

„Manager sind auch nur Menschen“

Anke Houben und Kai Dierke kennen die Vorstandsetagen aus ihrer langjährigen Berater-Tätigkeit. Mit ihrem Buch „Gemeinsame Spitze“ gewähren sie nun Einblicke hinter die Kulissen der Alpha-Manager und zeigen, warum und wie sie ihr Verhalten in Top-Teams verändern müssen.



Dr. Anke Houben und Dr. Kai W. Dierke arbeiten als Dierke Houben Associates im Leadership Consulting.

Personalwirtschaft: Frau Houben, Herr Dierke, mit Ihrem Buch wollen Sie die Black Box der Vorstandsetage öffnen und sprechen von der Heldendämmerung. Was stimmt Sie im Abgesang auf den heroischen CEO so zuversichtlich?

Kai W. Dierke: Das Ende des heroischen CEOs wird ja schon lange herbeigeschrieben. Dennoch: Das Bild des CEOs als Alleinentscheider an der Spitze des Unternehmens erweist sich als erstaunlich resistent. Spätestens seit der Finanzkrise gibt es aber deutliche Signale, dass die Komplexität in der Unternehmensführung für einen einzelnen CEO nicht mehr zu bewältigen ist.

Anke Houben: Man geht ja immer davon aus, dass Spitzenmanager rationale Entscheider sind, dass sie ihre Ergebnisse durch Analyse und Aushandeln finden. Unsere Kernthese dagegen lautet: Manager sind auch nur Menschen. Sie machen die gleichen Wahrnehmungs- und Handlungsfehler, die auch andere Menschen machen. Nur hat dies viel weitreichendere Konsequenzen, da ihre Entscheidungen ein ganzes Unternehmen prägen.

In Ihrem Buch grenzen Sie sich von den herkömmlichen Teamvorstellungen ab, wie beispielsweise, dass man sich idealerweise ergänzt und harmonisch miteinander umgeht. Sie gehen davon aus, dass Manager, die an der Spitze angekommen sind, immer noch Alpha-Tiere sind.

Dierke: Absolut. Weil Charaktereigenschaften wie Durchsetzungsstärke, der Wille zur Leistung und Selbstdisziplin, sie an die Unternehmensspitze gebracht haben. Das Problem ist nur, wenn die Manager dann an der Spitze angekommen sind, sind genau diese Verhaltensweisen, die sie über Jahre hinweg kultiviert haben, in einem Team mit anderen Alpha-Menschen kontraproduktiv. Die Stärken kippen in Schwächen um.

Houben: Wir nennen das das Top Team-Paradox. Die Annahme, Top-Einzelspieler arbeiten selbstverständlich auch gut in einem Team zusammen, stimmt nicht. Ihre vermeintlichen Stärken können im Team zu Schwächen werden. Deshalb versuchen wir, die auf Konkurrenz ausgerichteten Manager in eine gemeinschaftliche Logik zu zwingen.

Wie kann denn ein Team von Rivalen funktionieren?

Man muss die Routinen aufbrechen, Gelegenheiten schaffen, um in einen reflexiven Modus zu treten. Daniel Kahnemann beschreibt das in seinem Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ recht treffend. Demnach gibt es ein routiniertes System 1, das nichts anderes tut, als möglichst effizient zu entscheiden. Manager brauchen aber auch ein zweites, das beobach-

tende, das selbstreflektierende System, um Routinen durchbrechen zu können.

Houben: Die CEOs, die uns mit dem mulmigen Gefühl ansprechen, dass ihr Team nicht rund läuft, trauen sich oft nicht, den Finger in die Wunde zu legen. Dialog und Konflikt im Team zu managen ist aber eine Kernaufgabe. Den Begriff CEO müsste man umdefinieren in Chief Enabling Officer.

Unter den Voraussetzungen, dass Unternehmen überwiegend von Alpha-Tieren mit wenig emotionaler Kompetenz geführt werden und wir gleichzeitig aus der psychologischen Forschung wissen, dass sich Persönlichkeitsmerkmale nur sehr schwer verändern lassen, stellt sich schon die Frage, wie Sie das schaffen wollen.

Dierke: Wir reden sicherlich nicht über die fundamentale Veränderung von Persönlichkeitsmerkmalen. Wenn wir ehrlich sind, wissen wir, dass es jenseits der 30 schwierig ist. Wir reden über eine Symptomverbesserung. Veränderung beginnt mit Discomforting Evidence, wie es Edgar Schein nennt. Also mit Fakten, die uns zeigen, dass es so, wie wir arbeiten, nicht weitergeht. Hier sind wir zuweilen brutal und unangenehm. Aber nur so fangen Alpha-Tiere an, nachzudenken.

” Den Begriff CEO müsste man umdefinieren in Chief Enabling Officer.

Houben: Wir holen die Manager aus der Komfortzone heraus, halten ihnen den Spiegel vor, wie das Team in der Organisation wirkt, wie der CEO oder CFO die Teamdynamik prägen.

Nehmen wir mal ein konkretes Beispiel aus Ihrem Buch, das Beispiel von Herrn Ritter. Er ist Top-Manager, der mit seinem Motto „Geführt wird von vorne“ alle anderen Führungskräfte hochgradig frustriert. Sie haben dann mit dem Management-Team einen Workshop veranstaltet. Hat es was gebracht?

