

# Vom Führungskreis zum Führungsteam

Jochen Müller

April 2009

## **Vom Führungskreis zum Führungsteam**

Ein Führungskreis, in dem alle freundlich zueinander sind, aber in Wirklichkeit unterschiedliche Ziele und Interessen verfolgen oder einfach nur nebeneinander her leben, das ist die Hölle für ein Unternehmen.

Ein Führungskreis, in dem man sich respektiert, vertraut und schätzt, aber nicht unbedingt nach außen immer sehr freundlich miteinander umgeht, weil Konflikte offen gelegt und bearbeitet werden und alle am gleichen Strang in die gleiche Richtung ziehen, das ist der Himmel für ein Unternehmen. Ein solcher Führungskreis soll hier als **Führungsteam** bezeichnet werden.

## **Einen Führungskreis hat jedes etwas größere Unternehmen. Hat es aber auch ein Führungsteam?**

Wo überall im Unternehmen finden und brauchen wir solche Teams? Beispiele sind:

Der Unternehmer mit seinen engsten Mitarbeitern, eine Unternehmensleitung mit Sprecher oder Vorsitzendem, aber ebenso auch der Führungskreis eines Standortes, eines Werkes oder sogar eines Bereiches. Für sie alle gelten die gleichen Regeln.

Was wir brauchen, sind also **Führungsteams und nicht Führungskreise aus mehr oder weniger nebeneinander her arbeitenden Führungskräften**. Wie schnell werden da offene oder subtile Stellvertreterkriege ausgefochten, z. T. fast in voraus eilendem Gehorsam oder Leute reiben sich auf, weil sie sich der Uneinigkeit in der Führung entgegenstemmen und sie für ihren Verantwortungsbereich zu kompensieren versuchen. Das **Vorbild** der Leitung wirkt in die Organisation im Guten wie im Bösen. Im Negativfall geht hier viel Energie und Guter Wille und Motivation verloren, alles bitter nötig für den Erfolg des Unternehmens.

## **Nur ein Führungsteam, das mit voller Kraft in die gleiche Richtung zieht, sichert den Erfolg.**

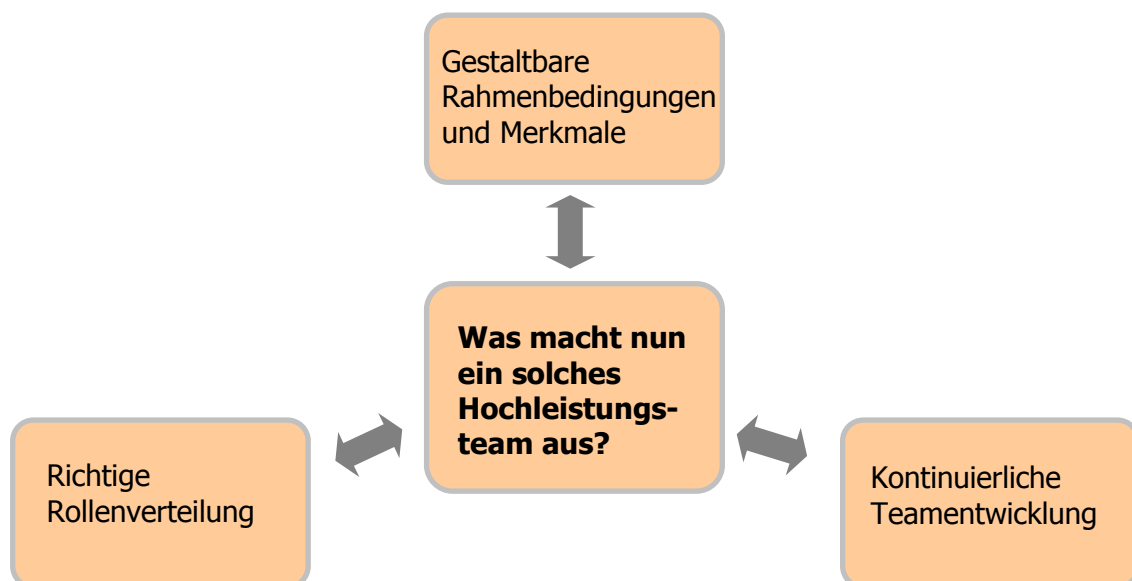
Solche Teams werden gelegentlich als Hochleistungsteams bezeichnet, ein m. E. sehr treffender Begriff. Man glaube nicht, dass dies einfach ist.

