

Top-Management-Teams, Die neue Form der Führung an der Spitze von Unternehmen?

Dr. Gundi Vater Consulting - Begleitung von Menschen & Organisationen

Dr. Katharina Fischer-Ledenice, Geschäftsführerin des Hernstein International Management Institute und Beraterin



www.gundivater.com

Leistungsfähige Spitzenteams zu bilden, gehört mit zu den anspruchsvollsten Herausforderungen, vor denen Top-Führungskräfte heute stehen. Ein gelungenes Zusammenspiel ist Voraussetzung dafür, dass die »Sprengkraft an der Spitze« - die Energie der durchsetzungsstarken Einzelkämpfer auf den obersten Sprossen der Karriereleiter - kein zerstörerisches Potenzial entfaltet, sondern sich konstruktiv in Top-Performance transformiert. Allerdings ist eine Teamstruktur alleine leider kein Garant für den Erfolg von Top-Management-Teams.

Kollektive Führung eines Unternehmens durch mehrere Top-ManagerInnen ist nicht neu. Die Rahmenbedingungen, unter denen sie stattfindet, haben sich jedoch in den letzten Jahren deutlich erschwert. Globaler Wettbewerb, technologischer Wandel, Änderungen der politischen Landschaft und der Finanzmärkte sind nur einige zentrale Umweltveränderungen. Ähnlich dynamisch haben sich auch die Unternehmen mit verändert: Interkulturelle Kooperationen und immer komplexer werdende Organisationen bringen neue Anforderungen bei der Unternehmenssteuerung mit sich. In Kombination mit der immer kürzer werdenden Verweildauer der ManagerInnen¹ nicht nur an der Unternehmensspitze - gibt es einen starken Trend zur Betonung kurzfristiger Ergebnisse und zur ausschließlichen Steuerung mittels Zahlen. Sehr verständlich, scheint doch die Fülle an Unterschieden und der Mangel an Stabilität kaum anders bewältigbar. Entscheidungsprozesse müssen bei dem Profitabilitäts- und Rentabilitätsdruck in vielen Unternehmen vor allem eines sein: kurz.

Komplexe Aufgabe Unternehmensführung

Unter den beschriebenen Rahmenbedingungen ist die Aufgabe, ein Unternehmen zu führen, alles andere als leicht. Um die Überlebensfähigkeit von Unternehmen dennoch sicherzustellen, müssen Top-ManagerInnen dauerhafte Systemwidersprüche bearbeiten und sich auf mehrere Aufgaben fokussieren.²

¹ Untersuchung der Personalberatung, Heidrick & Struggles
 »Der Sprung in die Champions League« 6/2004 Düsseldorf/ 300 Top-Führungskräfte der 1. und 2. Führungsebene deutscher Unternehmen:
 Verweildauer der Top-ManagerInnen bis 40 Jahre: 2,9 Jahre
 Verweildauer der Top-ManagerInnen zwischen 40 und 49 Jahren: 3,9 Jahre
 Verweildauer der Top-ManagerInnen über 50 Jahre: 4,2 Jahre
 94,4 % haben ein Studium absolviert; Hauptausbildungen: BWL (40 %) und Ingenieurstudium (31 %)
 Dr. Rudolf Wimmer: »Wozu brauchen wir ein General Management«, Hernsteiner 1993; Mercer Delta: »Teamwork at the Top«, 1998

² Vgl. Dr. Rudolf Wimmer: Vortrag 2002; »Führen« meint die konkrete Gestaltung von sozialen Führungssituationen, z. B. wie werden Kommunikationsprozesse gestaltet, wie wird entschieden, wie können wir uns selbst beobachtbar machen, was sind die dahinterliegenden mentalen Modelle usw.

- »Differenz von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft«, Sich-Einrichten auf Entwicklungen, Vision, Strategie
- »Differenz von Innen und Außen«, Ausrichten an den Anforderungen des Marktes, Marketing
- »Bewältigen von Komplexität«, Etablierung von geeigneten Organisationsformen für eine bedarfsgerechte Leistungserbringung, Organisationsentwicklung
- »Dilemma des Umgangs mit knappen Ressourcen«, Sicherung der für die Aufgabenerfüllung erforderlichen Ressourcen
- »Das Management der Differenz von Person und Organisation«, Sicherung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft
- »Handhabung der Differenz von Wissen und Nichtwissen« oder: Wie kommt ein Unternehmen mit Hilfe von Controlling zu einer realitätsgerechten Selbstbeschreibung?

