

STANDPUNKT NR. 75 – 08/2021

WERTSCHÖPFUNG DES MANAGEMENTS – oder: Wofür braucht man Führungskräfte im agilen Zeitalter?

„Erfolg haben heißt, dass man immer öfter Pausen machen kann –
solange, bis man nur noch Pausen macht!“
(Ephraim Kishon)

Wenn Sie Führungskraft sind, dann haben Sie sich sicher auch schon gefragt, wo die viele Zeit geblieben ist, die Sie in der Firma zugebracht haben und, vor allem, was es eigentlich gebracht hat. Es gibt genügend Statistiken, die bezeugen, dass Führungskräfte täglich durchschnittlich deutlich länger in der Firma verweilen als „normale“ Mitarbeiter.

Aus Sicht der Mitarbeiter ist das auch richtig, denn Führungskräfte werden schließlich besser bezahlt, also sollen sie auch mehr leisten.

Es bleibt aber die Frage, ob sie in der vielen Zeit auch Sinnvolles tun, d.h. ob sie „Wert schöpfen“.

Diese Frage beschäftigt alle Ebenen eines Unternehmens. Das Top-Management fragt sich, ob die eigenen Führungskräfte der mittleren Führungsebene ihren Aufgaben mit ausreichender Intensität und Begeisterung nachgehen und die Mitarbeiter zu Höchstleistungen anspornen oder ob sie eher (und länger) „Pausen machen“, wie Kishon es bezeichnete, also sich auf der erreichten Position ausruhen.

Die Mitarbeiter fragen sich ebenso häufig und intensiv, was ihre Chefs in den vielen Meetings bei Kaffee und Stückchen den lieben langen Tag eigentlich machen.

Seriöse Untersuchungen zeigen, dass die Komplexität von Organisationen, d.h. die Anzahl der mittelbar und unmittelbar miteinander arbeitenden Einheiten, ein mächtiger Treiber für unproduktive Management-Zeit ist, d.h. bis zu zwei Drittel der Arbeitszeit wird mit Abstimmungs-Meetings, Planungs- und Kontrollrunden sowie dem Verfassen von Berichten zugebracht. Auch diese Form von Arbeit kann erschöpfend (und frustrierend) sein; wertschöpfend im Sinne der Nutzenstiftung sind sie meist nicht.

Dieses Thema bekommt im Zeitalter agiler Methoden eine neue Dimension, denn die Zielsetzung, Hierarchie-freier, Team-orientierter und mit Try-and-Error-Methodiken bessere, schnellere und günstigere Lösungen zu produzieren, hat ja alle Bereiche der Wirtschaft erfasst. Es sind nicht mehr nur die Software-Entwickler, die „Sprints“ durchführen und dafür „Scrum-Master“ genannt werden, sondern viele Unternehmen experimentieren mit agilen Management-Prozessen, um verkrustete Strukturen und Denkmuster aufzulösen.

Im digitalen Zeitalter wird zunehmend anders gearbeitet; zumindest wird es sehr ernsthaft versucht.



Die Fähigkeit einer Organisation, einen möglichst großen Anteil ihrer Kapazitäten in Nutzen- bzw. Wertschöpfung-stiftende Tätigkeiten zu binden, wird sicher in den kommenden Jahren ein entscheidender Erfolgsfaktor werden. Denn bei aller Anerkennung der Notwendigkeit, Revisions- und Compliance-Funktionen wahrnehmen zu müssen, ist doch unbestreitbar, dass auch die perfektste Einhaltung der regulatorischen Vorschriften nicht sicherstellt, dass man auch wirtschaftlich erfolgreich ist. Mitunter hat man jedoch den Eindruck, dass einige Top-Manager an genau diesen Zusammenhang glauben.

Man kann darüber streiten, ob der sich abzeichnende Wandel im Selbstverständnis und hinsichtlich der Rolle des Managements ein Produkt der „agilen Revolution“ ist oder ob die schiere Not der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen dies erfordert. Fakt ist, Manager müssen sich von der Vorstellung verabschieden, sie seien als „Orchestrator“ nur dafür verantwortlich, dass alles läuft.

