

Talente

Region Stuttgart

ABONNEMENT UNTER
[fachkraefte.region-stuttgart.de/
 aktuelles/talente](http://fachkraefte.region-stuttgart.de/aktuelles/talente)

Personal gewinnen, entwickeln, binden – Arbeitswelt gestalten

Ein Service der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) für Personalverantwortliche



Christian Haas

Dr. Walter Rogg
Geschäftsführer
der WRS



WRS/Gordon Koelmel

Dr. Sabine Stütze-Leinmüller
Leiterin Geschäftsbereich
Fachkräfte der WRS

Liebe Leser*innen,

wie finden Unternehmen, deren Umfeld sich grundlegend wandelt, neue Perspektiven und geeignete Lösungsansätze für die Zukunft? Eine Antwort darauf kennt der amerikanische Soziologe Ronald S. Burt, der sich ausgiebig mit der Entwicklung von Ideen in und zwischen sozialen Netzwerken beschäftigt hat. Demnach entsteht Neues vor allem dann, wenn Personen mit möglichst unterschiedlichen Hintergründen und Interessenlagen in den Austausch kommen. Weil Menschen von sich aus aber lieber die Nähe von Gleichgesinnten suchen, betonen die Wissenschaftler*innen um Burt auch, wie maßgeblich sogenannte Ideen-Broker*innen dafür sind, dass sich innovative Konzepte entwickeln können. Das sind besonders gut vernetzte Mitarbeitende oder Organisationen wie die WRS, die über die Kompetenzen und Methoden verfügen sowie ein großes Interesse daran haben, Personen zusammenzubringen, die normalerweise nichts miteinander zu tun hätten. Aktuelle Beispiele dafür sind die CARS 2.0 Clusterinitiative und der regionale Weiterbildungsverbund mit dem Q-Guide Region Stuttgart.

Wie sich mit der Unterstützung solcher heterogener Netzwerke entscheidende Impulse für eine erfolgreiche Transformation entwickeln können, erfahren Sie im Experteninterview dieser Ausgabe. Dass es hilfreich ist, nicht nur die fachlichen Silos innerhalb des eigenen Betriebs zu verlassen, sondern sein Wissen darüber hinaus unternehmensübergreifend zu teilen, belegen auch die Praxisbeispiele dieser Ausgabe. Sie haben ihre Transformationsprozesse im engen Austausch mit anderen Firmen vorangetrieben und erlebt, wie alle Beteiligten davon profitieren.

Wann immer Sie die Silos verlassen

Raus aus dem doppelten Silo! – Warum heterogene Netzwerke für eine erfolgreiche Transformation so wichtig sind

Digitale Transformation, demografischer Wandel, Klimakrise: Das alles sind gewaltige Herausforderungen, die es für die regionalen Betriebe zu bewältigen gilt. Die Unternehmen sollen zugleich digitaler, menschenorientierter und nachhaltiger werden, wenn sie auch zukünftig wettbewerbsfähig bleiben wollen. Um die dafür notwendigen Transformationsprozesse zu gestalten, gewinnen neben agilen Methoden heterogene Netzwerkstrukturen an Bedeutung. Sie schaffen den Rahmen dafür, dass die Menschen in den Betrieben nicht nur ihre fachlichen Silos verlassen, sondern ihre vielfältigen Perspektiven auch unternehmensübergreifend austauschen, um die besten Lösungsansätze für eine erfolgreiche Zukunft zu entwickeln.

Arbeit im Wandel war schon immer ein wichtiges Thema in Talente. Ab 2015 haben wir uns in diesem Zusammenhang intensiv mit Agilität beschäftigt. Wie agile Methoden dabei helfen können, mit Veränderungen flexibler und schneller zurechtzukommen, konnten wir unter anderem mit Prof. Dr. Stephan Fischer diskutieren. Der Direktor des Instituts für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim hat sich im Rahmen seiner Forschung ausführlich mit den Bedingungen und Grenzen von Agilität befasst.

2022 reicht es für Unternehmen nicht mehr aus, in ihrem bekannten Geschäft effizienter und flexibler zu werden. Sie müssen sich gleichzeitig darum kümmern, ganz neue Geschäftsmodelle zu etablie-

Transformation gestalten – neue Wege beschreiten



ren, um langfristig zu überleben. Wie sie mit diesem Spannungsfeld umgehen und was sie heute brauchen, um sich erfolgreich zu transformieren, haben wir erneut mit Prof. Dr. Fischer besprochen.

