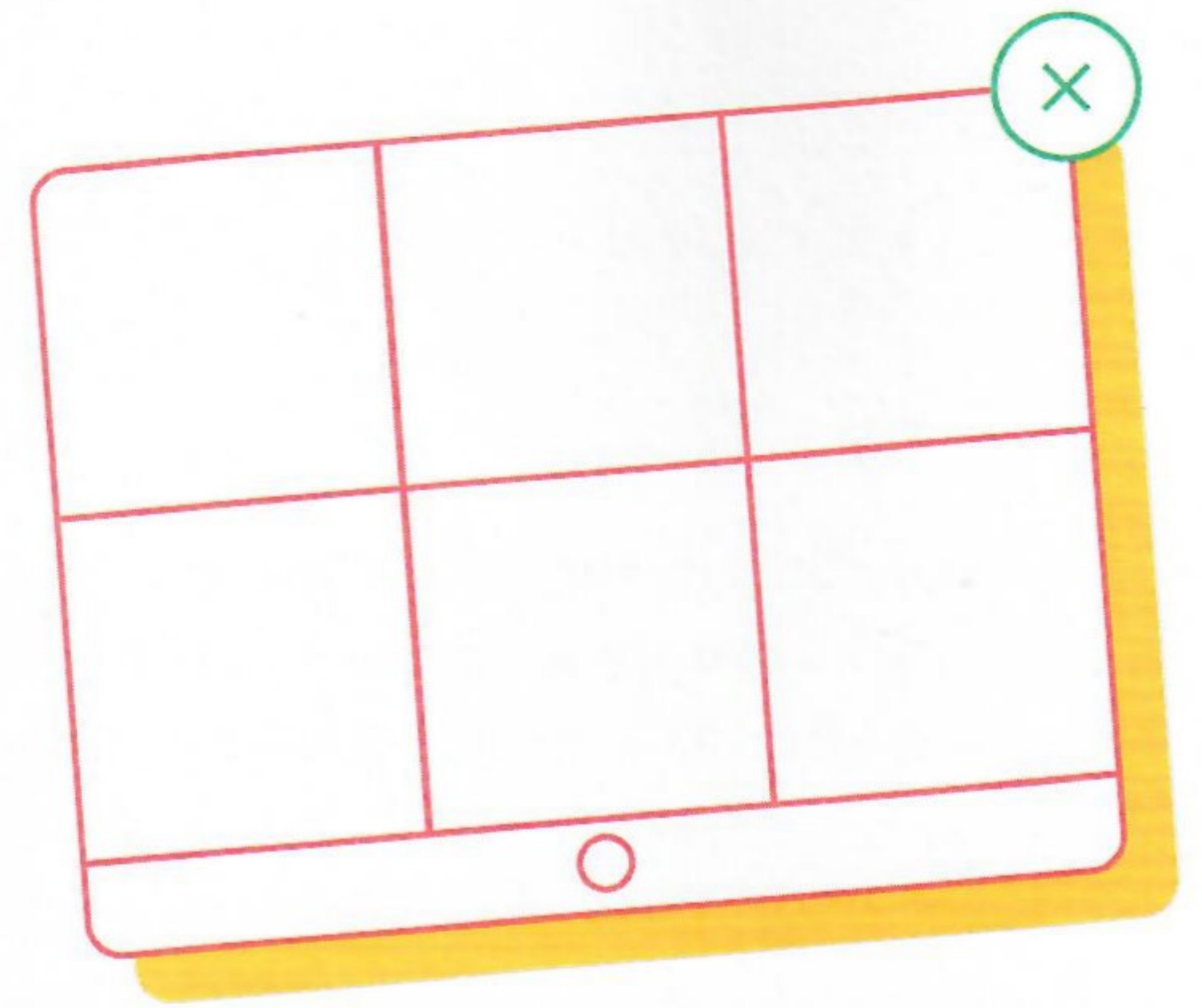


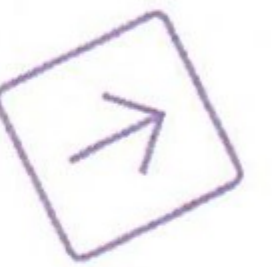


Eine



menschenzentrierte

**Remote-First-
Company**



TEXT

Martin Wiens

BILD

Dominik Wagner

SPARRING

Sebastian Klein

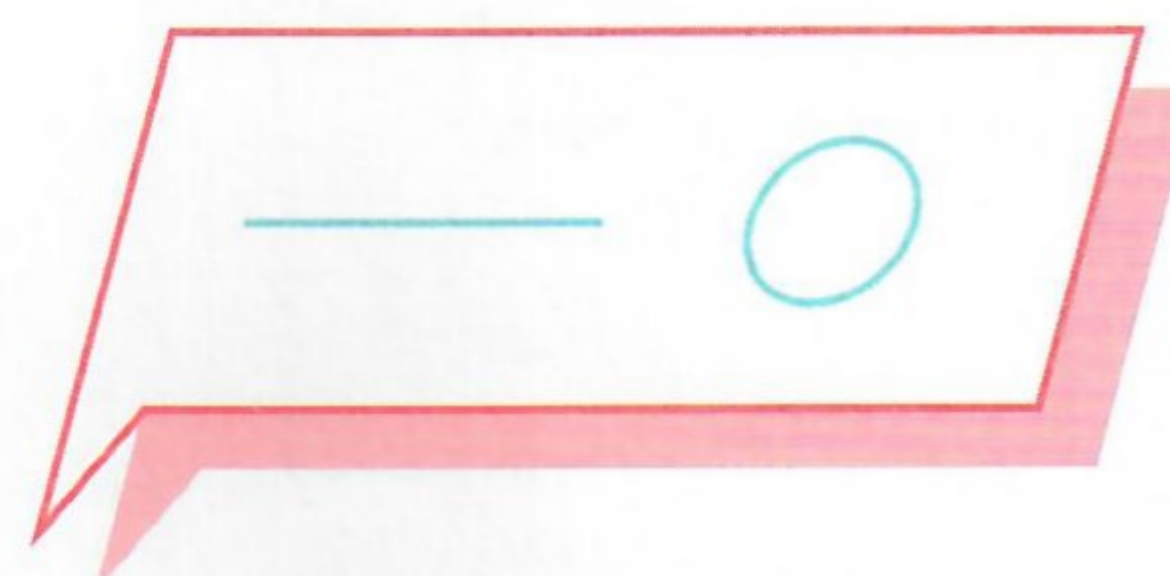
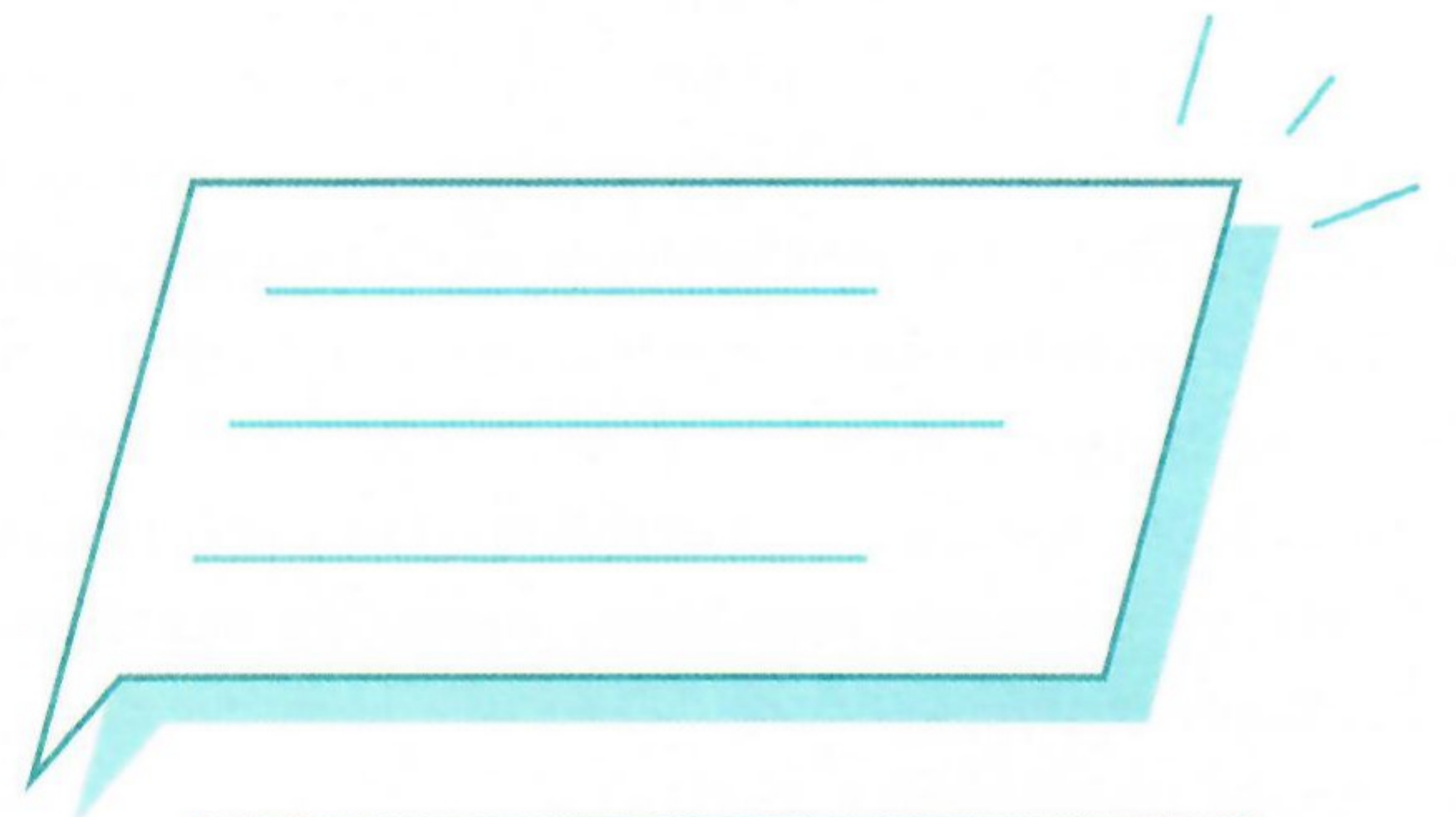
LEKTORAT

Svenja Bartolomae

KORREKTORAT

Julian Scholler

Svenja Bartolomae



Wildling Shoes entwickelt Minimalschuhe, die unsere Füße stärken sollen. Die Fokussierung auf die Bedürfnisse des Menschen findet sich auch in ihren internen Abläufen wieder. Mit über 170 Mitarbeiter*innen ist Wildling mittlerweile eine erwachsene Remote-First-Company, bei der die ursprünglichen Werte noch immer im Mittelpunkt stehen. Was können wir von Wildling lernen?

