

Auswirkungen des Führungsstils

Was macht TOP-Managementteams erfolgreich?

Funktionsfähige Teams brauchen eine innere Struktur und Führung. Dabei haben verschiedene Führungsstile unterschiedliche Auswirkungen auf das Unternehmen und dessen emotionales Klima. Dieses Klima wirkt sich wiederum auf finanzielle Ergebnisse wie Umsatzerlöse, Ertragszuwächse, Rentabilität und Effizienz aus. In der Leitung von Führungsteams in der Krankenhausbranche scheint der visionäre Führungsstil der effektivste Ansatz zu sein. Gerade in Teams, in denen Menschen aus sehr unterschiedlichen Erfahrungsgebieten wie Medizin und Management zusammenarbeiten, ist eine gemeinsame Vision entscheidend, um gemeinsame Ziele an die jeweils nachgeordneten Ebenen weiterzugeben.

In einem Artikel des Wall Street Journals beschreibt Peter F. Drucker, Ökonom und Pionier der modernen Managementlehre, dass viele Unternehmen an der Umsetzung einer funktionierenden Teamarbeit bereits auf Top-Managementebene scheitern. Die Gründe liegen aus seiner Sicht darin, dass Organisationen sich zu wenig Zeit nehmen, für eine klare Aufgabenteilung im Managementteam zu sorgen, wodurch Leitungssitzungen wiederkehrend zu unproduktiven, zeitfressenden Kaffeeveranstaltungen verkommen. Oft scheitern diese Teams auch an den Grabenkriegen ihrer positionstarken Führungspersönlichkeiten oder endlosen, demokratischen Konsensdiskursen. Nach Drucker besitzen wirksame Managementteams eine präzise Aufgabenteilung. Teamentscheidungen braucht es nur dann, wenn Aufgaben zu erfüllen sind, welche die Kompetenz, Fähigkeit und Kraft eines einzelnen Teammitglieds übersteigen. Die Aufgaben werden durch verbindliche Absprachen koordiniert erfüllt, aber nicht gemeinsam im engeren Sinne. Jeder erbringt seinen Teil der Aufgabe; alle anderen müssen wissen, welcher das ist und müssen sich darauf verlassen können. Dies erfordert von den Teammitgliedern eine strikte Arbeitsdisziplin aber auch gegenseitiges Vertrauen. Inhaltliche und zeitliche Vereinbarungen werden von allen Mitgliedern des Managementteams eingehalten.

Erfolgreich sein durch Führung und innere Ordnung

Um erfolgreich zu sein, benötigen funktionsfähige Teams also eine innere Ordnung in Anlehnung an die Regeln von Peter F. Drucker (Abb. 1) [1]. Neben den Ordnungsprinzipien hat er ein weiteres, entscheidendes Erfolgskriterium identifiziert: Funktionsfähige Teams brauchen Führung. Entgegen weitverbreiteter Auffassung ist ein Team keine Gruppe Gleichberechtigter und Gleichgestellter. Zur inneren Struktur gehört auch eine Führungspersönlichkeit. Doch wie führt man erfolgreiche Top-Managementteams? Der amerikanische Psychologe Daniel Goleman [2] hat unterschiedliche Führungsstile daraufhin untersucht, inwieweit sie sich erstens auf das Unternehmen und dessen emotionales Klima auswirken und zweitens dieses Klima sich wiederum auf finanzielle Ergebnisse wie Umsatzerlöse, Ertragszuwächse, Rentabilität und Effizienz auswirkt.

Was funktionsfähige Managementteams ausmacht

Peter F. Drucker ist ein aus Österreich stammender US-Ökonom und gilt seit den 1940er Jahren als Pionier der modernen Managementlehre. Gerne wird er als „the man who invented management“ tituliert.

1. Letztes Wort im eigenen Verantwortungsbereich

Jedes Mitglied eines Top-Managementteams hat das letzte Wort in seinem Verantwortungsbereich. Es spricht für und verpflichtet das gesamte Team.

