

Berit Grasnick

Alignment in Führungsteams

Abstract

Oft erlebt man in Unternehmen, dass Veränderungsprozesse nicht oder nicht in dem Maße das gewünschte Ergebnis erreichen, dass Strategien entwickelt, aber an verschiedenen Stellen in der Organisation unterschiedlich interpretiert werden, dass doch scheinbar Klarheit und ein vermeintlich gemeinsames Verständnis vorherrscht und sich dies im Nachhinein als Trugschluss (mit weitreichenden Folgen) herausstellt. Ursache dafür ist häufig ein ungenügendes bzw. nicht existentes Alignment - die Ausrichtung auf ein gemeinsames Handeln und ein gemeinsames Ziel. Dies passiert nur in intensiven Auseinandersetzungen miteinander, in einem Kontext, in dem man sich hierfür ausreichend Raum und Zeit nimmt und mit einer entsprechenden (kooperativen) Haltung die jeweiligen Sichtweisen austauscht. So trägt die Art und Weise des Alignment immer auch zur Kulturentwicklung bei.

Alignment ist auf allen Ebenen (zwischen den relevanten Stakeholdern) in der Organisation wichtig. Ein besonderer Fokus in diesem Artikel liegt dennoch auf (Top-)Führungsteams, denen eine besondere Verantwortung in der Ausrichtung und Steuerung von Organisationen zukommt. Deshalb wird in folgendem Artikel auf Führungsteams, ihre besondere Kultur und Kommunikationsmuster eingegangen und beleuchtet, wie Alignment gelingen kann. Dies soll insbesondere durch ein Fallbeispiel, das einen unternehmensweiten Alignment-Prozess darstellt, als auch anhand des Instrumentes der Führungsdialoqplattformen und den Erfolgsfaktoren ihrer Moderation in Unternehmen beleuchtet werden.

Eine (nicht) ganz typische Situation in einem Führungsteam

Wir befinden uns in einem Strategieentwicklungsworkshop mit dem Fokus auf Märkte und Vertrieb. Die Geschäftsführung des Unternehmens, eines Weltmarktführers der Automobilzulieferindustrie hat vor einiger Zeit eine Unternehmensvision und -strategie entwickelt, die nun auf die verschiedenen Teilbereiche heruntergebrochen und dadurch mit konkreteren Inhalten gefüllt werden soll. War man sich in dem Workshop vorher noch (auf eher abstraktem Niveau) einig, dass man ja in allen Punkten sowieso das gleiche Verständnis habe und man nun bitte zum nächsten Tagespunkt auf der Agenda gehen könne, entzündet sich plötzlich (anhand einer Nachfrage) eine intensive Diskussion zwischen den Geschäftsführern und ihren Vertriebs- und Entwicklungsleitern in welchen Märkten sie zukünftig wie präsent sein wollen. Gute zwei Stunden später hat die Workshop-Runde dann den Punkt erreicht: Argumente, Informationen und Interpretationen sowie Bewertungen sind ausgetauscht und von jedem im Raum nachvollzogen worden und es hat sich schlussendlich ein gemeinsames Verständnis in der Diskussion herauskristallisiert, welcher Markt zu welchen Anteilen im Sinne des Kerngeschäftes des Unternehmens nun adressiert werden soll. Einer der Geschäftsführer macht – mit einem dezenten Hinweis auf eine power point Folie – dann die trockene Bemerkung: „...und genau dies haben wir in unserer Unternehmensstrategie bereits vor einem halben Jahr kommuniziert“, was dann verständlicherweise ein gewisses Frustrationserleben in der Runde aufkommen ließ.

Was war passiert? Obwohl die Unternehmensstrategie bereits schriftlich festgehalten und deren Sätze auch bei diversen Gelegenheiten kommuniziert wurde, gab es kein gemeinsames Verständnis– es ist nicht tiefer in das kollektive Gedächtnis eingesunken. Jeder interpretierte den betreffenden Satz für sich und meistens anders, als er gemeint war. Kurz: es gab kein Alignment im Führungsteam hierüber.

