

Aufsichtsrat aktuell

Fachinformation

**für die verantwortungsvolle Kontrolle
und Beratung von Unternehmen und Stiftungen**

Das aktuelle Interview

- Benedikt Kommenda spricht mit Wilhelm Rasinger

Rechtsfragen für den Aufsichtsrat

- Insidermissbrauch: Strafrechtsfalle auch für Aufsichtsräte
- Die Kooperation zwischen Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfer

Betriebswirtschaft

- Was Aufsichtsräte über Risikomanagement wissen müssen
- Aktienoptionen als Entlohnungsinstrument für Führungskräfte
- Kursrisiken und Zinsrisiken festverzinslicher Anleihen

Quergedacht

- Teameinsatz und Exzellenz im Management – eine Utopie?

Rechtsprechung

- Abberufung von Aufsichtsräten

Literaturreisenschau

Christoph Warhanek

Teameinsatz und Exzellenz im Management – eine Utopie?

Dass Führungskräfte ohne Teamkompetenz heute nicht mehr auskommen, gilt als unbestritten. In der Praxis jedoch stößt man eher auf Lippenbekenntnisse oder oberflächliche Management-Moden, kaum auf Professionalität in puncto Teameinsatz. Und dahinter lauert nicht selten die Skepsis, dass man letztlich Einzelkämpfer sein muss, um Spitzenleistungen zu erreichen. Ein unlösbares Dilemma?



SOZIALE KOMPETENZ IM MANAGEMENT – HOFFNUNGSLOS, ABER NICHT ERNST?

Wie viele Propheten ist der kürzlich verstorbene *Paul Watzlawick* weniger in seiner Heimat Österreich, vielfach jedoch im Rest der Welt als Vordenker des modernen Managements berühmt. Er und die kalifornische Palo-Alto-Schule betonten zum einen die Wichtigkeit des Denkens in *Systemen* für eine erfolgreiche Führung. Darüber hinaus begründeten sie die Unverzichtbarkeit einer *sozialen Führungskompetenz* angesichts der komplexen und störanfälligen menschlichen Kommunikation.

Doch im Tagesgeschehen vieler Führungsetagen selbst namhafter Unternehmen kommen diese beiden Erfolgsfaktoren bis heute über ein Lippenbekenntnis kaum hinaus: Wie die Praxis des Management-Trainings immer wieder zeigt, gehören weder Systemdenken noch soziale Führungskompetenz zu den Selbstverständlichkeiten im Management, bestenfalls zu den hohen Zielen. Angesichts dieses Befundes wirkt es natürlich hoffnungslos utopisch, wenn beispielsweise *Peter Senge*, einer der führenden zeitgenössischen Verfechter des Systemdenkens im Management, noch zusätzlich darauf hinweist, dass unsere zukünftigen Erfolge von einer so genannten *lernenden Organisation* abhängen werden und diese unter anderem die *Disziplin des Team-Lernens* erfordert.

Ist es also sinnvoll, angesichts bestehender Defizite an sozialer Kompetenz im Management, derartigen Feinheiten wie Teamkompetenz überhaupt Aufmerksamkeit zu widmen? Zumindest wenig ermutigend fallen viele spontane Reaktionen auf die Forderung nach Teamkompetenz aus – besonders aus einer Verantwortungsrolle für andere Entscheidungsträger:

„Wir sollten zuerst einmal unsere Hausaufgaben im ‚Keller‘ der Unternehmensführung erledigen, ehe wir uns um so hochgestochene Dinge kümmern“, oder:

„Wären wir nicht froh, wenn wir wenigstens die fachliche Kompetenz der Führung sicherstellen und erhalten könnten?“, oder: „Teamkompetenz

ist sicher wichtig, aber im Moment nicht vor-dringlich ...“ usf.

Damit steht man in bester, österreichischer Tradition und bleibt einmal schön unauffällig. Nur: Es handelt sich letztlich um eine Art von Resignation, besonders beliebt unter dem *Deckmantel* des *Praktikers*. Diese menschlich verständliche, jedoch archaische Reaktion auf allzu schwierig erscheinende Herausforderungen nannte *Watzlawick* *more-of-the-same*: Man nützt zur Problemlösung spontan bestehende Erfolgsrezepte und -instrumente, versucht sie jedoch genauer, sorgfältiger, stärker usw. einzusetzen. Man macht also im Prinzip *dasselbe* wie bisher, nur *mehr* davon. Diese Lösungsroutine ist einerseits sehr beruhigend, andererseits leider sehr aufwändig und vor allem wenig erfolgsträchtig: Schwierige Herausforderungen bergen zumeist neuartige oder andere Probleme, und diese erfordern nun einmal *neuartige oder andere Lösungsstrategien*.

BASIS- UND AUFBAU-KOMPETENZ – HARD SKILLS UND SOFT SKILLS

Wie könnte man daher mit diesen Anforderungen der sozialen Kompetenz und der Teamkompetenz im Management nicht konservativ und resignierend, sondern angemessener und erfolgsversprechender umgehen?

