

# Die Sieben Manager- typen – und welcher Erfolg hat

**LEADERSHIP:**  
Jede Führungskraft lässt sich  
einem von sieben Typen  
zuordnen. Ob Macher oder  
Strategie – erkennen Sie, was für  
ein Manager Sie sind,  
und lernen Sie, Ihre Führungs-  
qualitäten zu verbessern

Von David Rooke  
und William R. Torbert

**D**ie meisten Entwicklungspsychologen sind sich einig: Der Erfolg von Führungskräften ist nicht so sehr durch unterschiedliche Führungsphilosophien, Persönlichkeiten oder Managementstile zu erklären. Er ist vielmehr auf ihre innere „Handlungslogik“ zurückzuführen – wie Manager ihr Umfeld einschätzen und reagieren, wenn ihre Entschlossenheit oder ihre Zuverlässigkeit gefragt ist. Und doch versuchen relativ wenige Führungskräfte, ihre eigene Handlungslogik zu verstehen. Und noch weniger ziehen die Möglichkeit in Betracht, diese zu ändern.

Das sollten sie aber tun. Laut einer von uns durchgeführten Studie können Führungskräfte, die sich die Zeit nehmen, etwas über ihre eigene Persönlichkeit und ihre eigene Entwicklung zu lernen, nicht nur ihre Fähigkeiten verbessern, sondern auch die Leistung ihrer Unternehmen positiv beeinflussen. Während unserer engen Kooperation mit der Psychologin Susanne Cook-Greuter – und im Zuge unserer 25-jährigen intensiven, auf Umfragen gestützten Beratung bei Unternehmen wie der Deutschen Bank, Harvard Pilgrim Health Care, Hewlett-Packard, NSA,

Trillium Asset Management, Aviva und Volvo – arbeiteten wir mit tausenden von Führungskräften, während diese versuchten, ihre Führungsqualitäten zu verbessern.

Die gute Nachricht ist: Manager, die sich bemühen, ihre Handlungslogik zu verstehen, können ihre Führungsqualität verbessern. Doch hierfür ist es wichtig, erst einmal zu verstehen, welche Art von Führungskraft jemand ist.

## Die Handlungslogiken

Unsere Studie basiert auf einem Umfrageinstrument namens „Leadership Development Profile“. Bei dieser Methode werden Teilnehmer gebeten, 36 Sätze zu vervollständigen, die mit Wendungen wie „Ein guter Vorgesetzter ...“ beginnen und eine Vielzahl an Antwortmöglichkeiten bieten, wie:

- „... hat die Zügel fest in der Hand.“
- „... erkennt, dass gute Leistung der Mitarbeiter wichtig ist.“
- „... schafft Einklang zwischen konkurrierenden Kräften und übernimmt Verantwortung für Entscheidungen.“

Gut ausgebildete Fachleute können sich anhand der von den Teilnehmern vervollständigten Sätze ein Bild machen, wie diese ihr eigenes Handeln und ihr Umfeld einschätzen. Diese „Bilder“ zeigen, welche der sieben Handlungslogiken der Entwicklungspsychologie – in einer Typisierung benannt mit Opportunist, Diplomat, Experte, Macher, Individualist, Stratege oder Alchimist – gerade vorherrschend ist in der Denkweise einer Führungskraft (siehe Tabelle Seite 5). Es ist möglich, dass Führungskräfte mehrere dieser Kategorien durchlaufen, wenn sie ihre Kompetenzen und Fähigkeiten erweitern. So kann ein Leadership Development Profile nach mehreren Jahren aufzeigen, ob sich die Handlungslogik eines Managers weiterentwickelt hat.

Während der vergangenen 25 Jahre legten wir und auch andere Forscher tausenden von Managern und Freiberuflern, überwiegend im Alter zwischen 25 und 55 Jahren, bei hunderten amerikanischen und europäischen Unternehmen (und gemeinnützigen Institutionen und Regierungsorganisationen) aus unterschiedlichen Branchen

### DAVID ROOKE

*ist Partner bei Harthill Consulting in Hewelsfield, England (E-Mail: david@harthill.co.uk).*

### WILLIAM R. TORBERT

*ist Professor an der Carroll School of Management am Boston College in Massachusetts (E-Mail: torbert@bc.edu).*

## KOMPAKT

**Die Handlungslogik:** Viele Forscher sind sich mittlerweile einig, dass der Erfolg von Führungskräften nicht so sehr von deren jeweiliger Persönlichkeit abhängt. Man wird nicht als guter Manager geboren, sondern dies ist das Ergebnis eines Prozesses. Es kommt darauf an, welcher Handlungslogik Manager folgen, also wie sie im Unternehmen agieren und reagieren.

**Die sieben Typen:** Im Wesentlichen gibt es sieben Typen mit verschiedenen Handlungslogiken: den Opportunisten, den Diplomaten, den Experten, den Macher, den Individualisten, den Strategen und den Alchimisten. Jeder hat Stärken und Schwächen. Allerdings sind Firmen, die von Opportunisten oder Diplomaten geführt werden, weit weniger erfolgreich als Unternehmen, bei denen ein Stratege oder Alchimist an der Spitze steht. Die Autoren haben in einer Studie nachgewiesen, dass sich sowohl die Leistung der Führungskräfte als auch die ihrer Unternehmen verbessert, wenn diese versuchen, ihre eigene Handlungslogik zu verstehen und gegebenenfalls zu ändern.

diese Satzergänzungstests vor. Wir stellten hierbei fest, dass die Leistung einer Firma und die individuelle Leistung einer Person je nach Handlungslogik unterschiedlich sind. Insbesondere ergab unsere Studie, dass den drei Führungstypen, deren Unternehmen eine unterdurchschnittliche Leistung hervorbrachten (Opportunist, Diplomat und Experte), 55 Prozent der Teilnehmer zuzuordnen waren. Sie waren deutlich weniger effektiv bei der Umsetzung von Unternehmensstrategien als jene 30 Prozent der Befragten, die als Macher eingestuft wurden. Darüber hinaus hatten nur die verbleibenden 15 Prozent der Manager in unserer Studie (Individualisten, Strategen und Alchimisten) die dauerhafte Fähigkeit, Innovationen hervorzubringen und ihre Firmen erfolgreich zu erneuern.

