

[http://www.handelszeitung.ch/artikel/Management-Von-der-Ausrottung-der-Alphatiere\\_691883.html](http://www.handelszeitung.ch/artikel/Management-Von-der-Ausrottung-der-Alphatiere_691883.html)

## TEAMARBEIT

### Von der Ausrottung der Alphatiere



[flickr.com, mikebaird](http://www.flickr.com/photos/mikebaird/)

**Eine breit angelegte Studie von Egon Zehnder International legt den Schluss nahe, dass künftig die Teamarbeit auch auf Stufe Geschäftsleitung Einzug halten wird. Dies würde das Ende der CEO als Einzelkämpfer bedeuten.**

Die Zeit der alleinherrschenden CEO ist definitiv vorbei.» Davon zeigt sich Philippe Hertig, Geschäftsführer von Egon Zehnder International in der Schweiz, überzeugt. Als Partner eines der weltweit grössten Executive Searcher muss er es ja wissen - zumindest kann er es mitsteuern.

Waren früher die Sanierertypen mit den allumfassenden und uneingeschränkten Kompetenzen die Lösung für alle Probleme, «so suchen wir heute auch als Krisen-CEO einen Teamplayer», sagt Hertig. Die Multitalente und Generalisten, die in Personalunion VR-Präsident, CEO und Mädchen für alles sind und nun, ach! Philosophie, Juristerei, Medizin und leider auch Theologie mit heissem Bemühen studiert haben und deshalb jederzeit von allem alles wissen - sie sind heute schlicht überfordert. Der Grund ist die Komplexität, die nötige Schnelligkeit der Entscheidungen inklusive Nachhaltigkeitsanspruch, und das alles unter wachsender Unsicherheit.

Der König ist also tot - es lebe das Team. Und zwar das multifunktional und multinational zusammengesetzte, in dem verschiedene Disziplinen zusammengefasst werden. Dies zumindest die Schlussfolgerung einer breit angelegten Befragung von Egon Zehnder International bei 848 Spitzenmanagern von Grossfirmen und KMU aus aller Welt.

#### VORTEIL FÜR DIE VERMITTLER

Die Erwartung, dass künftig statt Einzelmasks gleich ganze Cliques gesucht werden, hat für die Executive Searcher einen veritablen Vorteil: So können sie gleich mehrere Leute vermitteln. Philippe Hertig stimmt dem mehr oder weniger zu: «Es lässt sich bereits beobachten, dass es meistens nicht bei einem einzigen Wechsel bleibt - neben dem CEO werden in den folgenden zwölf Monaten bis zu 50% der Geschäftsleitung ausgewechselt, oft auch der CFO.» (Siehe «Nachgefragt»)

Während auf der Stufe Verwaltungsrat mit dem Board Review sowie auf den mittleren und unteren Managementstufen die Zusammenarbeit schon lange analysiert wird, ist ein sogenanntes Team Effectiveness Review auf Stufe Geschäftsleitung noch relativ neu, wie Hertig beobachtet.

Die Einschätzung, dass in den Führungsteams der Unternehmen die Zusammenarbeit in den letzten Jahren immer enger geworden sei, teilt eine deutliche Mehrheit der Top Executives. Besonders im Senior Management geniesst Teamarbeit inzwischen einen guten Ruf. Ob im Executive Team oder im mittleren Management - um die 70% der Befragten halten die Zusammenarbeit für gut oder sehr gut.

#### NUR EINE SEITE DER MEDAILLE

Doch das ist nur die eine Seite der Medaille: Die befragten Manager zeichnen durchaus auch ein weniger strahlendes Bild von der Zusammenarbeit im Team: «Arbeitsgruppen neigen zur Selbstbespiegelung, verlieren leicht die Kontrolle über Zeit und Ressourcen», so einige klare Kritikpunkte. Das alles sind bereits bekannte Folgen von Teams, genauso wie das Verfolgen von versteckten Eigeninteressen, die oft unklare Abgrenzung der Zuständigkeiten sowie Probleme bei der Entscheidungsfindung.

Die Ausrottung der Alphatiere steht also wohl noch nicht unmittelbar bevor. Auch und vor allem, weil bei Erfolgen im Team der Beitrag des Einzelnen jeweils nur selten gewürdigt wird. Das heisst, der Erfolg muss geteilt werden, was Erfolgsmenschen naturgemäss schmerzt - umgekehrt aber auch den unbestreitbaren Vorteil hat, dass bei einem Misserfolg niemand allein schuld ist.

Lohnt sich also Teamleistung für den Einzelnen überhaupt? Es sieht nicht so aus: 40% der Spitzenkräfte in der Schweiz und den USA sowie 43% in Deutschland und Dänemark geben an, dass ihr Beitrag in der Gruppe für die Bewertung ihrer Leistung keine Rolle spielt. Besser tönt es in Schweden: Dort zählt die Teamarbeit in jedem zweiten Unternehmen ebenso viel wie die Einzelleistung. Und 26% der indischen Panel-Teilnehmer sagen sogar, ihre Arbeit in der Gruppe werde stärker gewertet als die individuelle Performance - was vielleicht auch eine Aussage über ebendiese individuelle Performance erlaubt.