Talente: Herr Prof. Dr. Fischer, viele Mittelständler sind zurzeit dabei, sich neu aufzustellen. 2016 spielte Agilität bei Veränderungsprozessen eine wichtige Rolle. Gilt das noch?

Prof. Dr. Stephan Fischer: Agiler zu werden ist nach wie vor wichtig, um auf komplexe Situationen angemessen und flexibel reagieren zu können. Mehr Agilität ist heute aber nur ein Teilaspekt von Transformation. Firmen brauchen gleichzeitig Stabilität, gerade unter dem Einfluss der aktuellen Krisen. Sie müssen beide Pole gut ausbalancieren und ihre Ressourcen klug verteilen. Es gilt also, agile Netzwerkstrukturen aufzubauen, in denen Neues entstehen kann, und gleichzeitig das Kerngeschäft mit seinen etablierten Prozessen effizienter zu machen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Beidhändigkeit oder von Organisationaler Ambidextrie.

Unser Experte



privat

Prof. Dr. Stephan Fischer
Direktor Institut für Personalforschung
Telefon 07231 28-6383
stephan.fischer@hs-pforzheim.de

Hochschule Pforzheim /
Pforzheim University Human Resources
Competence Center
Tiefenbronner Straße 65
75175 Pforzheim
www.hs-pforzheim.de

► Bei unserem letzten Gespräch haben Sie empfohlen, Transformations Center einzurichten, in denen die Kompetenzen von Personal-, Organisations- und Unternehmensentwicklung gebündelt werden. Haben sich diese Strukturen in der Praxis bewährt?

Das Grundprinzip ist nach wie vor richtig, weil dadurch diese drei wesentlichen Perspektiven in den Transformationsprozess einfließen. Aus heutiger Sicht reicht das aber nicht mehr aus. Eine erfolgreiche Transformation kann auf verschiedene Weise organisiert werden. Sie wird umso wahrscheinlicher, desto mehr Personen mit möglichst heterogenen Perspektiven zusammenarbeiten. Es braucht deshalb zusätzlich formale und informelle Netzwerkstrukturen, die Menschen mit möglichst unterschiedlichen Hintergründen und Kompetenzen zusammenbringen – und zwar sowohl in den Unternehmen als auch darüber hinaus. Um wirklich gute Lösungen für komplexe Fragestellungen zu erarbeiten, müssen wir raus dem doppelten Silo – also raus aus der fachlichen Community und raus aus der Organisationsstruktur.

Exploitation

Bei der Exploitation geht es darum, das bestehende Kerngeschäft zu optimieren und weiterzuentwickeln. Dabei sind feste Strukturen, Prozesse, Regeln und Zeitpläne gefragt.

Für informelle Netzwerke ist es ja charakteristisch, dass sich Menschen auf eigene Initiative treffen. Was können die Betriebe genau tun, damit sich informelle Strukturen bilden?

Die Führung kann dazu beitragen, indem sie beispielsweise Formate und Räume zur Kollaboration und zur sozialen Kontakt- und Beziehungspflege zur Verfügung stellt. Das ist ganz besonders in einer hybriden Arbeitswelt wichtig. Mitarbeitende müssen sich kennen und vertrauen, damit sie sich irgendwann freiwillig austauschen. Wir Menschen neigen allerdings dazu, uns am liebsten mit Personen zu umgeben, die uns ähnlich sind. Damit also wirklich heterogene Strukturen entstehen, braucht es sogenannte Broker*innen. Das sind Personen, die bereits möglichst vielfältige Kontakte haben und über Zugang zu unterschiedlichsten Netzwerken verfügen. Sie können wichtige Brücken bauen und Menschen zusammenbringen, die normalerweise nichts miteinander zu tun haben.

Wer könnte denn die Rolle solcher Brückenbauer*innen übernehmen?

Unternehmensübergreifend sind beispielsweise Organisationen wie die WRS dafür geeignet, deren Zweck es ja ist, Netzwerke und Austauschplattformen zu schaffen. Der Weiterbildungsverbund Region Stuttgart WBV ist dafür ein Beispiel. Innerhalb der Firmen können es letztendlich alle übernehmen, die verstanden haben, wie wichtig solche heterogenen Strukturen sind. Entscheidend ist, dass sie ihre Rolle nicht zum eigenen Vorteil nutzen, sondern im Sinne der Sache als sogenannte „tertius iungens“ agieren. Dieser Begriff wird in der Netzwerktheorie genutzt und bedeutet „der Dritte, der verbindet“. Solche Brückenbauer*innen werden für die Unternehmen in der Zukunft eine entscheidende Rolle spielen, um das notwendige Wissen für Innovationen und Veränderungsprozesse zu generieren.

