

# Teaming an der Unternehmensspitze

## Wirksam intervenieren in Top Management Teams

Kai W. Dierke und Anke Houben

*«Systemisch betrachtet, sind sich eine Katze und ein Tiger ziemlich ähnlich – dennoch sollte man sie besser unterschiedlich behandeln!» Diese Metapher des britischen Historikers Robert Conquest bringt auf den Punkt, was die Herausforderung des Team-Coachings an der Unternehmensspitze ausmacht: Top Management Teams sind eine besondere Spezies. Erfolgreiche Beratungsarbeit mit diesen Teams ist entscheidend davon abhängig, ihre spezifischen Eigenschaften nicht nur anzuerkennen, sondern diese auch für ihre Entwicklung zu erschließen.*

### Top Teams als eigene Spezies – Tiger statt Katzen

Top Management Teams sind ein Typus eigener Art – alles ist anders: die Akteure, die Ziele, die Themen, die kollektiven Autopiloten als Team an der Spitze. Auch wenn jedes Top Team ein Solitär und auf seine eigene Weise funktional oder dysfunktional ist – allen ist eines gemein: Die spezifische Dynamik dieser Teams erfordert eine besondere Art von Interventionen in der Teamentwicklung.

#### Andere Akteure

Top Management Teams sind Teams von Alpha-Tieren – zusammengesetzt zu 95 Prozent aus ManagerInnen, die es durch unbedingten Leistungswillen an die Unternehmensspitze geschafft haben. Solche Alphas, von ihrer überlegenen Rationalität zutiefst überzeugt, sind ein starker Aktivposten für jedes Unternehmen – und zugleich ein enormes Risiko. Denn unter Druck entwickeln sie Verhaltensmuster, die zerstörerisch auf Zusammenarbeit wirken: Dominanz, Aktionismus, Rivalität. Eine Voraussetzung für erfolgreiches Intervenieren in der Runde dieser Alphas ist eine Position der Unabhängigkeit. Der Berater muss auf Augenhöhe agieren und die Alpha-Dominanz aushebeln.

#### Andere Ziele und Themen

Top Management Teams sind strukturell «Nicht-Teams» – nur lose verkoppelt durch eine abstrakte Mission oder Finanzziele. Priorität hat der Erfolg des eigenen Silos. Alphas müssen sich gegen ihren persönlichen Autopiloten und strukturelle Zwänge bewusst dazu entscheiden, kollektive Führung im Sinne des Unternehmens zu ihrem Primärziel zu machen. Eine Voraussetzung für erfolgreiches Intervenieren in einer von Bereichsegoismen geprägten Dynamik ist ein fundiertes Geschäftsverständnis. Ein Berater muss fähig sein, die Folgen der Team-Dysfunktionen für das Geschäft und den Nutzen der Zusammenarbeit – quasi die Kollaborationsprämie – aufzuzeigen.

#### Andere Interaktionsmuster

Top Management Teams folgen kollektiven Autopiloten – ausgerichtet an rigoroser Priorisierung als Überlebensstrategie. Die Welt von Spitzenteams ist eine VUKA-Welt – ein Kontext, der von Volatilität, Unvorhersagbarkeit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist und mehr denn je schnelles lösungsorientiertes Entscheiden im Team erfordert. Die Management Attention des Top Teams wird zu einer der wertvollsten Ressourcen. Eine Voraussetzung für erfolgreiches Intervenieren in Top Teams ist deshalb, diesen engen Korridor der Aufmerksamkeit zu nutzen.

## Kollektive Autopiloten in Top Teams – und ihre Konsequenzen für Interventionen

### 1. Fakten sind wichtiger als Wahrnehmungen

Alphas im Top Team sind rationale Manager mit hoher analytischer Intelligenz (IQ). Ihre Währung sind objektive Fakten. Subjektiver Wahrnehmung oder emotionaler Intelligenz (EQ) wird wenig Bedeutung beigemessen. Die Konsequenz für Berater: «Das Team mit brutalen Fakten konfrontieren!» Top Teams brauchen rationale Anker und starke Impulse, um sich auf einen reflektiven Dialog einzulassen. «Perception is reality» wird erst dann zur unbequemen Tatsache, wenn das Team sich mit einer qualitativ wie quantitativ fundierten Diagnose des Beraters auseinandersetzen muss. Der Berater muss also intensiv in Diagnose investieren und harte Fakten im Managerduktus schaffen.

### 2. Aktion ist wichtiger als Reflexion

Top Manager sind Tatmenschen. Wenn schnelles Entscheiden zum Maßstab wirksamen Handelns wird, bleibt für selbstkritische Reflexion keine Zeit. Jedem Strategiethema wird Priorität eingeräumt. Viele Manager sind zudem erfahrene Reflexions-«verweigerer». Denn selbstkritisches Hinterfragen birgt das Risiko der Destabilisierung der eigenen Person oder Rolle. Die Konsequenz für Berater: «Zur Reflexion gibt es keine Alternative!» Augenhöhe und innere Stärke sind erfolgskritisch, um den Abwehrmechanismen der Alphas standzuhalten. Und davon gibt es einige – sei es Kritik an der Diagnose («Ist das eigentlich die richtige Methode?»), Fundamentalkritik an Feedbackgebern («Haben wir überhaupt die richtigen Führungskräfte?») oder Verharmlosung. Der Berater muss das Team auch gegen starke Widerstände in die Reflexion führen – und dort halten.

### 3. Routinen sind wichtiger als Lernen

Im Top Management ist Handeln nach Routinen eine der wichtigsten Erfolgsstrategien. Adaptives Lernen – ein kritisches Hinterfragen dieser Routinen – findet nicht statt. Die Konsequenz für Berater: «Routinen nutzen, um Routinen zu brechen!» Eine «alles ist möglich»-Haltung und ein Rückzug auf Prozesskompetenz sind zum Scheitern verurteilt. Um das Team ins Lernen zu führen, muss der Berater sich durch eine mutige Haltung, Autorität und Glaubwürdigkeit verdienen. Er muss mit pointierter Managersprache, Geschäftsverständnis, Urteilskraft, Mut zum Widerspruch und klarer Position agieren.

### 4. (Schein-)Konsens ist wichtiger als produktiver Konflikt

Top Teams sind geübt in der Vermeidung offener Konflikte. Denn jeder Konflikt erhöht das Risiko, aus Sicht von Organisa-

tion und Stakeholdern als führungslos oder zerstritten diskreditiert zu werden. Die Konsequenz für Berater: «Konflikte aufdecken und nutzbar machen!» Alphas sind Meister darin, schnelle Symptomlösungen für Konflikte zu definieren. Tieferliegende Konfliktlinien wie persönliche Erfolgsmodelle oder konfligierende Bereichsinteressen werden selten adressiert. Wenn das Team davor zurückschreckt, muss der Berater das Harmonie-Kartell durchbrechen. Alphas werden nur dann ins Risiko gehen, wenn der Berater selbst Risikobereitschaft vorlebt.

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



M. BELAU