

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

4

14

Agentinnen des Wandels

Frauen in Führung und Change Management



Wie Frauen in Führung gehen
und was Organisationen verändern müssen

Von ganz oben gesehen

Ex-Siemens Vorstand Brigitte Ederer reflektiert ihre Karriere

Unsichtbare Bremser

Ein kritischer Blick auf Diversity-Arbeit

Die Sprache der Anderen

Erfahrungen aus den «Arroganztrainings für leitende Frauen»

Coaching im Top-Management

Wie aus Alpha-Managern ein Team wird

Gestärkt in Change Projekte

Das Resilienz Projekt der Lufthansa Sozialberatung

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 Geschäftsbereiche 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. Man kann z. B. durchaus argumentieren, dass in einigen Unternehmen ein Team an der Spitze gar nicht existieren muss – beispielsweise in einer Holding, wo es vor allem um die Organisation der einzelnen Unternehmensteile geht. Hat man jedoch stärker integrierte Geschäftsmodelle, wie das heutzutage in vielen Industrien der Fall ist, stellt sich die Frage:

Sieben Disziplinen für wirksame Führung im Alpha-Team

Das Führungsteam an der Unternehmensspitze muss eine Kernkompetenz beherrschen: die Fähigkeit der «Reflexion in Aktion»: auf dem Spielfeld zu agieren und sich zugleich «von der Tribüne» zu beobachten. Diese Kernkompetenz kann das Team über sieben Disziplinen erarbeiten:

1. Das Problem erkennen

Alpha-Manager folgen der Devise: im Zweifel – handeln! Als Tatmenschen verengen sie den Blick schnell auf Probleme, die mit ihren Erfolgsmodellen und Routinen zu lösen sind. Erfolgreiches Führen beginnt aber zunächst mit dem Unterscheiden: zwischen «technischen» und «adaptiven» Problemen. Ein Mehr an «technischen» Lösungen – wie Strukturen und Prozesse – bringt keinen Erfolg, wenn sie nicht auch die adaptive Dimension erkennen und angehen, also: tief verankerte Überzeugungen, Loyalitäten und persönliche Handlungsmuster im Team.

2. Den inneren Dialog verstehen

Alpha-Manager sind überzeugt, rational und unemotional zu handeln. Und doch prägt das, was Manager – wie jeden Menschen – innerlich umtreibt, ihr Denken und Handeln. Das Verhalten des anderen auf Basis eigener Denkmuster und innerer Dialoge zu interpretieren und damit «durch die eigene Brille» verfälscht wahrzunehmen, ist auch in Top-Teams alltäglich. Um wirksam zu führen, müssen Alpha-Manager lernen, ihre Wahrnehmungen nicht für die einzige Realität zu halten und das Geschehen aus der Sicht aller Beteiligten zu betrachten: Sie müssen bereit sein, ihre Team-Mitglieder als «Aktivposten» zu nutzen, um persönliche WahrnehmungsfILTER zu erkennen.

3. Den eigenen Schatten sehen

Trotz aller natürlichen Selbstüberschätzungsfehler – Alpha-Manager unterschätzen systematisch ihren eigenen Schatten. Alphas im Top-Team verkennen dabei gerade die indirekte Wirkung in der Führung. Denn nicht nur durch explizite Führungsimpulse, sondern in der täglichen Zusammenarbeit im Top-Team geben sie das Rollenvorbild für die Führungsmannschaft. Für Alpha-Manager bedeutet das, die eigene Vorbildrolle gerade in der Arbeit im Team bewusst wahrzunehmen, zu reflektieren und unbeabsichtigte Nebenwirkungen im Blick zu behalten.

4. Die Aufgabe im Blick behalten

Auch Alpha-Manager flüchten unter Stress in den Vermeidungskurs, ob bewusst oder unbewusst. Und verlieren ihre eigentliche Aufgabe der gemeinsamen wirksamen Unternehmensführung aus dem Blick. Angesichts harter Trade-offs oder scheinbar unlösbarer Herausforderungen greifen Alpha-Manager zu Symptomlösungen wie operativem Aktionismus, ziehen sich auf

ihren Bereich zurück oder begeben sich in «Abhängigkeit» vom CEO, nach dem Motto «einer muss es wissen». Das Alpha-Team muss Sündenbockrhetorik als Warnsignal begreifen und sich bei Spannungen oder Fehlentwicklungen mutig der Frage stellen: Was geht hier eigentlich vor – und was ist unser Beitrag dazu?

