

## Lead By Example



*Dietmar Schloßer*



# WE CAN BE HEROES

Beschreibung eines Best Practice Ansatzes

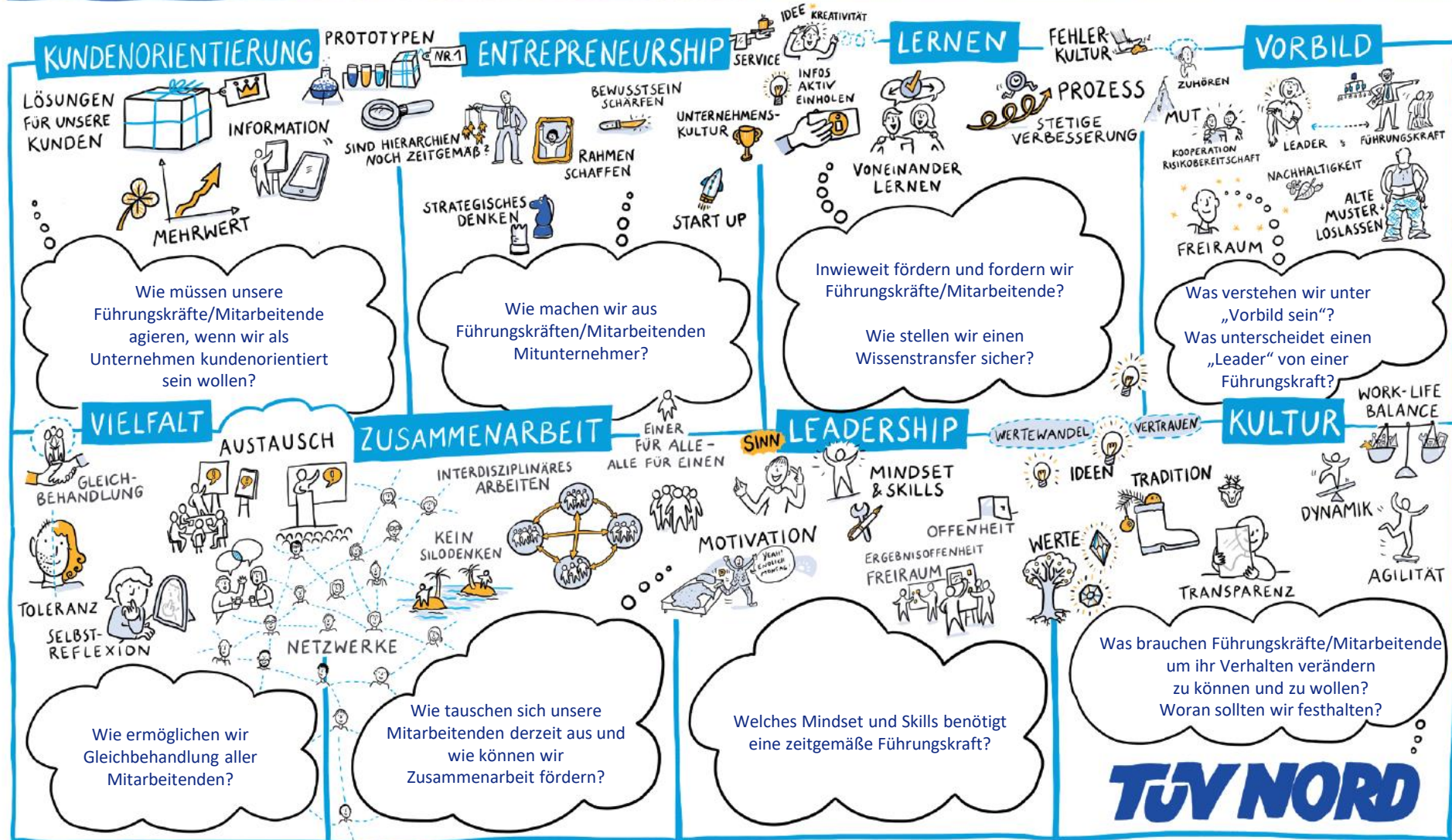
**TÜV NORD GROUP**

Expertise for your Success



# FÜHRUNGSL EITLINIEN

## ÜBERSETZUNG IN ACHT HANDLUNGSFELDER



# DARSTELLUNG DES BEST PRACTICE ANSATZES

## BEZEICHNUNG

Geben sie dem Best Practice Ansatz bitte einen prägnanten Titel (Name, Slogan, ...)

