

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Leistungs- FREUDE

Lektionen aus dem Sport

Der Fan als Fluch und Segen

Change bei Eintracht Frankfurt, VfL Wolfsburg, FC St. Pauli

Wie Spitzenteams wirklich funktionieren

Erkenntnisse der Harvard-Professorin Amy Edmondson

Speed ist alles

Change und Führung im Porsche Motorsport

3

Leiden/schaft Bundesliga

Ein Gespräch mit Bernd Wahler, Ex-adidas/VfB Stuttgart

18

Müde Frösche

Telekom CEO Tim Höttinges' Schlüssel zu Wandel

Das Konzept «Speed»

Sieben Leadership-Prinzipien aus dem Porsche Motorsport

Heike Bruch und Stefan Berger

Geschwindigkeit ist der entscheidende Erfolgsfaktor unserer Zeit. Er wird immer mehr zur Währung moderner Unternehmen. Eine zunehmende Verdichtung und gleichzeitige Agilisierung der Arbeit, die immer stärkere digitale Vernetzung sowie exponentiell ansteigende Innovationsraten erfordern hohe Geschwindigkeiten von Unternehmen (Teece, Peteraf & Leih 2016). Der folgende Beitrag erläutert das am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen entwickelte Konzept «Speed». Basierend auf Einsichten aus dem Porsche Motorsport und empirischen Untersuchungen wurden sieben Speed-Prinzipien als Leadership-Aufgaben identifiziert.

Nur Unternehmen und Teams, die es schaffen, (1) hoch effizient zu arbeiten, gleichzeitig (2) agil und schnell Innovationen hervorzubringen und (3) sich auf neue Anforderungen einzustellen, können im Wettbewerb bestehen. Einigen Unternehmen gelingt es, mit hoher Geschwindigkeit über längere Zeit hinweg gesunde Höchstleistung zu erzielen. Trotz enormer Anstrengung erleben Mitarbeitende ihre Arbeit als erfüllend, es geht ihnen gut und sie sind stolz auf das Erreichte. Fehltag und Fluktuation sind gering. Mitarbeitende und Kunden mögen dieses Tempo.

Andere Unternehmen erleben die hohe Geschwindigkeit hingegen als Überforderung. Hier werden Geschwindigkeit und Beschleunigung als fremdgesteuert und wenig kontrollierbar wahrgenommen. Anstelle von Begeisterung herrscht ein Gefühl von steigendem Effizienz- und Innovationsdruck. Mitarbeitende werden in ihrem Engagement gebremst, zeigen weniger Commitment und Eigeninitiative. Geschwindigkeit und dadurch letztendlich Leistung, Output und Innovation gesamter Unternehmen leiden unter Überforderung und der zu hohen Geschwindigkeit. Bei 50 Prozent der Unternehmen ist die Folge die sogenannte Beschleunigungsfalle, also eine kollektive Überhitzung der gesamten Organisation (Bruch & Menges 2010), welche langfristig in erhöhten Krankheits- und Fluktuationsraten resultiert (Bruch & Kowalewski 2010).

Wir haben am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen das Konzept «Speed» entwickelt, welches die Geschwindigkeit von Unternehmen in Zahlen greifbar macht. Basierend auf Einsichten aus dem Porsche Motorsport und umfangreichen empirischen Untersuchun-

gen (siehe Kasten links) beleuchten wir Speed hier mit Blick auf folgende Fragen:

- Warum sind einige Unternehmen mit Hochgeschwindigkeit unterwegs, während viele überfordert und deutlich langsamer sind?
- Was sind die zentralen Charakteristika von High-Speed Unternehmen?
- Was kann man vom Motorsport über Speed lernen?

Das Forschungsprojekt

Das Konzept Speed wurde in langjähriger Zusammenarbeit mit Unternehmen, insbesondere dem HR-Bereich der Porsche AG, entwickelt. Im Rahmen einer Studie des Instituts für Führung und Personalmanagement (I.FPM) der Universität St.Gallen zu Speed und Leistung wurde das Konzept «Speed» erstmals quantitativ gemessen. Seither wurde das Konzept weiterentwickelt und großartig empirisch untersucht: Inzwischen haben wir bei 186 deutschen Unternehmen Speed-Messungen mit 33.195 Befragten durchgeführt.

Im Rahmen einer Studie bei Porsche Motorsport wurden zwischen 2015 und 2018 anhand von über 30 Experteninterviews mit Renningenieuren, Mechanikern und Rennfahrern, Beobachtungen an und abseits der Rennstrecke sowie einer quantitativen Befragung aller GT-Motorsportler sieben Speed-Prinzipien identifiziert. Diese Prinzipien ermöglichen Führungskräften, Speed in Teams und Unternehmen aktiv zu fördern und sie gleichzeitig vor Überhitzung oder Erschöpfung zu schützen.

