

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Wir feiern

40 Jahre OrganisationsEntwicklung

Nicht mehr normal

Neue OE-Konzepte für dynamische Zeiten

Der Weg zur präadaptiven Organisation

Eine Coaching-Sequenz im Jahr 2030

Können Sie Change?

Was Veränderungskompetenz ausmacht

Impulse aus der Mitte

Wie Corporate Influencer die Organisation verändern

Im Sprint zum agilen Personalmanagement

Ein HR-Bereich transformiert sich selbst



4
—
21

Im Sprint zum agilen Personalmanagement

Wie der Personalbereich des Hessischen Rundfunks sich transformiert

Heiko Konrad, Anna Braun und Sophie Oertel

Das Personalmanagement des Hessischen Rundfunks (hr) hat sich in das Abenteuer eines agilen Selbstversuchs begeben, um den Transformationsprozess des Gesamt-Unternehmens auf der Basis eigener Erfahrung glaubwürdig und kompetent unterstützen zu können. Der Beitrag reflektiert die Erfahrungen, die bei diesem tiefgreifenden Kulturwandel gesammelt wurden.

Der hr ist eine der kleineren öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten im Verbund der ARD und gehört zum beitragsfinanzierten Teil des dualen Rundfunksystems. Insgesamt beschäftigt der hr etwa 3.000 Mitarbeiter*innen, davon zwei Drittel in Festanstellung und ein Drittel auf freier Basis. Wie alle Medienunternehmen befindet sich der hr mitten in einem tiefgreifenden Transformationsprozess, von einer «analogen» Rundfunkanstalt hin zu einem «digitalen» Medienunternehmen.

Das Personalmanagement übernimmt dabei eine proaktive Rolle und hat sich selbst einem intensiven Veränderungsprozess mit agilen Methoden unterzogen, um den Transformationsprozess des Unternehmens auf der Basis eigener Erfahrung glaubwürdig und kompetent unterstützen zu können. Das Ergebnis der Veränderung ist strukturell ein Hybridmodell aus stabilen und agilen Arbeitsweisen sowie eine Neuverteilung der Verantwortung zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen. Aus unserer Sicht ist ein agiles Personalmanagement möglich und in Teilen sogar nötig, aber mit Augenmaß. Es gibt zentrale Aufgabenbereiche und Prozesse, die wir bewusst nicht agil gestaltet haben, sondern in den bewährten Strukturen und Prozessen weiter stabil halten werden.

Der hier beschriebene Veränderungsprozess erstreckte sich über die Jahre 2017 bis 2020 und gliederte sich – in der Nachschau – grob in drei Phasen: Strategie (2017/18), Kultur (2018/19) und Struktur (2020).

Ein klassischer Einstieg über Strategie – Phase 1

Mit dem Intendantenwechsel 2016 startete die Geschäftsleitung des hr einen Strategieprozess zur evolutionären Anpassung der Produkte und der Organisation an den veränderten Medienmarkt.

Das Personalmanagement nahm dies 2017 zum Anlass, eine Personalstrategie zu entwickeln, um der operativen Personalarbeit einen zukunftsgerichteten strategischen Rahmen zu geben. Zu dem Zeitpunkt existierte allerdings noch keine klare Strategie für den hr insgesamt, was sich im Nachhinein als erhebliches Problem für die inhaltliche Ausrichtung und Akzeptanz der Personalstrategie im Unternehmen herausstellte.

Gleichwohl gelang es der Gruppe von damals fünf Führungskräften, mit Hilfe eines externen Beraters in einem methodisch gut aufgesetzten Prozess in kurzer Zeit eine Personalstrategie mit vier Stoßrichtungen zu entwickeln

- Selbststeuerung statt Kontrolle
- Strategische Personalplanung
- Strategische Personalentwicklung
- Transformationsmanagement

Aus den Stoßrichtungen wurden Handlungsfelder abgeleitet und konkrete Maßnahmenpakete erarbeitet. In einem Folge-workshop diskutierte die Gruppe das gemeinsam von den oberen Führungskräften des hr, der Unternehmensentwicklung

und dem Personalmanagement erarbeitete neue Führungsverständnis des hr.

Es bestand Einigkeit, dass die darin genannten Haltungen (Servant Leadership, Wertorientierung, Optimismus) und Kompetenzen (Souveränität und Glaubwürdigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Veränderungsfähigkeit, Fähigkeit zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Entscheidungsfähigkeit) vom Führungsteam des Personalmanagements geteilt und zukünftig klarer gelebt werden sollen (vgl. Abbildung 1).

Das bedeutet konkret, deutlich mehr Selbstorganisation und -verantwortung auf Mitarbeiterebene zu verlagern – auch wenn die Bereitschaft im Führungsteam zu diesem Zeitpunkt noch unterschiedlich ausgeprägt war.

