



Umsetzungserfolge dauerhaft gestalten

Leitlinie

für Vorstände und Geschäftsführer

Juli 2009

Herausgeber: Johann Leitl, Structural Consulting, Heidelberg

Optimale Zusammenarbeit an der Unternehmensspitze

Wer zum Vorstand oder Geschäftsführer berufen wird, beginnt diese Aufgabe mit dem Wunsch nach einer guten Zusammenarbeit und mit dem Wunsch ein erfolgreiches Unternehmen zu gestalten. Bei genauem Hinsehen sind es nur wenige, für die sich diese Wünsche erfüllen. Schade für viele gute Vorstände und Geschäftsführer. Schade für viele Mitarbeiter und Kunden.

Kompromisse und oberflächliches Verständnis machen auf Dauer keinen Spaß

Zusammenarbeit in der Geschäftsleitung ist ein heikles Thema, an das sich keiner wirklich herantraut. Wer in die Geschäftsleitung berufen wird, freut sich endlich an der Stelle angekommen zu sein, an der er das gestalten kann, was er als Mitarbeiter schon immer gerne anders machen wollte, aber nicht durfte. Doch die Realität sieht oft ganz anders aus. Die Zusammenarbeit in der Geschäftsleitung stellt sich häufig als schwierig heraus: Vorsitzende die sich benehmen wie Platzhirsche. Geschäftsleitungskollegen, die von gut positionierten Bereichsleitern beherrscht werden. Andere Geschäftsleitungsmitglieder, die sich beim Versuch, etwas zu bewegen mehrmals eine blutige Nase geholt und sich schließlich auf einen Mindesteinsatz zurückgezogen haben. Viel Information, aber wenig Offenheit, was im Ressort der Kollegen wirklich los ist.

Traditionelle Wege der Teamentwicklung wie z.B. Team- und Persönlichkeitsanalysen greifen an der Unternehmensspitze nicht. Keiner will ans „Eingemachte“ gehen. Das Risiko von Folgeschäden ist

einfach zu hoch. Nach vielen Jahren Erfahrung in der Arbeit mit Geschäftsleitern kann ich bestätigen: persönlichkeits- und verhaltensorientierte Ansätze führen zu nichts. Das gegenseitige Verständnis verbessert sich damit nur vorübergehend. Nach einiger Zeit beherrschen die alten Muster wieder das Geschehen in der Geschäftsleitung. Kein Wunder, dass Ohnmacht, Resignation und Frust aufkommen beim Wunsch, die Zusammenarbeit in der Geschäftsleitung zu verbessern.

Es fehlt eine fundamentale Grundlage

Wenn es nicht am persönlichen Verständnis oder an den Kommunikationsfähigkeiten liegt, woran dann? Aus langjähriger Erfahrung hat sich gezeigt: Es fehlt eine viel fundamentalere Grundlage für gute Zusammenarbeit. Die alte Geschichte von den vier blinden Männern und dem Elefanten bringt es auf den Punkt: Vier blinde Männer treffen auf einen Elefanten. Sie fangen an, den Elefanten zu ertasten und seine Form zu erkennen. Einer der Männer, der den Schwanz des Elefanten erwischt hat, sagt, „ein Elefant ist wie ein Seil! „Nein“, sagt ein anderer, der seine Arme um einen Fuß des Elefanten gelegt hat: „Ein Elefant ist wie ein Baumstumpf.“ „Unsinn,“ sagt ein anderer, der den Rüssel des Elefanten gefunden hat: „Der Elefant ist wie ein Schlauch.“ Wieder ein anderer hat den Stoßzahn des Elefanten erwischt. „Der Elefant ist wie ein großer spitzer Pfahl.“

Jeder dieser vier Männer besteht auf seiner Wahrnehmung, aber es fragt keiner, wie es sein kann, dass sie zu so unterschiedlichen Eindrücken kommen. Die Geschichte lehrt uns, dass wir die Realität nicht dadurch erkennen können, indem wir einfach unterschiedliche Meinungen nebeneinander stellen, auch wenn jede für sich gültig ist.





