

06

HR WITHIN AGILE – NEUDENKEN DER HR-FUNKTION IN AGILEN ORGANISATIONEN

.....
HR und Agilität – kann das funktionieren?
.....

Perspektiven auf HR und Agilität
.....

HR for Agile: Der HR-Wertbeitrag und Einfluss von HR in agilen Organisationen
.....

Agile for HR: Rollen, Organisationsstruktur und Arbeitsweisen
.....

Agile within HR: Fünf Handlungsimplicationen für HR bei einer agilen Transformation
.....

Fazit
.....

Joscha Zeller
Anne Kurzmann
Miriam Bachmann

IMPRESSUM

Herausgeber:

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Lehrstuhl für Personalwirtschaft und Business Governance
Prof. Dr. Anne-Katrin Neyer
Große Steinstraße 73
06108 Halle
www.personal.wiwi.uni-halle.de

Über HR Insights:

HR Insights ist eine Publikationsreihe des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Personalwirtschaft und Business Governance an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. In dieser Publikationsreihe werden wir regelmäßig unsere aktuellen Forschungsergebnisse präsentieren.

Über die Autoren:

Joscha Zeller ist Absolvent des Masterstudiengangs „Human Resources Management“ und arbeitet bei der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW). Sein Fokus in der Praxis liegt auf der Beratung von Führungskräften in operativen und strategischen Personalangelegenheiten.

Anne Kurzmann ist Doktorandin am Lehrstuhl für Personalwirtschaft und Business Governance. Ihre aktuelle Forschung umfasst die Bereiche Kreativität, organisationale Räume und individuelles Arbeitsverhalten in hybriden Arbeitsumgebungen.

Miriam Bachmann promoviert am Lehrstuhl für Personalwirtschaft und Business Governance. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich unter anderem mit (paradoxen) Spannungen, die in agilen Organisationen auftreten und wie Organisationsmitglieder damit umgehen.

Zitation:

Zeller, J., Kurzmann, A. & Bachmann, M. (2025). HR within Agile – Neudenken der HR-Funktion in agilen Organisationen. HR Insights, Vol. 6. DOI: <http://dx.doi.org/10.25673/119154>

Bildnachweis Deckblatt:

Bild Personen: By Rido - shutterstock.com

Bild Struktur: K!NGW!N - stock.adobe.com

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

„Agilität ist mehr als eine Methode – sie beschreibt die Fähigkeit von Organisationen, Veränderungen proaktiv wahrzunehmen und flexibel sowie zeitnah darauf zu reagieren.“

Dieser Leitsatz prägt zunehmend den Diskurs darüber, wie sich Organisationen in einer Welt stetiger Dynamik zukunftsfähig aufstellen können. Auch im Personalbereich rückt dabei immer stärker die Frage in den Mittelpunkt: Wie kann HR nicht nur mit agilen Strukturen arbeiten, sondern darin selbst wirksam und gestalterisch tätig werden?

Vor diesem Hintergrund freue ich mich, Ihnen mit dem vorliegenden Beitrag der Publikationsreihe HR Insights eine fundierte Auseinandersetzung mit dieser Fragestellung zu präsentieren. Der Text zeigt, wie die Rolle von HR in agilen Organisationen weiterentwickelt werden kann – von einer reaktiven Funktion hin zu einem aktiven Mitgestalter organisationaler Transformation.

Die Autor:innen Joscha Zeller, Anne Kurzmann und Miriam Bachmann haben mit „HR within Agile“ eine integrative Perspektive entwickelt, die die bisher getrennt betrachteten Blickwinkel „HR for Agile“ und „Agile for HR“ zusammenführt. Aufbauend auf einer empirischen Studie mit Expert:innen und HR-Praktiker:innen zeigen sie auf, welche neuen Rollen, Kompetenzen und Organisationsformen erforderlich sind, damit HR als aktiver Mitgestalter agiler Transformationen wirken kann.

Der Beitrag unterstreicht einmal mehr unseren Anspruch, an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis zukunftsrelevante Fragestellungen aufzugreifen und Gestaltungsspielräume für HR im Wandel sichtbar zu machen – mit einem klaren Fokus auf Mensch, Organisation und Innovation.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre und hoffe, dass die Erkenntnisse dieses Beitrags Sie darin bestärken, HR neu zu denken – mutig, agil und zukunftsgerichtet.

Ihre



Anne-Katrin Neyer

Professorin für Personalwirtschaft & Business Governance
Mitgründerin KI-HR-Lab

HR und Agilität – kann das funktionieren?

Der komplexe und herausfordernde Wettbewerbsdruck, der auf Unternehmen lastet (Shams, Vrontis, Belyaeva, Ferraris, & Czinkota, 2021) führt zu einem Umdenken hinsichtlich der Relevanz von Agilität (Theobald, Prenner, Krieg, & Schneider, 2020). In diesem Kontext rückte in den vergangenen Jahren auch der Personalbereich in den Fokus dieser Entwicklung. „HR goes Agile“ titelten etwa Cappelli und Tavis (2018: 47) im Harvard Business Review und machten damit auf die zunehmende Bedeutung von agilen Arbeitsweisen in der Personalabteilung aufmerksam.

Agilität kann als Fähigkeit zur kontinuierlichen, dynamischen Organisationsgestaltung verstanden werden, die dabei unterstützt, sich schnell, effizient und flexibel an Umweltveränderungen anzupassen und dabei gezielt die Bedürfnisse der Kunden in den Blick zu nehmen.

(Walter, 2020; Felipe, Roldán, & Leal-Rodríguez, 2016; Sambamurthy, Bharadwaj, & Grover, 2003)

Das steigende Bewusstsein im HR-Bereich für die Relevanz agiler Organisationsgestaltung spiegelt sich auch in verschiedenen Studien und Praxisberichten wider. So ergab eine Umfrage der Personalberatung Hays im Jahr 2018, dass 62 Prozent der befragten HR-Führungskräfte in der DACH-Region die agile Organisation als bedeutend oder sehr bedeutend einschätzten (Eilers, Möckel, Rump, & Schabel, 2018). Dennoch zeigt sich eine deutliche Diskrepanz zwischen der wahrgenommenen Relevanz und der tatsächlichen Umsetzung agiler Prinzipien im und durch das Personalwesen. Eine Studie von Kienbaum und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) aus demselben Jahr verdeutlicht beispielsweise, dass nur 10 Prozent der HR-Funktionen selbst einen hohen Grad an Agilität aufwiesen, während der Großteil der HR-Abteilungen weiterhin durch starre Strukturen und Verantwortlichkeiten geprägt ist (Jochmann, Stein, & Helfritz, 2018).

Trotz der bislang eher zurückhaltenden Umsetzung insbesondere in Deutschland deuten aktuellere Untersuchungen, wie die „State of Agile HR 2022“ (Peters, Dijk, & Martens, 2022), auf den zunehmenden Trend hin, agile Methoden in der HR-Funktion zu verankern. Weltweit betrachtet formulierten bereits 42 Prozent der befragten HR-Abteilungen eine Personalstrategie, die auf agilen Grundsätzen basiert, und 62 Prozent beteiligten sich aktiv an der agilen Transformation ihrer Organisationen. Dennoch stellt die Anpassung starrer

Organisationsstrukturen eine erhebliche Herausforderung dar, da es häufig an dem nötigen Wissen oder der Unterstützung bei der Umsetzung fehlt (Peters et al., 2022).

