

# **Agile Transformation**

–

**Welche Kompetenzen begünstigen den erfolgreichen Wandel?**

**Zhaw – School of Management and Law**

**CAS Personalentwicklung**

Leistungsnachweis - 30. Juni 2017

Charlotte Kabay Flück

Leiterin Kundenspezifische Entwicklung  
Helsana Versicherungen AG, Postfach, 8081 Zürich

[charlotte.kabayflueck@helsana.ch](mailto:charlotte.kabayflueck@helsana.ch)

**"Agile Transitionen sind die Change-Herausforderung der nächsten Jahre."**

**(Nowotny, 2017)**

## **INHALT**

<b><u>1</u></b>	<b><u>ZUSAMMENFASSUNG</u></b>	<b><u>1</u></b>
<b><u>2</u></b>	<b><u>EINLEITUNG</u></b>	<b><u>1</u></b>
<b><u>3</u></b>	<b><u>FRAGESTELLUNG</u></b>	<b><u>2</u></b>
<b><u>4</u></b>	<b><u>METHODE</u></b>	<b><u>3</u></b>
<b><u>5</u></b>	<b><u>BEGRIFFSDEFINITIONEN</u></b>	<b><u>3</u></b>
<b>5.1</b>	<b>KOMPETENZBEGRIFF</b>	<b>3</b>
<b>5.2</b>	<b>AGILITÄT</b>	<b>5</b>
<b>5.3</b>	<b>AGILE TRANSFORMATION</b>	<b>6</b>
<b><u>6</u></b>	<b><u>ERGEBNISSE DER LITERATURRECHERCHE UND -ANALYSE</u></b>	<b><u>6</u></b>
<b>6.1</b>	<b>ÜBERBLICK ÜBER DIE IN DER LITERATUR GENANNTEN KOMPETENZEN AGILER UNTERNEHMEN</b>	<b>7</b>
6.1.1	INDIVIDUELLE KOMPETENZEN	7
6.1.2	ORGANISATIONALE KOMPETENZEN	10
<b>6.2</b>	<b>ÜBERBLICK ÜBER DIE IN DER LITERATUR GENANNTEN FAKTOREN ZUR EINLEITUNG DES TRANSFORMATIONSPROZESSES</b>	<b>11</b>
<b>6.3</b>	<b>FÖRDERLICHE FAKTOREN FÜR AGILE TRANSFORMATION</b>	<b>13</b>
<b>6.4</b>	<b>ABLEITUNG VON KOMPETENZEN, DIE DIE AGILE TRANSFORMATION BEGÜNSTIGEN</b>	<b>15</b>
<b><u>7</u></b>	<b><u>ABGLEICH MIT HELSANA-HR-INSTRUMENTEN</u></b>	<b><u>16</u></b>
<b><u>8</u></b>	<b><u>DISKUSSION</u></b>	<b><u>18</u></b>
<b><u>9</u></b>	<b><u>LITERATURVERZEICHNIS</u></b>	<b><u>20</u></b>
	<b>ANHANG</b>	<b>22</b>

---

## 1 Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wird der Frage nachgegangen, welche Kompetenzen für die Einleitung einer agilen Transformation förderlich sind. Untersucht wird dies durch eine umfassende Literaturrecherche und –analyse. Die Literaturrecherche zeigt, dass sich die Arbeiten zum allergrössten Teil mit den Eigenschaften agiler Organisationen befassen. Es finden sich jedoch kaum Arbeiten dazu, welche vorhandenen Kompetenzen eine agile Transformation begünstigen. Die Arbeit leitet daher unter zu Hilfenahme des pragmatischen Kulturmodells von Meyer-Ferreira und Vogt (2000) zwei zentrale Kompetenzen ab, die für eine Veränderung förderlich sein könnten: "Denken in Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen" und "Selbstreflexionsfähigkeit". Der Abgleich mit drei Helsana-HR-Instrumenten zeigt, dass die herauskristallisierten Kompetenzen für eine agile Transformation nur marginal in wenigen Ansätzen abgebildet sind. Daher ist eine Aussage zum aktuellen "Fitnessstand" von Helsana bezüglich der beiden Kompetenzen nicht möglich. Für das Unternehmen könnte es sinnvoll sein, die Kompetenzen im Kernkompetenzmodell und in den Führungsrichtlinien abzubilden, sowie in der Mitarbeitendenumfrage abzufragen, sofern sich die Unternehmensleitung für eine agile Transformation entscheidet. Daneben könnte die Überprüfung der Hypothese, dass die beiden Kompetenzen tatsächlich eine Transformation begünstigen, eine interessante Forschungsfrage sein. Spannend wäre ein Design, in dem in einer Longitudinalstudie der Einfluss des Ausprägungsgrads der beiden Kompetenzen auf die Schnelligkeit und Effektivität der Transformation gemessen wird.

## 2 Einleitung

*Agilität*, *digitaler Wandel* und *Management 4.0* sind Schlagwörter, die aktuell in aller Munde sind. Viele Unternehmen experimentieren mit neuen Methoden und Organisationsformen wie *Scrum* und *Holacracy*, schaffen Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen ab oder führen rollierende, flexible Budgets ein. Auch bei Helsana findet eine Bewegung statt: Agile Vorgehensweisen werden insbesondere in Projekten angewendet, jedoch ist es kein explizites Unternehmensziel, die Organisationsstruktur umzubauen. Dementsprechend existieren die hierarchische Organisationsstruktur und agile Projektstrukturen nebeneinander, was im Alltag teilweise zu Schwierigkeiten führt. Helsana ist ein Unternehmen mit sehr unterschiedlichen Funktionen, Aufgaben und Steuerungslogiken. Es stellt sich die Frage, ob es vor diesem Hintergrund überhaupt sinnvoll wäre, das Unternehmen ganz agil auszurichten. Dies soll aber nicht Fragestel-

---

lung dieser Arbeit sein. Es wird davon ausgegangen, dass es Bereiche gibt, in denen netzwerkartige Organisationsstrukturen und selbstorganisierte Vorgehensweisen sinnvoll sein können. Rahmenbedingungen, die selbstorganisiertes Handeln fördern, werden in der Literatur etliche genannt, beispielsweise Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Vertrauen, Eigenverantwortung und transparente zeitnahe Kommunikation. Autoren wie Niels Pfläging (2011) sagen, es brauche sowohl „Revolution“ wie auch „Evolution“ für einen erfolgreichen Change. Am Anfang stehe die Revolution des Denkens: ein neues Menschenbild müsse verinnerlicht werden. Darauf folge die Evolution des Handelns in vielen kleinen Zyklen von Veränderungsschritten und Feedback durch das System. Betroffen sei das ganze System mit seinen Führungsprinzipien, Prinzipien der Leistungsentstehung, Leistungsverträgen, Werten und seiner Kultur. Daraus ergibt sich die Frage, die in dieser Arbeit beantwortet werden soll: welche Kompetenzen braucht es für eine erfolgreiche Transformation zum agilen Unternehmen und wo steht Helsana in Bezug auf die Messung dieser Kompetenzen? Die Beantwortung dieser Fragen könnte Ausgangspunkt für gezielte Kompetenzentwicklungsmaßnahmen sein, sollte sich die Unternehmensleitung für eine agile Transformation entscheiden.

