

Führungsdialogplattformen im Top Management

Wie sich Organisationen bewegen, wenn man ganz oben damit beginnt

Heiko Hilse

Regelmäßige Führungsworkshops und -konferenzen im Top Management sind weit verbreitet, aber häufig nicht besonders effektiv. Dabei können sie wichtige Plattformen für die kollektive Unternehmensführung und -entwicklung sein. Der vorliegende Beitrag zeigt auf, wie Führungsdialogplattformen so gestaltet und verzahnt werden können, dass eine neue Form von Veränderungsfähigkeit, Offenheit und Glaubwürdigkeit in der Führung entsteht.

Spricht man mit Führungskräften in Unternehmen über ihre Erfahrungen mit Führungsworkshops und -konferenzen, bekommt man Einiges zu hören: Statt offener Bestandsaufnahme, gemeinsamem Ringen um die beste Lösung und gemeinschaftlich getragener Umsetzung erleben sie häufig Schönfärberei, intransparente Entscheidungen, Quasi-Beteiligung, leere Forderungen und Appelle sowie das Scheitern von Veränderungsprozessen – und damit einen eklatanten Glaubwürdigkeits- und Wirksamkeitsverlust der Führung (Leipprand et al. 2012). Trotz ihres fragwürdigen Rufes sind Führungskräfteveranstaltungen aus dem Unternehmensgeschehen nicht wegzudenken. Der vorliegende Beitrag greift diesen Zwiespalt aus der Perspektive des Top Managements auf, also mit Blick auf die gesamthafte Unternehmensführung und -entwicklung. Langjährige Erfahrungen in der Etablierung von Management-Workshops und -Konferenzen zeigen, dass diese Veranstaltungen sehr wohl ein adäquates Mittel zur Steuerung und Veränderung von Organisationen – gerade in dynamisch-komplexen Umwelten – sein können. Dafür müssen sie jedoch zu echten Führungsdialogplattformen ausgebaut und über verschiedene Ebenen miteinander verzahnt werden.

Führungsdialogplattformen: Vom Reden zum Tun und wieder zurück

Führungsdialogplattformen sind periodisch wiederkehrende Veranstaltungen, die es Managern auf unterschiedlichen Ebe-

nen ermöglichen, im Dialog mit ihren Kollegen an der Führung des Unternehmens mitzuwirken und dadurch kollektiv Führung zu übernehmen (Hawkins 2014, Dierke & Houben 2013). Kollektive Führung heißt dabei nicht, dass jede Führungskraft bei Allem mitredet. Doch sie erfordert an bestimmten neuralgischen Punkten den Austausch und die Abstimmung zwischen den obersten Führungsebenen (vertikal) und zwischen den großen Organisationseinheiten (horizontal). Für diesen Zusammenhang haben sich Dialogplattformen auf folgenden drei Managementebenen als essenziell erwiesen: Vorstand, direkt an den Vorstand berichtende Führungskräfte (Direct Reports) sowie Top Management. Die Veranstaltungen decken jene Grundfunktionen ab, mittels derer wissens-, veränderungs- und innovationsintensive Organisationen heute erfolgreich geführt werden können.

Top Management-Konferenzen: Bühne frei für die gemeinsame Umsetzung

Top Management-Konferenzen finden sich in vielen (Groß-) Unternehmen: Es sind zumeist ein- bis zweitägige Großveranstaltungen, zu denen der Vorstand die Top-Führungskräfte in regelmäßigem Turnus zusammenführt. Ziel ist es, den Managern ein aktuelles Bild der Unternehmenssituation zu geben und darauf aufbauend die strategische Ausrichtung sowie entsprechende Aktionsschwerpunkte und -programme zu vermitteln. Zudem stehen kollektives Lernen und die Stärkung einer

gemeinsamen Führungskultur im Vordergrund. Nicht zuletzt der informelle Teil mit Kaffeepausen und Abendveranstaltungen erfüllt wichtige Funktionen der Meinungs- und Netzwerkbildung.

Bereits die Größe von Top Management-Konferenzen – sie beläuft sich je nach Unternehmensgröße auf bis zu mehrere Hundert oder Tausend Teilnehmer – bestimmt die Möglichkeiten ihrer Gestaltung: Sie bestehen klassischerweise aus einer Mischung von Reden, Podiumsdiskussionen und Frage- und Antwort-Runden, häufig aufgelockert durch integrierte Workshops oder Kleingruppenarbeit. Zum Einsatz kommen neben internen Akteuren, allen voran den eigenen Vorständen, Managern und Experten, auch externe Gäste, wie Kunden, Partner, Berater oder Management-Gurus.

