



URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-1255288.html>

zuletzt aktualisiert: 27. Februar 2019, 09:36 Uhr

Heft 2/2019: Perfekt Präsentieren

ZOFF IM VORSTAND

Fallstudie Der Streit zwischen Vertriebsleiter und Finanzchef nimmt immer größere Ausmaße an - das Führungsteam droht auseinanderzufallen, eine Auswirkung auf das Geschäft ist unvermeidlich. Der CEO muss einschreiten, aber wie? Von Boris Groysberg und Katherine Connolly Baden

Obwohl das 360-Grad-Feedback eigentlich anonym sein sollte, bestand kein Zweifel daran, von wem die negativen Kommentare über einen der Topmanager stammten. Lance Best, der CEO von Barker Sports Apparel, traf sich mit der Unternehmensanwältin und Personalleiterin Nina Kelk zu einer Besprechung. Es war ein langer Tag in der Barker-Firmenzentrale in Birmingham gewesen, und nun am Abend gingen die beiden die Bewertungen der Lance Best unterstehenden Manager miteinander durch. Best staunte über die Kommentare zu seinem Finanzchef Damon Ewen. Die meisten Bewertungen waren eher neutral formuliert, was auch seinen Erwartungen entsprach: Ewen war ein hervorragender und angesehener Manager, aber nicht unbedingt ein Ausbund an Herzlichkeit. Doch ein Kollege hatte ihm die denkbar schlechteste Bewertung gegeben, und den danebenstehenden Kommentaren konnte Lance entnehmen, dass sie von Ahmed Lund stammten, dem Vertriebsleiter von Barker. "Ich habe in meinem ganzen Leben noch nie mit so einem furchtbaren Kontrollfreak zusammengearbeitet", hieß es in einer der Anmerkungen.

"Diese Kommentare klingen schon ziemlich gehässig", sagte Best.

"Wundert Sie das?", fragte Nina Kelk.

"Eigentlich nicht", gab Best zu.

Sein Finanzchef und sein Vertriebsleiter lagen sich schon seit geraumer Zeit in den Haaren. Auch Lunds 360-Grad-Bewertung enthielt einige spitze Bemerkungen über seinen Arbeitsstil, die zweifellos von Ewen stammten.

Best seufzte. Er hatte vor fünf Jahren die Leitung von Barker Sports Apparel übernommen und sich damals vor allem darauf konzentriert, das von seinem Vater Eric (dem vorherigen CEO) gegründete Unternehmen weiter auf Wachstumskurs zu bringen. Barker hatte Lizenzabkommen mit Sportmannschaften geschlossen und stellte Sportbekleidung mit deren Logos her. Außerdem war das Unternehmen Kooperationen mit großen Marken eingegangen, und als Best die Leitung von Barker übernahm, lagen die Jahresumsätze bei ungefähr 100 Millionen Pfund. Bald darauf gelang es ihm, den wichtigsten Kooperationspartner - die Firma Howell - zu gewinnen. Es war nicht einfach gewesen, mit dieser großen globalen Marke ins Geschäft zu kommen; doch

dank dieser Kooperation wuchs das Unternehmen nun so rasant, dass der Tag für Best und seine Manager immer noch nicht genügend Stunden hatte, um die viele Arbeit zu erledigen. Sie hatten also keine Zeit für interne Machtkämpfe.

"Und was fangen wir nun mit diesen Informationen an?", fragte Best.

Kelk zuckte mit den Schultern. "Keine Ahnung. Das ist meine erste 360-Grad-Bewertung."

"Stimmt. Aber auf jeden Fall muss ich etwas unternehmen. Ich weiß, dass Ahmed und Damon nicht die besten Freunde sind; doch zumindest erwarte ich von ihnen, dass sie anständig miteinander umgehen."

Kelk nickte; doch Best hatte das Gefühl, dass sie ihm etwas verschwiegen. "Sie können mir ruhig offen Ihre Meinung sagen, Nina. Ich brauche Ihren Rat."

