

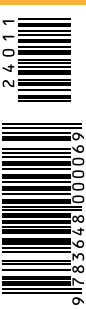
Unternehmenskultur
So stärken Sie das demokratische
Bewusstsein im Arbeitsumfeld

Recruiting
So finden und gewinnen Sie
passiv Jobsuchende

Mobilarbeit
So gestalten Sie Homeoffice-
Regelungen fair und rechtssicher

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



Material-Nr. 04062-5289

11/2024

personalmagazin.de 20,00 €

Leadership
Menschen führen, Umbrüche managen

Liebe Leserinnen und Leser,

„Deutschland fällt bei der Innovationskraft international zurück“ – titelte das Manager Magazin den Bericht über eine Studie, die der BDI zusammen mit Roland Berger durchführte. Die Überschrift passt in die Geschichte vom Niedergang dieses Landes, die überall erzählt wird: Ampel-Streit, Flüchtlinge, Rechtspopulismus und Wirtschaftsflaute. Auch die ständigen Klagen über den eigenen Arbeitgeber und das persönliche Arbeitsumfeld passen in dieses Gesamtbild des Niedergangs.

Für Medienmacher wie auch Führungskräfte haben negative Nachrichten einen Vorteil: Sie bekommen damit größere Aufmerksamkeit. Wir Menschen sind evolutionsbiologisch eben darauf gepolt, Gefahren und Missständen eine erhöhte Beachtung zukommen zu lassen. Wir kennen zwar auch den Mechanismus der selbsterfüllenden Prophezeiung, doch offenbar hält uns das nicht davor zurück, die Negativspirale weiter zu drehen.

Gibt es einen Ausweg? Wir Menschen haben zwar eine hohe Resilienz gegenüber schlechten Nachrichten, doch die Risikobereitschaft der Menschen nimmt bei einer solchen Stimmungslage ab. Das sind die unliebsamen Nebenwirkungen. Manchmal hilft es deshalb, den Blickwinkel auf die Realität zu verändern. Die eingangs erwähnte Studie berichtet beispielsweise auch davon, dass Deutschland seine Spitzenstellung gegenüber anderen großen Industrienationen behaupten konnte – das wäre eine zureichende Meldung gewesen, die die Realität ebenfalls treffend beschreibt.

Eine besondere Verantwortung für mehr Zuversicht haben die Führungskräfte, wie Thelse Godewerth, CHRO bei Rolls-Royce Power Systems, im Gespräch mit dem Personalmagazin erläutert. „Als Mitarbeiter darf ich auch mal schimpfen. Als Führungskraft muss ich meinen Anspruch auf schlechte Laune abgeben. Das ist Teil der Rolle.“ Mit diesen Sätzen erinnert sie an eine der Kernaufgaben von Leadership, die offenbar zu viele Wirtschaftsführer gegenwärtig vergessen haben. Führung heißt Zukunftswege aufzeigen. Wer ständig nur über Gefahren und Missstände im Land oder Unternehmen spricht, wird seiner Leadership-Rolle nicht gerecht. Eigentlich ganz einfach.

Reiner Straub
Herausgeber

„Wer ständig nur über Gefahren und Missstände im Land spricht, wird seiner Leadership-Rolle nicht gerecht.“



Community

6 Rückschau

Neuer Besucherrekord in Köln

Die ZP Europe konnte sich weiter als Leitmesse für den Personalbereich und Treff der HR-Szene etablieren

8 Events und Personalien

Das wird ein guter Monat für ...