Exploration

Im Gegensatz dazu bedeutet Exploration, sich neue Geschäftsfelder zu erschließen. Dafür sind Innovationsräume wichtig, die das Brechen von Mustern und Routinen erlauben, um neue Lösungen zu finden.

Organisationale Ambidextrie

steht für Beidhändigkeit und bezeichnet die Fähigkeit von Unternehmen, gleichzeitig effizient und innovativ zu sein. Ambidextrie bringt das Spannungsfeld zwischen Exploitation und Exploration in eine gute Balance.

Sind informelle Netzwerke nicht zu sehr von einzelnen Personen abhängig?

Darin liegt ein Risiko. Weil zentrale Personen das Unternehmen verlassen und sich Netzwerke dann wieder auflösen können, muss sich das Management irgendwann festlegen, ob es einen solchen Austausch will oder nicht – und dann gegebenenfalls einen formalen Rahmen für den informellen Austausch schaffen. Informelles braucht also auch Formales.

Gibt es neben dem Prinzip der Heterogenität zusätzliche Faktoren, die über den Erfolg von Transformationsprojekten entscheiden?

„Data Driven Transformation“ ist ein weiterer wichtiger Aspekt. Daten werden zukünftig ganz maßgeblich dazu beitragen, die Komplexität von Transformationsprozessen zu reduzieren und Entscheidungen abzusichern. Im HR-Bereich beispielsweise hilft People Analytics, also die intelligente Nutzung von Personendaten, heute schon dabei, neue Wege im Recruiting zu gehen.

Unter dem Stichwort „Purpose“ setzen sich Firmen seit einigen Jahren intensiv mit ihrem Sinn und Zweck auseinander. Spielt die Sinnfrage nicht zwangsläufig eine Rolle, wenn sich Firmen verändern und weiterentwickeln wollen?

Bei zunehmend heterogenen Strukturen braucht es eine übergeordnete Klammer, die alles bündelt und zusammenhält. Der Sinn und Zweck eines Unternehmens kann diese Funktion übernehmen. Wenn klar ist, wozu ein Betrieb in der Zukunft beitragen will, können Mitarbeitende und Bewerbende für sich prüfen, ob sie mit ihren Werten und individuellen Stärken dazu passen. Wichtig ist aber auch: Der individuellen Sinnsuche einzelner Bewerbender können Unternehmen nicht gerecht werden.



Hier geht's zum Interview mit Prof. Dr. Fischer in Talente-Ausgabe 03/2018

Menschen, Mut, Machen: „Jede Organisation muss für sich austesten, was zu ihr passt und was nicht“

Statt Terminplänen und Budgets wollten Dimitrios Horozidis und Roberto Richter Menschen in den Mittelpunkt von Projektarbeit stellen. Deshalb haben sie 2009 ihre eigene IT-Beratung gegründet. Von Anfang an ging es bei GPI Consulting nicht nur um Softwareentwicklung und IT-Prozesse, sondern auch darum, Führung und Zusammenarbeit neu zu denken. Die Ideen von New Work wurden nicht nur diskutiert, sondern schon frühzeitig im eigenen Firmenalltag ausprobiert. Wir haben in Talente 03/2016 darüber berichtet.

Während sich das Unternehmen in den Anfangsjahren vor allem als Übersetzer zwischen IT-Anwender*innen und IT-Expert*innen verstand, stehen heute vor allem Agilität und die technologische Transformationsberatung im Mittelpunkt der Projekte. „Unabhängig von den Inhalten spielt die Art und Weise, wie wir miteinander arbeiten, für unsere Identität eine zentrale Rolle“, betont Geschäftsführerin Sarah Ickert. Die 51 Beschäftigten von GPI arbeiten fast ausschließlich mobil, von überall in Deutschland und auch vom Ausland aus für das Unternehmen. Welche Chancen und Herausforderungen sich daraus ergeben und welche Rolle ihre Vision – die sie als GPI-Utopie bezeichnen – für den Teamzusammenhalt spielt, hat uns Sarah Ickert im folgenden Interview erzählt.

Talente: Frau Ickert, worin liegen gegenwärtig die größten Herausforderungen für GPI?