Führung vermittelt genau an der Grenze zwischen »Innen« und »Außen« und versucht Entwicklungen beobachtbar zu machen, die Organisation mit wichtigen Umwelten zu verbinden und sie gleichzeitig abzuschotten und zu schützen. Je turbulenter und unberechenbarer die Umwelten werden, desto wichtiger wird die Funktion, diese Unsicherheiten zu transformieren und bewältigbar zu machen.³

Im Team oder einzeln und irgendwie zusammen?

Die komplexen Anforderungen beim Steuern mittlerer und großer Unternehmen haben immer mehr Aufsichtsräte und CEOs überzeugt, dass diese Aufgabe besser von Management-Teams als von Einzelpersonen leistbar ist. Doch so attraktiv diese Option auch klingt, Management-Teams haben einen eher zwiespältigen Ruf; ihre Leistungsfähigkeit ist von vielen Faktoren abhängig. In der Praxis bildet die Arbeitsfähigkeit derartiger Führungsteams einen entscheidenden Engpass erfolgreicher Unternehmensführung. Eine Teamstruktur alleine ist leider keine Garantie für den Erfolg von Top-Management-Teams.

Bevor wir uns den Besonderheiten von Top-Management-Teams widmen, stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen Teams grundsätzlich sinnvoll sind. Drei Punkte sind dabei zu überprüfen: Sind für die Aufgabe eine Vielzahl verschiedener Fähigkeiten, Perspektiven oder Erfahrungen nötig und außergewöhnliche Kreativität erforderlich?

Handelt es sich um komplexe Aufgabenstellungen mit hoher Intransparenz und Unkalkulierbarkeit, z. B. Fragen der Zukunft?

Wird ein hohes Maß an Commitment bei wichtigen Entscheidungen verlangt?

Für Top-Management-Teams gelten alle diese Bedingungen - Teamstrukturen an der Unternehmensspitze machen also Sinn, allerdings nur, wenn dieser gemeinsame Sinn auch von allen gesehen und

³ Vgl. dazu u.a. J. Gosling und H. Mintzberg: Führungsstil - die fünf Welten eines Managers, Harvard Business Manager, April 2004; ähnlich R. Wimmer: »Die Funktion des General Management unter stark veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen«, Managerie, 1995, und »Wozu brauchen wir ein General Management«, Hernsteiner 1993

gelebt wird. Was Sinn macht, muss leider noch lange nicht gut funktionieren.

Der alles entscheidende Punkt ist die Arbeitsfähigkeit in Teams, von der erst dann gesprochen werden kann, wenn eine Zusammenarbeitsform entwickelt worden ist, bei der die notwendigen internen Auseinandersetzungen nicht auf Kosten der inhaltlichen Qualität der Lösung gehen.

Das gilt natürlich auch für die ManagerInnen im Team an der Unternehmensspitze, die gemeinsam um die besten Lösungen für das Unternehmen ringen sollten. Die Kluft zwischen erlebter und gewünschter Praxis ist mitunter groß.

Besondere Herausforderungen für Top-Management-Teams

Top-Management-Teams müssen mit unvermeidlichen Widersprüchen aller Art leben. Auch mit Widersprüchen in den Erwartungen an die Persönlichkeitsstruktur der einzelnen Top-ManagerInnen. Einerseits werden auf dieser Ebene besonders durchsetzungsfähige Führungskräfte benötigt, also Persönlichkeiten, die bereits ihre Führungsqualitäten bewiesen haben, die in der Lage sind, Position zu beziehen. Andererseits müssen Mitglieder eines Management Teams aber ebenso dazu fähig sein, diese Positionen in Frage zu stellen und offen für andere Sichtweisen zu sein. Alle relevanten Entscheidungsanlässe bedürfen des subtilen Zusammenspiels der beteiligten ManagerInnen oftmals über mehrere Hierarchieebenen hinweg.⁴

Tragfähige Koordination gelingt nur mehr in teamförmigen Erarbeitungs- und Aushandlungsprozessen. Führung hat sich im Kern zu einer Mannschaftsleistung weiterentwickelt. Organisationen sind deshalb heute auf Gedeih und Verderb auf die Arbeitsfähigkeit jener, die einzelnen Hierarchieebenen und Unternehmensbereiche miteinander verknüpfenden Management Teams angewiesen, vor allem auf das gute Zusammenspiel an der Spitze.

