

Agil oder nicht agil...



Weil viele Unternehmen die Architektur ihrer Marktfunktionen agil gestalten, sehen sich Zentralfunktionen unter Zugzwang. Insbesondere die HR-Funktion als Souverän des Wandels von Organisationen orientiert sich vielerorts an agilen Modellen. Dabei ist die agile Organisation weniger eine Universalösung als vielmehr eine von mehreren Optionen zur Strukturierung der HR-Funktion. Ein situativer Ansatz für die (agile) HR-Transformation.

Agilität – hier verstanden als die Fähigkeit einer Organisation, sich schnell einer dynamischen Umwelt anzupassen – ist das bestimmende Thema auf der Agenda des Topmanagements. Und zwar nicht erst seit der digitalen Revolution: Um die ebenso schnelle wie präzise Artillerie der Royal Navy zu seinem Vorteil zu nutzen, pflegte Admiral Nelson die traditionelle Linienformation der britischen Flotte aufzulösen und sie in mehrere kleine, wendige und schlagkräftige Gruppen von Schiffen einzuteilen. In modernen Unternehmen

Funktion an einem agilen Zielbild orientiert (Kienbaum / DGFP 2018). In der Auseinandersetzung mit heute heiß diskutierten Führungs- und Organisationsmodellen und eingedenk der oft reißerischen Bedrohungsszenarien mit Blick auf digitale Technologien und neue Medien entsteht leicht der Eindruck, dass Agilität zur Heilsbringerin des digitalen Zeitalters verklärt wird. Dabei wird eine agile Organisation keinesfalls allen denkbaren strategischen Herausforderungen der HR-Funktion gerecht – und ist noch dazu an spezifische Voraussetzungen des Umfelds geknüpft. Nötig sind also mehrere Optionen für eine strategisch ausgerichtete und organisatorisch wirksame HR-Transformation.

Im Rahmen unserer Projekterfahrung haben wir zahlreiche mittelständische und große Unternehmen im In- und Ausland bei der Transformation ihrer HR-Funktion begleitet. Dabei haben wir beobachtet, dass sich HR-Funktionen typischerweise für eine von fünf Möglichkeiten zur Strukturierung ihrer Organisation entscheiden. Aus dieser Erfahrung haben wir eine Entscheidungsmatrix, das „HR Transformation Canvas“, abgeleitet. Diese Matrix bietet Orientierung hinsichtlich der Auswahl eines geeigneten Target Operating Model für die HR-Funktion in Abhängigkeit von der spezifischen Ausgangssituation im Unternehmen.

Dem HR Transformation Canvas liegt die zentrale Annahme zugrunde, dass es keine allgemeingültige Antwort auf die Frage, wie sich die HR-Funktion organisieren sollte, geben kann (Jochmann 2017). Stattdessen ist die Entscheidung für (oder gegen) ein Organisationsmodell abhängig von der internen und externen Situation der jeweiligen HR-Funktion. Strategisches Ziel muss die Kongruenz der Fähigkeiten der HR-Funktion und der Anforderungen des Unternehmens sein. Gleichwohl die Optionen zur Strukturierung der HR-Funktion theoretisch beliebig viele sind, lassen sie sich aufgrund inhaltlicher Ähnlichkei-

ten zu Gruppen von Organisationslösungen zusammenfassen. Als Kriterien für die Auswahl einer dieser Lösungen dienen die folgenden Treiber oder auch Situationsvariablen:

Offenheit der Organisations- und Führungskultur für Veränderungen: Die Geschichte und Tradition der Organisation einschließlich der gelebten Praxis von Führung und Zusammenarbeit definieren die Kultur des Unternehmens im Allgemeinen und die Anforderungen an die HR-Funktion im Besonderen. Die oft zitierte Weisheit, dass Agilität zuerst und vor allem eine Geisteshaltung sei, ist auch bei der Suche nach einem geeigneten Organisationsmodell für die HR-Funktion valide: Etwa kann die Entwicklung einer agilen HR-Organisation nur dann nachhaltig sein, wenn die Kultur der Organisation und die Kompetenzen der Belegschaft auf eine agile HR-Transformation vorbereitet sind.

