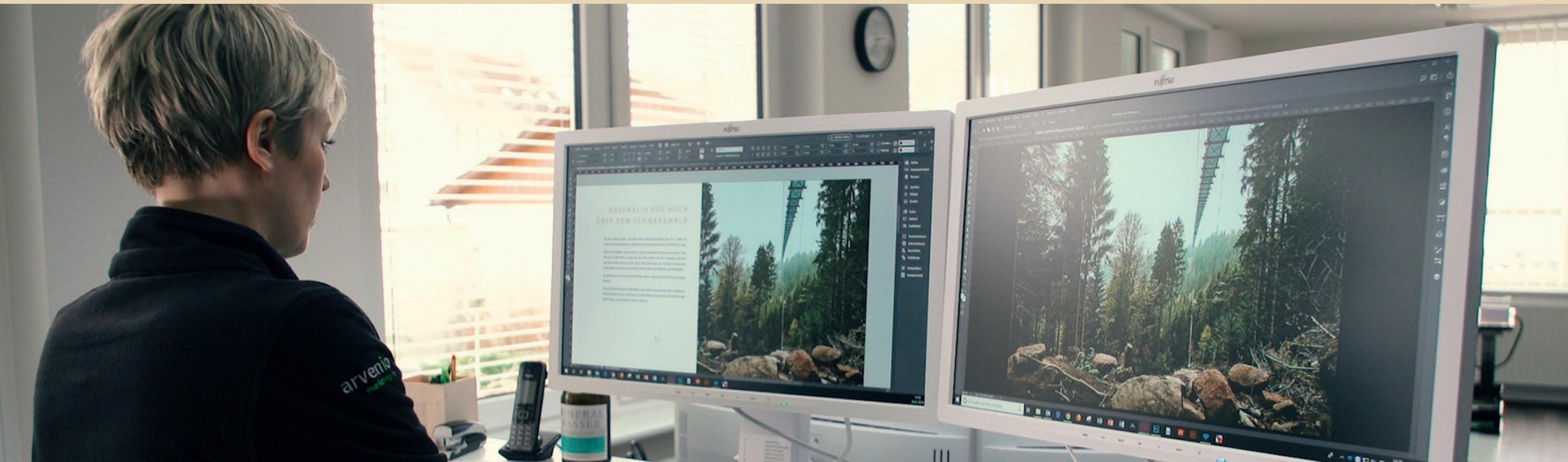
Das gemeinsame Mindset und die offene Kommunikation führt auch dazu, dass sich die Teammitglieder sehr stark untereinander unterstützen. Dadurch können Belastungsspitzen einzelner Personen verhindert werden, und ein schneller Einsatz bei Engpässen führt auch zu einer noch schnelleren Umsetzung von Ergebnissen. Das ist aber nur möglich, weil ein starkes gegenseitiges Vertrauen herrscht und das Ganze auf einem gemeinsamen Verständnis für die Aufgaben beruht.

## Mitarbeitenden-Befragung als Basis für mehr Innovationen

Auch wenn die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung sehr positiv waren, sollen diese eine Grundlage für noch mehr Speed werden. Hierbei werden kleine Teams zusammengestellt, welche durch offene kommunizierte Regeltermine an unterschiedlichen Handlungsfeldern arbeiten. In diesen Terminen sollen Ideen entstehen, die fürs Unternehmen oder die Arbeitsweise bedeutend sind. Durch diesen Ansatz sollen mehr kreative und innovative Ideen entstehen, welche die arvenio marketing GmbH noch wettbewerbsfähiger und schneller machen.

«Mit einem gemeinsamen Verständnis, Vertrauen, ergebnisorientierter Führung und Kommunikation, schaffen wir es, so schnell zu sein.»

Stefan Walliser,  
Geschäftsführender Gesellschafter



## 4.2. Innovations-Speed-Unternehmen

Abbildung 6: Besonderheiten von Innovations-Speed-Unternehmen

	<p><b>Execution-Speed-Unternehmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermeidung von Misserfolgen</li> <li>• Kontroll- und Routinenfokus</li> <li>• Strenge Fehlerkultur</li> <li>• Selbstmanagement</li> <li>• Hierarchische Strukturen</li> <li>• Ergebnisorientierte Führung</li> </ul>	<p><b>High-Speed-Unternehmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiguitätstoleranz &amp; Emotionsregulation</li> <li>• Gemeinsamer Purpose/Vision</li> <li>• Aufgabenvariation &amp; Kommunikation</li> <li>• Flexible Strukturen &amp; Prozesse</li> <li>• Moderne Führung</li> </ul>	
hoch			
Umsetzungs-Speed			
	<p><b>Low-Speed-Unternehmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschleunigungsfalle</li> <li>• Korrosive Energie</li> <li>• Erschöpfung</li> <li>• Formalisierung</li> <li>• Laissez-faire Führung</li> </ul>	<p><b>Innovations-Speed-Unternehmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chancenorientierung</li> <li>• Entrepreneurship</li> <li>• Sozialkompetenzen</li> <li>• Lockere Fehlerkultur</li> <li>• Flexible Strukturen &amp; Prozesse</li> <li>• Geteilte Führung</li> </ul>	
gering			
	gering	Innovations-Speed	hoch

Innovations-Speed-Unternehmen zeigen im Vergleich zu den anderen Speed-Typen eine starke Chancenorientierung und weniger eine Angstorientierung. Dies bedeutet, dass die Mitarbeitenden und Führungskräfte in diesen Unternehmen positiv ausgerichtet in die Zukunft schauen, Chancen suchen und Eigeninitiative ergreifen. Eine Chancenorientierung geht mit dem Mut einher, Risiken einzugehen (Higgins, 1998). Zusätzlich zeigen die Mitarbeitenden ein hohes internes Unternehmertum, sogenanntes Entrepreneurship. Diese Kombination ist eine wichtige Grundlage für den Innovations-Speed: Zum einen Mut, Neues auszuprobieren, aber hierbei den Fokus auf das unternehmerische Ziel nicht zu verlieren – also mutig im Sinne des Unternehmens an kreativen Ideen zu arbeiten.

Innovations-Speed-Unternehmen haben häufig flexible Strukturen und Prozesse. Diese unterstützen Mitarbeitende darin, dynamisch und agil zusammenzuarbeiten. Die Führung ist in den Innovations-Speed-Unternehmen stärker auf Empowerment, die aktive Förderung und Weitergabe von Verantwortung, ausgerichtet. Dementsprechend übernehmen Mitarbeitende bzw. Teams eigenständig Verantwortung für umfassende Arbeitspakete und haben größere Freiheit, selbst zu gestalten und Entscheidungen zu treffen. **Führung in Innovations-Speed-Unternehmen ist stark auf Empowerment ausgerichtet und zu großen Teilen verteilt in den sehr autonom arbeitenden Teams.**

# Praxisbeispiel



PROTEMA

100 Mitarbeitende,  
Unternehmensberatung, Stuttgart

PROTEMA unterstützt Unternehmen weltweit in der Verbindung zwischen Prozessen, Technik und Mitarbeitenden durch die Gestaltung von Strategien, Prozessen und der Fabrik- und Logistikplanung sowie Simulation. PROTEMA nutzt unterschiedliche Ansätze, um Kunden in ihrer Effizienz zu unterstützen – PROTEMA selbst arbeitet aber auch sehr schnell im Bereich Innovation und Change.

### Kunde als Ausgangspunkt für hohe Schnelligkeit

Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit bedeuten heute, dass Geschwindigkeit in unterschiedlichen Disziplinen sehr wichtig ist. Das bedeutet zum einen die Anforderungen der Kunden umzusetzen und schnell Resultate zu erzielen, aber auch dass sich das

Team schnell in neue Sachverhalte einarbeitet, Trends erkannt werden und diese einen Impact auf das eigene Unternehmen haben.

Schnell Resultate und Ergebnisse für den Kunden zu erarbeiten gehört für Tanja Wallmeier, Personalleiterin der PROTEMA Unternehmensberatung GmbH, zu den grundlegenden Kompetenzen der Mitarbeitenden. Auch die Führungskräfte arbeiten schnell – hier besteht ein gemeinsames Mindset schnell Entscheidungen zu treffen, damit keine Prozesse ausgebremst werden. Herausfordernder ist es hierbei vor allem bei den Innovationen an Schnelligkeit zu gewinnen.



# Praxisbeispiel



## Speed bei Trends und Innovationsthemen

Ein internes sehr innovatives Thema, welches eine hohe Schnelligkeit erfordert hat, war die Frage der zukünftigen Zusammenarbeit. PROTEMA hat den Mitarbeitenden neue Möglichkeiten geschaffen, durch neue Arbeitsformen wie mobiles Arbeiten aber auch flexible Arbeitszeitgestaltung, die Zusammenarbeit untereinander neu auszurichten. PROTEMA hat hierbei in einer hohen Geschwindigkeit die eigenen Perspektiven im Bereich der neuen Arbeitswelt erkannt und diese ins eigene Unternehmen integriert. Dadurch soll zum einen der Speed im Unternehmen erhöht, aber auch neue Möglichkeiten geschaffen werden, um Ideen zu entwickeln und einen Anreiz zu

geben eine Arbeitswelt zu schaffen, in der sich Mitarbeitende wohlfühlen und auf einem hohen Speed arbeiten können.

