

Management-Impulse

Praktiker-Blog von Dr. Benjamin Künzli



Managementteam Development

In vielen Firmen nehmen Komplexität, Dynamik und Erwartungen an die Produktivität laufend zu. Das Führen dieser Unternehmen wird anspruchsvoller. Daher wird es immer wichtiger, dass weitreichende Entscheidungen von Geschäftsleitungen, Managementteams und anderen Führungsgremien gefällt werden, die als echte Teams funktionieren. Wie werden solche Gruppen evaluiert und gezielt weiterentwickelt?

Leistungsfaktoren von Managementteams

Im Management ist es ähnlich wie im Fussball: Selbst eine Equipe, die nur aus Ausnahmekönnern besteht, ist nicht zwingend erfolgreich. Auf der anderen Seite gibt es genügend Beispiele die zeigen, dass eine Gruppe im Idealfall über sich hinauswächst. Das Team ist nicht unbedingt mehr, sondern vielleicht weniger, sicher aber etwas anderes als die Summe seiner Mitglieder.

Es gibt viele Faktoren, die die Leistung von Managementteams fördern oder hemmen. Auf der organisationalen Ebene hat zum Beispiel das monetäre und nicht-monetäre Anreizsystem einen wesentlichen Einfluss. Wird etwa ein Mitglied der Leitung einer Business-Unit ausschliesslich daran gemessen, wie das von ihm geführte Profit-Center abschneidet, wird das seine Motivation sich im übergeordneten Team zu engagieren, nicht sonderlich beflügeln. Auch die Führungskultur hat ankurbelnden oder drosselnden Einfluss auf den Erfolg des Gremiums. Wird das Ideal der Führungskraft als einsamer Heldin und Macherin vermittelt? Oder wird es als selbstverständlich angesehen, dass Führung auch Teamarbeit ist?

Auch die Binnenverhältnisse des Führungsgremiums spielen eine wesentliche Rolle. Dabei stellt sich zunächst die Frage, welchen Führungsaufgaben das Team wie viel Ressourcen widmet. Ist die Zuordnung von Teamzeit und -energie strategisch sowie operativ sinnvoll? Und wie ist das Team fachlich zusammengestellt? Welche Persönlichkeiten treffen aufeinander, und welche Gruppendynamik resultiert daraus? Setzt man eher auf Konkurrenz oder auf Kooperation? Gibt es politische Ränkespiele? Ein zentrales Thema auf der Ebene der Gruppe ist auch die Gestaltung der Entscheidungsprozesse. Geht es üblicherweise darum, von der Leiterin des Teams vorgefertigte Entscheidungen abzunicken, oder ist echte Beteiligung gefragt? Wie werden insbesondere anspruchsvolle Entscheide vorbereitet, gefällt und kommuniziert? Und wie wird dabei mit Komplexität und Ungewissheit umgegangen?

Evaluation von Managementteams

Es reicht nicht aus, darauf zu vertrauen, dass eine Gruppe herausragender Führungsleute dann schon eine ausgezeichnete Teamperformance erbringen wird. Daher genügt es nicht, nur die einzelnen Führungskräfte einem Assessment zu unterziehen. Angesichts der steigenden Bedeutung von Managementteams empfiehlt es sich die Leistungsfähigkeit solcher Gremien umfassend zu bewerten und – auch mit Blick auf künftige Anforderungen – gezielt weiterzuentwickeln.

Aus den oben kurz skizzierten Überlegungen lassen sich Erfordernisse, die an eine Managementteam-Evaluation zu stellen sind, ableiten. Das Verfahren muss sich zunächst an der Aufgabenerfüllung des Teams orientieren. Dabei sollte man sich vor dem Kurzschluss «gutes finanzielles Ergebnis = gute Managementteam-Leistung» hüten. Denn so werden interne und externe Einflussfaktoren, die das Resultat fördern oder beeinträchtigen, ausgeblendet. Zudem sind solche und ähnliche Kennzahlen vergangenheitsorientiert. Von früheren Erfolgen lässt sich bekanntlich nicht ohne weiteres auf künftige Leistungen schliessen. Stattdessen ist man gut beraten, im Rahmen einer solchen Evaluation zu fragen, welche Herausforderungen in Zukunft auf das Leitungsorgan zukommen werden, und was es braucht, damit diese Aufgaben erfolgreich wahrgenommen werden können. Dabei ist zu untersuchen, was auf der organisationalen, der gruppendynamischen und der Ebene der einzelnen Mitglieder unterstützend resp. hemmend ist.

Massnahmen zur Weiterentwicklung von Managementteams

Aus einer so angelegten Analyse lassen sich konkrete Entwicklungsmassnahmen ableiten. Je nach Ergebnissen der Datenerhebung sind zum Beispiel folgende Massnahmen denkbar:

- Optimieren der Führungsinstrumente
- Klären der künftigen Rolle des Führungsgremiums
- Weiterentwickeln der Binnenorganisation des Managementteams
- stufengerechte Weiterbildungsmassnahmen
- Regeln zwischenmenschlicher Aspekte der Zusammenarbeit
- Coaching einzelner Mitglieder des Gremium

Fazit

Managementteams müssen sich – wie die einzelnen Führungskräfte auch – gezielt weiterentwickeln. Dabei ist die Reduktion auf betriebswirtschaftlich Aspekte ebenso wenig hilfreich wie eine rein psychologische Sichtweise. Gefragt ist ein Vorgehen, das die unternehmerische ebenso wie die zwischenmenschliche Dimension des Themas hinreichend ins Visier nimmt. Nur so lassen sich effektive und stufengerechte Entwicklungsmassnahmen definieren und umsetzen. Damit werden das Management und das ganze Unternehmen im Hinblick auf aktuelle und künftige Herausforderungen gestärkt.