### **3 Fragestellung**

Kompetenzen gibt es auf individueller Ebene bei Führungskräften und Mitarbeitern sowie auf organisationaler Ebene. Das Ziel dieser Arbeit ist es, herauszufinden, welche davon notwendig sind, damit ein Unternehmen eine erfolgreiche Transformation zum agilen Unternehmen machen kann. Als Nebenfragestellung wird der Frage nachgegangen, wo Helsana bezüglich der Messung dieser Kompetenzen steht und welche Gestaltungsempfehlungen sich allenfalls daraus ergeben. Die konkret zu beantwortenden Fragen sind:

- Hauptfragestellung:
  - Welche individuellen und organisationalen Kompetenzen fördern eine effektive agile Transformation? Welche Erkenntnisse dazu gibt es aus Forschung und Literatur?
- Nebenfragestellung:
  - Wo steht Helsana bezüglich der Messung dieser Kompetenzen?
  - Kann eine Aussage zum aktuellen "Fitnessstand" gemacht werden?

---

## 4 Methode

Die Hauptfragestellung nach den relevanten Kompetenzen wird durch eine umfassende Literaturrecherche und –analyse untersucht.

Für die Nebenfragestellung werden die Entwicklungsinstrumente von Helsana daraufhin analysiert, ob sie die aus der Hauptfragestellung resultierten Kompetenzen messen. Falls die Kompetenzen in den Instrumenten abgebildet sind, wird aufgrund der aktuell bestehenden Messungen der aktuelle "Fitness-Stand" eruiert.

## 5 Begriffsdefinitionen

### 5.1 Kompetenzbegriff

Die vorliegende Arbeit orientiert sich an der Definition von Kompetenzen nach Meyer-Ferreira (2015). Meyer-Ferreira (2015) unterscheidet zwei Ebenen:

- Individuelle Kompetenzen: "Individuelle Kompetenzen realisieren sich, indem jemand in der Lage ist, sein Humankapital gemäss den an ihn gestellten organisatorischen Anforderungen zielgerichtet einzusetzen" (Meyer-Ferreira, 2015, S. 117). Das Humankapital einer Person umfasst sein Wissen, seine Fähigkeiten und seine Erfahrungen. Es geht bei den individuellen Kompetenzen also darum, ob eine Person ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und Erfahrungen so kombinieren und einsetzen kann, dass eine erfolgreiche Handlung im gegebenen Kontext resultiert. Individuelle Kompetenzen können sich auf verschiedene Inhalte beziehen (Sidler-Brand und Meyer-Ferreira, 2016, S. 17):

- fachlich/technisch
- sozial/kommunikativ
- Organisation/Management
- arbeitstechnisch/methodisch
- geschäftsspezifisch

Konkrete Beispiele für Helsana sind:

- Versicherungstechnisches Wissen anwenden
- Produktwissen im Verkaufsgespräch anwenden für einen Geschäftsabschluss
- Mitarbeitende so führen, dass sie leistungsfähig und motiviert für ihre Arbeit sind

Eine individuelle Kompetenz eines Mitarbeitenden ist dann wertschöpfend für ein Unternehmen, wenn sie einen Beitrag zu einer organisationalen Kompetenz liefert.

- 
- Organisationale Kompetenzen: "Organisationale Kompetenzen sind kollektive Handlungspotenziale, die durch die Koordination und Kombination von individuell vorhandenem Humankapital und die Gestaltung der Rahmenbedingungen auf die gestellten Leistungsanforderungen von Organisationseinheiten, ausgerichtet werden." (Meyer-Ferreira, 2015, S. 119). Das bedeutet, dass sowohl die individuellen Kompetenzen der Mitarbeitenden als auch die organisatorischen Rahmenbedingungen die Ausgestaltung von organisationalen Kompetenzen beeinflussen. Konkrete Beispiele für organisationale Kompetenzen bei Helsana sind:

- Kundenorientierung im Verkaufsprozess
- Leistungsabrechnungsprozess abwickeln
- Betreuung von Unternehmenskunden

Gemäss Meyer-Ferreira (2015, S.115) ergeben sich aus der Kombination von individuellen und organisationalen Kompetenzen als Resultat die Unternehmenskompetenzen. Diese werden "...als Leistungspotenziale definiert, welche sich aus dem Produkt von individuellen Fähigkeiten, der Motivation und dem Engagement der Mitarbeiter sowie der Organisation der Wertschöpfung zusammensetzen und in der Formel  $L = F \times M \times O^1$  zusammenfassen lassen. (...) Die Unternehmenskompetenzen basieren zwar letztlich auf den individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter, sind aber nicht einfach deren Summe. Das Verhältnis von Unternehmenskompetenzen, Kompetenzen einzelner Organisationseinheiten, Teams und Mitarbeiter ist um einiges komplexer. Unternehmenskompetenzen entstehen über Prozesse, an denen verschiedene Organisationseinheiten beteiligt sein können, die wiederum die Fähigkeiten haben müssen, diese Prozesse und die darin stattfindenden Kooperationen so zu gestalten, dass sie zum Erfolg im Wettbewerb beitragen können". Die Unternehmenskompetenz ist also die aus individuellen und organisationalen Kompetenzen resultierende Kompetenz, sich auf den vier Märkten Absatzmarkt, Arbeitsmarkt, Finanzmarkt und Beschaffungsmarkt (Meyer-Ferreira, 2015, S. 53) einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen. Werden die individuellen und die organisationalen Kompetenzen sinnvoll kombiniert, kann sich ein Unternehmen auf den vier Märkten Wettbewerbsvorteile verschaffen, d.h. die Unternehmenskompetenz ist hoch ausgeprägt.

---

<sup>1</sup> Gemäss Meyer-Ferreira (2015), S. 62, Abb. 10:

L = Leistungspotenzial des Unternehmens oder einer Teilorganisation

F = Fähigkeiten der Mitarbeitenden

M = Motivation der Mitarbeitenden

O = Arbeitsorganisation

---

## 5.2 Agilität

Sucht man in der aktuellen Literatur nach der Definition des Begriffs "Agilität", wird rasch klar, dass es keine "allgemein gültige" Definition gibt. Der Begriff wird immer wieder etwas anders definiert. Entsprechend kommen Appelbaum et. al. (2017a) in ihrer Review zum Schluss, dass die aktuelle Forschung eine Klarheit über die Begriffsdefinition vermissen lässt. Es gebe eine Fülle von Definitionen und Modellen. Dies zeige die Komplexität des hinter dem Begriff stehenden Konzepts auf. Die Autoren zitieren in ihrer Review die Definition von Yang und Liu (2012), die eine Synthese von Definitionen verschiedener Autoren gemacht haben: "Enterprise agility is a complex, multidimensional, and context-specific concept, comprised of the ability to sense environmental change and quickly respond to unpredicted change by flexibly assembling resources, processes, knowledge, and capabilities (Yang und Liu, 2012, p. 1023)." (Appelbaum et al., 2017, S. 8).