#### DER CHEF HÖRT OFT NUR AUF SICH

Die Team-Realität sieht wohl auch künftig eher so aus: In der Mehrheit sucht der CEO den Konsens seiner Mitarbeitenden oder berät sich zumindest eingehend mit ihnen, bevor er einen Beschluss fasst. Doch selbst die Fruchtbarkeit solcher Beratungen ist zu relativieren: Gut ein

Drittel der befragten Spitzenmanager hat den Eindruck, dass ihr Chef abweichende Meinungen nicht unbedingt schätzt. In Australien und den Niederlanden ist sogar die Mehrheit davon überzeugt, dass der Chef keine anderen Ansichten hören will als seine eigenen.

Die Quintessenz: Teams können zwar ganz Ausserordentliches erreichen - aber ebenso häufig funktionieren sie schlicht nicht. Was auch bei CEO-Teams nicht anders sein dürfte. «Doch wer Teamorientierung nicht honoriert, fördert ungewollt das Einzelkämpfertum», warnt Philippe Hertig.

#### NACHGEFRAGT

Philippe Hertig, Geschäftsführer von Egon Zehnder International, Zürich

#### «Der alleswissende und alleinherrschende CEO ist passé»

*Multifunktionale Teams - haben wir das nicht auch schon gehabt als «neuen» Managementansatz?*

Philippe Hertig: Neu ist die geschäftliche Tatsache, dass in einer globalisierten Welt die Managementanforderungen viel komplexer und diverser geworden sind. Diese auf Geschäftsleitungsebene zu adressieren, erfordert die Fähigkeit, sämtliche relevanten Ressourcen zu mobilisieren und zusammenarbeiten zu können. Ein alleinherrschender CEO genügt diesen gestiegenen Anforderungen nicht mehr.

*Diese Entwicklung steht einem anderen Trend, dem des «CEO als Brand», diametral entgegen. Hertig: Der alleswissende und alleinherrschende CEO ist passé. Der Chef 2010 ist ein ergebnisorientierter und integrativer Teamleader mit ausgeprägtem Werteverständnis - und nicht der Einzelkämpfer. Wird es nicht noch teurer, wenn zum Beispiel sechs statt ein CEO die hohle Hand machen?*

Hertig: Es gibt keinen Grund, dies anzunehmen.

*Eine Firma, ein Chef - das soll wirklich vorbei sein? Jedes Orchester hat doch einen Dirigenten.*

Hertig: und jeder Dirigent braucht ausgezeichnete Spieler, damit die Vorführung gelingt. Diese «Schicksalsgemeinschaft» lebt vom effektiven Beitrag eines jeden Einzelnen. Je komplizierter das Stück, desto wichtiger ist es, die Kompetenz eines jeden Spielers geschickt einbringen zu können.

*Und wer steht hin, wenns brennt?*

Hertig: Der Kapitän gehört auf die Kommandobrücke, kein Thema. Aber um das Schiff aus dem Sturm zu lotsen, braucht er auch einen kompetenten Navigator, einen Wetteroffizier, Maschinisten, Radaristen und Techniker. Wenn der Kapitän alles alleine machen müsste, würde das Schiff garantiert untergehen.

*Die USA zum Beispiel haben zuoberst einen Präsidenten, die katholische Kirche einen Papst - die Schweiz hat ein ziemlich heterogenes Team von sieben Bundesräten. Was funktioniert nun Ihres Erachtens in der Krise besser?*

Hertig: Hier gibt es starke Ambivalenzen: Einerseits wünscht man sich einen starken, dezidierten und selbstsicheren Entscheider. Andererseits ist bewiesen, dass die Leistung des gesamten Managementteams für die effektive Krisenbewältigung entscheidend ist. Wichtig für die Krise ist somit die Fähigkeit, die Kompetenz und Intelligenz von Gruppen rasch mobilisieren zu können, um die langfristige Existenzsicherung zu garantieren. Team Effectiveness Review - das ist doch auch ganz praktisch, denn da ist nie jemand schuld.

Hertig: Falsch, denn wird ein «schuldiger» CEO entlassen, so werden in den folgenden zwölf Monaten bis zu 50% der Geschäftsleitungsmitglieder ausgewechselt. Auch hier zeigt sich also, dass die Zusammenstellung des Managementteams ganz entscheidend ist. Dabei sind folgende Dimensionen wichtig: Balance - im Sinne von Diversität -, gemeinsame Ausrichtung, Belastbarkeit, Energie, Offenheit und Effizienz. Je nach Managementaufgabe müssen diese Dimensionen unterschiedlich ausgeprägt sein, wobei im Turnaround vor allem Belastbarkeit und Effizienz wichtig sind.

Thomas pfister

03.03.2010

[Fenster schliessen](#)