

Kante zeigen!



Ortsungebunden, virtuell und agil:
So sieht Arbeit heute aus. Unternehmen
funktionieren wie Netzwerke. Wo steht
HR in einer solchen Organisationsform?



Das Business-Partner-Modell von Dave Ulrich hat als Organisationsform für HR ausgedient, weil es nicht zur Strukturlogik moderner Unternehmen passt. HR muss heute vielmehr eine Broker-Funktion im Netzwerk übernehmen, die die Beziehungen zwischen den Knoten stärkt. Aus dieser Idee entstand das „Agile HR Edgellence Modell“.

● Seit 20 Jahren existiert das HR-Business-Partner-Modell von Dave Ulrich in der Literatur und wird mehr oder weniger konsequent zumeist in größeren Organisationen umgesetzt. Das Prinzip dahinter besteht darin, dass HR arbeitsteilig in Spezialisten für administrative Services, inhaltliche Exzellenz, übergeordnete Regeln und Ansprechpartner für die internen Kunden strukturiert wird. Letztere, die Business Partner, haben im Laufe der Zeit einige Anpassungen erfahren und differenzieren eine unterschiedliche Anzahl von notwendigen Rollen, die zunächst von innen aus HR mit Blick auf die Bedarfe der Organisation gedacht wurden, um dann in einem zweiten Schritt von außen nach innen, also vom HR-Umfeld als Anforderung an HR abgeleitet zu werden. Das Ziel ist ein angestrebter Wertbeitrag, den HR der Organisation durch seine Arbeit liefern soll.

Warum Dave Ulrichs HR-Business-Partner-Modell an seine Grenzen stößt

In Zeiten arbeitsteiliger Organisationen, die sich durch einen hohen Grad an funktionaler Strukturierung auszeichnen, ist der Gedanke an eine ebenfalls strukturierte und auf Wertbeitrag ausgerichtete HR-Funktion konsequent und logisch. Ulrich sagt selbst: „Die Organisationsstruktur von HR muss zur Geschäftsstruktur passen!“ So richtig diese Aussage ist, so fatal ist sie vor dem Hintergrund aktueller Trends und so limitiert ist sie bei ganzheitlicher Betrachtung von Organisationen. Sie ist fatal, weil sie eine arbeitsteilige Strukturlogik moderner Organisationen unterstellt. Und sie ist limitiert, weil sie mit dem Bezug zur Struktur einen ganzheitlichen Blick auf Organisationen vernachlässigt.

Aktuell sind viele Organisationen mit Umwelt- und Inwelt-Bedingungen konfrontiert, die einen Wandel zweiter Ordnung bedingen. Im Rahmen der VUCA-Beschreibung werden als Umwelttrends oft disruptive Veränderungen in der Technologie, wie das Smartphone und das Elektroauto, aber auch digitalisierte Geschäftsmodelle wie Amazon oder Airbnb genannt, die neue Schnittstellen zum Kunden schaffen. In der Inwelt ist parallel dazu ein Wertewandel bei den Mitarbeitenden zu verzeichnen, der sich durch einen geringeren Glauben an Institutionen und Autoritäten auszeichnet und sich unter der Bezeichnung Generation Y und dem Trend zu New Work manifestiert. Ein solcher Wandel zweiter Ordnung ist dadurch gekennzeichnet, dass bestehende Ansätze nicht einfach weiterentwickelt werden können, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Es braucht vielmehr andere, oftmals radikale und neue Ideen, um den Erfolg der Organisation zu sichern.

Knoten und Kanten: HR in der agilen Netzwerkorganisation

Viele Organisationen suchen in dieser Situation nach Lösungsansätzen und finden dabei Agilität als neue „Zauberformel“. Wie bereits an anderer Stelle ausgeführt, ist Agilität die Fähigkeit eines Unternehmens, sich kontinuierlich an seine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen. Dazu muss es die Fähigkeit entwickeln, diese

So jung, so erfolgreich und dabei so frisch aussehen ...

Was das Personalmagazin kann, kann YeaHR! auch. Gerade einmal 2 Jahre nach Gründung wurde YeaHR! beim HR Excellence Award als HR Agentur des Jahres ausgezeichnet. Einen solch erfolgreichen Startschuss wünschen wir dem neuen Personalmagazin auch und gratulieren herzlich zum Relaunch.