5. Die Autorität verdienen

Alpha-CEOs überschätzen die Autorität ihrer Position. Autorität ist nichts anderes als verliehene Macht im Austausch für Dienstleistungen in den Kategorien Richtung, Schutz, Orientierung, Ordnung und Normen. Und dennoch muss Führung gerade im Alpha-Team mutig die Grenzen der Autorität ausreizen, ohne Gefolgschaft zu verlieren. Führung heißt nicht, sichere Antworten zu geben, sondern Konflikte offenzulegen, Fragen zu stellen, Tabus zu benennen, destruktives Verhalten anzusprechen. Das ist Aufgabe jedes Alpha-Managers im Team, der gemeinsame Führungsverantwortung ernst nimmt und vorlebt – selbst in der Kritik des eigenen CEOs.

6. Den Konflikt nutzen

Alpha-Manager neigen dazu, offene Konflikte im Top-Team zu vermeiden. Denn persönliche Erfolgsmodelle und berechnete Bereichsinteressen treffen bei strategischen Trade-off-Entscheidungen unvermittelt aufeinander – und bedeuten ein Risiko für jeden Teamzusammenhalt. Werden aber Konflikte auf die nächste Ebene verlagert, lähmt ein Teufelskreis aus Aufwärtseskalation in das Top-Team und Rückdelegation die gesamte Organisation. Gerade Alphas müssen ihre (persönlichen) Konflikte als produktive Kraft in der gemeinsamen Führung nutzen und den konstruktiven Umgang mit diesen vorleben.

7. Die Spannung regulieren

Alpha-Manager laufen in Krisen zu Hochform auf. Und nutzen nicht selten den Krisenmodus, um die eigene Machtposition zu festigen, auch nach der Akutphase. Die Folge: Äußere Krisen wachsen sich zu inneren Krisen im Unternehmen aus. Alphas, die den Führungston an der Spitze nicht konsequent an die Geschäftssituation anpassen, führen ihre Mitarbeiter in eine unproduktive Erschöpfung. Alphas müssen bewusst dem Aktionismus und Heroismus entsagen – und in disziplinierte Teamarbeit an der Spitze investieren: Welcher Grad der An- und Entspannung ist wann angemessen? Und welcher Alpha-Kollege wird durch dauerhaften Krisenmodus zum unkalkulierbaren Risiko?

In Anlehnung an: Dierke, K. W. & Houben, A. (2013). Gemeinsame Spitze. Wie Führung im Top-Team gelingt, Campus, Kapitel 7: «Eine gemeinsame Logik des Gelingens: Disziplinen im Überblick».

Wie erzeuge ich diese «Kollaborationsprämie», die über die Summe der Teile hinausgeht? Und genau das kann nur an der Unternehmensspitze organisiert und dort vorgelebt werden. Diese Dynamik zu verstehen, diese rationale Einsicht aus der unternehmerischen Perspektive im Management-Team zu verankern, das ist es, was uns von anderen Ansätzen unterscheidet.

OE: Woran merken Sie, dass sich ein Team entwickelt, verstärkt kollektiv denkt und handelt? Was sind Zeichen des Erfolgs?

Dierke: Die Interaktion innerhalb des Teams verändert sich. Die beobachtbare Veränderung der Kommunikation von Download zu echtem Dialog ist beispielsweise ein Indikator. Dafür benötigt man jedoch einen Quantensprung im Selbstverständnis. Aufgrund struktureller Zwänge, aber auch wegen lang eingeübter individueller Erfolgsmodelle, Wahrnehmungsfehlern oder auch erprobter dysfunktionaler Praxis, können sich Mitglieder dieser Top-Teams nicht selber helfen. Entwicklung und Veränderung kann nur durch eine kollektive Anstrengung erreicht werden, die vor allen Dingen darin besteht, dass die Mitglieder dieses Top-Teams sich gegenseitig weiterentwickeln und dafür auch Verantwortung übernehmen.

