

Olaf Hinz

# Das Führungsteam

Wie wirksame Kooperation an  
der Spitze gelingt

Mit einem Beitrag von  
Dani Rey

 Springer Gabler

---

# Das Führungsteam

---

Olaf Hinz

# Das Führungsteam

Wie wirksame Kooperation an der Spitze gelingt



**Springer** Gabler

Olaf Hinz  
Hamburg  
Deutschland

mit einem Beitrag von Dani Rey

ISBN 978-3-658-03890-8  
DOI 10.1007/978-3-658-03891-5

ISBN 978-3-658-03891-5 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler  
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Lektorat:* Juliane Wagner

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Vorwort

Die Zeit der einsamen Helden an der Spitze von Unternehmen, Geschäftsbereichen oder Abteilungen ist vorbei! So beklagt Sven Clausen in der Zeitung „Die Welt“ am 28. Juli 2013, dass der scheidende Siemens Vorstand Peter Löscher *„ein solch komplexes Gebilde wie den Siemens-Konzern mit seinen 370.000 Beschäftigten nicht allein führen kann“*. Aber auch dort, wo die Führungsaufgabe auf mehrere Schultern verteilt wurde, läuft es nicht rund. Die SAP AG schaffte die Doppelspitze im Sommer 2013 überraschend wieder ab, während sich die beiden CEOs der Deutschen Bank bis heute mit einer Unternehmensentwicklung plagen, die hinter den Erwartungen zurückgeblieben ist.

Die Themen sind zu vielfältig, die Fragestellungen komplex und die zu bearbeitende Menge von Top-Management-Entscheidungen steigt. Da ist es gut, Unternehmensführung im Team zu organisieren, statt allein auf Charisma an der Spitze zu setzen. Aber dann wird nicht nur eine formale Doppelspitze oder Managementrunde gebraucht, in der die anwesenden Manager ihre Ressorts vertreten und eifersüchtig darauf achten, dass jeder Schuster bei seinen Leisten bleibt.

Nötig ist ein Team bestehend aus Führungskräften, die bewusst ihre Unterschiede nutzen und Bereichsgrenzen überwinden wollen. Nur wer die Chancen der Dynamik von Führungsteams kennt und sie nicht „wegmanagt“, wird das Erfolgspotenzial mehrerer Schultern nutzen. Denn es ist doch eine Binsenweisheit: Der Wunsch, der

komplexen Welt mit einer unfehlbaren (IT-)Technik, exakten Methoden und eindeutigem Management zu begegnen, ist zum Scheitern verurteilt – genau wie der Versuch, bis ins Detail zu planen, was geschehen wird.

Führungskräfte, die sich entschlossen haben, ein Führungsteam zu bilden, sind nicht nur erfolgreicher, sondern 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 Kooperation an der Spitze zu beschäftigen, hat sich gelohnt.

Dieses Buch ist ein Plädoyer dafür, dass sich Führung zu einer Mannschaftsleistung weiterentwickelt!

Daher präsentiere ich hier nicht das Repertoire klassischer Teamentwicklungen. Darüber gibt es genug sinnvolle Literatur.

Ich zeige die Spezifika, die wichtig sind, wenn Führungskräfte zu einem Führungsteam an der Spitze einer Organisation, eines Geschäftsbereiches oder einer Abteilung zusammenwachsen wollen. Dieses Buch thematisiert die blinden Flecke in Sachen Führung wie Rollenspiel, Macht, Einfluss, Inszenierung, Unsicherheit, strategische Planwirtschaft und unentscheidbare Entscheidungen. Ich ergänze dieses Plädoyer um Tipps und Tricks sowie einen Blick in meinen Werkzeugkoffer aus der Praxis der Beratung von Führungsteams.

Lesern, die es besonders eilig haben, empfehle ich den Blick in das Kap. 7: Dort finden sie die notwendigen sechs Schritte von der Managementrunde zum Führungsteam schon einmal im Überblick ...