Zum Begriff „Alignment“

Was hat es nun mit diesem Alignment auf sich? Zunächst einmal gibt es keine elegante deutsche Übersetzung. In einer Kienbaum Studie heisst es: „Leadership Alignment ist das demonstrierte Verständnis und Commitment von Top-Führungskräften und der mittleren Führungsebene“ (Kienbaum Studie 2016). Meines Erachtens bezeichnet Alignment generell eine gemeinsame Ausrichtung einer Gruppe von Individuen. Damit ist auch gemeint, dass alle Teilnehmer eines Führungsteams und damit letztendlich auch alle Mitarbeiter dieselben Ziele verfolgen. Um das zu erreichen, ist es mit einer bloßen Verkündung der Strategie nicht getan. Die Führungskräfte müssen den Inhalt der Zielsetzung nachvollziehen können, nur dann kann auch deren Umsetzung Einzug in den Alltag erhalten. Erst wenn die Führungskräfte nicht nur reine „Worthülsen“ wiederholen können, sondern diese auch verstanden haben, können sie diese im Arbeitsalltag umsetzen. Das kann nicht von oben befohlen werden. Wenn die Führungsmannschaft uneinig ist über Ziele und Absichten, keine gemeinsamen Messgrößen für die Messung des Erfolgsfortschrittes und keine gemeinsamen Wertmaßstäbe wie das zu erreichen ist, hat, wie soll da eine ergebnisorientierte Zusammenarbeit funktionieren? Wie sollen da einheitliche Botschaften in der Organisation ankommen, so dass dann letztendlich alle – und zuvorderst das Führungsteam - an einem Strang ziehen?

Alignment ist eine zwingende Grundvoraussetzung für Veränderungsprozesse. Dies erfordert einen nicht unerheblichen zeitlichen Aufwand, erhöht allerdings die Erfolgswahrscheinlichkeit die gesteckten Ziele zu erreichen und reduziert die Reibungsverluste (- die immer auch einen erhöhten Einsatz von Ressourcen bedeuten -) um ein Vielfaches.

Abgleich von Wirklichkeitsverständnis

Nicht selten ist es in Unternehmen eine mit etwas ratlosem Achselzucken akzeptierte Realität, dass in der Zentrale doch alles klar ist und diese vermeintlich eine Richtung vorgibt, während in der „Unternehmens-peripherie“ alles beim Alten bleibt und sich dort wenig in die gewünschte Richtung bewegt. Oder es scheinen sich alle bezüglich eines Vorhabens auf abstraktem Niveau einig zu sein und wenn es dann darum geht, den nächsten konkreten Schritt zu tun, gehen die Meinungen plötzlich auseinander.

Es erfordert eine zeitliche Investition in die dialogische Auseinandersetzung bis jeder eine Idee hat, was das konkrete Vorhaben, die neue Ausrichtung etc. für den eigenen Verantwortungsbereich und für die Steuerung von Prozessen, der Implementierung von Projekten und Führung der Mitwirkenden bedeutet. Nur dann, wenn in diese dialogische Auseinandersetzung investiert wird, kommt es zu einem Abgleich von Wirklichkeitsverständnissen und der Schaffung einer gemeinsamen Wirklichkeit. Als Grundlage für diesen so fundamental wichtigen Prozess können hier zwei Modelle

herangezogen werden (vgl. Schmid 2014): Das Kulturbegegnungsmodell der Kommunikation (siehe Abb. 1) und die Ebenen der Wirklichkeitsbegegnung (siehe Abb. 2). Das Kulturbegegnungsmodell der Kommunikation verdeutlicht, dass sich zunächst jeder in seiner eigenen Wirklichkeit bewegt und das Herstellen einer Gemeinschaftswirklichkeit eine eigene Anstrengung bedeutet. Bei der Herstellung von Gemeinschaftswirklichkeit hilft die Unterscheidung verschiedener Ebenen wie sie z.B. in den Ebenen der Wirklichkeitsbegegnung aufgeführt sind: Beziehen wir uns auf die gleiche Sachlage (Daten und Fakten), welche Informationen lassen sich daraus ableiten und welche Bedeutung geben wir diesen aufgrund welcher Annahmen? (Informationen und Bedeutungen), von welchen Wirkungszusammenhängen gehen wir aus, und darauf basierend welche Vorstellungen von Verantwortlichkeiten (und Kompetenzen) haben die Beteiligten. Alleine dieses vierstufige Modell lässt erkennen, dass verschiedene Personen unterschiedliche Annahmen treffen, Daten und Fakten aufgrund eigener mentaler Modelle interpretieren und dadurch unterschiedliche Wirklichkeitsverständnisse entstehen. Und es macht deutlich, dass es eben nicht nur darum gehen kann, Daten und Fakten zu transportieren, sondern auch darum transparent zu machen, welche Bewertungen aufgrund welcher Annahmen getroffen werden. In Bewertungen liegt eine enorme Kraft – sie öffnen oder verschließen Möglichkeiten des Handelns. Nicht alle Annahmen und Bewertungen werden ausgesprochen – schon gar nicht im Unternehmenskontext. Und: Bewertungen und eigene Interpretationen geschehen häufig nicht bewusst. (Hartkemeyer, M. et al. 2006)