Sarah Ickert: Im Recruiting neuer Kolleg*innen sehe ich im Moment eine unserer anspruchsvollsten Aufgaben. Wenn man, wie wir, standortunabhängig und fast ausschließlich mobil arbeitet, ist es oberflächlich betrachtet egal, für wen man morgens den Laptop aufklappt. Aber Menschen suchen nach Sinn und Zugehörigkeit. In den Zusammenhalt des Teams zu investieren und die Identifikation mit GPI zu stärken, sind daher Themen, die mich sehr beschäftigen.



Fotos: Duygu Bayramoglu

Sarah Ickert, Geschäftsführerin
Telefon 0711 12 39 00-40
sarah.ickert@gpi-consulting.de

GPI Consulting GmbH
Hospitalstraße 35
70174 Stuttgart
www.gpi-consulting.de

Was werfen Sie bei Bewerbungsgesprächen in die Waagschale, um die Kandidat*innen zu überzeugen?

Wie und für was wir arbeiten, sind unsere stärksten Argumente. Als GPI sprechen wir Personen an, die Freiraum schätzen, Lust darauf haben, die digitale Transformation positiv zu gestalten, und sich mit ihren Talenten in unsere Entwicklung als Unternehmen aktiv einbringen wollen. Wir suchen diejenigen, die unsere Vision mit uns teilen – also daran glauben, dass es eine Utopie gibt, die beinhaltet, gemeinsam mit unseren Kund*innen neue transformierte Welten zu schaffen, in denen sie weiterhin in ihrem Business erfolgreich sein können.

Nach der Coronakrise wurden viele Belegschaften wieder zurück ins Büro beordert. Warum setzen Sie bei GPI auf mobiles Arbeiten?

Ganz ehrlich, ich verstehe dieses ganze „wieder Zurück“ nicht. Wer will denn in diese Starrheit wirklich zurück? Für uns passt es und zudem vergrößert es den Fachkräfte-Markt für uns deutlich. Früher haben wir vor allem im Umfeld von Stuttgart, München und Hamburg rekrutiert. Unsere Standorte waren die Heimathäfen der Teams und wichtige Identifikationsfaktoren. Heute wünschen sich die meisten Mitarbeitenden und Bewerbenden mehr Freiraum und Flexibilität. Wir waren schon immer Vorreiter in der Art und Weise, wie Menschen zusammen Arbeit gestalten, und das wollen wir auch bleiben.

» In Zeiten der Transformation ist es besonders wichtig, die Menschen zu stärken.«

Sie haben bereits angesprochen, wie anspruchsvoll es ist, ein Team zusammenzuhalten, das sich nur selten persönlich trifft. Wie gelingt Ihnen das?

Wir überlegen heute sehr genau, zu welchem Zweck wir uns persönlich sehen. Präsenztermine finden fast ausschließlich dafür statt, die Beziehungen untereinander zu pflegen und das Teamgefühl zu stärken. Im September haben wir uns zum Beispiel alle in Kiel getroffen und beim World Cleanup Day mitgemacht. Gleichzeitig gibt es zahlreiche virtuelle Austauschformate, zum Beispiel individuelle Chatgruppen, einen Office Day mit der ganzen Mannschaft und Communities of Practice für den fachlichen Austausch.

Es war GPI von Anfang an besonders wichtig, die Menschen in den Projekten mitzunehmen. Wie sieht das konkret aus?

Das spielt sowohl in den Kundenprojekten als auch intern eine Rolle. Jede Transformation hat eine technologische und eine menschliche Seite. Wandel und die damit verbundenen Krisen bringen sehr viel Unsicherheit mit sich. In Zeiten der Transformation ist es deshalb besonders wichtig, die Menschen zu stärken und zu unterstützen. Wir haben dazu eigens die Rolle des People Lead geschaffen, die sich darum intensiv kümmert. Um den Beschäftigten bei psychischen Belastungen Anlaufstellen zu bieten und ihre Resilienz zu stärken, sind wir außerdem dem Mitarbeiter-Unterstützungsprogramm MUP beigetreten und haben zwei psychologische Ersthelferinnen im Unternehmen fortgebildet.

Was sind Ihre Empfehlungen für eine gelungene Transformation?

Es geht um Mut, es geht ums Machen und es geht darum, die Menschen im Blick zu haben. Agile Organisationsmodelle wie Scrum können dafür nur Impulse bieten. Letztendlich muss sich jede Organisation und jedes Team auf den Weg machen und ausprobieren, was für sie passt und was nicht.