Immer eine Handbreit Wasser unter dem Kiel wünscht

Hamburg, im Februar 2014

Olaf Hinz  
oh@hinz-wirkt.de

---

# Inhaltsverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| <b>1 Was wirksame Führungsteams von Managementrunden unterscheidet</b> .....                           | 1   |
| 1.1 Auf der Brücke bleiben .....   | 1   |
| 1.2 Den Kontext führen .....   | 4   |
| 1.3 Führung ist (k)ein Rollenspiel .....   | 8   |
| 1.4 Die Grundlage eines Führungsteams: Gemeinsamkeiten und Unterschiede .....                          | 16  |
| Literatur .....  | 23  |
| <b>2 Die Kraft der Gruppe nutzen: Planen und entscheiden unter Unsicherheit</b> .....                  | 25  |
| 2.1 Der Mythos vom richtigen Planen .....  | 26  |
| 2.2 Entscheiden können .....   | 41  |
| Literatur .....  | 48  |
| <b>3 Hart am Wind sein: Unterschiede schätzen und Widerstand nutzen</b> . . . .                        | 49  |
| 3.1 Das Verhalten: Egoismus überwinden, Unterschiede schätzen und Ambiguitätstoleranz entwickeln ..... | 50  |
| 3.2 Die Strategie: Mindfulness als kulturelles Leitbild .....  | 62  |
| 3.3 Die Haltung: Widerstände nutzen, denn sie zeigen Energie .....                                     | 68  |
| Literatur .....  | 74  |
| <b>4 Alpha-Tiere unter sich: Macht und Einfluss ausbalancieren</b> .....                               | 77  |
| 4.1 Der Zugang: Macht und Einfluss offenlegen .....  | 78  |
| 4.2 Der Weg: Vertrauen und heikle Dialoge .....  | 85  |
| 4.3 Das Ziel: Wirksame Kooperation .....   | 92  |
| Literatur .....  | 100 |

---

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| <b>5</b> | <b>Das Team verkaufen: Wirksame Informationspolitik statt Heldentum</b> .....          | 101 |
|          | 5.1 Führung verkaufen .....  | 102 |
|          | 5.2 Vorsicht vor tapferen Helden .....   | 116 |
|          | Literatur .....  | 120 |
| <b>6</b> | <b>Das Team pflegen: Regelmäßige Rüstzeiten schaffen Gelassenheit</b> ....             | 121 |
|          | 6.1 Sich rüsten zu neuer Form .....  | 122 |
|          | 6.2 Neue Arbeitsformen nutzen .....  | 123 |
|          | Literatur .....  | 130 |
| <b>7</b> | <b>Für eilige Leser: Sechs Schritte von der Managementrunde zum Führungsteam</b> ..... | 131 |
| <b>8</b> | <b>Wie der Jahresendworkshop der Geschäftsleitung gelingt</b> .....                    | 139 |
|          | 8.1 Notwendige Offenheit .....   | 140 |
|          | 8.2 Genau hinschauen: Tiefenbohrung .....  | 144 |
|          | 8.3 Distanz einnehmen .....  | 150 |
|          | 8.4 Gemeinsames Lernen .....   | 152 |



---

# Was wirksame Führungsteams von Managementrunden unterscheidet

# 1

---

## Zusammenfassung

Führungsteams entfalten ihre Rolle nur, wenn sie sich konsequent von Managementaufgaben verabschieden und stattdessen die Aufgabe der Führung ins Zentrum ihrer Tätigkeit stellen. Klare Rollen sind die notwendige Bedingung, um wirksam zu sein, denn nur auf der Basis des Bewusstseins für die Rolle jedes Einzelnen kann ein wirksamer Teamentwicklungsprozess entstehen. Dieser ist umso erfolgreicher, wenn das Team nicht nur auf Gemeinsamkeit und Harmonie setzt, sondern auch die Unterschiede gleichermaßen thematisiert.

