

Vernetzt und auf Augenhöhe.

Im Rahmen einer Impulsveranstaltung für Führungskräfte wurde im Bankratsaal über flache Hierarchien, Führen im 21. Jahrhundert und über die Chancen des lateralen Managements gesprochen. Hintergrund: Wir wollen mehr Gender Diversity.

NADJA SCHWARZ | UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

«Den heutigen Abend verstehe ich als Auftakt für das wichtige Thema Gender & Diversity», sagt Herbert Kumbartzki. Er ist als Mitglied der Geschäftsleitung so etwas wie der Götter der Initiative, die dafür sorgen soll, dass künftig mehr Frauen in Führungs- und Spezialistenfunktionen arbeiten. «Wir haben vier Hebel festgestellt, an denen wir ansetzen müssen.» Deshalb haben sich in den vergangenen Monaten 18 Mitarbeitende aus der ganzen Bank in vier Arbeitsgruppen mit den Themen «Intensivierung

Work Smart», «Mentoring-Programm», «Programm für Wiedereinsteigerinnen» und eben «Abbau von Hierarchien» auseinandergesetzt und entsprechende Massnahmen für unser Unternehmen ausgearbeitet.

Zum Thema «Führen auf Augenhöhe» hatte die Geschäftsleitung am 2. November 2017 alle Führungskräfte und Mitglieder der vier Arbeitsgruppen zum Impulsreferat eingeladen. 140 Mitarbeitende sind der Einladung gefolgt.

Referentin Martina Nieswandt von der Denkwerkstatt für Manager befasst sich seit fünf Jahren mit dem Thema «laterales Management»

140 Zuhörerinnen und Zuhörer nahmen am Impulsreferat teil



Es braucht einen Kulturwandel

Herbert Kumbartzki zieht bei der Begrüssung demonstrativ seine Krawatte aus. «Ob Krawatte oder nicht; ob du oder Sie; das sind doch alles nur Äusserlichkeiten.» Auch wenn über diese Themen derzeit viel geredet werde, sei es ihm ein Anliegen, den Wandel in unserem Unternehmen auf einer ganz anderen Ebene einzuläuten. «Wir müssen uns überlegen, was die Reduktion des bestehenden Hierarchiedenkens bedeutet.» Er sei gerne umgeben von Leuten, die in ihrer Spezialdisziplin mehr wissen als er selbst, sagt Herbert Kumbartzki. «Ich sehe unsere Rolle als Führungskräfte vor allem darin, die Gesamtdynamik der Gruppe zu leiten.»

Flache Hierarchien



Weg vom hierarchischen Denken, hin zu vernetzten Wegen der Entscheidungsfindung. Mit flachen Hierarchien erhalten alle Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihrer Funktion entsprechend Verantwortung zu übernehmen und bei Entscheidungen mitzubestimmen. Ein vernetzt handelndes Unternehmen ist in der vorteilhaften Lage, schneller reagieren zu können.

Intensivierung Work Smart

Mit dem Zugang zum RAS Full Desktop für sämtliche Mitarbeitenden wird die Arbeit im Homeoffice gefördert. Erweiterte Arbeitszeitmodelle sorgen dafür, dass Mitarbeitende und insbesondere auch Frauen in Führungs- und Spezialistenfunktionen gestärkt werden. Ziel ist es, der modernen Arbeitskultur gerecht zu werden und als Arbeitgeber an Attraktivität zu gewinnen.

Mentoring-Programm

Auf Gesamtbankenebene werden maximal zwanzig Mentoren, Mentorinnen und Mentees nominiert, wobei der Mentor oder die Mentorin das Rollenbild verkörpert, an dem sich der Mentee orientiert. Die daraus entstandenen zehn Tandems arbeiten geschäftsbereichsübergreifend und weisen einen Frauenanteil von mindestens 50 Prozent auf. Das Pilotprojekt startet im März 2018 mit dem Ziel, Mitarbeitende in Spezialisten- und Führungspositionen zu fördern. Begleitet wird das Programm von Avenir Consulting AG.

