

Evaluation des Unterstützungsbedarfs von agilen Unternehmensstrukturen durch die HR Abteilung

Oder in welcher Rolle kann HR agile Organisationen unterstützen?

Dr. Dirk Heerklotz

Masterarbeit an der ZHAW School of Management and Law,
Zentrum für Human Capital Management

Betreuer: Prof. Dr. Peter Meyer-Ferreira

Co-Betreuerin: Monika Rohrer

Uetikon am See, den 22.04.2016

Wahrheitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne Mithilfe Dritter und nur unter Benutzung der angegebenen Quellen verfasst habe.“

Dr. Dirk Heerklotz, Uetikon am See 22.04.2016

Herausgabeerklärung Masterarbeit im MAS HCM

Herausgabe ¹⁾ der Masterarbeit von: Dirk Heerklotz

Die vorliegende Masterarbeit darf

nicht herausgegeben werden

nur nach Rücksprache mit der Hauptreferentin/dem Hauptreferenten und dem Studierenden heraus- gegeben werden

folgenden Zielgruppen / Personen / usw. herausgegeben werden:

.....
.....
.....
.....

Teilnehmenden des MAS in Human Capital Management herausgegeben werden

uneingeschränkt herausgegeben werden

Uetikon am See, 2016-04-22

.....

Ort, Datum

Unterschrift des Studierenden

¹⁾ Unter Herausgabe wird sowohl die Einsichtnahme im Hause wie auch die Ausleihe bzw. die Abgabe zu Selbstkostenpreisen verstanden. Diese Bewilligung gilt nur für die ZHAW, School of Management and Law.

Vorwort

Die Arbeitswelt in den westlichen Industrienationen verändert sich unter dem Einfluss zahlreicher auf sie einwirkender Megatrends zunehmend schneller. Im Mittelpunkt der Wertschöpfung steht in diesen Ländern der hoch qualifizierte Wissensarbeiter, auf dessen Beitrag viele Unternehmen angewiesen sind. Die Konsequenzen -und auch die sich abzeichnenden Veränderungen- lassen sich u. a. in den Entwicklungsabteilungen der Unternehmen beobachten. Hier sind es insbesondere die Bereiche der Software-Entwicklung und Verifikation, die sich im letzten Jahrzehnt zunehmend vom klassischen sequentiellen Wasserfallmodell verabschiedeten und iterativ-dynamisierende, sprich agile Techniken, in der Produktentwicklung adaptiert haben. Wenn Mitarbeitende aus diesen Abteilungen über die für sie selbstverständlich gewordenen agilen Entwicklungsmethoden sprechen, denken sie mit grosser Wahrscheinlichkeit nicht darüber nach welche strukturellen Veränderungen, Chancen aber auch potentielle Konflikte damit verbunden sind, wenn weitere Teile einer Organisation diese adaptieren würden. Auf der anderen Seite spüren diese Gruppen jedoch relativ schnell, dass Personalprozesse wie bspw. das jährliche Mitarbeitergespräch, mit denen sie als Mitarbeitende in Berührung kommen, in der konventionellen Form wenig sinnvoll sind.

Inwieweit dieser „lokale“ Trend in der Ablauforganisation nun mit Human Capital Management in Verbindung steht, wird einem Linienmanager schnell klar, wenn er für einige Zeit ein solches Team leiten darf. Als Autor der folgenden Masterarbeit durfte ich diese Erfahrung machen. Schnell wurde hier offensichtlich, dass die bis anhin gängige Vergabe von individuellen Zielen bis auf Mitarbeiterebene in einem agilen, sich überwiegend selbstorganisierenden Team, das die Rollen regelmässig wechselt, an seine Grenzen stiess. Ziele waren ausserdem nicht mehr sinnvoll individuell messbar, da die Leistung in der Regel gemeinschaftlich im Team erbracht wurde. Hinzu kam die rasche Erkenntnis, dass die Funktion eines Linienmanagers in einem agilen Team eine grundlegend andere ist, als in einem klassischen, hierarchischen Projektteam, bedingt durch einen hohen Grad an Selbstorganisation, Vernetzung und Nutzung der kollektiven Team-Intelligenz. Weitere Herausforderungen entstanden bei der Erweiterung des Teams durch zusätzliche Mitarbeitende, bei der sehr hohe Ansprüche hinsichtlich Kompatibilität und Teamfähigkeit gestellt wurden. Kurzum, die vorhandenen Prozesse waren hier wenig hilfreich und auch die Unterstützung durch die HR Abteilung nicht vollumfänglich gegeben. Letzteres schon deshalb, weil Kenntnisse über die Arbeitsweise und Ansprüche dieser Teams zu diesem Zeitpunkt wenig bis überhaupt nicht vorhanden waren.

Basierend auf diesen Erfahrungen entstand die Idee das Thema genauer zu untersuchen, da die Rolle von HR meiner Meinung nach hier noch unzureichend definiert ist. Viele HR Abteilungen haben möglicherweise noch nicht realisiert, dass ihre Kompetenzen hier entscheidend den Erfolg mitbeeinflussen können, oder eben auch nicht.

Hier sind neue, besser adaptierte Wege im Bereich HR- und Personalinstrumente dringend gesucht, die jedoch zuerst noch unternehmensspezifisch gefunden und anschliessend gegangen werden müssen. Hierbei gilt auch wie so oft, dass es weniger auf die „Best practice“ als mehr auf einen „Best fit“ für das Unternehmen in der aktuellen Situation ankommt.

Die Wahl des Themas wurde zudem durch die Tatsache, dass es sich bei der Kombination Agilität / Human Capital Management um ein noch nicht allzu stark untersuchtes und erforschtes Gebiet handelt, positiv beeinflusst. Dies spiegelt sich in der übersichtlichen Zahl der spezifischen Publikationen wider. So existieren zwar unzählige Publikationen zum Thema Agile und Lean Management, der Aspekt der Rolle des Human Capital Managements findet bislang allerdings wenig Beachtung.

Zu beobachten ist allerdings, dass Beratungsfirmen beginnen das Thema zu besetzen und HR Organisationen bei der Adaptation von Prozessen gezielt unterstützen. Ausserdem wird das Thema im Zusammenhang mit Agile Leadership, *Scrum* und Organisationsentwicklung im Rahmen entsprechender Konferenzen diskutiert.

Management Summary

In den westlichen Industrienationen wird die Arbeitswelt zunehmend durch die Globalisierung und die fortschreitende Digitalisierung geprägt. Hinzu kommen steigende Kundenerwartungen in Bezug auf Reaktions- und Lieferzeiten und kürzere Innovationszyklen.

Grosse Unternehmen wie Kodak oder Nokia, die noch vor Jahren eine marktbeherrschende Stellung besaßen, verschwinden, andere bekommen zunehmend Konkurrenz in ihrem bisherigen Kerngeschäft. Dass der Export von Hightech Engineering im Bereich Maschinenbau, Automobil- und Medizinaltechnik noch immer zu den grossen Stützen der europäischen Wirtschaft zählt, sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass die internationale Konkurrenz aufholt. Unter diesem Einfluss sind viele Unternehmen gezwungen ihre Produktinnovationszyklen in Bezug auf Zeit, Kosten und Kundenanforderungen stetig anzupassen, wobei sie oft an ihre Grenzen stossen.

Diese Situation im Bereich der Entwicklung physischer Produkte hat grosse Ähnlichkeiten mit dem, was vor 20 Jahren ein Umdenken im Bereich der Softwareentwicklung veranlasst hat. Zu dieser Zeit wurden die sequentiellen Wasserfallmodelle durch iterative und dynamische Entwicklungsmethoden überwiegend abgelöst. Diese ermöglichten es den Unternehmen Wettbewerbsvorteile zu generieren, da sie schneller auf Trends und veränderte Kundenerwartungen reagieren konnten.

Der aktuell am weitesten verbreitete Ansatz im Bereich der Softwareentwicklung ist das agile Management-Framework Scrum. Dieses fundiert im Wesentlichen auf selbstorganisierenden, cross-funktionalen Teams, die entlang einer Produktvision ein Produkt mit einer nutzbaren Business-Funktionalität iterativ entwickeln. Der Trend zur Agilität und entsprechenden Methoden lässt sich mittlerweile auch in IT-fernen Unternehmensbereichen beobachten.

Scrum hat dabei nicht nur einen nachhaltigen Einfluss auf die Unternehmenskultur, sondern verschiebt auch die Schwerpunkte der innerbetrieblichen Steuerungslogik. Die Verfahrens- und Ergebnissteuerung wird dabei in zunehmendem Masse durch Selbstabstimmung substituiert. Hiermit verbunden, entstehen seitens der agil arbeitenden Organisationsbereiche aber auch neue Bedürfnisse u. a. hinsichtlich einer optimalen Unterstützung durch die Personalprozesse und Führungsinstrumente der Organisation.

Vor diesem Hintergrund wurde die zentrale Forschungsfrage nach der Evaluation des Unterstützungsbedarfs von agilen Unternehmensstrukturen durch die HR Abteilung abgeleitet.

Methodisch basiert die Arbeit auf der Durchführung und Auswertung von Experteninterviews mit HR Verantwortlichen aus vier grossen Unternehmen, in denen bereits in einzelnen Abteilungen agil entwickelt wird. Für die Untersuchung wurden primär Personalprozesse aus dem Bereich Performance Management gewählt, bei denen, bedingt durch die spezielle Arbeitsweise der agilen Teams, etwaige Adaptionen einen potentiellen Nutzen stiften können.

Die zentrale Arbeitshypothese, dass in den meisten HR Abteilungen die Arbeitsweise, Philosophie und damit auch die Bedürfnisse agil arbeitender Mitarbeitergruppen wenig bekannt sind, konnte durch die Befragung teilweise bestätigt werden. Zur Ergänzung der vorhandenen Grundkenntnisse, beinhalten die Handlungsempfehlungen für diesen Bereich überwiegend Massnahmen zum Kompetenz- und Erfahrungsgewinn innerhalb verschiedener HR Funktionen. Ferner zielen sie darauf ab, HR Verantwortliche an die Problemstellung heranzuführen. Am Beispiel der Überarbeitung des Mitarbeitergesprächs Prozesses wird beschrieben, wie ein solches Projekt iterativ und kundenfokussiert ablaufen und dabei gleichzeitig von den Erfahrungen agiler Teams profitieren kann. Im Bereich Performance Management sollte sich die Zielsetzung bei agil arbeitenden Mitarbeitenden auf Entwicklungsziele und Teamziele beschränken. Die aktive Auseinandersetzung mit den innerbetrieblichen Steuerungslogiken kann HR dabei entscheidende Argumente für inhaltliche Anpassungen und die sich daraus ableitenden Massnahmen liefern. Im Bereich HC Marketing wird die Rekrutierung durch das Team und der gezielte Aufbau einer Talentpipeline angeregt, um schnell auf spezifischen Personalbedarf in agilen Umgebungen reagieren zu können. Dies basierend auf der Gegebenheit, dass die befragten Unternehmen bereits schon jetzt intensiv die zukünftigen Kollegen in die Rekrutierung involvieren. Seitens HR muss dieser Prozess insbesondere mit der Bereitstellung firmenspezifischer Kompetenzprofile für Scrum Rollen unterstützt werden. In diesem Bereich besteht bei fast allen befragten Unternehmen ein Defizit.

Im Ausblick wird ein mögliches Rollenverständnis von HR in einem agilen Unternehmen und der zu leistende Beitrag im Rahmen der Unterstützung einer agilen Unternehmenskultur diskutiert, die sich an Transparenz, Selbstorganisation und Feedback orientiert. Diese kann von HR durch die Rekrutierung von Mitarbeitenden mit einem agilen Mindset und der Etablierung einer geeigneten kollaborativen Lernkultur gezielt unterstützt werden.

Inhaltsverzeichnis

Wahrheitserklärung	II
Herausgabeerklärung Masterarbeit im MAS HCM	III
Vorwort	IV
Management Summary	VI
Inhaltsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	X
Tabellenverzeichnis	XI
Abkürzungen	XII
1. Einleitung	13
1.1. Präzisierung der Fragestellung	15
1.2. Strukturierung und Methodik	16
1.3. Zielgruppe und Nutzen	17
2. Agilität im Kontext der Unternehmensentwicklung	18
2.1. Einführung in die Begriffe Lean, Scrum Framework und Agiles Manifest	18
2.2. Anforderungen agiler Teams an die Organisation	27
Spannungsfelder im Bereich Performance Management	29
Competence Management	34
HC-Marketing.....	36
2.3. Segmentierung der Unternehmen für Interviews	37
3. Darstellung der qualitativen Umfrageergebnisse	37
3.1. Verständnis von Agilität.....	38
3.2. Performance Management.....	39
Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilungen	39
Zielsetzung	42

Feedback	44
3.3. Competence Management	45
Karrierepfade	46
3.4. Bereich HC-Marketing	47
Rekrutierung	47
3.5. Auswertung und Diskussion der Interviewergebnisse	48
Agilitätsverständnis	49
Performance Management	51
Competence Management	58
HC-Marketing	59
4. Ableitung von Handlungsempfehlungen	61
4.1. Agilität und agiles Arbeiten verstehen, um es optimal zu unterstützen	62
4.2. Mitarbeitergespräche für agile Teams	69
4.3. Zielsetzung im agilen Umfeld	77
4.4. Verschiebung der Steuerungslogiken in agilen Unternehmen	80
4.5. Rekrutierung von Mitarbeitenden für agile Teams	84
5. Ausblick	87
5.1. Einfluss der Unternehmenskultur auf Agilität	87
5.2. Agile Transformation der HR Abteilung	91
6. Schlusswort	93
7. Literaturnachweis	95
8. Anhang I	98
8.1. Anschreiben Firmen	98
8.2. Interviewleitfaden	99
9. Anhang II	100

9.1. Agiles Manifest - Zwölf Prinzipien Agiler Softwareentwicklung (Siebzehn-Erstunterzeichner, 2001).....	100
9.2. The Manifesto for Agile HR describes the core values of lean (Eyholzer, How can HR adopt an Agile mindset at Adventures with Agile, 2015, Min. 15:23).....	100
9.3. Zehn Dinge, die HR nicht über Agilität hören möchte aus Sicht des Teams (Eyholzer, 2015) (übersetzt aus dem Englischen)	101
9.4. Liste von Keywords für die themen-spezifische Internetrecherche.....	102
9.5. Weiterführende Forschungsthemen in Stichworten	102

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht agile Unternehmenstransformation verändert nach (Häusling & von Gloeden, 2013, S. 62).	14
Abbildung 2: Wasserfallmodell der sequentiellen Entwicklung.	21
Abbildung 3: Klassische sequentielle Entwicklung versus Scrum nach (Stefan & Wolf, 2015, S. 2).	22
Abbildung 4: Agiles Manifest (Siebzehn-Erstunterzeichner, 2001).	23
Abbildung 5: Übersicht Scrum modifiziert nach Mountain Goat Software.....	25
Abbildung 6: Strategische Handlungsfelder des Human Capital Managements ergänzt mit zu untersuchenden Bereichen nach (Meyer-Ferreira, 2015, S. 32).	27
Abbildung 7: Scrum Team Rollen; a) einfache Darstellung; b) Konstellation mit verschiedenen Linien Vorgesetzten.	35
Abbildung 8: HR Modell von Dave Ulrich ergänzt um Aufgaben und verantwortliche Rollen im agilen Umfeld (Ulrich, 1997).	65
Abbildung 9: Überarbeitung/Anpassung des MAG Prozesses.	71
Abbildung 10: Deming Kreis.....	73
Abbildung 11: Agilität dreht die Organisationspyramide um. Nach (Häusling, Rutz, Oimann, & Oebbeke, 2014, S. 20) modifiziert.....	89

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Fragensammlung Agilität allg.	29
Tabelle 2: Fragensammlung Performance Management –Bereich Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilungen.	31
Tabelle 3: Fragensammlung Performance Management –Bereich Zielvereinbarung. ...	33
Tabelle 4: Fragensammlung Performance Management –Bereich Feedback.	34
Tabelle 5: Fragensammlung Competence Management –Bereich Karrierepfade.	36
Tabelle 6: Fragensammlung HC-Marketing –Bereich Rekrutierung.	37
Tabelle 7: Antworten zum Verständnis von Agilität.	39
Tabelle 8: Antworten zum Bereich Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilungen. .	42
Tabelle 9: Antworten zum Bereich Zielsetzung.	44
Tabelle 10: Antworten zum Bereich Feedback.	45
Tabelle 11: Antworten zum Bereich Karrierepfade und Rollenverständnis.	47
Tabelle 12: Antworten zum Bereich Rekrutierung.	48
Tabelle 13: Agiles versus klassisches Performance Management nach (Gloger & Häusling, 2011, S. 99) modifiziert.	57
Tabelle 14: Themengebiete und Methoden um agile Arbeitsumgebungen kennenzulernen.	62
Tabelle 15: Kompetenzmatrix nach HR Rollen gewichtet, wobei: xxx = Experte; xx = Professional; x = Basics entspricht.	68
Tabelle 16: Kostenabschätzung für Mitarbeitergespräche und potentieller Nutzen.	70
Tabelle 17: Innerbetriebliche Steuerungslogiken nach (Meyer-Ferreira, 2015, S. 151) gekürzt, um Beispiele ergänzt.	82
Tabelle 18: Übersicht verschiedener Definitionen von Agilität im Organisationskontext.	88

Abkürzungen

Abb.	-	Abbildung
bspw.	-	beispielsweise
bzgl.	-	bezüglich
bzw.	-	beziehungsweise
HC	-	Human Capital
HCM	-	Human Capital Management
HR	-	Human Resources
HRM	-	Human Resource Management
MA	-	Mitarbeiter
MbO	-	Management by Objectives (Führen mit Zielen)
PE	-	Personalentwicklung
PO	-	Product Owner
resp.	-	respektive
S.	-	Seite
SM	-	Scrum Master
sog.	-	sogenannt(e)
SW	-	Software
TPS	-	Toyota Produktion System
tw.	-	teilweise
u. a.	-	unter anderem
v. a.	-	vor allem
vgl.	-	vergleiche

1. Einleitung

Die moderne Arbeitswelt, ihre Organisationen und Mitarbeitenden werden durch zahlreiche interne und externe Einflussfaktoren geprägt. Neben der immer stärker zunehmenden Globalisierung von Unternehmen erhöht sich in vielen Branchen parallel der Grad an Komplexität im Arbeitsumfeld und der Produkte kontinuierlich. Hinzu kommt die fortschreitende Digitalisierung in vielen Branchen, die nicht weniger drastische Veränderungen mit sich bringt. Schon 1958 beschrieb Leonard E. Read in einem Essay, dass die Herstellung eines simplen Bleistifts ein komplexer Prozess ist und nicht mehr durch eine Einzelperson zu bewerkstelligen ist (Read, 1958). Ein aktuelleres Beispiel sind multinationale Projektteams, die über mehrere Standorte und Zeitzonen rund um den Globus verteilt tätig sind. Ein weiterer – jedoch oft vergessener– Faktor ist die stetig steigende Erwartung der Kunden, die sich in vielen Branchen direkt auf die Innovationszyklen auswirkt. So werden die Entwicklungs- und Innovationszyklen für viele Produkte im Bereich der Soft- und Hardwareentwicklung zunehmend kürzer. Wenn vor 10 Jahre noch 6 Monate für ein Software Release benötigt wurden, so sind in vielen Branchen (bspw. Portalbetreiber) heutzutage tägliche Release Zyklen gängige Praxis. Die Intelligence Unit des Economist Magazins formuliert es treffend: „Driven by even greater globalisation and technological innovation as well as rocketing consumer expectations, Europe’s businesses need to move faster“ (Intelligence Unit, 2014, S. 2).

Viele Unternehmen sind zusätzlich mit einem hohen Kostendruck, Verlagerungen von Firmenteilen in Niedriglohnländer und einem Mangel an hoch qualifizierten Mitarbeitenden in einzelnen Unternehmensbereichen konfrontiert. Hinzu kommen demografische Effekte, wie eine zunehmende Überalterung der Bevölkerung in vielen westlichen Industrienationen und ein starkes Wachsen der Bevölkerung in Ländern wie China und Indien. All diese Effekte werden seit Langem von Gary Hamel, John Kotter und auch Peter Drucker in ihren Veröffentlichungen beschrieben und resultieren letztlich in der Erkenntnis, „...dass unser bisheriges Verständnis einer Aufbauorganisation nicht zu Erfolgen führen kann“ (Kasch, 2013, S. 48). Eine Antwort von vielen Organisationen auf diese Veränderungen und die einwirkenden externen Einflussfaktoren sind Strategien zur Steigerung der Effizienz, der Anpassungsfähigkeit und oft auch der Innovationsgeschwindigkeit. Diese Strategien stehen oft im Gegensatz zu den starren, etablierten Prozessen, Hierarchien und Werten, die in viele Unternehmen sowohl in der Aufbau- als auch in der Ablauforganisation immer noch weit verbreitet sind. Beispiele hierfür sind lange Entscheidungswege durch gewachsene Hierarchien und sog. Silodenken, welches

entsteht, wenn Unternehmensteile primär auf ihre eigenen Ziele hin optimieren, den Blick für das Ganze aber bereits verloren haben. Der Erfolg am Markt steht meist in einem direkten Verhältnis zur Art und Weise der Umsetzung von Veränderung und der Fähigkeit sich anzupassen.

Agile Methoden und Strategien ersetzen immer häufiger langfristige Pläne

Eine Möglichkeit sich den verändernden Bedingungen anzupassen, ist die sukzessive Abkehr von langfristigen Plänen und deren Ersatz durch iterativ-inkrementelle Vorgehensweisen und kürzere Planungshorizonte. Letzteres geht häufig einher im Zusammenspiel mit einer Verschlinkung von Prozessen und innerbetrieblichen Strukturen. In der Literatur wird dies dann vielfach mit den Sammelbegriffen „Lean“ und „Agile“, kombiniert mit den Begriffen „Management“, „Entwicklung“ und bspw. „Produktion“ umschrieben. Letztlich versprechen sich viele Unternehmen hierdurch „einen höheren Erfolg in der Umsetzung von Projekten und in der Entwicklung innovativer Produkte“ (Häusling & von Gloeden, 2013, S. 62).

Agilität (lateinisch *agilis*: flink; beweglich) wird in diesem Kontext mit schnell, adaptiv, flexibel und dynamisch gleichgesetzt, was letztlich die Anpassungsfähigkeit steigern und zu dem erwarteten Wettbewerbsvorteil führen soll.

Häufig wird jedoch vergessen, dass die Entscheidung agile Prozesse in der Ablauf- und/oder Aufbauorganisation zu implementieren zu wesentlichen, strukturellen Veränderungen führen kann und deshalb auch potentielle Auswirkungen auf die Organisationsstruktur und die Unternehmenskultur haben wird. Zudem darf nicht vergessen werden, dass der Faktor Mensch, also die Kooperation der unterschiedlichen Mitarbeitergruppen, eine erfolgsentscheidende Rolle bei der Transformation spielt.

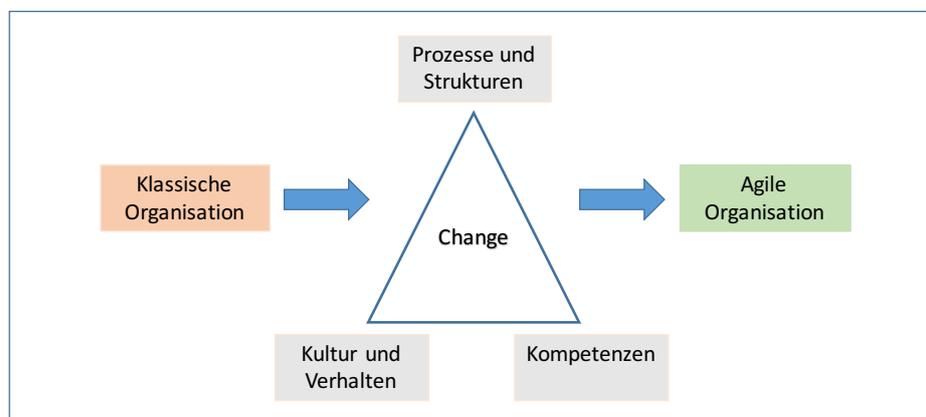


Abbildung 1: Übersicht agile Unternehmenstransformation verändert nach (Häusling & von Gloeden, 2013, S. 62).

So überrascht es wenig, dass es bei der Transformation von einem klassischen, hin zu einem agilen Unternehmen, in der Regel zu weitreichenden Veränderungen in

den Bereichen Prozesse und Strukturen, Kultur und Verhalten sowie im Bereich der Kompetenzen kommt.

Wenn dieser Prozess erfolgreich sein soll, müssen verschiedene Funktionen der Auf- als auch der Ablauforganisation involviert sein, um ihn erfolgreich zu gestalten. Hierzu zählen u. a. Spezialisten der HR Abteilungen, die mit ihrem Fachwissen die Transformation entscheidend mitgestalten können. Neben einem grundlegenden Verständnis von Agilität müssen diese allerdings auch die Bedürfnisse der Organisation kennen, die sich je nach Transformationsphase unterscheiden.

1.1. Präzisierung der Fragestellung

In der Literatur gibt es zahlreiche Publikationen zum Thema Agilität im Zusammenhang mit Management, (Lean-) Produktion, Entwicklung und auch Leadership. Es gibt jedoch nur sehr wenige spezifische Publikationen, die sich mit der Kombination von Agilität und Human Capital Management oder der Rolle von HR in solchen Organisationen beschäftigen. Insbesondere fehlt es an Beschreibungen der realen, betrieblichen Praxis. Eine genauere Untersuchung der Thematik ist insbesondere deshalb lohnenswert, weil die Implementierung von agilen Methoden und/oder Prozessen des Öfteren dazu führt, dass neben den Führungsinstrumenten auch die HR-Prozesse resp. Personalinstrumente überprüft und in einzelnen Bereichen neu gedacht werden müssen. HR sollte dabei in der Lage sein, die Organisation optimal während eines allfälligen Transformations-Prozesses als strategischer Partner mit kongruenten HR Prozessen, aber auch spezifischen HR-Serviceleistungen, zu unterstützen.

Den Schwerpunkt der Arbeit bildet deshalb die Evaluation des notwendigen Unterstützungsbedarfs von agilen oder teilagilen Unternehmensstrukturen durch die HR Organisation, geleitet von drei Arbeitshypothesen:

1. Arbeitsweise und Bedürfnisse agil arbeitender Mitarbeitergruppen sind den Verantwortlichen der HR Abteilungen weitestgehend unbekannt.
2. Agile Teams werden durch die vorhandenen Personalprozesse unzureichend unterstützt.
3. Die Unternehmenskultur beeinflusst massgeblich den Grad der Agilität und die Fähigkeit eines Unternehmens, sich verändernden Bedingungen anzupassen.

Hierbei soll die Analyse des möglichen Handlungs- und des Unterstützungsbedarfs alle drei Gebiete des Human Capital Managements berühren. Um den Rahmen der Arbeit einzugrenzen, soll der Schwerpunkt auf der Ableitung von konkreten

Unterstützungsmassnahmen und sinnvollen Veränderungen im Bereich Performance Management liegen. In den Bereichen Competence Management und HC-Marketing sollen nur die Themen Entwicklungspfade für Mitarbeitende agiler Teams resp. die Rekrutierung näher diskutiert werden.

Der Ausblick soll sich hauptsächlich mit der Skizzierung der Rolle von HR in einem agilen resp. teilagilen Organisationskontext beschäftigen. Hier stehen die Möglichkeiten, mit denen sich HR in einer agilen Unternehmenskultur gewinnbringend engagieren kann, im Zentrum der Überlegungen.

1.2. Strukturierung und Methodik

Zur Erschliessung der Fragestellung ist die Arbeit in vier Teile gegliedert, die thematisch aufeinander aufbauen, sich jedoch methodisch unterscheiden.

Im **ersten Teil** der Arbeit soll, neben einer grundlegenden Einführung in die Thematik der Agilität, diese auch im Kontext der Unternehmensentwicklung näher betrachtet werden. Dies mit dem Fokus, neben der Arbeitsweise auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in agilen Teams besser zu verstehen. Vorbereitend für den Hauptteil der Arbeit soll auf dieser Basis ein Fragenkatalog hinsichtlich des potentiellen Unterstützungsbedarfs durch die HR Organisation erarbeitet werden. Methodisch steht hier eine Subsumption der relevanten Literatur im Fokus, wobei nach Möglichkeit auch Inhalte aus dem Web 2.0 und Aufzeichnungen von Fachvorträgen genutzt werden sollen.

Im **zweiten Teil** der Arbeit soll der potentielle Handlungs- und Unterstützungsbedarf der HR Abteilung im agilen Unternehmenskontext evaluiert werden. Methodisch soll direktes, qualitatives Feedback von HR Verantwortlichen verschiedener Unternehmen explorativ durch Experteninterviews erfragt und ausgewertet werden. Um themenfokussierte Gespräche zu ermöglichen, beschränken sich die Fragen auf ausgewählte Inhalte der drei Handlungsfelder des Human Capital Managements. Dabei stehen primär die Erfragung von bereits vorhandenen Spannungsfeldern und die Eruierung von Feldern, in denen HR seine Kompetenzen nutzbringend einbringen kann, im Vordergrund. Neben Erfahrungen und Problemen sollen auch bereits vorgenommene oder geplante Anpassungen der HR Prozesse, Rollen oder Zuständigkeiten in Erfahrung gebracht werden. Aus diesem Grund wird eine Mischung aus offenen und geschlossenen Fragen verwendet. Bei der Auswahl der Organisationen muss darauf geachtet werden, dass es sich um Unternehmen handelt, die in der Produktentwicklung mindestens in einzelnen Bereichen agile Methoden anwenden und idealerweise Technologieunternehmen sind. Hierbei spielt

es keine Rolle, ob es sich bei den Produkten um Dienstleistungen oder physische Produkte handelt.

Basierend auf den Ergebnissen der Experteninterviews und den Antworten, sollen im **dritten** Teil konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Diese sollen als Blaupause für etwaige Anpassung der HR- und Personalprozesse generisch anwendbar sein. Bei allen Überlegungen und Handlungsempfehlungen sollen immer der Nutzen für die Organisation und mögliche Hindernisse bei der Implementierung berücksichtigt werden.

Im **vierten** und letzten Teil der Arbeit soll im Ausblick die Rolle einer zukünftigen HR Organisation als Teil einer agilen Organisation entworfen werden. Wobei auch die Frage beantwortet werden soll, wie agil die HR Organisation selbst werden kann oder sogar muss, um als Partner auf Augenhöhe wahrgenommen zu werden. Der Blick soll hier konsequent in die Zukunft gerichtet sein und mögliche Handlungsfelder beschreiben, in denen HR aktiv agile Organisationsteile unterstützen kann.

1.3. Zielgruppe und Nutzen

Für wen ist die Arbeit geschrieben? Die vorliegende Arbeit soll primär Mitarbeitenden im Bereich Human Resources, aber auch dem Linien Management als Leitfaden und Orientierung bei einer agilen Transformation, aber auch beim Umgang mit agilen Teams dienen. Sie soll nicht nur Awareness erzeugen, sondern auch die Chancen und Risiken bewerten und eine mögliche Rollenverteilungen zwischen den Akteuren im agilen Transformationsprozess aufzeigen und diskutieren. Dabei soll besonderes Augenmerk auf die Unterstützungsfunktion seitens HR gelegt werden. Die Wahl der Schwerpunkte soll helfen, Schwachstellen im eigenen System zu identifizieren und durch die entsprechenden Handlungsempfehlungen gezielt zu adressieren.

