

Herausforderung neue Arbeitsmethoden – wie HR zum Vorreiter werden kann

Unternehmen bewegen sich in einer immer komplexeren Welt. Um am Markt dauerhaft bestehen zu können, ist Wandlungsfähigkeit gefragt und das nicht nur von Produkten und Dienstleistungen. Neue Arbeitsmethoden, wie agiles Projektmanagement, Design Thinking in der Produktentwicklung oder Lean-Startup-Methoden beim Aufbau neuer Geschäftsbereiche verhelfen Unternehmen schnell, neue Herausforderungen anzugehen. Gemein haben alle Methoden, dass sie den Kunden noch deutlicher in den Mittelpunkt ihres Handelns

stellen und permanentes Lernen in ihre Prozesse mit eingebaut haben. Dies gelingt durch eine entsprechende Feedback- und Fehlerkultur, durch die frühzeitig Störungen oder sich ändernde Anforderungen vom Kunden mit in den Prozess aufgenommen werden. Abgerundet wird das Ganze durch ein mitarbeiterzentriertes Führungsverständnis, das Führung als eine Dienstleistung ansieht, dass die Mitarbeiter dazu befähigt, ihre Arbeit besonders gut und ungestört machen zu können.

HR ist prädestiniert dafür, Vorreiter im agilen Arbeiten zu sein

Die Aufgaben des HR-Bereiches, wie die Auswahl neuer Mitarbeiter oder die Entwicklung passender Führungsinstrumente, prädestinieren den HR-Bereich eigentlich dafür, Vorreiter im Unternehmen zu sein, wenn es um New Work oder agiles Arbeiten geht. Doch Umfragen zeigen, dass viele HRler sich noch wenig mit den neuen Methoden auskennen und eher unsicher sind, wie sie zum Beispiel agile Methoden im Unternehmen unterstützen könnten. Dabei ist der nachhaltige Erfolg neuer Arbeitsmethoden nicht denkbar ohne die entsprechende Unterstützung des Personalbereiches. Denn agiles Arbeiten

beinhaltet mehr als nur das Anwenden neuer Methoden. Die neuen Arbeitsmethoden setzen vor allem auf eigenverantwortliches Arbeiten der Mitarbeiter. Diese benötigen dafür die Sicherheit, dass Mitdenken genauso gewollt ist, wie das Treffen eigener Entscheidungen und die Zusammenarbeit in cross-funktionalen Teams über Hierarchieebenen und Bereichsgrenzen hinweg. Diese Selbstorganisation ermöglicht es Unternehmen, besonders gut auf dynamische Veränderungen in ihrer Umwelt zu reagieren und sich schnell an neue Anforderungen anzupassen.

Führungslos ist Selbstorganisation zum Scheitern verurteilt

Viele Führungskräfte tun sich jedoch erst einmal schwer damit zu verstehen, welche Form von Führung diese neuen Methoden benötigen. Gerade wenn es um Selbstorganisation und Agilität geht, so zeigt sich in Diskussionen mit vielen Führungskräften, gibt es große Missverständnisse. Selbstorganisation bedeutet

nicht, dass jeder macht, was er will, und agil zu arbeiten heißt mitnichten, dass es keine Regeln gibt. Einer der größten Führungsfehler ist es, Teams einfach zu sagen: „Ihr seid jetzt agil, nun macht mal.“ Führungslos ist Selbstorganisation zum Scheitern verurteilt. Und dient eher der eigenen Bestätigung, »

dass man ja schon immer gewusst hat, dass das Prinzip nicht funktionieren kann. Denn auch Selbstorganisation braucht Führung. Nur gerade nicht in Form von Anweisung und Kontrolle oder gar Mikromanagement. Vielmehr brauchen agile, selbstorganisierte Teams einen klaren Rahmen, an dem sie sich

orientieren können, sowie Rückendeckung und viel Vertrauen. Doch oftmals passen die klassischen Führungsinstrumente in den Unternehmen nicht zu den neuen Arbeitsmethoden. Im Gegenteil, sie sind nicht selten die größten Stolpersteine in Hinblick auf die Einführung agilen Arbeitens.

