CHEFSACHE

Wandel gestalten – für Frauen und Männer

Flexibles Arbeiten in Führungspositionen

Die vier organisatorischen Archetypen

Anhand dieser vier Archetypen lässt sich entscheiden, welche Instrumente im Dreiklang Organisation, Arbeitsumfeld und Individuum bei der Umsetzung flexiblen Arbeitens die höchste Priorität haben sollten.

1. Bestimmen Sie zunächst, zu welchem der vier Archetypen Ihr Unternehmen zählt. Hierzu ist keine aufwändige Diagnostik notwendig. In den meisten Fällen gibt die Antwort auf eine einzige Frage bereits den entscheidenden Hinweis (Abbildung 6).
2. Anhand des Archetyps erkennen Sie, auf welche Instrumente Sie sich konzentrieren sollten. Die folgenden Typenbeschreibungen und zusammenfassend Abbildung 7 (S. 36) vermitteln Ihnen einen ersten Eindruck, worauf es im Einzelnen ankommt.
3. Legen Sie fest, welche Instrumente Sie in welcher Reihenfolge nutzen wollen. Klären Sie die Voraussetzungen für die Umsetzung und benennen Sie Verantwortliche.

Abbildung 6
Kurzdiagnostik zur Bestimmung des individuellen organisatorischen Archetyps

Stellen Sie sich vor, Sie sind der Vorstandsvorsitzende Ihres Unternehmens. Was würden Sie typischerweise tun, wenn Sie eine zusätzliche Arbeitsstunde geschenkt bekämen?

Archetyp A
Leadership Factory

Ich kümmere mich darum, dass angehende Führungskräfte das Coaching und die Entwicklungschancen bekommen, die ihnen am meisten nützen

Ich skizziere und strukturiere neue Projekte und Aufgabenfelder, die spezifische Führungsfähigkeiten fordern und fördern

Archetyp B
Market Shaper

Ich priorisiere anstehende Forschungs- und Entwicklungsprojekte

Ich spreche mit unseren Mitarbeitern und Kunden und finde heraus, was sie gerade bewegt

Archetyp C
Continuous Improvement Engine

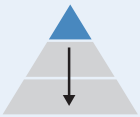
Ich stelle ein Arbeitsteam zusammen, das Effizienzgewinne realisieren soll

Ich frage meine Mitarbeiter an vorderster Front nach ihren neuesten Erkenntnissen und dem Feedback dazu im Team

Archetyp D
Talent & Knowledge Core

Ich intensiviere unsere Kontakte zu externen Experten und Fachgruppen

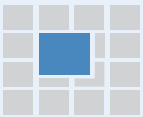
Ich treffe einen Kollegen zum Kaffee, tausche Erfahrungen aus und bespreche seine Karrieremöglichkeiten mit ihm



Archetyp A: Leadership Factory. Organisationen dieser Kategorie legen besonderen Wert darauf, Führungspersönlichkeiten aktiv zu fördern und zu fordern. Typisches Beispiel einer Leadership Factory ist ein globaler Konzern mit Matrixorganisation, der einen ausgeprägten Fokus auf Ziele und die Entwicklung eigenständig agierender Führungskräfte legt.

Rückgrat dieses Archetyps ist eine offene, vertrauensbasierte Kultur, die ihren Ursprung in einer gemeinsamen Vision hat. Soll flexibles Arbeiten in einer Leadership Factory erfolgreich umgesetzt werden, bietet es sich an, die bestehenden Leitlinien entsprechend weiterzuentwickeln und mittels aktiver Kulturarbeit im Unternehmen zu verankern. Passende Instrumente sind z.B. **Visions-Workshops** und eine **kaskadierende Kommunikation.** Gestützt wird die Kultur in einer Leadership Factory zudem typischerweise durch ein umfassendes Evaluationssystem, das frühzeitig Risiken erkennt und Misserfolge abwenden kann. Um eine hohe Akzeptanz flexibler Arbeitsmodelle sicherzustellen, sollten die Erfolge mit **Leistungsindikatoren** gemessen und die jeweiligen Programme ebenfalls regelmäßig durch Mitarbeiter per **Pulse Check** bewertet werden.

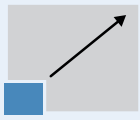
Auf der Ebene des Arbeitsumfelds zeichnet sich die Leadership Factory insbesondere durch ihre Führungskultur aus. Führungskräfte sollten das Thema flexibles Arbeiten proaktiv im **Mitarbeitergespräch** thematisieren und Zielvereinbarungen ausgestalten. Typischerweise haben Führungskräfte in diesen Unternehmen einen großen Entscheidungs- und Handlungsspielraum, der ein hohes Maß an persönlicher Verantwortung verlangt. Sie besitzen adäquate Fähigkeiten, um dieser Verantwortung gerecht zu werden. Spezielle **Coachings** könnten flexibel arbeitenden Führungskräften helfen, den Spagat zwischen Karriere und flexiblem Arbeiten zu meistern.



Archetyp B: Market Shaper. Diese Unternehmen gewinnen einen Wettbewerbsvorsprung durch Innovations- und Umsetzungsbereitschaft auf allen Ebenen sowie durch ein tiefes Verständnis des internen und externen Umfelds. Ein Beispiel für einen Market Shaper ist ein Technologiekonzern, der sich als Trendsetter versteht und mit innovativen Produkten und Dienstleistungen den Markt bestimmt.