Wer kann vom Inhalt profitieren und Nutzen generieren? Letztlich kann eine Organisation nur langfristigen Erfolg am Markt haben, wenn sie zeitgerecht auf Veränderungen reagieren kann. Was zeitgerecht bedeutet ist individuell und branchenspezifisch sehr verschieden. Auch wenn dies keine neue Erkenntnis ist, so liegen zwischen Erkennen und dem Umsetzen oft lange und mühsame Wege. Es können die Organisationen profitieren, die den Mut haben auch im Bereich Human Resources neue tw. auch unkonventionelle Wege zu bestreiten und damit aktiv den Wandel mitzugestalten.

In letzter Konsequenz ist es ein Plädoyer für die Kooperation und Nutzung der kollektiven Intelligenz von Wissensarbeitern, zu denen sich in einer modernen

Organisation auch HR Verantwortlichen zählen müssen. Aus diesem Grund können die erarbeiteten, konkretisierten Lösungsvorschläge nicht nur als Denkipuls, sondern auch als Blaupausen für sinnvolle Anpassungen der Personalinstrumente verstanden werden. Die Veranschaulichung von Kosten in Form einfacher Rechnungen in Kombination mit dem zu erwartenden Nutzen für einzelne Personalprozesse und Anpassungen kann den Umsetzern dabei helfen, die Notwendigkeit der Adaption in den Personal- und Führungsinstrumenten gegenüber der Organisation zu rechtfertigen.

2. Agilität im Kontext der Unternehmensentwicklung

Für ein besseres Grundverständnis der Zusammenhänge und der Abgrenzung der zahlreichen im Kontext mit Agilität genannten Begriffe werden diese nachfolgend im zeitlichen Zusammenhang ihrer Entstehung eingeführt. Der erste Abschnitt der Arbeit hat somit folgende Ziele:

- ❖ Einführung in die Begriffe Lean, Agilität und Scrum.
- ❖ Beschreibung der Philosophie von Scrum und des agilen Manifests.
- ❖ Identifikation der Schwächen klassischer Personalinstrumente hinsichtlich der Bedürfnisse agil arbeitender Teams und Abteilungen.
- ❖ Ableitung von Fragen zur Evaluation des Unterstützungsbedarfs durch die HR Abteilung und die Personalprozesse.

2.1. Einführung in die Begriffe Lean, Scrum Framework und Agiles Manifest

Der Begriff der Agilität hat in den letzten Jahren enorm an Popularität gewonnen und kann durchaus als sog. „Buzzword“ bezeichnet werden, „...das jedem Objekt, das damit bedacht wird, den Anstrich der Modernität und Dynamik verleiht“. (Anderson & Uhlig, 2015, S. 261). Eine Internetsuche mit Google nach dem englischen Adjektiv „agile“ liefert wenig überraschend auch über 76 Millionen Suchergebnisse (Stand November 2015), die zeitgleiche Suche nach der deutschen Übersetzung „agil“ immerhin noch 6.7 Millionen Suchtreffer.

Woher stammt die enorme Popularität des Agilitätsbegriffs?

Ein Hinweis darauf lässt sich aus den Google-Suchvorschlägen herleiten, die gleichzeitig auch häufig in der Literatur mit Agilität kombiniert werden wie u. a. Production, Management, Development, Leadership oder auch Lean. Zudem wird Agilität im Zusammenhang mit Change Management als Metakompetenz aufgeführt, die „...als eine den einzelnen Kompetenzen des Unternehmens

übergeordnete“ (Mollbach & Bergstein, 2015, S. 7) Kompetenz entwickelt werden muss, um in einem dynamischen Umfeld nachhaltig erfolgreich sein zu können. Wenn man den Begriff noch aus dem Lateinischen übersetzt, wo „agilis“ für *flink, beweglich, gewandt, rasch* oder *schnell* steht, wird ersichtlich, weshalb Agilität so oft mit Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in Verbindung gebracht wird. Beides sind Attribute, die Individuen aber auch Organisationen gerne für sich beanspruchen. Insbesondere, wenn man die Antonyme von agil wie schwerfällig, inaktiv oder inflexibel betrachtet.

Bei dieser Gelegenheit ist es für das Gesamtverständnis wichtig, kurz den geschichtlichen Entstehungshintergrund von Agilität einzuführen und näher zu beleuchten, sowie diesen vom Begriff Lean abzugrenzen, auch wenn diese umgangssprachlich oft zusammen oder auch synonym verwendet werden.

Lean stammt aus der Produktionsindustrie, Agile aus der Software Entwicklung

Grundsätzlich muss zwischen den Begriffen *Lean* und *Agile* differenziert werden. Während die Wurzeln des Begriffs *Lean* bis auf den Beginn des 20. Jahrhunderts zurückreichen und klar der Produktionsindustrie zugeordnet werden, entstand der Begriff *Agile* um die Jahrtausendwende im Bereich der Software Entwicklung. Beim häufig im Zusammenhang mit agiler Methodik genannten Begriff Scrum, handelt es sich um das wohl aktuell populärste (Projekt-) Management Framework für agile SW Entwicklung. Da es sich um die aktuell bekannteste Methodik neben Kanban handelt, wird nachfolgend immer diese als Beispiel verwendet und noch im Detail beschrieben.

Lean in seiner heutigen Form hat seine Wurzeln in der japanischen Automobilindustrie und dort im weltbekannten Toyota Produktionssystem (TPS). Dieses lässt sich bis auf den Gründer von Toyota Toyoda Sakichi zurückführen, der 1902 mit der Erfindung eines automatisch stoppenden Webstuhls die Basis für die „Intelligente Automation“ dem sog. Jidōka-Prinzip legte, welches zusammen mit der durch seinen Sohn entwickelten „Just in Time“ Philosophie, drei Jahrzehnte später die Grundlage des TPS bildete. Auf dieser Basis wurden das TPS und damit die grundlegenden Philosophien für Lean Production und Lean Management u. a. vom Ingenieur und Produktionsleiter Taiichi Ohno und Shiego Shingo konzeptioniert und weiterentwickelt. Der Grundgedanke, der erst 1992 von Toyota veröffentlichten Philosophie, ist die Vermeidung jeder Art der Verschwendung (Ohno, 1993). „The TPS is a framework for conserving resources by eliminating waste. People who participate in the system learn to identify expenditures of material, effort and time that do not generate value for customers“ (Toyota Motor Corporation, 1998). Interessant im Zusammenhang mit den später diskutierten Treibern für eine agile

Transformation, ist ein Blick auf die Faktoren, die die Entstehung des TPS massgeblich beeinflussten. Hierfür waren insbesondere der in Japan vorherrschende Rohstoffmangel nach dem 2. Weltkrieg und die wirtschaftliche Isolation durch die Vereinigten Staaten von Amerika verantwortlich, die mit dieser Form des Protektionismus ihre eigene Automobilindustrie vor der japanischen Konkurrenz schützen wollten. Im Gegensatz zur US-Automobilindustrie hatte die japanische Automobilindustrie jedoch den grossen Vorteil, dass sie keine ausgeprägten tayloristischen Wurzeln (Scientific Management) resp. Vergangenheit hatte. So konnte sich in Japan „...parallel und weitgehend unabhängig vom Taylorismus...“ (Syska, 2006, S. 151) ein neues und auf die japanischen Bedürfnisse angepasstes System entwickeln, welches sich zwischenzeitlich in grossen Teilen der Industrie als Standard etabliert hat.

Die wichtigsten Elemente von Lean lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- ❖ Vermeidung von jeglicher Art von Verschwendung und damit verbunden die Reduktion von Kosten und Steigerung der Profitabilität.
- ❖ Identifikation von Möglichkeiten, um die Produktqualität kontinuierlich zu verbessern.
- ❖ Nutzung jeglichen Feedbacks während des Produktlebenszyklus (Entwicklung, Produktion und Vertrieb).
- ❖ Schaffung einer Kultur des permanenten Lernens.

Der Begriff *Agile* ist wie bereits erwähnt wesentlich jünger und kann eindeutig der Software Entwicklung zugeordnet werden. Erste sogenannte agile Methoden wurden vor etwa 25 Jahren beschrieben und haben sich seitdem zunehmend in Branchen mit schnellen SW-Release Zyklen etabliert.

Sie entwickelten sich quasi als Antwort auf die bis dahin vorherrschenden sequentiellen Entwicklungsprozesse wie bspw. dem Wasserfall Modell (siehe Abbildung 2), die jedoch wegen ihrer geringen Flexibilität für die Entwicklung von SW nur bedingt anwendbar und praxisingerecht waren. In diesem Zusammenhang ist die selbstkritische Aussage von Winston Royce, Direktor im Lockheed Software Technology Center, zu dem von ihm beschriebenen Wasserfallmodell aus dem Jahre 1970 bemerkenswert: „I believe in this concept, but the implementation described above is risky and invites failure“ (Royce, 1970). Der Nachteil besteht primär darin, dass bei Fehlern ein grosser Teil der vorherigen Schritte wiederholt werden muss und dies bei fortgeschrittener Entwicklung immer kostenintensiver wird. Zudem führt der auch mit einem Staffellauf verglichene Prozess oft dazu, dass sich die Projektbeteiligten immer nur mit der aktuellen Phase und den damit

verbundenen Aufgaben identifizieren, jedoch zu wenig in die Zukunft schauen. Der Transfer resp. Übergang in die nächste Phase ist deshalb oft mit einem Verlust wichtiger Informationen verbunden und Fehler werden unentdeckt weitergereicht. Letztlich basiert das Modell auch auf der immer noch weitverbreiteten und falschen Annahme, dass alles in einem Projekt planbar ist.

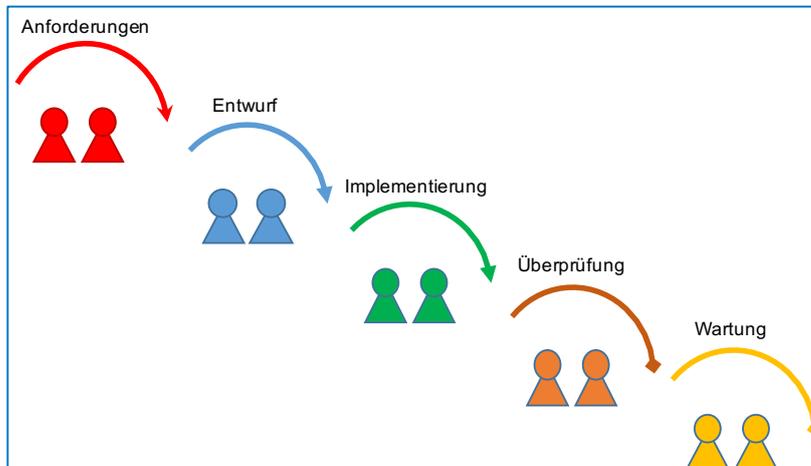


Abbildung 2: Wasserfallmodell der sequentiellen Entwicklung.

Ganz im Gegensatz zu diesen vorausplanenden Methoden entstanden iterative, agile Methoden, die auch innerhalb des *Management Frameworks Scrum* zur Anwendung kommen. Diese verfolgen u. a. das Ziel der Steigerung der Produktivität durch das Erschliessen neuer Wege der Zusammenarbeit und eine erhöhte Flexibilität in Bezug auf wechselnde Markt- resp. Kundenanforderungen. Ausserdem sollen sie helfen, Fehler möglichst früh zu erkennen, um damit die Qualität der SW Produkte kontinuierlich zu verbessern.

Scrumming als alternative Projekt Management Methodik

Scrum verbindet Teile aus dem Wissensmanagement und dem TPS und hat sich heute in einer weiterentwickelten Form als **der** De-facto Standard in der agilen SW Entwicklung etabliert. Historisch betrachtet hat es aber seine Wurzeln in der Hardwareentwicklung und dem Projekt Management.

Der Name *Scrum* wurde wohl erstmals von den Japanern Takeuchi und Nonaka in ihrem Artikel „The New New Product Development Game“ geprägt (Takeuchi & Nonaka, 1986). Der Fachaufsatz beschreibt anhand von konkreten Beispielen (Honda PKWs, Xerox Kopierer, Canon Spiegelreflex-Kameras) alternative Formen der Produktentwicklung, bei der sich im Gegensatz zum sequentiellen Wasserfallmodell, die einzelnen Projektphasen mindestens überlappen oder im Extremfall vollständig überschneiden (siehe Abbildung 3). Alle Beispiele kennzeichneten sich durch kurze Laufzeiten und interessanterweise einen hohen

Innovationsgrad. Eine Reduktion der Projektlaufzeit konnte dann erreicht werden, wenn die Beteiligten optimal miteinander kooperierten und Probleme, welche speziell bei den Übergängen der Phasen entstanden, zeitnah lösen konnten. Bedingt durch die tw. Überlappung der Projektphasen wird das allgemein kritische „Hand over“ bewusst forciert. Die extreme Variante, die von den Autoren *Scrum* getauft wurde, parallelisiert hingegen alle Phasen. Hier wird mit dem Ziel der Kooperationsmaximierung, von allen Beteiligten eine enge Zusammenarbeit und permanente Abstimmung verlangt. Neben potentiell stark verkürzten Projektlaufzeiten zielt die Methode darauf ab, auch Innovationen zu begünstigen und gleichzeitig dem sog. Gruppendenken entgegenzuwirken. Hierunter versteht man den Hang die Meinung von dominanten Mitarbeitenden in einer Gruppe ohne Reflexion zu übernehmen.

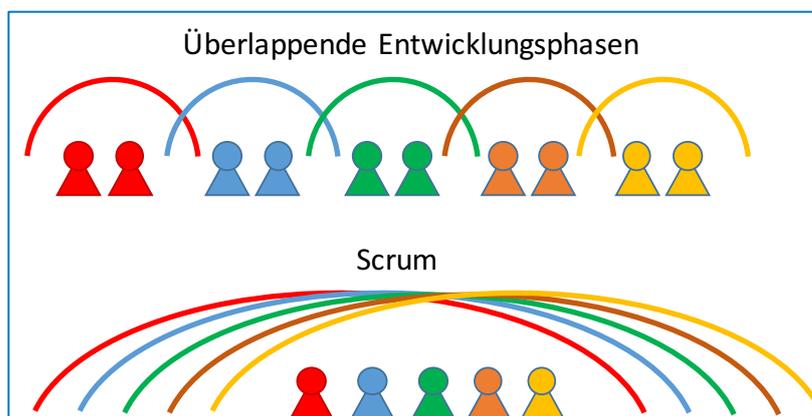


Abbildung 3: Klassische sequentielle Entwicklung versus Scrum nach (Stefan & Wolf, 2015, S. 2).

Die Autoren haben dabei das Vorgehen des Projektteams mit dem einer Rugby Mannschaft nach einem kontrollierten Neustart des Spiels verglichen. Das sog. „Scrumming“ kennzeichnet sich durch „...das Zusammenspiel einer Mannschaft mit dem Ziel, den Ball über das Spielfeld zu bewegen...[wobei]...eine gemeinsame Absicht und ein klares Ziel erforderlich...“ (Sutherland & Haas, 2014, S. 15) und matchentscheidend für den Teamerfolg sind. Ein Scrum Team kennzeichnet sich nach Takeuchi und Nonaka zudem durch seine interdisziplinäre Zusammensetzung, einen hohen Grad an Autonomie, Selbstorganisation und Kooperationsfähigkeit. Oder in anderen Worten: „Scrum-Teams sind autonome, Business-fokussierte Teams, die ihren Prozess in Besitz nehmen und die Verantwortung für ihn tragen“ (Stefan & Wolf, 2015, S. 3).

An dieser Stelle wird erstmals deutlich, dass diese alternative Form der Arbeit auf Ebene der Produktentwicklung, vollkommen unabhängig ob Hard- oder Software Entwicklung, nur mit bewussten Veränderungen und Anpassungen in der

Organisation erfolgreich funktionieren kann. Viele dieser Adaptionen lassen sich einem Bereich des Human Capital Managements zuordnen. Dies wird noch deutlicher, wenn man das von Jeff Sutherland und Ken Schwaber daraus weiterentwickelte *Scrum Framework* für die SW Entwicklung im Detail betrachtet und dabei das Augenmerk auf HR relevante Aspekte legt.

Jeff Sutherland implementierte erste *Scrum* Prozesse, die auf den Methoden von Nonaka und Takeuchi fundierten, erstmals 1993 in einem Software Projekt und wurde hiermit wohl zum ersten „Scrum Master“ der Geschichte. Neben Sutherland experimentierte zu dieser Zeit auch Ken Schwaber mit ähnlichen Methoden, was dazu führte, dass beide in Kooperation das heutige *Scrum* für die SW Entwicklungen schufen. In den nachfolgenden Jahren entstanden immer mehr sogenannte „leichtgewichtige“ Ansätze und Methoden, die sich innerhalb des Scrum-Networks entwickelten und zunehmend etablierten.

Das agile Manifest legt gemeinsame Werte und Prinzipien fest

Als Höhepunkt kann die Publikation des Agilen Manifests im Jahr 2001 bezeichnet werden, welches die gemeinsamen Werte und Prinzipien zusammenfasst (Siebzehn-Erstunterzeichner, 2001). Das Manifest kann als konsolidierte Antwort auf die konservativen, bürokratischen und komplizierten Prozesse verstanden werden, bei denen der Prozess und die Methode, aber nicht der Mensch im Zentrum stand.

Das Manifest enthält 4 Werte (Abbildung 4) und 12 ergänzende Prinzipien (siehe Abschnitt 9.1) und kann als **das** Fundament der agilen Softwareentwicklung bezeichnet werden. Aus den vier Werten leiten sich 12 ergänzende Prinzipien ab, „...welche Handlungsgrundsätze für die Methoden der agilen Softwareentwicklung darstellen“ (Schütz, 2014).

Individuen und Interaktionen	• mehr als Prozesse und Werkzeuge
Funktionierende Software	• mehr als umfassende Dokumentation
Zusammenarbeit mit dem Kunden	• mehr als Vertragsverhandlung
Reagieren auf Veränderungen	• mehr als das Befolgen eines Plans

Abbildung 4: Agiles Manifest (Siebzehn-Erstunterzeichner, 2001).

Allen daraus abgeleiteten Prozessen ist gemeinsam, dass sie sich durch eine zeitlich stark beschränkte Entwurfsphase, iterative Vorgehensweisen und ein Höchstmass an Flexibilität in der Ausführung kennzeichnen.

Ziel war es die Softwareentwicklung „schlanker“, flexibler und letztlich kundenorientierter zu gestalten und den Menschen wieder in den Mittelpunkt zu stellen. In den Prinzipien heisst es bspw., dass Anforderungsänderungen, selbst wenn diese spät kommen, willkommen sind, was als eindeutiges Bekenntnis zur Flexibilität interpretiert werden muss. Zudem steht die Zufriedenheit des Kunden im Vordergrund, was als Gegenbewegung zur Entfremdung vieler Entwickler vom Kunden interpretiert werden kann.

Das daraus entstandene *Scrum* ist keine Methode, auch wenn das oft so beschrieben wird, sondern wie Ken Schwaber erklärt „ein Framework zur Risikosteuerung und Wertoptimierung durch häufige Neuplanung“ (Schwaber, 2013, S. 11). Gegenüber sequentiellen Methoden besteht der Vorteil, dass Dysfunktionalitäten sehr zeitnah sichtbar werden und systematisch behoben werden können. Der Gedanke dahinter ist, wie auch schon bei Lean, die permanente Analyse und Optimierung des Systems, verbunden mit einem fortwährenden Lernprozess. Hierbei setzt *Scrum*, neben einer gewissen menschlichen Reife und gesunden Menschenverstand, auch eine hohe Bereitschaft zum kontinuierlichen Lernen und Teilen von Wissen von den Mitarbeitenden voraus. Schwaber postuliert aber auch mahnend, dass Unternehmen, die „...Scrum einsetzen, ohne sich zu verändern, sich intelligent zu analysieren und sich anzupassen“ (Schwaber, 2013, S. 11) nach der Einführung meist schlechter dastehen als zuvor. *Scrum* ist auch ein Change Management Ansatz, wobei hier klare Vorstellungen dazu bestehen, wie mit Menschen und Mitarbeitenden umgegangen werden soll. Das *Scrum* zugrunde liegende Menschenbild erinnert inhaltlich stark an die schon 1960 von Douglas McGregor entwickelte Theorie Y (McGregor, 1960). McGregor beschrieb schon damals, dass der Schlüssel zur Effizienz und zum Erfolg eines Unternehmens in flachen Hierarchien und in der Selbstbestimmung der Mitarbeitenden liegt. Basierend darauf beschreibt die Theorie Y einen Menschen, der keine angeborene Abneigung gegen Arbeit hat, bei geeigneten Bedingungen Verantwortung übernehmen möchte und Selbstkontrolle und Eigeninitiative entwickelt, wenn er sich organisatorischen Zielen verpflichtet fühlt. Die gegensätzliche Theorie X hingegen basiert auf einem Menschenbild, bei der das Individuum als arbeitsscheu gilt und mit strenger Kontrolle geführt werden muss. Eigeninitiative und freiwillige Übernahme von Verantwortung haben in der Theorie X keinen Stellenwert.

Auch wenn *Scrum* auf der Metaebene eher als eine Grundüberzeugung eingeordnet werden muss, so steht dieser auf der Prozessebene doch eine klar definierte Arbeitsweise gegenüber. Dies kennzeichnet sich durch ein einfaches Prozessmodell mit genau definierten Rollen. So gibt es neben dem eigentlichen Team mindestens noch den Scrum Master (SM), der für die Einhaltung und kontinuierliche Optimierung des Prozesses verantwortlich ist und den Product Owner (PO), der für die Pflege und Priorisierung des Backlogs (Sammlung der abzuarbeitenden Tätigkeiten) und die Produktvision verantwortlich ist.

Für das weitere Verständnis ist es wichtig, dass es sich hierbei nicht um klassische Funktionen handelt, sondern nur um Rollen, die ein Mitarbeitender für eine gewisse Zeit besetzt. Neben diesen drei ursprünglichen Rollen definiert Boris Gloger noch die zusätzlichen Rollen des Line-Managers, des (internen) Kunden und die des Anwenders (Gloger, 2013, S. 9ff). Diese Darstellung ist insbesondere deshalb hilfreich, weil sie auch das spezielle Verhältnis des Line-Managers zu den einzelnen Teammitgliedern und dem Scrum Master thematisiert.

Die klar definierte Arbeitsweise ist in Abbildung 5 anhand eines HR-nahen Beispiels skizziert. Im Prinzip ist es ein etappenweises Abarbeiten eines vom Product Owner und dem Team priorisierten Arbeitspaketes. Hierbei ist es das Team, welches bestimmt -aber sich gleichzeitig auch selbstverantwortlich verpflichtet-, wie viele Tasks im sogenannten Sprint (2-4 Wochen) bearbeitet werden (sog. Pull Prinzip). Das Ziel jeder Sprintetappe ist die Fertigstellung eines potentiell auslieferbaren Produkts, wobei bei jedem Sprint neu priorisiert wird, welche zusätzlichen Funktionen aus dem Backlog implementiert werden. All dies geschieht in enger Absprache mit dem Kundenvertreter (Product Owner).

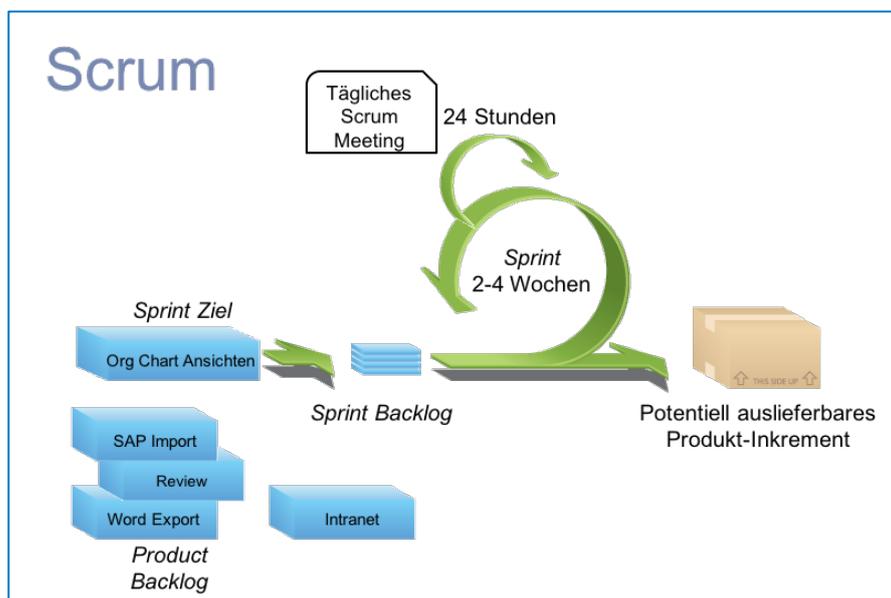


Abbildung 5: Übersicht Scrum modifiziert nach Mountain Goat Software.

Neben den fest im Prozess verankerten Planungsmeetings vor dem eigentlichen Sprint, findet im täglichen Scrum Meeting ein regelmässiger Projekt-Abgleich mit den folgenden Leitfragen statt:

- ❖ Was habe ich erreicht?
- ❖ Was plane ich bis morgen?
- ❖ Was behindert mich?
- ❖ Wie kann ich meinen Kollegen helfen?

Am Ende jedes Sprints wird immer eine Retrospektive durchgeführt, die das Ziel hat, Probleme und Fehler zu thematisieren und den Prozess kontinuierlich zu verbessern. Auch hier wird deutlich, dass sehr hohe Anforderungen an die Mitarbeitenden, die Kultur und die Organisation gestellt werden, da sowohl die täglichen, als auch retrospektiven Meetings vom offenen und direkten Feedback leben.

Dass es sich beim Wechsel zu agilen Methoden nicht um einen vorübergehenden Trend handelt, belegt u. a. die Studie von VersionOne, die beschreibt, dass 2013 bereits 84 % aller in der Studie befragten Unternehmen agile Prozesse in der SW Entwicklung einsetzten (VersionOne.com, 2013, S. 2). Zu beobachten ist ausserdem, dass sich agile Methoden auch ausserhalb des Bereichs der SW Entwicklung zunehmend etablieren.

So kann nicht nur im naheliegenden Bereich der Hardwareentwicklung der Trend zu agilen Methoden beobachtet werden, sondern auch bspw. im Bereich Marketing und Projektmanagement (indem es genau genommen auch begonnen hat).

Zusammengefasst bedeutet das:

- ❖ die Lean Methodik wesentlich früher als agile Methoden konzeptioniert wurde;
- ❖ einen weitaus grösseren Anwendungsbereich hat;
- ❖ und unabhängig von der Art des Unternehmens und der Produkte ist;
- ❖ Agile Methoden primär im Bereich der SW Entwicklung angewandt werden;
- ❖ und auf Techniken basieren, die aus der Lean Methodik stammen;
- ❖ *Scrum* seine Wurzeln in der Hardware- und nicht Software Entwicklung hat;
- ❖ *Scrum* für die Entwicklung nur ein Best Practice Framework darstellt, wo meist agilen Methoden zur Anwendung kommen;

- ❖ die Etablierung agiler Methoden wie *Scrum* eine Organisation nachhaltig verändern können;
- ❖ die **Rolle von HR** in der Unterstützung dieser Strukturen **definiert werden muss**.

2.2. Anforderungen agiler Teams an die Organisation

Aus den zuvor skizzierten Arbeitsweisen agiler Teams, der Philosophie von *Scrum* und eigenen Erfahrungen, lassen sich zahlreiche Ansprüche an die Personalinstrumente und die Rahmenbedingungen der Organisation ableiten. Eine Strukturierung der Ansprüche erfolgt sinnvollerweise über die drei Handlungsfelder des Human Capital Managements, die in Abbildung 6 dargestellt sind.

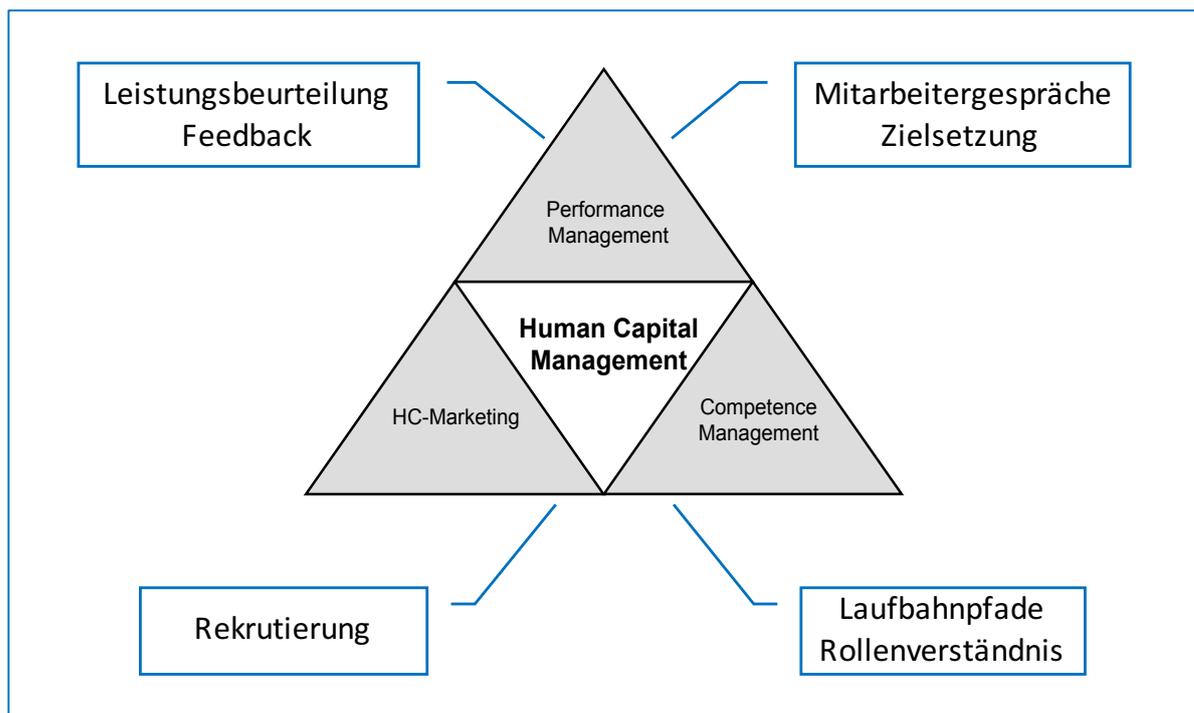


Abbildung 6: Strategische Handlungsfelder des Human Capital Managements ergänzt mit zu untersuchenden Bereichen nach (Meyer-Ferreira, 2015, S. 32).

Wie in der Fragestellung beschrieben, soll der Schwerpunkt primär auf dem Handlungsfeld Performance Management liegen und dort die Bereiche Mitarbeitergespräche, Zielsetzungen, Leistungsbeurteilung und Feedback abdecken. In den Bereichen HC-Marketing und Competence Management werden nur die Schwerpunkte Rekrutierung resp. Laufbahnpfade und Rollenverständnis betrachtet.

Potentielle Spannungsfelder können insbesondere dort entstehen, wo die ursprünglich für klassische Organisationen entwickelten Instrumente Schwächen

zeigen und den Anforderungen agiler Teams zuwiderlaufen. Beispiele sind die Vergabe von langfristigen, individuellen Zielen und die Einführung von Rollen neben oder statt den hierarchischen Positionen. Beide Punkte werden nachfolgend im Rahmen der Definition der Interviewfragen noch detailliert aufgegriffen.

Dass es sich hierbei auch um generelle Schwächen der Personalinstrumente handeln kann, die in gewissem Masse auch klassische Organisationsstrukturen betreffen steht, ausser Frage. Von etwaigen Adaptionen würden diesen Organisationsteilen sicherlich keine Nachteile entstehen, die agilen Teams jedoch wesentlich stärker profitieren. Dieser Punkt ist insofern wichtig für die Ableitung von Handlungsempfehlungen, da sehr viele Organisationen aktuell und auch in Zukunft, hybride Strukturen haben werden. Hierunter versteht man Strukturen, in denen agile und klassische Strukturen koexistieren.