---

## 1.1 Auf der Brücke bleiben

Führung und Management sind zwei Begriffe, die im täglichen Sprachgebrauch oft synonym benutzt werden. Da gibt es ein Top-Management, wo man an der Unternehmensspitze doch eher die Top-Führungskräfte erwarten würde. Genauso entdecken wir Führungskräfte auf allen Ebenen der Organisation, obwohl ein Gruppenleiter in der Instandhaltung oder Buchhaltung doch eher mit dem Management der Aufgaben seiner drei Mitarbeiter beschäftigt ist.

Wirksame Teams an der Spitze haben sich klar für Führung entschieden und sich von der Managementrunde, die sich mit vielerlei operativen Themen herumschlägt, verabschiedet. Denn Führung

und Management sind zweierlei Dinge. Vielen ist sicher die Faustformel „*Managers do things right, Leaders do the right things*“ (Bennis und Nanus 1985) bekannt:

Während Führungskräfte sich um die „harten“ Themen Strategie, Ziele, Kernprozesse, Schlüsselressourcen und die „weichen“ Leadership-Themen Motivation, Kommunikation, Inspiration und Innovation kümmern, sind die Manager die wichtigen Techniker des Geschäfts. Sie wenden sich den Themen der Aufgabenerfüllung, Projektumsetzung, des Controllings und dem Tagesgeschäft der personellen Führung (Mitarbeitereinsatz- und Urlaubsplanung, Qualitätskontrolle) zu.

Die „things right – right things“-Faustformel macht die Unterschiede zwischen Führung und Management gut sichtbar, vernachlässigt allerdings den Überlappungsbereich, in dem sich Führung und Management täglich begegnen müssen. Daher arbeite ich bei der Arbeit mit Managern, die ein wirksames Führungsteam werden wollen, mit einem dreiteiligen Konzept (Abb. 1.1).

Auf der **Strategieebene** werden die Voraussetzungen geschaffen, damit die Organisation erfolgreich arbeiten kann. Durch die Formulierung einer schlagkräftigen Strategie, die Konzentration auf Kernprodukte und Zielmärkte und die Schaffung eines passenden Kultur- und Wertekontextes sowie das Treiben von Innovation und Veränderung wird die Organisation darauf ausgerichtet, die richtigen Dinge zu tun.

Damit diese richtigen Dinge auch gut getan werden können, braucht es effiziente **Strukturen**. Die Entwicklung der Aufbauorganisation und von leistungsfähigen Geschäftsprozessen ist daher genauso nötig wie der Aufbau von (IT-)Systemen und Entscheidungsmechanismen über die Verteilung der knappen Ressourcen.

Zentrales Merkmal erfolgreicher Organisationen ist die sinnvoll gestaltete **Instrumentenebene**. Hier wird dafür gesorgt, dass die Dinge auch getan werden. Deshalb sind hier die Rollen beschrieben und die Aufgaben, Befugnisse und der Verantwortungsumfang geklärt. Das Tagesgeschäft mit seinen typischen Aufgaben der Klärung

**Strategie***richtige Dinge tun*

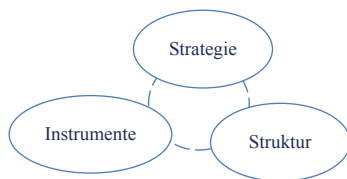
- Kultur und Werte
- Vision, Mission, Ziele
- Kernprodukte und Zielmärkte
- Innovation und Veränderung

**Struktur***Dinge gut tun*

- Organisation
- Prozesse / Handbücher / Standards
- Ressourcenverteilung / Pläne / Budget
- (IT) Systeme

**Instrumente***Dinge tun*

- Aufgabe, Befugnisse, Verantwortung
- Rollenklarheit
- Regeln durchsetzen
- Schnittstellen klären
- Delegieren und Umsetzung kontrollieren

**Abb. 1.1** Die drei Ebenen der Führung

von Schnittstellen findet sich ebenso in der Instrumentenebene wie Delegation und Kontrolle. Operative (Fach-)Entscheidungen zu treffen, um die in der Strukturebene definierten Regeln durchzusetzen, ist die Hauptaufgabe, wenn Führungskräfte in der Instrumentenebene tätig sind.

Die Herausforderung für Management liegt in einer guten Ausgestaltung der Instrumentenebene und der aktiven Mitarbeit auf der Strukturebene, damit Strukturen entwickelt werden, die dann auch gut funktionieren. Führung dagegen zeigt sich vor allem im Bereich der Strategie und beim Aufbau von Strukturen, die die Umsetzung der Strategie effizient ermöglichen.

Erfolgreiche Organisationen brauchen immer beides: hervorragende Management-Technik, die sich im Maschinenraum der Instrumentenebene um einen möglichst effizienten Betrieb kümmert, und hervorragende Unternehmens-Führung, die auf der Brücke der Strategieebene den Kurs absteckt. Das Zusammenspiel dieser beiden

findet auf der Strukturebene statt, wenn abgesprochen wird, mit welchem Arbeitsprogramm der angelegte Kurs erreicht werden soll.

- ▶ Führungsteams entfalten ihre volle Wirksamkeit nur, wenn sie auf der Brücke bleiben, ihre Energie klar auf die Strategie- und Strukturebene fokussieren und nur selten in den Maschinenraum der Instrumentenebene hinabsteigen.

---

## 1.2 Den Kontext führen

Der Teambegriff ist schillernd und wird inflationär gebraucht. Wenn es mir in diesem Buch um das Führungsteam geht, wie grenzt sich dieses Team dann ab:

- zu Gruppen, die aus Mitarbeitern und ihrer Führungskraft bestehen?
- zu Projektteams?  
und
- zu all den Abstimmungsrunden, die in jedem Unternehmen unablässig tagen?

Das Führungsteam, sei es an der Spitze einer Organisation, eines Geschäftsbereiches oder an einem Unternehmensstandort, ist durch vier Merkmale gekennzeichnet:

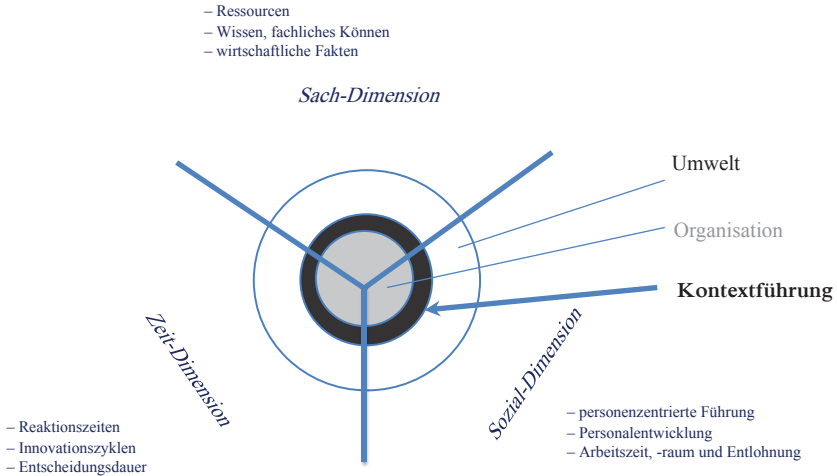
1. **dauerhafte Kooperation**, d. h. die Team- Mitglieder richten ihre Zusammenarbeit so aus, dass sie die Ergebnisse ihrer Arbeit und Konsequenzen ihrer Entscheidungen in Zukunft gemeinsam „erleben“ werden.
2. **Orientierung am Unternehmenserfolg**, d. h., das Führungsteam handelt unter der Prämisse, dass sich Aktionen am Ende positiv in der Erfolgsrechnung des Unternehmens (z. B. in der Gewinn- und Verlustrechnung) auswirken sollen.

