

Interview mit **Jürgen Bock**,
Bereichsleiter Kulturentwicklung und Corporate Values Otto Group

**„Eine starke
Unterneh-
menskultur
ist wie ein
Immun-
system.“**

Hat ein familiengeführtes Unternehmen per Definition eine starke Unternehmenskultur, die durch den Gründer geprägt ist? Kultur sei immer abhängig von Machträgern, sagt Jürgen Bock, der in der Otto Group den Bereich Kulturentwicklung und Corporate Values leitet. Bei Otto gelte aber der Grundsatz „die Kraft der Verantwortung“, weshalb die Kultur durch alle Beteiligten geprägt wird. An vielen Beispielen zeigt Bock, wie er Mitarbeiter aller Hierarchien aus ihrer „Komfortzone“ holt, damit sie sich im Kontext der Unternehmenskultur weiterentwickeln.

otto group

DMR: *Herr Bock, was hat Sie in die Position des Kulturverantwortlichen für die Otto Group geführt und worin begründet sich Ihre Passion für dieses Thema?*

J. Bock: Ich war 13 Jahre lang Leiter der Personalentwicklung. In diesem Kontext hat Unternehmenskultur immer einen Stellenwert. Das beginnt mit diversen Führungskräfte tagungen, die in gewisser Weise Weichenstellung sind für kulturelle Themen. Dr. Otto gewährte mir schon damals eine relativ große Freiheit und so konnte ich mit meinen sehr kreativen Mitarbeitern verschiedene Themen auch emotional in die Organisation hineintreiben. Das Ganze ist dann gewachsen, auch international in der Otto Group Academy, die sich an 120 Firmen weltweit richtet.

Die Leidenschaft zum Thema ist aus einer persönlichen Situation in meiner beruflichen Laufbahn entstanden, in der auch ich unter Einengung und Begrenzung gelitten habe. Wenn die Rahmenbedingungen keine Freiheit in der Gestaltung erlauben, kann man auch sein Talent nicht einbringen. Aus diesem Empfinden heraus ist der Wunsch entstanden, dazu beizutragen, dass die Kräfte nicht nach innen verwirkt, sondern nach außen gebündelt als Kraft auf den Kunden und für den Kundennutzen eingesetzt werden. Silo-Kulturen sollen nicht länger dazu beitragen, dass sich das alles in Luft auflöst.

DMR: *Mitarbeitern Freiheiten zu geben und letztlich auch deren Potenzial zu wecken – wie spiegelt sich das außerhalb Ihres Bereichs in der Otto Group wieder?*

J. Bock: In der Otto Group gibt es zirka 30 größere Firmen. Jede Firma hat ihre eigene Kultur. Wenn wir Firmen übernommen haben, dann haben wir auch deren Kultur mehr oder weniger so belassen, es sei denn, es gab etwas, das uns überhaupt nicht gefallen hat. Das heißt also, wir haben viele Subkulturen. Um es einfacher zu machen, betrachten wir mal das Kernunternehmen OTTO: Das ist ein Unternehmen mit knapp 4000 Mitarbeitern und vier Geschäftsführern – die von Michael Otto ausgewählt wurden. Ich behaupte, dass bei uns Kultur viel mit der Persönlichkeit von Michael Otto zu tun. Er selbst ist jemand, der sehr stark vertraut, große Freiheiten gibt, aber auch die Verantwortung sieht, die der- oder diejenige für das Projekt übernimmt. Er ist sehr freundlich im Umgang, sehr hanseatisch und bescheiden – und das sind alles Aspekte, die sich in unserer Kultur wiederfinden. Unsere Devise heißt nicht „Hey, wir sind die Größten!“, sondern wir machen Gutes, wir achten darauf, dass die Arbeitsbedingungen angenehm sind, aber auch, dass wir draußen in der Gesellschaft unseren Beitrag leisten. Wir sind wie eine große Familie. Und in einer Familie hat man eben von vornherein Vertrauen, man unterstellt dem anderen nicht das Schlechteste und ist misstrauisch. Wenn jemand aber die-

ses Vertrauen missbraucht oder die Leistung nicht bringt, dann wird er sicherlich beim nächsten Mal eher an kürzen Zügeln geführt.

