

Christian Gärtner *Hrsg.*

Smart Human Resource Management

**Analytics, Automatisierung
und Agilität in der Personalarbeit**



Springer Gabler



Smart Human Resource Management

Christian Gärtner
Hrsg.

Smart Human Resource Management

Analytics, Automatisierung und Agilität
in der Personalarbeit

Hrsg.

Christian Gärtner

Professur für Human Resource Management, Arbeitspsychologie und Digitalisierung der Arbeitswelt

Hochschule München

München, Deutschland

ISBN 978-3-658-30266-5

ISBN 978-3-658-30267-2 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30267-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	Christian Gärtner	

Teil I Agilität

2	Agile Organisationsentwicklung bei TRUMPF: Herausforderungen, Erfahrungen, Erkenntnisse	9
	Heiko Schröder und Juliane Pilster	
3	Smarte Algorithmen und geballte Menschlichkeit: So gelingt der Weg zur vernetzten Organisation	27
	Jana Tepe	
4	Smart HR Development: Mehrwert durch moderne Entwicklungsinstrumente	39
	Katrin Krömer und Olaf Petersen	
5	Mitarbeiterorientierung als Wettbewerbsvorteil	53
	Leon Jacob und Felicitas von Kyaw	

Teil II Analytics

6	Smarter Employer Branding?	85
	Martin Camphausen	
7	Der Fall Hubert K.	99
	Carsten Knaut und Maike Schrickel	
8	Data Science im HR-Management	115
	Melanie Baier	
9	Strategische Personalplanung & Qualitatives Skillmanagement	133
	Christian Vetter und Mariia Semenova	

Teil III Automatisierung

- 10 Robotic Process Automation im Human Resource Management. 149**
Andreas S. Schuster
- 11 CARL – von der Idee zur Vision, vom MVP zur Enterprise-Lösung 161**
Sabine Rinser-Willuhn und Christian Greiner
- 12 Effizienz- und Ergonomieanalysen mittels Sensoren und künstlicher
Intelligenz in Theorie und Praxis 175**
Malcolm Anthony Harris

**Teil IV Neue Anforderungen an HR als Funktion und
an (HR-)Führungskräfte**

- 13 Die digitale Transformation und ihre Konsequenzen für HR-Leader 193**
Jörg K. Ritter und René Sadowski
- 14 Neustart für eine moderne Personalarbeit 211**
Fabian Huhle, Tom Gellrich, Andreas Stocker und Fabian Englert

Über die Autoren

Dr. Melanie Baier ist als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin an der Quadriga Hochschule Berlin tätig. Zuvor war sie in gleicher Funktion an der TU Dresden sowie als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich Business Development des C-LAB Paderborn beschäftigt. An der TU Dresden studierte und promovierte Melanie Baier in Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Betriebswirtschaftslehre, Evolutionsökonomie und Innovationsmanagement. Sie ist Expertin für quantitative Analysemethoden und -Tools. Sie entwickelt im Rahmen von unterschiedlichen Weiterbildungsformaten die „Data Literacy“ im HR-Bereich weiter.

Martin Camphausen (MBA) ist Leiter Marketing und Employer Branding des Klinikverbundes Südwest. Zuvor war er Mitglied der Geschäftsführung und Director Healthcare der Kommunikationsagentur JP | KOM, für die er Kunden aus den Bereichen MedTech, Pharma und Krankenhäuser betreute. Vor seinem Wechsel auf Agenturseite war er Leiter Unternehmenskommunikation der Frankfurter Rotkreuz-Kliniken. Neben dem Kommunikationsmanagement verantwortete er dort das mehrfach mit Awards ausgezeichnete Employer Branding sowie das Personalmarketing.

Fabian Englert ist Senior Projektleiter im Bereich Restructuring, Performance, Transformation & Transaction bei Roland Berger. Seine Fachgebiete umfassen Corporate Performance-Programme, organisatorische Transformation sowie das Themengebiet Human Resources und die moderne Personalarbeit. Er berät mittelständische Unternehmen und globale Konzerne in den Branchen Automotive, High-Tech, Chemie & Pharma und im Finanzsektor. Fabian Englert ist seit 2017 bei Roland Berger und studierte Betriebswirtschaftslehre (Diplom-Kaufmann) an der Universität Bayreuth.

Dr. Tom Gellrich ist Partner im Bereich Restructuring, Performance, Transformation & Transaction bei Roland Berger. In diesem Rahmen leitet er gemeinsam mit Fabian Huhle das Expert Team Organisation, People & Transformation. Er berät nationale und globale Kunden bei großen Kostensenkungs- und Restrukturierungsprogrammen sowie bei M&A, Post-Merger-Integrationen und Veräußerungen. Seine Branchenschwerpunkte liegen in

den Bereichen Telekommunikation, Tourismus, Transport, Luftfahrt und Finanzdienstleistungen. Dr. Tom Gellrich ist Absolvent der Universität Mannheim und promovierte an der Universität Frankfurt. Darüber hinaus hatte er eine Professur für Allgemeine BWL inne und ist Aufsichtsratsvorsitzender eines erfolgreichen Mittelständlers im Bereich Robotics und Regelungstechnik.

Christian Greiner ist Experte in digitaler Strategy und Innovation und seit 15 Jahren im Umfeld digitaler Transformationen beschäftigt. Spezialisiert auf Innovationsmanagement, mit Fokus auf Organisationsentwicklung und Gestaltung von Unternehmenskultur, arbeitete er branchenübergreifend in Projekten zu HR, Marketing, Produktion, Controlling, Forschung und Momentan ist er Produkt Manager in einem Fintech Unternehmen in München.

Malcolm Harris ist Business Developer bei der MotionMiners GmbH, einer auf automatisierte Prozessanalysen spezialisierten Ausgründung des Fraunhofer Institut für Materialfluss und Logistik. Er hat einen Master in Betriebswissenschaften mit den Schwerpunkten Innovation, Entrepreneurship und Marketing und vor seinem Einstieg in der Start-up-Welt arbeitete er einige Jahre als Unternehmensberater in einer Managementberatung.

Fabian Huhle ist Senior Partner im Bereich Restructuring, Performance, Transformation & Transaction bei Roland Berger. In diesem Rahmen leitet er gemeinsam mit Tom Gellrich das Expert Team Organisation, People & Transformation. Er berät mittelständische Unternehmen und globale Konzerne in der Gestaltung und Weiterentwicklung ihrer Organisation. Neben der Verbesserung von Auf- und Ablauforganisationen beschäftigt er sich mit der Rolle und dem Mehrwert von Unternehmenszentralen im Zusammenspiel mit den dezentralen Geschäftseinheiten sowie der Steigerung der Leistungseffizienz in Unterstützungsfunktionen wie z. B. HR oder Finanz- und Rechnungswesen. Er ist Autor mehrerer Publikationen über Organisation, darunter die Roland Berger Corporate Headquarters Study. Fabian Huhle ist seit 2002 bei Roland Berger und hat seinen Diplom-Kaufmann an der European Business School in Oestrich-Winkel mit Auslandsstudien in Argentinien und in den USA absolviert.