Zudem hat sich, trotz des generell steigenden Interesses an der Anwendung agiler Prinzipien in der Praxis, diese Entwicklung in der akademischen Literatur bislang nur unzureichend niedergeschlagen. Dementsprechend sind die Rolle von HR in agilen Organisationen sowie die damit verbundenen Herausforderungen und Auswirkungen nicht umfassend erforscht (McMackin & Heffernan, 2021; Moh'd et al., 2024; Mollet & Kaudela-Baum, 2023; Schellinger & Bänziger, 2022).

Diese „Divergenz zwischen den Interessen von HR-Praktikern und der (...) Forschung“ (McMackin & Heffernan (2021: 1) bedeutet nicht nur, dass es wenige empirische Erkenntnisse über die Verbindung von HR und Agilität gibt, sondern auch, dass das Potenzial von HR aufgrund fehlender empirischer Erkenntnisse nicht oder nicht ausreichend ausgeschöpft werden kann, um die agile Transformationen sinnstiftend mitzugestalten.

Es bleibt festzuhalten, dass zahlreiche Fragen hinsichtlich des Zusammenwirkens von organisationaler Agilität und der HR-Funktion unbeantwortet bleiben und bislang eine umfassende Perspektive auf HR und Agilität fehlt, insbesondere in Bezug auf die Unterstützung von HR bei der agilen Transformation. Dieser Beitrag greift diese Forschungslücke sowohl auf einer theoretischen als auch empirisch-praktischen Ebene auf:

- Basierend auf der bestehenden Literatur, welche die zwei Perspektiven „HR for Agile“ und „Agile for HR“ umfasst, wird die dritte Perspektive „HR within Agile“ entwickelt, die die bestehenden Erkenntnisse integriert und synthetisiert.
- Auf Grundlage einer empirischen Studie wird im Folgenden aufgezeigt, welche Auswirkungen agiler Transformationen sich für HR ergeben und welchen Wertbeitrag HR in der agilen Organisation liefern kann. Dabei werden Rollenbilder, Arbeitsweisen und Strukturen innerhalb der HR-Funktion in agilen Organisationen beleuchtet und konkrete Handlungsempfehlungen für HR-Verantwortliche aufgezeigt.

Somit wird nicht nur ein umfassenderes Bild auf die Thematik gezeichnet, sondern es können praxisrelevante Handlungsimplicationen abgeleitet werden. Diese sind insbesondere hilfreich, um den Herausforderungen von (traditionellen) HR-Abteilungen zu begegnen, sich in einer agilen Umgebung neu zu positionieren und einen Beitrag zur Wertschöpfung in einer dynamischen, sich schnell verändernden Unternehmenslandschaft zu leisten.

Perspektiven auf HR und Agilität

Trotz des Mangels an umfassenden Untersuchungen von HR und Agilität lässt sich in der Literatur erkennen, dass die bisherige wissenschaftliche Diskussion in zwei verschiedene Perspektiven unterteilt werden kann (Dank & Hellström, 2021; McMackin & Heffernan, 2021): *HR for Agile* sowie *Agile for HR*. **Während sich die Bezeichnung HR for Agile auf die „Gestaltung und Umsetzung von HR-Systemen zur Unterstützung“ der agilen Organisationsentwicklung bezieht, umfasst Agile for HR „die Anwendung agiler Prinzipien auf die Tätigkeiten der HR-Funktion“ (McMackin & Heffernan, 2021: 2).** Dementsprechend gibt es sowohl die strategische Perspektive des HR-Bereichs als Träger zur Umsetzung von Agilität im Unternehmen, als auch eine nach innen gerichtete Sichtweise, bei der die Agilität von HR im Fokus steht.

HR for Agile

Umfassender erforscht und untermauert durch Modelle ist der Bereich HR for Agile (Karlshaus & Wolf, 2021; Moh'd et al., 2024) und auch Praktiker beziehen sich meist auf diese Perspektive (McMackin & Heffernan, 2021). Hierbei wird dargestellt, wie HR durch gezielte Maßnahmen und Strategien eine wichtige Rolle zur Stärkung der organisationalen Agilität einnehmen kann. Beispielsweise werden Aspekte wie ‚strukturelle und kulturelle Bedingungen‘, ‚offener Informationsaustausch‘ sowie ‚mutige und schnelle Entscheidungen‘ (Mollet & Kaudela-Baum, 2023: 2056) beschrieben, auf welche HR durch gezielte Maßnahmen einwirken und so die agile Transformation in Unternehmen fördern kann. Weitere Forschungsarbeiten betonen die Relevanz von einem menschenzentrierten Ansatz, in dem Aspekte wie Mitarbeiteragilität, Kollaboration und Autonomie als elementar beschrieben werden (Moh'd et al., 2024). Revutska und Marsikova (2021) thematisieren den Wandel des Selbstverständnisses von HR, in dem sie HR-Verantwortliche dazu aufrufen, den Wandel als treibende Kraft zu gestalten. Es wird dabei insbesondere auf den Aufbau einer agilen Kultur verwiesen, die von Flexibilität, kontinuierlichem Lernen und Vertrauen geprägt ist, sowie auch auf ein agiles Mindset und auf die Entwicklung innovationsfördernder Initiativen im Unternehmen (Holbeche, 2018; Revutska & Marsikova, 2021). So kann HR gar als *Innovation Hub* dienen (Holbeche, 2018) und Mitarbeitende und Teams in der agilen Transformation begleiten, wobei unterstützend auch HR-Analytics eingesetzt werden kann, um deren Bedürfnisse zu ermitteln.

Bezüglich einer konkreten Umsetzung beschreiben Shafer, Dyer, Kilty, Amos, und Ericksen (2001) fünf zentrale HR-Initiativen, mittels derer HR die Agilität in Organisationen vorantreiben kann. Diese umfassen 1) *kontextuelle Klarheit*, durch welche die Mitarbeitenden die Vision des Unternehmens und den Fortschritt der Organisation verstehen, 2) *die Verankerung von Grundwerten*, sodass die Belegschaft im Rahmen einer Kulturveränderung neue Werte versteht und lebt, 3) *bereichernde Arbeit*, wonach die Aufgaben der Mitarbeitenden stets in Einklang mit der Vision, den Werten und der Entwicklung von Kompetenzen stehen sollen, 4) *die Förderung des persönlichen Wachstums*, welche sowohl die Identifizierung von Entwicklungspotenzialen und gezielte Förderungsmöglichkeiten, als auch individuelle Verantwortung der Mitarbeitenden zur Weiterbildung umfasst und 5) *die Bereitstellung angemessener Renditen*, welche insbesondere auf die Einführung bzw. Erweiterung von nicht-monetären Belohnungen und Anerkennungsaktivitäten zielt (Shafer et al., 2001).

