

## *Design und Entwicklung von Führungsteams*

*Ein Prozess zur wirkungsvollen Optimierung der gemeinsamen  
Ausrichtung und Zusammenarbeit in Führungsteams*



## Ziele und Nutzen

### ***Eine Einordnung aus dem Kulturbereich...***

Sie sind Mitglied bzw. Musiker/in einer Jazzband. Die Band setzt sich aus insgesamt fünf Musikerinnen bzw. Musikern, einer Technikerin/einem Techniker und einer/einem Konzertverantwortlichen zusammen. Sie spielen auf einem semiprofessionellen Niveau und haben bereits zwei CDs herausgebracht, die jeweils zu sehr positiven Resonanzen geführt haben. Aktuell führt die Band verschiedene Konzertreihen durch. Die ersten zwei Konzerte gingen jedoch „schief“. Entgegen den Erfahrungen aus dem Probenkontext harmonisierte die Band auf der Bühne sehr schlecht. Schon der Aufbau und der „Soundcheck“ verliefen angespannt und konfliktreich. Auf der Bühne wirkte die Band schliesslich nicht als Einheit und fahrig, die Musik wurde mit hörbaren Patzern präsentiert.

Die Band entschliesst sich vor der nächsten Konzertreihe einen Prozess zu lancieren, indem - ohne Einsatz von Musik und Musikinstrumenten - das Banddesign und die Bandqualität weiterentwickelt bzw. besser synchronisiert werden. Auf der Basis von Einzelgesprächen und zwei Workshops werden schliesslich u.a. Rollen, Abläufe und gegenseitige Erwartungen vor, während und nach einem Konzert verbindlich festgelegt bzw. geklärt. Das nächste Konzert wird zum überzeugenden Auftritt. Eine Pressestimme titelt „Musik aus einem Guss...“

### ***... und jetzt?***

Das iafob hat einen Prozess und ein Verfahren entwickelt, das Führungsteams dabei unterstützt Ihre Ressourcen und Potentiale besser zu nutzen und ihre Schwachstellen in der Zusammenarbeit und Wirkung zu reduzieren. Der Prozess zielt dabei auf Aspekte des Teamdesign (Führungsauftrag, Funktionen, Rollen, Prozesse, Instrumente) wie auch auf Aspekte der Teamentwicklung (Haltungen, Handlungsstile und Verhaltensweisen) ab. In diesem Sinne werden Betrachtungen angestellt und Klärungen angestrebt, die strukturelle wie auch verhaltensbezogene und sozioemotionale Dimensionen betreffen. Das Methodeninventar umfasst Dokumentenanalysen, Einzelgespräche, Beobachtungen sowie Workshops.

### ***... Musik ohne Musikinstrumente?***

Der Prozess zur Weiterentwicklung und Optimierung von Führungsteams bedient sich einer Meta-Betrachtung. Die relevanten Fragestellungen zielen u.a. auf folgende Dimensionen ab: (1) Was läuft bei uns richtig und was läuft falsch? (2) Wer hat welche Rolle(n) und welche Vor- und Nachteile sind mit diesen Rollen verknüpft? (3) Welche Erwartungen hat jede/r von uns an die einzelnen Rollenträger? (4) Was müssen wir gemeinsam intensivieren, was müssen wir weglassen? (5) Welche Prozesse und Instrumente müssen dafür ausgebaut werden, welche müssen erhalten, welche müssen abgebaut werden?

### ***... warum gerade wir?***

Der Prozess zur Weiterentwicklung und Optimierung von Führungsteams ist nicht an bestimmte Ausgangslagen und Situationen geknüpft. Vielmehr geht der Prozess von den Prämissen aus, dass sich (1) professionelle Führungsteams in regelmässigen Abständen relevanten Fragen und Auseinandersetzungen zur Weiterentwicklung ihrer Wirkung und Qualität stellen sowie (2) das viel zitierte „Vorbild“ nicht nur individuell, sondern vor allem auch teambezogen verstanden und definiert wird.

Insofern kann der Prozess zur Weiterentwicklung und Optimierung von Führungsteams präventiv, „im vollen Lauf“ sowie selbstverständlich vor allem auch dann vollzogen werden, wenn sich kleine oder auch massivere Probleme und Schwierigkeiten in der „Performance“ eines Führungsteams zeigen.

### ***... und einer widersetzt sich dem neuen Rhythmus und alles bleibt beim alten „Groove“?***

Der Prozess zur Weiterentwicklung und Optimierung von Führungsteams ist nicht als „nice to have“-Veranstaltung konzipiert. Im Rahmen des Prozesses werden relevante Analysen, Klärungen und Perspektivenbetrachtungen in einer fundierten und methodisch wirksamen Auseinandersetzung vorgenommen. Die Vereinbarungen werden mit einer hohen Verpflichtung verknüpft und über einfache, aber wirksame „Controlling“-Formen überprüft und gesteuert – der alte „Groove“ muss in jedem Fall alleine gespielt und getanzt werden und ist mit der Konsequenz eines Pfeifkonzertes verbunden.