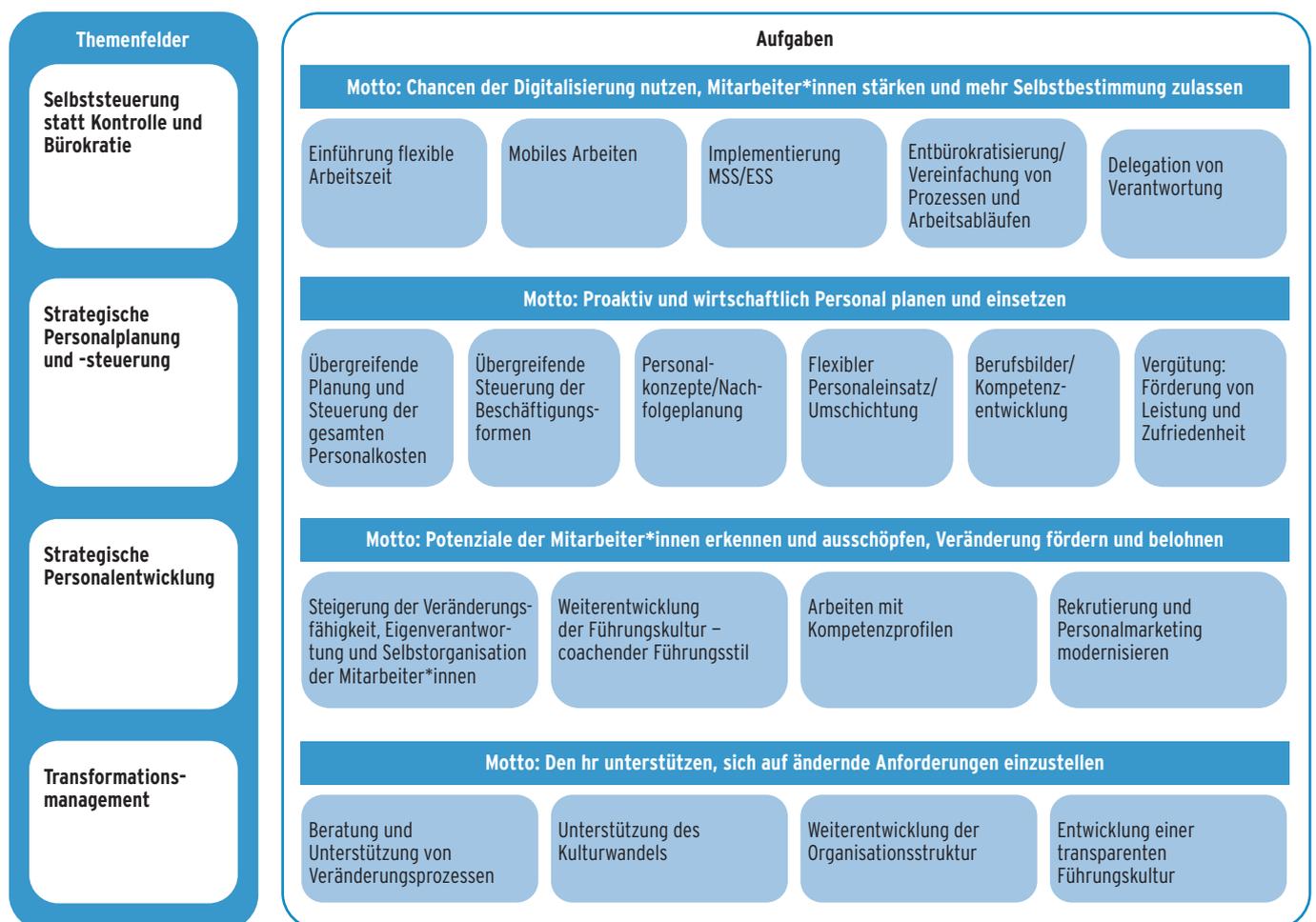
Die mangelnde Ankoppelung an eine Unternehmensstrategie und die Geschäftsleitung selbst führte zu einer eher eingeschränkten Akzeptanz der Personalstrategie. Die Umsetzung der Maßnahmen verlief entsprechend schleppend. Als noch

kritischer erwies sich die späte Einbeziehung der Mitarbeiter*innen bei der Entwicklung des Führungsverständnisses im Personalmanagement. Der Versuch der Führungskräfte, ihr neues Führungsverständnis in einem Workshop mit allen 40 Mitarbeiter*innen zu vermitteln, zu diskutieren und gemeinsam weiterzuentwickeln scheiterte letztlich. Gleichwohl war

Erkenntnisse aus dem Prozess

- Die Personalstrategie muss an die Unternehmensstrategie anknüpfen. Ein «Vorweglaufen» funktioniert nicht.
- Die Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses geht nicht (mehr) top down. Das Thema ist zu kulturell geprägt. Zugrundeliegende Haltungen und Werte müssen von Anfang an gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen transparent diskutiert und entwickelt werden.

Abbildung 1
Personalmanagement Zielbild



diese Phase in der Retrospektive der Einstieg in einen Kulturveränderungsprozess. 2018 entscheidet sich die Führung für einen Neustart.

Das Personalmanagement verändert sich selbst und wird agil – Phase 2

Die Strategiediskussion in der Geschäftsleitung (GL) hatte sich zwischenzeitlich weiterentwickelt. Mit den nun herausgegebenen «digitalen Leitlinien» 2017 wird deutlich, dass der hr einen tiefgreifenden Prozess der Transformation, also eine Veränderung zweiter Ordnung, vor sich hat. Der hr soll von einer Rundfunkanstalt zu einem digitalen Medienunternehmen transformiert werden. Die Dynamik bewegt sich damit von einer evolutionären hin zu einer eher disruptiven Veränderung. Die GL legt nun den Schwerpunkt auf die Kulturseite der Veränderung, führt die Duz-Kultur ein, lockert die Kleiderordnung etc. Das Schlagwort «Agilität» macht die Runde im Haus. Hierarchien werden hinterfragt, die Transparenz erhöht, die Kommunikation offener gestaltet. Unternehmensentwicklung und Personalentwicklung treiben den Prozess gemeinsam.

Das Führungsteam des Personalmanagements war zwischenzeitlich von fünf auf drei Personen geschrumpft. Die Leiterin

der Aus- und Fortbildung hatte die Leitung der Intendanz und der dort gegründeten Unternehmensentwicklung übernommen. Ihre Position wurde nicht wiederbesetzt, da die Mitarbeiter*innen der Aus- und Fortbildung sich zutrauten, ohne Leitung zu arbeiten. Der Personalleiter ließ sich auf dieses Experiment ein, um Erfahrungen zu sammeln, wie weit Selbstorganisation ohne Führung trägt. Sie trug weiter als gedacht, stieß aber am Ende auf Grenzen und führte zu einem neuen «Führungsvertrag» zwischen dem Personalleiter (der kommissarisch die Leitung der Aus- und Fortbildung übernommen hatte) und den Mitarbeiter*innen. Die Erkenntnis hier: Führung kann nicht abgeschafft, aber sie kann neu verhandelt werden.

In diesem veränderten Umfeld beauftragt der Personalleiter eine Gruppe von Mitarbeiter*innen folgende Frage zu bearbeiten: Was soll der Beitrag des Personalmanagements zur Transformation des hr sein?

Das Setting wurde so gewählt, dass die Gruppe konkret auch praktische Erfahrungen mit agilen Methoden sammelt. Ein Selbstversuch also, mit erheblichen Folgen.

Der Prozess läuft diesmal aufgrund der Erfahrung in der ersten Phase nicht Top down, sondern in Eigenverantwortung der Gruppe. Deren Zusammensetzung erfolgt interdisziplinär aus allen Abteilungen des Personalmanagements durch Selbstmeldung von Mitarbeiter*innen. Dieses Vorgehen erweist sich später als sehr hilfreich. Kritik an der Arbeit der Gruppe kann diese auffangen mit dem Hinweis, man hätte ja mitmachen können. Die Führungskräfte gehen nicht in die Gruppe, sondern werden von dieser informiert und einbezogen, wie die anderen Mitarbeiter*innen auch. Für die Führungskräfte zum Teil ein sehr gewöhnungsbedürftiges Vorgehen. Die Gruppe arbeitet ohne Leitung mit wechselnder Moderation und bekommt die Möglichkeit, sich für agiles Arbeiten inhaltlich und methodisch zu qualifizieren, was intensiv genutzt wird.

Die Gruppe bittet den Auftrag gebenden Personalleiter im Kick-off um die Zusage, dass ihre Vorschläge umgesetzt werden, ohne eine Freigabenotwendigkeit durch die Leitung (Kasten links).

Die Gruppe nahm die Arbeit wie geplant ohne Leitung und in weitgehender Selbstorganisation auf. Sie traf sich wöchentlich ganztätig. Die in Seminaren gelernten agilen Methoden probierte sie direkt aus (z. B. Konsentverfahren, Time boxing, etc.) und entwickelte dabei zunehmend eine Art «Avantgarde»-Selbstbewusstsein, dem spiegelbildlich eine wachsende Skepsis bei Teilen der übrigen Mitarbeiter*innen und Führungskräfte gegenüberstand. Darauf reagierte die Gruppe mit dem Angebot an alle Mitarbeiter*innen und Führungskräfte, sie in ihren Sitzungen jederzeit zu besuchen. In unregelmäßigen «Stehungen» informierte die Gruppe aktiv alle Kolleg*innen über den Stand der Arbeit. Insgesamt dominierte in dieser Phase eine regelrechte Agilitätseuphorie. Die Gruppe nahm den Rückenwind der von der GL ausgerufenen Kulturveränderung geschickt mit.

Persönliches Statement von Heiko Konrad (Personalleiter)

Dies war für mich die größte persönliche Herausforderung in dem gesamten Veränderungsprozess und im Nachhinein betrachtet die Schlüsselszene. Die Bitte der Gruppe im Kick-off hat mich auf offener Bühne kalt erwischt. Ich war zunächst nicht bereit, einen solchen «Blankoscheck» auszustellen. Aus meiner Sicht war ich den Mitarbeiter*innen schon sehr weit entgegengekommen, indem sich die Führung komplett aus der Erarbeitung eines transformationsunterstützenden Personalmanagements heraushielt. Ein Vetorecht gegenüber den Vorschlägen der Gruppe erschien mir daher aus meinem Rollenverständnis heraus selbstverständlich. Zudem bliebe ja die Verantwortung gegenüber der GL zwangsläufig bei mir.

Die Mitarbeiter*innen waren mit der Antwort nicht zufrieden und insistierten. In einer anschließenden Diskussion stellten sie die entscheidende Frage: «Vertrauen Sie uns denn nicht?» - Ich entschloss mich in der Situation spontan, das Vertrauen zu der Gruppe zu fassen und gab die Zusage zur Umsetzung der Ergebnisse, obwohl es mir sehr schwer fiel, so radikal loszulassen. Ich war in dem Moment auch nicht sicher, ob das richtig ist. Es erschien mir aber intuitiv notwendig. Damit war der Bann gebrochen und die Mitarbeiter*innen holten sich im Laufe des Prozesses sehr viel mehr Feedback zum jeweiligen Arbeitsstand als ich erwartet hatte. Das also war meine zentrale Lernerfahrung: Vertrauen ist die absolut notwendige Voraussetzung für eine so tiefgreifende Veränderung wie die Einführung agiler Haltung und Methoden.

Sie startete die Arbeit mit folgenden Grundsätzen:

- konsequente Ausrichtung an den Nutzer*innen/Kund*innen des Personalmanagements
- expliziter Bezug auf die digitalen Leitlinien/Strategie der GL
- Erhöhung der Geschwindigkeit von Prozessen im Personalmanagement
- mehr Freude an der Arbeit

Im März 2019 präsentierte die Gruppe ihre Ergebnisse allen Kolleg*innen und den Führungskräften gemeinsam in einer mit Spannung erwarteten Veranstaltung. Neben den inhaltlichen Ergebnissen beeindruckte sie durch die Art der Präsentation (Filme, handgemalte Charts, gespielte Szenen) und den Ort: ein Kabellager. Die Botschaft war verblüffend knapp: Den besten Beitrag zur Transformation des hr leisten wir, indem wir uns selbst (das Personalmanagement) transformieren.

Wie das konkret aussehen sollte und weitere Ergebnisse der Gruppenarbeit wurden anschließend an die Präsentation in einem schriftlichen Bericht, der allen zugänglich war, ausführlich dargelegt.

Neue Werkzeuge

Unter den zahlreichen neuen Tools war die Einführung eines Transformationsteams (Trafoteam) von zentraler Bedeutung. Dieses Team sollte zukünftig insbesondere strategische Themen sammeln, bewerten und priorisieren. Bisher war das allein Aufgabe der Führungskräfte. Das Trafoteam besteht aus drei, für sechs Monate gewählten, Mitarbeiter*innen und, auf Wunsch der Gruppe, aus allen drei Führungskräften. Es gibt keine Leitung, sondern wechselnde Moderation. Alle Mitglieder sind gleichberechtigt und es herrscht Konsenszwang. Jedes Mitglied kann also ein Vorhaben stoppen. Im Dissensfall wird versucht, mit Hilfe der Widerstandsabfrage und dem Konsentverfahren die Vorschläge so zu gestalten, dass alle zustimmen können. Meistens ist das gelungen.

Die Themen werden im Kanbanboard verwaltet und, wenn sie aktiviert werden, in User Stories formuliert, um sicher zu stellen, dass die Arbeit orientiert an einem konkret beschriebenen Kundennutzen erfolgt.

Die Mitarbeiter*innen des Personalmanagements (aber auch aus anderen Bereichen des Hauses) können sich für die Themen melden und diese in crossfunktionalen Teams bearbeiten. Es ist auch möglich, sich als Product Owner zu melden. Dieser ist dem Trafoteam gegenüber zuständig für die Erfüllung des Auftrags entsprechend der User Story.