2. Entscheidungen

Es trifft keiner eine Entscheidung in einem anderen Verantwortungsbereich. Verstöße gegen diese Regel führen unweigerlich zu Machtkämpfen.

3. Teamentscheidungen

Bestimmte Entscheidungen, z. B. bei Akquisitionen, großen Investitionen oder kritischen Personalentscheidungen, sind dem gesamten Managementteam vorbehalten. Diese Regel dient der Sicherung gegen den Missbrauch der ersten beiden Regeln, die ohne ein Korrektiv zur Entstehung „feudaler Fürstentümer“ innerhalb einer Organisation – und über kurz oder lang zum Zerfall des Teams – führen.

4. Wertschätzung

Die vierte Regel ist, dass es außerhalb des Teams keinerlei Wertung von Teammitgliedern durch andere Mitglieder gibt. Diese Regel gilt nach außen. Innerhalb eines Teams mag es heftige Auseinandersetzungen geben. Das ist kaum zu vermeiden, wenn es um lebenswichtige und riskante Entscheidungen für das Ganze geht. Nach außen hat man keine Meinung zu seinem Kollegen.

5. Information

Jedes Teammitglied ist verpflichtet, alle anderen Mitglieder über alles informiert zu halten, was in seinem Verantwortungsbereich vor sich geht. Auch das ist ein Korrektiv zu Regel 1, damit eine autonome Entscheidung möglich ist.

6. Teamleitung

Ein funktionierendes Team ist entgegen weit verbreiteter Auffassung keine Gruppe von Gleichberechtigten und Gleichgestellten. Teams haben nichts mit Demokratie zu tun, sondern mit Wirksamkeit. Jeder Einzelne ist Mitglied eines Teams, weil er dort einen bestimmten Beitrag zu leisten hat. Daher haben funktionsfähige Teams eine innere Struktur, und sie haben eine Führungspersönlichkeit.

Abb. 1 Regeln von Peter F. Drucker: Was funktionsfähige Managementteams ausmacht.

Foto: PhotoDisc

Goleman konnte 6 Führungsstile aufzeigen, die allesamt Resonanz fördern, aber dies in unterschiedlichem Maße. 4 davon wirken sich positiv auf das betriebliche Klima und damit auch auf die Leistung aus. Die anderen beiden gelten als bedenklich, da sie eher zu Dissonanz führen können, wenn sie nicht richtig angewendet werden. Die 6 Führungsstile sind in Abbildung 2 dargestellt.

Visionärer Führungsstil scheint effektivster Ansatz zu sein

Betrachtet man die Leitung von Führungsteams in der Krankenhausbranche, so scheint auch hier der visionäre Führungsstil der effektivste Ansatz zu sein. Die Führungsteams sind in der Regel besetzt mit führungsstarken Persönlichkeiten sowohl aus dem kaufmännischen wie auch dem ärztlichen Bereich, ausgezeichnet mit den entsprechenden Kompetenzen, Fähigkeiten und ausgeprägtem Leistungswillen. Entscheidend ist es, die Führungskräfte und Entscheider als Team auf ein gemeinsames Ziel auszurichten. Gerade in Teams, in denen Menschen aus sehr unterschiedlichen Erfahrungsgebieten wie Medizin und Management zusammenarbeiten, ist eine gemeinsame Vision entscheidend, um gemeinsame Ziele an die jeweils nachgeordneten Ebenen weiterzugeben. Umso stärker diese Ziele bereits auf der obersten Führungsebene verankert sind, desto weiter werden sie in das gesamte Unternehmen und darüber hinaus ausstrahlen.