Im Wirtschaftslexikon onpulson (onpulson, 2017) wird der Begriff "Agilität" ähnlich beschrieben: "Agilität ist die Fähigkeit einer Organisation, flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und Unsicherheit zu agieren. Das Konzept stammt aus dem Bereich der Produktion und wurde von Managementgurus wie Rosabeth Moss Kanter und Tom Peters als Quelle für einen Wettbewerbsvorteil genannt. Richard Pascale hat die Idee der Agilität genauer untersucht. Für ihn liegt der Schlüssel für Agilität im Wesen der Organisation und nicht so sehr in dem, was sie tut. Agilität entstand als Reaktion auf langsame, bürokratische Organisationen, um veränderten Marktbedingungen zu begegnen. Das virtuelle Unternehmen wurde als extremes Beispiel für eine agile Organisation genannt."

Die beiden Definitionen zeigen folgende zentralen Aspekte des Konzepts auf:

- Umfeld: veränderte Marktbedingungen: Zeiten des Wandels, Unsicherheit, Unvorhersehbarkeit durch rasche Veränderungen
- Agilität ist die organisationale Kompetenz, mit diesen Umfeldfaktoren umzugehen, sodass
- Wettbewerbsvorteil entsteht.

Die veränderten Marktbedingungen werden aktuell meist ausgelöst durch den digitalen Fortschritt: Neue digitale Technologien am Arbeitsplatz erfordern eine organisatorische Transformation, damit die neuen Möglichkeiten zu einem Marktvorteil ausgeschöpft werden können. Daher geht der Begriff *agile Transformation* oft mit dem Begriff *digitale Transformation* einher.

---

### 5.3 Agile Transformation

*Agile Transformation* bedeutet, dass sich ein Unternehmen so verändert, dass Agilität gelebt werden kann. Die organisationale Kompetenz *Agilität* kommt zum Tragen und trägt zur Unternehmenskompetenz bei. Verschiedene Autoren betonen, dass die Einführung agiler Methoden noch lange keine agile Transformation bedeuteten. Agile Prozesse seien nur die Seite des "Tuns", agile Transformation bedeute jedoch, dass sich das "Sein" eines Unternehmens, also das "Mindset" verändere. Eine agile Transformation finde nur statt, wenn agile Werte, Einstellungen und Haltungen verinnerlicht würden (Denning, 2015, S. 15; Nowotny, 2017, S. 63). Young (2013, S. 10) spricht ebenfalls von Verinnerlichung: Für ein Unternehmen, das sich in Richtung Agilität verändern möchte, sei es zentral, dass Mitarbeitende und insbesondere Führungskräfte die entsprechenden Werte verinnerlichten und leben würden.

## 6 Ergebnisse der Literaturrecherche und -analyse

Die Literaturrecherche zeigt, dass sich die Arbeiten zum allergrößten Teil mit den Eigenschaften agiler Organisationen befassen. Es finden sich kaum Hinweise dazu, welche vorhandenen Kompetenzen eine agile Transformation begünstigen. Zu diesem Schluss kommen auch Appelbaum et al. (2017b, S. 69). Die Literatur gliedert sich in Arbeiten, die Eigenschaften und Kompetenzen agiler Unternehmen beschreiben, Arbeiten, die untersuchen, ob durch agile Vorgehensweisen wirklich positive Effekte erzielt werden können, und solcher, die aufzeigen, wie ein Transformationsprozess angegangen werden kann. Um die Fragestellung der Arbeit trotzdem beantworten zu können, wird folgendermassen vorgegangen:

- Zuerst wird ein Überblick über die in der Literatur genannten Kompetenzen in agilen Unternehmen gegeben (quasi das "SOLL").
- Dann wird zusammengefasst, was die Literatur über das Einleiten des Transformationsprozesses sagt ("IST" → "SOLL").
- Ausgehend von den genannten SOLL-Kompetenzen und angelehnt an das "pragmatische Kulturmodell" von Meyer-Ferreira und Vogt (2000) wird theoretisch abgeleitet, welche aktuellen Kompetenzen ("IST") besonders förderlich für eine erfolgreiche Transformation sein könnten.

---

## 6.1 Überblick über die in der Literatur genannten Kompetenzen agiler Unternehmen

### 6.1.1 Individuelle Kompetenzen

Sucht man nach individuellen Kompetenzen, so findet man zum allergrössten Teil Hinweise auf Führungskompetenzen. Daneben wird auch immer wieder darauf hingewiesen, dass Kenntnis agiler Methoden wie beispielsweise *Scrum* und die Fähigkeit agile Prinzipien anwenden können, ebenfalls zentral sind (Nowotny, 2017; Young, 2013, Korhonen, 2012). Da agile Organisation stark mit Selbstorganisation und Konzepten geteilter Führung einhergeht, sind die genannten Führungskompetenzen nicht nur für die "klassischen Führungskräfte" zentral, auch Mitarbeitende in agilen Kontexten müssen sich in diesen "Führungskompetenzen" weiterentwickeln. Im Folgenden wird nun ein Überblick über die in der Literatur genannten Kompetenzen gegeben.

Denning (2015, S. 15) beschreibt die Veränderung für die Führungskräfte als: Weg vom Kontrollieren hin zum Befähigen von selbstorganisierten Teams, Verantwortung für Prioritätensetzung übernehmend und für das Aus-dem-Weg-Räumen von Hindernissen. Führungskräfte müssten einen "dienenden" Führungsstil praktizieren, der verantwortungs- und respektvoll ist, Empowerment praktiziert, Neues entstehen lässt und mit Unsicherheit umgehen kann.

Appelbaum et al. (2017b) zitieren in ihrer Review verschiedenste empirische Studien, die aufzeigen, welche Verhaltensweisen organisationale Agilität begünstigen. Sie erwähnen folgende Kompetenzen: den Mitarbeitern Handlungs- und Entscheidungsspielraum geben, bei Schwierigkeiten mit den Mitarbeitenden in eine konstruktive Auseinandersetzung gehen und gemeinsam den individuellen Beitrag zur Lösung identifizieren zu können, Risikobereitschaft, das Schaffen können eines entscheidungsfreudigen Umfelds, sowie Teamentwicklung und Veränderungsfreudigkeit bei den Mitarbeitenden erzeugen können.

Young (2013, S. 10) beschreibt die agile Führungsperson zusammenfassend nach ihrer Literaturrecherche als jemanden mit folgenden Eigenschaften: vorwärtsstrebend, motiviert zu führen, ehrlich, integer, selbstbewusst, mit guten kognitiven Fähigkeiten und tiefem Business-Wissen. Sie sei eine Person, die eine agile Organisation aufbauen und aufrechterhalten könne und wisse, wie sie Veränderungsbereitschaft bei ihren Mitarbeitenden erzeugen und mit Widerständen umgehen könne.

---

Auch Holbeche (2015) spricht davon, dass Führungskräfte Veränderungs- und Innovationsfördernde Rahmenbedingungen schaffen können müssen, wozu sie Strukturen, Systeme, Prozesse, Ressourcen sowie Zieltransparenz und Rollenklarheit zählt.

