

Interview mit Britta Schichler

Agilität und Kulturwandel aus einer Management-Perspektive

OBJEKTSpektrum sprach mit Britta Schichler, Head of Strategy bei Barclaycard Germany, über Management, das Veränderbarkeit als höchstes Gut einer Organisation betrachtet, und was dies für das Programmieren bedeutet. Zelluläre bereichsübergreifende Teams können Visionen schneller Wirklichkeit werden lassen.



Johannes Mainusch: Hallo Britta, dies ist also einer von den zwei freien Arbeitstagen im Monat, die Du Dir selbst gestaltest?

Britta Schichler: Ja, ich glaube ein starrer Arbeitsplatz und starre Arbeitszeit, das muss sich alles auflösen. Ich finde, das Wort „Work-Life-Balance“ ist schon etwas veraltet, so als ob Arbeit kein Leben wäre und Leben nicht auch Arbeit beinhalten würde. Für mich ist das alles integriert, mein Leben, meine Arbeit. Ich finde die Grenzen müssen da fließend werden. Zukünftig arbeitet man zu dem Zeitpunkt und an dem Ort, wo es sinnvoll ist. Der Tag wird dann so gestaltet, dass man alles unterbringen kann.

Arbeit soll auch Spaß machen?

Ja absolut und Sinn. Wenn Volkswagen abends die Computer abschaltet, damit die Menschen nicht zu viel arbeiten, dann bezweifle ich, dass das wirklich so sinnvoll ist. Ich glaube, jeder muss sein eigenes Muster finden und Jobs müssen die Möglichkeit bieten, eigenbestimmt sein persönliches Arbeitsmuster einzuweben. Natürlich wird es auch immer bestimmte Jobs geben, etwa im Telefonservice, wo Schichtarbeit nötig ist. Da wird es schwie-

riger sein, eine freiere Gestaltung zu finden. Bei Management oder Softwareentwicklung, bei den kreativeren Jobs, da wird sich die freiere Gestaltung der Arbeit bald durchsetzen.

Und dann, trotzdem Rente mit 67?

Ich glaube, auch in den verschiedenen Phasen des Lebens werden die Grenzen fließender werden. So harte Grenzen wie Rente oder Teilzeit werden sich auflösen und sich mehr dem Bedürfnis der Menschen anpassen. Statt schlagartig einsetzender Rente wird es fließendere Übergänge geben.

Das bedeutet ja dann wohl auch, dass Arbeitnehmer ihre Arbeit als sinnvoll erachten müssen, oder?

Absolut, das ist mir immer sehr wichtig gewesen. Natürlich arbeite ich auch, um Geld zu verdienen und mir schöne Dinge finanzieren zu können, aber das allein genügt nicht.

Also ist Deine Aufgabe als Managerin, einen Sinn in der Arbeit zu finden und die Frage zu beantworten, warum wir das eigentlich machen ...

Absolut. Ich finde das „Warum“ ist viel wichtiger als das „Was“. Die Vision wie ein Bild in die Herzen der Leute zu malen und sie dann mitzuziehen und zu inspirieren, das ist die Rolle des Managers. Nicht von oben rein regieren und sagen, wie etwas gemacht werden muss. Die Kompetenzen liegen bei den Mitarbeitern. Natürlich muss man Leitplanken und einen Rahmen setzen und den Hintergrund erklären, auf dem dann Teams eine Entscheidung treffen können. Es wird sich immer etwas ändern, und wenn ein Team die Hintergründe kennt, kann es selbstständig auch andere passende Entscheidungen treffen. Das geht nur, wenn jeder das „Warum“ dahinter versteht. Gibt man immer nur das „Was“ vor, dann stehen bei der nächsten Veränderung alle da und fragen, und was jetzt.

„Das Warum ist viel wichtiger als das Was“

Hast Du auch einmal erlebt, dass Mitarbeiter einen Einfluss auf die Ausgestaltung der Firmenziele haben?