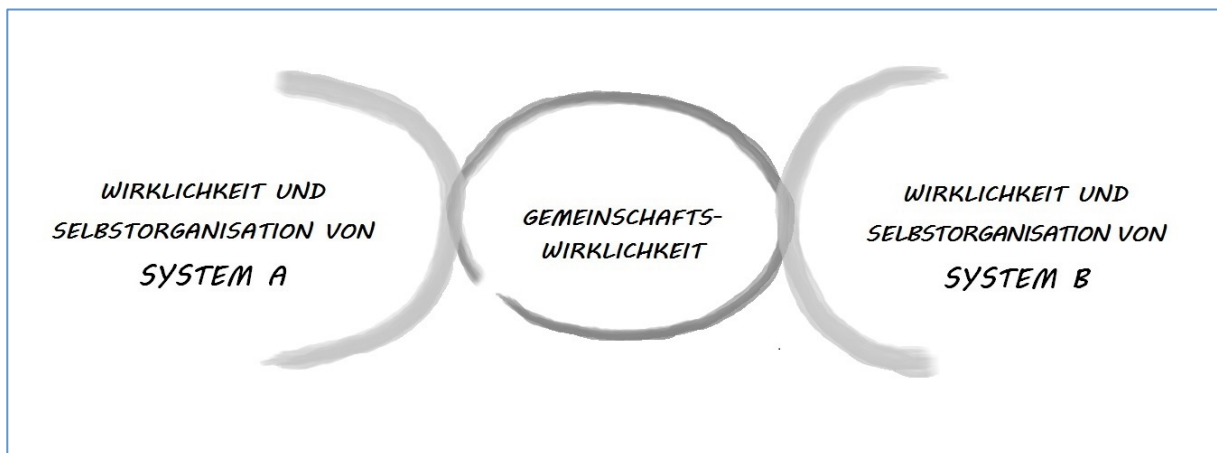


Abb. 1 Kulturbegegnungsmodell der Kommunikation (Schmid 1991)

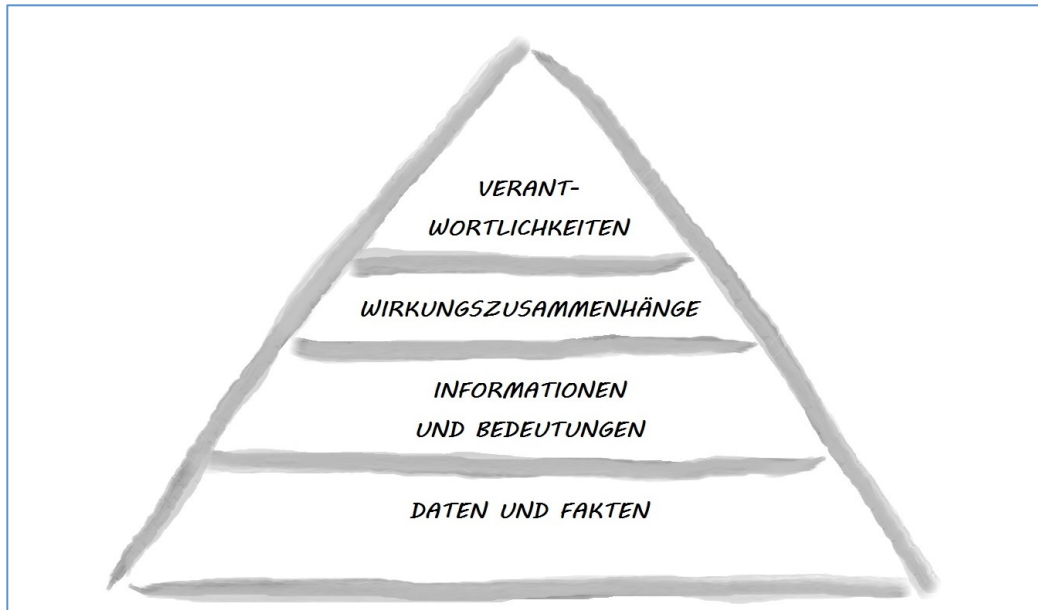


Abb. 2 Ebenen der Wirklichkeitsbegegnung (Schmid/ Hipp 1998)

Ohne ausführliche Wirklichkeitsabgleiche und -entwürfe für die Realisierung des strategischen Zieles, würde jeder irgendetwas anderes machen. In oben genanntem Beispiel wären Verständnisse und Ideen über jetzige und zukünftig zu adressierende Märkte nicht miteinander abgeglichen worden – mit weitreichenden Folgen für die Produktstrategie und -roadmap des Unternehmens.

