

New Work. Unplugged.

Die Arbeitswelt von morgen heute gestalten

Bearbeitet von
Von Kerstin Sarah Appen

1. Auflage 2019. Buch. 200 S. Softcover
ISBN 978 3 8006 5944 9
Format (B x L): 14,1 x 22,4 cm
Gewicht: 302 g

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Personalwirtschaft, Lohnwesen,
Mitbestimmung](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



wir nicht wollten, war, dass der Talent-Lead-Part nicht genug Beachtung findet. Gerade wenn die Zeit knapp ist, passiert es schnell, dass man fast nur noch über fachliche Themen redet. Aber kaum noch über die Person, zum Beispiel fragt: „Was brauchst du gerade?“ Das sollte nicht hinten runterfallen. Wir wollten mit den beiden Rollen möglich machen, dass persönliche Stärken besser einfließen können, dass es möglich ist, sowohl fachliche als auch persönliche Führung zu übernehmen – oder auch nur eins von beidem. Also beidem gleich viel Gewicht zu geben.

Wie wird man denn Talent Lead? Kann man sagen „Ich habe Interesse daran, ich möchte mich bewerben“?

Ja, genau. Für diese Rolle, die man zusätzlich zum eigenen Arbeitsbereich ausübt, kann man sich bewerben. Wir haben sogar einen Auswahltag dafür.

Was muss man mitbringen, um Talent Lead zu werden?

Es zählen Dinge wie Einstellung und Reife, die Fähigkeit, Themen zu moderieren, zum Beispiel die 360-Grad-Gespräche. Dort gibt der Talent Lead das Feedback, weil es so am objektivsten ist. Und man braucht Engagement für die Rolle, denn man übt sie, wie gesagt, zusätzlich zur eigenen Arbeit aus.

Erhält der Talent Lead eine Schulung, eventuell sogar eine Art Coachinausbildung?

Der Talent Lead ist eine „Go-to-Person“ für die berufliche und persönliche Entwicklung. Vom Coaching wollen wir es aber trennen, denn das ist ja wirklich ein eigener Beruf.

Für die frühere klassische Team-Lead-Rolle hatten wir einen klassischen Weiterbildungsweg konzipiert. Diesen haben wir jetzt aufgesplittet – für den Responsibility Lead und für den Talent Lead. Das startet mit einem internen Modul, in dem wir die Werte in Bezug zu den Rollen setzen. In den nächsten Schritten gibt es dann verschiedene Module mit externen Weiterbildern.

»Der Talent Lead ist eine ‚Go-to-Person‘ für die berufliche und persönliche Entwicklung.«

Und wie funktioniert die Arbeit mit den Talent Leads im Alltag?

Vor allem auf Bedarfsbasis, je nach Wunsch und individueller Vereinbarung. Der Talent Lead hat die Aufgabe, zu schauen, welche Themen es gerade gibt, wo nachgehakt werden muss etc. Außerdem gibt es Gespräche zu bestimmten Themen, zum Beispiel „Wie sieht es bei dir im Team aus? Wo brauchst du Unterstützung?“



Welche Erfahrungen macht ihr mit dem Modell?

Wir lernen momentan. Wir haben das neue Modell auf die Straße gebracht. Und nun müssen wir schauen, wie es läuft. Wir werden die Talent Leads jedes Jahr fragen: „Wollt ihr weitermachen? Wie viel Kapazität habt ihr?“ Vielleicht werden manche sagen: „Das ist nicht meine Rolle.“

Ihr habt in eurem Unternehmen schon früh gesagt, dass ihr keine „Politik“ wollt. Gibt es trotzdem diese klassischen Silos? Falls ja: Wie wirkt ihr dem entgegen?