Die Digitalisierung von Beratungsleistungen ist ein innovatives Thema, welches bei PROTEMA sehr präsent ist. Es wird unter verschiedenen Aspekten im Unternehmen vorangetrieben. Beispielsweise über ein entwickeltes Planspiel zum Thema Industrie 4.0. Wo andere gesagt haben, dass diese Idee unmöglich umgesetzt werden kann, hat PROTEMA in kürzester Zeit eine Idee für das Planspiel entwickelt und umgesetzt und mit diesem Planspiel sogar schon Preise gewonnen.

«Eine hohe Geschwindigkeit birgt auch immer ein hohes Risiko, besonders im Innovationsbereich – aber auch große Chancen – das erfordert Mut und Freiräume.»

Tanja Wallmeier, Personalleiterin

PROTEMA schafft für kreative und innovative Ansätze und Ideen einen entsprechenden Freiraum und Rahmenfaktoren, die die Mitarbeitenden unterstützen. Dies sind auch Partnerschaften mit externen Kooperationen, die zum einen neues Wissen ins Team bringen, aber auch durch die Interdisziplinarität eine noch höhere Geschwindigkeit hervorrufen.

Agiles Arbeiten wird bei PROTEMA als Standardschulung angeboten, dadurch soll Schnelligkeit erhöht, aber auch die Selbstorganisation verbessert werden. Veränderungsbereitschaft wird von den Mitarbeitenden erwartet – schon beim Einstieg bei PROTEMA wird dies sehr klar formuliert. Herzblut, Leidenschaft, Flexibilität und Neugierde sind wichtige Eigenschaften, die von den Teammitgliedern verlangt werden.

«Unsere Mitarbeitenden dürfen Fehler machen – in diesen Freiräumen wollen wir die Stärken und Lernprozesse anregen, welche uns als Unternehmen noch schneller machen.»

Tanja Wallmeier, Personalleiterin



### 4.3. High-Speed-Unternehmen

Abbildung 7: Besonderheiten von High-Speed-Unternehmen

	<b>Execution-Speed-Unternehmen</b>	<b>High-Speed-Unternehmen</b>
hoch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermeidung von Misserfolgen</li> <li>• Kontroll- und Routinenfokus</li> <li>• Strenge Fehlerkultur</li> <li>• Selbstmanagement</li> <li>• Hierarchische Strukturen</li> <li>• Ergebnisorientierte Führung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiguitätstoleranz &amp; Emotionsregulation</li> <li>• Gemeinsamer Purpose/Vision</li> <li>• Aufgabenvariation &amp; Kommunikation</li> <li>• Flexible Strukturen &amp; Prozesse</li> <li>• Moderne Führung</li> </ul>
Umsetzungs-Speed		
gering	<b>Low-Speed-Unternehmen</b>	<b>Innovations-Speed-Unternehmen</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschleunigungsfälle</li> <li>• Korrosive Energie</li> <li>• Erschöpfung</li> <li>• Formalisierung</li> <li>• Laissez-faire Führung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chancenorientierung</li> <li>• Entrepreneurship</li> <li>• Sozialkompetenzen</li> <li>• Lockere Fehlerkultur</li> <li>• Flexible Strukturen &amp; Prozesse</li> <li>• Geteilte Führung</li> </ul>
	gering	Innovations-Speed
		hoch

High-Speed-Unternehmen sind in der Lage, gleichermaßen einen Fokus auf Umsetzungs- und Innovations-Speed zu legen – wir bezeichnen dies als Poly-Fokus Speed. **High-Speed-Unternehmen sind im Vergleich zu allen anderen Unternehmen charakterisiert durch das geringste Silodenken und die beste Zusammenarbeit** über unterschiedliche Arbeitsbereiche hinweg. Es kann angenommen werden, dass die besonderen Kompetenzen der Mitarbeitenden dabei helfen, mit unterschiedlichen Anforderungen und Perspektiven zurechtzukommen. Die spezifischen Kompetenzen in High-Speed-Unternehmen sind ein hohes Maß an Ambiguitätstoleranz, d.h. Mitarbeitende können besonders gut mit Unsicherheit umgehen. Ferner haben sie ein besonders ausgeprägtes positives Stress-Mindset, sie arbeiten also besonders gut unter Druck. Diese Kompetenzen der Mitarbeitenden sind wichtig, denn bei High-Speed-Unternehmen wird der eingeschränkte Fokus verlassen zugunsten einer Ausrichtung auf Geschwindigkeit bei Execution und Innovation gleichermaßen.

Die Vielfalt der Aufgabenstellungen ist dementsprechend in High-Speed-Unternehmen viel höher. Mitarbeitende benötigen daher die spezifischen Kompetenzen, denn sonst könnte die hohe Komplexität in Kombination mit der hohen Geschwindigkeit zu Überforderung führen. High-Speed-Unternehmen sind ferner charakterisiert durch eine sehr starke Ausrichtung auf eine gemeinsame Vision und einen gemeinsamen Purpose. Die Identifikation mit einer gemeinsamen Vision ist zentral, denn in High-Speed-Unternehmen ist es wichtig, dass **unterschiedlich ausgerichtete Funktionen und Bereiche eng miteinander arbeiten**. Dadurch treffen auch unterschiedliche Sichtweisen aufeinander, die ohne eine starke gemeinsame Vision zu Silodenken führen könnten (LaBonte, 2001). Daher stärken Führungskräfte in High-Speed-Unternehmen aktiv die starke Vision und den Purpose in ihren Teams. Damit haben Teams, aber auch einzelne Funktionsbereiche ein **gemeinsames Verständnis und ein gemeinsames Ziel**, was ihre unterschiedlichen Sicht- und möglicherweise Arbeitsweisen miteinander verbindet.

**Team- und projektbasierte Arbeit ist besonders stark in High-Speed-Unternehmen ausgeprägt** – dadurch werden unterschiedliche Disziplinen und Kompetenzen miteinander vernetzt. Deshalb wundert es nicht, dass die Kommunikation ein wichtiger Treiber von High-Speed-Unternehmen ist. Ein offener und reger Informationsaustausch im Team hilft Mitarbeitenden, ein Verständnis für das große Ganze zu bekommen und hilft ihnen, die Perspektiven von Umsetzungs- und Innovations-Speed zu verstehen: Was braucht mein Kollege von mir, damit er unsere neue Idee gut umsetzen kann?

Um die Kommunikation möglichst grenzfrei zu gestalten, nutzen High-Speed-Unternehmen besonders stark digitale Tools und Plattformen im Vergleich zu den anderen Speed-Typen. Die Führung ist bei den High-Speed-Unternehmen stark inspirierend und beidhändig. Das bedeutet, dass Führungskräfte die Mitarbeitenden und Teams für die gemeinsame Zukunft **inspirieren, zumeist mit Hilfe der Vision bzw. des gemeinsamen Zukunftsbildes**. Ferner fördern Führungskräfte aktiv die Zusammenarbeit durch beidhändiges Führen, **d.h. sie führen effizienz- und innovationsorientiert. Führungskräfte helfen damit auch, situativ den richtigen Fokus zu setzen**, so dass Mitarbeitende und Teams wissen, wann eine effiziente und wann eine innovative oder stärker kreative Arbeitsweise angemessen ist? Wann verlange ich als Führungskraft welchen Fokus von meinem Team? Die beidhändige Führung kann dies unterscheiden und steuern. Sie führt auch dazu, dass Führungskräfte und Mitarbeitende bewusst wissen und sehen, welche Fehlerkultur angemessen ist. Grundsätzlich gilt eine 0-Fehlertoleranz im Bereich des Umsetzungs-Speed, aber eine hohe Fehlertoleranz und Mut beim Innovations-Speed. Die High-Speed-Unternehmen zeigen durch die beidhändige Führung einen modernen Führungsansatz, welcher beide Perspektiven vereint.

## Speed als zentrale Herausforderung

Ein bedeutender Punkt in der Geschäftsführung der Endress+Hauser Conducta GmbH+Co.KG ist das Thema Speed. In der DNA des Unternehmens liegt der Anspruch technologisch führend zu sein. Die Technologie soll hierbei nicht nur Spaß machen, sondern dem Kunden ganz gezielt einen höheren Nutzen bringen. Technologie und Speed liegen bei Endress+Hauser Conducta nah beieinander. Zum einen führt Technologie zu schnelleren Abläufen und zum anderen muss neue Technologie schnell entwickelt und auf den Markt gebracht werden, um so auch die Kunden des Analysespezialisten in der Endress+Hauser Gruppe im Speed zu unterstützen.

Deshalb beschäftigt sich jeder Funktionsbereich irgendwie mit dem Thema Speed. Besonders hohen Stellenwert hat deshalb das Mindset der Führungskräfte und der Mitarbeitenden. Um die unterschiedlichen Funktionsbereiche für Speed zu sensibilisieren, ist es eine wichtige Basisaufgabe der Geschäftsfüh-

rungsmitglieder, die Teams in ihrem Verantwortungsbereich für Speed zu begeistern und gezielt zu unterstützen.