Wie Alignment gelingen kann

Alignment braucht Zeit für konkrete tiefgreifenden Auseinandersetzung Ein schlichtes „habe ich doch gesagt“ (am besten per Mail oder durch eine kurze Power Point Präsentation) reicht hier nicht aus und hat mit Alignment nichts zu tun. Dies ist natürlich angesichts der Wirklichkeit in Unternehmen leichter gesagt als getan. Setzen doch die wachsenden Herausforderungen die Führungskräfte zunehmend unter Druck. Raum für Reflexion oder gar tiefgreifende Auseinandersetzung und Dialog mit seinen peers wird nicht oder zu wenig geschaffen. Das Resultat: ein kurzfristiger und übereilter Aktionismus gewinnt die Überhand vor langfristigen, übergeordneten Zielen. (vgl. Leipprand et al. 2012) Häufig beschäftigt man sich also in Meetings und Workshops lieber mit dem drängenden Tagesgeschäft als mit grundlegenden Zukunfts- und Führungsfragen.

Hinzu kommt die besondere Kultur, die vor allem in den oberen Führungsetagen anzutreffen ist: hier verhindern oft etablierte Machtstrukturen und Konkurrenzorientierung ehrliches Feedback, offene Diskussionen, wirksame Konfliktbearbeitung, kollegiales Lernen und gemeinsames Commitment. Eine nicht-hierarchische, nicht wertende, nicht gegeneinander gerichtete, sondern offene, verstehend, erkundende aufeinander aufbauende Kommunikation ist Führungskräften insbesondere auf den höheren Ebenen mittlerweile fremd.

Wie kann Alignment nun gelingen? Zum einen ist es unabdingbar Raum und Zeit für Reflexion und Dialog zu schaffen. Zum anderen genügt es nicht ein bloßes Zeitfenster, in denen das Führungsteam zusammenkommt, zu schaffen: Alignment gelingt am besten im

Kontext einer Kultur, die echten Dialog ermöglicht. Zwei Pfade möchte ich im Folgenden beleuchten, um mich konkreter der Beantwortung dieser Frage zu nähern:

1) Auf dem einen Pfad beschreibe ich einen Fall aus der Unternehmenspraxis – die Entwicklung und Einführung eines neuen Leitbildes in einem Dax-Unternehmen. Hiermit soll der Prozess des Alignments einer gesamten Organisation mit besonderem Fokus auf die Führungsteams exemplarisch aufgezeigt werden.

2) Der andere Pfad beleuchtet das Thema Führungsdialogplattformen als Regelarchitektur in Organisationen und welche Erfolgsfaktoren in der Moderation ein echtes Alignment ermöglichen.

Projektbeispiel: die Entwicklung und Einführung eines neuen Leitbildes in einem Halbleiterunternehmen (vgl. Hilse/ Grasnick 2012)

Infineon war von der Wirtschafts- und Finanzkrise der Jahre 2008 und 2009 in besonderer Weise betroffen: Das Unternehmen befand sich bereits inmitten eines Restrukturierungs- und Transformationsprozesses und großflächigen Kostenoptimierungen. Die krisenbedingten Umsatzeinbrüche zwangen jedoch zu immer neuen und tiefgreifenderen Einschnitten. Hinzu trat – inmitten einer Finanzkrise historischen Ausmaßes – ein größerer Refinanzierungsbedarf aufgrund fälliger Anleihen: Dieser konnte im Frühjahr / Sommer 2009 gedeckt werden. Infineon war gerettet.

Hinter dieser erfolgreichen Krisenbewältigung stand letztlich eine neue Qualität der Führung und Zusammenarbeit: Der neue CEO, Peter Bauer, und der gesamte Vorstand setzten auf ehrgeizige Restrukturierungsziele und Offenheit, Glaubwürdigkeit und Konsequenz in der Umsetzung. Auch heute erinnern sich die Mitarbeiter noch gut an diese existenzielle Erfahrung. Als solche ist sie zu einem entscheidenden Veränderungsimpuls für Infineon's Gegenwart und Zukunft geworden: Schon Ende 2009 diskutierten die 45 Top-Führungskräfte der „Executive Management Group“ während eines Workshops, wie man die neue Art an Dinge heranzugehen, diesen neuen „Spirit“ bewahren und in die sich bereits abzeichnende Phase des Aufschwungs hinüberretten könne.

