



Personalmanagement in agilen Unternehmen

Eine Studie von Cassini Consulting

Autoren: Yeliz Keppel
Christopher Walg
Peter Kalvelage

Stand: 08.11.2017

Inhaltsverzeichnis

1	Problemstellung und Zielsetzung	4
2	Ergebnisse	5
2.1	Die Unternehmensgröße und der Einsatz agiler Methoden korrelieren	5
2.2	Die Personalabteilung ist Gestalter in digitalen Unternehmen	8
2.3	Werte und Menschenbild spielen bei der Einführung von Agilität eine untergeordnete Rolle	11
2.4	Fazit und Ausblick.....	11
3	Quellen und Methoden.....	13
3.1	Entstehung.....	13
3.2	Methodik.....	13
3.3	Abgrenzung.....	13
4	Autoren.....	14

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anteil der Unternehmen unter Voraussetzung des Einsatzes agiler Methoden.....	5
Abbildung 2: Genereller Einsatz agiler Methoden	6
Abbildung 3: Einsatz agiler Frameworks nach Unternehmensgröße	7
Abbildung 4: Einsatz sonstiger agiler Methoden nach Unternehmensgröße	8
Abbildung 5: Einsatz von agilen Methoden in Unternehmen mit und ohne Digitalstrategie.....	9
Abbildung 6: Verhältnis von gestaltenden und verwaltenden Personalabteilungen in Unternehmen mit und ohne Digitalstrategie	9
Abbildung 7: Verteilung der Verwalter und Gestalter in Korrelation zur Fragestellung „Aus welchem Bedarf heraus setzen Sie agile Methoden ein?“	10
Abbildung 8: Beteiligung der Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung in HR Themen	11

1 Problemstellung und Zielsetzung

Unsere Welt ist komplexer und schnelllebiger geworden. Altbewährte Methoden stoßen dadurch an ihre Grenzen. Agilität ist in diesem Kontext immer mehr zum Standard in IT-Abteilungen und insbesondere in der Softwareentwicklung geworden. Hier haben sich moderne Arbeitsweisen etabliert. Von einem vorübergehenden Trend kann längst keine Rede mehr sein, zumal agile Prozesse und Methoden zu einem bedeutenden Erfolgskriterium der Digitalisierung geworden sind.

Doch nur das reibungslose Zusammenspiel der IT-Abteilungen mit anderen Kompetenzfeldern innerhalb der Unternehmen ermöglicht einen sicheren Weg durch den digitalen Wandel. Dennoch tun sich manche Aufgabenbereiche und Kompetenzfelder mit dem veränderten Selbstverständnis der Mitarbeiter noch schwer. Zum Teil sind sie resistent gegen den Wandel. Durch die Bedeutung des Faktors Mensch geht es hier nicht selten um Kompetenzfelder, die sich grundsätzlich dem Personalmanagement zuordnen lassen.

Deshalb sind personalwirtschaftliche Verantwortlichkeiten ein, wenn nicht sogar der Katalysator für agile Veränderungsvorhaben in Unternehmen und somit zentraler Erfolgsfaktor. Führungskräfte und Personaler stehen vor der Herausforderung, den Widerständen entgegenzuwirken und dabei die Stabilität nicht zu verlieren. Die Einführung agiler Methoden zwingt die Verantwortlichen, selbstverständliche Denkmuster radikal zu ändern. Extrinsische Motivationsfaktoren, starre Hierarchien oder Kontrollprozesse funktionieren in einer agilen Welt nur noch bedingt. Die Einführung agiler Methoden verlangt deshalb nach veränderten Ablauf- und Aufbaustrukturen in der HR-Abteilung und erfordert die Bereitschaft zur Abgabe wesentlicher Kompetenzbereiche.

Wir glauben, dass Agilität einen neuen Typ Mitarbeiter erfordert und deshalb nachhaltig nur in Zusammenarbeit mit dem Personalmanagement gelingen kann. Erfolgreiche Organisationen leben von Mitarbeitern, die in einem höchst dynamischen Umfeld einen kühlen Kopf bewahren und eigenständig Lösungen suchen und finden. Personalverantwortliche sind gefordert, diesem Anspruch gerecht zu werden und ihren Organisationen in personalwirtschaftlichen Fragestellungen aussichtsreiche Perspektiven zu anzubieten.

Unsere Gedanken beruhen auf unserer täglichen Erfahrung als Berater und den individuellen Erfahrungen während unserer Berufslaufbahn. Sie stützen sich daher auf Hypothesen und teilweise subjektiven Wahrnehmungen. Daher wollten wir unsere Beobachtungen durch diese Studie überprüfen und zugleich Erkenntnisse über mögliche Implikationen schaffen.

Ziel ist es, die Wahrnehmung in der Praxis zu erfassen und Ansatzpunkte für Agilität in Rahmenabteilungen zu finden.

2 Ergebnisse

Die Stichprobe aus dem Untersuchungszeitraum Oktober 2016 bis März 2017 umfasst insgesamt 104 Personen. Knapp die Hälfte der Teilnehmer (48%) kann der Generation Y zugeschrieben werden, wobei die Gruppe der 26- bis 35-Jährigen mit 44% den größten Anteil bildet. Es kann also davon ausgegangen werden, dass ein Großteil der Befragten in der digitalen Welt aufgewachsen ist. Gemessen an der Beschäftigungszahl stammen zwei Drittel (67%) der Befragten aus kleinen und mittleren Unternehmen (≤ 500 Mitarbeiter). Ein Drittel ist in größeren Organisationen tätig, 12% in Unternehmen mit mehr als 10.000 Beschäftigten. Mehr als ein Viertel der Befragten (29%) stammt aus den Branchen IT, Elektronik und Hightech. Jeder fünfte Teilnehmer (19%) hat keine Angabe zu seiner Branchenzugehörigkeit gemacht.

