

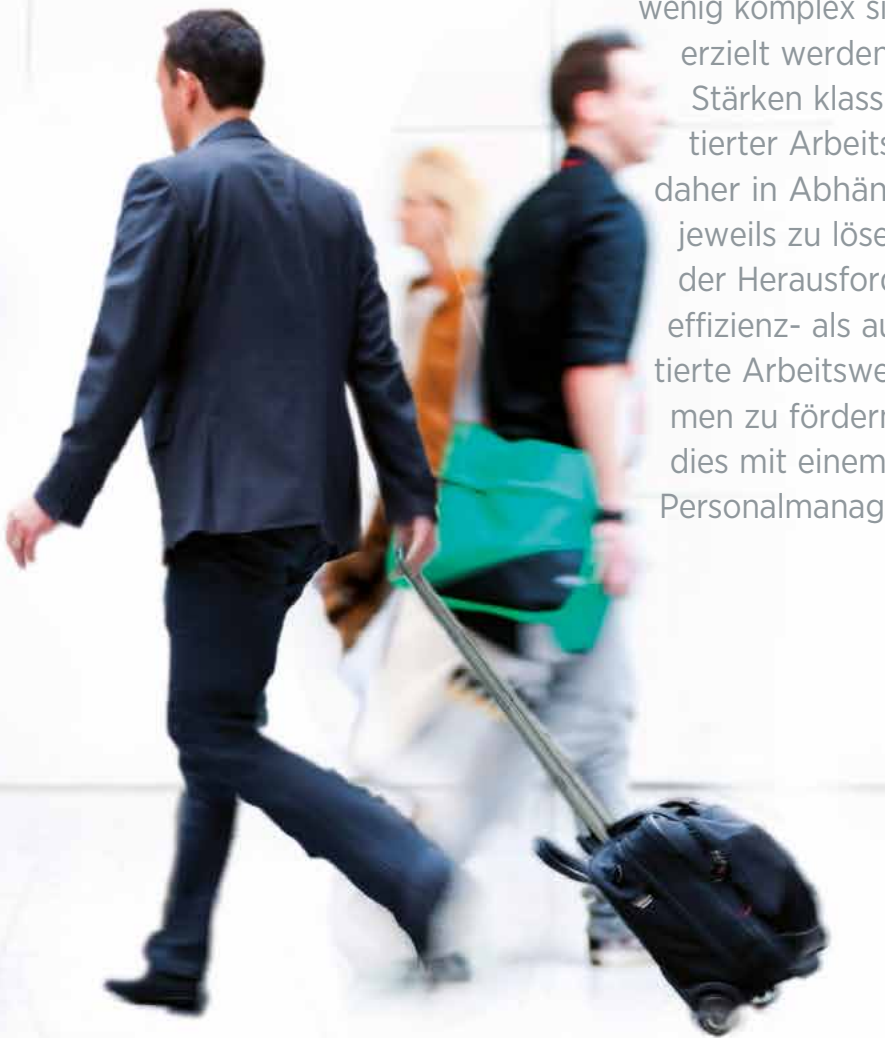
Agilität und Effizienz



richtig ausbalancieren

Wettbewerbsvorteile durch integriertes Personalmanagement

Agile Arbeitsweisen eignen sich keinesfalls per se in allen Unternehmensbereichen. Insbesondere dort, wo stabile Rahmenbedingungen vorherrschen, Prozesse wenig komplex sind und Skaleneffekte erzielt werden sollen, liegen die Stärken klassischer effizienzorientierter Arbeitskonzepte. HR steht daher in Abhängigkeit von der jeweils zu lösenden Aufgabe vor der Herausforderung, sowohl effizienz- als auch agilitätsorientierte Arbeitsweisen im Unternehmen zu fördern. Gelingen könnte dies mit einem integrierten Personalmanagement. →



Bereits Voltaire erkannte: „Unsicherheit ist keine angenehme Voraussetzung, Gewissheit jedoch ist eine absurde“. In einer solchen Gewissheit glaubten sich gleichwohl viele Unternehmen hinsichtlich der eigenen Umwelt- und Marktbedingungen. Nun müssen sie feststellen, dass diese Annahme im Sinne Voltaires absurd war und lediglich den Weg des geringsten Widerstandes darstellte. Vor allem die Digitalisierung verändert die Spielregeln der Märkte. Wendige Start-ups und Unternehmen mit innovativen Geschäftsmodellen attackieren „Platzhirsche“ in ihren angestammten Märkten.

