

S E R I E

„Von der formalen zur verteilten Führung“

Die Neuvermessung der Führung: Was bleibt, was kommt?

Interview mit Hermann Arnold, Chairman und Mitgründer von Haufe-umantis.

VON RUDOLF KAST



Der Jurist **Rudolf Kast** war bei Unternehmen und Verbänden in ganz Deutschland für die Aus- und Weiterbildung und die Personalabteilung verantwortlich. Von 1995 bis 2010 leitete er das Personalwesen der SICK AG in Waldkirch, von 1997 an war er auch Mitglied der Geschäftsführung. Für seine Personalpolitik wurde er 2006 mit dem Bundesverdienstkreuz ausgezeichnet. Seit 2011 berät er mit seiner „Personalmanufaktur“ mittelständische Unternehmen in personalpolitischen Fragestellungen. Er ist ehrenamtlich Vorstandsvorsitzender des bundesweiten demographie-Netzwerkes ddn e.V. und für das Bundesarbeitsministerium Themenbotschafter der Initiative Neue Qualität der Arbeit für Wissen und Kompetenz. In **netzwerk südbaden** beleuchtet er in einer unregelmäßigen Reihe von Interviews mit Führungsverantwortlichen aus der Region die veränderten Anforderungen an Führung in der Praxis.

Wie hat sich Ihre Einstellung und Haltung zur Führung entwickelt?

Im Rahmen einer Ausgründung aus der Universität St. Gallen habe ich 1999/2000 mit meinen Mitgründern erst ein Netzwerk für Unternehmensgründungen aufgebaut und daraus ist „umantis“ als Softwareunternehmen entstanden. Von Anfang an habe ich die Mitarbeiter immer mit einbezogen. Als Unternehmer war mir klar, dass ich eine Unternehmenskultur schaffen wollte, die Mitarbeitende zur Gestaltung ermutigt. Am Anfang unserer geschäftlichen Entwicklung haben wir ausschließlich Individual-Software für Kunden erstellt. Mir war bewusst, dass dies auf Dauer nicht erfolgreich sein konnte, sondern eine Standard-Software entwickelt werden musste. Aber ich habe die Dringlichkeit damals nicht gesehen, weil ich nicht mehr nah genug am Kunden war.

Ihre Mitarbeitenden waren damals anderer Meinung?

Ja. Sie sahen schon das Feuer lodern und sahen die Bedrohung viel drängender. Wenn man eine Kultur und eine organisatio-

nale Verfassung hat, die die Probleme früh nach oben spült, kann man sie rechtzeitig angehen. Die Mitarbeitenden haben mich im Jahr 2003/04 zu einer Besprechung eingeladen zur Diskussion eines möglichen Strategiewechsels. Im Verlauf des Meetings haben sie mir ziemlich klar und deutlich vermittelt, dass sie die Firma verlassen werden, wenn dieser Strategiewechsel nicht umgehend gestartet werde.

Was haben Sie daraufhin unternommen?

Wir haben dann ein Team aufgesetzt, das abgekoppelt vom Tagesgeschäft das Standardprodukt entwickelt hat. Uns war bewusst, dass wir in ein Produkt investieren, das unseren bisherigen Markt für Individual-Software angreifen wird. Auch dieser Prozess ist entsprechend unserer Unternehmenskultur so gelaufen, dass genau diejenigen Mitarbeiter, die wir uns eigentlich für die notwendige Weiterentwicklung der alten Software gewünscht hätten, sich freiwillig dafür entschieden haben. Das neue Team Standard-Software hat letztlich daran gearbeitet, einen neuen Markt zu entwickeln und damit den bisherigen

Markt zu kanibalisieren. Wie wir dies ohne geschäftskritische Störungen angehen konnten, wussten wir damals nicht. Die Situation war jedenfalls für die Firma grenzwertig. Am Schluss wurde der Standard marktreif und wir haben es geschafft, die entwickelte Talent-Management-Software im Markt zu etablieren. Letztlich wurde diese erhebliche Veränderung von den Mitarbeitenden getrieben, diese hatten den Wandel erkannt und die Veränderung erfolgreich gemanagt.

Wie beschreiben Sie Ihren weiteren Beitrag als Führungskraft?

Mein Führungsstil ist eher unauffällig. Neue Mitarbeiter haben anfangs nie gewusst, dass ich der Chef bin. Meine Aufgaben waren unter anderem auch strategischer Natur, und ich stellte uns die Frage, ob wir als Unternehmen selbständig bleiben können oder einen geeigneten Kooperationspartner suchen. In diesen Strategieprozess haben wir wieder alle Mitarbeiter involviert und letztlich eine Abstimmung durchgeführt, mit welchen Unternehmen wir zusammengehen wollen. Diese Abstimmung ist dann für Haufe erfolgt. Ich habe auch eine Gewohnheit entwickelt, dass ich mich als Führungskraft jedes Jahr frage, ob ich noch der Richtige für diesen Job bin.

