

Vom Alpha-Tier zum Alpha-Team





In die Top-Etagen der Unternehmen gelangen in der Regel nur Alpha-Tiere – also Personen mit einem sehr ausgeprägten Ego. Entsprechend stark knirscht es oft in den Chef-Etagen. In einer global vernetzten, dynamischen Wirtschaftswelt müssen die Top-Entscheider jedoch **ein Hochleistungsteam bilden**.

Bernhard Kuntz

Wer wird Geschäftsführer eines großen Unternehmens? Oder gar Konzernvorstand? In der Regel gelangen nur Personen in solche Positionen, die Informationen extrem schnell aufnehmen und verarbeiten sowie entschlossen handeln; Männer und Frauen zudem, die in ihrer beruflichen Biografie schon oft bewiesen haben, dass sie (weit) Überdurchschnittliches leisten können und wollen.

Trotzdem scheitern immer mehr Unternehmensführer. Sie müssen entweder vorzeitig ihren Hut nehmen oder ihr Kontrakt wird nicht verlängert. So erreicht heute zum Beispiel nur noch jeder zweite Konzern-Vorstand das Ende seiner zweiten Amtszeit. Und immer häufiger werden aus Top-Managern, die noch vor Kurzem gefeiert wurden, scheinbar über Nacht „Versager“.

Das Management stößt an seine Grenzen

Eine Ursache hierfür ist die Globalisierung. Durch sie wurden die Aufgaben vieler Unternehmensführer so komplex, dass sie nur noch bedingt „gemanagt“ werden können. Häufig können sie nur noch eine Risikominimierung betreiben und die Dilemmata, vor denen sie bei ihrer Arbeit stehen, stets neu ausbalancieren. Das gilt auch für die oft widersprüchlichen Interessen der Stakeholder wie Anteilseigner und Banken, Kunden und Mitarbeiter.

Hierfür müssen die Unternehmensführer sicherstellen, dass in ihrer Organisation in den Schlüsselpositionen die richtigen Personen sitzen. Doch dies allein genügt nicht. Davon ist Dr. Kai W. Dierke, geschäftsführender Gesellschafter der Top-Managementberatung Dierke

Houben AG im schweizerischen Zürich-Engelberg, überzeugt. Die Top-Entscheider müssen zudem ein Hochleistungsteam bilden. „Denn als heroische Einzelkämpfer können sie die Erwartungen der Stakeholder nicht erfüllen.“

Und hier beginnt oft das Problem. In die Top-Etagen zumindest von Großunternehmen gelangen in der Regel nur „Alpha-Tiere“ – Männer und Frauen also, die aktiv Führungsverantwortung suchen. Und in eine solche Leitwolfposition steigen sie mit der Zeit auch auf. Denn auf ihrem Weg nach oben beweisen sie immer wieder, dass sie Organisationen erfolgreicher führen können als ihre Konkurrenten – dank ihrer analytischen Intelligenz, ihrer Leistungsfähigkeit und -bereitschaft sowie Durchsetzungsstärke.

Das prägt ihr Selbstbild und ihre Sicht auf Menschen, Situationen und Konstellationen. „Alpha-Männer und -Frauen lieben Zahlen, Daten, Fakten“, betont Sabine Prohaska, Management-Beraterin aus Wien. Und als brillante Analytiker haben sie oft schon eine Lösung für ein Problem parat, während ihre Gesprächspartner noch grübeln. Entsprechend ungeduldig und unduldsam reagieren sie oft. Und entsprechend dominant, ja einschüchternd ist häufig ihr Auftritt.

Manager müssen Leader werden

Doch dann sind sie an der Spitze. Und plötzlich sind ihre engsten Mitstreiter ebenfalls „Alpha-Tiere“. Und mit diesen müssen sie ein Hochleistungsteam bilden. Das erfordert von den Top Executives teils andere Fähigkeiten, als sie auf dem Weg nach oben bewiesen haben, erklärt Dr. Georg Kraus, Geschäftsführer der Change-Management-Beratung Dr.

➤ **Zusammenspiel im Team:
Manager müssen sicherstellen,
dass die richtigen Leute die Schlüssel-
positionen besetzen.**



Kraus & Partner in Bruchsal. Denn nun müssen sie andere Menschen inspirieren und dazu motivieren, sofern nötig, gewohnte Pfade zu verlassen. Das haben sie zwar auch zuvor getan. Doch nun ist dies eine ihrer Kernaufgaben.

