



Leitlinie

für Vorstände und Geschäftsführer

Juli 2013

Herausgeber: Johann Leitl

„Kooperation innerhalb der zweiten Führungsebene“

Viele Vorstände und Geschäftsleitungen wünschen sich eine bessere Zusammenarbeit in der zweiten Führungsebene. Allerdings bleibt dieser Wunsch trotz vielfältiger Versuche oft unerfüllt. Dies liegt sehr häufig daran, dass es schwierig ist, über die Ursachen mangelnder Kooperation in der zweiten Führungsebene offen in der Unternehmensleitung zu sprechen. Schließlich ist der Zustand der Zusammenarbeit in der zweiten Führungsebene oft ein Spiegelbild des Zustandes der Zusammenarbeit in der obersten Führungsebene. Welche Wege gibt es, mit diesem Dilemma umzugehen und Fortschritte zu erzielen?

Vorsicht Falle!

Der Weg zum Ziel einer besseren Kooperation in der zweiten Führungsebene führt durch schwieriges Gelände. Wer ans Ziel kommen will, der muss sich auf eine ganze Reihe von riskanten Faktoren einstellen:

- Ressort-Egoismen einzelner Vorstände
- Vorstände, die nicht offen untereinander sprechen
- Vorstände, die über die Bereichsleiter hinweg ins operative Geschäft eingreifen
- Bereichsleiter, deren Ehrgeiz darin besteht, sich beim Vorstand gut zu verkaufen
- Bereichsleiter, die gegensätzliche Ziele zu denen ihrer Kollegen verfolgen
- Verdeckte Geschäftsführung durch ein enges Netzwerk einzelner Bereichsleiter

Diese Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, lässt aber bereits eine Menge latentes Konfliktpotential erkennen. Deshalb wählen viele Vorstände und Bereichsleiter in diesen Fällen die Strategie, sich auf ihren Job zu konzentrieren und sich untereinander aus dem Weg zu gehen. Solange das Geschäft stabil läuft, ist der Schaden dieses voneinander unabhängigen Vorgehens möglicherweise nicht zu lokalisieren. Sobald es jedoch um die Umsetzung wichtiger Veränderungen geht hat mangelnde Kooperation eine enorme Bremswirkung.

Die strukturellen Grundlagen

In vielen Unternehmen wird durch jährlich wiederkehrende Führungskräfte-Workshops und Führungskräfte-Trainings versucht, diese Bremse zu lösen. Oft ist jedoch die Wirkung dieser Veranstaltungen nur von kurzer Dauer. In diesen Fällen liegen die Ursachen für die anhaltende Bremswirkung nicht auf der Verhaltensebene, sondern etwas tiefer, auf der strukturellen Ebene. Mit struktureller Ebene ist hier nicht die Strukturorganisation gemeint, sondern tief und fest sitzende Überzeugungen der Unternehmensleitung, wie das Unternehmen zu führen ist. Deshalb müssen für die dauerhafte Verbesserung der Kooperation auf der zweiten Führungsebene zuerst die strukturellen Voraussetzungen geschaffen werden. Um den Wunsch nach einer Verbesserung der Kooperation auf der zweiten Führungsebene zu verwirklichen, braucht es vorher den Wunsch der Unternehmensleitung mehr Aufgaben, Verantwortung und die entsprechenden Entscheidungsbefugnisse auf die nächste Hierarchiestufe zu delegieren. Eine Unternehmensleitung, die dazu tendiert, möglichst viele Entscheidungen selbst zu treffen und damit das Geschehen im Unternehmen zu kontrollieren, wird es schwer haben eine gute Kooperation der zweiten Führungsebene zu realisieren. Delegation von Entscheidungsbefugnissen ist ein Veränderungsprozess, der ohne gute, horizontale Kooperation zu Fehlern in der Umsetzung von Entscheidungen führt. Deshalb scheitern in vielen Unternehmen immer wieder die Versuche, Verantwortung zu delegieren. Eine Unternehmensleitung, die Delegation von Verantwortung anstrebt und die Umsetzung mit entsprechender Fehlertoleranz durchhält, schafft damit die strukturelle Grundlage, für den Aufbau einer dauerhaft guten Kooperation in der zweiten Führungsebene.

Bessere Kommunikation alleine reicht nicht

Eine weitere Falle ist die Überzeugung, dass gute Kommunikation ausreicht, um gute Kooperation innerhalb der zweiten Führungsebene zu realisieren. Wer mehr miteinander redet und sich mehr austauscht, dem gelingt auch eine bessere Zusammen-