Agile for HR

McMackin und Heffernan (2021) lieferten erstmals eine umfassende Analyse aus der Perspektive Agile for HR. In der Publikation wird Agilität als eine Strategie für die HR-Funktion definiert, welche die Optimierung des Wertflusses durch flexible, multidisziplinäre Teams thematisiert. Dieser agile Ansatz umfasst alle Aspekte des HR-Bereichs, von Strukturen und Prozessen bis hin zu den Fähigkeiten und Verhaltensweisen des HR-Managements (McMackin & Heffernan, 2021). Neben der Nutzung von agilen Tools, Methoden und Praktiken, wie beispielsweise der Arbeit in Sprints und die Nutzung von Kanban (McMackin und Heffernan, 2021), zeigen weitere Studien mögliche Ansätze für HR auf. So beschreiben Subramanian und Suresh (2022) konkret am Beispiel der Einzelhandelsbranche, wie HR bestehende Instrumente im agilen Kontext anpassen kann. Im Bereich des Recruitings können demnach schnelle Einstellungsprozesse, kürzere Einstellungszyklen und ein verbessertes Bewerbererlebnis erreicht werden, wodurch letztlich auch Kosten gespart werden können. Weiterhin können in der Personalentwicklung iterative, mitarbeiterzentrierte Schulungen und Trainings angeboten werden, die agile Methoden und Werte vermitteln. Außerdem werden von den Autoren ein agiles Leistungsmanagement und eine agile Vergütung beschrieben, welche mittels der Einführung von Teamzielen oder einer stärkeren Betonung von nicht-monetären Belohnungen realisiert werden können (Subramanian & Suresh, 2022). Noch weiter gehen Mollet und Kaudela-Baum (2023), die eine Entwicklung hin zu einer Dezentralisierung der HR-Aufgaben prognostizieren und „einen terminologischen Wechsel von HR zu (agilem) People Management (PM) vorschlagen, der den umfassenderen, integrativen und kollaborativen Ansatz der verteilten Personalarbeit widerspiegelt“ (S. 2066). Dieser Schritt bedeutet gleichzeitig aber

auch ein Neudenken organisationaler Strukturen hinsichtlich Rollen und Aufgaben (Mollet & Kaudela-Baum, 2023).

Obwohl einige Studien die Vorteile einer agilen HR-Abteilung bestätigen, darunter eine verbesserte Mitarbeiterleistung (Karman, 2019) und -zufriedenheit (Gupta, Kumar, Kamboj, Bhushan, & Luo, 2018) sowie eine gesteigerte Gesamtleistung des Unternehmens (Budjanovcanin, 2018; Gupta et al., 2018; und Karman, 2019), ist der Bereich bislang wenig erforscht. Viele Autoren fordern daher intensivere Forschung zur „Agile for HR“-Perspektive, um die Anwendung agiler Methoden in der HR-Funktion weiter zu untersuchen und voranzutreiben.

Die empirisch-qualitative Studie

Im Rahmen dieses Beitrags wird daher eine ganzheitliche Perspektive eingenommen, um die Lücke zwischen beiden Forschungsrichtungen zu schließen. Somit werden Aspekte aus beiden Richtungen betrachtet – sowohl die Frage, *wie ein agiles HR aussieht*, als auch *wie HR organisationale Agilität fördern kann*. In Anlehnung an die beiden bekannten Forschungsrichtungen wird diese integrative Perspektive als „**HR within Agile**“ bezeichnet.

Empirisch-qualitative Untersuchung der gelebten Praxis

Im folgenden Beitrag werden Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung aufgezeigt, in welcher die Auswirkungen der agilen Transformation auf den Wertbeitrag, die Rollen und Organisationsstrukturen der HR-Funktion untersucht wurden.

Die Erhebung basiert auf neun leitfadengestützten Interviews mit Personen aus verschiedenen großen Unternehmen in Deutschland, wobei die Befragten in die Gruppen „Betroffene“ (Mitarbeitende im HR-Bereich) und „Experten“ (Beraterinnen und Berater, die Personalabteilungen im agilen Umfeld begleiten) eingeteilt wurden. Die halbstrukturierten Interviews wurden transkribiert und nach der qualitativ orientierten Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2022) mit Hilfe der Software MAXQDA ausgewertet.

Die Ergebnisse umfassen sowohl Erkenntnisse bezüglich der Rolle von HR für Agilität (HR for Agile) als auch der Relevanz der agilen Transformation im HR-Bereich (Agile for HR) selbst, sodass letztendlich übergreifende Handlungsimplicationen (HR within Agile) abgeleitet werden können.

HR for Agile: Der HR-Wertbeitrag und Einfluss von HR in agilen Organisationen

Aus den Ergebnissen der Interviewanalysen lassen sich drei große Cluster ableiten, die Wertbeiträge von HR für die agile Organisation darstellen: „Organisationsentwicklung“, „Beratung & Teambegleitung“ sowie „Agile Leadership Development“.

Organisationsentwicklung

Die Auswertung der Interviewdaten verdeutlicht die Relevanz für HR, bei einer agilen Transformation eine gestalterische Rolle im Feld der Organisationsentwicklung einzunehmen. Über allem steht hier die Frage, wohin sich die Organisation entwickeln möchte und wie dazu Organisationsstrukturen und Prozesse stets reflektiert und angepasst werden können.

Ein wesentlicher Aspekt der Organisationsentwicklung ist für HR in agilen Organisationen die *Transformationsbegleitung*. Hierbei geht es darum, Veränderungsinitiativen auf Organisations- und Bereichsebene zu konzipieren und durchzuführen, etwa durch die Moderation von Informationsveranstaltungen und Workshops. Als essenziell stellen sich zudem der Aufbau einer vertrauensvollen Atmosphäre und die Schaffung von psychologischer Sicherheit heraus. Ein weiterer Baustein des Wertbeitrags im Bereich Organisationsentwicklung ist der *Aufbau und die kontinuierliche Mitgestaltung einer lernenden Organisation*. Dies erfordert beispielsweise die Förderung einer offenen Kommunikation sowie Autonomie. Wichtig dabei ist eine Kontinuität, durch welche der Organisation konstant und flexibel Lernformate bereitgestellt werden sollten.

Durch die häufige Betonung der Bedeutung von zukunftsfähigen Skills und der Existenz von Trainingsakademien kann geschlussfolgert werden, dass außerdem das *Skill-Management* eine wichtige Aufgabe für HR in agilen Unternehmen ist. Hierbei geht es insbesondere darum, benötigte Kompetenzen in der Organisation zu identifizieren und anschließend Strategien zum Aufbau dieser zu erarbeiten, um das Unternehmen zukunftsfähig zu gestalten. Bezüglich des Skill-Managements betonen Autoren wie Nijssen und Paauwe (2012) und Saha et al. (2017) die Bedeutung eines Aufbaus agiler Kompetenzen der Mitarbeitenden und eines effektiven Talent-Managements. Jedoch wird ein Skill-Management-Ansatz gegenüber einem starren Talent Management-Ansatz präferiert (Jooss et al, 2023), da Skill-Management konkreter auf die benötigten Fähigkeiten fokussiert ist und somit als reaktionsschneller auf Veränderungen betrachtet werden kann. Ein erfolgreich betriebenes Skill-Management kann somit eine Lösung

für die Herausforderung in der strategischen Personalplanung sein (Peters et al., 2022). Zudem kann Skill-Management in Verbindung mit einer lernenden Organisationskultur und einem effektiven, schnellen Recruiting-Prozess etabliert werden.

Klassische HR-Funktionen als Wertbeitrag – überholt oder weiterhin relevant?

Letztlich kann in dem Wertbeitrag-Cluster der Organisationsentwicklung auch klassische HR-Arbeit enthalten sein, wie z. B. Vergütung und Benefits. Im Vergleich zur traditionellen Organisation charakterisieren sich solche Funktionen jedoch durch einen stärkeren Einbezug der Stakeholder, wonach Inhalte kollaborativ erarbeitet werden können.