Und ihnen gegenüber stehen „Alpha-Tiere“ wie sie selbst. Entsprechend vielfältig sind oft die Reibungspunkte auf der Top-Ebene von Unternehmen – „auch weil sich deren Mitglieder meist ähnlich misstrauisch beäugen wie konkurrierende Rüden in einem Wolfsrudel“, weiß Sabine Prohaska. Trotzdem müssen sie kooperieren, „obwohl die meisten Alpha-Tiere eher Einzelkämpfer als Team-Player sind“.

Das erschwert es Top Executives, (gemeinsam) die optimale Wirkung zu entfalten. Doch dies ist ihnen meist nicht bewusst. Entsprechend selten kontaktieren sie Berater mit Anfragen wie: „Können Sie mich (und meine Kollegen) dabei unterstützen, mehr Teamspirit zu entfalten?“ Der offizielle Anlass für die Kontaktaufnahme ist stets ein betriebliches Problem – zum Beispiel: „Unsere Organisation ist nicht innovativ genug. Deshalb ...“ Nach entsprechenden Kriterien erfolgt laut Dr. Dierke auch die Auswahl der Berater: „Die Top Execu-

tives müssen ihnen zutrauen, einen realen Beitrag zum Meistern der Herausforderungen zu leisten, vor denen ihre Organisation steht.“

Beratung auf Augenhöhe

Diese Kompetenz schreiben Unternehmensführer meist nur Männern und Frauen zu, die ähnliche Biografien haben wie sie selbst. Das heißt zum Beispiel für Berater, die auf der CEO-Ebene von multinationalen Konzernen tätig werden möchten: Ihre Biografie muss eine gewisse Internationalität aufweisen. Und ihr Lebenslauf sollte „Brands“ enthalten, die aus Sicht der Unternehmensführer für ‚Excellence‘ stehen“, erklärt Dr. Dierke. Dazu zählen Ausbildungsinstitute wie Harvard und Beratungsgesellschaften wie McKinsey. „Und im Idealfall haben sie mehrere Jahre auf der ‚Top‘-Ebene von Unternehmen gearbeitet, die in den Augen der Entscheider echte ‚High Performer‘ sind.“

Eine solche Biografie garantiert aber keinen Auftrag. Sie sorgt nur dafür, dass das Alpha-Tier an der Unternehmensspitze „dem Berater fünf oder zehn Minuten Aufmerksamkeit schenkt“, betont Sabine Prohaska. „In dieser Zeit muss der Consultant dem Top-Entscheider das Ge-



fühl vermitteln: Ich ticke ähnlich wie Sie. Ich spreche Ihre Sprache und bin ähnlich ‚tough‘ wie Sie.“

Dies gelingt Beratern nicht, indem sie dem potenziellen Kunden nach dem Mund reden. Im Gegenteil, konstatiert Dr. Dierke. „Top-Entscheider wollen spüren: Mir steht eine Person mit Rückgrat gegenüber, die wie ich bereit ist, Risiken einzugehen – selbst auf die Gefahr hin, den Auftrag zu verlieren.“ Denn nur dann entstünde bei ihnen das Gefühl: Dieser Berater kann mich und meine Kollegen fordern.

„Alpha-Tiere wollen von Alpha-Tieren beraten werden“, betont Dr. Dierke. Nur Menschen mit einer solchen Ausstrahlung akzeptieren sie als Sparring-Partner. Haben sie eine Person einmal als „ebenbürtig“ akzeptiert, dann messen sie deren Aussagen Bedeutung bei. Denn Alpha-Tiere wollen etwas bewegen. Sie wollen Spuren hinterlassen.

Die Wirksamkeit erhöhen

Klar sollte Beratern laut Dr. Elisabeth Heinemann, Professorin für Schlüsselqualifikationen an der Fachhochschule Worms sein: „Beim Coachen von oberen Führungskräften geht es nicht darum, individuelle Schwächen zu beseitigen.

Denn als Individuen sind die Top Executives bereits spitze.“

Das Ziel besteht vielmehr darin, ihre Wirksamkeit zu erhöhen. Und hierfür muss klar sein: Wie wirkt der betreffende Top-Manager auf sein Umfeld? Und welche Verhaltensweisen schmälern seine Wirksamkeit? Also muss auch ein Feedback seiner Kooperationspartner eingeholt werden. Darüber sind sich alle Experten einig.