Göhring und Niemeier (2016) führten eine Metastudie zu Treibern, Zielen und Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation durch. Sie unterscheiden dabei zwischen "digitaler Transformation" und "Social Business". Sie kommen zum Schluss: "(...): die digitale Transformation scheint weiter zu sein als das Social Business. Die Cloud ist eben einfacher zu digitalisieren als die Crowd oder anders ausgedrückt: die Digitalisierung von Produkten, Produktion oder Geschäftsmodellen geht schneller vonstatten als die Digitalisierung von Arbeitsprozessen, Führung oder Organisationen." Nur die Technik bereitzustellen, die Kooperation ermöglicht reiche nicht. Wichtig sei, dass Kooperation im Unternehmen wirklich gefördert werde. Dazu gehöre, dass die Führungskräfte einen neuen Führungsstil lernen müssten. Die Autoren halten fest, dass Unternehmen mit einem hohen digitalen Reifegrad nach MIT Sloan (vgl. Kane, 2014) nach neuen Arbeits- und Organisationsmodellen suchen und damit experimentieren. Dabei gehe es um neue Rollen und Aufgaben und Führung in netzwerkzentrierten und kollaborativen Arbeitsumgebungen.

Mollbach et al. (2017) befragten Vertreter (Management, HR, Projektmanager, Fachspezialisten) verschiedenster Unternehmen dazu, welche Kompetenzen aus ihrer Sicht in Zukunft relevant für ihr Unternehmen sein werden. Zusammengefasst kommen sie auf drei Kompetenzbereiche: Lern- und Veränderungsbereitschaft von Führungskräften, Strategie-orientiertes Transformationsmanagement und Umgang mit Widersprüchen und Veränderungen.

Auch Deloitte (2014) befragen Vertreter von rund 50 Industrieunternehmen, um die wichtigsten Herausforderungen und Lösungsansätze für die Zukunft herauszufinden. Bezogen auf die Führungskräfte kommen sie zum Schluss, dass es wichtig sein wird, bei der strategischen Planung sowie in Forschung und Entwicklungsbereichen, die Möglichkeiten und Chancen der Industrie 4.0 zu erkennen, anzugehen und umzusetzen. Die Vorbereitung des Unternehmens darauf, eine lernende Organisation zu werden, streichen die Autoren als immer wichtiger werdende Führungsaufgabe heraus (Deloitte, 2014, S. 2).

Eine Synthese all der in der Literatur erwähnten benötigten Führungskompetenzen bietet Nowotny (2017) in seinem Buch "Agile Unternehmen" in Kapitel 11 "Selbstorganisation ohne Führung? Weit gefehlt. Agil führen geht anders." Er streicht heraus, dass

---

Selbstorganisation Führung brauche, einfach in einer etwas anderen Form als durch Anordnung und Kontrolle der klassischen Führungswelt. Der Autor sagt: "Gerade weil sich alle Beteiligten auf einem für sie neuen Feld des Arbeitens befinden, ist es umso wichtiger, dass es jemanden gibt, der die jeweils passenden Rahmen des Teamworkings vorgibt, der Besprechungseinheiten moderieren (auch eine Art des Führens) und vor allem, der Entscheidungen im richtigen Moment herbeiführen kann." Er zeichnet das Leitbild agiler Management-Teams und flexibler Führungsrollen-Konzepte, "in denen von unterschiedlichen Personen gerne, gekonnt und freiwillig je nach Arbeits- und Teamkonstellation die Führungsaufgabe übernommen wird, um Entscheidungen und Arbeitsprozesse voranzubringen." Dieselbe Meinung vertreten Gloger und Rösner (2014), die in ihrem Buch aufzeigen, dass Selbstorganisation ohne Führung zum Scheitern verurteilt ist.

Die agile Führungskraft ermöglicht also Selbstführung, Selbstorganisation und Selbstwirksamkeit. Nowotny (2017) beschreibt folgende dafür notwendigen Kompetenzen der agilen Führungskraft:

- Moderation
- Entscheide herbeiführen können
- Handlungs- und Entscheidungskompetenzen ins Team geben, sodass Ownership und Commitment entstehen kann
- Teammitglieder enablen und empowern
- aktiven Rollenwechsel im Einsatz für die Sache praktizieren (d.h. ins Glied zurücktreten können und einer anderen Person die Führung überlassen können)
- auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern agieren
- flexibles Aufsetzen und Anpassen von agilen Methoden und Konzepten
- Balance finden:
  - Mitarbeiter ermutigen, ohne zu bevormunden
  - Orientierung geben, ohne Freiraum zu nehmen
  - methodische Standards etablieren, trotzdem eigenen Weg zulassen
  - wohlwollende Unterstützung geben als Mentor/Coach, ohne Direktiven und Ansagen
- Fähigkeit, mit Chaos umzugehen / Unsicherheitstoleranz, um Innovation zu ermöglichen
- Selbstreflexionsfähigkeit

- 
- Aufmerksamkeit für das Wesentliche/das Erfolgskritische
  - Interpretationsideen einbringen
  - Feedback geben ohne ein soziales Gefälle herzustellen
  - Nur ins System eingreifen, wenn die Stabilisierungskräfte des Systems nicht mehr zum Ziel führen. Ansonsten damit leben können, "nichts" zu tun.
  - Beteiligung ermöglichen: Gemeinsam mit dem Team Rahmen und Entwicklungsprozess definieren

Nowotny's Fazit ist (2017, S. 316): "Gewünscht ist eine Führungskraft als Sparring-Partner, die zuhört, nicht primär Antworten gibt. Die Führungskraft, die Anteil nimmt, die Aufmerksamkeit für das Wesentliche, ja vielleicht für das Erfolgskritische mitbringt, sich damit nicht in den Vordergrund schiebt und anderen die Show stiehlt. Oder diese gar an die Wand drängt! Eine Führungskraft, die Interpretationsideen von Wirklichkeit mitbringt, jedoch nicht die Wirklichkeit selbst."

### 6.1.2 Organisationale Kompetenzen

Die Literatur beschreibt verschiedene Kompetenzen, die agile Organisationen auszeichnen. Genannt werden:

- Das Wahrnehmen von Eigenverantwortung und Handlungsspielraum auf tieferen Hierarchieebenen gepaart mit der Offenheit dem agilen Mindset gegenüber auf oberen Hierarchieebenen (Denning, 2015). Auch Göhring und Niemeier (2016, S. 18) sprechen von "organisatorischer Offenheit". Diese zeige sich z.B. darin, dass Zugang zu externen sozialen Netzwerken wenig eingeschränkt würden, dass Diskussionen auch ausserhalb der eignen Arbeitsaufgabe erlaubt seien und unterschiedliche Meinungen geäußert werden dürften. Zur organisatorischen Offenheit gehöre auch zunehmende Selbstbestimmung über Arbeitszeit und Arbeitsort.
- Das Bilden einer "Pilotkultur" (Denning, 2015)
- Kooperation und Koordination, Interaktion dergestalt, dass Mitarbeitende bei der Entscheidungsfindung involviert sind (Appelbaum (2017a, 2017b)
- Veränderungs- und Reaktionsfähigkeit (Appelbaum (2017a)
- Problemlösungsorientierung (Appelbaum, 2017b)
- Schaffung von Freiräumen für Kreativität (Deloitte, 2014)
- Einsatz von Methoden der Selbstorganisation (Göhring und Niemeier, 2016, S. 18), agile Projektentwicklung (Berghaus et al., 2016)

- 
- Geteilte Führung (Young, 2013): Die Autorin versteht Führung im agilen Unternehmen nicht als individuelle Kompetenz, sondern als Kompetenz der Organisation als Ganzes.