## Hoher Umsetzungs-Speed durch Mensch-Roboter-Schnittstellen und KVP

Für einen hohen Speed in der Produktion nutzt Endress+Hauser Conducta unter anderem Schnittstellen zwischen Mensch und Maschine. Die Mitarbeitenden in der Fertigung arbeiten mit Co-Robots zusammen. Dieser Ansatz erhöht besonders die Schnelligkeit in Routinetätigkeiten. Die Co-Robots übernehmen in der Fertigung wiederkehrende Tätigkeiten, die stark standardisiert sind. Dadurch werden Fehler auf ein Minimum reduziert. Die Mitarbeitenden übernehmen hingegen komplexe, qualifizierte Tätigkeiten, welche die Co-Robots nicht übernehmen können. Durch die gemeinsame Arbeit zwischen den Mitarbeitenden und den Co-Robots wurde der Speed und auch die Qualität in Produktionsabläufen deutlich erhöht.

Zusätzlich lebt das Unternehmen den Ansatz des KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) seit vielen Jahren. Mitarbeitende gelten als Spezialisten in ihrem eigenen Verantwortungsbereich. Durch KVP erkennen die Mitarbeitenden Stellschrauben, um eine höhere Routine in Prozessen und Abläufen zu etablieren und somit schneller zu werden.

## Hoher Innovations-Speed durch neue Methoden

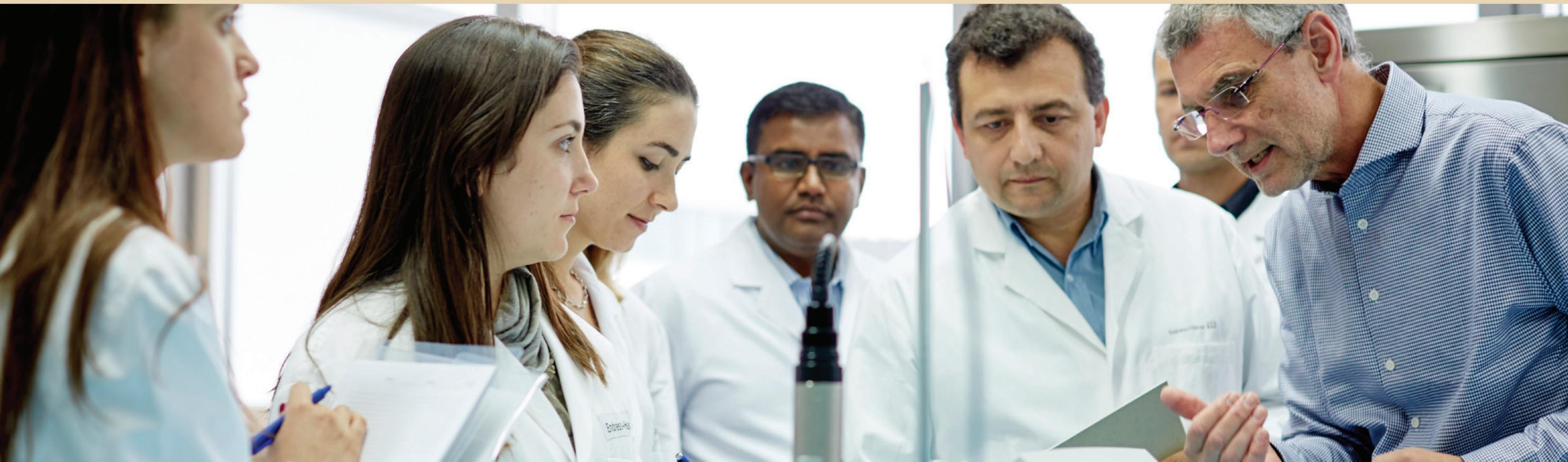
Seit zwei Jahren unterstützen Design Thinking Methoden in der Entwicklung von Endress+Hauser Conducta. Durch diese Methoden werden schneller innovative und neue Ideen generiert. Die Methoden werden punktuell auch in anderen Funktionsbereichen genutzt, jedoch liegt der Fokus gezielt auf der Anwendung im Entwicklungsbereich. Die Innovationspipeline des Unternehmens ist gefüllt – innovative Ideen zu entwickeln ist eine Kernkompetenz – auch Change wird schnell umgesetzt.

Besonders herausfordernd ist hierbei die Schnittstelle zwischen beiden Welten. Die Innovationspipeline ist gefüllt – aber wie können innovative Ideen schnell marktfähig gemacht werden?

## Fast-Lane-Produkte – Innovationen auf der Überholspur

Es reicht nicht aus Technologien und innovative Ideen zu haben, sondern diese müssen time-to-market bereitgestellt werden. Die Produkte müssen also dann fertig sein, wenn der Kunde sie braucht. Die Schlüsselaufgabe des Spezialisten für Flüssigkeitsanalyse ist es, mit neuen Produkten schnell im Markt zu sein – also Speed im Bereich Innovation und im Bereich Umsetzung zu zeigen.

Deshalb hat sich das Unternehmen stärker mit Methoden und Strukturen beschäftigt, die zu einem höheren Speed führen. Beispielsweise muss in der Entwicklung erkannt werden, wie neue Technologien genutzt und angewendet werden können, um aus einer Technologie ein marktfähiges Produkt zu machen, das zum



einen innovativ ist aber auch eine hohe Qualität hat. Es ist also die große Herausforderung beide Seiten zu vereinen. Es verlangt ein kreatives Produkt, das der Markt braucht und das im Wettbewerb Bestand hat oder besser ist.

Die Lösung für dieses Dilemma ist eine starke Zusammenarbeit an den kritischen Schnittstellen. Endress+Hauser Conducta setzt hier insbesondere auf Kollaboration. So bekommen die Teams Einblicke in die unterschiedlichen Funktionsbereiche und Silodenken wird abgebaut. Interdisziplinäre Projektteams priorisieren gemeinsam mit dem Kunden die wichtigsten Merkmale eines Produkts – das bedeutet auch, dass nicht immer eine maximale Lösung umgesetzt wird, denn der Fokus liegt darin eine optimale Lösung schnell zu realisieren.

Dieses Thema wird auch in Workshops mit der Geschäftsführung adressiert. Die Kernfrage ist hierbei wie Endress+Hauser Conducta die vielen guten Ideen noch schneller auf die Straße bringen kann.

Ein erster Schritt war hierbei die Etablierung von so genannten Fast-Lane Produkten. Diese Produkte werden vom Kunden und dem Markt besonders dringend gebraucht und erwartet. Sie stehen in der Priorisierung auf der Überholspur – dies bedeutet nicht die Verlangsamung der anderen Prozesse – diese werden mit kontinuierlicher Geschwindigkeit weiterentwickelt und umgesetzt – die Fast-Lane-Produkte nehmen an Speed jedoch noch zu.

Für diese Fast-Lane-Produkte wurden eigene Prozesse und Strukturen geschaffen, damit die Teams den geforderten Speed auch aufnehmen können. In diesen Teams sind die Projektleiter und weiteren Teammitglieder sehr frei – es zählt das schnelle Ergebnis – die Projektleitung steuert hierbei welche Teammitglieder miteinander arbeiten, damit die geforderten Kompe-

tenzen und unterschiedlichen Sichtweisen zueinander finden. Das stellt ein komplexes Ökosystem dar, welches jedoch gesteuert werden muss. Nur so kann Speed in beiden Welten ineinandergreifen und zum Erfolg verhelfen.

### HR als Stützpfiler für Speed

Das HR unterstützt die Mitarbeitenden durch viele unterschiedliche Angebote, denn Speed ist auch fordernd. Endress+Hauser in Gerlingen setzt hierbei auf Trainings und den Aufbau von Kompetenzen. Auch ein umfassendes Gesundheitsmanagement und Training im Bereich Zeitmanagement und Resilienz gehören zum Angebot. Mitarbeitende werden zudem ausreichend im Bereich Digitalisierung, neue Technologien und Kollaborationstools geschult.

Darüber hinaus legt das Unternehmen Wert darauf, den Mitarbeitenden Erholungspausen zu geben und mit ihnen Erfolge zu feiern.

Die Führung bei Endress+Hauser Conducta hat den Fokus, die Eigenverantwortung bei den Mitarbeitenden zu erhöhen und ein gegenseitiges Vertrauen zu schaffen. Dies wird auch durch ein sehr wertschätzendes Miteinander erzielt. Führung soll Freiheiten schaffen, Vertrauen und Verantwortung fördern. Insgesamt sollen die Mitarbeitenden bei den vielen Anforderungen jedoch vor allem mit Spaß und Leidenschaft dabei sein.

