

Serie „Agile Führung entwickeln“ – Teil 3

Agile HR – die neue Personalorganisation



Autorin
Franziska Fink
 Systemische Beraterin, Partner,
 Beratergruppe Neuwaldegg



© A. Chitsazan

© TheDigitalArtist | pixabay.com

In unserer dreiteiligen Serie „Agile Führung entwickeln“ beleuchten wir, welche Auswirkungen agile Organisations- und Arbeitsformen auf die Führung haben und wie sich dadurch das Angebot und auch das Selbstverständnis von HR verändert. In Teil 1 haben wir beschrieben, wie agile Führung funktioniert. In Teil 2 ging es um die agile Führungsentwicklung. Teil 3 zeigt nun, wie das Personalwesen zu „Agile HR“ wird.

Fangen wir doch mal – ganz atypisch – hinten an. Wo kommt das Personalwesen her? Wie ist es das geworden was es heute ist? Und warum passt das nicht ganz zu agiler Organisation?

Die Geschichte des österreichischen Personalwesens ...

... beginnt im späten 19. Jahrhundert. Die Industrialisierung boomt. In Österreich gilt ab 1885 für Fabrikarbeiter der 11-Stunden Tag und ein Verbot der Nachtarbeit für Frauen und Jugendliche. Der Blick auf die Bedürfnisse der Arbeiter soll ihrer Radikalisierung vorbeugen. Marx' „Kapital“ wird gelesen, die Klasse der Arbeiter bildet sich heraus und mit ihr die Gewerkschaften. Unternehmen richten Personalbüros ein, die sich um Verwaltung und Abrechnung kümmern.

Mit dem Ende des 1. Weltkriegs und dem Zusammenbrechen der großen Monarchien wandeln sich auch traditionelle Denkmuster. In

der Ersten Republik beginnt das systematische Personalmanagement in Unternehmen – mit neuen Zielen wie Wohlbefinden, Motivation und Bindung der Mitarbeiter. 1918 wird der 8-Stunden-Tag gesetzlich verankert.

Die große Depression, Weltwirtschaftskrise und hohe Arbeitslosenquote nehmen dieser Entwicklung wieder die Kraft. Die Nationalsozialisten betreiben ihre eigene Form der Personalarbeit. Sie wollen die Volkswirtschaft maximal melken und steuern, wer (wo) arbeitet.

Die 50er-Jahre bringen das Wirtschaftswunder und neue Personalinstrumente wie Recruiting-Verfahren und Mitarbeiter-Gespräch werden eingeführt. Unternehmen setzen auf moderne Arbeitsbedingungen und strategisches Personalmanagement. Vorgesetztenbeurteilung und Mitbestimmungsrechte sollen für eine Humanisierung der Arbeit sorgen.

In den 70ern halten Instrumente wie Coaching und Mentoring Einzug in die Betriebe. Die 80er-Jahre bringen die langsame Einführung von Computern und Robotern in Unternehmen, die später auch die Personalprozesse verändern werden. Mittlerweile haben sich HR-Abteilungen als Silos in der arbeitsteiligen Unternehmensstruktur ausdifferenziert. Eine HR-Leitung hat HR-Abteilungen wie Einstellungen, Personalentwicklung, Personalbuchhaltung unter sich.

Eine große Veränderung bringt die Dot.com-Phase. Einige Mitarbeiter werden zur wertvollen und anspruchsvollen Ressource, sie dürfen plötzlich auch von zu Hause und zu allen Zeiten arbeiten. Nicht-monetäre KPIs wie Zufriedenheit, Engagement und Bindung werden Teil der Management-Systeme.

Ende der 90er Jahre beginnt sich das Businesspartner-Modell von Dave Ulrich in der HR-Struktur durchzusetzen – mit der Arbeitsteilung von HR in administrative Services, inhaltliche Exzellenz, übergeordnete Regeln und Business Partner als Ansprechpartner für die internen Kunden.

Immer mehr Gesetze schützen Arbeitnehmer, die Flexibilisierung nimmt zu, zusammen mit der wachsenden Komplexität der Märkte und Unternehmens-Strukturen. Auch HR wächst

mit und meistert die Komplexität der eigenen Rolle mit ausgefeilteren Systemen und Prozessen.

Mit der Agilisierung und Digitalisierung der Unternehmen steht nun der nächste Entwicklungsschritt für HR an.

