

## Zweier-Vorstand Potenziale und Grenzen

**D**er Zweier-Vorstand ist nach meiner Erfahrung eine der effektivsten Konstellationen für die erfolgreiche Führung eines Unternehmens. Auf

was ist zu achten, um die Effektivität im Zweier-Vorstand konstant hochzuhalten?

### Vielfältige Erfahrungen

Die im Folgenden beschriebenen Erkenntnisse stammen aus langjähriger Begleitung und Beratung von Zweier-Vorständen und aus Gesprächen mit Mitgliedern von Zweier-Vorständen, die ich kenne. Ich erlebe dabei eine zunehmende Bandbreite von sehr effektiver und gestaltender Unternehmensführung bis hin zu schwieriger, teilweise blockierter Zusammenarbeit. Aus meiner Sicht ist die Zusammenarbeit mit einem Zweier-Vorstand besonders interessant, da der Wunsch nach Offenheit und direktem Ansprechen von Beobachtungen und Erkenntnissen besonders stark ausgeprägt ist und die Umsetzungsgeschwindigkeit von Erkenntnissen besonders hoch ist.

### Konfliktfelder verstehen

Für den Erfolg eines Zweier-Vorstandes steht der Umgang mit potentiellen Konfliktfeldern an erster Stelle. Auf der einen Seite gibt es persönliche Unterschiede, die sich, je länger sie ignoriert werden, zu Konfliktfeldern entwickeln. Die häufigsten, die ich bisher als relevant erlebt habe, sind Unterschiede bei den persönlichen Werten, ein hoher Altersunterschied, Mann-Frau-Themen, Unterschiede im Umgang mit Risiken, Unterschiede in den privaten Lebensmodellen und Unterschiede im Umgang mit der Zeit. Auf der anderen Seite können sich unbeachtete Zielkonflikte in der Unternehmensführung zu persönlichen Konfliktfeldern entwickeln, insbesondere die Zielkonflikte Risikobegrenzung versus Wachstum, Kostensenkung versus Ertragssteigerung sowie direkter versus partizipativer Führungsstil. Wichtig ist es, auseinander zu halten, ob die Ursache für Konflikte aus persönlichen Unterschieden

oder aus Zielkonflikten entstanden sind. Durch die Analyse von Ereignissen, die Ärger, Frust oder Enttäuschung ausgelöst haben, kann man herausfinden, um welche persönlichen Unterschiede und um welche Zielkonflikte es geht. Die Analyse dient, wenn sie vorwurfsfrei bleibt, dem beiderseitigen Verstehen. Mit dieser Herangehensweise kann man das gegenseitige Verstehen mit etwas Übung in den Alltag integrieren.

### Potenziale entfalten

Durch diesen bewussten Umgang mit persönlichen Unterschieden und mit Zielkonflikten können sich die Potenziale einer Zweier-Konstellation optimal entfalten. Das ist für zwei Elemente der Unternehmensführung besonders wichtig. Für die Entfaltung des gemeinsamen Drangs, unternehmerisch zu gestalten und für eine optimale Zusammenarbeit des Zweier-Vorstandes mit der zweiten Führungsebene. Der unternehmerische Gestaltungsdrang im Zweier-Vorstand zeigt sich insbesondere in konkreten, eigenen Vorstellungen, wo und wie beide das Geschäft entwickeln und ausbauen wollen. Die Entwicklung der strategischen Ziele und die Verantwortung dafür können meines Erachtens nicht vom Vorstand an die zweite Führungsebene delegiert werden. Zweier-Vorstände mit diesem Führungs- und Rollenverständnis müssen sich für die Realisierung ihrer strategischen Ziele eine zweite Führungsebene aufbauen, die das will und kann. Bei einer Rückschau auf über 10 Jahre erfolgreiche gemeinsame Unternehmensführung habe ich einen Zweier-Vorstand gefragt, was die beiden in dieser Zeit geschaffen haben, was vorher noch nicht da war? Ihre erste Antwort war: „Eine starke Führungsmannschaft“.

### Was kann man von einem Unternehmerpaar lernen?

Zweier-Vorstände, die weiterführende Ideen für die Entwicklung ihres Potenzials suchen, können von der besonderen Zweier-Konstellation eines Unternehmerpaares lernen. Wenn zwei Personen das Geschäfts- und das Privatleben gemeinsam führen, dann werden folgende gemeinsame Fähigkeiten besonders wichtig: Das Geschäft, Segment für Segment, immer wieder neu zu erfinden, so oft, wie möglich auf der Beziehungsebene zu kommunizieren, die persönliche Entwicklung des anderen zu unterstützen und im Rang ganz oben, ihre unterschiedlichen Sichtweisen und Fähigkeiten komplementär zu sehen und das als positive Kraft zu nutzen.

### Das Beste zum Schluss: Mit Sicherheit spannend bleiben

Nehmen wir an, vieles von dem, was oben beschrieben ist, gelingt und ein Zweier-Vorstand ist gut aufeinander eingespielt. Was kommt dann? Festhalten am erreichten Zustand, Langeweile oder warten auf die nächste Herausforderung? In einer nächsten Entwicklungsstufe geht es darum, den Zusammenhalt weiter zu pflegen und gleichzeitig mit den persönlichen Unterschieden nicht nur ernst, sondern auch locker und manchmal humorvoll umzugehen. Dadurch geschehen zwei wertvolle Dinge gleichzeitig. Der Zusammenhalt vermittelt Sicherheit und durch den lockeren, teilweise humorvollen Umgang mit persönlichen Unterschieden entsteht eine positive Spannung, die einen offenen, unvoreingenommenen Umgang im ganzen Unternehmen fördert.