Young (2013, S. 17) fasst in ihrer Literaturreview die vielen Aspekte folgendermassen zusammen: Agilität sei eine organisationale Kompetenz. Wenn sie durch eine entsprechende Strategie legitimiert sei, könne sie zu Veränderungs- und Konkurrenzfähigkeit führen. Young nennt drei Schlüsselkompetenzen, die organisationale Agilität entscheidend ausmachen:

- Die Fähigkeit, Veränderungen von aussen aufzufangen und damit umzugehen.
- Die Fähigkeit, den Markt zu lesen.
- Die Fähigkeit, als Organisation zu lernen.

## **6.2 Überblick über die in der Literatur genannten Faktoren zur Einleitung des Transformationsprozesses**

Dass sich Unternehmen ändern müssen, ist für Nowotny (2017, S. 361) eine Tatsache, denn "Wenn sich die Welt ändert, dann ändern sich auch die Unternehmen, (...)." Wir hätten also gar nicht die Wahl, die Frage sei lediglich, wie und in welchem Ausmass die Veränderung zu mehr Agilität in einem Unternehmen von statten gehen soll.

### **Startpunkt: Veränderung des Mindsets.**

Egal, ob die Veränderung Top-down oder Bottom-up angestossen werde, an erster Stelle stehe die Veränderung des Mindsets. Nowotny (2017) beschreibt das agile Mindset folgendermassen: Weg von Profitdenken, Hierarchien, Kontrolle, langfristiger Planung und Verslossenheit, hin zu Sinngebung, Netzwerken, Befähigen, Ausprobieren und Transparenz.

Der Autor betont: Das Ziel sei es, in möglichst vielen Köpfen das neue Mindset entstehen zu lassen. Erreicht werden könne dies, indem ausprobiert werde. Auch andere Autoren betonen, dass beim Mindset angefangen werden muss. Holbeche beispielsweise (2015, S. 272) betont die Wichtigkeit des Mindsets und die Tatsache, dass Agilität mehr sei als ein Set von Tools und Methoden und Pfläging (2011) spricht von einem neuen Menschenbild, das verinnerlicht werden soll. Für wirklichen Wandel benötige es eine persönliche Veränderung der Werte, Erwartungen, Rituale und des Verhaltens von Menschen. Dazu müsse dann die systematische Veränderung der Strukturen, Prozesse und Systeme der Organisation hinzukommen. Dafür brauche es ein Lernen der Men-

---

schen und ein Lernen der Organisation. "Es reicht nicht, Strategien, Strukturen und Systeme zu optimieren oder zu verändern. Gleichzeitig muss sich das Denken wandeln, das die alten Strategien, Strukturen und Systeme überhaupt erst hervorgebracht hat." (Pfläging, 2011, S. 259).

### **Status aufnehmen**

Im zweiten Schritt gehe es darum, zu analysieren, welchen agilen Status die verschiedenen Bereiche im Unternehmen haben und welche Bereiche wann weiterentwickelt werden sollen. Nowotny (2017, S. 365) empfiehlt dafür das Haufe-Quadrat von Stoffel und Arnold (2015; vgl. Abb. 1).

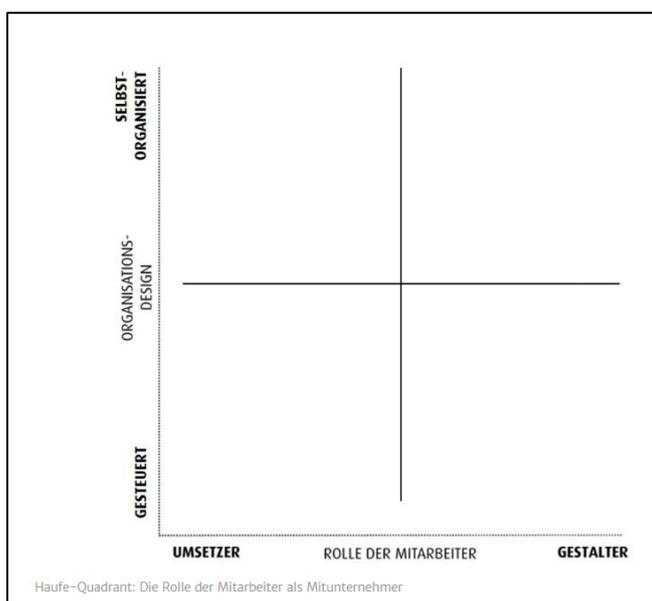


Abbildung 1: Haufe-Quadrat nach Stoffel und Arnold (2015)

### **Ausprobieren**

Wenn interessierte Pilotbereiche befähigt würden und dann ausprobieren könnten, sei die Chance gut für sichtbare Erfolge, die dann wieder als Vorbild für andere traditionell geführte Bereiche dienen würden. Das Ausprobieren solle in 5 Schritten vor sich gehen (Nowotny, 2017, S. 368):

1. Pilotprojekt auswählen
2. Teamkultur verändern in Richtung höherer Gewichtung des Teamergebnisses
3. Team-Kompetenzen optimieren
4. Organisationsstrukturen verändern
5. Weitere Innovationsschritte anregen

---

## **Klärung der Perspektive der Führungskräfte**

Nowotny (2017) rät für die Klärung der zukünftigen Rolle der Führungskräfte zu einem Prozess der systemischen Organisationsentwicklung. Kultur, Werte- und Strukturveränderungen sollten in einem gemeinschaftlichen Prozess gestaltet werden.

Damit zudem eine Veränderung in Richtung mehr Agilität gelingen könne, sei es wichtig, dass Rahmenbedingungen für Selbstorganisation geschaffen würden. Dazu gehörten auch disziplinarische Führungsaspekte und der rechtliche Rahmen

Als Fazit hebt Nowotny (2017, S. 369) hervor, dass eine wirkliche Veränderung nur über das Mindset geschieht, denn "Niemand ist agil, weil er bestimmte Gruppenarbeitstechniken beherrscht. Weiterhin ist niemand agil, nur weil er ein Zertifikat wie die Schulung zum Certified Scrum-Master (...) vorweisen kann. Agilität ist eine Haltung, ein Mindset, das von jedem einzelnen im Unternehmen angenommen und gelebt sein will. Kurzum: Erst wenn die grosse Mehrheit aller Mitarbeitenden sich agile Prinzipien zu positiven Gewohnheiten gemacht hat, kann davon gesprochen werden, dass hier eine wahrhaft agile Organisation vorliegt."

