

Interview: Winfried Kretschmer

Artikeltags: Ambiguitätstoleranz; Foerster, Heinz von; Führungsteam; Hinz, Olaf; James, Aaron; Komplexität; Managementteam; Mindfulness; Simon, Fritz B.; Storytelling

Die Unterschiede nutzen

Führungsteams treffen die besseren Entscheidungen – ein Gespräch mit Olaf Hinz

Die Helden haben ausgedient. Führungsteams sind eine klare Alternative zum einsamen Entscheider an der Spitze. Denn sie können mit Komplexität besser umgehen – wenn sie sich ihrer Unterschiede bewusst sind, ihre Heterogenität nutzen, gemeinsam Verantwortung tragen und stets in alternativen Szenarien denken, statt ihre Entscheidungen als alternativlos zu propagieren. Denn an "alternativlos" glaubt eh niemand mehr.



"Komplexität ist wie Wetter", sagt Olaf Hinz: Ändern kann man daran nichts, "man kann sich nur darauf einstellen". Zum Beispiel, indem man eine komplexitätstaugliche Führungskonstellation wählt: führen im Team.

Olaf Hinz ist Berater, Coach, Redner und Buchautor. *Das Führungsteam* ist der Titel seines letzten Buches. Darüber haben wir mit ihm ausführlich gesprochen.

Herr Hinz, ist die Zeit des einsamen Entscheiders im Unternehmen vorbei?

Zunehmend. Natürlich gibt es noch sehr viele Unternehmen, in denen die Entscheidungen streng hierarchisch von einem charismatischen Leader an der Spitze gefällt werden. Aber die neuen Herausforderungen, die mit Komplexität, Unsicherheit, mit Rückkopplung, Trendbrüchen und radikalen Marktveränderungen zu tun haben, sind von einer Person allein kaum mehr zu bewältigen. Das zeichnet sich heute ab. Der Begriff Führungs- oder Managementteam ist schon seit einiger Zeit gebräuchlich. In vielen Unternehmen arbeiten diese Gruppen von Entscheidern aber noch nicht richtig zusammen. Es gibt immer noch einen Chef, der diese Gruppe führt.

Auch im postheroischen Managementmodell ist es immer noch der eine, der entscheidet. Passiert jetzt die entscheidende Veränderung im Führungsdenken, dass man von dem einen weggeht hin zum Team?

Ich glaube, dass man diese neuen Herausforderungen der Unsicherheit und Komplexität im Team besser bewältigen kann. Das ist das Phänomen der Emergenz: Das ganze Führungsteam ist mehr als die Summe seiner Einzelteile. Das passiert durch die Nutzung von Unterschieden, von Gruppendynamik, durch das, was wir Gruppenintelligenz nennen. In der typischen Managementrunde hingegen vertritt jeder Manager sein Silo und passt auf seine Sachen, seine Leute, seine Produkte auf.

Das betrifft gerade große Unternehmen mit einem CEO an der Spitze. Ist der CEO ebenfalls ein Auslaufmodell?

Zumindest wenn ein CEO seine Rolle so versteht, dass er die abschließende Entscheidung hat und seine Führungskollegen nur als Vertreter ihrer jeweiligen Fachdisziplin, ihres eigenen Silos wahrnimmt. Dieses Modell kommt unter Druck, denn da ist jeder nur in seiner Fachexpertise unterwegs – flapsig kann man mit Fritz B. Simon sagen: "Gemeinsam sind wir blöd." Ein CEO,

der sich nur einzelne Fachthemen berichten lässt, um dann abschließend zu entscheiden, ist nichts anderes als ein einsamer Held an der Spitze.

Aber Führungsteams sind nicht nur was für große Unternehmen. Gerade mittlere, familiengeführte Unternehmen organisieren sich oft als Gremium, und da ist es wichtig, das gut zu machen und die gemeinsame Intelligenz zu nutzen.

Was bedeutet nun "Führungsteam" genau?

