



Vorstandspositionen zukunftsfähig besetzen

(gekürzte und leicht angepasste Version des Artikels: Küster H., Peters B. (2018) Vorstandspositionen zukunftsfähig besetzen, In: ZFPG, Jg. 4, Nr. 2, S. 29-36.)

Autoren

Dr. Hermann Küster (links),
Prof. Dr. Björn Peters (rechts)

Einleitung

Die Notwendigkeit eines agilen Kulturwandels wird vielfach betont (vgl. AXA 2017, Dämon 2017, Mattgey 2017). Der Führungsforscher Bill Joiner (2013, S. 51) spricht in diesem Zusammenhang von einem Agilitäts-imperativ:

- Ein zunehmend disruptives Marktumfeld erfordert agile Organisationen
- Agile Organisationen erfordern eine agile Organisations- und Führungskultur
- Dies erfordert ein Top-Management, das in der Lage ist, solch eine Kultur zu gestalten

Es stellt sich also die Frage, welche Personen in der Lage sind, Kulturwandel glaubhaft und wirksam zu gestalten, um angesichts von Digitalisierung und Industrie 4.0 auch große Organisationen zukunftsfähig zu machen.

Auf Basis unserer Beobachtungen in der Unternehmenspraxis stellen wir zu dieser Frage eine These auf. Wir zeigen darüber hinaus, was solche Personen kennzeichnet, wie man sie identifiziert und was Entscheider tun können, um agile Vorstände anzuziehen.

Beobachtung: Die Suche nach organisationaler Agilität

Digitalisierung, künstliche Intelligenz und Industrie 4.0 berühren den Kern von Zusammenarbeit, Führung und Steuerung in Organisationen. Eine agile Unternehmens- und Führungskultur wird zum entscheidenden nicht kopierbaren Wettbewerbsvorteil. Wir beobachten, dass auch viele große deutsche Unternehmen agiler werden wollen und dazu umfangreiche Maßnahmen ergreifen. Dabei erkennen wir, dass dem Vorgehen unterschiedliche Führungshaltungen zu Grunde liegen. Wir haben diese vereinfachend in zwei Kategorien zusammengefasst: klassische Haltung und agile Haltung.

Klassische, strategisch-zielorientierte Haltung: „Ich habe den Plan“

Die Mehrzahl der heutigen Vorstände haben herausragende Fähigkeiten, eine Organisation als hochkomplizierte Maschine zu steuern und zu optimieren.

So wird in vielen Unternehmen Agilität so gestaltet, wie man eine Maschine umbaut. Die zu Grunde liegende Haltung ist dieselbe, mit der vor Jahren Business Process Reengineering oder Lean ausgerollt wurden. In einem top-down Prozess verordnet der Vorstand die Zerlegung der bisherigen Maschine und den Neuaufbau als agile Maschine. Dabei werden agile Tools (z. B. Scrum oder Design Thinking) und Strukturen (z. B. Bürogestaltung) ausgerollt. Von nun an gilt es für alle, agil zu denken und zu handeln.

In der Praxis sieht das oft so aus: Viele Vorstände reisen in das Silicon Valley oder nach Berlin, um sich erfolgreiche agile Organisationen anzuschauen. Dabei beobachten sie agile Methoden (z. B. Design Thinking) und Phänomene wie lichte Co-Working Spaces oder Gemeinschaftsräume mit bunten Sesseln und Kickern. Sie sehen also das „Machen“. Dies wird dann zu Hausezeitnah umgesetzt und die Maschine Organisation erhält ein Update in Form agiler Strukturen und Methoden. Zudem hat sich die Haltung in den Köpfen nicht verändert.