Einfluss nehmen auf jeden Fall, es kommt darauf an, in welchem Detaillierungsgrad. Bei uns werden natürlich die großen finanziellen Ziele relativ starr vorgegeben. Dann setzen wir uns alle sechs Monate in Strategieworkshops zusammen und da kommt dann von den verschiedenen Bereichen eine Priorisierung. Das wird dann zusammengepackt und wir schauen noch einmal, wo der rote Faden ist. Ich würde sagen, das ist bei uns eine Mischung aus einem Top-down- und Bottom-up-Prozess.

Also muss ein COO den gesetzten Rahmen verstehen und sich dann auf die Suche nach Freiräumen für die Mitarbeiter machen?

Ja, je mehr Freiraum innerhalb der Leitplanken desto besser. Natürlich haben wir als Bank auch viele regulatorischer Anfor-



derungen. Aber Freiraum zu schaffen, ist wichtig auch in so einer stark regulierten Branche wie der unseren.

„Management bedeutet, Vision geben, Leitplanken setzen, Unterstützung geben, wo nötig Coaching ...“

Als C-Level-Manager ein Freiraumsucher zu sein, ist ja ein anderes Bild, als das des klassischen Managers.

Ich glaube, Command und Control funktioniert halt nicht. Denn ich möchte die Arbeit ja so gestalten, dass es auch ohne mich funktioniert. Die Arbeit soll ja auch gut weiter laufen, wenn ich meinen Rücken drehe. Ich mag zwar den Begriff „Servant-Leadership“ gar nicht, aber das Konzept dahinter funktioniert. Management bedeutet, Vision geben, Leitplanken setzen, Unterstützung geben, wo nötig, Coaching und so weiter.

Manager sind also Persönlichkeiten, die auch Unsicherheiten in sich selbst zulassen können? Die sich selbst auch infrage stellen?

Ja, absolut, und loslassen können. Oft hat man schon einen fixen Gedanken, wie etwas zu tun ist. Aber man weiß halt auch nicht alles am Besten und die Gegebenheiten ändern sich ständig. In der VUCA-Welt kannst halt nicht sagen, das ist meine Strategie für die nächsten fünf Jahre, daran halte ich fest. Ich muss also jederzeit dafür bereit sein, dass andere bessere Experten sind.

VUCA=Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity

Hast Du Erfahrung mit geteilter Verantwortung in Unternehmen? Pair-Doing?

Wir nennen das nicht Pair-Doing. Aber klar, in den agilen Teams bei uns trennen wir fachliche und methodische Führung. Und die Personalführung liegt derzeit weiterhin in den klassischen Bereichen. Wir sind mitten drin in der Umstellung der Firma.

Denken wir in Deutschland zu gern in Hierarchien?

Ich glaube, dahinter steht der Wunsch nach Ordnung und Klarheit. Nach Schwarz oder Weiss, wer macht was. Und diese übergreifende Teamarbeit, die stellt sich komplett dagegen. Das ist dann wie eine Grauzone. Da musst Du den Mut haben zu sagen, ich weiß noch nicht alles und halte es noch etwas in der Grauzone aus. Das Starre muss beweglich werden, denn nur so können wir uns die nötige Anpassungsfähigkeit in Unternehmen bewahren. Das verunsichert viele Leute, aber das genau ist mein Ding, ich blühe da auf. Fehlt diese Dynamik der Grauzone, dann fehlt mir der Antrieb und ich freue mich auf mein nächstes Sabbatical.

Apropos Sabbatical, Du bist ja sehr international unterwegs. Tolle Sabbaticals, aufgewachsen in Ghana ...

