



□ Anna Löw

(anna@giantswarm.io)

arbeitet derzeit als Head of People Operations bei Giant Swarm in Köln. Zuvor war sie HR-Manager bei Adcloud und verfügt über generalistische HR- und Beratungserfahrung in verschiedenen Unternehmen. Aktuelle Arbeitsschwerpunkte sind Systemisches Coaching, Recruiting, HR für Start-ups, Beratung sowie Organisations- und Personalentwicklung.

Allem Anfang wohnt ein Zauber inne – Ein DevOps-Team entsteht!

Sechseinhalb Überlegungen zur HR-seitigen Unterstützung neu gegründeter DevOps-Teams

„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“, ein Satz, der überproportional häufig zu lesen ist, wenn man sich mit der Einführung von DevOps beschäftigt. Verständlich, denn organisatorisch gesprochen geht es meist um die Zusammenführung zweier bisher getrennter Organisationseinheiten, die das Ziel haben, einen wie auch immer definierten Mehrwert zu generieren. In den seltensten Fällen wird DevOps völlig losgelöst auf der „grünen Wiese“ etabliert. Es geht vielmehr um einen komplexen menschlichen, technischen und oft auch politischen Transformationsprozess in einer sich immer schneller verändernden Umwelt. Eine Bemerkung vorab: Dieser Artikel macht es sich einfach. Er gönnt es sich, auf eine ins Hundertstel ausdefinierte Definition des DevOps-Begriffs zu verzichten, ist frei von Dogma und versteht DevOps im weitesten Sinne als Philosophie bzw. Kulturbegriff. Gewisse Handlungsalternativen und insbesondere die „Inanspruchnahme“ von Human Resources (HR) als Dienstleister sind somit sicherlich auch auf andere crossfunktionale Teams und/oder allgemeine Change-Management-Themen zu übertragen. Letztendlich gilt ja: Überall arbeiten Menschen. Doch warum HR ins Boot holen? IT-Abteilungen sind häufig Treiber für neue Formen der Zusammenarbeit und insbesondere im agilen Kontext hängen Personalabteilungen (deren Gestaltungsraum sehr unterschiedlich ausgeprägt ist) oft hinterher. Nichtsdestotrotz ist hier sehr viel übergreifendes Wissen gebündelt, das DevOps-Teams abrufen und mit ihren Kompetenzen verknüpfen können – crossfunktional eben.

1. Kick-off-Phase

An die reine Entscheidung: „Wir machen jetzt DevOps“, schließen sich viele organisatorische Überlegungen an. Wie überhaupt anfangen und ein schlagkräftiges DevOps-Team aufbauen? Wie die Gegner integrieren? Wie kann sich mit unserem kleinen Piloten eine nachhaltige DevOps-Kultur in der gesamten IT-Abteilung etablieren und mit bestehenden Gepflogenheiten aus Betriebssicht (Ops) und Entwicklersicht (Dev) umgegangen werden? Wie entwickelt man einzelne Teammitglieder und das Team als Ganzes hin zu einem modernen DevOps-Ansatz? Fragen über Fragen.

Es empfiehlt sich, HR schon ganz zu Beginn ins Boot zu holen. Der Grund ist einfach: Zum einen neigen IT-Teams dazu, sich auf technische Herausforderungen zu konzentrieren, und zum anderen sind dies ganz klassische systemische Fragestellungen, denen HR immer wieder in der Alltagsarbeit begegnen.

Das neue DevOps-Team oder das entsprechende Management-Team sollte sich einen Kick-off-Workshop (ggf. Workshopreihe) moderieren lassen, sodass es sich nur auf das inhaltliche der „Menschentemen“ und nicht auch noch um den Prozess kümmern muss. Zudem nimmt

HR ganz sicher jede Einladung dankbar an, ein bisschen aus dem „Nähkästchen“ von anderen Transformationsprojekten zu berichten.

2. Teambuilding

Es ist unmöglich, Menschen zu „befehlen“, ab morgen ein Team zu sein. Selbst wenn DevOps in Summe von der Mehrheit positiv betrachtet wird, muss das noch lange nicht heißen, dass Zielkonflikte zugunsten der gemeinsamen Sache über Bord geworfen werden. Motivation kann nicht angeordnet werden, sie muss aus den Teammitgliedern selbst erwachsen.

Im Teambuilding geht es darum, ein Umfeld zu schaffen, das darauf abzielt, ein gegenseitiges Verständnis für den Job des anderen zu kreieren. Teammitglieder müssen sich freuen und einen eigenen Anreiz haben, Kollegen mit anderem Hintergrund miteinzubeziehen. So müssen Entwickler für den Betrieb verantwortlich sein und Ops-Mitarbeiter müssen bei der Entwicklung neuer Features beteiligt werden.