»Spezies« Top-ManagerInnen

»Dass erfolgreiche Führungskräfte in ihren jeweiligen Managementteams nicht gut zusammenarbeiten, ist zunächst ganz normal und darf nicht überraschen. Die Karriereleiter bringt üblicherweise Persönlichkeiten nach oben, die gelernt haben, sich durchzusetzen. Sie können sich behaupten, behalten in Konflikten die Oberhand, sind ziel- und aktionsorientiert und halten sich nicht viel damit auf, in aufwändigen Abstimmungsprozessen den Konsens mit anderen zu suchen. Wenn in einem Team Persönlichkeiten mit tendenziell ganz ähnlichen Verhaltensmustern zusammentreffen, dann ist Nichtkooperation erwartbar, und niemand sollte sich darüber wundern, wenn solche Teams alles andere als arbeitsfähig sind (bedingt durch ihre Ausgangskonstellation).«⁵

⁴ Dr. Rudolf Wimmer: »Das besondere Lernpotenzial der gruppenspezifischen Trainingsgruppe«, in: »betrifft: TEAM«, Dynamische Prozesse in Gruppen, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften 2005

⁵ Bestätigt durch deutsche Untersuchung 2003: Studie der Universität Leipzig 3/2003 Prof. Dr. Thomas Mellewig über Top-Management-Teams und strategischen Wandel. Signifikante Relationen gibt es zwischen strategischem Wandel und der Ausprägung von Top-Management-Teams, wobei es auf folgende Punkte ankommt, die den strategischen Wandel begünstigen: wenn das Top-Management-Team durchschnittlich jung ist (aber Unterschiede aufweist), eine kürzere Zugehörigkeit zum Unternehmen hat (aber ähnlich lange), noch nicht allzu lange zusammenarbeitet, einen hohen durchschnittlichen Bildungsgrad hat, eine hohe Spezialisierung in der Ausbildung aufweist.

Ein oft beobachtbares Resultat dieses unauflösbaren Widerspruchs ist, dass Mitglieder von Top-Management-Teams stillschweigend Übereinkommen treffen, einander wechselseitig nicht zu nahe zu treten. So werden z.B. Beiträge und Entscheidungsvorlagen anderer VorstandskollegInnen ohne Nachfrage akzeptiert und jeder erwartet von den anderen die gleiche vornehme Zurückhaltung. Was unweigerlich mit sich bringt, dass wichtige Manöverkritik bzw. Diskussionen ausbleiben, wenn sie sachlich angebracht wären, und dadurch die Gefahr groß ist, dass nicht die besten Entscheidungen getroffen werden.

Zusammensetzung/Verweildauer

Die Größe des Top-Management-Teams, die besonderen Kenntnisse und Eigenschaften der Personen sowie die persönliche »Chemie« zwischen ihnen legen die Basis für die Kooperationsfähigkeit. Tendenziell schlechtere Chancen haben große Leitungsgremien, die mehr als acht Personen umfassen. Die Zusammenarbeit wird in diesen Fällen durch hohe Innenkomplexität und die damit verbundene Tendenz zum Zerfall in Kleingruppen meist weniger effektiv.

Klar ist auch, dass interkulturell zusammengesetzte Top-Management-Teams Sprach- und Kulturbarrieren zu überwinden haben und einen Nährboden für Missverständnisse und Schwierigkeiten im koordinierten Vorgehen in sich bergen. Die Tendenz zu immer kürzer werdender Zugehörigkeit in Top-Management-Teams führt zu einem immer wieder notwendigen »Neustart« des Teams. Denn jede(r) Neue bringt Veränderung in das Leitungsgremium. Das bedeutet auch, dass Vertrauen sich jedes Mal erst neu etablieren muss. Das Maß an persönlichem Commitment des/der einzelnen Top-Managers/-in zur echten Teamarbeit ist immer davon abhängig, inwieweit die Kooperation nutzenstiftend ist. Und bei neuen KollegInnen befindet darüber jede(r) Einzelne für sich selbst neu. Die häufigen Wechsel sind also anstrengend für alle Mitglieder eines Top-Management-Teams.

