



Das Führungsteam

Wie wirksame Kooperation an der Spitze gelingt

Olaf Hinz
Springer Gabler © 2014
155 Seiten

Bewertung

6 7 Umsetzbarkeit
6 Innovationsgrad
6 Stil

Fokus

Führung & Management

Strategie
Marketing & Verkauf
Finanzen
Personalwesen
IT, Produktion & Logistik
Karriere & Selbstmanagement
KMU
Wirtschaft & Politik
Branchen
Business weltweit
Verwandte Themen

Take-aways

- Der Führungstypus „einsamer Wolf“ hat ausgedient.
- Nur Führungsteams können Komplexität innerhalb und außerhalb von Konzernen meistern.
- Die unterschiedlichen Sichtweisen eines Teams ermöglichen vielfältige Ideen zur Problemlösung.
- Mit flexiblem, ergebnisoffenem Planen meistern Sie Ungewissheit.
- Systematisch reflektierte Lernprozesse helfen nicht nur, sich den Rahmenbedingungen besser anzupassen, sondern auch, die Rahmenbedingungen zu ändern.
- Nutzen Sie das im Widerstand liegende Energiepotenzial positiv für Ihre Zwecke.
- Im Team können Sie sich Autorität von anderen Mitgliedern „leihen“.
- Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit im Führungsteam braucht den regelmäßigen Dialog.
- Kommunizieren Sie so, dass Ihre Zielgruppe den Nutzen Ihrer Entscheidung erkennt.
- In regelmäßigen Rüstzeiten vertiefen Sie interessante Themen und bereiten sich auf neue Aufgaben vor.

Relevanz

Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieser Zusammenfassung wissen Sie: 1) warum Führung am besten im Team gelingt, 2) wie das ideale Führungsteam aufgebaut ist und 3) wie es arbeitet.

Rezension

Die wachsende Komplexität in Unternehmen und um sie herum erfordert die Kraft und Vielseitigkeit eines ganzen Führungsteams. Welche Herausforderungen zu meistern sind und wie ein solches Team am besten funktioniert, erfährt der Leser in diesem gut strukturierten Buch. Einige Tipps sind ungewöhnlich, andere wiederum recht banal. So dürfte die Erkenntnis, dass Fehler auch ihr Gutes haben, niemanden besonders überraschen. Nicht nur die einfache Schreibweise, sondern auch die zahlreichen Aufzählungen, Hervorhebungen, Einschübe, Abbildungen und Tabellen lockern die Lektüre auf. Die Ideen sind sicherlich gut in die Praxis umsetzbar, trotzdem würde sich der Leser manchmal auch konkrete Beispiele wünschen, um eine genauere Vorstellung von den verschiedenen Methoden zu gewinnen. *getAbstract* empfiehlt das Buch allen Führungskräften und Personalverantwortlichen.

Zusammenfassung

„Erfolgreiche Organisationen brauchen immer beides: hervorragende Management-Technik, die sich im Maschinenraum um einen möglichst effizienten Betrieb kümmert, und hervorragende Unternehmensführung, die auf der Brücke den Kurs absteckt.“

„In unsicheren Zeiten ist es wichtig, dass es verbindliche Prozesse der Planung gibt, die Pläne selbst werden sich häufig ändern.“

Den Kontext im Blick

Nur Führungsteams können die Komplexität innerhalb und außerhalb von Konzernen managen. Weder der einsame Leitwolf noch Managementrunden, die viele operative Aufgaben erledigen und den Schwerpunkt auf das Technische legen, sind den Herausforderungen noch gewachsen. Ein Führungsteam, ein Team also, das den Schwerpunkt auf die Führung statt aufs Operative legt, muss den Kontext, in dem sich das Unternehmen bewegt, beobachten und gestalten. Es berücksichtigt Informationen aus der Außenwelt bei seinen Entscheidungen und wirkt umgekehrt auch auf die Außenwelt mit Informationen aus dem Unternehmen. Dabei sind drei Dimensionen wichtig:

1. **Zeit:** Das Unternehmen reagiert schnell auf äußere Einflüsse. Innovationen gelangen rechtzeitig auf den Markt. Entscheidungen werden schnell getroffen.
2. **Sachliches:** Das Unternehmen stellt seinen Mitarbeitern die notwendigen Ressourcen und Wissen zur Verfügung.
3. **Soziales:** Das Unternehmen bietet stimmige Gehälter, Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitszeiten und Arbeitsräume.