Ist diese Fragestellung dann der „Urknall“ für die Wahl von Führungskräften bei Haufe-umantis gewesen?

Im Jahr 2013 habe ich mich vor das Team gestellt und offen informiert, dass ich jemanden anderen sehe, der meine Aufgabe als Geschäftsführer in der Zukunft besser machen kann. Mein Wunschkandidat war Marc Stoffel. Er hat sich dem Team präsentiert, den Fragen gestellt und wurde als neuer CEO bestätigt. Manche haben meinen Schritt nicht verstanden. Für mich war es wahrscheinlich nicht ganz so schwierig, weil ich Aktionär bin und mich für das Firmenwohl entschieden habe.



Hermann Arnold. Foto: ZFV

Was ist nach Ihrem CEO-Wechsel passiert?

Schon wenige Monate später kamen die Teamleiter zum Entschluss, sich auch wählen zu lassen und so hat die institutionalisierte Wahl von Führungskräften bei uns begonnen. Die

Merkle. Recht.

Fachgebiete:

Familienrecht unter Einschluss familienrechtlicher Bezüge zum Erb-, Gesellschafts-, und Steuerrecht, Ehescheidung, Vermögensauseinandersetzung, Unterhaltsrecht und Vertragsgestaltung.

Erbrecht: Erbauseinandersetzungen und Pflichtteilsrecht sowie Vertrags- und Testamentgestaltung. Auch unter dem besonderen Aspekt von Unternehmensnachfolgen.



Isabel Merkle • Fachanwältin für Familienrecht • Goethestraße 58 • 79100 Freiburg • Tel.: +49 761 769938 -0
info@kanzlei-merkle.de • <http://www.kanzlei-merkle.de>

Erfahrung zeigt, dass eine Entscheidung gegen einen Kandidaten natürlich eine Zurückweisung ist. Wichtig ist die Verankerung einer Kultur, in der diese Person dann vom Team mit offenen Armen empfangen wird. Karriere und die Sicht darauf verändert sich. Wir haben mit der Einführung einer spiralförmigen Karriere neue Wege beschritten. Ehemalige Führungskräfte kehren später gegebenenfalls auf eine andere Position zurück – oder auf eine höher angesiedelte. Oder sie wählen grundsätzlich einen anderen Karriereweg abseits der klassischen, hierarchischen Führung – und zunehmend die informelle Führung.

Welche negativen Entwicklungen haben Sie mit dem Modell gewählter Führung zu verzeichnen?

Vor anderthalb Jahren haben wir auch aufgrund der gemachten Erfahrungen ein noch agileres Verständnis von Führung entwickelt. Die Wahl zur Führungskraft war und ist für starke Führungskräfte kein Problem, weniger souveräne Führungskräfte haben zum Teil Hemmungen, kritische Entscheidungen zu treffen. Negativ überraschend war auch das Verhalten einiger Mitarbeiter, Kritik an der Führungskraft nicht zu äußern, weil diese ja nach einem Jahr abgewählt werden kann. Wir bezeichnen dies als „Popcorn-Kultur“: ich sitze auf der Zuschauerbank und schaue mir an, wie die Führungskraft führt.

Deshalb wurde durch einen Mitarbeiter-Rat „eine neue Unternehmensverfassung erarbeitet mit dem Ziel der Verbes-

serung des Wahlsystems. „Ein neues Kapitel aufschlagen“ war die Devise. Die Wahlen sind abgeschafft und wir gehen nun zu einem System, in dem jeder jede Entscheidung treffen kann, vorausgesetzt, die Person spricht mit allen bedeutsam betroffenen Personen und mit Experten. Am Ende kann ein Mitarbeiter auch massiv dagegen sein, aber der Initiator kann die Entscheidung dennoch treffen. In diesem „Advice Process“ muss man um Rat nachfragen. Das Prinzip lautet Selbstorganisation und Selbstverantwortung, eine Person hat eine richtige Idee und die Strategie, berät sich und zeigt dem Team, dass sie oder er die richtige Person ist, um eine Führung zu übernehmen, in der alle anderen ihr für eine vereinbarte Zeitspanne folgen.

Wie funktioniert das und was ist die Idee dahinter?

