

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

1 16

Schicksalsgemeinschaft

Dynamiken in Top Management Teams



Gefolgschaft macht mächtig

Wie Ambition hilft, Einfluss zu gewinnen

Im Zweifel – lieber nicht

Zur Besetzung von Top Management Positionen

Intervention ohne Sauerstoff

Teaming an der Unternehmensspitze

Durch dick und dünn

Erfahrungen aus 30 Jahren Spider Murphy Gang

Anreiz oder Gängelei?

Mit Nudging Organisationen bewegen

miteinander eingegangen sind, konnten die Bewertung ihrer psychologischen Sicherheit um sechs Prozent und die Bewertung ihrer Strukturiertheit und Klarheit um zehn Prozent steigern.

Brigitte Winkler

Quelle: Google rework

<https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>

Exzellenz in Führungsteams

Eine Frage des Bewusstseins

Performance und Effizienz spielen in Führungsetagen eine große Rolle. Wir möchten diese Themen um einen Fokus erweitern: Wirksamkeit. Um Organisationen wirksam für die Zukunft auszurichten, braucht es innere Beweglichkeit – diese beginnt im Führungsteam und strahlt von dort in die Gesamtorganisation aus. In einer qualitativen Studie haben wir 22 Führungskräfte interviewt und Faktoren herausgearbeitet, die innere Beweglichkeit erzeugen.

In Führungsteams werden komplexe Aufgaben erfüllt, die strategisches, visionäres und strukturiertes Denken voraussetzen. Dort wird diskutiert, gestritten, sich hinterfragt, reflektiert oder taktiert. Konflikte werden tot geschwiegen oder ausgetragen. Es gibt Spieler, Meinungsführer, Aussitzer, Erspürer und Versteher, Fürsorgliche, sowie Störer.

Die Balance dieser Dynamiken und ein gemeinsames Bewusstsein dafür zu schaffen, ist eine große Herausforderung für Führungsteams.

Innere Beweglichkeit: der Weg zum exzellenten Führungsteam

Ein flexibles, in sich bewegliches Führungsteam schafft eine flexible, bewegliche Organisation.

Gleichzeitige Stabilität und Beweglichkeit führen zu flexibler Handlungsfähigkeit im Führungsteam und Erfolg in Organisationen. Ein bewegliches Führungsteam ist gleichzeitig als Team ver-

schmolzen und in Personen vereinzelt – es herrscht ein ausgewogenes Maß von Verschmelzung und Vereinzelung.

Dieses Maß erreicht ein Führungsteam über: Kennenlernen, Positionieren, Vereinigen und Loslassen, ergänzt mit eigenem Einwirken der Führungskräfte ins Team. Je beweglicher ein Führungsteam ist, also dieses Maß immer wieder neu anzupassen vermag, desto flexibler kann es mit Veränderungen umgehen und umso höher ist sein Grad an Exzellenz.

Verschmelzung und Vereinzelung: so erreicht ein Führungsteam Ausgewogenheit

«Die Wahrheit liegt in der Mitte, wir müssen das richtige Maß an Veränderung zulassen.»

(Anonymisiertes Originalzitat aus den Interviews, weitere folgen.)

Ein beweglicher Zustand im Führungsteam ist zu verstehen als: Verschmolzene Führungs-Einheit einerseits, und gleichzeitig Vereinzelung der Positionen und Rollen andererseits – es braucht beides. Verschmelzung bedeutet, ein Team zu sein, darüber Sicherheit und Vertrauen zu erfahren und mit Schulterchluss gemeinsam die Organisation zu führen. Vereinzelung dagegen meint Selbst-Führung, d. h. sich selbst bewusst zu sein und den eigenen Standpunkt, die eigene Handlungs- und Sichtweise ins Führungsteam einzubringen. Für exzellente Führungsteams geht es dabei um ein situativ angepasstes Maß, welches das Team beweglich hält.

«Ich gehe vorweg, ich stelle mich nach vorne. Ich gebe Impulse und Leitplanken vor in denen sich meine Leute und ihre Mitarbeiter bewegen dürfen. (...) Aber das mache ich nicht alleine, das machen wir gemeinsam.»

Das Zusammenspiel von «Verschmelzung und Vereinzelung»
Sich selbst kennen, von den Kollegen lernen und sich in der eigenen Rolle positionieren

Nutzt ein Team die eigenen Reihen als Resonanzraum, gewinnt es mehr Sicherheit mit sich, dem eigenen Tun, den eigenen Werten und Erfahrungen und erreicht eine Mehrdimensionalität in den Perspektiven. Dies fördert die Selbstregulation im eigenen Führungsverhalten sowie die Wirkung auf die Mitarbeiter.

«Das Führungsteam ist dafür da, Positionen abzumildern und Härte zu nehmen. Ich kann die Dinge differenzierter sehen und mit den anderen Bauchentscheidungen abwägen. Früher habe ich Mitarbeitern hart und unüberlegt Feedback gegeben. Im Führungsteam kann man das besser durchdenken und dann kann ich kontrollierter handeln. Das verbessert die Stimmung. Wir wollen den Druck allen erträglich machen und keine Angst haben.»