Es kam bald die Idee auf, die oben erwähnte neue Art des Denkens und Handelns im Unternehmen, die für die Krisenbewältigung so entscheidend war, in Worte zu fassen und als Leitbild für die weitere Ausrichtung des Unternehmens zu nutzen. Die Entwicklung des Leitbilds war ein intensiver, mehrstufiger Prozess: Zunächst fanden Gespräche mit dem CEO und dem gesamten Vorstand statt. Erste textliche Versionen wurden in die Executive Management Group (den vierteljährlich tagenden Führungskreis, bestehend aus 45 Top Managern) eingespielt, um Feedback dazu zu erhalten. Letztlich wurde eine achtköpfige Projektgruppe aus der EMG gebildet, die (begleitet und moderiert durch die interne OE Abteilung) Details des neuen Leitbilds ausarbeitete. Zur Prüfung des Leitbilds im Hinblick auf Verständlichkeit und interkulturelle Passung wurden abschließend weltweit acht Fokusgruppen mit Vertretern aller Funktionen und hierarchischen Ebenen durchgeführt. Der „Infineon Compass“ war geboren, ein Leitbild in drei Kapiteln: Das erste Kapitel gibt die Mission des Unternehmens wider. Im zweiten Kapitel werden die strategischen Kernbestandteile zur Erfüllung dieser Mission genannt. Der dritte Teil beschreibt die Infineon Werte und kommt damit unmittelbar auf die Art und Weise zu sprechen, wie man bei Infineon zusammen arbeiten will

Im Mai 2010 wurde dann der Infineon Compass im Rahmen einer Top Management Konferenz für 180 obere Führungskräfte erstmals kommuniziert; seine Hauptelemente mit Vorträgen von externen Experten sowie Leitern von internen Best Practice-Projekten unterlegt. Die Teilnehmer wurden an funktionsübergreifend besetzten Roundtables in verschiedenen Dialog- und Arbeitsrunden involviert – ein Zeichen des neuen Stils der aktiven Einbindung, konstruktiv-kritischen Auseinandersetzung und kooperativen Führung. Ziel war es, die Top Manager von den Leitideen für das neue Infineon zu überzeugen und sie zu passionierten Change Agents zu machen. Denn nach der Konferenz wartete eine wichtige Aufgabe auf sie: die Kommunikation des neuen Leitbildes an die Mitarbeiter und die Gestaltung der aktiven Auseinandersetzung mit eben diesem im Dialog mit ihren eigenen Teams. Dieser Dialog mit den eigenen Teams wurde von Ebene zu Ebene in einer Workshop Kaskade geführt, die die gesamte Organisation weltweit erfasste: ein top-down Prozess mit Feedbackschleifen bottom-up, mit dessen Ergebnis sich dann letztlich wiederum die anfänglich beschriebene EMG auseinandersetzte.

Dieser Prozess hat über ein Jahr gedauert und hat zu einem kollektiven Alignment in den elementaren Themen: *wer wir (als Unternehmen) sind, wer wir sein wollen, was uns leitet, was wir uns vorgenommen haben und wie wir die Dinge hier angehen* wesentlich beigetragen. Eine gelungene Neuausrichtung eines Unternehmens, gemeinschaftlich getragen und vorangetrieben durch seine Führungskräfte. Entscheidend war, dass hier nicht das Vorstandsteam im „stillen Kämmerlein“ etwas entwickelt und dann per Power Point und Videobotschaft verkündet hat, sondern ein gemeinsames Ringen um Inhalte, den Prozess der Einbindung und Mitgestaltung durch die Mitarbeiter und der eigenen Verantwortung als Führungskraft in diesem Prozess stattgefunden hatte. Die breite Einbindung aller Funktionen, Regionen und auch Hierarchieebenen (Fokusgruppen) hat letztlich zu einer großen Passung von Inhalt und Prozess und damit einer großen Akzeptanz geführt. Zudem wurde durch ein breites Unterstützungs- und Qualifizierungssystem dafür Sorge getragen, dass die Führungskräfte als wesentliche Akteure in diesem kaskadenartigen Prozess entsprechend ihres Reifegrades ihre Rolle gut ausfüllen konnten. Abbildung 3 zeigt die Vorgehensweise nochmals im Überblick.