9 Vorschau und Termine

HR-Veranstaltungen im November

12 Interview

„Endlich Evidenz in die Praxis umsetzen“

Cawa Younosi über sein neues Buch „Die große Potenzialverschwendung“

14 HR-Szene

Vergütungs-Check

Das verdient ein HR Expert/New Hires

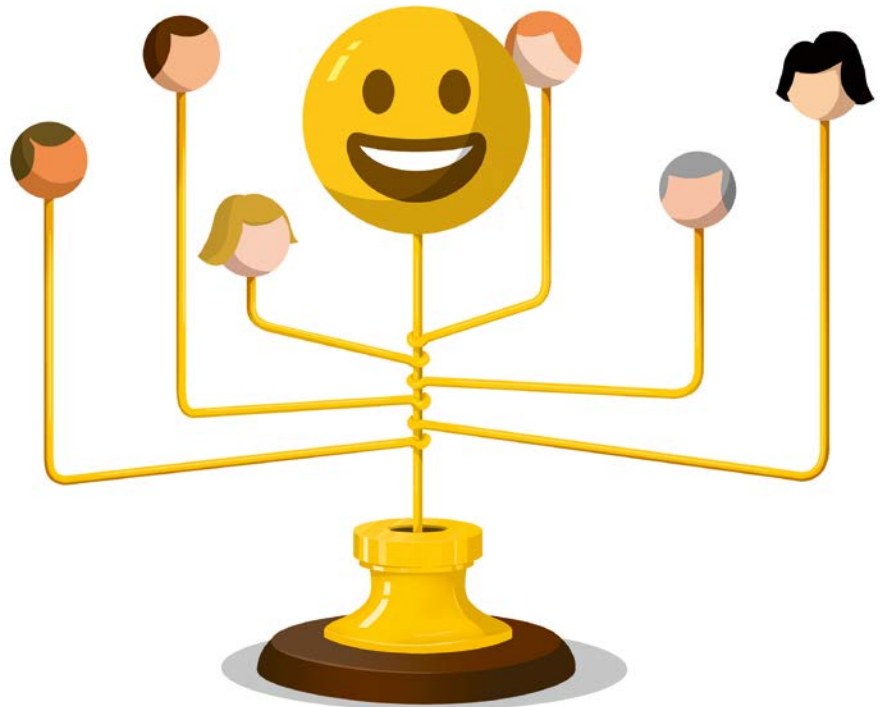
16 Smalltalk Facts

Gesprächsthema Inklusion



12

Unternehmen und Gesellschaft verschwenden das Potenzial so vieler Menschen, moniert Cawa Younosi.



16

Die deutsche Wirtschaft befindet sich im Umbruch. Groß ist die Verunsicherung in vielen Betrieben. Jetzt sind Führungskräfte gefragt, die Orientierung bieten und mit Optimismus, Mut und einer Portion Risikobereitschaft Zukunftswege aufzeigen.

Schwerpunkt

18 Leadership

Zuversicht schafft Zukunft

Führungskräfte müssen ihre Unternehmen und sich selbst verändern. Dafür braucht es Optimismus, Mut und Risikobereitschaft

24 Interview

„Führung hat in der Transformation ihre Sternstunde“

Thelse Godewarth, Personalvorständin von Rolls-Royce Power Systems, erläutert, wie sie mit kulturellem Wandel die technologische Transformation vorantreiben will

28 Leitfaden

Die richtige Balance finden

Das norwegische Führungsmodell Tight-Loose-Tight schafft den Spagat zwischen klaren Vorgaben und Flexibilität

30 Praxis

Führung weiterentwickeln

Mit dem Programm „Burda Catalysts“ hat Hubert Burda Media eine verbindliche Basis für ein gemeinsames Führungsverständnis etabliert

34 Buchrezension

Keine schlechte Führung ohne schlechte Gefolgschaft

Wie schlechte Führung in „böse“ Führung umschlagen kann, erläutert Barbara Kellerman in ihrem Buch „Leadership from Bad to Worse“

36 Studie

Future Skills für Führungskräfte

Unternehmen erwarten in den nächsten Jahren eine starke Veränderung im Anforderungsprofil für Führungskräfte. Welche Kompetenzen jetzt gefragt sind

Strategie & Führung

40 Künstliche Intelligenz Den Takt vorgeben

Im Zeitalter von KI muss HR zum Anwalt der Menschlichkeit im Unternehmen werden

44 Unternehmenskultur Demokratische Kultur pflegen

Wie die Commerzbank am Arbeitsplatz das demokratische Bewusstsein ihrer Mitarbeitenden stärkt

HR-Management

50 Out of the box News, Produkte, Buchtipps

Neues aus der Gründerszene, HR-Fachbücher, Startup des Monats

54 Interview „Werkwohnungen sind ein Schlüssel fürs Recruiting“

Wie die Stuttgarter Straßenbahnen AG dem Fachkräftemangel begegnet, erläutert Personalvorständin Annette Schwarz



