

Formate für Fortschritt

Für langfristigen und erkennbaren Fortschritt im Unternehmen ist es wichtig, die unterschiedlichen Herausforderungen, Ziele und Interessen einzelner Unternehmensbereiche zu synchronisieren. Sonst verschiebt sich das Erreichen langfristiger Ziele trotz kurzfristiger Erfolge immer

weiter in die Zukunft. Regelmäßige Zwischenstopps des Managements außerhalb der vier Wände des Unternehmens bieten den erforderlichen Freiraum, alles unter einen Hut zu bekommen und anhaltenden Fortschritt im Unternehmen aufzubauen.

Rausgehen!

Externe Tagungen und Seminare für die Teamentwicklung zu nutzen, hat sich schon lange etabliert. Sobald es jedoch um die Entwicklung des ganzen Unternehmens geht, bleibt das Potential von externen Management-Tagungen und -Workshops weitgehend ungenutzt. Fehlende Erfahrung und das Vorurteil vom unnötigen Luxus solcher Veranstaltungen halten viele davon ab. Aber interne Meeting-Strukturen schränken Offenheit und mutiges Denken in der Management-Ebene oft ein. Dagegen bieten extern stattfindende Workshops und Tagungen für das Management wesentlich mehr Freiraum, agil zusammen zu arbeiten, neue Führungsmodelle auszuprobieren und innovative Geschäftsstrategien zu entwickeln.

Rhythmus und Struktur aufbauen

Einmalige oder unregelmäßig stattfindende externe Tagungen und Workshops haben häufig keine anhaltende Wirkung auf die Entwicklung eines Unternehmens. Fortschritt in der Unternehmensentwicklung wird erst mit einem jährlich wiederkehrenden Rhythmus aufeinander aufbauender Management-Tagungen erkennbar und gestaltbar. Optimal sind erfahrungsgemäß zwei Tagungen pro Jahr. Für den Inhalt hat sich folgende Struktur bewährt: Im ersten Halbjahr jedes Jahres wird in der Tagung an der Strategie und der langfristigen Entwicklung des Unternehmens gearbeitet. Im zweiten Halbjahr jedes Jahres wird an der Umsetzung der Strategie in Projekte und in die geschäftliche Planung des Folgejahres gearbeitet. Bei einem Führungswechsel oder bei schwieriger Zu-

sammenarbeit auf der obersten Führungsebene macht es Sinn, wenn diese im ersten Halbjahr erst unter sich bleibt und später zusammen mit der zweiten Führungsebene tagt. Je mehr sich der Rhythmus und die inhaltliche Struktur der Tagungen pro Jahr gefunden haben, umso mehr gelingt es, anspruchsvolle Themen auf der Sach- und Beziehungsebene aus dem Tagesgeschäft herauszuhalten und für die Agenda der nächsten Tagung vorzumerken. Das sorgt für schnelleres Vorkommen und reibungslose Zusammenarbeit im Tagesgeschäft.

Fortschritt ganzheitlich angehen

Neben dem Rhythmus und der inhaltlichen Struktur hängt die Wirkung externer Management-Tagungen auf den Fortschritt im Unternehmen in hohem Maß von der ganzheitlichen Ausrichtung ab. Wie bei einem Reißverschluss muss beides wechselseitig bearbeitet und weiterentwickelt werden: Geschäftsstrategie und Organisation zusammen mit dem Führungsmodell und der Unternehmenskultur. Über mehrere Jahre gelingt es damit, eine Kultur aufzubauen, in der alle mitdenken, anpacken und Verantwortung übernehmen, um Geschäftsstrategien erfolgreich umzusetzen, und so neue Kunden und Marktanteile zu gewinnen. In externen Management-Tagungen sind alle Führungskräfte in einem Raum und erleben intensiv das Denken und Handeln der Kolleginnen und Kollegen. So kann die spätere Zusammenarbeit im Unternehmen gut aufeinander abgestimmt werden. Das ist die wichtigste Voraussetzung dafür, dass die Unternehmensziele sicher und ohne Zeitverzug erreicht werden.

Drei Prinzipien des Gelingens

Für die konkrete Gestaltung und das Gelingen jeder einzelnen Management-Tagung gibt es drei wichtige Prinzipien, die zu beachten sind. Zuerst das Prinzip der Ergebnis Klarheit. Das heißt, vor jeder Tagung muss klar sein, was ein gutes Ergebnis der Tagung ist und auf welche Ergebnisse vorausgegangener Tagungen aufgebaut werden kann. Zweitens das Prinzip des Vorrangs von Beziehungsthemen vor Sachthemen. Daraus folgt, dass eine Reflexion zur Zusammenarbeit am Anfang der Tagung stehen sollte. Die Rollenklarheit der Führungsebenen ist das dritte Prinzip. Wenn Vertreter von zwei oder mehr Hierarchieebenen in einem Raum sind und jeder bei allem mitreden kann, kommt es leicht zu Verwirrung von Rollen und Verantwortung der jeweiligen Führungsebenen. Um dies zu vermeiden, ist es in einzelnen Abschnitten der Tagung erforderlich, die Führungsebenen getrennt voneinander an ihren Themen arbeiten zu lassen.

Inspirierende Rahmenbedingungen

Wenn zwanzig oder mehr Führungskräfte aus mindestens zwei Führungsebenen in einem Raum sind, gemeinsam an wichtigen Themen arbeiten und ihre Zusammenarbeit überdenken, dann liegt manchmal viel Spannung in der Luft. Das strengt an, ist aber wichtig, um produktiv zu sein und Fortschritte zu erzielen. Diese Spannung zu nutzen, gelingt umso besser, je mehr genügend Zeit für Entspannung in den Tagungsverlauf einbezogen wird und je ansprechender Ort und Räumlichkeiten der Tagung sind.