Immer wieder kommt es vor, dass die »Chemie« zwischen Mitgliedern von Top-Management-Teams nicht passt. Die Folgen davon sind schwerwiegender, als man zunächst vielleicht glaubt. Wenn Fredmund Malik mediengerecht verlangt, dass ein Top-Management-Team »... trotz fehlender Chemie noch immer zu vernünftiger Sacharbeit fähig sein muss« (M. o. M. Nr. 7/S. 8), so ist dies nichts anderes als ein hehrer Wunsch. Geht man von der Erkenntnis aus, dass Einstellungen und Haltungen die Basis für Handlungen sind, darf man daraus schließen, dass persönliche Antipathien die konstruktive gemeinsame Sacharbeit maßgeblich behindern.

Struktur

Die in den Top-Management-Teams strukturell angelegten besonderen Entscheidungskompetenzen des Vorstandsvorsitzenden bzw. des Sprechers der Geschäftsleitung sind vor allem bei »Patt-Situationen« in Entscheidungsfindungen wichtig. Das bedeutet auch, dass ein Top-Management-Team keineswegs hierarchielos ist. Schwierig ist es in der Praxis oft, das richtige Maß zwischen der Defacto-Macht eines Vorstandsvorsitzenden und dem Verzicht auf dessen Ausübung zu finden. Wenn z. B. ein CEO seine Rolle als die eines »obersten Heeresführers« anlegt, der seine VorstandskollegInnen

deutlich auf die Ränge verweist, wird er damit zwar möglicherweise Durchsetzungsstärke beweisen, aber gleichermaßen auf wesentliches Commitment verzichten müssen. Umgekehrt kann ein CEO manche Aufgaben wie z.B. die Entscheidung wichtiger strategischer Weichen auch nicht meinungslos seinen VorstandskollegInnen überlassen. Führen in Führungsteams ist immer ein Balanceakt und gelingt meist nur in Kombination von klaren Entscheidungsstrukturen und persönlicher Souveränität.

Fokus auf Sachthemen

Während die Aufgaben im Vorstand/der Geschäftsleitung meist durch eine Geschäftsordnung hinreichend klar umrissen sind und damit die Frage, »was« miteinander gearbeitet werden soll, relativ klar ist, gilt für das »Wie« oft das genaue Gegenteil. In der Praxis werden Verhandlungen über die Art der Aufgabenerfüllung meist entweder gar nicht oder nur oberflächlich geführt. Viel zu schnell wird die Sacharbeit in den Vordergrund gerückt.

Wenn das Kollektivorgan »Vorstand« z. B. gemeinsam für die strategische Ausrichtung verantwortlich ist, bleibt es den handelnden Personen überlassen, wie sie diese Aufgabe gemeinsam lösen. Der Spannungsbogen reicht dabei von komplexen Strategieprozessen unter Einbeziehung der nächsten Managementebene bis zu wenigen Diskussionsstunden im Vorstand pro Jahr samt »Entscheidung« durch den Vorstandsvorsitzenden.

Dass es hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung der Kooperation zwischen Vorstandsmitgliedern keine allgemein gültigen Regeln gibt, was richtig ist, leuchtet ein. Ebenso, dass, abhängig von Unternehmensgröße und -situation, unterschiedliche Prozesse Sinn machen. Bedauerlich ist nur, dass der Handlungsraum, der de facto gegeben ist, nur selten aktiv ausgeschöpft wird. Diskussionen über die richtige Art der Prozessgestaltung und in der Folge gezielte Prozesssteuerung, vorallem wenn Informationsprozesse auch außerhalb des Top-Management-Kreises sinnvoll wären, sind auf den Tagesordnungen von Top-Management-Teams selten anzutreffen. Wenn der Fokus aber primär auf Sachthemen bleibt und der Gestaltung von Informations- und Kooperationsprozessen kaum Augenmerk geschenkt wird, kann gute Top-Team-Performance eher nur als Zufallsprodukt denn als erwartbares Resultat entstehen.