Dies zeigt sich auch besonders im Umgang mit Stakeholdern. Aus Sicht der Autoren könnte ein Vorstand, der aus der klassischen Haltung und strategischen Denkweise heraus führt, es karikaturhaft so ausdrücken:

„Strategische Zielerreichung ist wie ein langer Krieg. Als „General“ muss ich Verbündete gewinnen und „Schlachten“ schlagen, um meine strategischen Zieledurchzusetzen. Dabei muss ich auch zeitweise mit Gegnern kooperieren, um den gemeinsamen Feind zu schlagen. Erfolgreich bin ich, wenn es mir gelingt, dauerhaft und situationsabhängig siegreiche Koalitionen zu schmieden und gute Deals zumachen. Durch geschickt gewählte Anreize gilt es, die „Truppen“ zu motivieren und zu steuern.“

Auch wenn sich das wie eine überzeichnete Zuspitzung liest, ist dies immer noch die vorherrschende Logik in Wirtschaft und Politik: Um meine Ziele zu erreichen, gilt es, Unterstützer zu gewinnen und Gegner in Schach zu halten. So ist es nicht verwunderlich, dass Clausewitz „Vom Kriege“ auch heute noch vielfach als Standardliteratur strategischen Managements gesehen wird. Aus dieser Haltung heraus ist Agilität nicht ein gänzlich neuer Steuerungsansatz, sondern ein notwendiges Instrument, um die heutigen Schlachten zu gewinnen.

Das System belohnt diejenigen, die dieses Spiel besonders gut spielen können. Einerseits durch das klassische Pyramidenmodell der Organisation, welches auf Konkurrenz angelegt ist, und den „Sieg“ durch Aufstieg belohnt. Andererseits durch die oben erwähnten Vorstandsvergütungssysteme. Die Belohnung für gewonnene Schlachten und auf diesem Weg erreichte strategische Ziele hat auf Vorstandsebene ein oft absurdes Niveau erreicht. Gleichzeitig zieht dieses System bestimmte Persönlichkeitstypen besonders stark an.

Forschung von Rooke und Torbert (1998) hat gezeigt, dass Erfolg oder Misserfolg von organisationalen Transformationsprozessen eng mit einer agilen Führungshaltung des verantwortlichen CEOs verknüpft ist. Und Laloux hat in seiner Untersuchung agiler Pionierorganisationen beobachtet, dass eine belastbar agile Führungshaltung des CEO notwendige Voraussetzung für die Gestaltung einer agilen Organisation ist (Laloux 2015)

These:

Eine agile Organisationskultur basierend auf Vertrauen, Transparenz, Selbstverantwortung und gleicher Augenhöhe ist unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg agiler Arbeitsweisen und Strukturen. Forschung genau wie vielfache Beobachtung zeigen, dass eine klassische, strategisch-ziel-orientierte Führungshaltung nicht geeignet ist, einen solchen Kulturwandel zu gestalten. Dafür braucht es einen gänzlich anderen Führungs- und Steuerungsansatz und Personen mit einer agilen Führungshaltung.

Organisationen, in denen Agilität aus der klassischen Haltung heraus umgesetzt wird, werden nicht nur die damit angestrebten Ziele nicht erreichen. Vielmehr birgt diese Vorgehensweise die Gefahr, zu einer Demotivation der Mitarbeiter zu führen, wenn diese realisieren, dass die

propagierter neue Welt im Grunde alter Wein in neuen Schläuchen ist. Misslingt die aus der klassischen Haltung getriebene Umsetzung, erschwert dies darüber hinaus auch einen weiteren Anlauf, selbst wenn dieser dann aus der agilen Haltung gestaltet wird.

Nur die Organisationen werden dauerhaft zukunftsfähig sein, denen es gelingt, aus extrinsischen Motivationssystemen wie Belohnung oder Angst herauszuwachsen und zu Orten zu werden, in denen sich die intrinsische Motivation der dort tätigen Mitarbeiter entfalten und somit für die Organisation nutzbar gemacht werden kann.

Agile, lern- und entwicklungsorientierte Haltung: „Ich gestalte den Rahmen“

Was aber unterscheidet Manager, die erfolgreich geschäftliche Ziele erreichen können, von Managern, die in der Lage sind, eine Organisationskultur zu transformieren?