Ableitung von Interviewfragen für HR Verantwortliche

Die sich ableitenden Interviewfragen basieren auf der Grundlage der beschriebenen Spannungsfelder und werden im Hauptteil der Arbeit im Kontext mit den Ergebnissen der Interviews diskutiert. Mögliche Handlungsempfehlungen werden erst im letzten Teil der Arbeit erörtert. Anzumerken ist, dass der Bereich Compensation und Benefits, der Teil des Performance Managements ist, bewusst nicht diskutiert wird. Hintergrund ist die Tatsache, dass es sich dabei um einen eher sensiblen Bereich handelt, bei dem wenig Feedback in Interviews zu erwarten ist. Falls einzelne Unternehmen jedoch wider Erwarten bereit sind Auskunft über etwaige, spezifische, teamfokussierte Kompensationsmodelle für Mitarbeitenden in agilen Unternehmensbereichen zu geben, werden diese im Kontext des Performance Managements diskutiert.

Zudem wird der Mitarbeiter in der nachfolgenden Betrachtung immer als Wertschöpfungspotential oder gar als Anspruchsgruppe betrachtet und nicht als Kostenfaktor. Der Grund dafür ist, dass es sich bei dieser Mitarbeitergruppe in der Regel um hoch qualifizierte, nachgefragte und spezialisierte Wissensarbeiter aus dem Bereich (SW-) Engineering handelt.

Auch wenn nur Unternehmen ausgewählt wurden, die mindestens in Teilen ihrer Organisation agile Entwicklungsumgebungen etabliert haben, so muss doch immer davon ausgegangen werden, dass die befragten HR Verantwortlichen nicht vollumfänglich über die Arbeitsweise agiler Teams informiert sind. Um dem zu begegnen, wurde im Interviewleitfaden (siehe Abschnitt 8.2) eine kurze Einleitung vorgesehen und der nachfolgende erste Fragenblock formuliert. Dieser soll neben der Einleitung in die Thematik ebenso die unternehmensspezifischen Assoziationen

mit dem Begriff in Erfahrung bringen, aber auch Rückschlüsse auf den Durchdringungsgrad in der Organisation zulassen.

ID	Frage	Hintergrund
A01	Was bedeutet Agilität?	Welche Bedeutung hat der Begriff im Unternehmen und für „Was“ steht er?
A02	In welchen Bereichen der Organisation werden agile Methoden angewandt?	Erfragung des Durchdringungsgrads innerhalb der Organisation.
A03	Kennt HR die Arbeitsweise und Philosophie agiler Teams?	Kenntnisse bspw. über <i>Scrum</i> und das zugrundeliegende Framework und/oder Kanban.

Tabelle 1: Fragensammlung Agilität allg.

Spannungsfelder im Bereich Performance Management

Das Ziel des Performance Managements ist „...die Sicherstellung von wettbewerbsfähigen Unternehmensleistungen gegenüber dem Absatzmarkt“ (Meyer-Ferreira, 2015, S. 148) durch die Umsetzung der strategischen Unternehmensziele in quantifizierbare Ergebnisse bei bestmöglichstem Einsatz (das Wort Nutzung wird hier bewusst vermieden) des vorhandenen Humankapitals. Klassische Instrumente des Performance Managements, mit denen die meisten Mitarbeitenden im Unternehmen konfrontiert werden, sind neben den weit verbreiteten Zielvereinbarungen, das Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilungen bzw. Feedback in unterschiedlichster Form.

Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilung

Mitarbeitergespräche haben verschiedene Intentionen. So werden sie zur regelmässigen Bewertung der Leistung, für die jährliche Zielvereinbarung und zur Definition der persönlichen Entwicklungsziele des Mitarbeitenden genutzt. Nicht selten werden auch noch Gehaltsgespräche in diesem Rahmen geführt. Je nach Unternehmen werden einzelne Elemente zusammen im Mitarbeitergespräch kombiniert.

Auch wenn es sich hierbei um sinnvolle Ziele handelt, so sind die Inhalte für agil arbeitende Teams oft wenig zielführend und entsprechen nicht ihrem gelebten Alltag, da diese im Rahmen von *Scrum* täglich fachlich fokussiertes Feedback praktizieren. Wenn man zum Vergleich den Spitzensport heranzieht, so ist ständiges Feedback zur eigenen Leistung immanenter Bestandteil des Trainings und Coachings. Es ist nicht vorstellbar, dass ein Athlet nur einmal im Jahr mit

seinem Trainer über seine Leistung und Ziele spricht. Der Blick in die gelebte Unternehmenspraxis zeigt jedoch oft ein anderes Bild. Wie soll aber Höchstleistung entstehen und gefördert werden, wenn die Mitarbeitenden nicht wissen, ob das was sie leisten auch das ist, was von ihnen erwartet wird und dann schlimmstenfalls nur einmal im Jahr im Mitarbeitergespräch Rückmeldung bekommen. Hierzu ein reales Beispiel aus internen Trainingsunterlagen eines ehemaligen Abteilungsleiters: „Während des Jahres notiere ich mir positive und negative Eindrücke/Leistungen von meinen Mitarbeitern. Diese Aufzeichnung nutze ich dann im jährlichen Mitarbeitergespräch für einen Jahresrückblick und eine Bewertung als Gedankenstütze“. Auch wenn die Idee der Rekapitulation und Zusammenfassung dem Mitarbeitenden gegenüber gut gemeint ist, so darf es das permanente, zeitnahe Feedback nur ergänzen und keinesfalls ersetzen, welches Mitarbeitende in agilen Teams täglich (er-)leben.

Kontinuierliche, strukturierte Rückmeldungen sind fester Bestandteil von *Scrum*, wobei kontinuierlich mindestens immer am Ende eines Entwicklungssprints (2-3 Wochen) in der Sprintretrospektive bedeutet. Das Feedback zur Leistung kommt hier von den Teamkollegen aber auch vom Scrum Master (prozessbezogen) und Product Owner (Produktvision) und somit sehr zeitnah. Was im Gegensatz zu nur jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen steht. Die Absicht dahinter ist die kontinuierliche Verbesserung des Prozesses und die schnelle Beseitigung von sog. Impediments. Hieraus lassen sich die folgenden Fragestellungen bezüglich des Unterstützungsbedarfs durch HR ableiten:

ID	Frage	Hintergrund
PM01	In welchen zeitlichen Intervallen finden formelle Mitarbeitergespräche statt?	Allgemeine Frage, Basisinformation.
PM02	Ist der Inhalt und Ablauf der Mitarbeitergespräche vorgegeben?	Allgemeine Frage, Basisinformation.
PM03	Was ist das Ziel des Mitarbeitergesprächs?	Allgemeine Frage, Basisinformation.
PM04	Wer führt das Mitarbeitergespräch bei agilen Teams?	Agile Teams sind stark auf den Scrum Master fokussiert, der Line Manager oder Abteilungsleiter hat oft wenig Kontakt zu den Mitarbeitenden.
PM05	Werden die Personengruppen, die Mitarbeitergespräche durchführen, speziell geschult?	Spezifische Trainings evtl. auch für Line Manager von Mitarbeitenden aus agilen Teams.

PM06	Falls der Line Manager nicht mit dem Mitarbeitenden direkt zusammenarbeitet, aber das Mitarbeitergespräch führt: Wie wird sichergestellt, dass die nötigen Informationen zu den Inhalten des Mitarbeitergesprächs vorhanden sind?	Steuerung des Informationsflusses speziell in agilen Arbeitsumfeldern.
PM07	Wer beurteilt die Leistung des einzelnen Team-Mitarbeitenden eines agilen Teams?	Team Performance versus Einzelpersonen. Anmerkung: Frage setzt voraus, dass es Ziele gibt.
PM08	Gibt es spezifische Mitarbeitergespräche für Mitarbeitende agiler Teams (<i>Scrum</i> , <i>Kanban</i>)?	Inhaltlicher Unterschied. Keine retrospektive Betrachtung, Fokus nur auf Entwicklung und Zukunft.
PM09	Wenn ja, worin besteht der Unterschied?	Folgefrage zu PM08.
PM10	Wenn nein, würde das Sinn machen?	Folgefrage mit Diskussion.

Tabelle 2: Fragensammlung Performance Management –Bereich Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilungen.

Zielvereinbarungsprozess für agile Teams oder Abteilungen

Aus der Beschreibung der Arbeitsweise von agilen Teams lässt sich ableiten, dass sich der Schwerpunkt des Performance Managements tendenziell vom Individuum in Richtung Teamleistung verlagert. Dies gilt auch für den Bereich der Zielsetzungen, die bedingt durch die vielen Iterationen und damit möglichen Richtungsänderungen, einen anderen inhaltlichen als auch zeitlichen Horizont erhalten. Viele Unternehmen nutzen jedoch individuelle, einmal im Jahr fixierte Ziele als Führungsinstrument. Das Konzept basiert dabei meist auf dem von Peter Drucker 1954 entwickelten Management by Objectives (Führen über Zielvereinbarungen) Prinzip. Hierbei ist es mittlerweile gängige Praxis, die Unternehmensziele bis auf den einzelnen Mitarbeitenden hinunterzuberechnen. Letzteres mit der Intention, dem Mitarbeitenden Orientierung zu geben und aufzuzeigen, welchen Beitrag dieser zu den Unternehmenszielen damit leisten kann. Agile Teams jedoch arbeiten ausschliesslich im Team, die Entwicklungsziele passen sich iterativ und dynamisch den Kundenanforderungen an und sind methodisch bedingt nicht vollständig planbar. Allerdings sollte berücksichtigt werden, dass die Zielsetzung auch in agilen Organisationen immer noch beide Gruppen (Team und Individuum) adressieren sollte. In diesem Zusammenhang ist das Ziehen von klaren „...Trennlinien zwischen den Zielen des einzelnen Mitarbeiters und jenen des Teams“ (Gloger & Häusling, 2011, S. 98) eine wichtige Anforderung an den Zielsetzungsprozess. Die Herausforderung liegt darin, dass sich diese nicht widersprechen sollten, was allerdings auch für andere Ziele eine gültige Regel ist.

Eine weitere Herausforderung neben dem Ziel-Dualismus besteht darin, wer die Ziele vergibt und wenn es eine Aufteilung in Team- und individuelle Ziele gibt, wie diese geregelt erfolgen soll und worin sich diese Ziele inhaltlich unterscheiden. Das muss nicht zwingend mit einer Verkomplizierung des Prozesses einhergehen, jedoch muss eine Abstimmung zwischen denjenigen erfolgen, die Ziele vergeben und Klarheit darüber bestehen, was Leistungsziele und wirtschaftliche Ziele des Teams sind. Wirtschaftliche Ziele können Produkt- oder Projektkosten aber auch einen definierten Return on Investment (ROI) beinhalten.

Bei der Zielvereinbarung sollte zudem berücksichtigt werden, dass monetäre, extrinsische Anreize bei hoch qualifizierten Mitarbeitenden oft weniger wirksam sind. Frederick Herzberg bezeichnet das Gehalt als einen Hygienefaktor, durch den zwar Unzufriedenheit verhindert werden kann, der jedoch nicht in der Lage ist Zufriedenheit zu erzeugen (Herzberg, 1966). Langfristige Motivation und Zufriedenheit entstehen stattdessen durch ein vorhandenes, hohes Mass an intrinsischer Motivation, welches durch entsprechende Rahmenbedingungen wie fachlicher Weiterbildung, technologischer Möglichkeiten in der Produktentwicklung, kontinuierliche Herausforderungen und Verantwortungsübergabe zu erhalten und zu steigern ist. Letzteres sind Dinge, die direkt in den Bereich Leadership fallen.

Folgende Fragen lassen sich daraus ableiten, welche Aufschluss darüber geben können, ob die Bedürfnisse agiler Teams hier angemessen berücksichtigt werden.

ID	Frage	Hintergrund
PM11	Wird mit individuellen Zielvorgaben bis auf Ebene Mitarbeiter gearbeitet?	Anmerkung: Diese müssen nicht zwingend mit monetären Anreizen gekoppelt sein.
PM12	Für welchen Zeitraum werden Ziele vereinbart?	Ziele in agilen Teams ändern sich sehr schnell, so dass es sinnvoll ist, diese "rollend" anzupassen, da sie sonst schnell obsolet sind.
PM13	Unterscheidet sich der Zielsetzungsprozess bei agil arbeitenden Teams inhaltlich gegenüber dem der "klassischen" Organisation?	Angepasste, spezifische Prozesse versus einem universellen Prozess.
PM14	Gibt es überhaupt individuelle Leistungsziele für Mitarbeitende in agil arbeitenden Teams (bspw. <i>Scrum</i> /Kanban)?	Individuelle Zielvorgaben mit einem langen Zeithorizont sind für Mitarbeitenden in Scrum Teams eher problematisch, da sie als Team arbeiten und Entwicklungsziele sich dynamisch verändern.

PM15	Wenn es individuelle Leistungsziele für Mitarbeitende in agil arbeitenden Teams gibt, wer definiert diese und welchen Fokus haben diese?	Koordination der Ziele des Scrum Masters mit denen des Line Managers. Bspw. Karriereziele von Line Manager, fachliche Entwicklungsziele vom Scrum Master.
PM16	Werden auch Teamziele als Steuerungsinstrument verwendet?	Teamziele als Alternative oder Ergänzung zu individuellen Zielen.
PM17	Wenn ja, werden Teamziele auch Bottom-up vom Team zusammen mit dem Scrum Master oder Line Manager definiert?	Folgefrage zu PM16 mit Diskussion über: Nutzen, Prozess, Beurteilung, Akzeptanz beim Management.
PM18	Wie findet die Beurteilung der Teamziele statt, oder wie würde diese sinnvollerweise stattfinden?	Folgefrage zu PM16. Teamziele können bei starker Identifikation mit diesen sehr motivierend sein. Es bedarf aber Abstimmung mit den Unternehmenszielen.

Tabelle 3: Fragensammlung Performance Management –Bereich Zielvereinbarung.

Feedback

Unter Feedback versteht man eine Rückmeldung an eine Person oder eine Gruppe von Personen. Es sollte sich dabei um eine konstruktive Kritik zum Verhalten handeln, wodurch sich Feedback klar von reiner Kritik abgrenzt. Direktes und zeitnahes Feedback ist fester Bestandteil von agilen Methoden wie *Scrum*. Das Feedback kann dabei von unterschiedlichen Seiten und Stakeholdern kommen. Damit in agilen Teams eine offene und konstruktive Feedbackkultur gelebt werden kann, müssen diverse Grundvoraussetzungen erfüllt sein. Hierzu zählt eine adäquate Selektion, Aus- und Weiterbildung des Scrum Masters in den Bereichen Feedback, Teambuilding und Konfliktmanagement. Diese individuellen Fähigkeiten müssen erkannt und durch entsprechende Weiterbildungsangebote geschult und regelmässig trainiert werden.

Eine weitere Besonderheit von agilen Teams ist die häufige Nutzung von 180- und 360°-Feedbackmethoden. Letztere sollten jedoch nicht ohne Mitwirkung von neutralen Personen (bspw. aus dem Bereich der HR-Abteilung) durchgeführt werden, da die Wirkung sonst verfehlt werden kann.

	Frage	Hintergrund
PM19	Werden auch 180- oder 360° Feedbackmethoden in agilen Teams verwendet?	Gerade bei agil arbeitenden Teams kann das die Methode der Wahl sein. Sie muss jedoch gut eingeführt werden und durch HR oder einen erfahrenen Scrum Master moderiert werden.
PM20	Wenn 180-oder 360° Feedbackmethoden angewendet werden, wer moderiert diese Gespräche?	Folgefrage zu PM19.
PM21	Werden Scrum Master hinsichtlich fachlichem Feedback, Teambuilding und Konfliktmanagement gezielt trainiert? Ist das Teil des Leadership Trainings?	In der Literatur wird vorgeschlagen, dass die fachliche Führung des Scrum Teams durch den Scrum Master erfolgen soll. Hierfür benötigt dieser allerdings ein spezifisches Training, damit bspw. Feedback spezifisch ist und Lob nicht inflationär zur Anwendung kommt.

Tabelle 4: Fragensammlung Performance Management –Bereich Feedback.

Competence Management

Das Competence Management beschäftigt sich nach dem Verständnis des Zentrums für Human Capital Management mit der „...Planung und Steuerung der Unternehmenskompetenzen und ihrer Komponenten mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile...“ (Meyer-Ferreira, 2015, S. 115) an den vier Märkten (Finanzmarkt, Beschaffungs- und Technologiemarkt, Arbeit- und Absatzmarkt) zu erlangen. Entscheidend ist, dass in der heutigen Wissensgesellschaft nicht mehr der Besitz von Land und Maschinen den Marktvorteil bestimmt, sondern das Wissen des Einzelnen und die Potenzierung dessen durch eine zielgerichtete und gesteuerte Kooperation. Unternehmen selbst besitzen keine Kompetenzen, diese gehören immer den Wissensträgern, also den Mitarbeitenden, die diese dann -je nach Investitionsbedingungen- nutzen und damit zur Wertschöpfung beitragen.

Im Bereich des Competence Managements sind es insbesondere die Bereiche Laufbahnentwicklung und das Verständnis Rolle/Position, bei denen es in einem agilen Umfeld potentiell zu Konflikten mit den klassischen Personalprozessen kommen kann. Beides wird bedingt durch die Organisation und die fixen, definierten Rollen bspw. in Scrum Teams wie in Abbildung 7 dargestellt. Insbesondere Konstellationen, wie sie im Teil b) illustriert sind, stellen hohe Ansprüche an die

Abgabe und Koordination der beteiligten Führungskräfte in Bezug auf die Verantwortlichkeit für die Personalentwicklung.

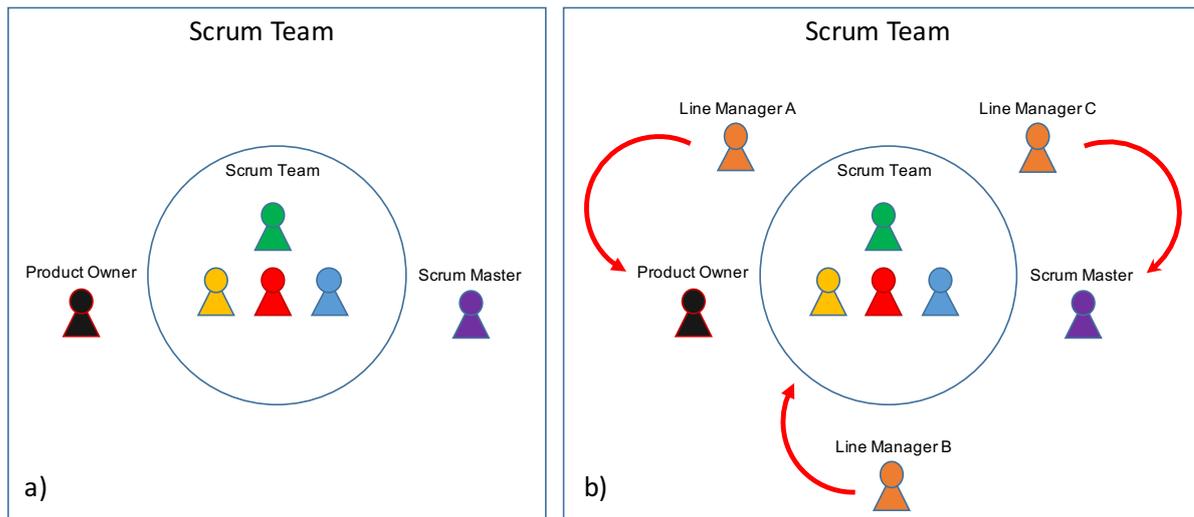


Abbildung 7: Scrum Team Rollen; a) einfache Darstellung; b) Konstellation mit verschiedenen Linien Vorgesetzten.

Durch die bewusste Gleichstellung aller Mitarbeitenden im Entwicklungsteam (Rolle Team) ergeben sich Fragen im Bereich der Personalentwicklung von Teammitgliedern. Diese beinhalten sowohl die stellenbezogene (vertikale) als auch die laufbahnbezogene (horizontale) Personalentwicklung. Laufbahnmodelle, die neben der Managementlaufbahn auch eine Expertenrolle vorsehen, sind in einem agilen Umfeld vorteilhaft, aber nicht überall etabliert. Zusätzlich kann es durch die Rolle und der damit verbundenen Funktion des Scrum Masters im Bereich der fachlichen Führung zu einem Interessenskonflikt in der Laufbahnplanung mit dem verantwortlichen Line Manager kommen. Der Verlust von Titeln und Positionen kann in Scrum Teams zu zusätzlichen Problemen führen. An ihre Stelle treten Rollen, die sich je nach Situation, Ausbildungsstand und internen Bedürfnissen des Unternehmens verändern können. Unternehmen mit einer Firmenkultur in der Titel und Hierarchien einen hohen Stellenwert genießen, werden sich potentiell schwerer mit der Etablierung von agilen Methoden tun. Ziel der erarbeiteten Fragen ist der Gewinn von Erkenntnissen in der Adressierung dieser beiden Schwerpunkte und der Umgang mit der Problematik.

Frage	Hintergrund
CM01 Welche Karrierepfade gibt es für Mitarbeitende in agilen Teams?	Entwicklungsmöglichkeiten in agilen Teams können durch die Rollenfunktion, durch die per Definition „alle“ Teammitglieder gleich sind, problematisch sein.

CM02	Wer ist für die vertikale als auch horizontale Personalentwicklung in agilen Teams zuständig?	Hier kann es zu einem Zielkonflikt zwischen Line Manager und bspw. Scrum Master kommen.
CM03	Scrum verändert die Führung. Aus Positionen werden Rollen. Line Manager müssen „Macht“ abgeben, bekommen aber im Gegenzug mehr Spielraum für andere Aufgaben. Wie wird hiermit umgegangen und ist dies bereits ein Thema?	Die Transition von der hierarchischen Position zu einer Rolle ist oft mit Problemen/Ängsten/Fragen verbunden.

Tabelle 5: Fragensammlung Competence Management –Bereich Karrierepfade.

HC-Marketing

HC Marketing als klassische Querschnittsfunktion hat die Aufgabe die Beziehung der Organisation zum externen und internen Arbeitsmarkt zu pflegen und zu gestalten. Hierbei liegt der Fokus nicht nur in der Repräsentation und Positionierung der Organisation auf dem Arbeitsmarkt, sondern auch auf der Pflege der „Arbeitgebermarke“. Hauptziel des HC-Marketings ist es, „...das wettbewerbsentscheidende Humankapital zur richtigen Zeit am richtigen Ort zum richtigen Preis einsatzbereit zur Verfügung zu haben“ (Meyer-Ferreira, 2015, S. 81). Auch wenn die Handlungsfelder des HC-Marketings weit über den Bereich der Rekrutierung hinausreichen, so soll im Rahmen der Interviews nur dieser untersucht werden. Hierbei steht insbesondere die Art und Weise der Involvierung von Mitgliedern agiler Teams in den Rekrutierungsprozess im Vordergrund. Zudem ist das Vorhandensein von dedizierten Kompetenzprofilen für Scrumrollen für eine schnelle und zielgerichtete Rekrutierung erfolgsmittelbestimmend.

	Frage	Hintergrund
HCM01	Wie werden Scrum Teammitglieder in die Rekrutierung neuer Teammitglieder mit einbezogen?	Berücksichtigung der Organisation agiler Teams. Mitentscheidung?
HCM02	Sind die Rollen und damit verbundenen Aufgaben von Scrum Teams bei HR bekannt?	Rolle Scrum Master, Product Owner.
HCM03	Gibt es dedizierte Kompetenzprofile für Scrumrollen wie Scrum Master, Product Owner?	Hat sich HR zusammen mit den Linien Verantwortlichen Gedanken über diese Rollen und die damit verbundenen Anforderungen gemacht?

HCM04	Werden bei der Rekrutierung schon bestimmte Aspekte bzgl. dem potentiell erwünschten Verhalten in einem agilen Team berücksichtigt?	Berücksichtigung der benötigten sozialen Kompetenzen, wie bspw. der Wille Wissen zu teilen und Neugier. Idealerweise auf Basis der vorhandenen Kompetenzprofile.
-------	---	--

Tabelle 6: Fragensammlung HC-Marketing –Bereich Rekrutierung.

2.3. Segmentierung der Unternehmen für Interviews

Der methodische Schwerpunkt lag auf einer qualitativen Bestandsaufnahme der Situation in ausgewählten Unternehmen mit einem Firmensitz in der Schweiz. Um ein möglichst breites Spektrum von Industriezweigen abzudecken, wurden Unternehmen aus den Bereichen Maschinenbau, Instrumentenbau, ICT und Medizinaltechnik befragt.

Alle Unternehmen kennzeichnen sich dadurch, dass sie Entwicklungsabteilungen haben, in denen agile Methoden wie bspw. *Scrum* oder Kanban praktiziert werden. Für die Selektion spielt es hierbei keine Rolle, ob diese in der Soft- oder Hardwareentwicklung oder anderen Unternehmensbereichen lokalisiert sind. Da den Unternehmen im Rahmen der Interviews Anonymität zugesichert wurde, werden in der Arbeit keine Firmennamen genannt und die Kennzahlen und Tätigkeitsfelder nur grob umschrieben.

3. Darstellung der qualitativen Umfrageergebnisse

Bei der Erhebung der Daten lag der Fokus auf einer qualitativen Aussage. Aus diesem Grund wurden, anstatt einer grossflächigen Online Umfrage, vier Interviews mit HR Verantwortlichen und insgesamt sieben HR Verantwortlichen geführt. Nachfolgend erfolgt zuerst die Zusammenfassung der Antworten und Aussagen der Unternehmen in anonymisierter, unkommentierter Form. Die schwerpunktmässig strukturierte Diskussion erfolgt erst im Anschluss.

Die Ziele des Kapitels lassen sich wie folgt formulieren:

- ❖ Darstellung der Interviewantworten.
- ❖ Zusammenfassung und Diskussion der Themenblöcke.
- ❖ Identifikation von Themen für explizite Handlungsempfehlungen, welche dann im letzten Teil der Arbeit beschrieben werden.

3.1. Verständnis von Agilität

Agilitätsverständnis
A01 Was bedeutet Agilität?
<p>Unternehmen A</p> <p>Agilität ist einer der Unternehmenswerte; Flexibel und adaptiv; Fähigkeit die Komplexität des Marktes abzubilden; Offen und vorbereitet sein (auf das Unerwartete); Loslassen können (vom Alten).</p> <p>Learning Agility: Wissen aus der Vergangenheit nutzen/transformieren/übersetzen und es bei der Lösung von neuen Problemen anwenden. Ein agiles Mindset kennzeichnet diejenigen Mitarbeitenden, die die Firma weiterbringen. Intern ist es wichtig, diese Mitarbeitenden zu identifizieren.</p> <p>Agile Manufacturing: Früher sprach man in der Arbeitspsychologie über sog. Teilautonomie.</p> <p>Konzepte funktionieren nie alleine, sondern nur wenn das Management diese auch unterstützt. Letzteres muss das Management erkennen. Siehe auch „Bedingungsbezogene Arbeitspsychologie“.</p> <p>Unternehmen B</p> <p>Weg von starren Strukturen/Silos hin zur Realisierung eines Projektauftrags mit den Menschen, die es braucht, um das spezielle Thema/Fragestellung zu bearbeiten.</p> <p>Unternehmen C</p> <p>Modern; Energie; Zukunftsorientiert; Flexibilität; Anpassungsfähig; Drive.</p> <p>Unternehmen D</p> <p>Flexibel; Anpassungsfähige Organisation; Zukunftsorientiert; Absolute Attention; Kein Standardprozess, sondern adaptive Prozesse um das Ziel zu erreichen.</p>
A02 In welchen Bereichen der Organisation werden agile Methoden angewandt?
<p>Unternehmen A</p> <p>Software Entwicklung, Kanban in der Produktion.</p> <p>Philosophie setzt stark auf Dezentralisierung; Entscheidungen dort treffen, wo das Wissen und die Erfahrung sind. Aus diesem Grund hat das Unternehmen auch lokale, dezentrale Entscheidungsstrukturen.</p> <p>Anmerkung: Die Einführung eines ERP System bewirkt allerdings tw. (systembedingt) das Gegenteil durch Zentralisierung von Prozessen. Somit steht diese tw. im Gegensatz zur Dezentralisierung. Prozesse können aber auch Human Kapital befreien für wichtigere Aufgaben.</p> <p>Unternehmen B</p> <p>Software Entwicklung; HR hat selbst noch keine Erfahrung im Arbeiten mit agilen Methoden. Unternehmen steht in den Startlöchern. Es gibt jedoch „tribes & squads“, die agil arbeiten bspw. mit <i>Scrum</i>.</p> <p>Unternehmen C</p> <p>Software Entwicklung; Kanban in der Produktion; Pilotteam in der HW Entwicklung (Ergänzung durch den Autor).</p> <p>Unternehmen D</p> <p>Software Entwicklung; Leadership; Produktion (Kanban); Hardwareentwicklung (Phase in).</p>

A03	Kennt HR die Arbeitsweise und Philosophie agiler Teams?
	<p>Unternehmen A Nein, <i>Scrum</i> war nur wenig bekannt. Anmerkung des Autors: Interessanterweise ist Design Thinking aber bekannt.</p> <p>Unternehmen B Nur High Level im Rahmen der Rekrutierung. HR steht hier noch am Anfang, sprich die Organisation hat sich schneller verändert als HR sich anpassen konnte.</p> <p>Unternehmen C Nein bisher noch nicht, es ist aber geplant, sich damit auseinanderzusetzen.</p> <p>Unternehmen D Auf globaler Ebene noch nicht jedem bekannt; HR Businesspartner, die agile Teams betreuen, kennen die Arbeitsweise und Philosophie agiler Teams jedoch bereits gut. Anmerkung: Rekrutierungen werden als agile Projekte innerhalb HR bearbeitet.</p>

Tabelle 7: Antworten zum Verständnis von Agilität.

3.2. Performance Management

Der Schwerpunkt der gestellten Fragen lag mit vier gewählten Themengebieten im Bereich Performance Management. Neben der Thematik der Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilung und Zielsetzung wurde auch der für agile Teams wichtige Bereich des Feedbacks adressiert und mit den HR Verantwortlichen diskutiert.

Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilungen

Performance Management	
PM01	In welchen zeitlichen Intervallen finden formelle Mitarbeitergespräche statt?
	<p>Unternehmen A 12 Monate, plus ein empfohlenes Mitte-Jahr Gespräch.</p> <p>Unternehmen B 12 Monate.</p> <p>Unternehmen C 12 Monate, plus ein empfohlenes Mitte-Jahr Gespräch.</p> <p>Unternehmen D 12 Monate, plus drei empfohlene Intermediate Gespräche.</p>
PM02	Ist der Inhalt und Ablauf der Mitarbeitergespräche vorgegeben?
	<p>Unternehmen A Ja, Inhalt ist über ein Vorgabedokument fixiert.</p> <p>Unternehmen B Teilweise. Zusätzlich gibt es einen Leitfaden für Vorgesetzte.</p> <p>Unternehmen C Ja, Inhalt über ein Vorgabedokument fixiert.</p> <p>Unternehmen D Ja, Inhalt über ein Vorgabedokument fixiert und zugehörigen Leitfaden.</p>

PM03 Was ist das Ziel des Mitarbeitergesprächs?**Unternehmen A**

Employee Engagement: Warum mache ich (der Mitarbeitende) was ich mache?

