



## Nicht jeder kann agil

---

Rollen in einem agilen  
Umfeld passend besetzen

Pirkner Consult GmbH  
Dammtor 9a  
30989 Gehrden (bei Hannover)  
Tel 05108 · 92 14 996  
mobil 0172 · 39 75 587  
office@pirkner-consult.de

[www.pirkner-consult.de](http://www.pirkner-consult.de)



## Agile Transformation – ein Fitnessprogramm für den Wandel?

Derzeit wird als Antwort auf die geforderte Anpassungsfähigkeit von Unternehmen vielerorts die agile Transformation ausgerufen. Wer noch nicht agil ist, will es zügig werden. Das Fitnessprogramm für den Wandel ist schnell aufgestellt. Ein paar Wände rausgerissen und schon stehen die ersten Meeting Points. An die verbleibenden Wände kommen einfach Kanban Boards. Und dann ran an die Kultur. Der rahmengenähte Budapester weicht dem Turnschuh, aus Command and Control wird Empowerment und der Chef heißt jetzt „Du“. Aus Controllern werden Innovatoren und Bereichsfürsten üben sich in Kollaboration. Die, die bis gestern noch Dienst nach Vorschrift machten, arbeiten zukünftig in selbstgesteuerten Scrum-Teams. Google ist eigentlich überall.



Schade nur, dass es ganz so einfach nicht funktioniert. Was tun, wenn die neuen Methoden nicht greifen und die Ergebnisse ausbleiben? Was, wenn der ganze Trubel alles sogar noch schlimmer macht?

## Die Schattenseite des Hypes

Auf der New Work Experience 2018 stellte Prof. Dr. Heike Bruch, Leiterin des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen, die hoch interessanten

Ergebnisse einer umfangreichen St. Gallen Führungsstudie vor<sup>2</sup>. Danach waren von den Unternehmen, die bereits in die neue Arbeitswelt gegangen sind, bis dato (2017) nur 6 % der untersuchten Unternehmen nach ihrem Transformationsprozess erfolgreicher als vorher. Der größte Teil der Unternehmen, die sich auf den Weg gemacht hatten, hat deutlich schlechte Erfahrungen gesammelt und sich teilweise „massiv die Finger verbrannt“: Als ein wesentlicher Grund dafür wurde schlechte Vorbereitung und Überforderung ermittelt.

## Agilität ist vor allem Haltung

Im allgemeinen Sprachgebrauch ist der Begriff „Agilität“ nicht klar definiert. So verstehen die einen Agilität als Synonym für „Schnelligkeit“ oder „Flexibilität“, während andere damit ein völlig neues Verständnis von Arbeit und Arbeitswelt verbinden. Zunehmend entsteht jedoch Einigkeit darüber, dass die Reduktion von Agilität auf das reine Einführen von Methoden, wie z.B. SCRUM, Design Thinking oder Lean-Startup nicht zu den erhofften Zielen führt.

Bereits der Begriff der Transformation beinhaltet einen tiefgreifenden Wandel. Teil dieses Wandels ist ein Fokuswechsel von dem reinen „Wie geht das?“ und „Wie machen wir das?“ zu einem verstärkten „Warum machen wir das?“. In der agilen Welt rücken Sinn und Zweck des Handelns – und damit auch die Kundenperspektive, verstärkt in den Vordergrund.

Entscheidende Erfolgsfaktoren agiler Transformationen finden sich somit im Mindset der Organisation und im Mindset der Mitarbeiter. Neben den im Unternehmen vorhandenen Fertigkeiten und Kompetenzen müssen auch Einstellungen, Selbstverständnis und Realitätskonstruktionen von Mensch und Organisation aktiv hinterfragt und ggf. transformiert werden.

<sup>2</sup> NWX18 - Prof. Dr. Heike Bruch - Leadership 4.0 - zwischen Speed und Beschleunigungsfalle:  
<https://www.youtube.com/watch?v=J6DAYfd-3qA>



## Agilität braucht agile Kompetenzen

Auf der Ebene der Fertigkeiten und Kompetenzen geht es im Zuge der agilen Transformation darum, sowohl personenbezogene, als auch organisatorische Kompetenzen dahingehend auszubilden, dass die Menschen, in der Lage sind, die neuen Methoden in den neuen Kontexten anzuwenden.

Kompetenz lässt sich dabei als eine Kombination aus komplexen Personenmerkmalen und organisatorisch beschriebenen Zuständigkeiten beschreiben. Dabei werden diese Personenmerkmale in der Regel mit den Begriffen „Wollen“ und „Können“ zusammengefasst, während die organisatorischen Zuständigkeiten häufig mit dem Begriff „Dürfen“ umschrieben werden.