Eine mutige Unternehmung

Im Frühjahr 2013 verließen Anna und Ran Yona mit ihren drei Kindern Israel. Das jüngste Kind ist da gerade zwei Monate alt. Anna hatte seit zwölf Jahren in Israel gelebt und zuletzt als selbstständige Übersetzerin gearbeitet. Ran, der dort geboren ist, leitete ein eigenes Fitnessstudio.

Schon in Israel hatten beide viel mit Barfuß-technik experimentiert. Nach einigen Monaten in Deutschland entschieden sie sich dann dazu, ihre Idee umzusetzen: die Entwicklung von alltagstauglichen Minimalschuhen, die die Bewegungsfreiheit der Füße nicht einschränken und durch eine spezielle Sohle die Fußmuskulatur stärken. „Jede*r über 50, mit dem*der du hier sprichst, hat irgendwelche Fußprobleme“, sagt Anna.

Obwohl Anna für die Umsetzung ihres Vorhabens Unterstützung vom Jobcenter erhielt, dauerte es bis zum ersten Prototypen, der dem späteren Endprodukt nahekam, anderthalb Jahre. Das lag an den hohen Entwicklungskosten. „Wenn du einen richtigen Prototypen entwickeln willst, musst du eine Sohlenform bauen. Und die kostet 3.000 Euro. Da machst du nicht mal eben zehn Stück von“, erklärt Anna. Heißt: Die allerersten Versuche waren



lediglich der genähte Schaft, erst später kamen erste Sohlen aus dem 3-D-Drucker dazu. Mit so einem Prototypen trat Anna 2015 in der ZDF-Sendung *Kampf der Start-ups* an. Anna erzählt: „Ein Jurymitglied hat die Sohle in die Hand genommen und zerbrochen.“ Das zeigt, wie fehleranfällig die frühen Prototypen noch waren. Der Weg bis zum ersten marktfertigen Produkt war lang.

Ende 2015 startete dann die Crowdfunding-Kampagne, mit der Anna und Ran die Produktion von 2.000 Paar Minimalschuhen finanzierten. 1.500 davon verkauften sie direkt über die Kampagne, die restlichen 500 stellten sie Anfang 2016 in ihren Baukasten-Online-Shop. Im Businessplan hatten sie mit maximal 200 verkauften Paaren pro Monat gerechnet. Nach eineinhalb Monaten waren die restlichen 500 Paar aber bereits weg. „Wir waren komplett überrannt von der Nachfrage“, erzählt Anna heute. Bis dahin hatten sie keine regelmäßige Unterstützung durch zusätzliche Mitarbeiter*innen.

Das Spannungsfeld:

Wie wachsen wir, ohne unsere Identität zu verlieren?

Heute, viereinhalb Jahre später, arbeiten 170 Menschen bei Wildling. Die Arbeit findet ausschließlich *remote* statt. Eine Unternehmensgründung als Familie mit drei kleinen Kindern wäre für Anna und Ran sonst kaum möglich gewesen. Bis zu den ersten 20 Mitarbeiter*innen lief das Wachstum ziemlich reibungslos. Viele von ihnen waren Freund*innen, Bekannte und frühe Kund*innen. Anna ist direkt auf Personen aus ihrem Umfeld zugegangen. „Ich bin gut darin, zu identifizieren, wo die Stärken liegen“, sagt sie und spricht von intuitivem Recruiting. Fast alle der ersten 20 Mitarbeiter*innen arbeiten noch heute bei Wildling.

Irgendwann tauchten dann Probleme auf, die häufig in schnell wachsenden Unternehmen auftreten: Es entstanden Silo-ähnliche Strukturen,

die einzelnen Teams entfernten sich voneinander. Der Kundenservice dachte vom Marketing, dass die nur rumspielen, das Marketing vom Kundenservice, dass die nur meckern. Und Anna dachte sich: „Wir sind doch alle mit dem gleichen Gefühl hier reingekommen, wir haben alle das gleiche Ziel. Wie können wir uns gegenseitig jetzt doof finden?“ Das war der Zeitpunkt, zu dem Anna anfang, sich bewusst mit organisatorischen Fragen auseinanderzusetzen und die Organisation zu entwickeln. Mittlerweile ist Wildling eine mittelgroße, menschenzentrierte Organisation, bei der die ursprünglichen Werte noch immer als Rahmung dienen.