Ein Geschäftsführer musste die Erfahrung machen, dass er seine Ziele klar vorgestellt, begründet und diskutiert hat. Die Führungskräfte haben alle dazu genickt. Daraus resultierten Zielvereinbarungen für die Mitglieder des Führungskreises. Leider gab es zur dahinter liegenden Strategie unterschiedliche Meinungen, die aber nicht offen, sondern nur hinter der Hand ausdiskutiert wurden. Infolgedessen ließ sich etwa in der Jahresmitte feststellen, dass von den Zielvereinbarungen für das laufende Jahr keine angegangen worden ist. Ausreden gab es genug, weil das Unternehmen einen Auftragsboom erlebt und alle sich darauf konzentrieren, das laufende Geschäft abzuwickeln. Dass gleichzeitig die Stimmung sowie wichtige Voraussetzungen für künftige Erfolge z.B. die Modularisierung der Produkte, auf der Strecke geblieben sind, zeigte sich dann, als der Auftragsboom sich fortsetzte und damit die Organisation überforderte.

**Solche Teams entstehen leider nicht über Nacht und auch nicht „auf Knopfdruck“.**  
**Wie aber könnte man deren Bildung fördern?**

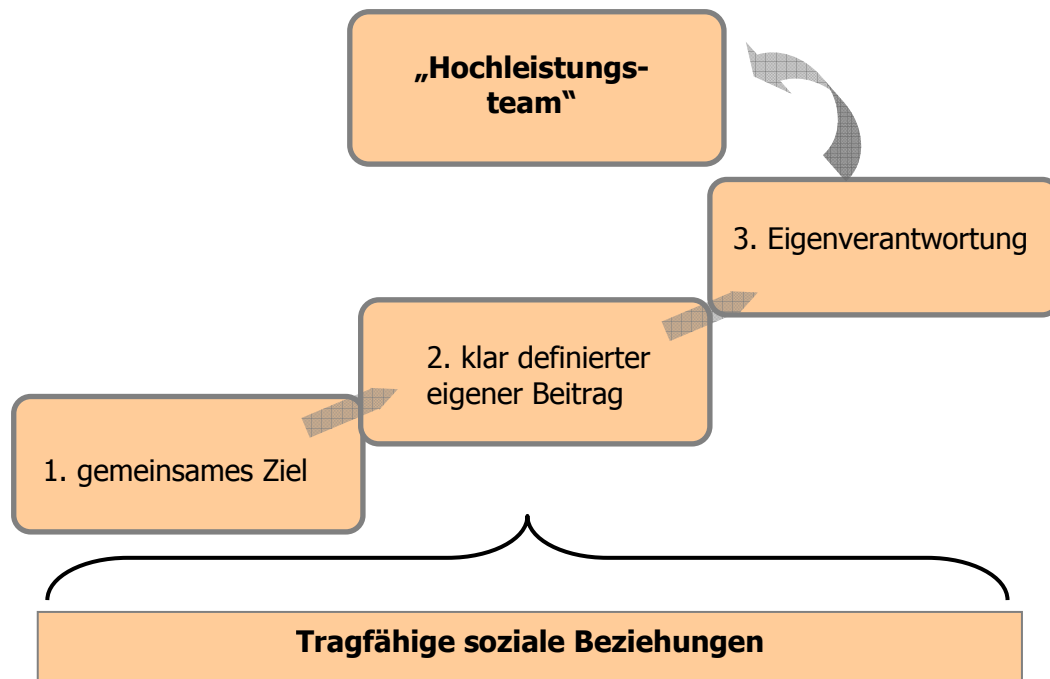
Dazu sind 3 Fragen zu beantworten:

- ▶ Welche Merkmale kennzeichnen ein solches Hochleistungsteam?
- ▶ Welche Teamrollen braucht ein Team dafür?
- ▶ Wie lässt sich ein solches Team aufbauen bzw. entwickeln?