HR funktioniert nicht mehr als Silo

„Wir hinken plötzlich hinterher“, „HR kommt bei uns nicht mit“, „Wir verstehen gar nicht, was die da machen“ sind Sätze, die ich von meinen Kunden häufig höre. Das Personalwesen in vielen Unternehmen ist derzeit mit einer Entwicklung konfrontiert, die meist dezentral und pilzsporenartig passiert. Ein Beispiel ist der DB Konzern, ein Unternehmen mit knapp 200.000 Mitarbeitern weltweit – traditionell organisiert – oder? Einzelne Bereiche des Konzerns haben aber agile Arbeitsformen und auch agile Teamstrukturen eingeführt. Die DB Systel, IT-Dienstleister der Bahn und 100-prozentige Tochter mit knapp 4.000 Mitarbeitern, hat die Transformation in eine komplett agile Organisation gemeistert. Sie schafft den Spagat, trotzdem innerhalb der klassischen Rahmenorganisation DB zu funktionieren, indem sie Rollen hat, die als Link in die Mutter funktionieren.

Auch bei einem großen deutschen Automobilkonzern berichten die HR-Experten, dass Bereiche, die sie betreuen, plötzlich einen Wissens-Vorsprung in agiler Organisation haben, dem sie nicht nachkommen. Von HR werden nun Produkte und Lösungen für agile Strukturen und Arbeitsweisen gefragt – die HR noch nicht hat. Die klassischen Instrumente passen nicht mehr und vor allem fehlt HR das Verständnis, wie sich agile Organisation anfühlt, wie sie funktioniert, was sie an Unterstützung braucht – weil HR selbst noch klassisch organisiert ist.

Wo eine Organisation nicht mehr arbeitsteilig, sondern netzwerkartig gebaut ist, funktioniert eine Personalabteilung als Silo nicht mehr.

Die Antwort darauf ist „agile HR“:

Agile HR hat den Endkunden im Fokus: „Welchen Nutzen schaffen wir als HR für den Endkunden unseres Unternehmens? Agile HR arbeitet am System, indem sie die Organisation und ihr Steuerungsmodell laufend mit

weiterentwickelt. Agile HR sorgt fürs Vernetzen der Zellen in der Netzwerkorganisation und unterstützt die Teams mit Produkten und Lösungen, die sie selbst nutzen können (z. B. Recruiting-Tools für Teams). Agile HR bietet innovative Entwicklungsformate für die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die in der Selbstorganisation gebraucht werden und achtet auf eine laufende Kulturentwicklung, die der agilen Organisation dient.

Wie agile HR organisiert ist:

- ▶ Die Personalabteilung als Silo löst sich auf.
- ▶ Die HR-Rolle mit dem Fokus der Geschäfts- und Organisationsentwicklung sitzt in jenem Kreis der Firma, der an diesen Themen arbeitet.
- ▶ Geschäftsunterstützende HR-Rollen wandern in die Teams, wo sie gebraucht werden. Die Business Partner sitzen dezentral bei ihren internen Kunden und vernetzen sich fachlich bereichsübergreifend.
- ▶ Service-Rollen bilden eine Zelle im „Zentrum“, von wo aus sie bestmöglich und effizient unterstützen können. Die Automatisierung von Prozessen und Self-Services werden diese Rollen noch verschlanken.
- ▶ Die bisherigen HR-Führungsrollen verändern ihren Fokus. In der agilen HR-Organisation ist ihre Aufgabe, nicht mehr das operative Mitarbeiten, sondern den HR-Rollen gerade zu Beginn in der Transformation Orientierung zu geben (Unser Purpose? Wo wollen wir uns hin entwickeln?), sich selbst und die Mitarbeiter in den HR-Rollen zu entwickeln und für die nötigen Ressourcen und Rahmenbedingungen zu sorgen, die die Selbstorganisation braucht.

Beispiele agiler HR gibt es schon

Die Akademie der Deutschen Bahn sorgt für die Führungsentwicklung im Konzern. Seit einigen Monaten haben sich die 30 HR-Experten im Potsdamer Kaiserbahnhof agil organisiert, um ihre Kunden noch besser zu unterstützen. Es sind fünf selbstorganisierte Teams entstanden: Management & Performance,