"Wenn ich ehrlich sein soll", begann sie zaghaft, "halte ich das für einen Teil des Problems: Man erwartet von uns, dass wir höflich miteinander umgehen; aber daraus entsteht keine gute Zusammenarbeit. Wir alle haben Vertrauen zu Ihnen; doch unter den Mitgliedern unseres Führungsteams gibt es keine besonders gute Vertrauensbasis."

"Also halten alle Damon für einen furchtbar unangenehmen Menschen?", fragte Best und zeigte auf den Bericht.

Kelk schüttelte den Kopf. "Es geht nicht nur um ihn. An dem Feedback erkennt man, dass auch Ahmed kein Heiliger ist. Er sucht Streit mit Damon, und die Spannung zwischen beiden wirkt sich auf uns negativ aus. Sie sehen, wie einer dem anderen die Schuld in die Schuhe zu schieben versucht. Jeder hat nur seine Interessen im Auge."

Obwohl Best das sehr ungern hörte, war es ihm nicht neu. Doch bisher hatte er sich immer einzureden versucht, dass das nur Startschwierigkeiten waren, die sich irgendwann von selbst legen würden. Es gab in vielen Unternehmen Meinungsverschiedenheiten zwischen Vertriebs- und Finanzabteilung, und bisher hatte dieser Konflikt sich nicht negativ auf die Jahresumsätze ausgewirkt: Sie waren im letzten Jahr um 22 Prozent und im Jahr davor um 28 Prozent gestiegen.

Natürlich hatte man sich dieses Wachstum hart erarbeiten müssen und dabei auch die eine oder andere Chance versäumt. Die Mitarbeiter hatten bei einigen Anfragen von Einzelhändlern, die an Produkten von Barker interessiert waren, Koordinationsprobleme gehabt und die Interessenten nicht schnell genug ins System des Unternehmens aufgenommen. Nun wurde Best klar, dass das möglicherweise nur ein Vorbote weiterer negativer Konsequenzen der ständigen Reibereien zwischen Finanz- und Vertriebsabteilung war. Er musste unbedingt etwas dagegen unternehmen.

"Mein Vater wollte doch immer eins von diesen Teamaufbau-Retreats buchen", sagte er. Über dieses Thema witzelten die Manager von Barker schon seit Jahren. Immer wenn Eric Best spürte, dass es Spannungen in seinem Team gab, brachte er diese Idee zur Sprache, in die Praxis umgesetzt hatte er sie jedoch noch nie.

Kelk lachte. "Ich fürchte, wir sind inzwischen schon so weit, dass uns das nicht mehr viel nützen würde."

Eine völlig verfahrenere Situation

Als Best am nächsten Morgen ins Büro kam, erhielt er eine SMS von Jhumpa, der Leiterin der Produkt- und Merchandisingabteilung: "Haben Sie Zeit für ein Gespräch?"

Da Best wusste, dass das kein gutes Zeichen war, rief er sie sofort an.

Und Jhumpa kam auch gleich zur Sache: "Sie müssen dafür sorgen, dass die beiden sich wieder vertragen." Er brauchte gar nicht zu fragen, wer gemeint war. "Ahmed hat Clarkson Proben für die neue Produktlinie versprochen, die das Unternehmen bei uns in Auftrag gegeben hat; doch da seine Bestellung das von der Finanzabteilung bewilligte Budget übersteigt, brauchen wir dazu Damons Einwilligung - er gibt sie uns nicht."

Über dieses Thema kam es immer wieder zu Differenzen zwischen den beiden Managern. Lund warf Ewen vor, ihm dauernd Steine in den Weg zu legen: Er nutze seine Machtposition aus, um die Vertriebsabteilung zu schwächen. Ewen wiederum behauptete, Lund richte das Unternehmen zugrunde, indem er Produkte mehr oder weniger verschenke. Lance Best ergriff mal für den einen, dann wieder für den anderen Manager Partei - je nachdem, wer von ihnen sich gerade besonders danebenbenahm. Aber er wollte nicht schon wieder eingreifen. Warum konnten die beiden keinen Kompromiss finden?

Als hätte sie seine Gedanken gelesen, gab Jhumpa zu bedenken: "Wenn Sie nicht einschreiten, kommen die beiden nie aus dieser Pattsituation heraus. Sie benehmen sich, als gehörten sie gar nicht zum selben Managementteam - als würde jeder sein eigenes kleines Reich verteidigen."