Parallel erfolgt ein «Positionieren» – welches beschreibt, wie jeder Einzelne und das Führungsteam den organisationalen Rahmen besetzen. Der Rahmen wird deutlich in Strukturen, Rollen, Kompetenzen, Machtverhältnissen, Strategien und Leitbildern sowie der Unternehmenskultur.

Vertrauen zueinander haben, als vereinigte Einheit auftreten und loslassen können

Der Schulterchluss untereinander schafft das Fundament, um Vertrauen aufzubauen. Dieser Aspekt des «Vereinigens» hilft, gemeinsam im Sinne der Organisation zu agieren.

«Das ist ein abgeschlossener Raum, frei von Zwängen, ohne Gefahr von Missinterpretation. Ein Raum des Vertrauens.»

Verstärkt wird dieses Fundament durch Momente, in denen das Führungsteam miteinander «groovt» und im «Flow» ist. Es werden Momente des «Loslassens» beschrieben, in denen das Team miteinander eingeschwungen ist und der Erfolg spürbar wird. Dabei sind die Führungskräfte zusammen in Richtung Zukunft ausgerichtet und leben eine gemeinsame Vision.

Führen heißt: bewusst, achtsam und strategisch einwirken

Die Unterschiedlichkeiten im Team rüteln an der Einheit und führen gleichzeitig zu Entwicklung. Das bewusste Einwirken, aktiv wie passiv, ist förderlich für die gemeinsame Arbeit und lässt das Führungsteam nicht in einer starren Gemeinsamkeit und Harmonie ausharren. Das Einwirken ist demnach eine Art Antrieb oder Motor für innere Beweglichkeit.

«Man muss sich selbst hinterfragen, die eigenen Routinen und die Sicherheit, und auch von jemand anders hinterfragt werden. Feedback ist total wichtig im Unternehmen. Im Idealfall positiv und negativ, nur dann ist es zielführend. Das krasse Gegenteil (im Führungsteam) ist, sich gegenseitig zu ignorieren und zu bremsen.»

Transfer: Gelebte Exzellenz im Führungsalltag

«Gegenseitig inhaltlich weiterentwickeln, uns frisch halten – selbst neu erfinden, eigene Methoden in Frage stellen.»

Mit diesem Denkansatz kann man eine Standortbestimmung des eigenen Führungsteams durchführen. Ziel ist es, aus Einzel- und Teamsicht die aktuelle Situation aus der Metaperspektive zu reflektieren und die Dynamiken im Miteinander systemisch zu hinterfragen.

Beispielhafte Reflexionsfragen zur Standortbestimmung:

Mit Hilfe dieser Fragen können Führungsteams Diskussionsprozesse anstoßen und ihre eigene «innere Beweglichkeit» überprüfen:

Persönliche Reflexion

1. Wie wirke ich persönlich auf unsere Arbeit und unser Miteinander ein (aktiv und passiv)?
2. Was ist meine Komfortzone: Verschmelzung oder Vereinzelung? Wie schaffe ich es, beides im Führungsteam zu leben?
3. Sorge ich für Reibung und konstruktive Diskussionen oder bin ich stark konsens- und harmonieorientiert?
4. Wie zeigt sich innere Beweglichkeit und Flexibilität bei mir selbst?
5. Wie finde ich für mich heraus, was das passende Maß in den jeweiligen Situationen ist? Tendiere ich dazu, mich zu sehr einzubringen oder zurückzunehmen?

Reflexion im Führungsteam

1. Werden sowohl verschmelzende Elemente wie auch Vereinzelung bei uns spürbar? Wenn ja, wie und wo?
2. Sind wir zu vereinzelt und mit Ellenbogenmentalität unterwegs oder sind

wir sehr verschmolzen und leben einen «Harmoniemythos»?

3. Wie klar sind unsere Positionen definiert? Werden unsere Zuständigkeiten bewusst gelebt?
4. Wie ist unser Verhältnis von Vertrauen und Misstrauen, wo und wann zeigt sich das? Braucht es Klärung?
5. Wie zeigt sich Transparenz bei uns? Öffnen wir uns konstruktiv und ehrlich miteinander?
6. Erleben wir Momente, in denen wir auch mal alles loslassen können und unsere gemeinsamen Erfolge würdigen?
7. Wie zeigt sich innere Beweglichkeit konkret bei uns im Team? Haben wir ein passendes Maß für uns und können wir dieses flexibel anpassen?

Sie wünschen Sich einen vertieften Einblick? Fordern Sie gerne die komplette Studie bei den Autoren oder über www.avenue.de an.

Marion Winners (winners@avenue.de)

David Jeggle (jeggle@avenue.de)

Kathalin Laser (laser@avenue.de)

Avenue Organisationsberatung

Alle im Heft genannten **Links** finden Sie auf www.zoe-online.org/aktuelle-links.html zum Anklicken.