Auf dem Weg dorthin tauchten schwierige Fragen auf, die Wildling mittlerweile für sich beantwortet hat:



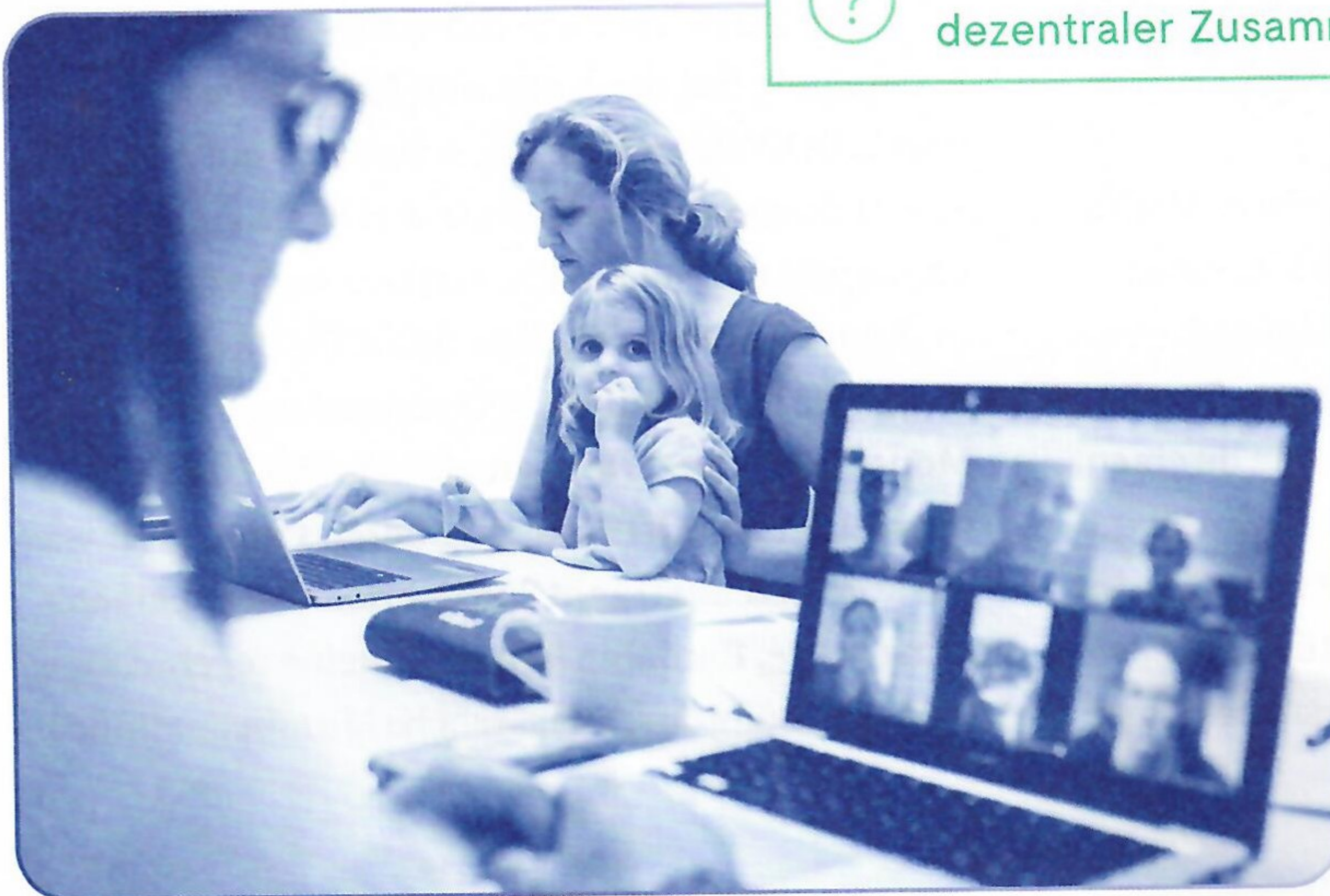
Wie erreichen wir, dass alle in die gleiche Richtung laufen, ohne dass wir ausschließlich über Zahlen steuern?