## WE CAN BE HEROES

Ein Team aus leidenschaftlichen und aufgeschlossenen Menschen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen, kann alles erreichen.

Unser Team lebt von gegenseitigem Respekt, einer ausgeprägten "Can-do"-Einstellung und einem ausgeprägten Sinn für Eigenverantwortung.

## CHARAKTERISIERUNG

Beschreiben Sie hier bitte den Best Practice Ansatz ausführlicher. Sie können dazu auch weiterführende Unterlagen, Bildmaterial oder Videos einreichen.

Wir glauben an ein paar Grundsätze:

Beurteile Menschen nach ihrer Einstellung, nicht nach ihrer Qualifikation oder ihrem Titel

Delegieren Sie Verantwortung, anstatt Aufgaben zu delegieren

Konzentrieren Sie sich auf die Stärken der Menschen, nicht auf ihre Schwächen

Hören Sie aktiv Menschen zu, die eine andere Meinung haben als Sie

Verlassen Sie sich nicht darauf, Ihre Teammitglieder um Vergebung zu bitten,

sondern bitten Sie sie zuerst um ihre Erlaubnis

Klären und bestätigen Sie Ihr Verständnis, bevor Sie weitermachen

Versuchen Sie zuerst zu verstehen, nicht verstanden zu werden

Wenn etwas schief geht, fragen Sie: "Was haben wir gelernt?"

Wir ermutigen 3 Arten von Beiträgen:

Individuelle Leistungen, die zu den Gesamtergebnissen beitragen

Beiträge zum Erfolg anderer

Ergebnisse, die auf den Ideen oder der Arbeit anderer aufbauen

[Inspiriert von Microsoft @ the network event in 2019]



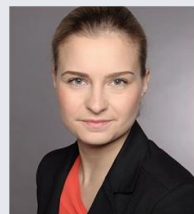
# DAS TEAM

## FÜHRUNGSKRAFT

Schlößer, Dietmar, [dcschloesser@tuev-nord.de](mailto:dcschloesser@tuev-nord.de), Director Innovation & Digitalization, TÜV NORD AG

## TEAMMITGLIEDER

(Direct Reports, an dem Best Practice - Ansatz Beteiligte, ...)



Irina Fiegenbaum



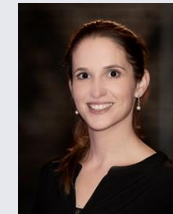
Ramin Dahbashi



Fabrícia Beltrami



Dietmar Schlößer



Ellen Rettig



Marcel Tran



Matthias Vaterrodt

## ERSTELLER DER BEWERBUNG

(Personen, die an der Erstellung der Beschreibung des Best Practice – Ansatzes mitwirken)

Surname, forename, email, position, company  
Fiegenbaum, Irina, [ifiegenbaum@tuev-nord.de](mailto:ifiegenbaum@tuev-nord.de), Senior Manager Digitalization & Innovation, TÜV NORD AG  
Dahbashi, Ramin, [rdahbashi@tuev-nord.de](mailto:rdahbashi@tuev-nord.de), Manager Digitalization & Innovation, TÜV NORD AG  
Beltrami, Fabrícia, [fbeltrami@tuev-nord.de](mailto:fbeltrami@tuev-nord.de), Senior Manager Digitalization & Innovation, TÜV NORD AG  
Schlößer, Dietmar, [dcschloesser@tuev-nord.de](mailto:dcschloesser@tuev-nord.de), Director Digitalization & Innovation, TÜV NORD AG  
Rettig, Ellen, [erettig@tuev-nord.de](mailto:erettig@tuev-nord.de), Head of Digital Academy, TÜV NORD AG  
Tran, Marcel, [mtran@tuev-nord.de](mailto:mtran@tuev-nord.de), Manager Digital Academy, TÜV NORD Mobility  
Vaterrodt, Matthias, [mvaterrodt@tuev-nord.de](mailto:mvaterrodt@tuev-nord.de), Manager Digital Academy, TÜV NORD AG