Visionen und Werte erzeugen positive Resonanz

Der visionäre Führungsstil erfordert zugleich auch die Fähigkeit zur empathischen Wahrnehmung der Emotionen anderer, zum überzeugenden Ausdruck von Gefühlen, zum Erkennen von gemeinsamen Werten und Prioritäten sowie Bedürfnissen anderer. Visionären Führungskräften im Krankenhaus gelingt es, zu ihren wertvollsten Teammitgliedern eine vertrauensvolle Zusammenarbeitsebene aufzubauen. Dabei entstehen neben Vertrauen wichtige Werte wie Treue und Loyalität gegenüber dem Vorgesetzten und dem Unternehmen. Diese Werte bilden auch die Grundlage für ein reibungsloses Funktionieren der Ordnungsregeln nach Drucker. Zudem erzeugen Werte und Ziele ausgehend vom Topmanagement bei den Mitarbeitern eine positive

1. Befehlender Führungsstil

Er ist am wenigsten effektiv, um Resonanz zu erzeugen. Aus dem Militärwesen übernommen beruht er auf Kommando und Kontrolle.

2. Fordernder Führungsstil

Die Führungskraft erwartet außergewöhnliche Leistungen und geht selbst mit gutem Beispiel voran. Das kann bei entsprechend motivierten und eigenständig arbeitenden Mitarbeitern Resonanz erzeugen. Anhaltender Druck kann aber auch zu Überforderung und Leistungseinbrüchen führen.

3. Demokratischer Führungsstil

Die Führungskraft verlässt sich auf die Ideen von kompetenten Mitarbeitern. Sie hat für Anregungen ein offenes Ohr und ist eher Teammitglied als Chef.

4. Gefühlsorientierter Führungsstil

Ein typisches Merkmal dieses Führungsstils ist der offene Umgang mit Emotionen. Nicht betriebliche Aufgaben und Ziele stehen im Vordergrund, sondern die emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeiter. Obwohl damit kaum eine nennenswerte Steigerung der Leistung erzielt wird, ist das Ergebnis eine stärkere Loyalität zum Chef.

5. Coachender Führungsstil

Kennzeichnend sind vertiefende Gespräche mit dem Mitarbeiter. Diese Gespräche dienen der persönlichen Entwicklung, indem der Chef sich Zeit nimmt, um durch aufrichtiges Interesse eine Bindung und Vertrauen aufzubauen. Durch den Austausch wird es dem Mitarbeiter ermöglicht, ein leistungsbezogenes Feedback besser und ohne Skepsis aufzunehmen.

6. Visionärer Führungsstil

Forschungen haben ergeben, dass dies der effektivste Ansatz ist, um Resonanz zu erzeugen. Er stellt die gesamte Arbeit in den Dienst einer übergeordneten Vision, an der sich der Leistungsanspruch aller Beschäftigten orientiert. Eine visionäre Führungskraft erinnert die Mitarbeiter an den höheren Zweck ihrer Arbeit und verleiht ihr dadurch eine übergeordnete Bedeutung: die betriebliche Verwirklichung einer gemeinsamen Idee. Das Ergebnis ist inspirierte Arbeit mit einer sehr positiven Wirkung auf das betriebliche Klima.

Abb. 2 Die 6 Führungsstile nach Daniel Goleman [1].

Resonanz, was sich eindeutig auf die Leistung auswirkt. Darüber hinaus wirken Visionen und die damit korrespondierenden Wertesysteme gerade in Branchen wie dem Kliniksektor als Markenzeichen und Magnet und eröffnen den Weg, sich als Arbeitgeber positiv abzuheben. Doch dies kann nur gelingen, wenn innerhalb der obersten Führungsebene die Werte gelebt werden und Vision sowie Ziele einheitlich verankert sind. Dies sicherzustellen ist die Hauptaufgabe bei der Führung von Top-Managementteams.

Literatur

- 1 Drucker PF. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1973, 1974: 622–623
- 2 Goleman D, Boyatzis R, McKee A. Emotionale Führung. 6. Auflage. Berlin: Ullstein, 2003



Korrespondenz
Wolfgang Pfähler
RHÖN-KLINIKUM AG
Schlossplatz 1
97616 Bad Neustadt/Saale



Stefan Ruhl
ZeQ AG
Beratung im
Gesundheitswesen
Am Oberen Luisenpark 7
68165 Mannheim
Tel.: 0621/328850-0
Fax: 0621/328850-50
stefan.ruhl@zeq.de