Ich unterscheide zwischen Managementrunden und Führungsteams. Die Managementrunde ist ein relativ regelmäßiges Treffen von verantwortlichen Managern, die für gewisse Fachdisziplinen beziehungsweise Fachabteilungen zuständig sind und sich zur gegenseitigen Information, Entscheidungsfindung und Abstimmung treffen. Ein Führungsteam hingegen hat (a) eine klare gemeinsame Verantwortung und ist sich (b) seiner Unterschiede in Background und Erfahrung sehr bewusst und nutzt diese Unterschiede. Ein Führungsteam ist weniger auf Harmonie und Gleichartigkeit aus. Seine Mitglieder wollen, dass der eine dem anderen reinredet, dass der Dritte dem Vierten ein Feedback gibt und dass der Fünfte zum Thema des Sechsten einen Vorschlag hat.

Also sechs Alphatiere, das funktioniert in einer Managementrunde, aber nicht in einem Führungsteam?

Meine steile These ist, dass das funktioniert – wenn man die Alphatiere gut einsetzt. Ich beobachte, dass Alphatiere oft wichtige Kompetenzen für gute Führung mitbringen, zum Beispiel Vorangehen, Umsetzen und Durchsetzungsfähigkeit. Was uns hingegen Bauchschmerzen bereitet, ist ihre Art, sehr persönlich, eifersüchtig und un gelenk zu agieren, wenn jemand andere Vorstellungen hat oder andere Wege verfolgt, wenig dialogfähig zu sein, nicht auf Mitbestimmung zu setzen und andere kaum zu beteiligen.

Ein Führungsteam, das in der Lage ist, sich über seine Unterschiede zu verständigen, kann die Vorteile der Alphatiere nutzen und zugleich durch kollegiales Feedback und eine kollegiale Steuerung der Gruppendynamik sie in ihren wenig funktionalen Eigenschaften in die Schranken weisen. Ich rate da zu mehr seemännischer Gelassenheit. Wichtig ist, dass jeder seine eigene Rolle findet und nicht alle versuchen, im gleichen Feld Dominanz aufzubauen.

Was gilt es denn aus dem Gedanken des postheroischen Managements mitzunehmen für dieses neue Modell Führungsteam?

Es gilt mitzunehmen, dass in Alternativen gedacht werden muss. Und die Alternativen, so meine Grundthese, nehmen zu und werden besser, wenn wir die Heterogenität, Unterschiedlichkeit und Gruppendynamik in einem Führungsteam nutzen. Sowohl im postheroischen Management als auch im Führungsteam ist Divergenz das Ziel, nicht mehr Konvergenz hin auf ein gemeinsames, "richtiges" Ziel. Führungsteams und postheroische Manager wissen, dass es die eindeutige Lösung nicht mehr gibt. Sie wissen aber, dass es verschiedene Alternativen gibt; sie nutzen die Szenariotechnik und arbeiten mit mehreren wahrscheinlichen Szenarien. Zudem geht es bei Führung immer um die unentscheidbaren Entscheidungen ...

... das müssen Sie noch mal erklären ...

Das Bonmot der unentscheidbaren Entscheidungen stammt von Heinz von Foerster, dem deutschen Biologen und Systemtheoretiker. Er hat gesagt, liebe Führungskräfte, was ihr entscheidet, das müssen die unentscheidbaren Entscheidungen sein. Denn die entscheidbaren sind ja schon entschieden – durch mathematisch-naturwissenschaftliche Gesetze, durch Erkenntnisse in Fachdisziplinen oder durch vordefinierte Regeln, wie sie in Unternehmen und Organisationen in Form von Prozesshandbüchern, Anweisungen, Funktionsbeschreibungen, Tätigkeitsbeschreibungen, Schnittstellenbeschreibungen niedergelegt sind. Durch sie sind viele Entscheidungen schon entschieden. Damit müssen sich Führungskräfte nicht beschäftigen. Führungskräfte werden dafür bezahlt, dass sie sich dem zuwenden, was nirgendwo steht, was neu ist.

Lined area for notes or comments, consisting of horizontal dotted lines.

Die entscheidbaren Entscheidungen, das ist Management?

Das ist Management. Und das ist gute Arbeit der Projektmanager, der Referenten, der Fachabteilungen. Das sind die Spezialisten und Experten, die die entscheidbaren Entscheidungen treffen.

