



ANTRIEBSHELDEN:INNEN IM INTERVIEW - HOLGER BLASCHKE

Ein Blick hinter die Berufe offenbart interessante Persönlichkeiten, die dafür sorgen, dass die JAT als Ganzes mehr ist als nur die Summe seiner Teile.

[Red]: Hi Holger, vielen Dank, dass du dir die Zeit für uns genommen hast. Erzähle uns zu Beginn doch einmal kurz, wer du bist und was du bei der JAT machst.

[HBL]: Hallo Red, vor mittlerweile 25 Jahren habe ich mein Studium als Diplomphysiker an der FSU Jena abgeschlossen, war dann lange Zeit im wissenschaftlichen Gerätebau an einem Institut in Hannover tätig, bevor ich 2011 wieder in die Thüringer Heimat zurückkehrte und über viele Jahre als Projektleiter in einem großen Unternehmen in der Optikbranche aktiv war. Seit Januar 2019 übernahm ich die Leitung des Bereichs Entwicklung der Jenaer Antriebstechnik GmbH und versuche seitdem, kontinuierlich meine Erfahrungen aus dem klassischen und agilen Projektmanagement sowie in der Führung großer Teams zu nutzen, um den Bereich Entwicklung weiter zu gestalten und positiv zu verändern. Und nichts ist so beständig wie der Wandel, wusste bereits Heraklit vor fast 2500 Jahren. Diese innere Bereitschaft zur Veränderung ist mir enorm wichtig, weil die Veränderung jedes Einzelnen geradezu unumgänglich ist, wenn man gemeinsame Ziele erreichen möchte. Und das gilt uneingeschränkt für alle Ebenen in der JAT.

“Veränderungen benötigen Vorbilder und gelangen nur über eine substantielle Änderung des Mindset zu einer

nachhaltigen Veränderung”

[Red]: Nun kamst du von einem weltweit agierenden Konzern mit über 4.000 Mitarbeitern zu uns. Was hat dich zu dieser Entscheidung bewogen? Und wie hast du die Umgewöhnung empfunden?

[HBL]: Ich behaupte mal keck, ein durchaus erfolgreicher Projektleiter in dem Konzernumfeld gewesen zu sein. Der Umgang mit Personen in einem sehr technischen Umfeld war zu jeder Zeit reizvoll, stets herausfordernd und äußerst abwechslungsreich. In einer Hochphase war es mir möglich, fünf Projekte gleichzeitig aktiv zu halten, vor dem Management zu berichten und mit dem Kunden abzustimmen. Dabei war jedes Projekt individuell untersetzt. Das war letztlich nur dadurch möglich, da bereits zwei der fünf Projekte methodisch anders liefen und die Haltung der Teammitglieder zu ihren Aufgaben eine signifikante Wandlung durchlief. Aber ich schweife ab ... Sicherlich hätte ich einerseits noch etliche spannende Projekte führen oder mich im Managementstab bewähren können; andererseits ist so ein Konzern, wie in vielen anderen Fällen auch, ein Stück weit unfähig bzw. unwillig, tiefgreifende Veränderungen auf partizipativer Basis durchzuführen. Veränderungen benötigen mal mindestens Vorbilder – gerade im oberen Management – und gelangen nur über eine substantielle Änderung der persönlichen Haltung (das englische Wort *Mindset* ist hier besser zutreffend) zu einer nachhaltigen Veränderung von

Prozessen und Methoden. Stattdessen zeigten viele Beispiele in verschiedenen Konzernen, dass eine personelle Änderung im Vorstand allenfalls neue „Frühstücksdirektorenposten“ oder überwiegend veränderte Positionsbezeichnungen hervorbringt. An den Fundamenten der komfortablen und gewohnten Routinen ändert sich nichts oder zumindest nicht viel. Diese reifende Erkenntnis stimmte mich von Tag zu Tag unzufriedener trotz der mir überantworteten, technisch extrem anspruchsvollen Projekte und trotz leidlich zufriedener Projektteams, die ich ‚dirigieren‘ durfte. Eine Veränderung im Großen erschien mir aus dieser Position heraus unmöglich. Als die JAT mit ihrer recht flach ausgeprägten Hierarchie daher im Jahr 2018 die Stelle eines Entwicklungsleiters neu besetzen wollte, schlug meine Stunde. Diesen Schritt habe ich bis heute nicht bereut! Natürlich war bzw. ist die Umgewöhnung recht groß und ich bin – gefühlt – noch immer mittendrin in diesem Prozess. Aber ich habe nach wie vor ein großes Interesse daran, Veränderungsprozesse in der JAT anzustoßen und zu begleiten.



