

Im Prinzip agil?!

Wie Agilität in der Personalauswahl und Mitarbeiterbeurteilung umgesetzt wird

Die Digitalisierung der Gesellschaft beeinflusst maßgeblich die Art der Zusammenarbeit. Agile Arbeitsstrukturen sollen die Flexibilität ermöglichen, effektiv auf rasche Veränderungen im Markt zu reagieren. Das verlangt von Einzelnen und von Teams besondere Fähigkeiten. Gleichzeitig müssen organisationale Rahmenbedingungen und die Kultur im Unternehmen agiles Verhalten ermöglichen. Die meta | five-Jahresstudie 2018 / 2019 geht der Frage nach, inwieweit deutsche Unternehmen diese Aspekte im Rahmen ihrer Personalauswahl und -beurteilung berücksichtigen.



Agilität wird von vielen Unternehmen als zentraler Ansatz verstanden, um in einem immer komplexeren wirtschaftlichen Umfeld Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit und Kundenzentriertheit zu gewährleisten (Fisher et al. 2017). Was ist Agilität und welche Vorteile bringt eine agile Organisation? (Personalmagazin (4), 40-43). Damit agile Arbeitsmethoden (wie die SCRUM-Methode) aber ihre volle Wirkung entfalten können, erfordert dies von den Mitarbeitern entsprechende übergeordnete Kompetenzen

(z. B. eine ausgeprägte Selbstreflexion) sowie eine förderliche Grundeinstellung aller Organisationsmitglieder, im Sinne eines agilen Mindset. Damit betrifft die Implementierung von Agilität letztlich alle Aspekte der Organisationsgestaltung. Entsprechend sollte sich diese insbesondere in der Auswahl und Beurteilung von Personal niederschlagen, sind die Mitarbeiter doch Anwender agiler Arbeitsmethoden, Träger agiler Kompetenzen und Gestalter agiler Unternehmenskulturen.

Im Rahmen der meta | five-Jahrestudie 2018 / 2019 wurden 63 Unternehmensvertreter aus verschiedenen Branchen dazu befragt, inwiefern ihr Verständnis von Agilität die angesprochenen Teilaspekte umfasst und wie sich Agilität in den bestehenden Auswahl- und Beurteilungssystemen niederschlägt. 90 Prozent der Befragten sind als

Mitarbeiter im HR-Bereich tätig, 56 Prozent in Führungsfunktionen an der Auswahl und Beurteilung von Mitarbeitern beteiligt.

1. Unternehmen verstehen sich als agil, wenn sie bestimmte Methoden anwenden.

Agilität wird in der Praxis häufig zunächst mit spezifischen Arbeitsmethoden und Instrumenten der Prozessgestaltung verbunden. Dementsprechend stimmen auch in unserer Befragung 92 Prozent der Befragten der Aussage zu, dass Agilität eine besondere Arbeitsform mit spezifischen Methoden und Tools beschreibt. Mit 46 Prozent gibt aber nur etwa die Hälfte der Befragungsteilnehmer an, in ihren Unternehmen agile Arbeitsformen zu nutzen. Auf die Frage, wie Agilität in der Unternehmenspraxis umgesetzt wird, werden hier fast ausschließlich konkrete Tools und Methoden genannt, allen voran SCRUM, aber auch Design Thinking, Innovationslabore oder Kanban-Boards (Abb. 1).

Als Gründe für die Nutzung agiler Methoden werden ein stärkerer Kundenfokus und eine höhere Reaktionsgeschwindigkeit vor dem Hintergrund sich verkürzender Veränderungszyklen genannt. Mehrere Befragte äußern den Eindruck, dass die Einführung von Agilität eine alternativlose Notwendigkeit darstellt (z. B. „Es führt kein Weg daran vorbei und reflektiert die Arbeitswelt der Zukunft“), während andere Befragte darauf hinweisen, dass Agilität nicht für alle Unternehmensbereiche und -formen gleichermaßen geeignet sein könnte, insbesondere dann, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter nicht ausreichend für agile Methoden qualifiziert sind.

2. Die Einführung von Agilität erfordert spezifische Kompetenzen.

Diese Einschätzung unterstreicht die Annahme, dass Agilität spezifische Kompetenzen erfordert, um die angestrebten Ziele tatsächlich zu erreichen. Der Aussage, dass Agilität eine persönliche Kompetenz darstellt, dass also Menschen unterschiedlich gut in der Lage sind, agil zu arbeiten, stimmt mit 86 Prozent die überwiegende Mehrzahl der Befragten zu.