Geschäfte kommen alle paar Jahre in eine neue Phase. Wir stehen als Team an der Startrampe und haben eine neue Idee, bildlich betrachtet bauen wir ein Floß – in dem wir neue Ideen entwickeln, im Kontakt mit potenziellen Kunden gut zuhören, um herauszufinden, was der Kunde sucht, was er will. Unser Ziel ist es, in drei bis sechs Monaten ein Produkt als Konzept zu entwickeln, das der Kunde unbedingt haben will. Im Übergang zur nächsten Phase – bei uns auch als Schleuse bezeichnet – steigen wir um, erst auf das Ruderboot, um systematisch das Produkt zu entwickeln, und dann auf das Dampfschiff, um das Wachstum zu beschleunigen. Wir haben das Produkt und bauen dazu die Maschinen. An der nächsten Schleuse steigen wir auf

das Kreuzfahrtschiff um, die Phase der Gewinnmaximierung ist erreicht. In diesem Konzept, das wir FLEAT nennen, überprüfen wir an jeder Schleuse, ob die Besetzung des Teams und der Führung passend sind. In den unterschiedlichen Phasen sind unterschiedliche Anforderungen an Führungskräfte zu stellen. Der Anspruch an die Führungskräfte wächst stetig, deshalb plädieren wir für das Prinzip der verteilten Führung. Führungskraft heißt, die Kraft zur Führung haben. Potenziell kann das jeder sein, auf alle Fälle wird in diesem System die Führung anders und besser verteilt. Also weg vom Wahlvorgang hin zur Verteilung der Führung und die Fähigkeiten vieler in unterschiedlichen Herausforderungen zusammenbringen.

Was glauben Sie, für welche Unternehmen Ihr Vorschlag geeignet ist?

In kleinen Einheiten gelingt dies ganz natürlich. In größeren Einheiten hängt dies von der Unternehmenskultur ab. Das dahinterstehende Prinzip der Agilität heißt für uns ja nicht, dass alle über alles diskutieren, sondern dass diejenige führt, die das Vertrauen der anderen gewinnt. Manchmal braucht man dann Führungskräfte, die andere führen, manchmal welche, die andere eher abholen können. Dies ist letztlich situative Führung und es wird immer wichtiger, diese geeigneten Personen auszumachen. Wer dies sein wird, sollen meiner Meinung nach die Teams von Fall zu Fall – von Schleuse zu Schleuse entscheiden.

Welche Führungskräfte werden in Zukunft so führen wollen oder können?

Die Unternehmensinhaber müssen den Führungskräften verdeutlichen, dass moderne Führung immer wichtiger wird. Das Angebot an die Führungskräfte lautet, sich in der Organisation zu entwickeln, nicht nur die Entwicklung nach oben, sondern auch der Umstieg vom Kreuzfahrtschiff auf das Ruderboot. Die neue Funktion ermöglicht eine Entfaltung ihrer Fähigkeiten. Die Botschaft an die Führungskräfte lautet, dass Wechsel in Zuständigkeit und Verantwortung die neue Normalität sind.

Wie lautet abschließend Ihre „Road Map“ der Führung?

Führung als Heldentum ist vorbei. Einzelpersonen können nicht alles, dies funktioniert in dieser komplexen Welt nicht mehr, deshalb machen wir uns auf den Weg zu verteilter Führung.

Hermann Arnold, 44, versteht sich als Erforscher und Ermutiger neuer Formen der Zusammenarbeit und der Führung. Er ist Mitgründer und Präsident des Verwaltungsrates von Haufe-umantis, einem der weltweit führenden Anbieter von Software und Expertise im Bereich Talent Management. Gemeinsam mit Kollegen und Kunden entwickelt er neue Ansätze für die Arbeitswelt der Zukunft. Hermann Arnold referiert am 5. März 2020 zu diesem Thema beim Freiburger Unternehmer-Symposium am 5. März 2020 im Hotel Dorint an den Thermen.



Mundart Blossom Gin

Der MUNDART® – Kaiserstuhl Blossom Gin vereint all das Gute, was der heimische Garten im Sommer zu bieten hat. Fruchtbare Himbeeren, frische Holunderblüten und feine Minzblätter verleihen ihm einen unverwechselbaren, lebendigen Geschmack.

www.mundart-destillerie.de



ZEIT+SICHERHEIT **IVS**

Zeiterfassung. Einfach und innovativ.

Ihr Partner für:
Zeiterfassung, Zutrittskontrolle,
Personaleinsatzplanung,
Betriebsdaten- und
Maschinendatenerfassung

Erfahren Sie mehr unter: www.ivs-zeit.de

IVS Zeit + Sicherheit GmbH Gutenbergstr. 3 D-78647 Trossingen Tel. +49 7425 9514-0 Fax +49 7425 9514-50 info@ivs-zeit.de www.ivs-zeit.de	Niederlassung Baden Rainer-Haungs-Str. 6 D-77933 Lahr Tel. +49 7821 9226-30 Fax +49 7821 9226-50	Niederlassung Allgäu Haubenschloßstr. 3 D-87435 Kempten Tel. +49 831 14403 Fax +49 831 14415	IVS Zeit + Sicherheit AG Hertistr. 25 CH-8304 Wallisellen Tel. +41 43 443 31 10 Fax +41 43 443 31 19 info@ivs-zeit.ch www.ivs-zeit.ch
--	--	--	---

www.ivs-zeit.de