



Harmonie im Top-Management – gibt es das?

Dr. Tommy Hofmann Betriebspsychologe und Leiter
Betriebspsychologisches Institut BPIH in Bern



Wenn man im Privatleben jemanden etwas weniger mag als andere, kann man sich gegenseitig aus dem Weg gehen. Im Top-Management geht das nicht. Hier ist man gezwungen, eng zusammen zu arbeiten und hat eine enorme Verantwortung,

Warum oft Probleme ?

Die Gruppe des Top-Managements wird nach dem Prinzip der effizienten Zusammenarbeit und nicht nach Sympathie zusammengestellt. Priorität haben Fachkenntnisse und ein solider Leistungsnachweis. Soziale Aspekte werden bei der Selektion eher weniger beachtet. Zudem gibt es oft nur eine begrenzte Verfügbarkeit von Top-Kandidaten/-innen mit dem gewünschten Profil. Oft wird den bisherigen GL-Mitgliedern auch eine neue Person „aufs Auge gedrückt“, was Skepsis auslöst. So oder so, man nimmt aber dann an, dass die neue Person sich schon integrieren und von der Gruppe akzeptiert und aufgenommen werde. Das sei ja auf dieser Stufe selbstverständlich – ist es aber nicht.

Dazu kommt das Rollenverständnis als „Alpha-tiere“. GL-Mitglieder sind es in ihrem Bereich gewohnt, Entscheidungen oft allein zu treffen. Recht viele haben Mühe, auch andere Meinungen in ihre Überlegungen einzubeziehen. In Sitzungen der Geschäftsleitung könnte aber eine andere Rolle oft sinnvoller sein. Hier ist ein Austausch gefragt: andere Meinungen anhören und aufnehmen, Einwände oder gar Kritik von anderen annehmen und in seine Überlegungen integrieren und ihre Bereiche untereinander optimal abzustimmen.

Wegen der Fokussierung auf das eigene Fachgebiet (Marketing, Technik, Finanzen, HR usw.) äussert man sich eher nicht zu den Fachbereichen anderer GL-Mitglieder. Man mag es ja auch nicht, wenn sich andere ins eigene Fachgebiet einmischen. Dabei könnte ein offener Austausch enorme Power freisetzen.

Wegen unterschiedlicher Denkmethodik sind die einen eher auf Details ausgerichtet. Andere denken strategisch und Top down. Mit diesen (und anderen) unterschiedlichen Optiken könnte man aber verschiedene Sichten austauschen und sich ergänzen, Motto: Komplementarität statt Konkurrenz.

Was sind die Folgen ?

Mitdenken und Mitsprache der anderen Top-Kader wird oft als Einmischung empfunden. So leidet auch das Wissensmanagement. Wichtige Informationen und gute Ideen fliessen zu wenig oder kommen nicht an. So kann eine Gruppe nie ihr ganzes Potenzial im Sinne von „gemeinsam sind wir stark“ entwickeln.

Fehlende soziale Integration kann die Analyse der Situationen, die Ideenentwicklung und die Entscheidungsvorbereitung stark behindern. In Geschäftsleitungen ist aber offene Zusammenarbeit und echtes Teamwork auf hohem Niveau gefragt.





Der Verlust an Power kann nur selten durch Fakten und Zahlen belegt werden, weil dies mehrheitlich indirekte Kosten verursacht. Also nimmt man die Situation als gegeben hin und sieht keinen Handlungsbedarf. Jeder ist vorwiegend auf seine Leistungsziele fokussiert, da haben gruppendynamische Aspekte kaum Platz. Themen wie Kultur in der Zusammenarbeit generieren als Soft-Facts ja keinen direkten Umsatz und (scheinbar) keine Effizienz. Das ist leider ein Irrglaube.

Was tun ?

Teamentwicklung im Top-Management

Power of 7

Die Herausforderung heisst: Eine Gruppe von Einzelkämpfern praktiziert ein echtes Teamwork wie ein gut harmonisierender Bundesrat mit seinem Kollegialitätsprinzip. Aus einer Gruppe von Alphas wird ein funktionierendes und effizientes Team zu formen, kann ein Kunststück sein. Wenn es sich spontan so ergibt, dann umso besser. Andernfalls können aber auch auf der höchsten Führungsstufe gewisse Massnahmen zur Teamentwicklung Sinn machen. Wenn man nur eine einzige Fluktuation auf dieser Stufe verhindern kann, hat es sich schon mehr als gelohnt.

Kommunikationskultur definieren

Führungskräfte geben Anweisungen und erwarten, dass man ihre Aussagen nicht anzweifelt und ihnen nicht widerspricht, und: sie haben fast immer recht. Dieses Verhaltensmuster muss man in GL-Sitzungen durchbrechen, die Leader sollten switchen können und hier anders kommunizieren. Hilfreich ist eine Klausur für die Entwicklung einer gemeinsamen Kommunikationskultur mit konkreten Spielregeln wie z.B.:

- offenen Gedankenaustausch pflegen können
- einander aktiv zuhören und auf Ideen von anderen eingehen können
- Einwände von anderen nicht als Angriff sehen, sondern als Bereicherung
- Einander Kritik auf faire Weise geben können
- Kritik entgegennehmen können - ohne Verteidigung oder Gegenangriff
- Fehler zugeben können: nobody is perfect
- Einstellung: Eine GL-Sitzung ist ein Teamwork und nicht ein fight

Hier geht es nicht um schöngeistige Psychologie, sondern um knallharte Effizienz.

Warum extern ?

Bei der Entwicklung einer Kommunikationskultur muss man teilweise auch unangenehme Themen ansprechen. Eine externe Person kann dies direkter tun als eine interne. Sie hat bei den Teilnehmenden kaum eine belastende Vorgeschichte und ist normalerweise neutraler als eine interne Person.

Originelle Ergänzungen

Auch scheinbar unkonventionelle Ideen können flankierend eine tolle Wirkung entfalten. Ich habe schon erlebt, wie eine GL miteinander gekocht und so gemerkt hat, wie gut sie eigentlich zusammenarbeiten können. Auch ein Besuch in einer Höhle mit einem professionellen Führer kann viel bewirken. Man musste einander bei schwierigen Passagen helfen, war aufeinander angewiesen. Es war fast ein Spiegelbild einer effizienten GL-Sitzung. Hierarchie und andere Statuselemente waren plötzlich unwichtig. Aber die positiven Nachwirkungen waren sensationell. Übrigens: es sind alle wieder heil aus der Höhle herausgekommen.

Der Autor

Dr. Tommy Hofmann ist Betriebspsychologe und Leiter des Betriebspsychologischen Instituts BPIH in Bern (www.bpih.ch). Er leitet die HR-Ausbildungen des Instituts und betreut Unternehmen für Beratungen und Schulungen in Bereichen wie: Führung, Teamentwicklung und Organisation. In seiner Dissertation untersuchte er die sozialen Beziehungen in Führung und Zusammenarbeit. Er ist auch langjähriges Vorstandmitglied des VPA.

Der VPA

Er ist der Verband der Personal- und Ausbildungsfachleute, wurde 1994 gegründet und zählt rund 500 Mitglieder. Er ist eine wichtige Plattform für die Vernetzung von HR-Profis untereinander und veranstaltet für sie Fachevents. Er setzt sich für die Stärkung des Berufsstandes der HR-Leute ein und ist auch Mitglied der Trägerschaft der eidg. HR-Prüfungen. Weitere Informationen: www.vpa.ch oder unter 043 311 01 72.