Die nachfolgenden Kapitel fassen zentrale Erkenntnisse der Umfrage zusammen, die sich aus der gewiss kleinen Stichprobe erschließen lassen. Zur besseren Lesbarkeit verwenden wir nur gerundete Zahlen und kürzen um die Dezimalstellen.

2.1 Die Unternehmensgröße und der Einsatz agiler Methoden korrelieren

Disruptive Geschäftsmodelle, häufig gepaart mit einem hohen Grad an Technologie, sind ein Phänomen, das die klassischen Strukturen der Industrie- und Dienstleistungsbranchen in den nächsten Jahren massiv durcheinanderbringen wird. Uber, Netflix, Car2Go und Co. sind nur die Spitze des Eisbergs. Sie machen den Platzhirschen ihre Märkte und Kunden streitig. Das Dezentralisieren von Informationen und Dienstleistungen sowie die Möglichkeit, große Investitionen durch eine Vielzahl von Personen zu stemmen, sind hier entscheidende Faktoren. Deshalb lohnt ein Blick auf die Größe der Unternehmen, um die unterschiedlichen Herangehensweisen an die Herausforderungen der Agilität und agiler Produktentwicklung zu identifizieren.

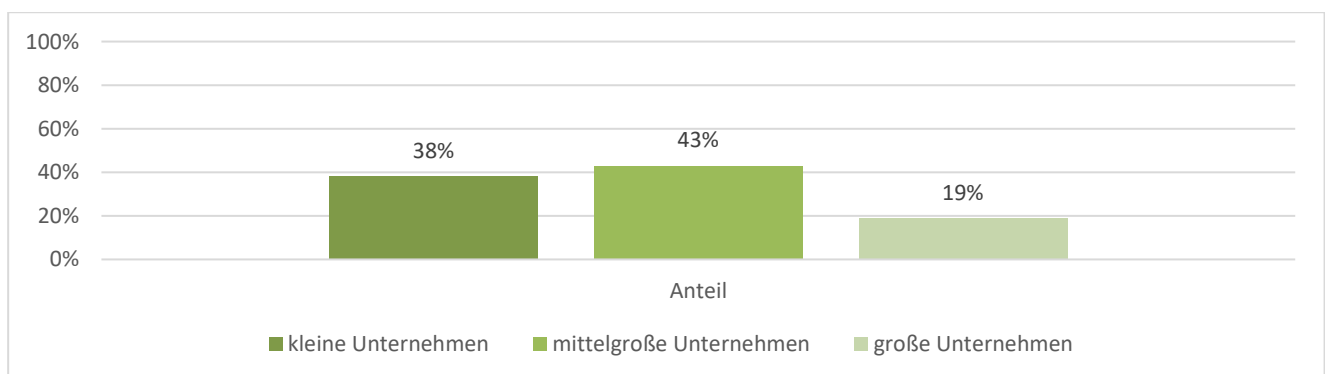


Abbildung 1: Anteil der Unternehmen unter Voraussetzung des Einsatzes agiler Methoden

Die Studie unterscheidet in der Befragung der Teilnehmer mehrere Unternehmensgrößen:

- Bis 20 Mitarbeiter(innen)
- 21–100 Mitarbeiter(innen)
- 101–500 Mitarbeiter(innen)
- 501–2.000 Mitarbeiter(innen)
- 2.001–10.000 Mitarbeiter(innen) und
- 10.001 und mehr Mitarbeiter(innen)

Zur besseren Auswertung und Lesbarkeit werden Unternehmen bis 100 Mitarbeiter(innen) als kleine, Unternehmen von 101–2.000 Mitarbeiter(innen) als mittelgroße und Unternehmen ab 2.001 Mitarbeiter(innen) als große Unternehmen angesehen. Betrachtungsgrundlage sind im Folgenden alle Unternehmen, die den Einsatz agiler Methoden voraussetzen.

Damit ein Überblick darüber erreicht werden konnte, welche Unternehmensgröße welches Verständnis von agilen Methoden hat, standen verschiedene Frameworks (Scrum und Kanban), Skalierungsmodelle (SaFE, LeSS, Nexus) sowie Extreme Programming als Methodensammlung und Lean Startup als Produktdefinitionswerkzeug zur Auswahl. Zudem wurde ein Freitextfeld zur Verfügung gestellt, in dem Design Thinking als weitere Methode agiler Umfelder die häufigste Nennung war.

