

HR Pioneers Gründer André Häusling im Interview über die agile Transformation:

„Wichtig ist, den Mut zu haben, loszulegen!“

André, Du hast 2010 die HR Pioneers GmbH gegründet mit der Idee, HR neu zu denken. Wie sieht Deine Vision einer Transformation der Personalarbeit aus?

André Häusling: Meine Vision ist, ein System einer neuen Zusammenarbeit zu kreieren, das Organisationen leistungsfähiger und die Menschen, die dort arbeiten, glücklicher macht. Damit dies Wirklichkeit werden kann, müssen die Unternehmen sich viel mehr als bisher auf ihre Mitarbeiter konzentrieren. Schließlich sind es die Menschen samt deren Haltung und Kompetenzen, die die Unternehmen agiler machen. Auch die meisten Probleme in den Unternehmen haben mit Menschen zu tun. Dennoch wird immer versucht, die Probleme auf eine andere Art und Weise zu lösen... Da in der Personalarbeit die Themen rund um die Mitarbeiter gebündelt sind, sehe ich HR in der Schlüsselrolle, damit sich die Zusammenarbeit in den Unternehmen verändern kann. HR ist der entscheidende Katalysator auf dem Weg zum agilen Unternehmen! Jedoch muss sich HR zunächst selbst neu erfinden, muss selbst agiler werden, um die Funktion erfüllen zu können.

Was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren einer agilen Transformation?

Aus meiner Sicht gibt es drei Erfolgsfaktoren. Erstens: Die Transformation braucht einen guten Grund. Wird Transformation in der Art angegangen „Wir probieren das nur mal aus“, dann ist es schwierig und wird nicht funktionieren. Steckt aber ein gewisser Schmerz dahinter, der in der Organisation und bei den Mitarbeitern auch spürbar ist, ist das der entscheidende Ausgangspunkt, um Veränderungen anzugehen. Der zweite Erfolgsfaktor: viel Mut mitbringen und lernen. Es gilt, Dinge auszuprobieren, zu experimentieren, aus Fehlern Erkenntnisse zu ziehen und zu schauen, wie man sich weiterentwickeln kann. Und der dritte Erfolgsfaktor ist schlicht und ergreifend Ausdauer. Viele Unternehmen auf dem Weg zur Agilität bleiben immer wieder stehen oder fallen zurück in alte Muster. Auch wenn dies passiert, ist es wichtig, an der Transformation festzuhalten, weiterzumachen und immer wieder aufs Neue zu versuchen, eine neue Form der Zusammenarbeit zu finden.

Agilität ist derzeit das Schlagwort schlechthin in vielen Unternehmen. Als Verfechter agiler Arbeitsweisen: Freut Dich das oder siehst Du das auch kritisch?

Wie so häufig gibt es zwei Seiten der Medaille: Indem der Begriff eine solch starke Aufmerksamkeit erfährt, schafft er auch eine hohe Aufmerksamkeit für das Thema der agilen Transformation an sich – eingeschlossen der Werte und Prinzipien, die für eine neue Form von Zusammenarbeit maßgeblich sind. Zudem entsteht eine gewisse Dynamik und Akzeptanz in den Unternehmen. Das ist natürlich positiv und spielt uns entgegen. Von Nachteil ist hingegen, dass der Begriff „Agilität“ undifferenziert verwendet wird. Ehrlich gesagt können wir als HR Pioneers das Wort manchmal selbst schon nicht mehr hören. Denn

Agilität wird quasi als Allheilmittel gesehen; Es wird gar nicht geschaut, wo eine agile Transformation wirklich sinnvoll ist und wo nicht. So wird Agilität schon fast zum Mythos und rutscht in die Ecke der Buzzwords, ohne dass klar wird, was eigentlich wirklich hinter dem Begriff steckt.

Wie gelingt es Unternehmen, agile Methoden erfolgreich bei sich zu implementieren, und wie helfen die HR Pioneers dabei?