Um zu verstehen, warum Führungskräfte so unterschiedlichen Typen zuzuordnen sind und so unterschiedliche Unternehmensleistungen er-

bringen, schauen wir uns die einzelnen Führungstypen genauer an, beginnend mit dem am wenigsten produktiven (und am wenigsten komplexen).

## Der Opportunist

Das beruhigendste Ergebnis unserer Studie war, dass nur 5 Prozent der von uns untersuchten Manager Eigenschaften wie Misstrauen, Egozentrik oder Bestechlichkeit zeigten. Wir nennen diese Führungskräfte Opportunisten, eine Bezeichnung, die ihre Tendenz widerspiegelt, immer auf der Suche nach dem eigenen Vorteil zu sein und nach Gelegenheiten, die Welt und andere Menschen auszunutzen. Sie betrachten ihre Umwelt größtenteils unter dem Aspekt, wie gut sie etwas kontrollieren können. Anders ausgedrückt: Ihre Reaktion auf ein Ereignis hängt in erster Linie davon ab, ob sie glauben, Einfluss auf das Ergebnis zu haben oder nicht. Sie behandeln ihre Mitmenschen wie Objekte oder Konkurrenten.

Opportunisten neigen dazu, ihr schlechtes Benehmen in dieser rauen Welt nach dem Motto „Auge um Auge, Zahn um Zahn“ als legitim anzusehen. Sie lehnen Feedback ab, schieben die Schuld auf andere und üben grausam Rache. Diese Handlungslogik kann man in der früheren Arbeitsweise von Larry Ellison (heute CEO von Oracle) sehen. Ellison beschreibt seinen Managementstil zu Anfang seiner Karriere als „Management by Verhöhnung“. „Du musst gut darin sein, Menschen intellektuell einzuschüchtern und rhetorisch fertig zu machen“, sagte er einmal zu Matthew Symonds vom „Economist“. „Vor mir selbst entschuldigte ich mein Verhalten, indem ich mir sagte, dass ich nur eine ‚offene und ehrliche Debatte‘ geführt hatte. Fakt ist, ich wusste es einfach nicht besser.“

Nur wenige Opportunisten halten sich lange als Manager, es sei denn, sie gehen zu effektiveren Handlungslogiken über (wie Ellison es getan hat). Auf Grund ihrer ständigen Konfrontationen, ihrer Selbstverherrlichung und ihre häufigen Regelverstöße wollen Mitarbeiter mit solchen Führungskräften langfristig nicht zusammenarbeiten. Wenn Sie für einen Opportunisten gearbeitet haben, ist Ihnen diese Zeit mit hoher Wahrscheinlichkeit als schwierig in Erinnerung. Unternehmen, die Opportunismus fördern, leben meist nicht lange. Immerhin bieten sie ein spannendes Umfeld, vor allem für jüngere, risikobereite Führungskräfte. Ein ehemaliger leitender Angestellter von Enron drückte es so aus: „Vor dem Untergang hatten wir so aufregende Jahre. Wir spürten, dass wir freie Hand hatten, alles erreichen, unsere eigenen Regeln festlegen konnten. Das Tempo

war wild, und alle machten es mit.“ Sicherlich sind Enrons Anteilseigner und die Pensionäre zu Recht der Meinung, dass sie zu teuer für dieses Abenteuer der Mitarbeiter bezahlen mussten.

## Der Diplomat

Der Diplomat erschließt sich seine Umwelt auf verträglichere Weise als der Opportunist, aber auch diese Handlungslogik kann extrem negative Auswirkungen haben, wenn es sich bei der Führungskraft um einen Topmanager handelt. Der Diplomat dient dem Team stets loyal und versucht, höher gestellten Kollegen zu gefallen und Konflikte zu vermeiden. Diese Handlungslogik basiert in erster Linie darauf, die Kontrolle über das eigene Verhalten zu gewinnen – und nicht darauf, Kontrolle über externe Ereignisse oder andere Menschen zu erlangen. Gemäß der Handlungslogik des Diplomaten wird ein Vorgesetzter dauerhafter akzeptiert und hat mehr Einfluss, wenn er die Gruppennormen einhält und seine täglichen Aufgaben zufrieden stellend ausführt.

In einer unterstützenden Tätigkeit oder innerhalb eines Teams hat diese Art Führungskraft viele Vorzüge zu bieten. Diplomaten sind ein soziales Bindeglied für ihre Kollegen und sorgen dafür, dass den Bedürfnissen anderer Aufmerksamkeit geschenkt wird. Deshalb arbeitet wahrscheinlich ein Großteil der Diplomaten auf den unteren Stufen des Managements, in Bereichen wie Kundenpflege und Kundenservice oder als qualifiziertes Krankenpflegepersonal. Tatsächlich ergab eine Umfrage unter 497 Managern in unterschiedlichen Branchen, dass 80 Prozent aller Diplomaten auf der unteren Managementebene beschäftigt waren. Im Gegensatz dazu waren 80 Prozent aller Strategen im Topmanagement, was vermuten lässt, dass Manager, die sich eine effektivere Handlungslogik – wie die des Strategen – aneignen, bessere Chancen haben, die Karriereleiter zu erklimmen.

