

## Agiles Personalmanagement: Believe the hype?

Fast 15 Jahre nachdem das „Agile Manifest“ von einer Gruppe aus 17 renommierten Softwareentwicklern veröffentlicht wurde, scheint der Trend im Personalmanagement angekommen zu sein. Alles und jeder ist agil oder will es sein. Ob HR-Manager, Teams, die ganze Organisationseinheit oder das eigene Tun: Agilität ist das Schlagwort unserer Zeit. Mehr noch, der Agilität hängt fast etwas Mystisches an: Agilität scheint der Heilsbringer in einer Welt voll eingefahrener Prozesse, starrer Hierarchien und klarer Verantwortlichkeiten respektive Zuständigkeiten zu sein. Agilität verspricht Innovation, Geschwindigkeit und Kreativität.

Klar, Agilität bekommen wir nicht zum Nullpreis, soweit haben wir verstanden. Wir müssen loslassen können, müssen Verantwortung übernehmen, über den Tellerrand schauen, uns vernetzen, ganzheitlich denken und so weiter. Aber mal ehrlich, das sollte doch kein Problem sein, das machen wir – zumindest aus unserer eigenen Wahrnehmung – doch sowieso schon immer. Fasst man nach, wird man genauer, so wird das Eis oft dünn. Kaum einer von uns weiß tatsächlich, wie er den Begriff definieren soll, was sich dahinter verbirgt. Agilität ist vor allem ein Attribut, das wir uns gerne zuschreiben – dem Begriff Flexibilität geht es ähnlich.

Zwei Fragen drängen sich auf: Warum kommt das Schlagwort erst jetzt so richtig im Personalmanagement an, und was verbirgt sich dahinter?

### DEN TREND SETZTEN ANDERE – WARUM ERST JETZT?

Im IT-Bereich ist man schon vor Jahren zu der Erkenntnis gekommen, dass die tradierten Vorgehensweisen nur bedingt helfen bei der Umsetzung von Projekten „in time and budget“. Fast noch relevanter: Jeder, der sich einmal daran gemacht hat, ein Lastenheft – sprich einen Anforderungskatalog – für ein Produkt zu definieren, wird wissen, wie schwierig es ist, alle Eventualitäten bereits im Vorfeld zu bedenken. Agile Ansätze beziehungsweise Frameworks, wie zum Beispiel Scrum, können helfen, in iterativen kurzen Sprints sich dem Ziel – einer Website, einer App, einer Fachanwendung et cetera – Stück für Stück zu nähern und immer wieder gegenzusteuern, ohne das finale Ergebnis bereits im Voraus zu kennen. Dieses vermeintliche Try-and-error-

Verfahren übt einen großen Reiz aus – auch außerhalb der Softwareentwicklung.

In einem geschäftlichen Umfeld, das zumindest gefühlt immer unberechenbarer und unstabiler wird, suchen wir nach Lösungsansätzen, die eine schnelle Anpassung an sich permanent verändernde Rahmenbedingungen ermöglichen. Warum aber kommt der Ansatz im Vergleich zu den Entwicklungsabteilungen erst jetzt in der Breite im Personalmanagement an? Die Antwort ist kurz: vielleicht weil das Personalmanagement nicht immer an der Speerspitze der Bewegung die Trends setzt, sondern abwartet, was sich bewährt, um es dann zu adaptieren. Das wäre die positive Formulierung. Spannender ist jedoch die Frage, was hinter einem agilen Vorgehen im Personalmanagement eigentlich steckt und was es bringt.

### WEG VOM PROZESS – REIN IN DIE VERANTWORTUNG

Die Musterdefinition für ein „agiles Personalmanagement“ existiert nicht, die Bandbreite der Ausprägungen reicht „von... bis...“. Im Kern geht es aber immer um die Frage, wie HR flexibel und vor allem schnell auf veränderte Anforderungen aus dem Business reagieren kann. Das agile Vorgehen steht damit in einem Spannungsverhältnis zu den festen Prozessen und klaren Hierarchien. Zu welchem Grad sich Unternehmen oder Funktionen von diesen lösen, entscheidet also – etwas verkürzt formuliert – über den Grad ihrer Agilität. Was heißt aber Lösen von festen Prozessen und klaren Hierarchien beziehungsweise Verantwortlichkeiten konkret? Pro-