DIE AUTOREN



PROF. DR. RUTH STOCK-HOMBURG ▶ Leiterin des Fachgebiets Marketing & Personalmanagement an der Technischen Universität Darmstadt sowie Gründungsgesellschafterin und Vorsitzende des wissenschaftlichen Beirats des Work-Life-Research Centers leap in time



MATTHIAS GROB ▶ Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet Marketing & Personalmanagement der Technischen Universität Darmstadt



DANIEL ROLLER ▶ Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet Marketing & Personalmanagement der Technischen Universität Darmstadt

Für viele Unternehmen liegt die Antwort auf diese Herausforderungen auf der Hand: „Wir müssen agil(er) werden!“. Unter Agilität verstehen wir das dynamische Zusammenspiel mehrerer Elemente oder Akteure in einem offenen System. Eine vom Fachgebiet Marketing & Personalmanagement der TU Darmstadt durchgeführte Expertenbefragung in mehr als 30 agil arbeitenden Unternehmen zeigt allerdings, dass quasi jedes Unternehmen ein individuelles Begriffsverständnis hat: Von der lehrbuchmäßigen Einführung eines umfassenden agilen Framework bis hin zum verzweifelten Versuch, die Kultur quasi „über Nacht“ auf agil zu trimmen, findet sich eine große Bandbreite möglicher Ansätze.

AGILITÄT ALLEIN FÜHRT NOCH NICHT ZUM ZIEL

Obwohl agiles Arbeiten für eine Reihe von Anwendungsfällen eine Erfolg versprechende Vorgehensweise darstellt, führt eine strikte „Agilisierung“ nicht zwingend zum angestrebten Ziel. Auch zukünftig wird es weiterhin Märkte und Anwendungsbereiche geben, in denen Skaleneffekte und effizienzorientiertes Arbeiten Vorteile bieten. Doch genau in der Identifikation dieser Business Cases liegt die Herausforderung: Wann macht eine traditionell geprägte, effizienzorientierte Herangehensweise an eine Aufgabe Sinn, wann ein eher agiler und somit auf Reaktionsfähigkeit und Kundenorientierung ausgelegter Ansatz?

Um darüber situativ sicher und schnell entscheiden und adäquat reagieren zu können, müssen zukunftsfähige Unternehmen die Ausprägungen beider Arbeitskonzepte unterstützen – inklusive sämtlicher Zwischenstufen. Dieser Herausforderung muss sich insbeson-

dere das immer noch vorwiegend im traditionellen Kontext aufgestellte Personalmanagement stellen.

Die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen besteht darin, die internen Arbeits- und Organisationsformen an die jeweiligen Marktbedürfnisse anzupassen. Als ein Diagnoseinstrument steht der „Future Work Navigator“ (FWN) zur Verfügung. Das wissenschaftlich fundierte Konzept, das wir an der TU Darmstadt entwickelt haben, ermöglicht zum einen die Messung der Unterstützung der beiden Arbeitskonzepte durch HR und zum anderen einen Vergleich mit Unternehmen der gleichen beziehungsweise anderer Branchen.

Hierfür misst der FWN zwei zentrale Dimensionen, die sich unmittelbar auf die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen auswirken: Anpassung (Exploitation) und Gestaltung (Exploration). Während die Anpassung auf die Realisierung von Skaleneffekten abzielt und somit im Hinblick auf HR die Weiterentwicklung und die Optimierung effizienzorientierter Instrumente thematisiert, beinhaltet die Gestaltung das Erkunden und Experimentieren mit innovationsorientierten Arbeitsformen.

Gestaltung ermöglicht somit Rückschlüsse auf die Ausprägung agiler HR-Instrumente. Die Ergebnisse einer internationalen Erhebung mit dem FWN-Instrumentarium in acht Ländern mit mehr als 2 000 befragten Unternehmen zeigen, dass zukunftsfähige Unternehmen insbesondere im HR-Bereich beide Dimensionen forcieren und sich somit die Möglichkeit eröffnen, die Mitarbeiter situativ in Abhängigkeit von der praktizierten Arbeitsmethode optimal zu unterstützen (Abb. 1).

