

Wie aus Alpha-Managern ein Team wird

Ein Expertengespräch mit Kai Dierke und Anke Houben über Coaching von Top-Management Teams

Entscheidungen an der Unternehmensspitze bestimmen maßgeblich, wie sich Organisationen entwickeln. Top-Management Teams tragen damit eine große Verantwortung in einer immer komplexer werdenden Welt. Teamarbeit erscheint dringend erforderlich, doch häufig bestimmen Partikularinteressen einzelner «Alpha-Manager», nicht immer zum Wohl der gesamten Organisation, wohin die Reise geht. Prof. Dr. Timo Meynhardt und Dr. Brigitte Winkler haben mit Dr. Kai W. Dierke und Dr. Anke Houben, Autoren des Buches «Gemeinsame Spitze. Wie Führung im Top-Team gelingt», ihre Erkenntnisse in der Beratung und Begleitung von Top-Management Teams reflektiert.



MALTE
BELAU

OE: Frau Houben, Herr Dierke. Sie beraten seit vielen Jahren Top-Management Teams. Was ist das Besondere an diesen Teams?

Houben: Top-Management Teams – also Vorstände und Geschäftsführungsteams – grenzen sich im Grunde in drei Dimensionen von anderen Teamformen des Mittel- oder Projektmanagements ab: durch Merkmale ihrer Personen, der Inhalte und der Strukturen, die sie umgeben.

Als Personen agieren Top-Manager anders als Führungskräfte unterer Ebenen. Es sind fast ausschließlich Alphas in diesen Teams. Alphas sind Menschen, die von der eigenen Rationalität hundertprozentig überzeugt sind. Damit haben sie eine eingebaute Dominanz und Rivalität gegenüber anderen Alphas in diesem Team. Die Alpha-Stärken kippen unter Stress leicht zu Schwächen, das heißt Entscheidungsfreudigkeit wird zu Aktionismus, Kampfgeist wird zu Dominanz etc.

Die zweite spezifische Top-Team-Dimension ist die Inhaltsebene. Das Top-Team ist nur durch eine abstrakte Mission oder Strategie – die meist viel Raum für Interpretationen zulässt – verbunden. Es geht tagtäglich um sehr komplexe Themenfelder, die der Einzelne nicht in der Tiefe durchdringt, und dennoch müssen die Team-Mitglieder unter Druck ständig weitreichende Entscheidungen treffen, für die es oft nicht nur eine richtige Antwort gibt. Die dritte Dimension ist die strukturelle Ebene: Top-Teams sind in anderen Strukturen gefangen. Die Team-Mitglieder verstehen sich immer zuallererst als Repräsentanten ihrer Bereiche. Die Geschäftsführungsbereiche sind quasi als Silos vertreten, die meist nach dem OHIO-Prinzip arbeiten: Own House In Order – and that's it. Nicht mehr. Diese Alphas mit ihren komplexen Themen in schwierigen, klar bereichsorientierten Strukturen in eine konsequente Zusammenarbeit zum Wohle des Gesamtunternehmens zu bringen, ist eine Herausforderung, vor der andere Teams in dieser Form nicht stehen.

OE: Häufig kommt es jedoch genau wegen kontraproduktivem Silo-Verhalten des Top-Managements zu riesigen Problemen in Unternehmen...

Dierke: Richtig! Deshalb sagen wir, dass Führung an der Unternehmensspitze eine kollektive Führungsaufgabe ist. Das Führungsteam ist eben nicht nur Repräsentanz der unterschiedlichen Bereiche, sondern ein oberstes Entscheidungsgremium. Die Mitglieder des Top-Teams müssen sich immer wieder dafür entscheiden – aus einer gemeinsamen Perspektive und zum Wohle der Organisation – das Unternehmen voranzubringen. Das läuft dem mentalen Modell der meisten Mitglieder dieser Teams jedoch völlig zuwider. Echte Teams an der Unternehmensspitze sind also Teams nicht «by design» sondern «by choice»: Denn es ist genau diese Qualität von gemeinsamer Reflexion und Kollaboration an der Unternehmens-

spitze, die erfolgreiche Vorstände von weniger erfolgreichen unterscheidet. Damit geht unser Ansatz über die übliche Betrachtung dieser Teams hinaus, wenn sie denn überhaupt stattfindet. Es gibt so etwas wie einen «return on reflection» an der Unternehmensspitze, gerade in komplexen Situationen. Dieser entsteht dadurch, dass es einen konsistenten, produktiven Dialog im Top-Management Team gibt. Wie sich ein Team diese Kernkompetenz erarbeiten kann, haben wir in den «sieben Disziplinen für wirksame Führung im Alpha-Team» beschrieben (vgl. Kasten Seite 56).

«Es geht darum, in den konkreten geschäftlichen Kontexten möglichst produktive Formen der Zusammenarbeit zu schaffen.»

Houben: Die innere Dynamik und die Qualität der Kollaboration ist für uns der entscheidende Erfolgsfaktor für ein erfolgreiches Top-Team. Vielfach werden Teams ja über Statik definiert: Anzahl von Personen, Rollenbeschreibung, Prozesse, Strukturen. Wir befassen uns ausschließlich mit der inneren Dynamik des Teams. Wir konzentrieren uns auf die zwischenmenschliche Interaktion – im positiven wie im kritischen Sinne. Es gibt typische Fallen, in die Top-Team-Mitglieder unter Stress hineinrutschen – wie etwa Silo-Denke, mangelnde cross-funktionale Zusammenarbeit, Verschleppung von Entscheidungen, geringe Umsetzungsdisziplin etc. Unsere Erfahrung zeigt, je schlechter die Zusammenarbeit an der Spitze ist, desto schwächer ist die wirksame Führung und Strategieumsetzung der Organisation.

OE: Das ist eine Erkenntnis, die sicher viele unserer Leser teilen werden. Was macht nun das Besondere Ihres Beratungsansatzes aus?

Dierke: Unsere Perspektive prägt unser Erfahrungshintergrund sowohl als klassische Strategieberater als auch als Mitglied von Executive Boards. Damit grenzen wir uns von der – ich sage mal bewusst provokativ – therapeutischen Perspektive vieler Prozessberater auf diese Teams ab. Denn es geht uns nicht um die Therapie eines «broken systems». Sondern es geht im Wesentlichen darum, in den konkreten geschäftlichen Kontexten – sei es die Komplexität der Außenwelt, der Märkte und Stakeholder, sei es die innere Komplexität der Matrix-Organisationen – möglichst produktive Formen der Zusammenarbeit zu schaffen.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.