Bei aller Agilitätseuphorie kam die Gruppe aber zu einer wichtigen Differenzierung: Agile Methoden sollten überall dort Anwendung finden, wo das Ergebnis der Arbeit noch nicht feststeht und die Prozesse dorthin nicht vorhanden sind. Also eher in komplexen Situationen. In Bereichen, in denen das erwartete Ergebnis klar und verbindlich ist und die Prozesse (vor-

gegeben sind, soll dagegen bewusst nicht agil gearbeitet werden. Diese Bereiche und Prozesse werden als «stabil» bezeichnet. (Beispiel: Gehaltsabrechnung, Vertragsgestaltung, Mitbestimmungsverfahren, Tarifregelungen ...). Die Gruppe schlägt vor, das Personalmanagement zukünftig in einem Hybridbetrieb zu organisieren: agil und stabil – je nach Aufgabenstellung (komplex oder einfach bis kompliziert).

Freigabe

Nun brauchte es noch die Freigabe für die Umsetzung der Vorschläge durch die Geschäftsleitung. Diese hatte ihre Entscheidungskompetenz nicht abgegeben und erwartete eine Vorlage des Personalleiters. Er bat darum, die Gruppe selbst präsentieren zu lassen. Es gab auch nicht die übliche schriftliche Vorlage vor der Sitzung, sondern eine Präsentation auf Flipchart und Metaplantafeln. Nach anfänglicher Skepsis ließ sich die GL im Zuge der Präsentation und anschließenden Diskussion von der Gruppe begeistern. Ein Achtungserfolg. Es folgte eine Roadshow der Gruppe durchs Haus in interessierte Bereiche. Die Resonanz war positiv. Tenor: Überraschung, der Personalbereich geht voran!

Die Gruppe hatte also richtig gelegen: Das Personalmanagement muss sich selbst verändern, um kompetent und glaubwürdig das Haus in der Transformation zu unterstützen. Die Agilitätseuphorie erreichte damit ihren Höhepunkt und gleichzeitig den Wendepunkt. Es folgten die Mühen der Ebene.

Nach der Euphorie

Die von der Gruppe vorgeschlagenen neuen Strukturen wurden nach und nach umgesetzt. Insbesondere die Arbeit im Trafoteam, das wöchentlich tagte, führte zu guten Erfahrungen einer neuen Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen. Nach einiger Übung wurden auch die neuen Tools gut beherrscht und konsequenter angewandt. Diese Veränderungen erlebte aber nur ein kleiner Teil (sechs von 40) der Mitarbeiter*innen. Abkoppelungstendenzen wurden erkennbar. Zudem wurden die neuen Tools und Rollen in einer sonst unveränderten Struktur gelebt. Dies führte zwangsläufig zu Widersprüchen und Konflikten. De facto entwickelte sich das Trafoteam zu einer neuen Führungsgruppe. Die anderen Mitarbeiter*innen fühlten sich z. T. nicht mehr auf Augenhöhe mit den von ihnen gewählten Kolleg*innen im Trafoteam. Die Führungskräfte kamen in Rollenkonflikte. Mal traten sie als «Hierarchen» in der Linienorganisation auf, mal als Mitglieder des egalitären Trafoteams. Dies führte zur Verunsicherung vieler Mitarbeiter*innen, die z. T. explizit (klassische) Führung einforderten. Es kam auch zu Ungerechtigkeitsgefühlen, weil ein Teil der Mitarbeiter*innen keine Führungskraft mehr «über» sich hatte (die der Aus- und Fortbildung), andere aber schon (in der Abteilung Personalgewinnung). Einige sahen eine Führungskraft zu haben als Vorteil, andere als Nachteil.

Problematisch gestaltete sich zunehmend die Umsetzung der vom Trafoteam erteilten Aufträge. Product Owner waren immer häufiger Mitglieder des Trafoteams selbst, was eigentlich die Ausnahme sein sollte. Die Rekrutierung der crossfunktionalen Teams zur Bearbeitung der Aufträge wurde schwerer. Das lag zum Teil an der hohen Arbeitsbelastung durch das operative Geschäft, zum Teil aber an dem fehlenden Verständnis der Aufträge. Die User Stories konnten die im Trafoteam entwickelten Ideen nur teilweise transportieren.

Nach einem Jahr war die Agilitätseuphorie selbst bei den glühendsten Anhängern der neuen Lehre weitgehend erschöpft. Angesichts der durchaus sichtbaren Erfolge gab es aber keine Neigung den Prozess rückabzuwickeln. Es wurde Zeit, die neue Ordnung strukturell zu untermauern und zu festigen.

Wichtige Erkenntnisse aus dieser Phase

- Veränderung bei sich selbst beginnen
- Durch Rückkoppelung an die Unternehmensstrategie wird dem Prozess Energie zugeführt und Akzeptanz geschaffen.
- Agilität bedeutet nicht Abschaffung von Führung, sondern deren Neuverteilung.
- Die Anforderungen an die Führungskräfte verändern sich in der agilen Welt radikal.
- Verhandlungen auf Augenhöhe führen zu tragfähigen Lösungen.
- Die Einführung von Agilität verunsichert Mitarbeiter*innen und Führungskräfte gleichermaßen; erst durch die Bewältigung dieser Krise kommt es zu wirklicher Kulturveränderung.
- Gegenseitiges Vertrauen ist absolut notwendige Bedingung für den Kulturwandel.
- Fachliche Qualifizierung in Agilität und Beratung im Prozess sind unverzichtbar.
- Die Übertragung der Konzeptarbeit an eine Gruppe von Mitarbeiter*innen schafft nicht automatisch Akzeptanz bei den anderen.
- Offensive Kommunikation ins Haus steigert Transparenz, Akzeptanz und Eigenmotivation.
- Es ist sinnvoll die Veränderung bei der Kultur zu beginnen, die Struktur muss aber folgen.

Das Personalmanagement strukturiert sich neu – Phase 3

Während das Personalmanagement sich in Agilität übte, ging die GL im Transformationsprozess von den Kulturthemen wieder zur Strategie über, die Mitte 2019 eine klare Richtung bekommt: «Digital first!» Oder: Wir richten uns konsequent nach den Bedürfnissen unserer Kund*innen (Beitragszahler*innen) und erreichen sie auf den Wegen, die sie nutzen. Das wird immer mehr der Verbreitungsweg Internet sein, mit völlig anderen Produkten, Verbreitungslogiken und Kommunikationskul-

turen. Eine Herausforderung für die Belegschaft, die z. T. über Jahrzehnte selbst bestimmte, was für die Nutzer*innen gut ist und als «Sender» auf Einwegkommunikation angelegt war: «Wir senden, ihr empfangt».