# BEITRAG DES BEST PRACTICE ANSATZES INSGESAMT

## UMSETZUNG

Bitte beschreiben Sie, wie der Best Practice Ansatz in Ihrem Geschäftsalltag implementiert wurde und umgesetzt wird.

Zwei Dinge haben dazu beigetragen, dass das Team erheblich gewachsen ist:

Das Gewinnen von externen Kunden

"Praktiziere, was du predigst" - es bedurfte vieler Versuche, Sitzungen und auch der Umstellung unseres Angebots, bevor wir unseren ersten externen Kunden gewinnen konnten. Dieser Weg hat das Team zusammengeschweißt.

Bewältigung der Pandemie

Wir haben das aktuelle DE-Training im März/April 2020 spontan umgestaltet und die Pandemie als einmalige Chance genutzt, die digitale Transformation bei TNG voranzutreiben.

## IMPAKT

Welchen positiv bemerkbaren Unterschied macht dies im Miteinander innerhalb des Teams und/oder der teamübergreifenden Zusammenarbeit?

Die Herausforderungen, die wir gemeinsam gemeistert haben, haben einen noch stärkeren Teamgeist geschaffen

Das Team ist noch ergebnisorientierter geworden

Keine Lieblingsprojekte mehr - entweder etwas funktioniert, oder wir lassen los

So ist #GoNORD angelegt: Wir pilotieren alle neuen Maßnahmen zuerst

Die Pandemie hat uns dazu gebracht, das Team neu zu erfinden - wir haben unsere Arbeitsweise in Frage gestellt und neue Arbeitsmethoden entwickelt. Heute kann jedes Teammitglied von überall aus arbeiten.

## WERTBEITRAG

Welcher Nutzen ergibt sich daraus für TÜV NORD und unsere Kunden insgesamt?

- Wir entwickelten ein wirklich digitales Format für die DE-Schulung mit höheren NPS-Werten und mehr Teilnehmern aus den BUs. Wir haben den Abwärtstrend bei der Teilnahme gestoppt und umgedreht.
- Wir halfen den BUs bei ihren Digitalisierungsbemühungen (Beispiel: Einführung der Online-Prüfung für TNA).
- Wir unterstützten ServE bei der Einführung von M365 (MS Teams), indem wir die Nutzerakzeptanz abdeckten
- Wir verhalfen Avacon zu einer messbaren Verbesserung des digitalen Reifegrads
- Wir haben neue, von externen Kunden bezahlte Formate geschaffen, die wir in die TNG-Führungsprogramme (Middle Management, Jump) integriert haben

# BEITRAG DES BEST PRACTICE ANSATZES ZU EINZELNEN FÜHRUNGSLEITLINIEN

## AUF WELCHE FÜHRUNGSLEITLINIEN ZAHLT IHR BEST PRACTICE ANSATZ KONKRET EIN?

Kreuzen Sie bitte eine oder mehrere Leitlinien an.



Unsere Kunden stehen im Fokus



Unsere Mitarbeitenden sind der Schlüssel zum Erfolg



Unsere Integrität ist die Basis allen Handelns



Unsere Vielfalt eröffnet neue Chancen



Unsere Innovationskultur weist in die Zukunft

Hinweis:

Bei der Bewertung werden nur die angekreuzten Leitlinien berücksichtigt.

Die Anzahl der Leitlinien bringt keinen Vor- oder Nachteil.

