

Protokoll „AGW AK Personal und Organisation“

Sitzung am: 01./02. April 2019

Tagungsort: Dorint Hotel am Heumarkt Köln, Pipinstrasse 1, 50667 Köln

Agenda:

Nr.	Thema	Referent
1.	Einleitung und Begrüßung	Christina Geib Sabine Kubitza
2.	Vorstellung gastgebendes Unternehmen GAG Immobilien AG	Uwe Eichner
3.	Fachvortrag: Agilität - Hybride Formen des Organisierens und Führens mit begleitetem Austausch im Plenum	Dr. Susanne Ehmer
4.	Fachvortrag: Vorstellung einer Organisationsentwicklung von klassisch hierarchisch zu agil am Beispiel eines IT-Unternehmens	Tom Kubach/ Vanessa Hicke
5.	Workshop: agile@HR	Anja Möschler/ Dennis Bayer
6.	Besichtigung des Bürogebäudes der GAG Immobilien AG	Marc Schröter
7.	Aktuelle Stunde – Was steht bei uns an? a) Bericht aus dem GdW b) Bericht aus der AGW	Christina Geib
8.	Vorbereitung der nächsten Sitzung / Verabschiedung	Christina Geib

TOP 1 Einleitung

- Es gab keine Unternehmen, die dem AGW neu beigetreten sind. Aus den Mitgliedsunternehmen wurden zum Teil neue Mitarbeiter entsandt:
 - Peter Mühlbach und Kathrin Stange, GWG Gesellschaft für Wohn- und Gewerbeimmobilien Halle-Neustadt mbH,
 - Kerstin Reuter, HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft mbH, Berlin; dafür nicht länger dabei Herr Jörg Busse von der HOWOGE,
 - Cornelia Autenrieth, jenawohnen GmbH,
 - Jochen Riechert, Leipziger Wohnungs- und Baugesellschaft mbH,
 - Catherine Hahne, meravis Wohnungsbau- und Immobilien GmbH, Hannover

TOP 2 Vorstellung gastgebendes Unternehmen

- Die GAG Immobilien AG gehört mehrheitlich der Stadt Köln
- Die Gesellschaft und ihre Tochterunternehmen sind im Wesentlichen in den Geschäftsfeldern Immobilienbewirtschaftung, Portfoliomanagement und Bauträgersgeschäft tätig
- Fokus Sozialmanagement mit 20 Mitarbeiter*innen (Seniorentreffs, Kindermalen, Ferienfreizeitangeboten u.v.m.) und Sponsoring – Mio. EUR 1 für soziales Engagement ausgegeben

Eine Unternehmens- Präsentation zur Veröffentlichung wurde nicht zur Verfügung gestellt.

TOP 3 Fachvortrag: Agilität - Hybride Formen des Organisierens und Führens

- Die Welt, in der Organisationen ihre Aufgabe erfüllen, wird immer komplexer und unsicherer, es ist eine „VUKA-Welt“ → Volatil - Ungewiss - Komplex - Ambiguin
- Komplexe Systeme gehorchen nicht und daher sollte man lernen MIT und nicht GEGEN Komplexität zu führen, zu denken und zu entscheiden
- Nur über Versuch und Irrtum ist zu entdecken, was sich im Rückblick als geniale Idee herausstellt
- Aber man kann leider nicht davon ausgehen, auch ein zweites Mal mit diesem Vorgehen und einer Idee erfolgreich zu sein
- Agilität ist die Fähigkeit des Balancierens zwischen
 - bewegen und innehalten,
 - beschleunigen und entschleunigen,
 - präzise planen und neugierig experimentieren,
 - Werte-Orientierung und Pragmatismus
- Hybride (stabil-agile) Organisationen verbinden gegensätzliche und widersprüchliche Steuerungs- und Führungs-Formate:
 - Hierarchie *mit* Selbstorganisation und Heterarchie
 - Routinen der Linienlogik *mit* agiler Prozesssteuerung
 - funktionale Gliederung *mit* kundenorientierter interdisziplinärer Kollaboration
 - klassisches Projektmanagement *mit* agilen Verfahren - Scrum
- Führen in der hybriden Organisation heißt daher loslassen, beobachten, Räume schaffen und an die Stelle des „Was noch“ ein neugierig-kluges „Was nicht mehr?“ zu setzen (Was werde ich/werden wir weg lassen?)