Individuelle Zielvereinbarungen als Hindernis für gelungene Teamarbeit

Selbstorganisierte Teams verpflichten sich auf ein gemeinsames Ergebnis (Collective Ownership). In der Zusammenarbeit steht die Frage: „Wie schaffen wir die gemeinsame Aufgabe?“ im Vordergrund. In vielen Unternehmen gibt es jedoch individuelle Ziele und Boni, die sich nicht selten als Hindernis für gelungene Teamarbeit erweisen. Schnell befinden sich die Teammitglieder

in einem Interessenskonflikt: „Welches Ziel hat jetzt für mich Vorrang? Das Teamziel oder das individuelle Ziel, an dem meine persönlichen Boni hängen?“ Probleme gibt es auch dann, wenn Teammitglieder cross-funktionaler Einheiten in einem Team zusammenarbeiten und ein gemeinsamer übergeordneter Abstimmungsprozess der Ziele im Unternehmen fehlt.

«

In meinem Team ging es über einen längeren Zeitraum nicht voran. Immer wieder schienen einzelne Mitglieder kein Interesse daran zu haben, dass wir unser Ziel erreichen. In einem Gespräch mit dem Team stellte sich dann heraus, dass die Mitglieder zum Teil Ziele hatten, die unserem Teamziel widersprachen. So sollte ein Teammitglied gerade Budget in dem Bereich einsparen, in dem wir die größten Ausgaben benötigten, um erfolgreich zu sein.

AGILER COACH, TELEKOMMUNIKATIONSUNTERNEHMEN

»

Agile Unternehmen benötigen Mitarbeiter, die als Persönlichkeit und nicht nur aufgrund ihrer Fachkompetenzen in das Unternehmen passen. Die Fähigkeiten von Mitarbeitern, sich selbst und ihr Handeln zu reflektieren, vernetzt zu denken oder auch mit Unsicherheit angemessen umgehen zu können, wird immer wichtiger. Sowohl bei der Personalauswahl als auch bei der Personalentwicklung ist die Entwicklungsfähigkeit der fachlichen wie auch der persönlichen Kompetenzen ein zentrales Auswahlkriterium. Schon bei der Auswahl neuer Bewerber ist es wichtig, die Mitarbeiter auszumachen, die diese mitbringen. Gleichzeitig ist es notwendig, schon den

Bewerbern zu vermitteln, dass Entwicklungsperspektive in einem Unternehmen mit flachen Hierarchien oder gar einer Netzwerkstruktur nicht bedeutet, dass man die Karriereleiter Schritt für Schritt erklimmt und eine entsprechende Führungskarriere mit disziplinarischer Führungsverantwortung macht. Entwicklungsperspektive bedeutet im agilen Kontext vor allem Ausbau der eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten, um so den eigenen Verantwortungsbereich auszuweiten. Es bedeutet auch, dass die Verantwortung für die eigene Weiterentwicklung bei den Mitarbeitern liegt, denn sie wissen am besten, welche Kompetenzen sie brauchen.

HR hat eine wichtige Doppelrolle

HR hat im Prozess der Agilisierung einer Organisation eine wichtige Doppelrolle: Es ist zum einen der Enabler, zum anderen der Begleiter des Prozesses.

HR stellt im Unternehmen die Führungs- und Personalmanagementinstrumente zur Verfügung, die maßgeblich mitbestimmen, wie Führung im Unternehmen gelebt wird und ob sich ein Unternehmen hin zu einer agilen Organisation entwickelt. Soll die Organisation agiler werden, müssen andere Instrumente ausgewählt und ganze Karrierewege geändert werden. Dies wird sich tiefgreifend auf die Organisation und das Verständnis von Führung und Karriere auswirken. Ohne Veränderungen in diesem Bereich wird agiles Arbeiten kaum nachhaltig möglich sein. **Es ist wichtig, dass die Personaler selbst erfahren und leben, was agiles Arbeiten bedeutet.** Nur so können sie auch der zweiten Rolle gerecht werden: als Begleiter agiler Prozesse. Agile Methoden wie Kanban, Scrum

oder agile Produktentwicklung mit Methoden des Design Thinking eignen sich nicht nur für die IT sondern genauso für HR. Die Arbeitsweisen öffnen viel Raum für Ideen. Gemeinsam im Team werden Einfälle weiterentwickelt und falls möglich umgesetzt. Das steigert nicht nur die Produktivität, sondern erhöht gleichzeitig auch noch die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Mit dem Wissen um agile Vorgehensweisen kann HR die agile Transformation selbst agil gestalten: einer definierten Vision Schritt für Schritt folgend, schrittweise-adaptiv, zielgerichtet und im Detail doch ergebnisoffen.