"Haben Sie schon mit ihnen darüber gesprochen?"

"Dass wir mit den Bestellungen von Clarkson im Rückstand sind? Natürlich. Aber das bringt nichts. Das ist ein völlig verfahrenere Situation."

Diese letzte Bemerkung versetzte Best einen schmerzhaften Stich. Bisher war sein Führungsteam zwar nicht perfekt gewesen, hatte aber zumindest ziemlich hochwertige Arbeit geleistet.

"Es wäre wirklich sehr hilfreich, wenn Sie mit den beiden sprechen würden", drängte Jhumpa ihn sanft.

Best dachte an sein letztes Gespräch mit den beiden zurück. Damals hatte jeder von ihnen einen Hefter mit Ausdrucken der E-Mails mitgebracht, die sie wegen eines entgangenen Geschäfts miteinander ausgetauscht hatten. Lance hatte sich gefragt, wie lange sie wohl für die Zusammenstellung dieser Dossiers gebraucht hatten - ganz zu schweigen von der Papierverschwendung.

"Ich werde der Sache nachgehen", versprach Best - was er in solchen Situationen immer zu sagen pflegte.

"Möchten Sie wissen, was ich an Ihrer Stelle täte?", fragte Jhumpa. "Ich würde sie alle beide rauswerfen." Obwohl Best ihre Geradlinigkeit sehr zu schätzen wusste, war er diesmal doch entsetzt.

"War nur ein Spaß", setzte sie hastig hinzu. "Wie wäre es, die beiden mit einem Coach arbeiten zu lassen? Schließlich könnten wir alle davon profitieren, wenn uns jemand erklärt, wie man besser mit Konflikten umgeht, und es wäre auch nicht schlecht, ein paar neue Verhaltensnormen zu etablieren."

Best war zwar nicht sicher, ob Jhumpa ihren Vorschlag, beiden Managern zu kündigen, nicht vielleicht doch ernst gemeint hatte, gab aber keinen weiteren Kommentar dazu ab.

"Ich habe letztes Jahr mit dieser Beratungsfirma gesprochen, die Unternehmen bei der Führungskräfteentwicklung hilft", sagte er. "Die hatten ganz interessante Coachingpakete im Angebot; doch letzten Endes waren wir uns alle darüber einig, dass wir viel zu viel mit unseren Neukunden zu tun haben."

"Tja, vielleicht sollten wir uns jetzt doch Zeit für ein Coaching nehmen", meinte Jhumpa.

Nach diesem Gespräch mit seiner Produkt- und Merchandisingleiterin dachte Best noch eine Weile darüber nach, ob es nicht doch am besten wäre, sich von beiden Managern zu trennen. Obwohl dieser Gedanke ihm Angst einjagte, überkam ihn dabei gleichzeitig auch ein Gefühl der Erleichterung. Er hatte schon öfter von CEOs gehört, die reinen Tisch gemacht und gleich mehrere Topmanager durch neue Führungskräfte ersetzt hatten. Er konnte Jhumpa, Nina Kelk und ein paar andere Manager behalten; ansonsten aber wäre es vielleicht gar nicht so schlecht, etwas frisches Blut in sein Unternehmen hineinzubringen. Das war zumindest eine sichere Methode, die Dynamik in seinem Führungsteam zu verändern.

Alles in schönster Ordnung

Am Spätnachmittag - nach einer seiner Konferenzen mit dem Finanzteam - bat Best Damon Ewen um ein Gespräch.

"Wie ich höre, hat es bei dem Versand der Proben an Clarkson Verzögerungen gegeben", sagte er.

"Nur das Übliche. Die Vertriebsabteilung darf dem Unternehmen nicht so viele Proben bewilligen. Sobald Ahmed die Anzahl der Proben verringert hat, kann ich meine Einwilligung dazu geben", erwiderte Ewen gelassen.

"Es sieht aber nicht so aus, als sei Ahmed bereit dazu."

"Er wird schon zur Einsicht kommen."

Best beschloss, das Problem bei den Hörnern zu packen.