Leon Jacob ist seit 2012 für die internationale HR-Managementberatung hkp/// group tätig. Er ist die treibende Kraft des Employee Experience Design Ansatzes sowie Experte für HR-, Talent- und Performance-Management. Als Berater begleitet er Unternehmen unterschiedlichster Größe und Branchen in Transformationsprojekten. Sein Fokus gilt der Bewältigung klassischer Herausforderungen in der Identifikation, Entwicklung, Nutzung und Bindung von Talenten – und hier im Speziellen der Entwicklung mitarbeiterorientierter Lösungen entlang des Employee Lifecycles. Gemeinsam mit dem Bundesverband der Personalmanager, gestaltet er interaktive Formate, um Personaler von EX Design zu begeistern. Leon Jacob studierte Philosophie, Wirtschaft und Psychologie in Bayreuth, Stellenbosch und Nottingham.

Prof. Dr. Carsten Knaut ist Professor für Personal und digitale Arbeitswelt an der Technischen Hochschule Köln. Er hat Wirtschaftsinformatik studiert und zu einem organisationspsychologischen Thema promoviert. Als Personaler im Körper eines IT'lers begeistert er sich für Menschen, Organisationen und Daten gleichermaßen. Vor seinem Wechsel an die Hochschule war er Leiter der digitalen Transformation des Lebensmittelherstellers Zentis, hat die digitale Transformation des Personalbereichs des Biotech-Unternehmens QIAGEN verantwortet und war Seniorberater für IT- und Organisationsprojekte bei arvato | Bertelsmann.

Dr. Katrin Krömer leitet die Personal- und Führungskräfteentwicklung der Deutschen Bahn seit April 2018. Zuvor hatte sie mehrere Stationen als Geschäftsführerin in den Bereichen Personal und Finanzen/Controlling, u. a. bei der DB JobService GmbH und der Bundesagentur für Arbeit. Nahezu 10 Jahre war sie davor als Unternehmensberaterin bei McKinsey & Company tätig. Frau Krömer ist Mitglied des Aufsichtsrats der DB Fahrzeuginstandhaltung GmbH und der DB Services GmbH.

Felicitas von Kyaw hat umfangreiche Managementenerfahrung im Umfeld Change und Transformation Management, Human Resources, Marketing und Sales die sie aus Tätigkeiten in Konzernen, Beratungen und Start-Ups mitbringt. Sie arbeitet bei Coca-Cola European Partners Deutschland als Geschäftsführerin Personal und Arbeitsdirektorin (VP People & Culture). Davor war sie beim schwedischen Konzern Vattenfall als VP People in der europaweiten Business Area Customers & Solutions, bzw. als Corporate VP Organizational Development & Change Management tätig; zudem bei der Vattenfall GmbH als Mitglied des Aufsichtsrats. Bei der internationalen Management Beratung Capgemini Consulting wirkte sie als Head der Change Management Practice. Sie ist Dipl. Volkswirtin sowie systemische Beraterin und Coach. Im Bundesverband der Personalmanager (BPM) ist sie seit mehreren Jahren im Präsidium.

Dr. Olaf Petersen ist Leiter Grundsätze Personal- und Führungskräfteentwicklung bei der Deutschen Bahn AG und verantwortlicher Projektleiter für die Einführung eines integrierten Performance Managements für Mitarbeiter und Führungskräfte. Zuvor war er über zehn Jahre in den unterschiedlichsten Managementfunktionen im HR-Bereich für die DB tätig. Vor seiner Zeit bei der DB forschte er zu der Unternehmens- und Organisationsentwicklung von IT-Startups und wurde hierfür mit dem Wissenschaftspreis der Plansecur-Stiftung ausgezeichnet.

Juliane Pilster ist Agile Manager im Geschäftsbereich Werkzeugmaschinen bei TRUMPF. Die Wirtschaftsingenieurin auf dem Gebiet der Elektrotechnik arbeitet seit 2018 daran mit, die TruConnect-Softwareentwicklung als agile Organisation zukunftsfähig zu machen und engagiert sich sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens rund um das Thema Agilität. So ist sie unter anderem Initiatorin der Konferenz „Agile-Days@TRUMPF“, die im Jahr 2019 erstmalig stattgefunden hat. Während ihrer berufli-

chen Laufbahn hat sie bereits verschiedenen Fach- und Führungspositionen in unterschiedlichen Firmen innegehabt. Dabei hat sie gelernt, dass es vor allem darauf ankommt, wie Menschen zusammenarbeiten und welche Rahmenbedingungen sie dabei vorfinden.

Sabine Rinser-Willuhn verantwortet in der Siemens AG neben der deutschen HR IT Landschaft auch einige globale Applikationen wie z. B. CARL, welche sie mit auf- und ausgebaut hat. Sie hat viele Projekte mit dem Focus auf Automatisierung und Digitalisierung der HR-Fachfunktion sowohl auf der HR- als auch auf der IT-Seite geleitet. Ihr Focus liegt – neben der digitalen Optimierung von Personalprozessen aus Sicht einer administrativen HR – vor allem auch auf dem Beitrag, mit welchem HR das Business – Mitarbeiter und Manager – unterstützt.

Dr. Jörg K. Ritter ist seit 2019 Senior Advisor bei Egon Zehnder International und war dort seit 1994 als Berater und seit 1999 als Partner tätig. Zuvor war er Senior Associate bei McKinsey & Company und als Berater und Vorstandsassistent für die Treuhandanstalt Berlin und als Unterabteilungsleiter im Wirtschaftsministerium tätig. Seit 2014 ist er zudem Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personal- und Organisationsentwicklung an der Quadriga Hochschule Berlin. Seit 2017 ist er stellvertretender Vorsitzender des Advisory Board des Hidden Champions Institute der European School of Management and Technology (ESMT Berlin).

Dr. René Sadowski ist seit 2006 bei Egon Zehnder International, insbesondere mit dem Fokus auf Family Business Advisory und HRM, tätig. Parallel war er war Projektmanager der Family Board Academy, einer gemeinsamen Initiative mit McKinsey und KPMG zur Aus- und Weiterbildung potenzieller und aktiver Mitglieder von Aufsichts- und Beiräten in Familienunternehmen. Im Rahmen seines beruflichen Werdegangs hat er in den Niederlanden, Belgien und Großbritannien gelebt. Seit 2017 ist er zudem Professor für Entrepreneurship & Innovation Management, seit 2019 an der ISM Hochschule Berlin.

