

# Wie man Alpha-Tiere zähmt

Auf die Top-Ebene von Unternehmen gelangen in der Regel nur Personen, die ihre Exzellenz schon mehrfach bewiesen haben. Entsprechend ausgeprägt ist ihr Selbstbewusstsein. Das erschwert es den Top-Executives oft, gemeinsam mit anderen ein Hochleistungsteam zu bilden.

## Georg Kraus

Wer wird Geschäftsführer eines größeren Unternehmens oder gar Vorstandsmitglied eines Konzerns? In der Regel gelangen nur Personen in solche Positionen, 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 Konzernvorstand das Ende seiner zweiten Amtszeit. Und immer häufiger werden Top-Manager, die noch vor Kurzem gefeiert wurden, scheinbar über Nacht zu „Versagern“.

## Das Management stößt an seine Grenzen

Die Hauptursachen hierfür sind die fortschreitende Globalisierung und die digitale Transformation der Wirtschaft. Durch sie werden die Aufgaben vieler Unternehmensführer so komplex, dass sie nur noch bedingt gemanagt werden können. Häufig können die Top-Executives nur eine Risikominimierung betreiben und die Dilemmata, vor denen sie bei ihrer Arbeit stehen, lediglich neu ausbalancieren. Dasselbe gilt für die oft widersprüchlichen Interessen der Stakeholder wie Anteilseigner und Banken, Kunden sowie Mitarbeiter.

Deshalb müssen Unternehmensführer sicherstellen, dass in ihrer Organisation in den Schlüsselpositionen die richtigen Personen sitzen. Doch dies allein genügt nicht. Die Top-Entscheider in den Unternehmen müssen zusammen als Hochleistungsteam agieren, denn als heroische Einzelkämpfer können sie in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt\* die Erwartungen der Stakeholder zumindest längerfristig in der Regel nicht erfüllen.



## Top-Manager müssen Team-Player werden

In die obersten Etagen zumindest der Großunternehmen gelangen in der Regel nur „Alpha-Tiere“ - Frauen und Männer also, die aktiv Führungsverantwortung suchen. Und 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. Entsprechend ungeduldig und unduldsam reagieren sie oft. Und entsprechend dominant, ja zuweilen einschüchternd ist ihr Auftritt oft für ihr Umfeld.

Doch in Spitzenpositionen sind die engsten Mitstreiter ebenfalls „Alpha-Tiere“. Und mit diesen müssen Führungskräfte ein Hochleistungsteam bilden. Das erfordert von ihnen teils andere Fähigkeiten, als sie auf dem Weg nach oben anwenden konnten. Denn nun müssen sie andere Menschen inspirieren und dazu motivieren, gegebenenfalls gewohnte Pfade zu verlassen. Das haben sie zwar auch zuvor schon getan. Doch nun ist dies eine ihrer Kernaufgaben und ihre Gegenüber sind wie sie "Alpha-Tiere". Entsprechend vielfältig sind oft die Reibungspunkte auf der Top-Ebene von Unternehmen, denn die meisten „Alpha-Tiere“ sind qua ihrer Persönlichkeitsstruktur eher Einzelkämpfer als Teamplayer.

## Einzelkämpfertum schmälert Wirksamkeit als Team

Das erschwert es den Verantwortlichen oft, gemeinsam die optimale Wirkung zu entfalten. Allerdings ist ihnen dies häufig gar nicht bewusst. Deshalb kontaktieren Top-Manager zum Beispiel auch selten Berater mit Anfragen wie: Können Sie mich (und meine Kollegen) dabei unterstützen, mehr Teamspirit zu entfalten?

Der offizielle Anlass für die Kontaktaufnahme ist vielmehr stets ein betriebliches Problem, zum Beispiel:

- Unsere Organisation ist nicht innovativ genug.
- Unser Unternehmen muss agiler werden.
- Wir müssen unser Geschäftsmodell überdenken.

Nach entsprechenden Kriterien wählen sie auch die Berater aus: Die Top-Executives müssen ihnen zutrauen, einen realen Beitrag zum Meistern der Herausforderungen, vor denen ihre Organisation steht, zu leisten.

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

Diese Kompetenz schreiben Unternehmensführer meist nur Personen zu, die eine ähnliche Biografie haben wie sie selbst. Das heißt zum Beispiel für Berater, die auf der CEO-Ebene multinationaler Konzerne tätig werden möchten: Ihre Biografie muss eine gewisse Internationalität aufweisen. Und ihr Lebenslauf sollte „Brands“ enthalten, die aus Sicht der Auftraggeber für „Excellence“ stehen. Dazu zählen Universitäten wie Harvard und Consultingunternehmen wie McKinsey. Im Idealfall haben sie auch mehrere Jahre auf der Top-Ebene von Unternehmen gearbeitet und sind in den Augen der Top-Executives echte „High Performer“.