Doch nicht nur dies. Den Partnern der betreffenden Person muss auch mitgeteilt werden: Was sind die ermittelten „Knackpunkte“? Und: An welchen Punkten sowie mit welchem Ziel möchte der Top Executive sein Verhalten ändern? Denn nichts verunsichert Kollegen und Mitarbeiter so sehr, wie wenn ein Unternehmensführer plötzlich scheinbar unmotiviert sein Verhalten ändert. Dann wird er für sie unberechenbar.

Ähnlich verhält es sich, wenn die Wirksamkeit eines Führungsteams erhöht werden soll. Auch dann ist laut Dr. Kai W. Dierke „eine übertriebene Geheimhaltung meist kontraproduktiv“. Denn hierfür müssen die Dynamiken durchbrochen werden, die dem Erfolg im Weg stehen. „Dies ist nur möglich, wenn auch die individuellen und kol-

➤ Der Leitwolf gibt den Weg vor. Doch erfolgreich kann er nur im Rudel sein – in der freien Wildbahn und auch im Unternehmen.



lektiven Verhaltensweisen und -muster thematisiert werden, die die Performance schmälern.“

Berater in der „Leader-Rolle“

Ein Beispiel: Angenommen, der Vorstand oder die Geschäftsführung eines Unternehmens hat das diffuse Gefühl, dass sein Führungsteam nicht optimal zusammenarbeitet und die „Disharmonien“ sich negativ auf das Gesamtergebnis auswirken. Dann sollte laut Dr. Dierke zum Beispiel in Einzel-Interviews zunächst ermittelt werden: Wie arbeiten die Top Executives zusammen? Wie werden Entscheidungen getroffen und kommuniziert? Von welchen Denk- und Verhaltensmustern lassen sie sich leiten? Und wie wirkt sich ihr Verhalten auf ihre Kollegen und Mitarbeiter aus?

Sobald die Ergebnisse vorliegen, kann ein Workshop mit den Top Executives stattfinden. In ihm muss der Berater laut Dr. Georg Kraus ein klares Agenda-Setting betreiben. Das heißt, er muss den Teilnehmern zunächst vermitteln, worum es geht. Zum Beispiel darum, dass die Leiter aller Bereiche so zusammenarbeiten müssen, dass die angestrebte Umsatzrendite von 15 Prozent überhaupt erreicht werden kann.

Danach kann der Berater die Ergebnisse der Interviews oder des Team Assessments präsentieren: zum Beispiel mit Hilfe von Grafiken, die zeigen, wo das Führungsteam bereits Spitze ist und wo noch „Soll-Ist-Abweichungen“ bestehen.

Wenn der Befund auf dem Tisch liegt, muss der Berater dem Team verdeutlichen, welchen Fragen es sich stellen muss, um seine Leistung zu steigern und sicherzustellen, dass das übergeordnete Ziel „15 Prozent Umsatzrendite“ erreicht wird. Der Berater muss in dem Workshop also die Rolle des Leaders übernehmen, „der das Team dazu treibt, das zu tun, was nötig ist, um die geforderten Ergebnisse zu erzielen“, erklärt Dr. Dierke.

Alpha-Tiere sind anpassungsfähig

Angenommen, die Analyse hat ergeben, dass die Mitglieder der Führungsmannschaft einander misstrauen. Dann bewirke es wenig, wenn der Berater hierüber mit den Top Executives in Vier-Augen-Gesprächen spricht, meint Dr. Georg Kraus. Die Führungskräfte müssen sich vielmehr an einen Tisch setzen und gemeinsam darüber sprechen, welche Faktoren und Verhaltensmuster bei ihnen das Misstrauen bewirken. Denn nur dann können sie sich auf (Verhaltens-) Änderungen verständigen, die allmählich zu mehr Vertrauen führen.

Von Managern erfordert es Mut, sich derart zu öffnen. Die meisten Top Executives sind aber zu solch „harten“ Maßnahmen bereit. Denn als Alpha-Tiere haben sie laut Dr. Kai W. Dierke auch die Maxime „No pain, no gain“ verinnerlicht. Deshalb nehmen sie auch Schmerzen in Kauf, wenn dies für das Erreichen des Ziels notwendig ist. [rm]

DER AUTOR



Bernhard Kuntz ■ Inhaber der Marketing- und PR-Agentur Die PRofilBerater GmbH, die Dienstleister und ähnliche Spezialisten beim Vermarkten ihrer Leistungen unterstützt