Unternehmen B

Karriereentwicklung; Talentidentifikation; Mitarbeitergespräch primär zur Bewertung der Leistung und Entwicklung; Talententwicklung: Vorgesetzter soll die Entwicklung des Mitarbeitenden fördern.

Unternehmen C

Leistungsbeurteilung retrospektiv; Karriereentwicklung; Feedback des Mitarbeitenden einholen.

Unternehmen D

Leistungsbeurteilung retrospektiv; Zielvereinbarung; Karriereentwicklung; Standortüberprüfung Werte (gegen das Kompetenzmodell).

PM04 Wer führt das Mitarbeitergespräch bei agilen Teams?**Unternehmen A**

Line Manager. Sowohl für die Mitarbeitenden als auch den Line Manager ist dieses Gespräch wichtig. Veränderungen würden hier potentiell auf grossen Widerstand stossen.

Unternehmen B

Line Manager.

Unternehmen C

Line Manager: Keine Unterscheidung zwischen den Mitarbeitergruppen. Die Verantwortung hierfür liegt klar beim Line Manager, Gegebenenfalls den Projektleiter mit in das Gespräch involvieren; Line Manager soll nicht als Sprachrohr agieren, wenn der Mitarbeitenden das ganze Jahr in einem anderen Team gearbeitet hat.

Unternehmen D

Line Manager (verantwortlich für die Durchführung) zusammen mit dem *Scrum* Master oder Projektleiter.

PM05 Werden die Personengruppen, die Mitarbeitergespräche durchführen speziell geschult?**Unternehmen A**

Ja, dies ist Teil der internen Trainings.

Unternehmen B

Ja, es gibt spezielle Trainings für neue Manager in der internen Akademie.

Unternehmen C

Ja, mit speziellen Trainings auch für junge Line Manager, die wenig Erfahrung haben.

Unternehmen D

Ja, spezielle Trainings.

**PM06 Falls der Line Manager nicht mit dem Mitarbeitenden direkt zusammenarbeitet, aber das Mitarbeitergespräch führt:
Wie wird sichergestellt, dass die nötigen Informationen zu den Inhalten des Mitarbeitergesprächs vorhanden sind?**

Unternehmen A

Das genutzte Tool Success Factors lässt es zu, dass elektronisch Feedback von Peers oder auch 3 rd Party (bspw. externe Partner) eingeholt werden kann. Ansonsten findet dies über den Abgleich des Line Managers mit dem Projektleiter statt.

Unternehmen B

Prozess wenig gesteuert. Wichtig ist, dass das relevante Feedback eingeholt wird. Problematisch wird dies bei einer grossen Führungsspanne wie bspw. bei einem Line Manager der für 20 Mitarbeitenden verantwortlich ist. Hier permanent Feedback einzuholen (auch von Dritten) ist viel zu kompliziert und zeitaufwendig.

Unternehmen C

Aktive Involvierung des Projektleiters in das Gespräch.

Unternehmen D

Vorgabe ist, dass der Scrum Master oder Projektleiter das Gespräch zusammen führen, wobei der Projektleiter meist auch der Line Manager ist.

PM07 Wer beurteilt die Leistung des einzelnen Team-Mitarbeitenden eines agilen Teams?

Unternehmen A

Line Manager.

Unternehmen B

Line Manager.

Unternehmen C

Line Manager (im Normalfall) zusammen mit dem Projektleiter.

Unternehmen D

Line Manager und Scrum Master/Projektleiter.

PM08 Gibt es spezifische Mitarbeitergespräche für Mitarbeitende agiler Teams (Scrum, Kanban)?

Unternehmen A

Nein.

Unternehmen B

Nein. Kommentar: Der aktuelle, starre Prozess wird wenig sinnvoll betrachtet (nervt).

Unternehmen C

Nein.

Unternehmen D

Nein.

PM09 Wenn ja, worin besteht der Unterschied?

Unternehmen A

Kein Unterschied.

Unternehmen B

Kein Unterschied.

Unternehmen C

Kein Unterschied.

Unternehmen D

Kein Unterschied.

PM10 Wenn nein, würde das Sinn machen?**Unternehmen A**

Die Firma würde hierfür kein Verständnis haben. Prozesse sollen einfach zu nutzen sein.

Unternehmen B

Aktuell findet eine Anpassung des Performance Management Prozesses statt. Ziel ist u. a. eine Modularisierung. Basis ist ein Modul, das nur die Beitragssteuerung bewertet. Der Rest soll in individuellen Modulen abgebildet werden. So könnte auch für Scrum Teams ein Modul entstehen.

Unternehmen C

Bisher wurde in diese Richtung noch nicht gedacht.

Unternehmen D

Ja, aber nur mit einem entsprechenden Tool, da sonst der Aufwand zu gross wird.

Tabelle 8: Antworten zum Bereich Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilungen.

Zielsetzung

Performance Management

PM11 Wird mit individuellen Zielvorgaben bis auf Ebene Mitarbeiter gearbeitet?**Unternehmen A**

Ja, bis zum einzelnen Mitarbeitenden.

Unternehmen B

Ja aktuell ist das so. Neu soll der Mitarbeitende der Owner seiner Ziele werden. Somit geht der Trend hier stark in Richtung Pull und weg von Push. Oft wird heute mit Teamzielen Top-Down gearbeitet. Bspw. Callcenter Chef, der ein Ziel an das ganze Team (weiter-) gibt.

Unternehmen C

Nein, seit diesem Jahr gibt es nur noch gemeinsame Divisionsziele für Mitarbeitende mit variablem Lohnanteil. Diese Ziele werden im Management Team gemeinsam definiert und mit der Geschäftsleitung abgestimmt.

Unternehmen D

Teamziele sind generell möglich wie bspw. ein gemeinsames Projektziel.

PM12 Für welchen Zeitraum werden Ziele vereinbart?**Unternehmen A**

12 Monate; Midyear Review empfohlen; Ziele können jederzeit im System angepasst werden! Betonung liegt aber auf könnten. Oft sind die Ziele kurz nach Abgabe im System schon wieder vergessen.

Unternehmen B

12 Monate.

Unternehmen C

Aktuell 12 Monate, Anpassungen sind geplant.

Unternehmen D

12 Monate.

PM13 Unterscheidet sich der Zielsetzungsprozess bei agil arbeitenden Teams inhaltlich gegenüber dem der "klassischen" Organisation?

Unternehmen A

Nein, ein Prozess für alle Mitarbeitenden.

Unternehmen B

Nein, ein Prozess für alle Mitarbeitenden.

Unternehmen C

Nein, ein Prozess für alle Mitarbeitenden.

Unternehmen D

Nein, ein Prozess für alle Mitarbeitenden.

PM14 Gibt es überhaupt individuelle Leistungsziele für Mitarbeitende in agil arbeitenden Teams (bspw. Scrum/Kanban)?

Unternehmen A

Es gibt generell individuelle Leistungsziele. Eine Unterscheidung zwischen agil und nicht-agil arbeitenden Mitarbeitenden findet nicht statt. Anmerkung: Ziele können aber auch Entwicklungsziele sein. Eine Abstimmung zwischen Projektleiter mit dem Line Manager soll stattfinden.

Unternehmen B

Es gibt generell individuelle Leistungsziele.

Unternehmen C

Nein, seit diesem Jahr gibt es keine individuellen Ziele mehr bis auf Ebene Mitarbeitender.

Unternehmen D

Teilweise schon. Keine Angabe zur Art der Ziele.

PM15 Wenn es individuelle Leistungsziele für Mitarbeitende in agil arbeitenden Teams gibt, wer definiert diese und welchen Fokus haben diese?

Unternehmen A

Das unterstützende Tool ist sehr flexibel. Mitarbeitende wollen aber eine Guideline haben. Ziele werden immer vom Line Manager vergeben. Dass Ziele Bottom-up vergeben werden sollen/können, wird in den internen Trainings so trainiert und passt zu der dezentralen Struktur. Das System lässt viel zu, aber die Line Manager müssen es auch so machen.

Unternehmen B

Nichtzutreffend.

Unternehmen C

Nichtzutreffend, siehe Antwort Frage PM14.

Unternehmen D

Ziele werden vom Scrum Master zusammen mit dem Line Manager definiert, wobei die Vorgaben vom Scrum Master kommen.

PM16 Werden auch Teamziele als Steuerungsinstrument verwendet?

Unternehmen A

Ja, das ist sogar vom Tool unterstützt. Ziele können „weitervererbt werden“. Bspw. kann ein Teamleiter sein Ziel 1:1 an sein Team weitergeben.

Unternehmen B

Nein, bis anhin nur Top-down.

<p>Unternehmen C Teilweise in einzelnen Divisionen, wo die Divisionsziele im Management Team vereinbart werden. Das untere Management kann diese aber nicht beeinflussen.</p> <p>Unternehmen D Teilweise, speziell im Bereich Produktentwicklung.</p>
<p>PM17 Wenn ja, werden Teamziele auch Bottom-up vom Team zusammen mit bspw. dem Scrum Master oder Line Manager definiert?</p>
<p>Unternehmen A Prinzipiell ist das möglich. Das Line Management muss es aber auch machen.</p> <p>Unternehmen B Nein aktuell nicht.</p> <p>Unternehmen C Mitarbeitende involvieren und „mit im Boot haben“; Verantwortung übergeben; Wertschätzung seitens Management.</p> <p>Unternehmen D Teilweise, im Rahmen von Projektzielen, wo das Team den Weg bestimmt, der Endtermin aber fixiert ist.</p>
<p>PM18 Wie findet die Beurteilung der Teamziele statt, oder wie würde diese sinnvollerweise stattfinden?</p>
<p>Unternehmen A Line Manager.</p> <p>Unternehmen B Wenn dann müsste diese Bewertung vom Team gemacht werden.</p> <p>Unternehmen C Line Manager, Stakeholder, Team. Divisionsziele werden vom Managementteam und der Geschäftsleitung beurteilt.</p> <p>Unternehmen D Line Manager zusammen mit Scrum Master.</p>

Tabelle 9: Antworten zum Bereich Zielsetzung.

Feedback

Performance Management
<p>PM19 Werden auch 180- oder 360° Feedbackmethoden in agilen Teams verwendet?</p>
<p>Unternehmen A Teilweise: Im Tool ist diese Funktion vorhanden, aber nicht freigeschaltet. Wird aber als Vorbereitung für interne Trainings verwendet.</p> <p>Unternehmen B Ja, 360° Feedbackmethoden sind fest etabliert.</p> <p>Unternehmen C Partiell auf Anfrage. Wird für neue Line Manager angeboten, die ein Team übernehmen.</p> <p>Unternehmen D Bisher teilweise nur 180° Feedbacks.</p>

PM20 Wenn 180- oder 360° Feedbackmethoden angewendet werden, wer moderiert diese Gespräche?
<p>Unternehmen A Mitarbeitende der HR Abteilung.</p> <p>Unternehmen B Mitarbeitende der HR Abteilung.</p> <p>Unternehmen C Mitarbeitende der HR Abteilung.</p> <p>Unternehmen D Mitarbeitende der HR Abteilung, Scrum Master.</p>
PM21 Werden Scrum Master hinsichtlich fachlichem Feedback, Teambuilding und Konfliktmanagement gezielt trainiert? Ist das Teil des Leadership Trainings?
<p>Unternehmen A Die Rolle ist dediziert nicht definiert. Aber diese Themen sind Teil der Ausbildung von Projektleitern und Führungskräften und wären theoretisch abgedeckt.</p> <p>Unternehmen B Teilweise, nicht fix im internen Trainingsprogramm enthalten. Muss dann über externe Kurse realisiert werden. Die Leadership Akademie unterscheidet zudem Kurse für Linien- und Fachführung.</p> <p>Unternehmen C Bisher gab es nur Scrum Trainings, die überwiegend die Methode und die Philosophie in 2 Tagen vermittelten. Feedback, Teambuilding und Konfliktmanagement ist tw. über die angebotenen Leadership Trainings und Projektleiter Trainings abgedeckt.</p> <p>Unternehmen D Scrum Master werden speziell ausgebildet (bspw. 180° Feedback); sehr direkte Art des Feedbacks, gute Feedbackkultur.</p>

Tabelle 10: Antworten zum Bereich Feedback.

3.3. Competence Management

Im Bereich des Competence Managements wurde in der Befragung der Unternehmen der Fokus auf mögliche Karrierepfade von Mitgliedern agiler Teams, die Zuständigkeit der vertikalen- und horizontalen Personalentwicklung und das Verständnis von Rollen gelegt. Da bei einigen befragten Unternehmen die HR Verantwortlichen nur sehr wenig über die Arbeitsweise und die damit verbundenen Bedürfnisse von agilen Teams wussten, konnte die Diskussion über allfällige Adaptionen der Personalprozesse hier nur theoretisch geführt werden.

Ein Unternehmen praktiziert erfolgreich den Ansatz einer internen Akademie, bei der Experten ihr Wissen an andere Mitarbeitende weitergeben. Der Vorteil dieser Methode ist, neben der Involvierung von internen Experten und der Verbreitung von Wissen, auch die Wertschätzung ihres Wissens und die Bereitschaft dieses zu teilen.

Grosse Probleme haben die Unternehmen wie erwartet mit der Unterscheidung von Positionen und Rollen. Dies insbesondere, wenn mit Positionen auch ein gewisser Status verbunden ist, der oft mit der Anzahl direkt unterstellter Mitarbeitenden korreliert. Agile Teams hingegen zeichnen sich durch sehr flache bis keine Hierarchien und durch Rollen anstatt Positionen aus.

Karrierepfade

Competence Management	
CM01	Welche Karrierepfade gibt es für Mitarbeitende in agilen Teams?
	<p>Unternehmen A Bisher keine definierten Laufbahnpfade. Generell hat das Unternehmen eine sehr flache und dezentrale Struktur. Es gibt nach innen auch keine Titel beim Unternehmen.</p> <p>Unternehmen B Fachlaufbahn; Aktuell gibt es für agile Team Mitarbeitende keine speziellen Karrierepfade. Wichtig ist, dass die Linien- und Fachlaufbahn gleichwertig sind. Durch die Auflösung der Silo Strukturen ergeben sich neue Jobs und Entwicklungsmöglichkeiten. Scrum Master, Product Owner, Technical Leads. Wer kann was? Das benötigt Kultur! Somit wird das Problem, alle sind gleich im Team gar nicht so kritisch betrachtet, sondern als Chance gesehen.</p> <p>Unternehmen C Bisher gibt es für diese Personengruppe keine spezifischen Karrierepfade, sondern nur diese in den bisher definierten Positionen wie bspw.: Junior-, Developer-, Senior-Entwickler.</p> <p>Unternehmen D Generell gibt es Fachlaufbahnen (Junior, Regular, Expert) und Führungslaufbahnen. Durch Jobrotationen sind aber auch Rollenwechsel vom Scrum Teammitglied zum Scrum Master möglich.</p>
CM02	Wer ist für die vertikale als auch horizontale Personalentwicklung in agilen Teams zuständig?
	<p>Unternehmen A Line Manager, tw. auch zusammen mit einem Projektleiter.</p> <p>Unternehmen B Line Manager; Ja hier gibt es klar einen Zielkonflikt! Der Line Manager muss die neue Rolle akzeptieren. Tw. ist das schon so. Themen sind dann neben der Strategie, die Rolle als Trend Scout oder Facilitator.</p> <p>Unternehmen C Line Manager.</p> <p>Unternehmen D Line Manager in Absprache mit dem Scrum Master/Projektleiter.</p>
CM03	<p>Scrum verändert die Führung. Aus Positionen werden Rollen. Line Manager müssen „Macht“ abgeben, bekommen aber im Gegenzug mehr Spielraum für andere Aufgaben. Wie wird hiermit umgegangen und ist dies bereits ein Thema?</p>

Unternehmen A

Diskutiert wurde die Einführung eines ERP Tools, wo Line Manager ihre direkten Mitarbeitenden abgeben sollten, dafür aber ein viel grösseres Projektteam übernehmen sollten. Der Verlust der „Direct reports“ führte bei diesem Beispiel zu Problemen. Denkweise ist, dass das Budget beim Projekt sein muss! Nur ein Line Manager hat Budget!

Unternehmen B

Direktes Feedback muss gelernt sein. Wer managt hier die Konflikte? Scrum Master, Line Manager oder auch HR?

Unternehmen C

Bisher kein Thema in der HR Abteilung. Eine diskutierte Konsequenz könnte sein, dass es weniger Line Manager in Zukunft geben wird und deren Aufgaben sich von den heutigen unterscheiden.

Unternehmen D

In vielen Fällen ist der Line Manager auch gleichzeitig der Projektleiter, somit findet diese Rollenveränderung nicht statt. Tw. arbeitet er auch aktiv in den Projekten mit.

Tabelle 11: Antworten zum Bereich Karrierepfade und Rollenverständnis.

3.4. Bereich HC-Marketing

Im Bereich HC-Marketing wurden nur Fragen zur Gewinnung neuer Mitarbeitender für agile Teams, also die Rekrutierung gestellt. Hier standen der Grad der Involvierung der jeweiligen Teams im Rekrutierungsprozess und ihre Möglichkeiten den Prozess zu beeinflussen im Vordergrund. Ausserdem die Frage, inwieweit Kompetenzprofile für verschiedene agile Rollen bereits vorhanden sind.

Rekrutierung

HC-Marketing

HCM01 Wie werden Scrum Teammitglieder in die Rekrutierung neuer Teammitglieder mit einbezogen?

Unternehmen A

Involvierung des Teams ist immer Teil des Rekrutierungsprozesses. Teilweise wird der Grad sogar von HR als übertrieben wahrgenommen. Neue Mitarbeitende müssen sozial passen.

Unternehmen B

Ja aktiv. Es gibt aber keinen klaren Prozess. Zitat eines Scrum Masters: Ich möchte nicht mit inkompetenten Mitarbeitenden zusammenarbeiten. Team hat Vetorecht. Trend dazu, immer mehr Verantwortung der Rekrutierung in die Linie zurückzugeben. HR füllt nur noch die Pipeline mit Talenten.

Unternehmen C

Ja, zukünftige Teammitglieder und Stakeholder werden involviert. Seitens HR wird darauf geachtet, dass diese Gespräche dann ohne den zukünftigen Line Manager erfolgen.

Unternehmen D

Ja, das Team wird immer involviert und hat auch ein Mitspracherecht bei der Einstellung. Zudem werden weitere Stakeholder auch aus anderen Divisionen involviert.

HCM02	Sind die Rollen und damit verbundenen Aufgaben von Scrum Teams bei HR bekannt?
Unternehmen A	Teilweise bekannt, aber noch wenig Detailwissen.
Unternehmen B	Ja, sind bekannt. Stellenbeschreibungen sind vorhanden, aber die dazugehörigen Kompetenzprofile fehlen aktuell noch.
Unternehmen C	Nein, aktuell noch nicht.
Unternehmen D	Ja, allerdings stark abhängig vom Bereich.
HCM03	Gibt es dedizierte Kompetenzprofile für Scrumrollen wie Scrum Master, Product Owner?
Unternehmen A	Bisher noch nicht. Muss noch erstellt werden.
Unternehmen B	Bisher noch nicht. Muss noch erstellt werden.
Unternehmen C	Bisher noch nicht. Muss noch erstellt werden.
Unternehmen D	Bisher noch nicht. Muss noch erstellt werden.
HCM04	Werden bei der Rekrutierung schon bestimmte Aspekte bzgl. des potentiell erwünschten Verhaltens in einem agilen Team berücksichtigt?
Unternehmen A	Ja, unabhängig vom Einsatz in agilen Teams.
Unternehmen B	Ja, unabhängig vom Einsatz in agilen Teams.
Unternehmen C	Ja, generell wird starker Wert auf Verhalten und Identifikation mit den Firmenwerten gelegt.
Unternehmen D	Ja, unabhängig vom Einsatz in agilen Teams.

Tabelle 12: Antworten zum Bereich Rekrutierung.

3.5. Auswertung und Diskussion der Interviewergebnisse

Bei allen befragten Unternehmen handelt es sich, mit Ausnahme von einem Unternehmen, um international agierende Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitenden.

- ❖ Unternehmen A: Instrumenten und Anlagenbau, börsenkotiert, mehr als 10'000 Mitarbeitende.

- ❖ Unternehmen B: ICT Dienstleistungen, primär national, börsenkotiert, mehr als 10'000 Mitarbeitende.
- ❖ Unternehmen C: Instrumentenbau, international, börsenkotiert, mehr als 1000 Mitarbeitende.
- ❖ Unternehmen D: Messtechnik und Sensorik, international, nicht-börsenkotiert, mehr als 1000 Mitarbeitende.

Zudem wird gemäss den Selektionskriterien in allen Unternehmen zumindest in Teilen der Organisation mit agilen Methoden gearbeitet. Dass es sich hierbei bis auf eine Ausnahme um Teams im Bereich der Software Entwicklung und Kanban Methoden im Bereich Produktion handelte, lag durchaus im Rahmen der Erwartungen. Auch wenn nur vier Unternehmen befragt wurden, so lassen sich doch auch ohne eine detaillierte Analyse erste sehr allgemeine Schlussfolgerungen aus den Befragungen ableiten, die nachfolgend näher beleuchtet werden.

- ❖ Das Verständnis von Agilität ist weitestgehend identisch.
- ❖ HR Abteilungen kennen die Arbeitsweise, Philosophie und damit die Bedürfnisse von agil arbeitenden Teams bisher nur ansatzweise.
- ❖ Die aktuellen Personalprozesse bieten keine optimale Unterstützung für Mitarbeitende in agilen Teams.

Wenn nachfolgend von Unternehmen gesprochen wird, so sind damit immer die im Rahmen der Arbeit befragten Unternehmen gemeint.

Agilitätsverständnis

Der Begriff wird unisono mit der Fähigkeit sich anpassen zu können und dem Loslassen von eingefahrenen Strukturen in Verbindung gebracht. Zudem mit der Fähigkeit aus dem Handeln der Vergangenheit zu lernen und dieses Wissen erfolgreich und zukunftsorientiert in neuen Projekten anzuwenden. Dies lässt sich mit dem Begriff der Lernenden Organisation in Bezug setzen, der 1990 von Peter Senge geprägt und in seinem Buch „The Fifth Discipline“ erstmals erwähnt wurde (Senge, 2011). Hierunter versteht man eine Organisation, die sich ständig in Bewegung befindet und in der Lage ist, auf Impulse von innen und aussen zu reagieren und sich den neuen Erfordernissen adäquat anzupassen. Ständige Veränderungen werden dabei als Normalzustand angesehen und nicht als Störung wahrgenommen. Wichtig ist, dass es auch hier die Menschen in der Organisation sind, die diese Fähigkeit besitzen und nicht die Organisation selbst, die dazu nur die Rahmenbedingungen bereitstellt.

Senge hat fünf Fertigkeiten definiert, die in einer lernenden Organisation vorhanden sein müssen. Im Bezug zur Agilitätsthematik ist die Fähigkeit des „Lernens im Team“ bedeutsam und in Scrum Teams der Scrum Master hierfür verantwortlich. Als zentrales Element kann hier das sog. „Ausrichten“ von Mitgliedern des Teams beobachtet werden. Durch den damit verbundenen Zusammenschluss können sich Synergieeffekte ergeben, die weit über die Einzelleistung der Mitglieder hinausgehen und sich die Bereitschaft mehr zu leisten erhöhen. Entscheidend dabei ist, dass die vom Product Owner vorgegebene Produktvision vom Team gemeinsam verfolgt und gepflegt wird.

Auch wenn schnelles Lernen in vielen Branchen durchaus einen Wettbewerbsvorteil darstellt, sollten Unternehmen doch speziell in neuen, unbekannten Situationen eher die antrainierten „...Reflexe ausschalten und durch Bedachtsamkeit und Neuorientierung ersetzen“ (Rösner & Gloger, 2014, S. 7). „Companies need to find ways to unlearn the habits of the past and test what will work in the new environment“ (Intelligence Unit, 2014, S. 3), was nichts anderes bedeutet, als dass sogenannten „Rückspiegelmethoden“ mit gewisser Vorsicht in einem unbekanntem Terrain eingesetzt werden sollten. Diese Methoden sollten primär für die Lösung von sich wiederholenden, bekannten Problemen verwendet werden. Somit ist es generell sinnvoll situativ zu entscheiden, wo und wie vorhandenes Wissen aus der Vergangenheit zukünftige Entscheidungen beeinflusst.

Agilität wird ausserdem mit der Fähigkeit Prozesse und Vorgehensweisen -speziell in Projekten- schnell den akuten Bedürfnissen anzupassen in Verbindung gebracht, wobei gerade stark regulierte Branchen (Finanzwesen, Medizinproduktehersteller) hier Nachteile haben. Auf der anderen Seite sollte neben der Anpassungsfähigkeit aber auch der Wille zur Trennung von nicht mehr benötigtem Wissen und der Eliminierung von unnötigen Kontroll- und Freigabeprozessen vorhanden sein. Gerade an diesem Willen scheint es aber vielen Unternehmen zu fehlen, so geben doch nur 36 % der von der Intelligence Unit des Economist befragten europäischen Unternehmen an, dies auch aktiv so umzusetzen (Intelligence Unit, 2014, S. 3, 24). Agilität bedeutet deshalb auch, wie treffend von einem Unternehmen formuliert: „Loslassen können“ und alte Gewohnheiten abzulegen.

Sogenannte Silostrukturen werden in einem agilen Umfeld als wenig förderlich betrachtet. Sie wirken kontraproduktiv auf das Ziel, dass Problemstellungen von den Menschen bearbeitet werden können, die es hierfür braucht und das unabhängig davon, wo sich diese in der Organisation befinden.

Besonders interessant ist die Tatsache, dass Agilität bei einem der Unternehmen ein Firmenwert ist, jedoch seitens der interviewten HR Verantwortlichen bisher noch

keine tiefere Auseinandersetzung im Zusammenhang mit agil arbeitenden Teams stattgefunden hat. Hier hat das Interview sicher motiviert sich aktiver mit der Fragestellung auseinanderzusetzen.

Eine weitere Gemeinsamkeit ist der für viele Unternehmen typische partielle Durchdringungsgrad oder anders ausgedrückt, die sogenannten Hybrid-Organisationen, bei denen speziell im Bereich der Produktentwicklung, klassische und agile Teams koexistent interagieren. Hier sind es immer die Bereiche der Softwareentwicklung und bei zwei Unternehmen Pilot-Teams in der Hardwareentwicklung, die agile Methoden anwenden. Dass ein Unternehmen in der HR Abteilung bereits selbst agile Methoden im Bereich der Rekrutierung anwendet, war sicherlich ein unerwartetes Ergebnis. Es deckt sich aber mit den Trends, dass der Durchdringungsgrad innerhalb der meisten Organisationen stark unterschiedlich ist und zunehmend auch SW-ferne Bereiche anfangen agil zu arbeiten.

Die Philosophie und Arbeitsweise agiler Teams war nur bei einem Unternehmen im Detail bekannt und hier auch nur bei den HR Business Partnern, die diese Teams betreuen. Bei den Befragten in den anderen Unternehmen waren allerdings Grundkenntnisse hierzu vorhanden. Wenn man die Aussagen zum Verständnis von Agilität mit denen von befragten CEOs vergleicht, lassen sich gewisse Parallelen aber auch interessante Ergänzungen beobachten. Neben der schnellen Entscheidungsfindung und dem flexiblen Management von Teams, assoziiert diese Personengruppe Transparenz von verfügbaren Informationen und eine High-Performance-Kultur mit Agilität (Bersin, 2012, S. 14). Informationstransparenz ist bei Scrum Teams systemimmanent gewollt, zudem stellen immer mehr Unternehmen auf sog. Visual Management Methoden um. Hier wird der Status der Projektarbeit tagesaktuell an White-Boards präsentiert und vom Team regelmässig auf den aktuellen Stand gebracht.

Performance Management

Der Bereich Performance Management wurde als Schwerpunkt definiert, weil sich diesem Bereich zahlreiche Personalprozesse zuordnen lassen, mit denen alle Mitarbeitenden regelmässig in Berührung kommen. In diesen Bereich lassen sich das Mitarbeitergespräch, die damit verbundene Leistungsbeurteilung, der Zielsetzungsprozess und der Bereich Feedback einordnen. Der Bereich Feedback wurde u. a. deshalb in die Befragung integriert, weil dieser stark von der jeweiligen Unternehmenskultur und den gelebten Werten geprägt wird. Feedback wird in diesem Zusammenhang immer mit der Grundhaltung der Wertschätzung des Mitarbeitenden betrachtet. Die in den Interviews gegebenen Antworten und die

Diskussionen konnten gleichwohl nur Elemente identifizieren, die Feedback fördern und eine solche Kultur ermöglichen.

Im Nachhinein hätte es sich noch als hilfreich erwiesen, die Verantwortlichen zu fragen, ob sie einen Überblick über die verschiedenen in ihrem Unternehmen angewandten Steuerungslogiken haben resp. was sie darunter verstehen. Auch wenn dies nicht erfragt wurde, so wird dieser im Kontext mit dem Performance Management durchaus wichtige Aspekt, in Zusammenhang mit den Handlungsempfehlungen und der Zuordnung agiler Teams zu einer der Logiken im Abschnitt 4.4 noch diskutiert.

Inhalte und Abstände der Mitarbeitergespräche unterscheiden sich nur geringfügig

Das Mitarbeitergespräch, zwischen dem Line Manager und dem Mitarbeitenden „...ist ein Instrument, in dem die Beteiligten regelmässig (üblicherweise jährlich mit zusätzlichen Review-Terminen) oder bei Bedarf spezifische und damit anlassbezogene Inhalte (wie etwa Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Weiterbildung, persönliche Rückmeldungen, Entwicklungsmöglichkeiten, offene Fragen etc.) besprechen“ (Wikipedia-Thema Mitarbeitergespräch, 2016).

Bei allen Unternehmen finden die Gespräche dieser Definition folgend mindestens einmal pro Jahr statt. Eine weitere Gemeinsamkeit ist die Empfehlung mindestens ein zusätzliches (Mittejahr-) Gespräch zu führen, wobei ein Unternehmen sogar die klare Vorgabe von 3 zusätzlichen Gesprächen macht. Zudem ist der Inhalt über Vorgabedokumente strukturiert und bei allen Unternehmen weitestgehend definiert. Leitfäden stehen sowohl Mitarbeitenden als auch Vorgesetzten zur Unterstützung zur Verfügung. Zusätzlich werden ohne Ausnahme die Vorgesetzten entsprechend für die Gesprächsführung geschult. Hier muss allerdings die kritische Frage gestellt werden, warum nur die Vorgesetzten meist im Rahmen von Leadership Ausbildungen geschult werden, die Mitarbeitenden im Normalfall aber nur einen Leitfaden in schriftlicher Form zur Verfügung gestellt bekommen (vgl. Handlungsempfehlungen in Kapitel 4.2).

Der Line Manager führt das Gespräch unabhängig von der Arbeitsweise der Teams

Die Verantwortung für die Durchführung des Gesprächs liegt durchgängig beim Line Manager, der dann jedoch situativ Projektleiter oder Scrum Master zu dem Gespräch dazu nehmen kann. Ein Interviewpartner hat diese Form der Erweiterung der Gesprächsteilnehmer mit der Aussage, dass der „Line Manager nicht zum Sprachrohr des Projektleiters oder Scrum Masters“ werden darf, unterstrichen.