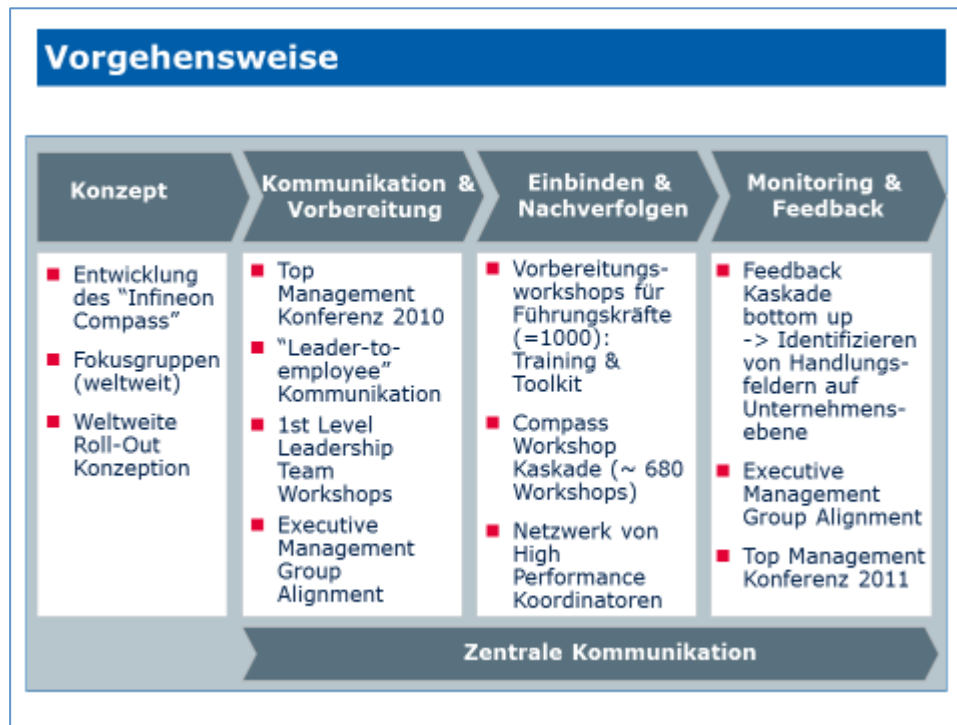


Abb. 3 Projektbeispiel: Entwicklung eines neuen Unternehmensleitbildes

Rückblickend lag ein besonderer Erfolgsfaktor in diesem Prozess in der Verantwortungsübernahme der Führungsebenen für das Gelingen der Kommunikation und des Alignments in der Organisation. Anstatt lediglich top down den Stein loszutreten und den Rest zu „delegieren“, wurde auch Sorge dafür getragen, was unten ankommt und wie die „Staffelübergabe“ entlang der Hierarchieebenen gelingt. Dies wurde in besonderem Maße durch die Prozessarchitektur unterstützt.

Führungsdialogplattformen als Chance für regelmäßig stattfindendes Alignment

Führungsdialogplattformen sind periodisch wiederkehrende Veranstaltungen, die es Managern auf unterschiedlichen Ebenen ermöglichen, im Dialog mit ihren Kollegen an der Führung des Unternehmens mitzuwirken und dadurch kollektiv Führung zu übernehmen. (Hawkins 2011, Dierke & Houben 2013) Kollektive Führung heißt dabei nicht, dass jede Führungskraft bei Allem mitredet. Doch sie erfordert an bestimmten entscheidenden Punkten den Austausch und die Abstimmung zwischen den obersten Führungsebenen (vertikal) und zwischen den großen zumeist funktional aufgegliederten Organisationseinheiten (horizontal).

Um Austausch und Abstimmung nicht immer wieder aufs Neue mühsam organisieren zu müssen, und auch um eine gewisse „Themen-Dramaturgie“ zu ermöglichen, empfiehlt es sich eine Regelarchitektur der Kommunikation in den unterschiedlichen Führungsteams horizontal und vertikal einzuziehen. Auf Gesamtunternehmensebene sind das der Vorstand, die direkt an den Vorstand berichtenden Führungskräfte sowie das gesamte Top Management. In den jeweiligen Geschäftsbereichen gibt es dann analog hierzu wiederum die entsprechenden Leitungskreise und Führungsteams. Gemeint sind hier nicht die wöchentlich oder monatlich meistens nur ein bis drei Stunden währende Meetings, in der es um die Abstimmung oder den Review zu operativen Tagesthemen geht. Es sind dies vielmehr im weitesten Sinne Workshop-Formate von mindestens einem bis zwei Tage.

Einige Formate seien hier beispielhaft genannt (siehe auch Hilse 2016):

