



**URL:** <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/management-irrweg-junge-manager-setzen-auf-haerte-a-926437.html>

**zuletzt aktualisiert:** 08. Oktober 2013, 08:10 Uhr

---

## WARUM HARTE HUNDE GEFÄHRLICH SIND

**Führung Steigen junge Manager an die Unternehmensspitze auf, mutieren ihre Stärken mitunter zu Schwächen. Statt ein kooperatives Miteinander im Team zu fördern, setzen sie auf Dominanz und Ansage. Solche Verhaltensmuster sind für Unternehmen ein unkalkulierbares Risiko. Was Aufsteiger lernen müssen. Von Anke Houben und Kai W. Dierke**

Noch vor einem Jahr schien es, als hätten die Alpha-Manager in den Unternehmensspitzen umgedacht: Eine globale IBM-Studie hatte gezeigt, dass für 58 Prozent der CEOs "Führung im Team" zu den drei wichtigsten Kompetenzen an der Unternehmensspitze zählt.

Und nun das: Nach einer aktuellen Studie des Instituts für Psychologie der Universität Oldenburg ist jeder dritte Chef in Deutschland ein "harter Hund" - er oder sie handelt vor allem zahlengetrieben, ist dominant im Auftreten, macht klare Ansagen und ist überzeugt, dass Empathie im Geschäftsleben fehl am Platze ist. Was besonders schwer wiegt: Es sind keineswegs nur die alten Helden, die als kampferprobte Alpha-Tiere auf Dominanz und Härte setzen - die harten Hunde finden sich gerade unter den jungen Aufsteigern unter 44 Jahren.

Diese Aufsteiger scheinen von der Idee angetan, an der Spitze könnten sie endlich - wie einer unserer Klienten es ausdrückte - auf "dieses ganze softe Team-Gedöns" verzichten und "konsequent durchmanagen".

### Stärken als Schwächen

Diese Situation begegnet uns in unserer Arbeit mit Top-Management-Teams nur allzu häufig in Form des sogenannten Alpha-Male-Syndroms: Unter dem besonderen Druck an der Unternehmensspitze kippen die Stärken, mit denen es die erfolgreichen jungen Alpha-Manager nach ganz oben geschafft haben, in Schwächen um. Selbstsicherheit mutiert zu Macht-Arroganz und einschüchternder Dominanz, ausgeprägter Leistungswille steigert sich zur eigenen Überforderung oder der anderer, analytische Stärke wird zu verbissener Rechthaberei.

Buddhisten bezeichnen diese Schwächen als die "nahen Feinde" der Stärken, aus denen sie entstehen. Alpha-Manager sind für jedes Unternehmen ein zweischneidiges Schwert: unverzichtbare Ressource - aber auch unkalkulierbares Risiko.

Das Alpha-Male-Syndrom ist weit mehr als nur unangenehm für die Mitglieder des Teams - es vernichtet Werte

im Unternehmen. Durch ihr dominantes Verhalten lassen Alpha-Manager eine der wichtigsten Ressourcen ungenutzt: die gemeinsame Führungsleistung des Teams an der Spitze. In unserer Arbeit beobachten wir immer wieder, dass Alpha-Manager in ihrer Führung einem fatalen Irrtum erliegen: Sie überschätzen die individuelle rationale Problemlösungskompetenz - und unterschätzen produktive Teamarbeit an der Spitze und ihre Vorbildwirkung.

Die Gefahren sind offensichtlich: Spätestens die globale Finanzkrise hat allen Akteuren vor Augen geführt, dass die überwältigende Komplexität an der Unternehmensspitze nicht mehr von einzelnen Helden, sondern nur im Team zu bewältigen ist.

### **Anstrengender Perspektivenwechsel**

Rationale Intelligenz zur Problemlösung ist wichtig, entscheidend innerhalb des Führungsteams ist aber die emotionale Intelligenz. Erst die Qualität der Interaktion von Alpha-Managern ermöglicht es, den Wissenspool des Führungsteams wirksam zu nutzen. Viel zu oft erleben wir, wie Dominanzverhalten und unproduktive Konflikte aufgrund mangelnder Selbstreflexion die Zusammenarbeit lähmen. Erfolgreiche Arbeit im Team setzt die Fähigkeit voraus, die Wirkung des eigenen Handelns und die Ursachen des Handelns anderer zu erkennen. Doch die Investition in Selbstbeobachtung und -reflexion ist für den harten Hund Verschwendung.

"Geistiger Perspektivenwechsel strengt an", sagt US-Machtforscher Adam Galinski, "und kostet wertvolle Aufmerksamkeitsressourcen." Wer meint, aufgrund der erreichten Machtposition nicht mehr auf das Wohlwollen anderer angewiesen zu sein, neigt dazu, diese Ressourcen zu sparen.

Besonders im Team an der Spitze sind die häufig belächelten Soft Skills weit mehr als ein Hygienefaktor. Denn dieses Team von Gleichen ist ein fruchtbarer Nährboden für die Schwächen der Alphas. Hier herrscht die Logik der Konkurrenz - hier kann jeder potenziell die Position des anderen übernehmen oder hat zumindest ein klares Urteil über die Arbeit der Kollegen.

Alpha-Verhalten im Top-Team hat weitreichende Folgen: Das vorgelebte Verhalten hat Signalwirkung für die Mitarbeiter und zählt mehr als Worte. Ein Vorstand, dessen Mitglieder gegeneinander arbeiten, darf sich nicht wundern, wenn sich seine Führungsmannschaft in Konflikten aufreißt. Ein Vorstand, der auf Ansage setzt, darf sich nicht wundern, wenn seine Führungskräfte gehorchen, statt Verantwortung zu übernehmen. In jedem Fall bahnen sich unproduktive Team-Dynamiken ihren Weg in das gesamte Unternehmen.

### **Erfolg neu lernen**

Es ist eine bittere Erkenntnis für erfolgsgewohnte Aufsteiger: Ihre Stärken wie unbedingter Erfolgswille und Durchsetzungskraft, die sie an die Spitze gebracht haben, wirken im Top-Team unter Gleichen kontraproduktiv und erschweren wirksame Führungsarbeit. Die neuen Alphas an der Spitze haben ihre wichtigste Lehre noch vor sich: Lernen umzudenken. "Lasst uns Fisch essen!" - mit dieser einfachen Lösung hätten die Wikinger Grönland nicht aufgeben müssen, als ihnen die Nahrung ausging. Doch das hätte eine Abkehr von lang eingeübten Praktiken erfordert - galt Fisch doch in ihrer Kultur als nicht essbar.

Es gilt von den Fehlern der Wikinger zu lernen: Sie müssen anerkennen, dass Führung im Alpha-Team an der Spitze ein komplett anderes Spiel ist. Unreflektiertes Handeln und gewohnte Erfolgsmodelle sind im Alpha-Team an der Spitze zum Scheitern verurteilt. Nur Alphas, die lernen, vom Spielfeld auf die Tribüne zu treten und dysfunktionale Verhaltensweisen - eigene und die ihrer Teamkollegen - kritisch zu reflektieren, werden ihr volles Potenzial in der Führungsarbeit entfalten. Und nur Unternehmen, die ihre Top-Talente nicht nur an

Ergebnissen, sondern auch an ihrem Verhalten messen, verschaffen sich den entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

---

© Harvard Business Manager 2013

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung