# INOVATOR

N° 30

Das Magazin für Unternehmensentwicklung

Herbst/Winter 2016

Die Kraft entsteht Dazwischen

# Personalarbeit unter neuen Vorzeichen

- HR 4.0: digital, sozial und im Arbeitsalltag verankert?!
- Ein neuer Geist der Führung
- HR in agilen Organisationen
- Agile Teamworker an Bord holen

# Personalarbeit unter neuen Vorzeichen

*Mag. Klaus Theuretzbacher*

Werte Leserinnen und Leser!

Bewegte Zeiten nötigen auch den HR-lern einiges ab. Zum einen sollen sie als interne Dienstleister, Berater und Steuerer ihren Teil dazu beitragen, dass ihr Unternehmen auf Erfolgskurs kommt bzw. bleibt. Zum anderen werden sie durch aktuelle Erfordernisse wie Digitalisierung und Dynamisierung selbst kräftig gebeutelt und müssen sich teilweise völlig neu positionieren.

Wer kümmert sich eigentlich weiterhin um Personalarbeit? Wie kann HR agile Organisationsformen bestmöglich unterstützen? Was an Bewährtem darf weiterhin sein und was braucht es an neuen Zugängen in der Personalarbeit? Was heißt das nun konkret – und zwar in traditionellen „Old-School"-Unternehmen genauso wie in hippen jung-dynamisch-agilen Arbeitswelten?

Fragen über Fragen – und kein Ende in Sicht. Egal, ob sich bereits klare Antworten abzeichnen oder ob diese erst im Entstehen sind, es bleibt jedenfalls spannend ...!

Viel Vergnügen beim Lesen wünscht

Mag. Klaus Theuretzbacher

PS: Für die Karikatur zeichnet wieder unser Kollege Christoph Zulehner verantwortlich.

# Inhalt


Im Zeichen der Beweglichkeit
Belebt ein neuer Geist der Führung die Managementprozesse? 3

Im Porträt: Peter Hofer 7

„HR 4.0 ist digital, sozial und im Arbeitsalltag verankert?!"
Themen am HR-Kongress „Passion" 8

Agil & 4.0 in der Führungspraxis erfolgreicher Traditionsbetriebe
Ein Digi-Log 11

Muss sich HR in agilen Organisationen neu erfinden? 15

Agile Teamworker an Bord holen
Ein Fallbeispiel zur Gewinnung neuer Hoffnungsträger 17

Im Porträt: Ruth Arrich-Deinhammer 20

Das Mitarbeitergespräch
Eine Notwendigkeit neu Maß zu nehmen? 21

Reaktionsbereite, agile Unternehmensstrukturen 23



Impressum & Offenlegung nach § 24, 25 Mediengesetz, Ausgabe 1, März 2014.

***Blattlinie*** Information, Diskussionsbeiträge, Denkanstöße und Anregungen für Themen aus dem Feld der Unternehmensentwicklung, insbesondere Personal- und Organisationsentwicklung ***Medieninhaber/Verleger und Herausgeber*** inoVato Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH ***Redaktionsadresse*** Dorfweg 2, 4052 Ansfelden, Telefon +43 7229 87029 ***E-Mail*** office@inovato.at **Web** www.inovato.at ***Für den Inhal≠t verantwortlich*** Mag. Franz M. Auinger Redaktionsteam Mag. Klaus Theuretzbacher, Maria Haider ***Editorial Design*** Mag. Gabriele Brauneis ***Bildnachweis*** 123rf (S. 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 21), Fotolia (S. 6, 22), INOVATO (S. 1, 3, 7, 20), Shutterstock (S. 4, 8)

# Im Zeichen der Beweglichkeit

## Belebt ein neuer Geist der Führung die Managementprozesse?

**Situative Führungsmodelle haben ihren Siegeszug in der fortschrittlichen Managementpraxis spätestens in den 90er-Jahren angetreten. Die Botschaft ist heute genauso gültig wie damals: Es gibt nicht den richtigen Führungsstil, es gibt ein an die jeweilige Situation angepasstes, optimales Führungsverhalten und -handeln. Zumindest theoretisch. Und damit wäre ja auch die erforderliche Agilität gut denkmöglich.**

*Mag. Franz Auinger*

*Mag. Franz Auinger*

In der Praxis machen oft die Persönlichkeitsstruktur der Führungskraft, die nicht so reifen Dynamiken im Team und vor allem auch die Macht- und Hierarchiegesetzmäßigkeiten einen Strich durch die Rechnung. Vor allem dann, wenn es kritisch wird oder wenn machtzentrierte Vorstellungen der Führungskraft in den Vordergrund rücken, wird gerne und wenig reflektiert aus dem Hierarchie-Spiel die Karte **„Top-Down"** oder das **As „Command & Control"** gezückt.

Stellt man zu dieser Beobachtung die noch relativ junge Agilitätsdiskussion dazu, so sind es wahrscheinlich folgende Grundwerte, die ihren Kern ausmachen und durchaus im Widerspruch zu traditionellen Führungssystemen stehen können:

>> Selbstverantwortung der MitarbeiterInnen mit einem Maximum an Autonomie, hoher Eigenständigkeit und Selbstverpflichtung

>> Echte, nachhaltige Kooperation im Grundverständnis – interne und externe Vernetzung, losgelöst von Hierarchieebenen auf Basis einer hohen Offenheit für Vielfalt und Unterschiedlichkeit, Respekt, den Fokus auf die Chancen und Potenziale, Kommunikation und Rückmeldung

>> Sinnorientierung – gesamthafte, ganzheitliche und nachhaltige Denkhaltungen, die auch die Frage nach dem „Wofür" immer wieder ins Zentrum rücken und damit eine ständige mutige Lern- und Entwicklungshaltung stimulieren und Vereinfachungen anregen; eine Outside-In-Denke bestimmt Kultur, Strategie und Struktur

>> Unsere Unternehmen müssen „zwischen den Welten driften". <<

Unsere Organisationen sind gefordert, sich damit zu beschäftigen bzw. sich danach auszurichten. Aber es ist ein Spannungsfeld, wo Altes, teils Bewährtes auf Neues trifft, sich konfrontiert, auseinandersetzt und oft ergänzt. Damit kann es auch nicht entweder Hierarchie oder maximale Autonomie heißen. Es sind verschiedene Formen und Modelle, die wohl in den nächsten Jahren nebeneinander, miteinander und teilweise gegeneinander bestehen werden.

**Was benötigt es grundsätzlich, wenn wir von agilen Organisationen sprechen?**

Eine Unternehmenskultur, die sich vom Top-Down-Prinzip und der Inside-Out-Denke löst und hin zu einer starken Außenorientierung und dem Prinzip „gleiche Augenhöhe" entwickelt.

Eine Unternehmensstruktur, die autonome Zielsetzungs- und Entscheidungsprozesse an der Basis fordert, fördert und dafür den Rahmen sichert.

Leadership – Führung wird zur gemeinsamen Aufgabe von allen in der Organisation. Es ist nicht von Bedeutung, auf welcher „Ebene" man ist, sondern welchen Mehrwert jemand zum Erfolg beitragen kann und durch Rollenübernahme dazu autorisiert wird.

Echte Selbstverantwortung – Delegation nach oben ist nicht möglich, weil es kein „oben und unten" gibt. Delegation zur Seite wird zu Neuverhandlungen auf gleicher Augenhöhe führen, mit dem Fokus der besten Entscheidung für die Sache.

Die dazu passenden Menschen – Selbstverantwortung, Kooperationsfähigkeit und Sinnorientierung sind auch Kernkompetenzen agiler MitarbeiterInnen und Teams. Wesentliche Fähigkeiten sind weiters Empathie-, Kommunikations- und Reflexionsfähigkeiten.

## Benötigt es wirklich immer ein Maximum an Agilität?

Schon Hersey und Blanchard hatten in ihrem Ansatz der situativen Führung die Dimension der **Überschaubarkeit/ Planbarkeit** und der **Ungewissheit** im Fokus:

>> Eine Situation ist zwar riskant und dabei aber auch planbar (die Folgen sind absehbar)

>> Eine Situation ist unsicher (Risiken bestehen und sind nicht vorhersehbar, planbar)

Damit bekommt die Frage nach der Ungewissheit, aufgrund vieler Einflussfaktoren und einer komplexen Ausgangslage, eine zentrale Bedeutung. Einsame Führungsentscheidungen von jemandem, der oben und damit weit weg vom Geschäft sitzt, können gefährlich werden. Eine **hohe Partizipation von Expertinnen und Experten** scheint sehr ratsam.

Aber auch diese Expertise kann trügen. Nämlich dann, wenn vergangenes, erarbeitetes Wissen nicht automatisch für die heute bestehenden und künftigen Fragen taugt. Es geht dann vor allem um die **Kompetenz, sich rasch adäquates Wissen aneignen bzw. unterschiedliche Wissensbereiche kombinieren zu können.** Eine hohe Beweglichkeit und massive Einbindung der MitarbeiterInnen an der Basis scheint erforderlich – auch um die

Identifikation und Wandlungsfähigkeit zu stärken.

Aber kann man immer von einer durchgängig ausgeprägten Ungewissheit und einem hohen, permanenten Innovationserfordernis ausgehen? Ist es nicht viel mehr eine Frage von Phasen und auch Episoden? Gibt es nicht sehr wohl auch Unternehmensaktivitäten, die sich in durchaus planbaren und damit steuerbaren Dynamiken bewegen?

Ich meine ja. Unsere Unternehmen müssen sich in diesem Wechselspiel des Neuerfindens, Innovierens und des Nutzens von Bewährtem, gut Eingeführtem und auch Rendite Bringendem bewegen, damit auch „zwischen den Welten driften". Dafür ist eine unternehmerische Haltung und Struktur erforderlich, die sehr wohl den **Geist der Agilität** beinhaltet und situationsadäquat einsetzt und die erforderliche Rahmengestaltung und Ergebnisorientierung sicherstellt.

## Die Augen offen halten – Agilität lauert immer und überall

Wir sind mit wachsender Komplexität konfrontiert. Es ist aber nicht alles, was wir hier an Veränderungen und Dynamiken erleben und erwarten dürfen, für alle in allen Bereichen und im selben Ausmaß relevant. Wahrscheinlich ist es auch eine Frage der Zeit und der Entwicklungen der relevanten Märkte und Mitbewerber, die das unternehmensspezifische Vorgehen bestimmen. Ein Fehler wäre aber, sich in Sicherheit zu wiegen.

Ein zusätzliches Momentum ist der Wandel in den Bedürfnissen und Werten der jüngeren Generationen, die sich ihren Arbeitgeber zumindest in den hochqualifizierten Experten- und Serviceberufen aussuchen werden können. Hierarchische Systeme werden für diese Mitarbeiterzielgruppen zunehmend unattraktiv sein. Tradiertes Führungsverhalten, das oft auch von Macht- und Autoritätsdenken, Prestige und Egoismen geprägt ist, ist ein Vertrauens- und Kooperationskiller.

> >> Eine Schlüsselaufgabe des HRM wird sein, diesen neuen Geist der gelebten Führungskultur „einzuhauchen". <<

Wann wird´s agil? Treiber in Richtung agiler Strukturen sind

- >> Ungewissheit der Entwicklungen/Einflüsse und rasche Veränderungen, die kaum planbar sind
- >> Bestehendes Expertenwissen überholt sich – die relevante Expertise entsteht erst, indem man sich den neuen Anforderungen stellt
- >> Bewährte Geschäftsmodelle erodieren, radikal-innovative Mitbewerber positionieren sich
- >> Talente und PotenzialträgerInnen erwarten Autonomie und Gestaltungsspielräume

## Und die Rolle von HR-Management (HRM)?

**Eine der Schlüsselaufgaben** des HRM in agilen Organisationen oder Organisationen, die eine „Agilitätskur" benötigen, wird sein, **diesen neuen Geist der gelebten Führungskultur „einzuhauchen",** zu fördern.

Eine Führung, die netzwerkorientiert ist, Selbstverantwortung fördert und zulässt. Eine Führung, die transformational geprägt ist und damit die Sinn-Orientierung (Mission und Vision), die Werte-Orientierung, die Inspiration und individuelle Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Vordergrund stellt. Das benötigt Vertrauen, Zutrauen, Offenheit und Mut – somit wesentliche agile Haltungen!

Es ist eine Führungskultur gefragt, die

- >> Teamarbeit und Co-Competence fördert (das Wissen aller nutzen)
- >> Verantwortungsübernahmen ermöglicht und einfordert
- >> Vertrauen und die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit hoch hält
- >> ergebnisoffene Prozesse optimal gestaltet
- >> Verantwortliche als „Coaches auf Augenhöhe" für die MitarbeiterInnen definiert, die MitarbeiterInnen in die „neue Welt" führen, Perspektiven in der künftigen Arbeitswelt aufzeigen
- >> alle fordert, sich und die eigenen Wirkungen authentisch und kompromisslos zu reflektieren und daraus zu lernen
- >> sich der gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung stellt
- >> eine Sinn-Basis schaffen kann

**Katalysatoren und Mit-Gestalter dieses Prozesses sollen HR-Verantwortliche sein, die auf gleicher Augenhöhe innerhalb des Managements agieren**

und eine besondere Transformationsrolle wahrnehmen. Die klassischen Personalagenden sind die Basis, innovationsfördernde Schlüsselfunktionen eines zukunftsfähigen HRM könnten beispielsweise wie folgt beschrieben werden (Harvard Business Manager, Okt. 2015):

- >> Talentmanagement
- >> Kooperation im Unternehmen
- >> Motor der Transformation
- >> Unternehmensentwicklung

Co-Kompetenz mit den anderen Rollenverantwortlichen.

## Der Personalist als Unternehmensentwickler und Intrapreneur

Wir benötigen eine neue Zeit des Unternehmertums – und damit auch eine Neudefinition der Rolle der Personalisten: **vom traditionellen HRM zum Mitgestalter der Unternehmensentwicklung.**

Die Rolle muss die des **internen Beraters in Fragen der Unternehmens- und Strategieentwicklung** sein. Kombiniert mit der hohen Kompetenz der Bearbeitung des Arbeitsmarktes als eine zentrale Ressource, hat der Personalist von morgen Einfluss auf zentrale Hebel des Erfolges. Inwieweit er diese Rolle aktiv gestaltend, gut reflektiert und in einer hohen Wirksamkeit nutzt, wird die Positionierung im Unternehmen ausmachen.

Management- und Personalprozesse müssen neu gedacht werden. Aufbauend auf Bewährtem, aber auch völlig neu erfunden, weil es dazu noch nichts Bewährtes gibt. Vor allem werden die Prinzipien der Agilität die heutigen Haltungen der Führungskräfte und Mitarbeitenden durchrütteln und zu neuen Formen der Zusammenarbeit führen. Idealerweise proaktiv, stufenweise, an die unternehmensspezifischen Erfordernisse angepasst, die Reifegrade berücksichtigend, **den Geist der Agilität in der richtigen Dosis aus der Flasche lassend.** Es ist viel zu tun!

> >> Wir benötigen eine neue Zeit des Unternehmertums. <<

Diese Anforderungen zu erfüllen, ist durchaus eine Herausforderung. Gerade in der jüngeren Zeit bekommen Personalisten kräftige Kritik zu spüren, etwa folgendermaßen:

- >> **Wenn es von den HR-lern kommt, ist es gleich bevormundend,** belehrend, oft auch das bestehende Führungsverhalten angreifend.
- >> Die HR-ler kennen das Geschäft nicht, sehen es aus ihrem Elfenbeinturm.
- >> Wir erleben sie teilweise als Verwalter, Begrenzer, Administratoren und wenig als Gestalter.

Viele Chancen treffen offenbar auf Risiken aus einem tradierten HR-Bild. In der Literatur wird es schon seit längerem diskutiert: die Notwendigkeit, dass sich HR neu aufstellen und positionieren muss. Als **gestaltende Kraft der Unternehmensentwicklung,** nahe bei Geschäftsführung bzw. Vorstand, die erforderlichen Prozesse der Neuausrichtung der Organisation und der Menschen proaktiv und tatkräftig betreibend. Natürlich in engster Kooperation und

Die Challenge dabei kann sein, als Personalverantwortlicher im Gestaltungs- und Innovationsprozess ernst genommen und autorisiert zu werden. Die Motivation dazu ist wichtig, reicht alleine aber nicht aus. Sogar ein sehr gutes Gesamtverständnis, eine hohe Reflektiertheit und Systemkompetenz kann zu wenig sein, wenn die unternehmerische Managementkompetenz nicht zugeschrieben wird.

# Im Porträt: Peter Hofer

**Hauptverantwortlich für die INOVATO-Akademie, Lehrbeauftragter an der JKU, erfahrener Berater, Coach, Prozessbegleiter: Peter Hofer, interviewt von Klaus Theuretzbacher.**

*Worum geht es dir als Prozessbegleiter und Berater?*

Um die Begleitung von Menschen und Organisationen in herausfordernden Entwicklungsphasen. Ich mag Menschen in ihrer Vielfalt, mit ihren ganz persönlichen Eigenheiten, besonders auch jene Menschen, die als schwierig gelten.

*Ein konkretes Beispiel dafür ...?*

Ich hatte einen Workshop mit einem Team aus einem großen Industrieunternehmen und bin anfangs auf völlige Ablehnung gestoßen. Mein Ziel war, die Menschen dort abzuholen, wo sie mit ihren Befindlichkeiten stehen, sie ernst zu nehmen. Trotz vieler Angriffe bin ich konsequent sachlich und wertschätzend geblieben. Letztlich hat sich gezeigt: genau jene, die am stärksten im Widerstand waren, vielleicht weil sie am stärksten frustriert waren, haben dann, nachdem es gelungen war, die Stimmung zu drehen, am konstruktivsten mitgewirkt.

*Emotionale Reaktionen dürfen sein ...*

Genau. Ein zweites, ganz aktuelles Beispiel bei einem Betrieb in einem massiven Umstrukturierungsprozess: Kein Stein bleibt auf dem anderen, Führung wird völlig neu gestaltet, viele Emotionen sind im Spiel. Zuerst der Schock, wenn die „schlechte Nachricht" überbracht wird, dann viel Verunsicherung. Wichtig war: die Ängste und Verunsicherung aussprechen und diskutieren können, eine Geschäftsführung, die zwar klar sagt was Sache ist, aber auch zuhört, die Befindlichkeiten ernst nimmt und gemeinsame Gestaltungsspielräume ermöglicht.

*Deine Erkenntnis aus diesem Prozess?*

Diese Reaktionen auf massive Veränderungen sind ganz normal, das Chaos, die Verunsicherung, der Schock, die Ungewissheit usw., das gehört alles dazu. Die Haltung, diese Emotionen als normal zu betrachten, erleichtert den Umgang mit der Situation und macht den Betroffenen ein konstruktives Einlassen oft erst möglich.

*Nun etwas ganz anderes: was zeichnet dich aus, etwas, das vielleicht die wenigsten von dir wissen?*

(Überlegt.) Vielleicht meine Wahrnehmungssensibilität und meine Fähigkeit, vor allem Zusammenhänge rasch erkennen zu können. Ich kann offenbar viel wahrnehmen und spüren: Befindlichkeiten von Menschen, Beziehungskonstellationen in Gruppen und Dinge, die nicht immer rational fassbar sind.

*Und privat?*

Ich tanze leidenschaftlich gerne, spiele Saxophon und schreibe sehr gerne.

*Dein Buchtipp?*

„Das Gehirn und die innere Welt" von Mark Solms und Oliver Turnbull.

*Worum geht's im Leben?*

Den eigenen Weg zu gehen, sich den persönlichen Herausforderungen zu stellen, diese als Lernchance zu erkennen. Sich als Teil eines Gesamten zu verstehen und zu begreifen, dass das eigene Handeln Auswirkungen auf das gesamte System hat. Was wiederum heißt, Verantwortung für das eigene Handeln und dessen Wirkungen zu übernehmen.

**Dr. Peter Hofer**

Kommunikationswissenschafter, Pädagoge, Psychotherapeut, lebt in Linz

Seit 2000 INOVATO-Netzwerkpartner, seit 2010 Gesellschafter der INOVATO GmbH & CoKG, Berater, Coach, Prozessbegleiter

# „HR 4.0 ist digital, sozial und im Arbeitsalltag verankert?!"

## Themen am HR-Kongress „Passion"

**VUKA, Dynaxity, Agilität und das alles im Zeichen der Digitalisierung. In immer mehr Unternehmen spielen diese Phänomene eine zentrale Rolle, wenn es um die Zukunftsfähigkeit der Organisation geht. Gerade Großunternehmen wie GE oder Audi haben Digitalisierung inzwischen fest in ihren Strategien verankert. Führungskräfte und MitarbeiterInnen sehen sich einer Anforderung gegenübergestellt, die sie mehr verunsichert, als dass sie auch nur eine Ahnung hätten, was diese Themen für ihre persönliche Zukunftsfähigkeit bedeuten.**

*Dr. Georg-Suso Sutter*

*Dr. Georg-Suso Sutter*

Inwieweit haben sich HR-Professionals bereits den Themen der Agilität, des Umgangs mit Komplexität und Dynamik (Dynaxity) sowie VUKA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) im Zeichen der Digitalisierung angenommen? Zur Beantwortung dieser Frage wird Bezug genommen auf den größten Personalmanagementkongress im deutschsprachigen Raum, der unter dem Motto „Passion" 2016 in Berlin stattfand. Man sollte davon ausgehen können, dass die in immerhin ca. 60 Präsentationen vorgetragenen Themen der neuen betrieblichen Wirklichkeit Rechnung tragen.

Beim Überfliegen der Vortragsthemen fällt auf, dass sich in der Tat viele Vorträge und Diskussionen rund um das Thema Digitalisierung drehen. Klassiker wie „Aktuelle Entwicklungen in der Rechtsprechung und Gesetzgebung

im Arbeitsrecht" sowie zur „betrieblichen Altersvorsorge", Themen wie Compliance, Gesundheitsmanagement, Vergütung oder Diversity spielen eine deutlich untergeordnete Rolle. Bei den weiteren Beiträgen lassen sich drei Hauptstoßrichtungen unterscheiden.

## HR goes digital?!

Den ersten Schwerpunkt bilden Themen zur HR-internen Steuerung und zu HR-spezifischen Werkzeugen. Wie schon seit Jahren drehen sich zahlreiche Beiträge um das Thema Recruiting. „Digitalisierung" meint hier, auf welche Art und Weise Personalmarketing- und Rekrutierungsprozesse heute als innovative internet-gestützte Prozesse realisiert werden. Weitere wichtige Beiträge in diese Richtung sind u.a.

- >> Digitale Transformation im Personalwesen
- >> Wie digital muss die Personalabteilung sein?
- >> Digitalisierung des Performance-Managements
- >> Demokratisch-Digital-Agil – Die Digitalisierung von People-Prozessen und
- >> E-Learning unter dem Aspekt Mobile-Learning

Offensichtlich ist den HR-Experten klar, wie sehr digital-gestützte HR-interne Prozesse eine Grundbedingung für ihr künftiges Wirken sind. Diese intensive Beschäftigung mit „sich selbst" kann aber auch als wichtiges Erfahrungsfeld gewertet werden, quasi als selbst Betroffener Verständnis dafür zu gewinnen, wie die Menschen in den Organisationen im Hinblick auf Digitalisierungsprozesse unterstützt werden können.

## HR unterstützt Digi-Leaders?

Nun kann das aber für die Zunft der HR-ler nicht der Kern der Auseinandersetzung mit der Digitalisierung sein. Mit einer solch einseitigen Binnenbetrachtung würde man sich sehr schnell überflüssig machen. Wichtiger dahingehend ist der zweite identifizierte Fokus, nämlich die Frage nach der Unterstützung von Führungskräften im Hinblick auf VUKA und Digitalisierung. Vorträge, die sich damit beschäftigen, waren u.a.

- >> Der Wert von Führung in der Digitalökonomie
- >> Digital Leadership – Neue Kompetenzen für den Erfolg von Unternehmen
- >> Führen im digitalen Zeitalter
- >> Führungskompetenzen der Zukunft
- >> Globales Talentmanagement
- >> Lohnt sich Führung noch?

Die gute Nachricht zu diesem Themenblock: Es gibt zahlreiche Vortragende, die sich dem Thema mit hoher Ernsthaftigkeit stellen. Die AutorInnen stehen allerdings am Anfang des Verstehens. Wo schnelle Lösungen angeboten werden, entpuppen sie sich als altes Denken in neuem Gewand und als wenig innovativ. Es ist eher wie ein Herantasten an etwas, das man noch wenig greifen kann. Überraschend ist dieser Befund allerdings nicht, wenn man bedenkt, wie wenig klar die Führungskräfte selbst das formulieren können, was sie derzeit am meisten verunsichert. Es wird hier wohl in nächster Zukunft darum gehen müssen, in einem intensiven Dialog zwischen Führungskräften und Personal-Experten das zu erkunden,

> >> Wo schnelle Lösungen angeboten werden, entpuppen sie sich als altes Denken in neuem Gewand. <<

was hilfreich ist – **also raus aus den Personal-Offices und rein in den Alltag der Führungskräfte!**

## HR gestaltet die Digi-Welt

Die Beiträge zu einem dritten Schwerpunkt, nämlich zu den Veränderungen im internen Gefüge der Unternehmensorganisationen und ihrer Wirkungsmechanismen, sind da schon spannender. Diese Präsentationen signalisieren schon von ihren Titeln her direkt den Anspruch, sich mit der Digitalisierung auseinanderzusetzen. Beispiele dafür sind u.a.

- Digitalisierung im Mittelstand
- Prävention im digitalen Zeitalter
- Social Impact – Junge Talente entwickeln soziale Innovationen
- Home-Office-Konzepte
- Wie HR Mittelmanager zum echten Erfolgsfaktor macht
- Bar Camps als Wissensmanagement
- Die Erfolgsstory des Out-Of-The Bottle-Office
- HR-Realität im Start-Up

Diese Beiträge sind insofern interessant, als in ihnen eine veränderte Rolle der HR-ler selbst beschrieben wird. Damit wird offensichtlich, was sich schon des längeren andeutet: **HR wird als Kulturentwickler im digitalen Umfeld angemahnt,** weg vom reinen Dienstleister oder Business-Partner hin zum „Unternehmensentwickler"! Hinweise, in welche Richtung das gehen könnte, sind u.a. folgenden „Aufgabenbeschreibungen" zu entnehmen:

„HR 4.0 ist digital, sozial und im Arbeitsalltag verankert", „Treiber der Kollaboration", „Inspiration & Motivation als soziale Stellhebel", „Kreative Potenziale von MitarbeiterInnen nutzen statt standardisieren", „Auflösen der ‚Terminator-Angst'", „Bildung von Think-Tanks zur Entwicklung innovativer Strategien", „Querdenken fördern", „Me-too Gedanken ersetzen durch Be-Different Philosophie".

Spannend ist etwa, wie Unternehmen versuchen, mit neuen Organisationskonzepten und Steuerungs- und Zusammenarbeitsmechanismen die Anforderungen im Zeichen von VUKA zu bewältigen. Nachdenklich stimmt jedoch auch, dass dabei das Bild von der HR-Rolle sehr verschwommen wirkt bzw. man sich fragt, ob es überhaupt noch eine Rolle gibt. Es mag dann auch nicht überraschen, wenn in diesen Kontexten unverhohlen dazu aufgefordert wird: „It´s time to blow up HR and build something new."

## Wie sieht es also aus mit der „Passion" der Personal-Experten im Zeichen der Digitalisierung?

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Vorträge erahnen lassen, mit was sich HR in Zukunft beschäftigen müsste: Organizational Design und Prozessentwicklung, Kulturentwicklung in der Wechselwirkung mit den strategischen Hebeln, Ausschöpfen des kreativen Potenzials der Beschäftigten, die digitale Revolution innerhalb von HR selbst, neue Formen des Lernens, des Führens und der Steuerung, usw. Man scheint allerdings doch noch sehr in den gewohnten Denkmustern hängen zu bleiben und auf Altbekanntes in neuen Kleidern zu setzen. Es besteht also Nachholbedarf im Zeichen der Digitalisierung – will man als HR-Profi nicht wieder einmal die Chance verpassen, sich im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen einen Gestaltungsauftrag zu nehmen.

Dies ist umso wichtiger, als es darum geht, **den technologischen Entwicklungen mit klugen Ideen innovative soziale Konzepte zur Seite zu stellen.** Denn die Digitalisierung wird die derzeitigen Arbeitsverhältnisse und Arbeitsstrukturen grundlegend verändern. Es besteht dringender Handlungsbedarf, auf die technologischen Veränderungen eine Antwort zu geben, die den Menschen in seine Kraft führt und ihm die Würde zurückgibt, die er im Zuge mancher Entwicklungen verloren hat. Nur dort, wo das Wohl des Menschen gleichberechtigt neben den ökonomischen Interessen steht, wird es gelingen, eine von den Menschen getragene Digitalisierung mit der gebotenen Geschwindigkeit in ökonomischen Nutzen zu verwandeln.

>> Nur dort, wo das Wohl des Menschen gleichberechtigt neben den ökonomischen Interessen steht, wird es gelingen, eine von den Menschen getragene Digitalisierung mit der gebotenen Geschwindigkeit in ökonomischen Nutzen zu verwandeln. <<

# Agil & 4.0 in der Führungspraxis erfolgreicher Traditionsbetriebe

## Ein Digi-Log

**Wer kennt das nicht? Es gäbe so viel Spannendes zum Austauschen und gemeinsam Reflektieren, aber die Zeit für physische Treffen fehlt. Der nachfolgende – etwas gekürzte – E-Mail-Verkehr ist aus solch einer Not entstanden. Ein digitaler Quergang, den alle Beteiligten fruchtbar und inspirierend erlebt haben.**

*Mag. Franz Auinger, Dr. Georg-Suso Sutter, Michael Auinger, MSc*

*Mag. Franz Auinger*

*Dr. Georg-Suso Sutter*

*Michael Auinger, MSc*

[1] *VUCA steht für die Anfangsbuchstaben von Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity.*

**Franz Auinger:**

Unsere Traditionsbetriebe sind ja oft nicht schlecht unterwegs. Kann es sein, dass sie in einem Glashaus sitzen, weil´s draußen dunkel ist, nichts sehen und glauben, die Welt (so wie sie sie im Moment aufgebaut haben) ist so ok und wird es auch bleiben?

**Georg Sutter:**

Ja, da ist schon etwas dran. Draußen tobt Sturm „VUCA“[1] und Tief „Dynaxity“, am Horizont zieht das

Gewitter der Digitalisierung auf, und drinnen im Warmen glauben noch viele Manager, dass sich das Geschäft mit den alten Verhaltensmustern schon richten lässt. Obwohl: in einer stillen Minute, im vertrauten Gespräch mit dem Berater sprechen sie dann doch darüber, dass sie eigentlich auch nicht wissen, wie das alles zukünftig zu schaffen ist.

**Franz Auinger:**

Gerade die mittlere Führungsebene fühlt sich nach Untersuchungen zu wenig von oben unterstützt und mit den Unsicherheiten und Drucksituationen alleine gelassen. Spannend ist dabei auch, dass offenbar die MitarbeiterInnen ihren Führungskräften nicht so recht zutrauen, dass diese die Herausforderungen aus der zunehmenden Digitalisierung und der Veränderung der Arbeitswelten bewältigen können.

In dieser angespannten Situation, den Unsicherheiten und auch sinkenden

len, dann empfinde ich das vorsichtig ausgedrückt als unzulässige Verantwortungsverschiebung von oben nach unten – zumindest, solange nicht die Rahmenbedingungen so geschaffen werden, dass Selbstverantwortung etc. gelebt werden kann. Und das bedeutet **ein konsequentes In-Frage-Stellen aller sozialer Systeme, Muster, Verhaltensweisen im Hinblick auf ihre Funktionalität in „anderen Kontexten".**

**Franz Auinger:**

Ich teile deine Sorgen, fürchte aber, dass viele der Unternehmenslenker aktuell auch mit der Frage der künftigen Rahmengestaltung überfordert sind. Es ist eine Transformation im Laufen, eine Reise ins teilweise Ungewisse. Wir kennen die „alte Welt" und in vielen Bereichen, Märkten und Geschäftsfeldern kann man mit den bestehenden Geschäftsmodellen und überschaubaren Adaptionen (noch) ganz gut über die Runden kommen. Die Profitabilität ist vielleicht im Sinken, aber sie ist noch da.

Ein Schwenk in Richtung radikaler Innovationen birgt ein hohes Risiko und vor allem ein aktives, selbst-getriebenes Steuern in die „neue Welt". Diese Zukunftsbilder und der Orientierungsrahmen dazu entstehen dann wirklich erst im Gehen. **Für diese Übergänge verbindliche Leitbilder und Leitlinien zu schaffen, macht wahrscheinlich Sinn.** Leitorientierungen, die den Kern des künftig Erforderlichen vorwegnehmen und damit auch die künftig erforderlichen Haltungen und Handlungen trainieren.

Das kostet aber Zeit und Geld, bindet Ressourcen und schwächt das bestehende Geschäftsmodell. Die Gratifikationssysteme sind aber meistens auf das Bestehende aufgebaut und werden ein Streben in eine wirklich andere, agile Richtung nicht oder nur bedingt unterstützen.

Letztlich bleibt dann ein double-bind: in die neue Zukunft denken und am Bestehenden festhalten. Die möglichen Risiken (und auch Chancen) sehen und zugleich mit Bewährtem Ergebnisse erzielen. Das ergibt eine ganz schöne energetische Anforderung für Führungskräfte und MitarbeiterInnen.

Unternehmerischer, pionierhafter Mut wäre gefordert, damit auch die Bereitschaft, ins (noch) Unbekannte zu investieren … da sehen die Rahmen-

> >> Neben der klassischen Hierarchie autonome Netzwerkstrukturen für klar fokussierte Bereiche einzurichten, scheint für tradierte, erfolgreiche Unternehmen ein viel versprechendes Experimentierfeld. <<

Zutrauens- und Wertschätzungswerten wachsen die psychischen Belastungen und Erkrankungen. Change und Resilienz von Menschen wird eine Dimension aufmachen bzw. verstärken, die die Organisationen und ihre Verantwortlichen vor neue Aufgaben stellen.

**Georg Sutter:**

Ich sehe nur mit Sorge, dass die Last zunehmend alleine beim Einzelnen abgeladen wird. Wenn ich heute immer wieder höre, dass die MitarbeiterInnen oder auch Führungskräfte mehr Selbstverantwortung übernehmen sol-

bedingungen seit dem Finanz-Crash auch nicht unbedingt rosig aus …

**Georg Sutter:**

Ist das nicht genau die Aufgabe von Führung und Management, nämlich die Dilemmata der Unternehmensführung zwischen dem operativ Notwendigen und dem strategisch Sinnvollen zu managen? Wenn es diese Dilemmata nicht gäbe, bräuchte man ja letztlich keine Führung! Zugegeben, es ist schon eine besondere Situation und Herausforderung, im Zeichen von VUCA zu managen.

Dennoch bin ich skeptisch, inwieweit es reicht, aus dem bisherigen Verständnis heraus bzw. auf der Grundlage in der Vergangenheit erfolgreicher Verhaltensmuster der Komplexität und Dynamik zu begegnen. Das riecht mir zu sehr nach Fortschreiben der Vergangenheit in die Zukunft.

Deine **Schlüsselworte** im letzten Mail sind für mich dann auch eher pionierhafter Mut und Bereitschaft, sich dem Risiko des Unbekannten zu stellen. Ich glaube, dass Unternehmen gar keine andere Möglichkeit haben als parallel (zum Teil in „Sonderzonen") zu experimentieren. Unternehmen wie GE mit hierarchielosen Fabriken machen es vor! Spannend wäre es mal auszuloten, wo sich auch in etablierten Unternehmen Experimentierfelder etablieren lassen – ich meine damit nicht nur auf der technologischen Seite, sondern im Zuge der Digitalisierung auch **soziale Innovations- oder Experimentierfelder in Bezug auf das Zusammenwirken in den Unternehmenssystemen.**

**Franz Auinger:**

Die Dilemmata managen … ja, das ist die zentrale Aufgabe, die strategische und normative Ebene so zu steuern, dass auf der operativen Ebene möglichst eigenverantwortlich, effektiv und effizient gearbeitet werden kann. In der VUCA-Welt haben wir es halt mit einer besonderen Dynamik zu tun, die zumindest für die heute am Ruder stehenden Führungsgenerationen viel Neuwertiges mit sich bringt.

> >> Schlüsselworte sind pionierhafter Mut und Bereitschaft, sich dem Risiko des Unbekannten zu stellen. <<

Selbst wenn jemand aufgrund seiner Biografie, seiner Sozialisierung, seiner Skills und Haltungen ausreichend gut aufgestellt ist, erleidet er oft die Zwänge der laufenden Modelle und Muster: historisch erfolgreiche und noch immer gültige Steuerungs- und Kontrollmechanismen, Ablaufroutinen und Anreizsysteme. Das würde natürlich umso mehr dafür sprechen, die Muster radikal zu brechen, sie im Wesentlichen zu ändern. Nur wer hat den Mut, die Kompetenz und vor allem auch die Autorisierung dafür? Wer hat das Standing, die dann ausgelösten Dynamiken auch nachhaltig durchzustehen? Wie gelingt es, die mächtigen und relevanten Stakeholder des Systems in eine verbindliche, kooperative Haltung zu bringen, die sich nicht rasch durch die Unberechenbarkeiten und Verunsicherungen des Umfeldes verstören und irritieren lässt, wodurch wiederum Blockaden und Begrenzungen aufgebaut würden?

