

Guten Tag, Firma null Margit Müller Consulting,
vielen Dank für Ihre Artikelbestellung. Sie haben folgenden
Artikel ausgewählt:

8. August 2011


Inhalt

Kurzanleitung


Ein Coaching für den Vorstand

vom 24.05.2002
Harvard Business Manager Seite 9

PDF speichern

Sie können dieses PDF auf
Ihrer Festplatte speichern.
Bitte benutzen Sie das
Datei-Kopie-Menü oder
klicken Sie auf den
 Speichern-Button.

PDF drucken

Zum Drucken benutzen
Sie bitte das Datei-Drucken-
Menü oder klicken Sie auf den
 Drucken-Button.

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an
unseren Service:
Telefon +49 40 3007-4848
Fax +49 40 3007-3070
onlineabo@harvardbusinessmanager.de

Ein Coaching für den Vorstand

Beratung von außen kann der Geschäftsleitung helfen, sich selbst zu führen.

HEINRICH W. AHLEMEYER, HEINZ SCHÖPPL

In vielen Chefetagen kann von guter Zusammenarbeit keine Rede sein. Machtspiele zwischen Vorstandsmitgliedern binden die Aufmerksamkeit. Oder die Zuständigkeiten und Rollen sind nicht klar geregelt. Eigentümer, Mitarbeiter und Kunden der Firmen, die von solchen Vorständen geführt werden, müssen oft teuer dafür bezahlen. Die Teamarbeit in diesem Gremium bestimmt schließlich über deren Erfolg. Ein so genanntes Executive Coaching kann bei Krisen helfen, die Arbeitsfähigkeit des Vorstands wiederherzustellen. Aber auch ohne akute Probleme ist es oftmals nötig, die verschiedenen Standpunkte zu klären und gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Die Anforderungen an Topentscheider heute sind enorm – methodische Unterstützung hilft dem Team an der Spitze, seine Aufgabe zu erfüllen.

HEINRICH W. AHLEMEYER ist Geschäftsführer der Sistema Consulting GmbH in Münster und lehrt Organisationssoziologie an der Universität Münster.
HEINZ SCHÖPPL ist geschäftsführender Gesellschafter der Delta Consulting Ges.m.bH in Linz/Oberösterreich.

Ein integriertes Versorgungsunternehmen (Umsatz: 200 Millionen Euro, Gewinn: 12 Millionen Euro) stand seit der Liberalisierung der Branche unter großem Veränderungsdruck. Der mit zwei Personen besetzte Vorstand der in öffentlich-rechtlicher Hand befindlichen AG war deshalb stark gefordert. Immer wieder kam es zu Konflikten.

Dabei war die Besetzung eigentlich ideal: Der eine, Klaus-Dieter Beckmann*, brachte internationale Markt- und Managementenerfahrung mit. Als gelernter Techniker und Diplomingenieur hatte Beckmann zuletzt ein Chemieunternehmen in Übersee als alleiniger Vorstand im Auftrag der europäischen Muttergesellschaft geleitet, bevor er als Technischer Vorstand in die Firma eingetreten war. Sein Kollege, Gerald von Ritzenhoff*, verfügte über ausgezeichnete Beziehungen zu zentralen Entscheidungsträgern im regionalen Umfeld. Der gelernte Jurist war aus einer Spitzenbeamtenfunktion zum Vorstandsvorsitzenden berufen worden.

Im Verlauf allgemeiner Organisationsentwicklungsmaßnahmen, von denen sich die oberste Führungsebene nicht ausnehmen wollte, wurde ein Vorstands-Coaching angeregt. Schon vor den Sitzungen zeichnete sich eine Zuspitzung im angespannten Verhältnis der beiden Führungs-

kräfte ab. Wie üblich wurden die ganztägigen Treffen im Rahmen des Executive Coachings durch ein kurzes – persönliches oder telefonisches – Einzelgespräch vorbereitet, das jeweils einer der beiden Berater mit einem Vorstandsmitglied führte.

„Die Dinge werden vom Vorstandskollegen an mir vorbeigesteuert“, meinte der technische Vorstand Beckmann im vertraulichen Vorgespräch. Aus seiner Sicht habe der Vorstandsvorsitzende unabgestimmte Alleingänge gegenüber den Eigentümern und einem großen Wettbewerber unternommen. Zudem sei da noch das hartnäckige Gerücht, wonach Ritzenhoff für den Vorstand eines größeren Konzerns im Gespräch sei, mit dem gleichzeitig Kooperationsgespräche geführt wurden. Bastelte er womöglich vorrangig an der eigenen Karriere? War er im Begriff, das von ihm bisher geführte Unternehmen gleichsam als Morgengabe in den größeren Konzern einzubringen? Beckmann hielt es für möglich, dass wichtige Entscheidungen ohne oder gar gegen ihn getroffen werden.

Ritzenhoff beschrieb die Zusammenarbeit mit dem Kollegen weniger dramatisch, in der Tendenz jedoch ebenfalls kritisch. Er sah die Konstellation im Vorstand als „Vernunftete“, die mit einem Wechselbad von Empfindungen einhergehe. Man habe sich nun einmal nicht gegenseitig erwählt. „Die Zusammenarbeit ist von dritter Seite veranlasst, und wir werden einander auch nicht los. Gefühlsmäßig gibt es ein Auf und Ab, aber keine stabile Zusammenarbeit.“ Immer wieder komme es zu Reibereien um Zuständigkeiten. Ritzenhoff führte eine Reihe von Entscheidungen der jüngsten Zeit an, die aus seiner Sicht Eigenmächtigkeiten des Vorstandskollegen darstellten. Beckmann habe sich nicht an getroffene Absprachen gehalten. Der Kollege erkenne ihn, den Vorstandsvorsitzenden, nicht als „Paterfamilias“ an, sondern stelle seine Autorität immer wieder in Frage.