Wenn man Vorstandssitzungen zu einem Zeitpunkt «null» und zu einem Zeitpunkt «eins» anschaut, wird deutlich, dass zum Zeitpunkt null meist der Download regiert: Es gibt im Grunde nur vorgefertigte Statements, die schnell entschieden werden. Manchmal gibt es noch so etwas wie Anflüge von Diskussionen, aber es gibt keinen echten Dialog, bei dem die Kollegen aufeinander aufbauen und sich gegenseitig wertschätzend herausfordern, und zwar nicht nur in der inhaltlichen Aussage, sondern auch in der Art und Weise ihrer Zusammenarbeit. Ein zweiter Indikator für Entwicklung ist der Umgang mit Konflikt: Oftmals agieren Teams an der Unternehmensspitze als Harmoniekartelle, künstlich konfliktfrei. Konflikte werden vermieden, diffundieren in die Organisation hinein und werden auch dort nicht ausgetragen, weil man durch das offene In-den-Konflikt-Gehen den stillschweigenden Waffenstillstand unter Vorständen brechen würde. Die Folgen können wir oft beobachten: Entscheidungen werden verschleppt, es wird nach oben zurück delegiert, es herrschen Lähmung und Blockade. Hat ein Team einen produktiveren Umgang – weg von der weit verbreiteten «Dog and Pony Show» – mit Konflikten gefunden, können wir beim Shadow Coaching beobachten, wie sich der Umgang von einer alten in eine neue Interaktionslogik verändert.

Ein dritter Indikator ist die Offenheit gegenüber Feedback. Normalerweise arbeiten diese Teams sehr feedbackfrei, weil man zwischenmenschliche Themen, unproduktives Verhalten oder Vorbehalte nicht anspricht. Hier wird eine riesige Veränderungschance der Selbststeuerung ausgeschaltet. Damit meine ich nicht nur persönliches Feedback in offener Runde im

Vorstand, sondern auch die Bereitschaft sich als Top-Team mit dem Feedback der eigenen Führungsmannschaft auseinanderzusetzen. Wir sind immer wieder überrascht, wie lernbereit Vorstandsteams sind, wenn man sie mit konkretem Feedback zur Führungs- und Zusammenarbeit als Team konfrontiert.

«Alphas brauchen einen selbstkritischen Dialog auf Augenhöhe, um sich über dysfunktionale Verhaltensmuster klar zu werden.»

OE: Was zeichnet erfolgreiche Top-Teams aus?

Houben: Sich entwickelnde, erfolgreiche Top-Teams haben einen gut funktionierenden Muskel kollektiver Reflexion über das eigene Verhalten. Sie haben so etwas ausgebildet wie ein kollektives System 2, wie Daniel Kahneman sagen würde. Ein kollektives System, das in der Lage ist, den Routinen und dem aktionsorientierten Autopiloten des Managers durch gemeinsame Reflexion ins Ruder zu greifen. Das kann kein Top-Manager allein, dazu brauchen sich die Top-Team-Mitglieder gegenseitig. Wir nennen das immer das «doppelte Top-Team-Paradox». Die eine Form des Top-Team-Paradox ist, dass die besten elf nicht die beste Elf sind. Das heißt, was den Einzelnen an die Spitze gebracht hat, auch im Konkurrenzkampf mit anderen Alphas, ist als Verhaltensweise unter anderen Alphas höchst teamschädlich. Hier greift der zweite Teil des doppelten Top-Team-Paradox: Um da herauszukommen, sind die Alphas gegenseitig auf eine Reflexion und Feedback untereinander angewiesen. Sie brauchen einen selbstkritischen Dialog auf Augenhöhe, um sich über die eigenen dysfunktionalen Verhaltensmuster klar zu werden, die sie individuell, aber auch als Team in die Organisation ausstrahlen. Dieser Drang, besser zu werden, ist gerade bei Alphas nicht zu unterschätzen. Wie stark die einzelnen Alphas bereit sind, aus ihrer Komfortzone herauszugehen und sich in ein gewisses Feld von Unsicherheit, d. h. persönlicher Auseinandersetzung mit Feedbackprozessen und Reflexion zu bewegen, ist ein klares Signal, dass das Team anfängt, sich zu bewegen. Die kollektive Emotionale Intelligenz – das ist seit Daniel Goleman klar – ist nun mal der Geburtshelfer für die kollektive Rationale Intelligenz, den IQ. Ohne diesen Schritt liegt die «Ressource Team» brach. Und da hat der CEO eine Vorbildrolle. Wenn er den ersten Schritt wagt, kann man sicher sein, dass die anderen folgen.

OE: Wie gehen Sie in Ihrer Beratung von Top-Management Teams konkret vor?

