

15. Augsburger Personalertag

„Unternehmen agiler gestalten – eine Aufgabe für HR?“

Digitalisierung und disruptive Entwicklungen sind nur zwei Trends, die Unternehmen dazu zwingen, Bewährtes über Bord zu werfen und agiler zu werden. Ca. 60 Personaler aus der Region kamen am 8.2.2018 an der Hochschule zusammen, um zu erfahren und zu diskutieren, inwieweit HR das agile Arbeiten in Unternehmen fördern kann und sollte.

Trends und Hypes in den Unternehmen

Im einführenden Vortrag stellte die Personalprofessorin Dr. Sarah Hatfield die Entwicklungstrends von den teilautonomen Gruppen, über lernende Organisationen und TQM bis hin zu Lean Management und agilem Arbeiten dar. Was ist wirklich neu und was zeichnet agiles Arbeiten aus? Prof. Dr. Hatfield betonte, dass aufgrund der Unvorhersehbarkeit von neuen Geschäftsmodellen, der Einbezug der Anwender, die Verantwortung in selbstorganisierten und interdisziplinären Teams, die schnelle Anpassungsfähigkeit, die kompromisslose Transparenz bei den Arbeitsergebnissen und die häufigen Rückkopplungsschleifen essenziell sind. Neben der Anwendung mehrerer Arbeitsmethoden wie Kanban Boards, Scrum oder Design Thinking ist vor allem der Kulturwandel in den Unternehmen die größte Herausforderung.

Gute Führungskräfte sind gefragt

Im zweiten Vortrag betonte Friederike Freifrau von Mirbach, Management-Coach, die Bedeutung der Erfolgsfaktoren „Kommunikation – Vertrauen – Feedback – Dialog“ und plädierte für „den Mut zu Neuem. Mut, um etwas zu wagen, ohne zu wissen, was das Ergebnis ist“, um Unternehmen als Orte des gemeinsamen Lernens und Wachsens zu ermöglichen. Eindrücklich erzählte sie in freier Rede Anekdoten von Mitarbeitern und Vorständen diverser Firmen aus der Beratungspraxis: wie sie an die Grenzen mit althergebrachten Taktiken stoßen und wie viel Überwindung es kostet, aber auch Freude bereitet, neue Wege einzuschlagen.

Attraktiver Arbeitgeber und innovatives Arbeiten

Ein wirklich anderes Unternehmen stellte Miriam Schilling, Leiterin Personal bei VAUDÉ vor. Beeindruckt waren die Teilnehmer schon von der Unternehmensvorstellung. VAUDÉ ist ein eigentümergeführtes, mittelständisches Unternehmen mit knapp 500 Mitarbeitenden in Deutschland, das sich als nachhaltig innovativer Outdoor-ausrüster positioniert hat. 40 % Frauenanteil in Führungspositionen, 40 % Teilzeitquote, Nachhaltigkeit und Gemeinwohlökonomie – um nur einiges zu nennen. Agiles Arbeiten heißt hier, ein eigenes, firmenstimmiges Vorgehen zu entwickeln, Mitarbeitenden Freiraum und Vertrauen zu geben, sie einzubeziehen und anzuhören.



Miriam Schilling beim Personalertag

Agiles Arbeiten in der Matrixorganisation

Frau Svaantje Seiler, Change Manager bei MAN Diesel & Turbo SE veranschaulichte in einem „Tatsachenbericht“ die Erfahrungen und Lessons Learnt mit einer Matrix-Projektorganisation, bei der die Linienmanager im Entwicklungsbereich die Priorisierung der Arbeitspakete verantworten und die Projektleiter die mehrheitlich parallel beanspruchten Mitarbeiter zu erfolgreichen Lösungen führen müssen. In einem Zukunftsprogramm werden mit agilen Methoden Fast Track Projekte initiiert und bearbeitet: Auf einem Marktplatz können Mitarbeitende strategisch relevante Projekte vorschlagen. Werden diese bestätigt, dann können sich Mitarbeiter weltweit dafür bewerben und mitarbeiten. Dabei ändert sich auch das Arbeitsverständnis: Korrekturen sind im Prozess möglich und auch ein Scheitern, das einen Erkenntnisgewinn bringt, ist erlaubt. Der Mindset ändert sich.



Friederike Freifrau von Mirbach, Svaantje Seiler, Miriam Schilling (v.l.)

Wo befürchten die ca. 50 TeilnehmerInnen die größten Barrieren in der betrieblichen Praxis? In einer Online-Abfrage sahen die Anwesenden

- zu 43 % die Mitarbeiter ihrer Organisationen als offen für neue Ideen (43 % teils/teils),
- doch nur 8 % halten Führungskräfte für proaktiv und gestaltend bei Veränderungen (57 teils/teils),
- während in 36 % der Unternehmen das Top-Management die Veränderungen vorantreibt.

Eine Diskussion mit allen Referentinnen, bei denen die Teilnehmenden ihre Fragen loswerden konnten, rundete den Tag ab. Die Visualisierung der Ergebnisse (s.u.) übernahm Frau Prof. Dr. Mahena Stief.

Ob Unternehmen nun und in welchem Maße agiler werden, hängt im Wesentlichen vom Reifegrad ab. Brauchen wir dafür neue Kompetenzen oder andere Menschen? Fest steht, dass die Rolle der Führungskräfte sich verändert und das hat Auswirkungen auf die Personalauswahl und –entwicklung. Will man den Anforderungen der neuen Generationen und der Kunden gerecht werden, empfiehlt es, sich mit freiwilligen „agilen“ Piloten anzufangen um eine langsame Änderung des Mindset anzustoßen.



Prof. Dr. Mahena Stief