**Abbildung 1: Das Hochleistungsteam**

Dies lässt sich anhand von **vier Merkmalen** beschreiben:



**Abbildung 2: Welche Merkmale kennzeichnen ein solches Hochleistungsteam?**

**1. Das gemeinsame Ziel, das von allen getragen und gewollt sein muss sowie für sinnvoll und wichtig gehalten werden – das ist die erste Voraussetzung.**

Ein reines zur Kenntnis nehmen genügt in aller Regel nicht, es sei denn, die Vorgaben kämen von einer so charismatischen Persönlichkeit, dass diese Ziele einfach übernommen werden. In allen anderen Fällen kommt es darauf an, dass die Betroffenen sich intensiv damit auseinandersetzen, ihre Vorstellungen und Intentionen darin wieder finden, und ihre ganz persönliche Beziehung zu diesen Zielen klären. Eine Einschätzung wie „ich kann damit leben“ ist das unterste Niveau für eine aktive Unterstützung.

Fragen, geeignet für diese Reflexion könnten z.B. sein:

- ▶ Warum halte ich dieses Ziel für wichtig?
- ▶ Sehe ich, dass andere Alternativen deutlich schlechter oder zumindest nicht besser sind?
- ▶ Welchen ganz persönlichen Nutzen verspreche ich mir von diesem Ziel oder dieser Strategie?
- ▶ Kann ich diese Strategie oder Ziele meinen Mitarbeitern gegenüber überzeugend vertreten?
- ▶ Inwieweit traue ich mir selbst zu, meinen Beitrag für dieses Ziel zu schaffen?

**Strategiemeetings**, in denen die Teilnehmer entweder eine Strategie aufgrund einer Umfeldanalyse selbst entwickeln oder in dem sie sich mit einer vorgegebenen Strategie auseinandersetzen, Nutzen und Risiken, Begründungen und Intentionen, ihre eigenen Möglichkeiten bzgl. der Umsetzung überprüfen etc., sind geeignete Mittel. Dabei ist es je nach Unternehmenskultur und -situation möglich, dass Ziele und Strategie **entweder vorgegeben oder erst entwickelt** werden. Mitentwickeln ist aber nur dann sinnvoll, wenn die Betroffenen darauf Einfluss nehmen können. Ist das nicht der Fall, ist es besser, lediglich die Begründung und die Voraussetzungen für die Umsetzung der Strategie und der Zielerreichung zu diskutieren. Als Befehlsempfänger entwickeln die meisten Menschen nur eine geringe Motivation.

## 2. Klarer eigener Beitrag

Jede betroffene Person kennt den eigenen Beitrag für die Zielerreichung ebenso wie die der anderen. Sobald hierbei Unklarheiten bestehen, können leicht **Zurückhaltung** – man will die Kollegen ja nicht brüskieren – oder **Rivalitäten** entstehen unter der Frage „Wer darf denn hier was?“. Es muss auch klar sein, warum gerade eine bestimmte Person einen bestimmten Beitrag leisten muss und nicht jemand anders. Wer austauschbar ist oder sich so fühlt, wird entweder resignieren oder sich gegen den Konkurrenten durchzusetzen versuchen. Beide Verhaltensweisen sind bei der Zielerreichung kontraproduktiv.

Fragen zur Reflexion:

- ▶ Warum gerade ich?
- ▶ Welches ist meine Rolle unter den übrigen Betroffenen bzw. im Kollegenkreis, was deutlich mehr beinhaltet als die rein fachliche oder funktionale Zuständigkeit.

## 3. Hohe Eigenverantwortung

Hohes Maß an Eigenverantwortung bei allen Betroffenen, was nicht nur die Kenntnis und Unterstützung des Zieles, sondern auch den eigenen Einfluss und Beitrag dazu voraussetzt. Jede der im Kollegenkreis betroffenen Personen trägt die volle **Verantwortung** für die Erfüllung des eigenen Beitrages. Neben der Verantwortung für den eigenen Beitrag hat aber immer jedes Teammitglied, nicht nur die das Team leitende oder koordinierende Person eine

Mitverantwortung für die Ziele insgesamt. Niemand kann sich zurücklehnen, wenn in einem Bereich sich Hindernisse auftun, der eigene Beitrag aber geleistet ist.