Teammitglieder bringen sich ein und entscheiden mit, welche Werkzeuge aus dem "Werkzeugkasten" der Agilität verwendet werden sollen

[Red]: Die JAT freut sich auf alle Fälle, dass du diesen Schritt gegangen bist. Wir spüren den frischen Wind und die produktive Energie, die du zu uns gebracht hast. Deine offene Tür macht es Mitarbeitern einfach, auf dich zuzugehen und deine offenen Ohren strahlen Wertschätzung aus. Ist das ein bewusster Teil deiner Führungspolitik?

[HBI]: Ja, natürlich! Die JAT selbst postuliert in ihrem Strategiepapier, ihrem Leitbild und auf zahlreichen Postern ein Wertegerüst, dass unter anderem auf Wertschätzung, Respekt und Partizipation setzt. Damit kann ich mich gut identifizieren. Das sind letztlich Werte, die auch bei jeder Mitarbeite-

rin und jedem Mitarbeiter gut angekommen, wenn sie entsprechend vorgelebt und nicht nur eingefordert werden. Schließlich kann ich als Führungskraft auch nur Dinge beanspruchen, die ich selbst bereit bin zu geben oder zu leisten. Jede andere Haltung wirkt von oben herab und nimmt die Menschen nicht wirklich mit. Ich sehe mich selbst als eine Art Dienstleister – sowohl für die Personen im Bereich Entwicklung als auch darüber hinaus. Mein Ziel ist es, optimale Rahmenbedingungen zu ermöglichen, so dass sich die Fachexperten und versierten Mitarbeiter*Innen komfortabel durch ihren Arbeitsalltag bewegen können. Jürgen Klopp hat das ähnlich in einem Interview geäußert. Diese Haltung hat mich sehr beeindruckt, da sie sehr selbstreflektiert ist und das eigene Ego mit seinen Forderungen und Wünschen deutlich zurückstellt.

“Agilität ist die Fähigkeit von Organisationen, Individuen oder Teams, sich einer verändernden Umwelt jederzeit anpassen zu können”

[Red]: Es ist dir nicht nur ein Anliegen, deinen Leuten mit Rat und Tat den Rücken zu stärken, du schaffst auch die organisatorischen Grundlagen, die effektives und effizientes Arbeiten ermöglichen. So hast du das agile Management mit in die JAT gebracht. Was verbirgt sich denn hinter dem Begriff agil?

[HBI]: Für mich ist agil oder die Agilität ganz einfach die Fähigkeit von Organisationen, Individuen oder Teams, sich einer verändernden, zunehmend dynamischeren und auch unsicheren Umwelt jederzeit anpassen zu können. Das klingt jetzt vielleicht ein wenig hochtrabend, soll aber lediglich bedeuten, dass es um die Bereitschaft zur Veränderung, zur Anpassung an neue Rahmenbedingungen bei jeder einzelnen Person geht. Und sollte diese Anpassung nahezu unmöglich sein, dann muss ich mich fragen, ob ich eventuell den Kontext ändern kann. Das wäre dann für mich auch hochgradig agil, wenn ich diese Chance erkenne.

[Red]: Und wie bist du damit in Berührung gekommen?

[HBI]: Agilität oder agile Entwicklung waren auch einmal Schlagworte bei meinem vorherigen Arbeitgeber. Allein die Tatsache, dass jede Mitarbeiterin/jeder Mitarbeiter als auch verschiedene Führungs-

kräfte stark differierende Positionen hierzu bezogen, hat mich gestört. Als die Phrasen „Wir müssen mehr agil werden!“ immer näher kamen und die Mitarbeiter*Innen vor ihrem geistigen Auge nur die nächste Sau durch's Dorf rennen sahen, habe ich mich nach Weiterbildungsmöglichkeiten in diesem Themenbereich umgesehen und eine Ausbildung zum Agile Coach durchlaufen. Die Schulung beinhaltete die Rollen des *Product Owner*, des *Scrum Master* und eben des *Agile Coach*, wobei letztere keine Rolle des reinen Scrum Framework mehr ist, sondern – aus meiner ganz persönlichen Perspektive – ein Stück über die Rolle des *Scrum Master* hinausgeht.