Führung, Karriere, Transformation & Digitalisierung und Kommunikation. Jedes Team hat einen Product Owner nach Scrum-Logik, der gemeinsam mit dem Team die fachliche Verantwortung innehat. In jedem Team ist die komplette Wertschöpfungskette mit allen dazu nötigen Kompetenzen für das jeweilige Thema abgebildet. Jeder Mitarbeiter ist einem Team zugeordnet, kann darin aber mehrere Rollen innehaben (z. B. Themenexperte, Digital Learning Beauftragte, Teamcontroller). Die Teams sind in der Verteilung und Erfüllung ihrer Aufgaben frei und verteilen die Rollen im Wahlprozess. Die Rolle „agile Führungskraft“ hat die disziplinarische Verantwortung für alle Rolleninhaber und sorgt für deren Weiterentwicklung. Die Rolle „Teamassistenz“ unterstützt die Teams und das Board administrativ. Querschnittsrollen wie Marketing, IT und Controlling haben die fachliche Verantwortung für ihr Querschnittsthema. Die „Gilde“-Rollen in den Teams entscheiden über allgemeingültige Standards und sorgen für den Wissensaustausch zwischen den Teams. Jenny Zeller, die Leiterin der Akademie, hat nun die Rolle „Leitung“ inne, die die Umsetzung aller Themen verantwortet und mit dieser Rollenbezeichnung auch als Link fungiert, mit dem die Mutterorganisation DB Konzern etwas anfangen kann. Gemeinsam mit den Rollen Product-Owner und agile Führungskraft sitzt sie im Akademie Board. Hier geht es um teamübergreifende und strategische Prozesse der DB Akademie.



Bettina Rufnak,
DB Akademie

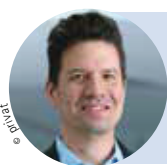


Magdalena Chmielewska,
DB Akademie

Zwei Teammitglieder beschreiben ihre Erfahrungen mit der neuen Organisation: „Neben dem Entwickeln und Mit-Leben-füllen der agilen Struktur mussten wir auch an uns persönlich arbeiten: eigene Spannungen einbringen, offen Feedback geben, über Bedürfnisse und Wünsche sprechen. Heute sind wir darin schon richtig gut – auch in den neuen Mee-

ting-Formaten und Arbeitsweisen. Aber hat uns das schneller für den Kunden gemacht?", hinterfragt Bettina Rufnak, die im Moment die Rollen Themenexpertin, Agiler Ninja und Teamcontrollerin innehat. „Wir stoßen auch an unsere Grenzen, denn Selbstorganisation ist ein stetiger Lernprozess. Eigene Ressourcen und die Ressourcen des Gesamtteams dort einzusetzen, wo es den Mehrwert liefert, ist oft eine Herausforderung.“, erzählt sie. Genauso hat die agile Akademie aber auch positive Wirkungen. Kollegin Magdalena Chmielewska in der Rolle Agile Führungskraft beschreibt: „Unsere agile Organisation hat große Anziehungskraft und ist im Kaffee-Gespräch mit den Führungskräften, die bei uns Programme besuchen, ein Hauptthema. Wenn wir eine Führungskraft inspirieren können, sich mit den Themen agile Führung und selbstorganisierte Teams auseinanderzusetzen, unterstützt auch das die Transformation der Führungskultur des DB Konzerns und damit das strategische Konzernziel, ein attraktiver und zukunftsfähiger Arbeitgeber zu sein.“

Karriere.at ist die größte Online-Jobbörse Österreichs. Das Unternehmen wurde 2004 gegründet und hat heute mit den Beteiligungen mehr als 200 Mitarbeiter. Im Management der Firma gibt es neben dem CEO, CPO, CTO und CFO den „CCO“ (Chief Culture Officer). Thomas Olbrich ist aus der HR-Leitung in diese Rolle gewechselt. Sie wurde geschaffen, um das Thema Kultur und Organisationsentwicklung im Top-Management anzusiedeln. Olbrichs Themen sind die Kultur der Organisation, die Werte, das Sinnverständnis, die Effektivität und Professionalisierung. Durch das schnelle Wachstum der Firma in den vergangenen Jahren wurde die Bedeutung von Kultur und Werten an vielen Stellen spürbar – im Recruiting, Onboarding, in der Führung, der Zusammenarbeit oder bei strukturellen Problemen durch das rasche Wachstum.



Thomas Olbrich,
karriere.at

„Kultur ist essenziell wichtig – genauso wie klare Abläufe oder klare Entscheidungswege in einer Organisation“, sagt der aktuelle CCO.