zesse dienen im Wesentlichen dazu, Abläufe zu standardisieren und damit effizienter zu gestalten. Gleichzeitig erschweren es diese, auf veränderte Rahmenbedingungen schnell zu reagieren. Vereinfacht gesagt, verlagert sich beim agilen Vorgehen folgerichtig der Fokus vom Prozess zum Team oder Mitarbeiter. Sie stehen in der Verantwortung, im gesetzten Rahmen passende Lösungen zu finden. Sie tragen dafür die Verantwortung, haben aber auch die notwendigen Freiräume. Die Arbeit wird also autonomer, weniger prozessgetrieben.

Die Vorteile liegen auf der Hand: Wenn in Projektkontexten gedacht wird, nicht in Hierarchieebenen, wenn in kurzen Intervallen und nicht langfristigen Zeiträumen geplant wird, wenn aus kleinen Zellen und Teams heraus agiert wird und nicht aus großen Organisationseinheiten, kann das, was seit langer Zeit gefordert wird, tatsächlich Realität werden: Das Personalmanagement kann näher an die Anforderungen des Business heranrücken und schneller reagieren. Gleichzeitig, und das ist die schlechte Nachricht, kann es sich nicht mehr hinter Prozessen und Instrumenten verstecken. Der Wind weht härter und schneller. Keine verlockende Aussicht für jeden. Auch das muss gesagt werden.

### AUF DEM WEG ZUR AGILEN ORGANISATION – WELCHE ROLLE KANN HR SPIELEN?

Welche Rolle kann HR auf dem Weg zu einer agilen Gesamtorganisation spielen? Professorin Dr. Ruth Stock-Homburg von der TU Darmstadt beschreibt es schön: „Die Unterstützung der Arbeitsweisen durch HR kann indirekt oder direkt erfolgen.“ Indirekt kann das Personalmanagement auf Organisation, Führungsverständnis und Unternehmenskultur einwirken, direkt nimmt HR Einfluss über das Recruiting von Personen mit dem richtigen „Mindset“, die Personalentwicklung, die Performance-Bewertung, die Vergütung und so weiter. HR kann, wenn es die Zeichen der Zeit richtig deutet, durchaus seinen Anteil bei der Entwicklung hin zu einer agilen Organisation haben.

Hier zeigt sich gleichzeitig auch das Dilemma: Der Weg ist ein weiter, eine Umstellung erfolgt nicht über Nacht. Agilität ist nichts, was sich verordnen oder gar beschließen lässt. Vielmehr müssen wesentliche Bereiche angegangen werden. Wenn Ziele

beispielsweise nicht mehr langfristig gesetzt werden können, wie erfolgt dann eine am Grad der Zielerreichung ausgerichtete Vergütung? Wenn Führungskräfte weit weniger stark inhaltlich und fachlich in Projekte involviert sind, wer bewertet dann die Performance der Mitarbeiter? Nicht, dass es auf diese Fragen keine Antworten gäbe, die Implementierung in der Organisation und den Köpfen der Mitarbeiter und Führungskräfte jedoch dauert lange.

### BELIEVE THE HYPE – ABER MIT LANGEM ATEM

Agilität aber ist kein Wundermittel oder Heilsbringer, noch löst es die Probleme starrer Hierarchien, strikter Prozesse und klarer Zuständigkeiten über Nacht. Also: Don't believe the hype? Das nun auch wieder nicht. Agiles Vorgehen kann Organisationen oder Organisationseinheiten – und somit auch das Personalmanagement – schneller reagieren und näher an die Bedürfnisse ihrer internen wie externen Kunde heranrücken lassen. Allein deswegen lohnt es sich, die Konzepte und Ansätze näher zu beleuchten und zu verstehen. Wer aber glaubt, Agilität per Order ausrufen zu können, der irrt. Es ist ein Mind Shift, ein Kulturwandel und eine Organisationsanpassung zugleich, die, glaubt man denen, die es durchlaufen haben, durchaus Jahre dauern kann. Ein langer Atem und viel Wandlungsfreude sind also gefragt.

*Katharina Heuer,  
Geschäftsführerin der DGFP e.V.  
Christian Lorenz,  
Leiter des Hauptstadtbüros der DGFP e.V.*