Dierke: Für uns steht im Vordergrund, die Symptome von Dysfunktionalitäten zu reduzieren. Das ist ähnlich wie in der Kurzzeittherapie. Unser Ansatz ist einfach: «It is easier to act

yourself in a new way of thinking than to think yourself in a new way of acting.» Wir sind deswegen primär auf der Verhaltensebene unterwegs und haben nicht die Persönlichkeitsstruktur im Visier. Aber natürlich wird man, wenn man auf der Verhaltensebene angreift, sehr wohl auch durch das Generieren von verhaltensbasierten Erfahrungen das Denken und die Einstellung verändern. Aber ganz ehrlich: Für viele Top-Teams ist «bloße» Verhaltensänderung schon mal sehr hilfreich.

Houben: Es ist für uns weniger ein Projekt als eine langfristige Lernallianz, weil es keinen festen Endpunkt gibt. Mit den meisten Klienten arbeiten wir über viele Jahre, durch viele Permutationen des Teams hindurch. Ein Top-Team ist schließlich durch neue Köpfe und immer neue Geschäftsherausforderungen im permanenten Wandel begriffen. Wir setzen solche Entwicklungsallianzen in der Regel direkt mit dem CEO gemeinsam auf. Er ist damit derjenige, der die «Ownership» hat und das Thema treibt. Im Rahmen dieser Entwicklungsallianzen praktizieren wir eine ganze Vielfalt von Formaten und Methoden aus unterschiedlichen Richtungen. Dabei loten wir im Einzelfall aus, was möglich ist. Wir kommen ja unter anderem aus der Manfred Kets de Vries-Schule, arbeiten auch an dem von ihm gegründeten Leadership Centre in INSEAD und verbinden seine Prinzipien «wir sind alle Produkte der Vergangenheit, das Unbewusste ist in unseren Handlungen allgegenwärtig» (siehe auch das Interview mit Kets de Vries in der Organisationsentwicklung 3/13) sehr stark mit der konkreten Herausforderung des Top-Teams. Wir treffen bei unserer Arbeit mit Top-Managern üblicherweise auf Mittvierziger bis Mittfünfziger, die in dieser Altersphase anfangen, sich selbst stärker zu hinterfragen. Dort finden Sie durchaus die Bereitschaft, diese Fragen anzugehen: «Wo komme ich her? Was hat das eigentlich mit mir gemacht? Wie spiegeln sich bestimmte Muster, die ich aus der Kindheit habe, im heutigen Führungsverhalten wider?» Wenn wir sehen, dort ist ein Türspalt offen, dann gehen wir rein. Oft ist dadurch eine viel tiefgreifendere Veränderung möglich.

«Gerade Manager an der Unternehmensspitze muss man in produktiven Stress werfen, damit Veränderung möglich ist.»

OE: Welches mentale Modell bzw. welche methodischen Prinzipien leiten Sie in Ihren Interventionen?

Dierke: Wir lassen uns von vier Prinzipien leiten: Emotionalisierung statt Rationalisierung; Reflexion statt Aktion; adaptive Prozesse statt «technische Lösungen»; kollektive statt individuelle Verantwortung. Wir sind zutiefst überzeugt, dass man gerade Manager an der Unternehmensspitze, die – berechtigt

oder unberechtigt – ein hohes Maß an Selbstwert und Selbstüberzeugung mitbringen, in produktiven Stress werfen muss, damit Veränderung möglich ist. Wir holen sie über Emotionalität ab, nicht über Rationalität. Da folgen wir dem Modell von Edgar Scheins «Survival Anxiety»: «Wenn wir uns nicht ändern, wird etwas Schlimmes passieren» – diese Angst muss größer sein als die «Learning Anxiety», die Angst vor der Veränderung.

Um diese produktive Angst als «großer Modellierer» im Sinne Gerald Hüthers zu nutzen, legen wir in unseren Interventionen die Fakten konfrontativ in einer klaren Sprache auf den Tisch. Wir brauchen unangenehme Evidenz, um einen Alpha zu emotionalisieren und ihn damit aus dem Kokon der eigenen Stärke herauszuholen. Es ärgert Top-Manager maßlos, wenn sie vor Augen geführt bekommen, dass sie nicht gut unterwegs sind und es besser machen könnten. Wir sehen immer wieder, dass Top-Manager einen «Sweet Spot» haben: Leistungswille und auch Eitelkeit, es besser zu machen.