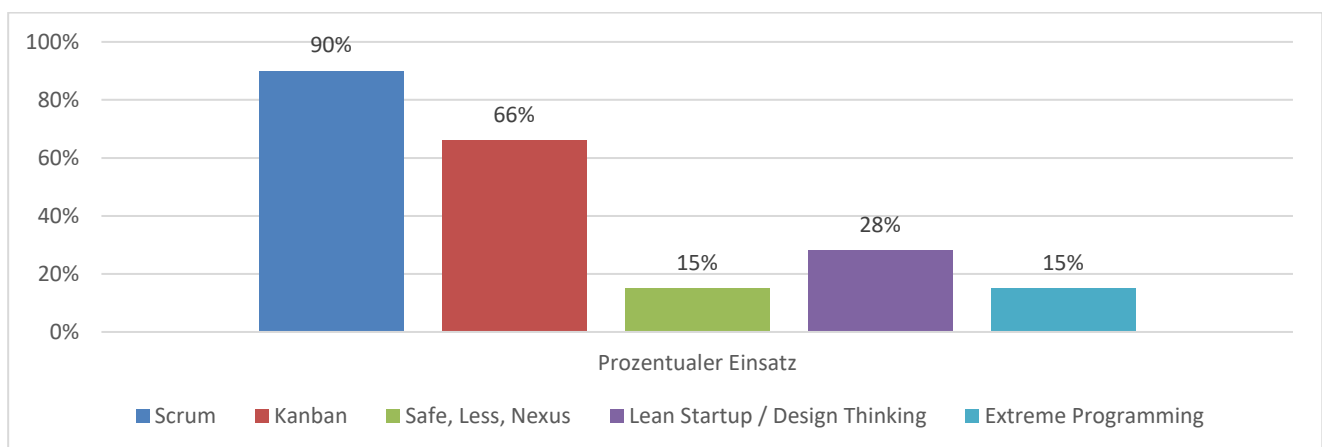


Abbildung 2: Genereller Einsatz agiler Methoden

Abbildung 2 zeigt, dass der Einsatz der agilen Frameworks Scrum und Kanban am häufigsten genannt wurde – was wenig verwunderlich ist. Hier liegt die Vermutung nahe, dass sich beide Ausprägungen durch eine hohe Marketingpräsenz als agile Arbeitsweisen unabdingbar gemacht haben und zum Synonym für die Verwendung agiler Methoden geworden sind. Nahezu alle befragten Unternehmen gaben an, dass sie das iterative Entwicklungsvorgehen Scrum nutzen. Kanban wurde noch von einem Drittel der Teilnehmer genannt, wohingegen die anderen Nennungen stark abfallen.

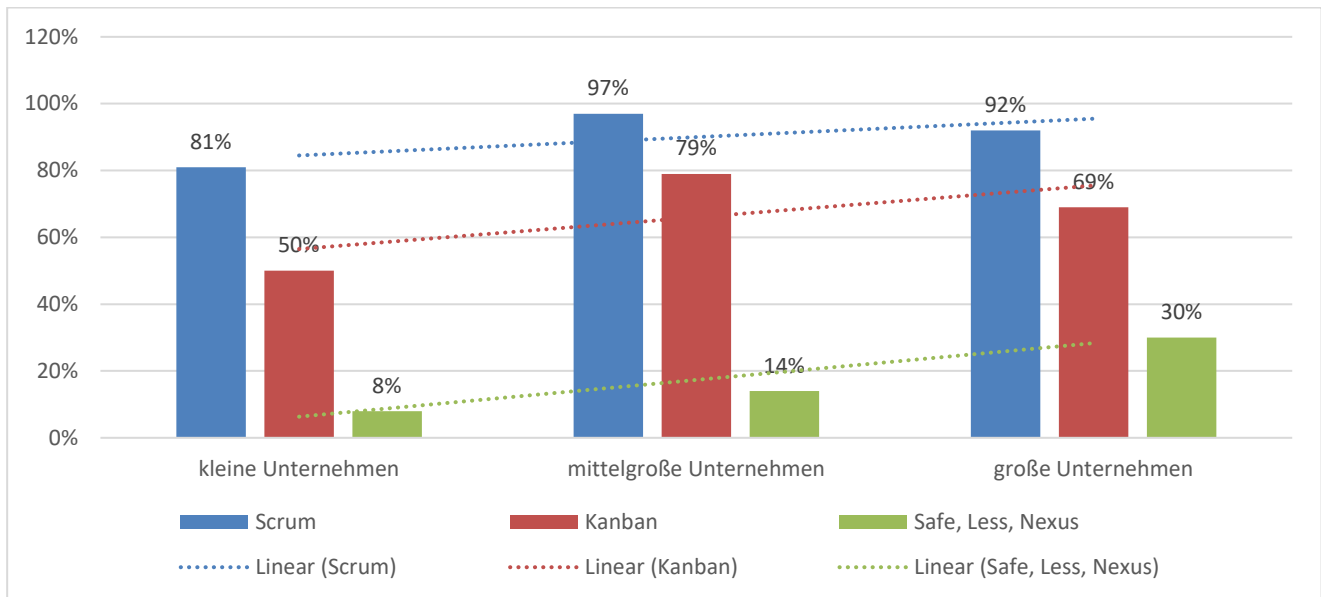


Abbildung 3: Einsatz agiler Frameworks nach Unternehmensgröße

Bei genauerer Betrachtung dieser Werte ergibt sich der interessante Umstand, dass die bekannten Frameworks Scrum und Kanban tendenziell im Umfeld von mittelgroßen und größeren Unternehmen eingesetzt werden. Bei den kleineren Unternehmen ist die Nutzung geringer. Dieser Umstand ist insofern bemerkenswert, als dass der Ursprung von Scrum und Kanban eher in kleineren Unternehmen liegt. Ebenso verhält es sich mit den skalierten Frameworks, was allerdings weit weniger überrascht, weil diese primär als Lizenzprodukte angebotenen Vorgehen auf Großunternehmungen zugeschnitten sind.