Diplomaten sind in höheren Managementpositionen als weitaus problematischer anzusehen, da sie versuchen, Konflikte zu ignorieren. Sie neigen dazu, allzu höflich und freundlich zu sein, und fühlen sich im Grunde nicht in der Lage, anderen kritisches Feedback zu geben. Veränderungen durchzuführen, mit denen unweigerlich Konflikte einhergehen, empfinden Diplomaten als eine wirkliche Bedrohung. Sie werden das Thema wenn möglich meiden, sogar wenn sie sich dabei selbst schaden.

Nehmen wir einen Diplomaten als Beispiel, der übergangsweise CEO eines Unternehmens wurde, als sein Vorgänger plötzlich verstarb. Als sich

## Vom Opportunisten zum Alchimisten

Führungskräfte haben unterschiedliche Handlungslogiken, das heißt, sie schätzen ihr Umfeld unterschiedlich ein und reagieren verschieden, wenn ihre Entschlossenheit oder ihre Zuverlässigkeit gefragt ist. Wir haben tausende von Führungskräften befragt und konnten dabei sieben verschiedene Handlungslogiken feststellen. Am wenigsten effektiv für die Unternehmensführung sind jene Typen, die wir „Opportunist“ und „Diplomat“ genannt

haben. Der „Strategie“ und der „Alchimist“ dagegen arbeiten am effizientesten. Wenn Sie Ihre eigene Handlungslogik kennen, kann dies ein erster Schritt sein, um zu einem effektiveren Führungsstil zu gelangen. Erkennen Sie sich selbst zum Beispiel als Individualisten, können Sie mit Hilfe formeller und informeller Maßnahmen daran arbeiten, die Stärken und Eigenschaften eines Strategen zu entwickeln.

Handlungslogik	Eigenschaften	Stärken	in Prozent
<b>Opportunist</b>	Gewinnt, egal mit welchen Mitteln; ich-bezogen; manipulativ, „Macht schafft Recht“.	Gut in Notfällen und bei Verkaufsgelegenheiten.	<b>5</b>
<b>Diplomat</b>	Vermeidet den offenen Konflikt; will dazugehören; befolgt Gruppennormen, sorgt selten für Ärger.	Gut als verbindendes Glied im Unternehmen; hilft, eine Gemeinschaft aufzubauen.	<b>12</b>
<b>Experte</b>	Lenkt durch Logik und Erfahrung; strebt nach rationaler Effizienz.	Gut als Einzelkämpfer.	<b>38</b>
<b>Macher</b>	Erreicht strategische Ziele; macht sich Teamarbeit zu Nutze; bringt Managementpflichten und Marktanforderungen in Einklang.	Gut geeignet für Managertätigkeiten; handlungs- und zielorientiert.	<b>30</b>
<b>Individualist</b>	Verbindet konkurrierende persönliche Handlungslogiken und die Handlungslogik im Unternehmen; schafft einzigartige Strukturen, um Defizite zwischen Strategie und Leistung auszugleichen.	Effizient in projektbezogenen und beratenden Positionen.	<b>10</b>
<b>Strategie</b>	Generiert Wandel des Unternehmens und der Mitarbeiter; wendet gegenseitigen Austausch, Aufmerksamkeit und Verletzbarkeit als machtvolle Instrumente sowohl kurz- als auch langfristig an.	Effizient als Mentor für den Wandel.	<b>4</b>
<b>Alchimist</b>	Generiert sozialen Wandel; integriert materiellen, spirituellen und gesellschaftlichen Wandel.	Gut bei der Umsetzung globaler Wandlungsaufgaben.	<b>1</b>

das Management bei der Auswahl eines Nachfolgers nicht einigen konnte, bat es den Diplomaten, die Position weiterhin zu bekleiden. Unser Diplomat genoss die Rolle als offizieller Repräsentant und war ein beehrter Redner bei öffentlichen Veranstaltungen. Leider entsprachen die Anforderungen des Jobs im Hinblick auf Konfliktbereitschaft nicht so sehr seinem Geschmack. Beispielsweise versäumte er es, einige Manager der oberen Führungsebenen auszutauschen, die anhaltend schlechte Leistung brachten und sich gegen das Reorganisationsprogramm sträubten, das sein Vorgänger initiiert hatte.

Da die Veränderungen umstritten waren, vermied der Diplomat Treffen und plante sogar Geschäftsreisen für die Zeiten, zu denen Treffen des Topmanagementteams vorgesehen waren. Die Teammitglieder waren von dem Verhalten des Diplomaten so frustriert, dass sie reihenweise aufgaben. Er „beendete“ diese Krise, indem er dem Team öffentlich für dessen Beitrag dankte und neue Mitglieder ernannte. Angesichts der steigen-

den Verluste auf Grund der schlechten Unternehmensleitung beschloss das Management schließlich, den Diplomaten auf seine frühere Position als Vice President zurückzubeordern.

