

Strukturierte Rollenverteilung beendet Kompetenzchaos zwischen den Ebenen

Wer ist für die Strategie verantwortlich, und wer führt die Mitarbeitenden? Führungskräfte haben viele Rollen, und nicht selten verzetteln sie sich dabei, allen gerecht werden zu wollen. Dabei gibt es auf jeder Führungsebene klare Kernrollen, auf die zu fokussieren sich lohnt – zum Wohle einer zielführenden Kommunikation.

Angesichts der Dynamik und Komplexität globalisierter Märkte erwarten gerade jüngere, gut qualifizierte Mitarbeitende vermehrt eine professionelle, wirkungsvolle Führung in ihren Organisationen. Insbesondere Konsistenz und Transparenz in der Führungskommunikation sind ihnen wichtig. Die Führungskräfte kommunizieren in der Regel aber nicht etwa zu wenig – sondern eher zu viel, gerade auch über elektronische Kanäle. Das Ergebnis ist nicht selten eine mit Informationen und Intranet-Tools überschwemmte, jedoch wenig auf die Unternehmensziele ausgerichtete Belegschaft. Eine wesentliche Ursache dieser fehlenden Fokussierung liegt darin begründet, dass die Führungskräfte heute in einer Vielzahl von Rollen handeln und einer Vielzahl ganz unterschiedlicher Erwartungen und Ansprüchen genügen müssen.

Heute wird erwartet, dass eine wirkungsvolle Führungskraft:

- als Strategischer Leader neue Geschäftsstrategien entwickelt und Businesspläne schreibt;
- als Change Driver den Wandel in der Organisation treibt und die neue Unternehmenskultur vorlebt;
- als Process Manager die operativen Prozesse effizient führt und laufend optimiert;
- als Performance Coach ein wirkungsvoller People-Manager ist und die Mitarbeitenden in ihrer Entwicklung individuell unterstützt;
- sowie als Self-Leader sich selbst führt und damit die persönliche Effektivität und eigene Entwicklung selbstständig vorantreibt.

Diese vielschichtigen Rollenerwartungen führen dazu, dass die Führungskräfte nicht selten die klare Fokussierung auf ihre Hauptaufgaben verlieren. Sie verzetteln sich dann häufig auf Nebenschauplätzen der operativen

Hektik und erliegen durch eine fehlende Fokussierung auf ihre Kernrolle nicht selten auch kurzfristigen Management-Moden.

Treiberrollen im Leadership

Um Klarheit in die Rollenerwartungen an die Führungskräfte zu bringen, lohnt sich die Definition eines Führungsmodells, welches diese fünf Rollen so konkret wie möglich auf die unternehmensspezifischen Anforderungen ausrichtet.

Eine effektive Führungskraft ist sich aber nicht nur im Klaren, welche Prioritäten sie

Führungskräfte kommunizieren in der Regel nicht etwa zu wenig – sondern eher zu viel.

in welcher Rolle setzen muss, sondern auch welches ihr Beitrag im Zusammenwirken mit anderen Führungsstufen ist. Die Erfahrung aus konkreten Praxisfällen zeigt, dass die präzise Definition der jeweiligen Rollenausprägungen und Beiträge jeder Führungsstufe zu einem deutlich geschärften Führungsverständnis führt.

Jeder Führungsstufe sollte im Führungsmodell eine klare Kernrolle als Treiber zugewiesen werden. Die Festlegung dieser Treiberrollen bedeutet allerdings nicht, dass pro Führungsstufe nur noch eine Rolle wahrgenommen wird, sondern führt zur wichtigen Klärung, welche Stufe jeweils als Treiber agiert. Nebst der Verantwortung, die eine Treiberrolle mit sich bringt, hat jede Führungskraft Mitarbeits- und Umsetzungsanteile in den Rollen, bei denen andere Führungsstufen als Treiber agieren. Entlang der jeweiligen Treiberrolle pro Führungsstufe formt sich so typischerweise ein Z, das so genannte Leadership-Z (siehe Abbildung 1).