Ein typisches Beispiel für einen Konflikt auf höchster Führungs-

*Namen geändert.

ebene. Die Mitglieder des Topmanagements müssen kooperieren und stehen doch zugleich im Wettstreit zueinander. Tatsächlich brauchen Unternehmen beides: Die obersten Entscheidungsträger müssen eine hinreichende Einheit bilden, aber auch eine genügende Vielfalt aufweisen. Diese widersprüchlichen Anforderungen bleiben zwischen den Beteiligten oft unausgesprochen und damit einer Steuerung entzogen.

Das Thema Zusammenarbeit und Arbeitsteilung im Vorstand war für beide Beteiligten ein heißes Eisen. Es stand einiges auf dem Spiel.

Ob und wie die Mischung aus Kooperation und Wettbewerb auf der obersten Führungsebene bewältigt wird, hängt maßgeblich von äußeren Faktoren ab: etwa vom Aufsichtsrat und seinem Vorsitzenden; der Geschichte des Vorstands und seiner Größe und der vorgegebenen Arbeits- und Verantwortungsteilung; von der Branche und dem Wettbewerbsumfeld; von der Seniorität, der Expertise und dem Charisma der Persönlichkeiten, die dem Vorstand angehören; sowie von den Erfahrungen, welche die Betroffenen aus anderen Unternehmen mitbringen, ermutigenden wie leidvollen.

Doch die äußeren Faktoren – in der Regel begrenzt zu beeinflussen – sind nur die eine Seite. Unverzichtbar ist die Fähigkeit des Vorstands, sich – als System gesehen – selbst zu steuern. Zeigt sich der Vorstand in der Lage, eine belastbare innere Einheit zu entwickeln? Kann er konstruktiv mit Differenzen umgehen und so verhindern, dass es zu Kraft und Zeit raubenden Schlachten unter Giganten kommt? Gelingt es ihm, unterschiedliche Positionen zu integrieren, oder herrscht einfach das Gesetz von Macht und Stärke?

Ein Vorstands-Coaching kann wirksam sein, um die Balance zwi-

schen Einheit und Vielfalt zu finden. In einem Umfeld, das stärker denn je durch Unsicherheit gekennzeichnet ist, gewinnt das Team der Topentscheider die Fähigkeit, sich selbst und damit das gesamte Unternehmen kompetent zu steuern.

In der Praxis wurden nun mit den beiden Vorstandsmitgliedern drei Sitzungen im Abstand von jeweils etwa vier Wochen vereinbart, um die Krise zu bewältigen und eine neue Form des Zusammenspiels zu er-

arbeiten. Das Ziel eines solchen Coachings ist zunächst immer, in einer Art erster Hilfe die Arbeitsfähigkeit des Teams wiederherzustellen. Sodann veranlassen die Berater die obersten Führungskräfte, die vorliegenden Probleme möglichst realistisch zu beschreiben, und suchen in einem dritten Schritt gemeinsam mit allen Beteiligten nach Lösungen. Im Folgenden wird dieses Vorgehen anhand des eben beschriebenen Falles verdeutlicht:

Coaching-Sitzung I (Januar) – Arbeitsfähigkeit wiederherstellen

Beim ersten Treffen sollen die Topmanager die Wahrnehmungen offen ansprechen, die sie im Vorfeld den Beratern unter vier Augen anvertraut haben. Erst wenn die individuellen Sichtweisen auf dem Tisch liegen, können die zu Grunde liegenden Differenzen bearbeitet werden. Im Idealfall entsteht bei diesem Schritt sogar ein erstes Verständnis für die Wahrnehmungen des anderen.

Angesichts der Ausgangslage war das Risiko eines Scheiterns der Coaching-Sitzung nicht gering. Deshalb entschieden sich die Berater, den Workshop mit einer so genannten paradoxen Intervention zu beginnen. Die Vorstände bekamen die unerwartete Frage gestellt: „Was

können Sie tun, um dieses Meeting ins Leere laufen zu lassen?“ Dabei wurde deutlich, dass jeder der beiden Vorstände eine destruktive Macht besaß. Beide hätten das Treffen ohne weiteres platzen lassen können.

Nachdem sie ihre grundsätzliche Kooperationsbereitschaft erklärt hatten, wurde es möglich, die durch starken Arbeitsanfall in den vorausgegangenen Wochen zu kurz gekommene wechselseitige Information und Koordination nachzuholen, strittige Einzelfragen anzusprechen und Missverständnisse aufzuklären.

Das Thema Zusammenarbeit und Arbeitsteilung im Vorstand war für beide Beteiligten ein heißes Eisen. Es stand einiges auf dem Spiel; dieser Gegenstand konnte anscheinend nur schwer offen behandelt werden, neue, befreiende Lösungen zeichneten sich noch nicht ab. Entlastung brachte der Einstieg in das Thema auf der so genannten analogen Ebene, die es erlaubt, behutsam Emotionen anzusprechen.

Beide Vorstandsmitglieder wurden eingeladen, in einem Bild zum Ausdruck zu bringen, wie sie die gemeinsame Vorstandsarbeit der vergangenen Jahre einschätzen. Dabei sollten sie für ihre Darstellung Bilder verwenden, die mit Wörtern wie zum Beispiel Wasser, Fluss, Hafen, Meer oder Schifffahrt assoziiert werden.