"Ist zwischen Ihnen beiden alles okay?"

"Es ist alles wie immer. Warum fragen Sie? Finanziell läuft bei uns in diesem Quartal alles bestens."

"Einerseits bin ich Ihrer Meinung; doch andererseits habe ich auch gewisse Bedenken. Wir brauchen ein halbes Jahr, um neue Kunden ins System aufzunehmen - und das in einer Zeit, in der alle Unternehmen um Kunden kämpfen."

"Geht es um diese 360-Grad-Bewertung? Ich habe versucht, faires Feedback zu geben", behauptete Ewen, und seiner Stimme war anzuhören, dass er allmählich in die Defensive ging.

"Die Umfrage ist anonym, daher weiß ich nicht, wer was gesagt hat; aber es liegt auf der Hand, dass zwischen Ihnen und Ahmed ein gespanntes Verhältnis herrscht."

"Natürlich. Ich bin der CFO, und Ahmed leitet die Vertriebsabteilung. Wenn wir beide unsere Arbeit gut

machen, kommt es dabei zwangsläufig zu Konflikten. Und genau das tue ich: Ich kümmere mich um meine Arbeit. Ich muss darauf achten, dass die Zahlen stimmen; und das bedeutet auch, dass ich hin und wieder mit Managern aneinandergerate."

Diesen Satz hatte Best schon öfter gehört; doch diesmal ging Ewen noch einen Schritt weiter: "Und dass Ihnen Konflikte so unangenehm sind, macht mir meine Aufgabe nicht unbedingt leichter."

Danach saßen die beiden eine Minute lang schweigend da. Best wusste, dass er bei dieser 360-Grad-Bewertung auch seine eigenen Führungsqualitäten auf den Prüfstein stellen musste; und sein Feedback war sehr aufschlussreich gewesen: Seine Mitarbeiter hatten ihn als engagierten Unternehmer und Visionär bezeichnet, aber auch festgestellt, dass er lieber Einzelgespräche führte, statt sein Team zusammenzuhalten, und eher in großen Zusammenhängen dachte, als sich auf Details zu konzentrieren.

"Okay. Ich verstehe, was Sie meinen", räumte Best schließlich ein. "Das nehme ich auf meine Kappe. Aber Sie müssen trotzdem darüber nachdenken, was Sie tun können, um etwas an dieser Situation zu ändern. Es gibt einen Unterschied zwischen konstruktiven und destruktiven Konflikten, und momentan scheint sich die Waagschale eher in Richtung Destruktivität zu neigen."

Das Ende der Vision

"Hast du schon einmal erwogen, deine Manager zu einem dieser Teamaufbau-Retreats zu schicken?", fragte Bests Vater Eric, als die beiden sich am Abend über das Problem unterhielten. "Ich weiß ja, dass ihr mich alle nie so richtig ernst genommen habt, wenn ich davon sprach ..."

"Weil du nie so ein Retreat gebucht hast!", sagte sein Sohn.

"... aber ich halte es nach wie vor für eine gute Idee", fuhr Eric fort. "Kein Mensch weiß, wie man Konflikte am Arbeitsplatz auf konstruktive Weise austrägt. Diese Fähigkeit wird uns nicht in die Wiege gelegt. So etwas muss man lernen."

"Ich werde darüber nachdenken. Aber ich weiß nicht, ob das als alleinige Maßnahme in dieser Situation ausreichen würde."

"Und was ist mit der Vergütung?"

Auch dieses Thema brachte Eric Best immer wieder zur Sprache. Schon während seiner Zeit als CEO hatte er erkannt, dass die Vergütung der Topmanager in seinem Unternehmen nicht dazu angetan war, sie zu guter Zusammenarbeit zu motivieren. Die Bonuszahlungen richteten sich nach den Leistungen der einzelnen Manager und ihrer Abteilungen und nach der Performance des Unternehmens, und zwar in einer Gewichtung von 25, 70 und 5 Prozent.

"Vielleicht ist es an der Zeit, diese 5 Prozent auf mindestens 10 oder vielleicht sogar 20 Prozent zu steigern", schlug Eric Best vor.

