

03.05.2016

Gemeinsame Führung: Führungssituationen mit dem Prinzip der «CONgeniale Führung» meistern

Immer öfter werden wir durch die steigende Komplexität und Schnelllebigkeit der Märkte dazu aufgefordert, Führungssituationen gemeinsam zu meistern: Der Geschäftsinhaber mit den CEO, der Produkt- mit dem Salesmanager, der Linienvorgesetzte mit dem Projektleiter, zwei Moderatoren oder zwei Vorstandmitglieder, die Meetings leiten und Entscheidungen herbeiführen müssen. Oft entstehen «hidden agendas», Chaos oder zumindest die Faust im Sack. Aber das muss nicht sein. Die Alternative: CON (= zusammen) geniale (= überragend, einfallsreich) Führung (= Steuerung, Lenkung). Wie das geht? – Am Anfang war das Chaos...

Von: [Stephanie Sitzmann](#)

Das Chaos

Isabell Schuster, die für Sales verantwortliche Teilhaberin, erklärt ihrem Partner Werner Lüthi: «Ich habe das schon mit Frau Dehner hier geklärt. Wir nehmen den neuen Mitarbeiter Peter Kuhn als Projektleiter, da kann er gleich seine Kompetenz beweisen. Im Hintergrund überwacht aber Frau



Dehner das Geschehen. Schliesslich hat der Kunde X grosses Potential.» Sie blickt zufrieden zuerst ihren Partner und dann Frau Dehner an. Werner Lüthi kann es nicht fassen, dass sich seine Geschäftspartnerin so verhält und reagiert sofort: «Wir haben klare Regeln, wie intern Projekte vergeben werden. Du kannst das doch nicht

einfach umgehen und mich dann vor vollendete Tatsachen stellen. Ich werde das rückgängig machen.» Frau Dehner schaut betreten zu Boden. Es ist ihr äusserst unangenehm so zwischen die Fronten zu geraten. Frau Schuster jedoch bleibt völlig gelassen: «Jetzt bleib mal auf dem Boden, Werner. Es musste schnell gehen. Manchmal braucht es eben etwas Flexibilität.»

Sie wissen vermutlich aus eigener Erfahrung, wie sich solche Situation weiter entwickeln können.

Die Frustration

Was ist passiert? Wir kennen die Umstände nicht. Was jedoch sicher ist: Frau Schuster und Herr Lüthi haben sich nicht professionell mit ihrer gemeinsamen Führungsrolle auseinandergesetzt. Sie haben grundlegende Perspektiven nicht geklärt. Andernfalls wäre es nicht zu dieser Eskalation gekommen. Doch was bedeutet nun «professionell» in der gemeinsamen Führung?

Klare Verhältnisse schaffen

Dazu müssen sich die Partner, durch ein klares Vorgehen, die wichtigsten Perspektiven der gemeinsamen Führung überlegen. Nur so sind eine konstruktive Zusammenarbeit und die gemeinsame Führung möglich.

Die EntwicklerInnen der CONgenialen Führung haben genau das aus ihren jahrelangen Erfahrungen herausdestilliert.

Zwei Ebenen

Das Leitungsteam (Ebene eins) muss sich zuerst selbst finden, um nach aussen als Einheit auftreten zu können. In unserem Fall wäre das Werner

Lüthi und Isabell Schuster, die durch gezielte Fragen eine gemeinsame Basis finden sollten. Ist dieser wichtige Schritt getan, geht es darum, wie mit dem Arbeitsteam (Ebene 2) umgegangen und was mit ihm erreicht werden soll. In unserem Beispiel wäre das der Umgang mit der Projektabteilung.

Der Nutzen dieser Klärung ist ganz klar: Ziehen schon die Führungspersonen an unterschiedlichen Stricken, wie soll dann der Rest des Teams am gleichen Strang ziehen?

Vier Perspektiven

Die vier Perspektiven ergeben sich aus der Praxis und den wissenschaftlichen Arbeiten von Friedemann Schulz von Thun und Ruth Cohn.

Beziehung

Hier wird geklärt, wie die Beziehung unter den Leitenden gestaltet und welche Beziehungen zum Team etabliert werden sollen. Dabei spielen die Rollengestaltung und Rollenübernahme eine entscheidende Rolle.

Selbst

Die Leitenden sollten gegenseitig wissen, wo die jeweiligen Stärken und Grenzen liegen. Ebenso sollten sie sich im Klaren sein, was das Team leisten kann und wie deren Selbstverständnis ist. Anderenfalls stolpern beide über die eigenen Füße.

Kontext

Keine Teamarbeit, keine Führung findet im luftleeren Raum statt. Sie ist immer in einen Kontext eingebettet. Der Kontext wird aber meist implizit angenommen und nicht spezifisch angesprochen. Es ist jedoch enorm wichtig, Annahmen und Implikationen auszusprechen. Andernfalls prallen unterschiedliche Grundannahmen aufeinander. Missverständnisse entstehen.

Aussage

Die Leitungspersonen sollten voneinander wissen, welche Erwartungen und Ziele jeder persönlich verfolgt. Ebenso muss klar definiert werden, was dem Team implizit und explizit vermittelt werden soll, wie z.B. Erwartungen, Leistung, Prozesse und Werte.

Der Check

CONgeniale Führung bietet je nach Kontext und Situation detaillierte Checklisten, was geklärt werden muss. Durch diese Klärung wird das Leitungsteam kompakt, unterstützend und schlagkräftig auftreten. In unserem Fall sah das folgendermassen aus:

Frau Schuster und Herr Lüthi haben sich in CONgenialer Führung weitergebildet. Sie gestalteten ihre Kooperation neu, zuerst mit der Selbstklärung anhand der entsprechenden Checkliste. Danach setzten sie sich zusammen und diskutierten die Punkte, die sie für kritisch erachteten. Ein grosser Diskussionspunkt war, wie flexibel ihre Führung sein soll und darf. Sie besprachen, wie sie vor der Belegschaft auftreten wollen, was ihre Ziele mit der Unternehmung sind und wie sie mit konflikthaften Situationen umgehen wollen. Ebenso sprachen sie sich ab, mit welchen Gefässen sie die gemeinsame Arbeit untereinander und mit dem Team immer wieder reflektieren würden.

Der Erfolg

So gewappnet stiegen sie wieder in die Projektverteilung ein. Die Mitarbeiter merkten schnell, dass nun ein anderer Wind wehte: klar, unterstützend, gemeinsam zielgerichtet und jederzeit kooperativ. Die Teilhaber sprachen von nun an mit einer Stimme.

Meinungsverschiedenheiten wurden nicht vor dem Team ausgetragen, sondern im Leitungsteam intern geklärt. Frau Schuster und Herr Lüthi spielten sich immer wieder den Ball zu und unterstützten einander, wenn sich Widerstand regte oder Mitarbeiter versuchten sie gegeneinander auszuspielen.

Das Projekt wurde übrigens «in time and budget» erfolgreich abgeschlossen. Die Kooperation und die gemeinsame Führung machte beiden deutlich mehr Spass und schaffte mehr Zufriedenheit.