ÜBERLEBENSFÄHIG NUR MIT AGILEN KOMPETENZEN

Die potenzielle Bedeutung dieser Kompetenzen spiegelt sich zum Beispiel in der folgenden Aussage eines Befragungsteilnehmers wider: „Ich bin überzeugt, dass nur Organisationen, in denen Menschen mit agilen Fähigkeiten arbeiten und diese auch zur Anwendung bringen, langfristig überlebensfähig sind.“ Dem steht die Tatsache gegenüber, dass nur in etwa einem Drittel der befragten Unternehmen Agilität explizit als eine relevante Kompetenz beschrieben wird. Die Aufnahme von Agilität in Kompetenzmodelle erweist sich hier als ein erster Ansatzpunkt, um die erfolgreiche Anwendung agiler Arbeitsweisen in der Unternehmenspraxis stärker zu fördern, weil dadurch sowohl bei Unternehmensvertretern als auch bei Mitarbeitern ein stärkeres Bewusstsein für die Relevanz agiler Kompetenzen geschaffen würde (Abb. 2).

DIE AUTOREN



ALEXANDRA HIEKEL ▶
Diplom-Psychologin und Geschäftsführerin der meta | five gmbh, Köln. Das Beratungsunternehmen ist auf strategische Personal- und Organisationsentwicklung sowie Onlinebefragungsinstrumente spezialisiert.



DR. DANIEL PUTZ ▶
Diplom-Psychologe und Berater der meta | five gmbh, Köln. Er berät zu Organisations- und Personalentwicklungsstrategien und -konzepten und begleitet deren operative Umsetzung.



KIRSTEN WALLMICHRATH ▶
Diplom-Psychologin, Beraterin und Mitgründerin der meta | five gmbh, Köln. Die Schwerpunkte ihrer Beratungstätigkeit liegen in der Personaldiagnostik, der strategischen Personalentwicklung sowie im Coaching von Führungskräften.
▶ k.wallmichrath@meta-five.com.

Aber was sind eigentlich agile Kompetenzen? Die Befragten nennen in diesem Zusammenhang in erster Linie übergeordnete Kompetenzen, von denen Organisationen auch unabhängig von agilen Methoden profitieren, wie Flexibilität, Offenheit, Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft und Selbstorganisationsfähigkeit. Diese mit Agilität verbundenen Kompetenzbereiche werden dementsprechend auch in allen befragten Unternehmen als zentrale Anforderungen angesehen, und zwar unabhängig davon, ob agile Arbeitsweisen in dem jeweiligen Unternehmen angewendet werden. So gibt jeweils die deutliche Mehrheit der Befragten an, dass Flexibilität (87 %), Lernfähigkeit (83 %), Eigeninitiative (81 %), Selbstorganisation (72 %), Offenheit (66 %) und Selbstreflexion (60 %) in ihren Unternehmen als relevante Kompetenzen angesehen werden. Alle befragten Unternehmen halten mindestens zwei der genannten Aspekte für relevant und stellen damit typische agile Kompetenzanforderungen an Mitarbeiter und Bewerber, auch wenn sie dies nicht explizit so benennen (Abb. 3).

GERINGER AUFWAND FÜR ENTWICKLUNG VON AGILITÄT

Viele Unternehmen könnten also vermutlich ihre agile Kompetenz und damit die Möglichkeit zur Umsetzung agiler Methoden mit relativ geringem Aufwand voranbringen, indem sie sich bewusst machen, welche Agilitätsaspekte bereits in ihren bestehenden Kompetenz- und Anforderungsmodellen enthalten sind, und diese argumentativ mit dem Agilitätskonzept verbinden, um dessen Bedeutung für den Organisationsalltag zu verdeutlichen.

Selbst wenn agile Kompetenzen grundsätzlich als relevant angesehen werden, bedeutet das noch nicht, dass diese auch tatsächlich in den Auswahl- und Beurteilungsverfahren berücksichtigt werden. Obwohl 34 Prozent der befragten Unternehmen Agilität als relevant ansehen, erfassen nur 26 Prozent der Unternehmen sie im Rah-

men der Personalauswahl, und gerade einmal sechs Prozent berücksichtigen sie in der internen Mitarbeiterbeurteilung.

