DAS PIONEERS TRAFO-MODELL™

Mit dem Trafo-Selbstcheck zu einer ersten Selbsteinschätzung

1 Strategie
Kundenzentrierte Strategie verankern

Agile Unternehmen richten ihre Strategie am Kunden aus und streben eine Maximierung des Kundennutzens an. Sie tragen konsequent die »Kundenbrille« und haben eine Vision für das Thema Agilität im Unternehmen. Die Strategie entsteht partizipativ, ist für alle greifbar und bleibt dabei flexibel.

2 Struktur
Vernetzte Strukturen ermöglichen

Unternehmen benötigen Organisationsstrukturen, welche die eigene Anpassungsfähigkeit unterstützen. Anstatt in Silos und Pyramiden wird in agilen Organisationen in kundenorientierten Netzwerkstrukturen und cross-funktionalen Teams gearbeitet, was ein grundsätzliches Umdenken von Selbstverständnis und Haltung der Linienführungskräfte voraussetzt.

3 Prozess
Wertstromorientierte Prozesslandschaften gestalten

Rasches Bedienen der Kundenbedürfnisse und schnelle Werterzeugung sind Kern der agilen Prozesslandschaft. Es geht nicht länger darum, das Unplanbare zu planen, alles gleichzeitig zu machen und Entscheidungen für immer zu treffen. Kurze Planungszyklen, iteratives und inkrementelles Vorgehen, regelmäßige Reflexion und Verbesserung der Zusammenarbeit sowie die sinnvolle und pragmatische Ende-zu-Ende Organisation des Arbeitsflusses sind hierfür charakteristisch.

Nutzen-maximierung

Wir konzentrieren uns darauf nicht nur für Kunden, sondern auch für die Gesellschaft Nutzen zu maximieren. Unsere Strategie entsteht dezentral und richtet sich an der gemeinsamen Vision und den Werten aus.

Kunden- und Mitarbeiter-orientierung

Zweck unseres Unternehmens ist es, dem Kunden Nutzen zu stiften. Der wirtschaftliche Erfolg ist daher ein Mittel, um das zu erreichen. Unsere Strategie entwickeln wir entsprechend partizipativ.

Markt-orientierung

Um unsere wirtschaftlichen Ziele zu erreichen, nutzen wir Kunden und Kundenfeedback als Mittel zum Zweck. Wir denken teilweise aus Marktsicht.

Optimierung

Wir haben einen starken Fokus auf Optimierung und Standardisierung. Es geht darum, Potenziale optimal zu erschließen und Synergien zu nutzen.

Stabilitäts-orientierung

Wir fokussieren uns auf das laufende Geschäft und die kurzfristige Profitabilität. Stabilität ist uns wichtig.

Netzwerk-Organisation

Wir arbeiten in fluiden Netzwerken. Diese sind je nach Bedarf in der Lage sich anzupassen und sich danach zu richten, was es braucht, um Kundennutzen zu generieren.

Hybrid-Organisation

Wir haben zwei unterschiedliche »Betriebssysteme«: Neben der Linien-Organisation sind einzelne Organisationseinheiten als fluide Netzwerke selbstorganisiert.

Informelle Netzwerke

Wir haben zusätzlich zu unserer Matrix-Organisation informelle Netzwerkstrukturen. Diese äußern sich über entstehende Communities oder Graswurzelbewegungen, z.B. für agiles Arbeiten.

Matrix-Organisation

Wir haben eine zweidimensionale Matrixorganisation. Neben der Linien-Organisation gibt es funktionsübergreifende Projekte.

Pyramide

Wir haben eine pyramidale, eindimensionale Struktur, die funktional organisiert ist.

Nutzer-orientierung

Wir arbeiten konsequent nutzerorientiert. Unsere Prozesse sind so fluide und flexibel, dass sie sich immer optimal anpassen lassen.

Lösungs-orientierung

Wir haben für unsere Prozesse eigene organisationsspezifische Lösungen gefunden und entwickeln sie kontinuierlich weiter.

Situations-orientierung

Wir leben unsere Prozesse pragmatisch. Wir haben standardisierte Prozesse und Methoden, umgehen diese aber situationsgerecht.

Standardisierung

Wir haben klare Standards und eine starke Governance. Sie dominieren unser Vorgehen und sind auf Effizienz getrimmt.

Wasserfall

Wir denken und planen im Wasserfall und sind stark regel- und prozessgetrieben.

Du möchtest herausfinden, wo sich Dein Unternehmen in der agilen Entwicklung befindet? Ihr habt schon vor längerem mit agilen Prozessen angefangen, aber irgendwie stockt es nun?

Dann mache diesen Trafo-Schnellcheck und erhalte ein erste Antwort, woran Ihr arbeiten könnt und wo Eure Stellschrauben sind. Wie? Jeder nimmt sich sechs Klebepunkte und vergibt pro Dimension einen Klebepunkt und zwar in dem Feld, von dem er denkt, dass die Aussage am besten auf die Unternehmenssituation zutrifft. **Los geht´s!**

4 Führung
Verteilte Verantwortungsübernahme etablieren

Während in traditionellen Organisationen Führungskräfte oft Fachexperten sind, sich die Macht und Verantwortung auf wenige kummuliert, und Führung mit Status und Privilegien verknüpft ist, wird in agilen Organisationen Führung immer mehr als Aufgabe wie jede andere verstanden. Führungsverantwortung wird aufgeteilt und Selbstführung gestärkt.

Selbstführung
Führung wird bei uns konsequent als Aufgabe wie jede andere verstanden, die (ggf. nur temporär) übernommen wird. Wir treffen Entscheidungen dort, wo die Kompetenz liegt.

Verteilte Führung
Es gibt klare Rollenkonzepte für verteilte Führung. Die Rollen und auch die Teams haben bei uns eine hohe Macht selbst Entscheidungen treffen zu können.

Laterale Führung
Neben den Linien-Führungskräften haben bei uns andere Führungsrollen einen großen Einfluss.

Fachlich orientierte Führung
Es findet ein Aufteilen von Führungsverantwortung in disziplinarische Verantwortung und fachliche Führung statt. Fachliche Expertise in den Führungsrollen ist uns wichtig.

Top Down
Die Macht in der Organisation ist zentral bei den jeweiligen Führungskräften gebündelt und dort werden die relevanten Entscheidungen getroffen.

5 HR-Instrumente
Wertschaffende Personalinstrumente etablieren

In agilen Unternehmen leisten die HR-Instrumente einen qualitativen und wertschaffenden Beitrag, damit das Business maximale Kundenorientierung leben kann. Der Fokus der Instrumente entwickelt sich weg von Administration, Dokumentation und Governance. Die Nutzer werden stärker in die Gestaltung von HR-Prozessen eingebunden. HR wird zum Katalysator der agilen Transformation.

Befähigung
Unsere HR-Prozesse sind wertschöpfungsorientiert ausgerichtet und ausgereift. Sie werden evidenzbasiert weiterentwickelt und angepasst. MitarbeiterInnen sind befähigt, sich selbst zu bedienen und zu betreuen.

Dezentralisierung
Wir haben unsere HR-Wertschöpfungsprozesse dezentral organisiert. Die Weiterentwicklung und Passung liegt in der Verantwortung der Teams oder Führungskräfte. HR befähigt und unterstützt diese dazu.

Individualisierung
Wir haben unsere HR-Instrumente sehr fachbereichsspezifisch entwickelt, um den heterogenen Anforderungen gerechter zu werden.

Kontrolle
Wir haben unsere HR-Instrumente sehr stark standardisiert. Ausnahmen davon gibt es nur in Notfällen. HR ist Owner der Prozesse, gibt diese vor und stellt die Umsetzung sicher.

Unterstützung
Wir setzen die HR-Instrumente gemäß den Vorstellungen der Geschäftsführung um.

6 Kultur
Menschenzentrieung und Entwicklungsorientierung fördern

Transparenz, Dialog, Vertrauen und eine konstruktive Feedbackkultur sind charakteristisch für agile Organisationen. Absicherungsmechanismen, Standardisierungen, geringe Freiheitsgrade und Statusdenken weichen Handeln auf Augenhöhe. Veränderungen werden als Chance begriffen, was schnellere Anpassungen ermöglicht und zum Wettbewerbsvorteil der Zukunft wird.

Lernkultur
Unsere Kultur ist menschenzentriert und entwicklungsorientiert. Unsere Werte sind Vertrauen, Transparenz und Offenheit und wir leben eine konstruktive Fehlerkultur.

Konsenskultur
Unsere Kultur ist vor allem auf Kollaboration und Gemeinschaft ausgelegt. Es gibt eine regelmäßige, offene und transparente Kommunikation.

Pragmatismus
Unsere Kultur ist von einem gewissen Pragmatismus geprägt. Kollaboration und Informationsoffenheit sind vor allem Mittel zum Zweck.

Wettbewerbskultur
Wir haben eine kompetitive Kultur um Kapazitäten, funktionale Ziele und Kundenbedürfnisse.

Absicherungskultur
Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser. Bei uns ist man auf Absicherung und Fehlervermeidung bedacht.

Anhand der Ergebnisse seht Ihr nun, auf welcher Transformationsstufe Ihr Euch befindet. Solltet Ihr in den sechs Dimensionen auf unterschiedlichen Stufen unterwegs sein, müssten genau dort Eure Schmerzpunkte sein, wo Ihr noch nicht so weit seid. Wenn Ihr beispielsweise klassisch hierarchisch aufgestellt seid, aber bereits in agilen Prozessen arbeitet, führt dies zu Konflikten. Wichtig: Dies ist ein erster Schnellcheck. Wollt Ihr Euch damit intensiver auseinandersetzen? Dann begleiten wir Euch gerne mit unserer Organisationsanalyse »agile level« zur intensiven Standortbestimmung und Maßnahmenempfehlung:
beratung@hr-pioneers.com