### Der Experte

Experten stellen die größte Gruppe von Führungskräften. Sie machten in unserer Studie 38 Prozent aller Teilnehmer aus. Im Gegensatz zu Opportunisten, die in erster Linie versuchen, ihre Umwelt zu kontrollieren, und zu Diplomaten, die sich darauf konzentrieren, ihr eigenes Verhalten zu kontrollieren, versuchen Experten, Kontrolle auszuüben, indem sie ihr Wissen sowohl in professioneller Hinsicht als auch in ihrem Privatleben perfektionieren. Eine hieb- und stichfeste Argumentation ist für Experten außerordentlich wichtig. So ist es nicht überraschend, dass die Handlungslogik des Experten bei vielen Wirtschaftsprüfern, Wertpapieranalysten, Marktforschern, Informatikern und Beratern zu finden ist. Sie sind sich ihrer Fachkenntnis sicher, präsen-

tieren harte Fakten und argumentieren logisch, wenn es darum geht, einen Konsens zu finden und andere für ihre Vorschläge zu gewinnen.

Experten sind hervorragende Mitarbeiter, da ihre Ziele kontinuierliche Verbesserungen, Effizienz und Perfektion sind. Aber als Führungskraft kann dieser Typ problematisch sein, denn Experten sind sich absolut sicher, Recht zu haben. Wenn Mitarbeiter über einen Chef sprechen, dessen Führungsstil dem Motto „Friss oder stirb“ entspricht, reden sie wahrscheinlich über jemanden, der die Handlungslogik eines Experten hat. Experten neigen dazu, Zusammenarbeit als Zeitverschwendung anzusehen („nicht alle Treffen

## Individualisten neigen dazu, Regeln zu mißachten, die sie für irrelevant halten, und werden so zum Ärgernis für andere.

sind Zeitverschwendung – manche werden abgesagt!“). Und sie werden die Meinung geringer qualifizierter Menschen häufig missachten. Emotionale Intelligenz ist weder erwünscht, noch wird sie geschätzt. Wie Scott McNealy, der CEO von Sun-Microsystems, es ausdrückte: „Ich gebe mich nicht der Gefühlsduselei hin. Das überlasse ich Barry Manilow.“

Es ist somit nicht überraschend, dass fast ein Dutzend von McNealys oberen Führungskräften zurücktrat, nachdem sie ihn während der Dot-com-Krise in den Jahren 2001 und 2002 vergeblich darum gebeten hatten, angesichts steigender Verluste das Geschäft zu konsolidieren.

### Der Macher

Für diejenigen, die hoffen, eines Tages für einen Vorgesetzten zu arbeiten, der sie fordert und unterstützt und eine gute Stimmung im Team und im Unternehmen schafft, haben wir eine gute Nachricht: 30 Prozent der Manager in unserer Studie – ein großer Teil also – waren so genannte Macher. Dieser Typ sorgt für ein positives Arbeitsumfeld und konzentriert sich auf die Ergebnisse. Nachteilig ist, dass ihr Stil diese Manager oftmals daran hindert, über den Tellerrand hinauszublicken.

Macher haben ein komplexeres und ganzheitlicheres Verständnis von der Welt als Manager, die eine der drei vorher beschriebenen Handlungslogiken verfolgen. Sie sind offen für Feedback und erkennen, dass viele der Unklarheiten und Konflikte des täglichen Geschäfts auf Grund unterschiedlicher Interpretationsweisen entstehen.

Sie verfügen über die nötige zwischenmenschliche Sensibilität, um Konflikte kreativ zu lenken oder zu lösen, und die Fähigkeit, andere positiv zu beeinflussen.

Macher können auch ein Team erfolgreich leiten, um in einem Zeitraum von ein bis drei Jahren neue Strategien umzusetzen. Dabei können sie unmittelbare und langfristige Ziele erkennen. Eine Studie, für die niedergelassene Augenärzte befragt wurden, zeigte, dass diejenigen, die als Macher eingestuft wurden, eine geringere Mitarbeiterfluktuation verzeichneten und mehr Verantwortung abgaben. Ihre Praxen machten mindestens doppelt so viel Bruttoumsatz im Jahr wie die Praxen von Experten.

Macher liegen oft im Clinch mit Experten. Diese haben vor allem als Untergebene Probleme mit den Machern, da sie den faktischen Erfolg der Macher nicht verleugnen können, obgleich sie sich als etwas Besseres fühlen. Nehmen wir Hewlett-Packard als Beispiel: In dem Unternehmen sind die Versuchsingenieure in der Regel Experten und die Labormanager übergeordnete Macher.

Bei einem Projektmeeting knallte eine Labormanagerin ihre Kaffeetasse auf den Tisch und schrie: „Ich weiß, dass wir 18 neue Funktionen einbauen können, aber der Kunde hätte das Produkt gern noch irgendwann in diesem Jahrhundert, und die wichtigsten acht Funktionen reichen aus!“ „Banause!“, schnaubte ein Entwickler vom Typ Experte. An sich ist diese Art von Konflikt nicht destruktiv. Er lieferte und liefert vielmehr den Antrieb für Wettbewerb bei vielen erfolgreichen Unternehmen der USA.

### Der Individualist

In seiner Handlungslogik erkennt der Individualist, dass weder seine noch irgendeine der anderen Handlungslogiken „natürlich“ ist; sie alle sind Konstruktionen der jeweiligen Person und der Welt. Diese scheinbar abstrakte Idee befähigt die 10 Prozent der Individualisten-Manager, einzigartigen praktischen Wert zu ihren Unternehmen beizusteuern. Sie bringen Kollegen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten zusammen und kommen gut mit Menschen aus, die anderen Handlungslogiken folgen.

Individualisten unterscheiden sich von Machern durch das Bewusstsein, dass es einen Konflikt zwischen ihren Prinzipien und ihren Taten geben kann oder zwischen Unternehmenswerten und der Umsetzung dieser Werte. Dieser Konflikt wird zur Quelle für Spannung, Kreativität und den wachsenden Wunsch, sich weiterzuentwickeln.