Hinsichtlich der Frage, ob das Recruiting noch ein bedeutender Wertbeitrag von HR im agilen Kontext ist, sind die Ergebnisse zwiespaltig. Während einige Interviewte dies weiterhin als Aufgabe von HR sehen, ist es für andere denkbar, dass Recruiting-Prozesse vollständig von autonomen Teams übernommen werden. Diese Unklarheit deutet darauf hin, dass einige Aspekte hinsichtlich der Gestaltung agiler Organisationen schlicht von Präferenzen der jeweiligen Unternehmen abhängig und in mehreren Varianten darstellbar sind.

Beratung & Teambegleitung

Ein zweiter großer Bereich des HR-Wertbeitrags ist *Beratung & Teambegleitung*. Dieser bezieht sich sowohl auf die Beratung auf Personenebene als auch auf das Coaching und die Begleitung von agilen Teams.

Insbesondere durch die agile Transformation gibt es zunehmend mehr cross-funktional zusammengesetzte, autonome Teams, die miteinander interagieren. Relevant ist dadurch die *Begleitung von Teams* durch Teambuilding-Maßnahmen und bei dem Erlernen verschiedener Arbeits- und Feedbackmethoden. Verlagert sich die Führungsverantwortung und Autonomie in Teams, folgt daraus außerdem, dass vermehrt Konflikte entstehen können. Um dem entgegenzuwirken, kann HR eine wichtige Mediator- und Schlichterrolle einnehmen und für ein angenehmes Team-Klima sorgen. Da außerdem häufiger HR-Arbeit in die Teams hineinwandert, resultiert gleichzeitig der Auftrag für HR, die dafür benötigten HR-Kompetenzen zu vermitteln und Hilfestellung zu leisten.

Weiterhin zeigen die Ergebnisse, dass durch die höhere Bedeutung von Individualität und dem Empowerment der Mitarbeitenden auch die *Beratung der einzelnen Mitarbeitenden* ein Wertbeitrag von HR sein kann. Dabei wird deutlich, dass nicht nur auf fachlicher, sondern auch auf einer emotionalen und privaten Ebene HR zunehmend beratend tätig ist und dafür Sorge tragen kann, dass Mitarbeitende ihre beste Leistung im Unternehmen abrufen können. Demnach sollte HR den individuellen Lebensplänen der Mitarbeitenden gerecht werden und

Konzepte entwerfen, um eine Balance aus Beruf, Hobbies und Familie zu ermöglichen. In diesem Kontext wird auch die Karriereberatung von Mitarbeitenden als ein wichtiger Punkt betrachtet.

Agile Leadership Development

Ein zunehmend an Bedeutung gewinnender Bereich für HR dreht sich um *Agile Leadership Development*, also die Fragen, wie zukunftsfähige Führung aussehen kann, welche Kompetenzen und Führungsstrukturen dafür benötigt werden und wie Führungskräfte in ihren neuen Rollen geschult werden können.

Auch wenn ein Fokus auf Führung im agilen Kontext auf den ersten Blick paradox scheint, da Führungsverantwortung zunehmend auf Teams und Individuen verlagert wird und diese somit selbstbestimmter arbeiten als in traditionellen Unternehmen (Bachmann et al., 2020), hat das Thema dennoch eine hohe Relevanz: Einerseits bedeutet eine Reduktion von Hierarchien keinen kompletten Wegfall von Führung und andererseits spielen die bestehenden Führungskräfte eine zentrale Rolle bei der Unterstützung der agilen Transformation. Zudem ist zu erwähnen, dass Führung im agilen Kontext nicht unbedingt mit disziplinarischer Führung gleichzusetzen ist. In den Ergebnissen wird deutlich, dass Führungsrollen eher fachliche Führungsrollen (z. B. die Rolle eines Product Owners im Scrum Framework) widerspiegeln, die zudem oftmals unter mehreren Personen aufgeteilt werden. Da sich solche agilen und transformative Führungsrollen von klassischer Führung unterscheiden, gilt es für HR, diese Führungskräfte als Coach und Wegbegleiter zu unterstützen.

Scheideweg HR?

Die Ergebnisse unterstützen die These, dass HR an einem Scheideweg steht (Ulrich, 2016). Die agile Transformation bietet demnach Potenziale für HR, um „innovative Lösungen in den Bereichen Talent, Führung und Organisation an[zu]bieten“ und „über die Unternehmensgrenzen hinweg[zu]blicken“ (S. 148). Diese Form des Wertbeitrags kann der vierten Welle der HR-Evolution (Ulrich & Dulebohn, 2015) zugeordnet werden, dem sogenannten „Outside-inside-Ansatz“, der besagt, dass HR-Praktiken so gestaltet werden sollten, dass sie sowohl den Anforderungen des externen Marktes als auch den internen Bedürfnissen des Unternehmens gerecht werden.

Welchen Wertbeitrag kann HR in agilen Organisationen haben? – Ein Modell

HR for Agile bedeutet demnach, dass der HR-Wertbeitrag insbesondere durch die Säulen der Organisationsentwicklung, der Beratung & Teambegleitung sowie durch die Führungskräfteentwicklung erreicht werden kann. Idealerweise zeichnen sich die einzelnen Elemente des Wertbeitrags durch schnelle Zyklen und die Orientierung an den jeweiligen Kundenbedürfnissen aus, die durch HR vorgelebt werden.

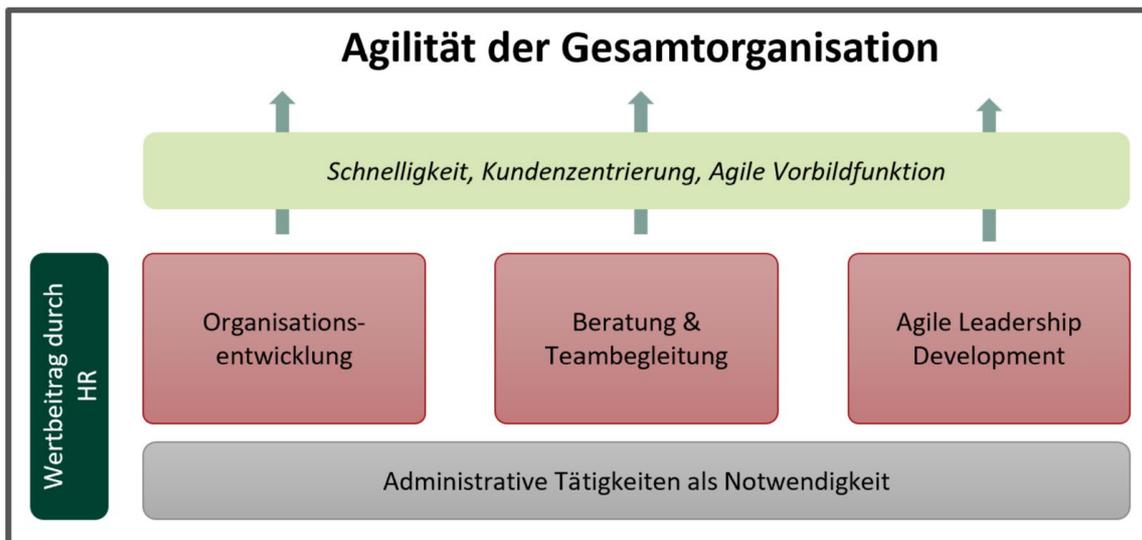


Abbildung 1: Modell des HR-Wertbeitrags in agilen Organisationen. Eigene Darstellung.

Implikation: Neues Selbstverständnis von HR

Insbesondere bei einer agilen Transformation kann ein stärkerer Einfluss von HR auf das Business und die Geschäftsführung sinnvoll sein. Unterstützt wird dies einerseits durch weniger starre Organisationsstrukturen, wodurch der Weg zum Top-Management grundsätzlich näher ist, und andererseits durch die stärkere Betonung des Faktors Mensch in agilen Organisationen – der Fachdisziplin von HR.