### **6.3 Förderliche Faktoren für agile Transformation**

Zusammenfassend kann aus dem vorigen Kapitel gesagt werden: Für eine agile Transformation muss als erstes das Mindset verändert werden, also die verinnerlichteten Werte, Einstellungen und Haltungen. Welche Kompetenzen sind nun für die Einleitung eines solchen Prozesses förderlich?

Um diese Frage zu beantworten, soll das "pragmatische Kulturmodell" von Meyer-Ferreira und Vogt (2000, S. 32) zu Hilfe genommen werden (vgl. Abb. 2), das beschreibt, wie Kultur entstehen kann.

Das Modell zeigt folgende Wirkungsketten auf: Das Verhalten von Menschen beeinflusst einerseits eigene Erfahrungen, aber auch die Erfahrungen anderer Personen. Durch Verhalten werden Artefakte, Symbole, Strukturen und Prozesse geschaffen. Diese wiederum beeinflussen auch wieder neue Erfahrungen. Erfahrungen, die Menschen im Alltag machen führen zu expliziten und impliziten Werten, Regeln und Erwartungen im System. Diese wiederum wirken sich auf das Verhalten der Menschen aus.

Der blaue Kreislauf steht für Personen, die Erwartungen und Regeln im Unternehmen setzen können, also in der klassischen Welt die Führungskräfte. Der grüne Kreislauf steht für die "klassischen" Mitarbeiter, die kein Recht zur expliziten Regelsetzung haben. Verhaltensweisen von beiden Gruppen haben einen Einfluss auf Erfahrungen und

Verhaltensweisen der eigenen und der anderen Gruppe, die Erfahrungen prägen die impliziten Werte, Regeln, Erwartungen und Normen, die wiederum in Verhaltensweisen münden, die eine Herausbildung von expliziten Werten und als Reaktion darauf in der Herausbildung von Strukturen und Prozessen münden.

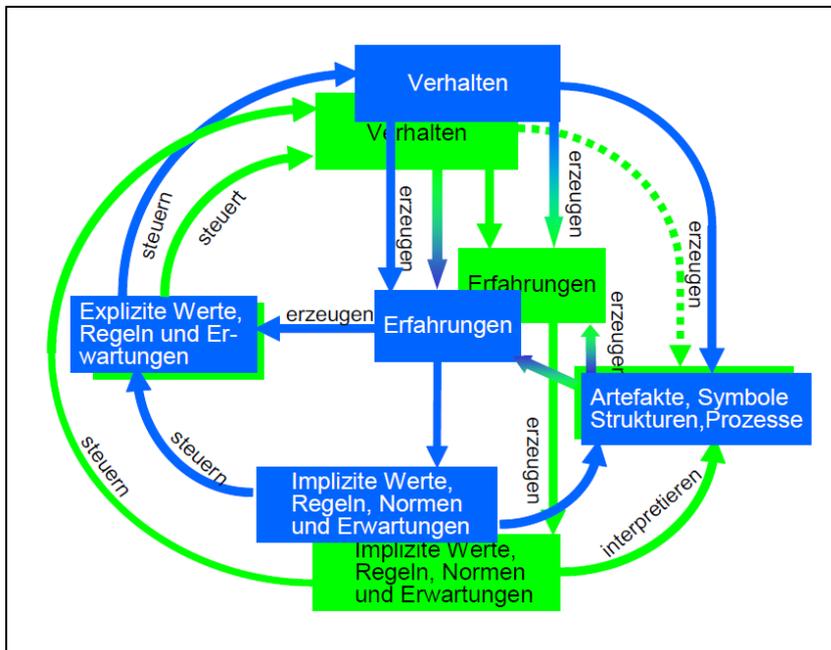


Abbildung 2: Das pragmatische Kulturmodell (Stufe 2) von Meyer-Ferreira und Vogt (2000)

Was bedeutet das nun für die Veränderung des Mindsets? Als erstes muss sich das Mindset der Führungskräfte verändern, da sie es sind, die die "explizite Welt" mit Regeln, Strukturen und Prozessen definieren, die wiederum die Erfahrungen und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden beeinflussen. Die Werte der Führungskräfte können über veränderte Erfahrungen verändert werden. Denning (2015, S. 12) nennt verschiedene Ansatzpunkte, die eine Veränderung des Mindsets initiieren können:

- Wenn Führungskräfte merken, dass traditionelle nach innen gerichtete kontrollierende Managementpraktiken nicht mehr greifen in einer sich schnell verändernden Zeit, in der Kunden verschiedenste Möglichkeiten und Informationen über diese Möglichkeiten besitzen.
- Wenn Führungskräfte merken, dass der alte Weg zu Produkten und Dienstleistungen führt, die oft zu spät kommen und nicht exakt dem Kundenbedürfnis entsprechen.
- Wenn Führungskräfte andere Organisationseinheiten sehen, die mit neuen Managementpraktiken erfolgreich sind.

- 
- Wenn Führungskräfte sich mit neuen Überlegungen und Konzepten auseinandersetzen, über Trainings, Coaching, Literaturstudium oder den Austausch mit Peers.

#### **6.4 Ableitung von Kompetenzen, die die agile Transformation begünstigen**

Aus den aufgezeigten Zusammenhängen im Kulturmodell (Meyer-Ferreira und Vogt, 2000) und den Ansatzpunkten von Denning (2015) leite ich nun zwei zentrale Kompetenzen ab, die für eine Veränderung des Mindsets förderlich sein könnten:

- "Denken in Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen": Menschen, die ihre eigenen Handlungen und die Handlungen anderer, sowie Rahmenbedingungen einer Situation in Bezug setzen zu nachfolgendem Verhalten und Ergebnissen, werden sich eher fragen, wie ihr eigenes Führungsverhalten und die Strukturen und Prozesse mit nicht befriedigenden Ergebnissen zusammenhängen als Personen, die Geschehnisse weniger vernetzt betrachten. Der Anstoss, neue Wege zu suchen und auszuprobieren, dürfte hier grösser sein.
- "Selbstreflexionsfähigkeit": da es bei der Mindset-Veränderung stark um Führungskultur geht, werden Personen, die ihr eigenes Verhalten auf dessen Wirkung auf die Umwelt hin reflektieren, eher zum Schluss kommen, dass ihr eigenes Verhalten entscheidenden Einfluss auf die Leistungen ihrer Mitarbeitenden und die erzielten Ergebnisse hat.

Wenn diese Schlussfolgerung stimmt, dann müssten Unternehmen mit Führungskräften, die höhere Selbstreflexionsfähigkeit haben und mehr in Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen denken als andere, eher/schneller/besser eine agile Transformation machen können als Unternehmen mit Führungskräften mit weniger ausgeprägter Selbstreflexionsfähigkeit und Ursache-Wirkungs-Denken. Die Überprüfung dieser Hypothese kann in dieser Arbeit nicht geleistet werden, wäre aber eine interessante Frage für eine Forschungsarbeit.