Deine erwähnten Sonderzonen in traditionellen Unternehmen erinnern mich an Kotters Ansatz eines „dualen Betriebssystems". Die Idee, neben der klassischen Hierarchie im angestammten Geschäft kräftige autonome Netzwerkstrukturen für klar fokussierte Bereiche einzurichten und zu

befähigen, scheint mir, gerade für tradierte, erfolgreiche Unternehmen, ein viel versprechendes Experimentierfeld. In dem Kraftfeld, das sich zwischen den Modellen entwickelt, kann eine gewaltige komplementär-antagonistische

Energie entstehen, ein wesentlicher Treiber der Transformation.

Es gibt da ja auch schon erfolgreiche Beispiele, die dazu ermutigen, der radikalen Innovation in diesen neuen, noch sehr schwer abschätzbaren und damit unsicheren Zeiten ein Format zu geben, ohne das Bestehende zu gefährden.

was man zu sehen bekommt. Gleichzeitig hat das eigene Spiegelbild/die Grenze zur dunklen Umwelt auch die Funktion, das System zusammen zu halten.

Die „Sonderzonen, in denen Experimentieren erlaubt ist", halte ich für extrem wichtig und wahrscheinlich wird es immer beides brauchen – radikale Innovation frühzeitig abdrehen, die Jahre später das Überleben des Unternehmens gesichert hätte.

Um zur Glashausmetapher zurückzukehren: Es braucht viele Türen nach draußen und Personen in der Organisation, deren Job es ist, diese Türen zu öffnen und nachzusehen, was dort zu

>> Partner mit hoher intra-organisationaler Akzeptanz und starken Netzwerken sind daher wichtig, um neue Ideen der Pioniere wirksam im Glashaus zu verbreiten. <<

Ich werde da jetzt mal Michael fragen, wie er das sieht. Er beschäftigt sich ja zur Zeit sehr intensiv mit dem Thema der Innovation …

**Michael Auinger:**

Die Glashausmetapher ganz am Anfang gefällt mir - um einen Blick nach draußen zu erhaschen, muss man sich entscheiden, welche Türe man öffnet und damit trifft man schon zu einem gewissen Grad eine Vorentscheidung,

„gemäßigte", inkrementelle Innovationen, die planbar und einschätzbar sind und damit auch Überschussressourcen für radikalere Ideen, die mit unbekannten Produkten in unbekannte Märkte vorstoßen, generieren können. Gerade bei radikalen Innovationen versagen Stage-Gate-Prozesse & Co, weil sie dann doch zu strukturiert und bürokratisch sind und aufgrund ihrer komplexitäts- und risikoreduzierenden Mechanismen oftmals genau jene

finden ist. Wenn es dieselben Personen sind, die tief im System bereits Bestehendes leicht weiterentwickeln, dann benötigt es wahrscheinlich zeitliche Cuts, wellenartige Fokusse nach innen und dann wieder nach außen, um dem jeweiligen Bereich die Aufmerksamkeit zukommen zu lassen, die nötig ist, damit das Wissen auch integriert werden kann.

Andererseits könnte es relativ unabhängige Personen geben, die wie Pioniere vor ihren Türen Ausschau halten, ein paar Schritte in die Dunkelheit tun und dabei mit anderen Pionieren an anderen Fronten (an Fronten/Türen der eigenen Organisation, aber auch mit Pionieren anderer Organisationen, die man in der dunklen Umwelt kennengelernt hat) in regelmäßigem Austausch stehen, Erfahrungen berichten und verschiedene Eindrücke zu neuen Ideen kombinieren.

Damit verschwimmt aber die Organisation-Umwelt-Grenze für sie immer mehr. In der Organisation selbst stark verankerte Partner mit hoher intra-organisationaler Legitimation/Akzeptanz und starken Netzwerken sind daher wichtig, um neue Ideen der Pioniere wirksam im Glashaus zu verbreiten.

# Muss sich HR in agilen Organisationen neu erfinden?

**Betrachten wir Unternehmen, die den Anspruch haben, jung, dynamisch, beweglich und vor allem erfrischend erfolgreich zu sein, ihre Märkte aufzumischen, dabei bereits deutlich über den Status eines Start-Ups hinausgewachsen sind und sich auch eigene HR-Verantwortliche leisten. Wie wird Personalarbeit in derartigen agilen Organisationen geleistet? Mit welchen Themen beschäftigt man sich dort überhaupt, wenn von HR die Rede ist?**

*Mag. Klaus Theuretzbacher*

*Mag. Klaus Theuretzbacher*

## Nichts ist fertig, vieles im Werden, alles im Fluss

„Wir befinden uns erst am Beginn unseres Weges, wir experimentieren mit vielem und schauen mal, was sich wirklich bewährt ...", so die Aussage einer HR-Verantwortlichen. Dieses Phänomen mit der dazu gehörigen Haltung des Ausprobierens trifft offensichtlich auf viele Firmen in dieser Phase zu. Können ein agiles Geschäftsmodell, eine agile Organisationsstruktur und damit ein agiles Verständnis von HR überhaupt jemals „fertig" sein? Fertig im Sinne von völlig durchdacht, stabil, fest verankert? Wohl nicht. Das permanente In-Frage-Stellen, Umdenken und Umbauen sind wesentlicher Bestandteil dieser Systeme und ihrer Dynamik.

## Die (neue?) Rolle von HR

Gerade stark wachsende Organisationen brauchen Klarheit in ihren Strukturen, Abläufen und in der Definition

von Rollen. Das trifft auch und ganz besonders auf HR zu. Die Rolle von HR ist auf den Prüfstand zu stellen und zumindest teilweise neu zu erfinden. Ein Geschäftsführer eines Unternehmens mit dem Anspruch der Agilität betont die große Bedeutung eines optimalen Service-Rückgrats. **HR muss** – wie alle anderen nach innen wirksamen Service-Einheiten – **kräftig positioniert sein, einen klaren Rahmen zur Orientierung bieten und dabei selbst beweglich bleiben.** Damit die wertschöpfenden Prozesse, also die Projekte zur Lösung der Kundenprobleme erfolgreich laufen können.

Was auf den ersten Blick wie ein Widerspruch anmutet, erweist sich bei genauerer Betrachtung als wesentliche Voraussetzung für Erfolg: **Ohne Rückgrat keine Beweglichkeit, ohne Rahmenorientierung keine Selbststeuerung.**

Was bedeutet das nun konkret in puncto Regelwerk? Wie viel an verbindlichen Regeln braucht es? Auf keinen Fall zu viel, aber eben auch nicht zu wenig. Damit einher geht die Frage, wer was kontrolliert. Auf Transparenz, Vergleichbarkeit und Selbstkontrolle zu setzen, ist eine Antwort darauf. Etwa, in dem Entgeltsysteme geschaffen werden, die für alle einsichtig und nachvollziehbar sind. Oder klare Vorgaben, bis zu welchem Zeitpunkt Gehaltswünsche deponiert sein müssen.

So weit, so bekannt. Für einen passenden Rahmen zu sorgen, stellt kein neues Verständnis von HR dar. Braucht es ja auch nicht. Nur weil die Unternehmen von Grund auf neu ticken, heißt das noch lange nicht, dass alles, was bisher professionell und schlau war, egal ob Daily Business oder HR-Arbeit, jetzt völlig unbrauchbar wäre.

Was jedoch tatsächlich neuartig ist: Es braucht viel mehr von dem, was in der Politik abschätzig „Situationselastizität" genannt wird. Die Devise lautet: Einen Impuls geben, dann beobachten, wie sich das auswirkt. Was funktioniert, wird bestärkt, anderes muss adaptiert, verändert, neu entwickelt werden. „Der Weg – und oft auch das Ziel! – entsteht im Gehen", meint der bereits zitierte Geschäftsführer sinngemäß. Auch für HR gilt: Auf Halde produzieren und dann den Leuten als passend unterjubeln, ist nicht.

Oft tut es also Not, Systeme, die man vor kurzem mit großem Aufwand eingeführt hat, wieder in Frage zu stellen. Inwieweit taugt etwa das Instrument des Mitarbeitergesprächs, wenn man beginnt, Führung und Steuerung ganz anders zu begreifen und für einen bestimmten Zeitraum gewählte Teams die Steuerungsverantwortung übernehmen ...?

## Aktuelle Themen in der Personalarbeit agiler Organisationen

Aus der Dynamik starken Wachstums resultieren natürlich kräftige Anforderungen hinsichtlich Recruiting und Onboarding – dies hat erst mal gar nichts mit dem Anspruch der Agilität zu tun.

Das sieht bei weiteren typischen Themen schon anders aus:

- >> Wie gelingt eine optimale Zusammenstellung von Teams? Welchen bewusst bunten Mix aus verschiedenen Disziplinen, Erfahrungshorizonten und Persönlichkeitstypen wählt man?
- >> Wenn Führungsebenen aufgelöst werden, welchen Platz finden dann ehemalige Führungskräfte?
- >> Wie bewähren sich typische Personalmaßnahmen, die auf Vertrauen aufbauen? So stellen sich etwa bei All-in-Verträgen oder bei Zeitaufzeichnung durch den Mitarbeitenden die Fragen: Wie wird dies gehandhabt und wer profitiert letztlich davon?
- >> Und: Bringen Agilität und Beweglichkeit automatisch eine hohe Fluktuationsbereitschaft mit sich? Anders gefragt: Wie wollen die Unternehmen für Bindung und Commitment sorgen?

Zumindest auf die Frage der Fluktuation und Mitarbeiterbindung sei eine Antwort versucht: Punkten lässt sich hier zum einen mit der Attraktivität des

Produktes bzw. der Dienstleistung. Vor allem, wenn die Produkte zum Wertegefüge der MitarbeiterInnen passen. Wenn die MitarbeiterInnen einen persönlichen Bezug zum Produkt, zum großen Ganzen, um das es geht, herstellen können. Wenn die Menschen in ihrer Tätigkeit einen Sinn erkennen und dadurch Sinn erleben können.