Während sich HR bereits seit den 1980er-Jahren auf die Gestaltung effizienzorientierter Arbeitskonzepte durch leistungsorientierte Personalsysteme oder die Initiierung von Rationalisierungs- beziehungsweise Qualitätsmaßnahmen fokussiert hat, ist die

Unterstützung agiler Arbeitskonzepte Neuland für die Funktion. Daher sollten das Rollenverständnis sowie das Aufgabenspektrum von HR im Sinne eines „Integrierten Personalmanagements“ überdacht werden. Integriertes Personalmanagement bedeutet, dass HR solche Rahmenbedingungen schafft, die unter Berücksichtigung der jeweils zu lösenden Arbeitsaufgaben sowohl effizienz- als auch agilitätsorientierte Arbeitsweisen ermöglichen beziehungsweise fördern.

bedarfsplanung, -gewinnung, -entwicklung, -beurteilung und -vergütung vorzunehmen.

Personalbedarfsplanung Während effizienzorientierte Arbeits- und Organisationsformen vorwiegend in stabilen Märkten eingesetzt werden, eignen sich agile Arbeitskonzepte besonders für dynamische Märkte, in denen die benötigten Personalbedarfe häufig nur schwierig beziehungsweise gar nicht vorhersehbar sind. Eine Möglichkeit, mit

entscheidungsrelevante Informationen (bspw. strategische Ziele oder relevante Kennzahlen) zur Verfügung zu stellen, die teaminternen Planungsdialoge moderierend zu unterstützen und die ermittelten Bedarfe teamübergreifend zu koordinieren.

Personalgewinnung Mitarbeiter in agilen Kontexten benötigen aufgrund des hohen Autonomiegrades und der hohen Interaktionsfrequenz neben einem agilen „Mindset“ vor allem Selbstführungs-, Kollaborations-, Antizipations- und Lernkompetenz. Daher besteht eine Kernaufgabe für HR darin, Instrumente und Verfahren der Diagnostik bereitzustellen, mit denen die jeweils erforderlichen Kompetenzen identifiziert werden können. Auch bei der Bewerberauswahl bestehen Unterschiede: Während in effizienzorientierten Bereichen üblicherweise HR in Abstimmung mit den Linienverantwortlichen die Bewerber auswählt, sollten in agilen Arbeitskontexten die selbstorganisierten Teams eigenständig darüber entscheiden – zumindest aber in die Entscheidung eingebunden werden.



Ein Unternehmen, das sein Personalmanagement agil aufgestellt hat, ist //Seibert/Media, Wiesbaden. Das Softwareunternehmen überträgt beispielsweise die Verantwortung für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter an die selbstorganisierten Teams.

UNTERSTÜTZUNG UNTERSCHIEDLICHER ARBEITSWEISEN

Die Unterstützung der Arbeitsweisen durch HR kann indirekt und direkt erfolgen. Indirekt kann HR die beiden Arbeitsformen beispielsweise durch die Schaffung entsprechender Organisationsstrukturen (Prozess- vs. Projektorientierung), die Gestaltung der Führungskräfteentwicklung (direktive Führung vs. Selbstführung) oder die Bildung unterschiedlicher Unternehmenskulturen (Kontroll- vs. Vertrauenskultur) begünstigen. Die direkte Einflussnahme ist über die Personal-

Planungsunsicherheit umzugehen, besteht darin, die Verantwortung für die Bedarfs- und Kompetenzermittlung zu dezentralisieren, also an selbstorganisierte Teams abzugeben, die über die notwendige Markt- und Kundennähe verfügen.

Im Gegensatz zur systematischen Personalplanung für stabile Märkte ist die Bedarfsermittlung im agilen Umfeld weniger das Ergebnis eines methodenbasierten Prozesses, sondern resultiert aus der sozialen Interaktion im jeweiligen Team. Hierbei bestehen die Kernaufgaben von HR darin, den Teams

Personalentwicklung Mitarbeiter in effizienzorientierten Bereichen sollten beispielsweise in Methoden zur Prozessoptimierung geschult werden, während in agilen Arbeitsumfeldern die Förderung der aufgezeigten Agilitätskompetenzen sowie von agilen Denkweisen wichtig ist. Um gleichzeitig die Flexibilität der Belegschaft zu fördern und die Durchlässigkeit der beiden Arbeitsformen zu steigern, bietet sich die Rotation von Mitarbeitern zwischen effizienz- und agilitätsorientierten Arbeitsbereichen an.