DMR: *Ihre Kultur ist also auch unheimlich stark abhängig von der Gründerfamilie und von Herrn Otto selbst?*

J. Bock: Ja, das ist typisch für solche Unternehmen. Entweder haben sie noch einen Gründer oder es ist jemand aus der Gründerfamilie da, der eine starke Figur ist – oder es ist ein starker CEO, der über lange Jahre dieses Unternehmen geprägt hat, das könnte auch sein.

DMR: *Wir beraten primär Konzerne, in denen es diese Situation nicht gibt. Die Spitze bildet ein gewählter Vorstand, der meist nach einer Amtsperiode von fünf bis acht Jahren weiterzieht. Wie bekommt man diese kulturellen Elemente in solch einen Konzernverbund?*

J. Bock: Das ist abhängig von den Menschen. Gewählte Fremdmanager sind ja keine schlechte Führungsspitze oder nur auf die Sicherung ihres persönlichen Vorteils aus. Es geht in erster Linie darum, was derjenige für ein Charakter ist und mit welcher Kultur er glaubt, die Welt zu erobern. Kultur ist, wenn man so will, entweder etwas, das aus dem tiefsten Inneren kommt, weil es der Persönlichkeit entspricht, oder es wird als Mittel zum Zweck eingesetzt – das ist aber meistens nicht so richtig erfolgreich. Ich glaube, dass Kultur immer abhängig ist von denjenigen, die die Machträger sind, von ihren Charakteren und ihrer Vision, wie ein Unternehmen funktionieren sollte. Deswegen ist aus meiner Sicht auch jede Führungskraft im Grunde für jede Subkultur verantwortlich – und dafür frei, sie umzusetzen.

DMR: *Das spricht für ein hohes Maß an Dezentralität und Autonomie, was die Steuerung betrifft. Gewisse Grundwerte werden vorgegeben, was den Rest betrifft, wird maximale Freiheit gelassen.*

J. Bock: Ja. Das entspricht aber nicht einer Laissez-faire-Haltung. Man muss Werte konsequent umsetzen und genau beobachten, was da passiert. Ein Beispiel ist ein Führungsfeedback, das sich inhaltlich an den Werten orientiert, die man vorher in die Organisation gegeben hat: Mitarbeiter melden ihrer Führungskraft zurück, ob diese Werte in ihrem Bereich auch so gelebt werden. Dann kann die nächsthöhere Führungskraft mal drauf schauen und sagen: „Was ist denn aus deinem Führungsfeedback geworden? Ich glaube, wir müssen mal reden.“ Aktuell haben wir das Thema „Führung und Zusammenarbeit“ in die Otto-Welt gebracht. Da gibt es eine Art Null-Messung, in der die Mitarbeiter befragt werden, wo Führung heute steht – gemessen an diesen Prinzipien, die wir zukünftig leben wollen.

FRAGEN

Und dann messen wir das zwei Jahre später nochmal, um zu schauen, ob sich etwas verändert hat.

DMR: Also „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“?

J. Bock: Nein. Ich glaube, es ist Interesse und eine Frage von Nachhaltigkeit. Sonst wüsste ich ja gar nicht, wie die Organisation dasteht. Wenn man etwas Neues aufsetzt, muss man ja schauen, wo man her kommt und wo es hin führt. Im Moment haben wir nur ein Gefühl – und wollen es genauer wissen.

DMR: Was hat es mit dem Elefanten auf sich, den Sie in diesem Kontext schon einmal erwähnten?

J. Bock: Die Gebrüder Chip und Dan Heath arbeiten in ihrem Buch „Switch“ mit dem Bild des Reiters und des Elefanten. Der Reiter ist der Verstand, der Elefant das Gefühl. Der Reiter braucht im Rahmen eines Veränderungsprozesses ein klares Ziel. „Gute Führung“ reicht nicht aus, weil es zu unbestimmt ist. Es müsste etwas Konkretes sein wie einmal im Jahr ein Führungsfeedback durchzuführen. Der Elefant würde sich vermutlich gegen dieses Ziel entscheiden, weil es unangenehm für ihn sein könnte. Kritik an seinem Verhalten oder „ein heißer Stuhl“ fühlen sich nicht gut an. Da er bequem ist, würde er vermutlich das Führungsfeedback hinaus zögern. Der Reiter würde immer wieder ermahnen, es doch zu tun, aber der Elefant würde sich schon allein wegen seiner Größe durchsetzen.

