



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 Wertgefüge 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“ ...