Die Erfahrung zeigt, dass es sich bei drei oder mehr Führungsstufen in einer Organisation lohnt, die Prioritäten in den Führungsrollen über die verschiedenen Stufen abge-

stimmt zu klären. Dabei ist wichtig, dass nicht nur jede Stufe für sich Klarheit über die Ausprägungen und Gewichtung ihrer verschiedenen Führungsrollen erhält, sondern gerade im Zusammenwirken mit den Führungsstufen ober- und unterhalb definiert wird. Diese sollten nicht einfach von oben nach unten vorgegeben, sondern jeweils über zwei Stufen hinweg gemeinsam erarbeitet werden.

Klare Aufteilung im Change-Prozess

Gerade in Zeiten permanenten Wandels, in denen ein Veränderungsprozess den nächsten bereits überlagert, kommuniziert oft nicht nur der direkte Vorgesetzte, sondern auch der übergeordnete Bereichsleiter beispielsweise über Info-Mails oder der CEO an so genannten Roadshows, gekoppelt mit Intranet-Botschaften der HR- und Kommunikationsabteilung. Alle wollen gute Change-Manager sein und das Neue mitprägen. Dies alles führt nicht etwa zu einer gewünschten Klärung und Ausrichtung der Mitarbeitenden auf veränderte Aufgaben, sondern eher zu einer Desorientierung, da die Botschaften häufig nicht konsistent sind. Auch wird es dadurch für die involvierten Führungskräfte über die verschiedenen Hierarchiestufen nicht gerade einfach, ihre Rolle im Zusammenspiel mit Führungskräften anderer Hierarchiestufen zu finden.

Durch die Klärung der Rollen im Führungsmodell wird gerade in einem Change-Prozess deutlich, welche Führungsstufe welche Rolle in der Führungskommunikation übernimmt. Als Ergebnis dieser Schärfung konnte in vielen Organisationen beobachtet werden, dass die Führung deutlich mehr Wirkung zeigte und auch von den Mitarbeitenden entsprechend präsenter und klarer wahrgenommen wurde.

In Veränderungsprozessen kann sich so der Gesamtleiter auf die Rolle des Strategischen Leaders fokussieren, indem er die richtigen strategischen Stossrichtungen vorgibt und ihre Bedeutung erklärt, ohne sich in gut gemeinten, jedoch wenig ergiebigen Einzelaktionen an der Basis zu verzetteln. Der Bereichsleiter nimmt dann die Rolle des Change Drivers wahr, das heisst, er hält den Blick auf die Führungs- und Zusammenar-



Der Autor

Christoph Abplanalp ist Partner der Avenir Consulting AG in Zürich.
Kontakt: ChristophAbplanalp@avenirconsulting.ch