Ein mittelgroßes Dienstleistungsunternehmen versucht eine ganz andere Antwort auf diese wesentliche Frage. Es hat den Anspruch, bester Arbeitgeber sein zu wollen. Dies drückt sich aus im Prinzip der Augenhöhe, in der Wertschätzung der Mitarbeitenden, im Ernst-Nehmen ihrer Bedürfnisse hinsichtlich Life-Balance sowie in passenden Angeboten für alle Mitarbeitenden – auch für die schrägsten und buntesten Vögel im Unternehmen.

Vieles ist offen und muss erst entdeckt bzw. gestaltet werden. In Anlehnung an den Song von Willie Nelson lautet wohl die Devise: „On the road again" ...

# Agile Teamworker an Bord holen

## Ein Fallbeispiel zur Gewinnung neuer Hoffnungsträger

**Alle streben nach Agilität, um mit der Geschwindigkeit und Komplexität des Umfeldes Schritt zu halten. Um Megatrends und Chancen nicht zu verpassen. Um Bedrohungen abzuwenden. Um für die klügsten Köpfe attraktiv zu sein. Um eine gute Zukunft zu haben. Das ist zugleich der perfekte Anlass, um HR-Werkzeuge und -Prozesse kritisch zu evaluieren und kräftig zu entrümpeln. Denn Agilität umfasst auch die Gestaltung der Personalprozesse, die tiefgreifende HR-Arbeit unterstützen und begleiten.**

*Mag. Ruth Arrich-Deinhammer, Mag. Karin Ramsebner-Greunz*

*Mag. Ruth Arrich-Deinhammer*

*Mag. Karin Ramsebner-Greunz*

Nach wie vor werden Stellenbeschreibungen bis ins kleinste Detail verfasst, sodass sie nach wenigen Wochen nicht mehr der Realität entsprechen. Neue MitarbeiterInnen werden nahezu ohne Einbindung der betroffenen Teams von den Personalisten rekrutiert. Recruitingprozesse und Stelleninserate so gestaltet, dass sich agile Persönlichkeiten nicht angesprochen fühlen. Personalentscheidungsprozesse häufig intransparent durchgeführt.

Wenn sich eine Organisation zu mehr Beweglichkeit und Flexibilität entschlossen hat, braucht es die entsprechenden Haltungen und Einstellungen der handelnden Menschen, damit die Werkzeuge den gewünschten Erfolg haben. **Instrumente müssen einfach sein und konsequent dem Kunden bzw. MitarbeiterInnen dienen.** Alles, was als lästige Pflicht empfunden wird und in der Rundablage landet, muss reduziert oder gleich entfernt werden.

Aufgabenfelder, soweit das Auge reicht – doch wo sollen wir beginnen?

Hier konzentrieren wir uns auf die Phase vor der Einstellung neuer MitarbeiterInnen, also auf Bedarfserhebung, Funktionsprofil und Ausschreibung. Am konkreten Beispiel einer von uns begleiteten Personalsuche im Bereich Controlling für eine Organisation, die einzelne Elemente der Agilität bereits erfolgreich integriert hat und neue Positionen gezielt mit „agilen" Menschen besetzt.

| Controller/in | |
|---|---|
| Zweck der Funktion | ▪ Trägt zur nachhaltigen Absicherung des Unternehmens bei<br>- Stellt Informationen übersichtlich zur Verfügung<br>- Schafft Transparenz bei Chancen und Risiken für das Unternehmen |
| Kernaufgaben | ▪ Transparente Aufbereitung von Zahlenmaterial, Reduktion der Komplexität<br>▪ Operative Überwachung von Leistungsindikatoren<br>▪ Laufende Erfassung sämtlicher Leistungs- und Werteflüsse<br>▪ Aktive Unterstützung von Teams und KollegInnen in Planungs-, Entscheidungs- und Evaluierungsprozessen<br>▪ Kritischer Counterpart für KollegInnen und Initiator von Anpassungen |
| Verantwortlichkeiten | ▪ Processowner für die Controllingprozesse |
| Systemrollen | ▪ Change Agent: Begleitung von Veränderungsprozessen in den Teams<br>▪ Moderator<br>▪ Gatekeeper: Unterstützung bei Entscheidungsprozessen in den Teams |

## Bedarfserhebung und Funktionsprofil

Hier ist unbedingt das gesamte Team gefragt: Je intensiver und offener die Auseinandersetzung mit den Einschätzungen und Erwartungen der einzelnen Teammitglieder erfolgt, umso mehr entsteht ein gemeinsames Bild und umso zielgerichteter können der Auswahlprozess und die Integration danach erfolgen. Wozu wird die neue Person

## Gibt es ein Mindset agiler Teamworker?

Welche Kompetenzen – klarerweise je nach Unternehmen und Rolle unterschiedlich ausgeprägt – sorgen dafür, im agiler werdenden Umfeld wirksam zu sein und bestehen zu können? Die Kompetenzmatrix bietet einen Überblick über agile Verhaltensbeschreibungen. Sie unterstützt in der Analyse der Fähigkeiten der MitarbeiterInnen jetzt und gibt Orientierung, wohin die Reise gehen kann.

Unverzichtbar für Agilität ist eine lebendige Kollaboration im Team, was ein funktionierendes Miteinander erfordert. Der Fokus bei der Auswahl neuer Teammitglieder muss deshalb ganz deutlich darauf liegen herauszufinden, ob Menschen an das Team andocken können und hineinpassen – oder eben nicht. Hier lohnt es sich, Begegnungen und Probesituationen zu initiieren und keine vorschnellen Entscheidungen zu treffen.

| Kompetenz | Verhaltensbeschreibungen für MitarbeiterInnen |
|---|---|
| Selbstführungskompetenz | • Kenne meine eigene Wirkung, meine Stärken und Schwächen<br>• Setze selbst Prioritäten und treffe Entscheidungen<br>• Überlege und beachte die Konsequenzen meines Handelns |
| Ergebniskompetenz | • Halte konsequent Ergebnis und Ziel im Blick<br>• Richte mein Handeln zielgerichtet (nach dem Kunden) aus<br>• Habe die Performance des Gesamtunternehmens im Fokus |
| Kontinuierliches Lernen | • Sehe Fehler als Chance und Teil meines experimentellen Handelns<br>• Kann mich von Routinen und Mustern lösen, diese auch verlernen<br>• Verspüre Lust, Neues auszuprobieren |
| Netzwerkkompetenz | • Komme schnell mit anderen Personen in Kontakt<br>• Binde andere Personen in meine Ideen ein und hole mir auch aktiv Feedback von anderen Personen |
| Flexibilität und Innovationsfähigkeit | • Kann mich auf veränderte Rahmenbedingungen rasch einstellen und mein Verhalten variieren<br>• Suche und gehe mutig neue Wege, bin offen für unkonventionelle Ideen<br>• Hinterfrage Bestehendes und schaffe neue Arbeitsweisen |
| Ambiguitätstoleranz | • Kann Unterschiedliches und Widersprüche zulassen<br>• Halte damit verbundene Unsicherheiten/Ängste gut aus<br>• Toleriere Mehrdeutigkeiten, nutze die Potenziale daraus |
| Selbstverantwortung | • Stehe zu meinem Wort und übernehme dafür Verantwortung<br>• Hole mir selbst die Informationen, die ich für meine Arbeit benötige<br>• Habe Mut, Dinge anzusprechen |

gebraucht, was ist der Zweck der Funktion? Das schafft eine klare Orientierung. Von diesem Ziel leiten sich die Kernaufgaben und Verantwortlichkeiten ab – möglichst kompakt und aussagekräftig. Die Verantwortlichkeiten wiederum schaffen den Rahmen, in dem sich diese Funktion bewegen kann. Mit den Systemrollen sind zusätzliche Rollen gemeint, die eingenommen werden. Dies bewirkt eine hohe Flexibilität im Einsatz und bietet MitarbeiterInnen die Chance, nach ihren Talenten und Fähigkeiten eingesetzt zu werden.

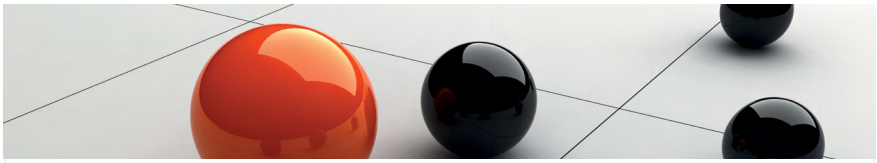
Der gemeinsam mit dem Kunden durchgeführte Workshop zur Erstellung des Funktionsprofils „Controlling" brachte folgendes Ergebnis:

## Ausschreibung

Versetzen Sie sich in die Lage der von Ihnen herbeigesehnten Person und sprechen Sie diese möglichst direkt an. Mit gezielten Formulierungen machen Sie die Unternehmens- und Teamkultur spürbar und setzen sich von anderen Inseraten ab. Es lohnt sich auch über die Suchkanäle nachzudenken. Nutzen Sie Kontakte und die Kontakte der Kontakte. „Virale Ausbreitung" Ihres Angebots über digitale Wege bringt Reichweite, zusätzlich zu den klassischen Jobportalen.

