

Führungsmannschaften sind die Basis für den nachhaltigen Unternehmenserfolg

Gut zusammenarbeitende, resultatorientierte und hoch qualifizierte Führungskräfte innerhalb von Führungsmannschaften ermöglichen die Erreichung der unternehmerischen Ziele. Was zeichnet erfolgreiche Führungsmannschaften aus? Wie können nach Neustrukturierungen die sogenannten «survivors» wieder zu erfolgreichen Führungsmannschaften verschmolzen werden? Wie schaffen es frühere Alleinherrscher, zu wertvollen und konsequenten Coaches für ihre Führungsmannschaften zu werden?

Nach einer Phase des forschen Wirtschaftswachstums ist die Rückkehr zu moderateren Wachstumsraten in vielen Unternehmen mit *schmerzhaften Konsolidierungen* verbunden. Die Mutigen der Boomjahre sind heute gefordert, ihre noch jungen Töchter weiterzuentwickeln und teilweise neu auszurichten. Die durch diesen Konsolidierungsprozess ausgelöste Besinnung der Unternehmen auf ihre *Kernfähigkeiten* ist an manchen Orten zum Überlebensmotto geworden. Der konsequente Einsatz von elektronischen Kommunikationsmitteln trimmt die Märkte auch weiterhin auf Effizienz. Ein Ende dieses Prozesses ist aufgrund des heutigen Wissens nicht in Sicht. Aus diesem Grund bleibt die Entwicklungsgeschwindigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft unverändert hoch. Was aber bedeuten diese Rahmenbedingungen für die Unternehmen?

Führungsmannschaften werden zum Erfolgsfaktor

Die konsequente Führung und Ausrichtung von Unternehmen sind langfristig angelegte, wissensintensive Prozesse, die gepaart sind mit ständigen strukturellen Anpassungen. In hohem Masse entscheidend sind dabei die *strategischen Entscheide*, die durch die Unternehmer und Verwaltungsräte bei der jeweiligen



Dr. Gustav Weder

Der Autor ist promovierter Sozialwissenschaftler (Dr. disc. pol.) der Universität Göttingen sowie Master of Art der Universität Ottawa (MA). Von 1994 bis 1998 führte er die Weder Consulting GmbH. 1998 bis 2002 arbeitete er als Consultant bei der Firma Lee Hecht Harrison AG, als Mitglied der Gruppenleitung der Model Holding AG und bei der Right Coutts (Schweiz) AG. Seit 2002 ist er Geschäftsführer der Actionova GmbH (Zürich).

www.actionova.com

Ausrichtung getroffen werden. In der Folge kommt es zu Unternehmenskonsolidierungen, -restrukturierungen, -käufen, -zusammenschlüssen, -schliessungen oder -verkäufen. Diese Neuausrichtungen stellen grosse Anforderungen an die zuständigen Führungsmannschaften und an die einzelnen verantwortlichen Persönlichkeiten. Die Übertragung von Strategien in funktionierende Strukturen und Prozesse im Unternehmen verlangt entsprechendes Wissen sowie breite operative Erfahrung. Sind aber die zuständigen Führungskräfte jeweils den veränderten Anforderungen auch gewachsen? Diese Frage hat der Unternehmer, der Verwaltungsrat oder eine spezialisierte Beratungsunternehmung zu beurteilen. Meistens führen diese Neuausrichtungen und Veränderungen auch zu markanten Wechseln in der personellen Zusammensetzung der Führungsmannschaften. Neue und vielfach jüngere Führungskräfte aus den eigenen Reihen werden in der Folge in die Verantwortung genommen. Dazu kommt, dass in den überwiegenden Fällen mit einem reduzierten Managementbestand hoch komplexe Projekte umgesetzt werden müssen, was den Druck auf den Einzelnen noch verstärkt.

Diese sogenannten «survivors» in den Unternehmen tragen von einem Tag auf den andern eine wesentlich grössere Verantwortung auf ihren Schultern als bis anhin. Im Windschatten dieser Veränderungen werden meistens auch elegant gestylte Besserwisser und Propheten laut, die sich zur weiteren Entwicklung der Unternehmung und der Fähigkeit des Managements in den einschlägigen Medien äussern. In der Mehrzahl der Fälle fördern diese Umstände die allgemeine Angst der Belegschaft

Abbildung 1

Rahmenbedingungen für erfolgreiche Führungsmannschaften

1. Gemeinsames Anliegen (Vision)
2. Hohe, konkrete und messbare Ziele
3. Ausrichtung und Überprüfung der Ziele durch Leader (Mission)
4. Exzellente Mitglieder mit klaren Rollenverteilungen
5. Hoher Informationsfluss
6. Beteiligung am Resultat aller Anstrengungen

und damit gleichzeitig die Veränderungsresistenz im Unternehmen. Können diese neuen Führungskräfte unter diesen Bedingungen die Erwartungen erfüllen? Können sie das wankende Vertrauen wieder herstellen? Können sie den erwarteten Erfolg bringen? Gerade diese sich neu bildenden Führungsmannschaften sind das Rückgrat der sich ausrichtenden Unternehmung. Sie entscheiden über den Erfolg der Neuorientierung und der Umsetzung neuer Strategien.

