

Dynamik oder Eigendynamik im Sitzungszimmer?



Die Erwartungen an Verwaltungsräte sind hoch. Unter anderem wird erwartet, dass sie sich mit ihren Aufgaben beschäftigen und nicht so sehr mit sich selbst. Paradoerweise gelingt dies umso besser, je mehr sie sich explizit mit sich selbst beschäftigen.

In Verwaltungsräten werden Entscheidungen mit langfristigen Auswirkungen gefällt. Es gilt, unternehmerische, ethische, moralische, politische und soziale Gesichtspunkte zu balancieren, Nachhaltigkeit anzustreben, auch im kurzfristigen Profitabilitätsdruck, die Balance zu wahren zwischen aktiver Meinungsäußerung und der Distanz, die die Gewaltentrennung erfordert usw. All dies stellt hohe Anforderungen an die persönliche Integrität und Reife der Verwaltungsratsmitglieder und an ihre Fähigkeit, auf Topniveau als Team zu arbeiten.

Das ist hoch anspruchsvoll, ganz besonders in kritischen Situationen, bei denen viel auf dem Spiel steht und der Druck hoch ist, entscheidende Weichen richtig zu stellen. Solche Situationen sind geprägt durch ein hohes Stresslevel und ausgeprägte emotionale Belastung, und hier werden tendenziell alte und gut verankerte Denk- und Verhaltensmuster aktiviert, die die Dynamik im Sitzungszimmer massiv verändern können – oft zur Überraschung aller Beteiligten, weil sich hier Mechanismen zeigen, die im normalen Alltag verborgen bleiben. Nicht selten wird ein Team von einem solchen Atmosphärenwechsel überrumpelt und gerät in eine Überforderungssituation, in der der Blick auf die Welt getrübt wird.

Gerade in solchen entscheidenden Sitzungen ist aber ein klarer Blick gefragt. Teams, die in ruhigeren Zeiten nicht reflektiert haben, wie sie funktionieren, werden in kritischen Situationen ihren eingeschliffenen Verhaltensmustern unter Druck ausgeliefert sein, und dann herrscht Eigendynamik statt Dynamik. In der Nachschau auf Wirtschaftsdesaster wird immer wieder gefragt, wie es kommen konnte, dass hoch intelligente Menschen in einer entscheidenden Situation derart blind agieren konnten, obwohl die nötigen Informationen für eine gute Entscheidung vorlagen. Die Antwort liegt in dem, was im englischsprachigen Raum als «boardroom dynamics» bezeichnet wird. Die besondere Atmosphäre solcher Situationen ist immer wieder auch Stoff für Filme wie z.B. «Thirteen Days»: dort wird in packender Art die Entscheidungsdynamik während der Kubakrise nachgezeichnet.

Solche Extremsituationen sind nicht zu simulieren – was bleibt, ist, sich bestmöglich für sie zu wappnen. Dazu gehört die Reflexion der eigenen Arbeitsweise, ganz besonders auf der Ebene der Teamdynamik. Verwaltungsräte brauchen eine reife Persönlichkeit mit einem hohes Bewusstsein für ihre Verhaltenstendenzen unter Druck, und als Gremium brauchen sie ein Bewusstsein darüber, wie sie mit Konflikten, unscharfen Informationen, mit Diversität, mit Hierarchie und anderen wichtigen Bereichen der Zusammenarbeit im Team umgehen. Zudem kann es hilfreich sein, einen externen Coach im Raum zu haben, der das Vertrauen des Gremiums genießt, sich inhaltlich heraushält und sich ausschliesslich darum kümmert, dass das Team gut funktioniert.

Mit Eigendynamik ist das so eine Sache: sie alleine in den Griff kriegen zu wollen gleicht einem Münchhausen-Akt. Dazu ist ein Gegenüber nötig, das den Spiegel hochhält, in dem sich ein Team erkennen kann. Den Faktor Emotion unterdrücken zu wollen, nach dem Motto «lasst uns alle ganz rational bleiben», ist chancenlos, das zeigt die Forschung klar.

Fazit: psychologische Dynamik kriegen Sie nicht weg. Aber Sie können immerhin wählen, ob Sie ihr blind oder sehend begegnen, ganz nach dem Motto: «You can't stop the wave – but you can learn to surf.»

Tibor Koromzay

Tibor Koromzay, lic.phil., ist Psychologe und hat 13 Jahre Erfahrung als Geschäftsleitungsmitglied in der Maschinenindustrie. Als freiberuflicher Berater und Coach beschäftigt er sich mit Veränderungsprozessen, Leadership, Zusammenarbeit und persönlichem Wachstum.



Dabei legt er einen besonderen Schwerpunkt auf Executive Coaching sowie die Qualität von interner Zusammenarbeit in Teams und Organisationen. Er bietet spezifisch Begleitung von Verwaltungsräten als Coach an.

www.tiborkoromzay.ch