**Bitte beschreiben Sie im Folgenden auf je einem Steckbrief den Beitrag der Best Practice Ansatzes zu den *angekreuzten* Leitlinien!**

# BEITRAG DES BEST PRACTICE ANSATZES ZU EINZELNEN FÜHRUNGSLEITLINIEN

<b>FÜHRUNGSLEITLINIE</b>	<b>UNSERE KUNDEN STEHEN IM FOKUS</b> WER FÜHRT stellt den Kunden in den Fokus und handelt konsequent im Sinne des Kunden und dessen Anforderungen
Wie wird die Führungsleitlinie durch den Best Practice Ansatz konkret erfahrbar?	Das Gewinnen und Bedienen externer Kunden hat dazu beigetragen, dass die Kunden klar im Mittelpunkt stehen. Die Kunden sind nur dann bereit zu zahlen, wenn sie einen Mehrwert sehen. Bislang konnten wir 2 externe Kunden gewinnen. Intern wenden wir das gleiche Prinzip an: Wir schneiden unsere Angebote auf die Bedürfnisse der Geschäftsbereiche zu und stellen sie in Rechnung. Die BUs werden nur zahlen, wenn sie einen Mehrwert sehen. Die Digital Academy würde eingestellt werden, wenn es keine Nachfrage mehr von internen (und externen) Kunden gäbe. Das Team ist sich dessen bewusst.
Was tun Sie praktisch, um die Führungsleitlinie in Ihrem Geschäftsalltag umzusetzen?	Wir messen den Net Promoter Score (NPS) konsequent für alle Module und leiten daraus Verbesserungspläne ab Unsere Aufgabe ist es, Dinge von der Idee zum Prototyp zu bringen. Erfolgreiche Projekte übergeben wir nach Bewährung an die entsprechende operative Einheit (Beispiel: Online-Prüfung, Masterplan) Wir nehmen aktiv an Co-Creation-Programmen teil (Beispiel: Growify) Wir nutzen regelmäßig (Remote-)Design-Sprints, um Lösungen auf der Grundlage von Kundeninput zu entwickeln
Welche positiven Effekte ergeben sich daraus?	Die ständige Herausforderung durch die Kunden hat uns geholfen, neue Module / Angebote zu entwickeln Module, die wir mit und für externe Kunden entwickeln (kostenpflichtig), werden intern wieder eingesetzt Wir sehen einen positiven NPS-Trend, insbesondere für DE-Schulungen. Als wir anfangen, den NPS zu nutzen, waren wir oft im positiven einstelligen Bereich. Heute ist der Durchschnitt deutlich zweistellig. Anstieg der Nachfrage (DE-Training)

# BEITRAG DES BEST PRACTICE ANSATZES ZU EINZELNEN FÜHRUNGSLEITLINIEN

<b>FÜHRUNGSLEITLINIE</b>	<b>UNSERE MITARBEITENDEN SIND DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG</b> WER FÜHRT: <ul style="list-style-type: none"> <li>- nimmt die Mitarbeitenden mit und begeistert für anstehende Aufgaben</li> <li>- vermittelt den Mitarbeitenden den persönlichen Beitrag zum Team- und Unternehmenserfolg</li> <li>- übernimmt Verantwortung für das Bild der TÜV NORD GROUP als Arbeitgeber</li> </ul>
Wie wird die Führungsleitlinie durch den Best Practice Ansatz konkret erfahrbar?	Regelmäßige Diskussionen im Team über die Unternehmens- und Bereichsstrategie, um abzuleiten, was wir tun können, um die übergeordneten Unternehmensziele zu erreichen Information ist nicht Macht - wir teilen alle Informationen sowohl innerhalb des Teams als auch konzernweit Einsatz der Mitarbeiter in den Bereichen, in denen sie ihre Stärken haben und wo ihre Leidenschaft liegt
Was tun Sie praktisch, um die Führungsleitlinie in Ihrem Geschäftsalltag umzusetzen?	Nach erfolgreichen Workshops oder größeren Programmen beglückwünschen wir uns gegenseitig und sind stolz auf unsere Leistung. Teamgeist ist uns sehr wichtig, deshalb halten wir regelmäßig (virtuelle) Teambesprechungen ab, auch zu Corona-Zeiten Bei den Jour-Fixes geht es uns nicht nur darum, welche Aufgaben gerade anstehen, sondern vor allem um das Wohlbefinden der Mitarbeiter (z.B. Zufriedenheit, Probleme)
Welche positiven Effekte ergeben sich daraus?	Zufriedene Mitarbeiter, die nicht gedrillt werden müssen, um erfolgreich zu sein, sondern ihre Arbeit gerne machen, weil sie sich wertgeschätzt fühlen und wissen, warum und wofür sie sie machen Kollegen übernehmen auch mal eine Aufgabe, die eigentlich nicht zu ihrem Kernbereich gehört, weil sie grundsätzlich zufrieden sind und wissen, dass dies nicht die Regel ist (Stichwort: Geben und Nehmen)



