

# Spitzenmanager und ihre Teams brauchen eine Top-Beratung

In die Top-Ebene größerer Unternehmen gelangen nur Personen, die schon oft bewiesen haben, dass sie extrem leistungsfähig und -bereit sind. Entsprechend selbstbewusst treten sie auf – selbst wenn sie kurz vor dem Scheitern stehen. Aus diesem Grund lassen sie sich auch nicht von jeder Person ein Feedback geben und zu einer Einstellungs- und Verhaltensänderung bewegen. Mit der richtigen Strategie und überzeugendem Auftreten jedoch können gute Berater und Coaches sogar wilde Alphatiere zähmen und zu neuen Höchstleistungen motivieren.

## Georg Kraus

Wer wird zum Beispiel Vorstandsmitglied oder gar -vorsitzender eines Konzerns? In der Regel brillante Köpfe! Personen also, die extrem schnell im Aufnehmen, Strukturieren, Analysieren und Verarbeiten von Informationen sind – Männer und Frauen zudem, die schon oft bewiesen haben, dass sie Außergewöhnliches leisten können.

Entsprechend selbstbewusst sind die Top-Entscheider bzw. -Executives in den Unternehmen. Meist zu Recht. Dennoch scheitern immer wieder auch Top-Manager. Sie müssen also entweder vorzeitig ihren Hut nehmen, oder ihr Kontrakt wird nicht verlängert. Und immer häufiger werden aus erfolgreichen Führungskräften, die vor Kurzem noch von den Wirtschaftsmagazinen und Aktionären gefeiert wurden, scheinbar über Nacht „Versager“. Warum?

## Top-Karrieren erfordern Durchsetzungskraft

Die Aufgaben von Top-Executives in Unternehmen sind aufgrund der Globalisierung der Wirtschaft, der Internationalisierung der Kapitalmärkte sowie zunehmenden digitalen Vernetzung heute so komplex, dass sie nur noch bedingt gemanagt werden können. Akteure mit großen Ambitionen können häufig nur noch eine Risikominimierung betreiben, indem sie die Dilemmata, denen sie bei ihrer Arbeit begegnen, stets neu ausbalancieren. Dasselbe gilt für die oft widersprüchlichen Interessen der Stakeholder, wie Anteilseigner und Banken, Kunden und Mitarbeiter.

Hierfür müssen Top-Manager sicherstellen, dass in ihrer Organisation die richtigen Leute in den Führungs- und Entscheiderpositionen sitzen. Außerdem müssen sie mit ihren Kollegen im Team und den Leitern der Unternehmensein-

heiten ein Hochleistungsteam bilden. Denn allein können sie ihre Funktion in der Organisation und die Erwartungen der Stakeholder nicht erfüllen.

Genau hier beginnt oft das Problem. In die obersten Etagen zumindest von Großunternehmen gelangen in der Regel nur „Alpha-Tiere“ – Menschen also, die aktiv die Führungsverantwortung suchen und wiederholt bewiesen haben, dass sie Organisationen erfolgreicher führen können als ihre Mitbewerber um Top-Positionen – aufgrund ihrer analytischen Intelligenz, ihrer Leistungsfähigkeit und -bereitschaft sowie Durchsetzungsstärke. Das prägt ihr Selbstbild, ihre Sicht auf Menschen, Situationen und Konstellationen sowie ihr Verhalten.

Alpha-Männer und -Frauen lieben Zahlen, Daten und Fakten. Die „weichen“ Faktoren im Management hingegen lenken, so ihre innere Überzeugung, nur vom Wesentlichen, dem Geschäfts-





erfolg, ab. Als brillante Analytiker haben sie auch oft schon eine Problemlösung parat, wenn ihr Gegenüber das Problem noch „analysiert“. Entsprechend ungeduldig reagieren sie zuweilen. Und entsprechend einschüchternd treten sie nicht selten auf.

