

Zwischen „Wir machen den Weg frei“ und „Wir sind dann mal weg“

Agile Personalentwicklung



Dr. Ralf Gräßler
Geschäftsführender Gesellschafter der
Veda GmbH, Alsdorf

Das Thema „Agilität und HR“ lässt sich prima paradigmatisch diskutieren. Man stellt einfach Funktion und Nutzen von HR in Frage, schafft es ganz ab, benennt es neu (Human Relations) oder weist dem Personal (s)eine neue Rolle zu. Wer so diskutiert, hat bemerkt, dass etwas passieren muss, weil eine neue Herangehensweise an Arbeit und Zusammenarbeit das (Selbst-)Verständnis von HR betrifft.

1 Von der Personal- zur Unternehmensentwicklung

Der entscheidende Schritt ist aber ein anderer und macht die obenstehende Diskussion weitgehend obsolet. Unsere Ökonomie wird geprägt von neuen Determinanten. Die digitale Transformation, die globale Offenheit und der Wandel unserer Werte steigern die Umgebungskomplexität täglich. Vor diesem Hintergrund müssen wir Agilität und HR dringend pragmatisch diskutieren: Wie können Arbeitgeber die Komplexität kanalisieren, um Vorstellungen von Strukturen, Teams, Leistung und Führung zu entwickeln, die zur Natur des Unternehmens passen? Wie gestalten wir die Kernaufgaben der Personalentwicklung (Lernen, Führung, Unternehmensstruktur und -kultur), um für die Arbeit 4.0 gerüstet zu sein? Wie brechen wir Strukturen auf, ohne Erfolg zu zerstören?

Die Antwort auf diese Fragen ist eine vernetzte Organisation als Voraussetzung für den Umgang mit der volatilen Umgebung. In ihr werden die Zusammenarbeit von Menschen und die Transparenz von Informationen zu Erfolgsfaktoren. Die Rolle (und Entwicklung) des Einzelnen tritt zurück, wesentlich wird die Entstehung eines kollaborativen Organisationsmodells.

Wichtig

Personalentwicklung wird zur Unternehmensentwicklung – das ist der entscheidende Schritt.

In unserer von industriellen Prozessen geprägten Wirtschaft ist der Mitarbeiter eine Ressource. Er wird unter Effizienzgesichtspunkten eingesetzt, gemanagt, gefördert und gebunden. Dieser Effizienz-Ansatz lässt viel Luft nach oben und hat sich im Rahmen moderner Performance-Management-Modelle und mithilfe von innovativer HR-Software kulturell und funktional weiterentwickelt. Für den Weg zur Netzökonomie ist er trotzdem nicht ausreichend.

Es reicht nicht, existierende HR-Prozesse durch Software zu automatisieren, um damit ein Quäntchen mehr Effizienz zu erzielen. Die digitale Transformation ist nicht technologiegetrieben, sie ist zunächst und vor allem eine Frage der Unternehmensstruktur und -kultur. In der Netzökonomie geht es darum, die „Masse der Arbeitnehmer“ als lebenden Organismus zum Selbstmanagement zu befähigen. Wer weiterdenkt, landet bei einer Kulturvision, die eine Arbeitswelt mit radikaler Eigenverantwortung, Ermächtigungskultur und Auflösung von Strukturen propagiert. Dieses extreme Modell ist hilfreich, weil es die Richtung notwendiger Veränderungen deutlich macht. Autoren wie Frederic Laloux und Niels Pfläging postulieren solche Organisationsmodelle und zeigen uns Wege dorthin. Allerdings wird ein Sprung von der starren, industriellen Hierarchie hin zum vollständig agilen und flexiblen Unternehmen die meisten Organisationen überfordern. Er ist auch gar nicht ratsam. „Reinventing organisations“ ist ein Prozess, kein Umsturz. Durch die langsame Annäherung an diese agile Unternehmensform übt Organisationsentwicklung gleichermaßen Agilität und entwickelt die Kultur quasi mit – iterativ und mit dem Mut, Fehler zu machen (und einzugestehen).