- *Top Management Konferenzen:* Überall in größeren Unternehmen gibt es diese Großveranstaltungen, zu denen der Vorstand die Top-Führungskräfte in regelmäßigem Turnus (z.B. einmal jährlich) zusammenführt. Dies können in größeren Unternehmen einige Hundert sein. Eine besondere Herausforderung liegt natürlich in der Vorbereitung und Organisation dieser Großveranstaltung, vor allem wenn es darum geht auch in diesem Kontext Alignment zu ermöglichen (und nicht nur reine Informationsweitergabe zu betreiben).
- *Leitungskreis-Workshops:* Hier kommen die Leiter der Geschäftsbereiche, Funktionen & Regionen zusammen. Dieser Personenkreis wird längst nicht immer zu regelmäßigen Workshops mit dem Vorstand versammelt, da es nicht selten zu einer sternenförmigen Führung durch die einzelnen Vorstände kommt. Im Unterschied zur Top Management Konferenz handelt es sich um weniger Personen (15 - 40), so dass sich hier ein echter Werkstatt-Charakter ausbilden kann. Bei sehr großen Unternehmen findet sich auch in den einzelnen Geschäftsbereichen analog hierzu der gleiche Kreis (also Leiter der Funktionen, Regionen und Business Units) lediglich auf anderer Ebene. In beiden Fällen ist hier ein vierteljährlicher Turnus sinnvoll (in manchen Unternehmen werden diese Workshops treffenderweise als „Quarterly Strategic Alignment Meetings“ bezeichnet).
- *(Vorstands-)Klausuren:* wenn sich Vorstände miteinander in Klausur begeben, werden normalerweise eher dringende Themen des Tagesgeschäftes besprochen als sich mit grundlegenden Zukunfts- und Führungsfragen zur Weiterentwicklung des Unternehmens gemeinsam auseinanderzusetzen. Um letzteres zu tun geht es auch immer um ein bewusstes Entschleunigen, dem Erweitern des Wahrnehmungsraumes. Das sich bewusste Einlassen auf den Prozess des gemeinsamen Denkens. Auch hier ist ein vierteljährlicher Turnus von ein- bis zweitägigen Workshops sinnvoll.

Der Vorteil einer regelmäßigen Kommunikationsarchitektur liegt in der Kontinuität des Austausches. Man bleibt miteinander im Dialog und damit auch an den Dingen (Themen-Dramaturgie) dran. Dies ist wesentlich für die nachhaltige Umsetzung von Strategie- und Veränderungsprozessen und einer kontinuierlichen Weiterentwicklung als Führungsteam. Getragen werden diese Veranstaltungen von den grundlegenden Handlungsfeldern der Führung: wie müssen wir uns als Organisation, als Unternehmen ausrichten? In welcher Weise müssen wir als Führungsteam die Organisation steuern? Und: wie gelingt uns die Umsetzung und das Monitoring ebendieser? Hierbei kann es um Themen wie die Entwicklung und Umsetzung strategischer Ziele und Initiativen, der gemeinsamen Entwicklung der Führungs- und Unternehmenskultur oder dem Erkennen und Umsetzen von Veränderungsbedarf (getriggert zum Beispiel durch Markt & Wettbewerb) gehen.

Entscheidend ist neben der wiederkehrenden Regelmäßigkeit allerdings nicht, dass diese „Events“ stattfinden, sondern vielmehr wie diese gestaltet werden. Anders als die Meetings, in denen rein operative Tagesthemen behandelt werden und die auf die effiziente Abhandlung aller Tagesordnungspunkte angelegt sind, braucht es in den anderen Veranstaltungen genügend Raum und Zeit für ein gemeinsames Erkunden und Reflektieren: Als Faustregel kann hier ein halber Tag pro Thema angesetzt werden. Zudem ist ein besonderes Augenmerk auf die Art und Weise der Kommunikation zu legen.

Wie bereits weiter oben beschrieben gibt es in Führungsteams eine ganz eigene Kultur, die sich auch im Kommunikationsverhalten untereinander widerspiegelt. Die beiden hier wohl am häufigsten anzutreffenden Kommunikationsmuster sind zum einen das „Downloading“, d.h. die Teammitglieder tragen aus eigener Position heraus nur die eigene Sicht der Dinge vor, mit dem Ziel, die eigene Position unverändert durchzubringen bzw. die „Debatte“, d.h. Teammitglieder stellen im Schlagabtausch ihre Sichten gegeneinander mit dem Ziel, die eigene Position zu markieren, ohne die Sicht des Kollegen anzunehmen. (Dierke & Houben 2013). Um Alignment herzustellen bedarf es anderer Kommunikationsmuster: dies kann als Anfang die Diskussion sein, in der sich die Teammitglieder gegenseitig auf Basis von Argumenten fordern und das Team als Ressource nutzen, um die gemeinsame, bessere Lösung im Sinne des Ganzen zu finden. Um echtes Alignment dauerhaft herzustellen, und auch eine ko-kreative und kooperative Führungskultur zu etablieren, bedarf es des Dialoges, in dem sich die Teammitglieder selbst und ihren Kollegen offen, wertschätzend und urteilsfrei zuhören mit dem Ziel Gemeinschaftswirklichkeit herzustellen aber auch wirksamere Führung und Zusammenarbeit dauerhaft zu entwickeln (Senge 2001 und Dierke & Houben 2013).

