

«Man muss loslassen und vertrauen»

Wie sich Swisscom auf das posthierarchische Zeitalter vorbereitet

Die Informations- und Telekommunikationsbranche steht unter hohem Anpassungsdruck. Für Christian Petit, Leiter des Geschäftsbereichs Enterprise Customers der Swisscom, ist deshalb klar: Es braucht neue Führungsmodelle.

Interview: Beni Meier

Die Digitalisierung stellt das heutige Führungsverständnis radikal in Frage. Braucht es Sie in ein paar Jahren noch als Chef, Herr Petit?

Im digitalen Zeitalter wird es weniger Manager brauchen als früher. Die Mitarbeiter werden sich tendenziell selber führen. Trotzdem bin ich überzeugt, dass es weiterhin Leader braucht. Eine ihrer Hauptaufgaben wird sein, die Richtung in einer sich immer schneller verändernden Welt vorzugeben. Die heutigen Chefs müssen sich bewusst sein, dass sich das Führungsverständnis ändern wird – und deshalb sollten sie sich proaktiv mit dem Thema auseinandersetzen. Ich selbst lese viel über neue Führungsansätze und tausche mich mit anderen Managern über meine Erfahrungen aus. Mir ist es wichtig, neue Führungsmethoden auszuprobieren und zu fördern. Noch stehe ich aber am Anfang.

Welchen Herausforderungen müssen sich Führungskräfte stellen?

Wie entscheidet man in einem Umfeld, das sich stetig verändert, schnell und trotzdem richtig? Diese Frage steht für mich im Zentrum. Neue Technologien, neue Geschäftsmodelle, neue Marktbedingungen – alles ist in Bewegung. Dazu verändern sich die Ansprüche der Kunden: Alles soll schneller, besser und günstiger sein. Aber nicht nur der Markt verlangt nach neuen Führungsmethoden, auch die neue Generation von Mitarbeitern drängt auf den Wandel.

Wie meinen Sie das?

Jüngere Mitarbeiter haben ein anderes Verständnis von Arbeit und Führung. Für sie ist die Arbeit ein Bestandteil des

Lebens, die klassische Trennung von Beruf und Privatleben gibt es nicht mehr. Bei der jungen Generation geht es nicht primär um Geld; die persönliche Erfüllung steht im Vordergrund. Das bedeutet, dass für Unternehmen die Frage nach Sinnvermittlung plötzlich zentral wird. Wenn ich das volle Engagement der Mitarbeitenden erreichen will, muss ich eine Vision teilen können, die es zu erreichen lohnt. Ein guter Leader steht dazu im engen Dialog mit den Mitarbeitern und unterstützt sie als Coach bei der Erfüllung ihrer Aufgaben. Ich persönlich bin überzeugt: Wenn meine Mitarbeiter Freude und Sinn an ihrer Arbeit haben, sind sie auch erfolgreicher.

Sie haben das rasante Tempo von Veränderungen angesprochen. Wie soll ein Unternehmen damit umgehen?

Das Unternehmen muss sicherstellen, dass es nicht plötzlich zur Pferdekutsche im Zeitalter des Automobils gehört. Deshalb müssen Führungskräfte den Mut aufbringen, ihre Organisation grundlegend zu überdenken, und flexiblere Kollaborations- und Führungsformen ermöglichen. Ich denke hier zum Beispiel an agile Entwicklung oder an die sogenannten Holacracy-Ansätze. Bei Swisscom testen wir bereits solche Formen der Zusammenarbeit. Die Resultate sind bisher sehr positiv. Wir sehen selbst: Die Rolle des Chefs verändert sich stark und wir müssen die Rolle der Führung neu denken.

Sie prophezeien das Aus der Hierarchie?

