„Fachfremde“ in HR-Teams integrieren
Die agile HR-Organisation

Ein Weg, die HR-Organisation agiler und flexibler aufzustellen, ist es, Mitarbeitende aus anderen Funktionen oder aus der Linie mit bestimmten Stundenkontingenten einzubinden. Dies kann zugleich dazu beitragen, die Sichtweise der Fachabteilungen zu integrieren und HR wertschöpfungsorientierter auszurichten.

Im Vordergrund sollte die Wertschöpfung stehen, nicht die Erwartung der jeweiligen Führungskraft. Der Grundgedanke lautet: Jedes Team und jede Tätigkeit hat einen klaren Zweck beziehungsweise Sinn.

Arbeitskräftemangel, die Notwendigkeit, für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter attraktiv zu sein, die unaufhaltsame Digitalisierung und nicht zuletzt, zunehmenden Regulierungsanforderrungen gerecht zu werden, sind nur einige Herausforderungen, die Personalarbeit jetzt und in Zukunft bewältigen muss. „Ihr verursacht vor allem Kosten, und der Nutzen ist viel zu gering". Oder: „Ihr führt ständig neue Instrumente ein, deren Anwendung nur Zeit kostet" sind indes Reaktionen, die von Führungskräften anderer Funktionsbereiche oder aus der Linie immer wieder zu hören sind. Wie kann HR den Herausforderungen und diesen Legitimationsproblemen begegnen? Eine zukunftsorientierte Personalarbeit sollte sich auf drei wesentliche Ziele konzentrieren:

- Einen maßgeblichen Beitrag zum Geschäftserfolg leisten und diesen Beitrag messbar machen.
- Führungskräfte dabei unterstützen, erfolgreich zu sein.
- Personalarbeit im gesamten Unternehmen verankern, unter anderem durch die Einbindung von Führungskräften und Mitarbeitenden (und ggf. von Geschäftskunden).

Um diese Ziele zu erreichen ist es notwendig, die Personalarbeit agil auszurichten; wobei der Hype um Agilität seinen Höhepunkt überschritten hat und die hochgesteckten Erwartungen an agiles Organisieren oft nicht erfüllt werden konnten. Die drei häufigsten Gründe hierfür sind:

- unzureichende Berücksichtigung der konkreten Unternehmenssituation
- zu wenig Fokus auf die Entwicklung nachhaltig tragfähiger agiler Teams
- Vernachlässigung der Prinzipien agilen Organisierens, das aus drei Perspektivenwechseln und einem Grundprinzip besteht (Abb.)

Mitarbeitende orientieren sich dabei weniger an internen Hierarchien, sondern stärker an den Bedürfnissen der internen und externen Kunden. Arbeit wird weniger durch fixe Funktionen, sondern durch flexible Rollen organisiert, die häufig zeitlich begrenzt sind. Im Vordergrund sollte die Wertschöpfung und nicht unbedingt der jeweilige Anspruch einer Führungskraft an Mitarbeitende stehen. Die drei Perspektivenwechsel werden von einem Grundprinzip begleitet: Jedes Team und jede Tätigkeit hat einen klaren Zweck beziehungsweise Sinn.

Kernstück: Agile HR-Teams

Um sicherzustellen, dass die Personalarbeit nicht nur einen angemessenen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet, sondern auch der wachsenden Komplexität standhalten kann, ist es sinnvoll, HR-Arbeit individuell und flexibel zu organisieren. Dabei wird die Struktur nicht von bekannten HR-Organisationsmodellen (z.B. das Business-Partner-Modell von Dave Ulrich) geprägt, sondern situationsbedingt an die Ausrichtung des Unternehmens angepasst. Die HR-Organisation kann dadurch flexibel auf die wechselnden Herausforderungen des Unternehmens reagieren.

Das Kernstück der HR-Organisation ist ein agiles Team von Mitarbeitenden der Personalfunktion, das durch engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Fachabteilungen ergänzt und damit auch entlastet wird. Dadurch kann eine verstärkte Fokussierung auf HR-Themen erreicht werden, die aus Sicht einer Fachabteilung für den Geschäftserfolg des Unternehmens relevant sind. Dies führt zu einer verbesserten Akzeptanz der Personalarbeit, einer Steigerung der internen Kundenorientierung sowie zu einer Weiterentwicklung der Kompetenzen und Erhöhung der Motivation der Mitarbeitenden der Fachabteilungen. Diese übernehmen dabei klar abgegrenzte Rollen mit spezifischen HR-Aufgaben. Das setzt Interesse an Personalarbeit voraus. Zudem sollte Potenzial zur Weiterentwicklung gegeben sein.

Flexible Organisation in sechs Schritten

Der Aufbau und die Gestaltung dieser wertschöpfungsorientierten, flexiblen HR-Organisation erfolgen in folgenden sechs Schritten:

Schritt 1: Analyse des Unternehmenserfolgs

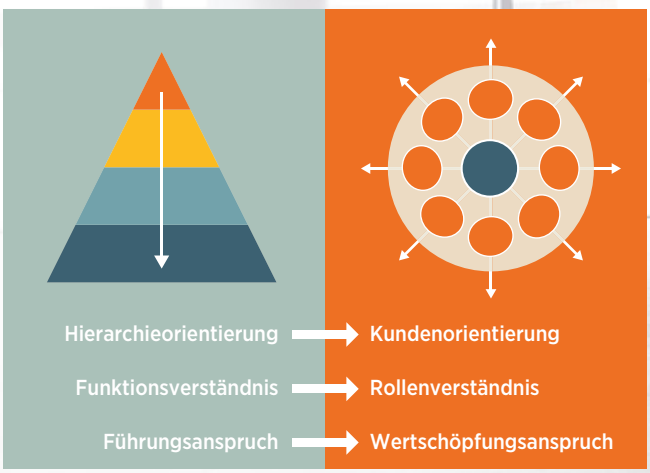
Eine klare Ausrichtung des Unternehmens ist entscheidend, um auch die Personalarbeit

TEXT

Prof. Dr. Herbert Gölzner
Fachbereichsleiter für People & Organization Development an der Fachhochschule Salzburg sowie Berater für agile Organisationen & agiles Human Resource Management
herbert.goelzner@fh-salzburg.ac.at

Agiles Organisieren

Drei Perspektivenwechsel und ein Grundprinzip



Grundprinzip:
Sinnorientierung

Abb. | Quelle: eigene Darstellung

Wie kann HR bestmöglich zum Unternehmenserfolg beitragen? Um diese Frage zu beantworten, sollten zunächst Themenschwerpunkte wie Recruiting, Personalentwicklung oder Führungskultur definiert werden.

Mitarbeitende bringen nicht nur ihre Expertise, sondern auch ihre Persönlichkeit ein – davon profitiert die gesamte Organisation.

entsprechend auszurichten. In einem Unternehmen der kunststoffverarbeitenden Industrie, um ein Beispiel zu nennen, wurden in einem zweitägigen Workshop gemeinsam mit Führungskräften der Zweck, die zentralen Werte, die Vision und die strategischen Prioritäten des Unternehmens ausgearbeitet. Anschließend erfolgte eine Präsentation vor den Mitarbeitenden. Konstruktive Kommentare, lebhafte Diskussionen und fundierte Änderungsvorschläge führten zu einer Überarbeitung der Unternehmensausrichtung. Obwohl dieser Prozess ressourcenintensiv war, führten die vielfältigen Perspektiven und das Know-how der Mitarbeitenden zu einer verbesserten Unternehmensausrichtung und stärkten nachhaltig das Engagement aller.

Der in dem Beispiel formulierte Unternehmenszweck lautete:

- Als mutige und entschlossene Innovationstreiber bieten wir kunststoffverarbeitenden Unternehmen weltweit innovative Fertigungstechnologien.
- Wir bieten unseren Mitarbeitenden erfüllende Tätigkeiten und schätzen sie mit ihrer Ganzheit (Persönlichkeit), also ihrer Kompetenz und ihren Emotionen.

Folgende zentrale Werte wurden festgelegt:

- Wir haben Vertrauen in die Stärken und Fähigkeiten unserer Kolleginnen und Kollegen.
- Wir nehmen mutig und entschlossen Herausforderungen an.
- Unabhängigkeit und gestalterischer Freiraum für die Mitarbeitenden sind uns wichtig.

Die Vision des Unternehmens wurde folgendermaßen formuliert:

- Wir sind ein innovativer und verlässlicher Entwicklungspartner für formgebende Fertigungstechnologien. Durch eine effiziente Organisation erreichen wir kürzeste Durchlaufzeiten.