Der Abbau von Hierarchie, soll unter der Direktionsebene durch produktorientierte «Produkt-Units» erfolgen, die interdisziplinär über Direktionsgrenzen hinweg in agilen Strukturen zusammenarbeiten. In den intern dienstleistenden Bereichen werden nach gleichem Muster «Service-Units» gegründet.

Der zu Zeiten etwas stark vorlaufende Veränderungsprozess im Personalbereich wird damit bestätigt und forciert. Diese Situation soll genutzt werden, um nun schnell eine strukturelle Neuaufstellung des Personalbereichs als «Service-Unit» in Angriff zu nehmen. Der Personalleiter gibt einer neuen Gruppe von Mitarbeiter*innen den Auftrag, eine integrierte Personalentwicklung zu konzipieren, die den Fahrt aufnehmenden Transformationsprozess des Unternehmens optimal unterstützen kann.

Für diese dritte Phase im Veränderungsprozess des Personalmanagements wurden zwei externe Prozessbegleiterinnen, Sophie Oertel und Anna Braun, zur Verstärkung geholt.

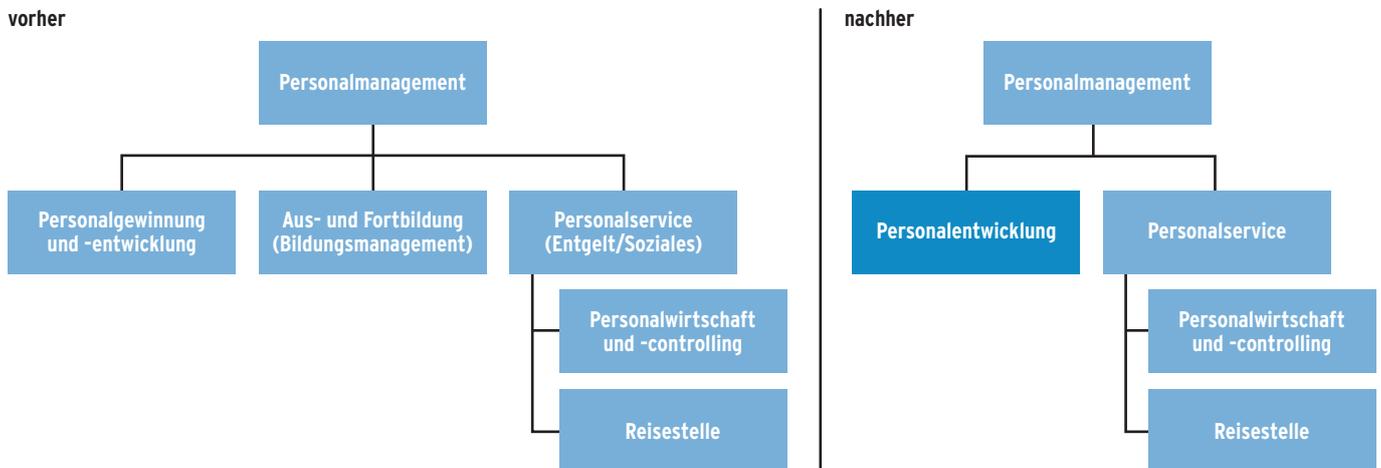
Im Sprint zur integrierten Personalentwicklung

Zunächst war geplant, einen Bereichsworkshop durchzuführen, um alle Mitarbeiter*innen – auch die nicht in den Arbeitsgruppen vertretenen – auf die agile Reise mitzunehmen. Auf Grund der o. g. unternehmensweiten Umstrukturierung änderte sich der Plan. Die neue Aufbauorganisation sollte so schnell wie möglich entstehen, um die neu geplante hr-Struktur sofort stärker und flexibler begleiten zu können. Dazu mussten zwei Abteilungen verschmolzen werden, Prozesse neu aufgesetzt und die Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden.

Entlang dieser Anforderungen entstand die Idee eines Sprintsettings, d. h. fünf Tage am Stück voll konzentriert an diesem Thema zu arbeiten. Dazu bot sich Scrum als Methode an. Konkret bedeutete dies, das Development-Team (Dev.-Team) arbeitete User-Stories (US) ab, welche durch einen Product Owner (PO) definiert und abgenommen werden.

Im Staffingprozess wurde zunächst die die Leiterin der Abteilung Personalgewinnung und -entwicklung vom Bereichsleiter als PO bestimmt. Damit war die in dieser Phase notwendige Einbindung einer Führungskraft möglich, ohne in alte Rollen (z. B. Projektleitung) zurück zu fallen. Gemeinsam wurde das Development-Team zusammengestellt. Diesmal entschieden die Führungskräfte des Personalbereichs über die Teamzusammensetzung, wobei die Auswahl nach Kompetenz und Repräsentanz aller Teams des Bereiches erfolgte. Die Prozessbegleiterinnen übernahmen die Aufgaben des Scrum Masters (SM). Die Vorbereitungen des Sprints starteten mit der engen Begleitung der PO. Sie wurde geschult, eine Produktvision zu entwickeln, Epics abzuleiten und diese in User Stories zu übersetzen. Nach kurzer Diskussion waren sich die Beteiligten einig: wenn

Abbildung 2
Aufbaustruktur des Personalmanagements vor und nach dem Sprint



agil, dann richtig. Damit war gesetzt, dass es eine enge Abstimmung zwischen PO und Auftraggeber geben muss, der Auftraggeber während des Sprints aber nicht in die Ausgestaltung der Ergebnisse eingreifen darf. Besonders getragen wurde diese Entscheidung durch die klare Positionierung des Bereichsleiters. Er stand dafür, dass die Ergebnisse nach dem Sprint ohne weitere Diskussion umgesetzt wurden.

Der Sprint teilt sich in einen Kick-off Tag und vier Sprinttage mit vier Einzelsprints, genannt: «die Sprintwoche». Der Kick-off-Workshop war der Einstieg in den anspruchsvollen Sprintalltag und hatte das Ziel, das Team in die Sprintlogik, -ziele und -rollen einzuführen und durch die Priorisierung der zu bearbeitenden User Stories schnell handlungsfähig zu machen.

Dem Development-Team gelang ein schneller, motivierter Einstieg in die neue Arbeitsweise. Alle Ergebnisse wurden regelmäßig vor dem Review im Development-Team vorgestellt, um die Resonanz der Kollegen*innen aufzunehmen. Die Akzeptanz des Teams war bei jeder User Story ein eigensgeführtes Anforderungskriterium.