Ähnlich gestaltet sich die Situation bei den übrigen erfassten Kompetenzen, die mit Agilität assoziiert sind: Nur ein Teil der Unternehmen, die die jeweilige Kompetenz als relevant ansehen, ziehen sie auch tatsächlich zur Bewerberauswahl heran (durchschnittlich 86 %, je nach Kompetenz 64-97 %) und noch weniger berücksichtigen sie bei der Beurteilung interner Mitarbeiter (durchschnittlich 67 %, je nach Kompetenz 59-75 %). Zwei Prozent der befragten Unternehmen berücksichtigen gar keine der angegebenen Kompetenzen in der Personalauswahl, elf Prozent keine in der internen Mitarbeiterbeurteilung. Dabei böte gerade die Aufnahme agiler Kompetenzen in interne Beurteilungssysteme die Möglichkeit, Mitarbeiter und Führungskräfte für die Bedeutung von agilen Kompetenzen zu sensibilisieren und dazu zu motivieren, diese gezielt auszubauen – ein Potenzial, das laut unserer Befragung in der Praxis derzeit noch unvollständig ausgeschöpft wird.

3. Agilität spiegelt sich nur selten in Auswahlverfahren wider.

Dies ist umso bedeutsamer, wenn man beachtet, dass 90 Prozent der Befragten Agilität als eine übergreifende Organisationsphilosophie ansehen, die in allen Bereichen des Unternehmens selbstorganisiertes Handeln verlangt. Gleichzeitig wird von vielen Befragten angegeben, dass die Umsetzung von Agilität in der Praxis häufig an der bestehenden Unternehmenskultur und den Glaubenssätzen des Managements und der Führungskräfte scheitert (Abb. 4).

Bezogen auf die Personalauswahl bedeutet Agilität, Eignungsverfahren wie Interviews und Assessment-Center gezielt so zu konzipieren, dass sie selbstorganisiertes Handeln der Bewerber ermöglichen und erfordern, zum Beispiel durch Transparenz über Bewertungskriterien, Zwischenfeedback zur Verhaltensanpassung und Möglichkeiten,

den Ablauf und die Inhalte der Bewerbungsverfahren aktiv und kontinuierlich mitzugestalten. Ein Beispiel ist, dass Bewerber selbst auswählen, wie sie Problemstellungen angehen und in welcher Reihenfolge sie mit wem in Interaktion treten.

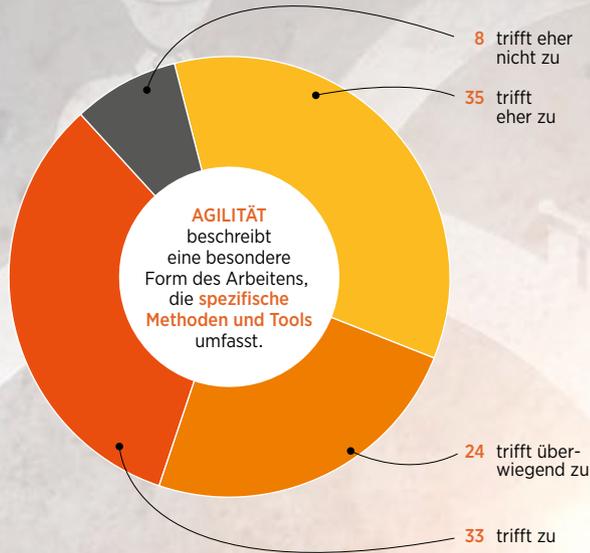
HÄUFIG FEHLT DIE PRAKTISCHE UMSETZUNG

Diese Idee ist in der Praxis noch nicht wirklich angekommen: Zwar ist Transparenz in der Auswahl oft gegeben: 80 Prozent der befragten Unternehmen geben den Teilnehmern von Auswahlverfahren zumindest einige Informationen über die Zielfunktion und 77 Prozent ermöglichen teilweise auch Einblick in die Auswahlkriterien. 59 Prozent der Befragten setzen in ihren Unternehmen wenigstens punktuell Zwischenfeedback ein, und 54 Prozent der Befragten geben an, dass sie Bewerbern stellenweise Anleitung geben, um ihr Verhalten zu reflektieren und zu optimieren. Geht es aber um die aktive Mitgestaltung des Auswahlprozesses und eigenverantwortliche Entscheidungen der Bewerber, wie sie ihr Können unter Beweis stellen und wann sie sich welchen Prüfungen unterziehen wollen, so zeigt der Realitätscheck, dass die Auswahlverfahren überwiegend nicht agil gestaltet werden.