Die Arbeitsform erschien den Führungskräften ungewohnt. Statt messerscharf zu formulieren, mussten Wahrnehmungen ganzheitlich dargelegt werden. Beide hatten seit Jahren kein Bild gemalt. Der eine zeichnete einen Fluss, der sich in der Vergangenheit in zwei Teilströme getrennt hatte, die jetzt aber in felsigem Gelände wieder zusammrückten, wobei die Fließgeschwindigkeit und die Zahl der Strudel dramatisch zunahmen. Der andere zeichnete die Vorstände als zwei Segelboote, eines davon mit Admiralswimpel, die ihre weit auseinander liegenden Ausgangspunkte überwunden hatten und nun vor der Aufgabe standen, die Stromschnellen einer Brückendurchfahrt zu meistern.

Die Bilder ermöglichten es, Gemeinsamkeiten und Unterschiede in

den Wahrnehmungen anzusprechen. Es gibt auf der analogen Ebene kein Richtig und Falsch. Es geht auch nicht um Perfektion in der zeichnerischen Darstellung. Jeder beschreibt die Situation so, wie er sie erlebt: bildhaft, anschaulich und authentisch. Die Arbeit mit Bildern hilft, Verdecktes sichtbar zu machen und heikle Angelegenheiten anzusprechen.

Am Ende des Coaching-Tages war die gespannte Eingangssituation

Coaching-Sitzung II (Februar) – Problembeschreibung

Vier Wochen später wurde in einer weiteren eintägigen Coaching-Sitzung die Diskussion über Zusammenarbeit und Arbeitsteilung im Vorstand fortgesetzt. Dieses Mal wurden Episoden aus den zurückliegenden Wochen besprochen. Die Arbeit an konkreten Vorfällen erlaubt einen exemplarischen Zu-

zu. Seine eigene Sichtweise des Geschehens stellte er anschließend im Gespräch mit dem anderen Coach dar. Es ging nicht darum, auszuhandeln, wie es wirklich war, sondern darum, zwei unterschiedliche Wahrnehmungen desselben Vorgangs nebeneinander zu stellen.

In dieser Sitzung wurde beiden Vorstandsmitgliedern deutlich:

Jeder fühlte sich durch den jeweils anderen in den eigenen Zuständigkeiten bedroht und war deshalb selbst darauf bedacht, seinen Kompetenzbereich abzusichern.

Die beiden Topmanager waren sich darüber einig, dass sich nicht jeder von ihnen mit jedem Vorgang befassen konnte. Sie befürworteten das Prinzip funktionaler Arbeitsteilung, weil es Doppelarbeit ersparen und für die notwendige Entlastung sorgen würde.

Schwierig wird es immer da, wo die Grenzen verschwimmen und sich – zunächst häufig unbemerkt – Grauzonen zwischen den Grenzen entwickeln, die die Geschäftsordnung des Vorstands nur scheinbar präzise festlegt: zwischen der Einzelverantwortung eines Vorstandsmitglieds und der Gesamtverantwortung des Vorstands als Organ, zwischen betriebswirtschaftlicher und technischer Zuständigkeit, zwischen operativen und strategischen Entscheidungsdimensionen.

Die Arbeit an den Episoden macht sichtbar, welche Wahrnehmungen im Spiel sind, bei sich selbst und beim jeweils anderen. Unabgestimmte Einzelentscheidungen des Kollegen, die zunächst Stirnrunzeln und vielleicht Unmut ausgelöst hatten, gingen, wie sich herausstellte, eher auf Verkettung unglücklicher Umstände, Missverständnisse, kleine Versäumnisse, aber auch eigene Befürchtungen zurück, als auf listig angelegte Intrigen des Mitvorstands.

Am Ende der zweiten Coaching-Sitzung formulierten die beiden Manager die drei zentralen Fragen, um die es bei der Abgrenzung der Vorstandsbereiche geht:

Was heißt Einzelverantwortung in der Vorstandsarbeit, was gemeinsame Verantwortung?

Was ist Executive Coaching?

Das Instrument: Ein Vorstand, das zeigt die systemische Organisationsforschung, ist mehr als die Summe der Persönlichkeiten, die ihm angehören. Er bildet ein System, das ganz eigenen Regeln und Dynamiken folgt. Der hier vorgeschlagene Ansatz zielt auf eine Balance von Wettbewerb und Kooperation. Er unterstützt die Unternehmensführung, indem er sozusagen die Systemqualität von Vorständen verbessert. Die Methoden stammen entsprechend aus der systemischen Organisationsforschung. Vorstände oder mehrköpfige Geschäftsführungen sollen dabei unterstützt werden, sich selbst erfolgsorientiert zu steuern. Die Erhöhung der Selbststeuerungskompetenz auf dieser Ebene wirkt sich nachhaltig auf die nächsten Führungsebenen und auf das Gesamtunternehmen aus. Das Topmanagement handelt konsistenter und gezielter; es gewinnt an glaubwürdiger Ausstrahlung und Überzeugungskraft.

Die Umsetzung: Durch Selbstbeobachtung und Reflexion setzen sich die Mitglieder der obersten Entscheidungsebene, unterstützt durch einschlägig erfahrene Berater, mit Fragen auseinander, die die Qualität der gemeinsamen Entscheidungsarbeit beeinflussen. Dabei werden Themen wie Arbeitsteilung und Koordination im Vorstand, Umgang mit unterschiedlichen Positionen oder Muster der laufenden Vorstandskommunikation lösungsorientiert bearbeitet.