Zunächst einmal ist zuzugeben, dass die Basiskompetenz im Management im *Erreichen von Ergebnissen* besteht. Dafür sind überwiegend so genannte *Hard Skills* erforderlich: das für die Position jeweils nötige Fachwissen sowie Fähigkeiten zur Planung, Zieldefinition und Erfolgskontrolle. Was das Führen von Mitarbeitern anbelangt, so erscheinen für die Anwendung dieser Basiskompetenzen das Regelwerk und die Routinen der klassischen Organisationshierarchie als durchaus zweckmäßig und *ausreichend für gutes Management*. Das ist der Hintergrund der bekannten Prinzipien wie *Führen mit Zahlen, Führen mit Zielen* etc.

Doch der Unterschied zwischen gutem und exzellentem Management liegt darin, *mehr* als die Routine-Leistung und -Qualität mit den

Dr. Christoph Warhanek ist langjähriger Berater, Trainer und Coach namhafter Organisationen sowie Fachautor und Universitäts-lehrer für Gruppendynamik und Management-Training.

Teameinsatz und Exzellenz im Management – eine Utopie?

Mitarbeitern zu erreichen. Dafür ist oft – unter anderem – das *Teamprinzip* notwendig: ein richtig kooperierendes Team schafft nachgewiesen mehr an Leistung und Qualität, als es die Summe der Einzelleistungen ausmachen würde!

Damit reden wir über *Teamkompetenz als Wettbewerbsfaktor*: Überall, wo tendenziell mit immer weniger Personal höhere Ziele erreicht werden müssen, sind Teameinsatz und Teamführung unabdingbar und rechnen sich. Glücklicherweise sind jene Organisationen, die das noch nicht betrifft ...

Nun sieht jedoch die klassische, hierarchische Organisation grundsätzlich keine Teams vor: Aufbau und Ablauf, Entscheidung und Verantwortung unterliegen generell dem *Prinzip oben-unten* oder *zentral-peripher*. Folgerichtig hält auch der klassische Führungsstil keine Instrumente bereit, Teams richtig einzurichten, zu entwickeln, geschweige denn im ewigen Spannungsfeld mit der ihrem Wesen nach *teamfremden* Hierarchie richtig zu führen. Doch wenn es zutrifft, dass es zwar kaum eine Organisation gänzlich ohne zentral-hierarchische Struktur geben kann, andererseits aber das Teamprinzip zur Erreichung von *Höchstleistungen* notwendig ist, dann steht fest: Gutes Management im Sinne der angeführten Basiskompetenzen ist für Exzellenz zwar wichtig, aber *nicht hinreichend*!

Somit befinden wir uns in der Welt der so genannten *Soft Skills*, der sozialen beziehungsweise emotionalen Kompetenzen. Die Bezeichnung „soft“ – als Gegensatz zu „hard“ – ist geradezu drollig irreführend, weil sie sich bekanntlich als *angenehm* im Gegensatz zu *mühselig* übersetzen lässt. In der Praxis ist es ja genau umgekehrt: nichts ist vergleichsweise simpler zu erlernen bzw. zu verwirklichen als die *Hard Skills* des guten Managements, und nichts ist schwieriger und härter zu erreichen als die *Soft Skills* im Sinne eines *exzellenten* Managements.

TEAMWORK UND EXZELLENZ – EINE SYMBIOSE, DIE SICH RECHNET

Exzellentes Management, das sich auch rechnen soll, erfordert also neben den grundlegenden *Hard Skills* unbedingt die *Aufbaukompetenzen* der *Soft Skills*: Führen von Menschen, Teams, Konfliktmanagement usw. Dass diese schwieriger zu erlernen geschweige denn umzusetzen sind, ändert nichts an ihrer Notwendigkeit für Exzellenz im Wettbewerb. Ehe allerdings an das *Wie* zu denken ist, müssen zuvor – neben der *resignativen* *Begnügung mit gutem Management und dessen Hard Skills* – zwei weitere Widerstände gegen das Teamprinzip überwunden werden.

Die eine Form des Widerstandes ist das offensive, jedoch nur oberflächliche Akzeptieren

des Teamprinzips in einer Organisation. Das äußert sich zumeist so, dass „Team“ zum *Modewort* wird, welches jeder jederzeit im Munde führt: „*Ja selbstverständlich, Teams sind wichtig bei uns, wir machen alles im Team ...*“ Darin schon zeigt sich der ganze Unfug, denn *Team* ist eine anspruchsvolle, *spezielle* Form der Kooperation und Führung, die *keineswegs immer und für alle Aufgaben* die richtige ist! Es gibt heute kaum Konzepte, die im Management mehr missbraucht, dilettantisch missverstanden und fahrlässig zu implementieren versucht werden als das Teamprinzip – vielleicht mit Ausnahme von *Feedback*, wo die Situation ähnlich schlimm oder sogar ärger ist.