"Das würde ich ja gern tun, aber dazu brauche ich Damons Hilfe, und der hat im Moment alle Hände voll zu tun", erwiderte sein Sohn. "Außerdem sind Experten der Meinung, dass viel zu viele Manager die Vergütung für einen Hammer und sämtliche Probleme für Nägel halten. Die Unternehmenschefs erwarten, mithilfe der

richtigen Vergütung alle Probleme lösen zu können; doch normalerweise braucht man dazu andere Strategien. Vielleicht muss ich tatsächlich drastischere Maßnahmen ergreifen."

"Du hast doch hoffentlich nicht vor, jemandem zu kündigen?" Eric Best hatte alle Topmanager, die zum Team seines Sohnes gehörten, höchstpersönlich eingestellt und war ihnen fast so treu ergeben wie seiner eigenen Familie.

"Daran habe ich ehrlich gesagt auch schon gedacht. Aber ich wüsste nicht, was ich ohne Ahmed und Damon anfangen sollte. Sie leisten einen wichtigen Beitrag dazu, dass wir jedes Jahr unsere finanziellen Vorgaben erreichen. Sie verhelfen uns zum Erfolg. Doch wenn ich zurückblicke, frage ich mich, wie wir das alles trotz ihrer ständigen Querelen geschafft haben. Ich brauche ein Team, das gut zusammenarbeitet, um unsere langfristigen Ziele zu erreichen." Nachdem Eric Best in Rente gegangen war, hatten er und Lance sich vorgenommen, bis zum Jahr 2022 einen Jahresumsatz von 500 Millionen Pfund zu erreichen.

"Doch mein Führungsteam erweckt den Eindruck, als könnte es jederzeit auseinanderfallen. Und das wäre dann vielleicht auch das Ende unserer Vision."

"Tut mir leid", bedauerte Eric. "Wahrscheinlich hast du von deinem Vater nur einen Riesenhaufen Probleme geerbt ..."

"Nein. Ich habe eher das Gefühl, dieses Problem selbst geschaffen oder zumindest verschlimmert zu haben."

"Tja, eines steht fest: Du bist jetzt der Chef. Also musst du auch entscheiden, was zu tun ist."

Traditionelle Initiativen zum Kulturwandel zielen meist nur auf eine geschönte Selbstdarstellung des Unternehmens für die Umwelt ab. Die Wirkung innerhalb der Organisation ist zu schwach, ein wirksamer Hebel liegt eher in der Formalstruktur ("Den Wandel richtig managen", Harvard Business Manager, März 2018).

Unternehmen, die den Talentbegriff weit fassen ("Jeder gilt als Talent") sind laut einer aktuellen Kienbaum-Studie innovativer als jene, die mit ihrer Talentdefinition nur eine Minderheit der Belegschaft erfassen.

"Lernen" liegt laut US-Forscher Boris Groysberg insbesondere bei Unternehmen, die ihre Kultur neu ausrichten wollen, stark im Trend. Mitarbeiter, die an ihrem Arbeitsplatz Ideen entwickeln und Neues ausprobieren, fördern die Innovation und Beweglichkeit eines Unternehmens.

Die Leitbilder von Organisationen klingen häufig gleich, weil sie lediglich allgemein akzeptierte Werte bedienen. Das schafft weder Orientierung noch Legitimation. Formulierungen sollten die Besonderheiten des Unternehmens widerspiegeln ("Leitbilder richtig entwickeln", Harvard Business Manager, Oktober 2015).

*Diesen Fall entwickelten **Gudrun Happich**, Führungskräftecoach und Sparringspartnerin im Topmanagement, und **Christina Kestel**, Redakteurin des Harvard Business Managers.*

Wie soll Lance Best den Konflikt zwischen seinen Führungskräften lösen? Unsere Experten antworten.

Experte: Scott Salmirs

"Lance Best muss Ewen und Lund ausdrücklich zu mehr Teamarbeit auf Vorstandsebene ermutigen."