Entscheidungsdruck/Komplexität/Zeitengpass

Zeit ist der für viele sichtbarste Engpassfaktor in der Zusammenarbeit von Top-ManagerInnen. Die Kombination von geografischen Entfernungen, komplexen Organisationsstrukturen und der notwendigen Entscheidungsgeschwindigkeit erschwert die Unternehmensführung durch Komplexität. Als Folge davon entstehen in der Praxis manchmal überbordende Tagsordnungen und in den Top-Management-Sitzungen kommt es zum Teil nur noch zum »Absegnen« von weit reichenden Entscheidungen per Handheben ohne entsprechende Diskussion. Dass solche Vorgehensweisen gefährlich sein können und kaum mit dem Bild der gemeinsamen Verantwortung für die Unternehmensführung vereinbar sind, ist das eine. Das andere ist, dass dadurch inneres Commitment der weniger informierten Mitglieder des Leitungsgremiums nur schwer möglich ist.

Widersprüchliche Steuerungssysteme

Ein besonders gravierendes Problem sind die in der Praxis häufig anzutreffenden Bonifikationssysteme im Top-Management, die die Erreichung der Bereichsziele eines Vorstands oder Geschäftsführers höher belohnen als die Erreichung des Gesamtunternehmensergebnisses. Hauptargument für derartige Logik ist die Beeinflussbarkeit durch einzelne Personen und die Sorge, für die vielleicht schlechten Ergebnisse des Vorstandskollegen/der Vorstandskollegin mit geradestehen zu müssen. Nachdem der alte Controller-Spruch »You get what you measure« in der Praxis tausendfach bewiesen ist, darf es niemanden wundern, dass auch Top-ManagerInnen mit mehr Energie auf das Ziel hinarbeiten, für das sie z.B. 80 Prozent ihrer Prämie erhalten, als auf das Gesamtunternehmensergebnis, für das sie möglicherweise nur mit 20 Prozent Prämie »belohnt« werden. Von allen zentralen Einflussfaktoren auf die Qualität von Top-Management-Teams sind Bereichsprämien mit dem Schleier der notwendigen Ergebnisorientierung der Bereiche verhüllt - die subtilste Bremse einer wirklich exzellenten Gesamt-Performance von Top-Management-Teams.

Über die Folgen schlecht funktionierender Top-Management-Teams

Wenn man die Wirkungen gut oder schlecht funktionierender Top-Management-Teams untersucht, so landet man unmittelbar bei der Motivation der MitarbeiterInnen, bei der Unternehmenskultur und schließlich ultimativ bei der Unternehmensperformance.

Motivation der Mannschaft oder das Gegenteil

Die Arbeit von Top-Management-Teams endet nicht mit dem Schluss der gemeinsamen Sitzungen, sondern findet ihre Wirksamkeit erst in gelungener Kommunikation zur nächsten Führungsebene und zu anderen MitarbeiterInnen. Weiters ist die Stimmigkeit von Wort und Tat zentraler Erfolgsfaktor für Glaubwürdigkeit und damit auch für die Motivationskraft für die Mitarbeiterschaft.

Hört man sich in Unternehmen um, was das mittlere Management und MitarbeiterInnen über das Top-Management sagen, könnte man zu dem Schluss kommen, dass viel mehr nach außen dringt und wahrgenommen wird, als sich das die Mitglieder des Leitungsgremiums manchmal wünschen: Die Palette der Beschreibungen reicht von » Jeder Vorstand sagt etwas anderes, man kann es sich aussuchen, wem man glaubt« über »Die letzten Beschlüsse waren zwar nicht angenehm, aber notwendig. Warum einzelne Bereiche sich jetzt offensichtlich nicht daran halten und keiner von oben eingreift, ist unverständlich« bis zu der Meinung »Wasser predigen und Wein trinken bringt wenig Motivation in der Mannschaft«. Gegenteilige Wirkung hingegen ist erzielbar, wenn das gesamte Top-Management geschlossen hinter wichtigen Entscheidungen steht und beispielhaft mit eigenen Beiträgen in Vorlage tritt. In der Unternehmenspraxis ist von solchen Beispielen leider deutlich weniger zu hören.