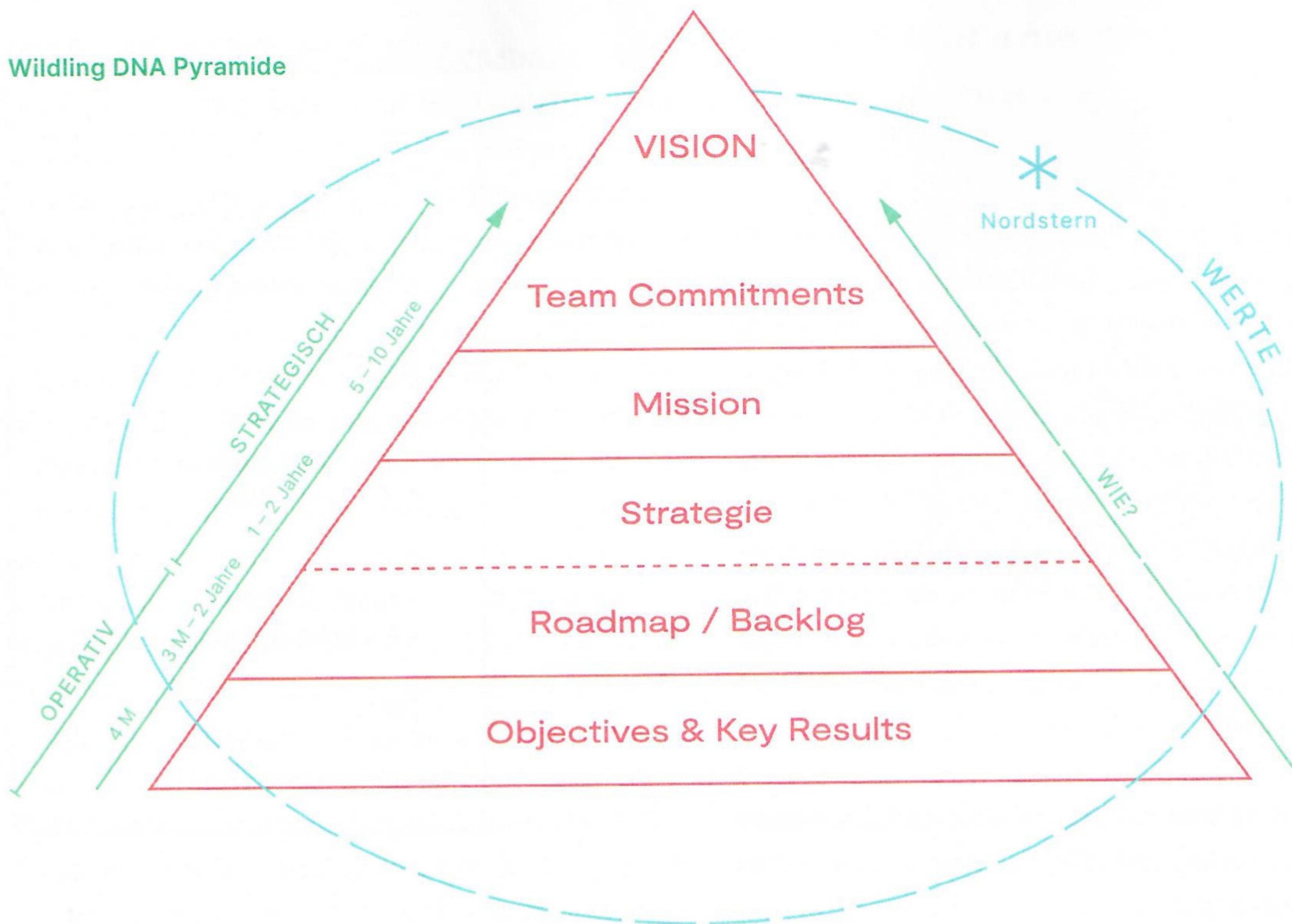
Wie stellen wir sicher, dass unsere Werte auch in einer wachsenden Organisation erhalten bleiben?



Wie bleiben die Mitarbeiter*innen und Teams trotz dezentraler Zusammenarbeit gut in Verbindung?



Wildling DNA Pyramide



Werte als Rahmung

Bei Wildling gibt es ein Wertefundament, auf das sich alle Mitarbeiter*innen einigen können. Die Werte dienen als Leitplanken für die gemeinsame Arbeit und helfen, in komplexen Situationen die richtige Entscheidung zu treffen. „Im Spannungsdreieck Profit; People; Planet schützen die Werte Mensch und Umwelt und bilden so einen Gegenpol zum klassischen Wirtschaften, das immer nur Profit in den Fokus nimmt“, sagt Anna. Schon früh im Onboarding-Prozess besuchen alle Mitarbeiter*innen einen kleinen Werte-Workshop. Die vier wichtigsten Werte:

DIE WILDLING-WERTE

- 1 **Ökologische Verantwortung**, also das Fördern einer stärkeren Verbindung von Mensch und Umwelt
- 2 **Faire und langfristige Beziehungen:** Das gilt nicht nur für die Mitarbeiter*innen, sondern auch für Kund*innen und Dienstleister.
- 3 **Neue Wege und Inspiration**, beispielsweise durch das Teilen von Erfahrungen – intern und extern. Dazu gehört die Vernetzung mit Gründer*innen, Unternehmen, Wettbewerbern, Student*innen, politischen Akteur*innen usw.
- 4 **Aktiv sein und sich engagieren:** Wildling soll ein Ort sein, an dem die Mitarbeiter*innen nicht nur irgendeinen Job machen, sondern Dinge verwirklichen, die ihnen am Herzen liegen.

Eine Strategie, die eine Richtung vorgibt, aber anpassungsfähig ist

Neben der Klarheit hinsichtlich der Werte ist für Wildling auch Klarheit zur strategischen Ausrichtung wichtig. Den ersten Strategie-Prototypen entwickelten Anna und das Team Anfang 2018. Damals hatte Anna angefangen, monatlich Workshops mit dem Team durchzuführen. Die bereitete sie zu Beginn selbst vor – mit einem sehr konventionellen Management-Buch namens *Scaling Up: How a Few Companies Make It...and Why the Rest Don't*. Das Framework enthält die vier Fokusbereiche *People*, *Strategy*, *Execution* und *Cash* und schlägt für jeden Bereich konkrete Übungen vor.