Ein höheres Ansehen von HR entwickelt sich jedoch nicht automatisch: Entscheidend ist, dass diese begünstigenden Faktoren mit proaktiver HR-Arbeit kombiniert werden. Neben dem Verständnis über die Relevanz einer agilen Organisationsgestaltung benötigt HR insbesondere ein neues Selbstverständnis über die eigene Rolle als Experte, um dem Unternehmen im Veränderungsprozess beiseitezustehen. Bei richtiger Umsetzung kann die agile Transformation als große Chance für HR betrachtet werden, um stärker an der strategischen Gestaltung des Unternehmens beteiligt zu werden und den eigenen Wertbeitrag zu steigern.

Zu betonen ist an dieser Stelle jedoch, dass es mit zunehmendem agilem Reifegrad für HR weniger darum geht, strategischer Partner der Geschäftsführung zu sein, sondern Partner seiner internen Kunden, insbesondere der einzelnen Individuen und Teams.

Agile for HR: Rollen, Organisationsstruktur und Arbeitsweisen

Neben dem neuen Wertbeitrag und dem Selbstverständnis, das HR in agilen Organisationen einnehmen kann und sollte, wird gleichzeitig deutlich, dass damit auch neue Anforderungen an die Rollen, Strukturierung der HR-Abteilung und Arbeitsweisen einhergehen.

Neue Anforderungen an agile HR-Rollen

Auch wenn in den Interviews deutlich wird, dass sich HR-Rollen in einem agilen Kontext ändern und Rollen grundsätzlich – nicht nur im HR-Bereich – mit der agilen Transformation dynamischer werden, wird aus den Interviews nicht eindeutig erkennbar, wie die konkrete Ausgestaltung aussehen könnte. Jedoch kristallisieren sich verschiedene Merkmale und Aufgaben heraus, die zu einem umfassenden Verständnis von agilen Rollen führen.

Strategische Ausrichtung und neues Verständnis von agilen HR-Rollen

Änderungen von HR-Positionen sind in der agilen Organisation insbesondere in Führungsrollen relevant. So deuten die Ergebnisse auf geteilte Führungslogiken und das Hinzukommen von Positionen wie dem Product Owner hin, der die fachliche Führung übernimmt. Durch vermehrte Transformations- und Veränderungsarbeit ist auch davon auszugehen, dass sich einige HR-Mitarbeitende zu Agile Coaches weiterentwickeln werden.

Außerdem ist zu erwähnen, dass es zu einer Loslösung von dem klassischen, starren Rollenverständnis von HR kommt und Mitarbeitende nicht nur eine der Rollen ausführen sollten: Agile Organisationen zeichnen sich durch Rollenvielfalt, Dynamik und unterschiedliche Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten aus. Auch wenn die einzelnen Mitarbeitenden Präferenzen hinsichtlich Aufgaben und Tätigkeitsbereichen haben, kann beispielsweise eine Person, die an einem Projekt in der Transformationsgestaltung tätig ist, am nächsten Tag ein Team coachen. Eine Person kann etwa für interne Kunden beratend tätig sein und gleichzeitig als Agile Master Prozesse und Methoden in verschiedenen Kreisen aufbauen. Von Bedeutung ist, dass die entsprechenden Kompetenzen innerhalb der HR-Funktion aufgebaut werden, um die Rollen ausfüllen zu können.

Ausgestaltung von agilen HR-Rollen

Im Hinblick auf die traditionelle Rollenverteilung von HR, welche in die Bereiche Strategie, Prozesse, Menschen und operative Tätigkeiten gegliedert werden kann (Ulrich, 1997), wird deutlich, dass die Rollen dem agilen Kontext angepasst und dementsprechend erweitert werden müssen.

- Einerseits verlagern sich administrative Aufgaben unter anderem in die Teams, sodass die Rolle des administrativen Experten wegfällt. Anstelle dessen braucht es eine Rolle, mittels welcher dafür gesorgt werden kann, dass agile Prozesse und Methoden innerhalb von HR schnell und effizient laufen und stetig verbessert oder neu eingeführt werden. Diese Rolle des „*Workflow-Innovators*“ kann beispielsweise durch Agile Coaches ausgeführt werden und impliziert auch das Beachten von HR-Trends und technologischen Neuerungen.
- Auch wenn HR die Funktion des Change-Agenten beibehält, wandelt sich diese Rolle hin zu einer noch proaktiveren und prägenderen, durch die das gesamte Unternehmen überblickt wird. Diese Aufgabe des „*Transformationsgestalters*“ bedeutet auch eine stetige Suche nach organisationalen Anpassungen sowie effektiven Veränderungen und das Agieren als Vorbildfunktion.
- Die zunehmend strategisch orientierte Rolle von HR spiegelt sich auch darin wieder, dass sich der Fokus auf den wichtigen Aufbau essenzieller Fähigkeiten von Menschen in der agilen Organisation richtet, um die Organisation zukunftsfähig zu halten. Mit der Rolle des „*Skill Champion*“, die das Skill Management im Blick hat, kann dies sowie auch die gezielte Weiterentwicklung von Führungskräften stattfinden.
- Die Rolle des strategischen Partners, und somit häufig die Position des HR Business Partners, wird mit zunehmendem Grad der Agilität schwieriger auszufüllen sein, da sich agile Organisationen durch autonome Teams, cross-funktionale Arbeit und neue Führungsrollen auszeichnen. Dementsprechend agiert HR weniger im Spannungsfeld zwischen Geschäftsführung und den Fachbereichen, sondern übernimmt verstärkt die Rolle eines „*Coaches*“ bzw. Partners der Teams – ohne dabei Top-down-Vorgaben der Geschäftsführung zu vermitteln. Dies bedeutet gleichzeitig, dass HR weiterhin Kompetenzen in den Bereichen Verhandlungsgeschick und Durchsetzungsvermögen benötigt, allerdings auf einer anderen Ebene als in der traditionellen Ausgestaltung. Dazu kommen vermehrt Fähigkeiten, die die Begleitung und Befähigung von Organisationsmitgliedern betreffen, wie beispielsweise Beratung und Durchführung von Workshops.

Abbildung 2 zeigt das durch die agile Transformation modifizierte Vier-Rollen-Modell von Ulrich (1997) mit den neu definierten HR-Rollen. Die vierfache Rollenaufteilung basiert auf den für Agilität relevanten Dimensionen Kunden-Fokus, HR-Fokus, menschenorientiert und organisationsorientiert. Deutlich wird die Verlagerung der Rollen in Richtung Kundenfokus, der in agilen Organisationen von hoher Bedeutung ist. HR richtet sich dementsprechend auch an den Bedürfnissen der internen Kunden, wie Führungskräfte, Teams und Mitarbeitende, aus.