Interessant wird dieses Bild, wenn die gleiche Betrachtung für weniger bekannte agile Methoden anwendet wird. Es stellt sich hierbei heraus, dass die kleineren Unternehmen tiefgreifendere Kenntnisse haben und die Methoden verhältnismäßig häufig anwenden. Dies gilt für die modernen Methoden sowohl aus dem Umfeld der Produktentwicklung als auch von Lean Startup und Design Thinking – aber auch für die etablierte Methodensammlung Extreme Programming.

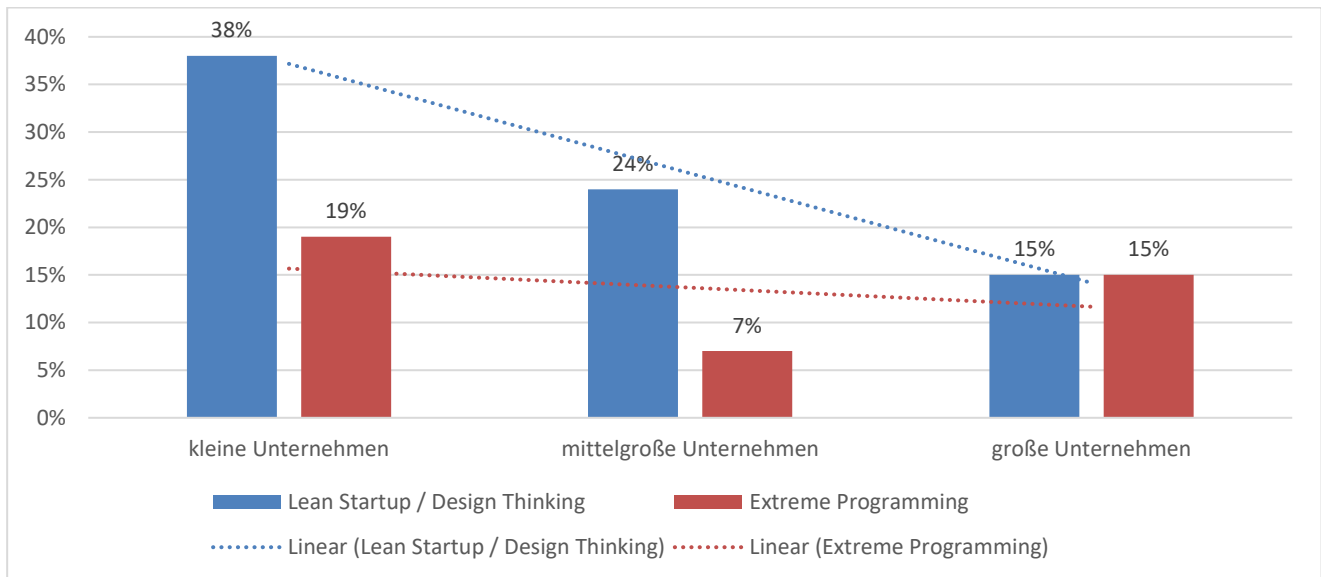


Abbildung 4: Einsatz sonstiger agiler Methoden nach Unternehmensgröße

2.2 Die Personalabteilung ist Gestalter in digitalen Unternehmen

Neben der Unterscheidung nach dem Verständnis agiler Methoden wurde den Teilnehmern auch die Frage nach einer vorhandenen bzw. nicht vorhandenen Digitalstrategie gestellt. Unternehmen, die laut den Teilnehmern eine Digitalstrategie verfolgen, also in ihrer künftigen Ausrichtung verstärkt und nachhaltig auf den digitalen Wandel setzen, sind offensichtlich mehr mit agilen Methoden vertraut. Zwar setzen auch 69% der Unternehmen ohne Digitalstrategie agile Methoden ein, doch existiert unter den Unternehmen mit vorhandener Digitalstrategie ein fast symbiotisches Verhältnis zur Agilität (90%).