Maïke Schrickel ist Data Analyst bei Zentis. Sie studierte an der TU Dresden Verkehrswirtschaft sowie italienische und französische Literatur- und Kulturwissenschaften. Nach dem Studium arbeitete sie in München als Junior Data Scientist bei rpc – The Retail Performance Company, einem Joint Venture von BMW und h&z Consulting. Dort war sie maßgeblich in Retail-Projekte involviert sowie mit der Erstellung von Business Cases, der Datenaufbereitung und -analyse betraut. Bei ihrer nächsten Station, der e.GO Mobile AG aus Aachen, zählten zu ihrem Aufgabengebiet der Aufbau einer unternehmens- und bereichsübergreifenden Reporting-Plattform sowie die Koordination, Planung und Steuerung von Forschungsprojekten und deren Transfer in die Serienentwicklung. Im Anschluss wechselte sie zum Lebensmittelhersteller Zentis, wo sie aktuell den Bereich Data Analytics aufbaut und Transparenz durch datenbasierte Entscheidungen fördert.

Dr. Heiko Schröder ist Agile Manager im Geschäftsbereich Werkzeugmaschinen bei TRUMPF. Dort gestaltet er seit 2018 die agile Transition der TruConnect-Softwareentwicklung mit und entwickelt diese, nach agilen Prinzipien organisierte Abteilung weiter. Er ist promovierter Physiker und war vor seiner Zeit bei TRUMPF fast ein Jahrzehnt in einem Luft- und Raumfahrtunternehmen tätig, zuletzt als Abteilungsleiter für alle Entwicklungsprogramme. Dabei hat er umfangreiche Erfahrungen in der Gestaltung von Veränderungsprozessen gesammelt. Für ihn ist es entscheidend, Agilität im eigenen Kopf beginnen zu lassen und bei jeder Veränderung die Menschen in den Mittelpunkt zu stellen.

Andreas S. Schuster ist Senior Consultant für Operational Excellence & Process Governance bei der Firma metafinanz Business & IT-Consulting (Allianz Gruppe). Mit Robotic Process Automation, Process Mining und Business Process Management beschäftigte er sich seitdem er als Managementberater bei BearingPoint im Bereich Digital & Strategy zum ersten Mal mit der Thematik in Berührung kam und mittlerweile Projekten in verschiedenen Branchen und Bereichen, wie Financial Services (Banking/Insurance), Pharma und Medizintechnik, Sicherheit und Infrastruktur, sowie Public Services durchgeführt hat. Zuvor war er rund sechs Jahre in verschiedenen Positionen bei der Commerzbank beschäftigt. Unter anderem als Pressesprecher, Compliance Officer und Koordinator im Vorstandsoffice. Er hält einen MBA International Management, einen M.A. in Change Management and Decision Making und einen B.A. in Governance and Public Policy.

Mariia Semenova ist verantwortlich für das Content & Marketing Development bei HRForecast. Sie ist Absolventin von vier Universitäten und schreibt zurzeit an ihrer Doktorarbeit. Sie spricht sechs Sprachen, hat zehn wissenschaftliche Artikel veröffentlicht und blickt auf zahlreiche Erfahrungen bei der Arbeit in und mit führenden Unternehmen zurück. Außerdem beschäftigt sie sich mit den Themen der europäischen Integration, der Flüchtlings- und Migrationskrise, den Konflikten in der Ostukraine, in Syrien, Rohingya, Nahostkonflikt sowie dem Kampf gegen die Frauendiskriminierung. Ihr Motto lautet: „Lasst uns lieber Morgen erfinden, als uns über die gestrigen Ereignisse zu sorgen.“

Andreas Stocker ist Partner im Bereich Restructuring, Performance, Transformation & Transaction bei Roland Berger. Er ist Experte für Organisation (Organisationsdesign und -transformation, agile Organisation, Unternehmenszentrale und -funktionen, Kulturwandel) sowie Corporate Performance (Leistungsprogramme, Prozessoptimierung, Overhead-Effizienz). Er ist Autor mehrerer Publikationen über Organisation, darunter die Roland Berger Corporate Headquarters Study. Andreas Stocker ist seit 2006 bei Roland Berger und hat einen MBA-Abschluss der University of Chicago Booth School of Business.

Jana Tepe ist Geschäftsführerin von Tandemploy, einer Firma, die seit 2014 die Arbeitswelt auf den Kopf stellt. Das mittlerweile 25-fach ausgezeichnete Berliner Unternehmen entwickelt Software, die Mittelständler wie Konzerne beim gelungenen Wissenstransfer

sowie der Flexibilisierung ihrer Strukturen und Arbeitsmodelle (hin zu einer vernetzten Organisation) unterstützt. In der eigenen Firma lebt Jana das vor, wie andere Arbeit aussehen kann: Sie selber teilt sich die Geschäftsführung im Jobsharing, alle Mitarbeiter*innen arbeiten in flexiblen Arbeitsmodellen und interdisziplinären Teams, zuletzt hat sie die starre 40-Stunden-Stelle bei Tandemploy abgeschafft. Ihr Anliegen einer vernetzten, innovativen und zukunftsgerichteten Arbeitswelt diskutieren die beiden Gründerinnen auch auf höchster politischer und gewerkschaftlicher Ebene und sind u. a. im Beirat „Junge Digitale Wirtschaft“ des Bundesministeriums sowie im Ethikbeirat HR Tech engagiert.

Christian Vetter ist CEO und Mitbegründer von HRForecast, wo er sich der datengesteuerten Entscheidungsfindung, disruptiven Technologien und dem Workforce Management der nächsten Generation widmet. Nach Abschluss seines BWL-Studiums war er in verschiedenen Positionen in den Bereichen Vertrieb und Supply Chain Planning bei Siemens und dem Lichtbereich Osram tätig. Er ist oft auf Kongressen und Veranstaltungen zu sehen und teilt seine Expertise in den Bereichen Datenanalyse und datengesteuertes Workforce Management. Aufgrund seiner interdisziplinären Industrie- und Beratungserfahrung verfügt er über eine breite Expertise sowohl im strategischen Personalmanagement als auch in innovativen Datentechnologien. Sein Motto lautet: „Der beste Weg, die Zukunft vorherzusagen, ist, sie zu gestalten“.



Einleitung

1

Christian Gärtner

Smart HRM meint den intelligenten Einsatz von digitalen Tools in der Personalarbeit, insbesondere in den Bereichen Analytics, Automatisierung und agiler Arbeit. Es geht nicht nur um digitale Tools (softwarebasierte Instrumente), sondern um deren clevere bzw. kluge Anwendung in der Praxis. Genau darüber schreiben die Autoren in diesem Band. Aufgrund ihrer jahrzehntelangen Erfahrung im HR-Bereich und ihrer Aufgeschlossenheit gegenüber digitaler Technologien sind sie die richtigen Experten für „Smart HRM“. Die Themen, Beispiele und Branchen sind breit gefächert: Von der Gestaltung agiler Arbeit in der Softwareentwicklung eines Maschinenbauers über branchenunabhängige Verfahren mit firmenspezifischen Daten aus dem Bereich People Analytics bis hin zur Automatisierung der Personalplanung für die Belegschaft eines produzierenden Unternehmens.

