

Coaching-Zone

Im Rampenlicht

▶ Coaching von Vorstandsteams und Geschäftsleitungen – Auftritt und Glaubwürdigkeit der Unternehmensleitung verbessern

Stellen Sie sich vor, Sie wollen aus guten Gründen in Ihrem Unternehmen ein neues Geschäftsfeld aufbauen oder einen Bereich umstrukturieren. Eine Mehrheit der Argumente setzt sich in der Unternehmensleitung durch. Eine Minderheit „unterliegt“ und beginnt, die Veränderungen nach außen kritisch zu kommentieren oder auf andere Weise aktiv oder verdeckt Widerstand zu leisten. Konflikte sind vorprogrammiert!

Machen Sie sich klar: Als Mitglied der Geschäftsführung oder des Vorstandes Ihres Unternehmens stehen Sie im Rampenlicht – ganz gleich, ob Sie es genießen, sich darin sonnen oder es hassen! Jedes Wort, jede Geste von Ihnen wird von den Mitarbeitern wahrgenommen und offen oder verdeckt kommentiert. Die dabei entstehenden Interpretationen in den Köpfen der Mitarbeiter werden rasch zu Gerüchten, die oftmals das weitere Bild von der Geschäftsleitung prägen, und nach diesen Bildern richten sich die Mitarbeiter in der Zukunft häufig sehr stabil. Leitenden Führungskräften, Geschäftsführern und Vorstandsmitgliedern ist häufig nicht klar, wie sie im Unternehmen gesehen werden und reagieren erstaunt bis entsetzt, was ihre Mitarbeiter von ihnen halten. Alljährlich weist die Gallup-Umfrage zur Führung in Deutschland die eklatantesten Diskrepanzen auf, mit oft krass positiven Selbstüberschätzungen auf Seiten der Leitenden.

Auf der anderen Seite ist es gerade in Zeiten, in denen sich in den Unternehmen das Rad der Veränderung immer schnell

ler dreht, umso wichtiger, dass die Unternehmensleitung klar und vor allem glaubwürdig die Richtung der Unternehmensentwicklung mit einer Stimme vertritt. Je stärker innerhalb der Geschäftsleitung oder des Vorstands Ansichten, Handeln und Auftreten auseinanderragen, umso mehr entstehen Glaubwürdigkeitsrisse – Skepsis und Vertrauensverlust in die Führung sind die Folge. Aber gerade jetzt schafft vor allem Klarheit und Glaubwürdigkeit das notwendige Vertrauen, die Verbindlichkeit und Sicherheit als Basis, um als Mitarbeiter engagiert mitzugehen – auf Wachstumswege, in neue Gesellschaftsformen, in neue Geschäftsfelder.

Was kann ein Vorstandsteam, eine Geschäftsführung nun tun? Im Rahmen eines Vorstandescoachings geht es vor allem darum, dem Vorstandsteam ehrliches Feedback zu geben, das es aus dem Unternehmen direkt kaum erhält, vor allem über seine Wirkung nach innen und außen. Im Weiteren geht es darum, die Vorstandsmitglieder zu unterstützen, als Einheit aufzutreten, idealerweise auch zu kooperieren – trotz aller Unterschiedlichkeit. Letztlich geht es darum, als Team individueller Köpfe Geschlossenheit in Strategie und Handeln an den Tag zu legen, das eine klare Linie gemeinsam vertritt und nicht gespalten werden kann – weder von Mitarbeitern, noch von Kunden, noch von Anteilseignern.

In der Coachingarbeit mit Vorstands- bzw. Geschäftsleitungsteams geht es darum, sowohl die einzelnen Vorstandsmitglieder als auch das Team als Ganzes

dabei zu begleiten, ihre Rolle als Unternehmenslenker, Manager und Leader zu akzeptieren und erfolgreich zu leben. Jedes Leitungsmitglied erhält individuell darin Support, sein Repertoire in Bezug auf Führung und Management auszubauen. Die Geschäftsführungs-/Vorstandsgruppe wird in ihrer Kooperation unterstützt und als Top-Team auf gemeinsame Zielerreichung hin gecoacht. Das Besondere an dem hier beschriebenen Ansatz ist: Der Coach ist gleichzeitig Entwicklungsbegleiter des Teams, Feedbackgeber für jedes einzelne Leitungsmitglied und individueller Coach. Eine Grundvoraussetzung dafür, dass dieser hoch verantwortungsvolle „Spagat“ gelingt, ist ein hohes Maß an Kompetenz, Loyalität und Unvoreingenommenheit auf Seiten des Coaches und ein klarer Auftrag, Commitment und vor allem der Mut und Vertrauens Kredit von Seiten der Vorstandsmitglieder.

Der Charme und gleichzeitig außerordentliche Gewinn dieser Herangehensweise liegt darin, dass Leadership auf höchster Ebene überzeugend vorgelebt wird. Alle angestrebten Veränderungsvorhaben haben es in der Zukunft damit leichter, da die Mitarbeiter der glaubwürdigen Vorstandseinheit bereitwilliger und motivierter folgen. ◀



Bernd Fritz-Kolle ist Geschäftsführer des ConNeG-Mitglieds *Coaching Contor Kolle & Partner* mit den Schwerpunkten Change Management und Team- und Führungskräfteentwicklung. Kontakt: fritz-kolle@coaching-contor.de