

Was ist das eigentlich: Executive Sparring?

Flying Fish analysiert mit Top-Führungskräften Führungsherausforderungen aus ihrer Arbeitswelt. Es geht um Lösungswege und Handlungsoptionen in komplexen Entscheidungssituationen.

Interview: Harald Willenbrock

Harald Willenbrock: „Sparring“ ist ja ein Begriff aus dem Boxtraining, wo es mitunter ziemlich handfest zugeht. Zufall oder Absicht?

Antje Gardyan: Gute Boxer antizipieren die Schläge des Anderen. Was wird der Andere als nächstes tun? Wie reagiere ich dann? Oder noch besser: Wie nehme ich seine Reaktion vorweg? Wie kann ich selbst Tempo und Richtung bestimmen? Darum geht es im Executive Sparring. Ich arbeite häufig mit „Was wäre wenn“-Szenarien und helfe meinen Sparringspartnern auf diese Weise, sich auf die Schachzüge und Schläge des echten Wettbewerbs vorzubereiten.

Sie begleiten Unternehmen und Führungskräfte ja auch als Business Coach. Was unterscheidet diese Berater-tätigkeit vom Executive Sparring?

Business Coaching setzt bei der persönlichen Weiterentwicklung als Führungskraft an. Dabei geht es um die Entwicklung persönlicher Fähigkeiten, beim Executive Sparring hingegen um die Analyse von Vorgehensweisen und Handlungsoptionen. Mit meinen Klienten spreche ich meist nicht über spezielle Fachfragen, sondern über konkrete Managementaufgaben, Mitarbeiterführung und die Zusammenarbeit im Unternehmen.

Wie sind Sie auf die Idee gekommen?

Ich bin es gar nicht, sondern meine Kunden sind es. Als Business Coach bin ich immer wieder auf Manager der ersten und zweiten Führungsebene gestoßen, die mich bei konkreten Managementaufgaben um Rat und Analyse und einen neutralen Blick von außen gebeten haben. Wie geht man als Führungskraft mit einer Entlassungswelle um? Wie lassen sich Konflikte im Managementteam lösen? Wie gestaltet man die Strukturveränderungen, die sich aus rasanten Wachstum einer Firma ergeben?

Lassen sich solche Fragen nicht im Team lösen, mit den Kollegen aus der Firma?

Wer selbst im Unternehmen arbeitet, ist ja auf irgendeine Weise entweder selbst betroffen oder zumindest befangen. Auch unter Loyalen, vertrauensvollen Mitarbeitern ist ein ehrliches, kritisches Feedback sehr selten. Das bedeutet aber: Die Fragen, die gestellt werden müssten, werden nicht gestellt.

Also stellen Sie sie.

Ja, und deswegen ist eine unabhängige, unbefangene Analyse von außen so wichtig. Executive Sparring bietet einen Freiraum für Leute, die im Alltag meist unter enormen Druck agieren. Ich habe selbst jahrelang im Management gearbeitet und probiere mit meinen Klienten geistig an, was in ihrer Position als nächstes passieren könnte und wie sie reagieren sollten. Je höher eine Führungskraft kommt, umso weniger Leute haben sie, mit denen sie eine solche Anprobe wagen könnten.

Ist es oben an der Spitze tatsächlich so einsam, wie es immer heisst?

Von Entscheidern werden jedenfalls tendenziell Antworten erwartet. Da hilft es enorm, auch mal selbst mit einem Gesprächspartner auf Augenhöhe Fragen stellen und diskutieren zu können.

„Nur wenige Führungskräfte sehen ein, daß sie letztendlich nur eine Person führen müssen“, heisst es vom Managementlehrer Peter F. Drucker. „Diese Person sind sie selbst.“ Richtig?

Das Sich-Selbst-Führen macht jedenfalls einen Riesenanteil der Führungsqualitäten aus. Wie wirke ich auf meine Mitarbeiter? Um was geht es mir in meiner Aufgabe? Das ist aber nur eine Komponente unter vielen.

Was macht einen guten Executive Sparringspartner aus?

Er muss zuhören können. Er muss über Reflexionsfähigkeit verfügen und ehrliches Feedback geben. Und dann gemeinsam mit seinem Kunden eine Lösung entwickeln können. Die Welt verändert sich, Tag für Tag, das heisst, eine Führungskraft muss ihren Standort und jenen der Anderen fortlaufend neu überprüfen. Es gibt deshalb auch keine Standardlösungen. Jeder Partner, jedes Problem verlangt seine ganz eigene Antwort.

Was müssen Ihre Sparringspartner mitbringen?

Neugier. Die Bereitschaft, Dinge neu zu denken. Den Willen, Inhalte zu kneten und den eigenen Standpunkt kritisch zu überprüfen. Ohne das macht es keinen Sinn.

Was reizt Sie am Job des Sparringspartners?

Die Chance immer wieder neue Industrien, Geschäftsmodelle und Denkkulturen aus der Nähe kennenzulernen. Das ist wirklich ein Luxus.

Was sind das für Themen, mit denen Ihre Sparringspartner zu Ihnen kommen?

Häufig die Nachfolgeproblematik in Familienunternehmen, der Umgang mit Um- oder Neustrukturierungen, Zusammenarbeit im Managementteam oder auch die Frage, wie man starke Wachstumsphasen verkräftet.

Wie kommen Sie zu Ihren Sparringspartnern und die zu Ihnen?

Fast ausschließlich durch Empfehlungen. In dieser Kategorie schlägt keiner ein Telefonbuch auf.

Wie muss man sich eine Sparring-Session vorstellen?

Das hängt ganz von der Aufgabenstellung ab. Mitunter reichen ein, zwei Sessions von je drei Stunden, um ein konkretes Anliegen umfassend zu analysieren. Manche Klienten begleite ich aber auch über Jahre hinweg immer mal wieder, wenn es Gesprächsbedarf gibt.

Letzte Frage: Wofür steht der Flying Fish in Ihrem Namen?

Fürs Über-den-Tellerrand-Schauen, die Anpassungsfähigkeit und den Mut, gewohnte Grenzen zu überschreiten. Wenn Fliegende Fische im Wasser nicht schnell genug vorankommen – zum Beispiel, wenn sie gerade von einem Raubfisch verfolgt werden –, setzen sie ja zu extrem dynamischen Gleitflügen von mehreren Dutzend Metern an. Dabei imitieren sie nicht bloß Vögel, sondern gleiten auf ihre ganz eigene Art. Mit anderen Worten: Ein Fliegender Fisch tut etwas, was man überhaupt nicht von Fischen erwarten würde und damit das einzig Richtige. Er ist erfolgreich, weil er auf seine ganz eigene Art seinen ganz eigenen Weg findet und über sich herauswächst. Gibt es ein besseres Sinnbild für jene Qualitäten, die erfolgreiche Führungskräfte auszeichnen?