In gerade einmal 17 bis 27 Prozent der befragten Unternehmen haben die Teilnehmer begrenzte Gestaltungsmöglichkeiten in Bezug auf den zeitlichen Verlauf der Verfahren, zum Beispiel indem sie über die Reihenfolge oder die Vorbereitungs- und Durchführungsdauer der Übungen (mit-) bestimmen können. Einfluss auf Inhalte des Auswahlverfahrens wird Bewerbern noch seltener gewährt: In 90 beziehungsweise 93 Prozent der befragten Unternehmen können die Teilnehmer von Auswahlverfahren in keiner Weise mitbeeinflussen, wie Anforderungen abgeprüft werden und welche Übungen sie bearbeiten. Wenn man die Bedeutung von Auswahl- und Beurteilungssystemen als Indikatoren der Unternehmenskultur sowie als Einflussfaktoren

AGILITÄT DURCH SPEZIFISCHE METHODEN

Angaben in Prozent



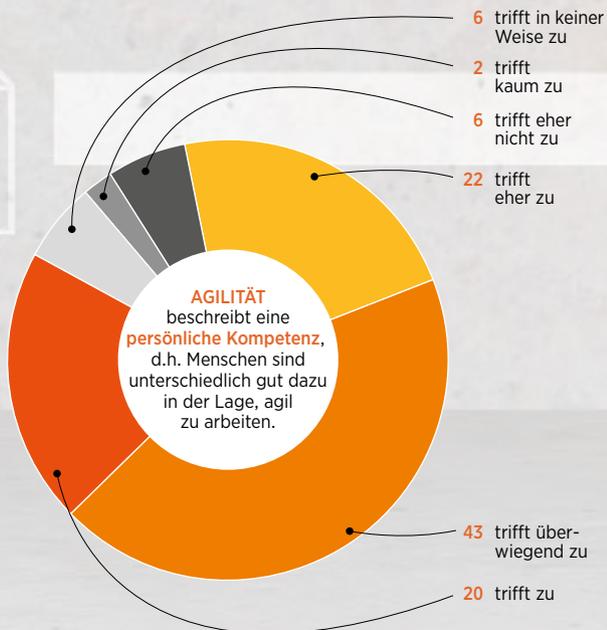
Quelle: meta | five gmbh

Abb. 1

AGILE DEVELOPMENT

AGILITÄT UND PERSÖNLICHE KOMPETENZEN

Angaben in Prozent

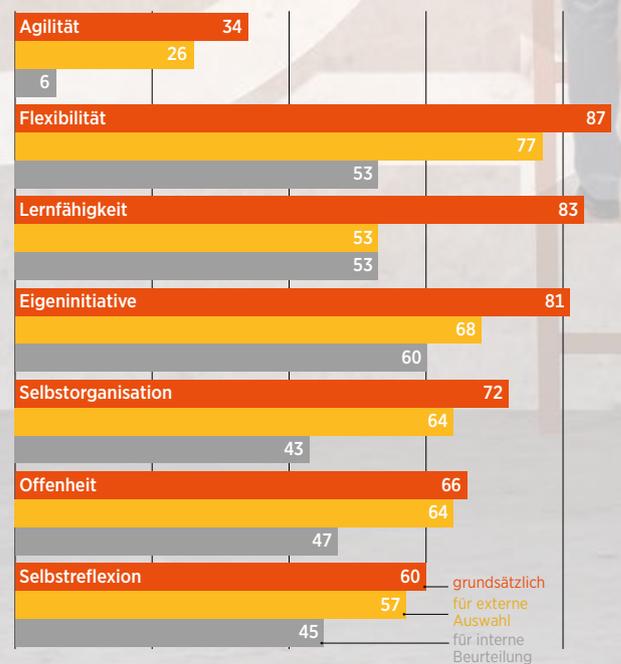


Quelle: meta | five gmbh

Abb. 2

RELEVANZ AGILER KOMPETENZEN

Angaben in Prozent

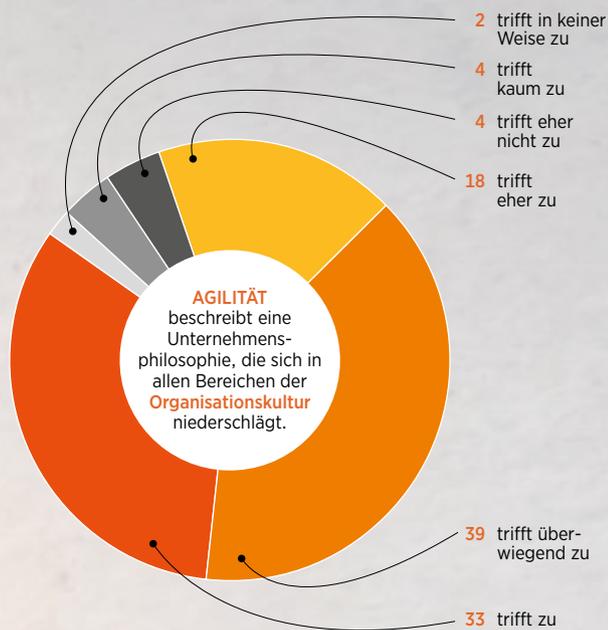


Quelle: meta | five gmbh

Abb. 3

AGILITÄT ALS ÜBERGREIFENDE ORGANISATIONSPHILOSOPHIE

Angaben in Prozent



Quelle: meta | five gmbh

Abb. 4

AGILE KOMPETENZEN IN AUSWAHLVERFAHREN

Angaben in Prozent

Die Teilnehmer von Auswahlverfahren...