2 Agilität

Die ursprünglich nur in der IT eingesetzten agilen Methoden, wie Scrum, werden von immer mehr (non-IT) Unternehmensbereichen adaptiert. Allerdings: Agilität ist kein Selbstzweck. Agilität verfolgt konkrete Ziele (schnellere Produktentwicklung, besserer Service etc.). Diese Ziele muss man definieren, denn sie sind unternehmensspezifisch. Kleinsten gemeinsamen Nenner: Agilität ist die Verbesserung der Ad-hoc-Anpassungsfähigkeit der Organisation. Daraus resultieren notwendigerweise neue Strukturen, die die Kernaufgabe der Organisationsentwicklung sind. Agilität öffnet das Unternehmen – nach innen und außen. Diese Offenheit ist Voraussetzung für eine neue kollaborative Kultur, die alles betrifft:

- den Umgang miteinander,
- Führung,
- Lernen,
- Wissenserwerb und -austausch,
- die Kommunikation untereinander sowie mit Partnern und Kunden.

Die Vorbereitung des Unternehmens für agiles Arbeiten erfordert intelligente Konzepte, die Flexibilität abbilden, und greift in HR-Kernthemen ein, wie Arbeitszeit, Ort der Leistungserbringung, Projektstruktur und Kultur.

3 Wir wandeln uns für den Wandel

Was wir gerade tun, ist nicht ein Schlachtschiff (= Unternehmen) von A nach B zu bewegen und uns dann wieder auszuruhen. Die digitale Transformation ist kein Wandel im Sinne eines Change-Management-Prozesses. Sie verlangt vielmehr das Aufbrechen vorhandener Denkmuster und Strukturen hin zu einer feingliedrigen Anpassungsfähigkeit. Diese wird es möglich machen, mit der Komplexität der Umwelt und der ihr innewohnenden permanenten Änderungsfreudigkeit umzugehen. Wir wandeln uns, um uns weiter wandeln zu können.

Die digitale Transformation macht nicht an Unternehmensgrenzen halt – der Kulturwandel ist ein gesellschaftlicher und trifft (oder hilft) uns oft an unvermuteten Stellen und auf neue Art und Weise.

Übersicht

Gesellschaftlicher Wandel an ausgewählten Beispielen

„Consumerization“

Zum ersten Mal in der Geschichte von IT nutzen Verbraucher bessere Produkte als Unternehmen. Die Consumer Elektronik hat die Führerschaft übernommen, wenn es darum geht, Ergonomie und Anwenderfreundlichkeit von Software zu definieren. Arbeitgeber müssen reagieren, um diesen Gap aufzuholen, im Sinne und zum Nutzen der Mitarbeiter.

Social Media

Weltweit nutzen ca. 2,2 Milliarden Menschen aktiv Social Media und die Zahl wächst rasant. Wir sitzen heute nicht mehr nur im stillen Kämmerlein und brüten über Ideen. Wir können aufgrund der technischen Entwicklung Gedanken und Wissen teilen und gemeinsam, kollaborativ weiterentwickeln.

Netzwerke

„Experten“ haben ausgedient – wir beziehen unser Wissen aus Communities und testen deren Grenzen aus. In den USA lassen sich Unternehmen bereits vom Konkurrenten coachen – wer könnte mein Geschäftsmodell besser kritisieren als der Konkurrent?

Neue Geschäftsmodelle

Durch die Digitalisierung sinken die Hürden für neue Wettbewerber. Die Komplexität des Umfelds kann dazu führen, dass Bedrohungen nicht oder zu spät erkannt werden: Während die etablierten Finanzinstitute der Digitalisierung mit einer neuen „App“ ausreichend zu begegnen glauben, entstehen auf der grünen Wiese Geschäftsmodelle, die Banken komplett ersetzen könnten.

Wichtig

Die Verantwortlichen in den Betrieben müssen auf die Auswirkungen des Wandels reagieren und die Komplexität des Umfelds aufnehmen. Disruption ist ein passender, kraftvoller Ausdruck, um die gewaltigen Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft zu beschreiben, auf die wir uns einstellen müssen. Während viele das Disruptive aktuell als Marktmechanismus begreifen, muss es vielmehr in die Innensicht der Unternehmen geholt werden, in die Gestaltung der Arbeitswelten und -prozesse. Letztlich entscheiden die ressourcenorientierten Abteilungen – wie HR – über die Anpassungsfähigkeit der Organisation, erklärt Joël Luc Cachelin, Gründer des Schweizer Think-Tanks „Wissensfabrik“.

