

A man in a dark suit, light blue shirt, and dark tie is riding a skateboard on a paved city street. He is holding a black briefcase in his left hand and has his right arm extended outwards. The background shows a blurred city street with buildings and trees.

# Flexibles Reagieren ist wichtiger als Prozesse und Instrumente

Prinzipien und  
Umsetzung agilen  
Personalmanagements



Hohe Marktdynamik und die Zunahme disruptiver, die Marktstruktur verändernder Innovationen zwingen Führungskräfte zu flexiblem und immer schnellerem (Re-)Agieren. Aufgabe des Personalmanagements ist es, die Führungskräfte dabei so zu unterstützen, dass sie erfolgreich sind. Einen Beitrag dazu will „Agiles Personalmanagement“ leisten. Doch was steckt hinter dem Buzzword? Professor Herbert Götzner und seine Mitarbeiter definieren „Agiles Personalmanagement“ und stellen dar, wie der Ansatz im Performance Management umgesetzt werden kann. →

Eine Untersuchung der Boston Consulting Group (2014) zeigt, dass weltweit befragte CEOs zwar einerseits das Humankapital einer Organisation als essenziell für deren Erfolg betrachten, andererseits jedoch die Bedeutung sowie die Leistung der Personalabteilungen in den Unternehmen als sehr gering einstufen. Das Personalmanagement kann demnach das entscheidende Differenzierungsmerkmal einer Organisation sein; aber nur, wenn es

kunft der jeweiligen Fachabteilung kritischsten Aktivitäten zu konzentrieren und durch eine agile Vorgehensweise einen Beitrag zum Erfolg der Einheit und damit des gesamten Unternehmens zu leisten. Voraussetzung ist, dass sich das Personalmanagement ständig an die sich ändernden Gegebenheiten der Umwelt sowie die variierenden Anforderungen der Abteilungen anpasst und darauf flexibel reagiert. Um dies leisten zu können, ist es sinnvoll, bewährte Methoden des agilen Projektmanagements aufzugreifen und auf das HR-Management zu übertragen.

## VORBILD AGILES PROJEKTMANAGEMENT (SCRUM)

**PROF. DR. HERBERT GÖLZNER** ▶  
Professor und Fachbereichsleiter für Human Resource Management & Leadership an der Fachhochschule Salzburg. Seine Arbeitsschwerpunkte sind u.a. agiles Personalmanagement, Visionscoaching sowie provokative Organisationsentwicklung.



**CHRISTINE HELDMANN** ▶  
Senior Lecturer für Human Resource Management an der Fachhochschule Salzburg



**MARCO AHAMMER** ▶  
Research Associate und Student an der Fachhochschule Salzburg



seine hergebrachte, am Angebot statt am Bedarf orientierte Denk- und Arbeitsweise ändert und flexibel auf sich ständig ändernde Herausforderungen des Unternehmens reagiert. Zentrale Aufgabe ist es, Führungskräfte dabei zu unterstützen, ihre Ziele zu erreichen. In der weiteren Folge gilt es, diesen Beitrag von HR zum Unternehmenserfolg sichtbar und messbar zu machen.

Ein effektives Human Resource Management muss in Zusammenarbeit mit den Führungskräften deren wichtigste und dringendste Themen identifizieren und priorisieren. Ziel ist es, sich auf die für die Zu-

Der Begriff „agil“ stammt vom lateinischen Wort „agilis“ und bedeutet so viel wie beweglich, lebendig oder flexibel. In Hinsicht auf ein Unternehmen und dessen einzelne Teilbereiche kann Agilität als flexibler Umgang mit den sich verändernden Anforderungen außerhalb und innerhalb der Organisation beschrieben werden. Im Projektmanagement spielt Agilität seit 1993 eine wichtige Rolle. In diesem Jahr wurde das erste Scrum-Projekt in der IT-Branche durchgeführt. Abgeleitet wurde die Methode vom Lean Management (Pichler 2008). Projektmanagement nach Scrum erfolgt auf der Grundlage des 2001 festgeschriebenen „agile manifesto“. Dieses legt folgende Grundregeln fest (Cunningham 2016):

1. Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Werkzeuge und Prozesse.
2. Eine Software, die funktioniert, ist wichtiger als deren umfangreiche Dokumentation.
3. Die Kooperation der Betroffenen ist wichtiger als diverse Vertragsverhandlungen.
4. Die Reaktion auf Veränderungen ist wichtiger als das Festhalten an einem starren Plan.