Lance Bests Problem ist kein personales, sondern ein kulturelles. Er sollte sich weniger auf den konkreten Konflikt zwischen Ahmed Lund und Damon Ewen konzentrieren, sondern mehr auf die Silos seiner Führungskräfte - denn die hat er mit erschaffen. Aktionen wie Coaching oder Übungen zum Teamaufbau sind sicher hilfreich, doch wirkungslos, solange Best sich nicht darüber im Klaren ist, welche Form der Zusammenarbeit er haben will. Wahre Teamarbeit entsteht erst, wenn Menschen verstehen, dass ihre Ziele mit denen ihrer Kollegen verknüpft sind.

Ein CFO allein kann nicht den Erfolg einer Organisation gewährleisten, er oder sie muss sich dem Vertriebsleiter über die beste Form des Wachstums abstimmen, mit dem Personalchef über den Talentbedarf und mit dem Leiter der Rechtsabteilung über die Vertragsbedingungen. Es mag klischeehaft klingen, aber die C-Suite ist ein Ökosystem, kein Machtbereich.

Als ich vor vier Jahren die Leitung von ABM, einem der größten Facility-Services-Anbieter in den Vereinigten Staaten, übernahm, war die Firma in ziemlich viele Silos aufgeteilt. Ich habe die Regel ins Leben gerufen, dass keine Entscheidung getroffen werden kann, wenn nicht mindestens drei Personen in einem Raum sind. Käme beispielsweise der Finanzchef mit einer Empfehlung zu mir, würde ich sagen: "Lass uns den Personalchef fragen, was er darüber denkt." Ich bin immer noch überzeugt davon, dass die Beiträge mehrerer Menschen zu besseren Entscheidungen führen. Natürlich war das am Anfang schwierig, meine Mitarbeiter dachten, ich würde ihnen nicht vertrauen. Aber nach sechs Monaten hatten sie diesen Wandel angenommen. Heute kommt es sehr selten vor, dass jemand zu mir kommt, ohne vorher ein paar Kollegen zu seinem Anliegen konsultiert zu haben.

Ich möchte damit nicht zusätzliche Arbeit schaffen. Aber Lance Best sollte in jedem Fall behutsam mit der Zeit seines Teams umgehen. Ich mache jetzt keine Werbung für umfassende Konsultationen oder lange Meetings, in denen jedes Detail erörtert wird. Ich plädiere nur für mehr Offenheit - vor allem im Dialog zwischen Ahmed Lund und Damon Ewen und allen anderen -, damit Konflikte vermieden werden und qualitativ hochwertigere Entscheidungen gemeinsam getroffen werden können.

Best kann etwa mit zweiwöchentlichen Mitarbeiterversammlungen beginnen, bei denen die Gruppenmitglieder offen über die Ziele der Organisation sprechen und darüber, wie sie diese gemeinsam erreichen können. Er könnte sogar alle bitten, an einem Projekt zu arbeiten - vielleicht an einer Modernisierung des Vergütungssystems -, sodass die Mitarbeiter einen konkreten Grund zur Zusammenarbeit haben.

Kurz nachdem ich als CEO bei ABM begonnen hatte, haben wir das Geschäft reorganisiert und ein Shared-Service-Center-Modell daraus gemacht. Als Unterstützung für diesen Prozess habe ich einen Lenkungsausschuss der Seniorchefs des Unternehmens eingeführt. Ich sagte ihnen, dass ich Diskussionen oder Argumente erwarten würde, aber nach einer einmal getroffenen Entscheidung kein Augenrollen mehr wünsche. Die meisten waren in der Lage, sich daran zu halten. Einige wenige, die den Konflikt aufrechterhielten oder unsere Bemühungen untergruben, mussten schließlich gehen.

Lance Best muss möglicherweise ähnlich mit Ewen und Lund verfahren, wenn beide ihre Spannungen nicht beilegen können. Aber zuerst muss er sie ausdrücklich zu mehr Teamarbeit auf Vorstandsebene ermutigen. "Frisches Blut" wird das Problem nicht lösen, solange die Kultur dysfunktional ist.

