



# Leitlinie

für Vorstände und Geschäftsführer

Juli 2011

Herausgeber: Johann Leitl, Structural Consulting

## „Blockaden auf der zweiten Führungsebene lösen“

Vorstände und Geschäftsführer stecken in einem Dilemma, wenn die Führungskräfte unter der Geschäftsleitungsebene nicht wie erwartet agieren. Einerseits erfordert die enge Zusammenarbeit mit der zweiten Führungsebene und deren Ausstrahlung ins Unternehmen einen sensiblen Umgang miteinander. Andererseits lässt der Druck aus dem Tagesgeschäft zu wenig zeitlichen Spielraum, um persönliche Verbesserungen angemessen anzugehen. So bleiben wichtige personelle Entwicklungsschritte zu lange liegen. Dieser „Stau“ führt zu Vorurteilen und Konflikten, die sich auf das gesamte Unternehmen auswirken.

### Eine Umfrage unter Vorständen und Geschäftsführern zeigt Handlungsbedarf

Im Rahmen einer telefonischen Befragung von 20 Vorstandsvorsitzenden und Vorsitzenden der Geschäftsführung im ersten Quartal 2011 wurde die Zusammenarbeit mit der zweiten Führungsebene aus Sicht der Unternehmensleitung betrachtet. Das Ergebnis lautet auf den Punkt gebracht: 90% der Befragten fühlen sich durch die zweite Führungsebene nicht ausreichend unterstützt. Für zwei Drittel der Befragten zeigt sich diese unzureichende Unterstützung in Form von

- eigenwilligem, unkoordiniertem Vorgehen
- wenig Eigeninitiative
- dominant agierenden Leistungsträgern
- aktiver Projektarbeit, aber wenig Unterstützung in der Umsetzung
- kritischer Haltung zur Unternehmensleitung

### Die gängigen Problemlösungs-Strategien und ihre Folgen

Was kann die Unternehmensleitung tun, wenn sich die oben genannten Verhaltensmuster in der

zweiten Führungsebene zeigen? Durchgreifen oder unterstützen? Leider sehen die gängigen Problemlösungs-Strategien und ihre Folgen sehr oft wie folgt aus:

- Umstrukturierung und Neubesetzung: Hier werden Gewinner und Verlierer geschaffen. Dies verstärkt den Widerstand und die Konflikte in der zweiten Führungsebene.
- Austausch der Widerständler und Low-Performer: Neubesetzung von außen ist die teuerste Strategie. Die Erfolgswahrscheinlichkeit liegt erfahrungsgemäß bei unter 50%.
- Führungstraining und -coaching: Abseits vom Tagesgeschäft gelernte Lösungen scheitern oft an der Realität des Führungsalltages und an fehlender Umsetzungsdisziplin

Wer mit diesen Strategien, ähnliche Erfahrungen gemacht hat, wird zur Vermeidung ihrer negativen Folgen an einer persönlichen Konfrontation in einem Vier-Augen-Gespräch mit dem betreffenden Bereichsleiter nicht vorbei kommen. Je direkter dieses Vier-Augen-Gespräch geführt wird, umso grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Betroffene versucht sich zu ändern. Leider halten diese Versuche in vielen Fällen nicht lange an und nach einiger Zeit kommt das alte Verhaltensmuster wieder zum Vorschein. Vier-Augen-Gespräche bieten den großen Vorteil, dass alles offen angesprochen werden kann, haben jedoch den großen Nachteil, dass sie nicht objektivierbar und nicht ausreichend verbindlich sind. Jeder kann hinterher behaupten, was er gesagt und was er gehört hat. Dieser Nachteil kann nur durch eine dritte Person vermieden werden.

### Dreiecks-Konstellation erzeugt Verbindlichkeit

Die dritte Person sollte entweder ein Kollege aus der Unternehmensleitung, oder ein externer Coach sein, der das Gespräch leitet und dafür sorgt, dass es möglichst objektiv bleibt. Der Personalleiter kommt als dritte Person nicht in Frage, da es in dieser Konstellation nicht um personelle Konsequenzen, sondern um Lernen und Entwicklung bei einem



gleichrangigen Kollegen geht.

Durch eine Dreiecks-Konstellation, können drei wichtige Effekte erzeugt werden:

- (1) Was besprochen und vereinbart wurde, kann hinterher nicht so leicht neu interpretiert oder vergessen werden. Die Verbindlichkeit ist größer, als in einer Zweier-Konstellation.
- (2) Subjektive Vorurteile und Meinungen können leichter aus dem Gespräch gehalten werden
- (3) Die einseitige Konfrontation kann leichter in eine gemeinsame Analyse der Ereignisse umgestaltet werden, bei der nicht nur der Bereichsleiter, sondern auch der Vorgesetzte aus der Unternehmensleitung eigene Verbesserungen erkennen und einbringen kann.