Unternehmensperformance

Als zentraler Messpunkt für Erfolg oder Misserfolg muss die finanzielle Unternehmensentwicklung und die Bewertung des Unternehmenswertes herangezogen werden. Wenn ein Leitungsgremium kollektiv führt, muss es auch das jeweilige Jahresergebnis und die Entwicklung des Aktienkurses verantworten. Immer schnellere Wechsel in Vorstandspeditionen zeugen bereits davon, dass Aufsichtsorgane nicht bereit sind, mehr als zwei bis drei Jahre zuzusehen, wenn die Ergebnisse »nicht stimmen«. Unleugbar ist es aber auch die Mitverantwortung des Aufsichtsgremiums, den Rahmen für die Zusammenarbeit im Top-Management-Team zu legen und damit maßgeblich - wenngleich indirekt - auf die Unternehmensperformance einzuwirken.

Wie Top-Management-Teams zu hoher Performance finden

Die Rahmenbedingungen für eine exzellente Zusammenarbeit in den Top-Management-Teams sind - wie wir dargelegt haben - alles andere als einfach. Es ist dennoch davon auszugehen, dass sich die erfolgreiche Entwicklung von Unternehmen in der Zukunft genau dadurch unterscheiden wird, wie gut es dem Management-Team an der Spitze gelingt, seine Ressourcen so zu bündeln, damit die Gesamtleistung mehr ist als die Summe der Einzelleistungen.

Unbestritten ist die Zusammensetzung einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren. CEOs, die sich ihre KollegInnen auf Vorstandsebene nach »Team-Passung« zusammenstellen können, haben sicherlich einen erheblichen Startvorteil. Ein gerüttelt Maß an Heterogenität in Bezug auf Alter, Geschlecht, funktionellen Hintergrund und Branchenerfahrungen wirkt sich erwiesenermaßen positiv auf die Performance von Top-Management-Teams aus.⁶

Die Steuerungssysteme sind ebenfalls rahmengebend und müssen die Gesamtergebnisse des Unternehmens klar vor die Bereichsperformance stellen, um die erwünschte Wirkung zu erzielen. Neben dieser zentralen Rahmenstruktur haben es Top-ManagerInnen jedoch weitgehend selbst in der Hand, wie sie sich organisieren und worauf sie gemeinsam achten. Die Basis ihrer Handlungen ist, dass das gesamte Top-Management-Team Sinn in der gemeinsamen Arbeit sieht und die Verantwortung des Kollektivs immer am gemeinsamen »Radarschirm« verankert ist.

Aus den Erkenntnissen der Team-Theorie und den Beschreibungen von erfolgreichen Top-Teams lassen sich die zentralen Erfolgsfaktoren für exzellente Top-Management-Teams destillieren:

- Sie sind die Prozesse der Teambildung gemeinsam durchgegangen und »Common Purpose«⁷ und Team Spirit wurden aufgebaut. Beispiele: »Mitglieder solcher Teams verpflichten sich wechselseitig auf gemeinsame Ziele; man spürt die Tragfähigkeit einer gemeinsamen,

⁶ R. Benson-Armer and T.Hsieh: »Teamwork across time and space«, McKinsey Quarterly, Vol. 4, 1997, pp. 19-27

⁷ Dr. Rudolf Wimmer: »Das besondere Lernpotenzial der gruppendynamischen Trainingsgruppe«, in: »betrifft: TEAM«, Dynamische Prozesse in Gruppen, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften 2005

emotionalen Basis, die Leute haben Spaß aneinander und miteinander.«⁸

- Sie haben solide persönliche Beziehungen etabliert, können sich aufeinander verlassen und respektieren und vertrauen einander. Beispiele: »Feedbacks erfolgen persönlich, zeitnah und direkt; das entstandene Vertrauen mündet in wechselseitiger Verlässlichkeit.«⁹

Sie haben die Rollengestaltung, Aufgabenteilung und Verantwortung des Kollektivs und einzelner Personen in mehreren Stufen optimiert. Beispiele: Die Rollen und die Aufgaben der Mitglieder des Top-Management-Teams sind ausgehandelt, die Erwartungen sind wechselseitig ausgetauscht, es sind konkrete Vereinbarungen für die Gestaltung der Zusammenarbeit (wie z. B. Anzahl, Art, Vor- und Nachbereitung der gemeinsamen Treffen) vereinbart. Die Treffen sind so organisiert, dass Zeit und Raum für Auseinandersetzungen gegeben sind.