3. **Entscheidungsfähigkeit**, d. h., die Mitglieder nutzen ihre weitgehenden disziplinarischen und formalen Befugnisse, sind entscheidungsfreudig und übernehmen Verantwortung.
4. **Kontextführung**, d. h., ein Führungsteam gestaltet aktiv den Kontext des Unternehmens, indem es einerseits die strategischen Entscheidungen über Produkte, Kernmärkte, Standorte sowie Erst- und Erweiterungsinvestitionen trifft. Andererseits schafft es auf der Strukturebene (Abb. 1.1) die Voraussetzungen, dass Umweltinformationen von der Organisation effizient verarbeitet werden können.

Insbesondere das Merkmal Kontextführung unterscheidet ein Führungsteam von den oben genannten anderen Gruppen. In früheren Zeiten wurde die Führungsaufgabe häufig allein als personenzentriert verstanden bzw. Mitarbeiterführung von Unternehmensführung abgegrenzt. Die unendliche Liste der Modelle und Bücher mit dem Untertitel „So führen Sie richtig“, die Sie heute in jedem gut sortierten Buch Shop finden, belegt dies.

In Zeiten von Globalisierung, steigender Komplexität und abnehmender Prognosesicherheit über zukünftige Marktentwicklungen muss sich Führung aber weiterentwickeln und auch den Kontext der stetigen Veränderung bearbeiten. Es sind die Führungskräfte bzw. Führungsteams, die eine neue Aufgabe an der Grenze der Organisation zu ihrer Organisationsumwelt zu erfüllen haben. An dieser Schnittstelle der Organisation zur Außenwelt sind Führungskräfte dafür zuständig, die vielschichtigen und „außen“ liegenden Kontextinformationen der Umwelt in das Unternehmen zu importieren, indem sie z. B. „auf die Marktgegebenheiten reagieren“. In Abb. 1.2 ist die Aufgabe der Kontextführung im mittleren Kreis als dunkler Ring dargestellt.

Kontextführung ist ein Konzept, das den Kontakt einer Organisation mit seiner Umwelt/ Außenwelt betont. Wie die Abb. 1.2 zeigt, agieren Führungsteams im Raum zwischen der Innenwelt der Organisation und der Umwelt, die „außen“ um die Organisation herum



**Abb. 1.2** Kontextführung

ist. Die Membran, die die Organisation mit Umwelteinflüssen versorgt und die Umwelt mit Informationen aus der Organisation, ist die Kontextführung, die an der Grenze zwischen Organisation und Umwelt stattfindet und den Austausch ermöglicht.

Dabei ist diese Membran nicht allein auf die soziale Dimension, d. h. das frühere personenzentrierte Führungsverständnis beschränkt, sondern hat auch die Zeit- und Sachdimension im Blick. Abbildung 1.2 zeigt: Führung wird zu einer weitgehenden Aufgabe, die sowohl die unterschiedliche Dimensionen als auch das Umfeld im Blick haben muss. Wirksame Kontextführung sorgt dafür, dass in der

- **Zeit-Dimension** die Reaktionszeit auf Umwelteinflüsse niedrig bleibt, Innovationszyklen den Marktansprüchen genügen und die Entscheidungsdauer in der Organisation wettbewerbsfähig ist.
- **Sach-Dimension** die Zahlen, Daten und Fakten aktuell sind, notwendige Ressourcen in benötigter Qualität zur Verfügung stehen und das Wissen in der Organisation nicht nur „dem Stand der Technik entspricht“, sondern auch sinnvoll verteilt wird.

- **Sozial-Dimension** die Führung und Entwicklung der Mitarbeiter und die Rahmenbedingungen (Anzahl, Arbeitszeit, -raum, Entlohnung etc.) professionellen Ansprüchen genügen.