Allzu weit kamen sie mit dem Ansatz jedoch nicht – denn bei *Scaling up* laufe, so Anna, am Ende alles auf Zahlen hinaus:

„Bei der Übung ‚Die 7 Facetten der Strategie‘ ging es irgendwann um finanzielle Ziele. Wir waren total uninspiriert. Irgendwann haben wir eine Zahl an die Wand geklatscht. Nehmen wir an, das ist nun das Ziel und das wollen wir erreichen. Was können wir machen?“

–

Alle wieder: Äh, keine Ahnung.
Soll ich jetzt schneller Blog schreiben?

–

Daran haben wir gemerkt: Das funktioniert gar nicht für Wildling.“

➤ Scaling Up

- ▼ **People**
 - One-Page Personal Plan
 - Functional Accountability
 - Process Accountability
- ▼ **Strategy**
 - SWT
 - 7 Strata
 - One-Page Strategic Plan
 - Vision Summary
- ▼ **Execution**
 - Who What When
 - Rockefeller Habits Checklist
- ▼ **Cash**
 - Cash Acceleration Strategies
 - The Power of One

GRÜNDE DAFÜR, DASS KONVENTIONELLE STRATEGIEENTWICKLUNG FÜR WILDLING NICHT FUNKTIONIERT

→ Für Wildling ist Strategie mehr als der eine Schlüssel, um Geld zu verdienen. Viele Menschen im Team sind vom Typ her so, dass sie nicht so stark durch Geld und Zahlen motiviert sind. Anna fasst das so zusammen: „Wachstum als Selbstzweck ist ein komplett leeres Ziel. Es kann nur Nebeneffekt sein von den Dingen, die man richtig gern und richtig gut tut.“

→ Bei Wildling arbeiten alle Mitarbeiter*innen dezentral, die einzelnen Teams sind autonom. Es braucht also ein Strategie-System, das sowohl *bottom-up* auf Team-Ebene funktioniert als auch auf Ebene der Gesamtorganisation Transparenz über die strategischen Ziele schafft.

→ Wildling brauchte ein dynamisches System, das nicht starr Ziele fürs ganze Jahr vorgibt, sondern sich organisch entwickeln und verändern lässt.

Ein Strategie-Framework, das für Wildling die oben genannten Bedürfnisse erfüllt, sind *Objectives and Key Results* (OKR). Dabei handelt es sich um ein Ziel-system, das mithilfe von wenigen übergeordneten Zielen (*Objectives*) und quantitativ messbaren *Key Results* eine gemeinsame Ausrichtung gewährleisten soll. Außerdem bringt es mehr Fokus und Priorisierung. „Bevor wir OKRs eingeführt hatten, waren häufig 20 Bälle gleichzeitig in der Luft. Irgendwann hat man dann gemerkt, dass man nicht vorwärts kommt“, erzählt Sarah Kölsch. Sie ist Teil des People-and-Culture-Teams bei Wildling und kam im Sommer 2018 dazu, um OKRs über die gesamte Organisation hinweg einzuführen. Wildling nutzt OKRs nicht streng im klassischen Sinne, sondern teilweise weniger zahlengetrieben, als es eigentlich vorgesehen ist. Es gibt nicht nur OKR-Sets für die Gesamtorganisation, sondern für jedes Team und sogar individuelle OKRs innerhalb der Teams. Sarah startete mit zwei Teams und übertrug das System dann Schritt für Schritt auf die gesamte Organisation. „Mein Ziel war es, dass das Arbeiten mit OKRs irgendwann zum Selbstläufer wird und ich nicht mehr gebraucht werde“, sagt sie.