Scott Salmirs ist *President und CEO von ABM Industries, , einem der größten Facility-Services-Anbieter in den Vereinigten Staaten.*

Experte: Kai Dierke und Anke Houben**"Ein unterschätztes Risiko sind 'Laisser-faire-CEOs' wie Lance Best - sie lassen gefährliche Dynamiken im Team zu."**

Ja, Lance Best hat ein Problem! Aber so gravierend der lähmende Konflikt zwischen Finanzchef Ewen und Vertriebsleiter Lund ist - Bests Kernproblem ist er selbst. Jede Lösung muss bei ihm persönlich ansetzen: am "Ich" in der Problemdefinition.

Best ist CEO eher durch ein Erbe geworden als durch Erfolg. Nach außen hat er Tatkraft gezeigt: einen wichtigen Partner gewonnen und (mit Vater Eric) die Vision formuliert. Aber eine Vision ohne ein Team, das effektiv zusammenarbeitet, ist nur eine Wunschvorstellung.

Denn nach innen hat sich Best eine Komfortzone geschaffen: Er führt kein Team, sondern einzelne Mitglieder sternförmig, mit sich selbst im Zentrum. In diesem "familiären Nicht-Team" schafft er sich eine Zone von Pseudoharmonie. Persönliche Konfliktscheu, sein adaptives Problem, lässt ihn Symptomlösungen herbeisehnen, die den Konflikt technisch aus der Welt schaffen könnten - wie beispielsweise die Kündigung der Kontrahenten. Oft bringen dominante CEOs ihr Team mit Führungsveressenheit bis an den Abgrund. Ein ebenso großes wie unterschätztes Risiko aber sind "Laisser-faire-CEOs" wie Best: Sie lassen mit ihrer Führungsvergessenheit gefährliche Dynamiken im Team zu und flüchten sich in die Vermeidung.

In diesem Vakuum überreizt Ewen die Stärken eines guten CFO: Konfliktbereitschaft und Detailorientierung werden zur Gefahr. Der notwendige konstruktive Streit zwischen Ewen als Hüter der Profitabilität und Lund als Anwalt des Wachstums schlägt in destruktive Streitereien um, die alle zermürben. Lässt sich ein CEO wie Best dann instrumentalisieren und bestätigt mal den einen, mal den anderen, entsteht ein toxisches Gemisch.

Im ersten Schritt muss Best mithilfe eines Coachs seinen Beitrag zur Dynamik verstehen. Ergebnis des Coachings ist seine Entscheidung für persönliche Verhaltensänderungen, die ein starkes Signal im Team setzen: Der Wille zum produktiven Konflikt, die Führung des Teams als Team und eine Kultur offenen Feedbacks sind Kernelemente.

Schritt zwei sind Konsultationen: Coachinggespräche zwischen Best, Ewen, Lund und dem Coach. Dabei muss Best Vorbild sein und beispielsweise seinen Beitrag zum Konflikt kritisch reflektieren, Feedback annehmen, Verhaltensänderungen explizit vorleben. Er muss Ewen und Lund seine Erwartungen an die künftige Zusammenarbeit unmissverständlich klarmachen und mögliche Konsequenzen aufzeigen.

Wie Best reflektieren hier auch Ewen und Lund ihren Beitrag zum Konflikt und verpflichten sich zu neuen Verhaltensweisen konstruktiver Zusammenarbeit zum Wohl des Teams. Damit definieren die drei verbindliche Verhaltensänderungen, die in Folgesitzungen nachgehalten werden: Wo haben wir Fortschritte gemacht, wo nicht - und warum? Es ist entscheidend, kontinuierlich und konsequent im Dialog zu bleiben.

Was vielleicht einfach klingt, ist es jedoch nicht! Manager verfügen über ausgefeilte Defensivmechanismen, um kritische Selbstreflexion zu vermeiden. Zum Beispiel wird Verwundbarkeit in der heroischen Managerwelt oft als Schwäche gesehen. Doch das Gegenteil ist richtig: Sie zu zeigen beweist Mut und ist der schnellste Weg, um verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen.

Schließlich sollte der Klärungsprozess auf das Team ausgeweitet werden. Im Fokus des Team-Retreats müssen Vision und Zusammenarbeit stehen. Auch hier muss Best in Vertrauen investieren: Persönliche Reflexion und

offenes Feedback, beispielsweise mit der Insead-Group-Coaching-Methode sind ein hochwirksamer Turbo für mehr Vertrauen, bei dem zugleich das Team und jedes seiner Mitglieder gestärkt werden.