Hier geht's zum Beitrag
über GPI in Talente-Ausgabe
03/2016

„Am Anfang jeder Transformation braucht es eine Vision, mit der sich alle verbinden können“



Fotos: HEMA

Kontakt Unternehmen
 Heermann Maschinenbau GmbH
 Steinbeisstraße 8
 72636 Frickenhausen
 www.hema-saegen.de

Kontakt Experte
 Marco Niebling Coaching
 Mobil 0162 2524811

» Motivation entsteht, wenn man zentrale Werte der Mitarbeitenden wie Sinn, Erfolg und Mitbestimmung anspricht.«

Der Bandsägenspezialist HEMA aus Frickenhausen war eine der ersten Firmen, die Talente für die Ausgabe 03/2015 zum Thema Agilität und Selbstorganisation interviewt hat. Um einen Großauftrag aus Russland stemmen zu können, mussten die rund 50 Mitarbeitenden des Unternehmens damals flexibler, schneller und effizienter werden. Bis auf die beiden Geschäftsführer und die Rolle des Projektmanagers wurden deshalb alle Hierarchien abgeschafft und ein agiles Projektmanagement eingeführt. Für seine agile Transformation hat der Mittelständler den New Work Award 2015 gewonnen.



2022 befindet sich HEMA mitten in den Turbulenzen der aktuellen Krisen. Seit unserem letzten Gespräch ist vieles passiert und das Unternehmen hat sich noch einmal ganz neu aufgestellt. Marco Niebling ist Projektmanager und Transformationsbegleiter bei dem Maschinenbauer. Er hat uns von den Herausforderungen der letzten Jahre berichtet und einen Einblick gewährt, wie das Unternehmen heute organisiert ist.

Talente: Herr Niebling, Sie haben HEMA zur agilen Organisation umgebaut. Wie kann Agilität dazu beitragen, Firmen krisenfest und zukunftsfähig zu machen?

Marco Niebling: Ereignisse wie der Ukraine-Krieg lassen sich weder vorhersehen noch zielgerichtet steuern. Trotzdem müssen wir mit den Folgen umgehen lernen. Auch bei unseren Sondermaschinen-Projekten haben wir es mit vielen Unbekannten zu tun. Agilität bietet den geeigneten organisatorischen Rahmen, um unter unsicheren und komplexen Bedingungen schnell und effizient handeln zu können. Und es bezieht von Anfang an die Menschen mit ihren individuellen Stärken mit ein. Damit die agilen Ideen ihre positive Wirkung entfalten, braucht es aber immer ein „Wozu“, das für alle nachvollziehbar ist.

Sie waren bereits 2015 in selbstorganisierten Teams strukturiert. Wie haben Sie sich weiterentwickelt?

Nur wenige Wochen nach unserem letzten Gespräch ist der russische Markt aufgrund von Sanktionen unerwartet zusammengebrochen. Die erhofften Folgeaufträge sind ausgeblieben – wir waren gezwungen, uns erneut zu verändern. Damals gab es keine klare Vorstellung davon, wie wir nach diesem Großprojekt erfolgreich sein könnten. Wozu sollte es HEMA in Zukunft überhaupt geben? Wir hatten keine gute Antwort auf diese Frage. Aber infolge des wirtschaftlichen Einbruchs mussten wir uns notgedrungen damit auseinandersetzen. Nachdem wir uns ausgiebig mit aktuellen Megatrends beschäftigt hatten, konnten wir ein positives Zukunftsbild formulieren: Wir wollen künftig nur noch hochwertige Dämmstoffe und Leichtbaumaterialien bearbeiten und damit zu einer nachhaltigen und ressourcenschonenden Wirtschaft beitragen.

Und das hatte erneut Auswirkungen auf die Organisation?

Wir haben unsere funktionalen Teams in interdisziplinäre Teams umgebaut, die einzelne Wertschöpfungsbereiche bedienen. Heute arbeiten bei HEMA Fachleute mit unterschiedlichen Kompetenzen in den Teams eng zusammen. Es gibt ein Sondermaschinen-Team, ein Standardmaschinen-Team sowie Teams, die sich um den After-Sales-Bereich kümmern. Diese Gruppen funktionieren unterschiedlich und organisieren sich so, wie es am besten für sie passt. Während im Standardbereich viele Prozesse automatisiert werden können, muss das Sondermaschinen-Team sehr individuell und kundenorientiert vorgehen. Zentrale Funktionen sind zudem in einem Dienstleistungsteam gebündelt.