YeaHR! macht HR fit für das digitale Zeitalter und bietet die einmalige Kombination aus klassischer HR-Expertise gepaart mit den Themen Employer Branding, Recruiting, Employee Engagement, Change, interne Kommunikation und New Work.



YEAHR!

HELPING TO CREATE EPIC EMPLOYERS

YeaHR! – schwer auszusprechen*.
Aber einfach anzusprechen:
www.yeahr.de



HUMAN RESOURCES
EXCELLENCE
AWARDS
2017

GEWINNER
HR AGENTUR DES JAHRES

* Es heißt Yeah, HR!

HR-Business-Partner-Modell vs. Agile-HR-Edgellence-Modell

	HR-Business-Partner-Modell	Agile-HR-Edgellence-Modell
Strategie	Konzentration auf Topmanagement, Führungskräfte und Mitarbeiter	Konzentration auf den Endkunden des Unternehmens
Struktur	zentrale HR-Einheit mit funktionalen Silos	dezentrale HR-Organisation mit crossfunktionalen Teams als Teil des Netzwerks
Prozesse	wasserfallartig und Multitasking (viele gleichzeitig anfangen und wenig Ergebnisfokus)	iterative, inkrementelle und fokussierte Ergebnisse
HR-Tools	one size fits all	nutzerbezogen und individuell
Führung	zentral und kompetitiv	kollaborativ und verteilt mit hohem Grad an Empowerment
Kultur	Kontrolle	Befähigung

Veränderungen möglichst rechtzeitig zu antizipieren, selbst innovativ und veränderungsbereit zu sein, ständig als Organisation zu lernen und dieses Wissen allen relevanten Personen zur Verfügung zu stellen. Die dominante Geschäftsstruktur solcher Organisationen ist dabei nicht mehr die arbeitsteilige Strukturierung von funktionalen Spezialisten, sondern das Netzwerk, in dem bereichsübergreifend Kollaborationszirkel zusammenarbeiten. Ein Netzwerk ist dabei eine abgegrenzte Menge von Akteuren und die Beziehung zwischen ihnen. Es lässt sich formal durch Knoten und die dazwischen verlaufenden Kanten (Edge) charakterisieren. Knoten können Individuen, Gruppen oder auch ganze Organisationen sein. Kanten sind Beziehungen und Verbindungen zwischen den Knoten. Einzelne Akteure können die Knoten in Netzwerken miteinander in Beziehung setzen und dadurch eine Broker-Funktion wahrnehmen. Eine solche Broker-Funktion könnte HR im Netzwerk zukommen, in dem HR selbst starke Beziehungen entwickelt und im Sinne starker Kanten diese bei anderen Netzwerkpartnern fördert. Wenn also in agilen Organisationen das Netzwerk dominiert, muss HR Teil dieses Netzwerks werden und sich entsprechend strukturieren. Vermutlich wird es aber kein eigenständiges HR-Netzwerk geben, sondern (zumindest) in Teilen wird HR im agilen Netzwerk der Gesamtorganisation aufgehen.

Welche Konsequenzen hat die VUCA-Welt für Strategie, Strukturen, Prozesse, Führungssysteme und die Kultur von HR?

Agilität ist dabei nicht in allen Bereichen der Organisation gleich stark ausgeprägt. Vielmehr wird es innerhalb einer Organisation unterschiedliche Reifegrade an Agilität geben. Diese Reifegrade

finden sich auch nicht nur in der Struktur. Es ist vielmehr erforderlich, Organisationen ganzheitlicher zu denken und dabei unterschiedliche Dimensionen zu unterscheiden.

Das von uns entwickelte sogenannte Trafo-Modell unterscheidet sechs Dimensionen einer agilen Organisation (beziehungsweise sechs Dimensionen entlang derer sich die agile Transformation einer Organisation vollziehen muss). Diese sechs Dimensionen sind: Struktur, Prozesse, Strategie, Kultur, Führung und HR. Wenn die HR-Funktion also der Logik der Organisation folgt, dann eben nicht nur seiner strukturellen Vorgabe. Vielmehr ist eine Anpassung der HR-Organisation an den agilen Reifegrad in allen sechs Dimensionen erforderlich.