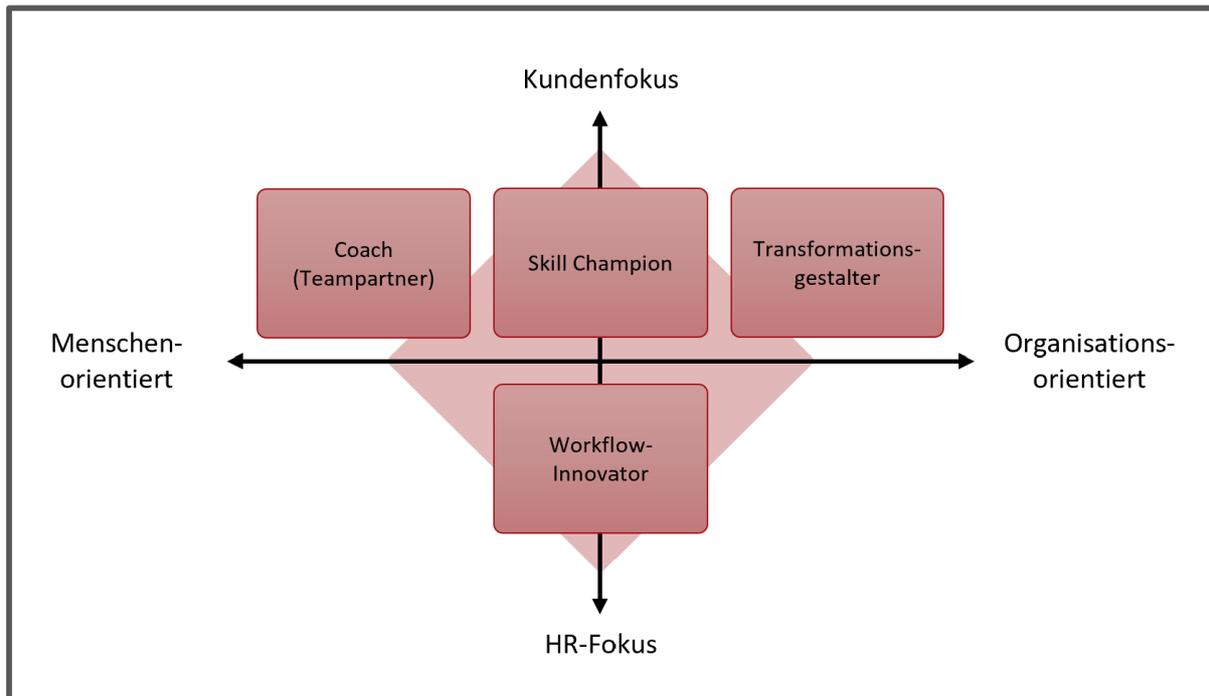


Abbildung 2: HR-Rollen in agilen Organisationen, modifiziert nach Ulrich (1997).

Durch diese umfassende, kundenorientierte HR-Rollentypologie schließt sich dieser Beitrag dem Vorschlag von Mollet und Kaudela-Baum (2023) an, die HR-Funktion in agilen Organisationen durch den Begriff „**People Management**“ zu ersetzen. Damit wird auch die Kritik von Marchington (2015) aufgegriffen, wonach das traditionelle HR-Verständnis das vernachlässigen würde, was es auszeichnet – und der Fokus auf die Relevanz der Menschen in Organisationen gelegt.

Die Bedeutung des Faktors Mensch in der agilen Organisation führt dazu, dass HR vermehrt originäre HR-Aktivitäten verrichten kann. Ein strategischer Fokus ist dabei nicht unwichtig. Jedoch ist anzunehmen, dass die Frage in der agilen Organisation weniger lautet, ob HR-Arbeit operativ oder strategisch ist, sondern, wie gestaltend und inspirierend sie ist.

Neue Anforderungen an die Einbindung von HR in die Organisationsstruktur

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die Struktur einer HR-Funktion mit zunehmendem Agilitätsgrad weniger deutlich abzugrenzen ist, da sich HR netzwerkartig in das gesamte Unternehmen streckt. Auch in den Untersuchungsergebnissen ist der Grundsatz sichtbar, dass es keine allgemeingültige Antwort auf die Frage nach der besten Organisationsstruktur für HR in einem agilen Unternehmen gibt, sondern stets nach einer passenden Lösung für das jeweilige Unternehmen geschaut werden muss. Damit nähert sich die Eigenschaft der HR-Funktion der Definition von Valverde et al. (2006) an, wonach HR-Tätigkeiten nicht ausschließlich in der Personalabteilung, sondern in sämtlichen Unternehmensteilen praktiziert werden.

Ein bewährter Ansatz des HR-Organisationsaufbaus bei hohem agilen Reifegrad ist ein Modell, das auf *selbstorganisierten HR-Kreisen* basiert, die flexibles und kundennahes Arbeiten ermöglichen. Allerdings berichten einige Befragte, dass – zumindest vorübergehend – Unternehmen auch mit einer HR-Linienorganisation agile HR-Arbeit leisten und cross-funktionale Teams bilden können. Dass dies in der Praxis ausgeübt wird und funktionieren kann, liegt darin begründet, dass Unternehmen zunächst mit der kulturellen Transformation beginnen und beispielsweise cross-funktionale Arbeitslogiken einführen.

Sowohl aus den Interviews als auch der Literatur geht hervor, dass in der Praxis kaum HR-Abteilungen größerer Unternehmen zu finden sind, die über weitestgehend agile Organisationsstrukturen verfügen. Dies ist unter anderem in einer geringeren Priorisierung einer solchen Umsetzung begründet, die gleichzeitig mit einem hohen Grad an Komplexität und Zeitaufwand einhergeht. Entsprechend lassen die Ergebnisse darauf schließen, dass die Frage nach einer agilen HR-Organisationsform bislang eher zweitrangig ist und dafür Verantwortlichkeiten, Tätigkeiten und Ablaufprozesse an Bedeutung gewinnen.

Generell jedoch kann eine losere HR-Organisationsstruktur für mehr Interaktion sorgen und HR von externer Expertise profitieren, gerade durch kurzfristige Einsätze von Interims-Angestellten, projektbezogenen Einstellungen oder das Bilden von externen Innovations-Ökosystemen. Die Ergebnisse zeigen zudem, dass gerade bei größeren Unternehmen mit vielen Hierarchiestufen zunächst ein ambidextres HR-Organisationsmodell vorteilhaft sein kann, bei welchem agile Organisationsstrukturen nur vereinzelt in bestimmten Bereichen aufgebaut werden. Grundsätzlich empfehlen die Befragten eine Anpassung der HR-Struktur an die Struktur des restlichen Unternehmens.

Arbeitsweisen

Methoden und Arbeitsweisen sind innerhalb der HR-Funktion ein wichtiger Aspekt, da Agilität insbesondere das „Wie“ der HR-Arbeit beeinflusst. Aus den Interviews wird deutlich, dass dementsprechend Routinen, Vorgehensweisen und Prozesse angepasst werden müssen. So ist klar davon auszugehen, dass sich HR-Arbeit im agilen Kontext von langfristigen Zielen lösen und in Quartalszyklen erfolgen sollte. HR muss daher insbesondere den eigenen Perfektionismus in Prozessen und Projekten ablegen und gegebenenfalls auch unfertige Lösungen bereitstellen. Dies wird als eine Herausforderung angesehen, da ein solches Vorgehen Mut und Kritikfähigkeit erfordert. Transparenz und das ständige Einbeziehen der Stakeholder sind ebenfalls sinnvolle Maßnahmen, um diesen Vorgang zu erleichtern.