Wichtig ist, nicht zu zögern und den Mut zu haben loszulegen: Machen, Experimentieren, Lernen. Viele begeben sich aus ihrer bisherigen Denk- und Handlungsweise heraus in die Transformation. Sie fangen an zu analysieren und ein Konzept zu machen, wie ihr Unternehmen zu einer agilen Organisation wird, anstatt wirklich die Idee zu entwickeln, die hinter dem agilen Arbeiten steckt. Genau hier setzen wir an. Wir HR Pioneers unterstützen dabei, eine neue Denkweise zu erlernen, eine veränderte Haltung einzunehmen, mit der sich in den Unternehmen dann auch eine neue Kultur entwickeln kann. Wir befähigen unsere Kunden im hohen Maße, viele Fragen zu stellen, zu hinterfragen, quer zu denken. Da wir in den vergangenen Jahren sehr viele Erfahrungen mit Transformationen gemacht haben, können wir die nötige Orientierung geben. Wir kennen die Mechanismen in der Organisationsentwicklung und wissen, wo wir ansetzen müssen. Das heißt nicht, dass jede Transformation gleich abläuft. Je nach Branche und Größe der Unternehmen ist der Change immer unterschiedlich. Dennoch gibt es bestimmte Muster, die wiederkehrend sind. Und das schauen wir uns ganzheitlich an, so wie wir es auch in unserem Trafo-Modell beschrieben haben.

Stichpunkt TRAFO-Modell™. Dieses Modell hast Du gemeinsam mit Prof. Dr. Stephan Fischer von der Hochschule Pforzheim entwickelt. Was hat es damit auf sich?

Wir haben festgestellt, dass die Veränderung eines traditionellen Unternehmens hin zu einem agilen Unternehmen in sechs Dimensionen stattfindet. Das Trafo-Modell beschreibt diese sechs Dimensionen. Dabei betrifft die erste Dimension die prozessuale Ebene. Es geht um das, was häufig auch als agile Methoden bezeichnet wird: weg von den wasserfallartigen Prozessen in der Produktentwicklung, hin zu sogenannten iterativen inkrementellen Prozessen in der Zusammenarbeit. Viele Unternehmen fangen über die prozessualen Veränderungen an, ihren Reifegrad der Agilität zu steigern. Die eigentlichen Herausforderungen liegen aber in den weiteren fünf Dimensionen. So reicht es nicht, nur die Prozesse zu verändern, es muss auch an die Struktur gegangen werden. Ansonsten gibt es einen Konflikt zwischen dem klassischen Aufbau einer Organisation und den dort stattfindenden agilen Prozessen.

Die Organisations-Struktur ist also die zweite Dimension. Um auf die Anforderungen im Markt reagieren zu können, müssen wir weg von den pyramidalen Organisationsstrukturen, wie wir sie kennen. Sie sind nicht kundenorientiert. Viel hilfreicher ist es, über eine andere Organisationsform die Transformation anzugehen. Diese beruht auf kundenorientierten Netzwerken und cross-funktionalen Teams.

Ferner gibt es die strategische Dimension, wo sich die entscheidende Frage stellt: Denke ich von innen nach außen oder von außen nach innen? Wenn ich von außen nach innen denke, agiere ich aus einer hohen Marktorientierung heraus mit dem Ziel, mehr Nutzen für den Kunden zu erzielen. Darauf kommt es an!

Zielen die ersten drei Dimensionen auf eine hohe Kundenzentrierung, die eine starke Anpassungsfähigkeit an die Umwelt erfordert, sind die weiteren drei Dimensionen eher mitarbeiterzentriert. So geht es in der vierten Dimension um Führung. Klassischerweise wird Führung top-down organisiert. In der agilen Organisation hingegen ist Führung dezentral und auf mehrere Rollen verteilt. Zudem herrscht hier ein höherer Grad an Empowerment also Ermächtigung: Die Mitarbeiter werden befähigt, besser und schneller eigenverantwortlich Entscheidungen treffen zu können.

Die fünfte Dimension betrifft die HR-Instrumente. Mit den bisherigen Instrumenten wie Zielvereinbarung, Leistungsbewertung und Bonus-System haben wir die früheren pyramidalen Organisationsstrukturen gefestigt. Jetzt müssen wir schauen, wie wir cross-funktionale Teamziele schaffen. Wie gelingt es, Feedback in die Teams reinzugeben? Was fördert eine höhere intrinsische Motivation, um von den individuellen Bonus-Systemen wegzukommen? Das sind hier entscheidende Fragen.

