

# Executive Coaching für ein belastetes Führungsteam

## Herausforderung

Im Führungsteam von Spandex, der europäischen Tochtergesellschaft eines US-amerikanischen multinationalen Konzerns, war es zu erheblichen Störungen gekommen. Die Mitglieder des Teams waren mit internen Angelegenheiten beschäftigt, hatten aufgehört einander zuzuhören und waren unaufrichtig in ihren gegenseitigen Beziehung geworden. Laut dem CEO von Spandex, Rod Larson, verschlechterte sich die Lage so sehr, dass das Team völlig unproduktiv wurde. Dies führte zu einer Unfähigkeit, überhaupt noch Geschäftsmöglichkeiten zu nutzen oder unternehmensinterne Probleme zu lösen.

Rod war zwar mit dem Ansatz von Arbinge vertraut, hatte aber Bedenken, dass dieser funktionieren würde. Denn sein multinationales Team bestand aus Mitarbeiter\*innen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen und Sichtweisen auf das Geschäft.

## Lösung

Dennoch beauftragte Rod Arbinge mit der Durchführung eines zweitägigen Workshops mit seinem Team, in dem es darum ging, Vertrauen und die Zusammenarbeit innerhalb des Teams aufzubauen. Rod ließ Arbinge im Anschluss auch ein Jahr lang kontinuierliche Unterstützung bei der Einführung leisten, damit die Teammitglieder die Strategien von Arbinge für die Arbeitsumgebung in ihre tägliche Arbeitsweise einbeziehen konnten.

Laut Rod hatte der Workshop sofort einen sichtbaren Einfluss auf die Dynamik im Team. Die anschließende Unterstützung bei

der Anwendung im Unternehmen half, diesen Wandel aufrechtzuerhalten und verstärkte die Wirkung von Arbingers Vorgehensweise auf der individuellen Ebene. Schon kurz nachdem die Begleitung der Implementierung durch Arbinger begonnen hatte, hörte Rod von Team-Mitgliedern, dass diese über die neuen Arbeitsabläufe im Team erstaunt waren. Sie begannen Dinge zu sagen wie: „Das war das beste Business-Meeting, an dem ich je teilgenommen habe!“ und: „Ich war noch nie Mitglied in einem Team, das so gut zusammengearbeitet hat.“ Sie nannten ihr Team sogar das produktivste und zuverlässigste Team, das sie je gesehen hatten.

Tatsächlich erwähnte die Muttergesellschaft in ihrem Due-Diligence-Bericht, den sie während der Übernahme von Spandex durchgeführt hatte, ausdrücklich den ungewöhnlichen Zusammenhalt innerhalb des Spandex-Führungsteams. Laut Rod sorgte die Umsetzungsbegleitung von Arbinger dafür, dass die Wirksamkeit des Trainings genauso hoch blieb wie unmittelbar nach dem Workshop. Laut Rod war der Unterschied in seinem Team nach der Arbeit mit Arbinger „wie Tag und Nacht“ und er bescheinigte Arbinger, „bemerkenswerte Ergebnisse“ erreicht zu haben.

Im Rahmen der Zusammenarbeit mit Spandex entdeckte Arbinger, dass das Unternehmen eine konfliktbeladene Beziehung zu einer Produktionssparte innerhalb des multinationalen Gesamtkonzerns hatte. Keine der beiden Seiten verlor auch nur ein gutes Wort über die andere. Ironischerweise war der Vorstand der Produktionssparte zuvor Vorstand von Spandex gewesen. Infolge dieser anhaltenden Fehde war ein enormes Misstrauen zwischen den beiden Sparten entstanden mit der Konsequenz, dass jede Seite wichtige Informationen – wie etwa neue Produktpläne und Marktanalysen – zurückhielt, die der anderen Seite geholfen hätten, effektiver zu arbeiten, die Endkunden des Unternehmens besser zu bedienen und den Absatz zu steigern. Die Lage verschlimmerte sich so sehr, dass die Unternehmensbereiche sogar damit anfangen, sich gegenseitig mit Fehlinformationen

zu beliefern.

Wie es nach Arbingers Erfahrung in den meisten Konflikten der Fall ist, konnten die Spandex-Manager zwar genau sagen, was die andere Seite falsch gemacht hatte, aber sie waren blind dafür, was sie selbst zum Konflikt beigetragen hatten. Darüber hinaus hatte sich jede Seite – was typisch ist – unnötigerweise verschanzt, sich auf Nebensächlichkeiten konzentriert und nicht nach Lösungen für die Kernfragen hinter dem Konflikt gesucht – auch wenn die Kosten des Konflikts für beide Seiten enorm hoch waren.

Durch eine Kombination aus Workshops, Beratung und Führungskräfte-Coaching half Arbinger den Spandex-Managern zu erkennen, dass sie für die eigentliche Ursache des Konflikts blind gewesen waren, und danach die Lage in einem völlig neuen Licht zu betrachten.

## **Ergebnisse**

Infolge dieses Prozesses erkannten die Spandex-Manager, wie sie selbst diesen Konflikt anschrten und wie sie – zu ihrer großen Überraschung – unbeabsichtigt genau ein solches Verhalten hervorriefen, das sie bei der Schwestersparte so hassten.

Die Manager von Spandex nahmen sich vor, sich selbst und die Umstände zu verändern. Ausgehend von den Prinzipien von Arbinger erkannten diese Manager schnell, was sie tun mussten – und taten es auch. Ein Teil dieser Veränderung betraf ihr Verhalten. Aber der Kern der Transformation lag in der Art und Weise, wie sie sich selbst, die Schwestersparte und die Gesamtsituation sahen. Diese sachorientierte, beschuldigungsfreie Sichtweise ermöglichte noch weitaus effektiveres Verhalten. Die Transformation der Art und Weise, wie Spandex die Schwestersparte sah und behandelte, war so gravierend, dass der Vorstand dieser Konzernsparte zu Rod sagte: „Wir wissen nicht, was Sie da drüben treiben, aber was

es auch immer ist, es funktioniert.“ Sein Unternehmensbereich schlug selbst schnell auf diesen Kurs um und wurde selbst aufgeschlossen, aufrichtig und hilfsbereit. Dadurch verbesserte sich die allgemeine Beziehung in beide Richtungen erheblich, obwohl Arbinger nur mit einer der beiden Konfliktparteien arbeitete. Der Wandel war so radikal, dass auch Führungskräfte in der Muttergesellschaft, die selbst nicht direkt in den Konflikt involviert waren, die Veränderung zu spüren bekamen und sich fragten, warum die beiden Bereiche nun so gut zusammen arbeiteten.

*Arbinger hat sofort greifbare Ergebnisse geliefert. Wo wir als Team völlig zerrüttet und unproduktiv waren, herrschen heute Aufrichtigkeit, Eigenverantwortung und Zusammenarbeit. Ich kann das nicht treffender beschreiben als ‚bemerkenswert‘.*

*Rod Larson – CEO | Spandex*