Die Beiträge spiegeln den Stand der Themen zum Jahresende 2019 wider. Sehen Sie als Leser¹ das Geschriebene also bitte durch die Brille der jeweiligen Autoren zum damaligen Zeitpunkt: Die Erkenntnisse speisen sich aus den praktischen Erfahrungen, die innerhalb eines relativ kurzen Zeitraums gemacht wurden – Langzeiteffekte können angesichts der Neuartigkeit der Technologien bzw. Methoden noch gar nicht vorliegen. Auch geht es in diesem Band nicht um wissenschaftliche Studien zur Wirkungsweise digitaler Tools in der Personalarbeit (wer hierzu mehr erfahren möchte, sei auf die „Schwesterpublikation“

¹Zur einfacheren Lesbarkeit wird nur ein grammatikalisches Geschlecht (oder der Plural) verwendet. Es sind aber immer alle Geschlechter gemeint.

C. Gärtner (✉)

Professur für Human Resource Management, Arbeitspsychologie und Digitalisierung der Arbeitswelt
Hochschule München, München, Deutschland
E-Mail: christian.gaertner@hs-rm.de

verwiesen: Gärtner 2020). Das schmälert nicht den Mehrwert, den die Beiträge liefern. Im Gegenteil: Die genannten Erfolgsfaktoren und geäußerten Empfehlungen liefern hilfreiche Anhaltspunkte und interessante Ideen, die dann empirisch überprüft werden können, sei es durch die Wissenschaft oder durch die Anwender in einer anderen Organisation.

1.1 Übersicht über die Beiträge

Im Folgenden werde ich nach einer kurzen inhaltlichen Zusammenfassung immer einen Hinweis geben, warum und für wen sich das Lesen des jeweiligen Beitrags lohnt. Dieses Resümee ist natürlich von meiner subjektiven Perspektive geprägt und ich muss die vielen Gedanken der Autoren auf ein oder zwei Aspekte reduzieren. Ich hoffe, die Leser empfinden diese kurze Einordnung als Mehrwert – und die Autoren verzeihen mir, dass ich ihre Ausführungen so stark verkürzt habe.

Agilität

Heiko Schröder und **Juliane Pilster** (beide TRUMPF) führen zunächst in die Relevanz agiler Arbeit und Organisationsmethoden ein: Warum braucht es sie und welche Prinzipien bzw. Frameworks gibt es? Dabei beschreiben sie einerseits, warum selbstorganisierte Strukturen bei volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Umwelten sinnvoll sind. Andererseits betonen sie auch immer wieder die Relevanz von nicht-strukturellen Aspekten, allen voran der Kultur einer Organisation und das Mind-Set von Führungskräften. Anschließend illustrieren sie, was den „Cascading-Scrum“-Ansatz ausmacht und wie er bei TRUMPF in die Praxis umgesetzt wird.

Der Beitrag ist für alle interessant, die einerseits die Grundlagen agilen Arbeitens im Detail nachvollziehen möchten und andererseits wissen wollen, mit welchen Ideen und Kniffs Scrum bei einem großen und seit Jahren erfolgreichen Maschinenbauer umgesetzt wurde.

Jana Tepe (Tandemploy) geht es um nichts weniger als eine radikale Zentrierung der Personalarbeit auf das menschliche Miteinander. Bei der (Personal-)Arbeit geht es insbesondere um unterschiedliche Formen des „Matchings“, zum Beispiel die Passung von Fähigkeiten, Interessen, Motiven einerseits und Tätigkeiten, Anforderungen und Zielen andererseits oder die Passung von Wissen und Informationsbedarfen, Experten und Novizen, u.v.m. Um dieses Zusammenspiel schneller, automatischer und effizienter zu machen, bietet die Tandemploy-Software eine Reihe von Funktionen an (z. B. Mentoring, Job-Sharing, Lunch Dates). Jana Tepe macht aber eindringlich deutlich, dass die Technologie immer nur eine Unterstützung bieten kann. Der Artikel greift sowohl das große Ganze (Arbeits- und Beschäftigungsformen, Unternehmenskultur) als auch die kleinen Details (Funktionen und Anwendungsszenarien des digitalen Tools von Tandemploy) auf.

Die Autorin hat ein flammendes Plädoyer für neue Formen des Arbeitens verfasst. Wem die Ausführungen wie ein utopischer Arbeits- und Organisationswurf für Erzengel vorkommen, der sei daran erinnert, dass es schon einmal eine breit angelegte „Humanisierung

der Arbeit“ gab. Was damals die Automobilproduktion zum Beispiel bei Volvo in Uddevalla war, ist heute die digitale Wirtschaft in Berlin und andernorts.

Katrin Krömer und **Olaf Petersen** (beide Deutsche Bahn) zeichnen zunächst die strategische Neuausrichtung der Personalentwicklung der DB nach, um den Rahmen für das, was danach kommt, zu verdeutlichen: Es geht um die Neugestaltung des Performance Management-Systems hin zu einem dialogorientiertem Feedback- und Leistungsbeurteilungssystem. Im Beitrag werden einzelne Elemente dieses Systems konkret beschrieben. Wichtig sind allerdings auch die übergeordneten Prinzipien wie Eigenverantwortung und der Wegfall starrer Regeln oder das „Miteinanderverständnis“. So müssen zum Beispiel Führungskräfte für die Gesamtbewertung eines Mitarbeitenden „geradestehen“ und können sich nicht auf eine Rechenregel berufen oder gar hinter ihr verstecken.

Auch wenn die DB ein Großkonzern ist: Die Ideen, Maßnahmen und Herausforderungen, die im Beitrag erwähnt werden, sollten für alle HR-Professionals von Interesse sein. Dies nicht zuletzt, weil es um einen zentralen Aspekt von Arbeit geht: die Bewertung und Steuerung von Leistung.

Leon Jacob (hkp//group) und **Felicitas von Kyaw** (Coca Cola European Partners) beleuchten das Thema „Employee Experience Design“. Die Kernidee ist, die Erfahrungen, die Mitarbeitende mit dem Arbeitgeber machen, so zu gestalten, dass positive Emotionen hervorgerufen (und auch nachhaltig erinnert) werden. Dreh- und Angelpunkt sind die „moments that matter“, also jene Schlüsselmomente, die für Mitarbeitende von besonderer Bedeutung sind, sei es der erste Arbeitstag, eine wichtige Weiterbildungsmaßnahme oder eine Entscheidung über den nächsten Karriereschritt. Natürlich ist das nicht erst seit ein paar Jahren zentral für gute Personalarbeit. Es haben sich aber neue Methoden und Tools als hilfreiche Werkzeuge für die Analyse und Gestaltung der „Employee Experience“ etabliert (z.B. Design Thinking). Genau diese werden von den beiden Autoren ausführlich beschrieben und anhand von Praxisbeispielen illustriert.