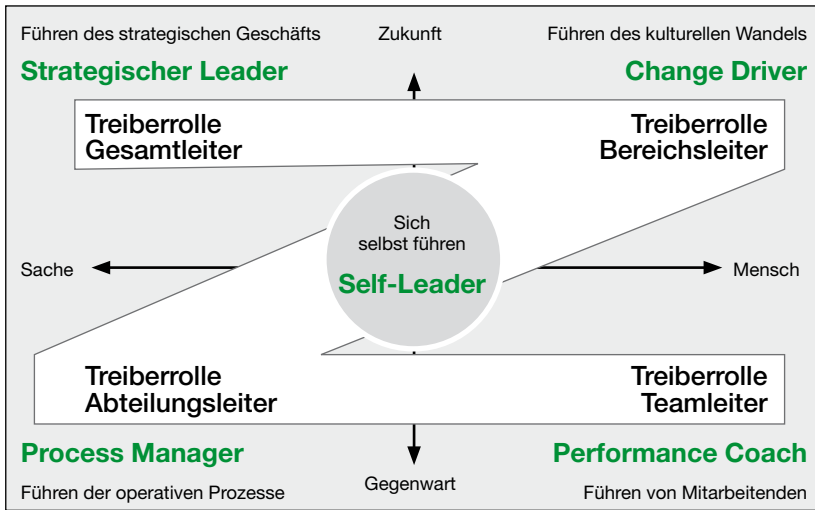


Abbildung 1: Führungsmodell – Treiberrollen im Leadership-Z

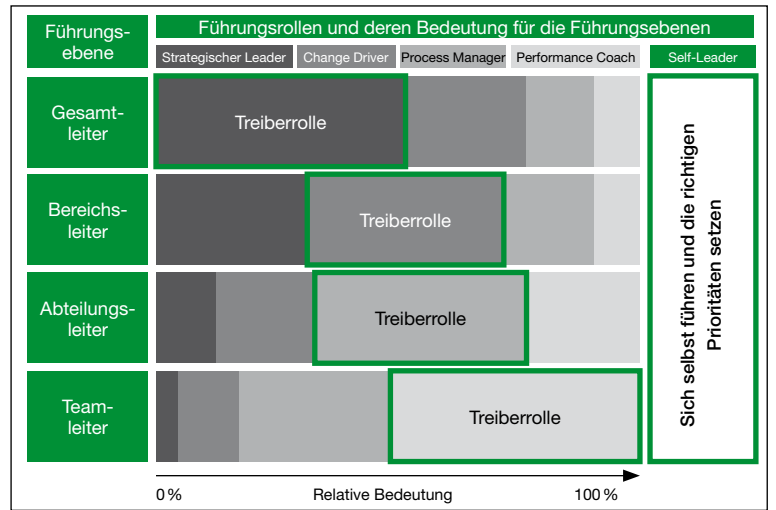


Abbildung 2: Bedeutung der Führungsrollen je Führungsebene

beitskultur und deren Weiterentwicklung und strategienunterstützende Verankerung. Er kommuniziert und vertritt überzeugend das Neue und macht auch seine Führungskräfte zu aktiven Vertretern des Neuen. Der Abteilungsleiter fokussiert dann in der Rolle des Process Managers weniger auf die weichen Faktoren eines Wandels als auf die harten Faktoren wie Prozesseffizienz und Ressourcenoptimierung. Und der Teamleiter schliesslich hat als Performance Coach die Kernaufgabe, den Mitarbeitern die veränderten Anforderungen klarzumachen und diese in ihrer Entwicklung zu unterstützen, damit sie auch in Zukunft ihre Leistung noch erbringen können.

Jede Führungskraft ist darüber hinaus gefordert, in ihrer Rolle als Self-Leader die richtigen Prioritäten in ihrem Führungshandeln zu setzen und damit im gesamten Zusammenwirken in der Führungshierarchie maximale Wirkung zu erzielen (siehe Abbildung 2).

Aus HR-Sicht hat eine systematische Einführung eines Führungsmodells in der Organisation zudem den Nutzen, dass die HR-Prozesse durch die Ausrichtung auf das Rollenmodell noch effektiver werden. So lenkt dies beispielsweise den Blick auf die wirklich wichtigen Kriterien in einem Kaderselektionsprozess oder klärt im Rahmen der

Identifikation und Entwicklung von Führungsnachwuchskräften die jeweiligen relevanten Voraussetzungen. Gerade auch die Zusammenarbeit von Linie und HRM im Change Management erfährt durch die Definition der Rolle des Change Drivers im Führungsmodell die notwendige Klärung. Das HRM ist hier gefordert, die Führungskräfte in ihrer neuen und/oder geschärften Rolle als Change Driver professionell zu unterstützen, das heisst organisatorische Veränderungen als Prozessberater zu begleiten, jedoch selbst nicht in die Falle zu treten, selbst zum Change Driver zu werden.