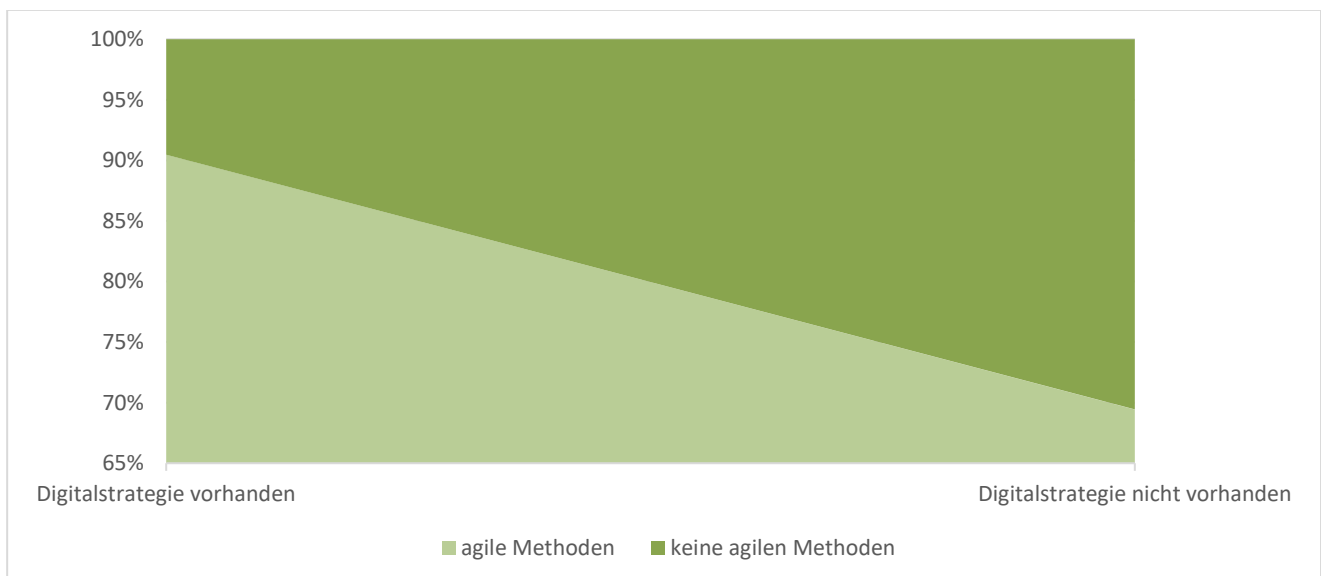


Abbildung 5: Einsatz von agilen Methoden in Unternehmen mit und ohne Digitalstrategie

Unternehmen mit vorhandener Digitalstrategie zeigen nach Fokussierung der für Personaler relevanten Fragen unter den Teilnehmern eine weitere Auffälligkeit. So existiert eine hohe Korrelation zwischen Unternehmen mit Digitalstrategie und Personalabteilungen, die eher als Gestalter denn als Verwalter auftreten. 60% der Teilnehmer aus strategisch digital geprägten Unternehmen sehen auch ihre Personalabteilung als gestaltend an. Hingegen bezeichnen nur 30% der Teilnehmer aus Unternehmen ohne Digitalstrategie ihre Personalabteilung als Gestalter.

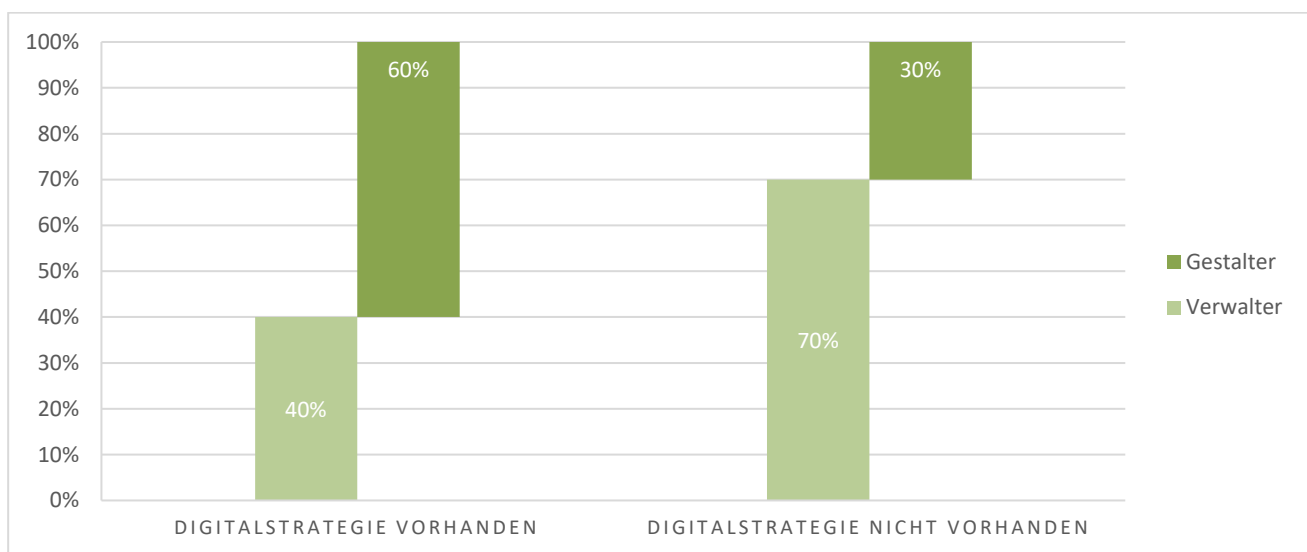


Abbildung 6: Verhältnis von gestaltenden und verwaltenden Personalabteilungen in Unternehmen mit und ohne Digitalstrategie

Die als verwaltende Organe eingestuft Personalabteilungen scheinen auch im Einsatz von agilen Methoden eher zu reagieren als zu agieren. Bei den Antworten auf die Frage „Aus welchem Bedarf heraus setzen Sie agile Methoden ein?“ in der folgenden Abbildung 7 fällt auf, dass Verwalter zum Einsatz von agilen Methoden eher durch externe Faktoren (Druck der Kunden, Druck der Mitarbeiter, Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber) gezwungen werden. Die Gestalter hingegen erwecken den Eindruck, dass sie sich intensiver mit den Vorteilen der Agilität auseinandersetzen, denn ihre Begründungen zitieren mehr die bekannten Erfolgsfaktoren (Verschlan- kung der Prozesse, Performance der Produktentwicklung, Time-to-Market für neue Innovationen). So lassen die Studienergebnisse auch eine leichte Korrelation zwischen agilem Arbeiten und gestaltenden Personalabteilungen erkennen, da Gestalter der Aussage „Wir schaffen Rahmenbedingungen für unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die agiles Arbeiten fördern“ im arithmetischen Mittel zu 71% zustimmten – gegenüber 59% unter den Verwaltern.

