

# 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

# Zerreißproben in Management Teams

## Wie Vernetzung gelingen kann

Robert André, Anke Brandt, Alexander Dumschat und Christiane Glatzel

*Druck gab es immer schon. Neu ist jedoch das atemberaubende Tempo von Veränderungen. Dazu kommen Komplexität und extreme Unsicherheit. Die bekannten Managementwerkzeuge zur Analyse und Planung versprechen zwar Übersicht und Vorausschau, geben aber faktisch immer seltener eine verlässliche Entscheidungsgrundlage her. Zugleich stehen Top Management und Organisationen vor der Herausforderung, noch schneller und flexibler auf Märkte eingehen zu müssen und dabei Qualität und Preis zu verbessern. Wie kann das gelingen?*

Die Qualität, Flexibilität und Innovationskraft jeder Organisation ist abhängig von der Arbeitsfähigkeit jener, die die einzelnen Hierarchie-Ebenen und Unternehmensbereiche miteinander verknüpfen. Bleiben Führungskräfte, Abteilungen oder Bereiche in ihrem Denken und Handeln auf die eigenen Grenzen beschränkt, sind sie unterkomplex und können den Anforderungen nicht mehr genügen. Es bedarf daher an den richtigen Stellen funktionsfähige Management Teams oder Projektgruppen, die gemeinsam passende Antworten entwickeln – und das im laufenden Betrieb. Zukunftsfähige Strategien hervorzubringen, nennenswerte Ressourcen einzusparen oder Innovationen zu kreieren, gelingt zunehmend nur noch im intelligenten Zusammenspiel der relevanten Akteure.

Genau hier wird es unbequem. Die Zusammenarbeit über Bereichs- und Organisationsgrenzen hinweg ist zwar notwendig und gewünscht, sie steckt aber voller Zerreißproben. Die wechselseitigen Abhängigkeiten und Rückkoppelungen zwischen den Geschäftsbereichen haben schon im «Normalbetrieb» ein Ausmaß erreicht, bei dem die in den Organisationen tradierten Rollen, Funktionen und Zuständigkeiten in vielen Fällen nicht mehr zu den aktuellen Anforderungen passen. Wenn dann durch Fusionen, Standortverschiebungen oder neue Anteilseigner die Unsicherheiten weiter zunehmen, bleibt es

nicht aus, dass Machtdynamiken das Geschehen bestimmen. Niemand möchte am Ende als Verlierer dastehen.

Die hier angedeuteten Entwicklungen außerhalb und innerhalb einer Organisation bleiben nicht folgenlos. Die Unternehmensführung kann nicht mehr ausschließlich der führende Geist sein, welcher die großen Entscheidungen trifft und deren Umsetzung überwacht, sondern sie muss zu einem Modell für die Organisation werden, das die unverzichtbare Grundorientierung für das hoch vernetzte Unternehmensgefüge darstellt. Was bedeutet das? Durch die Art und Weise seines Auftretens setzt ein Führungsteam den Maßstab für das, was im Unternehmen denkbar, ansprechbar und entscheidbar ist. Die Unternehmensführung ist auf subtile Weise die Grundlage für die Arbeitsfähigkeit der Teams im Unternehmen. Denn diese Teams sind gleichwohl von den Botschaften abhängig, die die Unternehmensspitze ausstrahlt. Dabei ist wesentlich, wie Entscheider und Entscheider-Teams mit den auftretenden Zerreißproben umgehen. Diese kommen insbesondere dort zum Vorschein, wo Organisationen über flexible Projektstrukturen neue Formen der Wertschöpfung generieren wollen. Nach unserer Einschätzung haben jene Top Management Teams, die sich diesen unbequemen Spannungen stellen, gegenüber anderen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

men der eigenen biografischen Entwicklung zu widmen. Die Art und Weise, wie in der eigenen Geschichte bisher Erfolge erreicht wurden, hat unwillkürlich persönliche Verhaltensstrategien etabliert, die bis heute mit großer Selbstverständlichkeit praktiziert werden.

Es gilt also, die eigenen Erfolgsmuster wertschätzend zur Kenntnis zu nehmen, um sie zugleich bewusst überprüfen zu können: Was ist heute noch sinnvoll und was nicht mehr? An welcher Stelle braucht es neue Wege? Was kann ich als Resource noch stärker entwickeln? Das gewonnene Mehr an innerer Unabhängigkeit kann Platz für den Erwerb neuer und zukunftsweisender Verhaltensaushaltungen schaffen. Ohne einen derartigen Selbstklrungsprozess dürfte es den meisten Entscheidern schwerfallen, Veränderungen in Haltung und Verhalten nicht nur zu propagieren, sondern diese selbst überzeugend zu praktizieren.

### **Neue Perspektiven – wie es gelingen kann**

Wer als Mitglied eines Management Teams auch in Zukunft erfolgreich sein möchte, sollte auf die oben benannten Zerreißproben besonders Acht geben – erst recht, wenn man weit-

reichende Entscheidungen für gr oere Organisationen und Prozesse trifft. Es gilt, neue und bisher ungeübte Formen im Miteinander zu entwickeln. Dafür gibt es keine Blaupause, die quer durch Unternehmen und Organisationen nach der gleichen Formel funktioniert. Gerade darum ist es so hilfreich, Schritt für Schritt spezifische Lösungen zu finden und gemeinsam heikle Themen aufzuspüren und unverblümt zur Sprache zu bringen. Damit dies gelingt, muss sich sowohl jeder Einzelne als auch das Team auf den Weg machen. Hilfreich sind dafür Lernräume, in denen das praktiziert wird, was fortan in der Organisation als Ganzes für sinnvoll und notwendig erachtet wird: Sie ermöglichen, den Wert und den Produktivitätsgewinn kritischer Auseinandersetzung und kollektiver Reflexion konkret zu erleben und dabei als Team zu reifen und über sich hinauszuwachsen.

Die Zukunft lässt sich nicht mehr einfach nach Plan erobern. Wem es aber durch Reflexionsarbeit gelingt, sich auf die unvermeidlichen Unsicherheiten selbstbewusst einzulassen, der gewinnt in seinem Inneren jenes Maß an Sicherheit, das er braucht, um unter den neuen Bedingungen handlungs- und entscheidungsfähig zu bleiben.



### **Dr. Robert André**

Begleitung sozialer Wachstumsprozesse in Management Teams

**Kontakt:**  
ra@robert-andre.de



### **Anke Brandt**

Managementtrainerin und Coach, Spezialgebiet Team und Teamdynamik

**Kontakt:**  
info@seminare-coaching.com



### **Alexander Dumschat**

Berater und Coach von Führungskräften und (Top)Managementteams, Geschäftsführer Dumschat & Network, Hamburg

**Kontakt:**  
ad@dumschat.net



### **Christiane Glatzel**

Geschäftsführerin BOP, Beratung für Veränderungsprozesse mit Schwerpunkt Selbststeuerung von (Entscheider) Teams

**Kontakt:**  
christiane.glatzel@t-online.de