Unter anderem eben ganz stark durch die Talent-Lead-Rolle. Als Talent Lead kann man mehrere Talents betreuen – dadurch bekommt man viele Einblicke, das vernetzt uns alle. So können wir als Unternehmen noch viel enger zusammenwachsen. Außerdem durch die Offenheit, Bereiche zu wechseln, neue Themen zu übernehmen. Zum Beispiel haben in der Geschäftsführung Rolf und André ihre Bereiche getauscht, das wurde sehr positiv aufgenommen. Wenn jemand sagt „Ich habe Lust auf etwas Neues“, dann fördern wir das, jeder kann intern wechseln.

Führen mit Freiheitsgraden

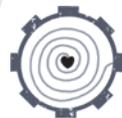
2007 gründete Dirk Graber das Unternehmen *Mister Spex*, um Brillen und Kontaktlinsen über einen eigenen Online-Shop zu günstigen Konditionen anzubieten. Mittlerweile ist *Mister Spex* Europas führender Online-Optiker mit über 450 Mitarbeitern. Eva Nöll, Vice President Human Resources, ist seit 2009 dabei und kennt noch die Zeit, als *Mister Spex* aus 20 Mitarbeitern bestand und sie als One-Woman-Show allein den Personalbereich gemanagt hat. Mittlerweile ist sie Mitglied des Managementteams, steuert die strategische Personalausrichtung und macht ihren Job in 30 Stunden pro Woche. In unserem Interview gibt sie Einblicke in die Arbeitsweise und die Führungsphilosophie bei *Mister Spex*.

Du bist Vice President HR, Mitglied des Managementteams, und das alles in Teilzeit?

Genau, ich arbeite 30 Stunden pro Woche, bin also Teilzeitführungskraft. Ich bin Mutter, habe zwei Kinder, keinen Hund, keine Katze (lacht).

Mister Spex ist in den letzten Jahren stark gewachsen, mittlerweile auf über 450 Mitarbeiter. Welche Herausforderungen hat das mit sich gebracht?

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass ein Unternehmen in jeder Phase unterschiedliche Dinge braucht. Am Anfang konnte ich alles alleine ma-



chen, war der Ansprechpartner für alle, insbesondere auch für die Mitarbeiter. Es war sehr familiär. Das löst sich mit dem Wachstum ein wenig auf. Man braucht spezialisiertere Mitarbeiter und kommt irgendwann an den Punkt, an dem man sich überlegen muss, wie man das Unternehmen weiter strukturiert, welche Art von Führung Sinn macht. Und das, ohne eine zu ausgeprägte Hierarchie zu entwickeln.

Und wie ausgeprägt ist diese Hierarchie bei euch?

Wir haben schon eine Form von Hierarchie, im Gegensatz zu anderen Start-ups. Es gibt verschiedene Level im Unternehmen und verschiedene Karrierepfade. Wir sind überzeugt, dass wir das wegen der Größe und der unterschiedlichen Standorte brauchen. Aber

wir haben keine verschlossenen Türen, sondern Glastüren, die für jeden offenstehen. Vom Geschäftsführer bis zum Praktikanten, alle können sich mitteilen und befinden sich auf einem gleichen Gehörtwerden-Niveau. Das heißt, jeder hat das Recht, Feedback zu geben, zu nehmen, Dinge zu tun, und kann auch seine Ideen verfolgen.

»Vom Geschäftsführer bis zum Praktikanten – alle können sich mitteilen und befinden sich auf einem gleichen Gehörtwerden-Niveau.«

Wie würdest du den Mister-Spex-Führungsstil beschreiben?

Im Herzen sind wir ein Start-up. Auch wenn wir nicht mehr so klein sind, unser Herz schlägt immer noch so und unsere Unternehmenskultur ist auch so. Wir versuchen, so viel wie möglich von diesem Start-up-Gefühl, diesem Familiären, dieser Hands-on-Mentalität zu erhalten.

Woran zeigt sich das im Alltag?