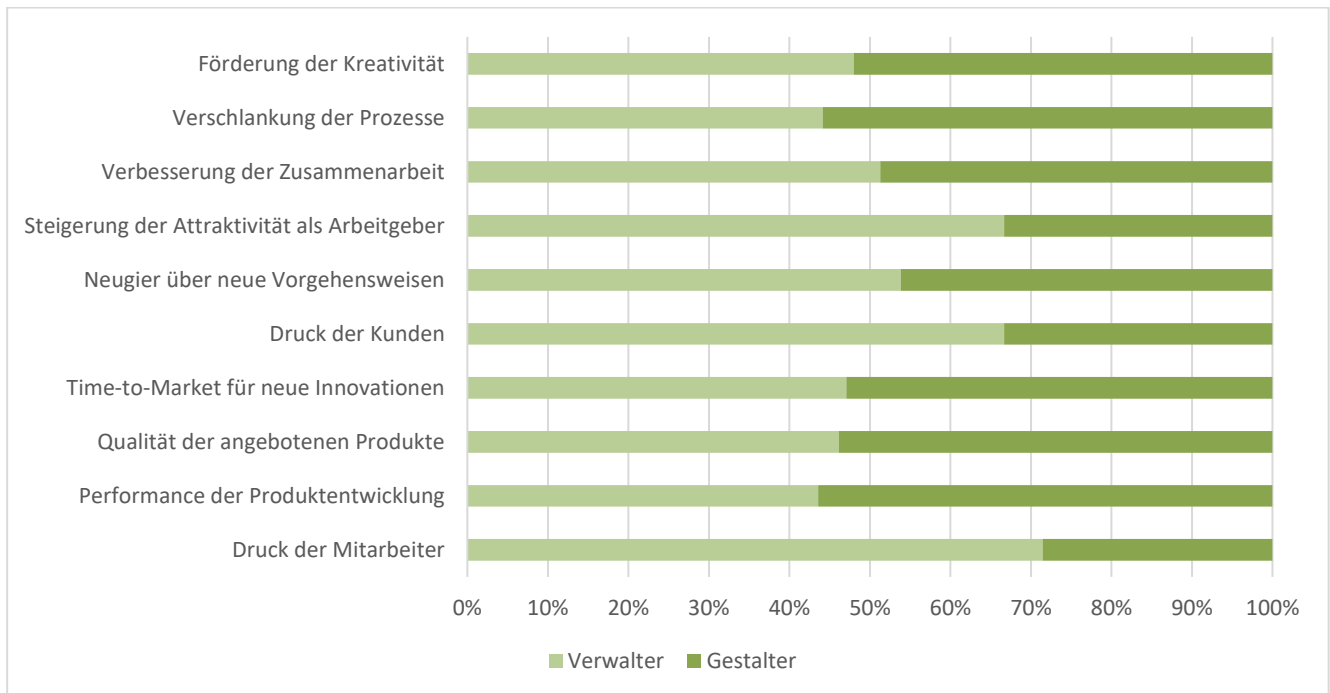


Abbildung 7: Verteilung der Verwalter und Gestalter in Korrelation zur Fragestellung „Aus welchem Bedarf heraus setzen Sie agile Methoden ein?“

Doch was ist unter einer gestaltenden Personalabteilung eigentlich zu verstehen? Ein Teilnehmer nennt die „Betrachtung des gesamten Teams bei allen Entscheidungen“ als Grund dafür, dass er die Personalabteilung als Gestalter sieht. Damit bekräftigt er, was offensichtlich der überwiegende Anteil der Teilnehmer genauso sieht (vgl. Abbildung 8). Hierbei fällt insbesondere auf, dass Mitarbeiter verstärkt an der Entscheidungsfindung zur Einstellung (48%) beteiligt werden, wenn die Personalabteilung Gestalter ist.