4 Collaborative HR – die Anpassungsfähigkeit steigern

Aus der Frage nach den Veränderungen der Welt sowie der Kundenanforderungen leiten agile Unternehmen permanent die nötige Veränderung des eigenen Business ab. Der Blick nach außen bestimmt das Handeln im Inneren.

Praxistipp

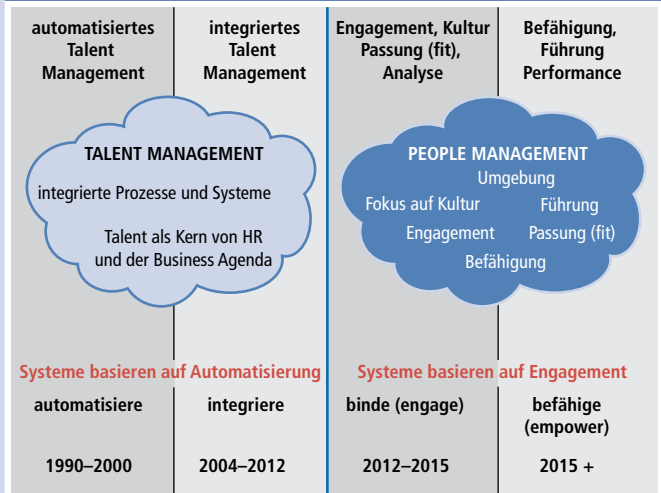
Für HR bedeutet das, die Veränderung des Business zu verstehen. Denn nur, wenn Personaler das zukünftige Business kennen, werden sie einen echten Wertbeitrag leisten. Dabei sieht sich HR nicht als Business Partner i. S. v. Dave Ulrich, sondern als „Facilitator“ der unternehmensweiten, agilen Zusammenarbeit und Keimzelle aller kollaborativen Prozesse.

Collaborative HR fokussiert sich auf den Transfer von HR-Kompetenz. Das ist notwendig, denn in der Netzökonomie verlagern sich zwangsläufig

viele HR-Aufgaben zu den Mitarbeitern und Führungskräften. Die HR-Abteilung übernimmt die Rolle eines Coaching-Partners mit tiefer Methodenkompetenz, Träger des Personalmanagements ist die Abteilung oder Organisationseinheit, die nah an den Menschen ist. Aus ehemals transaktionalen Personalmanagement wird nun ein kollaboratives Personalmanagement, welches sich auf das gesamte Mitarbeiternetzwerk verteilt.

Grafik

Talent-People-Management nach Josh Bersin



5 Vom Talent- zum Peoplemanagement

In agilen Strukturen wird der Talent-Management-Begriff durch People Management ersetzt. Die neue Wortwahl geht davon aus, dass Talent-Management – historisch besetzt – vom hierarchischen Management der Humanressource Mitarbeiter ausgeht. Dieser ist ein „Talent“, das HR managen und formen muss, um es noch besser, effizienter einsetzen zu können. Im People-Management ist es das System, das durch Engagement zum Funktionieren gebracht wird, nicht der Einzelne. Hier zeigt sich die logische Erweiterung der Personal- zur Organisationsentwicklung. Daraus entsteht die oberste Aufgabe für HR, die Arbeitnehmer nicht von außen zu steuern, sondern eine Kultur zu schaffen, die eine intrinsisch motivierte Weiterentwicklung ermöglicht.

Beispiel

Bei einem großen Transportunternehmen mit über 50.000 Beschäftigten weltweit können Mitarbeiter ihre Kompetenzen und Ziele selbst definieren, dokumentieren und abgleichen, um anhand einer globalen Stellenplattform Entwicklungsmöglichkeiten zu „matchen“. Die Stellen werden von den Fachabteilungen selbst angeboten und gepflegt. Was macht HR? Eine Menge: Arbeitnehmer und Führungskräfte befähigen, sich in diesen neuen Strukturen zu bewegen. Das ist nicht trivial. Ganz im Gegenteil können die Aufgaben von HR in agilen Strukturen gar nicht überbewertet werden – Mut, Methodenkompetenz und Menschenkenntnis braucht HR, um agile Personalentwicklung zu betreiben und den untenstehenden Aufgabenkomplexen gerecht zu werden.