Dierke: Eines vorweg: „Ritter“ ist nicht wirklich „Ritter“. Wir haben natürlichen Namen und Branchen völlig verfremdet. Es geht uns ja nicht um Managerschelte, sondern um typische Handlungsmuster. Und: Ja, es hat etwas gebracht – aber es gibt keine Spontanheilung. Wir haben mit „Ritter“ und seinem Team über einen Zeitraum von zwei Jahren zusammengearbeitet. Nach dem Initialworkshop, der den Aspekt des Discomforting Evidence in den Blick nimmt, folgte ein kontinuierlicher Prozess, in dem wir mit dem Team gearbeitet haben. Wir machen keine Events nach dem Motto „Wir brauchen mal einen Teamworkshop“. Es dauert, um jemanden wie „Ritter“ zu der Einsicht gelangen zu lassen, dass sein Verhalten dysfunktional ist.

Houben: In diesem Fall war der entscheidende Schritt, dass er dem Team gegenüber eingestanden hat, dass sein Führungsstil kontraproduktiv ist. Mit diesem Eingeständnis von Schwäche schaffte er ein Vertrauensmoment im Team.

„Kein CEO schafft das allein, du brauchst die Urteilskraft deines Teams“, so zitieren Sie Josef Ackermann, den ehemaligen Chef der Deutschen Bank, in Ihrem Buch. Gilt er als Vorbild?

„ Vielstimmigkeit und Widerspruchsgeist bringen in komplexen Situationen die beste Lösung hervor.

Das Zitat ist ein „Ackermann im Herbst“, geprägt von all den Erfahrungen der letzten Jahre. Zur Hochzeit seiner Regentschaft ist er sicherlich ein klassischer Vertreter der Heldengarde gewesen.

Ein Held, wie die Finanzkrise gezeigt hat, der große Risiken eingegangen ist. Offensichtlich gab es in der Finanzwelt zu wenig risikobewusste Widerspruchsgeister im Management.

Dierke: Ja, unser Buch ist ja ein Votum für diesen Widerspruchsgeist. Nur die Vielstimmigkeit und der Widerspruchsgeist bringen in komplexen Situationen die beste Lösung hervor. Erfolgreiche Finanzmanager haben Risiken systematisch unterschätzt. Dieser Selbstüberschätzungsfehler ist ein klassisches Phänomen im Topmanagement. Deshalb ist es so wichtig, dass der Wille zum produktiven Konflikt im Topmanagement etabliert wird.

Überraschenderweise taucht in Ihrem Buch das Thema Führungskräfteentwicklung nicht auf. Welche Rolle spielt die Personalarbeit bei der Zusammensetzung von Management-Teams?

Dierke: In den Vorständen und Führungsgremien, in denen wir aktiv waren, haben die Personalvorstände eine sehr produktive Rolle eingenommen. Ihnen wird qua Amt das Recht zugespielt, eine teamfördernde Rolle einzunehmen.

Und die Personalentwicklung?

Dierke: Sie ist dafür verantwortlich, die richtigen Team-Fähigkeiten bei den Führungskräften auszubilden. Dabei geht es nicht um Skills im technischen Sinne, sondern um bestimmte Haltungen in Bezug auf Perspektivenvielfalt und Konflikte im Team. Und sie muss die Rolle des „Pain in the neck“ spielen, um zusammen mit dem Personalvorstand auf das Top-Team einzuwirken. Wir erleben leider häufiger eine freiwillige Selbstverzweigung des HR-Bereichs. Man macht sich zum Dienstleister vieler Dinge, vertritt

aber nicht mutig genug eigene Positionen.

Houben: Es ist ein Kardinalfehler der Personalentwicklung, wenn sie in der zweiten Ebene anfängt und den Vorstand ausschließt. Die Personalentwicklung muss den Vorstand zum Treiber ihrer Führungsthemen machen.

Wir brauchen also mehr Alpha-Tiere in HR-Funktionen.

Dierke: Ja, aber der Personalbereich zieht nicht automatisch Alpha-Tiere an. Die Alpha-Tiere neigen eher zu den harten Business-Themen.

In wenigen Jahren wird die Generation Y ins Management aufrücken, zudem gibt es zukünftig deutlich mehr Frauen in Führungspositionen. Wird es dadurch leichter, Top-Teams in Ihrem Sinne zu bilden?

Houben: Gemischte Teams sind eher in der Lage, unangenehme, zwischenmenschliche Themen auf den Tisch zu bringen. Frauen bereichern ein Team mit ihrer emotionalen Kompetenz. Aber eine Frau alleine im Top-Team hat es schwer. Deshalb plädieren wir aus dem Gedanken der Team-Performance heraus für eine Frauenquote.

Dierke: Führung wird zukünftig anspruchsvoller, weil das klassische Command and Control-Paradigma bei der Generation Y nicht mehr funktioniert. Mit den von uns definierten Disziplinen des Gelingens können Management-Teams lernen, den wachsenden Ansprüchen an Führung gerecht zu werden.

Fühlen sich Ihre Kunden bei den Beispielen aus dem Buch ertappt?

Houben: Nein, wir stellen ja niemanden bloß. Wir zeigen Manager als normale Menschen mit menschlich irrationalen Verhalten. Unsere Leser sind erleichtert, da sie erkennen, dass andere Manager ähnliche Herausforderungen haben – und dass sie etwas dagegen tun können.

Das Interview führte Erwin Sticking.

Mehr zum Thema

Dierke, Kai W./Houben, Anke: Gemeinsame Spitze. Wie Führung im Top-Team gelingt, Campus Verlag 2013, 302 Seiten, 39,99 Euro.