Ja, mein Vater hat damals in der Zementindustrie in Westafrika gearbeitet. So wurde ich in Ghana geboren, meine Schwester in Nigeria. Überall, wo es Zementwerke gab, bin ich als Kind gewesen. Nach drei Jahren in Ghana gingen wir 18 Monate nach Deutschland, dann ging es bis zu meinem 12. Lebensjahr nach Südafrika. Als Kind hatte ich dort eine schöne Zeit, dann ging es nach England. Dort absolvierte ich die Schule, das Ingenieurstudium, promovierte und arbeitete dort bis 2000. Mein Mann kommt aus Deutschland und arbeitet bei uns als Be-



Dr. Britta Schichler
Head of Strategy and Business
Transformation, Barclaycard Germany

Alter: 50

Ausbildung:
 Doctorate (PhD) in Electrical Engineering

Aufenthalte (>3 Monate):
 Ghana, Südafrika, Deutschland, Australien, Alaska, England, Frankreich, Schweden

Sprachen:
 Deutsch, Englisch, Französisch, Afrikaans

Schönster Eintrag im XING-Profil:
 6 Monate Tourist

rater. Irgendwie verpasste ich den Zeitpunkt, ihm mitzuteilen, dass ich fließend Deutsch sprechen kann, wir redeten immer auf Englisch in der Firma. Und es war ja auch ganz interessant, so mitlauschen zu können, was die deutschen Berater so besprechen, wenn sie sich unter ihresgleichen wähenen.

Du saßt da drinnen und dachtest Dir, ich sag jetzt mal nix?

Ja. Aber irgendwann rief dann mein Vater im Büro auf dem Mobile an und ich antwortete ganz automatisch auf Deutsch. Daraufhin fiel dann im Großraumbüro eine Kinnlade ganz nach unten. Naja, er hat mir vergeben, jetzt sind wir verheiratet.

Also bist Du dreisprachig aufgewachsen.

Ja, Deutsch, Englisch, dann Afrikaans. Später in Paris musste ich dann noch Französisch lernen. Erst bei Barclaycard in Hamburg arbeite ich auch in der Stadt,

in der ich lebe. Bei unserer Hochzeit fuhren wir für drei Monate nach Afrika und beschlossen dann, so eine Auszeit alle drei bis fünf Jahre wieder zu nehmen. So ging es 2008 nach Alaska für sechs Monate, 2014 für vier Monate von Neufundland bis Alaska auf der nördlichsten Route. Das ist für uns der Ausgleich am Rande der Zivilisation und in der Wildnis. Denn unser normaler Kalender ist ja fast auf die Sekunde getaktet. Da sehen wir oft tagelang keine anderen Leute. Nach etwa drei bis vier Wochen in der Wildnis werden die menschlichen Sinne wieder viel feiner und die Filter, die wir in der Stadt aufgebaut haben, fallen weg. Wenn man dann Menschen trifft, ist man so offen und echt interessiert, dass Begegnungen viel intensiver werden. Da werden dann Human Resources, ich mag das Wort gar nicht, wieder zu Menschen. In der Arbeit denken wir viel zu oft, die haben doch eine Rolle, die müssen doch funktionieren, und vergessen, dass es Menschen sind.

Es gibt ja den Entwicklerspruch, „Nennst Du mich Ressource, dann nenn ich Dich Overhead!“

Hahaha. Das habe ich noch nicht gehört, finde ich gut. Ich beobachte, dass Zeit und freie Gestaltung der Zeit ein wichtiger Faktor für Mitarbeiter heute ist. Und eine freiere Gestaltung der Arbeitswelt. Ich komme ja aus der Fertigungsindustrie, wir haben schon in den 90ern Cellular Manufacturing bei Massey Ferguson eingeführt. Sozusagen agile Traktoren gebaut. Später bei Alstom haben wir den ersten Hochgeschwindigkeitszug mit Neigetechnik in Großbritannien für die Strecke London – Edinburgh mit zellulären cross-funktionalen Teams gebaut. Kunde war Virgin Trains und damit Richard Branson. Vorgabe war, innerhalb von 18 Monaten diesen Hochgeschwindigkeitszug zu bauen, ein Vorhaben, das normalerweise drei bis vier Jahre in Anspruch nimmt. Statt dort nach Wasserfall und in Abteilungen an der Aufgabe zu arbeiten, haben wir Teams für bestimmte Teile des Zuges aufgestellt. Jedes Team hatte bereichsübergreifend alle notwendigen Skills. Das war 1997 – 1999.