„Was es für Speed braucht? Leidenschaft und Spaß – Wenn wir etwas haben, dann das. Es ist ansteckend – eine Bedingung für Speed und gleichzeitig ein Schutzschild vor negativen Einflüssen von außen.“

Stephan-Christian Köhler, Human-Resources-Direktor

## 4.4. Low-Speed-Unternehmen

Abbildung 8: Besonderheiten von Low-Speed-Unternehmen



Low-Speed-Unternehmen sind langsam und zeigen im Vergleich zu den anderen Speed-Typen eine Tendenz zu erhöhter emotionaler Erschöpfung und Beschleunigungsfalle. Diese Unternehmen sind eher geprägt durch Formalisierung. Entscheidungen dauern sehr lange, und Abläufe sind wenig effizient, beinhalten viele Reibungen oder unnötige Komplikationen. Die Gründe können in offiziell-formalen Prozessen liegen oder auch in impliziten Machtstrukturen, wenn Führungskräfte beispielsweise nicht loslassen wollen und sich in Mikropolitik verlieren. All das bremst Speed aus, egal ob es sich um kreative oder standardisierte Prozesse handelt. Mitarbeitende fühlen sich in Low-Speed-Unternehmen nicht wohl. Auch Motivation und Produktivität leiden und Mitarbeitende haben das Gefühl, auf der Stelle zu treten.

Auch die Führungskräfte leiden unter Low-Speed. Gleichzeitig sind sie eine Ursache für die geringe Geschwindigkeit. Denn bei Low-Speed-Unternehmen ist Laissez-faire-Führung deutlich verbreiteter als bei den anderen Speed-Typen. Laissez-faire bedeutet Nicht-Führung und impliziert, dass die Mitarbeitenden sich selbst überlassen sind, Führungskräfte als indifferent oder uninteressiert wahrgenommen werden und oft nicht entscheiden oder nur in Notfällen reaktiv handeln. Führungskräfte werden durch die starke Formalisierung auch sehr stark eingeschränkt. Insgesamt werden Low-Speed-Unternehmen von diesen Rahmenbedingungen gelähmt.

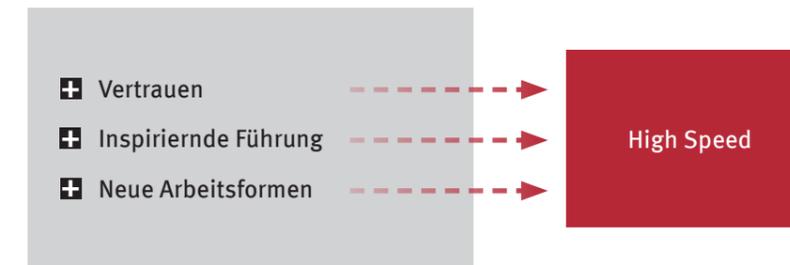
# 5. Beschleuniger und Bremsfaktoren von Speed

Welche Faktoren führen dazu, dass Unternehmen Speed entwickeln? Und welche Faktoren bremsen Unternehmen aus und führen dazu, dass sie weder Umsetzungs-Speed noch Innovations-Speed erzielen?

## 5.1. Beschleuniger von Speed

Nach unseren Erkenntnissen hilft es Unternehmen, Geschwindigkeit zu erhöhen, wenn sie Speed als eine Philosophie und als Teil ihrer DNA betrachten. Darüber hinaus wird Speed durch einige wichtige Faktoren angetrieben. Dies sind grundlegende Faktoren, ohne die es kaum möglich ist, Speed aufzunehmen.

Abbildung 9: Beschleuniger von Speed



Wenn man High Speed als Gesamtes betrachtet, lassen sich drei Treiber hervorheben. Dies sind die stärksten Beschleuniger von High Speed in Unternehmen: Vertrauen, inspirierende Führung und neue Formen der Zusammenarbeit.

### ■ Vertrauen macht Unternehmen schneller

Speed bedeutet schnelle Veränderung, schnelle Anpassung und schnelle Entscheidungen. Speed heißt damit auch, dass Fehler passieren können. Die zentrale Voraussetzung für Speed ist ein hohes Maß an Vertrauen (Alston, 2014). Ein fehlendes oder zu geringes Vertrauen führt zu Widerständen, Ängsten und Konflikten. Mangelndes Vertrauen führt auch dazu, dass Zeit investiert wird in Absicherung oder mitunter unnötige Abstimmungen aus Angst, etwas falsch zu machen.

Vertrauen bedeutet umgekehrt, dass alle Arbeitsschritte auf Vertrauen basieren, welches in der Unternehmenskultur verhaftet ist. Im Kern bedeutet dies, dass Mitarbeitende ihren Teamkollegen vertrauen, sowie ihren Führungskräften und dem Top Management. Es bedeutet aber auch, dass Führungskräfte ihrem Team vertrauen, loslassen und Freiräume gewähren.

### **Speed stellt neue Anforderungen an Führung: Inspirierend, ergebnisorientiert, geteilt und beidhändig?**

Führungskräften wird in Unternehmen mit einem hohen Speed viel abverlangt. Sie müssen sich selbst schnell auf Veränderungen einstellen, dem Top Management vertrauen, Mitarbeitenden Raum geben und Kontrolle abgeben. Gleichzeitig brauchen Mitarbeitende eine enge Unterstützung bei ihrer Weiterentwicklung und regelmäßiges Feedback.

Insgesamt zeigen sich moderne Führungsansätze als entscheidende Treiber für Speed in Unternehmen (Birkinshaw & Ridderstråle, 2017):

- **Am stärksten wirkt eine inspirierende Führung positiv auf Speed in Unternehmen.**  
Egal, ob Unternehmen einen Execution- oder Innovations-Fokus haben, eine inspirierende Führung, die Kommunikation eines gemeinsamen Zukunftsbildes und das Aufzeigen von Purpose treibt Geschwindigkeit in Unternehmen enorm an.
- **Eine sogenannte ergebnisorientierte Führung, bei der Führungskräfte auf Ergebnisse hinarbeiten, unterstützt vor allem den Umsetzungs-Speed von Unternehmen.**  
Eine ergebnisorientierte Führung nutzt enge Vorgaben und klare Ziele als Führungswerkzeug. Dazu gehört auch die Etablierung von Routinen. Durch Zielvorgaben und daran orientiertes Feedback erhalten Mitarbeitende durch ihre Führungskraft eine zusätzliche Orientierung und Unternehmen werden in Folge in der Umsetzung relativ eng vordefinierter Ergebnisse schneller.
- **Durch eine geteilte Führung, sogenanntes Shared Leadership, kann Innovations-Speed gesteigert werden.**  
Statt Regelwerke werden von Führungskräften Leitplanken definiert, in denen die Mitarbeitenden oder das Team frei handeln. Dieser Freiraum gibt Teams die Möglichkeit, Neues auszuprobieren und ggf. auch Fehler zu machen. Führungskräfte greifen nicht korrigierend ein, sondern ermutigen die Mitarbeitenden, Freiräume zu nutzen und neue Arbeitsweisen zu entdecken. Mit einem Führungsklima, das Shared Leadership ins Zentrum stellt, entstehen Freiräume für eigenständiges Handeln, kreatives Arbeiten und Freiheiten, neue Wege zu gehen. Innovations-Speed wird durch Shared Leadership maßgeblich gefördert.

### ■ **Beidhändige Führung fördert High Speed.**

Eine beidhändige Führung beinhaltet, dass Führungskräfte unterschiedliche Führungs- und Arbeitsweisen zusammenzubringen, d.h. sowohl effizienz- als auch innovationsorientiert zu führen. Daher ist es gut nachvollziehbar, dass vor allem in High-Speed-Unternehmen eine beidhändige Führung verbreitet ist. Beispielsweise werden Teams in der Produktion anders geführt, als in der Entwicklung. Denn in Teams in der Produktion geht es oft im Umsetzungs-Speed, wohingegen in Entwickler-Teams häufig Innovations-Speed im Zentrum steht. Die Teams ganz unabhängig voneinander zu führen, macht die einzelnen Teams schnell in ihrem Arbeitsbereich, jedoch ist es noch viel wichtiger die Teams auch für die andere Perspektive zu sensibilisieren, damit Unternehmen auch übergreifend schnell werden. Denn besonders herausfordernd wird es, wenn diese Sichtweisen aufeinandertreffen. High-Speed-Unternehmen wollen genau das und die beidhändige Führung unterstützt dies. **High-Speed erfordert nämlich häufig, dass das Team mit einem Execution- und einem Innovations-Fokus zusammenarbeiten und einander zumindest verstehen.**

### **Zusammenarbeit und Kommunikation fördert Speed**

Der gezielte Einsatz von neuen Formen der Zusammenarbeit erhöht die Geschwindigkeit in Unternehmen. Insbesondere eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit und Kommunikation. Klassische Fallgruben wie Silodenken und ausgewählte Informationsweitergabe schränken Unternehmen in ihrem Speed ein. Neue Arbeitsformen sind Elemente einer flexibleren und modernen Arbeitswelt und werden deshalb immer bedeutender für Unternehmen.

Neue Arbeitsformen, welche konkret im Unternehmen sichtbar werden, sind: Individuelle Arbeitsgestaltung, Homeoffice, Desk Sharing, Virtuelle Teams, Fluide Teams und Flexible Arbeitszeiten. Durch diese Instrumente wird es für Unternehmen einfacher, flexibel auf Veränderungen im Markt zu reagieren und die Arbeitskräfte optimal einzusetzen (Bruch, Block & Färber, 2016).