Deshalb ist es wichtig, in dem Elefanten ein Gefühl zu erzeugen, das noch unangenehmer ist als die Durchführung des Führungsfeedbacks. Das könnte beispielsweise die Einladung zu einer Geschäftsführungssitzung all derjenigen Führungskräfte sein, die das Führungsfeedback im verabredeten Zeitraum nicht gemacht haben. In dieser Sitzung würden diese Führungskräfte gefragt werden, warum sie es nicht für nötig erachten, in einem Jahr ein Feedbackverfahren durch zu führen. Mit Blick auf die weitere Karriere würden sie diese Frage als unangenehm empfinden und vermutlich das Feedback durchführen. So kann man sich das Zusammenspiel zwischen Verstand und Gefühl im Hinblick auf Veränderungen vorstellen.

DMR: Welche Instrumente setzen Sie noch ein neben den regelmäßigen Bottom-up-Feedbacks an Führungskräfte?

J. Bock: Es gibt eine weitere Befragung, den Gesundheitsindex. Wir machen an gesundheitlichen Aspekten fest, wie offensichtlich die Stimmung, die Kultur in den Bereichen ist. Man kann und muss durchaus Rückschlüsse auf die Arbeitskultur ziehen, wenn in einem Bereich eine hohe Krankheitsquote oder eine

hohe Fluktuation herrscht und Mitarbeiter auf Fragen zu Stress und ähnlichem in bestimmter Form antworten.

DMR: Wie messen Sie die Zufriedenheit von Mitarbeitern?

J. Bock: Die Hauptquelle für Informationen ist das Führungsfeedback, weil das die Beteiligten direkt betrifft. Bei uns gibt es die Mission „Die Kraft der Verantwortung“, was die Spiegelung dessen ist: Führungskraft und Mitarbeiter kommen in die Selbstverantwortung. Die Mitarbeiter dahingehend, dass sie, wenn sie eine geschönte oder nicht offene Kommunikation mit ihrer Führungskraft pflegen würden, im Rahmen dieses Führungsfeedback bestraft werden. Wenn sie sich aber öffnen und all das sagen, was sie stört und was aus ihrer Sicht geändert werden sollte, dann sind sie voll in ihrer Kraft. Und jetzt kommt die Führungskraft in ihrer Selbstverantwortung: Sie muss mithilfe eines Moderators differenzieren, dass es nicht um Kritik an der Person geht, sondern am Verhalten, an dem es offensichtlich noch Verbesserungsbedarf gibt. Der Moderator würde darauf achten und sagen: „Was könnt ihr Mitarbeiter dazu beitragen, dass sich die Kultur hier in Eurem Sinne verbessert?“ Das ist keine Einbahnstraße oder Wünsch-dir-was-Veranstaltung. Insofern haben wir eigentlich eine Kultur, die durch alle Beteiligten geprägt wird. Nur, dass die Führungskraft ein bisschen mehr Möglichkeiten hat.

DMR: Feedback und seine Verlinkung zur Leistungsbeurteilung und letztlich auch zum Gehalt wird durchaus sehr intensiv diskutiert. Wie ist das bei Otto – ist das Feedback anonym oder nur zugänglich für die Führungskraft?

J. Bock: Die nächsthöhere Führungskraft könnte sagen: „Sie haben doch gerade Ihr Führungsfeedback gemacht, wie ist es denn ausgefallen und könnte ich den Bogen mal sehen?“. In der Regel wird das aber nicht gemacht. Es gibt in dieser Leistungsbewertung nur die Frage: „Hast du das Führungsfeedback gemacht oder nicht?“

DMR: Das ist spannend. Denn dadurch hat man die Möglichkeit, wirklich offenes Feedback zu geben, ohne jemandem zu schaden.