Die Korn Ferry Studie zur Agilität in Unternehmen<sup>3</sup> hat zur Operationalisierung der Begriffe „Wollen“, „Können“ und „Dürfen“ die folgenden Faktoren identifiziert:

- **KÖNNEN:** Die Ausprägung der agilen Kompetenz und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern und Führungskräften in Unternehmen.
- **WOLLEN:** Die Ausprägung der agilen Motivation und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern und Führungskräften in Unternehmen.
- **DÜRFEN:** Die Ausprägung der agilen Rahmen- und Handlungsbedingungen für Mitarbeiter und Führungskräfte in Unternehmen.

Wie die Studie zeigt, spielen das Wollen und Können von Mitarbeitern und Führungskräften als Aspekte für Agilität eine wesentliche Rolle für den Unternehmenserfolg.

## Die Passung macht den Erfolg

In der Praxis zeigt sich, dass bei der Umsetzung einer agilen Transformation besonders die Passung der Menschen zu den neuen Aufgaben und Rollen ein entscheidender Erfolgsfaktor ist. Nicht jeder kann agil und nicht jeder kann in einem agilen Umfeld arbeiten. Das gilt für Manager wie für Mitarbeiter. Wer sich dem nicht stellt, läuft Gefahr, dass die Transformation zum Rohrkrepiierer wird.



Menschen sind ausgesprochen anpassungs- und entwicklungsfähig. Wir beobachten immer wieder, wie sich Menschen in Transformationsprozessen deutlich verändern. Manchmal passieren Dinge, mit denen niemand gerechnet hat. Genau die Mitarbeiter, die bisher kaum wahrnehmbar waren, tauen plötzlich auf und sehen endlich ihre Chance. Dann hören wir Sätze wie „mich hat ja nie einer gefragt“ oder „bislang durfte ich das ja nicht“. Zugleich gibt es auch Heros der Vergangenheit, die mit dem neuen System überfordert sind, nicht aus ihrem alten Denken herauskommen und so kläglich scheitern. Die einen pushen die Transformation, die anderen sabotieren sie.

In der bisherigen Unternehmenskultur haben die Menschen in der Regel nur das Verhalten gezeigt, das kulturkonform war und zumindest implizit von ihnen erwartet wurde. Entsprechend sagt das Bild, das man bislang von einem Mitarbeiter hatte, oft mehr über die Unternehmenskultur aus, als über das Potenzial und die verborgenen Talente des Mitarbeiters.

<sup>3</sup> Studie zur Agilität in Unternehmen: KORN FERRY, Initiative Deutschland Digital, neuland.digital GmbH, 2018.





## Nicht jeden kann man mitnehmen

Der Rahmen, in dem bei Menschen Entwicklung stattfindet, basiert auf ihrer Persönlichkeitsstruktur, ihren Verhaltensdispositionen und den Umfeldbedingungen. So kann z.B. jemand, der seine innere Sicherheit - sein Bedürfnis alles im Griff zu haben, bislang über Command & Control hergestellt hat, in einem agilen Umfeld massiven Kontrollverlust erleiden.

Aus Unternehmen hören wir, dass sie im Transformationsprozessen bis zu 25 % ihrer Mitarbeiter verloren haben. Einige dieser Mitarbeiter haben in der „alten Welt“ vielleicht hervorragend gepasst. In der „neuen Welt“ finden sie sich nicht mehr zurecht. Für den einen ist Selbststeuerung eine lang ersehnte Chance. Ein anderer wünscht sich klar definierte Aufgaben. Menschen sind unterschiedlich und beides ist ok. Doch nicht alles passt überall.

## Agiles Potenzial erkennen

Eine Frage, die uns häufig im Zuge agiler Transformationen begegnet, lautet: Wie erkenne ich denn bei Mitarbeitern und Führungskräften agiles Potenzial?

Die ideale Besetzung von Rollen im agilen Umfeld basiert auf drei Säulen:

- Strukturierte Potenzialanalyse.
- Definition von klaren Herausforderungen.
- Verantwortliche Einbeziehung des Teams.

## Strukturierte Potenzialanalyse

Für eine volle Potenzialausschöpfung bedarf es eines Blicks auf das Individuum. Einige Menschen brauchen Freiraum für kreatives Arbeiten, andere Orientierung und eine vorgegebene Struktur. Der eine braucht mehr Nähe, die andere mehr Distanz. Nichts davon ist besser oder schlechter. Es kommt auf die Schnittmenge zwischen Anforderung und Potenzial an.

