

# Entwicklung von Leitungsteams: Eine Zukunftsinvestition

*Leadership ist ein Teamgeschäft. Die Entwicklung von Leitungsteams bedeutet eine Investition in die Zukunft des Unternehmens. Sie verspricht eine höhere Entscheidungsqualität und eine verbesserte Zusammenarbeit im Betrieb.*

VON DANIEL MAREK

**E**insame Entscheider an der Spitze sind selten geworden. Führung ist heute kollektiv. Ein starkes Leitungsteam kann den Unterschied zwischen Erfolg und Scheitern des Unternehmens ausmachen. Auch für kleine und mittlere Unternehmen belegen Studien den Zusammenhang zwischen Erfolg und der Führung durch ein Leitungsteam, namentlich wenn ein Vorsitz bestimmt ist. Bei der strategischen Positionierung und der Qualität von Entscheidungen sind Leitungsteams einer einzelnen Führungsperson häufig überlegen.

Massnahmen zur Stärkung von Leitungsteams sind daher eine Investition in die Unternehmensentwicklung. Starke



## Autor

Daniel Marek, Dr. phil. hist., Organisationsberater und Coach BSO, führt in Zürich ein eigenes Beratungsunternehmen.

> [www.danielmarek.ch](http://www.danielmarek.ch)

Leitungsteams treffen nicht nur bessere Entscheidungen, die Verteilung der Last auf mehrere Schultern sichert auch die Handlungsfähigkeit und Widerstandskraft in Krisensituationen. Ausserdem kann der gezielte Aufbau eines Geschäftsleitungsteams bereits Bestandteil einer Nachfolgeplanung sein. Entwicklungsmassnahmen lohnen sich ebenfalls auf mittleren Leitungsstufen. Hier ist die Tiefenwirkung gross, weil sich das Verhalten von Leitungsteams mittlerer Stufen direkt an der Basis der Organisation auswirkt.

## Besonderheiten von Leitungsteams

Leitungsteams sind mit Equipen, die operative Arbeiten ausführen, allerdings nicht zu vergleichen (vgl. Box). Sie bestehen aus Führungskräften und haben Entscheidungen von grösserer Tragweite zu fällen. «Topmanagement-Teams», d.h. Geschäftsleitungen, sind nach aussen orientiert. Die Entwicklung von Strategien und die Schaffung von Erfolgspositionen ist ihr Daseinszweck – selbst wenn in der Praxis zahlreiche operative Geschäfte auf der Tagesordnung stehen mögen.

Bei Leitungsteams auf mittlerer Stufe sind die Schwerpunkte noch einmal anders gelagert. Ihre besondere Rolle liegt in der Übersetzung und Vermittlung von Strategie und Tagesgeschäft. Das bringt sie in eine «Sandwich-Position», die Fähigkeiten im Ausbalancieren von unterschiedlichen Ansprüchen verlangt. So oder so, wenn Einzelheiten des Tagesgeschäfts und Fachfragen in den Hintergrund rücken, gewin-

## Merkmale von Leitungsteams

- Leitungsteams übernehmen strategische Entscheidungen und prägen die langfristige Entwicklung des Unternehmens. In grösseren Betrieben verlieren operative Entscheidungen an Bedeutung, je näher sich das Team an der Unternehmensspitze befindet.
- Leitungsteams arbeiten verstärkt mit indirekter Führung, also mithilfe von Plänen, Vorgaben und Regeln.
- Leitungsteams pflegen vermehrt Beziehungen ausserhalb des Unternehmens, die Vertretung gegenüber Anspruchsgruppen gewinnt an Gewicht.
- Der Umgang mit widersprüchlichen Situationen ist eine zentrale Herausforderung. Dazu gehört der Rollenspagat zwischen der Mitgliedschaft im Führungsteam und der Führung des eigenen Bereichs sowie die Begründung von Entscheidungen gegenüber den eigenen Untergebenen.
- Mitglieder von Leitungsteams haben in der Regel eine höhere Qualifikation und ein besonderes Selbstverständnis als Führungspersonen. Dies wird den Umgang im Team prägen, er mag förmlicher oder diplomatischer erscheinen als in operativen Teams.

nen Aspekte wie Macht, Einfluss und Wertfragen an Gewicht. Diese Besonderheiten sollte eine Teamentwicklung berücksichtigen und dem Selbstverständnis der Mitglieder oder den (unausgesprochenen) Normen im Team erhöhte Aufmerksamkeit schenken.

### Schritte zu einem starken Team

Typische Auslöser für Entwicklungsmassnahmen sind Zu- oder Abgänge im Leitungsteam, Mängel in der Entscheidungsfindung oder Veränderungen im Umfeld, die eine neue Arbeitsweise erfordern. Unabhängig vom Auslöser beginnt eine Teamentwicklung mit einer Auftragsklärung zu Anlass, Zielen und Rahmenbedingungen. Daran schliesst sich eine Standortbestimmung an, in der alle Mitglieder die «erwünschte Zukunft» bestätigen und eigene

Anliegen einbringen. In diesem Schritt ist es oft notwendig, das gemeinsame Verständnis der Mission und der Funktion des Leitungsteams in der Unternehmensführung zu schärfen.

