

«Egotrips» an der Unternehmensspitze

# Das Leadership-Risiko

Von Kai Dierke

*Stimmt die Zusammenarbeit im Topteam eines Unternehmens nicht, dann gefährdet dies dessen Erfolg und zuweilen sogar Existenz. Das ist vielen Topmanagern nicht ausreichend bewusst.*

Die Finanzkrise und Ereignisse wie das Reaktorunglück in Fukushima haben das Denken der Topmanager verändert. Sie beschäftigen sich heute intensiver als früher mit der Frage: Wie kann ich mein Unternehmen besser gegen unvorhergesehene, äussere Risiken absichern? Kaum im Blick haben sie aber oft die inneren Risiken, die den Unternehmenserfolg mindestens ebenso gefährden – so zum Beispiel das Leadership-Risiko, das darin besteht, dass Führung und Zusammenarbeit auf der Topebene von Unternehmen nicht optimal funktionieren.

Wenn Topmanager unter Druck stehen, dann beobachtet man bei ihnen oft folgende Verhaltensweise: Sie wählen eher den «Alleingang» als die konsequente Arbeit im Topteam. Sie lassen wenig Dialog, geschweige denn Feedback zu. Hier liegt das ganz alltägliche, hohe Risiko für den Unternehmenserfolg.

Dr. Kai Dierke ist Managing Partner der Top Management Beratung Dierke Houben Associates. Er war nach seiner Zeit als Berater bei McKinsey bis 2003 Mitglied der Konzernleitung der Winterthur Versicherung. Dierke Houben AG, Am Duerrbach 5, CH-6391 Engelberg, www.dierkehouben.com

Prominente Beispiele wie Wiedeking bei Porsche, von Pierer bei Siemens oder Fuld bei Lehman Brothers sind nur die Spitze des Eisbergs. Sie brachten ihre Unternehmen zwar voran, setzten diese aber zugleich enormen Risiken aus. Denn ihre Alleingänge wurden nicht durch das «Team at the Top» ausbalanciert.

## Typische Verhaltensmuster

In der täglichen Arbeit mit Vorständen – zum Beispiel als Berater – registriert man immer wieder ein Sich-Abkapseln der Vorstandsmitglieder unter Stress; des Weiteren eine Quasi-Entmachtung des Vorstandsteams durch den CEO. Dabei lassen sich insbesondere drei Verhaltensmuster beobachten.

### 1. Der «klassische Held»

Er reagiert auf Komplexität mit einer Dramatisierung der Situation und Schwarz-Weiss-Rhetorik. Das ist bei einem Turnaround ein angemessenes Verhalten. Zündet jedoch zum Beispiel ein CEO oder CFO ständig «die Bühne an», um sich als Retter zu bestätigen, dann hat das Folgen. Es findet zum Beispiel keine gemeinsame Analyse und kein Dialog im

Topteam mehr statt. Das Team folgt vielmehr dem «Helden» auf dem Pfad des Aktionismus. Die Folge: Das Topteam und die Organisation werden auf Dauer «sauer» gefahren.

### 2. Der «Erfahrene der ersten Stunde»

Er will die komplexen Probleme der Zukunft mit Erfolgsrezepten der Vergangenheit lösen – nach dem Motto «Das hat immer funktioniert». In globalisierten, technologiebasierten Märkten liegt in einem solchen Verhalten ein immenses Risiko. Denn Topmanager, die so agieren, blenden die Komplexität aus und stellen sich nicht den neuen Realitäten.

### 3. Der «meinungsstarke Unbeirrbar»

Er begründet sein Verhalten mit den Verhältnissen, nach dem Prinzip «Ich habe keine Alternative». Er fordert bedingungslose Loyalität. Teamarbeit und ein echter Dialog auf der Topebene finden auch hier nicht statt. Innere Emigration und Demotivation sind häufig das Resultat.

## Strukturen fördern «Alphatier»-Habit

Das Leadership-Risiko hat vor allem zwei Wurzeln. Erstens: Die Denkmuster von Topmanagern sind nun einmal leistungs-, ergebnis- und somit auch wettbewerbsorientiert. Der Alphatier-Habitus ist ihr Erfolgsrezept, um

an die Spitze zu gelangen und dort zu überleben. Viele CEOs sind autokratisch – also wenig auf Dialog und Annahme von ehrlichem Feedback getrimmt. Dieser Tunnelblick verstärkt sich in Zeiten zunehmender Komplexität.

Zweitens: In den meisten Unternehmen wirken die «Strukturen» einer Teamarbeit auf der Topebene entgegen. Jeder Be-

## Gefährliche Alleingänge

reichsvorstand versucht primär seinen Bereich zu optimieren, denn dies ist seine Kernaufgabe. Auch die Kompensations-, Zielerreichungssysteme und Budgets sind in erster Linie bereichsorientiert definiert.

## «Topteams» entstehen nicht automatisch

An der Unternehmensspitze ist die Konkurrenz aufgrund der letztendlichen Verantwortung für die einzelnen Bereiche in der Regel besonders stark. Deshalb gibt es dort keine natürliche Entwicklung in Richtung «ein Team».

Für die mangelnde Performance zum Beispiel eines Vorstands ist jedoch nicht primär der CEO verantwortlich – obwohl er die grössten Einflussmöglichkeiten hat. Denn wenn ein Topteam eine reaktive Rolle und somit seine faktische Ent-Verantwortung akzeptiert, dann ist es faktisch nicht mehr «on task». Jedes Vorstandsmitglied muss den produktiven Konflikt mit dem CEO und den anderen Mitgliedern suchen. Denn der Vorstand oder die Geschäftsführung eines Unternehmens ist eine Leistungsgemeinschaft mit einer klaren Zielausrichtung. Erst die gemeinsame Verpflichtung auf ein Ergebnis und die Bereitschaft, sich gegen-

seitig in die Verantwortung zu nehmen, machen ein wirksames Team aus. Deshalb ist der produk-

---

## ***Tunnelblick statt Team***

---

tive Konflikt ein wichtiger Geburtshelfer jedes erfolgreichen Topteams.

### **Das «Harmonie-Kartell» durchbrechen**

Teams an der Unternehmensspitze entwickeln nicht automatisch einen High-Performance-Status. Sie müssen sich diesen erarbeiten – zum Beispiel, indem sie sich von externen Beratern regelmässig die Dysfunktionen

zurückspiegeln lassen. Erst wenn das oberflächliche Harmonie-Kartell gebrochen ist, kann das Team eine höhere Stufe der Performance erklimmen.

In diesem Prozess knirscht es oft. Denn es ist mühsam, sich als Team einen produktiven und effizienten Modus zu erarbeiten – und es ist genauso mühsam, ihn aufrechtzuerhalten. Kein Team ist immer gleich leistungsfähig. Deshalb lautet die Kernherausforderung für jedes Topteam, sich durch ein konsequentes Reflektieren der eigenen (Dys-)Funktionalitäten in einem Dialog über sich selbst zu halten. Das Team muss also die Fähigkeit zur Selbstreflektion entwickeln. Dann kann es das Leadership-Risiko verringern. ■