---

## 7 Abgleich mit Helsana-HR-Instrumenten

Es stellt sich nun die Frage, ob die beiden im vorigen Kapitel herausgearbeitete individuellen Kompetenzen bei Helsana schon in irgendeiner Form in einem HR-Instrument abgebildet sind. Dafür werden drei Instrumente näher betrachtet:

- **Das Kernkompetenzraster:** Das Kernkompetenzraster (vgl. Anhang 1) ist ein Katalog mit für Helsana relevanten nicht fachlichen Kompetenzen. Enthalten sind Führungs-, Sozial-, Selbst- und Methodenkompetenzen. Fachliche Kompetenzen sind nicht enthalten, für die Fachkompetenzen gibt es ein separates Instrument. Das Modell umfasst sieben Kernkompetenzbereiche mit je vier bis acht zugehörigen Kompetenzen, die jede noch verhaltensnah operationalisiert sind. Die Kernkompetenzen werden in den Anforderungsprofilen verwendet und sind Grundlage für die internen Development Center und die individuellen Entwicklungspläne der Mitarbeitenden im Mitarbeitendengespräch. Die sieben Kernkompetenzbereiche sind:
  - Intellektuelle Leistungsfähigkeit
  - Motivation und Engagement, Initiative und Ergebnisorientierung
  - Kommunikationsfähigkeit
  - Teamfähigkeit, Integrationsfähigkeit
  - Belastbarkeit
  - Veränderungswille, Lernbereitschaft, Innovationsbereitschaft
  - Führungskompetenz
- **Führungsrichtlinien:** Die Führungsrichtlinien beschreiben einen partizipativen Führungsstil mittels operationalisierter Leitsätze zu folgenden Themen:
  - Information und Kommunikation
  - Wertschätzung
  - Fordern und Fördern
  - Vertrauen, Verantwortung und Vorbildfunktion
- **Die Mitarbeitendenumfrage:** In der Mitarbeitendenumfrage wird mit elf Skalen die Arbeitssituation bewertet, sechs Skalen messen die Einstellung und das Verhalten oder anders gesagt die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden, zwei Skalen die Gesundheit (vgl. Anhang 2)

---

Die Analyse ergibt, dass die beiden Kompetenzen *Selbstreflexionsfähigkeit* und *Denken in Ursachen-Wirkungs-Zusammenhängen*, teilweise durch einzelne Aspekte abgebildet sind:

### **Denken in Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen:**

Im Kernkompetenzmodell gibt es eine Kompetenz "Vernetztes, ganzheitliches Denken", die in der Operationalisierung diesen Aspekt mit abbildet: "Komplexe Ursache-Wirkungs-Vernetzungen erkennen und gezielt in die eigenen Aktivitäten einbeziehen" (vgl. Abbildung 3)

Vernetztes, ganzheitliches Denken	<ul style="list-style-type: none"><li>• In grösseren Zusammenhängen denken</li><li>• Über den "Tellerrand" hinaus schauen</li><li>• Komplexe Ursache-Wirkungs-Vernetzungen erkennen und gezielt in die eigenen Aktivitäten einbeziehen</li><li>• Auch weniger offensichtliche Nebenwirkungen eigener Aktivitäten abschätzen</li><li>• Gezielt Synergie-Effekte herstellen und nutzen</li><li>• Veränderungen in anderen Bereichen registrieren, die später relevant werden können</li></ul>
-----------------------------------	---

Abbildung 3: Operationalisierung der Kompetenz "Vernetztes, ganzheitliches Denken" (internes Papier)

In den Führungsrichtlinien und der Mitarbeitendenumfrage ist dieser Aspekt nicht abgebildet.

### **Selbstreflexionsfähigkeit:**

Im Kernkompetenzmodell gibt es eine Kompetenz, die in diese Richtung weist: "Ständiges Hinterfragen auch eigener Aktivitäten". Die Operationalisierung dieser Kompetenz ist in Abbildung 4 ersichtlich:

Ständiges Hinterfragen auch eigener Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die eigenen Aktivitäten und Entscheide sachlich kritisch prüfen</li><li>• Die Effizienz bestehender Routinen in Frage stellen</li><li>• Offen sein für Anregungen von anderen</li><li>• Eine getroffene Entscheidung aufgrund der veränderten Situation neu bedenken und ggf. aufgeben</li><li>• Das Aufgeben einer bisher vertretenen Position nicht als Gesichtsverlust interpretieren</li></ul>
---	--

Abbildung 4: Operationalisierung der Kompetenz "Ständiges Hinterfragen auch eigener Aktivitäten" (internes Papier)

---

In den Führungsrichtlinien ist ebenfalls ein Aspekt des Konzepts abgebildet: Unter dem Thema *Wertschätzung* findet sich folgender Satz: "Ich führe meine Mitarbeitenden wertschätzend, wenn ich eigene Fehler zugebe und Korrekturmaßnahmen einleite."

Derselbe Aspekt findet sich in der Mitarbeitendenumfrage in der Führungsstil-Skala: "Mein/e Vorgesetzte/r kann eigene Fehler zugeben."

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die beiden herauskristallisierten Kompetenzen für eine agile Transformation in wenigen Ansätzen in den untersuchten HR-Instrumenten abgebildet sind. Es finden sich jedoch nur vereinzelte Teilaspekte, eine umfassende Abbildung der beiden Kompetenzen ist nicht vorhanden. Daher ist eine Aussage zum aktuellen "Fitnessstand" bezüglich der beiden Kompetenzen nicht möglich.

## 8 Diskussion

Die Literaturrecherche zeigt, dass sich kaum Hinweise dazu finden, welche vorhandenen Kompetenzen eine agile Transformation begünstigen. Der Grund dafür könnte sein, dass es sich bei der Veränderung, die passieren muss, um eine Kulturveränderung geht. Kulturveränderungen können nicht so einfach und eindimensional die Auslöser zugewiesen werden. Ein zweiter Grund könnte sein, dass das Thema noch zu neu ist und zuerst einmal das Phänomen beschrieben wird (was zeichnet agile Unternehmen aus) und Studien untersuchen, ob agile Vorgehensweisen wirklich zu besseren Ergebnissen führen als klassische. Für die weitere Forschung könnte die Frage interessant sein, ob die beiden Kompetenzen, die in der vorliegenden theoretischen Arbeit als förderlich herauskristallisiert wurden, wirklich eine agile Transformation begünstigen. Vorstellbar wäre ein Studiendesign, in dem in einer Longitudinaluntersuchung zuerst verschiedene Unternehmen auf den "Reifegrad" ihrer Führungskräfte in den betreffenden Kompetenzen hin getestet würden. Dafür müsste ein Fragebogen entwickelt werden, der die Konstrukte misst. Dann müsste der Status der agilen Transformation jeweils in mehreren Wellen gemessen werden. So könnte dann der Einfluss der Anfangsausprägung der Kompetenzen auf die Schnelligkeit und Effektivität der Transformation eruiert werden.

Für Helsana sollte bei der aktuell laufenden Überarbeitung des Kernkompetenzmodells und der geplanten Aktualisierung der Führungsrichtlinien die Aufnahme der beiden Kompetenzen *Selbstreflexionsfähigkeit* und *Denken in Ursache-Wirkungs-*

---

*Zusammenhängen* geprüft werden – insbesondere dann, wenn die Geschäftsleitung sich für mehr Agilität im Unternehmen entscheiden sollte. In diesem Fall wäre auch die Aufnahme der Aspekte in die Mitarbeitenumfrage zu prüfen. Die Aufnahme in die Instrumente würde die gezielte Entwicklung der Führungskräfte in den beiden Kompetenzbereichen unterstützen.

