

TALENTE VON MORGEN NEU ENTDECKEN

Wie lassen sich Talente und Potenzialträger für die agile Transformation erkennen



© Viadyoung/Stock/Thinkstock/Getty Images

Warum haben es große, etablierte Organisationen so schwer, sich in rasant veränderten Märkten zu behaupten? Wieso ziehen Startups aus dem Nichts an ihnen vorbei? Weil Startups agil sind.

Auch großen Organisationen kann Agilität eingehaucht werden. Aber hierfür braucht es Talente, die Agilität vorleben und fordern. Im Talent liegt ein Wettbewerbsvorteil großer Organisationen, da Startups nicht so viele Talente an Bord haben. Gelingt es einer Organisation, intern Talent zu erkennen und zu fördern und weiteres Talent von extern einzustellen, hat die Organisation eine Mannschaft aus Hunderten oder Tausenden, ja Zehntausenden Köpfen mit innovativen Ideen, unternehmerischem

Handeln und Umsetzungskompetenz. Wie aber erkenne ich die richtigen Talente?

Dank jahrzehntelanger psychologischer Forschung wussten wir vor der Disruption gut, welche Merkmale Berufserfolg am besten vorhersagen, was Talent und was Potenzial für eine Tätigkeit ausmacht. Wer glaubt, Anforderungs- und Kompetenzprofile nicht überarbeiten zu müssen, unterschätzt die Reichweite des Wandels. Es verändert sich die Art, in der wir arbeiten. Viele Strukturen, an denen sich die Arbeit und die Mitarbeiter lange ausgerichtet haben, sind im Fluss. Arbeit findet zunehmend hierarchie-, bereichs-, funktions-, organisationsübergreifend statt. Agile Arbeitsmethoden halten Einzug. Unternehmerisches Denken und Handeln sind gefragt. Da geht nicht jeder mit, da passt nicht jeder gleichermaßen hinein, egal wie viel Employee-Engagement wir betreiben.

Zugleich verändert sich der Markt. Digitale Disruption ist ein Thema in fast jeder Branche. Etablierte Geschäftsmodelle, von denen wir glaubten, keine Entwicklung könnte ihren Marktstatus bedrohen, schwanken. Autos muss man nicht mehr unbedingt selbst besitzen. In der Telekommunikation freuen wir uns über immer mehr kostenfreie Services, auch wenn wir und unsere Daten zu Waren werden. Innovative Produkte werden heute viel schneller auf den Markt gebracht und über soziale Netzwerke rasch verbreitet. Doch Produkte braucht es nicht mal, um Unternehmen ins Schwanken zu bringen. Der wertvollste Einzelhändler der Welt, Alibaba, besitzt kein eigenes Inventar. Uber hat kein einziges Taxi, Airbnb keine Hotels.

Der Frage, was die richtigen Talente im Umfeld der digitalen Transformation ausmacht, ist das Global Center for Digital Business Transformation, →



© metaBeratung.

Dr. Stefanie PuckettDiplom-Psychologin
und freie Autorin**Literatur****Bradley, Loucks, Macaulay, Noronha & Wade (2015).** The Digital Vortex.

<https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf>

Puckett & Neubauer (2018).

Agiles Führen – Führungskompetenzen für die agile Transformation. BusinessVillage.

Wade, Tarling & Neubauer (2017).

Redefining Leadership for a Digital Age. Copyright: IMD, metaBeratung, Global Center for Digital Business Transformation. <https://www.imd.org/dbt/reports/redefining-leadership/>

eine IMD- und Cisco-Initiative, nachgegangen. Die Business School IMD hat hierfür mit metaBeratung eine globale Studie mit 19 Experteninterviews und einer Fragebogenuntersuchung mit 1.042 Führungskräften durchgeführt. Das resultierende Kompetenzmodell Agiler Führung (Neubauer, Tarling & Wade, 2017) zeigt auf, welche Kompetenzen und Verhaltensweisen von Talenten darüber entscheiden, ob eine Organisation in einem disruptiven Marktumfeld mithalten kann oder nicht.

Der erste Bestandteil des Modells ergibt sich aus drei Verhaltensdimensionen, die Organisationen kennzeichnen, die sich erfolgreich in einem disruptiven Marktumfeld positionieren können: Hyperbewusstsein, sachkundige Entscheidungsfindung und schnelles Handeln. Sie entstammen ursprünglich der Feder von IMD (Bradley, Loucks, Macaulay, Noronha & Wade, 2015). Der zweite Bestandteil ergibt sich aus vier Kompetenzdimensionen: Anpassungsfähigkeit, Visionär, Bescheidenheit und Engagement.

