

# 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 Beförderung 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. Das Ziel solcher Workshops ist es deshalb, zum einen eine Art Sounding Board für den Vorstand, zum anderen einen Transmissionsriemen in die gesamte Organisation hinein zu installieren. So werden Eindrücke und

#### 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 Gruppenmoderations-Tool 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.»

Informationen, etwa zur Markt- und Geschäftssituation, zu Entwicklungen in der Belegschaft oder zur Wirksamkeit bestimmter Maßnahmen, zusammengetragen und ausgewertet. Das Bild zur Verfasstheit des Unternehmens und seines Umfeldes wird kontinuierlich erneuert. Ebenso werden neue, übergreifende strategische Ziele sowie Initiativen auf ihre Umsetzungsfähigkeit hin geprüft, vorbereitet und abgestimmt in die Organisation hineingetragen und umgesetzt – und gewinnen so an Wirksamkeit. Durch den regelmäßigen Austausch von Umsetzungserfahrungen wird zudem organisationales Lernen befördert.

## «Besondere Bedeutung kommt den Workshops der Direct Reports in Krisen- oder Konjunkturschwächephasen zu.»

Die Direct Reports treffen sich zwei bis drei Mal im Jahr, zum Beispiel für eineinhalb- bis zweitägige Workshops. Die Gruppengröße variiert nach Unternehmensgröße, in der Regel nehmen 30 bis 60 Personen teil. In Großkonzernen, in denen es durchaus mehrere hundert Direct Reports geben kann, ist zu erwägen, ob man eine engere Subgruppe ausgewählter Executives bildet. Kriterium ist deren direkte Dialogfähigkeit in der Großgruppe: Im Vergleich zu Top Management-Konferenzen stehen Austausch und Dialog in diesem Format sehr viel stärker im Vordergrund, die Veranstaltungen haben weniger Bühnens als vielmehr Werkstattcharakter. Folgendes Setting hat sich bewährt: Alle Teilnehmer befinden sich in einem Raum, der CEO

oder wechselnde Vorstände sind in der Leitungs- und Moderationsrolle oder werden durch einen internen oder externen Moderator unterstützt. Es gibt vorbereitete Beiträge, runde Tische für geplante und spontane Diskussionen, eine gewisse Flexibilität in der Agenda sowie ein kurzes Abschlussdokument mit den wesentlichen Ergebnissen und nächsten Schritten.

Inhaltlich sollte statt Silo-Perspektiven ein Rundumblick auf das Unternehmen entstehen. Dabei werden inhaltliche Passung und gegenseitige Unterstützung über die großen Organisationseinheiten hinweg sichergestellt und offene Fragen oder Konfliktthemen adressiert.

Besondere Bedeutung kommt den Workshops der Direct Reports in Krisen- oder Konjunkturschwächephasen sowie bei Unternehmenstransformationen größeren Ausmaßes als Schaltzentrale des Wandels zu. Gut eingespielte Gruppen können das Unternehmen flexibel umsteuern, indem beispielsweise Maßnahmen zur Restrukturierung oder zum Unternehmensumbau frühzeitig offen diskutiert, durchgespielt und für die Umsetzung vorbereitet werden. Darüber hinaus ist die Gruppe der Direct Reports bestens dazu geeignet, ein gemeinsames Führungs- und Steuerungssystem für das Gesamtunternehmen zu erarbeiten (siehe Veranstaltungen-Blitzlicht 2).

Die Interaktionsdynamik ist in diesem Kreis mit extrem vielen Alpha-Tieren besonders sensibel und bedeutungsvoll. Der von den Vorständen an dieser Stelle vorgelebte Umgang wirkt in besonderer Weise kulturprägend: Wie Dinge miteinander getan und gelebt werden, zeigt sich spiegelbildlich im gesamten Unternehmen.

## Vorstandsklausuren: Im Zukunftslabor der Organisation

Sind Workshops der Direct Reports eine eher selten gepflegte Spielform des Führungsdialogs, trifft dies für Vorstandsklausuren noch stärker zu. Wenn sich Vorstände miteinander in Klausur begeben, beschäftigen sie sich häufig lieber mit dem drängenden Tagesgeschäft, statt mit grundlegenden Zukunfts- und Führungsfragen. Dass eine Weiterentwicklung des Unternehmens mit einer Weiterentwicklung des obersten Führungskreises zu tun haben könnte, ist eine vielleicht schmerzlich erahnte, aber wenig beherzigte Erkenntnis. Oft verhindern etablierte Machtstrukturen ehrliches Feedback, offene Diskussionen, wirksame Konfliktbearbeitung, kollegiales Lernen und gemeinsames Commitment. Zudem sind solche Workshops meist «closed shops», zu denen kein Außenstehender Zugang hat. Dies stärkt die Vertraulichkeit, schwächt jedoch die Möglichkeiten zur Eigenentwicklung und Wirksamkeit dieser Gremien.