Aus eigener Erfahrung, aber auch aus den Diskussionen während der Interviews, entstehen Probleme und Missverständnisse insbesondere dort, wo Informationen

nur aus zweiter oder sogar dritter Hand in das Gespräch gebracht werden. Eine sinnvolle Vermittlung von Lob, Kritik und Wertschätzung ist in dieser Form sehr schwierig bis unmöglich. Typischerweise entsteht eine solche Situation dann, wenn Mitarbeitende eines Scrum Teams oder auch einer Fachgruppe innerhalb einer Matrixorganisation ausschliesslich von einem Scrum Master bzw. Projektleiter geführt werden und einmal im Jahr dann mit ihrem Line Manager ein formelles Gespräch führen. Es handelt sich somit nicht um ein spezifisches Problem agiler Teams und ist je nach Grösse der Organisation/Teams und Struktur mehr oder weniger ausgeprägt. In solchen Situationen ist es sinnvoll die Gespräche zusammen mit dem Projektleiter oder Scrum Master zu führen, was in vielen Unternehmen auch so praktiziert wird. Alternativ kann der entwicklungspezifische Teil des Gesprächs mit dem Linien Vorgesetzten separat geführt werden, um eine Trennung der Verantwortung zu unterstreichen.

Bei keinem Unternehmen wurden spezifische, angepasste Mitarbeitergespräche für Mitarbeitende aus agilen Teams durchgeführt. Dies ist insbesondere deshalb kritisch, weil sich diese Mitarbeitenden systemimmanent in einem permanenten Feedback- und Verbesserungszyklus befinden und die einmal jährliche Subsumption von Leistungsbeurteilungen anachronistisch wirken kann. Gerade hier würde sich ein tieferes Verständnis der agilen Arbeitsweise und der Rollen in einem Scrum Team gewinnbringend nutzen lassen. Bei Diskussionen, wie denn so ein spezifisches Mitarbeitergespräch aussehen könnte, gingen die Antworten weit auseinander. Während das eine Unternehmen davon ausging, dass dieser Mehraufwand auf wenig Akzeptanz bei der Linie stossen würde, wird in einem anderen Unternehmen der Prozess gerade modularisiert, weil das aktuelle System suboptimal ist und „nervt“. Die Gefahr an dieser Stelle besteht darin, dass die Gesprächsvorgaben sich durch kontinuierliche Vereinfachungen immer weiter vom eigentlichen Ziel des Mitarbeitergesprächs entfernen.

Alle Unternehmen nutzen Zielen zur innerbetrieblichen Steuerung

Alle Unternehmen nutzen u. a. Ziele zur Unternehmenssteuerung und definieren diese für einen Zeitraum von jeweils einem Jahr. Anzumerken ist hierzu, dass nur ein Unternehmen die Ziele für das Folgejahr im letzten Quartal festlegt, die anderen diese tendenziell erst im Laufe des ersten Quartals definieren.

Die rechtzeitige Definition hat nicht nur den Vorteil, dass eine Abstimmung mit dem Budgetprozess erfolgen kann, sondern auch, dass die Ziele wirklich für zwölf und nicht nur etwa für neun Monate gelten. Die möglichen -oft nachteiligen- Konsequenzen einer Zieldefinition im Laufe des ersten Quartals sind oft Ziele, die tw. einen „retrospektiven Charakter“ haben und ohne entsprechendes Budget

umgesetzt werden müssen. Wesentlich schwerer wiegt die Tatsache, dass es dazu führen kann, dass die Mitarbeitenden den Prozess als eine reine Formalveranstaltung betrachten, die mit dem Einfüllen der Ziele in das Software Tool abgeschlossen ist und dann erst mal in Vergessenheit gerät. Jeder, der einmal die Kosten für den Prozess berechnet hat, wird schnell merken, dass hier Handlungsbedarf besteht. Ausserdem werden Zielvereinbarungskaskaden, die sich über Monate hinziehen, von den Mitarbeitenden und dem Management häufig als „...eine zusätzliche Belastung, ohne jeglichen unterstützenden Effekt“ (Schrader, 2010) betrachtet.

Individuelle Ziele bis auf Mitarbeiterebene versus Zielen nur für Management Level

Während ein Unternehmen seit diesem Jahr dazu übergegangen ist, auf individuelle Ziele für alle Mitarbeitenden vollkommen zu verzichten, vergeben die anderen drei Unternehmen individuelle Ziele bis auf Mitarbeiterebene. Ergänzend zur Abschaffung der individuellen Ziele, wurden im befragten Unternehmen auch die individuellen Bonusziele für das Management bereits in einer von drei Divisionen durch ein einziges operatives Team-Ziel ersetzt. Dieses Ziel wird im Management Team der Division gemeinsam definiert und anschliessend mit der Geschäftsleitung abgestimmt. Da die Resonanz bei den Mitarbeitenden sehr positiv war und die Kosten für den Prozess damit stark reduziert werden konnten, kann davon ausgegangen werden, dass sich das Modell weiter durchsetzen wird. Geholfen hat in diesem Zusammenhang die Berechnung der Kosten für den Prozess und die Argumentation, dass die Fokussierung auf einzelne Prioritäten der Division damit stark vereinfacht wird. Zusätzlich kann damit der Abstimmungsprozess, der sonst im besten Fall zu Zielen führt, die sich nicht widersprechen, signifikant vereinfacht werden.

Bei den Unternehmen, die mit individuellen Zielen arbeiten, werden Ziele oft eins zu eins von einem Teamleiter/Projektleiter an die unterstellten Mitarbeitenden weitergegeben. Dieser Prozess der „Zielvererbung“ ist dann technisch besonders einfach, wenn passende Softwarelösungen wie *Success Factors* verwendet werden. Falls der Zielempfänger ein Mitspracherecht hat, handelt es sich um ein Target Agreement (Zielvereinbarung) und im Fall der „Vererbung“ um ein sog. Target setting (Zielvorgabe).

Beide Methoden unterscheiden sich fundamental bezüglich der Möglichkeit der Zielbeeinflussung und Mitbestimmung durch den Mitarbeitenden, folgen aber beide der von Peter Drucker 1954 beschriebenen Logik des Managements by Objectives kurz MbO (Drucker, 1954). So werden im klassischen von Drucker beschriebenen MbO „...die Ziele top-down heruntergebrochen, wobei diese als einseitige Setzung

durch das vorgesetzte Management oder aber durch eine Zielvereinbarung im Sinne einer Aushandlung...“ (Meyer-Ferreira, 2015, S. 165) zwischen den jeweiligen Parteien definiert werden können. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass Drucker mit seinem System nicht beabsichtigte Ziele für alle und jeden Mitarbeitenden zu vergeben und diese hierüber zu steuern, wie es heute in vielen Unternehmen gelebt wird. Drucker war „offenbar noch bewusst, dass auch zielgesteuerte Manager die Möglichkeit haben müssen, Mitarbeiter unter Umständen durch Verfahrenssteuerung (oder andere Logiken) zu führen...“ (Meyer-Ferreira, 2015, S. 152).

Auch wenn die Abstimmungskosten beim Target setting deutlich niedriger sind, so erkaufen sich die Unternehmen damit häufig fehlende Identifikation mit den Zielvorgaben und ein geringeres Commitment der Mitarbeitenden. Drucker beschreibt es sehr treffend: „This requires each manager to develop and set the objective of his unit himself. Higher management must of course reserve the power to approve or disapprove those objectives. But their development is part of a manager's responsibility. Indeed, it is his first responsibility. It means, too, that every manager should responsibly participate in the development of the objectives of the higher unit, of which he is a part. To "give him a sense of participation" is not enough. Being a manager demands the assumption of genuine responsibility“ (Drucker, 1954, S. 118).

Unternehmen „...versuchen allzu oft, dieses Commitment ausschliesslich über finanzielle Vergütung herzustellen“ (Schrader, 2010), was gerade bei Wissensarbeitern, die im Bereich der Produktentwicklung und Innovation tätig sind, wenig zielführend ist. Es ist kein Geheimnis, dass eine finanzielle Incentivierung nur bei stark repetitiven Arbeiten nutzbringend ist und weniger dazu geeignet ist, Wissensarbeiter zu steuern. Hinsichtlich der beschriebenen Arbeitsweise agiler Teams können Teamziele verbunden mit gut abgestimmten individuellen Zielen ein sinnvoller Weg sein, weshalb dieser Gedanke in Abschnitt 4.3 weiter vertieft wird.

Alle Unternehmen nutzen einen MbO Prozess für alle Mitarbeitergruppen

Obwohl keines der Unternehmen einen Unterschied in der Art der Zielsetzung für klassische und agil arbeitende Teams macht, lassen doch die Vorgaben den Line Managern gewisse Handlungsspielräume. Bei den Unternehmen, die mit individuellen Zielen arbeiten, werden seitens HR Halbjahresreviews empfohlen. Bei einem Unternehmen ist es, bedingt durch die benutzte Software Lösung, sogar jederzeit möglich, irrelevante Ziele zu ersetzen oder anzupassen. Hier liegt es ausschliesslich bei den Teams und ihren Vorgesetzten dies auch umzusetzen respektive einzufordern. Eine genaue Aussage, wie viel Prozent der Ziele nach der

initialen Vergabe noch angepasst werden, war leider nicht möglich, jedoch die Aussage, dass es nur sehr wenige sind.

Der Vorteil einer Software Lösung liegt gerade in der einfachen Art Ziele zu bewerten und ggf. Anpassungen/Ergänzungen vorzunehmen. Der Anspruch, agil arbeitenden Teams auch Ziele zu geben, die sowohl die gemeinsame Erarbeitung im Team als auch eine gleichzeitige Abstimmung mit den Zielen der Abteilung erlauben, ist im Allgemeinen auch mit den vorhandenen Tools und Prozessen möglich. Wenn dem jedoch aufwendige tw. von Hand prozessierte Formulare und die damit verbundenen Kosten gegenüberstehen, ist es durchaus nachvollziehbar, dass keine Differenzierung im Prozess stattfindet. Ein Unternehmen erklärte, dass die Akzeptanz seitens der Linie hierfür vermutlich gering sein wird, da diese den Nutzen nicht sehen würde.

Teamziele: Prozess- und toolmässig möglich, jedoch noch nicht überall genutzt

Die letzten Fragen bezogen sich auf die Nutzung, Methodik und die Form der Bewertung von Teamzielen, falls damit gearbeitet wird. Für den Fall, dass keine Teamziele zur Steuerung genutzt werden, sollten sich die Befragten zumindest theoretisch damit auseinandersetzen. Die Frage hat in gewisser Weise natürlich bereits antizipiert, dass diese Form der Ziele für agile Teams sinnvoller ist, als individuelle Ziele.

Die Nutzung und das Verständnis dieser Art von Zielen sind unterschiedlich. Teamziele können der Zielsetzungslogik folgend wie individuelle Ziele vergeben oder auch vereinbart werden. Für den Fall, dass Software Tools wie das erwähnte Success Factors vorhanden sind, können sie mit sehr wenig Aufwand auf die nächste Ebene heruntergebrochen werden. Allerdings können Teamziele auch Bottom-up u. a. zwischen einem Scrum Team, dem Scrum Master und Project Owner vereinbart werden. Bei der Bewertung wird in den meisten Fällen der Line Manager als Verantwortlicher genannt, oft aber zusammen mit anderen Stakeholdern. Interessanterweise wird nur in einem Fall das Team ausschliesslich genannt, was dem doch sehr unterschiedlichen Verständnis von Teamzielen geschuldet sein kann.

360°-Feedbacks werden nur in einem Unternehmen regelmässig verwendet

360°-Feedback Methoden sind nicht nur als Instrument zur Führungskräfteentwicklung geeignet, sondern stellen gerade in agilen Arbeitsumfeldern dem Line Manager ein valides Instrumentarium zur Beurteilung des Verhaltens und der Leistung seiner Mitarbeitenden zur Verfügung. Dies ist

speziell deshalb wichtig, weil er in einer agilen Arbeitsumgebung normalerweise nicht Teil des Teams ist.

Die 360°-Feedback Methode ist nur bei einem der Unternehmen fest etabliert und wird regelmässig angewandt, wobei allerdings aktuell seitens HR der Nutzen nicht sichtbar ist. Bei den anderen Unternehmen wird die Methode nur situativ oder eingeschränkt in Form von 180°-Feedbacks (auch „upward feedback“ genannt) benutzt. Zu ergänzen ist noch, dass ein Unternehmen die Funktion in der benutzten Softwarelösung bewusst nicht freigeschaltet hat. Ein Grund hierfür wurde nicht genannt.

Agiles Mindset	Klassisches Mindset	Bemerkung
Teamfokussiert	Individuum fokussiert.	Beiden Aspekten muss im agilen Performance Management Rechnung getragen werden.
Kontinuierliche Verbesserung	Vierteljährliche bis jährliche Analyse des Verbesserungsbedarfs.	Kontinuierlich im Rahmen der <i>Scrum</i> /Kanban Struktur, bspw. Retrospektiven und Interaktion mit SM und PO.
Commitment (Pull)	Vereinbarung (Push).	Pull versus Push Prinzip.
Primär intrinsische Motivation	Überwiegend extrinsische Motivation durch Verknüpfung der Leistungserbringung mit Vergütung.	Basierend auf der Annahme, dass Spezialisten im Bereich der Produktentwicklung meist intrinsisch motiviert sind.
Kurzfristige Ziele	Langfristige Ziele.	Jeweils in einem langfristigen Rahmen.
Kontinuierliches Feedback	Bewertung in mehr oder weniger regelmässigen Abständen.	Auch in nicht agilen Organisationen kann eine Feedbackkultur gelebt werden.
Ständige Kommunikation innerhalb der Teams	Formalisierte Kommunikation in Meetings, One2Ones.	Kommunikation innerhalb der Organisation durch PO Rolle.
Transparenz	Nutzung von klassischen Reporting Tools (Reports, Präsentationen, Cockpits).	Transparenz durch bspw. Visual-Management Methoden.
Zeitnahes entfernen von Impediments	Hierarchiebedingte Verzögerung.	Impediments (Hindernisse) werden zeitverzögert beseitigt.

Tabelle 13: Agiles versus klassisches Performance Management nach (Gloger & Häusling, 2011, S. 99) modifiziert.

Bei der Durchführung ist es in allen Fällen die HR Abteilung, die den Prozess unterstützt, wobei in einem Unternehmen der Scrum Master involviert ist. Die Kompetenz des Scrum Master, neben dem eigentlichen Scrum-Prozess, auch die Feedback-Kultur zu fördern, spielt eine wichtige Rolle. Aus diesem Grund ist es von Bedeutung, dass Mitarbeitende, die diese Rolle einnehmen, auch eine entsprechende Befähigung haben also nicht nur die Fertigkeit, sondern auch die Fähigkeiten und die entsprechende Erfahrung. Auch wenn in den meisten Firmen die Rolle des Scrum Masters noch nicht genau definiert ist, werden Feedback, Teambuilding und das damit verbundene Konfliktmanagement im Rahmen der internen oder externen Führungstrainings geschult. Spezifische Trainings für die Rolle des Scrum Masters werden meist extern hinzugekauft.

Bei dieser Methode des Feedbacks müssen, neben der Kompetenz für die Durchführung und Nachbearbeitung mit dem Team und dem Vorgesetzten, auch die Zeit und die Kosten berücksichtigt werden. Auch wenn durch Nutzung moderner Software Tools die Kosten hierfür signifikant gesenkt werden können, sollten die Fragebögen die Mitarbeitenden nicht stundenlang beschäftigen. Sinnvoll sind Fragen, die sich in einer viertel Stunde beantworten lassen. In Tabelle 13 sind für eine bessere Übersicht die Unterschiede im Performance Management für klassische und agile Organisationen noch einmal zusammengefasst und kommentiert.

Competence Management

Bei den gewählten Fragen im Bereich Competence Management lag der Fokus der Fragen auf ggf. bereits definierten Laufbahnpfaden für Mitarbeitende agiler Teams und der Verantwortung für die Personalentwicklung dieser Mitarbeitergruppe. Ausserdem sollte das vorhandene Verständnis zum Thema Rolle versus Position und damit verbunden die Aufgabe des Line Managers erfragt werden. Der Hintergrund der Frage war, wie bereits bei der Herleitung erklärt, die fest definierten aber stark reduzierten Rollen bei Scrum Teams. Neben der Rolle des Scrum Masters und des Product Owners gibt es **nur** das Team, wo jeder Mitarbeitende unabhängig von dem, was in seiner Stellenbeschreibung steht, schlicht Team Mitglied ist. Bei Unternehmen, die diese Form der Arbeit adaptieren und eine eher stark ausgeprägte Hierarchie und stark diversifizierte Positionsbezeichnungen haben, ist es ratsam, dieses Thema seriös im Rahmen eines Change Management Prozesses zu adressieren.

Die Befragung hat sehr deutlich ergeben, dass sich bisher keines der Unternehmen mit der Thematik der Laufbahnpfade im Detail auseinandergesetzt hat. Gerade bei den Unternehmen mit einer flachen Hierarchie ist das auch wenig problematisch, da

Titel eine nebensächliche Rolle spielen. Ein Unternehmen sah in der Reduktion auf die drei Scrum Rollen allerdings verschiedene Chancen. So können etwaige, vorhandene Silostrukturen aufgelöst werden und die Mitarbeitenden in den Scrum Teams zusammengebracht werden, die es für die Lösung von Problemen benötigt. Zudem ergeben sich durch das Praktizieren von *Scrum* auch neue Entwicklungsmöglichkeiten in Richtung Scrum Master und Product Owner.

Sehr interessante Ergebnisse ergaben sich bei der Diskussion, wer für die Personalentwicklung in agilen Teams zuständig ist. Hier sind sich die Unternehmen weitestgehend darin einig, dass diese Verantwortung klar der Line Manager trägt. Allerdings wurde bei der Diskussion deutlich, dass gerade bei Scrum Teams, die sehr auf den Scrum Master fixiert sind, ein Zielkonflikt entstehen kann. Insbesondere wenn die Zuständigkeiten mit dem Scrum Master nicht eindeutig geklärt sind. In der Praxis findet deshalb bei zweien der Unternehmen eine Absprache zwischen Line Manager und Scrum Master oder Projektleiter statt.

Die Kultur des Unternehmens und die Einstellung der Line Manager spielt hier eine entscheidende Rolle. Solange Line Manager den Wert ihrer Position allerdings nur über die Anzahl der direkt unterstellten Mitarbeitenden und ein eigenes Budget definieren, wird es wie in einem diskutierten Beispiel hier Konflikte geben, die professionell adressiert und gelöst werden müssen.

Fachlaufbahnen als ein möglicher Weg

Neben den klassischen Führungslaufbahnen gibt es in allen Unternehmen Fachlaufbahnen. Hier ist es von zentraler Bedeutung, dass die Positionen denen der Führungslaufbahn gleichgestellt sind, da diese aus Erfahrung aus dem eigenen Unternehmen, als weniger attraktiv betrachtet werden. Hier gilt es seitens des Managements aber auch bzgl. der Lohnstruktur eine Gleichstellung anzustreben.

HC-Marketing

Der Schwerpunkt im Bereich des HC-Marketings lag auf dem Bereich der Rekrutierung von Teammitgliedern von agilen Teams. Auch wenn die Rekrutierung innerhalb der Querschnittsfunktion des HC-Marketings nur einen kleinen Bereich darstellt, so ist doch gerade die richtige Selektion von neuen Mitarbeitenden oft der erste Schritt zur erfolgreichen und kompatiblen Teamerweiterung.

Eine wichtige Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Rekrutierung sind nicht nur Kenntnisse über die Arbeitsweise und die Rollen in agilen Teams, sondern auch über die relevanten Hard- und speziell Soft Skills. Bei allen Unternehmen wird auf diesen Aspekt während der Rekrutierung stark geachtet. Insbesondere die Soft Skills sind es, die oft darüber entscheiden, ob ein Mitarbeitender in ein agiles Team

passt oder nicht. Bei Scrum Teams ist die Bereitschaft Wissen und Erfahrung aktiv zu teilen, aber auch die Fähigkeit mit direktem Feedback umgehen zu können, ein ganz entscheidender Faktor. Eben solche Faktoren gibt es für Scrum Master und auch Product Owner. Diese Kenntnisse sollten bei allen im Prozess involvierten Personen vorhanden sein. Aus diesem Grund wurde gefragt, ob neben den Scrum Team Rollen auch bereits Kompetenzprofile für diese vorhanden sind.

Kompetenzprofile für Scrum Rollen fehlen noch in allen Unternehmen

Die Antworten darauf ergeben ein gemischtes Bild, was jedoch gut in den Gesamtkontext passt. So sind die Rollen zwar bei drei Unternehmen in der HR Abteilung bekannt, aber meist nur oberflächlich, oder die Kenntnisse stark abhängig vom Bereich des HR Business Partners. Die für eine Stellenausschreibung und Selektion unabdingbaren Kompetenzprofile der Rollen fehlen noch in allen Unternehmen. Gerade für eine selektive und auch zeitnahe Erweiterung agiler Teams sind diese aber eine wichtige Voraussetzung. Zumal der Bedarf nach einer personellen Verstärkung bei agilen Teams oft ohne lange Vorwarnzeit entsteht und dann zeitgerecht gedeckt werden muss. Der Aufbau einer internen Pipeline oder eines Pools mit geeigneten Talenten, wie er bei einem Unternehmen praktiziert wird, kann sich sehr schnell auszahlen. Insbesondere wenn dieser noch durch einen Abgleich mit den Anforderungen an die für agile Teams benötigten Kompetenzen ergänzt wird.

Zukünftige Teammitglieder werden bei der Rekrutierung involviert

Bei allen Unternehmen werden bei der Rekrutierung die zukünftigen Teammitglieder involviert. Dies ist unabhängig davon, ob es neue Mitarbeitende für agile oder klassische Teams sind. Dieser aufwendige Prozess wird bei einem Unternehmen seitens HR teilweise sogar als übertrieben wahrgenommen. Bezüglich eines Vetorechts des Teams haben sich nur zwei Unternehmen klar geäußert. Hier entscheidet letztlich das Team, ob der neue Mitarbeitende in das Team hineinpasst oder nicht. Ein anderes Unternehmen legt Wert darauf, dass zukünftige Arbeitskollegen den Bewerber auch ohne den zukünftigen Vorgesetzten interviewen können, damit das Gespräch durch die Anwesenheit des Vorgesetzten nicht beeinflusst wird. Inwieweit das auch bei der Erweiterung von agilen Teams sinnvoll ist, darf durchaus hinterfragt werden. Die Teammitglieder sollten sich auch in Anwesenheit des Vorgesetzten oder des Scrum Masters nicht anders verhalten. Dies könnte ein Zeichen von Misstrauen sein, was in agilen Umgebungen sofort durch den Scrum Master adressiert werden müsste.

4. Ableitung von Handlungsempfehlungen

Ein Ziel der Interviews war die Bestandsaufnahme und Identifikation von Themengebieten und Bereichen, in denen seitens HR gegenwärtiger Handlungsbedarf hinsichtlich einer besseren Unterstützung von Mitarbeitenden in agilen Arbeitsumgebungen besteht. Die Auswahl der nachfolgend behandelten Schwerpunkte wurde primär durch die Antworten der Interviewteilnehmer mitbestimmt. Ein weiteres Kriterium ist der zu erwartende Nutzen und die damit verbundenen Chancen auf Akzeptanz und Implementation.

Die Durchführung von Experteninterviews mit zum Teil offenen Fragen, anstatt einer Online Umfrage, hat neben der Beantwortung der gestellten Fragen auch zusätzliche Einsichten und Einschätzungen der Verantwortlichen zwischen den Fragen zutage befördert. Ein Unternehmen hat, basierend auf den Fragen und den damit identifizierten Defiziten, im eigenen Unternehmensumfeld bereits einen länderübergreifenden Workshop durchgeführt, um relevante Teilbereiche zu adressieren. Für die folgende Auswahl an Teilbereichen sollen nachfolgend konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet werden:

- ❖ Agilität und agiles Arbeiten **verstehen** und **unterstützen**.
 - *Scrum* als Beispiel für ein agiles Management Framework verstehen.
 - Aufbau von Kompetenzen in verschiedenen HR-Bereichen.
 - Methoden um das Wissen anwendungsbezogen zu erlangen.
 - Die Rolle von HR.
- ❖ Mitarbeitergespräche und Zielsetzung für agile Teams.
 - Den Mitarbeitergesprächsprozess hinterfragen.
 - Zielsetzung für agile Teams überdenken am Beispiel Teamziele.
 - Steuerungslogiken verstehen.
- ❖ Rekrutierung von Mitarbeitenden für agile Teams.
 - Interaktion zwischen Team und HR im Prozess.
 - Rekrutierung im Team.

Das Thema Laufbahnplanung wird nicht dediziert behandelt, sondern nur am Rande mit den Handlungsempfehlungen für den Bereich Rekrutierung behandelt, da es sich hierbei um ein eigenes Thema für eine weiterführende Arbeit handeln würde.

4.1. Agilität und agiles Arbeiten verstehen, um es optimal zu unterstützen

Agilität bedeutet u. a. konsequente Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden. Ist es nicht das, was HR in seiner (Mit-) Funktion als Support Organisation ohnehin schon auf der Fahne stehen haben sollte?

Umso erstaunlicher ist es, dass in vielen HR Abteilungen das Thema Agilität bisher noch nicht ganz oben auf der Agenda steht. Zumal immer mehr Produkte zu einem grossen Teil aus Software bestehen (sog. Embedded Systems) und auch im Bereich der Hardwareentwicklung sich der Trend zu agilen Methoden deutlich abzeichnet. So arbeiten lt. einer Studie der Hochschule Koblenz schon 27 % der Befragten auch abseits der Softwareentwicklung mit agilen Methoden, wobei *Scrum* mit 86 % am weitesten verbreitet ist (Komus, 2014). Natürlich bestehen Unternehmen nicht nur aus Produktentwicklung. Wenn man jedoch auch die im Bereich Produktion oft angewendeten Kanban Techniken hinzuzählt, sind es bereits schon zwei grosse Bereiche der Ablauforganisation und weitere Abteilungen werden voraussichtlich folgen. Tendenz weiter steigend!

Thema	Methodik	Anmerkungen
Philosophie & Werte	Shadowing, Fachtagungen, Literatur, Interviews mit Mitarbeitenden.	Fachtagungen/Workshops zusammen mit Fachkräften besuchen; Agile Projekte im Bereich HR durchführen mit Unterstützung von agil arbeitenden Mitarbeitenden.
Arbeitsweise	Shadowing.	Scrum Meetings speziell Daily Stand-ups, Retrospektive und Planungsmeetings als „Schatten“ besuchen.
Bedürfnisse	Interviews mit Mitarbeitenden und Führungskräften.	Thema Zielsetzung, Feedback, Mitarbeitergespräche, Rekrutierung, Performance Management.
Schnittstellen	Interviews mit Mitarbeitenden und den Führungskräften, Coaching von Führungskräften, Scrum Master.	Agile-Klassische Abteilungen.
Kompetenzprofile	Literatur, Scrum Teams.	Alle Scrum Rollen: Scrum Master, Product Owner, Teammitglieder.
Werte	Workshop mit cross-funktionellem Team.	Ergänzung etwaiger, vorhandener Kompetenzmodelle.

Tabelle 14: Themengebiete und Methoden um agile Arbeitsumgebungen kennenzulernen.

Eine Voraussetzung für die optimale Unterstützung agiler Teams ist das Grundverständnis der Philosophie nach der diese arbeiten. Hierbei geht es nicht darum, dass HR die Arbeitsweise eines Scrum Masters oder Product Owners bis ins Detail kennt. Kenntnisse und ein Verständnis darüber, dass er das Team lateral, ohne disziplinarische Linienverantwortung führt, sollten jedoch vorhanden sein. Weitere Beispiele sind Massnahmen im Bereich Coaching und Zusammenarbeit mit den Linien Vorgesetzten, aber auch die Neubesetzung einer Scrum Master Position. Ohne ein angemessenes Rollenverständnis, Kenntnisse über die benötigten Soft Skills und Kompetenzprofile wird eine Unterstützung der Teams bei der Rekrutierung kaum möglich sein (vgl. hierzu Abschnitt 4.5).

Aus diesem Kontext heraus lässt sich das „**Was**“ in Form konkreter Themengebiete identifizieren, in denen Fachkenntnisse über den Arbeitsalltag und ein Bewusstsein für vorhandene Spannungsfelder und Schnittstellenproblematiken aufgebaut werden müssen. Die wichtigsten Themengebiete, die es zu adressieren gilt, sind in Tabelle 14 zusammen mit einer geeigneten Methodik aufgeführt. Die Wahl der Methodik und die Methode selbst werden weiter hinten im gleichen Abschnitt noch erklärt. Die Liste erhebt zudem keinen Anspruch auf Vollständigkeit und kann je nach Unternehmen um weitere Punkte ergänzt werden.

Schnittstellen kennen und Probleme antizipieren

Generell bergen Schnittstellen immer ein gewisses Konfliktpotential und es ist ratsam dieses zu kennen, da Spannungen die Handlungsfähigkeit eines Unternehmens beeinträchtigen und die Abstimmungskosten potentiell erhöhen. Da es sich bei den Schnittstellen um ein meist wenig beachtetes Themengebiet handelt, soll hierauf detaillierter eingegangen werden, zumal eine dieser Schnittstellen nicht offensichtlich ist.

Zu dieser Kategorie gehört die leicht zu übersehende Schnittstellen in (teil-)agilen Organisationen, die dort entsteht, wo innerhalb der Hierarchie eine „Übersetzung“ der agilen, iterativen und eher kurzfristigen Planung, in eine für das Management mittelfristige Planung erfolgt. Diese kann sich je nach Unternehmen bereits auf der Ebene Entwicklungsteam-Entwicklungsleitung, aber auch erst auf Ebene Entwicklungsleitung-Geschäftsführung befinden. Das Bedürfnis der Geschäftsleitung, unabhängig davon, ob es sich um eine Publikumsgesellschaft handelt oder nicht, sind verbindliche Termine für die mittelfristige Planung. Ein Unternehmen hat es in der Form ausgedrückt, dass den Teams die Timelines seitens der Stakeholder vorgegeben werden, der Weg zur Erreichung der Ziele aber ihnen überlassen ist. Die Frage, wo die Übersetzung stattfindet, ist damit allerdings nicht beantwortet.

Eine andere Schnittstelle entsteht zwingendermassen dort, wo agile und nicht-agile Abteilungen interagieren. Im Bereich der Produktentwicklung hybrider Organisationen besteht diese typischerweise zwischen der Hard- und Software Entwicklung, aber auch zum Marketing und dem Einkauf. Die Kenntnis darüber sollte bei der Beratung der Linie unbedingt genutzt werden, um Konfliktfelder rechtzeitig zu erkennen.

Nachfolgend soll nur noch das Shadowing kurz erläutert werden, da die meisten in Tabelle 14 aufgeführten Methoden selbsterklärend sind.

Shadowing -beobachte Deine Kunden und lerne

Ein praxistauglicher Weg, um das spezifische Wissen in der HR Abteilung zu etablieren, wäre ein Shadowing. Bei dieser qualitativen Methode, die ihren Ursprung in der Konsumforschung hat, wird eine Person von einem Beobachter wie ein „Schatten“ begleitet. Die Technik ist aber ebenfalls sehr gut geeignet, um im konkreten Anwendungsfall die Arbeitsprozesse und Abläufe, aber auch die Kommunikation eines Scrum Teams zu erfassen. Kombiniert mit gezielten Interviews, kann auf diese Art sehr schnell das benötigte Wissen aufgebaut werden. Wichtig hierbei ist, dass dabei auch auf besondere Bedürfnisse im jeweiligen Unternehmenskontext eingegangen wird, wie zum Beispiel organisatorische Rahmenbedingungen der Abteilung. Die Kosten hierfür sind überschaubar, da oft einige Stunden in den verschiedenen Scrum Meetings und Interviews in den Randstunden genügen. Es kann ausserdem von der Unterstützung seitens der Scrum Teams ausgegangen werden, weil Scrum Teammitglieder ihr Wissen bereitwillig teilen und das Interesse an ihrer Arbeitsweise schätzen werden.