58

Sie sind wechselwillig, suchen aber nicht aktiv nach etwas Neuem: So erreichen Sie passiv Jobsuchende

58 Recruiting

Passiv Jobsuchende für sich gewinnen

Vier Wege, wie Sie latent wechselwillige Kandidatinnen und Kandidaten erreichen

62 Diversity

Ein Team und viele Vorurteile

So vermeiden Sie Generationenkonflikte in der Zusammenarbeit

66 Künstliche Intelligenz

Die Zeichen stehen auf Zukunft

Herausforderungen beim Einsatz von KI-Systemen im Personalwesen

72 BGM

Kennzahlen für die Gesundheit

Der Fotohersteller Nikon nutzt ein Kennzahlensystem, das die physische, mentale und soziale Gesundheit des Unternehmens misst

76 Mobilarbeit

Gekommen, um zu bleiben

So gestalten Sie Homeoffice-Regelungen fair und rechtssicher

82 DSGVO

Ärger, Arbeit, Auskunft

Was beim datenschutzrechtlichen Auskunftsanspruch zu beachten ist

88 Urteil des Monats

Wenn es richtig dreckig wird

Wann Duschen am Arbeitsplatz vergütungspflichtige Arbeitszeit ist und wann nicht, hat jetzt das BAG entschieden

90 Pause

Auf einen Kaffee mit ...

Christian Osterhues, Vice President People & Culture bei Smartclip

Standards

3 Editorial / 79 Impressum /
86 Stellenmarkt



EXPO

für Learning &
Development
Professionals
#Indpro

Unsere aktuellen
Termine finden Sie auf
unserer Website



LnD-pro.de



@L&Dpro



@LnDproExpo



blog.LnD-pro.de

Gestalten Sie die Zukunft der Weiterbildung mit

Tauchen Sie ein in die Welt der neuesten Trends, Technologien und zukunftsweisender Trainingsmethoden. Treffen Sie Branchenexperten, lassen Sie sich von spannenden Vorträgen inspirieren und knüpfen Sie wertvolle Kontakte.

Powered with ♥ by



We ♥ our partners

Personalwirtschaft



Arbeit und
Arbeitsrecht



exzellente
LEARNORTE

neues
lernen managerSeminare



Sichern
Sie sich ihr
Ticket!



Ind-pro.de/tickets



Die richtige Balance finden

Tight-Loose-Tight heißt ein Führungsprinzip aus Norwegen. Es hilft Führungskräften dabei, die richtige Balance zwischen klaren Vorgaben und notwendiger Flexibilität zu schaffen.

Von Susanne Ringen

● Das Team läuft in unterschiedliche Richtungen, niemand übernimmt Verantwortung, bei jeder Kleinigkeit fragen die Mitarbeitenden nach – der Alltag vieler Führungskräfte ist davon geprägt, ständig Entscheidungen treffen zu müssen. Die eigentliche Arbeit bleibt liegen. Diese Situation kennt auch die Leiterin eines Content-Teams einer Zeitung. „Eigentlich möchte ich ja Freiraum geben. Ich will ein selbstständig arbeitendes Team haben, aber ständig muss ich irgendwo draufschauen und Feedback geben. Manchmal geht es schneller, wenn ich es selbst erledige. Ich glaube, mein Team ist nicht reif für Eigenverantwortung.“

Was ist Tight-Loose-Tight?

Das Modell „Tight-Loose-Tight“ kann Führungskräften in solchen Situationen

helfen. Dieses Führungsprinzip, das aus Norwegen stammt und von Rune Ulvnes entwickelt wurde, schafft eine Balance zwischen klarer Führung und notwendiger Flexibilität.

Tight-Loose-Tight beschreibt drei aufeinanderfolgende Phasen in der Führung.