Individualisten neigen auch dazu, Regeln zu missachten, die sie als irrelevant ansehen, wodurch sie oft zu einer Quelle des Ärgernisses für ihre Kollegen und Vorgesetzten werden. „So, was meinen Sie?“, fragte uns einer unserer Klienten, als es darum ging, ob er eine seiner besten Mitarbeiterinnen entlassen sollte, die als Individualistin eingestuft worden war.

Sharon (Name geändert) war gebeten worden, ein Shared-Service-Center in der Tschechischen Republik einzurichten, das IT-Unterstützung für zwei intern miteinander konkurrierende Abteilungen vor Ort liefern sollte. Sie stellte ein geschlossenes Team zusammen und hielt sich an das vorgesehene Budget. Sie setzte dieses Vorhaben so schnell um, dass sie witzelte, sie „habe das Projekt umgesetzt, noch bevor die Risikomanagement-Abteilung ihren Bericht vorlegen konnte, der besagte, dass es nicht realisierbar sei.“

Das Problem war, dass Sharon im Unternehmen den Ruf hatte, unberechenbar zu sein. Selbst wenn sie bei ihren Projekten großes politisches Geschick an den Tag legte, fühlten sich im ganzen Unternehmen viele Menschen durch ihre sehr eigene, unkonventionelle Arbeitsweise auf den Schlipps getreten.

Schließlich wurde der Unternehmenschef zu Rate gezogen (was nicht zum ersten Mal passierte), um ein Problem zu lösen, das entstanden war, weil sie die offiziellen Berichtswege nicht eingehalten hatte und Menschen, die nicht in ihrem Team waren, nicht informiert hatte.

Die Dynamik, die durch unterschiedliche Handlungslogiken entstehen kann, wird durch diese Geschichte und ihren Ausgang hervorragend verdeutlicht. Der CEO, dessen Handlungslogik der des Machers entsprach, sah keinen Weg, wie er Sharon ermutigen konnte, sich weiterzuentwickeln und zukünftig keine derartigen Probleme mehr zu verursachen.

Trotz des zwiespältigen Eindrucks, den er von ihr hatte, entschloss er sich, Sharon nicht zu entlassen, da sie gute Arbeit leistete und das Unternehmen gerade erst einige fähige, wenn auch unkonventionelle Manager verloren hatte.

Sharon blieb also im Unternehmen, aber nicht lange. Zu guter Letzt verließ sie es, um eine eigene Beratungsfirma aufzubauen. Wenn wir in der zweiten Hälfte dieses Artikels schildern, wie Führungskräften geholfen werden kann, ihre Handlungslogik weiterzuentwickeln, werden wir auf diese Geschichte zurückkommen, um zu sehen, wie sowohl Sharon als auch der CEO ihre Handlungslogiken erfolgreich hätten weiterentwickeln können.

## Der Strategie

Nur 5 Prozent aller Führungskräfte sind Strategen. Was sie von Individualisten unterscheidet, ist, dass sie organisatorische Zwänge und Wahrnehmungen als diskussionswürdig und veränderbar ansehen. Während der Individualist die Kommunikation mit Kollegen mit unterschiedlichen Handlungslogiken beherrscht, ist der Strategie gut darin, auf einer übergeordneten Ebene die Auswirkungen von Maßnahmen und Vereinbarungen auf das Unternehmen einzuschätzen. Der Strategie kann auch sehr gut gemeinsame Visionen für Manager mit verschiedenen Handlungslogiken entwickeln. Nach der Handlungslogik des Strategen ist organisatorische und soziale Veränderung ein längerer Entwicklungsprozess, dessen sich jeder bewusst sein muss und dem vom Management ein hoher Stellenwert eingeräumt werden muss.

Strategen fühlen sich beim Lösen von Konflikten wohler als Mitarbeiter mit anderen Handlungslogiken und können besser mit der instinktiven Abneigung der Menschen gegen Veränderungen umgehen. Deshalb sind Strategen hoch effiziente Erneuerer. Dies wurde in einer kürzlich von uns durchgeführten Studie erneut bestätigt, bei der wir zehn CEOs aus sechs Branchen befragten. Ihre Unternehmen hatten das ausdrückliche Ziel, Veränderungen zu realisieren, und hatten zur Unterstützung dieses Prozesses Berater engagiert. Jeder CEO füllte einen Fragebogen aus. Es stellte sich heraus, dass fünf von ihnen Strategen waren und die übrigen fünf andere Handlungslogiken verfolgten. Die Strategen waren über einen Zeitraum von vier Jahren erfolgreich bei der Umsetzung einer oder mehrerer Umstrukturierungsmaßnahmen in ihrem Unternehmen. Die Rentabilität, der Marktanteil und der Ruf ihrer Firmen verbesserte sich. Im Gegensatz dazu hatten nur zwei der anderen fünf CEOs Erfolg bei der Umstrukturierung ihrer Unternehmen – trotz der Hilfe von Beratern, die sich selbst als Strategen sahen.

Strategen sind fasziniert von drei unterschiedlichen Ebenen sozialer Interaktion: persönliche Beziehungen, berufliche Beziehungen und nationale sowie internationale Entwicklungen. Nehmen wir Joan Bavaria als Beispiel, die 1985 als Strategin eingestuft wurde. Bavaria gründete einen der ersten sozialverantwortlichen Anlagfonds, einen neuen Zweig in der Investmentbranche, der Ende 2001 Vermögen im Wert von mehr als drei Billionen Dollar verwaltete. 1982 gründete Bavaria die Firma Trillium Asset Management, eine Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft,

deren Chefin sie heute noch ist. Sie war auch Koautorin der Ceres-Umweltprinzipien, die von Dutzenden großen Firmen unterschrieben wurden. In den späten 90er Jahren gründete Ceres in Zusammenarbeit mit den Vereinten Nationen die Global Reporting Initiative, die sich weltweit dafür einsetzt, in Unternehmen Transparenz und Verantwortung in den Bereichen Finanzen, Sozialwesen und Umwelt zu fördern.