Und Führungsteams treffen die besseren Entscheidungen, weil sie eine Eigenkomplexität aufweisen, die der Komplexität des Umfeldes angemessen ist. Kann man das so sagen?

Das Ziel kann nicht sein, Komplexität zu reduzieren. Denn Komplexität ist wie Wetter: Man kann den Sturm oder den Regen nicht reduzieren, man kann sich nur darauf einstellen. Das bedeutet, dass Führungsteams ihren Komplexitätsgrad eher hoch als niedrig halten müssen, um zu verstehen und gute Lösungen zu finden. Allerdings muss man auch feststellen: Ein Führungsteam, das nicht die Kraft der Unterschiede und der Gruppendynamik nutzt, das die Rollen nicht geklärt hat und das keine inszenierte Informationspolitik betreibt, wird wahrscheinlich sogar schlechtere Entscheidungen treffen als eine einzelne Person. Nur das Führungsteam formal zu installieren, reicht nicht.

In der Literatur zu Shared Leadership ist die bessere Entscheidung nicht der einzige Vorzug, der genannt wird. Da heißt es auch, Entscheidungen, die im Team getroffen werden, sind ethischer, und Führungsteams sind robuster.

Dem zweiten Punkt würde ich auf jeden Fall zustimmen. Dadurch, dass ein Führungsteam unterschiedliche Szenarien beachtet, werden Entscheidungen robuster. Unterschiedlichkeit einzuführen und in Szenarien zu denken, führt dazu, dass Vielfalt eher gesehen und wertgeschätzt wird als Eingleisigkeit. Ob die Entscheidungen auch ethischer sind, hängt davon ab, was Sie mit Ethik meinen ...

... ich meine eine gegenseitige ethische Kontrolle, indem in einem Team mehrere aufeinander schauen und im Zweifelsfall ein Kollege sagt: Du, stopp, ist das noch angemessen?

Es ist wahrscheinlicher. Wobei noch eine spannende Forschungsfrage wäre, ob Leute, die zu rücksichtslosen Entscheidungen neigen, überhaupt in ein Führungsteam gelangen. In einem Führungsteam zu arbeiten, verlangt schon, sich auf Unterschiedlichkeit einzulassen und sich andere Sichtweisen anzuhören. Also wirklich zuzuhören, nicht im Sinne von "Ich lasse dich reden und tippe auf meinem Smartphone herum". Es gilt, in einen echten Dialog zu kommen, nicht in eine Debatte. Egomane sind oft debattenstark, aber wenig dialogfähig – also keine idealen Führungsteammitglieder.

Aaron James zufolge, der die Kategorie des Arschlochs in die Philosophie eingeführt hat, handelt ein Arschloch aus der festen Überzeugung heraus, dass er etwas Besonderes ist und die normalen Verhaltensnormen für ihn nicht gelten. So gesehen ist ein Arschloch nicht führungsfähig?

(lacht) Zumindest ist es nicht in ein Führungsteam einzubinden, oder nur mit sehr begrenzter Rolle. Ob ein Arschloch grundsätzlich nicht führungsfähig ist, weiß ich nicht. Es gibt ja durchaus Unternehmen in Krisen und Turnarounds, die ganz bewusst, zum Beispiel in Form von Interimmanagern, solche Leute holen. Ich glaube, dass es Situationen gibt, wo das sinnvoll sein kann. Alles hat seine Zeit.

Sie bringen auch den Begriff der Mindfulness als, ja, Führungseigenschaft?

Eigentlich ist es mehr eine Haltung ...

... ist die mit Achtsamkeit hinreichend übersetzt?