Schritt 2: Festlegen der Personalschwerpunkte

Wie kann Personalarbeit den zukünftigen Unternehmenserfolg bestmöglich unterstützen? Um diese Frage zu beantworten, ist es zunächst erforderlich, Themenschwerpunkte zu definieren. Anhand der Unternehmensausrichtung in dem genannten Beispiel wurden folgende Personalschwerpunkte abgeleitet:

- Wir wollen als Unternehmen attraktiv für qualifizierte und geeignete Schlüsselkräfte (insbesondere Techniker) sein. Dafür setzen wir nicht nur auf Employer Branding und herkömmliches Recruiting, sondern ebenso auf Active Sourcing.
- Wir investieren kontinuierlich in die Entwicklung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sei es in technische Fachkenntnisse oder in persönliche, soziale Kompetenzen (einschließlich Selbstführung und Befähigung zur Führung qualifizierter Teams). Den Mitarbeitenden geben wir die Möglichkeit, sich adäquat neuen Herausforderungen zu stellen und unterstützen sie aktiv dabei.
- Wir benötigen eine Führung und Organisation, die den Mitarbeitenden gestalterischen Freiraum lässt, in dem sie mutig und entschlossen selbstständig Entscheidungen treffen können.
- Bei uns werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur als Experten wahrgenommen, sondern auch als individuelle Persönlichkeiten.
- Die Führungskräfte werden dabei unterstützt, ihre Aufgaben bei Führung und Gestaltung ihrer Abteilungen / Teams bestmöglich durchzuführen.

Schritt 3: Ableitung einer agilen, wertschöpfungsorientierten HR-Organisation

Die Post Finance Schweiz, um ein anderes Beispiel einzufügen, hat folgende vier HR-Schwerpunkte und entsprechende HR-Teams festgelegt:

- Next Generation
- People Attraction (Employer Branding, Recruiting)
- HR Solutions (Führungskräfte begleiten, Talente identifizieren)
- HR Advisory & Operations (positive Mitarbeitererlebnisse schaffen, Gehaltsabrechnung)

In dem Beispiel des Unternehmens der kunststoffverarbeitenden Industrie wurden dagegen folgende agile HR-Teams gebildet:

- Talent Acquisition
- Career & Development
- Leadership & New Work
- HR-Operations (verbleibende Bereiche wie Entlohnung, Lohnabrechnung, HR-Informationssystem)

Schritt 4: Rollenübernahme von Personalaufgaben

Mitarbeitende aus Fachabteilungen übernehmen, für eine gewisse Anzahl an Arbeitsstunden, klar abgegrenzte Personalaufgaben und Verantwortlichkeiten (ggf. temporär, bspw. für ein Jahr). Jedes der vier HR-Teams kann Ressourcen aus einer Kom-

Die Leute in den Fachabteilungen wissen am besten, welche neuen Kolleginnen und Kollegen sie brauchen. Deshalb liegt es nahe, sie in das Talentmanagement einzubeziehen.

bination von Personalern und Mitarbeitenden aus Fachabteilungen generieren. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine Leidenschaft für bestimmte HR-Aufgaben haben, müssen gezielt identifiziert werden.

Eine interessante Perspektive: Stellen wir uns vor, ein Techniker widmet etwa neun Stunden pro Woche der Aufgabe des Active Sourcing von technischen Talenten auf LinkedIn. Da Mitarbeitende aus den Fachabteilungen die speziellen Bedürfnisse ihrer Bereiche kennen, rückt so Personalarbeit noch näher an das Unternehmensgeschäft. Die Mitarbeitenden werden vom HR-Kernteam geschult und können sich in diesem HR-Bereich weiterentwickeln. Nachteil dieses Ansatzes: Mitarbeitende stehen den Fachabteilungen einige Wochenstunden weniger zur Verfügung.

Schritt 5: Konstitution der agilen HR-Teams

Jedes HR-Team konstituiert sich zu Beginn, indem folgende Aspekte festgelegt werden:

- Zweck (Was ist der Zweck des Teams?)
- Mitglieder (Wer sind die Mitglieder?)
- Rollen (Welche Rollen gibt es, und wer sind die Rolleninhaber?)
- Entscheidungsprinzipien (Wie entscheidet das Team?)
- weitere Ressourcen (Welche unterstützenden Mitglieder und weitere Ressourcen gibt es?)
- Leistungskatalog (Welche Dienstleistungen bietet das Team an?) Dabei kann auch festgelegt werden, dass nicht nur interne, sondern ebenso externe Geschäftskunden miteinbezogen werden. Beispielsweise können bei der Entwicklung von Schulungen für Verkäufer Geschäftskunden nach ihren Erwartungen befragt werden.