In vielen Sportarten – insbesondere im Motorsport – ist Speed die zentrale Zielgröße. Aus Rundenzeiten lassen sich innerhalb von Sekunden und vollkommen transparent detaillierte Rückschlüsse über die eigene Leistung und die der Konkurrenz ziehen. Dies hilft einerseits, um schnelles Feedback zu erhalten. Andererseits sind damit Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeitende verbunden, immer wieder die «Brutalität» dieser extremen Transparenz zu verarbeiten. Ein solcher Fokus auf Speed als zentrale Maßeinheit ist (bisher) zu wenig in Unternehmen verankert. Im Motorsport hingegen ist High-Speed Alltag und das primäre Geschäftsmodell. Um Erfahrungen aus dem Motorsport für Unternehmen, die sich in immer agileren Umfeldern bewegen, nutzbar zu machen, haben wir im Rahmen eines mehrjährigen Forschungsprojekts mit der Porsche AG den Bereich GT-Motorsport begleitet. Der Fokus der Studie bestand darin, Leadership und Teamarbeit im Kontext von Speed und gesunder Hochleistung zu untersuchen und darauf basierend Ableitungen für die Unternehmenspraxis zu gewinnen.

«Es ist heute entscheidend, die richtigen Dinge schnell zu tun ... auch in Innovations- und Changeprozessen.»

Was ist Speed in Unternehmen?

Das Konzept Speed hat vier Dimensionen und beschreibt die Geschwindigkeit, mit der Unternehmen 1. Resultate erarbeiten, 2. Innovationen hervorbringen und 3. Change umsetzen sowie 4. das Speed-Mindset der Mitarbeitenden.

Speed-Dimensionen

1. **Umsetzungs-Speed:** Beschreibt die Geschwindigkeit, mit der Unternehmen oder Teams Resultate erarbeiten, Entscheidungen umsetzen und Ergebnisse effizient erzielen.
2. **Innovations-Speed:** Beschreibt die Geschwindigkeit, mit der Unternehmen oder Teams innovative Ideen entwickeln, komplexe Probleme lösen und Innovationen hervorbringen.
3. **Change-Speed:** Beschreibt die Geschwindigkeit, mit der Unternehmen oder Teams auf Trends reagieren, Veränderungsprozesse umsetzen, lernen sowie neues Wissen und Technologien nutzen.
4. **Speed-Mindset:** Beschreibt eine positive Grundhaltung der Mitarbeitenden in Unternehmen oder Teams zu Speed und ihre Präferenz für Speed bei der Arbeit.

Es weist im Vergleich mit bestehenden Ansätzen der Agilität und Geschwindigkeit einige Besonderheiten auf. Zum einen liegt der Fokus nicht isoliert auf einer Dimension von Speed. Bestehende Ansätze umfassen meist nur eine der verschiedenen Dimensionen: Es gibt Speed-Ansätze, die auf die schnelle Umsetzung von Entscheidungen fokussieren (Davis, Boswell & Frechette 2010; Price & Toye 2017; Hallenbeck 2016). Diese sind oft eingeschränkt, wenn es um innovative Aufgaben, Veränderungsprozesse und eine Fähigkeit der schnellen Bewältigung unterschiedlicher Anforderungen geht. Sie sind somit nicht universal auf eine Vielzahl von Unternehmen mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen anwendbar. Dann gibt es Ansätze mit Fokus auf Agilisierung, die häufig den Schwerpunkt auf Innovationen, agile Ideenentwicklung und flexible Projektbearbeitung legen (Hackl, Gerpott, Malessa & Jeckel 2015; Baker 2017). Diese sind eingeschränkt, wenn es um Effizienzfragen und die Fähigkeiten zur schnellen Erarbeitung von Resultaten geht.

Nur wenige Konzepte beziehen sich sowohl auf ganze Unternehmen (Teece, Peteraf & Leih 2016), als auch auf die Balance zwischen Effizienz und Innovation (Birkinshaw & Ridderstråle 2017). In unserem Speed-Konzept werden die Dimensionen Resultate erarbeiten und Innovation gleichermaßen berücksichtigt. Darüber hinaus sind die Change- und Mindset-Perspektiven enthalten. Denn im Sinne einer schnellen Umsetzung von Entscheidungen und Innovation ist ein umfassendes Umdenken bei Führungskräften und Mitarbeitenden erforderlich. Lag traditionell ein wesentlicher Fokus darauf, die richtigen Dinge zu tun, so ist es heute entscheidend, die richtigen Dinge schnell zu tun. Dies gilt nicht nur für das klassische Kerngeschäft, sondern auch für Innovations- und Changeprozesse. Eine empirische Untersuchung zu Speed, Performance und Gesundheit in 87 Unternehmen mit 13.354 Befragten zeigt, dass lediglich 14 Prozent sogenannte High-Speed Unternehmen sind. Im Vergleich zu Unternehmen mit niedrigem Speed sind High-Speed Unternehmen deutlich erfolgreicher – sowohl bezogen auf ihre Gesamtunternehmensleistung (+17%), Effizienz (+20%), Innovationen (+6%) und Unternehmenswachstum (+24%), als auch bezogen auf die Mitarbeiterzufriedenheit (+17%). Speed lohnt sich also nicht nur kurz- und langfristig für die Leistung von Unternehmen, sondern fördert auch das Wohlergehen der Mitarbeitenden und kann so auch in Sachen Arbeitgeberattraktivität zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.