Agile Führung braucht nicht nur ein neues Set von Kompetenzen und Methoden, sondern eine Haltung, die klassischem Führungs- und Steuerungsdenken an vielen Stellen diametral entgegengesetzt ist (vgl. Laloux 2015, Joiner/ Josephs 2006 und Rooke/ Torbert 2005). Joiner/ Josephs (2006) lassen einen Vorstand, der aus der agilen Haltung heraus führt, wie folgt sprechen:

In der Kampfkunst heißt es, dass man durch das Ziel hindurch und darüber hinaus zielen muss. Für mich heißt dies, den Weg zum Erreichen strategischer Ziele so zugestalten, dass er einzahlt auf eine selbst- organisierte, partizipative Hochleistungskultur, so dass ein Unternehmen entsteht, das ein großartiger Ort zum Arbeiten ist. Dafür müssen meine Leute lernen, auf neue Weisen zu führen und zu managen.

Ich bin überzeugt, dass die Unternehmen zukünftig bestehen werden, die sich aktiv auf den Weg machen, eine Unternehmenskultur auf Basis von Beteiligung, Selbstverantwortung, gegenseitigem Respekt und offener Aussprache zu schaffen.

Ich weiß, dass Kulturwandel bei mir selber beginnt und nicht an HR delegierbar ist. Mein Vorstandsteam ist in vielerlei Hinsicht wie ein Laboratorium. Ich versuche, ein Team zu entwickeln, das als Prototyp einer neuen Unternehmenskultur dient, welche sich dann im Rest des Unternehmens verbreitet. (in Anlehnung an Joiner/ Josephs 2006, S. 20-23)

Ein uns bekannter Vorstand, der aus der agilen Haltung heraus führt, beschreibt sein Vorgehen zur Transformation seiner Organisation in folgenden Schritten:

Was ich vorfand, war eine Behörde. Zum Anfang kamen meine direkten Mitarbeiter mit Problemen zu mir und haben mich um eine Entscheidung und Lösung gebeten. Mein erster Schritt war, sie zu bitten, mir alternative Lösungsvorschläge zu Problemen vorzulegen und eine Entscheidungsempfehlung abzugeben. Sie mussten dann natürlich auch damit leben, wenn ich mich anders entschieden habe.

Im zweiten Schritt bat ich sie, Entscheidungen in ihrem eigenen Bereich selber zu treffen – verbunden mit dem Angebot, eine Empfehlung von mir einzuholen. An meine Empfehlung mussten sie sich aber nicht halten. Für mich bedeutet das, dass ich damit leben muss, wenn sie sich anders entscheiden. Auch in Fällen, in denen sich meine Empfehlung im Nachhinein als besser herausstellt, gilt es für mich, hinter der Entscheidung zu stehen.

In einem dritten Schritt habe ich meine Direct Reports gebeten, auch funktionsübergreifende Entscheidungen ohne mich gemeinsam zu erarbeiten.

Heute bin ich nahezu frei von allen fachlichen und operativen Entscheidungsfragen. Lediglich bei einzelnen Themen, die ich als besonders wichtig erachte, nehme ich mir die Freiheit, mich in die Entscheidung einzuschalten oder diese zu treffen. Die gewonnene Zeit ermöglicht es mir heute, mich schwerpunktmäßig um die Weiterentwicklung der Organisation und ihrer Kultur zu kümmern.“

Besonders bei unvermeidlichen Krisen stellt diese Haltung enorme Anforderungen an persönliche Reife. Sie wächst aus innerer Freiheit und erfordert neben Mut auch Demut, neben Selbstbewusstsein auch Selbstreflexion, neben dem Blick auf Ziele und Ergebnisse auch den Blick auf Mensch und System, neben kurzfristigen Notwendigkeiten auch den Blick auf nachhaltige Entwicklung und neben Durchsetzungsstärke auch den Blick auf das Ganze. Sie braucht Leader, die ihre Stärken ebenso kennen wie ihre Ängste und Schwächen, und die gelernt haben, in der Mitte von Unsicherheit und Nichtwissengelassen zu stehen.

Die gute Nachricht ist: Schon heute haben ca. zehn Prozent der Manager eine entsprechende Ebene der persönlichen Reife erreicht (Joiner 2013, S. 51) und Persönlichkeitsentwicklung ist möglich.

