

# Selbstverständnis und Entwicklung an der Spitze

## Top Management Teams zwischen Ressortverantwortung und Kulturgestaltung

Michael Zirlik und Clifford Sell

*Top Teams in Organisationen folgen in ihrer Handlungslogik oft dem Prinzip der Koordination und Ressourcenverteilung. Häufig wird jedoch spürbar, dass dies nicht ausreicht und es andere Selbstbilder und Handlungslogiken bräuchte. Das Modell «Top-Team-Selbstkonzept-Portfolio» stellt wertfrei Alternativen vor, dient zur Standortbestimmung und Versprachlichung und zeigt mögliche Entwicklungspfade auf.*



Michael Zirlik

Dipl.-Kfm. und Systemischer Coach, zertifizierter Scrum Master (PSM1) und Product Owner. Organisationsentwickler und Führungskräftetrainer, Studienleiter an der akd / Berlin sowie selbständiger Berater

**Kontakt:**  
m.zirlik@avant-beratung.de



Prof. Dr.  
Clifford Sell

Geschäftsleitung Organisation und Kultur, E-T-A Elektrotechnische Apparate GmbH, Professor für Innovations- und Veränderungsmanagement, SRH Wilhelm Löhe Hochschule, Fürth

**Kontakt:**  
cliffordsell@me.com

In Teams auf der Top Führungsebene (Executive Board, Vorstand, Geschäftsleitung, u. ä.) kommt es für den Organisationserfolg in besonderer Weise nicht nur auf die Kompetenz jedes einzelnen Mitglieds an, sondern auch auf die Qualität der Zusammenarbeit. Denn die Kultur bzw. das Klima in diesem Team wird im weiteren Unternehmen wahrgenommen und prägt wiederum die Kultur weit jenseits des Gremiums an sich. Es stellt sich daher die Frage, ob das Team wirklich schon das ist, was es eigentlich sein könnte: Ort gegenseitiger professioneller Unterstützung, Lösungsraum für ressortübergreifende Herausforderungen, sowie Gestalter für die kulturelle Transformation der Organisation.

Viele Teams an der Spitze folgen in ihrer Handlungslogik bisher vor allem dem Prinzip der Koordination und Ressourcenverteilung: Die Mitglieder verstehen sich primär als Vertretung ihrer Ressorts und praktizieren Verfahren zur gegenseitigen Information, Planung, Konfliktklärung, Entscheidung und Beschlussfassung. Und dennoch spüren sie, dass dies allein angesichts komplexer, ressortübergreifender Herausforderungen oft nicht mehr ausreicht und es anderer Handlungslogiken bedarf.

Dazu braucht es jedoch eine Reflexion und Neufassung des eigenen Selbstverständnisses über die reine gesellschaftsrechtliche Zuschreibung von Rolle und Aufgaben hinaus.

Das Team an der Spitze hat besondere Verantwortung für die Menschen in der Organisation, weil das gelebte Teamverhalten des Top Teams im Rest der Organisation beobachtet und darauf reagiert wird. Für Teams geht es bei der Zusammenarbeit oft darum, zügig in einer produktiven Arbeitsweise anzukommen. Tuckman (1965) beschreibt mehrere zeitlich aufeinanderfolgende Phasen der Teamentwicklung, kulminierend in der Performing-Phase. Das Modell des «Top-Team-Selbst-Konzept-Portfolios» hingegen ermöglicht die bessere Beschreibung und Reflexion der Performing-Phase eines Top Management Teams an sich. Dies kann wiederum Sog in die angestrebte Richtung erzeugen.

### «Das gelebte Teamverhalten des Top Teams wird im Rest der Organisation beobachtet und darauf reagiert.»

In diesem Beitrag stellen wir ein Modell vor zur Identifikation und Versprachlichung des eigenen Selbstverständnisses von Führungsteams: Individuen haben gemäß Carl Rogers (1961) ein Konzept des «Selbst», in dem das Idealselbst und Realselbst betrachtet werden (wer möchte ich sein und wer bin ich tatsächlich?). Genauso könnten Teams ihr «Selbst» betrachten und das Idealteam mit dem Realteam vergleichen (wer möchten wir sein und wer sind wir tatsächlich?). Dies erleichtert das Gespräch zu möglichen Zielbildern und Entwicklungspfaden. Es

zeigt erste Interventionen auf, benennt Quellen der Energie für den Wandel und unterstützt so Top Management Teams in ihrer Weiterentwicklung.

#### Das Modell «Top-Team-Selbstkonzept-Portfolio»

Bei der Kategorisierung möglicher Selbstkonzepte gehen wir grundsätzlich von zwei Dimensionen aus, die jeweils aus Sicht des Individuums wie auch aus Sicht der Organisation beschrieben werden können (vgl. Abbildung 1).

Grundsätzlich betrachten wir die Einzelperson im Kontext der Organisation. Wir sehen hier zwei Spannungsfelder, mit denen sich die Einzelperson und das Führungsteam im Rahmen ihres Selbstkonzepts beschäftigen sollte:

Gemäß Hüther (2013) zeigt die Hirnforschung, dass wir Menschen «hart verdrahtet» in uns sowohl den Drang nach Freiheit und Autonomie (Ich), als auch das Streben nach Verbundensein und Gemeinschaft (Wir) in uns tragen. Dieses grundsätzliche Spannungsfeld des Mensch-Seins verhandeln auch die Menschen in den Teams an der Spitze in sich und miteinander.

Auf der X-Achse geht es daher um die Perspektive auf die Themen, die verhandelt werden: Werden vor allem individuelle («Ich») oder gemeinsame («Wir») Themen besprochen?

- Werden Aufmerksamkeit und Fokus des/der Einzelnen eher von partikularen Interessen und Bedarfen oder von einer gemeinsam getragenen Vision geleitet?
- Geht es aus organisationaler Sicht vorwiegend um die Schaffung ressortspezifischer Optima oder um die Erzielung eines organisationsweiten Optimums?

Zwischen Ich (als Person) und Wir (als Organisation) könnte auch noch das Team betrachtet werden. Top-Teams haben aber selten sich selbst als Selbstzweck in Betrachtung. Daher blenden wir diesen Aspekt aus.

Blake und Mouton (1964) analysieren in ihrem Grid-Modell der Führung die Auswirkungen der Bedeutung der Menschen-Orientierung und der Sach-Orientierung. Es hat deutliche Konsequenzen, wie stark in Organisationen diese beiden Faktoren ausgeprägt sind.

Auf der Y-Achse wird in Abbildung 1 daher das Beziehungsbild benannt. Sehen sich die Mitglieder gegenseitig eher als Mensch oder in ihrer Funktion?

- Gestalten die Einzelnen ihr Miteinander vor allem sachorientiert aus ihren Arbeitsrollen heraus oder persönlich aus ihrer Ganzheit als Menschen?
- Sind also aus organisationaler Sicht die Beziehungen vorwiegend funktional (nach Rollen und Aufgaben) oder integrativ (ganzheitlich und über die reine Funktion hinausgehend) orientiert? Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?**  
[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.

**Abbildung 1**  
 Dimensionen des Selbstverständnisses von Führungsteams

