

Den anderen gut aussehen lassen

Die Agile HR Conference scheint einen höheren Reifegrad erreicht zu haben: Mitarbeitergespräche und Gehälter sind nach wie vor die wunden Punkte der agilen Transformation. Dafür hält das Thema Führung mittlerweile Lösungsmöglichkeiten bereit – man hat dazugelernt.

VON WIEBKE JOESTER UND CLIFF LEHNEN

► 350 Menschen füllten am 25. und 26. April 2018 die Balloni-Hallen in Köln, und wer schon einmal auf der Agile HR Conference war, merkt: Neben dem einen oder anderen bekannten Gesicht treffen sich hier vor allem „Neue“. Die allerdings erweisen sich vom Start weg als äußerst kommunikativ. Draußen ächzt die Businesswelt wegen Agilität und Transformation – hier, so scheint es, kommt die Arbeitsebene zusammen, um voneinander zu lernen und sich konkret auszutauschen. Wir konstatieren sehr intensiven, interessierten Austausch, durchaus auch funktionsübergreifend. Denn es sammeln sich neben Personalern jede Menge andere Bereiche, deren Ansinnen dasselbe ist: die digitale Transformation mit Agilität in Führung, Management und Methoden zu ermöglichen.

Erhöhter Reifegrad der agilen Gemeinschaft

Merklich im Gegensatz zum Vorjahr: Die agilen Themen und Prozesse spielen sich besser ein. 2017 hatten viele Teilnehmer noch ihre Not beschrieben, Führungskräfte und Betriebsrat ins Boot zu holen. Dieser Schmerzpunkt wurde nun seltener betont. Und hatte man letztes Jahr als Beobachter hier und da noch den Anflug einer gewissen Hochnäsigkeit den weniger agilen Kollegen gegenüber verspürt, betonten nun viele Vortragende, man müsse auch das, was bisher im Unternehmen geleistet worden sei, anerkennen und wertschätzen. Sascha Storz

von Techdivision verwies etwa auf eine Leitlinie des Improvisationstheaters: Lass den anderen gut aussehen! Das HR-Team des Bahn-IT-Dienstleisters DB Systel beschrieb, dass eine ganz ähnliche Erkenntnis im Prozess gewachsen sei. Und auch die Agile Coaches von Volkswagen warnten vor Hybris: Fragt nach den Problemen der Mitarbeiter statt Buzzwords zu benutzen!

Agilität und Führung

Volkswagen und Agilität? Ja, das geht mittlerweile zusammen, wie Mirko Drobiez und Jörn Schrader, Agile Coaches der Volkswagen AG, berichteten. Sie sind im Wolfsburger Konzern buchbar, und Drobiez startet bei Führungskräften gerne mit einer Challenge: „Nennt mir irgendein Argument, das ich selbst noch nicht gegen Agilität benutzt habe.“ Bisher seien Führungskräfte oft aufgrund inhaltlicher Expertise für die Laufbahn vorgeschlagen worden, seien aufgrund der Strukturen da, wo sie heute sind. Dabei wären sie vielfach selbst lieber woanders. Ihnen sollte man keine Angst machen. „Du verlierst erstmal nichts“, sei die Botschaft – bis mit den Early Adopters eine Alternative erarbeitet sei. Denn es braucht eine Führungsallianz für den Wandel.

Joern Bock, COO der AOE GmbH, berichtete bereits 2017 vom Fail, einen neu erworbenen Standort in Sachen Organisation sich selbst zu überlassen. Jetzt gab es die



Fotos: Marc Dürbach



Fortsetzung: Auch dank der Tipps und Ideen, die er von Kollegen auf der Konferenz an die Hand bekommen hatte, ist mittlerweile eine Lösung gefunden. Die Mitarbeiter am neuen Standort wählten die Selbstorganisation nach eigenem Gusto – in diesem Fall mit einem „Ambassador“, der für die Kommunikation untereinander und mit dem Hauptquartier zuständig ist. „Organization follows people“, hat Joern Bock dabei gelernt.

