

KARRIEREWELT

Gefährliche Egotrips

Wenn Spitzenmanager das Top-Team ausbremsen

KAI DIERKE

ZÜRICH – Die Finanzkrise und Ereignisse wie das Reaktorunglück in Fukushima haben das Denken der Top-Manager verändert. Sie beschäftigen sich heute intensiver mit der Frage: Wie kann ich mein Unternehmen besser gegen äußere Risiken absichern? Kaum im Blick haben sie jedoch die inneren Risiken, die den Unternehmenserfolg mindestens ebenso gefährden. Top-Manager sind heute mit ständig neuen Situationen am Markt und einer extremen Komplexität konfrontiert. Wenn sie unter Druck stehen, beobachtet man bei ihnen oft folgende Verhaltensweise: Sie wählen eher den Alleingang als die konsequente Arbeit im Top-Team. Sie lassen wenig Dialog, geschweige denn Feedback zu. Hier liegt das ganz alltägliche, hohe Risiko für den Unternehmenserfolg.

Prominente Beispiele wie Wiedeking bei Porsche, von Pierer bei Siemens oder Fulda bei Lehmann Brothers sind nur die Spitze des Eisbergs. Sie brachten ihre Unternehmen zwar voran, setzten sie aber zugleich enormen Risiken aus. Denn ihre Alleingänge wurden nicht durch das Team an der Spitze ausbalanciert. In der täglichen Arbeit mit Vorständen – zum Beispiel als Berater – registriert man immer wieder eine Quasi-Entmachtung des Vorstandsteams durch den CEO. Dabei lassen sich insbesondere drei Verhaltensmuster beobachten.

Erstens: 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 gebärden, dann hat das Folgen. Es findet zum Beispiel keine gemeinsame Analyse und kein Dialog im Top-Team mehr statt.

Zweitens: 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.

Drittens: 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 Top-Ebene finden auch hier nicht statt. Innere Emigration und Demotivation sind oft das Resultat.

Das Leadership-Risiko hat vor allem zwei Wurzeln: Die Denkmuster von Top-Managern sind leistungs-, ergebnis- und somit auch wettbewerbsorientiert. Der Alphatier-Habitus ist ihr Erfolgsrezept. Viele CEOs sind autokratisch – also wenig auf Dialog getrimmt. Und: In den meisten Unternehmen wirken die

Strukturen einer Teamarbeit auf der Top-Ebene entgegen. Denn jeder Bereichsvorstand versucht, seinen Bereich zu optimieren – das ist nun mal seine Kernaufgabe. Auch die Kompensations-, Zielerreichungssysteme und Budgets sind bereichsorientiert definiert.

An der Unternehmensspitze ist die Konkurrenz aufgrund der letztlich Verantwortung für die einzelnen Bereiche in der Regel besonders stark. Deshalb gibt es dort keine Entwicklung in Richtung eines Teams.

Wenn ein Top-Team eine reaktive Rolle und somit seine faktische Machtlosigkeit akzeptiert, dann ist es nicht mehr „on task“. Jedes Vorstandsmitglied muss den produktiven Konflikt mit dem CEO und den anderen Mitgliedern suchen. Denn der Vorstand oder die Geschäftsführung ist nun mal eine Leistungsgemeinschaft mit einer klaren Zielausrichtung. Erst die gemeinsame Verpflichtung auf ein Ergebnis macht ein Team wirksam und stark. Deshalb ist der produktive Konflikt ein wichtiger Geburtshelfer jedes erfolgreichen Top-Teams.

Führungsteams entwickeln nicht automatisch einen High-



GETTY IMAGES

Nicht immer arbeiten CEO und Top-Team gut zusammen

Performance-Status. Sie müssen sich diesen erarbeiten – zum Beispiel, indem sie sich von externen Beratern die Disfunktionen zurückspeiegeln lassen. Erst wenn das oberflächliche Harmonie-Kartell gebrochen ist, kann das Team weiterkommen.

In diesem Prozess knirscht es oft. Denn es ist mühsam, sich als Team einen produktiven Modus zu erarbeiten. Kein Team ist immer gleich leistungsfähig. Des-

halb lautet die Kernherausforderung, sich durch ein consequentes Reflektieren der eigenen (Dis-)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.

Kai Dierke ist Managing Partner bei Dierke Houben Associates in Zürich