Zum Beispiel daran, dass Mitarbeiter ihre Projekte nicht nur selber definieren, sondern auch selber umsetzen dürfen. Und das funktioniert nur mit Mitarbeitern, die sich verantwortlich fühlen. Uns geht es darum, dass man sich für das Projekt, das man hat, ob man es selbst gesucht und gefunden oder bekommen hat, verantwortlich fühlt bis zur letzten Instanz. Das bedeutet nicht, dass man alles alleine machen muss. Es bedeutet aber, dass man dafür verantwortlich ist, dass man am Schluss ein Ergebnis hat. Oder, wenn man kein Ergebnis hat, dass man das frühzeitig kommuniziert und alle Hebel in Bewegung setzt, um das Ziel vielleicht doch noch zu erreichen.

Habt ihr einen Namen für diesen Führungsstil?

Wir nennen es Ownership und Führen mit Freiheitsgraden. Wir geben Mitarbeitern die Freiheit, ihren Weg zum Ziel selbst zu gestalten.



Das funktioniert so von allein?

Es bedeutet nicht, dass der Mitarbeiter mit dem Projekt losläuft, und zwei Jahre später kommt er dann wieder und sagt, ich bin dann jetzt mal fertig. Es ist vielmehr so, dass man es durch regelmäßige Abstimmungen schafft, den Mitarbeiter auf seinem Weg zu begleiten, ohne ihn einzuengen. Wie er von Step 1 zu Step 2 kommt, spielt also eine untergeordnete Rolle, das Ergebnis zählt. Natürlich ist das aber auch kein Freiflug. Wir haben Unternehmenswerte, die wir mit den Mitarbeitern besprechen, und Vereinbarungen, die wir treffen. Es gibt ein Rahmenkonstrukt.

Es gibt also Leitplanken für den Weg von A nach B?

Genau. Und die Freiheit gibt es so lange, wie sich der Mitarbeiter auf seinem Weg in diesem Rahmenkonstrukt bewegt.

Und ab wann rauscht jemand gegen die Leitplanke?

Das kann man vielleicht so beschreiben: Spur 1 und 2 auf der Autobahn – alles wunderbar. Spur 3 wäre der Standstreifen, kurz vor der Leitplanke, da muss man sich dann besprechen, warum das Projekt jetzt an dieser Stelle steht und weshalb das so ist. Als Führungskraft ist es dann die Aufgabe, den Mitarbeiter wieder in den Korridor, also auf Spur 1 oder Spur 2, zu bringen, um am Ende ein gutes Ergebnis erzielen zu können.

Habt ihr das Leadership-Modell explizit eingeführt oder ist es im Laufe der Zeit einfach entstanden?

Das hat sich eher ergeben – in einem natürlichen Prozess. Dahinter steckt prinzipiell ein Konzept der European Leadership Academy. Dieses Konzept spiegelt wider, was wir hier auf natürliche Weise schon getan haben. Mithilfe dessen haben wir unser Modell dann noch weiter fixiert. Unsere Werte „Wir übernehmen Verantwortung“, „Wir geben und nehmen Feedback, um zu lernen“, „Wir handeln mit Respekt“, „Wir gewinnen als Team“ und „Wir bleiben hungrig“ stellen wir allen neuen Mitarbeitern vor, damit sie sich ein Bild machen können, wie wir miteinander arbeiten. Außerdem hängen die Werte überall im Unternehmen und es gibt verschiedene interne Blogbeiträge dazu. Die Menschen, die bei uns arbeiten, bringen den Wunsch nach Ownership meist sowieso mit. Sie verlangen danach, Dinge selbst entscheiden zu können, sie wollen Dinge aus eigenem Antrieb voranbringen.

Sagt jemand einfach, ich habe eine coole Idee, ich mache das jetzt mal?

Es gibt schon immer einen Auftrag, der erklärt, was wir erreichen wollen. Und dieser kann gerne auch vom Mitarbeiter ausgehen, wenn er sagt, ich habe das und das gesehen, ich denke, das hilft uns, was hältst du davon?



Ja, mach mal, und dann kann man das starten. Zu jedem Projekt gibt es einen Kick-off, das ist aber nicht immer formal, sondern kann auch mal am Schreibtisch oder eine E-Mail sein.