### **Doch werden Unternehmen durch neue Arbeitsformen automatisch schneller?**

**Neue Arbeitsformen erhöhen nicht automatisch den Speed in Unternehmen. Neue Arbeitsformen werden vielmehr in unterschiedlichen Speed-Typen verschieden eingesetzt:**

■ **Execution-Speed-Unternehmen nutzen nur wenig neue Arbeitsformen.**

Zwar gibt es auch hier teambasierte Arbeit oder Homeoffice, jedoch sind diese Formen der Zusammenarbeit nicht stark ausgeprägt. Einige neue Arbeitsformen sind auch störend für Umsetzungs-Speed. In Funktionsbereichen, in denen eine schnelle Umsetzung und eine hohe Effizienz erforderlich ist, sind feste Arbeitsplätze und feste Arbeitszeiten ein häufiges Merkmal. Teamzusammenstellungen rotieren wenig – so kann ein geradliniger und effizienter Ablauf in Prozessen gewährleistet werden.

■ **Innovations-Speed-Unternehmen arbeiten besonders stark teambasiert.**

Auffällig ist, dass sich die Zusammensetzung der Teams häufig ändert. Dadurch versuchen die Innovations-Speed-Unternehmen die Mitarbeitenden stärker miteinander zu vernetzen. Diese teambasierte Zusammenarbeit in unterschiedlichen Zusammenstellungen findet häufig außerhalb des Tagesgeschäfts statt. Beispielsweise treffen sich Teams mit offenen Frage- oder Aufgabestellungen, um an diesen kreativ zu arbeiten. Durch das Austauschen und Durchmischen von Teammitgliedern werden so stetig neue Perspektiven geschaffen.

■ **Die stärkste Nutzung neuer Arbeitsformen zeigen High-Speed-Unternehmen,**

jedoch nutzen sie die Arbeitsformen sehr gezielt. Das bedeutet, dass fluide und virtuelle Teams verstärkt in Innovationsbereichen der Unternehmen arbeiten, wie bei der technischen Entwicklung oder auch im Marketing. In Bereichen, die darauf ausgerichtet sind, sehr effizient zu arbeiten, ist der Einsatz von neuen Arbeitsformen entweder gering, wie in der Produktion – oder neue Arbeitsformen sind so ausgerichtet, dass das Arbeiten individuell gestaltet werden kann, z.B. durch die Möglichkeiten von Homeoffice oder flexiblen Arbeitszeiten. Durch den gezielten Einsatz von neuen Arbeitsformen schaffen es High-Speed-Unternehmen, die Zusammenarbeit in Arbeitsbereichen zu steuern und so Speed anzutreiben. Damit die unterschiedlich ausgerichteten Arbeitsbereiche aber dennoch möglichst grenzfrei miteinander agieren können, nutzen High-Speed-Unternehmen digitale Plattformen und Kommunikationsmöglichkeiten. Diese Unternehmen sind intern stärker vernetzt als die anderen Unternehmenstypen. Das ist deshalb so wichtig, da Innovation und Umsetzung Hand in Hand gehen, um High-Speed zu erreichen.

■ **Low-Speed-Unternehmen nutzen neue Arbeitsformen und scheitern daran,**

denn es fehlt die Systematik. Was High-Speed-Unternehmen sehr gut machen, fehlt den Low-Speed-Unternehmen gänzlich, nämlich die gezielte Steuerung der Zusammenarbeit. Low-Speed-Unternehmen möchten den Mitarbeitenden neue Formen der Zusammenarbeit bieten, es fehlt jedoch an Orientierung – wann ist teambasierte Zusammenarbeit sinnvoll und welche Kompetenzen braucht das Team, um Ergebnisse zu erzielen oder neue Ideen zu entwickeln? Das kann dazu führen, dass Teams nicht voran kommen oder, dass Mitarbeitende durch die Flexibilisierung ein erhöhtes Stressempfinden haben, da sie vor neuen Herausforderungen stehen: Wann erledige ich die Arbeit? Wie erledige ich die Arbeit? Wann kann ich mich mit meinen Teamkollegen absprechen? Durch die fehlende Steuerung durch das Unternehmen und die Führung wird eher Stress als Wohlbefinden erzeugt. Dies kann insbesondere bei Mangel an notwendigen Kompetenzen fatale Folgen haben.

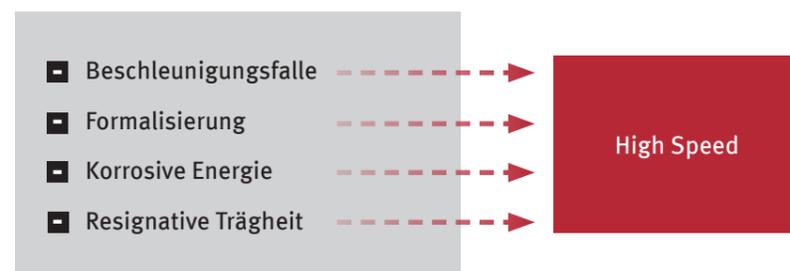
Dieser Effekt wird auch dadurch verstärkt, dass neue Arbeitsformen mehr Koordinationsaufwand benötigen als standortgebundene Arbeit. Dies ist vor allem bei Teamarbeit der Fall, da schon alleine die Vereinbarung von Treffen immer schwieriger wird und oftmals im virtuellen Kontext aneinander vorbeigeredet wird. Werden diese Faktoren bei der Einführung von neuen Arbeitsformen nicht beachtet, so können Mitarbeitende verstärkt durch das Phänomen der Überbelastung in die Beschleunigungsfalle geraten. Die unvorbereitete Einführung neuer Arbeitsformen führt also eher dazu, dass Unternehmen sich in den neuen Strukturen überhitzen – und dadurch im Speed ausgebremst werden. Nachfolgend gehen wir darauf näher ein.

## 5.2. Bremsfaktoren von Speed

Führung, Vertrauen und neue Formen der Zusammenarbeit machen Unternehmen schneller. Aber was bremst Unternehmen aus?

Die stärksten Bremsfaktoren für Speed in Unternehmen sind die Beschleunigungsfalle, Formalisierung sowie die korrosive Energie und die resignative Trägheit.

Abbildung 10: Bremsfaktoren von Speed



### Beschleunigungsfalle als primärer Bremsfaktor für Speed

Die zunehmende Marktdynamik erfordert erhöhten Speed im Unternehmen. Die fortschreitende Digitalisierung ermöglicht deren Umsetzungen. Dieser Transformationsprozess betrifft das ganze Unternehmen und jeden einzelnen Mitarbeitenden. Solch ein Wandel ist nicht nur eine Chance. Tatsächlich stößt die Veränderung althergebrachter Organisationsstrukturen immer wieder auf Widerstand und Überforderung im Unternehmen. Denn permanent höherer Einsatz und steigende Geschwindigkeit garantieren nicht automatisch höheren Erfolg, Unternehmen können hierdurch auch schnell in die Beschleunigungsfalle geraten. Daher ist die Thematik, insbesondere auch in Bezug auf die Transformation zum High-Speed-Unternehmen hochaktuell und relevant.

Die Beschleunigungsfalle reicht von der Überhitzung eines ganzen Unternehmens bis hin zum organisationalen Burnout und zeigt sich in drei Formen (Bruch & Menges, 2010). Eine Form entsteht dadurch, dass Mitarbeitende zu wenig Zeit oder Ressourcen für die Bewältigung ihrer Aufgaben haben (Überlastung), zweitens, dass sie zu viele und teilweise konkurrierende Tätigkeiten zeitgleich verfolgen (Mehrfachbelastung), und drittens, dass sie das Licht am Ende des Tunnels nicht mehr sehen (Dauerbelastung) (Bruch & Vogel, 2011). Das Arbeiten am ständigen Zeit- und Ressourcenlimit ist in der Beschleunigungsfalle zum Normalzustand im Gesamtunternehmen geworden.

Das Problem der Beschleunigungsfalle ist hierbei nicht, dass Manager ihr Unternehmen kurzfristig an die Belastungsgrenze führen, sondern dauerhaft ein Stadium der Hochleistung aufrechterhalten wollen, ohne hierfür die notwendigen Ressourcen, Techniken und Führungsverhalten an den Tag zu legen. Dadurch entwickelt sich die Organisation nicht zum High-Speed-Unternehmen. Vielmehr droht die Gefahr, dauerhaft das Potenzial zur Hochleistung einzubüßen. Statt beschleunigter Prozesse und einer erhöhten Konkurrenzfähigkeit brennt das Unternehmen aus.

Viele Unternehmen geraten in diesen Teufelskreis, da eine Veränderungsinitiative nach der anderen angestoßen wird, ohne den Mitarbeitenden die notwendigen Pausen zu gönnen. Das Resultat ist Überhitzung, Erschöpfung und Überforderung. Daher ist es insbesondere für die Transformation hin zum High-Speed-Unternehmen unerlässlich für Unternehmen, sich der Gefahr der Beschleunigungsfalle bewusst zu sein und aktiv gegenzusteuern.