Sich in Zeiten zu fokussieren, in denen man jeden Auftrag brauchen kann, erfordert viel Mut. Wie haben Sie Ihre Belegschaft dafür gewonnen?

Motivation entsteht, wenn man Rahmenbedingungen schafft, die die Motive der Mitarbeitenden ansprechen. Menschen wollen einer sinnvollen Tätigkeit nachgehen, mitbestimmen, ihre Kompetenzen einbringen können und Erfolg haben.

Wir haben unsere Vision deshalb so aufbereitet, dass sich die Belegschaft auch emotional damit verbinden konnte. Wie wir diese Vorstellungen ganz konkret im Alltag umsetzen können, wurde anschließend mit der gesamten Mannschaft in einer Zukunftswerkstatt erarbeitet. Diese Mitbestimmung ist entscheidend dafür, dass die Menschen mitmachen. Außerdem brechen wir nichts übers Knie, sondern gehen beidhändig vor. Wir bauen den neuen Bereich nach und nach auf und versuchen schrittweise die Bearbeitung anderer Materialien zu reduzieren.

Sie gelten als überzeugter Netzwerker und teilen Ihre Erfahrungen bewusst mit anderen Firmen. Warum?

Seit wir mit dem New Work Award ausgezeichnet wurden, haben wir regelmäßig andere Firmen zu Praxistagen zu uns eingeladen. Wir haben unsere Geschichte erzählt und die Betriebe auch dabei unterstützt, eigene Konzepte zu entwickeln. Daraus hat sich eine Community gebildet, die sich gegenseitig Hilfestellung gibt – mit Räumlichkeiten, Personal und kollegialer Beratung zum Beispiel. Gegenwärtig teilen wir uns einen IT-Programmierer mit einem anderen Betrieb und bauen eine große Anlage in der Halle eines befreundeten Unternehmens auf. Firmen, die wir früher unterstützt haben, sind heute wichtige Netzwerkpartnerinnen für uns.



Hier geht's zum Beitrag über HEMA in Talente-Ausgabe 03/2015



„Statt auf agile Rollen und Regeln setzen wir heute auf eine Kultur der Selbstorganisation“



Unternehmen müssen gegenüber Einflüssen von außen nicht mehr robust und stabil sein, sondern möglichst flexibel und anpassungsfähig, davon ist Spinner-Geschäftsführer Dominik Jauch überzeugt. „Wie stellen wir uns zukunftsfähig auf? Wie gestalten wir die Zusammenarbeit? Diese Fragen gilt es immer wieder neu zu beantworten“, betont er.

Als wir für die Ausgabe 02/2016 mit Dominik Jauch sprachen, war Spinner gerade dabei, sich zu einer agilen Organisation zu entwickeln. Vieles, was damals angestoßen wurde, ist zwischenzeitlich Teil der Unternehmenskultur geworden. Doch nicht alles aus der agilen Welt hat den Praxistest bestanden. Heute gibt es beispielsweise keine agilen Rollen im Unternehmen mehr.

„Viel wichtiger als Rollen und Regeln ist uns ein Kulturwandel, der unseren Mitarbeitenden Schritt für Schritt mehr Freiraum und Selbstverantwortung ermöglicht“, betont der Geschäftsführer. Warum er das Prinzip Selbstorganisation als zentralen Kompass für das Miteinander der 65 Mitarbeitenden sieht, hat er uns im folgenden Interview berichtet.

Talente: Herr Jauch, früher waren Sie ein sehr aktives Mitglied der agilen Community. Heute stehen Sie der Verwendung des Begriffs Agilität kritisch gegenüber. Was hat sich verändert?

Dominik Jauch: Es gab eine Zeit, in der wir uns sehr viel mit uns selbst beschäftigt haben. In dieser Phase sind wir auch in die

agile Arbeitsweise eingestiegen und haben uns grundlegend umorganisiert. Das war sehr gut für uns und hat uns weitergebracht. Wir drehen uns aber schon lange nicht mehr so sehr um uns selbst. Aktuell ist der Fokus wieder viel mehr auf das eigentliche Kundengeschäft gerichtet. Den Begriff „Agilität“ haben wir mittlerweile aus unserem Wortschatz gestrichen.

Wie würden Sie die Spinner-Kultur stattdessen beschreiben?