Hier sehen wir die Handlungslogik des Strategen in der Praxis. Bavaria sah eine einzigartige Gelegenheit, ethisches Engagement als Geschäftsidee zu realisieren, und gründete dann Trillium, um ihren Plan umzusetzen. Strategen haben normalerweise sozialverantwortliche Geschäftsideen, die durch qualifizierte Zusammenarbeit umgesetzt werden. Sie versuchen, idealistischen Visionen mit pragmatischen, zeitgemäßen Initiativen

## Nur ein Prozent aller Führungskräfte sind Alchimisten. Sie vermögen Firmen auf historisch bedeutsame Weise zu erneuern.

und prinzipientreuen Aktionen ein Gesicht zu geben. Bavaria arbeitete über die Grenzen ihrer eigenen Firma hinaus, um die sozialverantwortliche Investitionsbranche als Ganzes zu beeinflussen, und machte die Entwicklung sozialer und ökologischer Rechenschaftsstandards später zu einem internationalen Thema, indem sie die Vereinten Nationen für ihr Vorhaben gewann.

Viele Macher werden ihren Einfluss dazu nutzen, ihre eigenen Unternehmen erfolgreich zu führen. Der Stratege arbeitet, um ethische Prinzipien und Vorgehensweisen zu schaffen, und beschränkt sich dabei nicht auf die eigenen Interessen oder die Interessen seines Unternehmens.

### Der Alchimist

Die siebte und letzte Form der Handlungslogik von Führungskräften, für die wir Daten und Erfahrungen gesammelt haben, ist die des Alchimisten. Unsere Nachforschungen über die wenigen Manager, die wir als Alchimisten identifiziert haben, lassen vermuten, dass der Unterschied zwischen ihnen und den Strategen ihre Fähigkeit ist, sich selbst oder ihre Firmen auf historisch bedeutsame Weise zu erneuern oder ihnen sogar eine völlig neue Ausrichtung zu geben. Während der Stratege ein Engagement nach dem anderen angeht, verfügt der Alchimist über die außerordentliche Fähigkeit, in vielen Situationen auf verschiedensten Ebenen erfolgreich zu sein. Der Alchimist

kann genauso gut mit Chefs wie mit einfachen Mitarbeitern umgehen. Er kann dringende Angelegenheiten erledigen, verliert dabei jedoch nie langfristige Ziele aus dem Auge.

Nur ein Prozent der Teilnehmer unserer Studie waren Alchimisten, ein Zeichen dafür, wie selten sie in Unternehmen oder irgendwo sonst anzutreffen sind. Nach aufwändiger Suche fanden wir sechs Alchimisten, die bereit waren, an einer genauen Studie über ihre tägliche Arbeit teilzunehmen. Auch wenn dies nur sehr wenige Teilnehmer sind, die statistisch keine Verallgemeinerung rechtfertigen, ist es doch bemerkenswert, dass allen sechs Alchimisten bestimmte Eigenschaften gemein waren. Alle waren täglich in Aufgaben mehrerer Unternehmen involviert und fanden die Zeit, sich um alle zu kümmern. Dabei standen sie aber nicht permanent unter Stress und verbrachten auch nicht unzählige Stunden mit der Bearbeitung einer einzigen Sache.

Alchimisten sind in der Regel charismatische und extrem aufmerksame Persönlichkeiten, die nach hohen moralischen Maßstäben leben. Sie legen außerordentlichen Wert auf die Wahrheit. Und – was vielleicht am wichtigsten ist – sie sind in der Lage, einzigartige Momente in der Geschichte ihrer Unternehmen zu nutzen und Symbole und Metaphern zu schaffen, die die Herzen und den Geist der Menschen ansprechen. In einem konservativen Finanzdienstleistungsunternehmen in Großbritannien erschien ein CEO, der diese Position erst kurze Zeit innehatte, in einem Trainingsanzug am Arbeitsplatz statt wie gewohnt im Nadelstreifenanzug, gab dazu aber keine Stellungnahme ab. Die Mitarbeiter fragten sich, ob dies Ausdruck einer neuen Kleiderordnung war. Wochen später sprach der CEO öffentlich über seine Kleidung und sein Bedürfnis, unkonventionell zu sein und sich freier und schneller bewegen zu können.

Ein berühmteres Beispiel für einen Alchimisten ist Nelson Mandela. Auch wenn wir nie explizit ein Profil von Mandela erstellten, ist er ein Paradebeispiel für die Handlungslogik des Alchimisten. 1995 symbolisierte Mandela die Einheit eines neuen Südafrikas, als er beim Rugby-Weltcup ein Spiel besuchte, bei dem die „Springboks“, das südafrikanische Nationalteam, spielten. Rugby war das Aushängeschild der weißen Vormachtstellung gewesen, aber Mandela besuchte das Spiel. Er ging im Trikot der Springboks, das bei den schwarzen Südafrikanern verhasst war, über das Spielfeld und reckte entschlossen die Faust zum Gruß des African National Congress, womit er sowohl die schwarzen als auch die weißen Süd-

afrikaner ansprach, was vorher unmöglich zu sein schien.