Das zweite Kernelement ist Reflexion statt Aktion. Wir versuchen, die Manager bewusst lange in der Reflexion zu halten mit der Frage «Was sehen wir?» und nicht «Was müssen wir tun?» Gerade im Top-Management wird in das ausreichende Verständnis der sozialen Komplexität nur ungern investiert, man wirft sich aufgrund des Action Bias sehr gern und sehr schnell in Maßnahmenpläne, Roadmaps und Ähnliches. Das «in der Reflexion halten» ist immer wieder unangenehm und manchmal auch schmerzhaft für den Einzelnen – aber nur so werden endlich Themen hochgebracht, die immer unausgesprochen bleiben und der konstruktiven Arbeit im Weg stehen.

Das dritte methodische Element ist: Fokus auf die adaptive Herausforderung. Denn üblicherweise haben Top-Manager den Impuls, in Strukturen und Prozessen, also eher in technischen Lösungen zu denken: Wie fixen wir das jetzt? Wir fokussieren jedoch auf die Frage: Wie müssen wir – jeder für sich – das Verhalten verändern, um produktiver zusammenzuarbeiten und zu führen?

Das vierte Element ist unser Anspruch im Top-Team einen Sinn für gemeinsame Verantwortlichkeit zu entwickeln. Top-Manager sind das nicht gewohnt, weil sie eigentlich mit einem Modell der individuellen Wirksamkeit und der individuellen Leistungserbringung ihre erfolgreiche Karriere gemacht haben. In all diesen vier Dimensionen treiben wir die Top-Teams praktisch aus ihrer Komfortzone raus, denn das alles sind für sie Felder der Angst. Aber das ist das, was wirkt.

OE: Könnten Sie an einem Beispiel ein typisches Beratungsprojekt illustrieren? In welchen Schritten gehen Sie vor?

Houben: Die Entwicklungsallianzen sind nie identisch, folgen aber einer gewissen inneren Logik in vier Schritten: Es fängt immer mit reflektiven Interviews mit den Team-Mitgliedern an, mit Blick auf die Dynamiken und die Dysfunktionen im

Team. Das ist nicht nur Informationsbeschaffung. Wir gehen schon hier sehr stark in die gemeinsame Reflexion: Was ist der Anteil des Einzelnen zur Teamdynamik?

Im zweiten Schritt konfrontieren wir das Team mit unserer Diagnose, dem «Team Performance Review», einem Report mit quantitativen Fakten und qualitativen Zitaten: Wo steht das Team eigentlich? Wie stark vertrauen wir uns? Wie stark halten wir uns gegenseitig verantwortlich? Wie committed sind wir zu dem gemeinsamen Teamergebnis? Wie stark treiben wir uns in einem produktiven, konstruktiven Konflikt zur besten Lösung? Unseren Befund spiegeln wir im Workshop zurück und holen von der ersten Sekunde an das in den Raum, was ohnehin in den Köpfen ist. Damit ist keinerlei Verstecken möglich. Es beginnt sofort ein konstruktiver Dialog, ohne lange um das «dicke Biest», das im Raum ist, herumzutanzten. Je nach Diagnose kann vor diesem zweiten Schritt auch ein klares Feedback und Coaching des CEOs stehen.

Der dritte Schritt ist ein «Leadership Performance Review». Hier binden wir die nächste Ebene in konkretes Feedback zur Führungsarbeit ein: Wie wird die Führung des Top-Teams wahrgenommen? Welchen Schatten wirft dieses Verhalten, welche Verhaltensweisen zwischen den Bereichen werden vorgelebt?

Der vierte Schritt besteht aus einer ganzen Reihe von Interventionen – regelmäßige Reviews, Shadow Coaching in Vorstandssitzungen, Einzel-Coaching etc., was auch immer notwendig ist, um den Reflexions- und Entwicklungsprozess zu befördern.

OE: Wie bahnen sich solche Aufträge an und wie verläuft die Auftragsklärung, bevor es zu einem gemeinsamen Prozess kommt?