Als Mitglied des Führungsteams sollten Sie Ihre Rolle gut kennen, sich mit ihr identifizieren können und sich dazu mit den Interessengruppen wie Aufsichtsrat, Kollegen und Mitarbeitern austauschen. Fragen Sie nach deren Erwartungen. Überlegen Sie, mit welchen der Erwartungen von den verschiedenen Interessengruppen Sie einverstanden sind und mit welchen nicht. Dann sollten Sie kommunizieren, wie Sie Ihre Rolle ausfüllen werden. Wichtig für die Arbeit im Führungsteam sind Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede. Gemeinsamkeiten bilden die Basis der Zusammenarbeit. Unterschiedliche Ansichten und Erwartungen müssen Sie untereinander besprechen, um unproduktive Reibereien zu vermeiden, aber auch, um Ihr wahres Potenzial zu erkennen. Schließlich erweitern unterschiedliche Sichtweisen den Blick auf komplexe Herausforderungen.

„Ein gutes Führungsteam findet einen Weg, den Widerstand für das gemeinsame Vorhaben zu nutzen: es nimmt die unterschwellige emotionale Energie ernst, die Menschen zum Widerstand antreibt, und versteht es, diese Energie sinnvoll zu kanalisieren.“

„Wer das Vertrauen im Führungsteam erhöhen will, der geht am besten den ersten Schritt und gibt Kontrolle ab.“

„Double Loop Learning nutzt den Erfahrungsschatz der Mitglieder des Führungsteams, transformiert diese Erfahrungen und hinterfragt zugleich Normen und Wertvorstellungen.“

„Natürlich kann man nicht immer davon ausgehen, dass Mitarbeiter so handeln wie gewünscht, sondern muss sicherstellen, dass Entscheidungen auch verstanden werden.“

Flexibel planen

Da sich das unternehmerische Umfeld laufend verändert, sind starre Pläne nicht mehr zeitgemäß. Pläne sind nach wie vor nötig, aber sie sollten einen Korridor bilden, innerhalb dessen sich die Ergebnisse bewegen dürfen. Kalkulieren Sie Planänderungen mit ein. Und legen Sie fest, was im Fall einer Planänderung zu tun ist. Die wachsende Unsicherheit erschwert auch Entscheidungen: Situationen sind unklar. Richtig oder falsch gibt es nicht. Prognosen, Erfahrungswissen und Wahrscheinlichkeitsberechnungen führen meist zu mehreren Alternativen. Ein bewährtes Mittel, in uneindeutigen Situationen Entscheidungen zu treffen, ist die Fordec-Methode (Facts-Options-Risks-Decision-Execution-Check):

1. Daten und Fakten sammeln,
2. alle möglichen und auch unmöglichen Vorschläge zusammentragen,
3. die sinnvollsten Vorschläge auswählen,
4. ermitteln, welchen der Vorschläge das Team am besten findet,
5. die Umsetzung auf den Weg bringen und
6. die Wirkung der Entscheidung kontrollieren.

Lernen als permanenter Prozess

Erst ein laufender Lernprozess, das sogenannte „Double Loop Learning“, führt dazu, dass das Führungsteam funktioniert. Dabei reflektieren Sie neben arbeitsbezogenen Faktoren auch Strukturen und Strategie. Mit jedem Durchlaufen der Lernschleife vertiefen sich die Erfahrungen. Mit anderen Worten: Ihr Führungsteam lernt nicht nur, sich in einer Situation besser zu verhalten, sondern verändert unter Umständen auch die Situation. Dazu gehört auch, bestehende Normen anzuzweifeln sowie Widersprüche und Unterschiede anzunehmen. Dafür ist Achtsamkeit ebenso nötig wie Fehlertoleranz. Strafen Sie niemanden ab, der einen Fehler begangen hat. Und geben Sie auch selbst Fehler zu. Fehler zeigen Ihnen, wie Dinge wirklich funktionieren. Arbeiten Sie außerdem mit Hypothesen, Szenarien und offenen Fragen. Mit einfachen Erklärungen kommen Sie komplexen Problemen nicht bei. Auch die oben erwähnte flexible Planung fördert die Achtsamkeit.

Etwas neu zu lernen, verunsichert die meisten Menschen. Grundsätzlich ist es wichtig, Widerstände nicht einfach zu übergehen. Sie sind schließlich emotional begründet und bergen damit ein enormes Potenzial – positiv wie negativ gesehen. Wenn Sie dem Widerstand auf den Grund gehen und seine Energie „umpolen“, können Sie ihn für Ihre Sache nutzen. Erforschen Sie, ob der Widerstand darin begründet ist, dass der Betroffene Sie nicht verstanden hat, Ihnen nicht traut oder Angst vor den Folgen der geplanten Maßnahme hat. Zeigen Sie, dass die Ängste unbegründet sind. Übergehen Sie den Widerstand, drohen nicht nur Lustlosigkeit, Intrigen und Gerüchte, sondern auch die innere Kündigung der Betroffenen.

