



## 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)

## Nicht jeder kann agil

Dass agiles Arbeiten deutlich mehr ist als bunte Zettel an den Wänden, Büromöbel auf Rollen und ein Kickertisch im Aufenthaltsraum, sollte mittlerweile überall angekommen sein. Unserer Arbeitswelt ist heute von massiven Veränderungen geprägt. Aktuelle Megatrends wie demographischer und sozialer Wandel, steigende Ressourcenknappheit und technologische Durchbrüche stellen Unternehmen vor nie dagewesene Herausforderungen. Das erfordert eine immer schnellere Bereitstellung von Lösungen. In vielen Bereichen erleben wir eine ausgeprägte Beschleunigung und vor allem einen deutlichen Anstieg an Vernetzung und Komplexität.

Was genau macht es für Organisationen notwendig, ihre Strukturen agiler zu gestalten? Diese Frage steht im Zentrum des HR-Reports 2018<sup>1</sup>, einer Befragung von Führungskräften in den DACH Staaten. Auf Platz 1 steht für die Befragten der Aspekt Flexibilität. Diese möchte man über eine agile Organisation bei der Entwicklung von Produkten, der Bearbeitung von Projekten und bei dem Einsatz von Mitarbeitern erhöhen. Als zweitwichtigster Grund um die Organisation agiler zu gestalten, wird Schnelligkeit genannt. Über sie sollen kürzere Reaktionszeiten im Unternehmen ermöglicht werden. Auf Platz 3 steht das Thema Vernetzung: Über alle Bereiche hinweg soll die agile Organisation dazu führen, Mitarbeiter und Wissensträger zu vernetzen.

Handlungsbedarf scheint also ausreichend gegeben. Die häufig tayloristisch geprägten Vorgehensweisen, die Unternehmen über viele Jahrzehnte mehr oder weniger erfolgreich gemacht haben, führen heute immer seltener zu den gewünschten Zielen. Die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen, sei es im Bereich der Digitalisierung, globaler Märkte oder der Netzwerkökonomie brauchen nicht nur neue Methoden, sondern vor allem

neue Denkweisen und neue Realitätskonstruktionen.

Doch was sind die richtigen Ansätze und erfolgsversprechenden Vorgehensweisen? In der Vergangenheit orientierte man sich gerne am Best Practice. Das suggerierte Sicherheit und Orientierung. Doch Best Practice gibt es nur dort, wo die Rahmenbedingungen stabil und die Situationen vergleichbar und reproduzierbar sind. Genau das finden wir immer seltener vor.



Entsprechend treffen die Anforderungen der modernen Arbeitswelt besonders die Unternehmen hart, die sich in der Vergangenheit stark über Organisation und Hierarchie definiert haben. In guter mechanistischer Tradition folgten sie der Idee der Steuerbarkeit. Durch eine hohe Standardisierung und definierte Prozesse wurde der Mensch in seiner Individualität eingeschränkt und ein Stück weit austauschbar. Dort wo dieses traditionelle Konzept passte, hat es lange Zeit gut funktioniert. Das Unternehmen wurde in kleinen Kästchen abgebildet und über Kennzahlen genau gemessen und gesteuert. Das hat die Menschen und die Unternehmenskulturen tief geprägt. Sicherheit und Berechenbarkeit wurden zur obersten Maxime. Doch gerade dieses Streben nach Überschaubarkeit und Steuerbarkeit hat Mensch und Organisation veränderungsresistent gemacht.

## 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

<sup>1</sup> HAYS: HR-Reports 2018, Schwerpunkt agile Organisation auf dem Prüfstand. Einer jährlich durchgeführten Studienreihe der Hays AG und des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE.



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 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

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 in den Vordergrund. Damit gewinnt auch die Kundenperspektive an Einfluss und wird aktiver Teil der Prozesse.

Das Einführen von agilen Methoden, wie z.B. SCRUM, Design Thinking oder Lean-Startup allein schafft daher noch keine agile Organisation. Agile Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie die agilen Werte aktiv leben. Somit liegen die entscheidenden Erfolgsfaktoren agiler Transformationen im Mindset von Organisation und Mitarbeitern. Neben den im Unternehmen vorhandenen Fertigkeiten und Kompetenzen müssen auch Einstellungen, Selbstverständnis und Realitätskonstruktionen von Mensch und Organisation aktiv hinterfragt und ggf. transformiert werden.

## Agilität braucht agile Kompetenzen

Auf der Ebene der Kompetenzen geht es im Zuge der agilen Transformation darum, sowohl personenbezogen, als auch organisatorisch agile Kompetenzen zu stärken. Mensch und Organisation sollen in die Lage versetzt werden, die veränderten Vorgehensweisen in den neuen Kontexten anzuwenden.

Kompetenz beschreibt in der Regel eine Kombination aus komplexen Personenmerkmalen und organisatorisch beschriebenen Zuständigkeiten. Die Personenmerkmale werden meist unter den Begriffen „Wollen“ und „Können“ zusammengefasst. Die Zuständigkeiten

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



werden hingegen in der Regel mit dem Begriff „Dürfen“ umschrieben.

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

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, die Passung der Menschen zu den neuen Aufgaben und Rollen ein entscheidender Erfolgsfaktor ist. Gleiches gilt für die richtige Zusammenstellung der agilen Teams. 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 Rohrkrepierer wird.