Wir wollen möglichst viel Selbstorganisation für unsere Mitarbeitenden ermöglichen, weil wir daran glauben, dass wir so mit Komplexität am besten umgehen können. Dafür schaffen wir den bestmöglichen Rahmen, den wir aber immer wieder anpassen müssen. Wenn man sich ernsthaft mit Selbstorganisation beschäftigt, ist damit vor allem eine bestimmte Haltung verbunden, die Führungskräfte und Belegschaft nicht von heute auf morgen entwickeln können. Sie brauchen Zeit, um angestoßene Veränderungen in der Praxis auszuprobieren und auf ihren Nutzen hin zu überprüfen. Das lässt sich nicht mit ein paar Workshops bewerkstelligen, was aber viele heute mit dem Begriff Agilität verbinden.

Bei unserem letzten Treffen waren Sie gerade dabei, Ihre funktionalen Teams umzubauen. Wie ist Spinner heute organisiert?

Wir waren eine Zeit lang ausschließlich in interdisziplinären Teams organisiert, doch in der Praxis hat das für uns nicht funktioniert. Alle wollten allen helfen, was oft zu falschen Priorisierungen geführt hat. Heute haben wir wieder Fachbereiche, aus denen wir abhängig vom Thema oder Projekt interdisziplinäre Teams zusammenstellen. So können kurzfristig auch mal mehrere Konstrukteur*innen oder Elektriker*innen an einem Projekt arbeiten und sich gegenseitig aushelfen. Dafür nehmen wir in Kauf, dass es an den Schnittstellen zu anderen Fachbereichen nicht immer optimal funktioniert.

Wie findet in einer solchen Kultur Führung und Steuerung statt?

Vorgaben von oben funktionieren unter unseren komplexen Marktbedingungen nicht mehr, deshalb gibt es – abgesehen von den beiden Geschäftsführern, die die

strategische Richtung vorgeben – keine Führungsrollen bei uns. Gegenwärtig haben wir beispielsweise Probleme mit den Lieferketten: Weil sich andauernd alles verschiebt, müssen wir unsere Pläne fast täglich anpassen. Wir überlegen deswegen zum wiederholten Male, wie wir uns unter den aktuellen Rahmenbedingungen am besten steuern und organisieren, um die einzelnen Aufgabenpakete trotzdem möglichst effizient zu bearbeiten. Das kann nicht von einem Konzept oder einer einzelnen Führungsperson vorgegeben werden, sondern wird in den betroffenen Teams erarbeitet und dann, so gut es geht, zusammengeführt. Die perfekte Lösung gibt es dafür nicht.

» Um selbstorganisiert zu arbeiten, brauchen wir Menschen, die mit dem Herzen bei der Sache sind.«

Sie betonen, wie wichtig eine funktionierende Belegschaft für Sie ist. Wie überzeugen Sie die passenden Fachkräfte von sich?

Um selbstorganisiert zu arbeiten, brauchen wir Menschen, die mit dem Herzen bei der Sache sind. Dafür muss bei unseren Mitarbeitenden und bei den Bewerbenden ankommen, für was Spinner steht und zu was jede einzelne Person mit ihren Stärken und Kompetenzen beitragen kann. Im persönlichen Gespräch, beim Probearbeiten oder bei einem Welcome Day erzähle ich deshalb ausführlich, woher wir kommen und warum wir heute so arbeiten, wie wir arbeiten. Auf diese Weise gelingt es uns meist sehr gut, den Funken bei den passenden Leuten überspringen zu lassen. Mit unseren Automatisierungslösungen wollen wir andere Firmen in die Lage versetzen, weiterhin am Standort Deutschland wettbewerbsfähig zu bleiben. Mit dieser Vision sprechen wir nicht nur potenzielle Auftraggebende an, sondern auch Menschen, die eine sinnvolle Tätigkeit mit möglichst viel Freiraum suchen.



Fotos: SPINNER automation GmbH

Dominik Jauch
Geschäftsführer
Telefon 07145 935 08-10
dominik.jauch@spinner-automation.de

SPINNER automation GmbH
Elly-Beinhorn-Straße 4
71706 Markgröningen
www.spinner-automation.de



Hier geht's zum Beitrag über Spinner in Talente-Ausgabe 02/2016

Talente-Forum „Transformation gestalten – neue Wege beschreiten“

Erfolgreiche Transformationsprozesse sind umso wahrscheinlicher, desto mehr Personen mit unterschiedlichen Perspektiven und Hintergründen sich dazu austauschen und daran mitwirken. In diesem Sinne laden wir Sie **am 1. Februar 2023 von 10.00 bis 12.00 Uhr** ein,



die Inhalte dieser Talente-Ausgabe zu vertiefen und mit dem Experten und den Firmenvertreter*innen der vorgestellten Praxisbeispiele und anderen Interessierten ins Gespräch zu kommen.