Programm für Wiedereinsteigerinnen

Neu kann bei einem Wiedereinstieg die Führungsposition mit einem Pensum von mindestens 60 Prozent gehalten werden, während bei Spezialistenfunktionen ein Pensum von mindestens 40 Prozent verlangt wird. Auch ist eine gestaffelte Rückkehr bis ein Jahr nach der Geburt möglich. Für werdende Mütter in Spezialisten- und Führungsfunktionen wird neben der internen Beratung zudem eine externe Begleitung durch die Organisation FAMIEN Basel zur Verfügung gestellt, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erhöhen. Für externe Wiedereinsteigerinnen sorgt ein On-the-Job-Coaching dafür, dass die notwendigen Kompetenzen schnell erworben werden können. Damit fällt der Wiedereinstieg leichter.

Muss diejenige Person an der Spitze automatisch die sein, die am besten ausgebildet ist, am meisten Erfahrung hat und daher alles allein entscheidet? Dieser Frage geht Referentin Martina Nieswandt von der Denkwerkstatt für Manager nach. Sie forscht seit 2012 zu diesem Themenkomplex und geht der Fragestellung in der konkreten Arbeit mit Firmen nach. Für sie steht fest: Die neue Welt ist komplexer, als dies das klassische Führungsmodell des 20. Jahrhunderts abzubilden vermag. Der Wandel hin zu modernen Führungsformen sei ein Thema, das einen Grossteil der Unternehmen beschäftigt. Der grösste Stolperstein dabei: «Veränderungen scheitern oft, wenn man die Kultur bei der ganzen Sache vergisst.»



Herbert Kumbartzki schätzt das Spezialistenwissen seiner Mitarbeitenden

Diversität als Erfolgsfaktor

Für Unternehmen sei es wichtig, weg vom hierarchischen Denken hin zu vernetzten Wegen der Entscheidungsfindung zu kommen. «Diversität ist eine grosse Chance für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.» Es gehe beim Thema Frauenanteil überhaupt nicht um Gerechtigkeit, sondern um Leistung. «Ein gemischtes Team hat bessere Voraussetzungen, alle wichtigen Teil- und Nebenaspekte in die Entscheidungsfindung miteinzubeziehen», so Martina Nieswandt. Ein vernetzt agierendes Unternehmen sei zudem schneller. «Und gerade im Kontext der Digitalisierung ist Langsamkeit Gift.» Das Denken in Silos sei überholt.

Attraktiver Arbeitgeber

Anders als noch vor 100 Jahren sind die Arbeitskräfte heute viel spezialisierter, der Anteil gut ausgebildeter Mitarbeiter ist hoch. «Diese Leute haben einen anderen Anspruch an ihre Arbeit. Sie wollen Verantwortung übernehmen und mitentscheiden», sagt Martina Nieswandt.

Das Zauberwort heisst aus ihrer Sicht «laterales Management». Kern dieses Ansatzes: Die Führung erfolgt nicht durch Anweisung von oben, sondern durch Einflussnahme auf die Willensbildung durch Argumente und Überzeugungskraft. Das Diskutieren auf Augenhöhe sei der neue Standard der Zusammenarbeit. «Mit Basisdemokratie hat das aber nichts zu tun», hält die Referentin fest. Am Ende stehe ein Einzelentscheid, der jedoch konsultativ gefällt wird – das heisst, andere Meinungen und Ratschläge werden vor der Entscheidung eingeholt, sodass Einzelinteressen in den Hintergrund rücken und das Gesamtbankziel im Vordergrund steht. Operative Entscheidungen müssten dahin verlagert werden, wo sie hingehören.

Der Wandel zu einem Unternehmen, das auf einen gleichberechtigten Umgang setzt, das den Entscheidungsfindungsprozess als wertvoll betrachtet und Entscheidungen wo möglich an die unteren Ebenen delegiert, braucht Zeit. Für Martina Nieswandt ist klar: «Jede Organisation hat eine eigene Kultur und muss ihren eigenen Weg gehen.» Die ersten Schritte sind gemacht.