Christoph Abplanalp

Praxisbeispiel eines Schweizer Unternehmens mit rund 6000 Mitarbeitenden und vier Führungsstufen

In diesem Unternehmen wurde das Führungsmodell eingeführt, da über alle Führungsstufen immer wieder beklagt wurde, dass die Rollen ungenügend geklärt und abgestimmt seien. In Management-Workshops wurde eine anzustrebende Rollenverteilung erarbeitet und diese dann mit der jeweils tieferen Führungsebene diskutiert, angepasst und dann gemeinsam verbindlich festgelegt. Dieses Vorgehen erwies sich als sehr wichtig für die spätere Akzeptanz des Rollenmodells im Unternehmen.

Danach wurde im Rahmen einer Selbstevaluation ermittelt, wie die Rollen auf den verschiedenen Führungsstufen tatsächlich wahrgenommen wurden (Ist-Werte). Dabei zeigten sich zum Teil erhebliche

Abweichungen zu den angestrebten Soll-Werten in der Rollenverteilung (siehe Abbildung 3). Interessant dabei war, dass es nicht nur Fälle gab, in denen die Führungskräfte gewisse Rollen noch zu wenig stark ausfüllten, sondern auch solche, in denen sogar ein zu grosser Fokus lag.

Beispielsweise agierten die Bereichsleitenden viel zu stark als operative Process Manager, so dass die ihnen unterstellten Abteilungsleiter wenig

Raum hatten, ihre Kernaufgabe der operativen Führung und Optimierung ihrer Prozesse tatsächlich wahrzunehmen. Da jedoch das Handlungsfeld des Change Drivers weitgehend unbesetzt war (hier hätten ja eigentlich die Bereichsleiter prägen müssen), gingen die Abteilungsleiter

stärker in diese Rolle, wobei die Wirkung auf die kleineren Veränderungen in der eigenen Abteilung beschränkt bleiben musste. Erst die Klärung der angestrebten Rollenverteilung im Führungsmodell führte dann dazu, dass der Wandel über die gesamte Organisation konsistent und entsprechend wirkungsvoller wurde.

Auch bei den Teamleitern zeigte sich die interessante Abweichung von der angestrebten Rollenverteilung: Da diese über

noch relativ wenig Erfahrung in der Mitarbeiterführung verfügten, kompensierten die Abteilungsleiter fehlendes Führungshandeln der Teamleiter. Erst durch entsprechendes Empowerment der Teamleiter als Performance Coaches (z.B. führen diese jetzt selbständig Bewerberinterviews und schwierige Mitarbeitergespräche) und Refokussierung der Abteilungsleiter auf ihre Treiberrolle als Process Manager konnte eine nachhaltige Entwicklung der Basisführung eingeleitet werden.

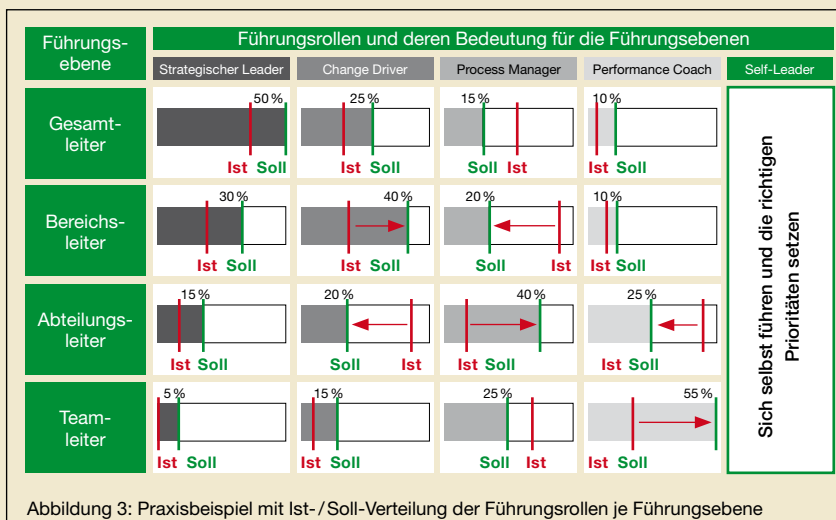


Abbildung 3: Praxisbeispiel mit Ist-/Soll-Verteilung der Führungsrollen je Führungsebene