Die sechste Dimension schließlich umfasst all das, was mit Kultur zu tun hat. Momentan gibt es noch viele Unternehmenskulturen, die sehr auf Kontrolle bedacht und meist auch wenig transparent sind. In den agileren Organisationen herrscht Transparenz. Auch ein höheres Maß an Grundvertrauen, an Offenheit sowie an Mitgestaltungsmöglichkeiten ist gegeben.

Seit 2012 veranstalten die HR Pioneers die „Agile HR Conference“. Sie ist mittlerweile mit mehr als 350 Teilnehmern die größte Konferenz zum Thema Agilität in Deutschland und gilt als außergewöhnlich. Was ist das Besondere an der Veranstaltung?

Die Agile HR Conference ist von Unternehmen für Unternehmen – das macht sie aus. Man trifft hier nicht auf Berater und freiberufliche Personaldienstleister, wie es bei vielen anderen Veranstaltungen im HR-Bereich der Fall ist. Es geht explizit darum, dass Unternehmen von ihren Erfahrungen erzählen und sich mit anderen Unternehmen austauschen. Das tun die Unternehmen mit einer großen Offenheit und auch mit einer starken Selbstkritik. Sie berichten nicht nur von ihrer Schokoladenseite. Ich glaube, das ist es, was viele Teilnehmer so begeistert. Zudem ist die Kultur der Veranstaltung wirklich außergewöhnlich. Die Leute duzen sich, und es herrscht insgesamt eine große Offenheit und Lockerheit unter den Teilnehmern, die aus den unterschiedlichsten Unternehmen aller Branchen und Größen zusammenkommen. Das schafft die Basis für ein starkes Miteinander. Die hohe Energie und starke Dynamik in den zwei Tagen ist jedes Mal beeindruckend – was aber an den Teilnehmern selbst liegt: Es treffen Gleichgesinnte aufeinander: Menschen mit dem gleichen Mindset, die alle dieselbe Vorstellung von Zusammenarbeit haben und die miteinander lernen wollen.

Wie hat sich die Konferenz inhaltlich entwickelt? Über was wurde noch vor fünf Jahren diskutiert, was sind heute die Hauptthemen?

Bei den ersten Veranstaltungen waren alle noch Suchende. Es gab fast nur Fragen und nur wenige Antworten. Mittlerweile haben schon viele Unternehmen die ersten Schritte in die Transformation getan. Entsprechend gibt es heute viele Erfahrungsberichte auf der Konferenz. Zwar geht es auch immer noch darum, gemeinsam Lösungen zu entwickeln, prozentual hat sich dies aber deutlich verschoben. Und klar, während sich die meisten Unternehmen vor fünf Jahren noch die Frage gestellt haben, wie und wo sie jetzt anfangen sollen, geht es inzwischen eher um die Frage: Wie komme ich jetzt weiter? Was sind die nächsten Schritte, um den nächsten Reifegrad zu erlangen? Last but not least hat sich auch die Teilnehmerzusammensetzung verändert: Auf den ersten Veranstaltungen waren noch überwiegend Teilnehmer aus den IT-Bereichen vertreten. Das ist alles viel bunter, viel gemischerter geworden.

Welchen Tipp gibst Du einem HR Verantwortlichen auf den Weg, wenn er/sie Dich fragt, was er ab morgen anders machen kann?

Fange an, zögere nicht! Denn Machen ist wie wollen, nur krasser! Nimm also Tools, lasse Dich von Erfahrungen, Ideen und Impulse leiten und probiere aus. Starte in einem kurzen Zeitraum mit kleinen Experimenten. Reflektiere, was daran funktioniert hat und was nicht. Und dann mache wieder weiter, gehe den nächsten Schritt. Machen ist das Entscheidende – so banal das vielleicht klingt.

Das Interview führte Petra Walther durch, freie Journalistin und Redakteurin, Fachbereich Arbeitswelt und Personalmanagement, petra-walther-text.de

Über die HR Pioneers GmbH:

Die HR Pioneers GmbH ist Spezialist für agile Personal- und Organisationsentwicklung und hilft Unternehmen dabei, agile Managementansätze erfolgreich umzusetzen. Außerdem ist die HR Pioneers GmbH Initiator der Agile HR Conference.

Weitere Informationen: www.hr-pioneers.com und www.agile-hr-conference.com