Tabelle 1 stellt einige Kernmerkmale klassischer und agiler Führung gegenüber. Wie zu erkennen ist, liegt der wichtigste Unterschied zwischen klassischer und agiler Herangehensweise im Fokus von Führung.

Bei konventioneller Führung kennt der Leader seine Ziele und es gilt, diese möglichst effizient zu erreichen. Dazu muss er wichtige Stakeholder mitnehmen und Gegner in Schach halten.

Bei agiler Führung geht es um die Gestaltung eines Systems der Zusammenarbeit von Menschen, das in der Lage ist, schnell auf noch unbekannte Entwicklungen zu antworten. Der Fokus liegt also nicht mehr ausschließlich auf dem effizienten Erreichen strategischer Ziele. Es geht vielmehr um die Gestaltung eines Rahmens und einer Kultur, die es ermöglichen, auch unter sich schnell ändernden Umfeldbedingungen eine strategische Ausrichtung zu verfolgen bzw. kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Wie im obigen Beispiel erkennbar, ist eine agile Führungshaltung unabhängig vom Einsatz agiler Tools und Methoden. Sie misst dem Kulturziel eine größere Bedeutung bei als dem Erreichen spezifischer strategischer Ziele oder der Implementierung von Strukturen und Prozessen.

	Klassische Führung	Agile Führung
Fokus	Strategisch und zielorientiert. Führen über Aufgaben und Ziele: Nimmt an, dass Führung durch herausfordernde und befriedigende Mitarbeit an einem größeren Ziel motiviert.	Lern- und entwicklungsorientiert. Führen über Sinn, Vertrauen und Vorbild: Glaubt, dass Führung eine inspirierende Kultur schaffen sollte und die richtigen Leute zusammenbringt, um diese zu gestalten. Befähigt andere und unterstützt aktiv deren Entwicklung.
Denken und Handeln	Blick auf das funktionale System: zielorientiert, rational, analytisch, Fokus auf Sachebene (Zahlen, Daten, Fakten).	Blick auf das funktionale und soziale System. Fokus auf bewusster Gestaltung des Zusammenspiels von Menschen zum Erreichen gemeinsamer Ziele.
Konflikt	Kompromiss, Deal	Konflikt als kreatives Potential, Suche nach win/win Lösungen
Reden und Zuhören	Diskussion, Wettstreit definierter Ideen	Kreative Betätigung zur Weiterentwicklung von Ideen
Motivieren und Steuern	Extrinsische Anreizsysteme als Steuerungsinstrument. Management by Objectives.	Räume schaffen zur Entfaltung intrinsischer Motivation. Gemeinsames Verständnis von Rahmen und Ausrichtung, handlungsleitende Prinzipien.
Steuerungsmodell	Unternehmen als komplizierte Maschine. „Predict & Control“: effiziente Umsetzung bekannter Ziele.	Unternehmen und Markt als komplexe Systeme. Agile Steuerung: schnelle Antworten auf unbekannte Entwicklungen und gleichzeitig Blick auf Effizienz.
Werte	Leistung, Effizienz, Messbarkeit, Wachstum, Wettbewerb, Ergebnis.	Lernen, Entwicklung, Potentialentfaltung, Transparenz, Selbstverantwortung, Augenhöhe, Flexibilität, Kreativität, Balance, Nachhaltigkeit, Sinn (und Effizienz).

Tab. 1: Kernmerkmale klassischer und agiler Führung.
Quelle: In Anlehnung an Joiner/Josephs (2006), S. 8-9, Küster (2014), S. 164 und Peters (2017), S. 43.

Woran erkennt man zukunftsfähige Vorstandskandidaten?

Hier gilt: „An den Früchten werdet ihr sie erkennen“. Auch wenn die Suche nach einem neuen Vorstand oft unter enormen Zeitdruck steht, ist es unverzichtbar ihre bisherige Arbeit auf Kulturmerkmale hin zu untersuchen. Gibt es neben herausragenden Ergebnissen auch konkrete

Hinweise auf einen gelungenen Kulturwandel hin zu einer transparenten Vertrauens- und Innovationskultur?