### **Die Wahrheit über persönliche Veränderung**

Die Dreiecks-Konstellation ermöglicht noch einen vierten Effekt: Dauerhafte Veränderung. Die allgemeine Erfahrung zeigt, dass sich Menschen nur dann dauerhaft ändern, wenn sie es selbst wollen und sie sich selbst dazu entschieden haben. Grundlegende Voraussetzung für diese Entscheidung ist ein Überdenken der eigenen Handlungen.

### **Objektivität schafft Vertrauen**

Das Überdenken eigener Handlungen und Haltungen wird jedoch nicht stattfinden, solange das Führungsgespräch auf Basis von Meinungen, Vorurteilen und Hören-Sagen geführt wird, statt objektiv auf der Basis von Fakten. Leider werden viele Führungsgespräche, z.B. Beurteilungs- und Zielerreichungsgespräche auf Basis von subjektiven Einschätzungen geführt. Subjektivität erzeugt eine Vorwurfshaltung, auch wenn sie geschickt in „Ich-Botschaften“ verpackt ist. Objektivität dagegen entsteht aus drei Disziplinen:

- (1) Der Konzentration auf Fakten und dem bewussten Weglassen von Meinungen und Vorurteilen
- (2) Einer Schritt-Für-Schritt-Analyse der Ereignisse
- (3) Einer Gesprächsführung, die darauf achtet, dass beide Seiten eine gleiche Sicht der Situation und Ereignisse haben.

### **Dreiecks-Coaching zur erfolgreichen Auflösung von „Blockaden“. So wird's gemacht:**

In den vorstehenden drei Absätzen sind alle Voraussetzungen beschrieben um „Blockaden“ insbesondere auf der zweiten Führungsebene

erfolgreich zu lösen. Zusammengefasst besteht das Dreiecks-Coaching mit einem Bereichsleiter aus folgenden Schritten:

1. Orientieren Sie sich an Ihren Zielen für den betreffenden Bereichsleiter und nicht an den Problemen, die sie sehen. Fragen Sie sich zuerst: Wie stelle ich mir einen optimal agierenden Bereichsleiter in der betreffenden Funktion vor? Vergleichen sie anschließend ihr Ziel mit der Ist-Situation und fragen sich: Was fehlt?
2. Suchen sie als Nächstes ein konkretes Ereignis aus der jüngsten Vergangenheit, in dem dieses Defizit eine Rolle gespielt hat und Ihre Erwartungen nicht erfüllt wurden. Am Besten nehmen Sie ein Ereignis, bei dem Sie sicher sind, dass die betreffende Führungskraft Ihre Erwartung dazu kennt.
3. Vereinbaren Sie den Dreiecks-Termin und kündigen Sie dabei an, dass Sie ein verbindliches, objektives Gespräch führen möchten, das hilfreich für den Bereichsleiter ist.
4. Nennen Sie am Anfang des Gesprächs Ihre Erwartung, die nicht erfüllt wurde und übergeben Sie dann die Gesprächsführung an die dritte Person.
5. Diese stellt als Erstes fest, ob der Bereichsleiter die Abweichung von Ihren Erwartungen genauso sieht wie Sie. Erst wenn ein eindeutiges Ja dazu kommt, geht es weiter mit dem nachfolgenden Schritt
6. Einer Schritt-für-Schritt-Analyse der Handlungen und Entscheidungen, wie es zu der nicht erfüllten Erwartung kam. Aus dem Überdenken der eigenen Handlungen erkennt der Bereichsleiter selbst die erforderlichen Verbesserungen.
7. Anschließend fragt die dritte Person nach einer nächsten Gelegenheit, in der die erforderlichen Verbesserungen umgesetzt werden können.
8. Sobald fest steht, was und wann das sein wird, prüfen alle drei gemeinsam die Machbarkeit der Verbesserung, bevor Sie mit dem Bereichsleiter die Umsetzung, incl. Termin vereinbaren.
9. Um ein gemeinsames Verständnis der Vereinbarung sicher zu stellen, bitten Sie den Bereichsleiter um ein Email, in dem das Ergebnis des Dreiecksgesprächs steht.
10. Zum Schluss vereinbaren Sie einen weiteren Dreieckstermin, der kurz nach dem vereinbarten Umsetzungstermin liegt.

### **Wichtiger Erfolgsfaktor für das Dreiecks-Coaching:**

Achten Sie sich nicht nur auf Ihre „Problemkinder“. Oft blockieren auch die Leistungsträger den erforderlichen Fortschritt in der Breite.