Dierke: Häufig werden wir von CEOs geholt, die einen diffusen Befund haben: «In meinem Team funktioniert irgendetwas nicht, wir könnten viel besser sein.» Im Rahmen der Auftragsklärung lassen wir diesen Befund zunächst auch diffus und gehen eher mit einem «Kübel-Ansatz» als mit einem «Spot Light»-Ansatz in die Diagnose. Wir verabreden mit dem CEO, völlig uneingeschränkt ohne Vorgaben in die Organisation gehen zu können und «Fact Finding» zu betreiben. Im Vorfeld ermöglichen wir auch keinen Einblick in Fragebögen, prototypische Reports oder Workshopagenden. Wir sagen: Das ist ein gemeinsamer Entwicklungsprozess. Wir entscheiden erfahrungsbasiert, was nötig ist, um gemeinsam erfolgreich zu sein. Es ist eher wie ein Rechtsanwaltsmandat als wie ein Projektauftrag. Wenn uns jemand in ein Korsett zwingen will, lehnen wir die Anfrage ab.

Houben: Es passiert z. B. immer wieder, dass wir vom CEO den Auftrag erhalten, das Top-Team in eine bessere Zusammenarbeit zu bringen – doch die Diagnose zeigt: Bevor wir über-

haupt mit dem Team starten, müssen wir erst mal mit dem CEO arbeiten. In diesem Fall gehen wir mit einem personalisierten Feedback-Report, zugeschnitten auf den CEO, in ein erstes Zweistunden-Meeting mit ihm und sagen: «Wir brauchen mit Ihrem Team erst gar nicht anzufangen.» Das ist nicht vordefiniert worden, sondern das ist Folge unserer Diagnose: Wenn der CEO sich nicht bewegt, wird das Team in der eingeschungenen dysfunktionalen Dynamik bleiben. Dazu ist der Schatten des CEOs einfach zu stark. Im Workshop hat der CEO eine Schlüsselfunktion. Starke CEOs teilen ihr persönliches Feedback als Handout aus und besprechen das offen mit ihrem Team, wollen lernen. Offenheit und Selbstkritik sind entscheidende Signale an das Team. Öffnet er sich, besteht auch die Chance, dass das Team sich öffnet.

«Im Workshop hat der CEO eine Schlüsselfunktion. Offenheit und Selbstkritik sind entscheidende Signale an das Team.»

Dierke: Sie müssen sich die Teams wie auf einer Reise vorstellen. Sie werden über die verschiedenen Stationen immer mutiger. Hat sich beispielsweise ein Team am ersten Tag des Workshops mit dem «Team Performance Review» auseinandergesetzt, kann die nächsten anderthalb Tage auch ein Coaching der Einzelnen im und mit dem Team stattfinden. Dabei fokussieren wir uns jeweils auf Basis von zusätzlichen 360° Reports eine Stunde auf einen Manager, aber das Team wird durch Feedback und gemeinsame Reflexion mit in das Coaching integriert. Das ist ein unglaublich machtvoll Element, für den Einzelnen und für das Team. Denn interessanterweise forciert der Tiefenblick auf den Einzelnen eine Teamkohäsion von besonderer Kraft. Dadurch, dass der Einzelne sich in seiner Selbstreflexion stärker öffnet als üblich, und wie er sich dem Feedback der anderen stellt, wird er für diese erkennbar. Es findet auf beiden Seiten eine starke Öffnung statt; das gibt dem Team nach unserer Sicht den stärksten Impuls zum Bonding. Oft fehlt in Top-Management Teams das Vertrauen in das Gegenüber. Dieses Vertrauens-Asset aufzubauen, ist ein Element, das durch Einzel-Coaching im Team gefördert wird.

OE: Ihre bisherigen Schilderungen vermitteln den Eindruck, dass Sie vorwiegend mit Männerteams zusammenarbeiten. Beobachten Sie einen Unterschied in der Teamdynamik, wenn Sie mit reinen Männerteams oder gemischten Männer-/Fraunteams an der Spitze arbeiten? Wenn ja, was bemerken Sie und wie nutzen Sie das im Beratungsprozess?

Houben: Top-Teams sind leider eine Arena der Männer. Frauen in Vorstandsteams sind immer noch eine rare Spezies und nahezu vom Aussterben bedroht: Seit 2013 erleben wir insbe-

sondere in den DAX30-Vorständen geradezu einen Exodus der Frauen, aus ganz unterschiedlichen Gründen. Und selbst wenn sie es an die Unternehmensspitze geschafft haben, finden wir das, was Herminia Ibarra als «Pink Ghettos» bezeichnet: Frauen leiten fast ausschließlich Unterstützungsfunktionen wie Recht und Personal. Ebenso wie männliche Kollegen in diesen Funktionen sind sie damit meist keine zentralen Spieler auf Augenhöhe und haben es besonders schwer, in einem Team von Alphas eine treibende Rolle für eine produktive Teamdynamik zu übernehmen. Die populäre Forderung «mehr Frauen in die Führungsetagen» greift in dieser allgemeinen Form deshalb zu kurz.