Mehr als die Hälfte der Unternehmen im deutschsprachigen Raum befinden sich aktuell in der Beschleunigungsfalle und setzen sich somit der Gefahr eines zunehmenden Kontrollverlusts aus. **Auch bei den Low-Speed-Unternehmen befinden sich knapp die Hälfte (48%) in der Beschleunigungsfalle.**

Die erste klassische Ursache für die Beschleunigungsfalle liegt darin, wenn von einer intensiven Hochleistungsphase in die nächste übergegangen wird, ohne den Mitarbeitenden und der gesamten Organisation einen Abpfiff zu gönnen. Dieser Sachverhalt resultiert oftmals auf der Fehleinschätzung des Managements und der Führungskräfte, dass der „Schwung“ der letzten Phase beibehalten werden soll, um die Leistungsfähigkeit nicht zu verlieren. Hierin liegt aber genau das Problem. **Durch die sich ständig wechselnden Aufgaben verlieren die Mitarbeitenden das Gefühl, ein wichtiges Etappenziel erreicht zu haben und werden darüber hinaus der Möglichkeit zur Regeneration beraubt.**

Die zweite klassische Ursache der Beschleunigungsfalle liegt in der mangelnden Fokussierung der strategischen Ausrichtung auf Unternehmens- oder Abteilungsebene. Wird eine Veränderungsinitiative oder ein Projekt nach dem anderen gestartet, so geht der Fokus irgendwann verloren. Die Mitarbeitenden, aber auch die Führungskräfte, können durch die stetige Prioritätenverschiebung nicht mehr den Fokus erkennen und geraten in die Beschleunigungsfalle.

Die dritte klassische Ursache der Beschleunigungsfalle resultiert daraus, dass Überbeschleunigung und Hochleistung als Regelfall angesehen werden und auf nachlassende Intensität mit noch mehr Druck reagiert wird. Der Ursprung der Beschleunigungsfalle liegt in einer eigentlich positiven Entwicklung des Unternehmens. Die Energiereserven werden optimal verwendet und das Unternehmen ist unter den Hochleistern der Branche angekommen. Auf diesem Level kann sich ein Unternehmen erfolgreich dauerhaft entwickeln und in Ausnahmesituationen ist sogar eine noch höhere Leistungsbereitschaft möglich. **Es ist aber entscheidend, dass Unternehmen nur kurzfristig an ihrer absoluten Leistungsgrenze arbeiten und den Weg zurück in die Normalität schaffen.** Wird aber die Leistungsgrenze als Idealfall angesehen und notfalls mit verstärktem Druck aufrechterhalten, so kann dies die Entstehung der Beschleunigungsfalle entscheidend mitprägen (Bruch & Menges, 2010; Bruch & Vogel, 2011).

#### **Formalisierung drosselt Speed**

Viel Bürokratie bremst Unternehmen darin aus schnell zu sein. Unternehmen verlieren enorm viel kostbare Zeit mit Dokumentation und Formalien. Unternehmen können so den Blick für das Wesentliche verlieren, da sie nur damit beschäftigt sind bestimmte Regularien einzuhalten und dies bürokratisch festzuhalten. Sicherlich ist es wichtig bestimmte Vorgänge, Prozesse und Ergebnisse zu dokumentieren. Unternehmen müssen hierbei aufpassen, dass sie nicht ziellos Informationen sammeln und aufheben, welche keinem Nutzen dienen.

#### **Korrosive Energie zerstört aktiv den Speed in Unternehmen**

Die korrosive Energie beschreibt einen negativen aber hoch aktiven Energiezustand der Organisationalen Energie (Bruch & Vogel, 2011). Wenn die korrosive Energie zu stark im Unternehmen ausgeprägt ist, beschäftigt sich die Organisation weniger mit der Frage, wie sie schneller werden kann, sondern mit internen Machtkämpfen, Spekulationen und dem aktiven Verhindern von Veränderungen. Im Grunde arbeitet die Organisation in diesem Stadium selbst aktiv gegen Speed. Korrosive Energie kann in Veränderungsprozessen schnell entstehen – besonders dann, wenn Mitarbeitenden die Gründe für die Veränderung nicht klar sind. Unternehmen können korrosive Energie bewusst abbauen, indem eine offene Kommunikation und ein Austausch über alle Ebenen hinweg unterstützt wird. Speed bedeutet eine gemeinsame Geschwindigkeit zu haben – denn Unternehmen sind nur so schnell wie ihre langsamsten Teams. Deshalb sollten Unternehmen Erfolge und Leistung auf einer gemeinsamen Ebene betrachten und auch entsprechend handeln. Wenn Einzelpersonen oder Teams Ärger dafür bekommen, dass sie das gesamte Unternehmen ausbremsen, kann ein aktiver Widerstand Speed noch weiter ausbremsen und sich in korrosiver Energie spiegeln.

#### **Resignative Trägheit führt zu Stagnation**

Low-Speed-Unternehmen zeigen eine erhöhte resignative Trägheit (siehe oben Speed und Organisationale Energie). Resignative Trägheit beschreibt einen Energiezustand mit einem niedrigen Intensitätsniveau der Organisationalen Energie (Bruch & Vogel, 2011). Dies bedeutet, dass die Handlungsfähigkeit der Organisation gehemmt ist, sobald die resignative Trägheit nicht optimal (niedrig) ausgeprägt ist. Eine zu hohe resignative Trägheit ist ein Bremsfaktor von Speed, da der Energiezustand negative Emotionen gegenüber dem Unternehmen ausdrückt. Mitarbeitende sind beispielsweise gleichgültig, müde gegenüber Veränderungen oder zeigen eine Enttäuschung gegenüber der Organisation (Bruch & Vogel, 2011). Dies kann z.B. daran liegen, dass Veränderungsprozesse nicht abgeschlossen oder Neuerungen nicht schnell genug umgesetzt werden. Auch können häufige Wechsel beim Top Management zu einer hohen Ausprägung resignativer Trägheit führen. Unternehmen mit hoher resignativer Trägheit fallen in einen Zustand von Lethargie, Changemüdigkeit und Antriebslosigkeit, so dass diese Unternehmen Mühe haben Speed aufzunehmen. Entscheidungen werden bei einer hohen resignativen Trägheit nicht schnell getroffen und Prozesse dauern lange an, die Organisation bewegt sich wenig, dadurch sind Unternehmen geschwächt und weniger konkurrenzfähig (Bruch & Vogel, 2011).

# 6. Speed-Prinzipien für Führungskräfte

## 1. Vertrauen macht Unternehmen schnell

Vertrauen ist der Basisfaktor für alle Unternehmen, die schnell arbeiten wollen – egal ob dies Mono-Fokus Speed oder High-Speed-Unternehmen betrifft. Nur wenn innerhalb von Unternehmen ein starkes Vertrauen herrscht – horizontal sowie vertikal – kann Speed entstehen. Unsicherheiten und Ängste bremsen Prozesse und Abläufe aus. Hingegen führt Vertrauen zu Mut und Leidenschaft.

## 2. Moderne Führung ist der Accelerator für High-Speed

Moderne Führung beinhaltet unterschiedliche Aspekte. Eine Grundlage zeigen jedoch alle Unternehmen, die mit High-Speed arbeiten – sie führen mit Vision und Inspiration. Zusätzlich führen klare und enge Zielvorgaben zu einem hohen Umsetzungs-Speed und die geteilte Führung zu einem hohen Innovations-Speed.

High-Speed-Unternehmen zeigen die Königsdisziplin der modernen Führung und vereinen die beiden Sichtweisen Innovation und Effizienz miteinander. Führung ist einer der wichtigsten Treiber für High-Speed.

## 3. New Work und agile Methoden wirken nur bei gezieltem Einsatz beschleunigend

Auch wenn häufig davon ausgegangen wird, dass die neue Arbeitswelt ein Heilmittel für Unternehmen darstellt und sie somit unbesiegbar, wettbewerbsfähig und für die Zukunft gewappnet sind, sieht die Realität anders aus. Neue Formen der Zusammenarbeit können Fluch oder Segen sein und Unternehmen im High-Speed unterstützen oder in die Überhitzung treiben: wichtig ist hierbei, dass neue Formen der Zusammenarbeit, neue Methoden und digitale Tools gezielt im Unternehmen eingesetzt werden. Innovations-Speed wird durch teambasierte Arbeit unterstützt – Umsetzungs-Speed durch eher klassische Arbeitsformen und High-Speed durch eine starke Vernetzung im Unternehmen in Kombination mit einer übergreifenden Kommunikation und der Durchmischung der Teammitglieder in der Zusammenarbeit – dadurch werden Grenzen abgebaut und Blickwinkel erweitert. Mitarbeitende müssen zudem auf die neuen Arbeitsformen vorbereitet und dafür geschult werden.

## 4. High-Speed entsteht durch ein gemeinsames Verständnis in allen Arbeitsbereichen

Ein gemeinsames Verständnis fördert Speed. Dieses führt dazu, dass Erwartungen an die Mitarbeitenden transparent und klar sind. Auch können Unternehmen durch ein gemeinsames Verständnis den Speed Fokus schärfen – in was sind wir bereits schnell? Worin wollen wir besser werden und warum schaffen wir es aktuell nicht?