Die sechs Dimensionen des Agile-HR-Edgellence-Modells

Die Frage, die die Grundlage für ein neues, zeitgemäßes HR-Organisationsmodell bildet, lautet also: Welche Konsequenzen hat die VUCA-Welt für die Strategie, die

Strukturen, die Prozesse in der Zusammenarbeit, die Führungssysteme, die Tools sowie die Kultur von HR?

An dieser Stelle lohnt es sich, die sechs Dimensionen des Trafo-Modells genauer anzuschauen, aus denen schließlich unser „Agile HR Edgellence“-Modell entstanden ist.

1. Kundenzentrierte HR-Strategien

Bezüglich der eigenen Strategie ist HR häufig dabei, die Unternehmensstrategien zu kaskadieren, um ihre internen Kunden (Führungskräfte und Mitarbeiter) zu bedienen. Das wird nicht mehr ausreichen, um in den komplexen Umwelten der agilen Organisationen einen ausreichenden Mehrwert zu erzielen. Zwei zentrale Zielfelder sind zukünftig für die HR-Strategie relevant: die Kundenzentrierung und die Mitarbeiterzentrierung.

Kommen wir zuerst zur Kundenzentrierung: HR wird in der VUCA-Welt sein Kundenverständnis von einer Inside-out-Denkweise zu einer Outside-in-Denkweise ändern müssen. Im Mittelpunkt des Denkens und Handelns von HR stehen nicht mehr länger Führungskräfte und Mitarbeiter als vermeintliche „Kunden“, sondern der Endkunde. HR wird sich die Frage stellen müssen, was der Endkunde davon hat, dass es HR gibt. Das gilt nicht nur für HR als Funktion, sondern auch für jedes Tool (zum Beispiel Mitarbeitergespräch, Vergütungsmodelle et cetera), das HR entwickelt. HR wird so die Zukunftsfähigkeit der Organisation mit Endkundenausrichtung mitgestalten müssen. Damit erhöht HR den Beitrag zum Kundennutzen und wird weniger als Element der Trägheit der Organisation wahrgenommen.

Parallel dazu wird sich die Rolle von HR noch mitarbeiterzentrierter ausrichten müssen. Mitarbeiterzentrierung meint dabei, Lösungen zu finden, damit Teams selbstverantwortlich und selbstorganisiert Kundennutzen schaffen können.

Diese agilen Elemente erhöhen die Geschwindigkeit für den Kunden. Strategisch bedeutet das für HR, Führungskräfte und Teams in der Verantwortung zu belassen und ihnen entsprechende individuelle Tools und Lösungen für ihre jeweiligen Anforderungen zur Verfügung zu stellen. Es geht für HR zum Beispiel nicht mehr darum, Mitarbeiter einzustellen, sondern Mitarbeiter und Teams zu befähigen, Mitarbeiter einzustellen. HR ist nicht mehr Erfüllungsgehilfe des Business, was unter Selbstmitleid sein Helfersyndrom auslebt. HR wird innovative Lösungen anbieten müssen mit hoher Nutzenorientierung für die Gesamtorganisation.

2. Crossfunktionale HR-Strukturen

Die HR-Struktur wird sich zukünftig radikal verändern. HR kann als Silo nicht mehr erfolgreich funktionieren. Bisher waren die Themen Unternehmensentwicklung, Organisationsentwicklung und HR voneinander getrennt. In der Unternehmensentwicklung wird unter anderem an neuen Produkten, Strategien oder alternativen Geschäftsmodellen gearbeitet, um die Zukunftsfähigkeit der Organisation sicherzustellen. Die Organisationsentwicklung wird bisher in vielen Unternehmen etwas stiefmütterlich behandelt. Deshalb wird es zielführender sein, die Zukunftsfähigkeit der Unternehmensentwicklung und der Organisationsentwicklung zu verschmelzen. So kann zukünftig leichter und schneller an der Anpassungsfähigkeit der Organisation an die Kunden- und Marktbedürfnisse gearbeitet werden. Durch die Zusammenführung der Unternehmensentwicklung, Organisationsentwicklung und Teilen von HR-Verantwortlichkeiten werden im Agile-HR-Edgellence-Modell die strategischen Ziele der Organisation (Kundenzentrierung und Mitarbeiterzentrierung) effektiver und effizienter erreicht. Strukturell führt dies zu den drei folgenden spezifischen Rollen.