Die Präsentation ist auf der AGW-Webseite veröffentlicht.

TOP 4 Fachvortrag: Vorstellung einer Organisationsentwicklung von klassisch hierarchisch zu agil am Beispiel eines IT-Unternehmens

- Die agilen Vorgehensweise ist mehr als eine weitere Projekt- oder Prozessmanagementmethode, sie ist auch ein Zukunftskonzept und eine Führungsmethode
- Beispielorganisation: IT Dienstleister aus Münster mit 150 Mitarbeitern, bei dem die Prozesse immer langsamer laufen, die Innovationsgeschwindigkeit abnimmt, die Aufbauorganisation unklar ist und bei dem die Ablauforganisation nur informell besteht → Ergebnis: obwohl der Umsatz steigt, sinkt der Gewinn
- Grundlage für den Wandel: Basis schaffen - „Wir ändern erst einmal nichts.“
- Danach Zwischenschritt - klassisch - Sicherheit geben: Die Lücken, die in der Aufbau- und Ablauforganisation bestehen, mit klassischen Mitteln (Rollen und AKV's, Stellenbeschreibungen etc.) füllen

- Schließlich nicht von Agilität sprechen, sondern das agile Mindset vorleben, erklären und agile Methoden anwenden, z. B. über Auftrennung der Meetings nach Review und Retrospektive, die Ausbildung von zwei MA zu Scrum Mastern, kooperative Führung und rollenbasierende Arbeit
- Die Retrospektive ist die Quelle der Erkenntnisse, daher Tipp: keine Retrospektiven-Meetings ausfallen lassen, da man sonst schnell wieder in alte Muster verfällt
- Methodenvorstellung KANBAN: mach Arbeit sichtbar (Nutzung eines sogn. KANBAN-Boards), begrenze parallel laufende Arbeit, manage den Arbeitsfluss, mach Prozessregeln explizit und führe Verbesserungen durch

Die Präsentation ist auf der AGW-Webseite veröffentlicht.

TOP 4 Workshop: agile@HR

- Beim Thema Agilität steht immer der Kunde im Mittelpunkt; als Kunde von HR wurde der Mitarbeiter identifiziert
- Gemäß des agilen Manifests sind/ ist
 - Individuen und Interaktionen wichtiger als Prozesse und Werkzeuge
 - Ein funktionierendes Produkt wichtiger als eine umfassende Dokumentation
 - Zusammenarbeit mit dem Kunden wichtiger als Vertragsverhandlungen
 - Reagieren auf Veränderungen wichtiger als das Befolgen eines Plans
- World-Café
 - Die vier Prämissen des agilen Manifestes wurden an je einer World-Café-Station anhand der nachfolgenden vier Fragen diskutiert:
 - Was heißt das für mich als HR, wenn das gilt?
 - Welche Prozesse müsste ich angehen?
 - Was hindert uns?
 - Was ist für die Mitarbeiter anders?
 - Ein funktionierendes Produkt wichtiger als eine umfassende Dokumentation
Quintessenz
 - Bedeutet, dass HR sich ein klares Ziel definieren muss und sich vom „Abarbeiter“ zum Berater hin entwickeln muss (neue Rollendefinition)
 - Dazu muss der Anforderungsprozess umgestaltet werden ebenso wie die Art, wie Entscheidungen, Kommunikation und Mitarbeitergespräche ablaufen
 - Hindernisse auf dem Weg dahin sind Unsicherheit, fehlender Mut, Neues auszuprobieren und ggf. dabei Fehler zu machen sowie das bequemere Muster alter Gewohnheiten
 - Sollten wir es schaffen, den Fokus zu verrücken, hätten die Mitarbeiter mehr Verantwortung, mehr Spielraum und ggf. sogar mehr Zeit, sich kreativen Lösungsansätzen zu widmen
 - Individuen und Interaktionen wichtiger als Prozesse und Werkzeuge
Quintessenz
 - Wenn Individuen und Interaktionen mehr zählen als Prozesse und Werkzeuge, gibt es ganz andere Freiheitsgrade, Räume für Kommunikation und neue Regeln für die Interaktion
 - Allerdings muss dann der Fokus auf die Personalbeschaffung und -entwicklung gerichtet werden und ggf. müssen die Entscheidungsprozesse bei der Personalauswahl überdacht werden
 - Auch hier hindern zumeist Unsicherheit, fehlender Mut und gefühlt fehlendes Know-how an der Umsetzung und dass obwohl die Veränderung eine höhere Motivation und Freude bei der Arbeit bei den Mitarbeitern hervorrufen würde
 - Reagieren auf Veränderungen wichtiger als das Befolgen eines Plans
Quintessenz
 - Infolgedessen muss die Kommunikation mit den Fachabteilungen eine andere sein, es müssen nämlich gemeinsam Alternativen gefunden werden
 - Stellenbeschreibungen und -ausschreibungen passen ggf. nicht länger und müssen überarbeitet werden (Rollen statt Stellen) und daran anschließend auch die Personalentwicklung des jeweiligen Mitarbeiters