Vorstandsklausuren im hier verstandenen Sinne sind zwei- bis viermal jährlich stattfindende Workshops des Vorstands, zu meist von eineinhalb bis zwei Tagen Dauer. Je nach Unternehmensgröße und Organisationsform hat man es mit Gruppengrößen von fünf bis 15 Personen zu tun. Bei einem funktional

### Veranstaltungs-Blitzlicht 2:

«Schon jetzt ist unser neues Leitbild das langlebigste und wirksamste, das wir je hatten», erklärt ein Geschäftsbereichsleiter, der mit anderen Direct Reports intensiv an dessen Entwicklung beteiligt war. Vor zwei Jahren bewältigte das Unternehmen eine tiefe Krise: Aus einem regulären Workshop zwischen Vorstand und Direct Reports erwuchs damals die Erkenntnis, dass das erfolgreiche Krisenmanagement nicht zuletzt auf eine neue Form der Führung des Unternehmens zurückzuführen war – in der Krise packten alle mit an, waren schnell, ergebnisorientiert, offen, kollegial und zielstrebig. Genau diese Qualitäten wollte man dauerhaft im Unternehmen etablieren und legte sie dem neuen Leitbild zugrunde. In der Folge wurden ein strategisches Ziel- und Messsystem sowie ein kulturbildendes Verhaltensmodell für das Unternehmen entwickelt. Mit diesen drei Komponenten – dem Why, dem What und dem How (Sinek 2009) – hatte sich die Gruppe der Direct Reports aus eigener Kraft einen umfassenden Rahmen für die Unternehmensentwicklung geschaffen und für dessen nachhaltige Verankerung in der Organisation gesorgt.

organisierten Vorstand ist zu überlegen, ob die unmittelbar fürs Geschäft verantwortlichen Top Executives ebenfalls an den Klausuren teilnehmen sollten (erweiterter Vorstand). Die Veranstaltungen haben zum Ziel, zukünftige Herausforderungen und offene strategische Fragen des Unternehmens zu adressieren sowie laufende strategische Initiativen einem Monitoring auf oberster Ebene zu unterziehen. Der Zeithorizont ist eher mittel- bis langfristig angelegt. Die Klausuren sind explizit Orte, die Zeit für Zukünftiges, nicht zu Ende Gedachtes und Unausgesprochenes bieten: Exploration statt Exploitation (March 1991). Dies hat für die Teilnehmer, die aus der üblichen Tageshektik kommen, zunächst etwas Ungewohntes, aber auch Befreiendes, Anregendes und Spannendes.

Inhaltlich können unterschiedlichste Themen auf der Agenda stehen: Veränderungen in Markt und Wettbewerb, technologische Entwicklungen, neue Geschäftsmodelle, Zukäufe oder andere Portfolioveränderungen, Produktionsstrategien oder Kostenoptimierungen. Für den Explorationsmodus gilt als Faustregel: Pro halber Tag ein Themenkomplex. Dieser wird zu meist von einem Teilnehmer als oberstem Themenverantwortlichen über einen Impuls eingeführt. Leitfragen oder eine ähn-

### Veranstaltungs-Blitzlicht 3:

Erschöpfte, aber zufriedene Gesichter am Ende eines langen Workshop-Tages: Vorstand und Geschäftsbereichsleiter hatten wieder einmal ein schwieriges Problem zur Ressourcenteilung zwischen den Geschäftsbereichen aus dem Weg geräumt. Dies war nicht immer so: Als der neue CEO vor eineinhalb Jahren ins Amt kam, hatte er ein ausgeprägtes Silodenken und scharfe Konkurrenz zwischen den Geschäftsbereichsleitern angetroffen. «Der Zugriff auf geteilte F&E- und Produktionsressourcen war ein beständiges Streitthema – an gemeinsame Kunden- und Marktbearbeitung oder Produktentwicklung war nicht zu denken», sagt er rückblickend. Moderierte Klausuren im erweiterten Vorstandsteam lenkten den Fokus der Diskussionen auf die Gesamtverantwortung: «Heute wird noch immer hart und ausdauernd diskutiert, aber es resultieren unternehmensübergreifend gedachte Ergebnisse – nur so konnte es zur jüngsten innovativen Systemlösung im Markt kommen.»