Moh'd et al. (2024) resümieren in ihrer Studie, dass es für HR – im Gegensatz zu IT-Abteilungen – „keine spezifischen agilen Methoden“ gibt. Einerseits ist dem zuzustimmen, andererseits können auch agile Methoden, die nicht spezifisch für HR entwickelt wurden, sehr hilfreich für die HR-Arbeit sein. Dies gilt insbesondere für Kanban und die OKR-Logik in der Aufgabenstrukturierung sowie für Scrum in der Prozessgestaltung. Um die Mitarbeitenden einzubeziehen und deren Unsicherheiten, die eine agile Transformation mit sich bringt, nicht zu vergrößern, wird in den Interviews empfohlen, Methoden wie Scrum nicht lediglich zu kopieren, sondern diese an die eigenen Ansprüche und den eigenen Unternehmenscharakter anzupassen.

Letztlich kann zusammengefasst werden, dass sich agile Personalarbeit im Vergleich zur traditionellen Personalarbeit insbesondere dadurch auszeichnet, eine stark kundenzentrierte Haltung einzunehmen, als Dienstleister zu agieren, sich nicht zu isolieren, sondern in den Austausch mit anderen Bereichen zu kommen und schneller Ergebnisse zu liefern. Diese Aspekte werden verknüpft mit neuen Methoden, die individuell an das Unternehmen und die HR-Abteilung angepasst werden sollten. Die eigene Transformation von HR zu agilem HR ist dementsprechend elementar, um das Potenzial des eigenen Wertbeitrags für die Organisation voll auszuschöpfen (McMackin und Heffernan, 2021).

Es wird deutlich, dass erst das Zusammenspiel zwischen der unterstützenden Rolle von HR bei der Förderung organisationaler Agilität und der gleichzeitigen agilen Ausgestaltung des HR-Bereichs Synergieeffekte entstehen lässt, die ein enormes Potenzial für Organisationen bieten.

Agile within HR: Fünf Handlungsimplicationen für HR bei einer agilen Transformation

Die Ergebnisse der Untersuchung ermöglichen eine Ableitung von praktischen Implikationen insbesondere für Unternehmen, die sich am Beginn der agilen Transformation befinden oder einen niedrigen agilen Reifegrad aufweisen. Besonders relevant ist hierbei die Perspektive Agile within HR – also der Fokus auf ein agiles HR, welches gleichzeitig die Organisation bei der agilen Transformation unterstützt.

1. Agilität verstehen wollen und selbst agil werden

Sollten die Gesamtorganisation bzw. bestimmte Teile der Organisation eine agile Organisation anstreben, ist es unumgänglich, dass sich HR selbst mit dem Thema Agilität auseinandersetzt und die Vor- und Nachteile speziell im eigenen Unternehmenskontext versteht. Es ist ausdrücklich zu empfehlen, anderen Bereichen bei der agilen Transformation nicht zuzusehen, sondern selbst agil zu werden, um gleichzeitig eine agile Vorbildfunktion einzunehmen. Andernfalls kann es passieren, dass HR von den anderen Unternehmensbereichen abgehängt wird und keinen großen Wertbeitrag insbesondere für die agile Transformation leisten kann. Sobald ein solches Verständnis von Agilität und der eigenen Rolle besteht, erscheint es empfehlenswert, die Mitarbeitenden gezielt einzubeziehen und ihre Kenntnisse im Bereich Agilität durch Workshops und den Austausch mit externen Partnern zu vertiefen. Dazu wird eine Aufstellung von Zielen und Visionen sowie einer Roadmap als sinnvoll angesehen. Ganz zu Beginn der Transformation gilt die Empfehlung, so viel wie möglich auszuprobieren, Prozesse zu hinterfragen, Erfahrungen zu sammeln und die Prozesse iterativ zu reflektieren.

2. Kompetenzaufbau in HR

Der bei einer agilen Transformation benötigte Wertbeitrag von HR kann nicht oder nur in Teilen aufgebracht werden, wenn nicht gleich zu Beginn des Transformationsprozesses damit angefangen wird, Kompetenzen und Fähigkeiten in den Bereichen Organisationsentwicklung, Change Management, Coaching und Agilität innerhalb der HR-Belegschaft aufzubauen. Nicht nur ändern sich die HR-Rollen, sondern auch die Akteure selbst wechseln zunehmend zwischen den Rollen und sollten daher in verschiedenen Bereichen Kompetenzen besitzen. Für die Kompetenzentwicklung bieten sich neben Weiterbildungen, wie beispielsweise zu Agile Coaches, auch die Hinzunahme von externen Coaches an.

3. Die richtige Reihenfolge beachten

Es ist wichtig zu betonen, dass im Rahmen einer agilen Transformation nicht sofort alle HR-Strukturen aufgebrochen und transformiert werden sollten. Zielführender ist es, im ersten Schritt eine kulturelle Transformation anzustoßen. Neben neuen Kompetenzen sollten hier Prinzipien von Agilität gelernt und gelebt werden und beispielsweise Teambuildingmaßnahmen durchgeführt werden. Führungskräften kommt hier eine wichtige Rolle zu, da diese vor allem in der Position sind, Vertrauen zu schenken und eine Fehlerkultur zu implementieren. Auch Unsicherheiten der Mitarbeitenden aufgrund veränderter Rahmenbedingungen sollten mit Hilfe von Gesprächen und Reflexionen wahrgenommen werden. Durch die Grundlage einer für Agilität offenen Kultur kann dann in einem zweiten Schritt dafür gesorgt werden, dass vermehrt Rollen sowie Prozesse und schließlich Strukturen innerhalb von HR transformiert werden.

4. Eine Forerunner-Rolle einnehmen

Sobald HR im Kontext der agilen Transformation Sicherheit und Expertise erlangt hat, weisen die Ergebnisse klar darauf hin, dass HR den Selbstanspruch erheben sollte, hinsichtlich der agilen Transformation eine Forerunner-Rolle im Unternehmen einzunehmen. Dabei gilt es, das restliche Unternehmen von der eigenen Expertise zu überzeugen und zu kommunizieren, dass HR mit der eigenen Erfahrung die agile Transformation der Gesamtorganisation anleiten und begleiten kann. Dabei ist von Bedeutung, in sämtlichen Kontexten agile Werte und Prinzipien vorzuleben und diese auch proaktiv vom restlichen Unternehmen einzufordern. Das kann untermauert werden mit dem Aufbau einer Kultur des lebenslangen Lernens und einem Recruiting, das agile Talente in das Unternehmen aufnimmt. Die Untersuchungsergebnisse deuten darauf hin, dass dies sogar ohne ein Transformationsvorhaben der restlichen Organisation getan werden kann. Gleichzeitig ist dabei zu beachten, dass eine zu starke alleinige Transformation von HR auch zu Reibungspunkten mit dem restlichen Unternehmen führen kann, wenn die Strukturen infolgedessen nicht mehr kompatibel sind und Arbeitsabläufe gestört werden.

5. Zeit und Raum für (individuelle) Entwicklung geben

Auch wird in den Untersuchungsergebnissen deutlich, dass eine agile Transformation sehr viel Geduld erfordert. Entscheidet sich ein Unternehmen für eine agile Transformation, bedeutet dies gleichzeitig, dass sich Individuen nicht nur fachlich, sondern auch persönlich entwickeln müssen. Das ist mit vielen Herausforderungen verbunden und benötigt Zeit. Daher wird es als hinderlich erachtet, zu früh Ergebnisse sehen zu wollen. Vielmehr sollten der Weg und die

Chancen, die sich dabei auftun, als Ziel verstanden werden. Dies gilt sowohl für die eigene HR-Transformation als auch für die der Gesamtorganisation. Zudem sollte verinnerlicht werden, dass der einzigartige Kontext der eigenen Organisation eine auf das Unternehmen angepasste Herangehensweise erfordert. Daher scheint es nicht als hilfreich, Best-Practice-Modelle unreflektiert zu kopieren und sich von Erfolgsmodellen anderer zu sehr unter Druck setzen zu lassen. Die individuelle Erarbeitung von Lösungen, die mit den Leitgedanken, Merkmalen und Produkten des Unternehmens in Einklang stehen, bietet das meiste Potenzial für eine agile Transformation.