Solch ein beruflicher Hintergrund sorgt allerdings nur dafür, dass das Alpha-Tier an der Unternehmensspitze dem Berater fünf oder zehn Minuten Aufmerksamkeit schenkt. In dieser Zeit muss es dem Consultant gelingen, das Gefühl zu 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! Top-Entscheider wollen spüren: Mir steht eine Person mit Rückgrat gegenüber. Denn nur dann trauen sie einem Berater zu, sie und ihre Kollegen zu fordern.

Auf den Punkt gebracht bedeutet dies: Alpha-Tiere wollen von Alpha-Tieren beraten werden. 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

Beim Coachen von Führungskräften der obersten Ebene geht es jedoch in der Regel nicht darum, deren individuelle Schwächen zu beseitigen. Denn als Individuen sind die Top-Executives bereits Spitze. Das Ziel lautet vielmehr, ihre Wirksamkeit zu erhöhen. Dies erfordert zunächst Klarheit darüber, wie der betreffende Top-Manager auf sein Umfeld wirkt und welche



Verhaltensweisen seine Wirksamkeit schmälern. Also gilt es das Feedback seiner Kooperationspartner einzuholen — zum Beispiel mittels Interviews. Den Partnern der betreffenden Person muss anschließend 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.

Ahnlich verhält es sich, wenn die Wirksamkeit eines Top-Teams erhöht werden soll. Auch dann ist eine gewisse Offenheit nötig, denn hierfür müssen die Dynamiken durchbrochen werden, die dem Erfolg im Weg stehen. Dies ist nur möglich, wenn im Team auch die individuellen und kollektiven Verhaltensweisen und -muster thematisiert werden, die dessen Performance schmälern.

#### Berater muss die Leader-Rolle übernehmen

Ein Beispiel: Angenommen der Vorstand oder die Geschäftsführung eines Unternehmens hat das diffuse Gefühl, das Führungsteam arbeitet nicht optimal zusammen und die Disharmonien wirken sich negativ auf das Ergebnis aus. Dann sollte zunächst in Einzelinterviews ermittelt werden:

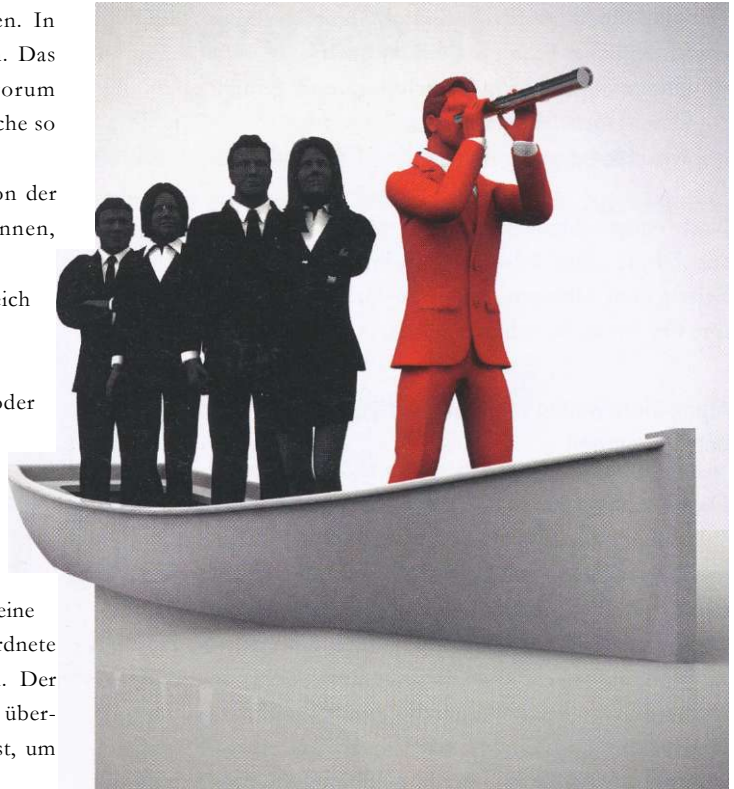
- Wie arbeiten die Top-Executives zusammen?
- Wie werden Entscheidungen getroffen und kommuniziert?
- Von welchen Denk- und Verhaltensmustern lassen sie sich leiten?
- Wie wirkt sich das Verhalten auf ihre Kollegen und Mitarbeiter aus?

Liegen die Ergebnisse vor, kann ein Workshop stattfinden. In ihm muss der Berater ein klares Agenda-Setting betreiben. Das heißt, er muss den Teilnehmern zunächst vermitteln, worum es geht — beispielsweise darum, dass die Leiter aller Bereiche so zusammenarbeiten, dass

- die Chancen, die sich aus der digitalen Transformation der Wirtschaft ergeben, überhaupt genutzt werden können, oder
- das Unternehmen tatsächlich Marktführer im Bereich XYZ werden kann.

Danach kann der Berater die Ergebnisse der Interviews oder des Team-Assessments präsentieren und aufzeigen, 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 zu stellen hat, um seine Leistung zu steigern und sicherzustellen, dass das übergeordnete Ziel - zum Beispiel „Marktführer werden“ - erreicht wird. Der Berater muss in dem Workshop also die Rolle des Leaders übernehmen, der das Team dazu bringt, das zu tun, was nötig ist, um die geforderten oder angestrebten Ergebnisse zu erzielen.



Bildquelle: stock.adobe.com/emerge



### Top-Executives sind zu Veränderungen bereit

Angenommen, die Analyse ergab: Die Mitglieder der Führungsmannschaft misstrauen sich gegenseitig - was in Top-Teams häufiger der Fall ist. Dann bewirkt es wenig, wenn sich der Berater mit den Top-Executives in Vier-Augen-Gesprächen hierüber austauscht. Die Führungskräfte müssen sich vielmehr gemeinsam an einen Tisch setzen und darüber sprechen, welche Faktoren und Verhaltensmuster bei ihnen das Misstrauen hervorrufen. Denn nur dann können sie sich auf (Verhaltens-) Änderungen einigen, die allmählich zu mehr Vertrauen führen.

Von den Managern erfordert ein solches „Sich öffnen“ Mut. Zu diesem Schritt sind die meisten auch durchaus bereit, denn als Alpha-Tiere haben sie die Maxime „No pain, no gain“ verinnerlicht. Deshalb nehmen sie selbst schmerzhaft Schritte in Kauf, sofern dies für das Erreichen des Ziels nötig ist.

### „Schwarze Schwäne“ erfordern Hochleistungsteams

Dies ist im digitalen Zeitalter immer häufiger der Fall, denn es ist von rasch aufeinanderfolgenden Veränderungen geprägt. In ihm treten häufiger unvorhergesehene Ereignisse ein, die die Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen und/oder unternehmerischen Handelns fundamental ändern. Der libanesischer Philosoph und Mathematiker Nassim Taleb nannte solche Ereignisse „Schwarze Schwäne“.

„Schwarze Schwäne“ waren zum Beispiel die Finanz- und Bankenkrise 2008, für viele international agierende oder exportorientierte Unternehmen auch die Brexit-Entscheidung der

Briten sowie der Wahlsieg des Protektionisten Donald Trump. Für nicht wenige Automobilindustrie-Zulieferer war die Diesellaffäre ein unerwartetes Ereignis — weniger, weil sie die Ursachen überraschten, sondern weil sie mit den gesellschaftlichen Reaktionen auf das Bekanntwerden der „Schummeleien“ der Autoindustrie nicht gerechnet hatten.

Solche Entwicklungen zwingen die betroffenen Unternehmen oft, wenn nicht gleich ihre Geschäftsmodelle, so doch ihre Strategien zumindest teilweise über Bord zu werfen und das Ruder in ihrer Organisation kurzfristig herumzureißen. Das gelingt einem Unternehmen nur, wenn sein Top-Team wirklich ein Team und nicht nur eine Ansammlung exzellenter Einzelkämpfer ist. Eine entsprechende Denkweise und innere Haltung gilt es folglich auf der Top-Ebene von Unternehmen zu entwickeln.

*\* Akronym aus den Begriffen Volatilität (volatility), Unsicherheit (uncertainty), Komplexität (complexity) und Ambiguität (ambiguity); umfasst schwierige Rahmenbedingungen der Unternehmensführung.*

### Dr. Georg Kraus

Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal ([www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)). Der diplomierte Wirtschaftsingenieur und Autor berät und coacht u. a. Unternehmensvorstände. Er ist Professor an der techn. Universität Clausthal sowie Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe und der IAE in Aix-en-Provence (F).