Koordiniertes Handeln erfordert eine gemeinsame Sicht der Realität und der Ziele: Beispiele

Ohne eine gemeinsame Sicht der Realität als Grundlage gibt es kein gemeinsames Handeln und keine gute Zusammenarbeit. Das weiß jeder. Aber im realen Geschäftsleben erfolgt die gemeinsame Arbeit an der Unternehmensspitze nur selten auf dieser Grundlage.

Hier ein paar Beispiele aus der Beratung von Geschäftsleitern. Beispiele, in denen eine gemeinsame Sicht der Realität unmittelbar zu wirksamen, gemeinsam getragenen Schritten mit nachhaltigen Ergebnissen geführt haben:

- Wenn ihre Bereichsleiter in der Umsetzung wichtiger Vorhaben die nächste Ebene nicht richtig einbeziehen, liegt es daran, dass sie vom Vorhaben nicht überzeugt sind, oder daran, dass sie es einfach nicht gut können.
- Wenn der Einsatz von Zielsystemen in Ihrem Unternehmen an Bedeutung gewinnt, neigen ihre Führungskräfte dann eher zu einem kontrollierenden Umgang mit ihren Mitarbeitern, oder nehmen Sie sich dann mehr Zeit, um ihren Mitarbeitern zu helfen ihre Fähigkeiten zu verbessern und die Ziele zu erreichen?

→ Wenn ihr finanzielles Anreizsystem auf die Prämierung der Besten ausgerichtet ist, orientieren sich die durchschnittlichen Mitarbeiter eher an denen, die in der Rangliste hinter ihnen oder vor ihnen stehen?

Gemeinsame Sicht herstellen = Lernen mit Fakten, statt mit Meinungen umzugehen

In all diesen Fällen wurde zunächst gefragt: Wie ist es tatsächlich? Was wissen wir? Was können wir in der Praxis beobachten? Fakten und Beobachtungen zählen. Nur auf dieser Grundlage ist das Herstellen einer gemeinsamen Sicht der Realität möglich. Das sind echte und hilfreiche Momente der Wahrheit in der Geschäftsleitung. Interpretationen, Annahmen und Meinungen haben hier nichts zu suchen. Die sind eine äußerst schlechte Handlungsgrundlage. Leider bestimmen sie dennoch den überwiegenden Anteil der Diskussionen in vielen Geschäftsleitungen.

Die gute Nachricht ist. Dies kann jeder sofort ändern. Mag sein, dass es etwas Übung braucht, eine gemeinsame Sicht auf der Grundlage von Tatsachen herzustellen. Aber es macht die Zusammenarbeit in der Geschäftsleitung unabhängiger von Meinungen, Gefühlen, Persönlichkeits- und Verhaltensproblemen. So entsteht die entscheidende Grundlage für professionelle Zusammenarbeit.

Weiterführende Infos:

In der Führungskräftebefragung 2009 des Managerverbands steht bei der Frage „Nennen Sie die Werte nach denen Sie Ihr Leben ausrichten“ mit 24% „Ehrlichkeit und Wahrheit“ an zweiter Stelle. An erster Stelle mit 29% wurde „Familie/Partnerschaft“ genannt.

Die Studie finden Sie unter <http://www.wertekommission.de/>

Erfolgreiche CEO's zum Thema Offenheit und Wahrheit in der Unternehmensführung:

Jack Welch, 1981-2001 CEO von General Electric, sieht Offenheit und Wahrheit in der Unternehmensführung als den grundlegenden Faktor für den Erfolg von GE. Mehr dazu lesen Sie in seinem neuen Bestseller: „Winning“ in dem Kapitel „Candor: The biggest dirty little secret in business“

Bruce Bodaken, CEO der Krankenversicherung, Blue Shield California, erklärt in einem Video in You Tube, wie sein Unternehmen mit dem „Moment der Wahrheit im Management“ von drei auf sieben Mrd. Dollar gewachsen ist.

Der Link zu dem Video: <http://www.youtube.com/watch?v=JUBJgdKW9z4>