

Kooperation der 1. und 2. Führungsebene

Optimale Kooperation der beiden obersten Führungsebenen ist entscheidend für abgestimmte und konsequente Umsetzung von Strategien und Werten im Unternehmen. Folglich ist die systemimmanente Divergenz dieser beiden Füh-

rungsebenen eines der größten Erfolgsrisiken für jedes Unternehmen. Dieses Risiko ist oft nicht klar erkennbar und wird zu wenig beachtet. Dagegen hilft eine klare und konsequent betriebene Kooperationsstrategie für diese beiden Führungsebenen.

Divergenz ist systemimmanent

Je grösser die Kooperationslücken innerhalb der jeweiligen obersten Führungsebene und zwischen diesen Führungsebenen, umso ineffizienter und langsamer wird eine Organisation. Gemeinsam vereinbarte Unternehmensziele und gemeinsam dokumentiertes Commitment können nur kurzfristig die divergierenden Kräfte auf den obersten Führungsebenen kompensieren. Die Antriebskräfte hinter dem ständigen Auseinanderdriften sind zahlreicher und stärker:

- Alphanerhalten und persönliche Profilierung
- Verschleiern von Fehlern und abschieben der Verantwortung auf widrige Umstände
- Rückdelegation in die höhere Führungsebene oder umgekehrt Einmischung der höheren Führungsebene in operative Verantwortungsbereiche
- Ungelöste Zielkonflikte zwischen einzelnen Unternehmensbereichen
- Schädliches Außenseiterverhalten, das auf Grund des persönlichen Erfolgs geduldet wird
- Informelle Netzwerke zur gegenseitigen Sicherung der erreichten Management-/Machtposition

Realistisch gesehen muss davon ausgegangen werden, dass jede Managementkonstellation automatisch dazu tendiert, eher auseinanderzudriften, als zusammenzuhalten. Die oben genannten divergierenden Kräfte treten darüber hinaus in jedem Unternehmen nie einzeln sondern in unterschiedlichsten Mischungen auf.

Kein Wunder, dass man diese Büchse der Pandora lieber geschlossen lässt und zu oberflächlichen Lösungen neigt, mit denen nur der Schein guter Kooperation erzeugt wird.

„Realistisch gesehen muss davon ausgegangen werden, dass jede Managementkonstellation automatisch dazu tendiert, eher auseinanderzudriften, als zusammenzuhalten.“

Häufig zu beobachtende Beispiele für diese Selbst- und Fremdtäuschung sind:

- Führungskräfte-Meetings mit 90% Präsentationsanteil
- Management-Teamtrainings mit hohem Spaßfaktor (z.B. Outdoor)
- Ruhige interne Meetings, deren Inhalte hinterher in kleinem Kreis zerredet werden
- Gemeinsam erarbeitete Führungsleitlinien, die so generisch formuliert sind, dass sie für jeden leicht zu bestätigen sind

Wer nach der besten Lösung für das Problem des ständigen Auseinanderdriftens sucht, wird wahrscheinlich immer mehr Probleme entdecken, mit deren Lösung man am Ende zwar weniger Probleme hat, aber möglicherweise noch nichts von dem erreicht hat, was wichtig ist. Wesentlich

hilfreicher ist es, sich im Klaren zu werden, wie gute Kooperation im Management aussieht und wie dieses Ziel erreicht werden kann.

Klare Verantwortung. Die Grundlage für Kooperation der oberen Führungsebenen

Eine der wichtigsten Grundlagen für gute Kooperation im Management ist klare Verantwortung. Diese Klarheit ist insbesondere auf den beiden oberen Führungsebenen eines Unternehmens nicht immer gegeben. Insbesondere in den zahlreichen gemeinsamen Sitzungen und Workshops beider Führungsebenen wird immer wieder der Eindruck erzeugt, dass sich jeder in die Verantwortung des anderen einmischen kann. Klare Verantwortung für die beiden oberen Führungsebenen eines Unternehmens beginnt mit folgenden beiden Prinzipien:

- Die Frage - wo wollen wir geschäftlich hin mit dem Unternehmen? - beantwortet die Geschäftsleitung (1. Führungsebene) gemeinsam. Damit ist sie dafür verantwortlich, ob mit dieser geschäftlichen Ausrichtung der langfristige Erfolg des Unternehmens gesichert ist
- Die Frage - wo stehen wir und wie gelangen wir zu dieser geschäftlichen Ausrichtung? - beantworten die Bereichsleiter (2. Führungsebene) gemeinsam. Damit sind sie für eine gut geplante, gut organisierte, auf einander abgestimmte und konsequente Umsetzung der geschäftlichen Ausrichtung verantwortlich.

Kooperation der 1. und 2. Führungsebene

Auf Basis dieser Prinzipien leitet sich ab, in welchem Umfang z.B. personelle und finanzielle Entscheidungen von der Geschäftsleitung an die Bereichsleiter delegiert werden, je nachdem, wie zentral oder dezentral eine Geschäftsleitung ihr Unternehmen führen will.