# BEITRAG DES BEST PRACTICE ANSATZES ZU EINZELNEN FÜHRUNGSLEITLINIEN

<b>FÜHRUNGSLEITLINIE</b>	<b>UNSERE INTEGRITÄT IST DIE BASIS ALLEN HANDELNS</b> WER FÜHRT geht als Vorbild voran und handelt als Persönlichkeit authentisch und integer
Wie wird die Führungsleitlinie durch den Best Practice Ansatz konkret erfahrbar?	Werte kann man nicht lehren, man kann sie nur vorleben: Dietmar lebt genau das vor, was er von uns erwartet. Das macht ihn authentisch und glaubwürdig für alle Er lässt sich nicht von anderen Personenkonstellationen beeinflussen, sondern bleibt immer seinen Werten und Ansichten treu
Was tun Sie praktisch, um die Führungsleitlinie in Ihrem Geschäftsalltag umzusetzen?	Offene und ehrliche Kommunikation und Feedback-Kultur Dietmar hat viel Verständnis und gibt uns Flexibilität, so dass wir auch in schwierigen Lebenssituationen (z.B. Kinderbetreuung während der Koronazeit) eine gute Balance zwischen Arbeit und privaten Verpflichtungen finden können Wir können uns auf sein Wort verlassen und uns auch gegenseitig in unserem Wort vertrauen.
Welche positiven Effekte ergeben sich daraus?	Wir haben immer eine sehr gute, klare Kommunikation und eine sehr gute Atmosphäre im Team Es gibt keine Verwirrung über unsere Werte und Verhaltensweisen Wir wissen, dass Dietmar immer hinter uns steht, auch wenn etwas schief läuft Wenn es einen Fehler gibt, wird niemand an den Pranger gestellt, sondern wir sprechen offen miteinander darüber, wie es dazu kommen konnte und wie wir es beim nächsten Mal verhindern können