War diese neue Arbeitsweise schwierig einzuführen?

Ja klar. Wir haben das so gemacht, dass die Kollegen sich auf dieses Projekt bewerben mussten. Wir haben gesagt, hier braucht es Bereitschaft, über den Tellerrand zu blicken. Bei den Kandidaten haben wir sehr genau auf die Soft Skills geachtet.



War der eng gesetzte Meilenstein von 18 Monaten für die Bewerber attraktiv?

Ja, für die Leute, die sich bewarben, schon. Diejenigen mit Bedenken und die so ein fast unmögliches Projekt abgeschreckt hat, die haben sich halt gar nicht erst beworben. So bekamen wir die Leute, die wir wollten.

„Run und Change gehören in bereichsübergreifenden Teams zusammen“

Somit habt ihr die Vision über das Bewerbungsverfahren gleich klar gemacht.

Ja. Für die etwa 120 Personen haben wir ein altes Lagerhaus umgebaut und hatten dann eine Fläche, auf der alle Zellen, alle Teams gearbeitet haben. Die Prototypen hatten wir dann alle bei uns auf der Fläche. So hatten wir etwa das neue Toilettenmodell bei uns auf der Fläche und konnten gleich sehen, ob es funktioniert. Wir hatten das damals von MCI (Motor Coach Canada) aufgegriffen. Die bauten mit diesem System zellulärer Teams beispielsweise die Greyhound-Busse in Amerika. Ich las darüber einen Artikel und konnte meinen Project Director davon überzeugen, das so auszuprobieren. Sir Richard Branson fand das auch Klasse und innovativ und hat dann für uns das Design-Studio eröffnet.

Du besitzt also die Gabe, im entscheidenden Moment Einfluss zu nehmen, sodass dann etwas Neues passiert.

Manchmal ist eine gute Idee zum verkehrten Zeitpunkt eine schlechte Idee. Dann braucht man Geduld. In diesem Fall stimmten Idee und Zeit halt gut überein.

Was bedeutet so eine agile Arbeitsweise übertragen auf die Bank, in der Du heute arbeitest?

„Run the bank“ und „change the bank“ wurden bislang immer getrennt. Diese Trennung zwischen Run und Change wird es in Zukunft nicht mehr geben. Run und Change gehören in bereichsübergreifenden Teams zusammen. Diese Teams verantworten dann immer einen Teil der Customer Journey, entwickeln diesen Teil immer weiter und betreiben ihn gleichzeitig im Tagesgeschäft. Ein Team lebt und verbessert seinen Prozess teil. Veränderbarkeit wird damit zum höchsten Gut der Organisation. Das ist eine neue Denkweise, die auch ins Programmieren eine neue Professionalisierung bringt. Wiederverwendbarkeit und Änderbarkeit von Source-Code werden damit zum Qualitätsmerkmal. Und eine besondere Herausforderung wird es sein, unsere Zulieferer ebenso dahin zu bringen.

Was ist wichtig, um dahin zu kommen?

Komplexität runterbrechen in ein einfaches Bild. Wenn Du es nicht in einem Satz erklären kannst, dann hast Du es halt noch nicht verstanden. Lange Reden kann jeder, auf dem Punkt bringen ist hingegen schwer.

Britta, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte ...



Dr. Johannes Mainusch

(johannes.mainusch@commitment.biz)

Berater für Unternehmen, die Bedarf im Bereich IT, Architektur und agiles Management haben. Dr. Mainusch ist seit 2012 Mitglied der OBJEKTSpektrum-Redaktion.