Auch in Bezug auf die Karriereplanung existieren Unterschiede. So stehen in effizienzorientierten Bereichen Fach- und Führungslaufbahnen basierend auf weitgehend vor-

definierten Karrierepfaden im Vordergrund. In agilen Kontexten dagegen bieten sich insbesondere Projekt- und Patchwork-Karrieren unter der Berücksichtigung persönlicher Neigungen an. Das Karrieremuster einer Patchwork-Karriere besteht aus einer Vielzahl einzelner Karriereschritte, in denen Berufs- und Unternehmenswechsel sowie Brüche bewusst enthalten sein können.

Personalbeurteilung Die institutionalisierte, eher bedarfsunabhängige Personalbeurteilung in effizienzorientierten Bereichen scheint in agilen Arbeitsumfeldern wenig förderlich, da sich Ziele und Vorgaben schnell ändern. Vielmehr sollte die Personalbeurteilung hier in kürzeren Intervallen bedarfsgebunden (bspw. nach einem Sprint) oder permanent (bspw. täglich während eines Daily Stand-ups) stattfinden – allerdings in stark verkürzter und weniger formalisierter Art. Zudem erscheint es sinnvoll, die Beurteilung durch Kollegen weitgehend informell vornehmen zu lassen, da diese die Arbeitsleistung in selbstorganisierten Teams besser einschätzen können als der disziplinarische Vorgesetzte.

Personalvergütung Während effizienzorientierte Unternehmensbereiche seit jeher auf eine leistungsorientierte Vergütung setzen, bieten sich aufgrund des hohen Teamfokus in agilen Arbeitsumfeldern eher variable Leistungsbestandteile in Abhängigkeit von Team- beziehungsweise Unternehmenserfolg an.

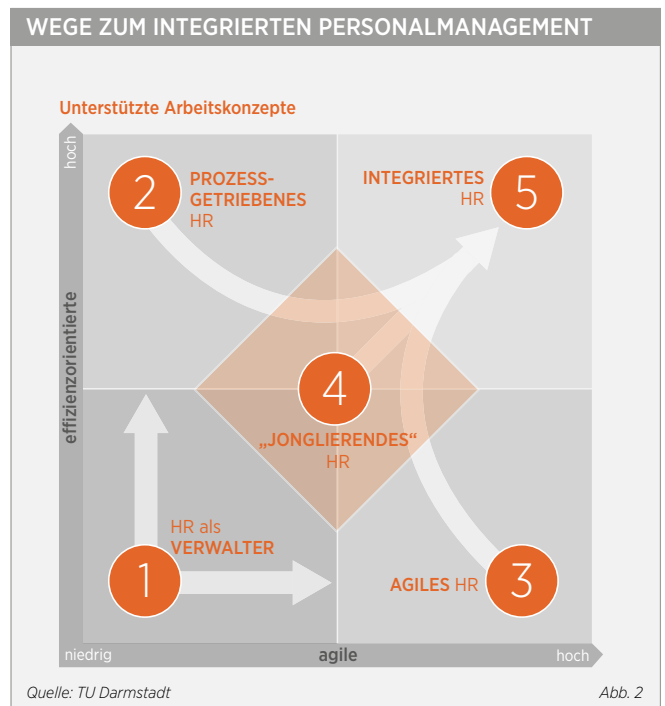
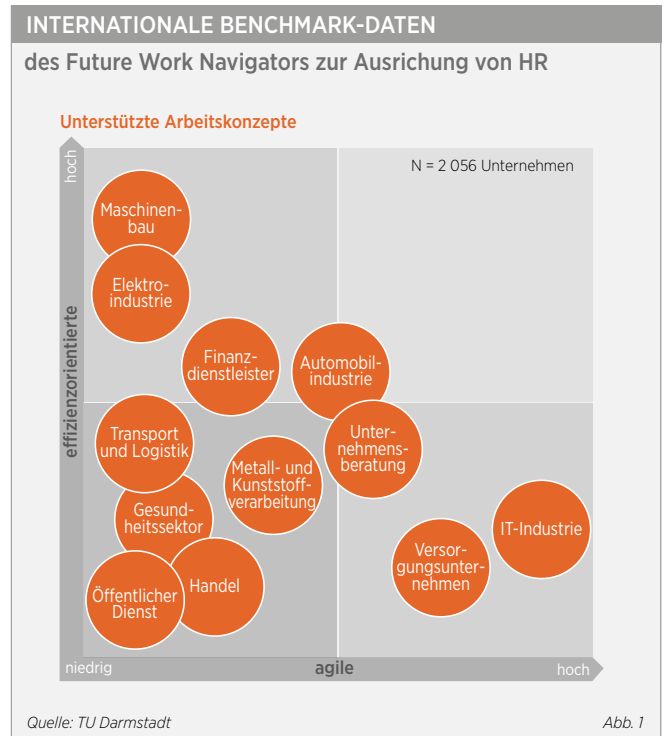
**AGILITÄT OFFENBART
UNTERSCHIEDLICHE HR-TYPEN**