Scrum ist ein Werk aus einigen klaren Regeln, die einen sehr flexiblen Rahmen für die Entwicklung von Software bieten. Die Kernüberlegung ist, die am Projekt Beteiligten eigenständig und selbstverantwortlich arbeiten zu lassen. Die Kooperation untereinander spielt dabei eine zentrale Rolle. Es geht darum, den Kunden in die Entwicklung einzubeziehen, eine iterativ agierende Arbeitsweise anzustreben, bei der nicht schon vorab das angestrebte Endergebnis fest definiert wird, und eine laufende Kontrolle und Überwachung des Projektes zu gewährleisten (Goll / Hommel 2015).

In einem nach Scrum-Prinzipien durchgeführten Projekt werden anfangs drei Rollen festgelegt:

- ▶ Erstens wird ein „Product Owner“ ernannt, welcher einerseits eine Vision vermitteln und andererseits dem Team die Grenzen des Möglichen aufzeigen soll. Darüber hinaus überwacht er die Wirtschaftlichkeit des Projekts und dient als Mittelsmann zwischen den Forderungen der Stakeholder und den Teams.
- ▶ Zweitens werden Teams gebildet, welche selbst verantwortlich für die ihnen

zuteilte Projektteile sind und diese ohne ständige Kontrollen durch die Projektleitung umsetzen.

Die jeweiligen Aufgaben einer Zeitperiode werden im Sprint Backlog“ festgeschrieben. Am Ende jedes Sprints findet ein so genanntes Sprint Review Meeting statt. Dabei werden die Ergebnisse des vergangenen Sprints präsentiert (Goll / Hommel 2015). Das Abhalten von „Daily Scrums“ gewährleistet die eigentliche Agilität. Daily Scrums sind kurze, tägliche Meetings des gesamten Teams, um die veränderten Anforderungen an das Projekt zu besprechen und darauf zu reagieren.

## GRUNDPRINZIPIEN IM AGILEN PERSONALMANAGEMENT

Die eingangs erwähnten Herausforderungen des Personalmanagements sowie die inzwischen weithin sichtbaren Erfolge des agilen Projektmanagements in der Praxis lassen die Übertragung der Scrum-Prinzipien auf HR sinnvoll erscheinen. Zentrale Kunden eines zielorientierten Personalmanagements sind die Führungskräfte. Effektives Personalmanagement unterstützt Führungskräfte darin, erfolgreich zu sein. Die vier Grundprinzipien des agilen Projektmanagements lassen sich auf ein agiles Personalmanagement folgendermaßen übertragen:

1. Die Anforderungen der Führungskräfte und die Interaktion mit ihnen sind wichtiger als vorhandene HR-Prozesse und -Instrumente.
2. Die Effektivität von HR-Prozessen und -Instrumenten ist dann gegeben, wenn ein bedeutender Beitrag zum Unternehmenserfolg geleistet wird. Effektivität ist wichtiger als Dokumentation (bspw. im Rahmen von seitenlangen Leitfäden für Mitarbeitergespräche).
3. Kooperation mit den Führungskräften im Sinne der Zielerreichung ist wichtiger als Rechtfertigung.
4. Flexibles Reagieren auf Veränderungen und kontinuierliche Weiterentwicklung sind wichtiger als das Festhalten an einmal etablierten HR-Prozessen und -Instrumenten.

Diese vier Grundprinzipien beinhalten folgende wesentliche Elemente für den Begriff des agilen Personalmanagements: Beitrag zum Unternehmenserfolg, ständiger (an Fragen orientierter) Austausch mit den Führungskräften und mit der internen wie externen Umwelt, flexible Reaktion auf Veränderungen, Fokus auf Anforderungen der Führungskraft, Autonomie für eigenverantwortliche Gestaltungsmöglichkeiten, zeitliche Begrenzung von HR-Aktivitäten.