Konferenzen & Kongresse

- **Die Changetagung: 28.–29. Januar 2016 in Basel, Schweiz**
«Führung unter Ungewissheit – das Ende organisationaler Rationalität?»
Weitere Informationen: www.changetagung.ch
- **4. Internationaler Coaching-Fachkongress: 14.–15. Juni 2016 in Olten/Schweiz** «Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching»
Weitere Informationen: www.coaching-meets-research.ch

Interessante Video-Links zum Thema Teamführung

Return on Character

- Fred Kiel zeigt anhand seiner Forschung an knapp 80 CEOs, dass deren Charakter sowohl den unternehmerischen Erfolg wie auch das Engagement der Mitarbeitenden positiv beeinflusst. Charakter wird durch die Dimensionen Integrität, Verantwortungsbewusstsein, Leidenschaft und die Fähigkeit, anderen zu vergeben definiert. Nach Kiel können die erwähnten Charaktereigenschaften durchaus gelehrt und erworben werden.
<https://www.youtube.com/watch?v=vqBPZR63vfA>

The Five Dysfunctions of a Team

- Patrick Lencioni illustriert basierend auf seinem Buch «The Five Dysfunctions of a Team», welche Faktoren für gutes Teamwork entscheidend sind, und welche wichtige Rolle die Führungskraft dabei spielt.
<https://www.youtube.com/watch?v=inftqUOLFaM>
- **How to Collaborate on Projects More Successfully**
Wie wichtig es für erfolgreiche Projektkooperationen ist, die Auswahl der Kooperationspartner sorgfältig vorzunehmen und deren Motivation und Einstellungen für die Zusammenarbeit zu überprüfen, erläutert Simon Sinek in diesem Clip in prägnanter Weise.
<https://www.youtube.com/watch?v=AMG80bDmbaM>

The Power of Team

- Shawn Stratton, ein erfahrener Leiter von Leadership Expeditionen, beschreibt bewegend, wie lebensbedrohliche Situationen durch die Kooperation des gesamten Teams gemeistert wurden.
https://www.youtube.com/watch?v=uZKyVWb_Gf4

The Story of the Panyee Footballteam

- Das Kurzvideo erzählt die Geschichte der Mitglieder des Panyee FC Fußballteams, denen es in der Kindheit unter widrigen Bedingungen gelang, auf einer kleinen Insel den Traum vom Fußballspielen zu verwirklichen. Heute gilt das Team als eines der besten der Jugendliga in Süd-Thailand und es gewann sieben Mal hintereinander die Jugendmeisterschaften.
<https://www.youtube.com/watch?v=jU4oA3kkAWU>

«They would have done it for me»

- Simon Sinek veranschaulicht in diesem Video, dass Teammitglieder sich dann besonders für andere und deren Ziele engagieren, wenn sie davon überzeugt sind, dass ihre KollegInnen das Gleiche für sie tun würden. Sinek hält es für die wichtigste Aufgabe von Führungskräften, dieses Klima der emotionalen Sicherheit und gegenseitigen Unterstützung in Teams zu kreieren.
<https://www.youtube.com/watch?v=ImyZMtPVodo>

Building Better Organizations with Collective Intelligence: Webinar with Tom Malone

- Tom Malone spricht in diesem Webinar über kollektive Intelligenz in Gruppen. Diese ist nur wenig korreliert mit der durchschnittlichen und maximalen Intelligenz der Gruppenmitglieder, sondern hängt von anderen Faktoren ab, wie z. B. den interpersonalen Fähigkeiten innerhalb der Gruppe und der Frage, wie ausgewogene Gruppenmitglieder an Entscheidungen partizipieren können.
<https://www.youtube.com/watch?v=hu4ZXr40bSA>

«No one of us is as smart as all of us»

- In humorvoller Weise blickt Ken Blanchard auf seine reichhaltigen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit unterschiedlichsten Persönlichkeiten zurück und leitet daraus Lektionen für gute Kooperationen im Teamwork ab.
<https://www.youtube.com/watch?v=HKGkBRk1kSo>

The Habits of High Performing Teams

- Ken Thompson illustriert an konkreten Beispielen sieben «Geheimnisse» von High Performing Teams und wie diese in der Praxis umgesetzt werden können.
<https://www.youtube.com/watch?v=KNNWLj-3wx0>

Teamwork Part 1 & 2 bei Despair Inc.

- Was man als CEO tun muss, um Teamwork und Motivation in wenigen Minuten zu zerstören, demonstriert dieser Ausschnitt aus der Management-Videoreihe von Despair Inc.
<https://www.youtube.com/watch?v=8QCGFN4qoAQ>

11 Habits of the Worst Boss I ever had

- Amüsante Liste zu Gewohnheiten schlechter Chefs von David Silverman: z. B. «Change your mind. Change it several times a day. When reviewing a report, be sure to make comments that run counter to previous ones.»
<https://hbr.org/2008/07/11-habits-of-the-worst-boss-i.html>

Zusammengestellt von Dr. Brigitte Winkler, Redakteurin der OrganisationsEntwicklung, brigitte.winkler@a47-consulting.de