Umgang mit Machtmenschen

Führungskräfte sind naturgemäß Machtmenschen. Die Basis für Macht ist Autorität: Amtsauctorität, Fachautorität oder Personenautorität. Kaum jemand vereint in sich alle drei Autoritäten, doch kann man sich fehlende Autorität „leihen“. Ein Team ist für das Ausleihen von Autoritäten bestens geeignet. Damit Macht im Sinne des Unternehmens ausgeübt wird, sollte sie gut ausbalanciert sein. Wer zu autoritär handelt, neigt zum Missbrauch seiner Macht, indem er beispielsweise seine Mitarbeiter ausbeutet oder unterdrückt. Wer seine Autorität nicht nutzt, kann sich nicht durchsetzen. Sprechen Sie darum im Team regelmäßig über Macht und Autorität. Wichtige Fragen sind dafür unter anderem: Gibt es Mitarbeiter, die Angst vor unseren Entscheidungen haben? Konzentriert sich die Macht an einigen Stellen im Unternehmen besonders stark? Was provoziert uns? Wie setzen wir Entscheidungen durch? Wie überzeugen wir unsere Mitarbeiter?

„Führungsteams jonglieren mit unterschiedlichen Szenarien, schaffen Kommunikationsräume und sorgen dafür, dass die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter hoch bleibt.“

„Ein funktionierendes Führungsteam braucht regelmäßige Pflege, denn die Gruppenentwicklung vollzieht sich eben nicht wie eine Bergtour, bei der man sich ausruhen könnte, wenn man irgendwann auf dem Hügel angekommen ist.“

„Team-Rüstzeiten halten die Führungsarbeit lebendig, denn sie sind als Interventionen, die die Routine stören, organisiert.“

„Der Grad der gegenseitigen Offenheit ist ein guter Indikator für das Vertrauen innerhalb der Gruppe.“

Vertrauen

Vertrauen ist eine Grundvoraussetzung für offene und faire Gespräche. Sie gewinnen es, indem Sie weniger kontrollieren. Damit gewähren Sie Ihren Teamkollegen einen Vertrauensvorsprung. Denn Kontrolle ist das Gegenteil von Vertrauen. Offenbaren Sie beispielsweise etwas, das Sie verwundbar macht. Der beste Weg zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit im Führungsteam ist der Dialog. Dieser vollzieht sich in vier Schritten:

1. **Zuhören:** Hören Sie den anderen – und auch sich selbst – genau zu, und zwar mit allen Sinnen. Nehmen Sie auch die Gedanken und Gefühle wahr, die dabei entstehen.
2. **Respektieren:** Respektieren Sie die Meinungen Ihrer Gesprächspartner. Teilen müssen Sie sie deshalb noch lange nicht.
3. **Artikulieren:** Sprechen Sie aus, was Sie bewegt. Es geht darum, ehrlich zu sein, und nicht um die besten Formulierungen.
4. **Veränderungsbereitschaft:** Schildern Sie, wie sich Ihre Meinung entwickelt hat. Betonen Sie, dass Sie nicht auf Ihrer Meinung beharren, sondern veränderungsbereit sind.

Wirksame Kommunikation

Damit Entscheidungen und Initiativen des Führungsteams auf das gesamte Unternehmen ausstrahlen, müssen sie kommuniziert werden. Im Zentrum steht dabei die Botschaft. Formulieren Sie diese aufmerksamkeitsstark, verständlich und impulsgebend. Damit die Zielgruppe einen Impuls zum Handeln spürt, sollte sie den Nutzen der Entscheidung für sich erkennen können. Wer ist eigentlich die Zielgruppe? Es sollten nicht diejenigen sein, denen Sie gefallen möchten, sondern jene, die handeln sollen. Mit Double Loop Learning gelangen Sie auch zur wirksamen Informationspolitik. Fragen Sie: Wie können wir unsere Initiative in nur einem Satz beschreiben? Welche drei Punkte grenzen diese Initiative von anderen Initiativen ab? Auf wen zielt die Initiative ab? In welchem Verhältnis stehen die einzelnen Teammitglieder zu den Zielpersonen?

Wirksame Kommunikationsformate sind: Szenario, Sounding Board, World Café und Bar Camp. Im Szenarioformat analysieren Sie verschiedene Alternativen und bewerten diese. Das Sounding Board ist ein Workshop, in dem die Zielpersonen die Vorschläge des Führungsteams diskutieren. Beim World Café verarbeiten die Mitarbeiter an Tischen mit je fünf Personen die Vorschläge des Führungsteams. Beim Bar Camp gibt es keine formale Vorgabe. Hier kann offen und ohne Rücksicht auf hierarchische Unterschiede diskutiert werden.