Komplexität und Größe des Unternehmens: Faktoren wie Rechtsform, Markt- und Kundenstruktur sowie Internationalität eines Unternehmens haben ebenso Relevanz für die Organisationslösung der HR-Funktion wie Belegschaftsgröße und -struktur. Zum Beispiel bedarf ein Unternehmen mit internationaler Präsenz eines Organisationsmodells für seine HR-Funktion, das sich grundsätzlich auch global ausrollen lässt.

Agilität des Unternehmens: Wie stark die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens insgesamt und insbesondere seiner Marktfunktionen agile Merkmale

DIE AUTOREN



PROF. DR. WALTER JOCHMANN ▶
Managing Director
und Partner,
Kienbaum Consultants
International, Köln
▶ walter.jochmann@
kienbaum.de



FRANK STEIN ▶
Consultant, Kienbaum
Consultants
International, Köln
▶ frank.stein@
kienbaum.de

bewährte sich das Konzept der Agilität zunächst in der Softwareentwicklung, wo mit iterativen (im Gegensatz zu linearen) Modellen den Herausforderungen von ständig wechselnden Anforderungen, unklaren Erwartungen und technologischer Komplexität begegnet werden konnte. Mittlerweile wird über die Softwareentwicklung hinaus längst auch in der Produktion, Strategie- oder Produktentwicklung nach agilen Vorgehensweisen gearbeitet.

Die HR-Funktion als Gralshüterin des organisationalen Wandels scheint sich der agilen Transformation schwer entziehen zu können. Rund ein Drittel der Personaler in Deutschland, Österreich und der Schweiz gibt an, dass sich die eigene HR-



aufweisen, hat einen bedeutsamen Einfluss auf den Grad an Agilität, der durch die organisatorische Aufstellung der HR-Funktion abgebildet werden muss. So erwarten Unternehmen, deren Prozesse sich durch eine hohe Geschwindigkeit, Reaktions- und Anpassungsfähigkeit auszeichnen, typischerweise auch, dass ihre HR-Funktion diese Dynamik innerhalb der eigenen Organisation nachvollziehen kann.

Innovativität des Geschäftsmodells: Ob ein Unternehmen seinen Umsatz mehr-

Angeboten und integrierten Lösungen entwickelt hat, beeinflusst die Auswahl eines Organisationsmodells für die HR-Funktion insofern, als dass eine Veränderung in den strategischen Zielen und Prioritäten des Unternehmens von den Bausteinen der HR-Organisation reflektiert werden muss. Beispielsweise verlangt ein digitalisiertes Geschäftsmodell verstärkt nach innovativen HR-Leistungen wie Future Workforce Design.

Reifegrad der HR-Funktion: Der Reifegrad der HR-Funktion – gemessen an ihrer

strategischen Ausrichtung und Positionierung, ihren Mitspracherechten und Entscheidungsbefugnissen, ihrer Prozessqualität und Kundenorientierung sowie ihrer Kompetenz und Erfahrung mit Transformationsprozessen – bestimmt sowohl das Niveau, von dem aus sich die HR-Funktion weiterentwickelt, als auch das realistische Zielbild, auf das sie hinwirken sollte. Zum Beispiel setzt der Aufbau agiler Teams mit Ende-zu-Ende-Verantwortung eine detaillierte Beschreibung der wichtigsten HR-Prozesse voraus.

FÜNF ÜBERGEORDNETE TARGET OPERATING MODELS

Anhand der Ausprägung der Situationsvariablen können sich HR-Funktionen für eines von fünf übergeordneten Target Operating Models entscheiden. Gleichwohl diese Typologisierung per definitionem vereinfacht, beschreibt sie doch relativ genau die unterschiedlichen Optionen zur Strukturierung der HR-Funktion:

1. **Modell „Stab und Linie“:** Klassisch strukturiertes Organisationsmodell mit funktionalen beziehungsweise kompetenzbasierten Teams; Ausrichtung an pragmatischen Kundenerwartungen und realistischen Mitarbeiterprofilen; starker Fokus auf ganzheitlichen Prozessen mit Beratung, Betreuung und Administration; Teams halten demnach sowohl tiefe HR-Expertise als auch Erfahrung in Personal-sachbearbeitung vor. Beispiel: Personal- und Organisationsreferat einer Großstadt in Süddeutschland mit insgesamt sechs Abteilungen (z. B. für Recht, Personalentwicklung oder Fort- und Weiterbildung) sowie vier Stabsstellen (z. B. Fachdienst für Arbeitssicherheit).