J. Bock: Ja. Es geht nicht darum, dass die Mitarbeiter zum Beispiel in dem Wissen, ihr Feedback könnte Auswirkungen auf das Entgelt oder die Prämie haben, sagen: „Oh, jetzt wollen wir aber unserem Chef nicht ans Bein pinkeln, nachher kommt er ganz böse und sagt, ich kann mir wegen Dir jetzt nicht mehr den Porsche leisten.“ [lacht]

DMR: Noch einmal zurück zur Kultur – was ist das genau für Sie? Wie würden Sie Unternehmenskultur für sich greifbar machen?

REWEW

J. Bock: Es gibt verschiedene Definitionen. Diese gefällt mir am besten: Kultur ist die Summe der Gewohnheiten einer Organisation, mit denen sie sich von ihrer Umgebung unterscheidet. Ich halte viele Vorträge zu diesem Thema und habe inzwischen folgendes Bild entwickelt: Eine starke Unternehmenskultur ist wie ein Immunsystem. Sie sorgt dafür, dass Verhaltensweisen oder Vorgehensweisen abgelehnt werden, die im ersten Moment logisch klingen, aber nicht zum Unternehmen passen. Gleiches passiert mit Menschen: Jemand, der nicht passt, ist meist nach zwei Jahren wieder weg – entweder, weil er selbst erkannt hat, dass er nicht ins Unternehmen passt, oder weil man an anderer Stelle erkannt hat, dass er nicht dazu passt.

DMR: *Viele Unternehmen an der Spitze scheitern doch aber, weil sie auf diesem erfolgsverwöhnten Track sind und immer wieder nur Gleiches und Gewohntes in das Unternehmen geholt haben.*

J. Bock: Das stimmt. Trotzdem glaube ich, dass es ein Effekt von starker Unternehmenskultur ist, dass sie auch bewahrend wirkt. Gewohnheiten sind der härteste Kleister, den es im Leben gibt! Durch die Generation Y sehen wir aber einer gesunden Veränderung entgegen. Junge Kollegen sind nicht mehr so sehr am Status orientiert, nehmen auch Statusträger gar nicht mehr so ernst – es sei denn, es ist ein guter Typ, ein guter Charakter, ein interessanter Gesprächspartner. Sie nehmen sich das Recht heraus, Dir offen zu sagen, was sie von Deinem Vorgehen denken. Dadurch verändert sich schrittweise eine Unternehmenskultur, sie wird offener. Denn dann kommt es auf den Kern der Führung an: Dass die Führungskraft ein Mensch ist, der Herz und Verstand hat. Allerdings betrachte ich mich selbst, obwohl ich nun schon 63 bin, als jemand der genauso denkt. Das Y hat es wohl schon immer gegeben...

DMR: ... und ist jetzt nur stärker ausgebildet?

J. Bock: ... und kommt jetzt stärker ins Gespräch. Damit wird es salonfähig und wir öffnen uns. Es ist ebenfalls ein Thema des demografischen Wandels: Die Bewerber, die wir zukünftig haben wollen, werden zahlenmäßig geringer sein. Das wird sich auch auf unsere vorhandenen Mitarbeiter auswirken. Sie haben größere Wechselchancen, deshalb muss ein Unternehmen attraktiv sein von seiner Unternehmenskultur, damit es neue Potenzialträger für sich gewinnen und vorhandene halten kann.

DMR: *Warum ist der Aspekt des Unterscheidens in der Kultur so wichtig aus Ihrer Sicht?*

J. Bock: Der Vergleich eignet sich nun mal am besten, um deutlich zu machen, was denn das Eigene ist. Es geht in diesem Kontext nicht darum, dass wir besser sind als andere, sondern nur darum, den Unterschied zu anderen zu erkennen.

DMR: *Und worin besteht der Unterschied zwischen Otto und anderen Unternehmen?*

J. Bock: Im ersten Moment spürt man so etwas wie eine freundliche Kultur – hoffe ich jedenfalls. [lacht] Ich fühle mich hier wohl, der Umgang ist entspannt, selbst wenn Kollegen zum Teil unter Druck stehen. Dazu kommt das Thema Vertrauen. Auch bei uns gibt es Egoismen und Wettbewerb, aber nicht so stark ausgeprägt wie in einer Expertenkultur. Wir sind eher eine Kooperationskultur.