Dierke: In den seltenen Fällen, in denen Top-Managerinnen Geschäftseinheiten mit Umsatzverantwortung führen, sehen wir keine fundamental andere Teamdynamik. Frauen sind nicht die besseren Führungskräfte: Sie bringen genauso wie Männer ihre persönlichen Prägungen, Stärken und Schwächen mit. Aber in unserer Beobachtung haben Frauen oft eine reflektiertere Sicht auf unproduktive Dynamiken, sprechen Konflikte mutiger an und gehen gerade die Themen, die von Alpha-Männern gerne als «softe» Themen vermieden werden, entschlossener an. Frauen bringen also die Ressource «emotionale Intelligenz», die in Unternehmen nachgewiesener Weise nach oben abnimmt, gerade dort ein, wo es am nötigsten ist. Diese Ressource nutzen wir natürlich. Trotzdem: Eine starke Spielerin allein reicht nicht, um den offenen Dialog im Team zu fördern – es braucht eine «kritische Masse» an Frauen im Team und die Bereitschaft der männlichen Kollegen, diese Vielfalt für einen gemeinsamen Lernprozess zu nutzen.

OE: Arbeiten Sie allein oder zu zweit?

Houben: Wir arbeiten fast immer zu zweit, insbesondere in Workshop-Settings. Sieben bis zehn Alphas haben eine ziemliche Macht. Um nicht vom Druck und der Eigendynamik mitgerissen zu werden, müssen wir im Workshop konsequent als «Reflektives Team» arbeiten. Das heißt, wir reflektieren gemeinsam über Dynamiken und spiegeln diese zurück: Was passiert eigentlich gerade in dem Workshop? Welche dysfunktionalen Muster in der Zusammenarbeit wiederholen sich hier, quasi als aktuelles Beispiel? Das ist «Action Learning» in der konkreten Situation und wichtig, um den Anspannungsgrad im Workshop zu halten. Wir müssen auch immer wieder überlegen: Was ist jetzt der richtige nächste Schritt? Denn ein solcher Workshop ist hochdynamisch. Wir machen eine ganz grobe Agenda, die im Verlauf aber immer wieder verändert wird, um dem Team genau gerecht werden zu können. Dafür brauchen wir den Schritt vom «Spielfeld auf die Tribüne», das geht nur zu zweit.

Und es gibt noch einen zweiten Aspekt unserer Arbeit als Duo: Top-Teams leben in einem sehr risikoreichen Umfeld und

sind deshalb extrem darauf angewiesen, dass wir ihnen einen «Transitional Space», einen Übergangsraum, öffnen. Und da bieten wir tatsächlich als Paar – nicht nur als Geschäftspartner, sondern als Lebenspartner – so etwas wie eine Neuaufgabe des ursprünglichen «Holding Environments». Das ist etwas, was wahrscheinlich auch die Arbeit mit uns fundamental prägt: diese haltende Umwelt, die durch Frau und Mann hergestellt wird. Klienten haben uns zurückgespielt, dass genau dieses Zusammenspiel zwischen Mann und Frau ihnen eine besondere Form von Sicherheit gibt, mutig den nächsten Schritt zu tun.

Dierke: Unsere Rollenaufteilung ist situativ, aber wir teilen sie auch gemäß unseren Hintergründen her auf: Anke schaut eher auf die individuelle Psychodynamik, während ich mehr auf die Organisationsdynamik schaue, was sich gut ergänzt. Im Regelfall ist Anke daher eher im Challenging-Modus unterwegs ist, während ich mehr im Reframing-Modus bin.

OE: Mit welchen Anforderungen muss sich ein Berater auseinandersetzen, um Top-Management Teams erfolgreich zu beraten?

Houben: Man braucht ein solides Geschäftsverständnis, weil man die Herausforderungen an die Zusammenarbeit aus den strategischen Herausforderungen ableiten muss. Das ist die erste Frage eines CEOs und das muss man glaubhaft darlegen können.