Sie halten sich diszipliniert an die klaren Informationsspielregeln, und zwar sowohl untereinander als auch in Bezug auf die anderen Managementebenen und die MitarbeiterInnen. Beispiele: In der Vorbereitung wichtiger Entscheidungen tragen alle Mitglieder mit Informationen aus ihren Bereichen bei. Bei wichtigen Änderungsvorhaben informiert das Top-Management-Team gemeinsam und zeitnah; sie achten darauf, dass auch die Ergebnisse von Informationsprozessen wieder ins Top-Management-Team zurückfließen.

Sie entscheiden nach vereinbarten Entscheidungsspielregeln. Beispiele:

- Sie orientieren sich dabei an nachvollziehbaren Beobachtungen, vermeiden, etwas als sicher hinzustellen, was auf bloßen Vermutungen beruht, verhindern schnelle Konsenslösungen und »gönnen« sich, wenn notwendig, mehr Entscheidungszeit. Humor hilft ihnen in schwierigen Entscheidungssituationen. Risk Sharing ermutigt zu Innovationen.
- Sie kommunizieren verantwortlich, kreativ und flexibel miteinander und mit anderen und verfügen über eine hohe Kompetenz in der Behandlung von Widersprüchen und Konflikten. Beispiele: Heikle Punkte werden direkt in den gemeinsamen Meetings angesprochen, ohne davor Zeit in mikropolitische Abstimmungsprozesse im Vorfeld zu legen; Konflikte werden zugespitzt und mit wechselseitiger Wertschätzung und unter Würdigung der Leistung des anderen ausgetragen.¹⁰
- Sie tragen Sachkonflikte auf der Basis der guten persönlichen Beziehungen offen und konstruktiv aus und achten sorgfältig auf eine balancierte Einfluss- und Machtstruktur. Beispiele: Sie tauschen sich bei wichtigen Themen über ihre Grundannahmen aus, verständigen sich offen und ungeschützt über das eigene Nichtwissen, ohne Kränkungen zu produzieren; bringen gegensätzliche Standpunkte in die Diskussion ein, entwickeln treffsichere Risikoeinschätzungen.¹¹
- Sie wissen über die kulturelle Vorbildwirkung ihrer Kommunikation, ihrer Handlungen als Top-

8 ebenda

9 ebenda

10 ebenda

11 ebenda

Management-Team und als Einzelpersonen Bescheid und agieren danach. Beispiele: Sie sind sich dessen bewusst, dass jeder und sie als Gruppe primär nach ihren Handlungen beurteilt werden; sie beraten auch darüber, mit welchen symbolischen Handlungen schwierige Entscheidungen unterstützt werden können.

- Sie beobachten und bewerten die Ergebnisse ihrer gemeinsamen Arbeit und verändern, wenn notwendig, Spielregeln und Vorgehensweisen. Beispiele: Es gibt Vereinbarungen dazu, dass in periodischen Abständen die Beurteilung der Ergebnisse und die Reflexion der Zusammenarbeit auf der Agenda steht; sie versuchen, miteinander die sonst üblichen blinden Flecken aufzudecken und jedes Verbesserungspotenzial zu nutzen.
- Sie halten den Team Spirit des Top-Management-Teams lebendig und behandeln auftretende Störungen auch mit Humor. Beispiele: Ehrliches und umgehendes Feedback sowie Klausuren, in denen die Top-ManagerInnen einander unabhängig von ihren Rollen begegnen, sind für sie Bestandteil der Kultur als Top-Management-Team.

Top-ManagerInnen, die sich entschlossen haben, ein Top-Management-Team zu bilden, sind im Ergebnis nicht nur erfolgreicher, sondern auch in vielen Punkten weniger belastet und persönlich zufriedener als jene Vorstände und Geschäftsführer, die sich eher als temporärer »Lenkungsausschuss« verstehen. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle und der Zusammenarbeit mit den anderen Top-ManagerInnen sind zentrale Ansatzpunkte, damit Top-Management-Teams entstehen können. Es bedeutet nicht wenig Mühe, dorthin zu gelangen, doch es lohnt sich - und zwar für alle.