Tight (Enges Festlegen)

In der ersten Phase geht es nicht um das Setzen klarer Ziele, sondern darum, Hypothesen für die Lösung komplexer, noch ungelöster Probleme zu entwickeln. Diese Phase beinhaltet folgende Schritte:

- **Problembeschreibung:** Das Problem wird klar umschrieben, um es tiefgehend zu verstehen und alle Einflussfaktoren zu identifizieren.
- **Erstellen von Hypothesen:** Basierend auf der Problemanalyse entwickeln Führungskräfte gemeinsam mit dem Team

Hypothesen darüber, welche Ansätze oder Maßnahmen zur Lösung beitragen könnten. Diese werden im Verlauf des Prozesses getestet und validiert.

- **Rahmenbedingungen festlegen:** Die Führungskraft kommuniziert Rahmenbedingungen wie Budget, Zeit, Kundenvereinbarungen oder andere äußere Einflüsse, um die Grenzen zu definieren, innerhalb derer das Team operiert. Dieser Rahmen sorgt dafür, dass die anschließende kreative Arbeit in eine sinnvolle Richtung gelenkt wird. Ziel dieser ersten Tight-Phase ist es, einen strukturierten Ausgangspunkt zu schaffen, von dem aus das Team frei explorieren kann, ohne sich im Unklaren zu verlieren. Die Hypothesen bieten Leitplanken, sind jedoch flexibel genug, um während des Prozesses angepasst oder verworfen zu werden.

Loose (Loslassen)

Diese Phase zeichnet sich durch folgende Aspekte aus:

- **Autonomie und Entscheidungsfreiheit:** Die Mitarbeitenden bekommen den Freiraum, eigenständig zu arbeiten und Entscheidungen zu treffen. Dies ermöglicht ihnen, kreativ zu denken und innovative Ansätze zu entwickeln.
 - **Kreative Problemlösung:** Da die Lösungswege nicht strikt vorgegeben sind, können die Teammitglieder unterschiedliche Ansätze ausprobieren, neue Ideen einbringen und auf unkonventionelle Weise an die Problemstellung herangehen.
 - **Eigenverantwortung:** Die Mitarbeitenden übernehmen Verantwortung für ihre Arbeitsergebnisse. Sie stehen dafür ein, wie sie die Hypothesen überprüfen, was zu stärkerem Engagement und höherer Motivation führt.
 - **Erkundung und Experimente:** Durch das Testen der Hypothesen ist dies eine Phase des Lernens, in der Irrtümer als Teil des Prozesses betrachtet werden und wertvolle Erkenntnisse liefern.
 - **Flexibilität und Anpassung:** Da die Mitarbeiter in dieser Phase die Freiheit haben, ihren eigenen Weg zu wählen, können sie flexibel auf Veränderungen und neue Informationen reagieren. Sie haben die Möglichkeit, ihre Ansätze kontinuierlich zu verbessern und anzupassen.
- Die Loose-Phase ermöglicht den Mitarbeitenden, ihre Fähigkeiten voll einzubringen und eigenverantwortlich zum Erfolg beizutragen. Diese Phase ist entscheidend, um innovative Lösungen zu entwickeln und das Potenzial des Teams optimal zu nutzen.

Tight (Enges Nachfassen)

In der zweiten Tight-Phase geht es nicht um die Überprüfung von Ergebnissen, sondern um die tiefgehende Reflexion über das Gelernte. Diese Phase umfasst die folgenden Schritte:

- **Überprüfung der Hypothesen:** Basierend auf den während der Loose-Phase gewonnenen Erfahrungen und Ergebnissen überprüft das Team gemeinsam mit der Führungskraft, welche der ursprünglich formulierten Hypothesen zutreffend waren und welche nicht. Dies beinhaltet die Analyse der getroffenen Entscheidungen und deren Auswirkungen auf das Problem.
- **Reflexion über das Gelernte:** Gemeinsam reflektieren sie darüber, was im Prozess

gut funktioniert hat und was nicht, welche neuen Einsichten gewonnen wurden und welche Überraschungen auftraten.