DMR: *Sie verbinden das Thema Kultur also auch mit einer Vision. Was wäre diese denn für die Otto Group?*

J. Bock: Die Otto Group hat die bereits erwähnte Mission „Die Kraft der Verantwortung“. Sie ist in einem größeren Vorstand-Workshop entstanden, an dem ich auch beteiligt war, und ist wunderbar in Deckung zu bringen mit dem Sohn des Gründers, Michael Otto, der das Unternehmen mehrere Jahrzehnte geführt hat und jetzt Aufsichtsratsvorsitzender ist. Er hat immer sehr stark darauf geachtet, dass es bei allen wirtschaftlichen Interessen auch um die Abhängigkeit der vielen Mitarbeiterfamilien vom Unternehmen geht. Dass wir ein gesellschaftliches Umfeld haben, auch bei unseren Lieferanten. Das Thema Verantwortung findet sich auch in vielen Projekten wieder. Von daher ist das ziemlich breit aufgestellt, nicht nur im Hinblick auf Nachhaltigkeit.

DMR: *Wie partizipieren die Mitarbeiter an diesen Initiativen?*

J. Bock: Bei der Initiative „The Young Classics“ beispielsweise, einer Konzert-Reihe, brauchen wir ehrenamtliche Helfer. 100 bis 150 Mitarbeiter wirken bei diesen Konzerten mit und betreuen Kinder, die gerade nicht auf der Bühne stehen, oder was es auch immer sein mag.

Als wir die Mission „Die Kraft der Verantwortung“ einführt, gab es das Ziel, 4000 Initiativen durch Mitarbeiter innerhalb eines Jahres zu generieren. Am 23. Dezember gab es 4000! Wenn wir 10.000 gesagt hätten, hätten wir wahrscheinlich auch 10.000 gekriegt. [lacht]

DMR: *Können Sie ein paar Beispiele nennen, um zu zeigen, was Sie unter kultureller Arbeit verstehen?*

J. Bock: Es gibt Initiativen bezogen auf den Konzern, auf das Unternehmen und auf einzelne Bereiche. Bei den Bereichen werden wir häufig nach Ideen gefragt. Zum Beispiel: „Ich möchte etwas mit 800 Mitarbeitern machen, das gemeinschaftsfördernd ist, wir sind neu zusammengesetzt, ich bin hier der neue Chef und möchte gerne etwas bewegen.“ Mit zwei Künstlern haben



otto group

Jürgen Bock war neben seiner Tätigkeit als Rechtsanwalt fast neun Jahre in der Konzernrechtsabteilung der Otto Group aktiv, zuletzt als Leiter des Juristischen Referats. Danach wechselte er in den Personalbereich und leitete 13 Jahre lang die Personalentwicklung. In dieser Zeit gründete er die Otto Group Academy, die „Corporate University“ des Konzerns. Seit 2005 verantwortet er die Bereiche Unternehmenskultur und Corporate Values für Otto und die Otto Group. Daneben ist er für andere Unternehmen als Berater für Unternehmenskultur-entwicklung, als Redner sowie als Coach für Führungskräfte tätig.

wir relativ schnell dieses Bild gefunden: Wer macht denn eigentlich diesen Bereich aus – im Grunde die 800 Menschen. In einem stillgelegten Flughafenterminal mit 800 Malplätzen haben wir dann das wahrscheinlich größte Atelier aufgemacht, das es jemals gab! Die Mitarbeiter wurden darin unterrichtet, wie man sich selbst portraitiert. Die Portraits haben wir im Foyer ausgestellt. Alle waren sehr stolz und sagten: „Das sind wir!“ Der ein oder andere sagte: „Wie siehst du denn aus? Ich hab dich gar nicht erkannt!“ Die Aktion machte etwas mit den Menschen.