Die Autoren Gloger und Häusling gehen noch einen Schritt weiter und plädieren dafür „...für die Personaler selbst so etwas wie Job-Rotation-Programme zu schaffen, damit sie einmal genau mitbekommen, worum es geht“ (Gloger & Häusling, 2011, S. 209). Ihre Empfehlung begründen sie mit der Beobachtung, dass HR Mitarbeitende oft abschalten, wenn während der Einführungsphase von Scrum, Themen zum Arbeitsalltag der Teams behandelt werden. Darüber wie das im Detail aussehen soll, schweigen die Autoren allerdings und aufgrund der fehlenden Fachkenntnisse wird es auch kaum möglich sein, diese Art des Lernens zu nutzen. Hier würde es sich eher anbieten, dass HR ein Projekt wie die Überarbeitung des Mitarbeitergesprächs Prozesses mit Unterstützung eines erfahrenen Scrum Masters agil gestaltet. Alternativ kann auch ein Mitglied von HR zusammen mit einigen Entwicklern eine Fachtagung mit dem Schwerpunkt Agilität besuchen oder eine Tagung mit dem Schwerpunkt Agile HR, die es seit einigen Jahren in Deutschland und Nordeuropa gibt.

Ein Ziel sollte darin bestehen, die Bedürfnisse von Scrum praktizierenden Teams so gut zu kennen, dass auch die Einführung von agilen Methoden in anderen Bereichen unterstützt werden könnte. Es sollte dabei möglich sein, auch bei der Wahl eines für das Unternehmen geeigneten Partners beratend zur Seite zu stehen. Letzteres, weil HR weiss, worauf es ankommt und welche Fähigkeiten für den individuellen Unternehmenskontext relevant sind. Dies würde eine geordnete Einführung unterstützen und verhindern, dass Abteilungen Beraterleistungen und Schulungen individuell einkaufen. Zudem ist bereits ein Bewusstsein für die Sorgen, Ängste und zu erwartenden Widerstände vorhanden, die entstehen können, wenn Hierarchien flacher werden und Titel weniger Wert haben.

*HR Businesspartner nur als **ein** Teil der Lösung*

Nachdem eine geeignete Methodik definiert wurde, sollte bestimmt werden, wo im HR das Wissen sinnvollerweise aufgebaut werden soll.

In vielen Unternehmen basiert das HR-Geschäftsmodell auf dem von Ulrich 1997 publizierten Drei Säulen Modell (Ulrich, 1997). Neben den Centers of Expertise und Shared Service Centers basiert es insbesondere auf dem Kernbereich des HR Business Partners, weshalb es oft auch so genannt wird.



Abbildung 8: HR Modell von Dave Ulrich ergänzt um Aufgaben und verantwortliche Rollen im agilen Umfeld (Ulrich, 1997).

Ulrich definiert dabei vier Rollen in seinem HRM Modell, das in Form einer Matrix dargestellt ist. Jeweils ein Wertepaar deckt den strategischen - operativen Teil ab und das andere den Bereich Prozesse - Menschen. Ohne jetzt auf die Vor- und Nachteile des Modells einzugehen, muss doch im Hinterkopf behalten werden, dass Ulrich das Modell in Form von „HR als Business Partner für die Organisation“ entwickelt hat und sicher nicht eine „Super HR Position“ in Form eines HR Business Partners schaffen wollte, die alle vier Bereiche der Matrix kompetenzmässig abdeckt. Es ist wesentlich sinnvoller, das Wissen bei den einzelnen HR Rollen in der individuell notwendigen Tiefe aufzubauen und nicht der Versuchung zu erliegen, primär auf den HR Business Partner zu fokussieren. Deshalb sollen nachfolgend die vier von Ulrich definierten Rollen des HRM hinsichtlich der geeigneten HR Rolle(n) beschrieben werden.

Strategic Partner

HR in seiner Rolle als strategischer Partner, soll das Management bei der Umsetzung der Geschäftsstrategie unterstützen, aber auch aktiv den Prozess der Entscheidungsfindung in strategischen, HR-relevanten Themen treiben.

Diese Rolle fällt u. a. in den Aufgabenbereich des HR Business Partners aber auch in den der HR Leitung. Der Unterschied liegt jeweils in der Schnittstelle. Während der Business Partner das Management und die Führungskräfte unterstützt, fällt der HR Leitung die Aufgabe zu, das Thema auf Ebene der Geschäftsleitung kompetent zu besetzen. Zu beachten ist, dass die Gruppe der Führungskräfte auf jeden Fall die Scrum Master inkludieren muss, da diese Schlüsselpositionen in der Scrum Organisation besetzen. Das Management und die Führungskräfte müssen speziell bei geplanten Einführungen agiler Methoden über die damit in der Regel verbundenen organisatorischen Veränderungen und potentielle Konfliktfelder beraten werden, aber natürlich auch über die damit verbundenen Chancen.

Change Agent

Eine weitere wichtige Rolle, die oftmals zu grossen Teilen durch die Business Partner übernommen wird, ist die eines Change Agents. Hiermit ist u. a. die aktive Begleitung von Veränderungsprozessen gemeint. Zahlreiche Autoren vergleichen die Rolle in einer agilen resp. in einer sich im Wandel befindenden Organisation mit der eines Katalysators vgl. (Gloger & Häusling, 2011, S. 39) oder einer „Secret Weapon“ (Eyholzer, 2015, Min. 6:58). Nach Ansicht dieser Autoren soll HR aktiv helfen, eine agile Denkweise auf den verschiedenen Unternehmensebenen zu etablieren. Im Vordergrund stehen dabei die Führungskräfte, denen der Nutzen aufgezeigt werden muss, aber denen auch klar ihre damit verbundene Rollenverschiebung bewusst gemacht werden muss. Wenn sich diese nicht dazu

bereit erklären, Kontrolle und Entscheidungsbefugnisse abzugeben, wird sich ein agiles Management Framework wie Scrum nicht erfolgreich etablieren lassen.

Die genannten Autoren verbinden mit der Change Agent Rolle zum einen die Förderung der Kommunikation zwischen verschiedenen Unternehmens- und Mitarbeitererebenen als auch die Forderung nach einer entsprechenden Adaptation der Personalinstrumente. Beides mit dem Ziel eine Ausrichtung hinsichtlich der Bedürfnisse der agilen Organisationsteile zu erreichen. Dabei ergibt sich der positive Nebenaspekt, dass das System neu überdacht wird und damit auch jenen Teilen der Organisation wieder gerechter wird, die (noch) nicht agil arbeiten.

Administrative Experts

Der Schwerpunkt dieser Funktion liegt in der Gestaltung und Durchführung effizienter HR-Prozesse. Hier sind es die HR Services, die zusammen mit den HR Spezialisten für Personalentwicklung und Performance Management die Systeme und Tools in der Weise gestalten müssen, dass Bedürfnisse wie u. a. nach der flexiblen Anpassung von Zielvorgaben und einer transparenten Darstellung der Ziele Rechnung tragen müssen. Die Informationen hierfür können entweder von den HR Business Partnern kommen oder falls die Anpassungen als Projekt realisiert werden, von den Stakeholdern. Die Systeme sollen letztlich manuelle Prozesse reduzieren und damit Kosten sparen, wobei diese Ansprüche sich kaum von denen der klassischen Organisation unterscheiden.

Employee Champion

Ulrich sieht in dieser Rolle HR als Vermittler zwischen den Mitarbeitenden, Management und der Geschäftsleitung. Der Hintergedanke ist hier die Steigerung des Commitments der Mitarbeitenden und als positiver Effekt davon, die der Unternehmensleistung. In einem agilen Umfeld sind es speziell Probleme an Schnittstellen und solche, die sich aufgrund unklarer Zuständigkeiten ergeben. Es können aber auch Fragen zur persönlichen Laufbahnplanung der Mitarbeitenden in Scrum Teams sein, auf die HR eine Antwort haben sollte.

Würde man sich am 3-Säulen Modell von Ulrich orientieren, würden die HR Business Partner sich primär um das Top Management kümmern, die Mitarbeitenden, das untere und mittlere Management würde über die HR Service Center betreut werden. Die Frage, ob diese strikte Trennung in einem agilen Umfeld sinnvoll ist, sei einmal dahingestellt. Der im angelsächsischen Raum gängige Begriff „Peoples People“ impliziert, dass Ansprechpartner vorhanden sind und sich nicht auf eine Hotline beschränken, die aus einem externen Service Center bedient wird. Agilität bedeutet auch Geschwindigkeit und schnelle Antworten. Agile Kunden sind

in dieser Hinsicht anspruchsvoller, was bei der Organisation von Dienstleistungen immer im Auge behalten werden sollte. Ein sinnvoller Weg ist sicher eine gute Betreuung der Scrum Master. Da diese Kompetenzen im Bereich des Konfliktmanagements und Teambuilding haben, können sie den Business Partnern viel Arbeit abnehmen.

Kompetenz und Vertrauen als Erfolgsfaktoren

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Kompetenzen in den verschiedensten Bereichen der HR Organisation in unterschiedlicher Tiefe und Schwerpunkten sukzessive aufgebaut werden sollten. Die verschiedenen Kompetenzen sind gegliedert nach HR-Rollen in Tabelle 15 hierfür dargestellt und gewichtet. Der HR Business Partner spielt dabei in seiner Funktion als Brückenkopf zwischen HR und Business eine wichtige, aber nicht die alleinige Hauptrolle. Am Ende ist es die Leistung vieler Beteiligten, die zusammenwirken muss, um agile Organisationsteile zu unterstützen. Funktionieren kann es jedoch nur, wenn HR seitens des Business genügend Akzeptanz entgegengebracht wird. Gerade weil viele Unternehmen „...weiterhin noch weit davon entfernt sind, ihre Personalabteilung als Partner zu sehen“ (Stienen, 2012, S. 1), bietet sich hier eine gute Gelegenheit, proaktiv und agil Kompetenzen sowohl im strategischen als auch operativen Bereich aufzubauen und sich damit neu zu positionieren.

	HR Leitung	HR Business Partner	HC- Marketing	Kompetenz Management	Performance Management
Agile Transformation und Strategie	xxx	xx	x	x	x
Laufbahnplanung bei agilen Teams	x	x	x	xxx	x
Zielsetzung für agile Teams	x	xx			xxx
Rekrutierung	x	xx	xxx		
Branding	x	x	xx		
Variable Löhne	xx	x			xx
Kollaboratives Lernen		x		xxx	x

Tabelle 15: Kompetenzmatrix nach HR Rollen gewichtet, wobei: xxx = Experte; xx = Professional; x = Basics entspricht.

Die im nächsten Absatz beschriebene Anpassung der Mitarbeitergespräche und Zielsetzungen im Team für agile Teams eignet sich sehr gut als agiles Pilotprojekt.

4.2. Mitarbeitergespräche für agile Teams

„Allgemein versteht man unter einem Mitarbeitergespräch ein geplantes, inhaltlich vorbereitetes Gespräch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern“ (Gajdacz, Winkler, & Hofbauer, 2004, S. 2). Es grenzt sich deutlich von anlassbezogenen, meist fachspezifischen Gesprächen durch seinen formalen Charakter ab. Dieser formale Charakter wird in vielen Unternehmen durch vorgegebene Zeitfenster für die Durchführung und vordefinierten Formularen in Papier- oder elektronischer Form unterstrichen.

Das klassische Mitarbeitergespräch mit fixen, definierten Inhalten gibt es nicht. Vielmehr werden unternehmensspezifisch unterschiedliche Inhalte in einem oder mehreren, zeitlich tw. unabhängigen Gesprächen besprochen. Bei diesen kann es sich um Entwicklungs-, Performance- oder Zielsetzungsgespräche handeln oder auch um Standortbestimmungen.

Alle befragten Unternehmen verwenden definierte Vorgabedokumente und schulen die Vorgesetzten in speziellen Trainings. Zusätzlich stehen Leitfäden für alle Beteiligten – also auch für die Mitarbeitenden – zur Verfügung. Dies vor dem Hintergrund, dass die angestrebte Wirkung des Mitarbeitergesprächs nur erreicht werden kann, wenn entsprechende Fähigkeiten bei allen Gesprächspartnern vorhanden sind. Gajdacz et al. vertreten die Ansicht, dass eine kooperative „...Zusammenarbeit in Unternehmen, Betrieben, Institutionen oder Einrichtungen...[im Wesentlichen]...von der Qualität der Gesprächsführung zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern...“ (Gajdacz, Winkler, & Hofbauer, 2004, S. 2) bestimmt wird.

Neben den Fähigkeiten ist aber auch das Bewusstsein und Verständnis darüber, **warum** dieses Instrument einen wichtigen Beitrag im Rahmen der Kommunikation zwischen den Menschen im Unternehmen leisten kann, essentiell für den erreichbaren Nutzen und antizipierten Mehrwert. Dieses Bewusstsein auf beiden Seiten ist die Basis für eine erfolgreiche Durchführung. Umso mehr verwundert es, dass es unüblich ist, die Mitarbeitenden entsprechend zu schulen (neben der Selbstlektüre der Leitfäden) und ihnen die Ziele und den Nutzen von korrekt durchgeführten Mitarbeitergesprächen näherbringt. Dass sich eine Investition rechnen könnte, wird umso deutlicher, wenn die in Tabelle 16 aufgelisteten Kosten für den Prozess genauer betrachtet werden. Eine Umsetzung kann hier initiiert von HR in Form kollaborativer Team Learning Sessions erfolgen. Diese oft als We-Learning bezeichnete Methode ist wegen der direkten Interaktion der Teilnehmer einem interaktiven E-Learning zu bevorzugen. Hiermit könnten kostengünstig grössere Gruppen zusammen geschult werden.

Kosten	Aufwand	Nutzen
120	Zeitaufwand für regelmässige Schulungen a) der Vorgesetzten (Classroom)	Motivation erhalten, Kooperation fördern, Effizienz steigern und Mitarbeitende binden. Feedback ermöglichen, Leistung bewerten, Ziele vermitteln und Ziele bewerten.
30	b) der Mitarbeitenden (We-learning)	
180	Zeitaufwand für c) Vorbereitung Vorgesetzter	
120	d) Vorbereitung Mitarbeitender	
360	e) Durchführung	
120	f) Nachbearbeitung	
10	HR-Systeme/Tools (bspw. Umantis) g) Unterhalt, Lizenzen	Weltweiter Zugriff, Standardisierung, Vergleichbarkeit (Metriken), Guidance, Kostensparnisse.
10	h) Pflege der Formulare	
Total CHF 950 (bei einem angenommenen Stundensatz von CHF 120)		

Tabelle 16: Kostenabschätzung für Mitarbeitergespräche und potentieller Nutzen.

Bei den Kosten ist zu berücksichtigen, dass diese je nach internem Stundensatz und Anzahl nötiger Gespräche noch variieren können. Ferner, dass es nicht trivial ist, den anfallenden Kosten auch einen messbaren Nutzen bspw. in Form der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit, dem Grad der Zielerreichung oder die Ergebnisse von Mitarbeiterumfragen gegenüberzustellen. Eine ähnliche Rechnung liesse sich für den MBO Prozess machen, wobei sich die Kosten in etwa im gleichen Rahmen bewegen, aber auch tw. überschneiden, weil meistens die Zielsetzung ein Teil der Mitarbeitergespräche darstellt.

Ein Zwischenfazit ist, dass wenn Mitarbeitergespräche als Instrument genutzt werden, diese keine reine Pflichtübung am Ende des Jahres darstellen dürfen. Hierfür sind die Kosten von bis zu 1000 Schweizer Franken viel zu hoch.

Laut einer repräsentativen Umfrage des Personaldienstleisters *Metaberatung* im Jahre 2012 empfanden mehr als 50 Prozent der in Deutschland Befragten die Gespräche laienhaft und die Bewertung willkürlich, wobei sich diese Ergebnisse sicher auch auf die Schweiz übertragen lassen. Hier wird eine riesige Chance vergeben und der Nutzen nicht realisiert, falls er überhaupt je definiert wurde.

Aber was hat das mit der Fragestellung des Unterstützungsbedarfs durch HR und der Arbeitsweise agiler Teams zu tun und was für Alternativen bieten sich an?

Lernen von Scrum und einer aktiven, kontinuierlichen Feedbackkultur

An dieser Stelle kann die klassische Organisation von der in agilen Teams stark ausgeprägten Feedbackkultur lernen und profitieren und als Trigger für eine Überarbeitung nutzen. Scrum Teams geben sich regelmässig Feedback und das nicht nur fachlich, sondern auch zum gegenseitigen Verhalten. Feedback wird nicht nur untereinander, sondern auch gegenüber dem Scrum Master und dem Auftraggeber -repräsentiert durch den Projekt Owner- gegeben. Es kommt hier, bedingt durch das System, nicht zu einem „Aufarbeitungsstau“ von Lob und Kritik, der dann im negativsten Fall einmal im Jahr vom Linien Vorgesetzten adressiert, aber dabei nicht zwingendermassen aufgelöst wird. Zudem kann ein gut ausgebildeter Scrum Master Konflikte im Team professionell adressieren und lösen. An dieser Stelle wird der Bedarf nach guter Selektion und Ausbildung dieser Mitarbeitenden erneut deutlich.

Die Herausforderung besteht darin, unter den gegebenen Rahmenbedingungen einen Prozess zu gestalten, der sowohl Nutzen für klassische, als auch agile Teams bringt. So wurde in den Befragungen deutlich, dass individuelle Prozesse für das Mitarbeitergespräch für agile Teams bei der Linie schwer eine Mehrheit finden würden. An dieser Stelle lohnt es sich in Erfahrung zu bringen, was sich die Linie vom Mitarbeitergespräch überhaupt verspricht.



Abbildung 9: Überarbeitung/Anpassung des MAG Prozesses.

Falls diese Erwartungen schon heute nicht erfüllt werden, Ziel und Nutzen unscharf formuliert sind, muss der vorhandene Prozess ohnehin hinterfragt werden. HR, in der Rolle des Prozessverantwortlichen, ist zuständig die Umsetzung zu realisieren.

Nachfolgend sind die wichtigsten Schritte einer solche Umsetzung ausgehend vom „Warum“ beschrieben, mit dem Hintergedanken, die Anpassung iterativ und stark kundenzentriert zu gestalten und das Projekt agil durchzuführen.

Warum wollen wir (als Unternehmen) Mitarbeitergespräche führen?

Um einen bestmöglichen Nutzen zu erzeugen, ist es ratsam Klarheit darüber zu schaffen, **warum** die Gespräche überhaupt geführt werden. Es gibt bestimmte Unternehmen, in denen diese Frage speziell seitens der Mitarbeitenden, aber auch der Führung schon lange nicht mehr gestellt worden ist. Der vorhandene Prozess wird jedes Jahr durchgeführt, obwohl so gut wie niemand den Mehrwert erkennt. Dabei soll das Mitarbeitergespräch dem Mitarbeitenden primär Feedback zur eigenen Leistung und Auskunft darüber geben, wo er aktuell steht. Zudem sollte ein Abgleich Selbstbild und Fremdbild erfolgen. Es sollte aber auch dem Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, in einem formalisierten Rahmen, dem Vorgesetzten Feedback zu seiner Leistung zu geben. Auf keinen Fall sollte es die einzige Möglichkeit sein, die es dem Mitarbeitenden erlaubt, mit seinem Vorgesetzten einmal im Jahr über die eigene Entwicklung zu reden und Feedback zu adressieren.

Solange in der Organisation hierüber kein gemeinsames Verständnis besteht, wird sich der Nutzen bei gleichbleibenden Kosten in Grenzen halten.

Für die Ableitung des **Warums** soll noch einmal ein Beispiel aus dem Sport verwendet werden. Für einen Hochleistungssportler wäre es undenkbar, wenn er nur ein- bis zweimal im Jahr mit seinem Trainer sprechen würde, was im übertragenen Sinn auch für Mitarbeitende zutrifft. „Das ganze Jahr auf einmal Revue passieren zu lassen, sich über die Persönlichkeit jedes Mitarbeiters, über seine Stärken und Schwächen Gedanken zu machen und daraus Ziele und Massnahmen abzuleiten, ist in einer zeitlich so komprimierten Form anstrengend“ (Gloger & Häusling, 2011, S. 101) und im Allgemeinen unmöglich. Dies trifft im Speziellen auf Konstellationen mit grossen Führungsspannen und Matrixorganisationen zu. Hier kann das Feedbackgespräch mit dem disziplinarischen Vorgesetzten, der den Mitarbeitenden während der Beurteilungsperiode kaum sieht, schnell zu schwierigen Situationen führen, wenn Feedback indirekt und noch dazu in aggregierter, subjektiver Form stark zeitverzögert (weiter-) gegeben wird.

Lob, Kritik und Wertschätzung wirken nur zeitnah

Scrum Teams wissen hingegen sehr genau, **warum** permanentes und zeitnahes Feedback förderlich ist. Sie leben einen permanenten Deming Kreis und versuchen

sich und ihre Leistung dabei kontinuierlich zu verbessern. Sie betrachten den durch *Scrum* vorgegebenen Prozess als Chance und nicht als Übel.

„Plane was und wie Du es realisieren willst, führe es aus, prüfe zusammen mit dem Team, ob das Ergebnis und die Vorgehensweise zielführend und nutzbringend waren, reflektiere und lerne für den nächsten Zyklus“.

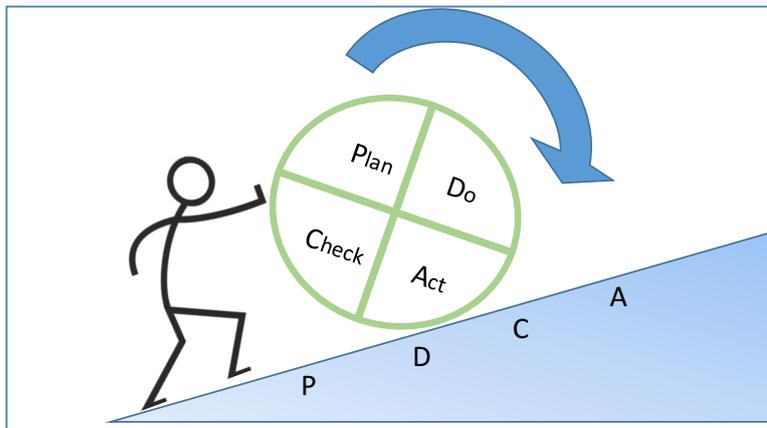


Abbildung 10: Deming Kreis.

Die Verbesserung geht über direkte, transparente und zeitnahe Kommunikation am besten, wozu auch das aktive Teilen von Wissen und Fehlern gehört. Die Moderation wird dabei vom Scrum Master übernommen, der damit einer Führungskraft den Teil der Teamentwicklungsarbeit abnimmt und ihr somit auch Zeit und Raum für andere Tätigkeiten freispielt. Dass hierfür bestimmte kulturelle Voraussetzung wie Vertrauen benötigt werden, wird im Abschnitt 5 weiterführend erläutert.

Die gemeinsame Definition des **Warums** könnte dabei so aussehen: Wir führen Mitarbeitergespräche,

- ❖ weil wir regelmässig die Leistung des Mitarbeitenden bewerten möchten,
- ❖ weil wir Ziele mit dem Mitarbeitenden vereinbaren und bewerten möchten,
- ❖ weil wir formalisiertes, regelmässiges Feedback gewährleisten möchten,
- ❖ weil wir die berufliche Entwicklung des Mitarbeitenden fördern wollen.

In der Rolle des Prozessverantwortlichen liegt der Hauptaufgabenbereich für HR in dieser Phase primär darin, die Anpassung zu initiieren, die Stakeholder zu identifizieren und das Thema auf Geschäftsleitungsebene basierend auf einer Kosten-Nutzen-Rechnung zu adressieren.

Mit dem Abschluss dieser ersten Phase muss mit den Interessenvertretern definiert werden, „**Was**“ das Unternehmen mit Mitarbeitergesprächen erreichen möchte.

Ausserdem ist es nützlich, die Ziele zusammen mit den Betroffenen in der Organisation zu definieren. Hierfür eignet sich die Einrichtung einer Projektgruppe „...in der Vertreterinnen und Vertreter aller Hierarchieebenen und Interessengruppen des Unternehmens...“ (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2012, S. 3) unter Anleitung von HR oder einem Berater zusammenarbeiten. Je besser das Team die unterschiedlichen Interessengruppen - einschliesslich die agiler Teams- repräsentiert, je höher ist die zu erwartende Akzeptanz und der resultierende Nutzen. Nachfolgend sind einige Beispiele zu den Zielen, die als Ausgangspunkt verwendet werden können, aufgeführt.

- ❖ Förderung einer themenspezifischen Kommunikation.
- ❖ Förderung eines dedizierten, regelmässigen Dialogs zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden.
- ❖ Nutzung als zentrales Element in der Personalentwicklung.
- ❖ Identifikation von Talenten.
- ❖ Stärkung der Identifikation mit den Unternehmenszielen und –werten.
- ❖ Vermittlung von Anerkennung und Wertschätzung.
- ❖ Förderung der Kooperation.
- ❖ Mitarbeitende an das Unternehmen binden (Retention)

In einem agilen Arbeitsumfeld mit Führungskonstellationen, wie diese exemplarisch in Abbildung 7 dargestellt wurden, kann das Mitarbeitergespräch aber auch die Möglichkeit bieten, längerfristige Entwicklungsmöglichkeiten mit dem Linien-Vorgesetzten zu besprechen. In diesem Fall ist es sinnvoll, den Inhalt des Gesprächs klar zu definieren, um eine deutliche Abgrenzung von eher fachlich fokussierten Gesprächen zwischen dem Scrum Master und dem Mitarbeitenden zu erreichen, was direkt zur letzten Phase überleitet. In dieser müssen die Details des Prozesses und das „**Wie**“ der Umsetzung definiert werden. Hierbei darf in keinem Fall die Einführung vernachlässigt werden.

Warum den Prozess nicht agil und damit interfunktional überarbeiten und damit Akzeptanz von Beginn an sichern und den Nutzen erhöhen?

Die Anpassung und Einführung muss nicht zwingend agil geschehen, ein iteratives Vorgehen über mehrere Prototypen und ein anschliessender Test von einer ausgewählten Gruppe von Mitarbeitenden ist jedoch empfehlenswert. Dies nicht nur aus Gründen der Akzeptanz, sondern auch aus Gründen der Abdeckung der Bedürfnisse. Die Ergebnisse und das Feedback müssen dann zwingend in das für den organisationsweiten Roll-out vorgesehene Modell implementiert werden. Auch

wenn der Prozess kompliziert klingen mag, so ist dies doch ein gängiger und erprobter Prozess in der Produktentwicklung, der sich am Ende auch kostenmässig rechnet. Hierbei ist zu bedenken, dass „...der Hauptteil der Kosten normalerweise im Betrieb und nicht in der Entwicklung anfällt“ (Meyer-Ferreira, 2015, S. 289) und die Kosten für die Pflege und die Durchführung eben genau hier determiniert werden. Je klarer der Prozess, desto geringer ist auch der Aufwand für Schulungen und damit verbundenen Kosten. Diese Funktion wird später HR übernehmen müssen. Eine Investition in ein klares Trainingskonzept, das auch von Mitarbeitenden der Linie umgesetzt werden kann, zahlt sich hier aus. Hierzu zählen nicht nur unternehmensspezifische Gesprächsleitfäden, sondern auch vordefinierte Trainings, die das Konzept und die Umsetzung erklären. Für neue Mitarbeitende sollten diese Informationen Teil des Onboarding-Programms sein.

Entkopplung der Gespräche

Ein oft beschriebener Trend ist die Kopplung der Leistungsbeurteilung, der Zielsetzung und des Entwicklungsgesprächs. Das mag zwar Vorteile hinsichtlich eines reduzierten Zeitaufwands haben, führt aber auch zu einer Defokussierung der Gespräche. Einige der befragten Unternehmen entkoppeln die Gespräche bewusst, was sinnvoll ist, um den Fokus der Gespräche zu verstärken. Hinsichtlich der Rollenverteilung sollte der Prozess auch die Führungskonstellation in agilen Teams berücksichtigen und die Rolle des Vorgesetzten von der des Scrum Masters klar trennen. Hierdurch kann erreicht werden, dass die mittel- bis langfristige Entwicklung des Mitarbeitenden durch den disziplinarischen Vorgesetzten adressiert wird und die fachlich, methodische Entwicklung durch den Scrum Master. Mit diesem definierten Rollenverständnis wird der Prozess auch für agile Teams nutzbringend sein.

Agile Teams als Apostel

Vor dem Hintergrund, dass viele Unternehmen agil arbeitende Abteilungen haben, sollte das dort vorhandene Wissen auf jeden Fall auch für den Rollout genutzt werden. Mitarbeitende aus dieser Gruppe sollten den Prozess nicht nur mitgestalten, sondern auch als „Apostel“ aktiv bei der Einführung unterstützen können. Die eigene Erfahrung hat gezeigt, dass kurze von HR initiierte Initiativen mit Kurzvorträgen wenig bis überhaupt nicht ihr Ziel erreichen. Hier ist es sinnvoller die Mitarbeitenden zu involvieren.

Alternativen oder Ergänzungen zum formellen Mitarbeitergespräch

Eine weitere Möglichkeit den Prozess zu gestalten, sind die von Gloger und Häusling beschriebenen Meilensteingespräche. „Diese sollten zumindest

quartalsweise stattfinden und haben vertiefenden Charakter“ (Gloger & Häusling, 2011, S. 103) in Bezug auf definierte Entwicklungsziele zwischen dem disziplinarischen Vorgesetzten und dem Mitarbeitenden. Sie sollen als „Kompass“ in der Laufbahnentwicklung des Mitarbeitenden dienen, die vom Vorgesetzten unterstützt wird.

Es soll an dieser Stelle nicht unterschlagen werden, dass das Thema Mitarbeitergespräche und den meist damit gleichgesetzten Leistungsbeurteilungen extrem kontrovers diskutiert wird. Samuel Culbert fordert „Get Rid of the Performance Review“, wobei er den Standpunkt vertritt, dass es die Moral untergräbt, Teamarbeit verhindert und keinen Einfluss auf das „Pay per Performance“ hat (Culbert, 2008). Dies, weil das Salär primär von externen Marktfaktoren bestimmt wird und wenig durch die Leistungsbeurteilung des Vorgesetzten. Als mögliche Lösung schlägt er vor, dass anstatt eines Performance Reviews eine Performance Preview durchgeführt wird, bei der eine wechselseitige Rechenschaft im Vordergrund steht. „In contrast to one-side-accountable reviews, performance previews are reciprocally accountable discussions about how boss and employee are going to work together even more effectively than they did in the past. Previews weld fates together. The boss's skin is now in the game“ (Culbert, 2008).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich der Unterstützungsbedarf von HR als Prozesseigner nicht auf die Moderation während einer allfälligen Überarbeitung des Prozesses beschränkt, sondern auch in der adäquaten Zusammenstellung des Teams und den Abgleich mit den Erwartungen der Geschäftsleitung. Ausserdem muss die Einführung und Pflege des Prozesses von HR übernommen werden.

Auch wenn es Befürworter gibt, die den Prozess vollständig abschaffen wollen, so ist das nicht unbedingt eine gute Lösung. Mitarbeitergespräche, wenn sie richtig im jeweiligen Unternehmenskontext eingesetzt werden, stellen ein wertvolles Instrument zur Steuerung sowohl für agile als auch klassische Teile der Organisation dar. Zudem können die Gespräche auch als sanfter Druck für alle Beteiligten verstanden werden sich aktiv zu engagieren. Natürlich kann schlechte Führung durch gute Mitarbeitergesprächskonzepte nicht kompensiert werden und wird dadurch auch nicht besser.