Der Unterschied: Von der gängigen Praxis des individuellen Coachings einzelner Führungskräfte unterscheidet sich das Executive Coaching in methodischer Hinsicht grundlegend. Es setzt nicht bei der Psychologie des Einzelnen an, sondern zielt auf eine Weiterentwicklung des gesamten Topmanagements. Nur so kann erreicht werden, dass der Vorstand als System erfolgreicher agiert.

deutlich verändert. Beide Vorstände hatten sich darüber verständigt, welche Entscheidungen sie als getroffen und welche sie als offen betrachteten. Es wurde eine Liste erstellt, welche Lösungen sie sich vorstellen konnten und welche Präferenzen sie beim jeweils anderen sahen. Und sie konnten sich auf die nächsten Schritte des Verfahrens einigen. Die akute Krise im Vorstand war beigelegt, die Gefahr einer Eskalation auf der obersten Entscheidungsebene einweilen gebannt und die Arbeitsfähigkeit wiederhergestellt.

gang und sorgt von vornherein für eine Lösungsorientierung. Jedes Vorstandsmitglied stellte aus seiner Sicht zwei Begebenheiten aus der jüngeren Vergangenheit dar: ein Ereignis, das ihm ein Ärgernis gewesen war, und eines, in dem er die Kooperation im Vorstand als gelungen erlebt hatte.

Die Art und Weise der Bearbeitung der Fallbeispiele erwies sich wiederum als ungewohnt für die Vorstände. Der eine entwickelte seine Episoden im Gespräch mit einem der Berater. Der andere hörte nur

- Wie ist im Einzelfall die technische, wie die kaufmännische Zuständigkeit anzusetzen? Wo verlaufen die Grenzen?
- Welche Entscheidungen beziehen sich auf das operative Tagesgeschäft; welche gehen in Reichweite und Bedeutung darüber hinaus?

Coaching-Sitzung III (März) – Lösung erarbeiten

Die vier Beteiligten – zwei Vorstände, zwei Berater – hatten vereinbart, sich für die nächste Coaching-Sitzung zu einer Klausur zurückziehen. Auf Grund der Wichtigkeit der zu behandelnden Fragen waren anderthalb Tage angesetzt. Die Ziele

Am Ende lagen die Differenzen klar zu Tage. Jeder der beiden wusste nun, wo der Vorstandskollege die Welt anders sah.

des Workshops wurden gemeinsam festgelegt. Die Klausur sollte für die Vorstandsmitglieder als Erfolg gelten können, wenn es gelänge,

- die Qualität der Problemlösung zu steigern;
- offen zu sein, dem anderen guten Willen zuzugestehen;
- Fortschritte in den Vereinbarungen zu erzielen, die später im Alltagsstandhielten;
- das gemeinsame Grundverständnis der Vorstandsarbeit weiterzuentwickeln und zu vertiefen sowie
- über bisherige Muster hinaus neue Lösungen in der Kompetenzverteilung zu suchen.

Den Beratern kam es mehr darauf an, die Landkarten in den Köpfen der beiden Topmanager aufeinander abzustimmen, als detaillierte Regelungen zu entwickeln, die später womöglich doch nicht hielten, weil sie ganz unterschiedlich verstanden wurden.

Die Vorstandsmitglieder arbeiteten die Unterscheidungen, die die Satzung für die Arbeitsteilung enthält, einzeln durch: Wo besteht Gesamt-, wo Einzelverantwortung? Wie ist die Aufteilung in Bezug auf

die operativen und strategischen, die kaufmännischen beziehungsweise technischen Aufgaben? Anhand von Beispielen aus dem Vorstandsalltag legte jeder Teilnehmer dar, was für ihn unstrittig in die eine, was in die andere Kategorie gehörte und wo er Grauzonen erlebte.

Grundlegend ist das Prinzip der Balance: Jeder Vorstand sollte gleich viel Zeit erhalten, gleich viel Aufmerksamkeit, gleiche Ausgangsbedingungen. Mal beginnt der eine, beim nächsten Thema dann der andere. Im Zweifel entscheidet das Los.

In dieser Phase kommt es noch immer nicht auf Lösungen an. Im Vordergrund stehen die wechselsei-

tige Klärung und der Austausch von Sichtweisen. Werden Vorkommnisse aus der Vorstandsarbeit der vergangenen Wochen besprochen, wird dafür gesorgt, dass sich die Beteiligten nicht in den luftigen Höhen der Abstraktion verlieren – sie sollen die Anforderungen des Alltags im Blick behalten, aber anhand der Fragestellung auch über sie hinaus schauen.

Eine strikte zeitliche Begrenzung für die Arbeit an den Themenfeldern hält zu einem zügigem Tempo an. Sie ermöglicht zugleich eine neue Leichtigkeit. Ansprüche, perfekte Regelungen zu finden, lösen sich so von selbst auf.

Mit den Episoden erscheinen vor den Augen der Vorstände unwillkürlich eine ganze Fülle von aktuell anstehenden Entscheidungen des Unternehmens. Sie können bei dieser Gelegenheit vorangebracht, oft sogar getroffen werden. Bezüglich der zentralen Frage, wie die Zusammenarbeit im Vorstand organisiert werden sollte, erarbeiteten die Manager Bereiche der Übereinstimmung. Zugleich zeigten sich in einigen sensiblen Entscheidungs-

prozessen unübersehbar abweichende Sichtweisen. Am Ende lagen aber wenigstens die Differenzen klar zu Tage. Jeder der beiden wusste nun, wo der Vorstandskollege die Welt anders sah.