„Wir stehen in dem Spannungsfeld, dass wir zwei Dinge zugleich sein wollen: Der tollste Arbeitgeber und das erfolgreichste Unternehmen Österreichs. Wenn wir diese Ambivalenz nicht reflektieren, gehen wir vielleicht dem Kapitalismus auf den Leim und verlieren die Mitarbeiter und unsere Werte aus den Augen“, so Olbrich. Schon als HR-Lead trieb er die Themen Kultur und OE. Nun hat er sie in die Geschäftsleitung mitgenommen und seine HR-Kolleginnen steuern die operativen Personalthemen. Was den CCO derzeit am meisten beschäftigt: „Wie schaffen wir es, auch die anderen Bereiche an unserem hoch-effizienten, agilen Bereich Software-Entwicklung auszurichten? Wie können wir als Organisation agiler werden, indem wir nicht nur ein agiles Betriebssystem einführen, sondern auch den kulturellen Aspekt mitnehmen und Führungskräfte hier gut in die Zukunft mitnehmen können?“

Daimler TSS ist eine hundertprozentige Tochter der Daimler AG mit dem Auftrag, den Konzern mit intelligenter und kreativer IT noch digitaler zu machen. 17 HR-Experten kümmern sich um die Personal-Themen der 1.200 Mitarbeiter von Daimler TSS an sechs Standorten in Deutschland und Asien.

Nachdem die meisten Entwickler-Teams schon länger mit Methoden wie Scrum oder Kanban arbeiten, sind auch die Personalers von Daimler TSS wie die Kollegen aus dem Mutterkonzern schnell in diese Methoden eingestiegen. Ein Beispiel ist das Thema „zeitgemäßes Kompetenzmodell“ für die Mitarbeiter bei Daimler TSS. Dabei geht das HR-Team komplett ergebnisoffen vor. Entscheidend ist vor allem der Purpose: Mitarbeitern und Führungskräften Orientierung geben, wie sie sich bei Daimler TSS entwickeln können. Um die Aufgaben auch strukturell besser zu erfüllen, wird sich das HR-Team von Daimler TSS künftig organisatorisch verstärkt auf zwei Schwerpunkte konzentrieren: „People Project“ und „People Operations and Consulting“ heißen die beiden Teamschwerpunkte. „People Project“ richtet den Blick auf das Ganze und kümmert sich in Gestaltungs- und Weiterentwicklungsprojekten um das Anforderungsmanagement, Veränderungsprojekte und die zugehörige Organisationsentwicklung. Beispiel: In welchen Bereichen kann HR mit Themen wie Leadership, Per-

formance, Personalentwicklung das Unternehmen gesamthaft weiterentwickeln? „People Operations and Consulting“ möchte mit den Businesspartnern so nah wie möglich an das Kerngeschäft des IT-Dienstleisters kommen. Die Fühler ragen tief hinein in die Organisation und behalten dabei eine hohe Kundenorientierung im Fokus: Was braucht Ihr? Was entwickeln wir gemeinsam? Was sind rasche Lösungen? Zugleich wirken die Erkenntnisse als Sensor, der strategisch relevante und übergreifende Themen in das Team „People Project“ spielt, um anhand der realen Strukturen Daimler TSS weiterzuentwickeln.

Die drei Beispiele zeigen, wie unterschiedlich HR die eigene Agilisierung umsetzt. Jedes weitere Beispiel hätte eine weitere Variante dazugestellt. Die schlechte Nachricht ist: Es gibt noch kein Modell von der Stange, noch keinen neuen Dave Ulrich. Genauso jung wie Agile Organisation ist auch das Thema Agile HR. Die nächsten Jahre werden Erfahrungswerte bringen, Studien ermöglichen, Best Practices abzeichnen. Bis dahin muss noch selbst gestrickt und erprobt werden. Ist das nicht auch eine gute Nachricht!? Statt ausgefahrener Spur-Rinnen oder Must-Have-Modellen gibt es da gerade spannendes Neuland zu betreten.

LITERATURTIPP

Purpose Driven Organizations. Sinn – Selbstorganisation – Agilität. Von Franziska Fink und Michael Moeller.Schäffer-Poeschel Verlag 2018.

WEBTIPPS

Mehr über Theorie und Praxis agiler Organisation und ihre Entwicklungslogik unter: www.purpose-driven.world

Mehr über die DB Akademie finden Sie hier: www.deutschebahn.com/dbakademie

Das Management von Karriere.at auf einen Blick: www.karriere.at/recruiting/team

Anders als durchschnittlich – so beschreibt sich Daimler TSS: www.daimler-tss.com/de