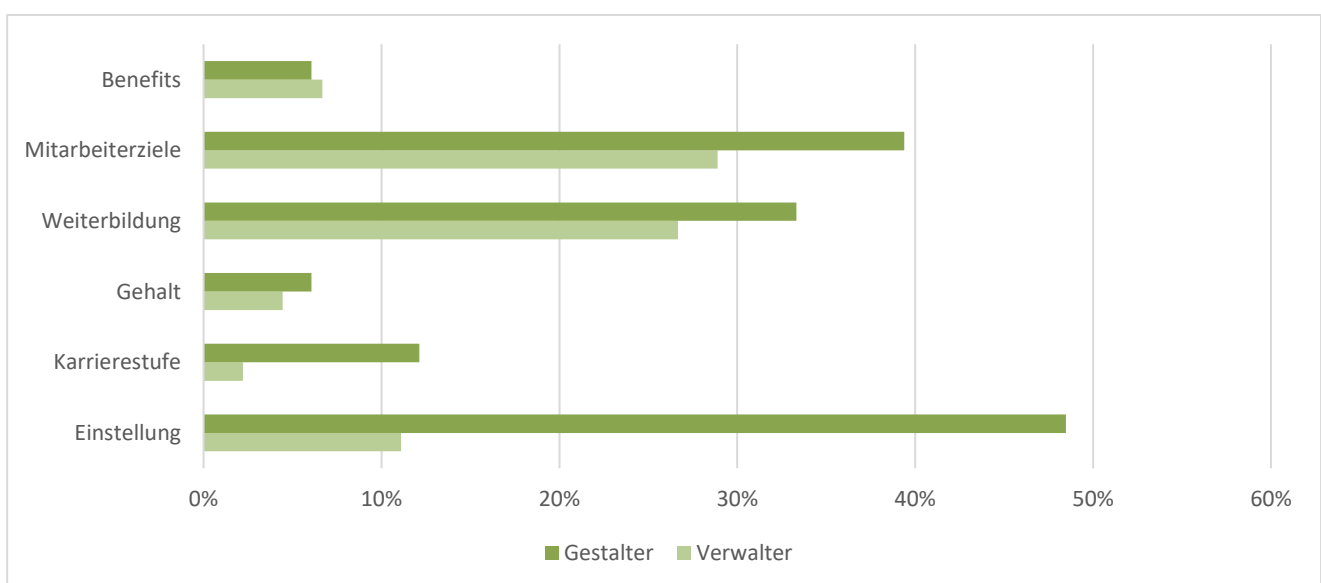


Abbildung 8: Beteiligung der Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung in HR-Themen

2.3 Werte und Menschenbild spielen bei der Einführung von Agilität eine untergeordnete Rolle

In der Freitext-Beantwortung von Fragen nach den Beweggründen für Agilität und agile Methoden spielen die Begriffe Menschenbild, Wertekonstrukt und Leadership nur selten eine Rolle. Vielmehr stehen klassische Unternehmensziele im Mittelpunkt, wie nachfolgend geschildert.

Effizienz und Geschwindigkeit, die speziell durch die besseren Kommunikationswege einzelner Disziplinen innerhalb crossfunktionaler Teams geschaffen werden sollen, werden ebenso genannt wie die ständige Einbindung der Fachabteilungen in den technischen Entwicklungsprozess. Aber auch die Vermeidung von unnötigen Prozessen und langen Entscheidungswegen behindert das Fortkommen.

Flexibilität und Time-to-Market sind Schlagwörter, die sich in Freitext-Feldern häufig wiederholen. Dies sind Aspekte, die aus der Entwicklung in kürzeren Zyklen mit kleineren Veränderungen am Produkt hervorgehen – mit dem Ziel, in umkämpften Märkten zu bestehen bzw. diese zu gestalten. Die regelmäßige Überprüfung dieser kleinen Veränderungen zielt zugleich auf eine Verbesserung der Qualität des Produktes ab.

Die Teilnehmer nannten in unterschiedlichen Freitext-Formulierungen zudem die Problematik, dass in ihrem Umfeld Meilensteine meist ohne jegliche Grundlage gesetzt werden. Vordefinierte Entwicklungskonzepte mit langfristigem Planungshorizont stellen für die Verantwortlichen eine ungeklärte Herausforderung dar. Dennoch scheint eine gute Planbarkeit auch in Kombination mit agilen Methoden ein sehr relevanter Aspekt zu sein. Analysiert man die lösungsorientierten Antworten, dann wird der hohen Flexibilität der Anforderungen mit Erfahrung begegnet. Die richtigen Personen in den richtigen Rollen könnten deshalb den Erfolg ausmachen.

2.4 Fazit und Ausblick

Die Erkenntnisse der Studie widersprechen im Grundsatz keiner der vorher genannten Hypothesen und zeigen die Relevanz der Denkansätze auf. Bekannte und etablierte Frameworks aus dem agilen Umfeld sind bemerkenswerterweise mittlerweile eher Großunternehmen zuzuschreiben. Die kleineren Unternehmen treffen ihre Methodenauswahl bewusster, wobei die Produktfokussierung im Mittelpunkt steht. Dies ist bei ihrer notwendigen Beweglichkeit allerdings wenig verwunderlich.

Was aber bedeutet das für eine agile HR? Relativ einfach zu beantworten ist diese Frage bei den kleinen Unternehmen. In ihrer Philosophie passen sie sich sehr schnell den Umständen an und legen erst nachrangig Wert auf Best Practices. Dafür stellen sie ihr eigenes Produkt häufig in Frage. Die HR muss Sorge dafür tragen, dass vorhandene Mitarbeiter diesen Weg mitgehen können und neue Mitarbeiter in das Unternehmen passen. Die Vorteile der Agilität auf organisatorischer Ebene können erst in einer Kombination aus Führung durch Leadership, mitarbeiterorientierter Unternehmenskultur und Innovationsförderung ausgereizt werden. Eine aktive Einforderung und Mitarbeit an den Themen Führungskultur und Organisationsentwicklung kann die Grundlage dafür legen. Hier existieren bereits innovative Instrumente der HR, die dafür sorgen können, die Mitarbeiter zu motivieren

und neue High Potentials in einem umkämpften Markt zu gewinnen. Status und Gehalt spielen hier nur noch eine untergeordnete Rolle, wenn andere Motivationen wie die Übernahme von Teamverantwortung locken.

Agilität und Digitalisierung sind heute symbiotisch verknüpft. Die Herausforderung der digitalen Welt treffen damit auch direkt die Personalabteilung als Katalysator der agilen Transformation. Personalabteilungen sollten ihre verwaltenden Tätigkeiten eingrenzen und aktiver in die Gestaltung der Gesamtorganisation eingreifen. Sie sind prädestiniert für die Rolle des Change Managers, weil sie die Kommunikation mit Mitarbeitern am effizientesten verändern können und den besten Zugang zum wichtigsten Asset moderner Unternehmen haben: den Mitarbeitern. Die Personalabteilung braucht den Wechsel vom Dienstleisterverständnis gegenüber Fachabteilungen hin zum Coaching-Partner für Führungskräfte und Mitarbeiter. Change und agile Werte sind eine Chance für sie, um sich in diesem Wandel aktiv einzubringen.