Die sich abzeichnenden Ergebnisse des Lösungsprozesses brachten eine spürbare Entlastung:

- Beiden Vorständen wurde erneut bewusst: Die Vorgaben von Aktiengesetz, Unternehmensstatuten und Vorstandssatzung legen fest, dass alle Entscheidungen, die den Gesamterfolg des Unternehmens berühren, von allen Mitgliedern des Gremiums gemeinsam zu verantworten sind. Regelungen zur Ressortverantwortung einzelner Vorstandsmitglieder stehen eine Ebene niedriger. Ihnen kommt, bei Licht besehen, der Charakter von informellen Vereinbarungen zu, die funktionieren, solange sich alle daran halten.

□ In die gemeinsame Entscheidungskompetenz des Vorstands fallen neben den gesetzlich vorgeschriebenen Aufgaben vor allem Entscheidungen, die nicht alltäglich, ohne Präzedenz, besonders schwierig oder vom finanziellen Umfang her besonders riskant sind, sowie Entscheidungen, die dem Grunde nach nicht Sache einer nachgeordneten Organisationseinheit sind.

□ Wie sich herausstellte, wären Lösungen, wie sie in anderen Unternehmen vorzufinden sind, unbefriedigend angesichts der Besonderheiten der Firma, ihrer Produktpalette und ihrer Kundenstruktur. Es musste eine maßgeschneiderte Lösung entwickelt werden.

□ Eine strikte Trennung von Befugnissen nach den Kategorien der Geschäftsordnung des Vorstands erwies sich als nicht praktikabel. Die meisten Entscheidungen berühren sowohl technische und kaufmännische als auch personelle Aspekte. Vormalige Vorstellungen von exklusiven Zuständigkeiten begannen sich aufzulösen.

Zwei weitere Schritte rundeten die Bearbeitung schlüssig ab. Ein von Wertschätzung getragener Abgleich der persönlichen Selbst- und Fremdwahrnehmung führt dazu,

dass jeder die besonderen Kompetenzen und Erfahrungen zu würdigen weiß, die der andere in die Vorstandsarbeit einbringt.

Schließlich stand die gemeinsame Analyse eines exemplarisch herausgegriffenen Entscheidungsprozesses zu einer größeren Investition auf dem Programm. Der methodische Blick legte eine überraschende Vielzahl und Vielfalt von Übereinkünften offen, die die Arbeitsteilung und Zusammenarbeit im Vorstand steuern. Beide Vorstandsmitglieder stellten erstaunt fest, wie differenziert und komplex das von ihnen selbst gewobene Geflecht von expliziten und impliziten Übereinkommen war, mit dem sie ihre Zusammenarbeit faktisch regelten.

Fast alle Unternehmen bekennen sich heute zu bereichsübergreifender Teamarbeit. Doch die Mitarbeiter merken, wenn der Vorstand nicht als Team agiert.

Im Ergebnis kamen Beckmann und Ritzenhoff zu der Einschätzung, dass mehr als 90 Prozent der Arbeit in ihrem Team einvernehmlich und gut koordiniert verlief. Der Rest, der nicht so reibungslos vonstatten ging, wurde vor allem von Zeitknappheit und einer turbulenten Umwelt bestimmt. Zugleich waren sich beide Manager einig, dass Friktionen in diesem Umfang normal, ja notwendig und in der Vorstandsfunktion zumutbar sind.

In der abschließenden Erfolgskontrolle sahen die Auftraggeber ihre Ziele erreicht. Das vielleicht wichtigste Ergebnis bestand darin, dass die beiden Entscheidungsträger ihre inneren Landkarten abgestimmt und ihr Vertrauensfundament deutlich gefestigt hatten. So gestärkt, konnten sie sich neuen Herausforderungen zuwenden, etwa einer neu geplanten Holdingstruktur und Kooperationsgesprächen mit Wettbewerbern.

Das Fallbeispiel illustriert, welche Funktionen ein Coaching für Vor-

standssysteme erfüllen kann. Die wichtigsten sind:

Austausch und Koordination verstärken: Jeder Manager weiß, dass Information, Koordination und Kommunikation wichtig sind. Das Vorstands-Coaching schafft dafür einen festen Rahmen. Im Unternehmensalltag bleibt für die Abstimmung untereinander angesichts einer Fülle von Terminen und Aufgaben bisweilen kein Raum. Die mit den Beratern vereinbarten Termine für das Coaching können zwar der Zeitnot auch nicht abhelfen; ihnen kommt aber erfahrungsgemäß eine höhere Verbindlichkeit zu. Sollte die wechselseitige Information doch einmal zu kurz gekommen sein, kann sie anlässlich der Treffen stattfinden.

Abstand gewinnen durch eine Auszeit: Wenn strategische Entscheidungen qualitative Mängel aufweisen, liegt das oft nicht daran, dass Vorstände oder Geschäftsleitungen zu wenig, sondern im Gegenteil zu viel arbeiten. Es fehlt die für ein souveränes Urteil notwendige Distanz. Jeder weiß aus eigener Erfahrung, wie wohltuend und entlastend ein Wechsel des Kontexts und der Perspektive sein kann. Plötzlich sehen die Dinge ganz anders aus.

Neue Arbeitsformen und -methoden nutzen: Im Laufe eines erfolgreichen Berufslebens erwirbt jeder eine Reihe von Methoden, die sich bewährt haben. Erfolgreiche Lösungen führen unweigerlich zu einem „mehr desselben“, wie es der Kommunikationsforscher Paul Watzlawick genannt hat. Wir neigen dazu, Herangehensweisen, die sich in der Vergangenheit bewährt haben, auch zur Lösung aktueller Probleme heranzuziehen.