1. Schaffung eines neuen Bereichs, der für die ganzheitliche Unternehmensentwicklung und Transformation verantwortlich ist. Wir nennen ihn momentan Transformation Center (TC). Darin werden Unternehmensentwicklung (Produkte, Geschäftsmodelle), Organisationsentwicklung (Transformation, Zukunftsfähigkeit der Organisation) sowie Personalentwicklung (Kompetenzentwicklung, Führung) crossfunktional und interdisziplinär bearbeitet.
2. Bisherige Business Partner werden dezentral im Business organisiert. Es existiert somit keine zentrale HR-Funktion mehr. Die Business Partner schaffen Rahmenbedingungen für die Führungskräfte und Mitarbeiter und beraten bei operativen HR-Fragen und -Themen. Sie praktizieren dabei im besten Sinne ein Empowerment der Mitarbeitenden. In einer „Community of Practice“ sind die Business Partner fachlich vernetzt.
3. Shared Services bleiben Shared Services. Dies ist ein komplizierter Bereich, aber nicht komplex. Er lässt sich effizient gestalten und lösen. Durch die Digitalisierung stellt sich die Frage nach der Make-or-Buy-Entscheidung. Sämtliche Fragen zur Sozialpartnerschaft, die sich in den Legal-Bereichen bündeln lassen, werden weiterhin bearbeitet werden müssen.

3. Agile Prozesse

Die Prozesse der Zusammenarbeit beruhen auf agilen Werten und Prinzipien. Während in der Vergangenheit HR häufig kompetitiv im Wettbewerb zu anderen Bereichen stand, wird nun sehr kollaborativ an den Themen gearbeitet. Das TC bildet eine zentrale Schnittstelle zu vielen anderen Unternehmensbereichen, sodass das TC auf keinen Fall isoliert betrachtet werden



DAS BARCAMP FÜR PERSONALER!
– 23. OKTOBER 2018 –

WWW.HRCAMP-KOBLENZ.DE





Ausruhen ist nicht: HR muss sein eigenes Organisationsmodell an das New-Work-Umfeld anpassen.

darf. In der Business Transformation wird transparent gearbeitet. Dadurch wird ein hohes Maß an Partizipation anderer Bereiche und Kollegen ermöglicht. Der Auftraggeber für die Business Transformation kann sowohl die Unternehmensleitung sein als auch die verschiedenen Business-Bereiche. Insgesamt sollen die Prozesse des Bereichs Business Transformation wieder auf die strategischen Ziele einzahlen: hohe Kundenzentrierung und hohe Mitarbeiterzentrierung.

4. Außergewöhnliche HR-Tools

Grundsätzlich geht es darum, dass das TC Instrumente zur Verfügung stellt, aus denen sich die Organisation sowie Teams und Führungskräfte die für sie passenden auswählen. Es gibt keine alte Kontroll- und Push-Kultur von HR mehr, sondern ein Ermächtigen und Befähigen der Organisation, die selbstverantwortlich die Instrumente nutzt und wählt, die sie benötigt. Dazu werden sich die bisherigen HR-Instrumente aber verändern müssen, um eine höhere Mitarbeiter- und Kundenzentrierung zu entwickeln. Bei vielen HR-Instrumenten wird der Nutzen in der Organisation bisher nur bedingt gesehen. Sie finden deshalb auch nur wenig Akzeptanz. Diese Instrumente wirken oft, als wären sie für HR und die internen Kunden gemacht, sodass es wesentlicher Veränderungen bedarf, um die Endkunden und Mitarbeitenden zu fokussieren.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Bereitstellung von Tools und Methoden zur übergreifenden Kollaboration und Zusammenarbeit im Netzwerk. Das TC vermittelt Methoden zur

wirkungsvolleren Zusammenarbeit. Zum einen kann es selbst Methodentrainings anbieten oder aber auch als Begleiter bei der Umsetzung von Transformationen einzelner Geschäftsbereiche beraten und unterstützen. Darüber hinaus hilft es, wenn kollaborative IT-Tools, wie Jira, Slack oder Trello, geschult und zur Verfügung gestellt werden.

