

Aus dem „Buch Kompetenzen der Zukunft – Arbeit 2030“

Mitarbeiterkompetenzen im agilen Wandel



Nina Zappenfeld

Consultant
HR Pioneers GmbH



Kai Oimann

Consultant
HR Pioneers GmbH



Treiber für Agilität

Unternehmen im 21. Jahrhundert „müssen sich [bildlich gesprochen] wie Sanddünen den Witterungsbedingungen entgegenstellen und sich gleichzeitig von ihnen formen lassen“ (Armutat et al., 2016, S. 8). Betrachtet man die aktuell steigende Marktdynamik, der Unternehmen ausgesetzt sind, zeigt sich ein permanenter radikaler Wandel, hohe Komplexität, Dynamik und Unbeständigkeit. Unternehmen ist es oftmals – durch starre Hierarchien, lange Prozess- und Entscheidungsketten, Silodenken, Absicherungsbedürfnisse und dadurch ausgeprägte bürokratische Strukturen – nicht mehr möglich, flexibel zu reagieren. Um in diesem Marktumfeld bestehen zu können, ist es an den Organisationen, sich zu wandeln und anzupassen. Dementsprechend ist es unabdingbar, dass sich auch die Menschen innerhalb der Organisation

verändern – bzw. ihre Kompetenzen an die neue Welt anpassen und entsprechende Haltungen annehmen.

Zunächst ist aber die Frage zu klären, was dazu führt, dass Beständigkeit und Strukturiertheit heute im Gegensatz zu früher keine unmittelbaren Komponenten mehr für den Erfolg eines Unternehmens darstellen? Welche Ursachen lassen sich identifizieren, dass sich Organisationen und in letzter Konsequenz auch die Menschen in den Unternehmen an neue Gegebenheiten anpassen müssen? Hier lassen sich veränderte externe und interne Treiber anführen.

Das TRAF0-Modell

Will sich eine Organisation nun auf Grund der oben genannten internen und externen Treiber in Richtung Agilität verändern, kann sie dies auf unterschiedlichste Weise tun. Um hierzu Orientierung zu geben und einen Rahmen für die agile Transformation zu schaffen, haben wir bei HR Pioniers das TRAF0-Modell entwickelt. Dieses Reifegradmodell besteht aus drei kundenorientierten Dimensionen (Struktur, Strategie, Prozesse) sowie aus drei mitarbeiterorientierten Dimensionen (Führung, HR, Kultur), welche in fünf Reifegraden – von der klassischen bis hin zur agilen Organisation – abgebildet werden können (s. Abb. 1).

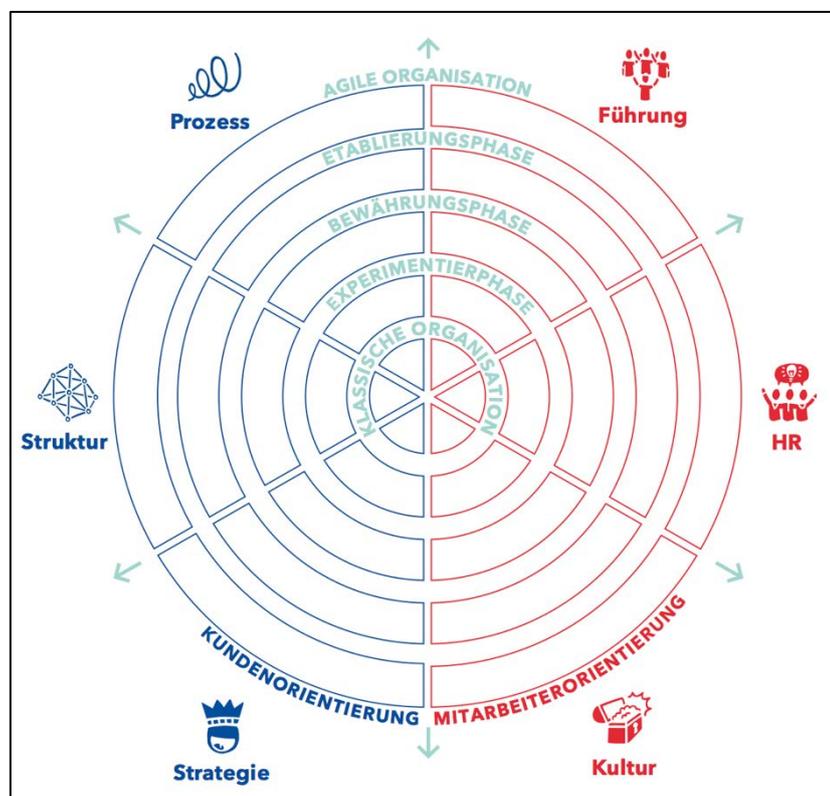


Abb.1: TRAF0-Modell

Der Nutzer des Trafo-Modells ist in der Lage, zu identifizieren, wo die Organisation in ihrer agilen Transformation steht und an welcher Stelle weitergemacht bzw. angefangen werden muss, um agiler zu werden. Mit diesem Instrument zur Analyse des agilen Reifegrads können wir also die Ist-Situation feststellen, um darauf aufbauend nächste Entwicklungsschritte zu identifizieren, die passgenau auf das Unternehmen und dessen tatsächlichen agilen Reifegrad zugeschnitten sind. Wenn Organisationen den Weg in die agile Welt gehen wollen, reicht es unserer Erfahrung nach nicht aus, die Prozesse und Methoden anzupassen. Vielmehr muss eine ganzheitliche Veränderung in allen Dimensionen erfolgen, um das Potenzial der Reifegradsteigerung auszuschöpfen. „Dies lässt sich darauf zurückführen, dass es eben nicht in erster Linie agile Prozesse, sondern vielmehr »agile Menschen« sind, die agile Organisationen gestalten“¹ (Häusling, 2018, S. 49). Legen wir also den Fokus in den sechs Dimensionen auf den Menschen, kommen wir nicht umhin, uns auch damit zu beschäftigen, welche Kompetenzen und Haltungen nötig sind, um den agilen Wandel zu gestalten. So ist es lohnenswert darüber nachzudenken, welche Kompetenzen und Haltungen es braucht, um einer wachsenden Kundenzentrierung gerecht zu werden und schnell auf die Bedürfnisse des Kunden reagieren zu können. Weiterhin werden Menschen mit Kompetenzen benötigt, die es zulassen, in selbstorganisierten Teams zu arbeiten, die flexibel auf Veränderungen reagieren und eigenständig Entscheidungen treffen können. Je nach Reifegrad-Level der Organisation können die Ausprägungen der jeweiligen Kompetenzen unterschiedlich ausgeprägt sein und welche Kompetenzen in welcher Form relevant sind, hängt auch immer stark vom jeweiligen Unternehmenskontext ab.

Häusling, A. (2018). Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere. Freiburg: Haufe.



Nina Zappenfeld



Kati Oimann

Abstract - Verzeichnis