# BEITRAG DES BEST PRACTICE ANSATZES ZU EINZELNEN FÜHRUNGSLEITLINIEN

<b>FÜHRUNGSLEITLINIE</b>	<b>UNSERE VIELFALT ERÖFFNET NEUE CHANCEN</b> WER FÜHRT: - fördert Vielfalt und nutzt die sich daraus ergebenden Chancen - sieht Internationalisierung in der TÜV NORD GROUP als Bereicherung und fördert - den länder- und geschäftsbereichsübergreifenden Austausch
Wie wird die Führungsleitlinie durch den Best Practice Ansatz konkret erfahrbar?	Wir sind davon überzeugt, dass die Mischung verschiedener Menschen zu einem größeren Unternehmens-/Projekterfolg führt Wir verstehen uns als internationale Gruppe und es ist uns sehr wichtig, dass sich internationale Mitarbeiter nicht ausgeschlossen fühlen Für uns ist jeder Mitarbeiter gleich, unabhängig von seinem kulturellen Hintergrund, seinem Geschlecht, seinem Glauben oder anderen Merkmalen.
Was tun Sie praktisch, um die Führungsleitlinie in Ihrem Geschäftsalltag umzusetzen?	Wir reden nicht nur über Vielfalt, sondern leben sie in verschiedenen Bereichen (Beispiel: Frauenanteil 43 %, Fabricia und einer unserer Werkstudenten kommen aus dem Ausland, Teamsprache ist Englisch) Die Digital Academy ist die einzige zentrale Funktion, die konsequent Präsentationen in englischer Sprache anbietet, z. B. für das GEC, da eines seiner Mitglieder aus dem Ausland stammt. Alle unsere Programme werden ALLEN Mitarbeitern weltweit angeboten, und wir unternehmen viele Kommunikationsmaßnahmen, um die internationalen Kollegen zu erreichen (z. B. Internationales Mini-Kickbox-Event mit Teilnehmern aus 7 verschiedenen Ländern)
Welche positiven Effekte ergeben sich daraus?	Durch unsere starke internationale Ausrichtung haben wir ein internationales Netzwerk mit Programmteilnehmern weltweit aufgebaut Als relativ kleines Team schaffen wir es, eine Menge zu bewegen

# BEITRAG DES BEST PRACTICE ANSATZES ZU EINZELNEN FÜHRUNGSLEITLINIEN

<b>FÜHRUNGSLEITLINIE</b>	<b>UNSERE INNOVATIONSKULTUR WEIST IN DIE ZUKUNFT</b> <b>WER FÜHRT:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ist veränderungsbereit, schafft Raum und macht Mut für Neues</li> <li>- vermittelt Mitarbeitenden Hintergründe und Zielsetzungen anstehender Veränderungen</li> <li>- trifft Entscheidungen, handelt zielorientiert und erzeugt einen hohen Wertbeitrag</li> </ul>
<p>Wie wird die Führungsleitlinie durch den Best Practice Ansatz konkret erfahrbar?</p>	<p>Wir bemühen uns jeden Tag um neue Ideen für mehr Innovation bei TNG, die wir schnell bewerten und umsetzen wollen. Wir sind davon überzeugt, dass gute Programme allein nicht ausreichen, denn jeder Mitarbeiter braucht innerhalb seiner Kerntätigkeit einen gewissen Freiraum, um innovativ zu sein, zu lernen und sich zu verändern - deshalb konzentrieren wir uns auf Ziele ("was") und überlassen es dem Einzelnen, den richtigen Weg zu finden ("wie")</p>
<p>Was tun Sie praktisch, um die Führungsleitlinie in Ihrem Geschäftsalltag umzusetzen?</p>	<p>Wir testen regelmäßig neue Formate, und wenn diese Pilotphase erfolgreich ist, geben wir sie zur Konsolidierung an einen anderen Bereich weiter. Wenn nicht, lautet die Frage "Was haben wir gelernt?" und nicht "Wer war schuld?". Wir haben den Innovationspreis, den Innovationsrat und Meet the Innovators ins Leben gerufen und Empowerment-Programme wie Digital Expert Training und #GoNORD ins Leben gerufen. Wir stellen aktuelle Innovationsaktivitäten in Spotlights vor und feiern diese Erfolge</p>
<p>Welche positiven Effekte ergeben sich daraus?</p>	<p>Erfolgreiche Umsetzung des Masterplans, der von der Geschäftsleitung vor der Testphase sehr kritisch gesehen wurde und den Mitarbeitern nun die Möglichkeit bietet, sich zu den verschiedensten Themen weiterzubilden, wann und wo sie wollen. Wir unterstützten ServE und trugen wesentlich zur erfolgreichen Einführung von M365 (MS Teams) bei, indem wir das Teams Champion-Konzept einführten, um neuen Benutzern zu helfen und die Benutzerakzeptanz zu erhöhen.</p>