Fragen zur Reflexion:

- ▶ Was bewegt mich bei diesem Thema?
- ▶ Was passiert, wenn ich meinen Beitrag nicht oder ungenügend leiste?  
Kann ich das vertreten?

#### **4. Die Grundlage: Tragfähige soziale Beziehungen**

Tragfähige, respektvolle und wertschätzende persönliche Beziehungen sind die Grundlage für eine wirkungsvolle Zusammenarbeit.

Zu guter Letzt ist es hilfreich, wenn die betroffenen Personen in ihrem Team untereinander **Wertschätzung und Vertrauen** entwickeln. Das wiederum entsteht nur über Kommunikation untereinander über das, was man gemeinsam will. So lassen sich am ehesten Beziehungen und Einschätzungen bezogen auf die gemeinsamen Ziele entwickeln. Sich in einer der realen Arbeits- und Teamsituation fremden Umgebung gut verstehen oder schätzen lernen, ist eines. Aber das lässt sich nur begrenzt auf die Arbeitssituation selbst übertragen, auch wenn eine solide Selbstreflexion individuellen Nutzen bringt. Trainings außerhalb oder ohne Bezug zur realen Teamsituation sind daher im Zweifel individuell nützlich, bringen aber für das Team und seinen Erfolg selbst eher wenig. Auch dafür sind die oben erwähnten Strategiemeeetings sehr hilfreich, sofern sie eine intensive Kommunikation untereinander zulassen oder fördern.

Selbstverständlich müssen sich die betroffenen Personen nicht einmal unbedingt mögen. Solange das gemeinsame Ziel und der persönliche Respekt stark genug sind, werden sie immer **Aversionen überbrücken** können. Besser ist jedoch allemal, wenn sich die Betroffenen untereinander auch gut verstehen. Aber nur gute soziale Beziehungen herzustellen ohne eine intensive Zielorientierung genügt bei weitem nicht, ein Kaffeekränzchen sich gut verstehender älterer Damen ist schließlich auch kein Hochleistungsteam.

Fragen zur Reflexion:

- ▶ Wie sind Respekt und Abneigung in unserem Team verteilt?
- ▶ Welche Spannungen im Führungsteam sind zu beobachten? Sind diese dem Teamerfolg eher förderlich oder hinderlich?
- ▶ Sind wir in der Lage, unsere - oft aufgabenbezogenen - Konflikte lösungsorientiert zu handhaben?

### **Welche Persönlichkeiten braucht ein erfolgreiches Führungsteam?**

Ein Team **unterschiedlicher Persönlichkeiten** ist in aller Regel erfolgreicher als eines mit eher gleichartigen. Allerdings darf die Macht, aber auch das Kreativpotenzial der damit verbundenen Konfliktpotenziale nicht unterschätzt werden. In der Praxis hat sich eine **Kombination** von Persönlichkeiten mit einer Tendenz zu

1. vorantreibenden, dominanten und auch entschlossfreudigen Verhalten,
2. analytischem, sorgfältigem Denken und Verhalten, die auch die Risiken beleuchten,
3. kreativem, die anderen anregendem Verhalten und
4. auf das Teamklima und die Qualität der Zusammenarbeit achtenden Verhalten, die z.B. gut moderieren können,

als erfolgreich erwiesen. Bei **Führungsteams** sollten möglichst alle diese Rollen vertreten sein, in **Projektteams** können sie je nach Aufgabe unterschiedlich gewichtet sein.

Fragen zur Reflexion:

- ▶ Welche Rolle ist in unserem Führungsteam zu stark oder zu schwach besetzt?
- ▶ Begegnen wir uns trotz unterschiedlicher Aufgaben auf „gleicher Augenhöhe“?
- ▶ Welche Folgen hat dies für unsere Diskussionen und Gespräche?
- ▶ Was sollten wir ggf. ändern?