In einem anderen Bereich hatten wir die Idee, die größte Rockband der Welt zu stellen. Es konnten nicht viele Gitarre spielen – also haben wir die E-Gitarren vorgestimmt und mit farbigen Punkten beklebt, so dass man nur die farbigen Punkte greifen musste. Vorne stand immer einer und sagte: „Jetzt gelb, jetzt rot!“ So kamen wir auf 20 elektrische Bässe, 150 Drums und der Rest waren dann 200 Sänger. Wir haben eine Stunde lang ein tolles Konzert gehabt, es wurde im Intranet und sogar auf YouTube veröffentlicht. Und wieder sagten die Leute: „Boah, das sind wir!“

DMR: *Adressieren Sie die Macht von Symbolik und Bildern sowie die Nutzung von Massen?*

J. Bock: An allererster Stelle steht immer die Emotion. Die Leute müssen das Gefühl haben: Ich weiß, worum es geht, es macht Spaß, ich empfinde Freude, ich bin stolz! Das geht auch mit zehn Leuten. Manchmal muss man die Leute auch aus ihrer Komfortzone rausholen.

DMR: *... also wirklich bewusst etwas anderes machen, was man bislang noch nicht kannte.*

J. Bock: Genau.

DMR: *Bei der Gestaltung des Detecon-Office haben wir ebenfalls mit Künstlern zusammengearbeitet. Welche Macht oder welche Rolle kann Kunst aus Ihrer Sicht in diesem Kontext spielen?*

J. Bock: Kürzlich habe ich auf dem Kulturkreis der Deutschen Wirtschaft in Frankfurt vorgetragen. Vertreten waren etwa 50 Unternehmen, darunter auch viele namhafte. Was sie alle bislang machen ist, irgendwelche Künstler aufzufordern, die Kunst im Unternehmen zu zeigen, zum Beispiel das Gebäude künstlerisch zu beleuchten. Eine Art Sponsorship. Dann habe ich gesagt, dass ich mit der Kunst eher dahingehend arbeite, dass ich Menschen einbeziehe und daraus einen Kontext schaffe, in dem sich die Menschen vielleicht noch nie bewegt haben. Darüber entwickelt sich etwas an Gemeinschaftlichkeit. Wenn ich mit Managern arbeite, nenne ich es „entrollen“, ich befreie Menschen von ihrer Rolle. Ich bin dann nicht mehr der Direktor Marketing, sondern der Uwe und ich stehe hier nackt – im Englischen heißt der Vortrag „Get them naked“. Denn dann menschelt es sehr stark, das kann ich mit Kunst ganz gut transportieren. Es ist ein Feld, in dem sich die meisten nicht gut auskennen, und die Aufgabenstellungen sind meistens so, dass davon noch nie jemand etwas gehört hat.

DMR: *Haben Sie auch hierzu ein Beispiel?*

J. Bock: Wir haben mit 16 Managern aus der ganzen Otto-Welt – also mit unterschiedlichen Nationalitäten – in Berlin einen Film zum Thema „Leadership“ gedreht. An unterschiedlichsten Plätzen haben wir gesucht, wie man das Thema Leadership dort finden kann, auch in der harten Drogenszene, im Kindergarten und im Bundestag. Daraus ist ein 50-minütiger poetischer Dokumentarfilm geworden. In unserem Größenwahn haben wir uns damit auf dem Filmfestival in Cannes beworben, allerdings nicht als Manager der Otto Group, sondern als Netzwerk junger Regisseure, die ihren Erstlingsfilm dort platzieren. Absage! Aber wir haben herausgefunden, dass es neben dem Filmfestivalpalast ein Strandcafé gibt mit 72 Plätzen. Das haben wir gemietet, um dort den Film zu zeigen – obwohl es verboten ist, in Cannes während der Festspiele Filme zu zeigen, die außerhalb des offiziellen Wettbewerbs laufen. Die Manager haben wir nach Cannes eingeladen mit der Aufgabe, auf der Messe von den 2000 Teilnehmern 72 Journalisten oder Regisseure zu gewinnen, die sich mit unserem Film beschäftigen wollen. Diese Herausforderung haben wir geschafft – 68 sind noch bis zum Schluss geblieben und haben mit uns diskutiert. Wir sind in diesem Projekt intensiv durch Höhen und Tiefen gegangen. Da können Sie sich vorstellen, was diese 16 Geschäftsführer für eine tolle Truppe sind! Und das kann ich mit jeder Truppe machen.