Abbildung 1  
Die drei Führungsdialogformate im Vergleich

	Vorstandsklausuren	Workshops der Direct Reports	Top Management-Konferenzen
<b>Zielgruppe</b>	Vorstände und ggf. Geschäftsbereichsleiter	Leiter der Geschäftsbereiche, Funktionen und Regionen	Alle Top Manager weltweit
<b>Ziele und Gegenstand</b>	Bilderzeugung «Wo soll das Unternehmen hin?», Exploration, Entwicklung strategischer Ziele und Initiativen, Erkennen von (Selbst-)Veränderungsbedarf, besondere Prägung der Führungskultur, einzeln und als Team	Bilderzeugung «Wo steht das Unternehmen?», Umsetzungsvorbereitung und -monitoring strategischer Ziele und Initiativen, Schaltzentrale des Wandels bei Veränderungen, gemeinsame Entwicklung der Führungskultur	Vermittlung von Unternehmenssituation, strategischer Ausrichtung und Initiativen, Mobilisierung der oberen Führung für die Umsetzung, gemeinsames Lernen, breite Verankerung der Führungskultur
<b>Erfolgsfaktoren</b>	Raum und Zeit für Dialog (Kleingruppe), tieferes wechselseitiges Verstehen als Person, Vertrauen und Konfliktfähigkeit, gemeinsames Denken und Erkunden, Bereitschaft zur Veränderung	Raum und Zeit für Dialog (Großgruppe), breite Beteiligung, Entwicklung einer Silo-übergreifenden Gesamtperspektive, wechselseitiger Abgleich der Bereiche, Umgang des Vorstands untereinander und mit Direct Reports	Ehrliche Bestandsaufnahme, klare nächste Schritte, Geschlossenheit von Vorstand und Direct Reports, gute Involvierung der Top Manager, Möglichkeiten für Feedback, Erfahrungsaustausch und Networking
<b>Modus kollektiver Führung</b>	Ausrichtend: «Wo geht es zukünftig hin und wie müssen wir uns verändern?»	Steuernd: «Wo stehen wir gerade und was sind die notwendigen nächsten Schritte?»	Umsetzend: «Wie setzen wir die nächsten Schritte gut miteinander um?»
<b>Art und Funktion des Dialogs</b>	Labor: Vertieftes gemeinsames Explorieren und Experimentieren, Co-Kreation	Werkstatt: Zusammentragen von Beobachtungen, wechselseitige Alignierung und Aktionsplanung	Bühne: Breites Verstehen und Verarbeiten des Gehörten, Sich-in-Bezug-Setzen, Aktionsvorbereitung

lich lose Strukturierung führen in den Dialogmodus über. Wichtig ist, dass alle Beteiligten ihre Sichtweise einbringen und die Gesprächsebene des Dialogs erreicht und gehalten wird (Bohm 1985, Senge et al. 1994). Eine solche nicht-hierarchische, nicht wertende, nicht gegeneinander gerichtete, sondern offene, verstehende, erkundende, aufeinander aufbauende Kommunikation ist Managern auf dieser Ebene mittlerweile häufig fremd.

### «Hinter den Argumenten liegende Grundannahmen, Weltansichten und Motivlagen werden transparent.»

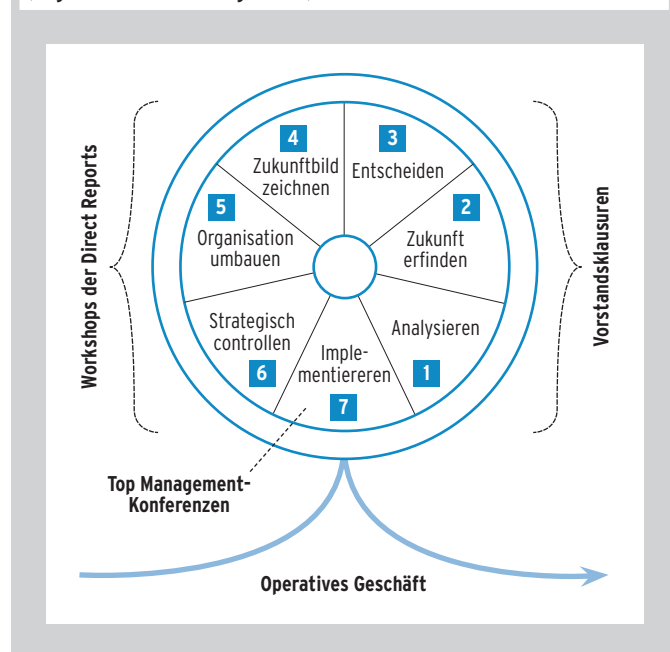
Um Dialogfähigkeit auf Vorstandsebene wiederzuentdecken oder neu einzuführen, ist eine starke, breit akzeptierte Moderation unverzichtbar. Verschiedene Techniken haben sich dabei als hilfreich erwiesen:

- 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.
- Das Einflechten kontrastierender Perspektivenübernahmen auf ein bestimmtes Thema.