2. **Modell „Run 'n' Change“:** Duales Organisationsmodell mit Bündelung des operativen HR-Geschäfts und der dazugehörigen Prozesse in einer Organisationssäule; Aufbau einer zweiten Organisationssäule für transformationale HR-Leistungen. Beispiel: Corporate HR De-



heitlich mit seinem bestehenden, traditionellen Geschäftsmodell auf Basis von standardisierten Produkten und einfachen Dienstleistungen macht oder bereits neue Geschäftsmöglichkeiten mit umfassenden

Die HR-Funktion muss sich von überholten Strukturen und Prozessen trennen, wenn der Sprung in ein agiles Zeitalter gelingen soll.

partment eines deutschen Finanzdienstleisters mit einerseits „Center of Operational Excellence“ zur Gewährleistung und Stabilisierung des Betriebs durch Automatisierung und Optimierung operativer HR-Prozesse; andererseits „Center of Competence“ zur Unterstützung der Unternehmenstransformation mit Employer Branding sowie Personal- und Organisationsentwicklung.

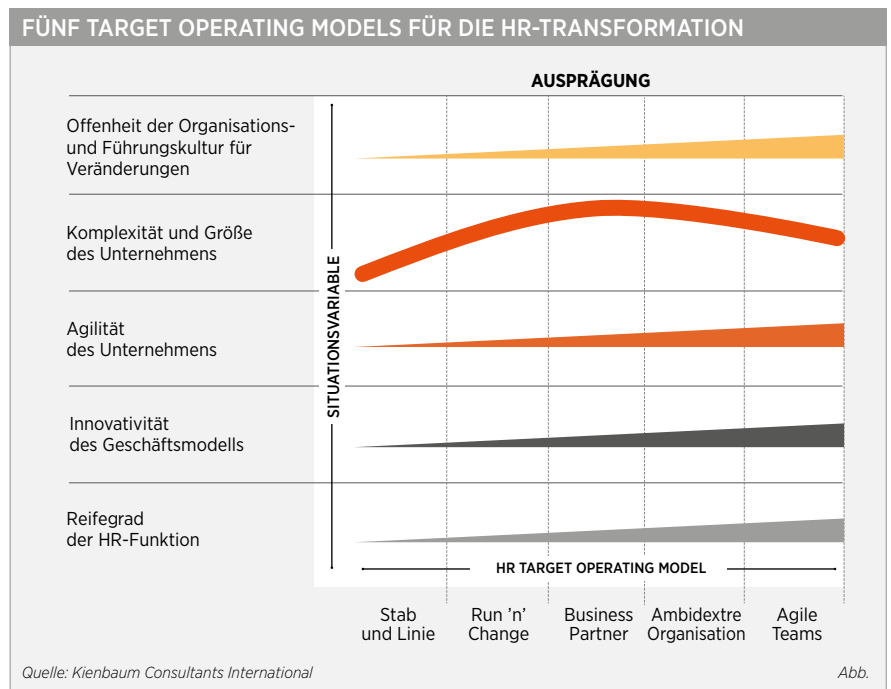
3. Modell „Business Partner“: Szenario nach Dave Ulrich mit den drei Rollen Business Partner, Center of Competence (CoC) und Shared Service Center (SCC); Business Partner als zentraler Ansprechpartner für die internen Kunden (in der Regel Führungskräfte), CoC zur Zentralisierung von Expertenfunktionen und SSC zur Bündelung von administrativen Leistungen; scharfe Schnittstellen und klare Verantwortlichkeiten sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene; mitunter flexible Abbildung spezifischer Unternehmensstrukturen durch Einführung von Mischrollen (Local HR). Beispiel: HR-Organisation eines internationalen Energieunternehmens mit SSC-Einheiten (hier „HR Operations“), Business-Partner-Rolle (hier „Business Solutions“) und CoC-Organisation (namentlich Talent Management, Rewards und Labour Affairs); zusätzlich Mischrolle „HR Support“ als Kombination aus „HR Operations“ und „Business Solutions“ für dezentrale Personalberatung und -betreuung sowie Management der Mitbestimmung in den Kraftwerken.