- Als hinderlich für dieses Vorgehen angesehen wird, dass man mit Vorbehalten des Betriebsrates konfrontiert wird und sich selbst nicht wohlfühlt, die eigene Komfortzone zu verlassen
- Aber der Fokus auf das Reagieren auf Veränderungen hätte zur Folge, dass man Gestaltungsspielräume und Flexibilität gewinnt und kreativer bei der Lösungsfindung werden kann
- Zusammenarbeit mit dem Kunden wichtiger als Vertragsverhandlungen
Quintessenz
 - Ich muss wissen, was der Kunde „Mitarbeiter“ will (Kommunikation, Vertrauen, Wertschätzung, Entwicklung usw.)
 - Dazu müssen die HR-Prozesse angepasst werden: Teamtrainings, Feedbackgespräche, Mitarbeiterbeteiligung, Mitarbeiterbefragungen
 - Hinderlich sind dabei starre Prozesse, Befindlichkeiten zwischen den Parteien HR und Mitarbeiter sowie Vorurteile von Gremien und Betriebsrat
 - Wenn die Zusammenarbeit wichtiger ist als die Vertragsverhandlung, steigt die Wertschätzung ebenso wie die Verantwortung, die beide Seiten übernehmen müssen
 - Mitarbeiter bekommen andere Einsatzfelder und die Anforderungen an ihre Kompetenzen steigen, da sie z. B. flexibler im Denken werden müssen

Das Fotoprotokoll des Workshops ist auf der AGW-Webseite veröffentlicht.

TOP 5 Besichtigung des Bürogebäudes der GAG Immobilien AG

- Bürogebäude als neue Hauptverwaltung auf 5-6 Etagen mit rund 12.400 m² Büromietfläche und 260 Tiefgaragenparkplätzen
- Bauzeit von August 2016 bis Juni 2018, danach wurde mit der Innengestaltung begonnen, Umzug im Oktober 2018
- Prämissen bei der Gestaltung: jeder Mitarbeiter soll einen eigenen Arbeitsplatz haben, der möglichst am Fenster ist
- Ergebnis: 300 voll ausgestattete Arbeitsplätze mit neuer IT-Struktur, Netzwerkflächen auf jeder Etage und modernes Konferenzzentrum im Erdgeschoss
- Mitarbeiter durften ihre Arbeitsplätze aktiv mitgestalten und durch „puzzeln“ festlegen, ob sie in Zweier-, Dreier- oder Team-Büros sitzen wollten
- Highlights der Raumgestaltung: Bibliothek, Eltern-Kind-Zimmer, Fitnessraum, Netzwerkflächen mit Kicker und Massagesesseln

Diverse Fotos der Räumlichkeiten sind im Sharefile-Ordner des AK PuO veröffentlicht.

TOP 6 Aktuelle Stunde – Was steht bei uns an?

- Update zum Status quo des AGW Gehaltsbenchmark:
 - Wird im Sommer 2019 erstmalig durchgeführt
 - Die Einladung zur Teilnahme erfolgt über die AGW-Geschäftsstelle, Herr Dr. Hain an die Geschäftsführer und Vorstände zur Weiterleitung an die Personaler
 - Der Einladung beigefügt ist ein Musterauswertungsbericht
- Bericht aus dem GdW durch Frau Geib
Die Präsentation ist auf der AGW-Webseite veröffentlicht.
- Bericht aus der AGW zu den Arbeitskreisen durch Frau Geib
Die Präsentation ist auf der AGW-Webseite veröffentlicht.

TOP 7 Vorbereitung der nächsten Sitzung / Verabschiedung

- Die Herbsttagung des Arbeitskreises wird sich vorrangig mit dem Thema „Führung“ beschäftigen.