Im Vorstands-Coaching können Fragen gestellt werden, die im Unternehmensalltag oft untergehen: Ist

die gewählte Methode wirklich geeignet, um dieses Problem optimal zu lösen? Welche anderen Methoden stehen als Alternativen zur Verfügung? Die Coaches sollten für methodische Vielfalt und Angemessenheit sorgen.

Oftmals erweisen sich Methoden als hilfreich, die rational-analytische Verfahren ergänzen. In westlichen Gesellschaften werden bevorzugt Kompetenzen entwickelt wie die kognitive Analyse, präzise Kalkulation, das logische Schlussfolgern und prägnantes Formulieren. In all diesen Dingen sind Vorstandsmitglieder in der Regel erfahren und versiert. Mit Arbeitsformen aber, die systematisch mit Intuition, Gefühlen und ganzheitlicher Wahrnehmung zu kreativen Lösungen kommen, sind sie weniger vertraut.

Ein Coach kann nützlich dabei sein, solche methodischen Neuerungen einzuführen. Welches Vorstandsmitglied wollte seinem Kollegen schon vorschlagen, zu einer anstehenden Frage einmal ein Bild zu zeichnen, ohne zu befürchten, dass der andere ihn für überdreht hält. Professionelle Coaches können und dürfen so etwas anregen, und die Resultate sind oftmals erstaunlich.

Methodische Vielfalt hat noch einen Vorzug: Heikle Themen können leichter angesprochen und bearbeitet werden. Latente Stimmungen gelangen an die Oberfläche, und über wertschätzende Fragen werden Kompetenzen und Erfolge sichtbar, die sonst womöglich unberücksichtigt blieben.

Im Vorstand ein Teamverständnis entwickeln: Manche Autoren stellen in Frage, ob es auf der Cheftage überhaupt Teams geben kann. Wir gehen jedoch davon aus, dass an der Unternehmensspitze Teams agieren, ob es die Beteiligten nun wahrhaben wollen oder nicht. Selbst Vorstände unter einem Autokraten sind Teams, wenn meist auch schlechte.

Gruppen sind die überlegene Arbeitsform, wenn es gilt, neuartige und komplexe Herausforderungen zu bearbeiten, für die es in der Linienorganisation des Unternehmens

keine Stellen und festen Zuständigkeiten gibt. Erfolgsbedingungen für die Arbeit in kleinen Gruppen sind: ein geteiltes Ziel sowie ein gemeinsames Verständnis der Aufgabe, wechselseitige Akzeptanz und Wertschätzung der Teammitglieder und ein grundlegendes Gefühl gemeinschaftlicher Verantwortung für das Ergebnis.

Das Executive Coaching kann für die Kleingruppe auf der Ebene des

zu agieren. Auf der Karriereleiter an der Unternehmensspitze angekommen, müssen sie jedoch feststellen: Ein individuell ausgeprägter Gestaltungswille allein reicht nicht aus.

Die gewachsenen Anforderungen durch das Umfeld verlangen aber von den Topmanagern Spitzenleistungen, die sich nur durch die Kombination der verschiedenen individuellen Stärken und Kompetenzen im Team erreichen lassen.

kommen; er hat es nicht länger nötig zu lernen.“ Diese Position mag in der Vergangenheit – vielleicht – gegolten haben; heute ist sie sicher falsch. Gerade hoch angesiedelte Entscheidungspositionen verlangen, die eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten kontinuierlich weiterzuentwickeln – fachlich, persönlich und konzeptionell. Wie aber können Topmanager ihr eigenes Lernen organisieren?

Hinweise für Entscheider: Was beim Executive Coaching zu beachten ist

Wann ist ein Vorstands-Coaching angezeigt?

- Wenn die Arbeit im Vorstand/in der Geschäftsführung dringend verbesserungsbedürftig ist.
- Wenn sich kraft- und zeitraubende Rituale wiederholen.
- Wenn Vorstandsmitglieder mehr gegeneinander statt miteinander arbeiten.
- Wenn Grundsatzkonflikte die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit der Unternehmensleitung zu lähmen drohen.
- Wenn alle Mitglieder der Unternehmensleitung willens sind, sich auf einen Entwicklungsprozess einzulassen, und das Mandat für die Berater von allen befürwortet wird.

Wie läuft ein Executive Coaching praktisch ab?

- Gewöhnlich werden eintägige Workshops im Abstand von etwa sechs bis acht Wochen angesetzt. Es wird eine angemessene Laufzeit für den Coaching-Prozess vereinbart, beispielsweise ein Jahr.
- Zur Vorbereitung der Workshops finden persönliche Einzelgespräche zwischen dem Berater und den einzelnen Vorstandsmitgliedern statt. Geklärt werden dabei Themen, Prioritäten, aktuelle Wahrnehmungen, vorzubereitende Schritte.

Auf welche Schwierigkeiten ist zu achten?

- Coaches und Manager finden „keinen Draht“ zueinander – oder sie verstehen sich zu gut.
- Die Vorstandsmitglieder bringen die notwendige Zeit nicht auf. Immer gibt es etwas aus ihrer Sicht Dringenderes zu tun.
- Während des Workshops kommt es zu Störungen von außen. Die Manager bringen nicht die notwendige Konzentration auf, die der Coaching-Prozess erfordert.
- Der Vorstand ist zu ungeduldig und will sofort Ergebnisse sehen. „Das dauert alles viel zu lange.“
- Die Beteiligten vermeiden es, heikle Themen anzusprechen.

Wann ist von einem Vorstands-Coaching abzuraten?