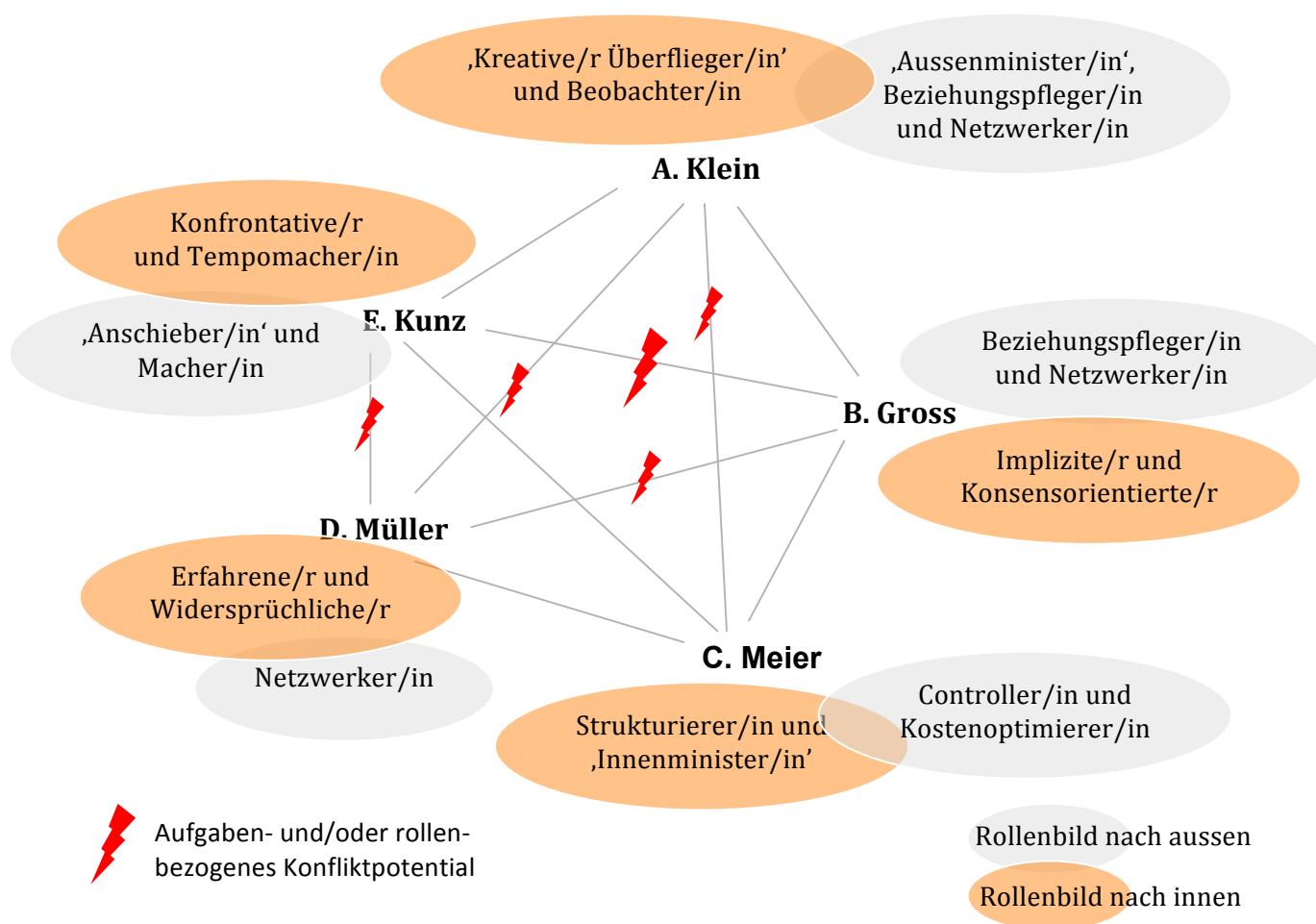
### ***... wer kann das?***

Ausgewiesene Organisationspsychologinnen und -psychologen, Betriebswirtschaftlerinnen und Betriebswirtschaftler sowie Praxiskennerinnen und Praxiskenner bzw. das Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob) in Zürich - [www.iafob.ch](http://www.iafob.ch)

## Beispiel zur Beurteilung eines Führungsteams

Kriterien	--	-	+	++
▪ Gemeinsame Ausrichtung und Zielorientierung				
▪ Gemeinsames Verantwortungsgefühl				
▪ Führungsteam als Rollenmodell und Vorbild für Teamarbeit				
▪ Ergänzende Erfahrungen und Qualifikationen im Führungsteam				
▪ Ergänzende Rollen im Führungsteam				
▪ Konstruktive Nutzung der Unterschiedlichkeit				
▪ Bereitschaft zur Konsensfindung				
▪ Bereitschaft zur Konfliktbearbeitung und -regelung				