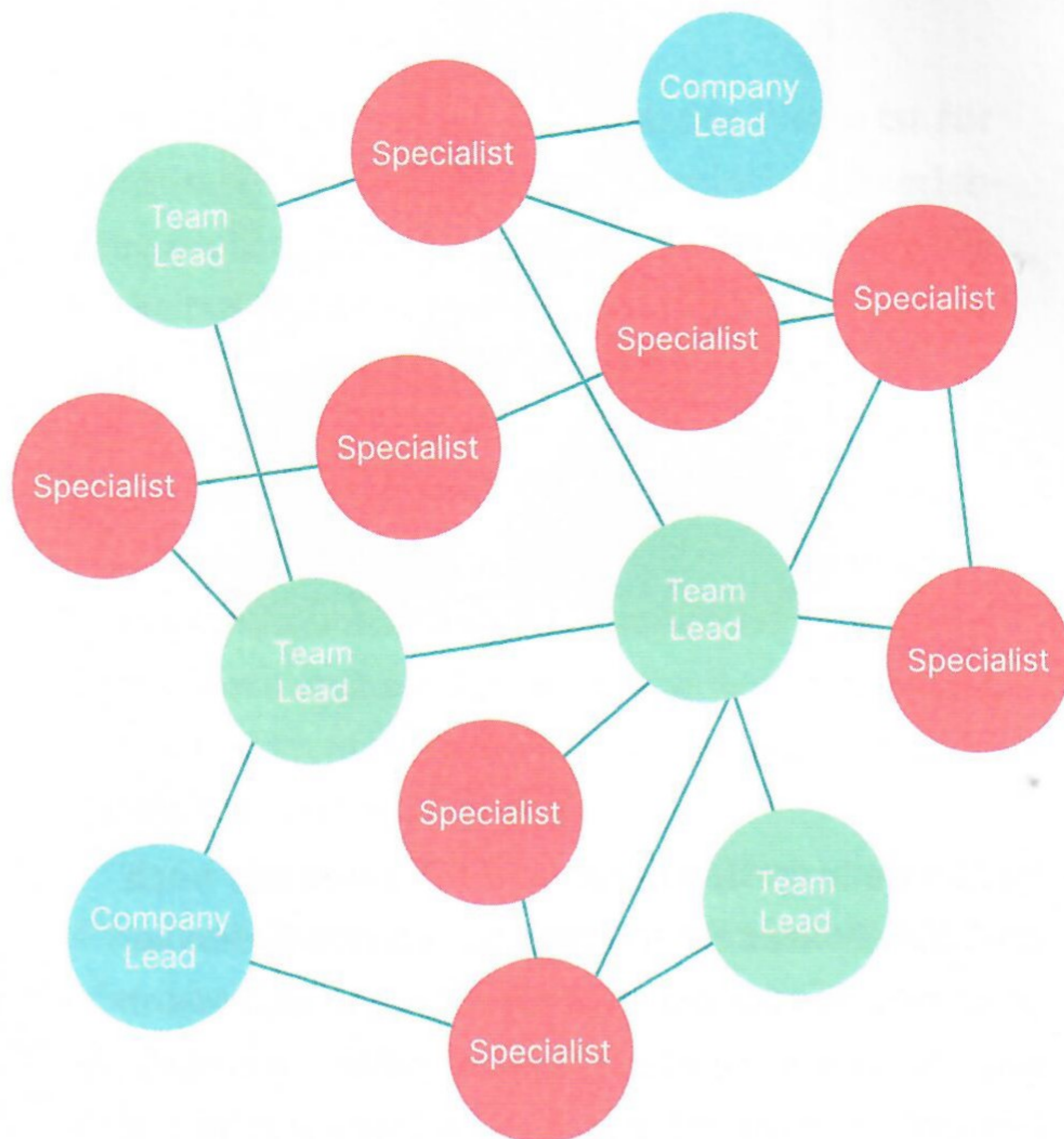


Mittlerweile stellen Sarah und ihr Team nur noch die OKR-Boards zur Verfügung, stellen Kalendererinnerungen für die OKR-Updates ein und beantworten Fragen, wenn ein Team nicht weiterkommt. Dreimal im Jahr treffen sich alle Mitarbeiter*innen in Engelskirchen bei Köln, um an der Strategie zu arbeiten. Es gibt also mindestens drei Treffen im Jahr, die nicht *remote* stattfinden.

OKR Sets P&C T2/2020	
KEY RESULTS	PEOPLE
✓ KR3: Learning Journey & Fair Learning mit Team gelauncht ✓ KR4: Etablierung von gestartet Pilotprojekten im gesamten Wildling	- Sarah K., Rachel, Mine, Melanie - Sarah M.
O3: Wir stellen die Wildling Arbeitsbedingungen auf sichere, gesunde und faire Basis ✓ KR1: Wir etablieren Corvy sinnvoll als Gehalts- & Benefit-Baustein b ✓ KR2: Über rechtliche MustHaves wurde in allen Bereichen Entschei ✓ KR3: Teaminterne und teamübergreifende Wissensdokumentation ✓ KR4: Das wildlinglike Zeit- und Abwesenheitsmanagement wird auf	- Sarah K., Sabina, Isy - Sarah M., Gerhard, Isy, Mine - Sarah K., Niels, Melanie, Caro - Sarah M., Caro, Isy
O4: Das P&C-Team groovt sich innerhalb seines Commitments in s ✓ KR1: Jedes Teammitglied hat ein Accountability-Profil und die seine ✓ KR2: Teaminterne Prozessanalyse verbessert Informationsworkflow ✓ KR3: Team Kapazitäten und Struktur sind hinsichtlich Elternzeit, Mu ✓ KR4: Team KPIs sind entwickelt	- Sarah M., P&C Team - Sarah K., P&C Team - Sarah M. - Sarah K., John

An den OKR-Sets vom Team People & Culture lässt sich gut sehen, dass Wildling OKRs nicht dogmatisch verwendet. Nur wenige Key Results sind im klassischen Sinne messbar.

Fokus auf Kompetenzen: Jedes Team besteht aus wenigen Team-Lead-Rollen und vielen Specialists.



Klare Verantwortlichkeiten und transparente Kompetenzen: ein Team aus Spezialist*innen

Bei 170 Mitarbeiter*innen, die über ganz Deutschland verteilt sind, ist es wichtig, dass jede*r weiß, wofür er*sie gebraucht wird. Der starke Fokus auf Kompetenzen wird auch mit Blick auf die Team-Struktur deutlich. Anna und ihr Kollege Sebastian haben die Rolle Company Lead inne. Innerhalb der unterschiedlichen Teams gibt es eine oder mehrere Team-Lead-Rollen sowie ganz viele Specialists, also Profis in ihrem Bereich.