Neben der fundierten und breit recherchierten Darstellung von Argumenten für und Prinzipien von Employee Experience Design besticht der Beitrag vor allem durch die Vielzahl an beschriebenen Methoden und Tools. Davon können HR-Professionals aus allen Bereichen profitieren.

Analytics

Martin Camphausen (Klinikverbund Südwest) skizziert, wie datengetriebenes Employer Branding, also der Aufbau einer Arbeitgebermarke, aussehen kann – ganz ohne Formeln. Die braucht es nämlich nicht unbedingt, insbesondere, wenn auf qualitative Daten zurückgegriffen wird. Neben dem grundsätzlichen Vorgehen beim Aufbau einer Arbeitgebermarke pickt sich Martin Camphausen einige relevante Faktoren heraus (z. B. die Relevanz von Mitarbeiterbefragungen und Workshops, Karriereseiten) und beschreibt, wie eine Employee Value Proposition beschaffen sein muss – und wie sie am Fallbeispiel der Frankfurter Rotkreuz-Kliniken auch geschaffen wurde.

Da der Kampf um Talente wieder neu entfacht wurde und angesichts des demografischen Wandels auch noch anhalten wird, ist der Artikel vor allem für jene von Interesse,

die im Personalmarketing- und Recruiting-Umfeld arbeiten – und die sich gefragt haben, wie man von intuitiv kreierten Slogans hin zu systematisch aus Daten abgeleiteten Employee Value Propositions kommt.

Carsten Knaut (TH Köln) und **Maike Schrickel** (Zentis) schildern äußerst anschaulich, wie People Analytics in der Praxis eingesetzt werden kann. Anhand eines zwar fiktiven, aber sehr realistischen Falls zeigen sie, wie HR-Professionals datenbasierte Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitersituation machen können. Im Mittelpunkt stehen die Fragen, wie sich die Führungsqualität von Vertriebsleitern auf die Mitarbeitenden auswirkt und ob sie die Unterschiede im Erfolg von Vertriebsteams erklären kann – und ob sich ein Coaching von Führungskräften auszahlt. Die Autoren schaffen es, den Leser auf eine spannende und erkenntnisreiche Reise bei der Suche nach Antworten mitzunehmen. Dabei zeigen sie nicht nur, welche analytischen Verfahren eingesetzt werden können – angefangen von einfachen Vergleichen und Heat-Maps bis hin zu Sensitivitätsanalysen mit einer Monte Carlo-Simulation –, sondern auch, welche zwischenmenschlichen und abteilungsübergreifenden Herausforderungen zu bewältigen sind.

Der Umgang mit Daten(analysen) wird immer wichtiger und ist für viele HR-Professionals schon heute Teil des täglichen Geschäfts. Wer sich noch nicht auf diese Reise begeben hat, sollte sich von diesem Beitrag animieren lassen – denn am Ende winkt ein Platz am Tisch der Entscheider, an dem datenbasierte Vorschläge mehr Gewicht haben als andere.

Melanie Baier (Quadriga Hochschule) taucht tiefer in die Analyse von Personaldaten ein. Anhand von Daten zum Kündigungsverhalten von Mitarbeitenden zeigt sie eingängig, wie ein ganzheitliches Vorgehen bei People Analytics aussieht: Aufbauend auf einer deskriptiven Analyse der Daten (mittels eines Mosaikplots) nimmt sie noch eine explorative (Assoziationsanalyse) und eine prädiktive Analyse (Decision Tree) vor. Dabei führt sie Schritt für Schritt aus, wie man vorgehen kann und welche Vor- und Nachteile bzw. Grenzen die einzelnen Analysen haben.

Für alle, die wissen wollen, was hinter mit dem Buzzword „People Analytics“ steckt und wie man bei einem der am öftesten genannten Anwendungsfälle – der Analyse und Vorhersage des Kündigungsverhaltens – vorgeht. Und für alle, die nicht nur lesen, sondern auch nachrechnen wollen, bietet die Autorin den Datensatz und den R-Code an.

Christian Vetter und **Mariia Semenova** (beide HRForecast) beschäftigen sich mit den digitalen Möglichkeiten, wie strategische Personalplanung und Skillmanagement aktuell bewerkstelligt werden können. Zunächst liefern die Autoren eine Einschätzung des Status quo in Bezug auf Skillmanagement und Personalplanung in der deutschsprachigen HR-Landschaft. Nach den allgemeinen Ausführungen beschreiben sie einen konkreten Anwendungsfall. Bei diesem wurden die digitalen Technologien von HRForecast eingesetzt, um das versteckte Wissen im Unternehmen sowie die Skillprofile der Mitarbeitenden sichtbar zu machen, den zukünftigen Markt- und Unternehmensanforderungen gegenüberzustellen und die Wissenslücken der Mitarbeiter durch individualisierte Learning Journeys zu schließen – alles auf Basis von Machine Learning-Verfahren.

Der Beitrag illustriert, was im Bereich strategische Personalplanung und Skillmanagement bereits heute möglich ist, wenn ausreichend Daten vorliegen. Dabei ist kein allzu tiefes technisches bzw. statistisches Vorwissen notwendig, um zu verstehen, wie vorgegangen wurde.

Automatisierung

Andreas Schuster (metafinanz) skizziert zunächst die möglichen Einsatzgebiete von Robotic Process Automation (RPA) im HR-Umfeld, bevor er einen konkreten Fall aus dem Bereich der Personalplanung detailliert beschreibt. Der Softwareroboter übernimmt die Erstellung eines Reports, für den Daten und Kennzahlen aus neun Exceldateien mit insgesamt 17 Blättern gezogen und aufbereitet werden müssen. Durch die Automatisierung konnte die wöchentliche Bearbeitungszeit von 8 Stunden auf 6 Min reduziert werden – und das, ohne die Fehler, die vorher beim manuellen Kopieren von Daten und Erstellen von Pivot-Tabellen regelmäßig gemacht wurden.

RPA ist eines der Schlagwörter, bei denen HR-Professionals hinter die Kulissen schauen müssen, um Anwendungsbereiche sowie Vor- und Nachteile bzw. Grenzen zu erkennen. Genau dafür eignet sich das kleine Projekt, dessen Bearbeitung Andreas Schuster Schritt für Schritt auch für Neulinge auf dem Gebiet nachvollziehbar macht.

Sabine Rinser (Siemens) und **Christian Greiner** (IBM) erlauben einen Einblick in eines der spannendsten HR-Projekte der letzten beiden Jahre: die Einführung von CARL, dem Cognitive HR Advisor der Siemens AG. Sie beschreiben zunächst die Grundfunktionen dieses Chatbots und der Landing Page für administrative Personalthemen wie den Kinderbetreuungszuschuss. Sie schildern aber auch, wie das Projekt seinen Anfang nahm, wie das Projektteam aus Siemens und IBM-Mitarbeitenden lernte, auf was es bei der Entwicklung eines Chatbots alles zu achten gilt, und wie der globale Roll-out in die Landesgesellschaften bei Siemens von statten geht. Außerdem wird die Technologie im Hintergrund kurz erläutert.

