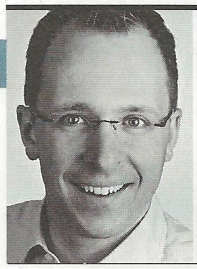
KOMMENTAR

Selbstverantwortung lernen

Die Anwesenheit im Büro ist für bestimmte Aufgaben nötig – für andere nicht. Gerade in agilen Softwareentwicklerteams bestätigt sich dies. Dafür müssen die Mitarbeiter aber auch befähigt werden, hochgradig selbstorganisiert zu arbeiten, fordert André Häusling.



ANDRÉ HÄUSLING ist Geschäftsführer der HR Pioneers GmbH in Köln.

Bei unseren Kunden in der IT-Branche sind flexible Arbeitszeiten einschließlich der Möglichkeit, Homeoffice in Anspruch zu nehmen, gängige Praxis. Viele der Kunden werben bei Kandidaten mit der Flexibilität, ihre Arbeitszeit in einem gewissen Rahmen selbst einzuteilen. Trotz dieser zugestandenen Freiheit gegenüber den Mitarbeitern wird jedoch zugleich betont, dass gerade in agilen Umgebungen bestimmte Rahmenbedingungen vorhanden sein müssen, damit auf Basis dieser Flexibilität eine erfolgreiche Zusammenarbeit möglich ist.

Unsere Erfahrung in der HR Pioneers GmbH zeigt, dass die Zusammenarbeit verteilter Teams wesentlich schwieriger ist, wenn diese nicht die Möglichkeit haben, sich regelmäßig persönlich zu treffen. Gerade für agile Teams, in denen regelmäßiges Feedback, hohe Transparenz sowie intensive Kommunikation elementar sind, gilt, dass die Mitarbeiter den Reifegrad dafür besitzen müssen. Mit anderen Worten, Selbstorganisation und Selbstverantwortung müssen von den Teammitgliedern gelernt werden, um einschätzen zu können, wann eine Anwesenheit im Büro sowie physische Treffen mit den Kollegen absolut notwendig sind und wann im Gegenzug von zuhause aus gearbeitet werden kann – ohne den Prozess zu stören und Ziele zu gefährden. Dass bei der Inanspruchnahme von Homeoffice eine Erreichbarkeit von zuhause aus vorhanden sein muss, um eventuelle Probleme zu klären oder den Teamkollegen für Fragen zur Verfügung zu stehen, versteht sich von selbst.

Sind diese Voraussetzungen vorhanden, ist es durchaus sinnvoll, den Mitarbeitern die Flexibilität einzuräumen, selbst zu entscheiden, ob und wann sie im Homeoffice arbeiten oder am Arbeitsplatz sein möchten. Auch oder gerade in der Softwareentwicklung gibt es durchaus Aufgaben, für die es zweckmäßig ist, sich zurückziehen zu können, um diese so effizient zu erledigen. Darüber hinaus wird durch diese Flexibilität dem grundsätzlichen agilen Gedanken in der Zusammenarbeit Rechnung getragen. Die Mitarbeiter werden als selbstbestimmte Individuen angesehen, denen die Möglichkeit auch eingeräumt wird, Selbstverantwortung zu übernehmen und selbstorganisiert zu arbeiten.

Vor diesem Hintergrund lässt sich zusammenfassen: Die Dosis macht das Gift. Der Umgang mit Homeoffice muss von den Teams gelernt werden. Jede pauschale Regel wird zu Problemen führen, eine individuelle Betrachtungsweise ist hilfreich.

---

scheint jedoch nicht Teil dieses „Großen" zu sein. Das Risiko von Mayer ist, Talente, die die Zukunft von Yahoo sichern könnten, durch diesen offen kommunizierten Mangel an Flexibilität zu verlieren und zu vergraulen.

HR muss sich mehr einbringen

Und wo ist der strategische Partner HR in diesem ganzen Szenario? Die Chance, durch gute und notwendige Fragen zur Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeit ein neues unternehmerisches „Framework" mit dem CEO zu schaffen, wurde bei Yahoo und Best Buy offensichtlich verpasst. Moderne Personalarbeit sieht anders aus. Modernes HR sollte als Katalysator für eine anpassungsfähige und somit erfolgreiche Organisation dienen. Es sollte Sparringspartner des CEO sein, um Probleme und Opportunitäten zu beleuchten und um den nur scheinbaren Widerspruch zwischen „All Hands On Deck" und „Own The Way You Work" aufzulösen. Schließlich verfügt unternehmerisches HR mittlerweile durchaus über qualitativ hochwertige Werkzeuge, um die Produktivität von virtuellen Teams zu messen und zu fördern. Teilweise wurden diese von Firmen, die nur einen Steinwurf von Yahoo entfernt liegen, maßgeblich entwickelt. Verstünde sich HR bei Yahoo als Business, müssten Personaler diese Werkzeuge kennen, vorstellen und ausprobieren – und so einen solch riskanten Ritt zurück in die Vergangenheit vermeiden.

Drei Fragen statt einer Antwort

Drei einfache Fragen hätten HR hier eine neue Perspektive geben können. Drei einfache Fragen mit dem Ziel, die Anpassungsfähigkeit zu durchleuchten und Betroffene zu beteiligten Mitunternehmern zu machen. Drei einfache Fragen, deren Antworten die Organisation auf den unternehmerisch erfolgversprechendsten und menschengerechtesten Weg gebracht hätten.

Erstens: Kennen und lieben wir unsere Aufgabe als Mitunternehmer?

Zweitens: Haben wir alles, was wir benötigen, um unser Bestes zu geben?

Drittens: Fühlen wir uns für unseren Beitrag als Mitunternehmer wertgeschätzt?

Dies sind drei einfache Fragen, die einem Schweizer Rückversicherer gewichtige Vorteile über eine amerikanische Internetfirma geben könnten in der Wahrnehmung vielversprechender Talente. Letztlich wird somit der Markt der Talente zwischen Marissa Mayers Anwesenheitspflicht und David Coles Mitunternehmertum abstimmen und somit über den unklaren Wertbeitrag von HR bei Yahoo urteilen. ■

ANGELA MAUS ist Partnerin im Resourceful-Humans-Netzwerk.