## **Unternehmen weiter entwickeln** *Strategie 4:* ***Fähigkeiten-*Profile und Kompetenzen weiterentwickeln**

*Harald M. Grundner –* ***i****nno****VAVE***, Hockenheim www.innovave.de

*Die Entwicklung von für Kunden/ Nutzer wertvollen innovativen komplexen Systemen erfordert Empathie speziell in der Werteexploration und im Usability Engineering. Empathie ist die Voraussetzung, benötigte Informationen bsph. aus Kunden/ Nutzern zu elizitieren, gemeinsam zu konkretisieren, bearbeiten und entscheiden. Darüber hinaus ist für agiles Arbeiten mit zeitnahen Entscheidungen erforderlich, dass Beteiligte und Betroffene in ermächtigter Selbstbestimmung agieren. Die Komplexität der zu bewältigenden Probleme, erweiterte Anforderungen an Kommunikation und Kooperation, die Chance dynamisch zu handeln und zeitnah zu entscheiden, erfordert darauf abgestimmte Kompetenzen.* ***WERTENTWICKLUNG*** *beschreibt diese Kompetenzprofile.*

### Empathie -Voraussetzung für die Werteexploration

Die ***Werteexploration*** ist der Einstieg in einen iterativen Lernprozess. Der Erfolg der ***Werteexploration***, Kunden/ Nutzern, Stakeholdern und Domänen Anforderungen, Erwartungen, Wünsche zu entlocken, diese zu erfassen, zu konkretisieren, zu dokumentieren und schließlich zu vereinbaren basiert im Wesentlichen auf *Empathie*.

*Empathie* bedeutet, sich für Kunden zu interessieren, Kunden und deren Verhalten in ihrer Umgebung zu beobachten, in die Kundenwelt eintauchen, diese zu **explorieren**. Was ist für spezifische Kunden wichtig, was brauchen sie? erlernt man durch Beobachten, was sie tun und wie sie mit ihrer Umgebung interagieren. Kunden sind anzuregen in „Geschichten“ zu denken, um zu verstehen welche Emotionen das Verhalten der Kunden bestimmen und Kundenwünsche erzeugen, um Lösungen dafür zu entwickeln. Geschichten, wahr oder nicht, bilden die Grundlage für die Entwicklung, indem sie zeigen, wie Kunden über spezifische Sachverhalte denken.

***WERTENTWICKLER*** müssen über Empathie und persönliche Gestaltungserfahrung verfügen, damit sie in der Lage sind die Bedürfnisse der Kunden richtig zu erfassen, den erlaubten Grad an Innovation zu bestimmen und von Kunden als sinn- und wertvoll (**valuable**) bewertete Lösungen entwickeln.

### Ermächtigte Selbstbestimmung

Ermächtigte Selbstbestimmung bedeutet, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden positiv zu aktivieren und damit das Unternehmen fit für die Zukunft zu machen. Der Weg zur Ermächtigten Selbstbestimmung muss an der Spitze beginnen und fordert von dieser, trotz weniger Schritte, einen langen Atem.

Die Basis des Transformationsprozesses bildet das Verständnis, dass *Menschen, die informiert sind, verantwortlich handeln wollen, Menschen, die nicht informiert sind, nicht verantwortlich handeln können.* Den Transformationsprozesses positiv zu bewältigen, setzt voraus, den *Zugang zu Informationen über den* *Abteilungstellerrand hinweg* zu *öffnen.* Das hilft den Mitarbeitenden, die Situation und Vernetzung des Systems zu verstehen und verantwortungsvoll als Teilhaber des Systems zu handeln.

Teams in komplexen Projekten haben einen unklar definierten Gestaltungsbereich optimal zu bearbeiten. *Selbst-Verantwortung durch Lernen schaffen* bedeutet, Teammitglieder, ... zu befähigen, den Gestaltungsbereich und seine Abgrenzungen zu erfassen, die Vision in Wertvorstellungen, Ziele und Rolle jedes Einzelnen zu übertragen und zu erreichenden Ziele iterativ zu entwickeln. Selbstverantwortung ist die Voraussetzung, um *alte Hierarchien durch* gut informierte *selbstgesteuerte Teams* zu *ersetzen*. Verantwortung des Managements dabei ist, optimale Rahmenbedingungen für selbstgesteuerte, Vertrauen und Zufriedenheit erzeugende Teamarbeit zu schaffen. Zu erwartende Resultate sind, verbesserte Kommunikation mit Kunden, Stakeholdern, effizientere und zeitnahe Entscheidungsprozesse mit gesteigerter Qualität und größeres Engagement der Mitarbeitenden durch eine Veränderung deren Einstellung von „ich muss …“ hin zu „ich möchte …“.

### ***WERTENTWICKLER*** – Fähigkeitenprofil

![Ein Bild, das Text enthält.