4. Modell „Ambidextre Organisation“: Wie bei Modell „Run 'n' Change“ Differenzierung von HR-Kerngeschäft und HR-Transformationsgeschäft; darüber hinaus Kombination von stabilen Strukturen, insbesondere in den Kundenrollen (z. B. lokale HR-Partner), und agilen Teams, insbesondere in den Expertenrollen (z. B. Einsatz integrierter Recruiting-Teams beste-

hend aus Vertretern von Geschäft und Personalwesen).

5. Modell „Agile Teams“: Flächendeckende Einführung agiler Teams in der HR-Funktion, deren zentrale Merkmale Ende-zu-Ende-Verantwortung und crossfunktionale Zusammenarbeit sind. Hier sind grundsätzlich mehrere Modelle denkbar – von der Strukturierung in Squads (interdisziplinäre Produktteams), Tribes (Zusammenschluss von Squads mit gemeinsamer Business Mission) und Chapters (Wissens- und Erfahrungs-

fähigkeit einbüßt. Dieser Moment ist für die strategische Positionierung der HR-Funktion im Unternehmen entscheidend. Denn gerade dynamische Marktfunktionen zögern nicht, eigenständig HR-Kompetenz aufzubauen, wenn die HR-Funktion ihre akuten Bedarfe nicht mehr deckt. So zum Beispiel beobachten wir immer wieder, dass vor allem in Großunternehmen die Fachbereiche ihre Strategische Personalplanung und -rekrutierung unter Ausschluss der HR-Funktion durchführen, weil dort ihrer Wahrnehmung nach weder die erforderlichen (Geschäfts-) Kompetenzen vorgehalten noch qualitativ



schwerpunkte über die Squads hinweg) (sog. „Spotify“-Organisation); über die Integration der HR-Funktion in die Marktfunktionen (Embedded HR); bis hin zur rein projektbasierten HR-Organisation, in der aus einem zentralen Staffing-Pool die Mitarbeiter bedarfsorientiert beziehungsweise kompetenzbasiert zu immer neuen, zeitlich begrenzten Projektteams formiert werden.

HR-Funktionen geraten in der Regel immer dann unter Transformationsdruck, wenn ihr bestehendes Organisationsmodell an Liefer-

hochwertige Prozesse durchgeführt werden. In solchen Fällen steht das HR-Management vor der Herausforderung, die strategische Ausrichtung und organisatorische Aufstellung der HR-Funktion einem substanziellen Wandel zu unterziehen (vgl. Ulrich / Kryscynski / Ulrich / Brockbank 2017).

AUSWAHL EINES GEEIGNETEN HR TARGET OPERATING MODEL

Grundlage einer umfassenden HR-Transformation bildet die Auswahl eines geeigneten Target Operating Model. Welches

Zielbild die HR-Funktion anstreben sollte, ergibt sich aus der Ausprägung der Situationsvariablen. Unser HR Transformation Canvas illustriert die einzelnen Zusammenhänge der Situationsvariablen mit den fünf Target Operating Models (s. Abb.). Dabei bestimmt die Ausprägung der Situationsvariablen die empfohlene Anpassung der HR-Struktur.

Zunächst treffen wir die Annahme, dass die Entwicklung von einem Organisationsmodell zum nächsten mehr oder weniger evolutionär verläuft. Demnach beschreibt das Modell „Stab und Linie“ das untere Ende und das Modell „Agile Teams“ das obere Ende der Abszisse unserer Entscheidungsmatrix. In der Praxis vollzieht sich die Transformation einer HR-Funktion oft nicht linear – etwa strebt heute in den meisten Fällen eine Stab-Linien-Organisation direkt das Business-Partner-Modell und eine Drei-Säulen-Organisation unmittelbar ein agiles Modell an. Trotzdem ist eine disruptive Transformation, in welcher zum Beispiel eine Stab-Linien-Organisation vollständig durch eine agile Organisation ersetzt wird, kein realistisches Szenario. Auch liegt unserer Anordnung des Target Operating Model keine Wertung zugrunde – etwa postulieren wir nicht, dass eine agile Organisation automatisch das „beste“ aller möglichen Modelle ist. Doch nicht zuletzt die historische Entwicklung, nach der sich die unterschiedlichen Modelle in den HR-Organisationen etabliert haben, legt die von uns festgelegte Reihenfolge nahe.