Die Prozessbegleiterinnen fokussierten in ihrer Rolle als Scrum Master auf das methodische Vorgehen, die Zusammenarbeit im Team (durch check-ins, Retros etc und Inventionen in den kritischen Momenten) und auf ein hartes Timeboxing der durchgetakteten Tage. Zusätzlich standen kontinuierliche Absprachen mit der PO zur Aktualisierung des Backlog auf der Tagesordnung.

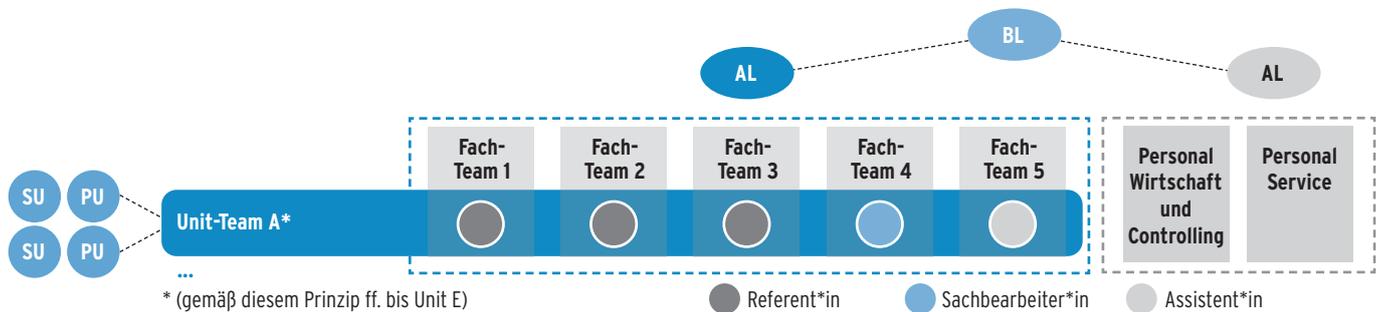
Am Ende des Sprints stand eine neue Aufbaustruktur des Personalbereichs (siehe Abbildung 2 und 3), neue Meetingformate und erste Ansätze für Prozesse und Rollen. Das konzentrierte Arbeiten an einem Thema schuf nach Aussagen der Beteiligten ein konkreteres und besseres Ergebnis, als es bspw. eine Projektgruppe über einen längeren Zeitraum erlangt hätte.

Außerdem wurde durch die Einbeziehung relevanter Stakeholder (u. a. Führungskräfte der Kundenseite), der inhaltlichen Ausrichtung an Kundeninteresse und der Einbindung aller Teams am Ende der Sprintwoche ein ganzheitliches und sehr tragfähiges Ergebnis erreicht, das bei allen Stakeholdern, Beteiligten und Kollegen*innen des Bereichs auf eine sehr positive Resonanz stieß.

Die neue Organisation der Personalentwicklung knüpft direkt an die angestrebte Neuorganisation des hr in Produkt- und Service-Units an und nicht mehr an die Organisation in Direktionen. Das bisherige Personalreferent*innen-Modell bediente die Direktionen nach dem Prinzip «one face to the customer». Es wurde ersetzt durch «one team to the customer». Kund*innen sind nicht mehr primär die Direktionen, sondern die Produkt- und Service-Units. Damit «überholt» das Personalmanagement die Gesamtorganisation hr in gewisser Weise. Denn, die neue Struktur des Unternehmens in hierarchiearmen Units ist zu dem Zeitpunkt noch mehr Vision als konkreter Plan. Diese Phasenverschiebung führt in der Umsetzungsphase der neuen Personalentwicklung teilweise zu Konflikten mit den oberen Führungskräften, die ja formal (zum Teil aber auch real) noch in der alten Hierarchie arbeiten. In der neuen Personalentwicklung werden alle 26 Mitarbeiter*innen der bisherigen Abteilungen Aus- und Fortbildung und Personalgewinnung und -entwicklung in fünf kleinen Teams mit jeweils fünf bis sechs Mitarbeiter*innen organisiert, die direkt bestimmte Produkt- und Service-Units in allen Fragen der Personalentwicklung unterstützen und beraten. Diese interdisziplinär aus den beiden ehemaligen Abteilungen zusammengesetzten Teams heißen «Unit-Teams». In ihnen sind die nötigen Kompetenzen gebündelt, um alle Themen einer modernen Personalentwicklung zu bearbeiten – als Partner*innen

Abbildung 3

Die neue Struktur der Personalentwicklung – «Service Unit Personal»



und auf Augenhöhe. Innerhalb der Teams gibt es keine Leitung. Sie leisten die gesamte operative Personalarbeit (außer Gehalt, Altersversorgung und Personalwirtschaft) für ihre Units in Selbstorganisation und -verantwortung.

Um die Fachthemen (von Personalmarketing, Vergütung, Aus- und Fortbildung, Führungskräfteentwicklung, Organisationsentwicklung...) auf der strategischen Ebene weiterzuentwickeln, sind die Team-Mitglieder im Innenverhältnis gleichzeitig in Fachteams organisiert. Mit den Unit- und den Fachteams entstand im Innenverhältnis eine Matrix-Struktur. In jedem der sechs Fachteams sind alle Unit-Teams vertreten, um die Transparenz, Informationsfluss, Synergien etc.) untereinander herzustellen. Auch die Fachteams arbeiten selbstor-

ganisiert und eigenverantwortlich ohne Leitung. Die Teilnahme an den Fachteams ist freiwillig. Die Führung erfolgt im Sinne eines «servant leadership», die Verantwortung abgibt, Vertrauen schenkt und sich als Coach und Ermöglicher der Teams und jedes*r Einzelnen versteht.

Wenige Wochen nach Abnahme der Sprintergebnisse wurde zur Konkretisierung der Neustruktur und zum Verfahren bei der Zusammensetzung der Unit-Teams ein zweiter Sprint durchgeführt. Es wurden vier Sprinttage mit gleicher Struktur aufgesetzt, das Development-Team um zwei neue Kolleginnen erweitert und zusätzlich konnte für diesen Sprint eine ausgebildete Kollegin aus der Programmdirektion für die Changebegleitung und Kommunikation im Personalmanagement gewonnen werden. Die damit erfolgte Öffnung ins Haus und die Erweiterung der Rollenbesetzung war dem Prozess sehr förderlich.