Fazit

Im Rahmen der agilen Transformation ist es besonders relevant, verschiedene Aspekte der HR-Funktion neu zu denken und zu verändern, um den Wertbeitrag von HR auszuschöpfen: Nicht nur dient HR als wertvolle Unterstützung in der Gestaltung organisationaler Agilität, indem die Bereiche Organisationsentwicklung, Beratung & Teambegleitung sowie die agile Führungskräfteentwicklung neu gestaltet werden. Auch kann HR in eine Vorreiterrolle hineinwachsen und einen Wertbeitrag für die Organisation liefern, indem eine eigene Neugestaltung der HR-Rollen, des Selbstverständnisses, der Einbindung in organisationale Strukturen und Arbeitsweisen erfolgt. Dementsprechend hebt dieser Beitrag die Relevanz der „Agile within HR“-Perspektive hervor, welche sowohl die Agilität von HR und die Rolle als Förderer organisationaler Agilität beinhaltet.

In diesem Zusammenhang ändern sich in agilen Organisationen auch die Anforderungen an die Kompetenzen der HR-Mitarbeitenden, die neue, dynamische Rollen einnehmen müssen. Obwohl sich die Organisationsstruktur von HR mit zunehmendem agilen Reifegrad allmählich wandelt und grundsätzlich netzwerkartiger wird, stellt sich gleichzeitig die Frage, welche Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten HR-Verantwortliche innehaben und wie eine proaktive, cross-funktionale und kundenorientierte Arbeit sichergestellt werden kann. Es ist außerdem festzuhalten, dass der agile Reifegrad von Unternehmen großen Einfluss darauf hat, welche Notwendigkeiten und Bedürfnisse Unternehmen und HR-Funktionen haben – und welche Dimensionen von Agilität sinnvoll sind. Demnach ist von einer Generalisierung eines „agilen Unternehmens“ abzusehen und es gilt Maßnahmen für eine verbesserte organisatorische

Agilität stets zu differenzieren. Individualität spielt in agilen Organisationen eine große Rolle – das gilt auch für die Gestaltung des Unternehmens und des HR-Bereichs selbst.

Die in traditionellen Organisationen häufig starren Strukturen und langwierigen Prozesse stellen insbesondere eine Herausforderung bei einer agilen Transformation dar. Umso wichtiger ist es, die Kompetenzen der HR-Mitarbeitenden systematisch anzupassen und zu erweitern. Dementsprechend wird für eine solche Transformation viel Zeit und Geduld benötigt. Dieser Beitrag zeigt jedoch, dass sich dies auszahlen kann: Die agile Transformation stellt gleichzeitig eine große Chance für HR dar, sich neu zu definieren, mehr Wertschätzung im Unternehmen zu erhalten und die Zukunft von Unternehmen maßgeblich mitzugestalten. Es kann erwartungsvoll darauf geblickt werden, inwiefern dieses Forschungsfeld weiterhin an Popularität gewinnt und HR-Funktionen die Chance der organisationalen Agilität in der Praxis ergreifen.

Literaturverzeichnis

- Budjanovcanin, A. 2018. Actions speak louder than words: how employees mind the implementation gap. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22): 3136-3155.
- Cappelli, P. & Tavis, A. 2018. HR goes agile. *Harvard business review*: 96(2): 47-53.
- Dank, N. & Hellström, R. 2021. *Agile HR deliver value in a changing world of work*. London: Kogan Page.
- Eilers, S., Möckel, K., Rump, J., & Schabel, F. 2018. HR Report 2018 - Schwerpunkt Agile Organisation auf dem Prüfstand. In H. AG (Hrsg.), *HR-Report*.
- Gupta, S., Kumar, S., Kamboj, S., Bhushan, B., & Luo, S. 2018. Impact of IS Agility and HR Systems on Job Satisfaction: An Organizational Information Processing Theory Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1782-1805.
- Holbeche, L. S. 2018. Organisational effectiveness and agility. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(4): 302-313.
- Jooss, S., Collings, D. G., McMackin, J., & Dickmann, M. 2023. A skills-matching perspective on talent management: Developing strategic agility. *Human Resource Management*, 63(1): 141-157.
- Karlshaus, A. & Wolf, A. 2021. *Agiles Human Resources*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Karman, A. 2019. The role of human resource flexibility and agility in achieving sustainable competitiveness. *International Journal of Sustainable Economy*, 11(4): 324-346.
- Marchington, M. 2015. Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term? *Human Resource Management Review*, 25(2): 176-187.
- McMackin, J. & Heffernan, M. 2021. Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory? *Human Resource Management Review*, 31(4): 100791.
- Moh'd, S., Gregory, P., Barroca, L., & Sharp, H. 2024. Agile human resource management: A systematic mapping study. *German Journal of Human Resource Management-Zeitschrift Fur Personalforschung*, 38(4), 345-374.
- Mollet, L. S. & Kaudela-Baum, S. 2023. Critical HR capabilities in agile organisations a cross-case analysis in swiss SMEs. *Review of Managerial Science*, 17(6): 2055-2075.
- Nijssen, M. & Paauwe, J. 2012. HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility? *International Journal of Human Resource Management*, 23(16): 3315-3335.
- Peters, G., Dijk, W., & Martens, J. 2022. *The State of Agile HR 2022: Organize Agile*.

- Revutska, O. & Marsikova, K. 2021. Agile Approach in Human Resource Management: Focus on Generation Y. *E & M Ökonomie a Management*, 24(2): 65-83.
- Saha, N., Gregar, A., & Saha, P. 2017. Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness? *International Journal of Organizational Leadership*, 6: 323-334.
- Schellinger, J. & Bänziger, J. 2022. Agiles Human Resource Management. In J. Schellinger, K. O. Tokarski, & I. Kissling-Näf (Hrsg.), *Resilienz durch Organisationsentwicklung: Forschung und Praxis*: 253-291. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Shafer, R. A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J., & Ericksen, J. 2001. Crafting a Human Resource Strategy to Foster Organizational Agility: A Case Study. *Human Resource Management*, 40(3): 197-211.
- Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. R. 2021. Strategic agility in international business: A conceptual framework for "agile" multinationals. *Journal of International Management*, 27(1): 100737.
- Subramanian, N. & Suresh, M. 2022. Assessment Framework for Agile HRM Practices. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1): 135-149.
- Theobald, S., Prenner, N., Krieg, A., & Schneider, K. 2020. Agile Leadership and Agile Management on Organizational Level - A Systematic Literature Review. In M. Morisio, M. Torchiano, & A. Jedlitschka (Hrsg.), *Product-Focused Software Process Improvement*: 20-36. Cham: Springer International Publishing.
- Ulrich, D. 1997. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Ulrich, D. & Dulebohn, J. H. 2015. Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2): 188-204.
- Ulrich, D. 2016. HR at a crossroads. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(2): 148-164.
- Valverde, M., Ryan, G., & Soler, C. 2006. Distributing HRM responsibilities: A classification of organisations. *Personnel Review*, 35(6), 618-636.
- Walter, A.-T. 2020. Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71 (2), 343-391.