Kanban ist eine Methode, mit der viele Service-Anforderungen an den Personalbereich in einen guten Arbeitsfluss gebracht werden können und gleichzeitig die Prozesse laufend optimiert werden. Kanban eignet sich im HR-Bereich besonders gut für Standard-Anforderungen wie das Erstellen von Stellenbeschreibungen, die Ausstellung von Arbeitszeugnissen usw.

«

Bei uns wählt jeden Morgen das HR-Team an einem Kanban Board mit allen angefallenen Aufgaben den Arbeitsvorrat für den Tag aus. Das verschafft uns einen guten Überblick über die angefallenen Arbeiten und zeigt, wo wir noch Engpässe haben.

MITARBEITERIN HR, IT UNTERNEHMEN

»

Erkannte Probleme können dann zügig vom Team selbst gelöst werden oder es kann Unterstützung bei der Lösung von anderen Teams anfordern. Eine flexible Reaktion auf neue Herausforderungen ist damit schnell möglich. Einen ähnlichen Ansatz verfolgen die „Stand-ups“ mit unterschiedlichen Teams. Hier geht es darum, kurz und knapp (15 min insgesamt) über die Arbeit in den unterschiedlichen Teams zu informieren, um ein gemeinsames Bild vom Stand aller Projekte und aktuellen Themen zu erhalten. So gelingt die Vernetzung der unterschiedlichen Teams in HR und ein regelmäßiger Informationsaus-

tausch. Scrum als Projektmanagementmethode wiederum eignet sich besonders für Aufgaben wie die Entwicklung eines Qualifizierungsprogramms. Neben dem eigentlichen Produkt, dem Qualifizierungsprogramm, wird auch die Planung selbst Schritt für Schritt entwickelt. Der langfristige Plan wird kontinuierlich verfeinert und verbessert. Die Detailpläne werden in kurzen Zyklen („Sprints“) erstellt. Die Projektplanung fokussiert sich damit auf das Wesentliche und erleichtert es, mit den vielfältigen Anforderungen, die an so ein Programm gestellt werden, erfolgreich umzugehen.

„Wie erleben unsere Kunden den Kontakt mit uns?“

Agiles Arbeiten zeichnet sich vor allem auch durch die Kundenzentrierung aus. Das gilt auch für die Servicequalität von HR. Die Ausrichtung des eigenen Angebotes am Nutzen des eigenen (internen) Kunden wird gerade durch die sich stetig wandelnden Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte immer wichtiger. Der Design-Thinking-Prozess hilft dabei zu verstehen, was der Kunden wirklich braucht und wie er mit dem bereits angebotenen Service umgeht. Daraus können neue Erkenntnisse gewonnen werden, was die jeweiligen HR-Kunden

wirklich benötigen. Eine Customer Journey (Reise des Kunden) verdeutlicht zum Beispiel die Zyklen, die ein Kunde durchläuft, wenn er einen Service in Anspruch nimmt, und welche Berührungspunkte er in diesem Prozess jeweils mit HR hat und wie zufrieden er mit den Angeboten an den entsprechenden Touchpoints ist. „Wie erleben unsere Kunden den Kontakt mit uns?“ Mit den Informationen aus dem Prozess können bestehende Angebote verbessert und neue Angebote entsprechend des Nutzen des Kunden in kurzer Zeit entwickelt werden.

«

Erstaunlich war für uns, dass schon kleine Veränderungen in unserem Prozess, wie eine bessere Erreichbarkeit, für eine erhöhte Zufriedenheit mit unseren Angeboten geführt hat. Gleichzeitig wissen wir jetzt noch besser, welche Unterstützung zum Beispiel unsere Führungskräfte bei der Personalauswahl benötigen. Das hat den Prozess deutlich verbessert.