Ein Beispiel verdeutlicht dies: Die gesellschaftspolitische Entscheidung für die Energiewende in Deutschland war für die energieerzeugenden Organisationen eine relevante Veränderung der Sach-Dimension in der gesellschaftlichen Umwelt. Es galt für die Führung dieser Energieversorger nun, diese Veränderung so nach innen zu bringen, dass in der Dimension Zeit ein tiefgreifender Veränderungsprozess als Reaktion auf die neue gesellschaftspolitische Lage rasch beginnen konnte. Die Produktion und die Verteilung des Stromes wurden getrennt, denn sie durften nicht mehr in einem Unternehmen erfolgen. Statt wie früher die Versorgung der „Empfänger“ in einem definierten Gebiet sicherzustellen, gibt es nun einen Preiswettbewerb, Stromexporte und -importe, einen Börsenhandel mit Strom und CO<sub>2</sub>-Zertifikaten sowie gesetzlich definierte Umlagen, die die Kosten der Erzeugung aus regenerativen Quellen verteilen.

Schnell war klar, dass dieser radikale Wandel „Anpassungen“ auch auf der Seite der sozialen Dimension erforderte. Im „Tagesspiegel“ (2013) war im November 2013 zu lesen:

Die Energiewende kostet Geld – und Arbeitsplätze. Jedenfalls bei den großen Energieversorgern. Nachdem Vattenfall, EnBW und Eon den Abbau von vielen tausend Stellen bereits vollzogen oder angekündigt haben, schockte am Donnerstag RWE die eigene Belegschaft. Konzernweit sollen in den kommenden drei Jahren 6750 Stellen wegfallen, davon 4750 hierzulande.

Der Spiegel berichtet bereits zwei Jahre vorher (2011), dass der im Kraftwerksbau aktive Konzern Areva,

jährliche Einsparungen von einer Milliarde Euro bis 2015 angekündigt hat. Die Investitionen sollen um ein Drittel auf 7,7 Milliarden Euro zurückgefahren werden.

Das Beispiel zeigt eindrücklich, dass die Herausforderung eines modernen, erweiterten Führungsverständnisses der Kontextführung groß ist. Simultan müssen die verschiedenen Dimensionen und Umwelten beobachtet werden, die relevanten Informationen sind auszuwählen und diese über die Strategie und Strukturebene in die Organisation zu bringen. Das ist definitiv zu viel für einsame Unternehmenslenker!

Es liegt auf der Hand: Mehrere Führungskräfte können die Aufgabe Kontextführung besser bewältigen als der Einzelne: Mehrere Köpfe können besser aus der allgegenwärtigen Informationsflut herausfiltern, was für das Unternehmen wichtig ist. Damit dies wirksam gelingt, organisieren sich diese Führungskräfte als Führungsteam und steuern das Unternehmensschiff auch in Zeiten schnell wechselnder See sicherer und wirksamer als ein einsamer Steuermann, der den alten Kurs hält.

- ▶ In einer Zeit, die von zunehmender Komplexität, abnehmender Prognosesicherheit und Trendbrüchen gekennzeichnet ist, ist Kontextführung durch ein Führungsteam die wirksame Antwort einer Organisation, die weiterhin erfolgreich bleibt.

---

### 1.3 Führung ist (k)ein Rollenspiel

Damit ein Führungsteam das Unternehmensschiff sicherer und wirksamer steuern kann, kommt es darauf an, dass das Miteinander der Führungskräfte eine produktive Arbeit ermöglicht. Damit kooperative Führung unter Führungskräften gelingt, sind vier Zutaten nötig:

- **klar beschriebene Positionen/Stellen** in der Struktur der Organisation, d. h. eine transparente Aufbau- und Ablauforganisation mit „sauberen“ Schnittstellen und Prozessen,