- Wenn kein Interesse mehr besteht, die Kooperation mit den Kollegen in der Unternehmensleitung fortzusetzen, die „Ehe hoffnungslos zerrütet“ ist.
- Wenn es dazu dienen soll, die Machtbalance im Vorstand zu Gunsten eines Einzelnen zu verschieben.
- Wenn der Vorstand die dafür notwendige Zeit – mindestens vier bis sechs Tage im Jahr – nicht aufbringen will.

Vorstands oder der Geschäftsführung eine wirksame Unterstützung bei der Teambildung sein. Topmanager tun sich – trotz bester Absichten – oft schwer, im Team zu arbeiten. Denn das erfordert zunächst fraglos einen höheren Zeitaufwand und entspricht nicht unbedingt dem propagierten Selbstbild des effizienten und durchsetzungsstarken Managers. Gruppen sind vielen Topentscheidern unbehaglich, da sie eher gelernt haben, sich in einer ordentlichen Hierarchie zu bewegen und durchzusetzen, als in unordentlichen Gruppen

In beinahe allen größeren Unternehmen findet sich inzwischen ein Bekenntnis zu bereichsübergreifender Teamarbeit. Zugleich weiß es jeder Mitarbeiter der Firma, wenn die Gruppe der Topmanager „da oben“ überhaupt nicht als Team agiert. Ein Vorstand, dessen Mitglieder über alle Fachgrenzen und persönlichen Unterschiede hinweg gut zusammenarbeiten, lebt vor, wie im ganzen Unternehmen gedacht und gehandelt werden soll.

Fortgesetztes Lernen fördern: „Wer Vorstand ist, ist oben ange-

Neue inhaltliche Anregungen können im Rahmen der Coaching-Veranstaltungen von Vorstandskollegen oder von Beratern kommen. Es können jüngste Ansätze ausgetauscht, neue Orientierungen entwickelt und veränderte Handlungsweisen ausprobiert werden. Jedenfalls gibt es, ähnlich wie bei der Teamarbeit, für eine lernende Organisation kein besseres Vorbild als einen Vorstand, der sich selbst vom Lernen nicht ausnimmt.

Feedback anbieten: Wer lernen und sich entwickeln will, braucht

Rückmeldungen zum eigenen Verhalten von kompetenter dritter Seite. Eine wichtige Form des Feedbacks für das Unternehmen gibt zweifelsohne der Markt, etwa in Gestalt von Umsatzzahlen und Gewinn. Doch so wichtig betriebswirtschaftliche Kennziffern auch sind, für die Steuerung des Unternehmens und die Selbststeuerung des Vorstands reichen sie nicht aus.

Jeder, der sich selbst beobachten will, braucht einen Spiegel. Berater können dem Vorstand gelegentlich solche professionelle Fremdbeobachtung anbieten: Wo liegen besondere Stärken, wo einzigartige Ressourcen in diesem Entscheidersystem begründet? Wo sind Lücken,

Defizite und Versäumnisse zu beobachten?

Es versteht sich, dass solche Rückmeldungen äußerst delikat sein können. Gerade in dem Angebot eines professionellen Feedbacks aber besteht eine besondere Funktion des Vorstands-Coachings: Wo sonst haben Topentscheider schon die Möglichkeit, diskret und authentisch eine Rückmeldung zu eigenem Verhalten zu erhalten?

Jedes System benötigt ein Minimum an Selbstbeobachtung, um sich steuern zu können. Es muss auf den anspruchsvollen Modus einer so genannten Beobachtung zweiter Ordnung umschalten können. Das bedeutet, nicht allein das Ergebnis der Beobachtung zu be-

trachten, sondern auch den Prozess des Beobachtens selbst. Auf diese Weise ergibt sich ein beträchtlicher Erkenntnis- und Orientierungsgewinn.

Grundlegende Entscheidungen treffen: Dem Vorstand kommt naturgemäß vor allem die Funktion zu, bei außergewöhnlichen Entscheidungen, für die keine Routinen bereitstehen, zu bestimmen, wie der Entscheidungsprozess angelegt werden soll: Wie viel Zeit steht für die Entscheidung zur Verfügung? Wer ist wann einzubeziehen und an der Entscheidung zu beteiligen? Wann und wie wird die Entscheidung im Haus und nach außen kommuniziert?

Eine wichtige Funktion des Vorstands-Coachings kann es sein, solche Meta-Entscheidungen zu unterstützen, also Entscheidungen über Entscheidungen zu ermöglichen. Mit der Organisation von Entscheidungsprozessen trägt das Executive Coaching dazu bei, dass das Vorstandssystem den internen und externen Anforderungen in optimaler Weise Rechnung tragen kann.

Die Selbstorganisation unterstützen: Topmanager sind Gestalter. Sie laufen zur Höchstform auf, wenn es darum geht, andere Menschen und die Dinge anderer zu organisieren: Mitarbeiter, Ressourcen, Kapital. Was die eigene Organisation betrifft, weisen sie hingegen häufig einen blinden Fleck auf. Jede Fremdgestaltung setzt aber gelungene Selbstgestaltung voraus.

Die grundlegende Struktur ist dem Vorstand in der Regel vorgegeben, rechtlich durch das Aktiengesetz, unternehmenspolitisch durch Aufsichtsrat und Hauptversammlung. Innerhalb des so gesetzten Rahmens gibt es jedoch einen großen Gestaltungsraum für die Selbstorganisation des Vorstands. Selbstorganisation in diesem Sinne meint auch, aber nicht nur:

- wann und zu welchem Thema der Vorstand zusammenkommt,
- für welche Abstimmungs- und Koordinationsroutinen er sich entscheidet und

□ wer wofür im Sinne einer funktionalen Arbeitsteilung die Federführung übernimmt.