## Beispielhaftes Ergebnis einer Rollenanalyse



## Ein Fallbeispiel

### **Ausgangslage**

Der CEO sowie die Geschäftsleitung einer international ausgerichteten Dienstleistungsorganisation haben sich in den letzten zwei Jahren weitgehend neu konstituiert und formiert. Mit dem Führungswechsel wurden auch neue Strategien im Hinblick auf Ausrichtung und Marktauftritt verfolgt. In diesem Zusammenhang wurden auch verschiedene Restrukturierungsmaßnahmen lanciert und umgesetzt. Vor diesem Hintergrund ist eine teilweise grosse Verunsicherung bei den Beschäftigten entstanden. Die Ergebnisse einer Personalbefragung machen deutlich, dass das oberste Führungsgremium bzw. die Geschäftsleitung bei ihren Mitarbeitenden ein schlechtes Image genießt. Innerhalb der Geschäftsleitung ist die Zusammenarbeit zudem durch verschiedene Konflikte geprägt. Der Aufsichtsrat des Unternehmens hat eine Standortbestimmung im Führungsteam eingefordert.

### **Gegenstand und Ergebnisse des Prozesses zur Weiterentwicklung des Führungsteams**

Im Rahmen der Analyse und Bewertung der strukturellen und verhaltensbezogenen Aspekte und Dimensionen des Führungsteams GL wurden Dokumentenanalysen und Einzelinterviews mit den GL-Mitgliedern durchgeführt. Zudem wurden ausgewählte Führungskräfte, die den GL-Mitgliedern unterstellt sind sowie Mitglieder des Aufsichtsrates mündlich befragt.

Auf dieser Datenbasis wurden (1) relevante Spannungsfelder der Führungsarbeit auf Stufe GL dargelegt (2) die aktuelle Führungspraxis und -qualität der GL bilanziert (3) das Führungsteam GL beurteilt sowie (4) Stärken und Kritikpunkte im individuellen Führungs- und Rollenverhalten der einzelnen GL-Mitglieder expliziert.

Schliesslich wurden vor dem Hintergrund dieser Gegebenheiten konkrete Verbesserungsvorschläge im Hinblick auf Führungsstrukturen, Rollenteilung im Führungsteam, Führungsprozesse sowie individuelles Führungsverhalten formuliert und dargelegt.

Die Ergebnisse und Vorschläge wurden in einem Bericht aufbereitet und neben dem Aufsichtsrat jedem GL-Mitglied individuell rückgemeldet.

Auf dieser Basis wurde ein Workshop mit der GL durchgeführt in dem verschiedene Massnahmenbereiche priorisiert, konkretisiert und entschieden wurden.

Dabei wurden u.a. (1) verschiedene Handlungsbereiche der GL als Führungsteam neu priorisiert („was wird die GL zukünftig mehr und weniger tun“) (2) konkrete Verhaltenserwartungen an die GL-Mitglieder expliziert und mit einer Zielvereinbarung verknüpft („was werde ich zukünftig mehr und weniger tun“) sowie (3) strukturelle Anpassungen im Bereich bilaterale Arbeitsbesprechungen zwischen CEO und Geschäftsleitungsmitgliedern sowie eine Erhöhung der Durchlässigkeit der GL-Meetings für weitere Schlüsselpersonen in der Organisation vereinbart.

### **Fazit**

Mit dem skizzierten Vorgehen bzw. diesem Zugang zur Weiterentwicklung des Führungsteams GL konnte einerseits das Bewusstsein in der Geschäftsleitung für relevante Symboliken, Themen und Verhaltensweisen erhöht wie auch strukturelle Verbesserungen zur Erhöhung der Effektivität der Führungsarbeit erreicht werden.

Das methodisch fundierte Vorgehen wie auch die klare Orientierung an Aspekten des Teamdesigns und des individuellen Verhaltens trugen dazu bei, dass relevante Rollen- und Persönlichkeitsaspekte thematisiert wurden.

Die Analyse-, Feedback- und Gestaltungsarbeit lief einerseits in „geschützten“ 4-Augen-Kontexten wie auch im öffentlich kontrollierten Teamkontext ab.

Die skizzierten Rahmenbedingungen und Prinzipien trugen dazu bei, dass die Arbeit der Geschäftsleitung und des Führungsteams eindeutig verbessert und effektiver gestaltet werden konnte.

**Geklärte Strukturen, Rollen und Beziehungen im Team sind die  
Voraussetzungen für gemeinsamen Erfolg.**