“Damit versuche ich Stück für Stück weitere Protagonisten zu gewinnen und das Mindset für Agilität zu schärfen”

[Red]: Nun fanden bei uns diese Woche mehrere Weiterbildungen zu agilen Rollen und Methoden in der Produktentwicklung statt. Wie ist das Feedback des Entwicklungsteams?

[HBI]: In den letzten Märzwochen haben insgesamt 8 Entwickler*Innen eine Weiterbildung zu den Grundlagen der agilen Produktentwicklung besucht. Wiederum 5 Personen dieser Gruppe haben eine weitergehende Schulung zur Rolle des *Product Owner* wahrgenommen. Eine Person wird die Schulung mit der Prüfung zum *Scrum Master* abschließen. Damit versuche ich Stück für Stück weitere Protagonisten für diese Methodik zu gewinnen und insbesondere das Mindset für Agilität zu schärfen, das sich dann auch sicherlich in den Arbeitsabläufen und im Umgang mit zusätzlichen Kundenwünschen äußern wird. Ich bin mir bewusst, dass ich trotz Schulung hier nicht alle Entwickler*Innen erreichen werde und es Personen geben wird, die sich in diesem Umfeld nicht wohlfühlen. Aus der ersten Gruppe heraus gab es jedoch bislang überwiegend positive Rückmeldungen. Wir haben uns gemeinsam darüber verständigt, dass wir in einem sinnvollen Turnus uns hinterfragen, welche Arbeitsweisen und Dinge wir beibehalten, ändern, verstärken oder weglassen.

[Red]: Klingt, als wären wir bereit, neue Gipfel zu erobern! Wie wird sich denn die Arbeit innerhalb der JAT durch ein agiles Mindset verändern?

[HBI]: Ja, ich bin tatsächlich sehr optimistisch, dass

wir unseren Arbeitsmodus zunächst in der Entwicklung und später hoffentlich über die Entwicklung hinaus stetig und zügig optimieren werden. Ein agiles Mindset fördert essentiell die Selbstverantwortung in den Teams und die Bereitschaft, gesteckte Ziele gemeinsam zu verfolgen. Werte wie Vertrauen, Respekt, Wertschätzung, Mut, Offenheit und Transparenz, Fokus, Kommunikation sind fundamental und nähren sich aus den Erfahrungen, die die Personen in ihrem Umfeld damit machen. Hier sind also in besonderem Maß die Führungsebenen mit ihrer eigenen Haltung und ihrem Umgang entscheidend, wie viel Verantwortung Teams oder einzelne Mitarbeiter*Innen für ihr Tun übernehmen wollen. Darf ich scheitern? Wie ist die Fehlerkultur ausgeprägt? Wird nach Schuldigen ‚gefangen‘? Oder werden Fehler als neue Chance zur Verbesserung gesehen?

Ein agiles Mindset begrüßt Veränderungen, sieht sie mindestens als Chance und lehnt sie nicht von Beginn an ab.

“Für uns ist frühzeitig eine Rückkopplung zum Kunden möglich”

[Red]: Und was haben unsere Kunden davon?

[HBI]: Naja, was haben vor allen Dingen auch wir davon? Selbstverständlich hofiert die agile Produktentwicklung noch mehr den Kunden bzw. stellt ihn noch stärker in den Mittelpunkt. Andererseits ist dadurch auch für uns frühzeitig eine Rückkopplung zum Kunden möglich: Statt ein Produkt nach einer unglaublich langen Laufzeit mit allen vermeintlichen Funktionalitäten, die vor Monaten oder Jahren mal definiert wurden, an die Kunden zu liefern und dann festzustellen, dass ein wesentliches Feature vergessen wurde und das Produkt für das Marktsegment untauglich ist, wollen wir mit Mustern oder so genannten Produktinkrementen deutlich zeitiger eine Rückmeldung der Kunden erreichen, die uns signalisiert, dass wir noch immer auf dem richtigen Weg sind und der Kunde genau diese Funktionalitäten noch immer wünscht. Und unter Umständen sind wir in der Lage, selbst verhältnismäßig späte Kundenwünsche zu ergänzen.

[Red]: Wir freuen uns auf das was kommt. Holger, vielen Dank für deine Zeit.

[HBI]: Die Freude ist ganz meinerseits! Und ich bedanke mich für Euer Interesse.