Sind Teams die besseren Führungskräfte?

Ein Werkstattbericht anlässlich einer online Umfrage

Hamburg, im April 2013

OLAF HINZ · POSTSTRASSE 33 · 20354 HAMBURG · *TEL* +49 (0)40/35 08 58 89 · *WEB* WWW.HINZ-WIRKT.DE · *MAIL* OH@HINZ-WIRKT.DE

Die einsamen Helden an der Spitze

haben ausgedient?

Jedenfalls habe ich den Eindruck, wenn ich mir ansehe, wie viele Unternehmen in den letzten Jahren die Position des alleinigen Geschäftsführers gegen ein Geschäftsführungsgremium „getauscht" haben. Die Begründung dabei waren unterschiedlich:

- die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilen;
- „High Potentials" an das Unternehmen binden;
- die Fachkompetenz an der Unternehmensspitze erhöhen;
- die Entscheidungen zu beschleunigen oder auch
- die Vielfalt der Firma auch in der Spitze zu repräsentieren.

Auch wenn die Gründe vielfältig sind, so überrascht mich doch das Fehlen des aus meiner Sicht wichtigen Grundes: dass die Unternehmensführung dadurch besser, wirksamer, sinnvoller wird.

Diese Beobachtung hat mich als Organisationsberater und Business Coach inspiriert, der Frage „Sind Teams die besseren Führungskräfte" nachzugehen.

Eine unrepräsentative Umfrage...

Im Zeitraum Februar und März 2013 habe ich in einer online Umfrage 10 kurze Fragen zur Verfügung gestellt. 105 Personen haben geantwortet; deren Befragungsergebnis findet sich am Schluss dieses Werkstattberichtes.

In der Umfrage hatte ich einige typische Themen, die die Wirksamkeit von Führung charakterisieren, subjektiv ausgewählt. Das Ergebnis (siehe Anhang) zeigt:

- dass „Führung im Team" bereits verbreitet ist, aber trotzdem die „wichtigen Entscheidungen" von Einzelnen getroffen werden;
- obwohl die Hälfte der Befragten das Ergebnis als besser einschätzt, wenn ein Führungsteam entscheidet (dies gilt umso mehr, wenn das Team unterschiedlich zusammengesetzt ist);
- dass Führungsteams langsamer entscheiden als eine einzelne Führungskraft, dabei aber eine bessere Qualität, Verbindlichkeit und Umsetzbarkeit dieser Entscheidung erreichen.

Die Detailanalyse zeigt ein positives Bild für die Wirksamkeit von Führungsteams, denn die Mehrheit der Befragten glaubt

- das Vertrauen wird tiefer,
- die Prognosequalität wird besser,
- der Erfolg von Projekten ist größer und
- entwickelte Strategien sind erfolgreicher,

wenn ein Führungsteam statt einer einzelnen Führungskraft die Verantwortung trägt.

Wenn allerdings die Unsicherheit in der Organisation groß ist, verändert sich das Bild.
Hier sieht die Umfrage das Vertrauen bei einer Führungskraft an der Spitze höher ausgeprägt als bei einem Führungsteam, obwohl bei Unsicherheit Teams kreativere und qualitativ bessere Lösungen erreichen würden.

OLAF HINZ · POSTSTRASSE 33 · 20354 HAMBURG · *TEL* +49 (0)40/35 08 58 89 · *WEB* WWW.HINZ-WIRKT.DE · *MAIL* OH@HINZ-WIRKT.DE

Führung macht den Unterschied

Ich meine: Führungsteams sind gut für die Unternehmensentwicklung!

Die Themen sind zu vielfältig, die Fragestellungen komplex und die zu bearbeitende Menge von zentralen Top- Managemententscheidungen steigt. Da ist es gut, Unternehmensführung im Team zu organisieren, statt allein auf Charisma an der Spitze zu setzen.

Dabei braucht es aber nicht nur eine formale Runde, in der die anwesenden Manager Ihre Ressorts vertreten und darauf achten, dass jeder Schuster bei seinen Leisten bleibt, sondern eine Gruppe von Führungskräften, die bewusst Ihre Unterschiede nutzen und Grenzen überwinden wollen.

Um herausfordernde Situationen, Unvorhergesehenes, Unerwartetes und Krisen zu meistern ist nicht nur ein Koffer mit Management-Tools gefragt, sondern aktive Führung an der Unternehmensspitze. Das einer einzigen Führungskraft an der Spitze aufzubürden, bedient nur die alten Muster der Managementlehre, die noch auf Hierarchie, Autorität, Charisma und Heldentum setzt.

Organisationen sind gut beraten, verstärkt Teams an der Unternehmensspitze zu installieren. Dabei gilt: Ein homogenes Team kommt schnell zusammen, bewältigt Komplexität aber kaum, während ein heterogenes Team schwer zusammen kommt, dann aber Komplexität deutlich besser bewältigt.

Es braucht also Teams von Führungskräften, die Lust auf Unterschiede haben, statt immer nur Geschlossenheit zu demonstrieren, die auf Steuerung von Gruppendynamik statt auf Führungsanweisungen und das Beherrschen von Alternativen statt sturer Durchsetzung von Plänen setzen wollen. Dann sind Führungskräfte, die sich entschlossen haben, ein Führungsteam zu bilden, nicht nur erfolgreicher, sondern meist auch gelassener, in vielen Punkten weniger belastet und persönlich zufriedener als jene Gruppen von Managern, die sich nur als „Managementrunde“ verstehen. Die Mühe, sich mit der eigenen Rolle und Wirkung sowie der Zusammenarbeit im Team zu beschäftigen, hat sich gelohnt.

Der Weg zu einem wirksamen Führungsteam geht über 6 Schritte:

1. Führungsteams brauchen klare Rollen
2. Gemeinsam Planung und Entscheidung unter Unsicherheit einüben
3. Unterschiede suchen und Widerstand nutzen
4. Macht und Einfluss ausbalancieren
5. Wirksame Informationspolitik betreiben statt Heldentum zu pflegen
6. regelmäßige Rüstzeiten schaffen Gelassenheit

Das Thema bleibt in meinem Fokus und wird in 2014 im Springer Gabler Verlag in Buchform als ***„Das Führungsteam – wie wirksame Kooperation an der Spitze gelingt“*** erscheinen.

OLAF HINZ · POSTSTRASSE 33 · 20354 HAMBURG · *TEL* +49 (0)40/35 08 58 89 · *WEB* WWW.HINZ-WIRKT.DE · *MAIL* OH@HINZ-WIRKT.DE