Durch ein gemeinsames Zukunftsbild ist die grundlegende Perspektive bereits geschaffen. Jedoch ist es wichtig, dass Unternehmen schärfen, wo und warum sie schneller werden wollen, welche Erwartungen sie an ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte haben und welche Faktoren die Geschwindigkeit im Unternehmen unterstützen soll. Dadurch können auch unterschiedliche Sichtweisen zusammengebracht werden.

#### 5. Es gilt die Beschleunigungsfalle als zentralen Bremsfaktor aktiv zu verhindern

Speed, also eine hohe Geschwindigkeit, um Veränderungen umzusetzen, Innovationen hervorbringen und Resultate zu erbringen, kann Unternehmen an ihre Grenzen bringen und sich in einer Überforderung zeigen.

Die Beschleunigungsfalle zeigt sich als ein prägender Bremsfaktor von Speed in Unternehmen. Speed fordert viel von Unternehmen, viele sind diesen Anforderungen, z.B. durch eine fehlende Vertrauenskultur, nicht gewachsen. Eine hohe Geschwindigkeit in Unternehmen kann schnell zu einer Beschleunigungsfalle und einem Hamsterrad werden. Die Beschleunigungsfalle beschreibt eine übersteigende Belastung gegenüber den verfügbaren Ressourcen im Unternehmen. Dies ist nicht auf einen kurzfristigen Anstieg der Belastung zurückzuführen, sondern auf ein dauerhaft anhaltendes Belastungsniveau. Dies wird dadurch verstärkt, dass wichtige Ressourcen fehlen, wie beispielsweise eine Vertrauenskultur, das richtige Führungsverhalten und möglicherweise die notwendigen Kompetenzen. Die Beschleunigungsfalle führt noch stärker dazu, dass Mitarbeitende das Vertrauen in Führungskräfte und die Organisation verlieren und Unternehmen statt Speed, in eine Überhitzung geraten und ausbrennen. Unternehmen müssen somit bewusst mit Geschwindigkeit umgehen und die Grenzen zwischen Überhitzung und Hochgeschwindigkeit kennen. Hierbei können aktive Strategien gegen die Beschleunigungsfalle unterstützen, um langfristigen Speed in Organisationen aufrechtzuerhalten. Dazu sind beispielsweise aktive und gezielte Regenerationsphasen wichtig sowie Prozesse, Projekte und Initiativen, welche gezielt gesteuert und an ein Ende gebracht werden, sodass Unternehmen nicht in einer Flut von Veränderungsprojekten untergehen.

#### 6. High-Speed bedeutet Hand in Hand zu arbeiten

High-Speed ist durch einen gleichermaßen hohen Umsetzungs- und Innovations-Speed gekennzeichnet. High-Speed-Unternehmen schaffen es in beiden Perspektiven schnell zu sein. Es ist jedoch zu kurz gedacht, wenn davon ausgegangen wird, dass es ausreichend ist, wenn die einzelnen Arbeitsbereiche für sich schnell arbeiten – denn damit allein erzielt kein Unternehmen High-Speed. Vielmehr müssen die Arbeitsbereiche mit ihrem eigenen Mono-Fokus über den Tellerrand hinausschauen – sich von ihrem Fokus lösen und Gelegenheit bekommen, das große Ganze zu betrachten und zu erkennen, worauf es in anderen Arbeitsbereichen ankommt. Deshalb schaffen High-Speed-Unternehmen Begegnungsräume, in denen sich Teams mit Execution-Fokus und mit Innovations-Fokus austauschen können und gemeinsam arbeiten. Dadurch erweitert sich der Blickwinkel und sie können ihre Arbeit miteinander abstimmen. Nur wenn die Arbeitsbereiche gemeinsam arbeiten, können Unternehmen High-Speed entwickeln.

#### 7. Spaß an Speed durch die Entwicklung eines Speed-Mindsets

High-Speed oder Überhitzung – dies hängt auch davon ab, ob Mitarbeitende Spaß daran haben mit einer hohen Geschwindigkeit zu arbeiten. Wenn schnelles Arbeiten für Mitarbeitende mit Druck und Stress verbunden wird, dann ist dies kontraproduktiv für Unternehmen. Entsprechend ist es wichtig ein Speed-Mindset und wichtige Kompetenzen bei den Mitarbeitenden aufzubauen. Zunächst kann die Führung darin unterstützen einen Fokus zu finden und die Mitarbeitenden in ihrer Arbeitsweise durch eine Steuerung auf Effizienz oder Innovation auszurichten – unterstützend durch neue Formen der Zusammenarbeit oder klare Arbeitspläne. Schrittweise kann die Führung die Mitarbeitenden dann in neue Perspektiven einbeziehen und ein Umdenken anregen – beispielsweise aus routinierten Prozessen in ein agiles Arbeitssetting bringen. Wichtig ist, dass die Führungskräfte die Mitarbeitenden gezielt und individuell unterstützen. Das HR kann zusätzlich wichtige Kompetenzen aufbauen. Beispielsweise helfen Schulungen ein stärkeres Selbstmanagement zu erreichen, indem Tools für Zeitmanagement erlernt werden. Kompetenzen wie ein Stress-Mindset und Ambiguitätstoleranz gehen einen Schritt weiter – für diese Kompetenzen muss zunächst ein Bewusstsein geschaffen werden – beispielsweise damit Mitarbeitende wissen, wie sie mit den unterschiedlichen Anforderungen umgehen sollen, die sich aus kreativen versus effizienzorientierten Prozessen ergeben.

# 7. Quellen

- Alston, F. (2014). Culture and trust in technology-driven organizations (Industrial innovation series). NJ: Boca Raton CRC Press.
- Baker, T. (2017). Performance Management for Agile Organizations. Overthrowing The Eight Management Myths That Hold Businesses Back. Cham: Springer International Publishing.
- BCG (2015). Global Innovation Survey
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A. & Raisch, S. (2016). How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. California Management Review, 58 (4, SI), 36-58.
- Birkinshaw, J. M. & Ridderstråle, J. (2017). Fast forward. Make your company fit for the future. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Bruch, H. & Berger, S. (2018). Speed. Leadership zwischen Hochleistung und Agilität. Leadership Tag am 14. März 2018. St. Gallen.
- Bruch, H., Block, C. & Färber, J. (2016). Arbeitswelt im Umbruch. Von den erfolgreichen Pionieren lernen (Tob Job Trendstudie 2016, Hrsg.).
- Bruch, Heike & Menges, Jochen (2010). The Acceleration Trap. Harvard Business Review, 88 (4). 80-86.
- Bruch, H. & Vogel, B. (2011). Fully charged. How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance: Boston, Mass. Harvard Business Review Press 2011.
- Centre for Economics and Business Research. (2013). How ICT technology drives the UK office economy (Centre for Economics and Business Research (Cebr), Hrsg.). Verfügbar unter <https://cebr.com/reports/o2-individual-productivity-index/>
- Davis, J. R., Boswell, E. H. & Frechette, H. M. (2010). Strategic speed. Mobilize people, accelerate execution. Boston, Mass.: Harvard Business Press.
- Duncan, R. B. 1976. The ambidextrous organization: De-signing dual structures for innovation. In R. H. Kil-mann, L. R. Pondy, & D. Slevin (Eds.), The management of organization, 1, 167-188. New York:North-Holland.
- Gerdenitsch C., Korunka C. (2019) Die Arbeitswelt im Wandel. In: Digitale Transformation der Arbeitswelt. Die Wirtschaftspsychologie. Springer, Berlin, Heidelberg
- Hackl, B., Gerpott, F., Malessa, M. & Jeckel, P. (2015). Auf dem Weg zur Agilität. Praxis. Personalmagazin, 2015 (2), 30-32. Verfügbar unter
- Hallenbeck, G. (2016). Learning Agility. Unlock the Lessons of Experience. [Lieu de publication non identifié]: Center for Creative Leadership.
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. In Advances in experimental social psychology (Vol. 30, pp. 1-46). Academic Press.
- Kreutzer R., Land KH. (2017) Ausgestaltung der digitalen Transformation. In: Jochmann W., Böckenholt I., Diestel S. (eds) HR-Exzellenz. Springer Gabler, Wiesbaden
- LaBonte, T. J. (2001). Building a new performance vision: break down organizational silos and Create a Unified Approach to Human Performance Improvement. American Society for Training and Development.
- O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. Research in Organizational Behavior 28 (2008) 185-206.
- Price, C. & Toye, S. (2017). Accelerating performance. How organizations can mobilize, execute, and transform with agility.
- Teece, D., Peteraf, M. & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility. California Management Review, 58 (4, SI), 13-35.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. California management review, 38(4), 8-29.
- Veuve, A. (2017). Wie sieht die Zukunft der Arbeit aus. Institut für Innovation und Technik (iit). Berlin.
- Vohs, K. D., & Baumeister, R. F. (Eds.). (2016). Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications. Guilford Publications.
- WIPO: Patentanmeldungen im European Patent Office seit 1980 (<https://www.wipo.int/ipstats/en/#>)
- Wittpahl, Volker. „Unternehmen.“ Digitale Souveränität. Springer Vieweg, Berlin, Heidelberg, 2017. 60-94. (hier geht es nur um Deutschland)

# 8. Glossar

**Beschleuniger:**

Treiber, welche eine positive Wirkung auf Speed haben und Speed fördern.