Das Personalmanagement kann das entscheidende Differenzierungsmerkmal einer Organisation sein; aber nur, wenn es seine hergebrachte, am Angebot statt am Bedarf orientierte Denk- und Arbeitsweise ändert und flexibel auf sich ständig ändernde Herausforderungen des Unternehmens reagiert.

- Der Product Owner formuliert eine Liste mit den priorisierten Anforderungen an das Pro-
- ▶ Die dritte Rolle ist die des „Scrum Master“, welcher das Projekt im Hinblick auf die ordentliche Umsetzung der Prozesse kontrolliert und es vor äußeren Einflussnahmen durch die Stakeholder bewahrt (Cohn 2012).

Der Product Owner formuliert eine Liste mit den priorisierten Anforderungen an das Pro-

SERVICE-LEVEL-AGREEMENT ZWISCHEN MARKETING- UND PERSONALABTEILUNG	
<b>HR-Aktivität</b>	Aufbau, Gestaltung und Umsetzung eines effektiven Performance-Management-Systems
<b>Was?</b>	Ziel ist es, ein HR-Instrument aufzubauen und umzusetzen, das den Marketingleiter dabei unterstützt, 1. seine Mitarbeiter stärkenorientiert einzusetzen, 2. die Stärken und deren Ausprägungen sichtbar zu machen, 3. Mitarbeiter nicht vergangenheitsorientiert zu bewerten, sondern permanent und regelmäßig die Stärken und die Kreativität der Mitarbeiter zu fördern.
<b>Wozu?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentration auf und Entwicklung der Stärken der Mitarbeiter der Marketingabteilung</li> <li>• Weiterentwicklung eines Wettbewerbsvorteils durch die Kompetenzen der Mitarbeiter</li> <li>• Motivation und Bindung der Mitarbeiter erhöhen</li> </ul>
<b>Zentrale Aktivitäten</b>	1. Jährliches Gespräch zwischen Marketingleiter und Marketingmitarbeiter 2. Projektbezogener bzw. vierteljährlicher Performance Snapshot 3. Wöchentlicher Check-in 4. Umfangreiche Reflexion und Entscheidung über die weitere Vorgehensweise nach dem ersten Durchlauf
<b>Nutzen</b>	s. „Wozu?“
<b>Kosten</b>	33 600 Euro (Konzeption und Durchführung für ein Jahr)
<b>Messkriterien</b>	Vergleich der Veränderungen vor Einführung des Performance-Management-Systems und ein Jahr danach durch qualitative Beschreibung und Einstufung auf einer jeweils siebenstufigen Skala: 1. stärkenbezogener Einsatz der Mitarbeiter, 2. Weiterentwicklung ihrer Stärken, 3. Weiterentwicklung der Kreativität, 4. Zielerreichung der Marketingabteilung, 5. Beitrag der Marketingabteilung zum Unternehmenserfolg
<i>Quelle: FH Salzburg</i>	

Was bedeutet agiles Personalmanagement nun konkret für die Personalarbeit in einem Unternehmen? Es bedeutet, alle HR-Aktivitäten radikal auf einen Beitrag zum Unternehmenserfolg und auf die Herausforderungen der Führungskraft auszurichten. Dabei wird nicht die weit verbreitete Frage gestellt „Was kann HR alles machen?“, sondern vielmehr die folgende: „Welche HR-Prozesse und -Instrumente sind wichtig, damit die Führungskraft unterstützt wird und das Unternehmen erfolgreich ist?“. Aufgabe ist es, nur diese HR-Aktivitäten effektiv umzusetzen – und solche, die nicht maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen, zu eliminieren.

### EIN MÖGLICHER ANWENDUNGSFALL

Im Folgenden stellen wir einen möglichen Anwendungsfall für agiles Personalmanagement vor. Das Fallbeispiel spiegelt die Er-

fahrungen verschiedener von uns in Unternehmen durchgeführter Projekte wider. Teilweise wurde es von uns um weitere Elemente ergänzt.