Automatisch generierte Beschreibung]()

Zu den wichtigsten Ausprägungen im Fähigkeitenprofil eines ***WERTENTWICKLER****s* zählen die *Kundenaffinität, Kommunikations-/ Kooperationsstärke, Wissbegierigkeit und Weitblick*. **Als spezialisierter Generalist kommuniziert er gut auf verschiedenen Ebenen. Eine entscheidende Fähigkeit für den nötigen Austausch mit Kunden in Projekten zur Entwicklung innovativer komplexer Systeme. Sein Breitenwissen macht ihn zum Bindeglied zwischen Abteilungen, zum Vermittler unter Stakeholdern und Domänen. Wissbegierigkeit unterstützt ihn dabei, über den Tellerrand zu schauen und leidenschaftlich zu lernen. Das befähigt ihn unternehmensweite Zusammenhänge zu verstehen und ganzheitliche und nachhaltige Lösungen zu entwickeln.**

**Neben diesen Kernausprägungen benötigen *WERTENTWICKLER* *Flexibilität, Dynamik und Ganzheitlichkeit*. Breitgefächertes Wissen eröffnet Unternehmen die Chance WERTENTWICKLER flexibel einzusetzen. Neuartige Herausforderungen sind ihre Welt, in der** sie die Innovationskultur unterstützen und Impulse für kreative Lösungs-ansätze liefern. **Umsetzungskompetenz und Durchsetzungsfähigkeit runden Empathie und Leadership ab.**

Perspektive für ***WERTENTWICKLER***

Das T-förmiges Profil ist Minimal-Voraussetzung zur Entwicklung innovativer komplexer Systeme und für höhere Positionen in innovativen, entwicklungsorientierten Bereichen. Bedingt durch die dort herrschende Dynamik entwickeln sich geforderte Fähigkeiten-Profile zunehmend in Richtung ***M*** *-* Personen mit Wissen aus mehreren Spezial-gebieten, geeignet für domänenübergreifende Hochleistungsteams -, ***Π*** *-* Breite kombiniert mit zwei getrennten Bereichen mit tiefem Fachwissen - und ***E****-förmige Profile* - Fachwissen in einigen Bereichen, mehrere Bereiche übergreifende Erfahrung, nachgewiesene Umsetzungskompetenz und explorative Denkhaltung.

Generell liegt der Fokus der ***WERTENTWICKLER****-*Anforderungen auf der Umsetzungskompetenz, d.h. Risiken einzugehen, Ideen - Innovationen Realität werden zu lassen. Damit sind sie Garanten der Unternehmens-Zukunft

### Rollen und Entscheidungen im Projektablauf

Beispielhaft die Rollen mit Aufgabe, Verantwortung, Kompetenz in der Aufbau-Organisation der ***WERTENTWICKLUNG***



**r –** responsible/verantwortlich für die Durchführung; **a** – accountable/ rechenschaftspflichtig (genehmigt, „unterschreibt)

**c –** consulted (to be)/ konsultiert. führt die Arbeit aus od. relevant da einflussreich; **i –** informed (to be) / informiert erhält Informationen

**Die Geschäftsleitung, der Auftraggeber**

- *Aufgabe:* Veränderung im Denken hin zur wertorientierten Entwicklung komplexer Gesamtsysteme vorantreiben

- *Verantwortung:* personelle Ressourcen für den Einsatz wertorientierter Projektarbeit mit empirischer Prozess-steuerung befähigen, Mindchange einfordern, Mittel und Ressourcen bereitstellen

- *Kompetenz:* Freiräume für die eigenverantwortliche Produkt- und Prozessgestaltung schaffen

***Kunde(n) und/oder Nutzer***

- *Aufgabe*: Anforderungen, Wünsche benennen, Geschichten erzählen

- *Verantwortung:* Die Konkretisierung von Wünschen, Anforderungen, Use Cases und User Stories unterstützen

- *Kompetenz*: Lösungen akzeptieren oder zurückzuweisen; Hinweise auf zielführende Änderungen geben

***Produktverantwortlicher - Produkt Owner***

- *Aufgabe:* Anforderungen gemeinsam mit den Kunden erarbeiten, aktuell halten, re-/ priorisieren; Kommunikation zwischen Projekt, Kunden, Stakeholdern, Domänen und Geschäftsleitung

- Verantwortung: Skills für den Einsatz wertorientierter Projektarbeit mit empirischer Prozesssteuerung haben;   
Produkt-Vision umsetzen; zeitnahe Entscheidungen bei Kunden und Geschäftsleitung herbeiführen

- *Kompetenz:* Fragen bezüglich Anforderungen final entscheiden; Anforderungen annehmen oder zurückstellen

***Entwicklungsteam-Team***

- *Aufgab*e: Product Owner und Kunden bei Konkretisierung von Anforderungen, User Stories unterstützen; Anforderungen übernehmen und vollständig bearbeiten

- *Verantwortung*: Übernommene Aufgaben VOLLSTÄNDIG - DONE“ bearbeiten und zur Annahme vorschlagen

- *Kompetenz:* Vereinbarungen mit dem Produktverantwortlichen treffen; Selbstständig Entscheidungen treffen.

*Strategie 5* ***KI/ ML für Smarte Systeme und Unternehmen nutzen*** Der Blick in die (nahe) Zukunft.

KI / ML einsetzen, Smarte Systeme den Kunden anbieten sind Chancen für Unternehmen. Dazu müssen sich Unternehmen weiter entwickeln, um diese Chancen zu nutzen. Gilt gleiches auch für ***WERTENTWICKLUNG***, um diesen Prozess aktiv mit-/ gestalten und begleiten zu können?