Wie Tokyo Sexwale, ANC-Aktivist und Premier der südafrikanischen Provinz Gauteng, über ihn sagte: „Nur Mandela durfte ein feindliches Trikot tragen. Nur Mandela würde da hinuntergehen und sich mit den Springboks in Verbindung bringen lassen ... All die Jahre im Untergrund, im Schützengraben, all die Jahre der Entsamung und Selbstverleugnung, weg von zu Hause, im Gefängnis, sie waren es wert. Das war alles, was wir sehen wollten.“

## Entwickeln Sie sich weiter

Das bemerkenswerteste – und ermutigendste – Ergebnis unserer Studie ist, dass Manager ihre Handlungslogik ändern können. Wir haben tatsächlich bei einer Reihe von Führungskräften festgestellt, dass sie sich erfolgreich von Experten zu Machern, von Machern zu Individualisten und von Individualisten zu Strategen weiterentwickelt haben.

Nehmen wir den Fall von Jenny, einer unserer Klientinnen, die am Anfang als Expertin eingestuft wurde. Sie war irgendwann enttäuscht von ihrem Job in der PR-Abteilung eines Unternehmens und kündigte, um, wie sie es sagte, „herauszufinden, was ich wirklich tun möchte“. Sechs Monate später fing sie in einer ähnlichen Position in einem anderen Unternehmen an.

Zwei Jahre danach erstellten wir wieder ein Profil von ihr und stuften sie immer noch als Expertin ein. Ihre Entscheidung, aus dem ersten Unternehmen auszusteigen, eine Auszeit zu nehmen und dann in dem zweiten Unternehmen zu arbeiten, hatte keine Auswirkungen auf ihre Handlungslogik gehabt.

Zu jenem Zeitpunkt entschied Jenny sich, einer Gruppe gleichaltriger Führungskräfte beizutreten, deren Ziel es war, ihre aktuellen Managementmuster zu untersuchen und neue Handlungsmethoden auszuprobieren. Diese Gruppe favorisierte die Perspektive des Strategen (der Gründer der Gruppe war ein Alchimist), was schließlich Jennys Entwicklung unterstützte. Sie lernte, dass ihre Angewohnheit, immer wieder eine kritische Position einzunehmen, die sie als „nützlich objektiv“ ansah, sie in die Isolation führte und Misstrauen schürte.

Auf Grund des Feedbacks der Gruppe fing sie an, eine Reihe kleinerer privater Experimente durchzuführen. Beispielsweise stellte sie häufiger Fragen, anstatt Kritik zu üben. Sie bemerkte, dass sie, anstatt die Fehler anderer zu sehen, sich darüber klar sein musste, welchen Beitrag *sie* leisten

konnte. Dadurch begann ihre Entwicklung von der Expertin zur Macherin. Jenny wurde klar, dass sie den regelmäßigen Austausch mit Gleichgesinnten als zentralen Bestandteil ihres Lebens brauchte, und sie fand eine spirituelle Zufluchtstätte in den Treffen der Religionsgemeinschaft der Quäker, die später ihren Wandel von der Macherin zur Individualistin anstießen und unterstützten. Zwei Jahre später kündigte Jenny ihren Job, um eine eigene Firma zu gründen. Zu diesem Zeitpunkt begann ihr Wirken als Strategin. Drei Handlungslogiken in so kurzer Zeit zu durchlaufen war überaus ungewöhnlich. Uns sind nur zwei weitere Beispiele bekannt, in denen ein Manager in weniger als vier Jahren zweimal seine Handlungslogik änderte.

Wie Jennys Fall zeigt, können eine Reihe persönlicher Veränderungen die Entwicklung als Manager fördern. Jenny durchlebte den Verlust des Vertrauens in das System, Gefühle der Langeweile, Gereiztheit, Müdigkeit, Depression und sogar Wut. Sie fing an, sich existenzielle Fragen zu stellen. Ein weiterer Anhaltspunkt für die Bereitschaft einer Führungskraft, in ihrer Entwicklung vorwärts zu kommen, ist ihre zunehmende Begeisterung für Qualitäten, die sie allmählich intuitiv bei Menschen mit effektiveren Handlungslogiken erkennt.

Wie wir gesehen haben, fühlte sich Jenny von einer Gruppe gleichaltriger Strategen und einem Mentor mit alchimistischer Handlungslogik angezogen und profitierte ungeheuer von ihnen. Diese Suche nach neuen Perspektiven drückt sich oft in persönlichen Veränderungen aus: Die Führungskraft, die für die nächste Stufe bereit ist, beginnt, neue Beziehungen zu knüpfen. Oder sie probiert neue Formen spiritueller Praktiken oder neue Formen der Selbstfindung oder des Selbstausdrucks aus, erlernt beispielsweise das Spielen eines Musikinstruments oder Tai Chi.

Auch äußere Umstände können die Wandlung herbeiführen oder unterstützen. Eine Beförderung kann einem Manager beispielsweise die Gelegenheit bieten, seine Fähigkeiten zu erweitern. Wir haben in diesem Artikel bereits erwähnt, wie frustriert die Forschungsingenieure (Experten) bei Hewlett-Packard wegen des Verhaltens der Labormanagerin (Macherin) bezüglich der Produktentwicklung und der Auslieferung waren. Nach seiner Beförderung zum Labormanager, einer Position, in der die Koordination des Teams und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit wichtig waren, avancierte ein Ingenieur binnen eines Jahres vom Experten zum Macher. Selbst wenn ihm von seinen früheren Kollegen anfangs



einige Vorwürfe („Verräter!“) gemacht wurden, zeigte sich seine neue Handlungslogik des Machers darin, dass er mehr auf die Wünsche der Kunden einging und klarere Regeln für Liefertermine aufstellte. Zum ersten Mal verstand er die Schwierigkeit, eine Balance zu finden zwischen den Ingenieuren, die die Technologie perfektionieren wollten, und den Managern, die das Budget einhalten und termingerecht liefern wollten.