5. Verteilte Führungssysteme

Führung sieht in dem TC anders aus als bisher in den hierarchischen HR-Organisationen. Bisher haben wir eine/n HR-Direktor/in und darunter verschiedene Abteilungen oder Teams, die nach Funktionen aufgestellt sind, zum Beispiel Recruiting, Personalentwicklung und Personalbetreuung. Die Führungskräfte im HR-Bereich fungieren dabei selbst oft noch als Experten und arbeiten sehr stark inhaltlich und fachlich, weil sie auch selbst eine hohe Expertise in den Themenfeldern besitzen. Die Rolle der bisherigen HR-Führungskräfte wird sich deutlich verändern (müssen). Zukünftig geht es weniger darum, „im System“ operativ die HR-Themen zu treiben, sondern vielmehr darum „am System“ zu arbeiten. Dieses „am System“ arbeiten wird vor allem im TC stattfinden, weil es den klassischen HR-Bereich nicht mehr geben wird. Sie werden nun mehr Teil des TCs sein. Die neuen Verantwortlichkeiten der bisherigen HR-Führungskräfte werden darin bestehen, Orientierung zu geben (Zielrichtung in den Transformationen und an der eigenen Transformation), sich selbst, Teams und Mitarbeiter zu entwickeln (sodass ein echtes Befähigen der Organisation stattfinden kann) und Rah-

menbedingungen zu schaffen (sodass selbstverantwortliches und selbstorganisiertes Arbeiten möglich ist). Im TC haben wir zunehmend eine verteilte Führung und keine hierarchische Führung, um stark in netzwerkartigen und crossfunktionalen Teams arbeiten zu können.

6. Neue Kulturen

Bisher hat HR in vielen Fällen sehr intransparent gearbeitet. Viele Mitarbeiter wissen häufig gar nicht, was HR den ganzen Tag macht. Diese Kultur der Intransparenz und in Teilen der „Kontrolle“ werden wir zukünftig verändern müssen. Die Kultur bildet den Rahmen bzw. das Bindeglied zwischen Kundenzentrierung und Mitarbeiterzentrierung. Wir benötigen Kulturelemente, die auf beide strategischen Ziele einzahlen: eine Kultur der Kundenzentrierung und eine Kultur der Mitarbeiterzentrierung. Das Ziel ist es, dass das TC selbst eine neue Kultur abbildet, zudem aber auch in der Rolle als Kulturentwickler für die Organisation fungiert.

Fazit: Die Zukunft von HR im Agile-HR-Edgellence-Modell

Die Zukunft von HR sieht im Agile-HR-Edgellence-Modell wie folgt aus: HR benötigt eine strategische Konzentration auf Mitarbeitende und Endkunden, eine dezentrale Organisation als Teil des agilen Netzwerks mit crossfunktionalem Transformation Center, dezentralen Business Partnern sowie Shared Services, iterativ inkrementelle Prozesse, verteilte Führung, einen hohen Grad an Empowerment sowie einer Kultur der Befähigung. Der Wertbeitrag besteht darin, die Kollaboration zwischen den Akteuren im Netzwerk zu fördern. ■■■



ANDRÉ HÄUSLING ist Gründer und Geschäftsführer von HR Pioneers, einer HR-Beratung, die sich auf Agilität spezialisiert hat. Seine jährliche „Agile HR Conference“ zieht mehr als 300 Teilnehmer an.



PROF. DR. STEPHAN FISCHER ist Direktor des Instituts für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim und wissenschaftlicher Beirat bei HR Pioneers. Er forscht seit vielen Jahren zum Thema Agilität.

Zeit und Zutritt: In SAP, an SAP und um SAP herum.



PCS hat jetzt zwei starke Lösungen:
Für Zeit und Zutritt an SAP und in SAP.

DEXICON mit zertifizierter Schnittstelle, leistungsstarker Sicherheit, Videointegration und Besuchermanagement.

Oder JANITOR voll integriert in SAP HCM/OM mit gewohnter Bedienoberfläche.

Sie haben die Wahl. Entscheiden Sie selbst.

+49 89 68004-550 · www.pcs.com/sap

**PCS gratuliert
zum gelungenen Relaunch.**

Wir freuen uns auf weitere 19 Jahre fundierte Berichterstattung rund um HR.