### Top-Manager sind „Alpha-Tiere“

Verfügen sie über diese Charakteristika, gelangen sie an die Unternehmensspitze. Ihre engsten Mitstreiter sind in diesem Fall ebenso wie sie „Alpha-Tiere“. Das heißt, sie verfügen über weitgehend dieselben Persönlichkeitsmerkmale und zeigen ähnliche Leitwolf-Attitüden. Und mit diesen Männern und Frauen müssen sie kooperieren und ein High-Performance-Team bilden, um ihre Funktion in der Organisation und die Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen.

Das erfordert von den Top-Executives teils andere Fähigkeiten als diejenigen, die sie auf dem Weg nach oben zeigten. Denn statt wie bisher primär dafür zu sorgen, dass die sich aus dem Tagesgeschäft ergebenden Aufgaben erfüllt werden, müssen sie nun andere Menschen inspirieren. Und statt wie bisher das Erreichen der operativen Ziele sicherzustellen, müssen sie nun

- die Weichen in Richtung Zukunft stellen,
- Menschen und Teams motivieren und sofern nötig
- gewohnte Pfade verlassen, damit Quantensprünge wieder möglich sind.

Das haben die Spitzenmanager zwar auch in der Vergangenheit getan – zum Beispiel als Leiter einer Unternehmenseinheit. Doch nun gehört dies zu ihren Kernaufgaben. Und ihre Gegenüber sind wie sie „Alpha-Tiere“, die ihnen nicht vorbehaltlos folgen. Entsprechend vielfältig sind die Reibungspunkte auf der Top-Ebene von Unternehmen – auch weil sich die Mitglieder der Teams oft ähnlich misstrauisch beäugen wie die konkurrierenden Rüden in einem Wolfsrudel. Trotzdem

müssen sie im Unternehmensalltag kooperieren, obwohl die meisten Alpha-Tiere eher Einzelkämpfer als Teamplayer sind.

### Ziel: die Performance des Top-Teams erhöhen

Das erschwert es den Top-Executives oft, (gemeinsam) die Wirkung zu entfalten, die

- zum Erfüllen der Erwartungen der Stakeholder und
- zum Sicherstellen des künftigen Erfolgs des Unternehmens trotz sich rasant verändernder Rahmenbedingungen nötig wäre. Doch das ist ihnen häufig nicht bewusst.

Entsprechend selten kontaktieren sie externe Berater mit Anfragen wie: „Können Sie mich (und meine Kollegen) dabei unterstützen, einen stärkeren Teamspirit zu entfalten?“ Der offizielle Anlass für die Kontaktaufnahme ist meistens vielmehr ein akutes betriebliches Problem. Nach entsprechenden Kriterien erfolgt auch die Auswahl der Berater. Die Top-Executives müssen ihnen zutrauen, dass sie

- die Herausforderungen, vor denen ihre Organisation steht, kennen und verstehen, und
- einen realen Beitrag dazu leisten, diese zu meistern.

Diese Kompetenz schreiben Top-Manager meist nur Frauen und Männern zu, die ähnliche Biografien haben wie sie selbst. Für Berater, die zum Beispiel auf der CEO-Ebene multinationaler Konzerne agieren möchten, bedeutet dies: Ihre Biografie sollte eine gewisse Internationalität aufweisen. Und ihr Curriculum Vitae sollte Stationen und Positionen enthalten, die aus Sicht der Top-Entscheider für „Excellence“ stehen.

### Alpha-Tiere wollen gefordert werden

Eine solche Biografie sorgt jedoch nur dafür, dass das Alpha-Tier an der Unternehmensspitze dem Berater fünf oder zehn

Minuten Aufmerksamkeit schenkt. In dieser Zeit muss der Consultant dem Spitzenmanager das Gefühl vermitteln: Ich spreche Ihre Sprache und bin ähnlich „tough“ wie Sie. Dies gelingt Beratern nicht, indem sie ihrem Gegenüber nach dem Mund reden. Im Gegenteil! Top-Entscheider wollen spüren, dass ihnen eine Person mit Rückgrat gegenübersteht. Denn nur dann entsteht bei ihnen das Gefühl: Dieser Berater kann mich und meine Kollegen (heraus-)fordern und die gewünschte Entwicklung auslösen.