Dierke: Das ist der erste «pressure Test».

Houben: Dazu gehört auch, dass man keinen Psycho- oder theoretischen Sprech anwendet. Dann ist man sofort wieder draußen. Das, was man in unterschiedlichsten Ausbildungen konzeptionell gelernt hat, muss man in die Managersprache übersetzen. Ich kann Wolfgang Looss nur zustimmen, der sagt, Coaching kann man nicht in kurzer Zeit wie ein Handwerk lernen. Die Professionalität prägt sich nur durch langjährige vielgestaltige Erfahrung und internationale Expertise aus.

Zudem braucht man eine standfeste Haltung. In der ersten Minute versuchen die meisten CEOs erst einmal, einen in die Ecke zu treiben, um zu testen, wie man mit Druck umgeht und ob man überhaupt der Richtige ist für sein Alpha-Team. Sie haben maximal drei Minuten, um Autorität auf Augenhöhe zu etablieren. Das ist der normale Modus. Damit muss man umgehen können und das muss man mögen.

Gerade Coaching von CEOs erfordert Mut und Unabhängigkeit, insbesondere bei hartem Feedback. Bisher ist das noch nie schiefgegangen, weil Manager auf der obersten Führungsebene meistens Unabhängigkeit und eine klare Sprache schätzen und sagen: «Mein Gott, in diesem feedbackfreien Raum

sagt mir endlich mal einer, wie unwirksam ich bin. Das ist ja ein Ding!»

Coaching und Beratung sind gerade im Top-Management potenziell sehr wirkmächtige Instrumente. Um in diesem Geschäft bestehen zu können, braucht man ein vielseitiges fachliches Fundament durch fundierte Ausbildungen, Geschäftsverständnis, Standhaftigkeit sowie Mut in der Haltung.

Dierke: Ich würde noch eines hinzufügen: Das positive, wertschätzende Annehmen dieser Alphas, so wie sie sind. Es gibt ja auch sehr viel Zynismus oder Häme, interessanterweise gerade oftmals auf der Seite von Coaches und Beratern. Weil Top-Manager häufig das Andere repräsentieren, also völlig andere Anteile mitbringen als der Therapeut. Um mit diesen Alpha-Managern produktiv zu arbeiten, muss man sie annehmen – so, wie sie sind: in ihrer spezifischen Art zu interagieren, in ihren spezifischen Dilemmata. Wenn man das nicht tut oder meint, sie fundamental ändern zu müssen, dann kommt man nicht weiter. Ich meine nicht eine vordergründige Wertschätzung, sondern eine wirklich tiefe Wertschätzung des persönlichen Annehmens im «So-Sein», die der andere spürt. Als Coach muss man sich daher in seiner Professionalität als Partner auf Augenhöhe zeigen – nur dann kann eine wirksame Entwicklungsalianz entstehen.

Literatur

- **Assig, D. & Echter, D. (2013).** Auf Augenhöhe. Was Berater im Top-Management wirklich erfolgreich macht, OrganisationsEntwicklung, Heft 3.
- **Dierke, K. W. & Houben, A. (2013).** Gemeinsame Spitze. Wie Führung im Top-Team gelingt, Campus.
- **Winkler, B. & Kets de Vries, M. (2013).** Am Wendepunkt. Ein Experten-Gespräch mit Manfred Kets de Vries über die Veränderungskraft von Coaching, OrganisationsEntwicklung, Heft 3.



Dr. Kai W. Dierke

Managing Partner von Dierke Houben Associates, Consultation in Leadership Dynamics in Zürich

Kontakt:
kai.dierke@dierkehouben.com



Prof. Dr. Timo Meynhardt

Professor für Management, Leuphana Universität Lüneburg, Managing Director des Center for Leadership and Values in Society, Universität St. Gallen (HSG)

Kontakt:
timo.meynhardt@unisg.ch



Dr. Anke Houben

Managing Partner von Dierke Houben Associates, Consultation in Leadership Dynamics in Zürich, und Coach am INSEAD Global Leadership Centre

Kontakt:
anke.houben@dierkehouben.com



Dr. Brigitte Winkler

Redakteurin der OrganisationsEntwicklung, Geschäftsführende Partnerin von A47 Consulting, Beratung für Unternehmensentwicklung und Managementdiagnostik in München

Kontakt:
brigitte.winkler@a47-consulting.de