Vor allem braucht der Moderator jedoch ein gutes Gespür dafür, wo die Gruppe gerade steht und was sie als Nächstes benötigt, um voranzukommen. Dies ist im Vorhinein zumeist nicht planbar und verlangt ein spontanes Agieren und Anpassen des Workshop-Designs. So kommt es vor, dass eine Gruppe den Dialogmodus schleichend wieder verlässt und sich in alten Mustern zu verfangen droht. Regelmäßige Feedbackrunden liefern Beobachtungen zur Qualität der Gruppeninteraktion während des Workshops, aber auch zurück im Alltag; sowie Feedback zu jedem einzelnen Teilnehmer und gegebenenfalls dessen Verantwortungsbereich.

Wenn ein Führungsteam sich auf ein solches Format einlässt, erreicht es häufig schon bei den ersten Klausuren eine neue Form des Miteinanders: Hinter den Argumenten liegende individuelle Grundannahmen, Weltansichten und Motivlagen werden transparent und resultieren in einem verbesserten Verständnis füreinander, einer größeren Offenheit und neuem wechselseitigem Vertrauen. Zugleich bildet sich eine veränderte Form des kollektiven Denkens und Co-Kreierens heraus. 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?» (siehe Veranstaltungs-Blitzlicht 3). Wie Patrick Lencioni (2002) zeigt, ist dies der Nährboden, auf dem Hochleistungsteams entstehen. Die Voraussetzung dafür: Der ranghöchste Manager im Raum, Vorstandsvorsitzender oder CEO, geht mit gutem Beispiel voran.

Abbildung 2  
**Formate zum Führungsdialog im strategischen Unternehmensentwicklungsprozess**  
 (angelehnt an Dietl & Nagel 2014)



### Zusammenspiel der drei Führungsdialogplattformen

Abbildung 1 stellt die drei verschiedenen Führungsdialogformate vergleichend gegenüber. Dabei wird deutlich, dass der Dialog auf jeder Ebene eine andere Funktion und Qualität besitzt.

Die enge Verzahnung und das Zusammenspiel der drei Dialogplattformen sind elementar für das Gelingen kollektiver Unternehmensführung. Ordnet man sie in einen idealtypischen Prozess der strategischen Unternehmensführung und -entwicklung ein, ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 2, in Anlehnung an Dietl & Nagel 2014): In den Vorstandsklausuren wird im engeren Sinne die Strategie des Unternehmen entwickelt (Phasen 1 bis 3). In den Workshops der Direct Reports werden Unternehmensziele und -strategien operationalisiert und in Umsetzungsmaßnahmen überführt (Phasen 4 bis 6). Mit den Top Management-Konferenzen wird schließlich die Umsetzung der Strategien und Maßnahmen in der Gesamtorganisation unterstützt (Phase 7). In der Praxis sind diese Teilprozesse nicht immer strikt abtrennbar. Zwischen den Ebenen besteht eine gewisse Durchlässigkeit, nicht zuletzt wegen der Rolle der Top Manager, die an mehreren Veranstaltungen beteiligt sind. Beispielsweise werden häufig bei der Vorbereitung der Strategieumsetzung im Kreise der Direct Reports wichtige Impulse bottom-up in den Strategieentwicklungsprozess hineingegeben, was eine Nachschärfung auf Vorstandse-



bene nach sich ziehen kann. Ein entsprechendes Timing bzw. eine passende Rhythmik der verschiedenen Veranstaltungstypen kann dieses Zusammenspiel gezielt unterstützen. Zuweilen übt die Kraft des Faktischen, wie etwa eine nahende Top Management-Konferenz, einen gesunden Druck auf ausstehende strategische Entscheidungen im Vorstand aus.

Die Verzahnung der drei Formate betrifft ganz wesentlich die Ebene der Führungskultur: Fortschritte in Sachen Dialog- und Führungsqualität auf der jeweils höheren Ebene färben unmittelbar auf die nächst untere Ebene ab. Eine sich schneeballartig über das Führungssystem ausbreitende Dialog-Kultur strahlt so stark in das gesamte Unternehmen hinein.

