

**DAMIT DIE STEUERUNG AUCH ZUKÜNFTIG
KLAPPT:**

BOXENSTOPP FÜR DAS FÜHRUNGSTEAM

AUTOREN JÜRGEN BERGER UND HORST KREMER,
C2 ORGANISATIONSBERATUNG, STUTTGART

Man kennt sich, arbeitet schon länger miteinander, führt das Unternehmen erfolgreich – es brennt nichts an. Jeder im Führungsteam hat sein eigenes Bild davon, wie das funktioniert. Und trotzdem zeigen sich im Lauf der Zeit Reibungsverluste. Ein Blick auf das Zusammenspiel, ein kurzer und sorgfältig gestalteter Boxenstopp, kann die Effektivität eines Führungsteams nachhaltig erhöhen, wenn Verbesserungsmöglichkeiten rechtzeitig erkannt und genutzt werden.

Dies ist der Alltag im Führungskreis: Informieren, Risiken abwägen – und immer wieder entscheiden. Denn eine Hauptfunktion von Führung ist, Entscheidungen zu produzieren. Tag für Tag, Runde für Runde. Man hat sich aufeinander eingestellt, die Muster sind eingespielt, alles scheint rund zu laufen. Oft verbergen sich jedoch unter der Oberfläche des Erfolgs Anzeichen von Unsicherheit. Einzelne Mitglieder des Führungsteams nehmen wahr, dass inzwischen wichtig gewordene Aspekte zu wenig berücksichtigt werden oder die Kopplung der Führung an die Mitarbeiter abgenommen hat. Bleiben diese Wahrnehmungen beim Einzelnen, oder werden sie nur in informellen Küchenkabinetten besprochen, kann sich die Arbeit des Führungsteams nicht verbessern. Deshalb ist es unerlässlich, von Zeit zu Zeit einen gemeinsamen Boxenstopp einzulegen.

In Analogie zum Rennsport fällt sofort auf:

- **Timing:** Zieht man den Stopp zu lange hinaus, geht der Sprit aus oder man steht mit den falschen Reifen im Regen.
- **Vorbereitung:** Damit der Boxenstopp schnell geht, muss er sorgfältig vorbereitet werden.
- **Sicherheit:** Man muss den Fuß vom Gas nehmen, die Folgen wären sonst verheerend.
- **Reifenwechsel:** Erst die richtigen Reifen bringen wirksame Bodenhaftung.
- **Durchblick:** Visier des Fahrers putzen für klaren Blick.
- **Energie auftanken für die nächsten Runden:** Gemeinsame Ziele. Gleiche Einschätzung der Stärken, der Ressourcen, des Marktes.

Ein Praxisbeispiel zeigt, wie der Führungskreis eines mittelständischen Konsumgüterherstellers einen solchen Stopp einlegte.



JÜRGEN BERGER



HORST KREMER

„Es läuft nicht schlecht bei uns, aber ich habe das Gefühl, dass unsere Abstimmung und das Zusammenspiel im Führungskreis besser sein müssten. Noch haben wir wenig Probleme, aber die Anforderungen steigen.“ Damit brachte der Geschäftsführer die Beobachtungen auf den Punkt, als er mit C2 über sein Führungsteam sprach.

Der Stopp wurde in den fünf Schritten des „C2 Checks für Führungsteams“ durchlaufen, mit klar begrenztem Kosten- und Zeitaufwand:

1. Start: Nach dem Vorgespräch mit dem Geschäftsführer wurde vom Berater ein passgenauer Fahrplan ausgearbeitet und das Vorgehen mit dem Führungskreis abgestimmt. Ziel war, die Sichten der Einzelnen einer gemeinsamen Wahrnehmung zuzuführen und Verbesserungen zu erreichen.

2. Datenerhebung mittels Fragebogen im Führungsteam: anonyme Auswertung der Kenngrößen zur Zusammenarbeit durch C2.

3. Datenerhebung mittels Einzelinterviews: Die Bewertung der Zusammenarbeit im Team und der Verbindungen nach außen zu Mitarbeitern, Markt und Lieferanten wurde erhoben. Dies ergab ein klares Bild, wie die Gegenwart und wo die Chancen und Risiken der Zukunft gesehen werden. Auf dieser Grundlage wurde der Workshop geplant.

4. Workshop nach der C2-Methode: Bericht der Ergebnisse. Kreative Auseinandersetzung damit. Vereinbarun-

gen treffen. Neue Entscheidungs- und Arbeitsmethoden kennen lernen.

5. Abschluss und Prozessreflexion: Zielerreichung bewerten und nächste Schritte abstimmen.

Der Geschäftsführer nennt heute zufrieden folgende Ergebnisse: „Das strukturierte Vorgehen führte dazu, dass für die beteiligten Führungskräfte und mich ein klares gemeinsames Bild erarbeitet wurde. Wir wissen, wie wir als Team unsere Führungsfunktion erfüllen, wie wir entscheiden und was jeder als Person zum Ergebnis beiträgt. Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken wurden gemeinsam (neu) entdeckt und analysiert. Für die Zukunft wurden Vereinbarungen getroffen, um die Stärken und Chancen weiter zu nutzen und den Problemen und Risiken zu begegnen. Erstmals haben wir den Pro-

zess der Entscheidungsfindung diskutiert. Er ist heute so effektiv, dass nicht nur unsere Betriebsergebnisse stimmen, sondern alle im Team in ihrem Zusammenwirken sicherer sind. Die Außensicht des Beraters und der sorgfältig gesteuerte Prozess gaben dafür wichtige Impulse.“

Entscheider wissen: Das Unternehmen kann nur dann erfolgreich gesteuert werden, wenn die Führung selbstbewusst ist, das heißt über sich selbst Bescheid weiß. Denn das gibt die Sicherheit, sich auf sich selbst und auf das Team verlassen zu können und für die nächsten Runden am Markt bestens gerüstet zu sein. ■

KONTAKT:
C2 ORGANISATIONSBERATUNG
STUTT GART
WWW.C2-BERATUNG.DE

C2 Check zur Analyse und Verbesserung der Zusammenarbeit im Führungskreis

Ziele des Projektes
• Analyse der Zusammenarbeit im Führungskreis: Wo läuft die Zusammenarbeit gut? Wo gibt es Verbesserungsbedarf?
• Erarbeiten von Ideen, Aktivitäten und Maßnahmen zur Verbesserung