Trotz aller Selbstorganisation gebe es keine Hierarchiefreiheit, argumentierte Marco Luschnat von der Ministry Group. Wenn sich durch besondere Erfahrung, Know-how und Führungsfähigkeit eine Hierarchie ergebe, sei das okay. Doch die Führungskräfte müssten Allmachtsfantasien aufgeben. Und: Bei der Entscheidung, Mitarbeitern die Macht zu geben, dürfe man nicht vergessen, die Mitarbeiter selbst zu fragen. Was schlimmer sei als oktroyierte Hierarchie? Oktroyierte Hierarchiefreiheit.

Wie kann agile Vergütung aussehen?

Vergütung bleibt ein Knackpunkt im agilen Unternehmen. Das Ministry-Team etwa wollte keine transparenten, selbst bestimmten Gehälter. Vielmehr ging es um Fairness. Diese Erfahrung machte auch der Mittelständler Allsafe. Hier ist ein Teambonus Teil der fairen Vergütung. Das Team entscheidet selbst darüber, ob dieser pro Kopf ausbezahlt oder etwa einem Kollegen mit krankem Familienmitglied gespendet wird. Auch kam es schon vor, dass ein Team sein wohlverdientes Geld dazu nutzte, Kollegen, auf deren gute Zuarbeit sie sich verlassen konnten, zum Essen einzuladen.

In Bezug auf Mitarbeitergespräche berichtet Allsafe-Marketingchef Ulrich Lohmann ebenfalls Interessantes: Allsafe hat diese abgeschafft und stattdessen die Kommunikation während der Arbeitszeit verbessert. Gespräche finden nun täglich statt – darüber werden die Themen Feedback und Wertschätzung ebenfalls behandelt. Wenn Feedback, dann bitte mit konkreten Beispielen, forderte Konstantin Diener in seinem Vortrag, ohne sei es nicht nachvollziehbar und damit sinnlos. Es sei wichtig, dem Mitarbeiter regelmäßig „den Puls zu füh-

len“ und wirklich die Ursachen möglicher Probleme zu klären. Vor zu viel Betüdeln warnt der CTO der Cosee GmbH jedoch: „Ein Scrum-Master ist keine Scrum-Mama!“ Feedback geben wie nehmen muss zudem geübt sein. Das sieht man auch bei Bosch Power Tools so: Die Referenten berichten von Feedback-Trainings für HR-Mitarbeiter.

Vernetzung im Vordergrund

So gut und inspirierend die Vorträge sind, vor allem dienen sie als Impulsgeber, sich untereinander und mit den Vortragenden ganz pragmatisch über Lösungsmöglichkeiten auszutauschen. Im Zentrum stehen Vernetzung, Austausch, Unterstützung. „Diese Konferenz ist für euch“, hatte André Häusling, Geschäftsführer der Beratung HR Pioneers und Initiator der Konferenz, bei der Eröffnung der Agile HR Conference 2018 verkündet. In der Abschlussrede bekannte er dann: „Danach hatte ich das Gefühl, wir könnten eigentlich gehen.“ Man hatte alle erfolgreich ins Gespräch gebracht. Und sich selbst damit ebenfalls – ein für ein Beratungshaus nicht unangenehmer Nebeneffekt. ■

Die 5 Top-Zitate der Agile HR Conference 2018

- 1 „Machen ist wie wollen – nur krasser.“
André Häusling, HR Pioneers GmbH
- 2 „Nur wer sich bewegt, kann auch etwas bewegen.“
Dr. Ulrich Lohmann, Allsafe GmbH & Co. KG
- 3 „Ein Scrum-Master ist keine Scrum-Mama.“
Konstantin Diener, Cosee GmbH
- 4 „Organization follows people.“
Joern Bock, AOE GmbH
- 5 „Lass den anderen gut aussehen!“
Sascha Storz, Techdivision GmbH