Trotz des eher formalen Rahmens gibt es eine Reihe schöpferischer Möglichkeiten und Gestaltungsparameter, die ausschlaggebend für den Erfolg oder Misserfolg einer Top Management-Konferenz sind. An oberster Stelle steht die enge Verknüpfung mit dem aktuellen Unternehmensentwicklungsgeschehen: Eine Management-Konferenz sollte nie als Einzelevent betrachtet werden. Sie bietet vielmehr die Chance, eine Umschaltstation für die jeweiligen Strömungen der Unternehmensentwicklung zu sein, zum Beispiel zur Abwendung eines aktuellen Krisenszenarios, zur Bewältigung kritischer Organisationsumbauten oder zur Befuerung von Innovations- und Wachstumsphasen. Durch Themenauswahl, Grundtenor und Design der Veranstaltung erfahren die Teilnehmer, was aktuell im Unternehmen passiert und wie sie als Führungsmannschaft künftig agieren müssen, um gemeinsam erfolgreich zu sein.

Dieser Ansatz stellt hohe Anforderungen an die Vorbereitung: Es ist unverzichtbar, dass sich Vorstände und oberster Führungskreis im Vorfeld einer Top Management-Konferenz intensiv mit den Konferenzthemen und -botschaften sowie deren Wirkung auseinandersetzen. Dies kann über einen längeren Zeitraum und unter Zuhilfenahme der beiden anderen Veranstaltungsformate geschehen, welche in diesem Beitrag besprochen werden. Letztlich muss für die Teilnehmer spürbar werden, dass die Lagebeurteilung des Vorstands ehrlich und glaubwürdig ist und diese mit dem Erleben im Tagesgeschäft übereinstimmt. Notwendige nächste Schritte müssen klar benannt werden, zudem müssen Vorstände und nächste Führungsebene diese geschlossen vertreten. Hierfür entwickeln Konferenzteilnehmer erfahrungsgemäß ein geradezu seismografisches Gespür.

Auch der Grad der Involvierung der Teilnehmer einer Konferenz nimmt Einfluss auf deren Wirksamkeit. Je mehr sich Vorstände trauen, neben reiner Top-down-Ansage auch Feedback, offenen Dialog, Experimentieren und aktionsnahes Lernen zuzulassen, umso stärker kann eine Konferenz auf das kollektive Denken und Handeln im Führungssystem zugreifen. Hierfür eignen sich z. B. moderne Formen der Schwarmintelligenz,

des Video-Conferencing, Rollenspiele oder Live Performances, über die man viele Akteure schrittweise beteiligen und das Unternehmensgeschehen auf die Bühne bzw. in den Raum holen kann (siehe Veranstaltungs-Blitzlicht 1).

Workshops der Direct Reports: Die Schaltzentrale des Wandels

Die Leiter der Geschäftsbereiche, Funktionen und Regionen mit direkter Berichtslinie zum Vorstand sind in jedem Unternehmen Schlüsselakteure: Sie steuern Geschäfte und Prozesse und müssen dafür sorgen, dass Unternehmensstrategien erfolgreich umgesetzt werden. Dieser Personenkreis wird längst nicht immer zu regelmäßigen Workshops versammelt. Nicht selten bleibt es bei einer sternförmigen Führung durch die einzelnen Vorstände: Weil Vorstände den individuellen Zugriff auf «ihre» Direct Reports bevorzugen, weil man auf dieser Ebene unvermeidlichen politischen Scharmützeln aus dem Weg gehen möchte oder weil man den Zeitaufwand für Workshops in diesem Kreis für nicht gerechtfertigt hält. Ein folgenschwerer Irrtum.

Regelmäßige Workshops der Direct Reports sind eine ideale Plattform, um der besonderen Führungsrolle und -verantwortung dieser Top Executives gerecht zu werden: Von ihnen wird nicht nur erwartet, dass sie ihren eigenen Bereich führen, sie sollen darüber hinaus Verantwortung für das Unternehmen insgesamt übernehmen.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.

Veranstaltungs-Blitzlicht 1:

Ein Brummen und Brausen ging durch den Raum, alle Top Manager des Unternehmens saßen an ihren Tischen und diskutierten mit viel Verve. Das Thema der Management-Konferenz lautete «Growing in emerging markets». Ein international renommierter Management-Vordenker hatte gerade seinen Impulsvortrag zum Thema «Führungsdilemmata managen» beendet. Nun arbeiteten die Konferenzteilnehmer an jenen Führungsherausforderungen, die ihnen das Thema Wachstum in Schwellenländern bescherte wie z. B. das Dilemma zwischen regionaler Kundennähe einerseits und unternehmensweit standardisierten Prozessen andererseits. Ein IT-basiertes Gruppenmoderationstool ermöglichte es den Beteiligten, entsprechende Erfahrungen und Ideen an jedem Tisch einzugeben, sie in Sekundenschnelle zusammenzuführen und an die Leinwand zu projizieren. «Wie man sieht», fasste der verantwortliche Vorstand zusammen, «kämpfen wir alle mit denselben Themen, aber wir haben auch viele gute Lösungsansätze, die wir gemeinsam nutzen und weiterentwickeln können.»