Prof. Dr. Stephan Fischer, Direktor des Instituts für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim, wird in seinem Impulsvortrag die Rolle heterogener Netzwerke und weitere Aspekte erfolgreicher Transformationsprozesse beleuchten. Sarah Ickert, Geschäftsführerin von GPI Consulting, Dominik Jauch, Geschäftsführer von Spinner automation sowie der Transformationsbegleiter Marco Niebling

lassen Sie an ihren ganz unterschiedlichen Transformationserfahrungen teilhaben und stehen anschließend für Fragen zur Verfügung.

Die Teilnahme ist kostenlos. Abhängig von der aktuellen Coronalage findet das Forum im Gutbrod, Friedrichstraße 10 in Stuttgart, oder virtuell statt.



Mehr Informationen und Anmeldung:
wrs.region-stuttgart.de/talenteforum-transformation

Q-Guide Region Stuttgart bietet Orientierung im Qualifizierungsdschungel

Der Q-Guide Region Stuttgart ist ein Unterstützungsangebot für Weiterbildungsverantwortliche in und für Unternehmen der Region. Er bündelt die Services der 15 Partner*innen des Weiterbildungsverbands Region Stuttgart (WBV) zu einer regionalen Anlaufstelle und bietet auf seiner Website q-guide.region-stuttgart.de Sensibilisierung, Orientierung und Kollaboration im Strukturwandel.

Auf der offenen Lern- und Kollaborationsplattform finden sich neben Seminaren, Workshops und digitalen Trainings auch Informationen zu Beratungsmöglichkeiten, Förderangeboten und Veranstaltungen.

Orientierung schaffen zudem die unterschiedlichen Wissensbausteine zu Weiterbildungsprojekten, Praxisbeispielen oder themenrelevanten Studien. Durch vielfältige Vernetzungsmöglichkeiten können sich Nutzer*innen außerdem ganz einfach untereinander austauschen oder mit den Expert*innen des Verbunds in Kontakt kommen.

Im WBV haben sich Akteur*innen der Weiterbildung und Innovationsförderung zusammengeschlossen. Ziel des Bündnisses ist es, insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen der Region aus den Branchen Automobilwirtschaft und Maschinenbau im Transformationsprozess zu unterstützen.



Alexander Limbach – stock.adobe.com

Kontakt Projektleitstelle
 Wirtschaftsförderung
 Region Stuttgart GmbH (WRS)
 Dr. Sabine Stützle-Leinmüller
 Telefon 0711 228 35-42
q-guide@region-stuttgart.de



Mehr Informationen:
q-guide.region-stuttgart.de

Impressum

Die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) ist zentrale Ansprechpartnerin für Investor*innen und Unternehmen in der Stadt Stuttgart und in den fünf umliegenden Landkreisen bei allen standortrelevanten Fragen. Dabei arbeitet die WRS intensiv mit den Wirtschaftsfördernden der 179 Kommunen und der fünf Kreise der Region zusammen. Einer der Schwerpunkte ihrer Arbeit ist es, die regionalen Unternehmen bei der Fachkräftesicherung zu unterstützen.

wrs.region-stuttgart.de

Herausgeberin
 Wirtschaftsförderung
 Region Stuttgart GmbH (WRS)
 Friedrichstraße 10
 70174 Stuttgart
 Geschäftsführer
 Dr. Walter Rogg
wrs.region-stuttgart.de
fachkraefte.region-stuttgart.de

Redaktionelle Gesamtverantwortung
 Dr. Sabine Stützle-Leinmüller
 Telefon 0711 228 35-42
sabine.stuetzle@region-stuttgart.de
 Redaktion
 Jacqueline Bader
 Telefon 0711 228 35-51
jacqueline.bader@region-stuttgart.de
 Autorin
 Monika Nill
 Telefon 0711 60 19 39-05
monikanill@t-online.de
 Gestaltung
www.projektgruppe.de

Abonnement/Abbestellung
fachkraefte.region-stuttgart.de/aktuelles/talente
 Bezug wahlweise per Post oder als PDF-Dokument per E-Mail
 Gedruckt auf Papier mit FSC-Zertifizierungssiegel
www.fsc.org



**Wirtschaftsförderung
 Region Stuttgart**