

## Shadowing von Executive Committees

Wie ein professioneller Blick hinter den Vorhang zu besseren Entscheidungen führen kann.

In **Executive Committee-** (ExCo) oder **Board Meetings** kommen die Leitenden ihrer Geschäftsbereiche regelmäßig zusammen, um Entscheidungen zu aktuellen Herausforderungen zu treffen. **Vorsitzende** wie Mitglieder sind jedoch nicht immer zufrieden damit, was und vor allem **wie** entschieden wird.

Das zeigt sich, wenn:

- Entscheidungen später **angezweifelt**, eher **schleppend** umgesetzt, zurück im „Silo“ abweichende Linien verfolgt werden oder die **Kommunikation nach außen** hakt.

**Entscheidungsqualität** und **Selbststeuerung** der Gruppe sind in diesem Fall ausbaufähig.

Dann brauchen **Executive Committees** die **Gelegenheit zur Reflexion** darüber, **wie sie entscheiden**. **Fragt sich nur, wie?**

Mit regelmäßigen **Retrospektiven** kommt ein ExCo schon ziemlich weit. Auch eine Awareness zur **psychologischen Sicherheit** kann helfen.

Aber kommt man damit **zum Kern**? Es gibt zig Gründe für Dysfunktionalitäten im ExCo.

**Systemische Antwort:** Es liegt daran, wie die Interaktionen verlaufen, wie Kultur und Spielregeln gestaltet sind, wie gut die Erwartungen, Ressourcen und Perspektiven aller Stakeholder und Systemumwelten eingebunden sind.

**Psychodynamische Antwort:** Es liegt daran, wer da am Tisch sitzt.

Und nicht selten werden die Mitglieder während des Entscheidungsprozesses von eher themenfremden Fragestellungen „gekapert“.

- „Hält man mich für smart genug, wenn ich jetzt diese Frage stelle?“
- „Stoße ich gerade jemanden vor den Kopf?“
- „Stehe ich mit meinem Ansatz allein da?“
- „Finde ich statt?“ bzw.: „Rede ich zu viel?“
- „Lohnt es sich, diesen Konflikt zu führen?“
- „Ist es schlau, mich der/dem CEO hier anzuschließen (zu unterwerfen)?“

Hinter dem Vorhang wird also immer auch **Unsicherheit** kanalisiert.

Und: die Mitglieder bringen **ihre eigene Geschichte** mit. Nicht selten wiederholen sich Familienrollen und Muster im Meetingkontext. Ganz zu schweigen von weiteren **Gruppendynamiken**, die sich zwischen Arbeitsaufgabe und Mitglieder schieben.

### Was also tun?

Diese **Komplexität** muss idealerweise durch einen Profi mit externem Blick gefiltert (bis zum Kern) und handhabbar gemacht werden.

Ich empfehle ein **Shadowing**, die teilnehmende Beobachtung durch einen Executive Coach, der **gut dosiertes Feedback** (wohlwollend und challenging), passend zum **Offenheitsgrad** der Gruppe, **nah an der Situation** geben kann.

Wie ist der **Ablauf**?

- **Auftragsklärung** und Vereinbarung im Team über ein Shadowing im Zeitraum x.
- Der **Executive Coach** nimmt an den ExCo-Meetings im Hintergrund teil.
- **Reflexionsrunde** der Teilnehmenden am Meetingende (Blitzlicht): „Wie zielführend war der Verlauf der Sitzung aus unserer Sicht?“ (5 min.)
- **Ad hoc Feedback** des Coaches am Ende des Meetings (Beobachtungen). Eine Reflexions-Leitfrage zum nächsten Meeting wird gestellt, als „Hausaufgabe“ (10 min.).
- **Nächstes Meeting:** Einstiegsfeedback durch Coach - Beobachtungen, Hypothesen, Empfehlungen (10 min.). Team: „Was fangen wir damit an?“ (10 min.). Dann Agenda ...
- **Repeat** über ca. ein halbes Jahr.

Warum dazu kein **Leadership Workshop**?

„... bis wir da einen Termin gefunden haben ...“

Ein **Shadowing** ist eine **praxisnahe Intervention** mit **günstigem Aufwand- / Nutzenverhältnis**. Es **hilft dem ExCo über die Beobachtung von außen zu bewussterer Selbststeuerung zu kommen**.

Ausprobieren lohnt sich!