

## Der schlafende Drache – Die Personalabteilung und Agile Arbeitsorganisation

Der Drache steht in vielen Mythologien für bedrohliche aber auch beschützende Macht. Er bewacht Jungfrauen und Schätze, wird von tapferen Recken herausgefordert, oft schläft er auch nur. Der schlafende Drache steht für eine potenzielle Bedrohung aber auch für die Macht, die einmal entfesselt nur schwer aufzuhalten ist.

Nicht nur Drachen schlafen viel, auch Personaler bekommen manchen Trend erst mit, wenn er längst Normalität geworden ist. Von den Fachabteilungen daher nicht immer ernst genommen, halten Personaler sich selbst für wesentliche Stützen der Unternehmen und Belegschaften und definitiv für die Guten im Spiel. Das können Sie auch sein, wenn sie rechtzeitig aufwachen und ihre Kompetenz aktiv konstruktiv einbringen.

Lassen Sie uns ansehen, warum die Metapher des schlafenden Drachen gar nicht so verrückt ist, wie sie auf den ersten Blick scheinen mag. Aktuell erleben wir eine „der-Drache-schläft“-Situation. Agiles Arbeiten hat sich in vielen Unternehmen in den Höhlen der IT-Abteilungen zu einem echten Schatz entwickelt. Immer mehr Bereiche in den Unternehmen stellen sich für Agiles Arbeiten auf. Die Zahl der Agilen-erfahrenen Personalmanager ist allerdings erschreckend gering. Dieser Drache schläft noch.

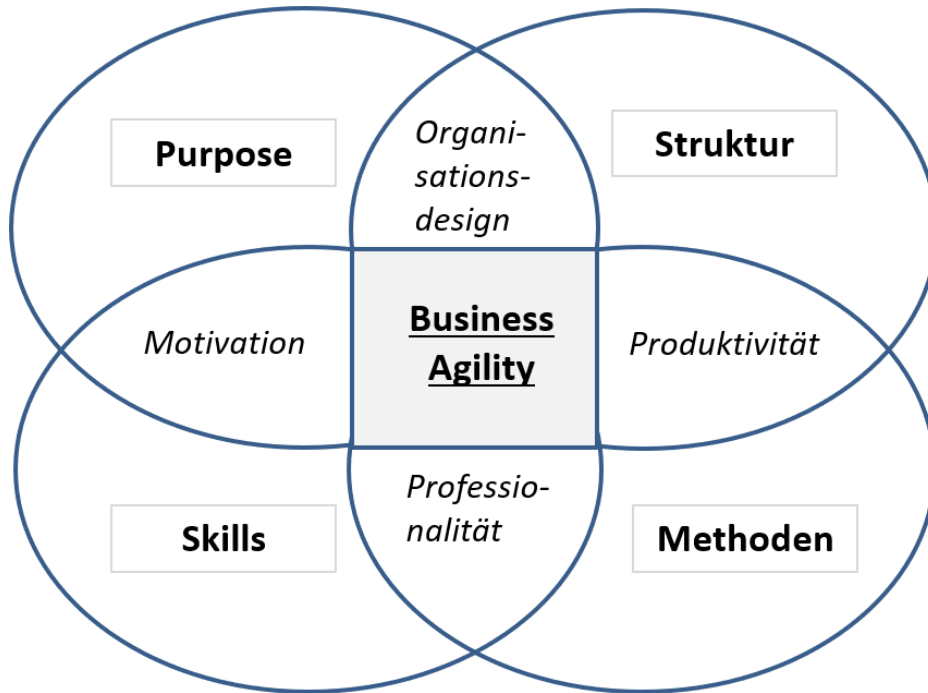
Warum sollte HR sich unbedingt in die Agile Transformation einbringen? Agile Arbeitsweisen sind entwickelt worden, um komplexe Zusammenhänge bearbeiten zu können. Es geht darum, die Möglichkeiten der Unternehmen über den bestehenden Kanon an Methoden und Prozessen hinaus zu erweitern. So wie Lean, OPEX und andere Rahmenwerke/Methoden für simple und komplizierte Themen angemessen sind (und bleiben), sind Agile Methoden für die komplexe Welt gemacht. [1]

Leider gibt es zwischen den Domänen simpel/kompliziert und komplex einen großen Unterschied. Während für Erstere Prozesse und Standards (Best/Good Practice) definiert werden können, ist Komplexität nur in iterativen Schritten und adaptivem Verhalten zu bearbeiten (Emerging Practice). Dazu sind völlig andere Vorgehensweisen und Unterstützungssysteme zu etablieren. Die fehlen in den Unternehmen und werden nun nach und nach aufgebaut, indem die Organisation angepasst und die Mitarbeiter qualifiziert werden. Diese Themen sollten und müssten in der Verantwortung der Personalabteilungen liegen! Für HR ist es nun an der Zeit, sich intensiv mit dem Thema Agilität auseinanderzusetzen und auch mal Feuer zu spucken. Da wo unsere Kompetenz liegt, ist diese auch wahrzunehmen und den Fachbereichen klar zu machen, dass an HR kein Weg vorbei führt.