Als nächstes betrachten wir die Ausprägung der einzelnen Situationsvariablen und das resultierende Organisationsmodell für die HR-Funktion: Abgesehen von der Variablen „Komplexität und Größe des Unternehmens“ können wir beobachten, dass eine zunehmend starke Ausprägung der (anderen) Situationsvariablen die Einführung moderner bis agiler Target Operating Models suggeriert: Eine konservative, auf Stabilität ausgerichtete Organisations- und Führungskultur würde ein agiles Organisa-

tionsmodell der HR-Funktion konterkarieren. Zwar kann es das Mandat der Personaler sein, eine agile Geisteshaltung in Organisation und Belegschaft perspektivisch zu kultivieren; dennoch können Strukturmerkmale wie selbstorganisierte und cross-funktionale Teams ihr Potenzial nicht unabhängig von etablierten Routinen und Institutionen im Unternehmen entfalten. Daher gilt: Je offener die Organisations- und Führungskultur eines Unternehmens gegenüber Veränderungen eingestellt ist, desto leichter lässt sich eine agile HR-Struktur implementieren.

Ein Unternehmen, dessen endkunden- und marktnahe Funktionen bereits agil organisiert sind, macht die Ableitung von entsprechenden strategischen Imperativen für die HR-Organisation obligatorisch. Darum korreliert der Agilitätsgrad des Unternehmens positiv mit dem Agilitätsgrad der HR-Funktion. Anders gesagt wäre ein agiles Target Operating Model im Kontext einer stabilen Unternehmensstruktur nicht logisch.

Primär effizienzorientierte Geschäftsmodelle erfordern HR-Funktionen, deren Organisation die ständige Optimierung bestehender Prozesse unterstützen; hierfür eignen sich funktional durchgesteuerte Target Operating Models wie „Stab und Linie“. Dagegen bedürfen schwerpunktmäßig innovationsorientierte Geschäftsmodelle solcher HR-Funktionen, die stark auf Veränderung fokussieren und kreative Lösungen anbieten; in diesem Fall erscheinen agile Modelle für die HR-Organisation plausibel. Interessant ist die Betrachtung dualer Geschäftsmodelle, also das simultane Management von Bestands- und Neugeschäft (einschließlich der zugrunde liegenden Wertschöpfungsketten) in demselben Unternehmen; unter solchen Bedingungen vermag eine ambidextre HR-Organisation mit unterschiedlichen Beratungs- und Betreuungsmodellen für Bestands- und Neugeschäft die „Beidhändigkeit“ der internen Kunden bestmöglich zu spiegeln.

Der Aufbau einer agilen Organisation setzt einen hohen Reifegrad der HR-Funktion und ihrer Mitarbeiter voraus. Die individuellen und Organisationskompetenzen in der HR-Funktion sowie die wahrgenommene Qualität ihrer Prozesse und Leistungen können zum Engpass für agile Prinzipien wie cross-funktionale Teams mit Ende-zu-Ende-Verantwortung, Integration mit Endkunden- und Marktfunktionen sowie überwiegend projektbasiertes Arbeiten geraten. Damit agile HR-Strukturen die gewünschte Wirkung erzielen und auch von den internen Stakeholdern als Mehrwert erachtet werden, sollte die HR-Funktion vorab einen hohen Entwicklungsstand nachweisen, bevor sie sich avantgardistischen Ideen zuwendet.

Die Komplexität und Größe des Unternehmens ist die einzige von den hier beschriebenen Situationsvariablen, deren zunehmende Ausprägung nicht automatisch in die Empfehlung eines agilen Target Operating Model mündet. Stattdessen beobachten wir einen kurvenlinearen Zusammenhang: Kleine Unternehmen mit wenig Ressourcen in der HR-Funktion präferieren mehrheitlich schlank aufgestellte, funktionale Target Operating Models (vgl. „Stab und Linie“ oder „Run 'n' Change“), die sehr stark über ihre Experten- und Steuerungsfunktion definiert sind und sich auf ausgewählte Prozesse und Leistungen konzentrieren. Große Unternehmen und Konzerne operieren schwerpunktmäßig mit ausdifferenzierten Mehr-Säulen-Modellen (vgl. „Business Partner“ oder „Ambidextre Organisation“), die in der Lage sind, ihre komplexen, oft internationalen Strukturen abzubilden. Agile Modelle eignen sich daher am besten für mittlere Unternehmen mit starkem Fokus auf ausgewählte Kunden und Märkte.