- **Anpassung des Ausgangspunkts:** Auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse überprüfen sie den Ausgangspunkt – also die anfängliche Problembeschreibung und die formulierten Hypothesen – und passen sie gegebenenfalls an.
 - **Planung der nächsten Schritte:** Abschließend legen sie die nächsten Schritte fest, die auf dem Gelernten basieren. Dies kann bedeuten, dass sie neue Hypothesen formulieren, alternative Lösungsansätze erkunden oder die bisherigen Erfolge weiter ausbauen.
- Das Ziel dieser zweiten Tight-Phase ist es, aus den bisherigen Erfahrungen zu lernen und die Grundlage für zukünftige Entscheidungen zu optimieren. Diese Phase dient der kontinuierlichen Verbesserung.

Warum brauchen wir Tight-Loose-Tight?

Das Modell löst Probleme, mit denen Führungskräfte täglich konfrontiert sind. Es hilft, Übersteuerung und Mikromanagement zu vermeiden, die häufig auftreten, wenn Führungskräfte sich zu sehr in operative Details verlieren und ihren Teams nicht genügend Vertrauen entgegenbringen. Gleichzeitig verhindert es die „Freiraumfalle“, in der Teams ohne klare Richtung arbeiten und wertvolle Ressourcen verschwenden.

In diese war oben beschriebene Führungskraft aus dem Content-Team getappt. Sie hatte ihre Teammitglieder verunsichert, weil sie keine klare Richtung und keine definierten Rahmen für die Arbeitsergebnisse vorgegeben hatte. Deswegen mussten ihre Mitarbeiter häufig nachfragen. Nachdem sie ihren bisherigen „Loose-Loose-Loose“-Führungsansatz hin zu Tight-Loose-Tight geändert hatte, war den Mitarbeitern klar, was Aufgabe und Ziel sind und die Nachfragen hörten auf. Sie bekam als Führungskraft wieder Zeit und Raum für ihre eigene Arbeit.

Tight-Loose-Tight erfordert von Führungskräften die besondere Fähigkeit, die richtige Balance zwischen Führung und Loslassen zu finden. Dies ist kein einfaches Unterfangen. Klarheit in der Kommunikation, Vertrauen und Delegation, Flexibilität und Offenheit, konstruktives Feedback sowie Geduld und Resilienz sind Fähigkeiten, die keine Voraussetzung sind, aber zum

Gelingen von Tight-Loose-Tight beitragen. Da das Modell stark auf Teamarbeit setzt, müssen Führungskräfte außerdem in der Lage sein, eine kooperative und unterstützende Teamkultur zu fördern.

Praxisbeispiele und Anwendungsmöglichkeiten

Tight-Loose-Tight greift, wo klassische Managementprinzipien versagen – in einem komplexen und dynamischen Arbeitsumfeld. Wenn sich Anforderungen schnell ändern und die richtigen Antworten nicht immer offensichtlich sind, bietet dieses Modell die nötige Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.

Zahlreiche norwegische Unternehmen und Behörden nutzen es bereits: von der Polizei, über die Kirche bis zum Gesundheitswesen ist Tight-Loose-Tight im Einsatz. Der Telekommunikationsanbieter Telenor hat es sogar weltweit als generelles Führungsprinzip eingeführt. Auch in Deutschland hält der norwegische Ansatz Einzug: In Kindergärten, Zeitungsverlagen und in der Musikproduktion hat er bereits erfolgreich Anwendung gefunden.

Tight-Loose-Tight ist aber nicht für alle Kontexte die richtige Wahl. Wenn Stabilität und Vorhersehbarkeit im Vordergrund stehen, etwa in der Qualitätskontrolle, im Fertigungsbereich oder bei stark regulierten Prozessen, ist eine klare und strukturierte Steuerung effektiver. Feste Vorgaben, standardisierte Abläufe und engmaschige Kontrollen sind dort unerlässlich, um Effizienz und Zuverlässigkeit sicherzustellen.

Fazit: Tight-Loose-Tight kombiniert Struktur und Flexibilität. Das Modell ermöglicht es Führungskräften, ihre Teams effektiv durch unsichere Zeiten zu führen und gleichzeitig Raum für Kreativität und Innovation zu schaffen. ■■■



SUSANNE RINGEN ist Beraterin und hat Tight-Loose-Tight erstmalig im deutschsprachigen Raum eingeführt. Als Gründerin der Ich & Wir Academy bildet sie Führungskräfte nach norwegischem Vorbild aus.