### Organisationen kollektiv führen und bewegen

Die drei vorgestellten Formate gewährleisten den Einbezug des Top Managements in die Umsetzung von Strategien, aber auch in die Entwicklung von Situationseinschätzungen, Zukunftsbildern, strategischen Zielen, Veränderungsinitiativen und Steuerungsinstrumenten auf unterschiedlichen Ebenen. Durch Dialog und Selbstreflexion machen die Führungskräfte sowohl das Unternehmen als Ganzes, als auch sich persönlich als Führungskraft und Führungsteam zum Gegenstand – und betrachten sich mithin als Speerspitze des Wandels. So bildet sich nach und nach eine starke gemeinsame Führungskultur heraus, die es mit komplexen und turbulenten Umwelten aufnehmen kann und die positive Übertragungseffekte auf die Kultur des Unternehmens hat. All dies befördert eine neue Form der Glaubwürdigkeit: Change angeführt von der haus-eigenen Führung, statt angeordnet von unbeteiligten Managern und durchgesetzt von externen Beratern oder Bypass-Organisationen.

Das zeitliche Investment in diese Vorgehensweise mag zunächst hoch erscheinen, zahlt sich jedoch aus: Wo offener, ehrlicher und regelmäßiger hingeschaut, diskutiert und um die beste Lösung gerungen wird, wo Kommunikations- und Feedbackschleifen unmittelbar ins Führungssystem eingezogen sind, fließt mehr Intelligenz in Entscheidungsprozesse ein. Der Gewinn: Wirksamere, gemeinschaftlich getragene Strategien und Maßnahmen.

Schon bald werden sich Führungskräfte an der Unternehmensspitze nicht mehr hinter formalen Rollen und personalisierter Macht verstecken können – im Gegenteil: Orchestrierungskompetenz statt hierarchischer Kontrolle sind ebenso gefragt wie das Sich-Einbringen und -Öffnen als Führungspersönlichkeit in Top Management Teams und der breiteren Führungs-Community. Die aufgezeigten Dialogprozesse und -formate können dazu einen wichtigen Beitrag leisten. Lassen Top Manager diese Chance ungenutzt, werden Führungsworkshops und -konferenzen weiterhin unter ihren Möglichkeiten bleiben – oder schlimmer noch: Die Frustration und Veränderungs-müdigkeit bei den Mitarbeitern verstärken.



## Dr. Heiko Hilse

Organisationsberater, Inhaber  
Hilse Consulting, München

**Kontakt:**  
heiko.hilse@hilse-consulting.com

## Literatur

- **Bohm, D. (1985).** *Unfolding Meaning. A Weekend of Dialogue.* Routledge.
- **Dierke, K.W. & Houben, A. (2013).** *Gemeinsame Spitze: Wie Führung im Top-Team gelingt.* Campus.
- **Dietl, W. & Nagel, R. (2014).** *Strategie.* In R. Wimmer, K. Glatzel & T. Lieckweg (Hrsg.). *Beratung im Dritten Modus. Die Kunst, Komplexität zu nutzen* (S. 42–41). Carl-Auer-Systeme.
- **Hawkins, P. (2014).** *Leadership Team Coaching. Developing Collective Transformational Leadership.* Second Edition. Kogan Page.
- **Hilse, H. & Marquardt, T. (2013).** *Wie Führung nachhaltig und einzigartig wird: Führungskultur und Führungskompetenzen gemeinsam entwickeln.* In K. Häring & S. Litzcke (Hrsg.). *Führungskompetenzen lernen* (S. 385–398). Schäffer-Poeschel.
- **Hilse, H. & Grasnack, B. (2011).** *Management-Lernen in Veränderungsprozessen: Exzellente Führung als Keimzelle für eine Kultur der Spitzenleistung.* In K. Schwuchow & J. Gutmann (Hrsg.). *Trendbuch Personalentwicklung 2012* (S. 213–220). Luchterhand.
- **Leipprand, T. Allmendinger, J., Baumanns, M. & Ritter, J. (2012).** *Jeder für sich und keiner fürs Ganze? Warum wir ein neues Führungsverständnis in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft brauchen.* Siehe unter: [http://www.egonzehnder.com/files/fuehrungsstudie\\_snv\\_ezi\\_wzb.pdf](http://www.egonzehnder.com/files/fuehrungsstudie_snv_ezi_wzb.pdf)
- **Lencioni, P. (2002).** *The Five Dysfunctions of a Team.* Jossey-Bass.
- **March, J.G. (1991).** *Exploration and Exploitation in Organizational Learning.* In *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- **Senge, P., Kleiner, A., Smith, B., Roberts, C. & Ross, R. (1994).** *The Fifth Discipline – Fieldbook.* Doubleday.
- **Sinek, S. (2009).** *Start with Why. How great leaders inspire everyone to take action.* Penguin.