Nein. Diese Übersetzung stimmt zwar wörtlich, aber sie gleitet vor allem im deutschen Wortverständnis oft ins Spirituelle ab. Das ist hier gar nicht gemeint. Mindfulness beschreibt eine Kultur, in der man achtsam ist für Fehler und Abweichungen und sie nicht als ein Problem begreift, das wir beseitigen müssen, sondern als Chance zum Lernen. Das klassische Beispiel

Vertical dotted line on the right side of the page, serving as a guide for writing or reading.

ist das des Mechanikers auf einem Flugzeugträger, der beim Werkzeugappell feststellt, dass ihm ein Schraubenschlüssel fehlt. Mindfulness als Führungs- und Arbeitskultur bedeutet, dass diese Person den Verlust meldet und sofort der Flugbetrieb eingestellt wird, denn der Schraubenschlüssel könnte ja oben auf dem Deck oder in irgendeinem Flugzeug liegen und einen schweren Unfall verursachen. Und nachher wird diese Person belobigt und nicht kritisiert, dafür, dass sie gemeldet hat, dass es ein Riesenproblem geben könnte. Und weil man aus dem Vorfall lernen und den Prozess anpassen kann.

Es geht eher um den Umgang mit Fehlern als um Meditation?

Auf jeden Fall. Ich glaube, ich versteige mich hier sogar zu der These, dass Scheitern die einzige angemessene Form des Lernens im Zeitalter von Komplexität ist. Ein Führungsteam sollte deswegen nicht nur Fehler als Chance begreifen, sondern auch Scheitern okay finden. Denn nur dann kann ich unter Komplexität was lernen.

Wenn Sie von einem "Kulturwandel in Richtung Mindfulness" sprechen, was ist damit gemeint?

Ich habe das einmal sehr gut beobachten können in einem Unternehmen, bei dem die Führungsteammitglieder angefangen haben, sehr bewusst dem ganzen Unternehmen von ihrem Scheitern, ihren Fehlern und Misserfolgen zu erzählen – fast genauso viel, wie sie über Erfolge redeten. Die haben Geschichten erzählt, wo es am Anfang schwierig war und am Ende vielleicht mittelmäßig ausging – nicht immer diese ewigen Heldengeschichten von den durchgekämpften Erfolgen. Geschichten erzählen verändert die Kultur. Storytelling ist ganz, ganz wichtig für diesen Kulturwandel.

Was bedeutet Führungsteam im Hinblick auf die Kommunikation? Die Öffentlichkeit erwartet doch, dass ein Unternehmen mit einer Stimme spricht: Das ist die des CEO.

Ja, natürlich. Die Siemens-Aktie würde sofort verlieren, wenn jemand anderes als Herr Kaeser etwas Wesentliches zum Unternehmen verkündet. Da würden sofort die Spekulationen beginnen, ob der CEO das Ruder noch in der Hand hat. Ich glaube, das können wir auch gar nicht ändern, das ist wie Wetter und Datum – gerade in Unternehmen, die am Kapitalmarkt sind. Aber ich glaube, dass die klassische CEO-Kommunikation sich gerade wandelt. Das, was gesendet wird, muss sich verändern. Es ist wichtig, Botschaften zu haben und nicht nur etwas verkaufen zu wollen. Ein Führungsteam braucht gemeinsame Botschaften. Eine Botschaft kann durchaus ambivalent sein – aber es muss eine gemeinsame Botschaft des ganzen Führungsteams sein. Führungsteams dürfen Ambivalenz zeigen, aber eben Schulter an Schulter.

Wenn Sie sagen, den Herrn Kaeser wird es weiterhin geben – wie sehen Sie die Zukunft von Führungsteams? Inwieweit werden sie sich durchsetzen? Und für welche Unternehmen sind sie geeignet?

Solange die Rationalitäten des Kapitalmarkts so sind, wie eben skizziert, wird es weiterhin einen an der Spitze geben, der der Speaker ist. Der Kapitalmarkt will konvergente Kommunikation, also muss er sie auch kriegen. Dass ich das für irre halte, ist eine andere Frage ...

Unternehmen, die sich ein Stück weit von dieser Kapitalmarktlogik abkoppeln können, tun sich deutlich leichter, Gruppen zu etablieren, die gemeinsame Verantwortung übernehmen. Das funktioniert im Übrigen auch in tieferen Hierarchieebenen, nicht nur im Topmanagement. Der klassische deutsche Mittelstand oder auch Netzwerkunternehmen sind durchaus gut geeignet für diese Art der gleichrangigen Führung auf Augenhöhe. Außerdem kann das Führungsteam ja trotzdem entscheiden, dass nur einer fürs Unternehmen zur Öffentlichkeit spricht.