Gerade laufen in der ganzen Organisation Rollen-Workshops, die das Ziel haben, die individuellen Stärken aller Mitarbeiter*innen transparent zu machen und daraus Rollenprofile zu entwickeln. Dafür arbeitet Wildling mit einem Accountability-Profil, also einer Übersicht über die wichtigsten Tätigkeiten und Rollen.

Die Idee dahinter ist: Nur wenn jede*r die eigenen und die Stärken der Kolleg*innen kennt, kann auch bei einer immer größer werdenden Organisation eine teamübergreifende Zusammenarbeit stattfinden. Die Accountability-Profile helfen auch dabei, neue Mitarbeiter*innen auszuwählen. Heißt: Das Team, das Verstärkung benötigt, erstellt für die benötigte(n) Rolle(n) ein Wunschprofil. Das People & Culture-Team unterstützt die Teams dabei: „Oft sind Polaritäten in den Profilen: Die Person muss kreativ sein, aber auch super strukturiert. Wir fragen dann: Was brauchst du wirklich?“, erzählt Sarah.

Der Prozess endet aber nicht mit einer abgeschlossenen Einstellung. Eigentlich beginnt er dann erst so richtig: „Wir wollen stärkenorientiert und kompetenzorientiert einstellen und weiterentwickeln“, sagt Sarah. Es kommt häufig vor, dass Mitarbeiter*innen sich nach einiger Zeit in der Organisation verändern wollen und ihr Accountability-Profil mit der Zeit verändern. Das ist genauso gewünscht.

← Accountability-Profile helfen Wildling dabei, die Verantwortlichkeiten und den persönlichen Mehrwert aller Mitarbeiter*innen transparent zu machen

☒ Sarahs Profil

POSITION People & Culture Team Lead – Development & Structure

TEAM People & Culture

WAS?
Aufgaben / Verantwortlichkeiten

- ☒ Strategische Visionsentwicklung für das Team / P&C Bereich
- ☒ Wildling Werte & Kultur im Team verankern
- ☒ OKR-Mindset & Struktur einführen und etablieren

WIE?
Rolle / persönlicher Mehrwert

- ☒ Sparringspartner_in / Ansprechpartner_in
- ☒ Visionsgeber_in
- ☒ Rahmengeber_in
- ☒ Wildling Teamplayer_in

ARBEITSUMFANG 40 Stunden / 5 Tage

Zuletzt aktualisiert von Sarah K. · 10.6.2020

Initiativen und Begegnungen über die Teams hinweg schaffen

Ende 2017, Wildling hatte gerade einmal 20 Mitarbeiter*innen, fand ein Weihnachtsfest mit dem gesamten Team statt. Es gab damals zwei Tische: An einem saß der gesamte Kundenservice, an dem anderen alle anderen. Damals merkte Anna: „Die Teams sind total eng zusammengewachsen, aber irgendwie gibt es dazwischen keine Verbindung.“ Mittlerweile sorgen nicht nur die Strategietreffen für einen Austausch über die Teamgrenzen hinweg. In den alle zwei Monate stattfindenden All-Hands-Meetings sorgen die sogenannten Show-and-Tell-Einlagen, in denen die einzelnen Teams vorstellen, woran sie gerade arbeiten, für Transparenz und mehr Verständigung zwischen den Teams.

Daneben gibt es auch verschiedene Initiativen, die über ein gemeinsames Board im Projektmanagement-Tool Asana organisiert werden. Unter dem Slogan *#connectthepack* teilen die Mitarbeiter*innen Ausmalvorlagen, singen gemeinsam im Online-Chor und organisieren Sport-Workouts. Alle Initiativen kommen von den Mitarbeiter*innen selbst, das People & Culture-Team stellt nur das Board bereit, ermutigt dazu, Potenziale einzubringen, und unterstützt bei der Kommunikation. Sarah geht es darum, dass die Mitarbeiter*innen nicht nur ihre arbeitsbezogenen Potenziale einbringen, sondern auch die, die vielleicht erst auf den zweiten Blick auf die Ziele der Organisation einzahlen. ☐

Du willst mehr über die Strukturen und Prozesse bei Wildling erfahren und dich direkt mit den Protagonist*innen austauschen? Du möchtest Einblicke in das OKR-Onboarding von Wildling erhalten? Gerne stellen wir einen Kontakt her:

→ casestudy@neuenarrative.de

Zum Weiterdenken

Das People-and-Culture-Team von Wildling will künftig eine Art Lernplattform schaffen, auf der alle Kompetenzen (arbeitsbezogen und nicht arbeitsbezogen) der Mitarbeiter*innen transparent sind. Wie müsste so eine Plattform aufgebaut sein, damit sie einen möglichst großen Mehrwert hat? Mit welchem Tool ließe sie sich abbilden?

Du kennst ein Unternehmen, von dem wir und unsere Nutzer*innen etwas lernen können? Gib uns einen Tipp!

→ casestudy@neuenarrative.de

Neue Narrative

DAS MAGAZIN FÜR NEUES ARBEITEN



Kulturwandel

Wie entwickeln wir angstfreie Organisationen?

Manual to me

Schreibe ein Nutzer*innenhandbuch zu dir selbst

Verletzlichkeit

Warum es okay ist, in Meetings zu weinen