Die zweite Form des Widerstandes gegen das Teamprinzip ist das Vorurteil, Teamwork und Spitzenleistung würden einander *ausschließen* – welch ein fataler Irrtum! Schon bevor die Gruppendynamiker diese Ansicht in Theorie und Praxis gründlich falsifizieren konnten, wusste der Praktiker Winston Churchill: „*Wenn in einem meiner Teams zwei Personen längere Zeit dieselbe Ansicht vertreten, ist einer davon überflüssig!*“ Das bedeutet im Klartext: Gute Teams bestehen *nicht* aus gleichgeschalteten „Zinnsoldaten“, sondern aus bunten, kreativen, auf persönliche Spitzenleistung orientierten *Individualisten* – welche eben noch *zusätzlich über Teamkompetenz* verfügen!

KANN MAN TEAMKOMPETENZ LERNEN?

Man kann Teamkompetenz nicht nur lernen, man muss sogar. Grundlegende Irrtümer abzulegen wie jenen, dass Team und Exzellenz einander ausschließen, ist zunächst ein *Herzstück der persönlichen Teamqualifikation*. Nach wie vor sind ja unser Ausbildungssystem wie auch die Praxis in Organisationen eher auf Einzelkämpfertum denn auf Teamwork ausgerichtet. Außerdem ist es zweifelhaft, ob Teamkompetenz *ohne* konkrete Organisationserfahrung – als Schüler, Student oder Kursteilnehmer – wirklich erlernbar ist. Unbestreitbar jedoch ist, dass *Teamführung in Organisationen* eine um Welten *komplexere Fähigkeit* ist als das herkömmliche Führen von Einzelpersonen, weil man mit ganz anderen Anforderungen, Unterschieden aber auch Konflikten konstruktiv zurechtkommen muss.

Diese hohen *Soft Skills* lassen sich nicht trivial, aus Büchern oder in Schulungen und abgehoben von der Organisationspraxis erlernen. Notwendig sind *spezielle Management-Trainings*, die wenigstens zwei Anforderungen erfüllen: Erstens *Organisationsbezug*, d. h. die Trainer sollen dort nicht nur ihre Erfolgsrezepte unter das Publikum bringen, sondern das gesamte Training *funktionsorientiert* konzipieren. Zwei-

Der Unterschied zwischen gutem und exzellentem Management liegt darin, mehr als die Routine-Leistung und -Qualität mit den Mitarbeitern zu erreichen. Dafür ist oft – unter anderem – das Teamprinzip notwendig.

Gute Teams bestehen nicht aus gleichgeschalteten „Zinnsoldaten“, sondern aus bunten, kreativen, auf persönliche Spitzenleistung orientierten Individualisten – welche eben noch zusätzlich über Teamkompetenz verfügen!

Diese hohen Soft Skills lassen sich nicht trivial, aus Büchern oder in Schulungen und abgehoben von der Organisationspraxis erlernen. Notwendig sind spezielle Management-Trainings und Trainer, die auch die Kompetenzen im Umgang mit den sozialen Systemen Gruppe und Organisation einbringen.

tens müssen die eingesetzten *Methoden* dem Thema *Team* angemessen sein, was systemisch-gruppensdynamische Steuerungsinstrumente erfordert wie rollierende Seminarplanung, Feedback-Learning, reflexionsorientierte Intervention etc.

Die Auswahl geeigneter Trainer und Trainingskonzepte wird somit ziemlich anspruchsvoll, zumal ja fast alle Anbieter von Soft Skills die Modewörter *Team*, *Gruppendynamik* oder auch *Feedback* anpreisen. Wirklich qualifiziert sind jedoch nur jene, die – neben profunder, *didaktischer* Trainerkompetenz – auch noch die Kompetenzen im Umgang mit den sozialen Systemen *Gruppe* und *Organisation* einbringen.

Damit scheidet der größere Teil dessen aus, was sich heute *Gruppendynamik* nennt oder in Beratung und Training so angeführt wird, weil

dort der Fokus auf Selbsterfahrung von Einzelpersonen liegt. Wirksame, soziale Management-Kompetenz, geschweige denn Teamkompetenz erfordern jedoch zusätzlich das Umgehen mit Einzelpersonen als *Umweltfaktoren* (sic!) des Systems *Gruppe* sowie mit Teams oder Projektgruppen als Systeme in der Umwelt *Organisation!*

Nur jene Trainings, welche also die klassische Gruppendynamik *Kurt Lewins* mit der systemischen Organisationstheorie verbinden und weiterentwickeln, machen diese feinen, aber ausschlaggebenden Unterschiede. Dann jedoch kommt man damit nicht bloß Management-Moden nach, sondern erhöht durch die *Verbindung von Teamkompetenz und Exzellenz* nachhaltig die Führungsqualität und die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation.