

Karriere und Bildung

Ingenieure vertiefen sich gerne in ihre Arbeit. Um Karriere zu machen, muss man sich aber weiterbilden! Gefragt sind fachliches Wissen, Sozialkompetenz oder Know-how im Projektmanagement, etwa für die Steuerung von dynamisch-komplexen Entscheidungssituationen.



Alpha-Tiere, die sich nach oben gearbeitet haben, müssen sich in der Geschäftsleitung mit anderen starken Persönlichkeiten zusammenraufen.

Aus Alpha-Tieren eine Gruppe formen

In die Top-Etagen der Unternehmen gelangen in der Regel nur Alpha-Tiere – Personen also, die ein ausgeprägtes Ego haben. Entsprechend stark knirscht es in den Chef-Etagen. Dabei müssten die Top-Entscheider ein Hochleistungsteam bilden.

Wer wird Geschäftsführer eines grösseren Unternehmens? Oder gar Konzernvorstand? In der Regel gelangen Männer und Frauen in solche Positionen, die bewiesen haben, dass sie (weit) Überdurchschnittliches leisten können – und wollen. Trotzdem scheitern immer mehr Unternehmensführer. So erreicht heute nur noch jeder zweite Konzern-Vorstand das Ende seiner zweiten Amtszeit. Und immer häufiger werden aus Top-Managern, die noch vor kurzem gefei-

ert wurden, scheinbar über Nacht «Versager». Eine Ursache hierfür ist die Globalisierung. Durch sie wurden die Aufgaben so komplex, dass diese nur noch bedingt «gemanagt» werden können. Häufig können die Manager nur noch eine Risikominimierung betreiben und die Dilemmata, vor denen sie bei ihrer Arbeit stehen, stets neu ausbalancieren. 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, Top-Managementberater aus Zürich-Engelberg, überzeugt. Die Top-Entscheider müssen ein Hochleistungsteam bilden. «Als Einzelkämpfer können sie die Erwartungen der Stakeholder nicht erfüllen.»

Manager müssen Leader werden

Und hier beginnt das Problem. In die Top-Etagen von Grossunternehmen gelangen in

der Regel nur «Alpha-Tiere» – Männer und Frauen, die aktiv Führungsverantwortung suchen. In eine solche Leitwolf-Position steigen sie mit der Zeit auf. Denn auf ihrem Weg nach oben beweisen sie immer wieder, dass sie erfolgreicher führen 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.



Sozialkompetenz wird immer wichtiger, je höher man in der Hierarchie steigt.

«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 ihr Auftritt. Als Top Executives sind nun plötzlich ihre engsten Mitstreiter ebenfalls «Alpha-Tiere».

Mit diesen müssen sie ein Hochleistungsteam bilden. Das erfordert 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). Nun müssen sie andere Menschen inspirieren und dazu motivieren, sofern nötig, gewohnte Pfade zu verlassen. Was sie zwar auch zuvor getan haben, ist nun eine ihrer Kernaufgaben: Die Alpha-Tiere, die ihnen nun gegenüber sitzen, zur Kooperation zu motivieren. Aber vielfältig sind die Reibungspunkte auf der Top-Ebene von Unternehmen – «deren Mitglieder beäugen sich oft misstrauisch wie konkurrierende Rüden in einem Wolfsrudel», sagt Sabine Prohaska.

Das erschwert es den Top Executives, (gemeinsam) die optimale Wirkung zu entfalten. Doch dies ist ihnen meist nicht bewusst. Sie kontaktieren Berater nicht mit Anfragen wie: Können Sie uns dabei unter-

stützen, mehr Teamspirit zu entfalten? Der Anlass ist stets ein betriebliches Problem. Nach entsprechenden Kriterien erfolgt laut Dierke auch die Auswahl der Berater: «Die Top Executives müssen ihnen zutrauen, dass sie einen Beitrag zum Meistern der Herausforderungen leisten, vor denen ihre Organisation steht.»