Diese ersten Schritte zeigen, dass die Stärkung des Leitungsteams selten mit einer einmaligen Intervention zu erreichen

ist; der isoliert durchgeführte Team-Anlass verspricht kaum Nachhaltigkeit. Entwicklung erfordert Nachdenken und Ausprobieren, nicht zuletzt, weil der Transfer in den Alltag ebenso wichtig ist wie die Auseinandersetzung an Workshops.

Bevor über Zusammenarbeit im Team gesprochen wird, mag es hilfreich sein, die Rollen der einzelnen Mitglieder zu betrachten. Da kann es Unterschiede im eigenen Verständnis oder in den Erwartungen der anderen Mitglieder geben. Ein zentraler Punkt ist die Rolle, die der CEO oder die Geschäftsführerin spielt. Ein Vorsitz kann Entscheidungen erleichtern. Wenn jedoch echte Zusammenarbeit entstehen soll, muss der Vorsitz kollektive Entscheide zulassen und die Beiträge aus dem Leitungsteam ausdrücklich würdigen.

**«Die Vorbildwirkung des CEO oder der Geschäftsführerin ist zentral.»**

ANZEIGE



Ein Zahlungssystem, das keine Nerven kostet. Ist doch ganz normal.

Unternehmen bewegen uns und wir sie.

[postfinance.ch/zahlungssystem](https://postfinance.ch/zahlungssystem)

**PostFinance** 



Von einem starken Leitungsteam profitieren die einzelnen Personen und das Unternehmen gleichermaßen.

Die Klärung der gegenseitigen Erwartungen dient zudem der Vertrauensbildung. Andere Standpunkte wahrnehmen und verknüpfen können, fördert Vertrauen. Spielregeln zu Kommunikation oder zum Zugang zu Informationen und klare Verantwortlichkeiten sind weitere Etappen auf dem Weg zu einem starken Leitungsteam.

Nun ist die Zusammenarbeit gezielt zu fördern. Gemeinsam ein Problem anzupacken, schafft Erfolgserlebnisse und stiftet Sinn. So wird der Wert unterschiedlicher Standpunkte und Fachgebiete erlebbar. Das kann mit einem einfachen Brainstorming oder mit einem Erfahrungsaustausch beginnen und in einen fokussierten Workshop münden, in dem sich das Leitungsteam ausschliesslich einem Thema widmet.

Werkzeuge wie das Insights-Board, die Enterprise-Kanban (vgl. Box) oder die Verteilung von bestimmten Rollen im Leitungsteam, beispielsweise ein «Hüter der Zeit» oder eine «Hüterin des Ergebnisses», können je nach Kenntnisstand des Leitungsteams die Zusammenarbeit erleichtern. Ein weiteres Mittel sind Reflexionsrunden, «Retrospektiven», in denen das Leitungsteam seine eigene Arbeitsweise überprüft. Retrospektiven sollen keine «Nabelschau» sein, sondern sich eher wie

eine Manöverkritik anfühlen. Wichtig ist, dass Einsichten und Verbesserungsmöglichkeiten und nicht etwa Schuldige gesucht werden.

Gerahmt werden diese Punkte immer durch das Verhalten der obersten Leitungsperson. Sie wirkt als Vorbild für Werte wie Transparenz, Umgang mit unterschiedlichen Standpunkten und Vertrauen. Zur Vorbildwirkung der obersten Leitung gehört die Rekrutierung neuer Mitglieder des Leitungsteams. Wer hier auf die passende Mischung von Persönlichkeiten und Lebensläufen achtet, kann viel zur Bereicherung des Leitungsteams beitragen.

### Was Leitungsteams erwarten können

Von einem starken Leitungsteam profitieren die einzelnen Personen und das Unternehmen gleichermaßen. Einerseits erhöhen Entscheidungsqualität, transparente Kommunikation und klare Rollen die Motivation und die Resilienz; andererseits wirken sie sich günstig auf die Entwicklung des Unternehmens aus. Gerade bei strategischen Themen tragen gut abgestützte Entscheide zum langfristigen Geschäftserfolg bei. Darüber hinaus wird das Verhalten im Leitungsteam auf sein Umfeld ausstrahlen und die Organisationskultur positiv beeinflussen.

### Tools für Leitungsteams

- Enterprise-Kanban: Kanban-Board zur Sammlung aller strategischen Themen und Visualisierung des Bearbeitungsfortschritts, dafür bestehen auch zahlreiche digitale Lösungen.
- Insights Board: Schautafel zur Sammlung wichtiger Erkenntnisse, offenen Fragen und Massnahmen. Hier empfiehlt sich die physische Variante mit Karten, die am Schluss der Sitzung fotografiert werden.
- Retrospektiven: strukturierte Meetings von 60 bis 90 Minuten Dauer zur Reflexion der Arbeitsweise im Team, bei Leitungsteams ist ein Rhythmus von drei bis vier Monaten angemessen.
- Blattkritik: Das Leitungsteam lädt einen Gast für eine Rückmeldung zu Produkten oder Projekten ein (im Mediensektor verbreitet)