Und wie geht es dann weiter?

Der Ablauf von Projekten ist schon recht strukturiert. Wir planen unsere Ziele quartalsweise, nach einer übergeordneten Jahresplanung und der Vision, die wir haben. Im Managementkreis überlegen wir, was hierfür notwendig ist, welches die Trendthemen des Jahres sind, die uns weiterbringen. Im letzten Jahr haben wir zum Beispiel mehrere Stores aufgemacht – das ist ein Thema, an das wir glauben. Diese Themen und Visionen tragen wir dann in die Teams und überlegen in den einzelnen Abteilungen, was in den nächsten drei Monaten passieren muss, um das übergeordnete Ziel zu erreichen, zum Beispiel den ersten Store zu eröffnen.

Kannst du ein Projekt beschreiben, anhand dessen deutlich wird, wie das funktioniert?

Als wir die erste Location für einen Store gesucht haben, haben wir Mitarbeiter gesucht, die sich mit dem Retail-Geschäft auskennen, denn stationärer Handel war etwas ganz Neues für uns. Das Ziel war klar: sicherstellen, dass der Laden ausgestattet und eröffnet wird. Und dann gab es Teilprojekte. Im Personalbereich waren wir zum Beispiel dafür verantwortlich, den Store mit dem passenden Personal zu besetzen, sodass das Shopping-Erlebnis so dargestellt und transportiert wird, wie es zu unserer Mister-Spex-Philosophie passt. Für mich hieß es dann, dass ich eine Recruiterin eingestellt habe, die aus diesem Bereich kommt und versteht, was die Store-Mitarbeiter mitbringen müssen, um Verkäufe zu erzielen. Es gab Vorgaben, den Prozess hat sie aber völlig selbstständig gesteuert, ich habe mir nicht jeden Mitarbeiter angeguckt, der interviewt wurde. Ich war als Ansprechpartnerin da, aber sie ist selbstständig ans Ziel gekommen und hat dafür gesorgt, dass zur Eröffnung genügend Mitarbeiter auf der neuen Fläche standen.

Gibt es auch Mitarbeiter, die so nicht arbeiten möchten?

Ja, es ist schon vorgekommen, dass Leute gesagt haben, ich kann so nicht arbeiten. Ich glaube, man kann nur dann gut arbeiten, wenn einem die geforderte Arbeitsweise entspricht. Uns haben natürlich auch mal Mitarbeiter verlassen. Wir haben aber auch sehr viele Mitarbeiter, die genau wegen dieser Arbeitsweise hier sind, weil das genau ihres ist.

Braucht es dafür also spezielle Persönlichkeitstypen?

Wir suchen tatsächlich vor allem Menschen, die unsere Werte teilen, die Ownership mitbringen, die immer mehr wollen, die Themen sehen,



nicht schüchtern sind, die mit Feedback umgehen können, die aus Fehlern lernen und diese auf dem Weg zu etwas Besserem sehen. Und wir brauchen Mitarbeiter, die zwar diese Hands-on-Mentalität haben, die aber gleichzeitig, und das trifft vor allem auf leitende Positionen zu, eine gewisse Form von Urteilsfähigkeit der eigenen Arbeit gegenüber haben, um zu erkennen, bis wohin die Hands-on-Mentalität sinnvoll ist und wo es jetzt gerade überhaupt nicht mehr gut ist. Auch das ist eine Form von Ownership: zu überlegen, wie kann ich meine Rolle so erfüllen, dass uns das weiterbringt?

Und was ist, wenn Projekte scheitern?