Grundsätzlich sind Menschen 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“*, *„bislang durfte ich das ja nicht“* oder *„für das was ich kann, hat sich bislang niemand interessiert“*. 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.

## 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 Transformationsprozess 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.

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



## 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 daher wichtig, frühzeitig eine Potenzialbestimmung vorzunehmen. Es gilt herauszufinden, ob jemand über die für eine Rolle erforderlichen Eigenschaften verfügt oder eher nicht. Hierfür stehen heute gute eignungsdiagnostische Tests zur Verfügung, über die das berufsbezogene Verhalten am Arbeitsplatz recht präzise gemessen werden kann. Als Tool für eine solche Potenzialbestimmung eignet sich beispielsweise die CAPTain Potenzialanalyse. CAPTain ist ein arbeitsplatz- und leistungsbezogenes psychologisches online Testverfahren, das wissenschaftlich fundierte Ergebnisse liefert und sehr genau misst. Gegenüber vielen anderen Verfahren hat CAPTain den Vorteil, dass, das gezielte beeinflussen von Ergebnissen (sozial erwünschtes Verhalten) weitgehend ausgeschlossen ist.

Auch das beste Bauchgefühl kann nicht objektivieren. Bauchgefühl ist ein durchaus wichtiger Indikator, kann jedoch eignungsdiagnostische Kompetenzen und Tools nicht ersetzen.

## Definition klarer Herausforderungen

Bei der Besetzung von Stellen oder Rollen ist es zielführend, von Anfang an präzise zu beschreiben, 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. Auf dieser Basis können sie dann Entscheidungen treffen und sich positionieren.

## Einbeziehung des Teams

Gerade in selbstgesteuerten Teams ist es ausgesprochen wichtig, dass das Team maßgeblichen Einfluss auf Personalentscheidungen hat. Agile Teams basieren auf Vertrauen, Diversität und Kollaboration. Das bedeutet, der Spirit muss stimmen. Die Teammitglieder brauchen das Gefühl, sich gegenseitig in die Verantwortung nehmen zu können und es miteinander zu schaffen. Zugleich bedarf es ergänzender Persönlichkeiten und Kompetenzen, damit konstruktive „Reibung“ und Synergie entstehen kann.

Wenn das Team Verantwortung für seine Ergebnisse übernehmen soll, muss es auch an der Verantwortung für eine stimmige Zusammensetzung beteiligt werden.

### Vorteile der Potenzialanalyse:

- a) Bestimmung des „agilen Potenzials“
- b) Darstellung von Entwicklungsbedarf
- c) Entdecken von verborgenen Potenzialen



## Potenzialidentifikation am Beispiel des CAPTain agility

Bei der Mitarbeiterpotenzialidentifikation lassen sich wissenschaftlich fundierte Ergebnisse zum Beispiel mit Hilfe des CAPTain Agilitäts-Profiles ermitteln. CAPTain misst und beschreibt 38 unterschiedliche Verhaltenseigenschaften aus dem beruflichen Kontext und stellt diese in mehrstufigen Skalen dar. Besondere Berücksichtigung in der Analyse finden dabei Verhaltenseigenschaften, die für das Arbeiten in agilen Kontexten essenziell sind.

Hier einige Beispiele:

- 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

Die jeweiligen Skalen stellen dann 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

- a) hoch systematisch und geplant arbeitenden oder einer
- b) 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“

In der Wasserfallwelt stand die gründliche und fehlerfreie Planung im Vordergrund. In einem agilen Umfeld ist es wichtig, mit teils unvollständigen Daten schnell testen und 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 auszublenzen. 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“

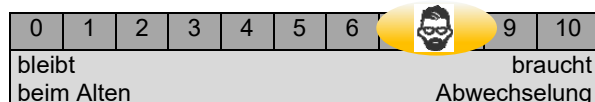
Es gibt Menschen, die viel Kontinuität und Berechenbarkeit in ihrem Umfeld benötigen. Ihre Kompetenzen liegen häufig in der Bearbeitung von Routineaufgaben und in ihrer Beständigkeit. Am anderen Ende der Skala finden wir Menschen, die alles Neue aufsaugen und am liebsten jeden 2. Tag alles komplett umorganisieren 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 die Personen 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 spezifische Anforderungen, kulturellen Merkmale, Handlungsrahmen und konkrete Aufgaben berücksichtigt werden, umso genauer werden die Aussagen. Zugleich gelingt es durch die Potenzialanalyse, auch bislang verborgene Potenziale von langjährigen Mitarbeitern zu erkennen.

Die Kombination aus Potenzialanalyse und Feedback des Teams, ermöglicht stimmige Rollenbesetzungen und Teamzusammensetzungen. Diese basieren dann auf der Abbildung notwendiger Persönlichkeits- und Verhaltenskompetenzen (Skills), sinnvoller ergänzender Fähigkeiten und der emotionalen Passung im Team.

### Fazit

Im Zuge agiler Transformationen ist es wichtig, vor allem die Schlüsselfunktionen mit Menschen zu besetzen, die Agilität leben und vorleben können. Nicht jeder, der in der alten Welt Bedeutung hatte, kann in einem agilen Umfeld arbeiten. Menschen, die mit agilen Arbeitsweisen 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