arbeit. Dieser Gedanke ist richtig, reicht jedoch nicht. Zielführender ist es, zuerst den Ist-Zustand der Zusammenarbeit im operativen Tagesgeschäft gemeinsam zu betrachten. Die entscheidende Frage dazu ist, wie man damit umgeht, wenn einer seinen Teil in einem Geschäftsprozess oder in einem internen Projekt nicht so ausführt, wie es erforderlich wäre. Die Mutigen fordern in diesem Fall mehr Kritikfähigkeit aber den weniger Mutigen fällt es schwer, dem zu folgen. Deshalb braucht es einen objektiven und ehrlichen Weg, aus unbefriedigenden Ergebnissen zu lernen und das horizontale Zusammenspiel zu verbessern. Ehrlich wird es dann, wenn alle Annahmen und Vorurteile dazu, wie das unbefriedigende Ergebnis zu Stande kam, zurückgestellt werden. Das Ehrliche daran ist, dass keiner wirklich weiß, wie das unbefriedigende Ergebnis entstanden ist. Für gutes Zusammenspiel braucht es als Erstes den Fokus auf das Ergebnis der gemeinsamen Arbeit, das nicht den Erwartungen entsprach und anschließend eine objektive Analyse, wie es dazu kam. Objektiv wird die gemeinsame Analyse des Geschehens, indem sich alle auf Fakten und konkrete, beobachtbare Ereignisse konzentrieren. Solange die Frage, „sehen Sie das auch so?“, mit ja beantwortet wird, ist das ein sicheres Zeichen dafür, dass Objektivität vorherrscht und nicht, wie sonst üblich das „Schwarze-Peter-Spiel“ gespielt wird. Diese ehrliche und unvoreingenommene Methode, aus unbefriedigenden Ergebnissen zu lernen und sich zu verbessern, ist zugleich die beste Methode, die Kommunikation untereinander zu verbessern. Wie immer beim Begehen neuer Wege braucht es auch hier Geduld, Fehlertoleranz und Zeit, bis alle Beteiligten so geübt sind, dass sich daraus ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess entwickelt.

Eine weitere Grundlage

Beim Lernen aus unbefriedigenden Ergebnissen der Zusammenarbeit innerhalb der zweiten Führungsebene wird sich ein Thema immer wieder zeigen, das nach mehr Klarheit ruft. Es ist die Frage, wer, für was verantwortlich ist. Je weiter man in der Hierarchie nach oben kommt, umso häufiger herrscht zu dieser Frage babylonische Verwirrung. Sehr oft kommt diese Unklarheit aus der Unternehmensleitung und der Überzeugung man könne mehr Beteiligte motivieren, wenn man mehrere für ein Projekt oder eine wichtige Aufgabe für verantwortlich erklärt. Tatsache ist jedoch, dass es für ein Projekt und eine Aufgabe in einem Unternehmen immer nur einen Verantwortlichen geben kann. Wer derjenige ist und ob das zu den

Aufgaben passt, für die er sonst noch verantwortlich ist, erschließt sich nicht immer von selbst, sondern muss manchmal einfach entschieden werden. Z.B. gibt es Unternehmen, in denen sind die Leiter der Unternehmensbereiche für die Auswahl der Mitarbeiter verantwortlich, die sie einstellen wollen. In anderen Unternehmen ist für die Mitarbeiterauswahl der Leiter des Personalbereichs verantwortlich. Zur Verantwortung für eine Aufgabe gehört es, dass der Verantwortliche alle für die Erfüllung der Aufgabe erforderlichen Bereiche einbezieht und mit ihnen zusammen die Umsetzung der Aufgabe organisiert. Damit fällt das Warten auf den Anderen weg, denn diese Warten ist ein typisches Symptom, das sich immer dann zeigt, wenn mehrere für eine Aufgabe verantwortlich erklärt werden. Klarer Umgang mit Verantwortlichkeiten ist eine der wichtigsten Voraussetzungen, damit eine Verbesserung der Zusammenarbeit in der zweiten Führungsebenen gelingen kann.

Eine anspruchsvolle Frage

Je mehr die Zusammenarbeit auf Basis der oben beschriebenen Schritte vorankommt, umso mehr nähern sich alle einem Niveau, auf dem eine der anspruchsvollsten Fragen zur Zusammenarbeit gestellt werden kann:

Was kann ich tun, damit mein Kollege mehr Erfolg bei der Erfüllung seiner Aufgabe hat?

Solange sich die Zusammenarbeit der zweiten Führungsebene noch auf einem niedrigen Niveau befindet, führt diese Frage zu erstaunten Gesichtern und zu der Frage „wieso ich?“. Bei einem hohen Niveau in der Zusammenarbeit führt diese Frage sofort zu neuen Verbesserungsansätzen.

Machen wir uns nichts vor!

Fortschritte werden jedoch nur dann zu echten und bleibenden Fortschritten, wenn alle Beteiligten der Tatsache ins Auge sehen, dass es im Unternehmens- und Führungs-Alltag immer wieder Rückschläge für das bereits erreichte Niveau der Zusammenarbeit geben kann. Z.B. ist die Sandwich-Position der zweiten Führungsebene zwischen der ersten und der dritten Hierarchieebene ein besonders guter Nährboden für die Entstehung von Missverständnissen, Unachtsamkeit, Missgunst und Eigennutz. Je mehr Beteiligte dies realistisch sehen und je mehr Beteiligte sich nicht auf eine „das-dar-doch-nicht-sein“-Haltung versteifen, umso häufiger wird es auch auf dem schwierigen Terrain der Zusammenarbeit in der zweiten Führungsebene zu dauerhaften Verbesserungen kommen.