Effizienzorientiertes und agiles Arbeiten bringen jeweils unterschiedliche Schwerpunkte und Herausforderungen mit sich. Tabelle 1 stellt die Aktivitätsschwerpunkte verschiedener Facetten von HR für die beiden Arbeitsformen gegenüber. Erkennbar ist, dass HR in effizienzorientierten Konzepten primär strukturgebend wirkt, während in agilen Kontexten primär Freiraum für Flexibilität und Kreativität geschaffen wird (Tab. 1).

Basierend auf den in der Tabelle aufgezeigten Aktivitätsschwerpunkten können zudem unterschiedliche HR-Typen abgeleitet werden. Diese ergeben sich durch den Grad der HR-Unterstützung für effizienzorientierte beziehungsweise agile Arbeitskonzepte (Abb. 2).

1. HR als Verwalter

In Unternehmen des ersten Quadranten übernimmt HR primär administrative Aufgaben. Dieser Verwaltungsfokus wird typischerweise in öffentlichen Einrichtungen sowie in kleinen oder mittleren Unternehmen praktiziert, deren Personalaufgaben traditionellerweise durch andere Bereiche übernommen werden. Der Schwerpunkt der HR-Aktivitäten liegt insbesondere auf der Verwaltung von Personaldaten, dem Führen von Personalakten sowie der Abwicklung des Entgelts und der Weiterbildung.



Die strategische Bedeutung des HR-Bereichs in solchen Organisationen ist vergleichsweise gering ausgeprägt. Um diesen zukunftsfähig aufzustellen, muss im ersten Schritt eine strategische Positionierung des Personalmanagements erfolgen. Hierzu sollten das Selbstverständnis von HR grundlegend verändert und die notwendigen Ressourcen durch das Management bereitgestellt

AKTIVITÄTSSCHWERPUNKTE FÜR HR		
HR-System	Effizienzorientiertes Arbeiten	Agiles Arbeiten
Personalbedarfsplanung		
Vorgehen	Systematischer und methodenbasierter Prozess	Soziale Interaktion in selbstorganisierten Teams
Bedarfsermittlung	Zentral	Dezentral
Personalgewinnung		
Kompetenzfokus	Fach- und Methodenwissen, wirtschaftliche Denkweisen etc.	Selbstführung und Organisation, Kollaborationsfähigkeit, Antizipationsfähigkeit, Lernfähigkeit etc.
Entscheidungsverantwortung	HR in Abstimmung mit Linienverantwortlichen	Team, HR als Prozessbegleiter
Personalentwicklung		
Fokus	Fach- und Methodenwissen, direkte Führung, Homo oeconomicus	T-Shaped, Selbstführung, agiles Mindset
Modus	Gießkannenprinzip, HR als Anbieter von Weiterbildungsangeboten	Selbstgesteuertes Lernen, Coaching, HR als Lernbegleiter
Karriereformen	Kaminkarrieren auf Grundlage vordefinierter Pfade	Patchwork- oder Projektkarrieren auf Grundlage persönlicher Neigungen
Personalbeurteilung		
Rhythmus	Bedarfsunabhängig (z. B. 1 x jährl.) und institutionalisiert	Bedarfsabhängig und auf Wunsch (z. B. nach einem Sprint)
Feedbackgeber	Vorgesetzte (ggf. 360 Grad)	Kollegen bzw. interne/externe Kunden
Personalvergütung		
Fixe Vergütung	Abhängig von formalen Kompetenzen (z. B. Abschlüssen)	Abhängig von informalen Kompetenzen (z. B. ausgeführter Rolle)
Variable Vergütung	Starke Verknüpfung mit individueller Leistung	Starke Verknüpfung mit der Team- und Unternehmensleistung
Quelle: TU Darmstadt		Tab. 1