Kai Dierke und **Anke Houben** sind Gründer von *DierkeHouben Leadership Partners*, spezialisiert auf Coaching für Top-Executives und deren Teams. Als Adjunct Professors lehren sie Leadership an der HHL Leipzig Graduate School of Management.

Experte: Dale Winston

"Wenn Best jetzt einen oder gar beide entlässt, schwächt ihn das."

Ich stimme mit Jhumpa überein: Was für ein Chaos! Hat Best wirklich die Augen gegenüber diesem Problem verschlossen, seit er vor fünf Jahren CEO wurde? Er hat Glück, dass Barker Sports Apparel weiter gewachsen ist, denn diese Art Rosenkrieg kann eine Organisation geradezu lähmen. Und ich vermute, dass ihn das Glück bald verlassen wird, wenn er nicht schleunigst die Spannungen zwischen Ahmed Lund und Damon Ewen angeht.

An diesem Punkt scheint Hilfe von außen berechtigt. Best sollte einen Organisationsberater und Coach zur objektiven Analyse und Diagnose der Situation zurate ziehen, der aus neutraler Perspektive Lösungen vorschlägt. Es kann sein, dass Ewen ein Coaching braucht, um zu verstehen, wie er kommuniziert. Oder dass beide über ihre Ansätze zur Lösung des Konflikts reden müssen.

In den 27 Jahren als CEO von Battalia habe ich viele Coaches engagiert, die Führungskräften halfen, zu verstehen, welche Auswirkungen ihr Arbeitsstil auf ihr Umfeld haben kann. Auch Teamaufbauübungen, wie sie Bests Vater Eric vorschlägt, waren bei Battalia erfolgreich. Retreats sind eine große Chance, um sich von alltäglichen Problemen und Konflikten zu lösen und darüber zu diskutieren, wie man zusammenarbeiten will. Mit dem passenden Moderator kann Best sein Team auf die richtige Spur bringen; von den Übungen können alle profitieren.

Eine Entlassung des einen oder anderen Managers würde ich mit Sicherheit nicht empfehlen. Wenn zwei ältere Manager nicht gut miteinander klarkommen, beginnen die Mitarbeiter zwangsläufig damit, sich auf die eine oder andere Seite zu schlagen. Wenn Best jetzt den einen oder gar beide entlässt, weil sie nicht miteinander auskommen, schwächt ihn das, weil er nicht in der Lage ist, eine gesunde Debatte in seinem Managementteam zu führen.

In jedem Unternehmen gibt es Konflikte. Ewen hat recht damit, dass Vertriebsabteilungen oft die Umsatzerlöse gegenüber der Rentabilität priorisieren und der CFO die Aufgabe hat, gegenzuhalten. In den meisten Konflikten, die ich über die Jahre bei unseren leitenden Mitarbeitern beobachtet habe, ging es um Kompetenzbereiche, Kunden oder darum, dass jemand sich mit fremden Federn schmückte. Aber wir waren immer in der Lage, diese Probleme anzugehen und sicherzustellen, dass sie sich nicht zu destruktiven persönlichen Auseinandersetzungen entwickelten. Wir betonten unseren Teamgeist und zeigten unseren Beratern, was jeder Einzelne mit seiner Arbeit zum Erfolg aller Beteiligten beitrug.

Best hat den Fehler gemacht, das Ganze schleifen zu lassen. Als neuer CEO hätte er das Problem angehen müssen. Aber es ist noch nicht zu spät. Mit einem erneuten Aufruf zur Zusammenarbeit im Vorstandsteam und mit Expertenhilfe kann er vermutlich die Spannungen zwischen Ewen und Lund beilegen und - hoffentlich - Barkers Umsatzziel einhalten.

Dale Winston ist Chairwoman und CEO von *Battalia Winston*, einem der größten Executive-Search-

Unternehmen der Vereinigten Staaten.

© Harvard Business Manager 2/2019
Alle Rechte vorbehalten
Vervielfältigung nur mit Genehmigung