---

## 9 Literaturverzeichnis

- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D. & Hasan. L. (2017a). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial And Commercial Training*, 49(1): 6-14.
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D. & Hasan. L. (2017b). The challenges of organizational agility: part 2. *Industrial And Commercial Training*, 49(2): 69-74.
- Berghaus, S., Back, A. & Kaltenrieder, B. (2016). *Digital Maturity & Transformation Report 2016*. St. Gallen: Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen. Abgerufen von: <https://crosswalk.ch/dmtr2016>
- Deloitte (2014). *Werkplatz 4.0. Herausforderungen und Lösungsansätze zur digitalen Transformation und Nutzung exponentieller Technologien*. Abgerufen von <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/manufacturing/ch-de-manufacturing-werkplatz-4-0-24102014.pdf>
- Denning, S. (2015). How to make the whole organization Agile. *Strategy & Leadership*, 43(6): 10-17.
- Göhring, M. & Niemeier, J. (2016). *Arbeitswelt und Organisation im Wandel - Eine Metastudie zu Treibern, Zielen und Erfolgsfaktoren sowie Methoden der digitalen Transformation*. Esslingen: centrestage GmbH. Abgerufen von [www.centrestage.de/studien-und-leitfaeden/](http://www.centrestage.de/studien-und-leitfaeden/)
- Gloger, B & Rösner, D. (2014). *Selbstorganisation braucht Führung: Die einfachen Geheimnisse agilen Managements*. München: Carl Hanser Verlag.
- Holbeche, L. (2015). *The Agile Organization: How to Build an Innovative, Sustainable and Resilient Business*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. & Buckley, N. (2014). Moving Beyond Marketing: Generating Social Business Value Across the Enterprise. *MIT Sloan Management Review (Special Report)*, July 14, 2014.
- Korhonen, K. (2013). Evaluating the impact of an agile transformation: a longitudinal case study in a distributed context. *Software Quality Journal*, 21: 599-624.
- Meyer-Ferreira, P. (2015). *Human Capital strategisch einsetzen – Neue Wege zum Unternehmenserfolg*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Köln: Wolters Kluwer / Luchterhand.
- Meyer-Ferreira, P. & Vogt, M. (2000). Unternehmenskultur. In: Meyer-Ferreira, P. und Schwab, T. M. *Erfolgsfaktor Human Resource Management (Loseblattsammlung)*. Zürich: WEKA-Verlag.

- 
- Mollbach, A., Studer, T., Bergstein, J. & Held, D. (2017). *Future Management Development Studie 2017*. Berlin: Kienbaum Management Consultants GmbH. Abgerufen von: <http://assets.kienbaum.com/downloads/Future-Management-Development-Studie-2017-Kienbaum.pdf?mtime=20170222151305>
- Nowotny, V. (2017). *Agile Unternehmen – fokussiert, schnell, flexibel: Nur was sich bewegt, kann sich verbessern*. 3. Auflage. Göttingen: BusinessVillage GmbH.
- onpulson (2017). *Agilität*. Abgerufen von <http://www.onpulson.de/lexikon/agilitaet/>
- Pfläging, Niels (2011). *Führen mit flexiblen Zielen: Praxisbuch für mehr Erfolg im Wettbewerb*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Sidler-Brand, C. & Meyer-Ferreira, P. (2016). *Strategische Analyse 2; Elemente der HC-Strategie*. Vorlesungsunterlagen vom 13.07.2016, CAS Strategisches Human Capital Management und HR-Controlling.
- Stoffel, M. & Arnold, H. (2015). *Leadership neu denken: Haufe-Quadrat ermöglicht neuen Blick auf Unternehmensrealität*. Blog-Artikel vom 16. Juni 2015. Abgerufen von: <http://vision.haufe.de/blog/haufe-quadrant-neuer-blick-auf-unternehmensrealitaet/>
- Yang, C. & Liu, H. (2012). Boosting firm performance via enterprise agility and network structure, *Management Decision*, 50(6): 1022-1044.
- Young, A. G. (2013). *Identifying the impact of leadership practices on organizational agility. A Research Project Presented to the Faculty of The George L. Graziadio School of Business and Management, Pepperdine University*. Abgerufen von ProQuest Dissertations Publishing. (UMI No. 1543416) <http://search.proquest.com/openview/f7b2c5cf79c905a5e66ba7cf11b0fe2f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

# ANHANG

## Anhang 1: Kernkompetenzraster Helsana (internes Papier):

Helsana Kernkompetenzen						
Intellektuelle Leistungsfähigkeit	Motivation und Engagement, Initiative und Ergebnisorientierung	Kommunikationsfähigkeit	Teamfähigkeit, Integrationsfähigkeit	Belastbarkeit	Veränderungswille, Lernbereitschaft, Innovationsbereitschaft	Führungskompetenz
Strategisches Denken	Leistungsbereitschaft und Engagement	Fähigkeit zur zielgruppenorientierten Kommunikation	Fähigkeit, sich in ein Team zu integrieren	Fähigkeit, Konflikte auszuhalten und durchzustehen	Ständiges Hinterfragen auch eigener Aktivitäten	Fähigkeit, andere für Ziele zu begeistern
Vernetztes, ganzheitliches Denken	Identifikation mit dem Unternehmen / der Aufgabe	Sicheres Auftreten, Selbstbewusstsein	Loyalität zum Entscheid des Teams	Ausdauer, Durchhaltevermögen, Zähigkeit	Bereitschaft und Fähigkeit, Neues zu lernen und anzuwenden	Fähigkeit, ein Team zu führen
Analytisches Denken	Interesse an wirtschaftlichen Fragen	Argumentationsgeschick	Fähigkeit, Konsens herbeizuführen	Unempfindlichkeit gegen Widerstände und Rückschläge	Offenheit und Fähigkeit, mit Veränderungen umzugehen	Durchsetzungsvermögen
Planungs- und Organisationsvermögen	Kundenorientierung	Fähigkeit zum überzeugenden Präsentieren	Akzeptieren der Ideen anderer	Widerstandsfähigkeit gegenüber Stress	Loslassen können (Traditionen)	Bereitschaft, Vorbild zu sein
Kreativität, Phantasie	Eigeninitiative	Verhandlungsfähigkeit	Hilfsbereitschaft		Flexibilität und Mobilität (Arbeitsort, Job Rotation)	Bereitschaft, Verantwortung für gefällte Entscheide zu übernehmen
Gespür für Markt und Organisation	Ziel- und ergebnisorientiertes Handeln, Zielstrebigkeit					Bereitschaft, Mitarbeitende zu fördern
	Beharrlichkeit im Verfolgen und Umsetzen von Zielen					Delegationsvermögen
	Umsetzungsfähigkeit					

Version 2.0 / 01.07.2005

## Anhang 2: Modell der Mitarbeitendenumfrage bei Helsana (internes Papier):