Wir empfehlen Personalentscheidern bei der Schärfung des Zielbilds für ihre HR-Funktion als initiale Übung die differenzierte Analyse ihres Umfelds entlang der Variablen in unserem HR Transformation Canvas. Je nachdem, für welches Target

Operating Model sie sich schließlich entscheiden, werden sie mit unterschiedlichen Herausforderungen bei dessen Implementierung konfrontiert. Diese Herausforderungen rangieren von einer Neupositionierung in Fokusthemen wie Führung, Kultur und Veränderung über den Ausbau von für die Reorganisation erforderlichen Fähigkeiten im eigenen Personalkörper bis hin zu einem begleitenden Marketing- und Stakeholder-Management; auch die Entwicklung eines strategischen Zielbilds für die eigene IT-Landschaft stellt eine Hürde dar, die gerade bei der Auswahl von solchen Target Operating Models genommen werden muss, die stark auf die Digitalisierung von Standardprozessen rekurren (z. B. Embedded HR) (vgl. Jochmann 2016). Aus aktuellem Anlass wollen wir im Folgenden die größten Herausforderungen bei der Einführung agiler Organisationslösungen für die HR-Funktion vorstellen.

HERAUSFORDERUNGEN BEI DER EINFÜHRUNG AGILER TEAMS

Gleichwohl wir in diesem Artikel für einen situativen Ansatz im Management der HR-Transformation plädieren, möchten wir aufgrund des anhaltenden Interesses an agilen Modellen auf die besonderen Herausforderungen bei der Einführung agiler Teams in der HR-Funktion eingehen. Wir weisen indes darauf hin, dass die wenigsten HR-Funktionen heute vollständig agil aufgestellt sind. Einige haben zuerst mit agilen Methoden experimentiert und diese dann in ausgewählten HR-Prozessen angewendet (z. B. Personas im Employer Branding). Andere arbeiten selektiv in cross-funktionalen Teams mit Ende-zu-Ende-Verantwortung (z. B. integriertes Recruiting). Während sich agile Methoden grundsätzlich auch im Kontext stabiler Strukturen verproben lassen, und daher insbesondere für die HR-Funktionen kleinerer Unternehmen ein Einfallstor für agiles Arbeiten darstellen, sind vollagile HR-Organisationen vor allem bei mittleren bis größeren Unternehmen zu beobachten.

Davon unabhängig hat unsere Projekterfahrung gezeigt, dass eine erfolgreiche Weiterentwicklung der HR-Funktion zur agilen Organisation Personalern die Bewältigung spezifischer Herausforderungen abverlangt: Zum einen erfordert der nachhaltige Ausbau agiler Strukturen die Verfügbarkeit interner und externer agiler Coaches. Eine agile Transformation nämlich kann nur durch die enge Zusammenarbeit zwischen HR-Funktion, angebundnen Marktfunktionen, internen Kunden und strategischen Partnern sowie Experten für agile Manage-

Besetzung cross-funktionaler Teams hat zwangsläufig zur Konsequenz, dass Mitarbeiter, die vormals keine Führungsverantwortung getragen haben, eine Führungsrolle übernehmen – und umgekehrt. Diese Neuordnungen haben sowohl direktions- als auch kollektivrechtliche Implikationen und bedürfen neben der Anpassung von Arbeitsverträgen auch eine Umgestaltung des Performancemanagement- und Vergütungssystems (einschließlich Managementlevels und Gehaltsbänder). Beispielsweise ist die Vereinbarkeit von temporä-



In der Auseinandersetzung mit heute heiß diskutierten Führungs- und Organisationsmodellen und eingedenk der oft reißerischen Bedrohungsszenarien mit Blick auf digitale Technologien und neue Medien entsteht leicht der Eindruck, dass Agilität zur Heilsbringerin des digitalen Zeitalters verklärt wird. Dabei wird eine agile Organisation keinesfalls allen denkbaren strategischen Herausforderungen der HR-Funktion gerecht.

mentmodelle und -methoden gelingen. Dabei begleiten agile Coaches mit ihrem ausgeprägten Methodenwissen die Überwindung etablierter Prozesse und Strukturen und moderieren neue Möglichkeiten der Vernetzung und Zusammenarbeit.