Natürlich gehen Projekte schief. Fehler sind bei uns eindeutig erlaubt, denn aus nichts lernt man so schnell wie aus einem Fehler, wenn man ihn reflektiert und wenn man seinen eigenen Anteil daran auch kennt. Es hilft ja nichts, zu sagen, der oder die ist schuld. Man muss genau analysieren, warum wir jetzt nicht da sind, wo wir sein wollten. Können wir es noch retten oder war die Idee vielleicht einfach nicht gut? Das ist ja nicht schlimm, dann kann man einen Strich drunter machen, das nächste Projekt angehen. Und man wird diesen Fehler tendenziell nicht noch mal machen.

Wie verhält es sich mit dem Spannungsfeld „Freiheit versus Abstimmung“?

Es gibt viel Freiheit, gleichzeitig stimmen wir uns allerdings auch eng ab. Die Abteilungen hier am Standort haben wöchentliche Jour fixes mit den Mitarbeitern, mit jedem Einzelnen und mit dem ganzen Team.

Gilt diese engmaschige Abstimmung für alle im Unternehmen?

Ja, das gilt auch für uns Managementmitglieder, auch ich habe einmal in der Woche mit meinem zuständigen Geschäftsführer meinen Jour fixe. Wir diskutieren unsere Themen und dann weiß man, ob man auf dem richtigen Weg ist und an den richtigen Punkten arbeitet. Zusätzlich trifft sich unsere Managementrunde jeden Mittag exakt um 11:47 Uhr für 15 Minuten im Geschäftsführungsbüro und berichtet in einem ganz schnellen Format, was, bezogen auf die Quartalsziele, eine gute Nachricht ist und wo es gerade nicht weitergeht. Wo brauche ich vielleicht eine Info? Wenn meine Mitarbeiterin beispielsweise keine Rückmeldung zu Kandidaten für die IT bekommt, dann kann ich ihre Info mitnehmen und dem zuständigen Managementmitglied sagen: „Hey, sie bekommt kein Feedback und kann nicht weiterarbeiten, was können wir tun?“

Exakt um 11:47 Uhr. Hat das eine Bedeutung?

Wir haben eine krumme Uhrzeit gewählt, weil man sie sich besser merken kann und dann – in der Tendenz – alle pünktlicher kommen. Wir hätten auch 11:49 Uhr oder 9:23 Uhr nehmen können.



Welches sind eure Learnings aus den vergangenen zehn Jahren?

Ich glaube, in einem Konzept, das so viel Freiheit ermöglicht, muss man sich selbst als Führungskraft sehr gut kennen, damit man weiß, welche Mitarbeiter man als Sparringspartner braucht. Das ist gleichzeitig auch mein zweites Learning: Mitarbeiter und auch meine Vorgesetzten betrachte ich nicht als Mitarbeiter und Vorgesetzte, sondern als Sparringspartner in unterschiedlichen Dimensionen. Ich selber gebe gar nicht viel vor. Natürlich habe ich am Schluss die Verantwortung, aber ich stimme mich gerne ab. Es ist mir sehr wichtig, dass man ein vertrauensvolles, gutes Verhältnis hat. Gelernt habe ich auch, dass, holt man Menschen ins Unternehmen, die nicht passen, diese meistens nicht nur selbst unglücklich werden, sondern auch viel Schaden anrichten können: in Teams, die dann nicht mehr funktionieren, durch Unruhen, die viel Energie kosten, anstatt dass man sich auf seine Arbeit konzentrieren kann.

»In einem Konzept, das so viel Freiheit ermöglicht, muss man sich selbst als Führungskraft sehr gut kennen.«

Was macht ihr nach solchen Fehlern anders?

Manchmal suchen wir sehr lange für eine Position, wir sind da recht rigoros geworden und lassen uns nicht mehr auf ein „Na ja, wir können ja mal gucken“ ein. Es ist ein weiteres Learning, dass man fachliche Fähigkeiten trainieren kann, aber die Einstellung und das Wollen – das kann man nicht trainieren. Das ist entweder da oder es ist nicht da. Man kann es fördern oder zutage bringen, aber man kann es nicht erzeugen. Hire for will, not for skill.

