



# Leitlinie

für Vorstände und Geschäftsführer

Januar 2013

Herausgeber: Johann Leitl

## „Gute Zusammenarbeit - Eines der wichtigsten Ziele im Neuen Jahr“

**Stellen Sie sich ein Orchester vor, das von mehreren Dirigenten geleitet wird, die mit eingeschränktem Blickkontakt zueinander an unterschiedlichen Stellen des Orchesters stehen und dort nach Ihren Vorstellungen den Takt vorgeben. Auf Grund von Pfiffen und Buh-Rufen aus dem Publikum versuchen einige Teile des Orchesters, ohne auf ihren Dirigenten zu achten, untereinander eine Melodie zu Stande zu bekommen. Alle sind irgendwie unzufrieden und wollen es besser machen, ohne jedoch zu wissen, wie ein eingespieltes Orchester klingt. Was sollten die Dirigenten in dieser Konstellation tun?**

### Ein Dirigent, oder mehrere?

Für viele Unternehmen ist das oben beschriebene Szenario Alltag. Immer wieder finden Verbesserungsversuche statt, zum Beispiel über die Etablierung von Führungs-Grundsätze, über Führungs-Trainings und Vorstands-Klausuren. Doch die Wirkung lässt meistens nach kurzer Zeit wieder nach. Die Frage „Wer welche Verantwortung in der Geschäftsleitung hat“, lenkt den Blick auf etwas Entscheidendes, das oft unklar bleibt. Es gibt nur einen, der für das Unternehmen insgesamt verantwortlich ist. Alle anderen sind für Teile des Unternehmens verantwortlich. Diese Teile fügen sich umso besser zusammen, je mehr jeder, neben seiner Verantwortung für seinen Teil, das Ganze im Auge behält. Je besser dies gleichzeitig gelingt, umso höher ist die Effizienz des Unternehmens im Erreichen seiner Ziele. Nur mit dem gemeinsamen Blick auf das Ergebnis, das der Kunde zu sehen bekommt und mit voller Unterstützung des Gesamtverantwortlichen kann ein Unternehmen zur Bestform auflaufen. Das zeigt, dass es aus dem Blickwinkel der Verantwortung eine Hierarchie in jeder Geschäftsleitung gibt. Was folgt daraus für diejenigen, die für Teile des Unternehmens verantwortlich sind und wie sieht echte Unterstützung in der Geschäftsleitung aus?

### Die wahren Grundlagen guter Zusammenarbeit

In dem Moment, in dem es um Zusammenarbeit geht, tritt eine menschliche Neigung auf den Plan, von der wir uns gerne leiten lassen. Bei jeder Art von Zusammenarbeit in Gruppen neigen wir schnell dazu, uns über das Verhalten der Anderen aufzuregen. Diese Neigung stellt sich häufig als das größte Hindernis in der Teamentwicklung heraus und ist daher ein beliebtes Spielfeld für Trainer und Coaches. Wer jedoch einmal gute und echte Teamarbeit erlebt hat, der hat gelernt, dass es nicht so sehr auf psychologisches Geschick im Umgang miteinander ankommt, sondern vor allem auf Disziplin im Umgang mit der Neigung, das Verhalten des Kollegen zu kritisieren. Gute und echte Teamarbeit sieht so aus:

In dem Moment, in dem ein klares Ziel im Raum steht, das alle Teammitglieder erreichen wollen, und die Zusammensetzung der Gruppe feststeht, geht es darum, dieses Ziel zu erreichen, obwohl sich einige nicht optimal verhalten und nicht jedem die Nase des anderen passt. Meistens ist die Zusammensetzung nicht kurzfristig veränderbar, vor allem in der Geschäftsleitung. Mit der Neigung, das Verhalten des anderen zu kritisieren muss diszipliniert umgegangen werden, sonst rückt das Ziel immer wieder in weite Ferne. Viel wichtiger ist der regelmäßige Realitäts-Check mit der Frage: Wie weit sind wir unserem Ziel näher gekommen, wie viel Zeit und wie viel Mittel haben wir noch? Meistens werden die Zeit und die nötigen Mittel schneller knapp als geplant. Dann sind die Kreativität und der Mut des Geschäftsleitungs-Teams gefragt, das Ziel trotzdem zu verfolgen.

Zusammengefasst sehen die vier Grundlagen für echte, unterstützende Zusammenarbeit wie folgt aus:

1. Ein klares Ziel, das jeder in der Gruppe zusammen mit den anderen erreichen will
2. Disziplin im Umgang mit der eigenen Neigung, das Verhalten anderer Gruppenmitgliedes zu kritisieren
3. Kontinuierlich eine klare Sicht auf die Realität und den Fokus auf die verbleibende Entfernung zum Ziel zu halten





4. Kontinuierliche Reflexion und Verbesserung der Effizienz sowie Effektivität des Vorgehens  
Sobald nur einer dieser vier Punkte fehlt, werden störende, menschliche Neigungen die Zusammenarbeit in der Geschäftsleitung dominieren.