Je schneller es diese Führungskräfte schaffen, das Vertrauen wieder herzustellen, die von grossen Veränderungen betroffenen Mitarbeiter auf die neuen Aufgaben auszurichten und aus diesen neu gebildeten Einheiten agierende und präzise umsetzende Mannschaften zu formen, desto grösser wird die Chance, dass Firmenzukäufe, -verkäufe und -neuausrichtungen langfristig erfolgreich verlaufen.

Aus diesem Grunde gilt es, die Führungsmannschaft als eine dominierende leistungsbestimmende Variable für die Unternehmung zu betrachten, dieser Sorge zu tragen und sie professionell weiterzuentwickeln.

Was zeichnet erfolgreiche Führungsmannschaften aus?

Erfolgreiche Führungsmannschaften haben einiges mit erfolgreichen Sport-

mannschaften gemeinsam. Sie folgen einer klaren Vision, und sie haben exzellente Einzelspieler mit klar definierten Rollen, die sich im Verbund auf gemeinsame Ziele einschwören und diese konsequent erreichen.

Erfolgreiche Mannschaften verfolgen hohe und konkrete Ziele, wobei ein Leader oder ein Coach das Erreichen dieser Ziele ständig überprüft. Sie zeichnen sich durch einen hohen internen Informationsfluss aus, und die Mitglieder sind stets am Resultat aller Anstrengungen direkt beteiligt (vgl. Abbildung 1).

Was zeichnet aber die Erfolgreicheren gegenüber den weniger Erfolgreichen aus? Sie erzielen ihre Resultate mit einer höheren Qualität, sie erzielen sie schneller und besser – sprich ökonomischer als ihre Mitkonkurrenten. Auch Führungsmannschaften von erfolgreichen Unternehmen haben eine klare Vision mit präzisen strategischen und operativen Zielen. Im Gegensatz zu mittelmässigeren Unternehmen setzen diese die Strategien präziser und schneller um und erzielen mit diesem Vorgehen die nötigen Resultate am Markt. Bei der Zusammensetzung einer leistungsstarken Mannschaft ist weiter entscheidend, dass die verschiedenen Managementrollen mit fachlich und erfahrungsmässig ausgewiesenen Persönlichkeiten besetzt sind und dass damit das spezifische Wissen und

Können zur Erreichung der Ziele in den Führungsmannschaften vorhanden ist.

Ein hoher interner Informationsfluss und die Beteiligung der Mitglieder am Resultat aller Anstrengungen runden auch bei optimal agierenden Führungsmannschaften in der Unternehmenswelt das Profil ab. Die Überprüfung der Besetzung der Führungsmannschaft und deren optimales Funktionieren als Einheit wurde in der Vergangenheit in den Unternehmungen nur teilweise beachtet oder einfach für selbstverständlich erachtet. Für die Herausforderungen der Zukunft stellt sich aber gerade dieser Faktor für die Unternehmungen als entscheidende Komponente heraus.

Einzelverantwortliche (CEOs) sind nur dann langfristig erfolgreich, wenn sie es schaffen, eine Gruppe hoch spezialisierter und effizienter Manager (CFOs, CIOs, COOs) zu einer funktionierenden Einheit zu verschmelzen und diese stets weiterzuentwickeln. Diese Leistungsträger sind selten pflegeleicht, sondern Persönlichkeiten mit kantigem Profil. Diese zu führen und zu coachen braucht entsprechende Erfahrung und ein ausgeprägtes Verständnis für die Bedürfnisse von hoch begabten und ehrgeizigen Mitarbeitern, von sogenannten «high achievers». Dazu braucht es das richtige Führungsrepertoire und die richtigen Programme für die langfristige Entwicklung einer durch Leistung beseelten Mannschaft. Nebst der Beurteilung der Fachkompetenzen dieser Manager sind aus diesem Grund vor allem auch spezifische Persönlichkeitskompetenzen gefragt. Diese erlauben es, in einer eingeschworenen Einheit nachhaltig Mehrwert zu schaffen und gemeinsam die Leistungen zu erbringen, die von den Kunden, den Mitarbeitern, den Investoren und der

Gesellschaft erwartet werden. Die Unternehmer und die Verwaltungsräte sind heute stärker denn je herausgefordert, solche Führungsmannschaften zu bilden und zu coachen. Dabei ist nicht zuletzt auch wichtig, dass ein eventuell heterogen zusammengesetzter Verwaltungsrat auch in dieser Beziehung ein Vorbild darstellt und an sich selbst die gleichen Gesetze zur Anwendung bringt und diese auch entsprechend vorlebt.