Führungsteam und Speaker schließen sich also nicht aus?

Einen CEO und Spokesman von Siemens kann es somit weiter geben, aber wie Siemens Entscheidungen auf Topmanagementebene trifft, das kann sich durchaus verändern.

Wie verbreitet sind Führungsteams schon?

Wenig. Nach meinen Recherchen vielleicht bei 200, 300 Unternehmen. Und ich glaube auch nicht, dass dieses Thema in den nächsten drei Jahren für alle relevant wird. Mir geht es darum, dass wir all das, was wir seit Jahrzehnten über kollektive Entscheidungsfindung wissen, auch mal auf der Führungsebene ausprobieren sollten. Also gemeinsam Verantwortung tragen, das ist das Spannende.

In vielen Start-ups ist das gar kein Thema mehr. Die entscheiden gemeinsam.

Aber sie sehen und nutzen nicht immer die Unterschiede im Führungsteam. Gründer haben natürlich einen hohen Antrieb, zu gestalten und ihre Ideen zu verwirklichen. Deswegen gründen sie ja. Gerade bei Start-ups ist daher das Thema, kollektiv zu führen und sich seiner Unterschiede bewusst zu sein, nur ansatzweise zu finden.

Welche Bedeutung haben neue Formen der Zusammenarbeit und des Miteinandertagens für Führungsteams?

Das ist ganz wichtig. Es wäre schon mal gut, wenn bestehende Managementrunden ihre Jahresklausuren ein bisschen professioneller machen und nicht nur auf Incentives schauen oder irgendwelche Kennzahlenagenden runterrattern würden. Sondern besser Open Space Workshops veranstalten.

Führungsteams sollten keine Klausuren und Workshops mehr abhalten, sondern in eine Rüstzeit gehen: um eine andere innere Einstellung zu entwickeln, eine andere Sicht auf Dinge. All das braucht neue Formate, wie zum Beispiel Learning Journeys.

Im Führungsteam zu arbeiten, ist eine voraussetzungsvolle und anspruchsvolle Angelegenheit. Was muss jemand dafür mitbringen?

Lust auf Unterschiede und das, was wir Ambiguitätstoleranz nennen: Man muss in einem Führungsteam – aber wie ich glaube in der Führung ganz allgemein – Uneindeutigkeit aushalten können. Das ist bei vielen Entscheidern heute nicht der Fall – weil das bisher nicht gefragt war. Die müssen dazulernen.

Das Zweite ist die Lust, zu experimentieren, ins Risiko zu gehen. Auszuprobieren, zu spielen. Das schließt die Bereitschaft ein, getroffene Entscheidungen zu revidieren. Änderungen sind normal. Sie zeigen, dass ich auf dem richtigen Weg bin. Wenn es gar keine Planabweichung gibt, dann muss ich mir Gedanken machen, ob das, was ich gerade tue, möglicherweise sogar irrelevant ist.

Winfried Kretschmer ist Chefredakteur und Geschäftsführer von changeX.

Zur Person: *Olaf Hinz* berät und coacht erfahrene Führungskräfte und Projektleiter, die "auch jenseits von Tools und Checklisten wirksam sein wollen". Als bekennender Hanseat hat er die Metapher der Seefahrt zu seinem Markenzeichen gemacht: Er "lots" seine Kunden und deren Organisationen durch herausfordernde Situationen und unterstützt sie, ihre Aufgaben mit "seemännischer Gelassenheit" zu erfüllen. Vor seiner Selbständigkeit war Olaf Hinz unter anderem als Büroleiter von Peer Steinbrück, damals Wirtschaftsminister in Schleswig-Holstein, Niederlassungsleiter einer HR-Beratung und als Personalmanager und Projektfinanzierer tätig. Über zentrale Aspekte seiner Beratungsthemen publiziert er regelmäßig und ist als Redner ein gefragter Impulsgeber.



Olaf Hinz:
Das Führungsteam.
Wie wirksame Kooperation an der Spitze gelingt.
Verlag Springer Gabler, Wiesbaden 2014,
155 Seiten, 34.99 Euro,
ISBN 978-3-658-03891-5