Agiles Arbeiten funktioniert nicht in bestehenden (hierarchischen) Aufbau- und Ablauforganisationen. Kern einer agilen Personalentwicklung ist daher die Befähigung jedes Einzelnen, selbstbestimmt und eigenverantwortlich in den neuen Strukturen zu agieren. Dazu muss HR zum einen Kommunikationsfähigkeit und Konflikttoleranz schulen, zum anderen Regeln vorgeben, mit denen Agilität funktioniert. Die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen sowie die Lust und

Fähigkeit zu lernen – all das sind Kernkompetenzen eines neuen Mitarbeitertyps in agilen Organisationen. Der Mechaniker von morgen ist nicht mehr Produzent, schon gar nicht Handlanger, er ist Dienstleister. Sicher fallen im Zuge dieser Entwicklung weitere (Routine-)Aufgaben weg, andere entstehen dafür neu. Wichtiger als die fachliche wird die persönliche Voraussetzung für einen Job, für ein Unternehmen. „Hire for attitude, train for skills“ – diese Herangehensweise ist nicht neu, passt aber perfekt in die Aufgabenbeschreibung agiler Personalentwicklung: Die Haltung bestimmt die Personalentscheidung, der Rest ist „Entwicklungsarbeit“.

Die Einsicht, dass Meckern nicht mehr reicht, mag für Einzelne hart sein. Man kann jetzt aktiv mitgestalten. Die Menschen kommen heraus aus der passiven (vermeintlichen) Komfortzone des Kommentators von (natürlich falschen) Führungsentscheidungen und übernehmen aktiv Verantwortung. Diese Entwicklungen, die „von innen“ entstehen, wirken sich positiv auf viele Bereiche aus. Das sie gewollt sind, muss gelernt und gefördert werden. Ein wesentlicher Beitrag von HR als Organisationsentwickler ist es aber auch, Unsicherheiten (vor-)wegzunehmen, die im agilen Arbeitsumfeld entstehen. Die Angst vor Jobverlust, das Entstehen neuer Werte und Regeln sowie die Radikalität der Eigenverantwortung können überfordern und im Ernstfall Verweigerung hervorrufen. Agile Personalentwicklung holt jeden dort ab, wo er steht und geht den Weg mit ihm gemeinsam. HR macht dabei selbstständige Entscheidungen zum einen durch Transparenz möglich, zum anderen durch Kultur (z. B. „Wer entscheiden darf, darf Fehler machen“).

Agilität verändert klassische Karrieren, das zeigt das oben erwähnte **Beispiel** einer unternehmensweiten Matching-Plattform. Die fließende Struktur moderner Organisationen ist durchgängig für verschiedenste Karrieren und Entwicklungen. Kompetenzen – auch rechts und links der „Job-Description“ – müssen transparent werden. Das daraus entstehende „Profil“ des Angestellten entscheidet über seinen Arbeitsbereich und HR stellt die Instrumente und Methoden zur Verfügung, mit denen sich diese gesamtheitlichen Kompetenzen unternehmensweit dokumentieren und weiterentwickeln lassen.

6 Führung stärken

Agile Zusammenarbeit: Wer ein Projekt vorschlägt, übernimmt sofort die Leitung, formlos und aus dem Bedarf heraus. Wie kommt eine „klassische“ Führungskraft damit klar, wenn ihre Mitarbeiter sich (sozusagen) „selbstständig“ machen? Führung ist das Kernthema und wird in einer aktuellen Umfrage der Veda GmbH von über 80 % der befragten Unternehmen als Entwicklungsbedarf genannt. HR bestimmt den Umgang miteinander, schafft einen Handlungsraum aus Werten und Regeln. Motivation, Zufriedenheit und Engagement nehmen in agilen Organisationen einen viel größeren Raum ein. Arbeit macht Spaß, Feedback- und Streitkultur sowie Informationspolitik sind essenziell. Struktur, Kultur, Werte und die neuen kollaborativen Formen der Zusammenarbeit werden nicht von oben vorgegeben, sondern aus den Teams heraus entwickelt.

