

## Von Alpha-Tieren zu Alpha-Teams

*In die Topetagen der Unternehmen gelangen in der Regel nur Alpha-Tiere – Personen also, die ein sehr ausgeprägtes Ego haben. Entsprechend stark knirscht es oft in den Chefetagen. Dabei müssten die Topentscheider ein Hochleistungsteam bilden.*

### VON BERNHARD KUNTZ\*

Immer mehr Unternehmensführer scheitern. Nur noch jeder zweite Konzernvorstand erreicht das Ende seiner zweiten Amtszeit. Und immer häufiger werden aus Topmanagern, die noch vor Kurzem gefeiert wurden, scheinbar über Nacht «Versager».

**Management stösst an Grenzen.** Die Globalisierung macht Aufgaben vieler Unternehmensführer so komplex, dass sie nur noch bedingt «gemanagt» werden können. Oft können sie nur noch eine Risikominimierung betreiben und die Dilemmata, vor denen sie bei ihrer Arbeit stehen, stets neu ausbalancieren. Dasselbe gilt 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 Topmanagementberatung Dierke Houben AG, Zürich-Engelberg überzeugt. Topentscheider 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 Topetagen zumindest von Grossunternehmen gelangen in der Regel nur «Alpha-Tiere» – Männer und Frauen also, die aktiv Führungsverant-

wortung suchen. Und in eine solche Leitwolf-Position 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, Managementberaterin aus Wien. Und als brillante Analytiker haben sie oft schon eine Lösung parat, wenn ihre Gesprächspartner noch über das Problem grübeln. Entsprechend ungeduldig reagieren sie oft. Und entsprechend dominant, ja einschüchternd ist häufig ihr Auftritt.

**Manager müssen Leader werden.** Doch dann stehen sie an der Spitze. 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 Changemanagement-Beratung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (D). 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 ihre Gegenüber sind wie sie «Alpha-Tiere». Entsprechend vielfältig sind oft die Reibungspunkte auf der Topebene von Unternehmen – «auch weil sich deren

Mitglieder meist ähnlich misstrauisch beäugen wie konkurrierende Rüden in einem Wolfsrudel», wie Sabine Prohaska weiss. Trotzdem müssen sie kooperieren, «obwohl die meisten Alpha-Tiere eher Einzelkämpfer als Teamplayer sind». Das erschwert es den 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 Dierke auch die Auswahl der Berater: «Die Top Executives müssen ihnen zutrauen, einen realen Beitrag zum Meistern der Herausforderungen zu leisten, vor denen ihre Organisation steht.»

### **Alpha-Tiere wollen von Alpha-Tieren beraten werden.**

Diese Kompetenz schreiben Unternehmensführer meist nur Männern und Frauen zu, die ähnliche Biografien wie sie haben. Für Berater, die auf der CEO-Ebene von multinationalen Konzernen tätig werden möchten, heisst dies: Ihre Biografie muss Internationalität aufweisen. Ihr Lebenslauf sollte «Brands» enthalten, die aus Sicht der Unternehmensführer für «Excellence» stehen», erklärt Dierke. Dazu zählen Ausbildungsinstitute wie Harvard und Beratungsgesellschaften wie McKinsey. «Und im Idealfall haben sie mehrere Jahre auf der «Topebene» von Unternehmen gearbeitet, die in den

\* Bernhard Kuntz, Diplom-Pädagoge und Wirtschaftsredakteur sowie Inhaber von Die PRofilBerater GmbH in Darmstadt.  
[www.die-profilberater.de](http://www.die-profilberater.de)



Dr. Kai W. Dierke: «Alpha-Tiere wollen von Alpha-Tieren beraten werden.» (oben)  
Elisabeth Heinemann: «Beim Coachen von oberen Führungskräften geht es nicht darum, individuelle Schwächen zu beseitigen.» (Mitte)

Dr. Georg Kraus: «Ein Hochleistungsteam zu bilden, erfordert von den Top Executives andere Fähigkeiten, als sie auf dem Weg nach oben bewiesen haben.» (unten)

Augen der Entscheider echte «High Performer» sind.» Kai Dierke: «Topentscheider 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 Dierke. Nur Menschen mit einer solchen Ausstrahlung akzeptieren sie als Sparringspartner. Haben sie eine Person jedoch als «ebenbürtig» akzeptiert, dann messen sie deren Aussagen Bedeutung bei. Denn Alpha-Tiere wollen etwas bewegen und Spuren hinterlassen.

**Ziel: die Wirksamkeit erhöhen.** Klar sollte Beratern laut Elisabeth Heinemann, Professorin für Schlüsselqualifikationen an der Fachhochschule Worms (D), jedoch 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 lautet vielmehr: ihre Wirksamkeit erhöhen. Und hierfür muss klar sein: Wie wirkt der betreffende Topmanager auf sein Umfeld? 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»? 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.

**Berater muss die «Leader-Rolle» übernehmen.** Angenommen der Verwaltungsrat oder die Geschäftsführung eines Unternehmens hat das diffuse Gefühl: Unser Führungsteam arbeitet nicht optimal zusammen und die «Disharmonien» wirken sich negativ auf das Gesamtergebnis aus. Dann sollte laut Dierke zum Beispiel in Einzelinterviews 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?

Liegen die Ergebnisse vor, kann ein Workshop mit den Top Executives stattfinden. In ihm muss der Berater laut Georg Kraus ein klares Agenda-Setting betreiben. Das heißt, er muss den Teilnehmern zunächst vermitteln, worum es geht. Zum Beispiel, dass die Leiter aller Bereiche so zusammenarbeiten, 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 mittels Grafiken, die zeigen, wo das Führungsteam bereits spitze ist und wo noch «Soll-Ist-Abweichungen» bestehen. Liegt der Befund auf dem Tisch, 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.

**Alpha-Tiere sind zum Sichverändern bereit.** Angenommen die Analyse ergab: Die Mitglieder der Führungsmannschaft misstrauen sich – was nicht unüblich ist. Dann bewirkt es wenig, wenn der Berater mit den Top Executives in Vier-Augen-Gesprächen hierüber spricht. Darauf weist Georg Kraus hin. 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 «committen», die allmählich zu mehr Vertrauen führen.

Von Managern erfordert ein solches «Sichöffnen» Mut. 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 nötig ist.