Dieses Kapitel ist ein Muss für alle HR-Professionals, die wissen wollen, wo sich agiles Arbeiten sowie der Einsatz eines Chatbots lohnen und auf welche Hürden sowie Fragen man sich gefasst machen sollte.

Malcolm Harris (MotionMiners) beleuchtet ein ganz anderes Thema aus dem Umfeld der Automatisierung von (Personal-)Arbeit: die automatische und anonyme Analyse manueller Arbeitsprozesse. Die Hard- und Software (mobile Sensoren, Beacons, künstliches neuronales Netz), die MotionMiners entwickelt hat, ersetzen traditionelle Methoden zur Erfassung und Analyse manueller Prozesse. Dadurch können Ergonomieverbesserungen und Effizienzsteigerungen schneller, billiger und auch tatsächlich anonym durchgeführt werden. Wie dies funktioniert wird ausführlich anhand von Prozessen in einem Logistikzentrum der Firma Blumenbecker Industriebedarf geschildert. Zudem wird auf einen weiteren Anwendungsfall verwiesen: Pflegedienstleistungen.

Auch wenn die beschriebenen Technologien zunächst nur für manuelle Prozesse sinnvoll einsetzbar sind, zeigen die Beispiele doch die Bandbreite an Einsatzmöglichkeiten – und den Mehrwert, der dadurch geschaffen werden kann, sowohl hinsichtlich Effizienz als auch Ergonomie bzw. Schutz der Gesundheit des Personals. Deshalb ist der Beitrag sowohl für HR-Professionals aus dem Gesundheitsmanagement relevant als auch für jene, die sich um Prozesse, Organisation und Performance Management kümmern.

Neue Anforderungen an HR als Funktion und an (HR-)Führungskräfte

Jörg Ritter und **René Sadowski** (beide Egon Zehnder) spannen einen Bogen von den Anforderungen, die HR als Funktion jetzt und zukünftig bewältigen muss, hin zu den notwendigen Kompetenzen bzw. Potenzialen, die HR-Führungskräfte mitbringen sollten, um in dieser neuen HR-Welt erfolgreich zu sein. Dabei erläutern sie ihre Perspektive zunächst anhand des TOP-Modells – Transforming Organization & People –, das vier Fokusbereiche beschreibt, die HR zukünftig im Blick haben sollte. Um die damit verbundenen Aufgaben zu bewältigen, braucht es neue Kompetenzen bzw., wie Ritter und Sadowski argumentieren, das Potenzial zukünftig bestimmte Kompetenzausprägungen zu erreichen. Potenzial wiederum lässt sich anhand von vier Dimensionen (Curiosity, Insight, Engagement, Determination) näher definieren. Ritter und Sadowski illustrieren zudem anhand eines Profils für HR-Führungskräfte, wie Potenzial und Kompetenzen zusammenhängen.

Nach dem Lesen des Kapitels weiß man, wie zwei Protagonisten der deutschsprachigen Personalberatungsszene über die aktuellen und zukünftigen Anforderungen an HR, die Personalarbeit und (HR-)Führungskräfte denken. Die Betonung von Potenzial und Entwicklungsfähigkeit erscheint als stimmige Antwort auf die Herausforderungen, die sich in volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Arbeitsumgebungen stellen.

Fabian Huhle, Tom Gellrich, Andreas Stocker und Fabian Englert (alle Roland Berger) beleuchten ebenfalls, wie sich die Rolle von HR als Funktion ändert. Anders als Ritter und Sadowski, die vor allem den Blick auf HR-Führungskräfte richten, fokussieren die vier Autoren die organisationale Ebene: Sie beschreiben unterschiedliche Archetypen, die jeweils eine Weiterentwicklung des weit verbreiteten Drei-Säulen Modells (HR Business Partner, Shared Service Center, Center of Expertise) darstellen. Letztlich geht es darum, wie sich HR aufstellen bzw. organisieren kann, um neuen Anforderungen gerecht zu werden und dabei insbesondere das Motto „Every Manager is a People Manager“ in der täglichen Personalarbeit umzusetzen. Die Autoren stellen die vier unterschiedlichen Archetypen nicht nur dar, sie zeigen auch auf, welche Vorteile sie gegenüber dem etablierten Drei-Säulen-Modell haben. Sehr erkenntnisreich und praxisgesättigt sind zudem die Ausführungen zu den Kriterien, die für die Einführung des jeweiligen Typs erfüllt sein sollten. Abgerundet wird der Beitrag mit einem Praxisbeispiel: Anhand des Wissenschafts- und Technologieunternehmens Merck wird ausführlich beschrieben, wie die spezifischen Anforderungen der unterschiedlichen Merck-Geschäftsfelder zu Änderungen in der HR-Organisation führen.

Natürlich sind stark ausdifferenzierte HR-Organisationsformen vor allem für große Unternehmen relevant. Von den vielen Ideen und Anregungen, die der Beitrag bereithält, können aber auch interessierte HR-Professionals aus kleineren Organisationen profitieren.

Literatur

Gärtner, C. (2020). *Smart HRM: Digitale Tools für die Personalarbeit*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Teil I
Agilität



Agile Organisationsentwicklung bei TRUMPF: Herausforderungen, Erfahrungen, Erkenntnisse

2

Heiko Schröder und Juliane Pilster

2.1 Die agile Organisation als evolutionäre Antwort auf ein Umfeld im Wandel

Das Umfeld, in dem unternehmerische Wertschöpfung stattfindet, ist von vielen äußeren Faktoren wie beispielsweise der Wettbewerbssituation, der globalen Marktentwicklung oder dem technologischen Fortschritt abhängig. In der Regel bleibt keiner dieser Faktoren über die Zeit stabil, weswegen sich Unternehmen seit jeher wandelnden Rahmenbedingungen stellen müssen, sofern sie dauerhaft bestehen wollen. Dabei gab es historisch gesehen neben Phasen stetigen Wandels auch disruptive Umbrüche, von denen die Mechanisierung der Arbeit, die Massenproduktion und die mit dem Aufkommen von IT-Systemen ermöglichte Prozessautomatisierung oftmals als die ersten drei Stufen der industriellen Revolution seit Mitte des 19. Jahrhunderts beschrieben werden (Kagermann et al. 2013). In den letzten Jahren nehmen Marktteilnehmer in vielen Branchen ein Umfeld wahr, das sich nicht nur zunehmend schnell, sondern auch in verschiedenen Dimensionen radikal

Diesen Beitrag haben die beiden Autoren gemeinsam konzipiert, wobei der Fokus von Heiko auf dem Text und der von Juliane auf den Illustrationen lag. Wir danken allen Mitgestaltern in der Abteilung, insbesondere Moni, Rainer, Andreas, Michel und Andreas, die im Gegensatz zu ihnen selbst bereits seit Anfang an dabei sind, sowie ihren Teams und allen weiteren Kollegen, ohne die das Abenteuer agile Organisation erstens nicht möglich wäre und zweitens nur halb so viel Spaß machen würde.