Mitarbeitende aus Fachabteilungen für HR gewinnen

Im Konstitutionsmeeting werden die genannten Aspekte festgelegt. Zum Beispiel könnte der Zweck des HR-Teams „Talent Acquisition" wie folgt lauten: „Wir versorgen das Unternehmen mit den erforderlichen qualifizierten Menschen, um den Erfolg unseres Unternehmens zu ermöglichen." Verschiedene Rollen können dabei verteilt werden, darunter Active Sourcer, Recruiter (Fachrollen), Teamleiter oder Teamgastgeber sowie Teamökonom (organisiert und kommuniziert erfolgsrelevante Zahlen und stellt diese innerhalb des Teams zur Diskussion). Die letztgenannte Rolle ist besonders bei dezentralisierter Führung ohne Teamleiter relevant.

Eine Person hat die Möglichkeit, mehrere Rollen in einem HR-Team zu übernehmen oder auch Rollen in verschiedenen Teams einzunehmen. Der Leistungskatalog beim HR-Team „Talent Acquisition" umfasst die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber für potenzielle Schlüsselkräfte und die Bereitstellung erforderlicher qualifizierter Kandidaten, wobei die Letztentscheidung in den Fachabteilungen liegt.

Die Rekrutierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den Fachabteilungen kann auf verschiedene Weisen erfolgen. Ein Beispiel dafür ist die Vorstellung des Konzepts vom agilen HR-Team während einer Mitarbeiterversammlung. Die Belegschaft wird dazu eingeladen, sich bei Interesse an einer HR-Rolle an einen bestimmten HR-Mitarbeiter oder die eigene Führungskraft zu wenden. Alternativ dazu können Mitarbeitende gezielt von HR angesprochen werden.

Fiktives HR-Team zur Umsetzung arbeitsrechtlicher Anforderungen

Als Folge der Coronapandemie hat Österreich mit der Änderung des Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetzes (AVRAG) Mobile Working und Homeoffice rechtlich verankert. Darin werden grundsätzliche Rechte und Pflichten geregelt: Homeoffice (es besteht kein individuelles Recht darauf) muss schriftlich zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitenden vereinbart werden, der Arbeitgeber muss die nötigen Arbeitsmittel (Laptop, Mobiltelefon) zur Verfügung stellen. Die Vereinbarung kann bei Vorliegen eines wichtigen Grunds mit einer einmonatigen Frist (von beiden Seiten) gekündigt werden.

Themen wie Remote-Führung, gegenseitiges Vertrauen, Third-Place-Working (beispielsweise im Kaffeehaus oder am Badestrand arbeiten), Unfallversicherung und die Bereitstellung von Arbeitsmitteln beschäftigen seitdem intensiv die Personalabteilungen und Führungskräfte in Österreich. Doch wie kann ein agiles HR-Team diese Herausforderung angehen, sodass einerseits ein Beitrag zum Unternehmenserfolg geleistet wird und andererseits die rechtlichen Rahmenbedingungen eingehalten werden?

Das HR-Team „Leadership & New Work" (s. Beispiel Unternehmen der kunststoffverarbeitenden Industrie) initiiert das Projekt „Mobile Working & Homeoffice". Der Projektleiter, sei es ein erfahrener Personaler oder ein Fachabteilungsmitarbeitender, versucht, (Fachabteilungs-)Mitarbeitende für das Projekt zu gewinnen. So könnte dieses HR-Projektteam zusätzlich zum Projektleiter beispielsweise aus einem Mitarbeitenden des HR-Teams „Leadership & New Work" sowie den Abteilungen Marketing, Produktion und / oder Finance bestehen. Mit einem Konstitutionsmeeting als Auftakt startet dieses HR-Projekt „seine Reise", wie sie in Schritt 5 beschrieben ist.

Wenn Mitarbeitende aus der Linie eine HR-Rolle übernehmen, kann dieses Engagement wenige Monate bis zu mehreren Jahren dauern. Eine Mindestverpflichtung von einem Jahr hat sich als effektiv herausgestellt.

Der Aufbau tragfähiger, agiler HR-Teams setzt voraus, dass die Unternehmensleitung und die Führungskräfte mitziehen.