### **Kollegialität oder Offenheit? Was ist eigentlich das Ziel?**

Mit den oben beschriebenen vier Punkten sind weit mehr als die Hälfte des Weges in Richtung guter Zusammenarbeit einer Unternehmensleitung geschafft. Den überwiegenden Rest des Weges bestimmt die Frage, „was ist jedem Einzelnen von uns besonders wichtig, wenn wir zusammen arbeiten?“ Meistens spielt der Wunsch nach einem kollegialen und wertschätzenden Umgang untereinander die Hauptrolle. Man will trotz aller Unterschiedlichkeit gut miteinander auskommen. Das macht es allerdings schwer, offen und direkt miteinander umzugehen. Obwohl jeder weiß, dass offener und direkter Umgang in der Geschäftsleitung besonders wichtig ist, um zur besten Lösung und zu den besten Umsetzungsstrategien zu kommen, wird in vielen Geschäftsleitungen an einem stillschweigend geschlossenen „Nicht-Angriffs-Pakt“ festgehalten. Aber im realen Unternehmensalltag gibt es ständig Ereignisse, die Anlass geben, zu zweit oder zu mehreren über Verbesserungen der Zusammenarbeit zu sprechen. Offenen Umgang in einer Unternehmensleitung aufzubauen und aufrecht zu erhalten ist keine einfache Aufgabe. Es braucht vor allem Mut und einen disziplinierten Umgang mit den eigenen, unangenehmen Gefühlen, die immer dann auftreten, wenn etwas bei einem Kollegen angesprochen werden muss. Genau an diesem Punkt wird der Unterschied zwischen einem Laien und einem Profi deutlich. Der Profi kann das Niveau seiner Leistung halten, obwohl es ihm gerade schlecht geht. In diesem Sinne ist Professionalität das Ziel, dem jede Unternehmensleitung einen höheren Stellenwert als der Kollegialität einräumt muss. Erst dann kann sich Offenheit in einer Form entfalten, die der Kollegialität nutzt.

### **Auf dem Weg zur „Carnegie Hall“**

Eine Begebenheit auf einer Straße in New York bringt auf den Punkt, was die entscheidende Grundlage ist, um ein hohes Niveau an Professionalität zu erreichen: Ein Mann, der einen Geigenkasten in der Hand hält wird von einem anderen

Mann angesprochen: „Entschuldigen sie bitte, wie komme ich in die Carnegie Hall?“. Daraufhin sagt der Mann mit dem Geigenkasten: „Üben, üben, üben.“ Ein Orchester, das aufhören würde zu üben nachdem es eine Spitzenleistung erreicht hat, würde diese Position sehr schnell wieder verlieren. An diesem Punkt haben das Zusammenspiel eines Orchesters und das Zusammenspiel in einer Unternehmensleitung sehr viel Ähnlichkeit. Auch in einer Unternehmensleitung kommen Personen mit unterschiedlichen Erfahrungen, Kompetenzen und Charakteren zusammen. Auch sie stehen vor der Herausforderung, ihr Zusammenspiel zu perfektionieren. Nur so kann es ihnen gelingen, ihre Ziele mit den meist knappen Ressourcen zu erreichen.

### **Gute Zusammenarbeit braucht einen Reality Check - immer wieder**

Die Unterschiedlichkeit der Mitglieder in einer Unternehmensleitung ist ein wichtiges Gut. Sie ist der Garant für Kreativität und gut durchdachte Entscheidungen. Aber diese Unterschiedlichkeit führt immer wieder zu einem Auseinanderdriften des Teams und muss deshalb in ihrem Zusammenspiel immer wieder neu geübt werden. Bei jeder engen und anspruchsvollen Zusammenarbeit unter Menschen sammeln sich negative Eindrücke, Zweifel und unausgesprochene Gedanken an, die sich mit der Zeit in feste Vorurteile und dauerhafte Abneigung verwandeln. Damit das nicht geschieht, ist es ein Muss für jede Unternehmensleitung regelmäßig den Zustand der Zusammenarbeit zu betrachten. Am Besten geschieht dies im Rahmen einer „Supervision“, in der mit ausreichend Zeit mindestens zweimal im Jahr der Zustand der gemeinsamen Zusammenarbeit auf den Prüfstand gestellt und verbessert wird. Meistens gibt es für diesen Reality Check genügend Fälle, in denen in letzter Zeit die Zusammenarbeit nicht zu den gewünschten Ergebnissen geführt hat. Natürlich hat jeder sofort eine Idee, woran das jeweils gelegen hat. Schnell nach einer Lösung des Problems zu suchen, fühlt sich gut an, führt jedoch meistens zu keiner dauerhaften Verbesserung. Besser ist es diszipliniert zu bleiben und möglichst objektiv zu analysieren, wie es zu den jeweiligen Ergebnissen kam. Wichtig für diese Analyse ist es, zuerst den Hergang zu erforschen und nicht gleich über die Ursachen zu spekulieren. Nur auf dieser Grundlage können echte Verbesserungen gefunden werden, die eine gute Chance haben, umgesetzt zu werden und ein neues, höheres Niveau an professioneller Zusammenarbeit zu erreichen.