	ja	teilweise	nein
erhalten Informationen über die Zielfunktion , um ihre Eignung vorab einzuschätzen	29	51	20
erfahren, aufgrund welcher Kriterien die Auswahl getroffen wird	25	52	23
erhalten zwischenzeitlich Feedback , um ihr Verhalten in folgenden Aufgaben anzupassen	24	39	37
erhalten Anleitungen , um ihr Verhalten im Auswahlprozess zu reflektieren und zu optimieren	12	43	45
entscheiden selber, in welcher Reihenfolge sie Aufgaben bearbeiten und wie viel Zeit sie jeweils investieren wollen	7	15	78
können Aufgaben so lange üben , bis sie dazu bereit sind, ihre Ergebnisse bewerten zu lassen	5	12	83
können im Verlauf des Auswahlverfahrens Prioritäten verändern (z.B. Übungen vorziehen oder vertagen)	2	15	83
entscheiden selber, zu welchen Anforderungen sie Aufgaben (z. B. Rollenspiele) bearbeiten oder andere Nachweise (z. B. Zeugnisse) erbringen wollen	5	5	90
entscheiden selber, welche mehrerer Übungsvarianten (z. B. verschiedene Rollenspiele) sie bearbeiten wollen	7		93

Quelle: meta | five gmbh

Abb. 5

der Werteentwicklung berücksichtigt, so ergibt sich hier also ein bislang ungenutztes Einfallstor für die nachhaltige Veränderung der Organisation (Abb. 5).

FAZIT

Die meisten Befragungsteilnehmer definieren Agilität als besondere Form des Arbeitens und entscheiden anhand der konkreten Umsetzung spezifischer Methoden (z. B. SCRUM), inwiefern sie sich als agiles Unternehmen verstehen. Im Rahmen der Auswahl und Beurteilung wird Agilität am ehesten als individuelle Eigenschaft operationalisiert, und unsere Ergebnisse zeigen, dass die mit Agilität verbundenen Kompetenzen inhaltlich in allen befragten Unternehmen als relevant angesehen werden. Eine konsequente Umsetzung agiler Prinzipien im Rahmen von Personalauswahl und Beurteilungssystemen fehlt in der Unternehmenspraxis jedoch noch vielerorts, sowohl im Sinne einer expliziten Erfassung der entsprechenden Kompetenzen als auch in der Organisation und Durchführung von Auswahl- und Beurteilungsverfahren.

Die Befragungsergebnisse zeigen darüber hinaus, dass für viele Unternehmen Agilität mit defizitorientierten Fragen verbunden ist, zum Beispiel welche Umweltanforderungen eine Abkehr von bestehenden Umweltprozessen in Richtung von mehr Agilität notwendig machen, inwiefern das Unternehmen dazu überhaupt in der Lage ist, und welche Voraussetzungen fehlen, damit agile Arbeitsformen gelingen können. Umgekehrt könnte die Anwendung von agilen Methoden aber auch als Chance angesehen werden, kontinuierlich agile Kompetenzen wie Flexibilität, Eigeninitiative und Selbstreflexion zu fördern und ein agiles Mindset zu unterstützen, um damit die Lern- und Anpassungsfähigkeit der Organisation insgesamt zu steigern. Dementsprechend plädieren wir dafür, auch und gerade in traditionell und hierarchisch geprägten Unternehmen, die das Agilitätskonzept bisher als weniger relevant für sich einschätzen, zu hinterfragen, ob nicht bereits jetzt agile Kompetenzen von den Mitarbeitern gefordert sind. So könnten die potenziellen Chancen agilen Arbeitens und Denkens bewusster in den Blick genommen und durch den dosierten Einsatz agiler Methoden, zum Beispiel im Rahmen des Projektmanagements, schrittweise gefördert werden. ●

Literatur

Fischer, S. / Weber, S. / Zimmermann, A. (3, 2017): Was ist Agilität und welche Vorteile bringt eine agile Organisation? In: Personalmagazin, 3, 40-43