Die positive Einstellung der jeweiligen Führungskraft zu diesem Konzept ist entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung. Für sie bedeutet dies, auf eine bestimmte Anzahl geleisteter Wochenarbeitsstunden eines Mitarbeitenden zu verzichten. Auf der anderen Seite trägt die Führungskraft durch Unterstützung dieses Konzepts zur Weiterentwicklung des Mitarbeitenden, zu einer wertschöpfungsorientierten Personalarbeit (bei der die Sichtweise und Belange der jeweiligen Fachabteilung berücksichtigt werden) und letztendlich auch zur Attraktivität der eigenen Abteilung (Weiterentwicklungsmöglichkeiten) bei.

Die Übernahme von HR-Rollen durch Linienmitarbeitende kann von wenigen Monaten (im Rahmen von bestimmten HR-Projekten) bis zu mehreren Jahren dauern. Bei Rollenübernahmen in der HR-Organisation ist eine Mindestverpflichtung von einem Jahr sinnvoll. Spätestens bei einer Änderung der Unternehmensausrichtung (s. Schritt 1) ist eine Überprüfung der HR-Organisation erforderlich. Es ist empfehlenswert, diese Überlegungen in regelmäßigen Zeitabständen (z.B. alle drei Jahre) anzustellen.

Schritt 6: Outcome-Orientierung mit Dashboards

Was sind die wichtigsten Erfolgskriterien für die definierten Leistungen in Schritt 5, und wie können diese gemessen werden? Dashboards unterstützen die Outcome- und Wertschöpfungsorientierung der Personalarbeit. Mittels eines HR-Dashboards können Entscheidungen auf einer datengestützten Grundlage getroffen werden, die eine valide und objektivere Beurteilung der HR-Aktivitäten ermöglicht. Durch die Benutzerfreundlichkeit von Dashboards sind dafür keine tiefgreifenden IT-Kenntnisse erforderlich. Die Dashboards bieten einen schnellen Überblick über verschiedene Kategorien wie die Anzahl offener Stellen, Bewerbungen, Telefoninterviews, Präsenzinterviews, Jobangebote oder Neueinstellungen.

HR Key Performance Indicators (KPIs) helfen, die kontinuierliche Verbesserung der Personalarbeit zu fördern. Im Bereich des Teams Talent Acquisition können HR KPIs beispielsweise Time-to-Hire, Bewerbungen pro Stelle, Anteil der Bewerbungen über verschiedene Jobbörsen, Frühfluktuation, Anzahl erfolgreicher Einstellungen, die Anzahl offener Stellen oder die Kosten je Einstellung umfassen.

Handlungsempfehlungen

Die Ausarbeitung eines klaren Unternehmenszwecks, zentraler Werte und einer Vision bildet die Basis für eine wertschöpfungsorientierte Personalarbeit. Eine explizite Anpassung der HR-Organisation auf die aktuelle Situation und Ausrichtung des Unternehmens ist erforderlich. Für den Aufbau tragfähiger, agiler HR-Teams braucht es eine nachhaltige Unterstützung durch die Unternehmensleitung und Führungskräfte. Eine externe Begleitung kann dabei sinnvoll sein. Es ist wichtig, Kundenorientierung, ein klares Rollenverständnis und einen starken Wertschöpfungsanspruch im Unternehmen zu fördern. Das gesamte Unternehmen, jede Abteilung, jedes Team, jede Aufgabe, vor allem jedoch die agile HR-Organisation sollte konsequent auf einen klar definierten Zweck ausgerichtet werden. KPIs dienen als kluge „Berater", um HR-Arbeit nicht nur effizienter, sondern auch schneller, individueller, flexibler und qualitativ hochwertiger zu gestalten.

Das Sechs-Schritte-Konzept der agilen HR-Organisation inklusive der Gewinnung von Mitarbeitenden von Fachabteilungen für HR-Arbeit kann zu schlankeren HR-Teams führen, die einen maßgeblichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, positiv im Unternehmen verankert sind und dabei geringere Kosten verursachen. Eine erfolgreiche Umsetzung erfordert eine angemessene Berücksichtigung der Unternehmenssituation sowie den Fokus auf die Entwicklung nachhaltiger Teams und die Prinzipien agilen Organisierens. Eine zentrale Herausforderung besteht darin, Linienführungskräfte davon zu überzeugen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrer Abteilungen eine bestimmte Anzahl von Wochenstunden für Personalarbeit anstelle von Linienarbeit leisten sollten. ●

Literatur

Oestereich, B. / Schröder, C. (2017): Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen, München

Ulrich, D. / Brockbank, W. (2005): The HR Value Proposition, Boston

Wimmer, R. (2023): Was macht agile Teams dauerhaft arbeitsfähig?, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie, 54 (4), 509-520