Es ist essenziell, eben genau diese „offensichtlich“ gegenläufigen Interessen in einem ersten Schritt transparent herauszuarbeiten und in einem geschützten Rahmen, den HR hierarchiefrei bieten kann, anzusprechen. Ist ein gegenseitiger Perspektivenwechsel erfolgt, kann man sich deutlich leichter der Herausforderung stellen, aus Einzelinteressen ein gemeinsames Teaminteresse zu entwickeln.

Offenheit ist hier ein wesentlicher Parameter, der auch die weiteren Stolpersteine „Kommunikation“ und „Unterschiedlicher Background der Teammitglieder“ abfedert. HR kann hier ebenfalls moderierend, im Rahmen von Workshops aber auch in 1:1-Situationen hilfreich sein.

3. Moderation/Konfliktmanagement

Daran anknüpfend kann HR auch dann vorsichtig unterstützen, wenn Konflikte nicht am Reißbrett oder im Rahmen von Workshops besprochen werden, sondern wenn das „Kind kurzfristig schon einmal im Brunnen liegt“. Im Rahmen von Mediationsmethoden, agilen Retrospektiven oder eben auch klassischen Konfliktgesprächen gilt es, regelmäßige Verfahren zu etablieren, in denen Konflikten angstfrei und auch mal ohne Vorgesetzten begegnet werden kann.

4. Feedback

Die Einführung von DevOps verlangt nach Offenheit, Transparenz und gegenseitigem

Lernen. Feedback ist hier ein nützliches Instrument.

In größeren Unternehmen hat HR oft den „Prozesshut“ für Feedbacksysteme/Mitarbeitergespräche auf. Hier muss nur gegebenenfalls der Prozess geändert werden. Kürzere Zyklen, andere agilere Methoden oder die Einführung von Kollegen-Feedback (360-Grad/ „Peers unter sich“) eignen sich hier als beispielhafte Methoden. Zudem kann HR sicherlich wertvollen Input liefern, wie Feedback gegeben wird, insbesondere dann, wenn mehr Teilnehmer in den Prozess mit eingebunden werden.

5. Individuelle Entwicklung/ Knowledge-Transfer

Auch DevOps-Teams bestehen aus Individuen, deren persönliche Entwicklung berücksichtigt werden muss. Neben der klassischen Karriereentwicklung, bei der HR tendenziell mit von der Partie ist, kann die Personalabteilung eben auch dabei unterstützen, unterschiedliche Wissenslevel im Team zusammenzuführen, ein einheitliches Verständnis aufzubauen und gezielt zu fördern, um vielleicht auch weniger aufgeschlossene Kollegen zu integrieren oder gegebenenfalls kreative Lösungen zu finden.

6. Recruiting

Ohne nun auf die bereits allseits bekannten Fallstricke des IT-Recruitings einzugehen, bricht dieser Punkt ehrlicherweise auch eine Lanze dafür, HR bei allen bisher genannten Punkten miteinzubeziehen, um dadurch letztendlich auch bessere Ergebnisse im Recruiting zu erhalten. Neben den technischen Aspekten muss HR schließlich auch das „DevOps-Mindset“ mitrekrutieren und sollte es schlichtweg kennen. Zudem kann HR bei Stellenausschreibungen, Job Descriptions, Rollenprofilen usw. behilflich sein und nicht zuletzt dabei unterstützen,

einen z. B. zusätzlichen Personalbedarf an anderer Stelle zu legitimieren.

6½ Unterstützung bei administrativen/prozessualen Aufgaben

Sicher passt dieser letzte Punkt nur halb. Aber die HR-Abteilung kann mit Sicherheit wertvolle Impulse und Hilfestellungen geben, wenn es darum geht, Beschlossenes einzuhalten, in Workshops überlegte Dinge auch durchzusetzen und die Teams mit Materialien zu versorgen, die die neuen Prozesse leichter ans Laufen bringt, sodass man es sich leisten kann, den Fokus auf die technischen Elemente von DevOps zu legen und diese auf die konkreten Bedürfnisse des Unternehmens anzupassen.

Und nicht zuletzt hat jede HR-Abteilung Erfahrung damit, schwer Messbares – wie etwa den Erfolg von DevOps – in entsprechende Metriken zu übersetzen.

Fazit

Die hier vorgestellte Liste, wie Personalabteilungen bei der Transformation hin zu DevOps in ihrer Rolle als Dienstleister unterstützen können, ist weder vollständig noch besonders konkret. Zu viel hängt von der Rolle dieser Abteilung im konkreten Unternehmen ab.

Nichtsdestotrotz gilt: Die Einführung von DevOps ist ein Transformationsthema. Neben allem Technischen geht es um persönliche Interessen, Belange und Bedürfnisse, Veränderungsbereitschaft, Ängste und Agilität. Diese nicht ausreichend und professionell zu berücksichtigen, verhindert Wandel. ■