Vor allem jedoch heißt Selbstorganisation: die eigene Arbeit im Vorstand bewusst zu steuern, um nicht in Situationen zu geraten, in denen nur noch reagiert werden kann. Dazu müssen die für das Vorstandshandeln wichtigen Erfolgsdimensionen – Kooperation versus Wettbewerb, individuelle Leistung versus Teamleistung, Einheitlichkeit versus Vielfalt – aktiv und zielorientiert gestaltet werden. Bezüglich jeder dieser Dimensionen

fruktive Art miteinander zu kommunizieren, um so Lösungen zu entwickeln, die sonst nicht möglich wären.

□ Der Coaching-Prozess ist zu keiner Zeit gefeit vor Störungen und davor, dass ihn die einzelnen Mitglieder aufkündigen oder unterlaufen. Es bewegt nur so lange etwas, wie alle Beteiligten eine Entwicklung wollen und sie mittragen. Vielleicht ist diese Abhängigkeit von der Bereitschaft der Beteiligten die stärkste Einschränkung, aber auch die besondere Chance dieses Ansatzes.

Vorstands-Coaching kann und will die Vorstände nicht ändern. Der Ansatz basiert darauf, die beteiligten Personen so zu akzeptieren, wie sie sind.

braucht das Vorstandssystem eine Balance zwischen beiden Polen. Gelingt sie, gibt es im Vorstand nicht länger Gewinner und Verlierer, sondern alle gewinnen – das Unternehmen und die Mitarbeiter eingeschlossen.

Der Katalog von Funktionen des Vorstands-Coachings könnte den Eindruck erwecken, es handle sich um ein wahres Wundermittel. Das ist es sicher nicht und soll es auch nicht sein. Es gibt Beschränkungen und Grenzen, die dem Ansatz selbst eigen sind:

□ Die Rahmenbedingungen für das Unternehmen bleiben zunächst unverändert – die Kräfteverhältnisse im Aufsichtsrat, die Absichten der Eigentümer, die Interessen der Mitarbeiter und die Schachzüge der Wettbewerber wandeln sich durch den Coaching-Prozess erst einmal nicht.

□ Vorstands-Coaching kann und will die Personen nicht ändern, die dem Vorstand angehören. Der Ansatz basiert darauf, die beteiligten Personen so zu akzeptieren, wie sie sind. Er schafft aber neue Kontexte, in denen es den Beteiligten möglich wird, die Beziehung zueinander zu verbessern und auf eine konst-

□ So verlockend es für Einzelne sein mag – ein Vorstands-Coaching eignet sich nicht, um die Machtbalance in diesem Gremium zu verschieben. Beim Executive Coaching darf es nicht darum gehen, dass die Nummer eins oder die Nummer zwei ihre Position auf Kosten des Vorstandskollegen ausbaut. Ziel ist vielmehr die Weiterentwicklung des Vorstands als System. Deshalb ist das Instrument für interne Konkurrenzkämpfe nicht geeignet. Sache der begleitenden Berater ist es, in jeder Phase Sorge zu tragen, dass das Vorstands-Coaching nicht in dieser Weise missbraucht wird.

□ Eine Einschränkung des Ansatzes liegt in der hohen Personenabhängigkeit auch auf Seiten der Berater. Der Coaching-Prozess steht und fällt mit den beteiligten Personen und damit, dass es ihnen gelingt, eine ehrliche und belastbare Arbeitsbeziehung zu entwickeln.

□ Nicht zuletzt lässt sich in Frage stellen, ob mit diesem Ansatz nicht ein Teilsystem im Unternehmen weiter gestärkt wird, dem im Gesamtsystem auf Grund seiner hierarchisch herausgehobenen Position ohnehin die größte Durchsetzungsmacht zukommt.

Eine Stärkung des Vorstands auf Kosten anderer Einheiten kann auf zwei Wegen vermieden werden: inhaltlich durch eine kluge Selbstbegrenzung und Einbeziehung der Perspektiven und Interessen von Führungskräften und Mitarbeitern; methodisch durch eine intensive Vernetzung des Vorstands-Coachings mit anderen Formen des Lernens und der strategischen Kommunikation im Unternehmen, wie etwa Klausuren mit dem Topmanagement oder Großveranstaltungen mit den Mitarbeitern zum strategischen Wandel. Mit solchen Verknüpfungen kann das Executive Coaching in optimaler Weise seine Wirkungen zum Nutzen des Gesamtsystems Unternehmen entfalten. ☐

LITERATUR

Ahlemeyer, Heinrich W.; Königswieser, Roswita (Hrsg.): Komplexität managen. Strategien, Konzepte, Fallbeispiele, Wiesbaden 1998.

Bennis, Warren; Heenan, David A.: Die Macht der Nr. 2. Das Geheimnis erfolgreicher Führungsduos, Frankfurt/New York 2000.

Goleman, Daniel: Emotionale Intelligenz – zum Führen unerlässlich. Warum Manager Gefühle wahrnehmen und klug handhaben müssen, in: Harvard Businessmanager 3/1999, Seite 27-37.

Hout, Thomas M.; Carter, John C.: Es liegt beim Firmenchef, ob der Wandel gelingt, in: Harvard Businessmanager 2/1996, Seite 59-68.

Katzenbach, Jon R.: Muß auf der Chefetage ein Team agieren?, in: Harvard Businessmanager 3/1998, Seite 9-17.

O'Neill, Mary Beth: Executive Coaching with Backbone and Heart. A Systems Approach to Engaging Leaders with Their Challenges, San Francisco 2000.

Radatz, Sonja: Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Wien 2000.