Wie werden Führungsmannschaften gebildet und entwickelt?

In welcher Liga eine Unternehmung schliesslich zu spielen fähig ist, hängt massgeblich davon ab, wie es die Unternehmer, die Investoren, die Verwaltungsräte und der Alleinverantwortliche (CEO) schaffen, die Gruppe der leitenden Führungskräfte zu einer erfolgreichen, *ethisch vertretbaren und leistungsorientierten Führungsmannschaft* zu formen und damit *Vertrauen und Glaubwürdigkeit* auf allen Ebenen der Unternehmung zu *etablieren*. Schnelle und doch fundierte Entscheidungen im Unternehmenscockpit sind eine zentrale Voraussetzung für die effiziente Gestaltung einer Unternehmung. Die konsequente Umsetzung der strategisch wichtigen Projekte sowie die Kontrolle der operativen Resultate sind die Basis für den nachhaltigen Erfolg und den Verbleib in der Top-Unternehmensliga. In diesem Zusammenhang gilt es, die Zusammensetzung von Führungsmannschaften unter dem Aspekt der langfristigen Entwicklungsperspektiven zu prüfen und den Prozess der Bildung einer Führungseinheit professionell zu steuern.

Führungsmannschaften sind nur dann erfolgreich, wenn die Qualifikationen der Einzelnen in der Gruppe hundertprozentig zur Wirkung kommen und so

Abbildung 2

Gegensätzliche Kulturen und deren Merkmale

Sozial orientiertes Team

- Selbstkonstitution und demokratische Führung
- Zusammensetzung nach persönlicher Passung und Sympathie
- Gruppenzusammenhalt als Ziel
- Offene Kommunikation
- Soziale Unterstützung
- Angenehmes, familiäres Klima
- Konfliktlösung durch Konsens

Ziel- und handlungsorientierte Mannschaft

- Fremdkonstitution und hierarchische Führung
- Zusammensetzung nach fachlichem Können und Stärken
- Erreichen von Resultaten als Ziel
- Direkte und selektive Kommunikation
- Schonungsloses Feedback
- Leistungskultur, hohe Motivation und Identifikation
- Konfliktlösung durch hierarchischen Entscheid

eine zukunftsorientierte Handlungs- und Leistungskultur etabliert werden kann.

Diese gilt es dann weiterzuentwickeln, zu konsolidieren und als Standard in der Leistungs- und Führungsphilosophie des Unternehmens einzubauen. Da im Endeffekt die Resultate stimmen müssen, wird dieser Prozess innerhalb eines Unternehmens in Zukunft noch wichtiger. Zu dieser Leistungskultur gehört auch, der Realität kompromisslos ins Auge zu schauen, die Wettbewerbssituation und die Erfolgsaussichten einer entsprechenden Strategie realistisch zu prüfen und konsequent danach zu handeln. Die erfolgreiche Gestaltung einer ziel- und handlungsorientierten Leistungskultur im Unternehmen steht damit im Dienste der *nachhaltigen Unternehmensentwicklung*. Diese Kultur versteht sich als eine Mischung aus sozial orientiertem Team und einer ziel- und handlungsorientierten Mannschaft (vgl. Abbildung 2).

Speziell die Situation einer *Neuausrichtung* oder eines *Turnarounds* eines Unternehmens ist mit sehr viel Einsatz und manchmal mit einschneidenden Massnahmen verbunden.

Dies bringt es mit sich, dass auch die Zusammensetzung der Führungsmann-

schaften entsprechend den zukünftig zu erwartenden Herausforderungen ausgerichtet werden muss. Dies beinhaltet auch, dass eine ziel- und handlungsorientierte Leistungskultur entwickelt wird.

Diese Zusammenhänge können als wichtige Voraussetzungen betrachtet werden, um in einer oberen Unternehmensliga nicht nur mitspielen, sondern auch gewinnen zu können.

Der Prozess der Bildung und Entwicklung schlagkräftiger Führungsmannschaften wird aus diesen Gründen in Zukunft von zentraler Bedeutung für den langfristigen Unternehmenserfolg. Nur dank einer sehr gut qualifizierten und eingespielten Mannschaft bleibt ein Unternehmen handlungsfähig und kann in der Folge langfristige Verbindlichkeiten einhalten und gleichzeitig auch kurzfristig sich bietende Chancen am Markt kompromisslos nutzen. Das Wissen und die Methodik des angesprochenen Beratungsprozesses stammen zu gleichen Teilen aus den Erfahrungen von erfolgreichen Unternehmern, aus dem Fundus der Akademie sowie auch aus den strukturverwandten Gebieten des Sports und der Medizin.

Gustav Weder