Da der Zielsetzungsprozess oft Teil der Mitarbeitergespräche ist, soll nachfolgend dieser Teil und die Anforderungen an den Prozess in Bezug auf die Unterstützung agiler Teams behandelt werden.

4.3. Zielsetzung im agilen Umfeld

Eigentlich war der Grundgedanke von Peter Drucker zum „Führen durch Ziele“ gut. Speziell, wenn man bedenkt zu welcher Zeit er das Konzept verfasst hat. Mittels gemeinsam erarbeiteter Ziele zwischen dem Management und den Mitarbeitenden, sollten alle Beteiligten nicht nur stärker eingebunden werden, sondern auch auf die Unternehmensziele ausgerichtet werden. Zudem sollte damit eine selbstständige, eigenverantwortliche und motivierende Arbeitsweise gefördert werden.

In den meisten Unternehmen ist diese Methode zum Standard im Bereich der Zielvereinbarungslogik geworden und der Grad der Zielerreichung auch oft direkt mit der Auszahlung eines Bonus oder variablen Lohnbestandteils verbunden.

Das Mitarbeitergespräch wird oft auch dazu genutzt die Zielerreichung des abgelaufenen Jahres zu beurteilen und Ziele für das folgende Jahr zu definieren. Der steigenden Dynamik in vielen Branchen und der damit verbundenen Kurzlebigkeit von Projektzielen steht diametral die gelebte Realität eines in über 80 % der Unternehmen praktizierten Einjahresrhythmus der Zieldefinition gegenüber. Dies war das Ergebnis einer Datenerhebung der Beratungsgesellschaft Saaman AG, bei der über 7000 Führungskräfte und Mitarbeiter befragt wurden (Endres, 2011). Die Aussage in einem der geführten Interview, dass „Ziele sobald diese im Software-Tool eingegeben sind, schnell in Vergessenheit geraten“, deckt sich mit einem weiteren Ergebnis der erwähnten Studie, wonach nur 27 % der Mitarbeitenden die eigenen Ziele kannten. Immerhin kannten 51 % der Führungskräfte ihre Ziele, was möglicherweise daran lag, dass diese mit substantiellen variablen Lohnbestandteilen verbunden waren.

Da sich das Thema Zielsetzung und Kompensations-Strategien als Forschungsfrage für eine separate Masterarbeit eignen würde, soll hier nur auf ausgewählte, für agile Teams anwendbare Zielsetzungsansätze und zu berücksichtigende Hintergrundinformationen eingegangen werden. Als Modell dient hier ein aus eigener Erfahrung erfolgreich durchgeführter Ansatz. Ferner wird die Grundannahme getroffen, dass keine Unterscheidung zwischen Mitarbeitenden agiler und klassischer Teams gemacht wird, was in Hybridorganisationen üblich ist.

Mitarbeitenden von HR und Führungskräften sollte bewusst sein, dass agile Teams in der Regel aus Spezialisten bestehen, die zu der schon mehrmals beschriebenen Gruppe der Wissensarbeiter gehören. Sie erbringen ihre Leistung immer als Team und somit ist auch der Output nicht linear, also gleich der Summe ihrer Einzelleistungen.

Von der Logik her handelt es sich vielmehr um ein komplexes, emergentes Business System, bei dem sich der Output kaum bis überhaupt nicht auf den

Einzelnen zurückführen lässt. Weshalb es konsequenterweise wenig sinnvoll ist, individuelle Leistungsziele zu vergeben, die dann der Teamleistung und der kollaborativen Problemlösung möglicherweise entgegenwirken.

Inhalte und Individualisierung und Zeithorizont

Individuelle Ziele sollten ausschliesslich Entwicklungsziele sein, die in Absprache zwischen Mitarbeitenden, Scrum Master und Vorgesetztem vereinbart werden. Diese sollten dann auch einen längerfristigen Horizont haben und können in den bereits beschriebenen Meilensteingesprächen regelmässig überprüft werden. Hingegen sollten Leistungsziele nur als Teamziele vergeben werden und sich auf einen Zeitrahmen von weniger als 3 Monaten beziehen. Diese Trennung von lang- und kurzfristigen Zielen lässt sich gut mit der Arbeitsweise agiler Teams vereinbaren und sollte auch mit den meisten Systemen kompatibel sein.

Zuständigkeiten für die Zielvergabe

Die Verantwortung und Zuständigkeit für die Setzung der Ziele liegt bei allen befragten Unternehmen beim disziplinarischen Vorgesetzten. Es ist sicherlich sinnvoll zu überlegen, inwieweit eine geregelte Absprache mit dem Scrum Master in den Prozess integriert werden kann, falls diese nicht schon bereits erfolgt. HR sollte sich über potentielle Interessenkonflikte, die hier entstehen können, bewusst sein und in der Rolle des „Partners für das Business“ vermitteln.

Leistungsmessung im Team

Ein grosser Schwachpunkt der meisten Zielsetzungssysteme ist die fehlende Kontinuität der Überprüfung des Erreichungsgrads. Es macht demnach weder bei klassischen, noch agilen Organisationsteilen Sinn, Ziele zu vereinbaren (oder im schlechteren Fall zu vergeben) und während des Jahres aus den Augen zu verlieren. Man könnte hier argumentieren, dass dies positiv für die Kollaboration im Team sei, da gegensätzliche, individuelle Ziele so keinen Schaden anrichten können. Aber gerade bei sinnvollen, individuellen Entwicklungszielen wäre es verlorenes Geld. Hier eignen sich Meilensteine, die vom Vorgesetzten gemeinsam mit dem Mitarbeitenden oder dem Team gesetzt werden, zur regelmässigen Statusüberprüfung und etwaigen Anpassung, falls sich diese geändert haben. Agil sein bedeutet auch, Ziele bei Bedarf anzupassen, zu ergänzen oder zu ersetzen, wobei es sich hier um individuelle Ziele und Projektziele und nicht um Finanzziele handelt.

Zielsetzung im Team als Beispiel

Bei dem folgenden Modell handelt es sich um eine Vorgehensweise, die in einem agilen Team erfolgreich durchgeführt wurde. Die Ausgangslage war ein neues

Team, das im Bereich Requirements Engineering innerhalb einer Abteilung Leistung erbringen sollte. Vom Prozess her sollten alle Mitarbeitenden auch individuelle Ziele haben, wobei diese nicht mit einem variablen Gehaltsanteil verknüpft waren. Die Idee mit gemeinsam erarbeiteten Teamzielen an den Start zu gehen wurde sofort positiv aufgenommen. Die einzigen Rahmenbedingungen bestanden darin, dass sowohl Prozesse und Schulungsmaterial erstellt und drei Projekte spezifisch unterstützt werden mussten. Der Vorgesetzte hat als Repräsentant die Abteilungsinteressen vertreten, dass Team in einem 2-stündigen Workshop, jedoch die Themen ausformuliert, Kriterien für die Erfüllung definiert und gemeinsam mit dem Vorgesetzten die Prioritäten gesetzt. Zu beobachten war nicht nur das Augenmass für die Prioritäten, sondern auch der sehr gewissenhafte Umgang mit der übertragenen Verantwortung.

Als Moderationstool eignet sich hierfür sehr gut ein Baum, bei dem die Hauptäste die Schwerpunkte seitens Business vorgeben, die Details und die Art und Weise, aber vom Team einschliesslich der Prioritäten bestimmt werden.

Um die Umsetzung zu garantieren, werden die einzelnen Themen nach einer Aufwandsschätzung in das normale Projektbacklog integriert und über die 2-3-wöchigen Sprints erarbeitet. Hierdurch entsteht bezüglich der Ziele eine hohe Transparenz sowohl für das Team als auch die Stakeholder. Ausserdem bietet sich die Möglichkeit, dass obsolete Ziele im Backlog verbleiben oder ganz gestrichen werden. Das Ergebnis war, neben der Identifikation mit den Zielen, auch eine Zielerreichung von über 80 Prozent und das Bewusstsein, die richtigen und wichtigen Dinge erarbeitet zu haben und nicht die einmalig definierten, aber obsoleten Ziele.

Letztlich spricht nichts gegen das Setzen von Zielen. „Ziele sind ein Anker für die Weiterentwicklung von Organisationen und Individuen“ (Gloger & Häusling, 2011, S. 109). Individuelle Ziele, die zwischen dem disziplinarischen Vorgesetzten und dem Mitarbeitenden vereinbart werden, sollten sich auf Ausbildungs- und Entwicklungsziele beschränken. Die Aufgabe von HR ist es, Führungskräfte auf Grundlage des erworbenen Wissens hinsichtlich der Bedürfnisse agiler Teams bei der Zielsetzung zu sensibilisieren und zu beraten. Diese Rolle kann ideal von HR Business Partnern übernommen werden und sollte auch Teil der Managementausbildungen werden. In den meisten Fällen lässt sich das vorhandene System der Zielsetzung auch auf agile Teams übertragen, wenn der Fokus auf Teamzielen liegt. Allerdings ist es ratsam sich auch über die innerbetrieblichen Steuerungslogiken Bewusstsein zu verschaffen, wenn man Zielsetzungssysteme für agile Teams definiert, die im folgenden Abschnitt kurz behandelt werden.

4.4. Verschiebung der Steuerungslogiken in agilen Unternehmen

Ein zentrales, oft aber wenig beachtetes Element des Performance Managements sind die innerbetrieblichen Steuerungslogiken. Wie bereits geschrieben, wurde diese Thematik nicht während der Interviews adressiert. Da davon ausgegangen werden kann, dass nur wenige HR Verantwortliche sich bisher damit aktiv auseinandergesetzt haben, soll das Thema als Abschluss der Handlungsempfehlungen für den Bereich Performance Management und Übergang zum Bereich HC-Marketing noch behandelt werden.

Das vorgängig beschriebene und weitverbreitete MbO System lässt sich ganz klar dem Bereich der Ergebnissteuerung zuordnen, zumindest wenn es von wie Drucker ursprünglich beschrieben praktiziert wird. Es gibt allerdings noch weitere Formen der innerbetrieblichen Steuerung. Diese richtig zu verstehen und die gezielte Anwendung in den einzelnen Unternehmensbereichen, kann einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Gesamtleistung des Unternehmens haben. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach dem damit verbundenen Nutzen für die Organisation oder anders formuliert: Was verändert sich, wenn HR Verantwortliche die Zusammenhänge besser verstehen?

In anderen Worten: Kann ein besseres Verständnis der Thematik eine sinnvollere Nutzung der Instrumente des Performance Managements ermöglichen und damit auch eine optimierte Form der Leistungssteuerung für agile Teams?

Für die Beantwortung dieser Frage soll die sehr gute, aber wenig bekannte, Klassifizierung der innerbetrieblichen Steuerungslogiken von William Ouchi verwendet werden (Ouchi, 1979), wobei der Schwerpunkt auf den für agile Teams relevanten Logiken liegen soll. Ouchi „...unterscheidet zwischen drei grundsätzlich verschiedenen Steuerungslogiken, welche zwar durchaus in Kombination vorkommen, aber jeweils unterschiedliche Voraussetzungen in den organisatorischen Situationsvariablen haben (Meyer-Ferreira, 2015, S. 150). Damit verbunden ist die Aussage, dass die Logiken nur sinnvoll funktionieren, wenn sie im richtigen Umfeld angewandt werden. In Tabelle 17 sind die drei von Ouchi definierten Logiken zur innerbetrieblichen Steuerung in Kombination mit den dafür notwendigen organisatorischen Situationsvariablen dargestellt.

Verfahrenssteuerung

Die Verfahrenssteuerung, oft auch gleichgesetzt mit Bürokratie, wird in der Regel in den Unternehmensbereichen eingesetzt, wo Prozesse und Regeln den Arbeitsablauf steuern. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist, dass das Wissen für die Erstellung der Regeln und Prozesse beim Management lokalisiert ist und die Abläufe vollumfänglich von diesen verstanden werden. Ein Bereich, in dem diese

Logik oft genutzt wird, ist der der Fertigung physikalischer Produkte. Der Vorteil liegt darin, dass neben der Einhaltung von regulatorischen Vorgaben (falls es sich zum Beispiel um die Herstellung von Medikamenten handelt) auch weniger qualifizierte Mitarbeiter für die Herstellung eingesetzt werden können. In Umfeldern mit oft und schnell wechselnden Produktionslinien, kann es sinnvoll sein andere Logiken zu verwenden. Die Führung muss immer sicherstellen, dass sowohl die Regeln eingehalten werden, aber auch die Abläufe optimal sind. Ansonsten entstehen hohe zusätzliche Kosten. Die Abläufe werden heutzutage in der Regel durch softwareunterstützte und gelenkte Prüfverfahren stark standardisiert, gesteuert und überwacht. Bei dieser Logik besteht kein Anspruch darauf, dass einzelne Ergebnisse zuordenbar sind. Das Schadensrisiko bei Fehlentscheidungen oder Fehlern ist in diesem Fall überdurchschnittlich hoch. Bei einem vergleichsweise tieferen Schadensrisiko kann die zweite beschriebene Steuerungslogik verwendet werden.

Ergebnissteuerung

Dies Ergebnissteuerung ist u. a. durch das von Drucker entwickelte und bereits beschriebene MbO System sehr bekannt, bei dem das Management über Ziele gesteuert wird und nicht über Regeln. Der Vorteil gegenüber der Verfahrenssteuerung liegt darin, dass deutlich weniger Überwachung und damit verbundene Regelwerke benötigt werden. In der Theorie könnte man auch sagen, dass die Kompetenzen des Mitarbeitenden hier stärker genutzt werden, mit dem Ziel eine höhere Effizienz zu erreichen. Allerdings müssen auch bei dieser Logik einige Voraussetzungen erfüllt sein, damit sie sinnvoll in einem Unternehmensbereich anwendbar ist. Neben einem tieferen Schadensrisiko, welches mit Fehlentscheidungen verbunden ist, sollte auch das spezifische Fachwissen bei den einzelnen Mitarbeitenden und nicht dem Management verortet sein. Eine Eigenschaft, die sicher auf die meisten Entwicklungsabteilungen, bedingt durch die steigende Komplexität und technologische Entwicklung, zutrifft. Ein weiteres wichtiges Kriterium ist, „...dass die Ergebnisse zugeordnet werden können und beurteilbar sind“ (Meyer-Ferreira, 2015, S. 152). Das bedeutet, dass Ergebnisse eindeutig auf das Handeln des Mitarbeitenden zurückzuführen sind und nicht durch andere zufällige Umstände herbeigeführt werden dürfen. Dass sich bereits hier ein Widerspruch zur Anwendung der Ergebnissteuerung für Wissensarbeiter in komplexen Systemen ergibt, ist offensichtlich. In diesem Fall ist es zweckmäßiger die dritte Logik zur Steuerung zu verwenden.

Selbstabstimmung

Die letzte beschriebene Logik die sog. Selbstabstimmung basiert darauf, dass die Mitarbeitenden „...ihr Handeln untereinander abstimmen und dabei sicherstellen, dass alles vorhandene Wissen der Beteiligten in die Abstimmung einfließt“ (Meyer-Ferreira, 2015, S. 153). Insbesondere in einzelnen Bereichen der Forschung und Entwicklung ist diese Logik oft die Methode der Wahl, da folgende Kriterien meist erfüllt sind. a). Das für die Lösung von spezifischen Fragestellungen benötigte Wissen fehlt teilweise oder muss noch entwickelt werden und b). das mit Fehlentscheidungen verbundene Risiko ist niedrig.

Im Sinne von Ouchi spielen allerdings auch die von den Individuen verinnerlichteten Werte und ihr Wissen eine wichtige Rolle für die effiziente Gestaltung der Zusammenarbeit in dieser Form. Die Kontrolle der Teams erfolgt überwiegend durch die Teams selbst und weniger durch das Management, was aber in der Realität nur in den seltensten Fällen die Realität ist. Selbst in Bereichen wie der Pharmaforschung findet diese Art der Arbeit nur in einzelnen, sehr frühen und explorativen Entwicklungsphasen statt. Eine sehr wichtige Bedingung für das Funktionieren ist zudem ein hoher Grad an Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen. Aus diesem Grund ist die Wahl der richtigen Mitarbeitenden, mit den passenden Werten, für diese Unternehmensbereiche entscheidend und stellt sehr hohe Anforderungen an alle Beteiligten im Prozess (vgl. hierzu Empfehlungen im Abschnitt 4.5).

Organisatorische Situationsvariablen	Steuerungslogik		
	Verfahrenssteuerung	Ergebnissteuerung	Selbstabstimmung
Schadensrisiko bei Fehlentscheidungen	Bei hohem Risiko.	Bei tieferem Risiko.	Bei tieferem Risiko.
Verortung des Wissens	Beim regelsetzenden Management.	Beim Ausführenden.	Verteilt oder unvollständig; muss allenfalls noch generiert werden.
Beurteil- und Zuordenbarkeit der Ergebnisse	Nicht relevant.	Muss vorhanden sein.	Nicht relevant.
Beispiele	Fertigung von Massenprodukten (bspw. Medikamente).	Profitcenter mit interner Leistungsverrechnung; Verkaufsabteilungen.	Entwicklungsabteilungen; Scrum-Teams.

Tabelle 17: Innerbetriebliche Steuerungslogiken nach (Meyer-Ferreira, 2015, S. 151) gekürzt, um Beispiele ergänzt.

Wo und wie kann HR agile Teams in diesem Kontext substantiell unterstützen?

Die Vorgehensweise unterscheidet sich hier nicht allzu stark von der im Abschnitt 4.1 beschriebenen Methode. Der erste Schritt besteht auch hier sinnvollerweise in der aktiven Auseinandersetzung mit der Thematik, wobei antizipiert wird, dass die Arbeitsweise agiler Teams und die Rollen bereits verstanden sind. Dies kann in einem Workshop zusammen mit Vertretern des Managements erfolgen. Sehr wichtig ist die Berücksichtigung der Tatsache, dass die Logiken oft in vermischter Form in den Unternehmensteilen vorkommen und der Steuerungsmix individuell abgestimmt werden muss.

Eine sehr rasche aber nicht überraschende Erkenntnis (basierend auf den Kriterien in Tabelle 17) könnte sein, dass gerade die dem klassischen MbO System zugrundeliegende Ergebnissteuerung für agile Teams wenig sinnvoll anwendbar ist. Der Hauptgrund liegt schon darin, dass die Ergebnisse schwer einzelnen Personen zuordenbar sind. Ob mit Teamzielen gearbeitet werden soll (wie vorgängig beschrieben), muss letztendlich im individuellen Unternehmenskontext entschieden werden. Der Sinn und die Funktion von Zielen sollen hiermit auf keinen Fall in Frage gestellt werden, jedoch das Steuern mit Zielen an sich für diese Mitarbeitergruppe.

Ebenso wird die Verfahrenssteuerung für agile Teams potentiell auf Widerstand stossen. Erinnern wir uns an das Postulat im agilen Manifest „Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge“ (vgl. Abbildung 4), was eins zu eins im agilen Manifest für HR übernommen wurde (vgl. Abschnitt 9.2). Agile Methoden sind u. a. als Gegenbewegung zur Bürokratie entstanden, was nicht vergessen werden sollte.

Eine weitere Erkenntnis sollte sein, dass agile Teams eher die Kriterien der Selbstabstimmungslogik erfüllen (wie auch viele im Bereich Forschung und Entwicklung) auch, wenn Teile der täglichen Arbeitsabläufe (vgl. Abbildung 5) stark prozessgesteuert sind. Hiermit verbunden sind nicht nur Anforderungen an die Art der Führung, sondern auch an die organisatorischen Rahmenbedingungen, die diese Teams benötigen. HR kann in seiner Rolle als Partner für das Business die Verantwortlichen dahingehend beraten, dass gerade Selbstorganisation viel und besondere Führung benötigt. Die im nachfolgenden Abschnitt beschriebenen Empfehlungen im Bereich Rekrutierung, müssen deshalb auch vor dem Hintergrund der Anforderungen an Führungskräfte, in sich selbstabstimmenden Unternehmensbereichen reflektiert werden. Ausserdem sollten sich die internen Führungstrainings dieser Thematik widmen. Gerade wer meint, dass sich selbstabstimmende Teams alleine führen, liegt vollkommen falsch. Es reicht nicht Scrum nur technisch zu etablieren, verbunden hiermit muss immer auch die spezifische Führungsrolle in selbstabstimmenden Teams berücksichtigt werden.

Diese wird überwiegend durch den Scrum Master, der für optimale Rahmenbedingungen seines Teams verantwortlich ist (Facilitator, Empowerer), repräsentiert. Zudem muss er in seiner sekundären Führungsrolle auch als Coach und Mediator in Konfliktsituationen agieren können. Die eingangs gestellte Frage lässt sich demnach wie folgt beantworten.

Personalverantwortliche können somit einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen, indem sie:

- ❖ Sich mit den im Unternehmen vorhandenen Steuerungslogiken vertraut machen;
- ❖ die Personalinstrumente im Bereich Performance Management adäquat daran ausrichten;
- ❖ das Management in der Auswahl des besten Steuerungsmixes beraten;
- ❖ Bewusstsein für die Anforderungen sich selbststimmender Teams entwickeln;
- ❖ Führungstrainings an die Bedürfnisse anpassen und dabei die Besonderheiten der Führungsrollen innerhalb der drei Steuerungslogiken berücksichtigen.

Der letzte Abschnitt beschäftigt sich mit Besonderheiten, die bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitender in agilen Strukturen berücksichtigt werden sollten.

4.5. Rekrutierung von Mitarbeitenden für agile Teams

Das Ziel einer Rekrutierung für ein agiles Umfeld sollte es sein, einen neuen Typus Mitarbeitenden in die Organisation zu holen. Nämlich denjenigen, der das benötigte agile Mindset und die Wertvorstellungen für die Erweiterung der entsprechenden Teams besitzt. Dabei geht es nicht darum, den Besten auf dem Arbeitsmarkt verfügbaren zu rekrutieren, sondern den für die aktuelle Fragestellung und Teamumgebung am besten passenden. Allen Beteiligten muss klar sein, dass mit jeder Rekrutierung weitere Bausteine für das Gesicht der Organisation hinzugewonnen werden. Hierbei macht es keinen Unterschied, ob ein Scrum Master oder ein Mitarbeitender für ein Team gewonnen werden soll.

Arbeiten auf Probe vor der Einstellung

Für agile Teams ist es besonders wichtig, dass der neue Mitarbeitende bestmöglich in das Team passt und seitens seiner charakterlichen Eigenschaften resp. Soft Skills ein agiles Mindset mitbringt. Michael James fasst es folgendermassen zusammen:

„HR departments and hiring managers usually overemphasize credentials and skills, giving insufficient weight to the chemistry of the team“ (James, 2010, S. 91).

Ein weiterer Schwachpunkt vieler Rekrutierungsprozesse ist die verhältnismässig kurze Zeit, die der Bewerber mit dem zukünftigen Team in der Bewerbungsphase zusammen ist. Auch wenn das Team die Möglichkeit bekommt, den Kandidaten für eine oder zwei Stunden gemeinsam zu befragen, so reicht das meist nicht aus, um eine Beurteilung hinsichtlich Anpassungsfähigkeit, Transparenz, Ehrlichkeit und den Willen, Wissen zu teilen, abzugeben. Ebenso ist es schwierig, eine ausreichende Abschätzung hinsichtlich Feedbackfähigkeit vorzunehmen.

„Rather than conducting a conventional job interview, let the candidate solve complex problems with the team for at least a day“ (James, 2010, S. 91). Hierdurch kann das Team sich einen viel besseren Eindruck über die Kompatibilität und die fachlichen Qualifikationen verschaffen. Auch wenn dies auf den ersten Blick wie eine teure Extrarunde aussieht, so rechnen sich die Kosten schnell, wenn auf diese Weise der administrative Aufwand der Einstellung und des Onboarding-Prozesses, im Falle einer Fehlbesetzung, eingespart werden können. Fehlbesetzungen ziehen ausserdem Opportunitätskosten und Kosten für eine neue Rekrutierungsrunde nach sich, die ebenfalls in der Kostenrechnung berücksichtigt werden müssen.

Welche Rolle muss HR hier übernehmen? Es wäre sicherlich fahrlässig, dem zukünftigen Vorgesetzten und dem Team die Alleinverantwortung für den Prozess zu übertragen. Vielmehr ist es sinnvoll, wenn HR mit dem Team gemeinsam, beginnend mit der Stellenausschreibung, dem Entscheid über welche Kanäle die Suche initiiert wird (Jobportal, Netzwerke), bis zum Setting der Gespräche zusammenarbeitet. Neue Bewerbungen können regelmässig mit den Stakeholdern in 10-minütigen Stand-up Meetings besprochen werden und der Status der Rekrutierung auf einem Visual-Management Board für alle sichtbar gemacht werden. Zu beachten sind in jedem Fall die datenschutzrechtlichen Auflagen, worauf die HR Verantwortlichen ein besonderes Augenmerk richten sollten. Der Trend die Verantwortung für den Rekrutierungsprozess stärker in die Linie zu verlagern, wurde von einem Unternehmen bestätigt. HR sieht sich hier mehrheitlich in der Rolle des Talentscouts und verantwortlich für das Füllen der Talentpipeline. Aus persönlichen Gesprächen mit Führungspersonen eines grossen Schweizer Pharmaunternehmens in Basel wurde dieser Trend ebenfalls bestätigt.

Vetorecht durch das Team –Keine Einstellung bei einem Veto

Brandes et al. gehen sogar noch einen Schritt weiter und schlagen vor, jeden im Auswahlprozess beteiligten Mitarbeitenden mit einem Vetorecht auszustatten und die Entscheidungsbefugnis an diese zu übertragen. Dies mit der Absicht den am

Einstellungsprozess Beteiligten „...Verantwortung für Neueinstellungen...[zu übertragen]...und so die Integration neuer Kollegen...“ (Brandes, Gemmer, Koschek, & Schültken, 2014, S. 182) zu erleichtern. Weitere Vorteile sehen sie darin, dass sich Fehlentscheidungen verringern und die Fluktuation sinkt.

Eine grosse Hürde besteht bei dieser Methode oft darin, dass Führungsverantwortliche zögern, die Kontrolle über die Entscheidung abzugeben und eine abgeschwächte Form mittels Punkteranking oder individuellen Befragungen favorisieren, was de facto in vielen Unternehmen schon heute so praktiziert wird und damit keine Veränderung darstellt. Brandes et al. machen keine klare Aussage dazu, ob auch der Führungsverantwortliche ein Vetorecht hat, was im Rahmen einer Prozessgestaltung auf jeden Fall berücksichtigt werden muss. Wenn sich ein Unternehmen entscheidet, diesen Weg in agilen Unternehmensteilen einzuschlagen, ist es ratsam den Prozess mit HR als Moderator oder Mediator und der Linie zusammen zu erarbeiten. Dass es sich bei einem Vetorecht durch das Team um einen realen Sachverhalt handelt, spiegelt sich auch in den Antworten zweier Unternehmen zu den entsprechenden Interviewfragen wider.

Kompetenzprofile und Talentpipeline

Einen besonderen Nutzen, auch hinsichtlich einer Verkürzung der Rekrutierungszeit, können hier bereits vorhandene Kompetenzprofile für die verschiedenen Rollen in einem agilen Team haben. Zudem müssen diese Anforderungen den HR Verantwortlichen bekannt sein. Beim Beispiel *Scrum* wären das Profile für den Scrum Master, Product Owner und die Teammitglieder. Und da jede Organisation individuell verschieden ist, macht es durchaus Sinn, die Anforderungen mit dem Team zu ergänzen, bevor die Selektion gestartet wird. Wenn das Unternehmen nicht weiss, was und wen es sucht, wird es auch nicht die richtigen Mitarbeitenden finden.

Ein weiterer Baustein ist eine gut gepflegte Talentpipeline. Diese macht sich gerade in agilen Arbeitsumgebungen, in denen der Bedarf nach zusätzlichen Mitarbeitenden oft sehr zeitnah gelöst werden muss, schnell bezahlt. Hier sind es insbesondere die Opportunitätskosten, die bei langen Rekrutierungszeiten einen negativen Einfluss haben. HR ist dafür verantwortlich diese Pipeline zu füllen, sei es aus der eigenen Organisation, wie es auch eines der befragten Unternehmen explizit und aktiv umsetzt oder über verschiedene Netzwerke. Hier nutzen viele Unternehmen auch die beruflichen Netzwerke der Mitarbeitenden aktiv, wobei einige erfolgreiche Vermittlungen sogar finanziell belohnen.

Kontinuierliche Verbesserung auch im Rekrutierungsprozess leben

Eine letzte Handlungsempfehlung bezieht sich auf den Bereich des Bewerbermanagements. Neben einer kontinuierlichen Verbesserung des oben diskutierten Prozesses macht es durchaus Sinn, das Feedback von Bewerbern, denen ein Angebot gemacht worden wäre, aber die von sich aus abgesagt haben, auszuwerten. Hierzu ist es erforderlich, die Beweggründe bei den Kandidaten zu erfragen, diese auszuwerten und wenn nötig den Prozess zu optimieren. Ein Beispiel hierfür können komplizierte oder unübersichtliche Eingabemasken für Onlinebewerbungen sein oder eine zwingende Registrierungspflicht, die als unnötig empfunden werden kann.

5. Ausblick

Im nachfolgenden Abschnitt soll die Diskussion der dritten, bisher kaum erörterten Arbeitshypothese im Vordergrund stehen. Diese postuliert verkürzt, dass die Unternehmenskultur den Grad der Agilität massgeblich mit beeinflusst. Wobei dies im Zusammenhang mit Agilität auf Unternehmensebene und der dafür benötigten Kultur diskutiert werden soll.

Die Rolle von HR soll dabei bezüglich der Möglichkeiten, diese zu beeinflussen erörtert werden.

5.1. Einfluss der Unternehmenskultur auf Agilität

Nachdem einleitend bereits Agilität und das *Management Framework Scrum* beschrieben wurden, drängt sich die Frage auf, wie denn das typisch agile Unternehmen charakterisiert und beschrieben werden kann? Die Antwort darauf könnte lauten, dass es den Prototypen eines agilen Unternehmens überhaupt nicht gibt! Es gibt jedoch Eigenschaften und kulturelle Aspekte, die ein Unternehmen oder eine Organisation agiler machen als andere.

Hilfreich ist es in diesem Zusammenhang sich die Arbeitsweise und Organisation eines Scrum Teams ein letztes Mal ins Gedächtnis zu rufen. Wichtige Eigenschaften sind hier Interdisziplinarität, hohe Eigenverantwortung, permanentes Feedback, kontinuierliche Verbesserung und ein hohes Mass an dezentraler Entscheidungskompetenz. Verantwortung nimmt typischerweise in solchen Arbeitsumgebungen nach oben hin ab und Entscheidungen werden auf allen Ebenen des Unternehmens getroffen und nicht nur in der obersten Führungsebene. Kulturell bedeutet dies, dass Vertrauen bzgl. der Leistung und der verantwortungsvollen Übernahme von Aufgaben der Mitarbeitenden vorhanden ist und auch das damit verbundene Menschenbild.

Bei kritischer Betrachtung sind das alles keine wirklich neuen, erfolgskritischen Komponenten was anhand zweier Beispiele verdeutlicht werden soll. Zum einen ist dies der im TPS und *Scrum* immanent verankerte Deming Zyklus (vgl. Abbildung 10). Zum anderen die Erkenntnisse von Jeffrey Pfeffer hinsichtlich der Elemente, die zu einem überdurchschnittlichen und langfristigen Unternehmenserfolg führen wie Dezentralisierung der Entscheidungsmacht, kleine Statusunterschiede und niedrige Beziehungsbarrieren (Pfeffer, 1997) um nur einige zu nennen.