**Ambidextrie/Beidhändigkeit:**

Fähigkeit einer Organisation gleichzeitig effizient und innovativ zu sein.

**Ambiguitätstoleranz:**

Teilweise auch als Ungewissheitstoleranz bezeichnet meint es den Umgang mit Zweideutigkeit oder Unsicherheit.

**Angenehme Energie:**

Energiezustand, der die Zufriedenheit mit dem Status quo beschreibt.

**Beidhändige Führung:**

Die Führung wechselt je nach Phase oder Abteilung des Unternehmens von einer sehr engen effizienzorientierten Führung hin zu einer sehr offenen und innovationsfördernden Führung.

**Beschleunigungsfalle:**

Überbelastung der Mitarbeitenden in Form von vielen Aufgaben in zu kurzer Zeit mit zu wenigen Ressourcen; Mehrfachbelastung durch eine Vielzahl verschiedener Aufgaben, die nicht klar priorisiert sind bzw. außergewöhnliche Belastung als Dauerzustand.

**Chancenorientierung:**

Orientierung an Möglichkeiten und Herausforderungen.

**Commitment:**

Ausmaß der emotionalen Bindung einer Person mit einer Organisation.

**Emotionsregulierung:**

Ein Prozess, wobei Individuen versuchen die Art, die Intensität oder die Dauer von Emotionen in eine bestimmte Richtung zu beeinflussen.

**Entrepreneurship/Internes Unternehmertum:**

Die Mitarbeitenden werden durch das Management ermutigt, neue Ideen zu entwickeln und damit berechenbare Risiken einzugehen.

**Ergebnisorientierte Führung:**

Ein Führungsstil, welcher sich auf das Erreichen von Ergebnissen konzentriert.

**Umsetzungs-Speed:**

Fähigkeit von Organisationen Entscheidungen mit hoher Geschwindigkeit umzusetzen.

**Fehlerkultur:**

Die Art und Weise wie in einer Organisation mit Fehlern umgegangen wird.

**Formalisierung:**

Standardisierte Prozesse durch schriftliche Instruktionen.

**Geteilte Führung:**

Aufteilung der Führungsverantwortung und -aufgaben zwischen den Mitarbeitenden, die ein gemeinsames Ziel verfolgen.

**Innovations-Speed:**

Fähigkeit von Unternehmen Innovationen mit einer hohen Geschwindigkeit hervorzu- bringen.

**Inspirierende Führung:**

Die Führungskraft regt die Mitarbeitenden dazu an, eigenständig und verantwortungsvoll zu handeln und die eigenen Interessen hinter die der Firma zu stellen.

**Korrosive Energie:**

Hohe, aber negative Energie, die destruktiv nach innen gerichtet ist.

**Mono-Fokus Speed:**

Unternehmen, welche in einer der beiden Speed-Dimensionen besonders gut sind und einen eingeschränkten Fokus auf entweder Umsetzungs-Speed oder auf Innovation-Speed zeigen.

**Neue Arbeitsformen:**

Element und Erscheinungsform der modernen Arbeitswelt in Unternehmen; Art und Weise wie, wo und wann Mitarbeitende arbeiten.

**Poly-Fokus Speed:**

Die kombinierte Fähigkeit eines Unternehmens aus einem hohen Umsetzungs- und Innovations-Speed.

**Produktive Energie:**

Hohes Aktivitätsniveau, starke Begeisterung, Wachheit, Anstrengung bei Ausrichtung auf gemeinsame Ziele.

**Resignative Trägheit:**

Negativer Energiezustand der sich in Müdigkeit, Trägheit und Hoffnungslosigkeit zeigt.

**Selbstmanagement:**

Mitarbeitende zeigen ein hohes Zeitmanagement sowie Planung und Organisation sowie Umgang mit der Erreichung von Zielen.

**Speed:**

Die Geschwindigkeit mit der Unternehmen Resultate erarbeiten, Innovationen hervorbringen und Change umsetzen.

**Speed-Mindset:**

Die positiv gerichtete Einstellung von Mitarbeitenden, gerne schnell zu arbeiten.

**Stress-Mindset:**

Die positiv gerichtete Einstellung auf Stress und Druck aus dem Arbeitsumfeld, sodass die Auswirkungen nicht negativ verhaftet sind, sondern Stress als motivierender Faktor verstanden wird.

**Vertrauenskultur:**

Das Vertrauen steht im Vordergrund und ist nicht nur unter den Mitarbeitenden, sondern auch gegenüber den Führungskräften und des Managements stark ausgeprägt.

# Nachwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Sie sehen, es gibt verschiedene Strategien um Tempo aufzunehmen. Egal welchen Weg Sie einschlagen – die in dieser Studie identifizierten Treiber und Bremsfaktoren für Speed sollten Sie im Auge behalten.

Die TOP JOB-Methodik zum Aufbau einer energiegeladenen, gesunden und gleichzeitig leistungsmotivierten Arbeitsplatzkultur analysiert, wie es in Ihrem Unternehmen um diese zentralen Erfolgsfaktoren bestellt ist.

Die Vertrauenskultur beispielsweise messen wir mit der TOP JOB-Methodik in den drei relevanten Dimensionen. Und über das Messen der sogenannte **Organisationalen Energie\*** können Sie auf einen Blick erkennen, ob einzelne Teams oder gar das ganze Unternehmen Gefahr laufen, in eine Beschleunigungsfalle zu geraten. Diese Achtsamkeit sind Sie dem Unternehmen aber auch den Mitarbeitenden schuldig.

Die Mission des Zentrums für Arbeitgeberattraktivität (zeag GmbH) ist es, eine gesündere und bessere Arbeits- und Wirtschaftswelt zum Wohle unserer Gesellschaft zu gestalten – heute und morgen. Diese Studie ist ein kleiner Schritt von vielen und die TOP JOB-Analyse ein wirkungsvolles Instrument dafür.

Weitere Studien und Informationen zur TOP JOB-Analyse unter [www.topjob.de](http://www.topjob.de)

Bisher erschienene TOP JOB-Studien

- Leadership der Zukunft
- HRM 4.0 – Personalarbeit der Zukunft
- Arbeitswelt im Umbruch
- Arbeitgeberattraktivität
- Energie und Dynamik
- Gesunde Führung

Copyright: Wir teilen unser Wissen gern, daher freuen wir uns, wenn Sie die Inhalte mit einer Quellenangabe weitergeben. Bitte veröffentlichen Sie die gesamte Studie immer nur nach Rücksprache mit der zeag GmbH ([info@zeag-gmbh.de](mailto:info@zeag-gmbh.de)) oder über einen Verweis auf folgenden Link: <https://1.topjob.de/Trendstudie-Speed>

# Die Autorinnen

## Die Autorinnen der Studie

### Prof. Dr. Heike Bruch

Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen und Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement. Sie ist seit 2006 wissenschaftliche Leiterin von TOP JOB. Ferner ist Heike Bruch im Vorstand der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung), Präsidentin der Jury des Wings of Excellence Award und Gründerin der energy factory St.Gallen.

### Dr. des. Christina Block

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen und Consultant bei der energy factory St. Gallen. Sie promovierte zu Strategic Leadership in der New Work Transformation.



\*Das Konzept wurde im Rahmen des Organizational Energy Program (OEP) am Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM) in der Universität St. Gallen ab 2001 entwickelt

## Herausgeber der Studie:

zeag GmbH | Zentrum für Arbeitgeberattraktivität,  
Turmstr. 12, 78467 Konstanz

## Kontakt Daten

Silke Masurat, Geschäftsführerin  
Telefon 07531 58485-10, Telefax 07531 58485-11  
[projektberatung@topjob.de](mailto:projektberatung@topjob.de), [www.topjob.de](http://www.topjob.de)

Veröffentlicht: Juli 2019



**zeag GmbH | Zentrum  
für Arbeitgeberattraktivität**  
Turmstr. 12  
78467 Konstanz  
Telefon 07531 58485-10  
Telefax 07531 58485-11  
projektberatung@topjob.de  
www.topjob.de

TOP JOB ist ein Projekt der zeag GmbH | Zentrum für Arbeitgeberattraktivität. Die Methodik wurde von der Universität St. Gallen exklusiv für TOP JOB konzipiert. TOP JOB misst seit 2002 die Arbeitgeberattraktivität mittelständischer Unternehmen und entwickelt sie zielgerichtet und messbar weiter. Mit dem zugehörigen Arbeitgebersiegel unterstützt TOP JOB die besten Teilnehmer in Sachen Employer Branding, also beim systematischen Aufbau einer Arbeitgebermarke.

Unter dem Dach der zeag GmbH wird auch die Wirtschaftsinitiative ETHICS IN BUSINESS organisiert – eine Initiative für eine werteorientierte mittelständische Wirtschaft.