Persönliches Statement von Susanne Gehrus als Führungskraft und PO

Zu Beginn der Transformation war ich skeptisch. Gefühlt geriet Vieles außer Ordnung. Unter dem Label der Agilität schien plötzlich alles erlaubt. Was ich als Führungskraft in der alten Welt gelernt hatte, passte nicht mehr. Ich wollte diesen Weg durchs Dickicht nur mitgehen, wenn er mir sinnvoll erschien. Wenn ich anfangs noch stark als Beobachterin in dem Prozess unterwegs war, strebte ich allmählich zur Gestalterin und bildete mich entsprechend weiter. Ich übernahm das, was für mich passend erschien: die agilen Werte, servant leadership, Empowerment, Verantwortung abgeben. Wir sind nun in einem permanenten Prozess des Aushandelns, Retros, Anpassungen. Es zeigt sich bis heute: Selbstorganisation ist kein Selbstläufer. Die Bedürfnisse der Einzelnen sind dabei sehr unterschiedlich. Als Führungskraft möchte ich den Spagat hinbekommen, wohl wissend, es nicht allen gleichzeitig rechtmachen zu können. Das gilt es dann auch auszuhalten. Meine Lernerfahrung: Selbstorganisation bedeutet für Teams Verantwortung nehmen dürfen, aber auch müssen. Als Führungskraft muss ich für Klarheit, Orientierung und Verbindlichkeit sorgen. Die agilen Werte müssen auch real vorgelebt werden.

Statement der Mitarbeiter*innen

Aus Mitarbeiter*innensicht haben wir es sehr begrüßt, dass wir in den Prozess der Veränderung nicht nur einbezogen worden sind, sondern die neue Struktur selbst entwickeln konnten. Es war eine gute Erfahrung, die Verantwortung für die Gestaltung der Zusammenarbeit selbst zu übernehmen und das Vertrauen der Kolleg*innen und des Führungsteams hierfür zu bekommen. Die Identifikation mit der Aufgabe hat sich erhöht und das gemeinsame Erarbeiten im Sprint hat Freude gemacht. Sowohl im Binnenverhältnis zu den Kolleg*innen als auch zu den Führungskräften hat sich durch die Übernahme von (Selbst-)Verantwortung ein Reifeprozess entwickelt, der das gegenseitige Verständnis und Vertrauen erhöht hat. Zwei wichtige Erkenntnisse: 1. Das beste Ergebnis entsteht nicht, wenn Einzelne aus ihrer Rolle heraus entscheiden, sondern wenn unterschiedliche Kompetenzen, Erfahrungen und Perspektiven zusammenkommen. 2. Mit dem ersten Prototyp ist der Reorganisationsprozess noch nicht vollendet. Eine Evaluation, z. B. nach sechs Monaten, ist unabdingbar, um unter Berücksichtigung der gesammelten Erfahrungen mögliche «Schwachstellen» im Modell zu beheben.

Statement Personalleiter zu Phase 3

Ich bin wirklich beeindruckt, in welchem Tempo die Gruppe mit Hilfe der PO und der zwei Prozessbegleiterinnen einen absolut konsensfähigen Vorschlag zur Neuaufstellung der Personalentwicklung erarbeitet und umgesetzt hat. Überrascht hat mich nach den sehr intensiven, teils schon ausufernden, Diskussionen in der zweiten Phase die Bereitschaft der Mitarbeiter*innen, sich einem so strengen methodischen Regime wie Scrum zu unterwerfen. Dies war aber sicher der Schlüssel zum Erfolg. Das Ergebnis löst die Anforderungen im Auftrag zu 100 Prozent ein.

Zwei Monate nach Abschluss des zweiten Sprints waren die neuen Teams gebildet. Die Mitarbeiter*innen konnten Prioritäten für gewünschte Unit-Teams benennen. Die neue Leiterin der Personalentwicklung konnte diese Prioritäten bei ihrer Entscheidung weitgehend berücksichtigen, so dass die heikle Frage der Teamzusammensetzung ohne Verwerfungen gelöst werden konnte. Die Mitarbeiter*innen waren nun mit neuen Rollen und teilweise neuen Aufgaben ausgestattet und der Grundstein für die praktische Umsetzung der neuen Aufbau- und Ablauforganisation zum Jahreswechsel 2020/2021 gelegt.

Wichtige Erkenntnisse aus dieser Phase

- Wenn es in der Organisation noch keine Erfahrung mit Scrum gibt, benötigen alle Beteiligten eine intensive Vorbereitung, um Rollen, Verantwortungen und Vorgehen zu verstehen.
- Konzentriertes und fokussiertes Arbeiten an einem Thema reduziert die Gesamtbearbeitungszeit drastisch.
- Wie bei jeder Veränderung von Rollen, Abläufen und Strukturen braucht es ein eigenständiges kontinuierliches Change Management als eigene Rolle.
- Um die neue Art der Führung diskutieren zu können, müssen die betroffenen Führungskräfte während des Sprints verfügbar sein.

Es hat insgesamt tatsächlich vier Jahre gedauert, uns im Personalmanagement gemeinsam eine neue Haltung, strategische Ziele und eine neue Struktur zu geben. Fertig sind wir immer noch nicht und werden es wohl nie sein. Als Personal- und Organisationsentwickler*innen hätte es uns ja klar sein müssen: Veränderung braucht Zeit, tut auch mal weh, macht Freude und ist nicht abschließbar, solange sich unsere Umwelt ständig verändert. Es ist dann aber doch etwas anderes, dies Kund*innen professionell zu erklären oder «am eigenen Leibe» zu erfahren.

Natürlich hätten wir in der Rückschau vieles anders gemacht, wenn wir die folgenden Lernerfahrungen schon gehabt hätten. Hatten wir aber nicht. Vielleicht helfen sie Ihnen, bei Ihrer Veränderung schneller zu sein als wir.

Unsere acht Top-Erkenntnisse

- Veränderungen am besten bei sich selbst anfangen!
- Ausgangspunkt und ständige Orientierung muss der Kundennutzen sein.
- Agilität ist kein Allheilmittel, richtig angewandt aber sehr wirksam.
- Die Anbindung an die GL und deren Strategie ist unerlässlich.
- Mit der Kultur starten, an Haltungen arbeiten, dann an der Strategie weiterarbeiten und zum Schluss die Struktur.
- Agiles Arbeiten erfordert eine deutlich andere Führung: Mitarbeiter*innen vertrauen, sie unterstützen und Verantwortung abgeben.
- Gute Lösungen entstehen durch Verhandlungen auf Augenhöhe.
- Eine Unterstützung durch Berater*innen ist sehr hilfreich, nimmt aber die inhaltliche Herausforderung nicht ab.