H. Schröder (✉) · J. Pilster

TRUMPF Werkzeugmaschinen GmbH + Co. KG, Ditzingen, Deutschland

E-Mail: heiko.schroeder@trumpf.com; juliane.pilster@trumpf.com

verändert. Das Ergebnis sind komplexe Rahmenbedingungen, die es zunehmend verhindern, plangetrieben auf Basis von Kausalketten Wertschöpfung zu betreiben.

Als Antwort auf dieses auch mit dem Akronym „VUKA“ (volatil, unsicher, komplex und ambivalent; vgl. den nächsten Abschnitt) beschriebenes Umfeld haben sich eine Vielzahl von Methoden bewährt, die auf die Werte und Prinzipien des „Agilen Manifests“ aufbauen und daher gemeinhin unter dem Attribut „agil“ gebündelt werden (Beck et al. 2001). In den folgenden Abschnitten legen wir anhand eines Entwicklungsmodells in vier Stufen dar, wie eine agile Organisationsstruktur dabei helfen kann, in einer VUKA Welt zu bestehen (Abb. 2.1).

2.1.1 Stufe 1: VUKA braucht Anpassungsfähigkeit

Der Begriff VUKA-Welt, der die aktuellen Herausforderungen vieler Unternehmen so treffend zusammenfasst, wurde interessanterweise vom amerikanischen Militär geprägt (U.S. Army Heritage and Education Center 2018). Dieses sah sich nach dem Fall des Eisernen Vorhangs plötzlich einer wesentlich komplexeren Welt gegenüber, als es zu Zeiten der zwei Supermächte der Fall war. Folgende Dimensionen prägen dabei die Komplexität des Umfelds:

- **Volatilität:** Einflussfaktoren ändern sich zunehmend häufig und schnell. Die Vorhersagbarkeit in einem volatilen Umfeld geht verloren.

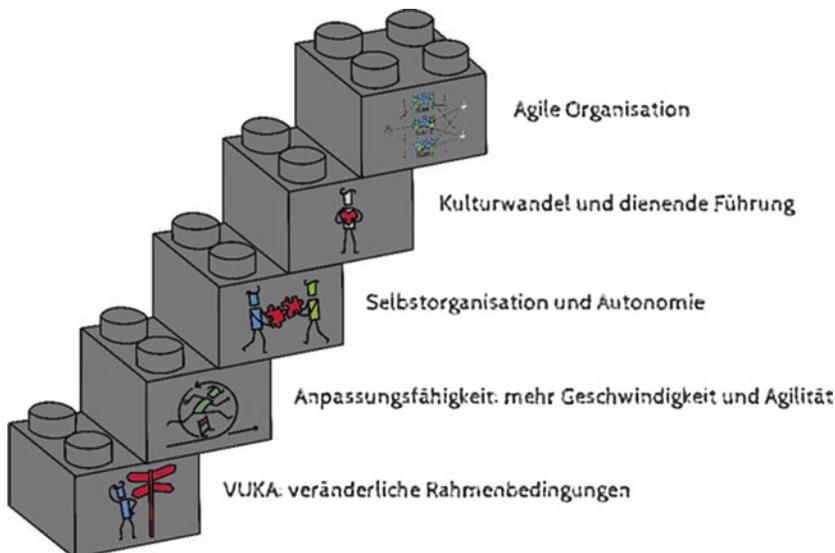


Abb. 2.1 Vier Stufen von einer VUKA-Umgebung hin zu einer agilen Organisation (eigene Erstellung)

- **Unsicherheit:** Es herrscht zunehmende Unklarheit darüber, was als Nächstes passiert, wodurch sich etablierte Handlungsparadigmen nicht mehr erfolgsversprechend anwenden lassen.
- **Komplexität:** In einem komplexen System interagieren die einzelnen Komponenten auf so vielfältige Art und Weise, dass Ursache-Wirkung-Beziehungen sich (wenn überhaupt) nur im Nachgang erkennen lassen. Selbst tief greifende Analysen führt bei komplexen Problemen nicht zur Lösung.
- **Ambiguität:** Mehrdeutigkeit erschwert die Entscheidungsfindung („Sowohl als auch“-Umgebung)

Als Konsequenz wird es für Unternehmen unter solchen Rahmenbedingungen immer schwieriger, die zukünftige Marktentwicklung einzuschätzen und die eigene Produktpalette entsprechend auszurichten. Produktlebenszyklen verkürzen sich teilweise drastisch und der Markterfolg einer Produktentwicklung ist nicht mehr im gleichen Maße planbar, wie das früher möglicherweise der Fall gewesen sein mag. Es bedarf eines Umstiegs von plangetriebener hin zu einer wertgetriebenen Entwicklung.

Um dies zu veranschaulichen, schauen wir uns zunächst die klassischen Merkmale der Projektentwicklung an: Als Ergebnis einer umfangreichen Anforderungsanalyse wird der Umfang vereinbart und davon abgeleitet Kosten und Zeitaufwand geschätzt. Kosten und Zeit bilden zwei Ecken des sogenannten Projektdreiecks (Qualität bzw. Umfang die dritte). Plangetrieben vorzugehen bedeutet, die notwendigen Schritte zur Erreichung des Projektumfangs samt ihrer Abhängigkeiten bereits vor Projektstart zu beschreiben und dann abzuarbeiten. Man spricht auch von „Wasserfall-Planung“. Zur Absicherung eines verkürzten Planungshorizonts werden in der Regel Design-Iterationen eingebaut und so eine gewisse Anpassungsfähigkeit sichergestellt. In einem Umfeld sich ständig ändernder Anforderungen gerät dieses Vorgehen jedoch schnell an seine Grenzen. Das Risiko teurer Fehlentwicklungen, die an den Anforderungen des Marktes vorbeigehen, wächst in dem Maße, in dem sich die Änderungsgeschwindigkeit erhöht. Hier erscheint ein wertgetriebener Ansatz wesentlich erfolgsversprechender: Cross-funktional besetzte Teams arbeiten iterativ und inkrementell daran, den Wert einer Entwicklung im Sinne der Produktvision zu erhöhen. Das traditionelle Projektdreieck wird damit auf die Spitze gedreht und Kosten und Zeit als Größen fixiert. Dafür beruht nun der zu erwartbare Umfang in einem gegebenen Zeit- und Kostenrahmen auf Schätzungen.