Allein die Bezeichnung „es läuft“ beinhaltet ja genau genommen eine unhaltbare Annahme, nämlich dass das Beibehalten eines Zustands an sich ein Erfolg ist, denn in einer Welt, in der sich die Dinge ständig verändern, muss erfolgreiche Veränderung im Sinne von Anpassung an die Veränderungen das Maß für erfolgreiches Management sein. Der Sinn von Management ist Veränderung, denn Management ist ja nichts anderes als Führung.

Das traditionelle Weltbild des Managements stammt noch aus der Zeit der industriellen Revolution, wo Management noch vorrangig die Aufgabe hatte, zu kontrollieren. In den Fertigungshallen von Ford mit ihren arbeitsteiligen Prozessen bestand die Aufgabe vor allem darin, das Einhalten von Arbeitsschritten sowie die Qualität der Produkte zu überwachen. Wenn dann alles „lief“, konnte man Pause machen.

Es ist für mich immer wieder eine überraschende Erkenntnis, wie tief sich dieses Selbstverständnis auch heute noch in vielen Organisationen widerspiegelt. Das eifersüchtige Achten auf Einbeziehung in Meinungsbildungsprozesse, die Weigerung, mit Kollegen niedriger Hierarchiestufen offen über Themen zu diskutieren, der beharrliche Kampf um die Bewahrung von Führungs-Privilegien (Auto, Zimmerausstattung, Sekretariat, Kasino) sowie die Entfremdung von den eigenen Mitarbeitern sind Symptome überkommener Rollenverständnisse aus den Zeiten von Ford und Taylor.

Es ist kein kennzeichnendes Merkmal der „Agilität“, überhaupt auf diesen Missstand hingewiesen zu haben, aber es ist ein weiterer Ansatz, diese Fehlentwicklung zu korrigieren. Sozialwissenschaftler, Psychologen, Sportwissenschaftler, Neurobiologen und andere Wissenschaftler weisen seit vielen Jahren darauf hin, dass dieses traditionelle Verständnis von Führung und Management mindestens einmal nicht dazu taugt, Menschen in Organisationen besonders leistungsfähig sein zu lassen.



Gerade die Finanzbranche ist noch ein Hort der überlieferten Traditionen, weil bis vor wenigen Jahren die Notwendigkeit, wirklich straff zu „managen“, nicht wirklich bestand, weil das Geschäftsmodell sehr komfortabel war, wenn man nicht übermütig mit Risiken umging.

Das hat sich grundlegend geändert, weshalb sich auch das Rollenverständnis von Management verändern muss. Dies führt zu vielfältigen Verunsicherungen bei Führungskräften. Was ist richtig, was soll ich nicht mehr machen und wie mache ich meine Organisation/mein Team erfolgreich?

Ich möchte an einem praktischen Beispiel deutlich machen, worin die größte Veränderung besteht, die zu bewältigen ist.

Worin besteht die Aufgabe eines Filialleiters/einer Filialleiterin in der sich verändernden Marktumgebung, in der die Konditionen schlecht und die Kunden durch digitale Medien über Angebote besser informiert sind, und in der die Kunden auch nicht mehr in die Filiale strömen, sondern ihre Bankgeschäfte zu Hause erledigen?

Nach altem Rollenverständnis wird der Filialleiter die Filialplanung auf die einzelnen Kollegen, je nach Aufgabenprofil und Kompetenz, verteilen, regelmäßige Erfolgskontrollen durchführen, Berichte schreiben und gelegentlich danach schauen, ob auch alle Mitarbeiter intensiv arbeiten. Er (oder sie) wird darüber hinaus relativ viel Zeit in Abstimmungsmeetings verbringen, so dass der Zeitanteil für eigene Marktaktivitäten relativ gering ist. Das muss und wird sich signifikant ändern.

