



Leitlinie

für Vorstände und Geschäftsführer

Mai 2010

Herausgeber: Johann Leitl, Structural Consulting

„Engagement und Zusammenspiel der zweiten Führungsebene aufbauen“

Es gibt wahrscheinlich kein Thema, das mit so vielen blinden Flecken und ergebnislosen Änderungsversuchen belegt ist, wie die Zusammenarbeit der Unternehmensleitung mit der zweiten Führungsebene. Jedem Beteiligten ist klar, dass dieses Thema einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Unternehmen ist. Aber wie kann aus dem Wunsch, an einem Strang zu ziehen, Wirklichkeit werden, wenn andererseits die Frage im Raum steht, was außer dem Unterstellungsverhältnis der Unterschied zwischen einem Bereichsleiter und einem Vorstand ist?

Commitment erzeugen. Funktioniert das?

Der Unternehmensleitung zu folgen, ist in den USA offensichtlich leichter realisierbar als in Deutschland. Kein Wunder, dass die meisten erfolgversprechenden Managementmethoden aus den USA kommen. Nur leider funktionieren diese Versprechen bei uns oft nicht so, wie in den Anleitungen beschrieben. Commitment zu erzeugen, ist eine davon. In der Regel sieht das so aus: Das Unternehmensziel wird auf ein Plakat geschrieben und alle Führungskräfte dokumentieren ihr Commitment durch Unterschriften auf dem Plakat. Das Plakat wird dann vervielfältigt und als Original wird im Konferenzraum aufgehängt. Einige Zeit später kann sich keiner mehr an das Commitment erinnern. Mit Führungsgrundsätzen geschieht sehr häufig genau dasselbe. Wieso hält Commitment nicht lange? Bei der Suche nach einer Antwort hilft die deutsche Übersetzung weiter. Commitment heißt Verpflichtung und Verpflichtung heißt, sich selber ein Versprechen zu geben, etwas zu tun, das man freiwillig nicht gerne tut. Wer schon öfter versucht hat abzunehmen oder das Rauchen aufzuhören, weiss, dass diese Versprechen sich selbst gegenüber nicht lange halten. Mit dem

Commitment zu Unternehmenszielen ist das genauso. Die Motivation dahinter ist künstlich und von außen aufgesetzt. Also stellt sich die Frage: Was dann?

Laufen lassen, oder organisieren und einmischen?

Folgen die Bereichsleiter lieber einem Vorstand, der sie in wichtige Entscheidungen einbindet und sie möglichst nach ihren Vorstellungen arbeiten lässt, oder folgen sie lieber einem Vorstand der beauftragt, was er umgesetzt haben will und der sich, wenn nötig in die Umsetzung einmischt? Spontan würden die meisten Vorstände der erstgenannten Strategie den Vorrang geben, weil sie sich davon mehr Eigenmotivation und Eigeninitiative auf der zweiten Führungsebene erwarten. Aber was geschieht, wenn diese Strategie auf eine Führungsmannschaft angewendet wird, die kein koordiniertes Vorgehen zustande bekommt und bei der jeder lieber seine eigene Richtung verfolgt? Konflikte, Schuldzuweisungen, Ineffizienz und Frust sind die Folge. Je mehr dieses „Schwarze-Peter-Spiel“ zur Gewohnheit wird, umso mehr setzt sich die Überzeugung fest, dies könnte nicht geändert werden. Aus diesem lähmenden Muster auszubrechen, erfordert vor allem eins, Mut. Den Mut einen Schritt zurück zu gehen und koordiniertes Vorgehen mit durchdachter, direkter Aufgabenverteilung vom Vorstand zu lernen. Dabei taucht das nächste Dilemma auf:

Leistungsträger demotivieren oder tun, was für die Mehrheit gut ist?

Unzureichende, unkoordinierte Zusammenarbeit unter den Führungskräften der zweiten Führungsebene führt dazu, dass sich einige wenige von Ihnen zu Leistungsträgern entwickeln, die durch ihren außerordentlichen Einsatz immer wieder „die Kohlen aus dem Feuer holen“. Um das zu schaffen, brauchen sie Gestaltungsspielraum und wenig Einmischung von oben. Ihre Alleingänge führen



aber auch zu Koordinations-Fehlern bei den anderen Beteiligten. Die Folge davon ist, dass ihre Kollegen nicht nur inaktiv, sondern auch noch inkompetent dastehen. Wer nur die Motivation der Leistungsträger im Auge hat, erzeugt eine Gewinner-Verlierer-Kultur, in der auf Dauer keine echte Zusammenarbeit entstehen kann. Die Frage ist nicht, wie man den Anteil der Leistungsträger auf der zweiten Führungsebene erhöhen kann, sondern, ob deren Engagement wichtiger ist, als eine koordinierte Zusammenarbeit untereinander. Mit anderen Worten: Zählt der Einzelne mehr, oder das Team, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen? Sollte die Entscheidung in Richtung Team gehen, dann hat das Konsequenzen, denn das Team und Einzelne gleichzeitig zu favorisieren, geht nicht. Eine Konsequenz im Fall der Entscheidung für das Team wäre dafür zu sorgen, dass die Leistungsträger einen Teil ihrer Leistung und ihrer Privilegien ins Team investieren. Sobald Zielkonflikte mit dieser Klarheit entschieden und gelöst sind, hat das Hin und Her ein Ende und es kann konsequent gehandelt werden.