Gerade in Phasen der Transformation ist es wichtig, eine möglichst präzise Standortbestimmung vorzunehmen und recht genaue Aussagen zu treffen, ob jemand die für eine Position erforderlichen Eigenschaften zeigt, oder eben nicht zeigt. Hierfür stehen heute gute eignungsdiagnostische Tests zur Verfügung, über die das berufsbezogene Verhalten am Arbeitsplatz recht präzise gemessen werden. Als Tool für eine solche Potenzialbestimmung eignet sich beispielsweise die „CAPTain Potenzialanalyse“, ein arbeitsplatz- und leistungsbezogenes psychologisches Testverfahren, das wissenschaftlich fundierte Ergebnisse liefert und sehr genau misst. Ein gutes Bauchgefühl kann eignungsdiagnostische Kompetenzen und Tools nicht ersetzen.

## Definition klarer Herausforderungen

Bei der Besetzung von Rollen brauchen die Kandidaten keine Prosa und keine austauschbaren Phrasen. Sinnvoller ist es, von Anfang an präzise zu benennen, mit welchen konkreten Aufgaben und Herausforderungen jemand in seinem neuen Job konfrontiert wird. Zumindest leistungsorientierte Menschen wollen wissen, was von ihnen erwartet wird und wie ihre Aufgabe aussieht. Sie möchten wissen, was ihr Beitrag ist, welche Probleme sie lösen sollen und wo sie sich in welcher Form einbringen und entwickeln können.

## Einbeziehung des Teams

Gerade in selbstgesteuerten Teams ist es ausgesprochen wichtig, dass das Team maßgeblichen Einfluss auf Personalentscheidungen hat. Agile Teams basieren auf Vertrauen und Kollaboration. Es bedeutet jedoch, dass der Spirit stimmen muss und die Menschen das Gefühl brauchen, es miteinander zu schaffen, sich zu ergänzen und sich gegenseitig in die Verantwortung nehmen zu können. Wenn das Team Verantwortung für seine Ergebnisse übernehmen soll, muss es auch an der Verantwortung für seine Zusammensetzung beteiligt werden.



## Potenzialidentifikation am Beispiel des CAPTain agility

Bei der Mitarbeiterpotenzialidentifikation lassen sich wissenschaftlich fundierte Ergebnisse zum Beispiel mit Hilfe des Agilitäts-Profiles der CAPTain Potenzialanalyse im Rahmen eines online Testverfahrens ermitteln. CAPTain misst und beschreibt 38 unterschiedliche Verhaltenseigenschaften aus dem beruflichen Kontext und stellt diese in mehrstufigen Skalen (Likert-Typ) dar. Besondere Berücksichtigung in der Analyse finden dabei Verhaltenseigenschaften, die für die Umsetzung agiler Transformationen essenziell sind:

- Proaktive Kommunikation
- Fehler zulassen, lernen ermöglichen (Arbeit mit Prototypen)
- Selbstorganisation und Selbststeuerung
- Schnelles Einstellen auf veränderte Situationen
- Offenheit für Neues
- Kollaboration
- Führung auf Augenhöhe / ohne formale Macht

um nur einige zu nennen.

Die Skalen stellen natürliche Gegenpole menschlichen Handelns dar. Dazu im Folgenden drei Beispiele:

### Eigenschaft „Flexibilität“

Agilität ist dort von Nöten, wo die Komplexität hoch ist. Hohe Komplexität beinhaltet die Unvorhersehbarkeit von Ereignissen. Das wiederum bedeutet, dass das Arbeiten im agilen Kontext eine deutliche Flexibilität im Handeln erfordert. Entsprechend bildet die Skala „Flexibilität“ die Badbreite zwischen einer hoch systematisch und geplant arbeitenden und einer absolut flexibel und situativ handelnden Person ab. Hier ist zu berücksichtigen, dass agile Methoden zwar für inkrementelles und anlassbezogenes Handeln angewendet werden, jedoch in ihrer Anwendung selber sehr strukturiert sind. Entsprechend braucht es die Fähigkeit flexibel zu handeln, ohne jedoch in

eine komplette Unterstrukturierung abzudriften.

