

Geld & Geist Katja Gentinetta



Keiner oder zwei: So lautet die Devise für die Chefetage von morgen

Vor einem guten Monat gab die deutsche SAP ihr neues Führungsduo bekannt. Das wertvollste börsennotierte Unternehmen Deutschlands ernannte eine Frau und einen Mann zu Co-CEOs - eine Nachfolge, die offenbar langfristig geplant war. Die beiden bringen COO- und Geschäftsbereichserfahrung mit, also Querschnitt sowie Tiefe, und damit zwei Wissensfelder, die «oben» wichtig sind. Aber nicht nur das: Seit letztem Jahr werden bei SAP Deutschland sämtliche Führungspositionen so ausgeschrieben, dass sie von zwei Mitarbeitenden besetzt werden können. Was ursprünglich vor allem für Frauen - genauer: Mütter - gedacht war, zieht inzwischen weitere Kreise. Für das Modell interessieren sich erfahrene ältere Mitarbeitende, jüngere High Potentials, Leitende von internationalen Teams - und auch Väter. Das sogenannte Top-Sharing hat sich für das SAP offenbar derart bewährt, dass es nun auch auf CEO-Stufe umgesetzt wird.

Hierzulande kennt man das Modell vor allem in der Politik. Man findet Co-Präsidiolen bei den Grünen und den Grünliberalen, ebenso bei der SP, die - wie ihre Schwesterpartei in Deutschland - eine entsprechende Wahl auf nationaler Ebene noch vor sich hat. Aber auch die hiesige FDP und die CVP kennen das Modell, und nicht einmal die SVP steht abseits. Die Annahme, dass Parteien die Forderung nach Diversity gleichsam vorauseilend zu erfüllen versuchten, wäre jedoch falsch. Bei den Partei-Co-Präsidiolen gibt es alle Kombinationen: Frau und Mann, zwei Frauen, zwei Männer. Und mit der intuitiven Zuordnung zu den Parteien im

Links-rechts-Schema läge man auch nicht automatisch richtig.

Vielleicht sind Führungsposition gar nicht mehr so erstrebenswert? Gemäss einer internationalen Umfrage der Boston Consulting Group wird die Chefrolle zumindest in europäischen Ländern immer unattraktiver. Über 80 Prozent der Manager empfinden ihren Job als härter als in vergangenen Jahren; zwei Drittel fühlen sich gestresst und rund die Hälfte zuweilen auch überfordert. Und ein guter Teil der Führungskräfte geht davon aus, dass ihre Position in der gegenwärtigen Form verschwinden wird. Auch die Zukunft sieht düster aus: Gerade einmal 9 Prozent der Arbeitnehmenden streben eine Führungsrolle an. Offenbar vermögen Lohn und Status die ständige Verfügbarkeit, die zunehmende Komplexität von Themen und Organisationen und den Dauerdruck von innen und aussen nicht mehr aufzuwiegen. Work-Life-Balance und Co-Working klingen da wesentlich attraktiver.

Ist die neue Generation von Leadern also verantwortungsscheu? Co-Leitungen, ob in Wirtschaft oder Politik, mangelnden Ehrgeiz oder Biss zu unterstellen, griffe zu kurz. In beiden Welten sind Führungsaufgaben komplexer geworden: die Aufgabenbereiche haben sich genauso vermehrt wie die Medienkanäle, die Ansprüche der Kunden sind ebenso gestiegen wie jene der Mitarbeitenden, und Zahlen sind geradeso wichtig wie sozialer oder ökologischer Impact. Dass eine Person das alles vielleicht zu überblicken vermag, aber nicht will - aus Respekt vor den Kunden, Mitarbeitenden, Aktionären, Wählerinnen und Bürgern - zeugt nicht nur von Schwäche. Es kann, wie beim neuen Novartis-



Auch die Zukunft sieht düster aus. Gerade einmal neun Prozent der Arbeitnehmenden streben eine Führungsrolle an.

CEO, der sich zum «Unboss» erklärt und alle an der Verantwortung beteiligt, auch ein Zeichen von Realismus und Bescheidenheit sein.

«Verantwortung ist nicht teilbar», lautet ein klassischer Führungsgrundsatz, der wie viele aus dem Militär stammt. Er erinnert an Schlachtengemälde, auf denen der Kriegsherr von einer Anhöhe herab das Schlachtfeld überblickt, wo sich klare Formationen wie auf einem Schachbrett hin und her schieben: geschlossen, geordnet, auf Disziplin getrimmt. Das aber ist nicht mehr die Welt von heute. Nicht nur in Kriegen, auch in Wirtschaft und Politik sind Handlungsfelder, Organisationen und Prozesse komplexer und vor allem unübersichtlicher geworden.

Vielleicht muss der militärische Grundsatz adaptiert werden? Vielleicht muss Verantwortung heute zwar nicht geteilt, wohl aber auf mehrere Schultern verteilt werden? Wenn, wie überall propagiert, nicht mehr primär Planung zählt, sondern Agilität, ist ein tiefes Verständnis von Geschäft und Markt mindestens ebenso wichtig wie der breite Überblick. Unterschiedliche Sichtweisen und Erfahrungen können Entscheidungen verbessern und in vertrauten Teams auch rasch gefällt werden. Die auf diese Weise «geteilte» Verantwortung wird nicht abgeschoben, sondern gemeinsam übernommen - bei Erfolgen und auch bei Fehlern. Es wäre nur konsequent, wenn sich die oberste Ebene, die ihre Organisation mit Reorganisationen auf Trab hält und damit oft am eigentlichen Geschäft hindert, auch selbst hinterfragen würde.

Katja Gentinetta, politische Philosophin, ist Autorin, Lehrbeauftragte und Verwaltungsrätin.