Die Wesensmerkmale einer wertgetriebenen Produktentwicklung sind im agilen Manifest beschrieben (Beck et al. 2001), auf dessen Grundlage sich eine Vielzahl an Entwicklungsmethoden etabliert hat. Das mit Abstand bekannteste Rahmenwerk stellt „Scrum“ dar (Schwaber und Sutherland 2018), sodass es oftmals als Grundlage herangezogen wird, um „agile Pilotprojekte“ zu etablieren. Voraussetzungen für die erfolgreiche Anwendung der Methode in Pilotprojekten sind unter anderem:

- Die agile Methode (z. B. Scrum) ist sorgfältig im Team etabliert.
- Der definierte Entwicklungsumfang ist im Wesentlichen von einem Team mit weniger als zehn Mitgliedern leistbar.

- Das Team hat 100 % Fokus auf die Aufgabe und arbeitet über den Entwicklungszeitraum gemeinsam in einem Raum.
- Es gibt keine Störungen von außen (z. B. Management-Interventionen).
- Es gibt eine direkte Feedback-Schleife mit dem Kunden, den Nutzern bzw. mit dem Auftraggeber.

Obwohl diese Voraussetzungen für viele Projektorganisationen zunächst befremdlich wirken könnten, kennen viele Organisationen und Individuen einen ähnlichen Arbeitsmodus aus einem unerwartet verwandten Kontext: der Taskforce im Krisenfall. Hier sorgt oftmals ein externer Schock, wie z. B. der Ausfall von bereits ausgelieferten Produkten in der Kundenumgebung, für eine VUKA-Situation. Reagiert wird mit der Zusammenstellung eines Teams, das von allen anderen Aufgaben befreit und in einem „War Room“ konzentriert und iterativ an der Lösung des Problems arbeitet. Nach unserer persönlichen Erfahrung zeichnen erfolgreiche Taskforces sich auch in ansonsten klassischen Rahmenbedingungen durch sehr agile Arbeitsweisen aus.

2.1.2 Stufe 2: Anpassungsfähigkeit erfordert Selbstorganisation und Autonomie

Scrum als Entwicklungsvorgehen zeichnet sich durch eine sehr hohe Robustheit aus und kann zumindest im ersten Schritt im Rahmen eines einzelnen Pilotprojektes durchaus erfolgreich eingesetzt werden, ohne dass die zugrunde liegenden Werte und Prinzipien verinnerlicht und in der Organisation gelebt werden. Sie können während der Anwendung erlebt, verstanden und dann in den eigenen Alltag überführt werden. Jedoch sind die meisten Organisationen auf mehr als ein Entwicklungsteam angewiesen, um ihre Produkte zu entwickeln. Der zugehörige Entwicklungsprozess muss in diesem Fall skaliert werden. Hier offenbart sich schnell der Unterschied zwischen „agil machen“ und „agil sein“. Agilität im Sinne des agilen Manifests lässt sich als Mindset auffassen, das durch vier Werte beschrieben und durch 12 Prinzipien definiert wird. Die vier Werte lauten:

„Individuen und Interaktionen *vor* Prozessen und Werkzeugen
 Funktionierende Produkte *vor* umfassender Dokumentation
 Zusammenarbeit mit dem Kunden *vor* Vertragsverhandlung
 Reagieren auf Veränderung *vor* dem Befolgen eines Plans“

„Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.“ (Beck et al. 2001)

Aus diesen Werten und den dazugehörigen Prinzipien leiten sich Praktiken ab, die wiederum zu einer Vielzahl von Methoden und Rahmenwerken zusammengesetzt werden. Scrum ist eines davon und als Rahmenwerk vollkommen im Einklang mit dem agilen Manifest. Bloße Anwendung der im Scrum Guide beschriebenen Vorgehensweisen stellt jedoch noch kein agiles und damit im VUKA-Umfeld erfolgsversprechendes Verhalten

sicher. Denn Agilität entfaltet sich erst dann, wenn agile Teams zur Selbstorganisation befähigt und im Rahmen ihres Entwicklungsauftrags mit hoher Autonomie ausgestattet werden. Im agilen Manifest heißt es dazu: „Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams“ (Beck et al. 2001). An anderer Stelle wird das weiter ausgeführt: „Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.“ (Beck et al. 2001)

Insbesondere in skalierten Umgebungen, also überall dort, wo mehrere Entwicklungsteams gemeinsam an einem Produkt arbeiten, ist es von entscheidender Bedeutung, einen Rahmen zu schaffen, in dem Selbstorganisation und Autonomie der Teams ermöglicht und gefördert werden. Wertschöpfung geschieht vornehmlich in den Teams und kann somit in VUKA-Umgebungen nur maximiert werden, wenn Teams die Autonomie haben, wertgetriebenen Entscheidungen eigenständig im Sinne der Produktvision zu treffen, anstatt diese von der Hierarchie vorgegeben zu bekommen.

2.1.3 Stufe 3: Selbstorganisation und Autonomie bedürfen eines kulturellen Wandels

Die Kultur einer Organisation wird nicht definiert, sondern geprägt durch die Art des Zusammenspiels der Handelnden dieser Organisation. Oder anders formuliert: Kultur ist der Schatten dieses Handelns. Eine gute Unternehmenskultur kann positiv als Korrektiv wirken gegenüber abweichendem Verhalten Einzelner oder Lücken im Prozess und so erheblich dazu beitragen, den Erfolg eines Unternehmens zu sichern. Auf der anderen Seite kann dieselbe Kultur auch blockierend wirken, wenn sich Handlungsprinzipien grundlegend ändern und nicht mehr zur etablierten Kultur passen. Aus diesem Grund stellt es traditionell hierarchisch geprägte Organisationen vor große Herausforderungen, agile Teams zur Selbstorganisation zu befähigen und mit der notwendigen Autonomie auszustatten. Definiert sich der Führungsanspruch der einzelnen Hierarchiestufen in einer Linienorganisation bisher oftmals auch (und auf Team- und Gruppenleiterebene sogar vor allem) durch fachliche Entscheidungskompetenz, soll eben diese nun agilen Teams und den darin definierten Rollen übertragen werden. Dies umzusetzen und eine Organisation dazu zu befähigen, verlangt sowohl den „klassischen“ Führungskräften als auch den Teams einiges ab. Denn während erstere Entscheidungskompetenz übertragen lernen müssen, müssen letztere sie annehmen.

Beide Seiten sind in dieser Lernphase anfällig für eine „nostalgische“ Sehnsucht zurück zum alten System der Entscheidungskaskade, da es doch durch eine vermeintliche Klarheit gekennzeichnet war, die in einem Zustand noch nicht vollständig erlernter Selbstorganisation nicht erreicht werden kann. Wo früher „klare Ansage“ und Autorität als ordnendes Element herrschte, prägen auf einmal zähe Abstimmungsrounds und fehlende Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel die Wahrnehmung. Es ist daher von entscheidender Bedeutung, diesen Lernprozess zum einen sorgfältig zu begleiten und für eine gemein-