ERFOLGSFAKTOREN AUF DEM WEG ZU EINEM INTEGRIERTEN PERSONALMANAGEMENT	
Erfolgsfaktor	Ziel / Empfehlung
Das Topmanagement gewinnen	Kreieren einer Vision, um unternehmensweit für die Notwendigkeit eines integrierten Personalmanagements zu sensibilisieren
Unterschiedliche Kulturen zulassen	Entwickeln unterschiedlicher Kulturen, um effizienzorientiertes und agiles Arbeiten situativ zu unterstützen
Den Betriebsrat einbinden	Abschließen einer Vereinbarung, um einen rechtlichen Rahmen für das integrierte Personalmanagement zu schaffen
Mittlere Führungskräfte abholen	Schaffen von Perspektiven für mittlere Führungskräfte in beiden Arbeitskonzepten, um mögliche Ängste zu nehmen
IT-Infrastruktur schaffen	Implementieren einer IT-Infrastruktur, um beide Arbeitskonzepte durch IT-Anwendungen zu unterstützen
Aufbauorganisation im Bereich des HR dualisieren	Installieren einer dualen Aufbauorganisation, um die entsprechenden HR-Instrumente für effizienzorientiertes und agiles Arbeiten anzubieten
Agile Vorgehensweisen in existierende Managementsysteme integrieren	Öffnen effizienzorientierter Managementsysteme (z. B. ISO 9001 oder TS 16949), um agile Arbeitsweisen in traditionellen prozessorientierten Bereichen zu ermöglichen
Quelle: TU Darmstadt	
Tab. 2	

werden. Im zweiten Schritt sollte unter Berücksichtigung der Markt- und Umwelteinflüsse (bspw. Produktlebenszyklen oder Innovationsdruck) zunächst entweder ein Fokus auf die Unterstützung effizienz- oder auf die Unterstützung agilitätsorientierter Arbeitsweisen gelegt werden. Ansonsten

droht eine Überforderung für HR und das Unternehmen.

2. Prozessgetriebenes HR

In diesem Quadranten befinden sich vorwiegend traditionell gewachsene Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe, die

von Skaleneffekten profitieren. Aus einem tayloristischen Arbeitsverständnis heraus orientieren sich die hochentwickelten Personalinstrumente an der Unterstützung prozessorientierter Vorgehensweisen zur Effizienzsteigerung, während innovative HR-Konzepte und explorative Ansätze kaum Beachtung finden. Auf dem Weg zu einem integrierten Personalmanagement sollte in diesen Unternehmen eine Öffnung hin zu agilen Personalinstrumenten erfolgen.

3. Agiles HR

Typisch für diesen Bereich sind wendige Start-ups und Unternehmen aus dem IT-Bereich. Zahlreiche Erfolgsgeschichten zeigen, dass eine in allen Unternehmensbereichen ausgebildete Agilität das Überleben in dieser dynamischen Umgebung sichert. Das Hauptaugenmerk von HR liegt auf der moderierenden und prozessualen Unterstützung selbstorganisierter Teams bei der Umsetzung von Personalaufgaben.

Ein Unternehmen, das sein Personalmanagement agil aufgestellt hat, ist //Seibert/Media in Wiesbaden. Das Softwareunternehmen überträgt beispielsweise die Verantwortung für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter an die selbstorganisierten Teams. Alle Teammitglieder können an den Bewerbungsgesprächen teilnehmen, ein Veto bei der Einstellungsentscheidung einlegen und bei der Gehaltsfindung mitwirken.

Aber auch für agil aufgestellte Start-ups beziehungsweise IT-Unternehmen kann ein Mehrwert in der Nutzung von Skaleneffekten liegen. Um über die Start-up-Phase beziehungsweise die eines Klein(st)unternehmens hinaus zukunftsfähig zu bleiben, sollte die Unterstützung effizienzorientierter Arbeitskonzepte frühzeitig im Rahmen der Unternehmensentwicklung berücksichtigt werden.