Darüber hinaus braucht es im Rahmen einer agilen HR-Transformation immer auch eine arbeitsrechtliche Begleitung, insbesondere um Fragen der zukünftigen Führung und Zusammenarbeit sowie Leistungssteuerung und Vergütung zu adressieren. Die

ren Zulagen für Projektverantwortung mit bestehenden Tarifverträgen zu prüfen.

Schließlich muss die agile HR-Transformation von allen Sozialpartnern aktiv mitgestaltet werden. Eine intensive Einbindung der Mitbestimmung erweist sich als essenziell, zum einen, damit das reorganisierte Personalwesen auf Akzeptanz unter den Mitarbeitern der HR-Funktion selbst sowie bei den zu beratenden beziehungsweise betreuenden Führungskräften stößt; zum anderen weil früher oder später Personalern, die ihre neue

Rolle nicht akzeptieren wollen, das Unternehmen verlassen werden.

Eine frühzeitige Verständigung zwischen Personalentscheidern und Betriebsräten aber ist nicht nur mit Blick auf die Effektivität der HR-Transformation, sondern auch hinsichtlich des darauf einzuhaltenden Verfahrens erfolgskritisch. Zum Beispiel hat eine internationale Direktbank, um die Akzeptanz ihrer agilen Transformation in Mitbestimmung und Belegschaft zu fördern, die Neubesetzung ihrer Rollen und Teams mit einem transparenten diagnostischen Prozess begleitet.

FAZIT

Francis Fukuyama verkündete 1992 das „Ende der Geschichte“ und traf damit die Feststellung, dass nach dem Zerfall der Sowjetunion sich endgültig und universell der Liberalismus mit Demokratie und freier Marktwirtschaft als beste aller möglichen Regierungsformen durchgesetzt hat. Wenn wir also davon ausgehen, dass auch Organisationsmodelle einer historischen Entwicklung unterliegen (kurzgesagt: von der Bürokratie zur Agilität), stellt sich die Frage, ob nicht auch für die HR-Funktion ein „Ende der Transformation“ in Aussicht steht – mit der agilen Organisation als ultimatives Zielbild? Mit unserem Plädoyer für einen situativen Ansatz im Management der HR-Transformation erteilen wir zumindest dieser Idee eine klare Absage. Eine agile HR-Transformation sollte niemals nur Selbstzweck im Sinne eines allzu großen Fortschrittsglaubens oder gar blinder Aktionismus sein – sondern muss einen spürbaren Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens zahlen und nicht zuletzt daraufhin kritisch überprüft werden, ob die bestehende HR-Organisation überhaupt über die Fähigkeiten für eine erfolgreiche Transformation verfügt. Aus der spezifischen Ausgangssituation heraus stehen unterschiedliche Lösungen für die wichtigste Aufgabe von Personalern zur Disposition: Wert zu schaffen für Mensch und Organisation. ●

Literatur

- Jochmann, W. (2016): Getriebener oder Treiber? Wie die Digitalisierung auch die Personalarbeit auf den Kopf stellt, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Ausgabe v. 21.11., 16
- Jochmann, W. (2017): Geschäftsmodelle der Personalfunktion im Wandel, in: Jochmann, W. / Böckenholt, I. / Diestel, S. (Hg.): HR-Exzellenz: Innovative Ansätze in Leadership und Transformation, Wiesbaden, 357-374
- Kienbaum / DGFP (2018): All-agile HR? Erkenntnisse zum Reifegrad der HR-Funktion in der agilen Transformation, Düsseldorf / Frankfurt/M.
- Ulrich, D. / Kryscynski, D. / Ulrich, M. / Brockbank, W. (2017): Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it, New York

Auf meine Personalsoftware

kann ich mich einfach

immer verlassen.



Mit der leistungsstarken DATEV-Software sind Sie rundum bestens aufgestellt, von der Mitarbeiterverwaltung bis hin zu den Reisekosten. Und die Lohn- und Gehaltsabrechnung haben Sie natürlich auch jederzeit im Griff: gesetzlich stets aktuell, korrekt, sicher – und der Datenaustausch mit Institutionen erfolgt automatisch über die DATEV-Cloud. Darüber hinaus profitieren Sie bei DATEV auch noch von den zahlreichen Schulungs- und Weiterbildungsangeboten.

www.datev.de/personal



Zukunft gestalten. Gemeinsam.