Hyperbewusstsein bedeutet, sich über aktuelle Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten und Trends zu verfolgen. Talente zeigen großes Interesse daran und schenken dem Thema viel Aufmerksamkeit: Was passiert auf dem Markt, bei der Konkurrenz oder den Zulieferern? Welche technologischen Entwicklungen zeichnen sich ab? Wie entwickelt sich der Kontext, in dem der Kunde arbeitet?

Sachkundige Entscheidungsfindung bedeutet, einen gezielten Schritt weg von rein intuitiven Entscheidungen zu machen. Gerade Führungskräften fällt dies schwer. Heute stehen unzählige Daten in Echtzeit zur Verfügung. Sie sind in Entscheidungsprozesse einzubinden. Talente sammeln und analysieren Daten und Informationen, bevor sie Entscheidungen fällen, die sie dann mit den Daten unterstützen.

Schnelles Handeln bedeutet, schnell Entscheidungen zu treffen und schnell umzusetzen. Sehr hyperbewussten Talenten, die auch stark im sachkundigen Entscheiden sind, droht die Gefahr einer Analysis Paralysis. Schnelles Handeln bedeutet eine starke Umsetzungsorientierung. Talente zeigen hier den Drang, Dinge ergebnisorientiert in die Tat umzusetzen. Die Spreu trennt sich vom Weizen, wenn es darum geht, Schnelligkeit vor Perfektion zu setzen. Dokumentation und Planung rücken in den Hintergrund, es wird erst einmal ausprobiert, Fehler sind erlaubt.

Anpassungsfähigkeit zeigt sich ebenfalls im schnellen Reagieren auf Veränderung. Kurzfristige

Richtungswechsel und Korrekturen in der Strategie gehören dazu wie das Aufnehmen von Feedback und das schnelle Reagieren mit Anpassungen oder Veränderungen von Plänen, Produkten, Services oder Prozessen. Anpassungsfähige Talente ändern ihre Meinung, wenn sie mit neuen Informationen konfrontiert sind. Sie sind offen für Veränderungen und reagieren flexibel auf veränderte Umstände oder Feedback.

Schnelligkeit und Flexibilität können dazu führen, sich selbst zu überholen oder in eine reine Reaktion zu fallen. Auch erscheint eine solche Strategie schnell chaotisch und wenig strategisch. Umso wichtiger ist die Dimension Visionär. Eine starke Vision lässt die kurzfristigen Richtungsänderungen zu Kurskorrekturen werden. Visionäre Talente sehen das große Ganze, denken zukunftsorientiert und fragen nach dem Warum der Organisation.

Die deutlichste Disruption des bisherigen Führungsbildes betrifft die Forderung nach Bescheidenheit als einer der neuen Kompetenzdimensionen. Dabei geht es nicht darum, ein bescheidenes Wesen zu sein. Es geht darum, eigene Grenzen zu erkennen und zu akzeptieren. Die Halbwertszeit von Informationen wird immer kürzer, Spezialisierungsgrade werden höher, Vorhaben komplexer. Die Führungskraft ist nicht länger der allwissende Experte. Bescheidene Talente sind daran zu erkennen, dass man die eigene Kenntnis in Frage stellt, Input von anderen berücksichtigt und diesen auf Augenhöhe begegnet. Bescheidenheit zeigt sich in einer Fehler- und Feedbackkultur.

Nun gilt es, andere zu mobilisieren. Netzwerke müssen bereichs- und unternehmensübergreifend gebildet und gestärkt werden. Es braucht den ständigen internen wie externen Austausch mit Kollegen, Interessensgruppen, Stakeholdern und Kunden. Engagement als Kompetenzdimension meint Interaktion und Kommunikation rund um neue Trends. Engagierte Talente sind innerhalb und außerhalb des Unternehmens gut vernetzt und zeigen eine starke Kundenorientierung.

Was genau bedeutet das alles? Vor allem eines: Nochmals hinschauen – wo stecken die Talente? Eigenschaften, die bisher als erfolgsrelevant gehandelt wurden, sind dies nicht mehr unbedingt. Nun sind Eigenschaften kritisch, die zuvor wenig beachtet wurden oder gar als Schwächen galten. Ihre besten Talente entdecken hier vielleicht neue Entwicklungschancen, graue Mäuse und Leistungsträger eventuell ganz neues Potenzial. <