Market Shaper haben eine sehr starke externe Orientierung. Sie greifen neue Ideen auf und entwickeln sie weiter – sie wollen mit innovativen Produkten und Dienstleistungen den Markt selbst aktiv gestalten. Solche Unternehmen können auch im Bereich flexibles Arbeiten Pioniere sein und entsprechende Konzepte in die Ausgestaltung einer zeitgemäßen Arbeitskultur einbinden. **Aktivitätsbezogenes Arbeiten** wäre eine Möglichkeit, die passende Infrastruktur zu schaffen. Für die neuen Konzepte wirbt die oberste Führungsebene mit einer Veränderungsgeschichte und macht sie z.B. in Dialogveranstaltungen oder durch Social-Media-Aktivitäten erlebbar.

Seine starke externe Orientierung stützt der Market Shaper durch innere Disziplin, die es erlaubt, einen klaren Fokus zu behalten und schnellen Fortschritt zu erzielen. Die Ausarbeitung eines eindeutigen **Rollenverständnisses** für flexibel arbeitende Führungskräfte ist in diesem Kontext ein passendes Instrument. Gleichzeitig wird das Management durch ein adäquates **Anreizsystem** daran gemessen, ob es innovative Arbeitskonzepte fördert.



Archetyp C: Continuous Improvement Engine. Diese Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie auf allen Hierarchieebenen und unter Mitwirkung aller Mitarbeiter eine kontinuierliche Weiterentwicklung anstreben. Ein typisches Beispiel ist ein großer Mittelständler, der sich mit schlanken Prozessen und Produkten mit günstigem Preis-Leistungs-Verhältnis erfolgreich im Wettbewerb behauptet.

Eine Continuous Improvement Engine funktioniert dann besonders gut, wenn alle Beteiligten an einem Strang ziehen und das System durch die Gemeinschaft getragen wird. Um auch für flexibles Arbeiten einen breiten Unterstützerkreis zu gewinnen, empfiehlt sich die Nutzung von **Rollenvorbildern** – Führungskräfte, die bereits erfolgreich flexibel arbeiten. Die Continuous Improvement Engine zeichnet sich zudem dadurch aus, dass es klare Prinzipien und Regeln für die Zusammenarbeit gibt. Damit verschiedene Arbeitsmodelle in einem Team bestmöglich harmonieren, empfiehlt sich die Erarbeitung eines teameigenen **Verhaltenskodex.** Ein weiterer Differenzierungsfaktor dieses Unternehmenstyps ist die regelmäßige Bewertung und Beförderung von Mitarbeitern: Kontinuierliche Weiterentwicklung wird honoriert. Die **Leistungsbeurteilungen** sollten die individuellen Voraussetzungen einer jeden Führungskraft berücksichtigen und alternative **Karrierepfade** ermöglichen. Um das persönliche Engagement zu fördern, eignet sich die Gründung von **Flex-Communities.**

Archetyp D: Talent & Knowledge Core. Top-Priorität für Organisationen dieses Typs haben die Akquisition und Weiterentwicklung von Talenten und Expertise. Als Beispiel können internationale Anwaltskanzleien oder Unternehmensberatungen dienen, bei denen das Alleinstellungsmerkmal vor allem auf Fachwissen und methodischen Kompetenzen beruht.

Zum Erfolg dieses Archetyps trägt ganz entscheidend ein Zusammengehörigkeitsgefühl bei, das sich in gemeinsamen Werten sowie Kollaboration und Wissensaustausch widerspiegelt. Flexibles Arbeiten als Unternehmenswert kann aktiv genutzt werden, um die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern und Talente anzulocken. Entsprechende Programme sollten sich dabei bewusst an alle Mitarbeitergruppen, nicht nur Mütter oder Väter, richten und Teil des nicht finanziellen Vergütungssystems sein. Um flexibles Arbeiten in der Unternehmenskultur zu verankern, bietet sich auch hier der Einsatz von **Rollenvorbildern** an, die die verschiedenen Zielgruppen repräsentieren. Talente werden in diesen Unternehmen typischerweise in einem ganzheitlichen Leistungsbeurteilungsprozess bewertet. Das passende Instrument hierzu ist die Etablierung eines **Karriere-Komitees.**

Auf individueller Ebene zeichnet sich der Archetyp Talent & Knowledge Core durch seine motivierten und engagierten Mitarbeiter aus. Die Verleihung eines **Flex-Award** könnte diese Motivation auch auf das Thema flexibles Arbeiten lenken. Trainingsangebote für die persönliche Weiterentwicklung sind den Führungskräften dieses Archetyps besonders wichtig. Flexibel arbeitende Führungskräfte sollten sich im Rahmen spezifischer **Coachings und Seminare** vor allem auf Themen wie Delegieren von Verantwortung und Mitarbeiterermächtigung (Empowerment) konzentrieren, um den breiten Talentpool angemessen fördern zu können.

Abbildung 7

Die 4 Unternehmensarchetypen und die für sie wichtigsten Hebel zur Umsetzung flexiblen Arbeitens in Führungspositionen

		Leadership Facory Archetyp A	Market Sharper Archetyp B	Continuous Improvement Engine Archetyp C	Talent & Knowledge Core Archetyp D
Organisation	Infrastruktur		✓		
	Unternemenskultur	✓	✓	✓	✓
	Implementierung und Evaluierung	✓			
Arbeitsumfeld	Unterstützung durch Vorgesetzte	✓	✓		
	Teaminteraktion		✓	✓	
	Bewertung und Beförderung			✓	✓
Individuum	Einstellung			✓	✓
	Fähigkeiten	✓			✓