Die Mischung beider Führungsebenen, z.B. in einer gemeinsamen Sitzung verstärkt den Eindruck, dass beide Ebenen gemeinsam für die Beantwortung der oben genannten Fragen verantwortlich sind. Um dies zu verhindern, findet die Beantwortung dieser Fragen am besten ausschließlich innerhalb der jeweiligen Führungsebene statt.

Kooperation zwischen den oberen Führungsebenen

Aufbauend auf klaren Verantwortlichkeiten ist das Ziel optimaler Kooperation im Top-Management nur über einen gemeinsamen Lernprozess erreichbar. Im Unternehmensalltag gibt es dazu genügend „Momente der Wahrheit“ (Momente, in denen eine Abweichung von einer Erwartung erkennbar wird), in denen der Umgang mit Verantwortlichkeiten zwischen der 1. und der 2. Führungsebene geklärt werden muss, z.B., wenn

- Bereichsleiter versuchen, durch Rückdelegation ihrer Verantwortung auszuweichen
- Vorstände/Geschäftsführer sich über Bereichsleiter hinweg in deren Umsetzungsverantwortung einmischen

Die Klärung der Verantwortung in diesen Situationen erfordert Wachsamkeit beim Erkennen der „Momente der Wahrheit“ und Disziplin beim konsequenten Ansprechen. So können z.B. Rückdelegationsversuche in den meisten Fällen bereits durch schlichtes Ignorieren reduziert werden. Einmischung „von oben“ kann in vielen Fällen durch mutiges Ansprechen und einen klar geäußerten Wunsch, wie es zukünftig besser laufen sollte, abgestellt werden.

Kooperation innerhalb jeder oberen Führungsebene

Je klarer und differenzierter die Vorstellung zur Verantwortung der 1. und der 2. Führungsebene ist, umso grösser wird der Stellenwert guter Kooperation innerhalb der beiden Führungsebenen. Teamtrainings, in denen kooperative Kommunikation und kooperatives Verhalten trainiert wird, können dazu wichtige Impulse geben.

„Je klarer und differenzierter die Vorstellung zur Verantwortung der 1. und der 2. Führungsebene ist, umso grösser wird der Stellenwert guter Kooperation innerhalb der beiden Führungsebenen.“

Bleibende Wirkung kann jedoch nur dann entstehen, wenn auf jeder Ebene alle zusammen in regelmäßigen Abständen und in reflektierender Form an gemeinsamen Themen und Aufgaben arbeiten, wie z.B. an einer Vermarktungsstrategie oder an der Vorbereitung einer Führungskräfte tagung. Wenn es in diesem Zusammenhang um die Klärung von Prioritäten geht, zeigt sich sehr schnell, wer mit der Einordnung seiner persönlichen Interessen und Ziele im Sinne der übergeordneten Ziele gut umgehen kann und wer nicht. Das Kooperationsniveau auf jeder Führungsebene steigt umso schneller, je mehr es gelingt, diese mentalen „Engpässe“ einzelner Personen auf jeder Ebene durch persönliche Reflektion aufzulösen.

Wie berät man Vorstände und wie coacht man Bereichsleiter?

Diese persönliche Reflektion muss nicht unbedingt von Externen durchgeführt werden. Sie kann auch unternehmensintern erlernt und angewendet werden, ohne dass derjenige, der dies als Interner ausführt, riskiert, sich selbst zu schaden. Das Vorgehen ist für die Manager der 1. und 2. Führungsebene unterschiedlich entsprechend ihrer hierarchischen Rolle. Für Manager der 1. Führungsebene stellt sich die Frage, wie coacht man Bereichsleiter und für Manager der 2. Führungsebene stellt sich die Frage, wie berät man Vorstände/Geschäftsführer. Für Manager beider Seiten ist dazu ein „Moment der Wahrheit“ der Ausgangspunkt. Das ist z.B. der Fall, wenn, ein Bereichsleiter eigenwillig vorgegangen ist und sich nicht mit seinen Kollegen abgestimmt hat oder, wenn ein Geschäftsführer einen Bereichsleiter vor dessen Kollegen in einer abwertenden Art kritisiert hat. Das Coaching eines Bereichsleiters kann von dem verantwortlichen Vorstand/Geschäftsführer oder einem seiner Kollegen durchgeführt werden. Ein wichtiges Ziel dieses Coachings ist es, unvoreingenommen herauszufinden, wie es zu dem „Moment der Wahrheit“ kam. Im umgekehrten Fall können Bereichsleiter kein Coaching, sondern ausschließlich eine beratende Rolle gegenüber einzelnen Vorständen/Geschäftsführern einnehmen. Diese Rolle wird vorzugsweise nicht von dem betroffenen Bereichsleiter, sondern von einem oder zwei vertrauten Kollegen eingenommen. Ziel der Beratung ist es, die Beobachtung rein faktenorientiert wieder zu geben und damit einen Wunsch oder eine Empfehlung zu verbinden, wie der Geschäftsführer zukünftig mit diesen Situationen umgehen kann. Diese Coachings und Beratungen werden für die Aufrechterhaltung guter Kooperation der 1. und 2. Führungsebene immer wieder erforderlich sein, damit sich der Automatismus der divergierenden Kräfte nicht wieder durchsetzt.