Nicht ich prophezeie das, sondern verschiedene Experten. Spannend finde ich zum Beispiel das Buch «Reinventing Organizations» von Frederic Laloux. Er stellt die heutigen Organisationsformen grundsätzlich in Frage. Viele Menschen möchten nicht länger in starren Strukturen arbeiten, sondern wünschen sich eine sinnvolle Arbeit, die sie aktiv mitgestalten können. Wenn sich die Einstellungen der Menschen verändert, müssen sich Unternehmen anpassen. Es gibt möglicherweise Firmen, in denen eine hierarchische, klassische Führung nach wie vor sinnvoll ist, denn sie verleiht Stabilität. Diese ist aber nur wünschenswert, wenn das Umfeld stabil ist. Wenn ich allerdings heute das Marktumfeld anschau, dann sehe ich viele Disruptionen. In diesem Kon-



Coacht seine Mitarbeiter: Christian Petit.

Swisscom

text muss ich mir als Führungskraft überlegen, ob eine Führung, die stark top-down ist, nicht zum Handicap wird. Denn sie hindert mein Unternehmen daran, sich rasch auf neue Situationen einzustellen, wenn Entscheidungen nicht dort getroffen werden, wo die Expertise ist.

Sofern es den Chef nach wie vor braucht, was sollte er für Fähigkeiten besitzen?

Ein Vorgesetzter sollte Ruhe und Zuversicht ausstrahlen und damit ein Anker in der schnelllebigen Welt sein. Er sollte eine Umgebung schaffen, in der Mitarbeiter mitentscheiden und mitgestalten können. Er muss Spannungen aushalten und Energien lenken können. Ausserdem sollte er gezielt Pausen für die Regeneration schaffen, denn die Gefahr von Überforderung und Burn-out nimmt in dieser dynamischen Zeit zu. Er sollte Entscheidungen treffen, auch wenn er nicht alle Fakten im Detail kennt und begreift. Ausserdem muss ein Leader in der Lage sein, transparent zu kommunizieren – auch auf der emotionalen Ebene. Dies alles bedingt eine sehr hohe Fähigkeit, sich selber führen und reflektieren zu können. Seine wichtigste Kompetenz ist allerdings Vertrauen. Eine Führungskraft kann sich heute nicht mehr um alles kümmern. Das ist in Ordnung, schliesslich hat er dafür kompetente Mitarbeiter. Diese verfügen oftmals über mehr Fachwissen als der Chef. Es geht also darum, loszulassen und ihnen zu vertrauen.

Letztlich tragen Sie – oder andere Führungskräfte – aber immer noch die Verantwortung. Wie gehen Sie damit um?

Dieser Spagat zwischen Vertrauen und Verantwortung ist nicht einfach, auch mir gelingt das nicht immer gleich gut. Vor allem ist es schwierig, den ersten Schritt zu machen und loszulassen. Es ist ein Gefühl, als würde man aus dem Flugzeug springen. Doch dann merkt man: Es funktioniert! Ich glaube aber, dass sich diese Frage sowieso bald erübrigen wird. Mit der exponentiellen Zunahme von Wissen und Geschwindigkeit werden Chefs gar nicht mehr über alles die Kontrolle haben können. Besser also, die Kontrolle gezielt abzugeben, als sie unerwartet zu verlieren.

Überforderte Chefs

Befehl und Kontrolle haben als Organisationsprinzipien ausgedient

Agile Arbeitsformen und konsequente Orientierung an Wertschöpfungsketten lassen sich in formalen Hierarchien nicht abbilden. Jetzt sind Alternativen gefragt.

Felix Frei*

Für manche Vorgesetzte ist die vermehrte Verantwortungsübernahme durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer attraktiven Vorstellung geworden. Sie beginnen sich selbst darüber zu wundern, womit sie ständig konfrontiert werden, und erwarten von ihren Leuten, dass sie selbstständig agieren. Die Hierarchie als leitendes Organisationsprinzip stellen diese Chefs allerdings nicht in Frage. Sie stossen sich nur an den Facetten der Unmündigkeit, die ein patronales Führungsgefälle mit sich bringt. Daraus resultiert eine Führung, die nie müssen, aber immer dürfen will. Die Führungskräfte möchten, dass die Dinge «vollautomatisch» laufen wie gewünscht. Aber sie behalten sich vor, jederzeit steuernd und korrigierend eingreifen zu können. Sie verkennen so, dass Mündigkeit unteilbar ist. Wem die Verantwortung auch unangekündigt wieder aus der Hand genommen werden kann, wird sich niemals konsequent verantwortlich verhalten. Hierarchien kommen indes nicht nur von innen, sondern auch von aussen unter Druck; denn ihr Preis ist Trägheit. Mit der Digitalisierung kommen Her-