Berater sollen Alpha-Tiere sein

Diese Kompetenz schreiben Unternehmensführer meist nur Männern und Frauen zu, die ähnliche Biografien wie sie haben. Das heisst zum Beispiel für Berater, die auf der CEO-Ebene von multinationalen Konzernen tätig werden möchten: Ihre Biografie muss eine gewisse 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 Top-Ebene von Unternehmen gearbeitet, die in den Augen der Entscheider echte High Performer sind.»

Eine solche Biografie garantiert keinen Auftrag. Sie sorgt nur dafür, dass das Alpha-Tier dem Berater «fünf oder zehn Minuten Aufmerksamkeit schenkt», betont Kraus. «In dieser Zeit muss er dem Top-Entscheider das Gefühl vermit-

teln: 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 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.

Haben Alpha-Tiere eine Person jedoch mal als «ebenbürtig» akzeptiert, dann messen sie deren Aussagen auch Bedeutung bei. Denn Alpha-Tiere wollen etwas bewegen. Also sind sie auch an einer Rückmeldung, wie sie ihre Wirksamkeit erhöhen können, interessiert.

Die Wirksamkeit erhöhen

Dies kann ein Berater einem Top-Manager nur sagen, wenn er weiss: Wie wirkt dieser auf sein Umfeld? Und: Welche Verhaltensweisen schmälern seine Wirkung? Also muss ein Feedback seiner Kooperationspartner eingeholt werden. Doch nicht nur dies. Den Partnern muss anschliessend mitgeteilt werden, an welchen Punkten der Top Executive sein Verhalten ändern möchte. 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 Dierke «eine übertriebene Geheimhaltung kontraproduktiv». Denn hierfür müssen die Dynamiken durchbrochen werden, die dem Erfolg im Weg stehen. Angenommen der Vorstand eines Unternehmens hat das Gefühl: Unser Führungsteam arbeitet nicht optimal zusammen. Dann sollte laut Dierke zum Beispiel mit Einzelinterviews zunächst die Top Executives zusammen?

Wie werden Entscheidungen getroffen? Wie wirkt sich das Verhalten der Top-Entscheider auf ihre Kollegen und Mitarbeiter aus?

Liegen die Ergebnisse vor, kann ein Workshop mit den Top Executives stattfinden. In ihm muss der Berater laut 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 kooperieren, dass die angestrebte Umsatzrendite von 15 Prozent erreicht werden kann.

Berater übernimmt die «Leader-Rolle»

Danach kann der Berater die Interview-Ergebnisse präsentieren. Liegt der Befund auf dem Tisch, muss er dem Team verdeutlichen, welche Fragen es sich stellen muss, damit das übergeordnete Ziel «15 Prozent Umsatzrendite» erreicht werden kann. Der Berater muss also die Rolle des Leaders übernehmen, «der das Team dazu treibt, das zu tun, was nötig ist, um die geforderten Ergebnisse zu erzielen», erklärt Dierke. Angenommen die Analyse ergab: Die Mitglieder der Führungsmannschaft misstrauen sich. Dann nutzt es wenig, wenn der Berater mit den Top Executives unter vier Augen hierüber spricht. Darauf weist Kraus hin. Die Führungskräfte müssen vielmehr an einen Tisch und gemeinsam darüber sprechen, welche Faktoren bei ihnen das Misstrauen bewirken. Denn nur dann können sie sich auf die nötigen Änderungen «committen».

Von Managern erfordert ein solches «Sich öffnen» Mut. Die meisten Top Executives sind aber zu solch «harten» Massnahmen bereit. Denn als Alpha-Tiere haben sie laut Dierke auch die Maxime «No pain, no gain» verinnerlicht. Sie nehmen Schmerzen in Kauf, wenn dies für ein Ziel nötig ist. ☛

Bernhard Kuntz
Die PRofilBerater GmbH
www.die-profilberater.de