Allen Eigenschaften ist gemeinsam, dass sie es Unternehmen erleichtern auf Veränderungen der Umwelt angemessen und zeitnah zu reagieren. Trotz der Tatsache, dass signifikante Veränderungen der Märkte meist nicht über Nacht eintreten und damit vorhersehbar sind, agieren einige Organisationen erfolgreicher als andere in der Wahrnehmung von Veränderungen und der schnellen Anpassung ihrer Strategien oder gar Geschäftsmodelle. Einige von ihnen agieren sogar proaktiv als Initiator und Treiber solcher tw. disruptiven Veränderungen, oft aufgrund ihres grossen Innovationspotentials. Unternehmen verhalten sich demnach entweder reaktiv auf Veränderungen oder aber proaktiv um potentiell anstehende Veränderungen vorausschauend zu antizipieren oder gar zu initiieren.

Agilität im Organisationskontext

Jim Scully postuliert in einem Artikel: „Thus, agile has come to mean the opposite of bureaucratic“ (Scully, 2012). Wobei allerdings ein gesundes Mass an Bürokratie und Verfahrenssteuerung schon aus Gründen der Compliance in regulierten Umfeldern und zur Sicherung der Effizienz durchaus sinnvoll und notwendig sind.

Autor	Definition	Bedeutung
(Scully, 2012)	Variety of flexible and nimble management approaches. Thus, agile has come to mean the opposite of bureaucratic.	Gegenteil von Bürokratie.
(Kasch, 2013)	Agile Unternehmen treffen schnellere Entscheidungen als ihre Wettbewerber.	Schnelligkeit.
(Häusling, Rutz, Oimann, & Oebbeke, 2014)	Radikale Kundenorientierung in Kombination mit einer radikalen Mitarbeiterorientierung.	Kundenfokus nach innen und aussen.

Tabelle 18: Übersicht verschiedener Definitionen von Agilität im Organisationskontext.

Anderson und Uhlig gehen in ihrem Buch „Das agile Unternehmen“ einen Schritt weiter und postulieren, dass jedes Unternehmen agil ist, solange es existiert und

anpassungsfähig genug ist, um zu überleben (Anderson & Uhlig, 2015). Agilität wird hier mit den Attributen anpassungs- und veränderungsfähig belegt. Zudem mit der Fähigkeit der Organisation „...relevante Veränderungen in ihrem Umfeld zu antizipieren und ihnen schnell und effektiv zu begegnen“ (Anderson & Uhlig, 2015, S. 262) oder diese sogar zu initiieren. So betrachtet lassen sich hier durchaus Parallelen zu den Grundprinzipien der Evolutionstheorie ziehen, bei der die Lebensformen erfolgreich sind und überleben, die es am besten bewerkstelligen sich an verändernde Umweltbedingungen anzupassen.

Andere Autoren vertreten die Meinung, dass Unternehmen, die „...schnellere Entscheidungen als ihre Wettbewerber“ (Kasch, 2013) treffen, agil sind. Schneller hier verwendet im Sinne von: Schneller als der Mitbewerber. Oder Organisationen, die es verstanden haben, „...dass eine radikale Kundenorientierung mit einer radikalen Mitarbeiterorientierung...“ (Häusling, Rutz, Oimann, & Oebbeke, 2014) einhergehen muss. Agile Firmen orientieren sich also nicht nur am Kunden und seinen Bedürfnissen, sondern richten auch die Organisation dynamisch und zeitnah daran aus. Das führt dann im Extremfall dazu, dass sich eine klassische Organisationspyramide auf den Kopf stellt (vgl. Abbildung 11), wobei die Führung nur noch den Rahmen für selbstgesteuerte Mitarbeitende schafft und der Kunde im Fokus steht. Während in klassischen, hierarchischen Aufbauorganisationen der Fokus des Managements auf der Kontrolle und dem Alignment der einzelnen Funktionen und Rollen liegt, so liegt der Schwerpunkt in agilen Organisationen auf Geschwindigkeit und Kundennähe.

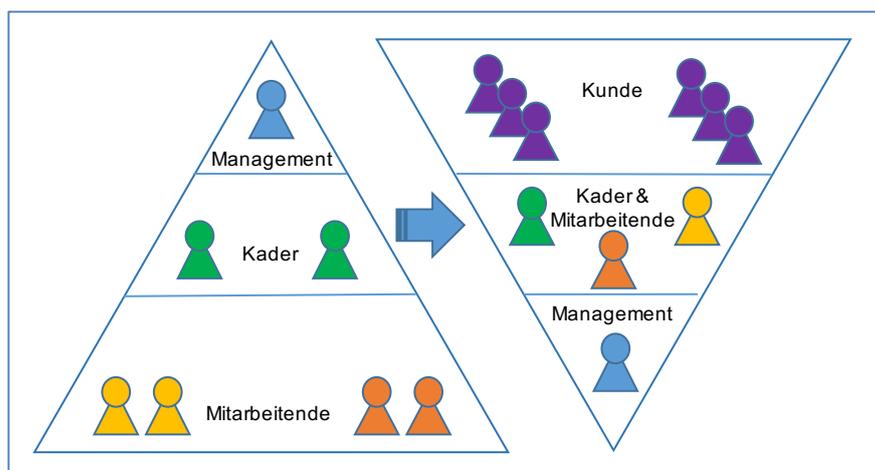


Abbildung 11: Agilität dreht die Organisationspyramide um. Nach (Häusling, Rutz, Oimann, & Oebbeke, 2014, S. 20) modifiziert.

Kunden sind dabei nicht nur die externen Kunden, deren Kaufverhalten letztlich den Erfolg des Unternehmens bestimmt, sondern auch die zahlreichen internen Kunden.

Die Kennzeichen einer agilen Organisation können demnach wie folgt zusammengefasst werden:

- ❖ Kurze, schnelle Entscheidungswege;
- ❖ Dezentrale Entscheidungsfindung;
- ❖ Radikale Mitarbeiterorientierung;
- ❖ Extreme Kundenorientierung.

Die Kultur entscheidet massgeblich über den Erfolg

Es gibt zahlreiche kulturelle Faktoren wie starre Hierarchien, lange Top-Down Entscheidungswege und die oft beschriebenen Silostrukturen, die sich nachteilig auf die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens auswirken und Agilität in der Regel verhindern. Oft spiegeln sich viele dieser Faktoren in der Unternehmenskultur und ihren Werten wider.

Alan Holub bringt es in seinem Blog auf den Punkt: "Agile is a culture, not a set of practices. It is upper management's job to establish that culture, and then let it work" (Holub, 2014). Damit macht er zwei klare Aussagen. Einerseits, dass Agilität ein Bestandteil der Kultur ist, und dass die Unternehmensleitung die entsprechenden Weichen hierfür stellen muss. Auf der anderen Seite ist eine Veränderung oft das Resultat vom Einüben und Vorleben von neuen Methoden, die mit zeitlichem Versatz in einer Veränderung des Verhaltens und der Kultur resultieren. Eine agile Kultur folgt den Leitwerten Transparenz, Selbstorganisation und Feedback.

Nur wenn eine Organisation es schafft, diese in der Kultur und ihren Werten zu verankern, wird Agilität entstehen. Es ist in diesem Zusammenhang auch stark anzuzweifeln, ob es zielführend ist Agilität über externe Berater im Unternehmen zu etablieren, ohne den dazu nötigen kulturellen „Nährboden“ im Unternehmen zu besitzen. Was dann auch bedeutet, dass es nicht zwingend erforderlich ist, *Scrum* oder andere agile Methoden sklavisch und puristisch nach Lehrbuch zu implementieren. Der „Best individual fit“ zu den Menschen im Unternehmen muss hier im Fokus stehen. Agile Unternehmen charakterisieren sich nach aussen sichtbar, u. a. durch folgenden Aspekt:

- ❖ Ständige Investition in die Weiterbildung
- ❖ Betriebliches Vorschlagswesen
- ❖ Mitarbeiterorientierte Führung
- ❖ Werte wie Transparenz und Vertrauen in die Mitarbeiter

Dass es sich hier um ein Zusammenspiel zahlreicher Disziplinen handelt, ist offensichtlich. Seitens der HR-Abteilung sollte erwartet werden, dass diese innerhalb des Veränderungsprozesses die Rolle eines Katalysators übernimmt. Sie muss einerseits die Kommunikation zwischen den verschiedenen Unternehmensebenen unterstützen, aber auch etwaige Anpassungen der Personalprozesse vorantreiben. Hier wird erneut deutlich, wie wichtig es ist, dass ein fundiertes Wissen und Bewusstsein über Agilität innerhalb der HR Abteilung vorhanden ist, da eine fachgerechte Unterstützung sonst unmöglich ist.

Wissenschaftlich betrachtet ist der Vergleich mit einem Katalysator jedoch nicht einwandfrei, da ein Katalysator per Definition zwar eine Reaktion ermöglicht und beschleunigt, sich dabei aber nicht verändert. Womit sich die Frage aufdrängt, inwieweit sich HR dabei selbst verändern soll oder sogar muss, um einen bestmöglichen Nutzen für die Organisation zu stiften?

5.2. Agile Transformation der HR Abteilung

„Agil sein, ist cool und schafft eine Brücke zum Business. Warum nicht einfach mal im HR-Bereich ein Stand-up Meeting einführen?“ schreibt Reiner Straub der Herausgeber des Personalmagazins im Editorial der Novemberausgabe 2014.

Ganz so einfach geht es leider nicht. Viele Unternehmen scheitern gerade daran, dass sie agile Methoden „einfach mal so nebenbei“ einführen, ohne sich über die dafür unabdingbaren organisatorischen und kulturellen Voraussetzungen im Klaren zu sein. Wenn allerdings mit der „Brücke zum Business“ gemeint ist, dass HR die aktuellen Personalprozesse zusammen mit den Businessverantwortlichen aktiv hinterfragt und neue Prozesse mit diesen iterativ entwickelt, testet und implementiert, dann stimmt die Richtung. Wichtig ist, dass die Brücken tragfähig genug sind, um auch den Rest der Organisation zu (er-)tragen. Denn in der Regel sind es immer nur einzelne Bereiche einer Organisation, die agile Arbeitsweisen adaptieren. Stark individualisierte und diversifizierte Prozesse können und dürfen nicht das Ziel sein. Denn diese werden keine Akzeptanz finden.

HR muss, um dies zu leisten, nicht zwingend *Scrum* oder andere agile Methoden selbst adaptieren, da es sich bei vielen Tätigkeiten speziell im Bereich der HR Services um Routinetätigkeiten handelt. Transformation muss in dem Sinne verstanden werden, dass das Bewusstsein für Veränderungen in der unterstützenden Organisation geschärft wird und auf die damit verbundenen Bedürfnisse angemessen reagiert werden kann. Es sollte jedoch in Erwägung gezogen werden, HR Projekte, zu denen auch eine Rekrutierung zählen kann, agil

umzusetzen, um damit den Fokus nicht nur stärker auf den Kunden zu legen, sondern diesen auch aktiv zu involvieren.

Vor diesem Hintergrund muss HR seine Rolle innerhalb der Organisation selbst definieren und entscheiden, mit welchen Mitteln es eine agile Kultur unterstützen will, um aktiv an der Gestaltung mitzuwirken. Hierfür gibt es neben den bereits diskutierten Personalprozessen weitere Hebel.

Einer der grössten Hebel liegt sicherlich im Aufbau einer Talentpipeline, die den in agilen Organisationen oft sehr spontan entstehenden Bedarf an Fachkräften zeitgerecht decken kann. Hierbei werden aktiv anfallende Kosten durch ungenutzte Opportunitäten reduziert. Wichtig ist dabei, dass Mitarbeitende engagiert werden, die neben den fachlichen Fähigkeiten auch das für agile Teams notwendige Mindset mitbringen. Die Aufgabe von HR ist hier das Management der Erwartungshaltung während des Bewerbungsprozesses und die Unterstützung der Teams. Idealerweise sind potentielle Kandidaten bereits im eigenen Unternehmen identifiziert oder aber über vorhandene Netzwerke schnell erreichbar. HR kann an dieser Stelle entscheidend mitwirken, dass Mitarbeitende und Führungskräfte in das Unternehmen kommen, die agile Werte vertreten und auch leben werden.

Eyholzer vertritt die Meinung „Engagement over Retention“ (Eyholzer, 2015). Auch wenn dieses Postulat auf den ersten Blick befremdlich und arbeitnehmerfeindlich klingen mag, so sind die Botschaften dahinter durchaus nicht unvernünftig. Es macht wenig Sinn in Retention Programme zu investieren, die dann letztlich die innerliche Kündigung nur verlängern, Teamleistungen reduzieren und immense Kosten verursachen. Vielmehr macht es Sinn, dass eine Kultur unterstützt wird, die Mitarbeitenden eine motivierende Umgebung bietet, in der diese bereit sind ihr Humankapital zu investieren. Das von Eyholzer postulierte Manifest, einschliesslich der zehn Prinzipien für ein agiles HR (siehe Abschnitt 9.2), muss sicherlich auch im Kontext ihrer Beratertätigkeit gesehen werden. Auch wenn einige Kritikpunkte an HR, die sie interessanterweise aus Sicht eines (agilen) Teams postuliert (siehe Abschnitt 9.3), teilweise überspitzt dargestellt sind, so vertritt sie stark die Überzeugung, dass HR bei einem Transformationsprozess eine entscheidende Rolle spielen muss. HR kann dies aktiv durch eine von der Geschäftsleitung unterstützte Governance Rolle und Mitwirkung bei der Aus- und Weiterbildung der Führungskräfte unterstützen.

Hierzu gehört auch die Unterstützung einer immerzu „Lernenden Organisation“. HR kann durch die Etablierung moderner Tools und Ergänzung des Angebots um „We-Learnings“ einen aktiven Beitrag leisten. Gerade im Soft Skill Bereich, wo es um das richtige Verhalten geht, sind E-learning Tools wenig nutzbringend.

Simulationen, wie sie im Bereich der Projektmanagement Ausbildung oft benutzt werden, die dann im Team bearbeitet werden, haben hier einen weitaus höheren Wirkungsgrad. Zudem fördert kollaboratives Lernen im Team den Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitenden und Abteilungen. Positiver Nebeneffekt ist, dass hier Mitarbeitenden aus verschiedenen Bereichen zusammen Lösungen erarbeiten, die oft vorher noch nie kooperiert haben, was helfen kann Silos abzubauen.

Im Bereich der Infrastruktur muss das Bewusstsein für die Errichtung von offenen, transparenten Arbeitsumgebungen bei den Führungskräften geschaffen werden. Auch wenn dies nicht direkt in den Einflussbereich von HR gehört, so doch zumindest die bewusstseinsbildenden Massnahmen und die Beratung der Linie dahingehend, dass agile Teams auf solche Räumlichkeiten angewiesen sind.

Abschliessend sei noch der Beitrag von HR im Rahmen des Change Managements erwähnt. Hierbei muss der Fokus auf der Unterstützung der betroffenen Organisationsteile bei der Transition von Position zu Rollen und den damit bei den Mitarbeitenden oft verbundenen Ängsten und Zweifel liegen. In diesem Zusammenhang muss den Mitarbeitenden der Vorteil der Teamarbeit und einer damit verbundenen Bewertung von Teamperformance, versus individueller Performance, seitens der Führungskräfte und HR deutlich gemacht werden.

6. Schlusswort

Eigentlich ist es schwer zu glauben, dass viele Führungsverantwortliche von Agilität reden, das Thema auf Workshops und Tagungen bearbeiten, aber die Organisationen wenig bis überhaupt nicht bereit sind, sich zu wandeln. Auch bei HR ist das Thema nicht vollends unbekannt, aber auch hier muss noch der nächste Schritt gemacht werden und die Personalprozesse hinterfragt werden und die eigene Rolle in einer agilen Organisation definiert werden.

Die Zurückhaltung liesse sich verstehen, wenn es sich beim Thema Agilität um einen kurzfristigen Trend oder eine Mode handeln würde. Da jedoch mittlerweile gut drei viertel der Softwareentwickler agil arbeiten, darf diese Zurückhaltung durchaus hinterfragt werden. Speziell im Kontext, dass in Zukunft die Softwareentwicklung einen noch grösseren Stellenwert innerhalb der Produktentwicklung bekommen wird, als sie es heute schon hat.

Eines aber ist sicher, Stillstand und Verharren, bis auch diese Welle vorüber ist, wird sich nicht auszahlen. Selbst Branchen mit hohen Eintrittsbarrieren für neue Mitbewerber wie der Automobilbau (Beispiel Tesla, Google) und die Medizinaltechnik bekommen zunehmend Konkurrenz aus Asien und Indien. Wer

hier heute noch meint, nicht reagieren zu müssen, wird mit grosser Wahrscheinlichkeit in Zukunft eine deutlich schlechtere Marktposition haben.

Sicher ist auch, dass die nächste Welle sich mit „Holocracy“ schon ankündigt. Auch diese wird viele Unternehmen unvorbereitet treffen. Auch hier stehen Klarheit, Transparenz, schlanke Entscheidungsprozesse und eine Umverteilung der Autorität im Vordergrund.

Bei allen Veränderungen darf nicht vergessen werden, dass die Kultur das Gedächtnis der Organisation ist und dass Kultur immer folgt. Man könnte sogar so weit gehen, dass die für die erfolgreiche Umsetzung agiler Methoden so wichtige Kultur das Gegenteil von agil, sprich dynamisch ist, da sie immer mit einiger Verzögerung folgt.

An dieser Stelle könnte man auch eine extreme Position beziehen und behaupten, dass HR in solchen Umfeldern die Gelegenheit nutzen muss, um nicht vollkommen zu einer Service Organisation degradiert zu werden, deren Dienstleistungen zukünftig dann durch Outsourcing in Niedriglohnländer oder online durch Portaldienstleister erbracht werden. Sinnvoller scheint es den Standpunkt zu vertreten, dass genau diese Transition einer Organisation ohne ein strategisch denkendes und innovatives HR überhaupt nicht erfolgreich sein wird. HR ist Teil der Organisation und wenn sich diese ändert, ist auch HR betroffen. Aus Betroffenen sollten Beteiligte gemacht werden, damit diese zusammen mit der unterstützenden Organisation die notwendigen Neuausrichtungen vornehmen können.

Jede HR Abteilung muss für sich selbst entscheiden, welche Hebel sie nutzen möchte, um Organisationen, die sich im permanenten Wandel befinden, optimal zu unterstützen und daran ihre Strategie ausrichten. Die intensive Beschäftigung mit sich selbst kann und darf nicht die Lösung sein. Vielmehr sollte HR, dem Prinzip der Agilität folgend, aktiv die Zukunft des Unternehmens mitgestalten. Hierbei muss der Added Value vom Rest der Organisation spür- und messbar sein. Um einen maximalen Nutzen für das Unternehmen zu generieren, muss ein Ziel immer die Förderung der Kooperation sein. Hierbei handelt es sich um die aktive Gestaltung von Rahmenbedingungen und damit um eine Aufgabe, die durch das Management der Organisation adressiert und umgesetzt werden muss.

Die zurzeit in vielen Branchen und Unternehmen spürbare agile Transformation bietet damit eine gute Gelegenheit, vorhandene Prozesse und Steuerungslogiken zusammen mit den Stakeholdern zu hinterfragen und an die aktuellen Bedürfnisse anzupassen und damit einen Beitrag zur Existenzsicherung zu leisten.

7. Literaturnachweis

- Anderson, K., & Uhlig, J. (2015). *Das agile Unternehmen. Wie Organisationen sich neu erfinden. Mit vielen Beispielen aus der Praxis bekannter Topmanager*. Campus Verlag.
- Bersin, J. (27. Mai 2012). *Slideshare: Impact 2012 Keynote*. Abgerufen am 23. Dezember 2015 von http://de.slideshare.net/jbersin/impact-2012-keynote-josh-bersin/14-How_CEOs_Define_Agility_1
- Brandes, U., Gemmer, P., Koschek, H., & Schültken, L. (2014). *Management Y: Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation*. Campus Verlag.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. (2012). *Fachkräfte sichern Mitarbeitergespräche*. Berlin.
- Culbert, S. A. (20. Oktober 2008). *Get Rid of the Performance Review! The Wallstreet Journal*.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Endres, H. (2. März 2011). *Warum Zielvereinbarungen oft nutzlos sind*. *manager magazin*.
- Eyholzer, F. (2015). *10 Things HR Does Not Want To Hear From Agile*.
- Eyholzer, F. (2. Juni 2015). *How can HR adopt an Agile mindset at Adventures with Agile*. Abgerufen am 09. Januar 2016 von <https://youtu.be/yymmgyKYQvbo>
- Gajdacz, R. J., Winkler, B., & Hofbauer, H. (2004). *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument*. Hanser.
- Gloger, B. (2013). *Scrum: Produkte zuverlässig und schnell entwickeln*. Hanser.
- Gloger, B., & Häusling, A. (2011). *Erfolgreich mit Scrum – Einflussfaktor Personalmanagement*. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.
- Häusling, A., & von Gloeden, D. (2013). *Die Relevanz agiler Personal- und Führungsinstrumente*. In *Agile Führungspraxis, E-Book* (S. 62).
- Häusling, A., Rutz, B., Oimann, K., & Oebbeke, B. (November 2014). *Agil anpassen! Personalmagazin*.

- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Pub. Co.
- Holub, A. (14. März 2014). *Dr. Dobbs World of Software Development*. Abgerufen am 22. März 2016 von Allen Holub Dr. Dobbs Bloggers:
<http://www.drdobbs.com/architecture-and-design/the-agile-holocacy/240166629>
- Intelligence Unit. (2014). *The challenge of speed. Driving slow in the fast lane*. The Economist.
- James, M. (2010). *What HR Doesn't Know about Scrum*. Abgerufen am 11. März 2016 von
http://scrumreferencecard.com/WhatHRDoesntKnowAboutScrum_BetterSoftwareMagazine.pdf
- Kasch, W. (November 2013). Agil ist anders. *Personalmagazin*.
- Komus, P. D. (2014). *Status Quo Agile 2014*. BPM-Labor der Hochschule Koblenz.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, McGraw-Hill.
- Meyer-Ferreira, P. (2015). *Human Capital strategisch einsetzen. Neue Wege zum Unternehmenserfolg*. Luchterhand Verlag.
- Mollbach, D., & Bergstein, J. (2015). *Agility – überlebensnotwendig für Unternehmen in unsicheren und dynamischen Zeiten*. Kienbaum Management Consultants GmbH.
- Ohno, T. (1993). *Das Toyota-Produktionssystem*. Campus Verlag, Frankfurt am Main.
- Ouchi, W. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25.Jg(Nr.9), 833-848.
- Pfeffer, J. (1997). *THE HUMAN EQUATION: BUILDING PROFITS BY PUTTING PEOPLE FIRST*. Harvard Business Press Books.
- Rösner, D., & Gloger, B. (2014). *Selbstorganisation braucht Führung; Die einfachen Geheimnisse agilen Managements*. München: Hanser.
- Read, L. E. (12 1958). I, Pencil. *The Freeman, Essays on Liberty, Vol. 6*.
- Royce, W. (August 1970). Managing the Development of Large Software Systems. *Proceedings*, S. 328–338.
- Schütz, A. (2014). *Agile Softwareentwicklung von Anfang an*. LinuxTag, Berlin.

- Schrader, O. (25. Juni 2010). *personalmanagement.info*. Von <http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/fachartikel/detail/drowning-by-targets-ueber-den-sinn-und-unsinn-von-zielen/> abgerufen
- Schwaber, K. (2013). Geleitwort von Ken Schwaber. In B. Gloger, *Scrum: Produkte zuverlässig und schnell entwickeln*. Hanser.
- Scully, J. (2012). *Agile HR: NextGen HR Delivery*. Shared Service Institute.
- Senge, P. M. (2011). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. (11. Auflage Ausg.). Klett-Cotta.
- Siebzehn-Erstunterzeichner. (2001). *Manifest für Agile Softwareentwicklung*. Abgerufen am 05. 12 2015 von <http://agilemanifesto.org/iso/de/>
- Stefan, R., & Wolf, H. (2015). *Scrum verstehen und erfolgreich einsetzen*. dpunkt.verlag.
- Stienen, C. (Januar 2012). HR-Business Partner: Mehrwert für das Unternehmen. *HR Consulting Review*.
- Sutherland, J., & Haas, J. W. (2014). *Die Scrum-Revolution : Management mit der bahnbrechenden Methode der erfolgreichsten Unternehmen*. Campus Verlag.
- Syska, A. (2006). *Produktionsmanagement: Das A - Z wichtiger Methoden und Konzepte für die Produktion von heute*. Gabler Verlag.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (Januar 1986). The New New Product Development Game. *Harvard Business Review* 64:1, S. 137-146.
- Toyota Motor Corporation. (1998). *The Toyota Production System – Leaner manufacturing for a greener planet*. Tokyo: TMC, Public Affairs Division.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- VersionOne.com. (2013). *7th Annual State of Agile Development Survey*.
- Wikipedia-Thema Mitarbeitergespräch. (2016). Abgerufen am 22. Februar 2016 von <https://de.wikipedia.org/wiki/Mitarbeitergespräch>

8. Anhang I

8.1. Anschreiben Firmen

Sehr geehrte Damen und Herren,

Im Rahmen meiner Masterarbeit im Bereich Human Capital Management beschäftige ich mich mit der Evaluation des *Unterstützungsbedarfs von agilen Organisationsteilen durch die HR Abteilung*.

Hintergrund und Motivation

Aus der eigenen Erfahrung als Linienvorgesetzter kenne ich Herausforderungen, die entstehen, wenn HR Instrumente, die für klassische Organisationsformen konzipiert wurden, bei agil arbeitenden Teams (z.B. Scrum Teams im Bereich SW Entwicklung) angewendet werden. Als Beispiele seien hier das meist nur jährliche Mitarbeitergespräch, individuelle Zielsetzungen oder aber der Personal-Beschaffungsprozess genannt. Diese stehen oft stark im Gegensatz zu der agilen, teamorientierten und durch kontinuierliches Feedback gekennzeichneten Arbeitsweise dieser Teams. In der Literatur gibt es hierzu bisher nur theoretische Abhandlungen. Wir alle wissen jedoch, dass die gelebte Praxis oft anders aussieht und sich meist praktikable Instrumente entwickelt haben.

In diesem Zusammenhang interessiert mich, wie Sie als HR Abteilung mit solchen Herausforderungen umgehen und ob es bei Ihnen hierzu bereits Massnahmen als Reaktion auf die sich verändernden Unternehmensstrukturen gibt. Mein Ziel ist es zu dokumentieren, ob diese Trends bereits teilweise antizipiert werden und wenn ja, wie dies erfolgt. Mein Fokus liegt hier auf der Sichtweise von HR.

Ich würde mich freuen mit einer/einem an der Thematik interessierten HR Verantwortlichen (HR Leiter, HR BP) ein etwa einstündiges Interview führen zu dürfen. Falls erwünscht werde ich die Erkenntnisse natürlich anonymisieren und Ihnen auf jeden Fall ein Exemplar der Arbeit zukommen lassen, damit Ihnen auch die Antworten von anderen Firmen als Benefit zur Verfügung stehen.

Ich hoffe mit der Thematik Interesse und Neugier geweckt zu haben und würde mich über ein positives Feedback und einen Termin bei Ihnen freuen.

8.2. Interviewleitfaden

Art des Interviews

Halbstrukturiertes Experteninterview, welches als eine Mischung aus offenen und geschlossenen Fragen konzipiert ist.

Zeitrahmen

1.5-2 Stunden

Einleitung

- a) Begrüssung und Vorstellung
- b) Vertraulichkeit und Form der Gesprächsaufzeichnung
- c) Klärung der Rollen
- d) Erklärung des Anliegens und der Motivation
- e) Darlegung der drei Arbeitshypothesen
- f) Erläuterung der Themenblöcke strukturiert nach den drei Handlungsfeldern des HCM

Themenblock Verständnis von Agilität

- a) Begriff der Agilität
- b) Durchdringungsgrad in der Organisation

Themenblock Performance Management

- a) Mitarbeitergespräch
- b) Leistungsbeurteilung
- c) Zielsetzung
- d) Feedback

Themenblock Competence Management

- a) Karriere/Laufbahnpfade

Themenblock HC Marketing

- b) Rekrutierung

Abschluss des Interviews

9. Anhang II

9.1. Agiles Manifest - Zwölf Prinzipien Agiler Softwareentwicklung (Siebzehn-Erstunterzeichner, 2001)

1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.
2. Heisse Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
3. Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
4. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
5. Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
7. Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmass.
8. Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
9. Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
10. Einfachheit -- die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren -- ist essenziell.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
12. In regelmässigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

9.2. The Manifesto for Agile HR describes the core values of lean (Eyholzer, How can HR adopt an Agile mindset at Adventures with Agile, 2015, Min. 15:23)

- ❖ Individuals and interactions over processes and tools

- ❖ Inspire and engage over manage and retain
- ❖ Collaboration overall organizational structures
- ❖ Responding to individual needs over following a career plan

The ten principles for an agile HR (Eyholzer, 2015, S. 15:48)

1. Focus on creating valuable employee experiences and exceeding expectations.
2. Give people purpose, meaning and context.
3. Shape a strong culture where core values are lived up -by everyone -every day.
4. Create a stimulating work environment and provide necessary tools and access.
5. Appoint amazing people and nourish their passion and potential.
6. Built an organizational network around collaborative teams and motivated people.
7. Value face to face 2 phase conversations and be courageous and genuine in all your interactions.
8. Stimulate and boost was meaningful growth.
9. Ensure a continuous learning and exchange of ideas, information and knowledge.
10. Care about the happiness, health and welfare of your people.

9.3. Zehn Dinge, die HR nicht über Agilität hören möchte aus Sicht des Teams (Eyholzer, 2015) (übersetzt aus dem Englischen)

1. Performance Management vernichtet die Team Dynamik und Agilität.
2. Bonus-Modelle fördern die agilen Werte nicht und untergraben kooperatives Verhalten.
3. Mitarbeitergespräche sind zu rituell und finden zu selten statt, um zeitgerechtes Feedback zu erhalten.
4. Talent Entwicklung ist nicht im Einklang mit kontinuierlichem Lernen und Wissensaustausch.
5. HR rekrutiert nicht nach Mentalitäten und Fähigkeiten, die für agile Teams notwendig sind.
6. HR kümmert sich mehr um Richtlinien und Vorschriften, als um uns [dem Team] zu helfen unser Potenzial voll zu entfalten.
7. HR fokussiert mehr auf das veraltete Bild der Retention als auf Neueinstellungen.

8. HR Instrumente sind zu statisch und fördern weder Wachstum noch Sinnhaftigkeit.
9. HR geht nicht auf die Menschen zu und es fehlt das Vertrauen, dass es in unserem Interesse handelt.
10. HR wird nicht agil und ist nicht am Thema interessiert.

9.4. Liste von Keywords für die themen-spezifische Internetrecherche

- ❖ Lean
- ❖ Agile
- ❖ Agile & Human Resource
- ❖ Scrum
- ❖ Agile Development
- ❖ Agile Hardware Development
- ❖ Agile & Recruiting
- ❖ Agile & Manifest
- ❖ Agile & Performance Management
- ❖ Peer & Reviews
- ❖ Agile & Leadership
- ❖ Agile culture capability model

9.5. Weiterführende Forschungsthemen in Stichworten

Im Zusammenhang mit den Ergebnissen der Arbeit ergeben sich weitere interessante Themen, die hier in Stichworten als Anregungen dokumentiert sind.

- ❖ Laufbahnplanung für agile Organisationen
- ❖ Kompensationsmodelle für hybride Organisationen
- ❖ Vom Businesspartner zum Agile Networker
- ❖ Anpassung des HR Geschäftsmodells in agilen Organisationen
- ❖ Die Folgen von Holocracy für die HR Organisation