Die Basis, um die zweite Führungsebene zu gewinnen

Konsequentes Handeln wiederum ist die Basis für echte Zusammenarbeit, denn es stärkt die Glaubwürdigkeit und das schafft Vertrauen. Das Gute daran ist, konsequentes Handeln ist primär eine Folge von Klarheit und weniger eine Folge von Charakter und Charisma. Demnach gibt es für jede Unternehmensleitung einen Weg Engagement und Zusammenspiel der zweiten Führungsebene aufzubauen, unabhängig davon, ob es in der Unternehmensleitung charismatische Personen gibt oder nicht. Vorstände, die in der Vorstellung leben, ihre Führungsmannschaft folgt Ihnen, auf Grund ihrer Persönlichkeit, werden es schwer haben echtes Engagement in der Breite aufzubauen, denn sie neigen dazu Rückschläge und Fehler persönlich zu nehmen. Sie wären am besten damit beraten, ihre persönliche Idealvorstellung aus dem Spiel zu lassen und ein wichtiges Vorhaben ihres Unternehmens in den Vordergrund zu stellen. Am besten ein Vorhaben, das ihr Unternehmen in der Erfüllung seines Zwecks voran bringt. Denn, wer seine persönliche Idealvorstellung aus dem Spiel halten kann, dem gelingt es besser mit Fehlern in der Umsetzung umzugehen und aus diesen Fehlern zu lernen. Eine weitere wichtige Grundlage für gut koordinierte und engagierte Zusammenarbeit.

In der nächsten Leitlinie im Juli lesen Sie, wie Sie das Prinzip „Jeder hat etwas, das ihn antreibt“ für den Aufbau Ihres Führungsteams nutzen und wie Sie den Übergang zu mehr Eigenmotivation managen können.

Führungskräfte-Klausuren mit Folgen Ausblick:

Wie kann nun das Wunschbild einer zweiten Führungsebene, die mit der Unternehmensleitung an einem Strang zieht, Wirklichkeit werden? Drei Voraussetzungen müssen dafür gegeben sein. Erstens sollte der Aufbau von Engagement und Zusammenspiel direkt mit der Erreichung eines wichtigen Vorhabens verbunden werden. Zweitens sollte der ernsthafte Wunsch vorhanden sein, sich den Widersprüchen und Zielkonflikten zu stellen, die einen Fortschritt in Richtung Wunsch-Bild bisher verhindert haben. Drittens sollte regelmäßig und ausreichend Zeit für die Gestaltung der Zusammenarbeit in der Führung und für das Lernen aus der Umsetzung zur Verfügung stehen.

Diese Voraussetzungen lassen sich am besten in Form regelmäßig stattfindender Führungskräfte-Runden und -Klausuren verwirklichen, die von der Unternehmensleitung vorbereitet und moderiert werden. Damit diese Runden nachhaltige Wirkung haben, ist folgendes zu tun:

1. Ausreichend Zeit nehmen für die Vorbereitung in der Unternehmensleitung.
2. Ein wichtiges Vorhaben der Unternehmensleitung festlegen und das gewünschte Ergebnis dazu beschreiben
3. Das Zielbild der Unternehmensleitung zum Zusammenspiel mit und in der zweiten Führungsebene konkret beschreiben
4. Das Ist-Bild zu 2. und 3. von der zweiten Führungsebene beschreiben lassen. Auf Fakten und Beobachtungen achten. Meinungen und Vermutungen aussortieren
5. An der Planung und Umsetzung des Vorhabens gemeinsam arbeiten
6. Beobachtungen zum Fortschritt der gemeinsamen Arbeit in Relation zum Ziel-Bild austauschen
7. Immer wieder nach Widersprüchen und Zielkonflikten fragen und Entscheidungen treffen, welches der konfliktären Ziele wichtiger ist.

Solche Führungskräfteklausuren und -runden können hervorragende Möglichkeiten sein, koordiniertes Handeln zu üben. Die Erfahrung hat gezeigt, je offener dabei mit der Ist-Situation umgegangen wird, und je konsequenter die Unternehmensleitung das Heft des Handelns in der Hand behält, umso schneller zieht das Führungsteam an einem Strang.