Dafür braucht es persönlichen Kontakt mit wichtigen Stakeholdern aus dem bisherigen Arbeitsumfeld des Kandidaten. Neben dem unmittelbaren Umfeld gehören dazu insbesondere „normale“ Mitarbeiter sowie ggf. Kunden und Lieferanten. Dazu gibt Tabelle 1 Hinweise auf lohnende Aufmerksamkeitspunkte. Mit „persönlich“ ist gemeint, dass Aufsichtsräte und/oder Gesellschafter diese Gespräche selber führen, ggf. unterstützt durch HR oder eine Personalberatung.

Wir verstehen dies als notwendige Ergänzung und nicht als Ersatz klassischer Diagnostik-Verfahren in der Personalauswahl von Top-Managern.

Eine Voraussetzung, um agil denkende und handelnde Top-Manager anzuziehen

Wenn es darum geht, eine agile Transformation zu ermöglichen und Vorstände anzuziehen, die in der Lage sind solch einen Prozess zu gestalten, spielen Aufsichtsräte, Eigentümer und Investoren eine zentrale Rolle. Vor allem gilt es, Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine angemessene Balance zwischen kurzfristigen Renditeerwartungen und langfristiger Zukunftsfähigkeit ermöglichen.

Dies erfordert eine vom Vorstand und Aufsichtsrat gemeinsam getragene Verschiebung vom Shareholder Value Ansatz zu einem Stakeholder Value Ansatz, der die Interessen von Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Ökologie und Gesellschaft auf der gleichen Ebene behandelt wie die finanziellen Ergebnisse.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen:

- Agilität entsteht durch eine agile Haltung der Führung und nicht nur durch Anwendung der richtigen Tools und Methoden.
- Agile Organisationen brauchen nicht weniger, sondern eine andere Art von Führung.
- Zukunftsfähige Organisationen brauchen ein Top-Management, das in der Lage ist, einen agilen Kulturwandel glaubhaft zu gestalten, basierend auf intrinsischer Motivation statt Belohnung und Angst.
- Die Aufgabe von Aufsichtsräten, Eigentümern und Investoren besteht einerseits darin, durch persönlichen Kontakt mit wichtigen Stakeholdern des Kandidaten die von ihm etablierte Kultur zu evaluieren.
- Andererseits gilt es, geeignete Rahmenbedingungen für eine nachhaltig zukunftsfähige Organisation zu unterstützen.

Literatur

AXA (2017) New Way of Working – Unsere neuen Arbeitswelten. Online im Internet, URL:<https://www.axa.de/karriere/arbeiten-bei-axa/offenes-arbeitsumfeld/new-way-of-working>. Abrufdatum: 27.10.2017.

Dämon K. (2017) Agiles Arbeiten. Wer nicht aufpasst, dem fliegt das Projekt um die Ohren. In: WirtschaftsWoche. Online im Internet, URL: <http://www.wiwo.de/erfolg/management/agiles-arbeiten-wer-nicht-aufpasst-dem-fliegt-das-projekt-um-die-ohren/19988386.html>. Abrufdatum: 27.10.2017.

Fockenbrock D., Specht F. (2017) Zwölf Dax-Chefs verdienen mehr als das Hundertfache ihrer Mitarbeiter. In: Handelsblatt. Online im Internet, URL: http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/managergehaelter-auf-dersuche-nach-mass-und-mitte/v_premium_not_allowed/19605782.html. Abrufdatum: 04.04.2017.

Joiner B. (2013) Leadership agility: a global imperative. In: Dialogue. Duke University. Dec 2013/Feb 2014. S. 48-53.

Joiner B., Josephs S. (2006) Leadership agility: five levels of mastery for anticipating and initiating change. Jossey-Bass. San Francisco.

Küster H. (2014) Leadership Agility – die Führungsherausforderung in der IT. In: Lang M. (Hrsg.), CIO 3.0: Die neue Rolle des IT-Managers. Symposium. Düsseldorf. S. 155- 172.

Laloux F. (2015) Reinventing Organizations – Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen. München.

Lambrecht C. (2017) SPD-Fraktion arbeitet an Gesetz zur Begrenzung von Managergehältern. Online im Internet, URL: <http://www.spdfraktion.de/presse/statements/spd-fraktion-arbeitet-gesetz-begrenzung-managergehaeltern>. Abrufdatum: 05.09.2018.