### Flexibilität



### Eigenschaft „Risikofreude“

Während in der Wasserfallwelt noch die gründliche und fehlerfreie Planung im Vordergrund stand, ist es in einem agilen Umfeld wichtig, mit teils unvollständigen Daten schnell entscheiden zu können, ohne dabei jedoch in ein blindes „aus der Hüfte schießen“ zu verfallen. Menschen, die auf dieser Skala sehr niedrige Werte haben, neigen dazu, sich gegen alle Eventualitäten abzusichern. Menschen mit sehr hohen Werten neigen dazu ausgesprochen impulsiv zu entscheiden und Risiken auszublenden. Im agilen Kontext brauchen wir hier eher die guten Mittelwerte. Diese beinhalten die Bereitschaft Risiken einzugehen (Prototypen, Piloten) und handlungsfähig zu sein, ohne dabei zu übersteuern und jegliche Risiken zu ignorieren. Anders formuliert könnte man sagen, die etwas höheren Mittelwerte sind eine gute Voraussetzung für eine offene Fehlerkultur.

### Risikofreude



### Eigenschaft „Offenheit für Neues“

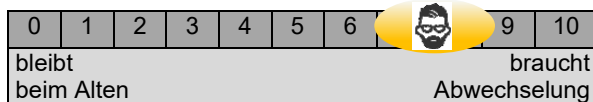
Es gibt Menschen, die viel Kontinuität und Berechenbarkeit in ihrem Umfeld benötigen. Ihre Kompetenzen liegen häufig in der Bearbeitung von Routineaufgaben und in ihrer Beständigkeit. Am anderen Ende der Skala finden wir Menschen, die alles Neue aufsaugen und am liebsten jeden 2. Tag alles komplett umorganisieren würden. Ein agiles Umfeld braucht



Menschen, die in der Lage sind, Dinge loszulassen und sich sehr zeitnah auf veränderte Anforderungen, Situationen und Prozesse einzustellen. Zugleich benötigen sie noch so viel Konstanz, dass sie nicht alles durcheinanderbringen und auch in der Lage sind Aufgaben zu beenden.

Menschen, die Neuem gegenüber recht vorsichtig eingestellt sind, haben in agilen Kontexten häufig Schwierigkeiten mit der Dynamik und geraten schnell unter Stress.

### Offenheit für Neues



Dieses sind nur drei Beispiele aus einem Gesamtprofil. Anhand eines solchen Profils lässt sich im Vorfeld sowohl eine generelle Passung eines Mitarbeiters als auch ein konkreter Entwicklungsbedarf ermitteln. Dabei kann das Soll-Profil präzise auf die zu besetzenden Rollen abgestimmt werden, denn auch agil ist nicht gleich agil. Je mehr hier die spezifischen Anforderungen, die kulturellen Merkmale des Arbeitsbereiches, der konkrete Handlungsrahmen und die spezifischen Aufgaben berücksichtigt werden, umso genauer werden auch die Aussagen. Zudem wird es durch die Potenzialanalyse möglich, auch bislang verborgene Potenziale von langjährigen Mitarbeitern zu erkennen.

Die Kombination aus Potenzialanalyse und Feedback des Teams ermöglicht sehr stimmige Rollenbesetzungen wie auch die Abbildung ergänzender Verhaltenskompetenzen. Zugleich wird verhindert, dass der persönliche Eindruck und das Bauchgefühl die Wahrnehmung von Team und Führungskräften trüben.

### Vorteile der Potenzialanalyse:

- Bestimmung des „agilen Potenzials“
- Darstellung von Entwicklungsbedarf
- Entdecken von verborgenen Potenzialen

### Fazit

Im Zuge einer agilen Transformation ist es wichtig vor allem die Schlüsselfunktionen mit Menschen zu besetzen, die ein agiles Mindset haben und Agilität mit Leben erfüllen und vorleben können. Nicht jeder, der in der alten Welt Bedeutung hatte, kann in einem agilen Umfeld arbeiten. Menschen, die mit agilen Strukturen Schwierigkeiten haben, werden die Transformation bremsen oder sogar verhindern; bewusst oder unbewusst. Entsprechend kann ein Erfolgsfaktor darin liegen, sich im Vorfeld mit Hilfe professioneller Diagnostik ein klares Bild von den agilen Potenzialen im Unternehmen zu verschaffen. Darauf basierend können dann wichtige personelle Entscheidungen getroffen, gezielte Entwicklungsprozesse initiiert und die richtigen Menschen in die richtigen Rollen gebracht werden.

### Wulf Pirkner



Wulf Pirkner begleitet seit 20 Jahren als systemischer Berater Unternehmen und Führungskräfte in Veränderungsprozessen.

Pirkner Consult GmbH  
wp@pirkner-consult.de  
Tel. 0172-3975587