3 Quellen und Methoden

3.1 Entstehung

Jenseits des Business können Cassini Mitarbeiter kleine Think Thanks, die Cassini GreenLabs, aufsetzen, um Trendthemen der Beratung, Digitalisierung und Veränderung voranzutreiben – oder radikal neu zu denken. Dafür können sich die Mitarbeiter an Offsites ihrer Wahl zurückziehen, um ihre Kreativität abseits des Arbeitsalltages in ihre Pionierarbeit zu investieren.

Auch die vorliegende Studie entstand im Rahmen eines Cassini GreenLab. Unser Team wurde standortübergreifend zusammengestellt und brachte die verschiedensten Themenschwerpunkte und Erfahrungen ein. Im Ergebnis des GreenLabs stand die Veröffentlichung der Online-Befragung.

3.2 Methodik

Die Studie basiert auf einer Online-Befragung mit 104 Teilnehmern. Die inhaltliche Ausprägung entstand nach einer umfassenden Recherche und dem Erfahrungsaustausch zwischen Cassini Beratern.

Je nach Antwortverhalten mussten die Teilnehmer maximal 38 logisch verknüpfte Fragen beantworten. Durch die Verknüpfung und das gezielte Auslassen von zielgruppenspezifischen Fragen wurde die Plausibilität der Umfrageergebnisse erhöht. Der überwiegende Teil der Umfrage bestand aus Bewertungsskalen und geschlossenen Fragen. Darüber hinaus existierten Mischtypen zur Mehrfachauswahl und offene Eingabemasken zur Anreicherung durch individuelle Aussagen.

Um eine hohe Usability zu gewährleisten und falsche Einschätzungen durch Aussagedruck zu vermeiden, wurde bewusst auf verpflichtende Felder verzichtet. Die Anonymität der Teilnehmer unterstützt ein ehrliches Antwortverhalten.

3.3 Abgrenzung

Trotz des wissenschaftlichen Anspruchs der Studie kann die Basis der Stichprobe lediglich als Denkanstoß betrachtet werden und stützt die anfänglich genannten Hypothesen. Eine tiefgreifendere Auseinandersetzung mit individuellen Ausprägungen der Fragestellungen erfolgt unabhängig von dem vorliegenden Whitepaper.

4 Autoren

Christopher Walg (christopher.walg@cassini.de)



Christopher Walg berät als Senior Consultant der Cassini Consulting am Standort Frankfurt Konzerne und Mittelständler in der agilen Produktentwicklung. Durch seine Expertise im IT-Produktmanagement und seinen Projekterfahrungen als Product Owner weiß er mit Verantwortung gegenüber dem Team und dem gesamten Unternehmen umzugehen und kennt die Mitarbeitertypen, die produktbezogene Teams heute verlangen. Für ihn existiert Personalverantwortung nicht mehr isoliert im Management und der Personalabteilung.

Yeliz A. Keppel (yeliz.keppel@cassini.de)



Yeliz A. Keppel arbeitet als Senior Consultant für Cassini Consulting am Standort Düsseldorf mit den Schwerpunkten Digital-Strategie, Digital-Marketing & Kommunikation sowie agiles Projektmanagement in Veränderungsprojekten. Aufgrund ihrer Erfahrungen weiß sie, dass Veränderungen in Organisationen besonders die Menschen betreffen und somit auch das Personalmanagement. Agilität hält Einzug in Organisationen und wird im Laufe der Zeit Bestandteil des Unternehmensalltags.

Peter Kalvelage (peter.kalvelage@cassini.de)



Als Senior Consultant der Cassini Consulting am Standort Düsseldorf begleitet Peter Kalvelage agile Transformationen vom kleinen Entwicklerteam bis hin zur Bundesbehörde. Bei seinem Fokus auf werthaltige und sichtbare Change-Erfolge bedenkt er immer, dass sich das agile Mindset nicht auf die IT beschränken kann. Die Agilität rückt den Mitarbeiter in den Fokus und somit ist das Personalmanagement ein zentraler Faktor der Betrachtung.

Cassini Consulting

Cassini wurde gegründet, weil wir glauben, dass Digitalisierung und Transformation eine neue Form der Beratung erfordert. Visionär: geprägt von Pioniergeist. Unternehmerisch: Mit Beratern, die Macher sind. Wegweisend: Mit Wissen führen wir unsere Klienten zum Wettbewerbsvorsprung – Guiding ahead.

Jeder dritte DAX-Konzern, die wichtigsten Bundesbehörden und beweglichsten Mittelständler vertrauen Cassini. Unser Portfolio beinhaltet Business-, IT-Strategie-, Technologie- und Projektberatung. Leistung, die wir in konkrete Ergebnisse umsetzen. Laut Wirtschaftsmagazin brandeins zählt Cassini zu den besten Unternehmensberatungen Deutschlands.

Über 170 Berater arbeiten an unseren Standorten in Düsseldorf, Berlin, Hamburg, Frankfurt, Stuttgart und München. Wir sind unabhängig, sozial engagiert und handeln nachhaltig. In Verantwortung für die Zukunft.

Diese Studie wurde durchgeführt von

Cassini Consulting GmbH

Bennigsen-Platz 1

40474 Düsseldorf

Geschäftsführer: Michael Schmitz | Sven Wiedenhöfer

Sitz der Gesellschaft: Düsseldorf