### **Teamentwicklung – was braucht es?**

Schön wäre es, wenn man z.B. im Rahmen einer Schulung diese Erkenntnisse gleich umsetzen und beschließen würde, ab sofort ein solches Hochleistungsteam zu sein. Vermutlich würden dem sogar alle zustimmen, denn schwierig zu verstehen sind diese Voraussetzungen ja alle nicht.

Was dem im Wege steht ist die bisherige Erfahrung miteinander mit den wechselseitigen Bildern und Stereotypen, die sich oft über längere Zeit aufgebaut haben und sich nicht einfach auslöschen lassen.

Es gibt aber einen Erfolg versprechenden Weg, der zwar nicht über Nacht, jedoch einigermaßen sicher zu diesem Ziel führt: **Kommunikation, Kommunikation und noch mal Kommunikation**. Dies am besten zu den Themen, die im Rahmen der gemeinsamen Aufgabe und Verantwortung sowieso zu bearbeiten sind, also z.B. das gemeinsame Entwickeln oder Nachdenken über die Strategie und die Art und Weise, wie diese umgesetzt werden soll.

Fragen zur Reflexion, die in diesem Zusammenhang gemeinsam diskutiert werden sollten:

- ▶ In welchem Maße stehen wir im Führungsteam alle mit vollem Engagement hinter unserer Strategie und unseren Zielen?
- ▶ Arbeiten wir an der Entwicklung unseres Führungsteams, reflektieren wir von Zeit zu Zeit unsere Arbeitsweise, um diese dann zu verbessern?
- ▶ Benennen wir unsere internen Konflikte, um sie dann zu bearbeiten und zu lösen oder übergehen wir sie eher?

Dafür hat es sich bewährt, mit dem Führungskreis mehrfach in zeitlichem Abstand in einer moderierten Veranstaltung zusammen zu kommen, um solche Fragen wie die genannten zu diskutieren. **Moderiert** werden sollten diese Veranstaltungen von einem **Außenstehenden**.

### **Schlussbemerkung**

Mit einem wirklichen Führungsteam hat ein Unternehmen ein hohes Erfolgspotenzial und einen ganz entscheidenden Wettbewerbsvorteil. In einer Reihe **moderierter Treffen**, verteilt über einen längeren Zeitraum und untereinander verbunden durch gemeinsame Aufgaben und Coachings, besteht die Chance, aus einem Führungskreis nach und nach **ein Führungsteam zu entwickeln**.

Der Nutzen besteht darin, dass im laufenden Geschäft vieles einfacher, Konflikte seltener auftreten und schnell gelöst werden, die Energien alle in die gleiche Richtung gehen, Entscheidungen manchmal zwar langsamer zustande kommen, **die Umsetzung dafür aber zügiger erfolgt!**

*Jochen Müller (MSE)*

## Informationen und Kontakt

Sie möchten weitere Informationen zur Entwicklung von Hochleistungsteams?

Gerne klären wir mit Ihnen Ihr konkretes Anliegen und erstellen ein passgenaues und ausführliches Angebot. Sie erreichen Jochen Müller per Tel. 07 11 – 7 58 57 78 70 oder per E-Mail [office@loquenz.de](mailto:office@loquenz.de).

## Zum Autor



**Jochen Müller** ist Dipl.Ing., Unternehmensberater (CMC/BDU), Mitglied im Vorstand des Regionalarbeitskreises des Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.; Tätig als Unternehmensberater. Fachbuchautor.

## Geschäftsführer der Loquenz Unternehmensberatung



**Stephan Teuber** ist Dipl. Sportpädagoge, Dipl. Theologe, Ausbildung als NLP-Lehrtrainer (DVNLP), Systemischer Supervisor (SG) und Organisationsberater, Unternehmensberater (CMC/BDU) und Vorsitzender im Fachverband Personalmanagement im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. Tätig als Unternehmensberater und Coach. Fachbuchautor.  
Motto: "Auch ungewohnte Lösungen lösen."