„Loslassen bedeutet nicht, überflüssig zu sein“

Wie sich die Rolle von Führungskräften durch agile Strukturen verändert, habe ich auch *Uwe Raschke*, Geschäftsführer von *Bosch Power Tools*, gefragt.

Braucht es neue Leadership-Skills für die Arbeitswelt der Zukunft?

Ja, selbstverständlich! Wenn Sie eine Organisationsform mit vielen Hierarchieebenen haben, ist Kontrolle ein wesentlicher Teil der Führungsaufgabe. Ich bin überzeugt, dass es ganz wichtig ist, von Kontrolle auf Empowerment umzuschalten. So können Mitarbeiter ihre Kreativität besser einsetzen und gemeinsam gestalten. Dafür brauchen wir Führungskräfte, die, noch mehr als in der Vergangenheit, in der Lage sind, präzise Strategien

»Die beste Lösung muss gewinnen und nicht die Lösung vom Chef, auch das ist ein wichtiger Prozess.«



zu formulieren, und darüber hinaus über gute Kommunikationsfähigkeiten verfügen. Die Strategie muss nicht nur bekannt sein, sondern der Fortschritt auch transparent gemacht und gemessen werden. Außerdem müssen Führungskräfte als Experten in ihren Teams mitarbeiten. Die beste Lösung muss gewinnen und nicht die Lösung vom Chef, auch das ist ein wichtiger Prozess.

Dafür sind eine gewisse Gelassenheit und Selbstvertrauen im besten Sinne nötig. Auch mal Kontrolle abgeben ...

Ja, das ist so. Dazu gehört vor allen Dingen Vertrauen. Die Frage ist, welches Menschenbild ich habe und ob ich „McGregor X oder Y“ bevorzuge. Wir haben hervorragende Mitarbeiter, die außergewöhnlich Gutes leisten. Wir sollten viel Vertrauen in die Kraft unserer Mitarbeiter haben.

Agiles Arbeiten, Design Thinking, McGregor's Theory X and Y“ ... Wie wichtig ist es, dass sich Führungskräfte wirklich mit diesen Themen beschäftigen?

Sehr wichtig. Ich habe in den letzten zwei Jahren mit etwa 1.400 Mitarbeitern persönliche Gespräche zu diesem Prozess geführt. Mir war es wichtig, den Prozess aus der Mitarbeiterperspektive zu begleiten und zu erläutern, worum es uns bei diesen Veränderungen geht. Ich wollte verdeutlichen, dass es sich nicht um eine x-beliebige organisatorische Veränderung handelt, sondern dass wir vor einem tiefgreifenden Wandel in der Zusammenarbeit stehen. Und dass wir uns davon nicht wieder nach zwei Jahren verabschieden und sagen: „War eine nette Idee, hat nicht geklappt, also machen wir etwas Neues.“ Ich glaube, dass es wichtig ist, dass die Mitarbeiter das Commitment der obersten Führungskräfte spüren und merken, dass man sich nicht nur mit der nächsten Hierarchieebene unterhält.

Also als Führungskraft sehr aktiv dabei sein?

Ja. Wir müssen diesen Weg gemeinsam gehen und gemeinsam lernen. Je früher unterschiedliche Sichtweisen zusammenkommen und gemeinsam diskutiert werden, desto besser und rascher läuft die Umsetzung. Anfangs tun sich viele Führungskräfte schwer mit dem Loslassen. Aber loslassen bedeutet nicht, überflüssig zu sein, sondern neue Arbeitsinhalte zu akzeptieren, die oft anspruchsvoller sind als das seit Jahren Geübte. Führungskräften wird jetzt auch viel deutlicher von den Mitarbeitern gesagt, wo sie deren Erwartungen nicht entsprechen. Das kann schmerzhaft sein, ermöglicht aber auch eine zeitnahe Korrektur des eigenen Verhaltens.



Annette Siragusano von der *comdirect bank*, die die Arbeitsweise ihrer Abteilung komplett umgebaut hat und nun nach agilen Prinzipien mit ihrem