**Welches Aussehen hatte nun das Inserat in unserem konkreten Fall?**

Es meldeten sich tatsächlich überdurchschnittlich viele „untypische" ControllerInnen mit agilem Mindset und auch InteressentInnen aus anderen Fachbereichen, die auf das für sie attraktive Umfeld aufmerksam wurden. In den sehr offen und auf Augenhöhe geführten Erstgesprächen wurde deutlich, dass ein derart agiles Umfeld auch zu Unsicherheiten und Ängsten führt. Manche InteressentInnen zogen daher ihr Interesse bereits in diesem Gespräch zurück.



Wir bieten Ihnen Freiräume für Wachstum und Innovation und wertschätzendes Miteinander. Bei uns finden Sie lebendige Teamarbeit mithilfe agiler Kommunikationsstrukturen bei zugleich hoher individueller Eigenverantwortung.

Werden Sie wirksam in der Rolle als

**Controller/in mit Kreativität und Umsetzungsenergie**

Als kompetenter Partner in allen Planungs- und Evaluierungsfragen stehen Sie den Stakeholdern zur Verfügung und bringen sich mit ihren Ideen ein. Ein durchdachtes und transparentes Controlling-System, das Sie wesentlich gestalten und weiter entwickeln, sorgt dafür, dass die Organisation laufend über aktuelles Wissen über die Leistungs- und Werteflüsse verfügt.

Als kritischer Counterpart in der Organisation unterstützen Sie Entscheidungsprozesse und wägen Chancen und Risiken ab. Bei Spannungen initiieren Sie Klärung bzw. Veränderungen.

Wir passen gut zusammen, wenn Sie…

- sich gerne in Themen und Herausforderungen vertiefen, die Sie strukturiert und analytisch anpacken und mit der gebotenen Gewissenhaftigkeit bearbeiten
- Komplexität reduzieren wollen und damit Transparenz schaffen für die Organisation
- immer wieder die Prozesse in Frage stellen und sich auf einen konstruktiven Diskurs einlassen
- es lieben, sowohl eigenständig und selbstverantwortlich zu arbeiten als auch die Kraft des Teams zu nutzen

Personal.
Consulting. Marketing. Recruiting.

MOTIV
Personalmanagement

Das für den Auswahlprozess gewählte Teammitglied führte die Zweitgespräche gemeinsam mit der externen Beraterin durch und traf eine Vorauswahl von zwei Personen, die jeweils zu einem betreuten Halbtag ins Unternehmen eingeladen wurden. Die Letztentscheidung traf das Team anschließend gemeinsam.

Die gute Nachricht: Jene junge Frau mit einigen ungewöhnlichen Details im Lebenslauf, deren Interesse und Leuchten in den Augen im Laufe der Kommunikation immer größer wurde, wurde vom gesamten Team als Wunschkollegin wahrgenommen und ist bereits dabei sich einzuarbeiten.

Fazit: Personalprozesse agil zu gestalten zahlt sich aus! Die Personalarbeit geht weg von einem Ein-Personen-Stück hin zu einem gemeinsamen Werk aller Beteiligten – Teams, Personalisten, Führungskräfte. Die Einbindung verschiedener Akteure in den einzelnen Prozessen schafft eine gestärkte Diversität, Flexibilität und eine gemeinsame Verantwortung für die Gestaltung von Entwicklung in der Organisation. Es sind nicht nur die Führungskräfte und Personalisten gefragt, sondern auch oder vor allem die Teams – und das bewirkt eine Verteilung der Verantwortung. Probieren Sie es doch einfach mal aus: Schritt für Schritt zu einer agileren und flexibleren Personalarbeit, ohne gleich die gesamte Organisation auf den Kopf zu stellen.

# Im Porträt: Ruth Arrich-Deinhammer

**Ruth Arrich-Deinhammer, die langjährige INOVATO-Weggefährtin und MOTIV-Personalberaterin mit den Schwerpunkten Recruiting sowie Potenzialanalysen und Weiterentwicklung von Potenzialen, im Gespräch mit Klaus Theuretzbacher.**

***Personalarbeit unter neuen Vorzeichen steht diesmal im Fokus des INOVATORS. Kannst du uns dazu ein gutes Beispiel aus deiner Beratungspraxis nennen?***

Ein mittelgroßes Unternehmen professionalisiert und modernisiert seinen Auswahlprozess. Wir gestalten den Auswahlprozess inkl. Assessment Center und Hearings völlig neu und setzen dabei auf Dialog und Austausch mit Interessenten auf Augenhöhe. Wenn z.B. aus einem AC, das ja oft eher Tribunalcharakter hat, ein Dialog-Center wird, ist schon Vieles gelungen. Die Führungskräfte sind mit dabei und erhalten sehr konkrete Impulse und Erkenntnisse für die eigene Tätigkeit. Die Interessenten gehen raus und haben davon profitiert, wertvolle Impulse erhalten, egal, ob sie den Job antreten oder nicht.

***Worum geht es dir als Beraterin? Welche Werte leiten dich in deinem beruflichen Wirken?***

Zuallererst die Ausrichtung am Kunden: das Thema des Kunden in die Tiefe zu verstehen und mich in meinen Aktivitäten danach auszurichten. Und mein Idealismus, aus dem heraus ich dieses Berufsfeld gewählt habe. Ich möchte einen Beitrag dazu leisten, dass arbeiten Freude, Erfüllung und ein gutes Miteinander bedeuten kann.

***Wo ist dir das besonders gut gelungen?***

Ganz sicher als Gestalterin und Projektleiterin von CAP[1]. Da haben wir ein förderliches Umfeld für die Entfaltung junger Menschen geschaffen. Entwicklungsbegleitung mit dem Gedanken: Mit Freude miteinander viel leisten. Das stellt auch eine sehr schöne Ergänzung zu meiner Beratungstätigkeit dar.

***Wo tankst du Kraft?***

In der Familie, also mit meinem Partner, den Kindern und dem Hund. Und indem ich physisch und geistig in Bewegung bleibe: beim Gehen, beim Segeln, beim Lesen und anderen kulturellen Aktivitäten.

*[1] CAP – das Top-Talent-Programm für AHS-Oberstufen-SchülerInnen im Fachgebiet Mechatronik, www.cap-future.eu*

***Dein Buchtipp?***

„... trotzdem Ja zum Leben sagen" von Viktor Frankl, das begleitet und beeindruckt mich schon sehr lange, und ich lese es immer wieder.

***Worum geht's im Leben?***

Einen Platz zu finden, wo man die eigenen Möglichkeiten so nutzen, so anwenden kann, dass es der Menschheit gut tut. Das können auch ganz kleine Wirkungen sein. Wo kann man für eine gute Zukunft des menschlichen Zusammenlebens seinen persönlichen Beitrag leisten? Darum, glaube ich, geht's im Leben.

**Mag. Ruth Arrich-Deinhammer**

Sozial- und Wirtschaftwissenschafterin
Verheiratet, 3 Kinder, lebt in Wilhering

Seit 1997 für die INOVATO/MOTIV-Gruppe tätig, selbständige Personalberaterin, CAP-Projektentwicklerin und Projektleiterin

# Das Mitarbeitergespräch

## Eine Notwendigkeit neu Maß zu nehmen?

***„Der einzige Mensch, der sich vernünftig benimmt, ist mein Schneider. Er nimmt jedes Mal neu Maß, wenn er mich trifft, während alle anderen immer die alten Maßstäbe anlegen in der Meinung, sie passten auch heute noch."*** **(George Bernard Shaw)**

*Dr. Maria Ertl*

*Dr. Maria Ertl*

Die Anforderung an viele Unternehmen, sich dynamisch und flexibel an sich rasch verändernde Situationen anzupassen, erfordert nicht nur agilere Methoden und Strukturen, sondern auch eine diesem agilen Kontext entsprechende Führungskultur. Sollen Führungskräfte in eine agilere Haltung gelangen, so bedeutet das, alte Denkmuster und Verhaltensweisen abzulegen und veränderte Wege zu beschreiten.

Dies führt zu der Frage, wie Führungsinstrumente diese oftmals notwendigen Veränderungsprozesse unterstützen können.

Das Mitarbeitergespräch im traditionellen und weithin bekannten Sinne ist in seinem Kommunikationsprozess top-down angelegt, was klare hierarchische Strukturen im Sinne einer klassischen Aufbauorganisation voraussetzt. Ziele werden dabei allerdings zum Teil von „oben" vorgegeben, auch Entscheidungen werden oftmals alleine „oben" getroffen, auch wenn die dafür hilfreiche Praxiserfahrung und Expertise eigentlich viel weiter „unten" anzutreffen wäre.

Im schlechtesten Falle sind die MitarbeiterInnen dabei mehr auf ihre Vorgesetzten und die Geschäftsführung ausgerichtet als sich bewusst auf die Kunden des Unternehmens zu fokussieren.

In agilen Strukturen wird ja mit dem Ziel erhöhter Reaktions- und Anpassungsfähigkeit diese Ausrichtung sozusagen auf den Kopf gestellt. **Statt „Erfreue deinen Vorgesetzten" lautet hier der Leitsatz „Erfreue deinen Kunden",** indem die Verantwortung viel näher an die operative Basis verlegt wird. Es sind ja vor allem interdisziplinäre Teams, wo aus ganzheitlicher Unternehmenssicht die kundenspezifische Fachkompetenz und die höchsten Erfahrungswerte zu finden sind.

Gemeinsam erfolgreich für den Kunden zu agieren – dafür braucht es nachvollziehbare und gestaltbare Ziele und die Chance, Potenziale optimal einbringen zu können. Konsequent gedacht sind es also Werte wie Selbstverantwortung und Kooperation, die gestärkt werden müssen.