Mattgey A. (2017) New Work: Arbeiten wie im Silicon Valley: VW wird agil. In: Werben und Verkaufen. Online im Internet, URL: https://www.wuv.de/marketing/arbeiten_wie_im_silicon_valley_vw_wird_agil. Abrufdatum: 27.10.2017.

Peters B. (2017) Leadership Agility und Digitalisierung in der Krankenversicherung – Steigende Komplexität und wachsende Dynamik der Digitalisierung erfordern zunehmend agile Organisationen und agile Führungskräfte. In: M.A. Pfannstiel et al. (Hrsg.) Digitale Transformation von Dienstleistungen im Gesundheitswesen II. Springer Fachmedien. Wiesbaden. S. 23-50.

Rooke D., Torbert W. R. (2005) Seven transformations of leadership. In: Harvard Business Review. Vol. 83. No. 4. S. 67-76.

Rooke D., Torbert W. R. (1998) Organizational Transformation as a Function of CEOs' Developmental Stage. In: Organization Development Journal. Vol. 16. No. 1. pp. 11-28.

Spiegel Online (2017) Heidelberg-Cement ist Spitzenreiter bei Gehaltsexzessen. Online im

Internet, URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/gehaelter-deutsche-vorstand-schefs-verdienen-bis-zu-190-mal-so-viel-wie-angestellte-a-1141729.html>. Abrufdatum: 04.04.2017.

Szent-Ivanyi T. (2014) Interview mit Chef der Techniker Krankenkasse. In: Frankfurter Rundschau. Online im Internet, URL: <http://www.fr.de/wirtschaft/interview-mit-chef-der-techniker-krankenkasse-hoechste-effizienz-a-552829>. Abrufdatum: 27.10.2017.

Vojta N. (2013) Ich schraube gern an allem rum. online im Internet. In: Die Welt. Online im Internet, URL: <https://www.welt.de/print/wams/hamburg/article119582960/Ich-schraube-gern-an-allem-rum.html>. Abrufdatum: 27.10.2017.

Zeit Online (2017) CSU zeigt sich offen für Begrenzung von Managergehältern. Online im Internet: <https://www.zeit.de/politik/deutschland/2017-02/csu-gerda-hasselfeldt-managergehaelter-begrenzung-gesetzentwurf>. Abrufdatum: 05.09.2018.

Autorenbiografien

Dr. Hermann Küster, Senior Coach DBVC, ist seit mehr als 15 Jahren tätig als Coach und Entwicklungsbegleiter für innovative Entscheider und Gestalter in Wirtschaft und Management. Als Pionier agiler Führungsansätze (Leadership Agility) in Deutschland sind diese in Zusammenarbeit mit Bill Joiner (Boston) bereits seit 2009 ein Kernstück seiner Coaching- und Beratungstätigkeit. Ein weiterer Arbeitsschwerpunkt ist die Ausbildung von Coaches in Coaching-Ansätzen, die die Transformation von klassischer zu agiler Führungshaltung ermöglichen.

Dr. Hermann Küster Führungsentwicklung • Coaching Ottersberg • Hamburg
Benkel 18
28870 Ottersberg
E-Mail: info@dr-hermann-kuester.de

Prof. Dr. Björn Peters, Professor für Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Unternehmensführung, Organisationsentwicklung und HRM an der Hochschule Anhalt. Er ist als Unternehmensberater und Coach vor allem im Gesundheitswesen sowie der Versicherungsbranche tätig und berät und coacht schwerpunktmäßig zu den Themen Strategische Unternehmensführung, Digitale Transformation und Innovation sowie Agilität. Björn Peters ist auch als Redner, Referent und Seminarleiter tätig.

Prof. Dr. Björn Peters
Hochschule Anhalt, Professur für Betriebswirtschaft, insbes. Unternehmensführung, Human Resource Management und Organisationsentwicklung
Strenzfelder Allee 28
06406 Bernburg
E-Mail: bjoern.peters@hs-anhalt.de