4. „Jonglierendes“ HR

Unternehmen, welche die Bedeutung eines integrierten Personalmanagements erkannt und bereits den Weg angetreten haben, bei

de Arbeitsmodelle gleichberechtigt zu fördern, befinden sich häufig in einer Übergangsphase. Diese ist mit dem Spiel eines „Jongleurs“ vergleichbar, bei dem häufig – aber nicht immer – die zu jonglierenden Bälle an der richtigen Stelle landen. Ausgehend von einer bisher schwerpunktmäßigen Ausrichtung auf Effizienz oder Agilität werden sukzessive Elemente der jeweils anderen Dimension eingeführt, ohne bereits eine vollständige Inte-

welches die hohe Bedeutung beider Dimensionen erkannt und bereits in der haus-eigenen HR-Software integriert hat, ist die VEDA GmbH, Alsdorf. Dort können die Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam in einem interaktiven Dialog Entwicklungsperspektiven aufzeigen und adressieren, wodurch zum einen die effiziente individuelle Zielerreichung und zum anderen eine offene Feedbackkultur gefördert

Die Gestaltung eines integrierten Personalmanagements ausgehend von der Effizienzorientierung stellt einen komplexen Transformationsprozess dar, der auf unterschiedlichen Wegen beschritten werden kann. Ein bewährtes Beispiel aus der Praxis liefert die Deutsche Telekom, die mithilfe ihrer HR-Business-Partner (als „Initialzündler“) und zusätzlicher Agile Change Agents (als „Agilitätsexperten“) sowohl agile Methoden als auch das dafür notwendige Mindset in das Unternehmen hineinträgt. Beide Gruppen fungieren als Multiplikatoren für die sukzessive Einbeziehung der agilen Dimension, während Multi-Shared-Services eine hohe Effizienz sicherstellen.

Allerdings führt dieser Ansatz aus unserer Sicht nicht automatisch schon zum Erfolg. Unabdingbare Voraussetzung ist in diesem Zusammenhang, dass auch die HR-Business-Partner neben der vom klassischen HR verfolgten Effizienzorientierung bereits die agilen Grundwerte leben. Unabhängig von der organisatorischen Verankerung von HR fordert die Gestaltung eines integrierten Personalmanagements eine hohe Toleranz gegenüber Widersprüchen.



Ein bewährtes Beispiel aus der Praxis liefert die Deutsche Telekom, die mit Hilfe ihrer HR-Business-Partner (als „Initialzündler“) und zusätzlicher Agile Change Agents (als „Agilitätsexperten“) sowohl agile Methoden als auch das dafür notwendige Mindset in das Unternehmen hineinträgt.

gration erreicht zu haben. Auch wenn bereits Elemente beider Arbeitsweisen durch HR unterstützt werden, handelt es sich dabei häufig noch um Insel- beziehungsweise Übergangslösungen („Workarounds“).

5. Integriertes HR

Dieser Quadrant bildet die vollständige Integration beider Arbeitswelten ab. Hierbei werden sämtliche effizienzorientierten sowie agilen HR-Instrumente flächendeckend angeboten, um verschiedenen Unternehmensbereichen die Wahl des bevorzugten Arbeitsmodells zu ermöglichen. Ein Unternehmen,

welches die hohe Bedeutung beider Dimensionen erkannt und bereits in der haus-eigenen HR-Software integriert hat, ist die VEDA GmbH, Alsdorf. Dort können die Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam in einem interaktiven Dialog Entwicklungsperspektiven aufzeigen und adressieren, wodurch zum einen die effiziente individuelle Zielerreichung und zum anderen eine offene Feedbackkultur gefördert

werden. Auf diese Weise werden sowohl das effizienzorientierte als auch das agile Personalmanagement unterstützt. Die Analyse von mehr als 2 000 internationalen Unternehmen mit dem FWN-Instrumentarium hat ergeben, dass die überwiegende Zahl derzeit dem effizienzorientierten Personalmanagement zugeordnet werden kann. Daher werden im Folgenden exemplarisch Erfolgsfaktoren auf dem Weg vom effizienzorientierten hin zu einem integrierten Personalmanagement aufgezeigt (Tab. 2).

FAZIT

Der vorliegende Beitrag zeigt, dass in Abhängigkeit der jeweiligen Marktbedingungen sowohl effizienzorientierte als auch agile Arbeitskonzepte unterstützt werden müssen. Vor diesem Hintergrund bietet das Konzept des integrierten Personalmanagements einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil. Die aufgezeigten Handlungsempfehlungen geben eine wertvolle Orientierungshilfe zur Gestaltung einer unternehmensindividuellen Roadmap. Der Integrationsgedanke sollte dabei dem Motto „So viel wie nötig“ und nicht dem Motto „So viel wie möglich“ folgen. ●