Der Filialleiter der Zukunft ist zu mindestens 90% seiner Zeit damit beschäftigt, Kontakte zu Kunden herzustellen, Mitarbeiter dabei zu unterstützen, Kontakte herzustellen sowie Ideen zu entwickeln und zu testen, wie man noch mehr und noch bessere Kontakte herstellen könnte, denn der einzige Erfolgsparameter, den der Filialleiter selbst gestalten kann, ist (neben der Qualität der Beratung) die Kundenkontakt-Frequenz.

Der „Filialleiter der Zukunft“ ist der „Voran-Geher“, der „Vor-Macher“ und der „Besser-Macher“, der nach den Kriterien der Führungsfähigkeit und der emotionalen Intelligenz ausgewählt und trainiert wurde.

Dieser Filialleiter wird geführt von einem Vorstand (bzw. einem Regionalleiter), der selbst den Großteil seiner Zeit mit den Teams vor Ort verbringt, um sie zu unterstützen, zu motivieren und, besonders wichtig, mitzuarbeiten. Dazu muss er zunächst seinen Terminkalender konsequent von allen überflüssigen Zeitfressern bereinigt, ein straffes Zeitmanagement bei Meetings eingeführt und eine schlanke Führungsmannschaft etabliert haben, damit die Rahmenbedingungen geschaffen sind, die Zeit für die eigentlich wichtigen Tätigkeiten einsetzen zu können.

Der Slogan „Bringing Manager back to work“, den ich kürzlich las, bringt es auf den Punkt. Wir haben zu viele Funktionäre und zu wenige Unternehmer unter den Führungskräften und wir stehen vor der gewaltigen Aufgabe, diese Kulturen zu verändern. Das kann man „Agilität“ nennen, muss man aber nicht.



Wie macht man das? Wie stößt man einen solchen Veränderungsprozess an und wie gestaltet man ihn erfolgreich?

Da gibt es ein einfaches Rezept: Vormachen!

Überprüfen Sie ihren Terminkalender und ermitteln Sie den Anteil an Ihrer Arbeitszeit, den Sie mit Themen verbringen, die Ihre Organisation wirklich Nutzen-stiftend weiterbringt, insbesondere, was die Arbeit am Kunden angeht. Natürlich bringt auch die Teilnahme an einer Aufsichtsrats-Sitzung einer Tochtergesellschaft etwas, weil man ggf. verhindert, dass dort Risiken entstehen oder Potenziale nicht gehoben werden. Ich würde aber empfehlen, dabei noch einmal zu unterscheiden, was dem eigenen Kerngeschäft an Zeit gewidmet wird und was für andere Dinge draufgeht.

Es ist immer wieder auffällig, dass es eine Korrelation zwischen den Betriebsergebnissen eines Instituts und der „Agilität“ seiner Führungsmannschaft gibt, die man fühlen, aber nicht mathematisch nachweisen kann.

Es gibt diejenigen Top-Manager, die den ganzen Tag darüber klagen, dass die Rahmenbedingungen schlecht sind, was ohne Zweifel richtig ist. Es gibt aber auch diejenigen, die aufstehen und dagegen ankämpfen.

Gegen einen Missstand anzugehen, kann darin münden, die Vorgaben und Kontrollprozesse noch enger zu definieren, um den Druck auf die Organisation zu erhöhen, oder aber darin, selbst voranzugehen, am Markt Präsenz zu zeigen und den Mitarbeitern Wege zu zeigen, wie sie noch erfolgreicher sein können.

Die „Führungskraft der Zukunft“ befindet sich mitten im „Getümmel“, nicht auf dem Feldherrn-Hügel. Er lebt vor, was er von seinen Mitstreitern erwartet, er verkörpert es.

Das ist ein gutes Reflektionsmuster, denn man sollte sich als Führungskraft immer wieder einmal fragen, ob man sich selbst so verhält, wie man es von seinen Kollegen erwartet. Andersherum gefragt: Würden sich alle so verhalten, wie man sich selbst verhält, würde man dann erfolgreicher sein?

Reduzieren Sie die Pausen!

Herzliche Grüße aus Brand

Hans-Dieter Krönung