Heiko Konrad

zur Zeit des Projekts Personalleiter des Hessischen Rundfunks

Kontakt:
heikokonrad@posteo.de



Anna Braun

Prozessbegleiterin Agile Transformation, Impulse – Die Kommunikationsexperten

Kontakt:
anna.braun@impulse-experten.de



Sophie Oertel

Prozessbegleiterin Agile Transformation, Impulse – Die Kommunikationsexperten

Kontakt:
sophie.oertel@impulse-experten.de

Fallklinik zur Transformation des Personalbereichs des hr

*In der Rubrik «Fallklinik» stellen wir Veränderungsprojekte unserer Autoren und Autorinnen zur Diskussion, um für Autor*innen und Leser*innen eine erweiterte Plattform gemeinsamen Lernens zu schaffen. Die Fallklinik steht allen offen: Haben Sie Interesse an einer zweiten Meinung? Wir freuen uns über die Einreichung Ihres Veränderungsprojekts!*

Balance von agilen Möglichkeiten und stabilen Notwendigkeiten

Die Beschreibung der Implementierung agilen Arbeitens beim hr besticht durch ihre Offenheit. Die Darstellung des agilen Selbstversuchs des Personalmanagement lässt uns teilhaben an Gelungenem und an den Herausforderungen. Dadurch hebt sich der Beitrag von einem eindimensionalen Agilitätshype ab. Die transparenten Ausführungen werden gleichsam zur Präventionslektüre für Unternehmen, die auf der Schwelle stehen, dieses Experiment zu wagen. Wir können teilhaben an den offenen Fragen der informellen Führung in agilen Teams, den Reibungsverlusten durch die unterschiedlichen Tempi der Mitarbeitenden, deren unterschiedlichen Haltungen und den Gefahren der Bewertung des Agilen als alternativlos.

Deutlich wird, wie notwendig ein neues Führungsverständnis ist. Es braucht Führungskräfte, die wenig eigene Machtziele verfolgen, die Eigeninteressen zugunsten von Organisationsinteressen zurückstellen, die den Mut finden, Verantwortung zu übertragen und die Mitarbeitenden auf die Organisation und nicht auf die eigene Person einzuschwören. Das bedeutet Verzicht auf die bislang tragende Deutungshoheit, die Positionsmacht und die angstbindende Hierarchie, also auf umfängliche Kontrolle. Um diese Sicherheiten aufzugeben, braucht es ein Erleben der Vorteile. Die Umstellung auf agiles Management ermöglicht Führungskräften, neue Seiten von sich kennenlernen. An die Stelle der individuellen Karriereorientierung wird die Relevanz der Führungskraft für ihr Team bedeutsam. Als Erleichterung kann erlebt werden, dass Führungskräfte im agilen Management nicht mehr als Helden aufgeladen werden müssen. Führung wird geteilt, Führungskräfte dürfen sich als Lernende verstehen, wieder Anfänger:innen sein. Die Umstellung auf agiles Arbeiten bedeutet auch Befreiung und Erleichterung. Agile Führungskräfte dürfen unperfekt sein (fail early) und gewinnen kreative Freiheit.

Eine Vorreiterrolle nimmt der geschilderte Entwicklungsprozess ein, indem ein alt eingesessenes Unternehmen mit der zuvor bürokratischen Kultur des öffentlichen Dienstes nicht vorgaukelt, plötzlich agil geworden zu sein, sondern klar hinter einem ausbalancierten Hybridmodell steht.



Prof. Dr. Heidi Möller

Institut für Psychologie Universität Kassel
Kontakt: heidi.moeller@uni-kassel.de

Zwischen Euphorie und Ernüchterung: Agiles Arbeiten im Selbstversuch

Ein Personalleiter gibt einer Truppe von Freiwilligen einen Blankocheck für zukünftige Maßnahmen für agiles Arbeiten in der Personalabteilung des öffentlichen Rundfunkunternehmens – und dies, nachdem kleinere Versuche der führungslosen Transformation gescheitert sind – ein erstaunlicher Vorgang. Das Vertrauen scheint sich, zumindest mittelfristig, auszuzahlen. Der Weg zur agilen Abteilung ist dabei kein einfacher und führt, retrospektiv, über eine Kultur-, Strategie- und Strukturveränderung. Toll, dass dabei die Herausforderungen klar benannt werden, etwa die mangelnde Akzeptanz der Personalstrategie ohne organisationale Vorgabe oder das zu späte Involvieren der Mitarbeitenden beim neuen Führungsverständnis. Das führt zu einem Neustart, der beeindruckt und mit symbolischen Maßnahmen wie der Duz-Kultur oder der lockeren Kleiderordnung beginnt und dann mit einem Transformationsteam zu einer neuen Rolle führt. Auch hier werden Probleme, wie etwa die Abnabelung der agilen Vorreiter nicht verschwiegen. Eine zentrale Erkenntnis dabei ist: Die Übertragung der Konzeptarbeit an eine Kolleg*innen-Gruppe schafft nicht automatisch Akzeptanz bei anderen. Kritisch anzumerken ist dabei, dass man die radikale Orientierung am Kundennutzen den einzelnen Maßnahmen nicht immer ansieht. Hier hätte die Personalabteilung vielleicht auch früher Experimente mit anderen Abteilungen wagen können, um davon (rascher) zu lernen.

Für mich wirft der Fall viele spannende Fragen auf, die man bei agilen Vorhaben unbedingt beachten sollte: Wie kann man agiles und stabiles Arbeiten strukturell kombinieren? Wie können die Eigenheiten einer Organisation bei der Einführung von agilen Methoden berücksichtigt werden? Was sind z. B. die Spezifika eines öffentlichen Medienhauses wie des hr und welchen Einfluss haben sie auf Sprints? Erzeugen führungslose Strukturen zusätzlichen Kommunikationsaufwand (so scheint es im Fall) und wie kann man diesen reduzieren? Und damit eng verbunden diese entscheidende Frage: Wie kann man den Kundenfokus beibehalten bei einer längeren Beschäftigung mit sich selbst?



Prof. Dr. Martin J. Eppler

ZOE-Redakteur, Direktor des Instituts für Medien- und Kommunikationsmanagement (MCM) an der Universität St. Gallen
Kontakt: martin.eppler@unisg.ch