Der Marketing- und der Personalleiter des Unternehmens tauschen sich darüber aus, welchen Anforderungen ein effektives Performance Management gerecht werden muss, um die Marketingabteilung maßgeblich darin zu unterstützen, erfolgreich zu sein. Dabei werden die zwei folgenden zentralen Erfolgsfaktoren identifiziert: Konzentration auf die Stärken der Mitarbeiter und Förderung der Kreativität. Durch das Forcieren dieser Erfolgsfaktoren soll das Ziel der Marketingabteilung erreicht werden, die Produktmarke in den Köpfen der potenziellen Käufer zu verankern und diese zum regelmäßigen Kauf zu bewegen.

Als Ergebnis des Gesprächs zwischen Personal- und Marketingleiter werden folgen-

de Eckpunkte für die Performance-Management-Aktivitäten in der Marketingabteilung herausgearbeitet:

1. Die Mitarbeiter werden stärkenorientiert eingesetzt.
2. Die Stärken und deren Ausprägungen werden sichtbar gemacht.
3. Die Kreativität der Mitarbeiter wird gefördert.
4. Nicht die vergangenheitsorientierte Bewertung der Mitarbeiter ist entscheidend, sondern die regelmäßige Förderung ihrer Stärken und ihrer Kreativität.

Das Ergebnis wird anschließend dem CEO vorgestellt und diskutiert. Eine Vereinbarung über ein neues Performance-Management-System für die Marketingabteilung ist die Folge. Nach dem ersten Durchlauf sollen diese HR-Aktivitäten ausgiebig reflektiert und darauf aufbauend eine Entscheidung für die weitere Umsetzung in den folgenden zwei bis fünf Jahren getroffen werden.

Als erster Schritt bei der Umsetzung wird ein schriftliches „Service-Level-Agreement“ erarbeitet, das dem Product Backlog im Rahmen von Scrum entspricht (Abb.). Geschäftsführer, Marketingleiter und Personalleiter unterzeichneten dieses Agreement in ihren Funktionen als Stakeholder (Geschäftsführer), Product Owner (Marketingleiter) und Scrum Master (Personalleiter). Klärung von Zielen, Nutzen, Kosten, Verantwortlichkeiten und Messkriterien sind wesentliche Bestandteile des Agreements.

Für das Performance-Management-System werden in Anlehnung an Buckingham / Goodall (2015) drei zentrale Aktivitäten definiert:

1. Ein jährliches Gespräch zwischen Marketingleiter und -mitarbeiter, um das vergangene Jahr zu reflektieren und über das kommende zu sprechen (anvisierter Beitrag des Einzelnen zum Unternehmenserfolg, Weiterentwicklung des Mitarbeiters),

2. Angelehnt an die Sprints im Scrum: Projektbezogener beziehungsweise vierteljährlicher „Performance Snapshot“, in dem Einsatz und Entwicklung der Stärken und Kreativität in der vergangenen Periode reflektiert sowie für die kommende Periode besprochen werden,
3. In Anlehnung an die Daily Scrums: Wöchentlicher „Check-in“, in dem sehr kurz die vergangene Woche reflektiert sowie die Tätigkeiten für die kommende besprochen werden.

Um den Beitrag der HR-Aktivität zum Unternehmenserfolg zu verdeutlichen und eine Entscheidung bezüglich der Umsetzung des Performance-Management-Systems zu treffen, ist es erforderlich, neben dessen Nutzen auch die Kosten darzustellen. Diese belaufen sich in dem Fallbeispiel und basierend auf unterschiedlichen Tagessätzen der beteiligten Akteure für die Konzeption und einjährige Durchführung auf insgesamt 33 600 Euro:

- Geschäftsführer: *2 Tage à 2 000 Euro,*
- Personal- und Marketingleiter: *20 Tage à 1 000 Euro,*
- Projektmitarbeiter Personal und Marketing: *10 Tage à 400 Euro,*
- Marketingmitarbeiter: *14 Tage à 400 Euro.*

Eine umfangreiche Reflexion beendet nach sechs Monaten die erste Umsetzungsphase des Performance-Management-Projekts. Nachdem die Ergebnisse ausreichend zwischen Marketing- und Personalleiter reflektiert, der Nutzen, die Kosten und die Messkriterien bewertet und eine Antwort auf die Frage „Was ist gut gelaufen, was ist verbesserungsfähig?“ sichtbar gemacht worden sind, erfolgt eine Präsentation der Reflexionsergebnisse im Führungskreis des Unternehmens.