ausforderungen auf die Unternehmen zu, die grösste Flexibilität verlangen. Agilität lässt sich durch formale Hierarchie nicht gewährleisten. Schon jetzt zeigen sich Brüche: Führungskräfte verbringen viel Zeit mit Aufgaben ausserhalb ihres hierarchischen Zuständigkeitsgebiets. Delegation nach oben

das bislang gültige organisatorische Paradigma ausgedient hat. Wertschöpfungsketten werden schon lange nicht mehr klassisch hierarchisch geführt: Viele Prozesse werden gesourct und sind nicht mehr über Weisungen, sondern über Vereinbarungen zu steuern. Kommt dazu, dass alles, was vom

Erstaunliche daran: Dieser Aufwand gilt als so normal, dass er kaum wahrgenommen wird.

Doch was sind die dominierenden Organisationsprinzipien, wenn man nicht auf Hierarchie baut? Zentral ist ein Grundsatzentscheid hinsichtlich des Verzichtes auf formale Hierarchie. Ein

von unten nach oben: Leistungen, welche die Teams zentral erbracht haben möchten, delegieren sie nach oben. Für die Entscheidungsfindung braucht es Spielregeln und definierte Prozesse. Das Ziel ist Verantwortung, nicht Konsens. Die Basis von Führung und Zusammenarbeit bildet Vertrauen, nicht Kontrolle. Darüber hinaus gibt es elaborierte Formen des kollektiven Feedbacks, die eine gegenseitige Steuerung ermöglichen. Wenn Managementaufgaben verteilt werden, entfallen viele ansonsten der Zentrale aufgebürdete Aufgaben.

Führung ist nötig

Die Abschaffung der formalen Hierarchie bedeutet nicht die Abschaffung von Führung. Führung ist eine Rolle neben anderen. Sie wird allerdings temporär und kontextabhängig von vielen oder allen übernommen. Selbstredend bleiben viele Unterschiede (fachlicher oder persönlicher Natur) zwischen den Menschen bestehen. Aber so, wie man in der hierarchischen Welt die Verantwortung des Chefs für unteilbar hielt/hält, muss die Verantwortung aller in der künftigen Welt als unteilbar respektiert werden.