Nur wenn ein Top-Executive diesen Eindruck hat, schenkt er einem Berater mehr als fünf Minuten seiner wertvollen Zeit. Denn Alpha-Tiere wollen von Alpha-Tieren beraten und gecoacht werden. Nur Menschen mit einer solchen Ausstrahlung sind für sie – zumindest im Geschäftsleben – akzeptable Sparringspartner, deren Aussagen sie Bedeutung beimessen. Und das tun sie dann auch, denn Alpha-Tiere wollen etwas bewegen. Sie wollen Spuren hinterlassen. Deshalb sind sie an einer klaren Rückmeldung interessiert, wie sie ihre Wirksamkeit erhöhen könnten.



- die von den Kapitalgebern vorgegebene Umsatzrendite erreicht wird“ oder
- uns die digitale Transformation (bzw. der Turnaround) trotz schrumpfender Kapitaldecke, gestiegener Rohstoff-, Energiekosten usw. geling.

### Ziel: die Wirksamkeit erhöhen

Beim Beraten und Coachen oberer Führungskräfte geht es selten darum, individuelle Schwächen zu beseitigen. Denn als Individuen sind die Top-Executives meist bereits Spitze – sonst hätten sie ihre Position nicht erreicht. Das Ziel lautet vielmehr, ihre Wirksamkeit (in der Organisation) zu erhöhen. Das ist nur möglich, wenn klar ist:

- Wie wirken der betreffende Top-Manager und sein Verhalten auf sein Umfeld? Und:
- Welche Verhaltensweisen schmälern seine Wirksamkeit?

Daher sollte der Berater, wenn es darum geht, die Wirksamkeit eines Top-Executives zu erhöhen, stets das Feedback von dessen Kooperationspartnern einholen. Zudem gilt es ihnen mitzuteilen, an welchen Punkten und mit welchem Ziel die betreffende Person ihr Verhalten ändern möchte. Denn nichts verunsichert Kollegen und Mitarbeiter so sehr, wie wenn zum Beispiel ein CEO oder Geschäftsführer plötzlich, scheinbar unmotiviert sein Verhalten ändert. Hierdurch wird er für sie unberechenbar.

Ähnlich verhält es sich, wenn die Wirksamkeit eines Top-Teams erhöht werden soll. Auch dann sollte den Teammitgliedern schnell vermittelt werden: „Wir machen das nicht zum Vergnügen. Vielmehr soll unsere Wirksamkeit als Team so erhöht werden, dass zum Beispiel

### Im Fokus steht die „Business Challenge“

Der Anlass, initiativ zu werden, ist also eine aktuelle „Business Challenge“. Und damit diese bewältigt werden kann, ist es oft auch nötig, die individuellen und kollektiven Verhaltensweisen und -muster der Mitglieder von Spitzenteams zu thematisieren, die die gemeinsame Performance schmälern. Hierzu sind die meisten Top-Manager auch bereit – selbst, wenn es ihnen schwerfällt, mit Kollegen oder gar Untergebenen zum Beispiel darüber zu sprechen, warum sie deren Tun mit Misstrauen beäugen und viel Energie darauf verwenden, sich abzusichern.

Als Alpha-Tiere haben sie jedoch die Maxime „No pain, no gain“ verinnerlicht. Deshalb springen sie auch über ihren Schatten bzw. verlassen ihre Komfortzone, wenn dies für das Erreichen der übergeordneten Ziele nötig ist. Und genau dies muss der Berater bzw. Coach ihnen vermitteln. Dann verändert sich bei ihnen und in der Organisation auch einiges zum Positiven.

### Dr. Georg Kraus

Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Kraus & Partner, Bruchsal. Der diplomierte Wirtschaftsingenieur ist seit 1994 u. a. Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-provence und der technischen Universität Clausthal.