Fördern klassische Mitarbeitergespräche eher die persönliche Zielverfolgung und Weiterentwicklung sowie die Beziehungsqualität zur direkten Führungskraft, so sind in agilen Strukturen viel umfassendere Kommunikationsprozesse nötig, die der reduzierten Hierarchie und verstärkten Teamorientierung gerecht werden. Neben den einzelnen Persönlichkeiten müssen hier auch die Teamprozesse und -qualitäten weiterentwickelt werden.

## Förderung einzelner MitarbeiterInnen durch agiles Feedback

Sollen Eigeninitiative, Selbstverantwortung und Verbindlichkeit als zentrale Haltungen einer agilen Handlungskultur gestärkt werden, so bedarf das eines permanenten Feedback-Prozesses anstatt einer jährlichen Beurteilung und Rückmeldung. Das ist keineswegs neu und macht auch im Kontext des weithin gelebten Mitarbeitergespräches nur in dieser Weise Sinn, weil Entwicklungsprozesse nicht nur einen Anstoß, sondern viele und beständige Impulse benötigen.

Ein differenziertes und offenes Feedback der jeweils zuständigen nächsten Verantwortungsebene ist eine ideale Plattform, um die MitarbeiterInnen regelmäßig zur Selbstreflexion anzuregen und damit persönliche Potenzialentfaltung sicherzustellen.

## Umgang mit Zielvereinbarungen und kontinuierlichen Evaluierungsprozessen

Was allerdings den Zielprozess betrifft, so braucht es hier bei weitem mehr Flexibilität und Anpassungsbereitschaft als bisher. Wurden Ziele bisher mit einem sehr hohen Verbindlichkeitsgrad vereinbart und festgezurrt, so muss dies in Zukunft einem viel dynamischeren Prozess weichen.

Die Prioritäten der Arbeit sollten engmaschig besprochen und reflektiert werden, was sicherstellt, dass der/die MitarbeiterIn ausreichend Orientierung hat, um seine/ihre Rolle voll auszufüllen und er/sie gleichzeitig auch jederzeit flexibel auf Veränderungen reagieren kann. Zudem werden in einem agilen Umfeld Ziele oftmals durch die Prozesse vorgegeben und daher auch eher auf Teamebene zu verfolgen sein.

## Förderung des gesamtunternehmerischen Denkens – Ergänzung durch übergreifende Dialogräume

In einer auf den Kunden ausgerichteten Geisteshaltung bedarf es auch einer vertrauensvollen Zusammenarbeit der gesamten Prozesskette im Unternehmen – und das auf gleicher Augenhöhe. Dafür braucht es unbedingt regelmäßige Räume für diesen übergreifenden Dialog von unterschiedlichen Teams, in denen die gemeinsamen Erfolge, aber auch Versäumnisse ebenso offen diskutiert werden wie die Qualität der Zusammenarbeit. Ein ehrlicher Feedback-Prozess kann hier die wesentliche Basis für das Empfinden gemeinsamer Erfolge aufbereiten.

Dieser Part ist in klassischen Mitarbeitergesprächen völlig ausgespart, da es hier ja ausschließlich um die Zusammenarbeit in der hierarchischen Linie geht. Da diese aber in agilen Strukturen immer mehr durch eine Vielzahl von interdisziplinären Teams ersetzt wird, ist hier die Ergänzung durch übergreifende Dialogräume unerlässlich.

## Das Mitarbeitergespräch – das richtige Maß durch eine lebendige Reflexions- und Feedbackkultur

In klassischen hierarchischen Strukturen hat sicher auch die traditionelle Form der Mitarbeitergespräche ihre Berechtigung. Es sollte aber bewusst sein, auch diese entfaltet ihren besonderen Wert in der Mitarbeiterentwicklung erst dann, wenn auf das strukturierte Jahresgespräch ein fortlaufender Feedback- und Reflexionsprozess aufgebaut wird.

In zunehmend agileren Strukturen, die sich darin ausdrücken, dass viel Verantwortung auf die Ebene von interdisziplinären und auch immer wieder wechselnden Teams verlagert wird, braucht es hingegen ein flexibleres Kommunikationsmodell, welches einen dynamischen, am Kundenbedarf orientierten Feedback- und Reflexionsprozess – auch auf Teamebene – sicherstellt. Diese Gespräche können durchaus auch von den MitarbeiterInnen angestoßen werden und sollten das gemeinsame Leistungs- und Innovationspotenzial bestmöglich erschließen. Der Erfolg folgt dann von selbst!

# Reaktionsbereite, agile Unternehmensstrukturen

Unternehmensstrukturen und Prozesse sind so zu gestalten, dass sie das nötige Maß an Flexibilität und Dynamik aufweisen und zugleich ausreichend Orientierung und Stabilität bieten. Letztlich geht es darum, dass Strukturen und definierte Abläufe die Effektivität und Effizienz der Akteure unterstützen. Sie sind Hilfsmittel und nicht Selbstzweck und im Sinne einer werte- und strategiegeleiteten Unternehmensentwicklung immer wieder an den sich ändernden Erfordernissen von Markt und Umfeld auszurichten und gegebenenfalls anzupassen.

## Für uns heißt das konkret

Wir hinterfragen konsequent, inwieweit die vorhandenen Prozesse und Strukturen für die Wertschöpfungsprozesse hilfreich sind und vor allem, wie sehr sie es erlauben, flexibel und dynamisch auf sich rasch ändernde Anforderungen z.B. der Kunden zu reagieren. Dabei steht sowohl die Anpassungsfähigkeit der Prozesse und Strukturen selbst, aber auch die der Handlungsspielräume der Verantwortlichen im Fokus. Dazu kommt, dass auch das Verständnis und die Methoden von Steuerung und Management auf ihre situationsadäquate Variabilität zu überprüfen sind.

## Haben Sie Interesse daran, ...

>> ... Ihre Organisation für die Dynamik und Komplexität des marktrelevanten Umfelds fit zu machen?

>> ... die Menschen in Ihrem Unternehmen mehr als Gestalter denn als Getriebene wirksam werden zu lassen und die Selbststeuerungskräfte zu fördern?

>> ... zu erarbeiten, welche Managementpraktiken und strukturellen Bedingungen Selbstverantwortung erst möglich machen?

>> ... die Agilität Ihrer Organisation auf das künftig erforderliche Niveau zu heben?

## Gute Gründe für ein Zusammenwirken mit INOVATO

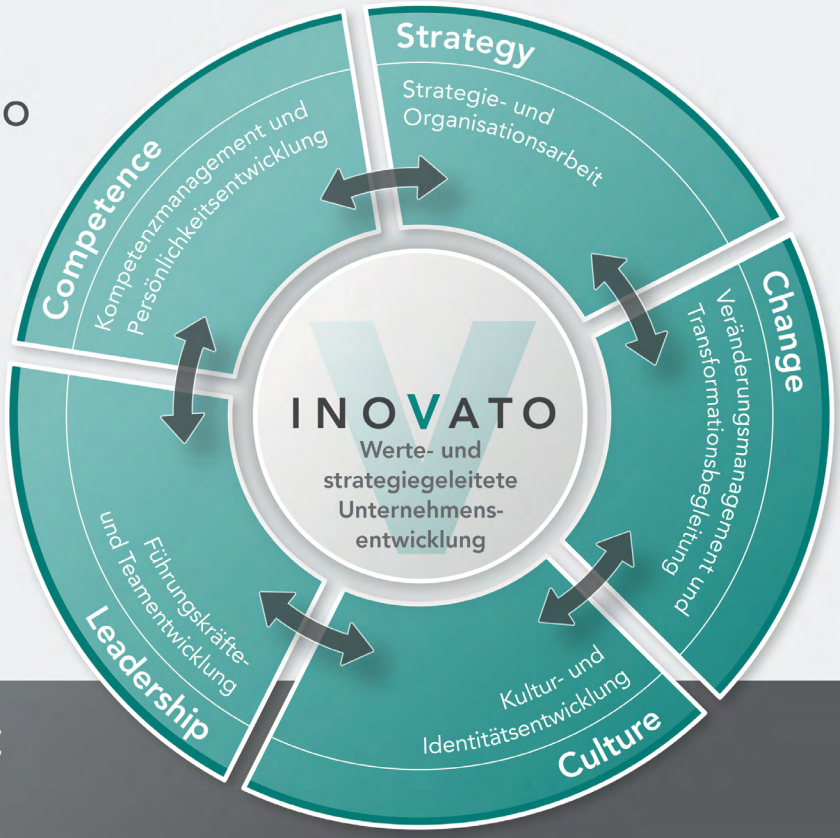
Wir stehen mit unserer ganz besonderen Qualität dafür, **„die Kraft Dazwischen"** so zu nutzen, dass sich Personen und Organisationen im Sinne des Unternehmenszwecks zukunftsfähig ausrichten.

INOVATO
Akademie

**Angebote aus der INOVATO Akademie:**

- Organisation neu erfinden - Auf dem Weg zur „agilen Organisation“
- Krisen und Veränderungen bewältigen - Transitionskompetenz für System und Unternehmen
- The Magic of Change - Dynamisches Wandeln in Zeiten der Umbrüche
- MitarbeiterInnen auswählen, integrieren und behalten - Unternehmenskultur, Mensch und Aufgabe in Einklang bringen
- Personalmanagement für Gesundheitsunternehmen - Analyse, Planung, Umsetzung
- Mix it Up – Die Welt ist bunt - Qualifikationsverteilung als Zukunftschance der Personalentwicklung

## Das INOVATO Leistungsportfolio




Die Kraft entsteht Dazwischen.

INOVATO Unternehmensentwicklung, Dorfweg 2, A-4052 Ansfelden, +43 (0) 7229 87029, www.inovato.at, office@inovato.at
Post AG – Info Mail Entgelt bezahlt