Viele Personaler scheuen bisher die Auseinandersetzung und konsequente Bearbeitung mit Agilem Arbeiten ganz oder folgen Methodengurus („mach Scrum und alles wird gut“) und New Work Evangelisten („wenn die Mensch nur XXX, dann YYY“). Um es unmissverständlich zu sagen: Agil ist kein Mindset! Agil ist keine (Projektmanagement)Methode! Agil ist keine schöne neue Arbeitswelt, in der



befreite Mitarbeiter ihre Potenziale entfalten können! Agil ist eine individuell zu gestaltende Form Arbeit so zu organisieren, dass Kundenzufriedenheit durch effizientes, transparentes Abarbeiten von Aufgaben in selbstorganisierten Teams erfolgt. [2] Dazu gehört ein Agiler Transformationsprozess, der alle in der folgenden Abbildung aufgeführten Themenfelder gleichberechtigt berücksichtigt und gestaltet:



Das A6P-Modell der Agilen Transformation (aus: [2])

Viele der bestehenden Organisationsdesigns und Prozesse sind nicht agil-kompatibel und müssen durch agile Organisationselemente ersetzt oder ergänzt werden. Der schlafende Drache HR hat die Macht, Agilität positiv nach vorne zu bringen. Wie? Hier sollten wir uns die Themenfelder anschauen, die durch Agilität am stärksten betroffen sind: Zuerst einmal ist Agiles Arbeiten in erheblichem Umfang ein Lernprozess. Die Personalentwicklung ist somit neu zu gestalten, denn das Lernen erfolgt nicht mehr als Wissensvermittlung von Wissenden zu Lernern, sondern die Mitarbeiter lernen im Agilen Arbeitsprozess und die neuen Erfahrungen und das neue Wissen sind in der Organisation zu skalieren. Hinzu kommt, dass der Lernbedarf aus dem Arbeitsprozess entsteht und somit nur sehr begrenzt vorhersehbar ist.

Das zweite große Feld und wahrscheinlich auch das Arbeitsaufwändigste ist die Definition und Schaffung einer agil-tauglichen Organisation. In vielen Unternehmen wird es sich um eine bi-modale Organisation handeln, d.h. zu der bestehenden Organisation kommen agile Organisationsteile hinzu. Da grundlegend neue Formen des Leistungsmanagements, der Teamorganisation und einiger anderer Felder zu definieren sind, wird hier der herausforderndste Teil der Transformation liegen. Alleine Themenfelder wie eine Agile Vergütung [3] oder das Leistungsmanagement generell sind hochbrillante Felder, für die es aber unbedingt Lösungen braucht.

Diese Beispiele zeigen bereits, dass die Agile Transformation ein hartes Stück Arbeit ist. HR kann aber der Treiber in diesem Prozess sein, wenn es aufwacht, sich der Aufgabe stellt und schnell die notwendigen Agilen Kompetenzen und Instrumentarien aufbaut. Wie dies konkret aussehen kann, ist in folgendem Buch beschrieben: <https://shop.haufe.de/prod/schnelleinstieg-agiles-personalmanagement-inkl-arbeitshilfen-online>



Und für diejenigen, die sich intensiv mit den Kernthemen des Agilen Personalmanagement auseinandersetzen wollen, empfehlen wir den Autorentag Agiles Personalmanagement am 27.11.19: <https://bit.ly/2JiMVIM>

#### Quellen:

- [1] Snowden, The Cynefin Framework, <https://www.youtube.com/watch?v=N7oz366X0-8>
- [2] Edelkraut / Mosig, Schnelleinstieg Agiles Personalmanagement, Haufe 2019, <https://bit.ly/2LaBTOD>
- [3] Redmann, Vergütungssysteme gestalten: agil, rechtssicher und nicht-monetär, Haufe 2019

#### Kontakt:

Dr. Frank Edelkraut  
 Mail: [fe@mentus.de](mailto:fe@mentus.de)  
 Web: [www.mentus.de](http://www.mentus.de)  
 Tel.: 0171 / 6806893