DMR: *Es geht also um dieses gemeinsame Erleben von Sachen, die man noch gar nicht geplant hat oder gar nicht gesehen hat. Machen Sie das oft mit Ihren Management-Teams?*

J. Bock: Ja, ich habe schon 50 Projekte gemacht. Aktuell finden die meisten in Kreuzberg statt, ein wilder Stadtteil. Da suchen wir uns Themen aus, die noch aufregend sind und unsere Leute aus der Komfortzone zwingen. Und die Projekte haben immer etwas mit der Verantwortung für die Gesellschaft zu tun.

DMR: *Nach welchen Kriterien suchen Sie eigentlich Ihre Manager aus?*

J. Bock: Ganz stark zählt die Agenda, die derjenige mitbringt. Bei Managern steht schon der Leistungsaspekt im Vordergrund. Natürlich auch der Fit in das Team. Allerdings bin ich nicht bei der Auswahl dabei, ich kann das nur vermuten. Was die Zusammenstellung meines Teams anbelangt, so frage ich mich am Anfang, mit welcher Einstellung ein Mensch unterwegs ist. Kann er sich für die Aufgabe begeistern, ist er/sie auch bereit, die Extrameile zu gehen? Ist er/sie bereit, zu wachsen, dazu zu lernen, Verantwortung zu übernehmen? Ich suche Menschen,

die allein laufen wollen, die ihre Aufgabe selbstständig ausfüllen wollen, die bereit sind, den gegebenen Freiraum und das Vertrauen auch zu nutzen und auszuschöpfen. Und ich unterstütze sie in ihrem Wachstum, wo ich nur kann. Ich habe einen Hauptschulabsolventen in meinem Team und es ist eine große Freude, zuzuschauen, wie er über sich hinaus wächst. Inzwischen ist er angesehener Gesprächspartner für Vorstände und Verbandspräsidenten. Am Ende geht es mehr um die Persönlichkeit, um die Ausstrahlung, um die Einstellung und weniger um den akademischen Abschluss. Auch wenn dieser natürlich auch für etwas gut und für bestimmte Aufgabenstellungen eine wichtige Voraussetzung ist.

DMR: *Stichwort Komfortzone verlassen und Vertrauen als Kulturelement: Impliziert Vertrauen für Sie auch „sich etwas trauen“? Haben Ihre Mitarbeiter das Gefühl, sie können sich hier etwas trauen?*

J. Bock: Sich aus der Komfortzone herauszubewegen hat in erster Linie etwas mit Wachstum zu tun. Ich unterstelle, dass ich nicht wachse, wenn ich mich nur innerhalb der Komfortzone bewege. Wenn ich immer nur das mache, was ich immer gemacht habe, dann ist Wachstum nicht möglich.

Vertrauen und Zutrauen ist eine gute Verknüpfung, die auch sehr viel mit Verantwortung zu tun hat. Es ist sicherlich ein häufiges Problem, dass Menschen sich fragen „Darf ich das jetzt überhaupt, darf ich das so direkt sagen, darf ich diese Kritik äußern?“ Und ich glaube, dass es uns gut täte, wenn jeder weiß, dass er das darf.

DMR: *Sie sagen über Ihre Mitarbeiter, dass viele für ihre Ideen brennen. Wie bringt man Mitarbeiter dazu? Dass sie sich über die Masse einsetzen, dass sie auch andere Leute dazu bringen, sich mit dieser Idee zu identifizieren oder diese mitziehen?*

J. Bock: Ich bin kein Wahrsager. Aber ich entwickle ein Gefühl, ob jemand hier rein passt, talentiert ist für seine Aufgabe und sich dann eben auch einsetzt dafür. Es hat sicherlich auch etwas mit dem zu tun, was ich selbst vorlebe. Wir sind eine kleine Einheit und wenn ich brenne, dann kriege ich die anderen schon zum „Mitglühen“! Und wer nicht mitspielt, der wird relativ schnell merken, dass er hier nicht richtig ist.

Das Interview führten Marc Wagner und Tina Riester.