Wichtig

Für diese Rolle benötigt HR vor allem eins – Methodenkompetenz. Kommunikation und Verhandlung, Konfliktmanagement und Mediation, Präsentation und Moderation, Zeit- und Selbstmanagement, Projektmanagement, gesundes Arbeiten sowie verschiedene Kreativtechniken und Meetingformate – all diese Techniken beherrschen moderne Personalentwickler bestenfalls, um sie a) richtig einzusetzen im Rahmen der Organisationsentwicklung und b) zu vermitteln, um Eigenverantwortung zu stärken.

7 Technologie nutzen und begleiten

Die digitale Transformation ist vor allem eine kulturelle. Soweit richtig. Steht ja oben. Allerdings: Um sie zu verstehen, ist digitale Kompetenz unabdingbar. HR muss zum einen „Lust“ auf Technologie machen, zum anderen ist HR die führende Abteilung, wenn es darum geht, die Zusammenarbeit in der Netzökonomie abzubilden. Dabei hilft Software, die (Personal-)Prozesse flexibel in Netzwerkstrukturen abbilden kann. Dies beinhaltet auch Collaboration-Techniken. Agilität benötigt allerdings keine „kollaborativen“ Inseln im Sinne eines Collaboration-Tools, sondern kollaborative HR-Systeme, die einen gemeinsamen Ort schaffen, an dem sich die Beteiligten vernetzen. Einen Ort, an dem alle Facetten der HR-Arbeit, der Führungsarbeit und der Mitgestaltung im Unternehmen gebündelt werden. Zu diesem technologischen Ort gehört selbstverständlich auch die räumliche Verortung von agiler Zusammenarbeit. Heute hier, morgen dort und immer im Hinblick auf die beste Möglichkeit, je nach Anforderung zwischen unterschiedlichen Arbeitsumgebungen zu wechseln. Kommunikation braucht Unterstützung durch räumliche Strukturen. Es reicht daher nicht, der Belegschaft die Möglichkeit einzuräumen, von zuhause zu arbeiten. Im Gegenteil ist für die effiziente zwischenmenschliche Kommunikation die tatsächliche (aber nicht zwingend tägliche) Anwesenheit unabdingbar. Organisationsentwickler bilden die agilen Arbeitsprozesse in der Büroarchitektur ab. Zunehmend ist der Einzelne verantwortlich für seine Weiterbildung. Agile Karrieren, projektbezogene Stellenbeschreibungen und bedarfs- und kompetenzorientierte Mitarbeiterplanung bedeutet im Umkehrschluss, dass Weiterbildung nicht in Katalogen angeboten werden kann. Das gilt für die Inhalte ebenso wie für die Bereitstellung des Wissens. Zudem entsteht Wissensbedarf im Rahmen der kollaborativen Prozesse oft ad hoc.

Praxistipp

Die Verantwortlichen für Personalentwicklung sollten Lernprozesse vorbereiten und begleiten, indem Wissen (Netzwerke, Plattformen, Communities, Wikies etc.) und Lernräume (zeitlich und räumlich) zur Verfügung gestellt werden.

Die neuen agilen Organisationen sind Feelgood-Orte, an denen der Spaß an der Arbeit im Vordergrund steht. Weil der Sinn der Arbeit klar ist und weil jeder selbstbestimmt gestalten kann. Dahinter steht allerdings eine klare Leistungs idee, die im Rahmen eines Performance-Managements von HR gemeinsam mit den Arbeitnehmern definiert und (agil) weiterentwickelt wird. In dieser leistungsorientierten Firmenkultur ist es erlaubt, auf Erfolg stolz zu sein und Leistungen des Einzelnen oder der Teams werden benannt und honoriert.

8 Fazit

Laut einer Umfrage von GE Capital (auf der Webseite www.gecapital.de unter News > Studien > Triebwerk des Erfolgs abrufbar) sind im Mittelstand gut ausgebildete und zufriedene Menschen wichtiger als Forschung und Entwicklung sowie Marketing. Dieses Ergebnis zeigt die Wichtigkeit, die Unternehmen der Personalentwicklung aktuell beimessen. Allerdings, dieser (neuen) Rollen-Diskussion nachzugeben, wäre wahrscheinlich ähnlich obsolet wie die eingangs angeführte Paradigmen-Frage zu HR. Mit dem frischen Wissen über agile Organisationen können wir dieses Studienergebnis umformulieren: In agilen Unternehmen sind Mitarbeiter per se wichtiger als jede Abteilungshierarchie. Was meinen Sie?