Um Dialogfähigkeit von Führungsteams zu unterstützen, haben sich verschiedene Vorgehensweisen in der Moderation als hilfreich erwiesen:

- Leitfragen, die helfen, in den Dialogmodus zu kommen
- Die klare Trennung von Phasen wechselseitigen Zuhörens und Verstehens einerseits und des Bewertens, Schlussfolgerns und Entscheidens andererseits (ein Unterbrechen des managerialen Blitzdenkens und -handelns)
- Das Explizit-Machen unterschwelliger Einschätzungen oder Bauchgefühle in der Gruppe
- Darauf achten, dass alle Beteiligten ihre Sichtweise mit einbringen
- Das Einflechten kontrastierender Perspektiven zu einem bestimmten Aspekt oder Thema
- Zusammenfassung und Spiegelung des Diskussionstandes in die Gruppe, auch mit dem Hinweis wo gibt es Übereinstimmung und wo sind Differenzen

Zudem braucht der Moderator natürlich ein gutes Gespür dafür, wo die Gruppe gerade steht, und was sie als Nächstes benötigt – dies ist zumeist nicht im Voraus planbar und verlangt spontanes Agieren und flexibles Anpassen der Vorgehensweise. Außerdem hat sich als hilfreich erwiesen immer mal wieder in den „Hubschrauber zu steigen“ und aus einer Meta-Perspektive heraus durch regelmäßige Feedbackrunden auf die Qualität des Gruppendialoges zu schauen.

Lässt sich ein Führungsteam auf ein solches Format ein, entsteht eine neue Form des Miteinanders: Hinter den Argumenten liegende Grundannahmen, Weltansichten und Motivlagen werden transparent und resultieren in einem verbesserten Verständnis füreinander und einem Alignment in der Sache. So entsteht die Grundlage für gegenseitiges Vertrauen und einer gemeinsamen Verantwortungsübernahme (Lencioni 2002). Statt „wer hat die beste Idee“ oder „Wer setzt sich durch?“ heißt das Spiel nun „Wie kommen wir zur besten Lösung?“ und „Wer kann was beitragen?“ Zugleich ist der vorgelebte Umgang miteinander in besonderer Weise kulturprägend: wie Dinge miteinander getan und gelebt werden zeigt sich spiegelbildlich im gesamten Unternehmen.

Alignment steht am Anfang eines gelingenden Veränderungsprozesses

Alignment braucht nicht nur Zeit & Raum und eine Haltung, in der jeder seine Sichtweise einbringen kann, es braucht auch die Aufmerksamkeit auf Führungsebene, damit es wirklich passiert – auch auf den Ebenen darunter. In den heutzutage auf Effizienz & Effektivität getrimmten Organisationen vermag die Investition in Alignment zunächst paradox erscheinen. Es ist allerdings eine notwendige Voraussetzung – gerade und erst recht bei immer komplexeren Herausforderungen – um Veränderungsprozesse nachhaltig erfolgreich zu machen.

Literatur

- Dierke, K.W. & Houben, A. (2013). Gemeinsame Spitze: Wie Führung im Top-Team gelingt. Campus.
- Hartkemeyer, M. & J.F. L Freeman, Dorothy (2006): Miteinander Denken: das Geheimnis des Dialogs. 4. Aufl., Klett-Cotta.
- Hawkins, Peter (2011). Leadership Team Coaching. Developing collective transformational leadership. Kogan Page Ltd.
- Hilse, H. & Grasnick, Berit (2012). Management Lernen in Veränderungsprozessen: Excellente Führung als Keimzelle für eine Kultur der Spitzenleistung. in: Schwuchow, K. & Gutmann, J. (Hrsg.) Trendbuch Personalentwicklung 2012 (S. 213-220). Luchterhand.
- Hilse, H. (2016): Führungsdialogplattformen im Top Management. in: Organisationsentwicklung 1/16 S. 68ff.
- Kienbaum Studie: Aufbau, Abbau, Umbau – Die Mammutaufgabe Workforce Transformation meistern. Report, 2016.
- Lencioni, P. (2002): The Five Dysfunctions of a Team. Jossey-Bass.
- Leipprand, T., Allmendinger, J. et al.: Jeder für sich und keiner fürs Ganze? Warum wir ein neues Führungsverständnis in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft brauchen. Studie der Stiftung neue verantwortung (Egon Zehnder International, WZB), 2012.
- Schmid, Bernd (Hrsg.) (2014): Systemische Organisationsentwicklung. Change und Lernkultur gemeinsam gestalten. Schäffer Poeschel.
- Senge, Peter (2001): Die Fünfte Disziplin. 8. Aufl., Klett-Cotta.