HR-LEITERIN, MITTELSTÄNDISCHES PRODUKTIONSUNTERNEHMEN

»

So kann es hilfreich sein, in Bezug auf stark umworbene Kandidaten ein tiefgreifendes Verständnis der Zielgruppe und ihrer Anforderungen an das Unternehmen zu erhalten. Cross-funktionale Teams, die mit Mitarbeitern aus dem gleichen Feld wie die gesuchten Bewerber besetzt sind, helfen, für die Zielgruppe attraktiv zu werden. Auch sind fachlich kompetente Ansprechpartner immer wichtiger, um mögliche Kandidaten von Anfang an kompetent zu begleiten. In der Entwicklung der Mitarbeiter steht die Kompetenzentwicklung des Einzelnen im Vordergrund. Ziel ist es, dem Mitarbeiter selbst die Verantwortung für seine eigene Entwicklung zu übergeben, gleichzeitig aber diesen Prozess von Seiten HR gut zu begleiten. Zum Beispiel durch entsprechende Beratung über mögliche Entwicklungsschritte. Grundlage dafür ist es, die bestehenden Kompetenzmodelle im Unternehmen unter die Lupe zu nehmen oder aufzubauen, um Entwicklungspotenziale gut aufzeigen zu können.

In agilen Organisationen sind Motivation, Zufriedenheit und Engagement aller Mitarbeiter wichtige Aspekte der Arbeit. Offenes Feedback, Transparenz und kollaborative Zusammenarbeit sind zentrale Bestandteile der Unternehmenskultur, an denen jedes Team selbstständig arbeitet. Eine wichtige Aufgabe ist die Begleitung dieser Prozesse zum Beispiel durch erfahrene Moderatoren aus der Personalentwicklung. Sie bringen die notwendigen Techniken mit und vermitteln diese, um die Eigenverantwortung der Teams zu stärken. Eine wichtige Voraussetzung für agile Zusammenarbeit ist Vertrauen. Mitarbeiter haben die Möglichkeit, sich eigenständig neue Themengebiete zu erschließen oder für ein Projekt die Leitung zu übernehmen, wenn der Bedarf für das Thema besteht. Das geschieht immer in einem gut definierten Rahmen. Doch wie kommen „klassische“ Führungskräfte damit aus, wenn sich ihre Mitarbeiter „selbstständig“ machen? »

Wie damit umgehen, wenn Selbstorganisation und eine Kultur der kleinen Experimente bedeuten, dass man als Führungskraft in vielen Prozessen nicht mehr involviert ist? Hier ist es Aufgabe von HR, das Führungsverständnis zusammen mit den Führungskräften neu zu definieren, sodass es die agilen Arbeitsweisen unterstützt. Doch auch für die Mitarbeiter ist das Arbeiten in agilen Organisationen nicht immer einfach. Denn agiles Arbeiten bedeutet nicht nur mehr Freiraum, Selbst-

ständigkeit und Vertrauen, sondern auch mehr Verantwortung, Selbstorganisation und Gruppendruck. HR ist hier ein wichtiger Ansprechpartner, der den Handlungsraum aus Werten und Regeln mitbestimmt. Umso wichtiger ist es, dass HR selbst die Prinzipien lebt, die die Organisation bestimmen sollen. Nur so entstehen die notwendige Glaubwürdigkeit und das gegenseitige Verständnis.

HR braucht vor allem eins: Mut

Die Methodenkompetenz für agiles Arbeiten lässt sich leicht erlernen, doch um die Praktiken im HR-Bereich komplett in Frage zu stellen und für das Unternehmen neu zu denken, braucht HR vor allem eins: Mut.

Doch auch hier gilt: Kleine Experimente und austesten neuer Methoden sind die ersten Schritte auf dem langen Weg hin zu einer agilen Organisation. Und manchmal sind es gerade die kleinen Veränderungen, die Großes ermöglichen.

Dr. Katrin Wulf

E-Mail kwulf@die-akademie.de

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH

Seepromenade 19 Telefon +49 7551 9368-185
88662 Überlingen E-Mail beratung@die-akademie.de
Internet www.die-akademie.de