

Management

Chefs im Wandel

Leadership Die Flexibilisierung von Führungsrollen bietet Chancen für Firmen.



STEFAN MAIR

Es gibt in jedem Unternehmen Gruppen von Mitarbeitern, die einen direkten Wert für die Kunden schaffen. Bei Ikea sind es zum Beispiel die Produktdesigner und die Supply Chain Manager, bei American Express die Mitarbeiter im Kundenservice. Sie erfüllen täglich das Versprechen des Unternehmens an den Kunden und nehmen dadurch erfolgskritische Rollen ein. «Genau diese Rollen werden künftig im Zentrum zukunftsfähiger Unternehmen sein», sagt Thomas Lustgarten, Managing Director bei der Beratungsgesellschaft Bain & Company Schweiz. Die Wichtigkeit anderer Managementrollen hingegen gehen zurück und transformieren sich.

Das bedeutet einen Paradigmenwechsel: Seit den siebziger Jahren galten Manager als der Dreh- und Angelpunkt der Performance eines Unternehmens. Das gesamte Unternehmen war darauf ausgerichtet, die «Besten» zu identifizieren und in Managementpositionen zu hieven. Künftig wird es darauf ausgerichtet sein, erfolgskritische Rollen zu unterstützen und in einer Art Gildensystem weiterzuentwickeln, so Lustgarten. Herkömmliche Hierarchien stehen zur Disposition. Das bedeutet auch, dass der Bedarf an neuen Führungsmodellen und Konzepten steigt.

Paradigmenwechsel im Management

Um diesen Veränderungsprozess zu unterstützen, sind Modelle wie Topsharing für Manager oder Portfolio-Working zentral. Beim Topsharing teilen sich zwei Manager eine Führungsrolle. Also weg vom Häuptling, der alleine an der Spitze stehen möchte, hin zu einem kooperativen und auf Vertrauen aufbauenden Füh-

rungskonzept. Den Führungskräften ist damit mehr persönliche Flexibilität möglich, etwa die parallele Vertiefung in ein Fachthema oder mehr Zeit für die Familie.

Vorreiter dieser Entwicklung sind zum Beispiel der Musik-Streamer Spotify, der mit selbstorganisierten Entwickler-Teams (Squads) arbeitet, oder der Spiele-Designer Valve, der ohne mittlere Führungskräfte und Strukturen auskommt. Ein anderes Beispiel ist der chinesische Haushaltsgerätehersteller Haier, dessen Organisations-Kern aus selbstorganisierten Teams rund um die erfolgskritischen Rollen Marketing, Design und Fertigung besteht. Auch bei Grosskonzernen wie Microsoft haben sich Modelle wie Topsharing in der Managementebene ausgebreitet.

Ein weiteres Denkmodell, das den Transformationsprozess in Richtung neues Management unterstützt, ist das der Portfolio-Arbeit. Es wurde erstmals von Charles Handy im Buch «The Age of Unreason» beschrieben, wie Jürg Eggenberger, Schweizer Kader Organisation SKO, erklärt. Vor allem Männer würden in ihrer Karriere eine relativ riskante Portfoliostrategie fahren, da sie nur eine Aktivität im Portfolio haben, ihre Karriere in einem 100-Prozent-Job. Enttäuschungen und Probleme würden sich bei Entlassungen und Karrierebrüchen zeigen. Beim Portfolio-Working geht es darum, nicht alles auf eine Karte zu setzen. Es gibt Lohnarbeit, Arbeit gegen Honorar, Studium und Aufbau neuer Fähigkeiten.

Bei alledem geht es darum, ein Portfolio mit verschiedenen Aktivitäten aufzubauen, um einen Ausgleich zu schaffen und Risiken zu reduzieren. Auch Manager in Topsharing-Positionen machen genau das. Sie haben noch andere Aktivitäten, die einen Ausgleich zur bezahlten Arbeit ermöglichen, und setzen damit gleichzeitig neue Ressourcen frei.

Die Anforderungen bei der Etablierung eines Topsharing-Konzepts sind aber hoch. Bei der Einführung braucht es eine professionelle Begleitung, um erste Erfahrungen und Probleme frühzeitig richtig einzuordnen. Entscheidend sind Absprachen und eine gute Koordination. Wenn ein Tandem nicht flexibel ist oder die Manager einer Bunkermentalität anhängen, ist das Modell zum Scheitern verurteilt.

Portfolio-Arbeit als Modell

Auch die Führungskräfte des Tandem haben eine wichtige Rolle: Sie müssen aktiv mitgestalten, indem sie dem Tandem Vertrauen entgegenbringen, Reibungsverluste am Anfang akzeptieren und auf Kooperation setzen. Durch das Tandemsystem stehen ihnen plötzlich mehr Ansprechpartner gegenüber – und sie müssen selber bessere Teamplayer-Fähigkeiten entwickeln. Akzeptiert werden muss ein höherer Koordinationsaufwand. Eine Top-down-Befehlskette entspricht dem neuen Denken in keinem Fall. Logischerweise bedinge dies auch eine Kultur, die Werte wie Wertschätzung, Verlässlichkeit und Respekt fördere, so Eggenberger.

Werden die erfolgskritischen Rollen gut organisiert und unterstützt, verändert das auch den Rest des Unternehmens, ist sich Bain-&-Company-Fachmann Lustgarten sicher. Firmen werden künftig nicht mehr so viele Führungskräfte benötigen wie heute. Information wird immer öfter direkt fließen statt über hierarchische Kanäle. Führung wird sich aufspalten – in effiziente Verwaltung von Routineaufgaben hier und Coaching von Mitarbeitern dort.

Damit flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte gelingen, braucht es Planung, Koordination und hohe Anpassungsfähigkeit. Wie es konkret geht, zeigt der SKO-Leadercircle, der am Mittwoch, 14. Juni 2017, im SIX Convention Point Selnaustrasse 30 8001 Zürich von 18 bis 21 Uhr stattfindet. Sichern Sie sich Ihren Platz und melden Sie sich unter sko.ch an.

«Ein Chef muss sich in mehreren Rollen wohlfühlen»

Sie haben Kontakt mit vielen Kaderpersonen. Wie verbreitet sind Ihrer Erfahrung nach «agile Führungsmodelle»?

Jürg Eggenberger: Agilität ist ein Buzzword, eine allgemein gültige Definition gibt es nicht. Wenn wir Agilität als Fähigkeit einer Organisation verstehen, die flexibel, proaktiv und schnell auf Veränderungen und Unsicherheiten agiert, so braucht es Mitarbeiter, die ihr Wissen und Engagement aktiv einbringen und an der Lösungsfindung partizipieren wollen. Ohne Transparenz, Vertrauenskultur, Selbstkompetenz und Verantwortungssinn der Mitarbeiter geht dies nicht. In vielen Firmen, vor allem dort, wo stark projektorientiert mit Wissensmitarbeitenden gearbeitet wird, treten agile Führungsansätze verstärkt auf. In solchen Settings muss Führungsverantwortung geteilt werden.

Was bedeutet das für Chefs?

Die Führungskraft muss sich in verschiedenen Rollen wohlfühlen: Einmal ist sie Promoterin, in einem Projekt vielleicht nur Mitglied, einmal coacht und berät sie, einmal moderiert sie Aushandlungsprozesse, um Rollen, Erwartungen und Verantwortungen zu klären, oder sie moderiert in Konfliktsituationen. Voraussetzung ist eine Auseinandersetzung mit der Führungskultur, damit Führungsarbeit zur Agilität einer Organisation beiträgt.

Berücksichtigen Sie solche Modelle in Ihren Fortbildungsangeboten für Kader?

In unseren Führungslehrgängen vermitteln wir Spannungsfelder in der Führungsarbeit, versuchen traditionelle mit moderner Führungsarbeit zu ver-



Jürg Eggenberger,
Schweizer
Kader
Organisation
SKO

binden und zeigen auf, wie sie sich verändert. Dazu haben wir auch fünf Themen publiziert, mit denen wir arbeiten.

Warum ist Topsharing in diesem Kontext sinnvoll? Was sind die Vorteile? Agilität erfordert das Teilen von Wissen und Führungsarbeit. Beides sind zentrale Elemente im Job-beziehungsweise Topsharing. Funktionierende Topsharing-Tandems sorgen für Transparenz, vertrauen sich und dem Team, entwickeln eine hohe Kompetenz in der Kommunikation und im Organisieren. Tandems sind im regen Austausch, der Kreativität fördert, und ergänzen sich idealerweise in ihren Stärken und Schwächen. Alles wichtige Elemente für die Agilität einer Organisation. Zudem erhöht Topsharing die Reflexionsfähigkeit: Man sieht Dinge aus verschiedenen Perspektiven. Durch die unterschiedlichen Kompetenzen und Erfahrungen entstehen Synergieeffekte. Die Vorteile des Topsharings liegen für Teilzeitarbeitende auf der Hand: Trotz reduzierter Arbeitszeit können sie Führungsfunktionen besetzen. Und den Firmen gehen qualifizierte Arbeitskräfte, in die sie viel Geld investiert haben, nicht verloren.

INTERVIEW: STEFAN MAIR