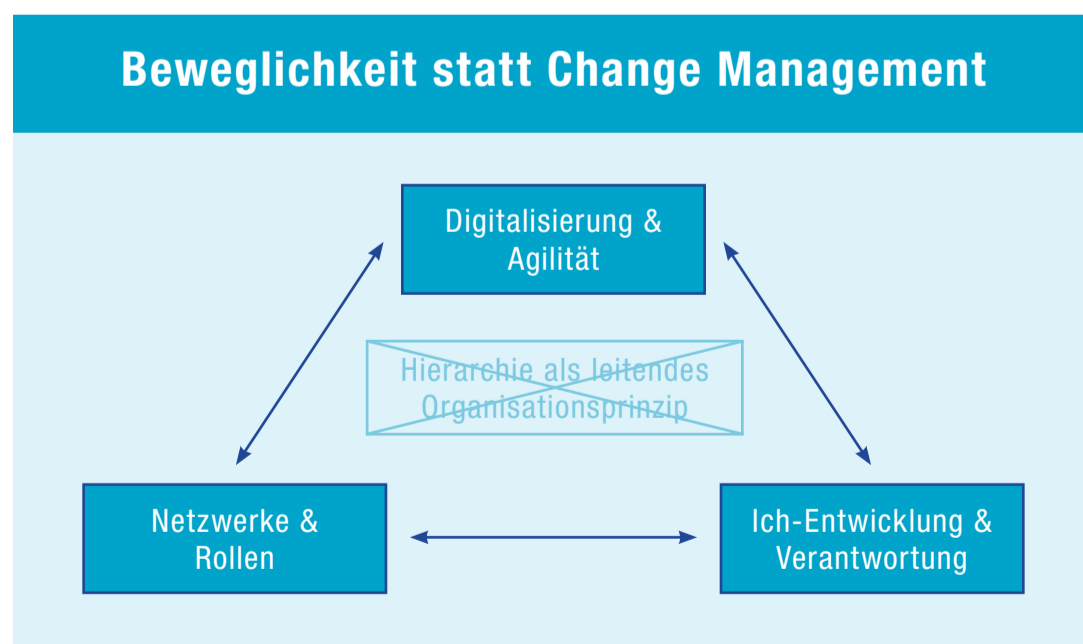
In einer Zeit des Wandels ist Veränderung eine Funktion der Arbeit. Sinn soll im Zentrum der Arbeit stehen. Intrinsische Motivation ist das Fundament. Entlohnungssysteme dürfen sie nicht kaputt machen. Boni im Sinne einer Gewinnbeteiligung sind möglich. Menschen, die verantwortlich handeln können und wollen, verfügen über eine

reife persönliche Handlungslogik. Das gilt für alle Beteiligten, aber ganz besonders für jene in einer Organisation, die fähig sein sollen, andere anzuleiten. Forschungen zur sogenannten Ich-Entwicklung haben gezeigt, dass die persönliche Handlungslogik entwicklungs-fähig ist; und zwar unabhängig von Persönlichkeitsstruktur oder Intelligenz. Der Reifeprozess verläuft in Stufen, also nicht stetig, und die Stufen folgen sich in einer festen Reihenfolge. Sie können nicht übersprungen werden.

Die Schaffung von Voraussetzungen, welche diesen Prozess begünstigen, ist alles andere als trivial. Als Orientierung kann die «Philosophie des Als Ob» des deutschen Philosophen Hans Vaihinger dienen. Sie zeigt auf, dass Organisationen und Prozesse auch dann auf neue Ziele ausgerichtet werden können, wenn die faktischen Grundlagen noch fehlen. Die Realität zieht in solchen Fällen gewissermassen nach. Und schliesslich geht es nicht ohne ein gesundes Mass an Selbstkritik bei jedem Einzelnen. Man muss spüren, wenn die persönliche Handlungslogik an Grenzen stösst, und sich dann einer weiteren Entwicklung öffnen.

Mit der fortschreitenden Digitalisierung werden diese Grenzen immer deutlicher spürbar werden. Deshalb ist es Zeit, über Alternativen zur formalen Hierarchie nachzudenken und Netzwerkorganisationen auf der Basis der Verantwortung aller zu erproben.

*Felix Frei ist Partner bei der AOC Unternehmensberatung in Zürich.



Ein bisschen Verantwortung geht nicht: Viele Unternehmen stehen vor fundamentalen Umwälzungen.

AOC

wird immer normaler und zeigt, dass die hierarchische Aufteilung der Entscheidungshoheit nicht mehr funktioniert. Paradoxerweise wird dieses Phänomen von den Führungskräften als Beweis ihrer Unentbehrlichkeit interpretiert; sie verstehen nicht, dass

Tagesgeschäft abweicht, in Projektorganisationen geführt wird, welche die geltende formale Hierarchie vielfach überlagern. Dadurch entsteht ein konstant wachsender Aufwand zur Aufrechterhaltung des organisatorischen Status quo; und das

solcher Entscheid kann nur zuoberst in einer – noch hierarchischen – Organisation gefällt und geschützt werden. Die Basis bilden selbstführende Teams. Sie sollen über alle Kompetenzen verfügen, um ihre Arbeit selbstständig leisten zu können. Delegation erfolgt