Teampflege

Ein erfolgreiches Team braucht regelmäßige Rüstzeiten zur Pflege der Zusammenarbeit. Während der Rüstzeiten bereiten Sie sich auf neue Aufgaben vor und vertiefen interessante Themen. Diese Rüstzeiten unterbrechen die Routine und gewährleisten ein regelmäßiges Hinterfragen und damit Entwicklung. Geeignete Arbeitsformen dafür sind:

- **Kollegiale Beratung:** Dabei erläutert der Ratsuchende sein Anliegen und formuliert dazu eine Frage. Ein Moderator behält Zeit und Inhalt der Beratung im Blick. Die anderen Teilnehmer hören zu, analysieren und suchen als kollegiale Berater nach Lösungen.
- **Learning Journey:** Das Führungsteam besucht andere Unternehmen, um durch Beobachtung und Gespräche zu erfahren, wie dort mit schwierigen Situationen umgegangen

wird. Am besten erkunden Sie die Unternehmen so weit wie möglich auf eigene Faust. Eine vom Gastgeber vorbereitete Führung zeigt nur, was er auch zeigen will. Sie sollten vor allem das nicht Offensichtliche erkunden.

- **Staff Ride:** Ähnlich wie früher Offiziere nach einer Schlacht auf dem Schlachtfeld nach den Gründen für den Schlachtverlauf gesucht haben, lassen sich auch im Unternehmen negative Ereignisse aufarbeiten, indem ein solcher Vorfall mit allen Beteiligten wieder aufgerollt wird. Die Teilnehmer des Staff Rides erarbeiten einen Fragebogen zur Schilderung des Ereignisses und besuchen damit die Stationen und die Betroffenen. Dabei nehmen sie nicht nur die Antworten auf, sondern erfahren auch sinnlich, was sich abgespielt haben könnte. Dabei geht es nicht um Schuldzuweisungen oder Wertungen. Das Geschehen wird analysiert und es wird nach Möglichkeiten gesucht, die Erkenntnisse in den Führungsalltag zu übertragen.

„Ohne Distanz wird lediglich mit den wahrgenommenen und erinnerten Fakten gearbeitet.“

Jahresendklausur im Team

Damit Jahresendklausuren Entwicklungen anstoßen und allen Beteiligten und dem gesamten Unternehmen nützen, sind vier Faktoren nötig:

1. **Offenheit:** Offenheit erfordert Vertrauen und eine gesunde Fehlertoleranz. Schließlich macht sich jeder verwundbar, der einen Fehler zugibt. Fehler, die verschwiegen werden, sind tickende Zeitbomben: Werden sie nicht entdeckt, ziehen sie oft noch größere Probleme nach sich. Fehler, die schnell entdeckt werden, zeigen dagegen Verbesserungspotenzial auf. Ist der Fehler gefunden, suchen Sie im Team Mittel und Wege, ihn zu beseitigen. Analysieren Sie, was zu dem Fehler geführt hat. Darauf bauen dann Maßnahmen auf, um ähnliche Fehler künftig zu vermeiden.
2. **In die Tiefe gehen:** Hier geht es um das gründliche Verstehen eines Problems. Welche Situation ist entstanden? Wer hat was gemacht? Was habe ich in dieser Situation empfunden? Haben wir etwas übersehen? Gefühle sind in diesem Zusammenhang wichtig, um zu erkennen, wie der Einzelne im Führungskontext wirkt.
3. **Abstand halten:** Mit einem gewissen Abstand sehen Situationen oft anders aus, als wenn man eng darin verwickelt ist. Identifikation mit dem Team oder dem Unternehmen ist zwar grundsätzlich gut, allerdings nimmt man dann schnell eine defensive, veränderungsfeindliche Haltung ein, sobald der Status quo bedroht ist. Erst mit Abstand erkennen Sie, wie Ihre Entscheidungen auf das Unternehmen und die Kunden wirken. Abstand gewinnen Sie unter anderem mithilfe eines externen Moderators.
4. **Gemeinsam lernen:** Damit Reflexion und Analyse wirklich in Veränderung umgemünzt werden, sorgen Sie dafür, dass das ganze Team sich fragt, welche Erkenntnisse für Sie kollektiv besonders wichtig sind. Entscheidungen, die von allen Beteiligten getragen werden, haben gute Chancen, realisiert zu werden.

„Wenn aus der Reflexion keine gemeinsam getragenen Entscheidungen hervorgehen, bleiben sie letztlich für das Unternehmen wirkungslos.“

Über den Autor

Olaf Hinz ist Publizist und Vortragsredner. Er berät Führungskräfte in schwierigen und komplexen Situationen. Zuvor leitete er das Büro des damaligen Wirtschaftsministers von Schleswig-Holstein, Peer Steinbrück. Außerdem arbeitete er als Personalmanager bei der Landesbank Kiel.