Der anschließende Austausch über den Nutzen, die Kosten und die Bedeutung für die unterschiedlichen Abteilungen führt in

## Agiles Personalmanagement – eine Definition

Agiles Personalmanagement bedeutet, zeitlich begrenzte HR-Aktivitäten mit dem **Ziel** umzusetzen, flexibel auf die sich ständig verändernden Herausforderungen des Unternehmens sowie die Anforderungen der Führungskraft zu reagieren.

**Zweck** ist es, einen maßgeblichen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

**Kernpunkte** eines agilen Personalmanagements sind: Führungskräfte und HR-Manager befinden sich in ständigem Austausch, Autonomie für eigenverantwortliche Gestaltungsmöglichkeiten wird gefördert und die Unternehmensumwelt wird ständig beobachtet.

weiterer Folge zur Einführung dieses Performance-Management-Systems in drei weiteren Abteilungen. Der festgelegte Zeitraum beträgt drei Jahre. Vor Ablauf dieser drei Jahre ist wiederum ein umfangreicher Reflexionsprozess vorgesehen, welcher die Entscheidungsgrundlage für den weiteren Einsatz der HR-Aktivität darstellt.

## FAZIT

Will HR einen maßgeblichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, ist die Übertragung der Prinzipien des agilen Projektmanagements auf „agiles Personalmanagement“ sinnvoll und notwendig. Ziel ist es, flexibel auf die sich ständig verändernden Herausforderungen des Unternehmens sowie die Anforderungen der Führungskraft zu reagieren. Darüber hinaus ist es wichtig, Personalarbeit besser messbar zu machen. Dadurch können einerseits der Nutzen sowie die Kosten als Entscheidungsgrundlage für oder gegen HR-Aktivitäten

dargestellt werden. Andererseits wird der Beitrag zum Unternehmenserfolg sichtbar.

Es bedarf einer teilweisen Veränderung der Sichtweise von HR-Arbeit sowie der Denkhaltungen dahinter, um ein agiles Personalmanagement im Unternehmen erfolgreich zu etablieren. Agiles Personalmanagement unterscheidet sich vom gängigen HR-Business-Partner-Konzept durch die bewusste zeitliche Begrenzung von HR-Aktivitäten, schnelles und effektives Anpassen an veränderte Herausforderungen, Autonomie für eigenverantwortliche Gestaltungsmöglichkeiten sowie ständiges Beobachten der inneren und äußeren Umwelt.

Durch den permanenten Austausch zwischen dem Personalmanager und der Führungskraft ist agiles Personalmanagement zu Beginn zwar zeitaufwendig. Aufgrund der Fokussierung auf den Beitrag zum Unternehmenserfolg und durch Weglassen nicht notwendiger HR-Aktivitäten amortisiert sich dieser Anfangsaufwand jedoch rasch. ●

## Literatur

- Boston Consulting Group (2014): Creating People Advantage 2014-2015. How to Set Up Great HR Functions - Connect, Prioritize, Impact, Boston/MA, [https://www.bcgperspectives.com/Images/Creating\\_People\\_Advantage\\_2014\\_2015\\_Dec\\_2014\\_tcm80-177846.pdf](https://www.bcgperspectives.com/Images/Creating_People_Advantage_2014_2015_Dec_2014_tcm80-177846.pdf) (Stand: 20.4.2016)
- Buckingham, M. / Goodall, A. (2015): Reinventing Performance Management, in: Harvard Business Review, 93 (4), 40-50
- Cohn, M. (2012): Succeeding with agile. Software Development using Scrum, Boston/MA
- Cunningham, W. (2016): Manifesto for Agile Software Development, <http://www.agilemanifesto.org> (Stand: 20.4.2016)
- Goll, J. / Hommel, D. (2015): Mit Scrum zum gewünschten Erfolg, Esslingen
- Pichler, R. (2008): Scrum. Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen, Heidelberg