Außerdem können Veränderungen der Arbeitsweise und des Umfelds eines Managers dessen Wandel begünstigen. Bei einem Unternehmen stellten wir fest, wie Führungskräfte von Machern zu Individualisten wurden, nur weil Unternehmensstrukturen und Prozesse verändert wurden. Bei den Treffen der Senior Manager des Unternehmens hatten beispielsweise neben dem CEO auch andere Führungskräfte die Möglichkeit, die Treffen zu leiten. Diese Veränderung, die einherging mit einer neuen Philosophie der Offenheit,

## Eine Führungskraft, die für die nächste Stufe bereit ist, knüpft neue Beziehungen oder probiert Neues aus.

des Feedbacks und der ehrlichen Debatten, stärkte die berufliche Entwicklung bei vielen Managern des Unternehmens.

Geplante und strukturierte Eingriffe in die Entwicklung sind ein anderes Instrument, um den Wandel von Managern zu fördern. Wir arbeiteten mit einer bekannten Öl- und Gasförderungsgesellschaft zusammen, um die bereits exzellenten Fähigkeiten einer Gruppe zukünftiger Topmanager auszubauen. Es wurde ein Profil der Manager erstellt. Im Anschluss wurden alle Manager von zwei Beratern interviewt, um ihre Handlungslogik einzuschätzen und um herauszufinden, wie diese sie daran hinderte oder dazu befähigte, aktuelle Aufgaben und Anforderungen der jüngsten Vergangenheit zu bewältigen.

Die Herausforderungen und auch die Perspektiven des individuellen Potenzials und ein möglicher Entwicklungsplan wurden diskutiert. Nach der Übung wurden mehrere Manager, deren Fähigkeiten als Individualisten und Strategen von dem Unternehmen nicht in vollem Umfang verstanden worden waren, auf andere Weise in ihren Positionen eingesetzt und für ihre Fähigkeiten geschätzt. Ferner wurde die unternehmensinterne Definition von Managementtalenten geändert, um Fähigkeiten der Handlungslogiken von Individualisten und Strategen zu berücksichtigen. Dies

wiederum verlangte, dass die Firma ihre Kompetenzvorgaben überdachte, um Erwartungen wie „betrachtet Themen aus vielfältigen Perspektiven“ und „setzt tief greifende Veränderungen ohne große Kraftanstrengung um“ zu integrieren.

Nachdem wir einige Veränderungen und Maßnahmen betrachtet haben, die sehr allgemein den Wandel von Führungskräften unterstützen können, lassen Sie uns jetzt etwas genauer beobachten, wie die gängigsten Entwicklungen von einer Stufe zur nächsten am besten stattfinden können.

## Vom Experten zum Macher

Diese Wandlung kann am häufigsten beobachtet werden und findet vor allem bei Geschäftsleuten und in Managementseminaren statt. Seit einer Generation oder länger unterstützen die Schulungsabteilungen großer Unternehmen die Entwicklung von Managern von Experten zu Machern durch Programme wie „Management durch Zielsetzung“, „Effizient delegieren“ und „Mitarbeiter anleiten, um Ergebnisse zu erzielen“. In der Regel wird in diesen Seminaren der Schwerpunkt darauf gelegt, Ergebnisse durch flexible Strategien zu erzielen und nicht durch eine vermeintlich einzig glücklich machende, starre Methode.

Wachsamen Vorgesetzten und Managementtrainern können auch gut strukturierte Übungen und Fragen hinsichtlich der täglichen Arbeit formulieren, um Experten dabei zu unterstützen, sich der unterschiedlichen Annahmen bewusst zu werden, von denen sie oder andere möglicherweise geleitet werden.

Diese Bemühungen können Experten helfen, neue Gesprächsstrategien zu üben, wie zum Beispiel: „Es kann sein, dass Sie Recht haben, aber ich würde gern verstehen, was Sie dazu veranlasst, so zu denken.“ Zusätzlich sollten im Zuge des Bestrebens, Experten bei ihrem Vorankommen zu unterstützen, auch Kompetenzen der Macher belohnt werden, wie zum Beispiel rechtzeitige Lieferung von Ergebnissen, richtiges Management zum Erzielen von Leistung und die Fähigkeit, strategische Prioritäten zu setzen.

Im Rahmen der beruflichen Weiterbildung sind MBA-Programme geeignet, die Entwicklung der pragmatischeren Macher zu fördern, indem die perfektionistischen Experten frustriert werden. Das hohe Arbeitsvolumen, das Behandeln interdisziplinärer Probleme und zweideutiger Fallstudien sowie Teamwork im Rahmen solcher Ausbildungen wirken sich positiv auf die Entwicklung von Machern aus. Wissenschaftliche Programme in bestimmten Disziplinen wie beispielsweise Finanzierung oder Marktforschung

verstärken hingegen eher die Handlungslogik des Experten.

Nichtsdestotrotz bleibt der Wandel vom Experten zum Macher einer der schmerzlichsten Engpässe in den meisten Firmen. Wir alle haben schon einmal das endlose Lamentieren von Entwicklern, Anwälten oder Angehörigen anderer Berufsgruppen gehört, denen auf Grund ihres Erfolgs als Experten Managerpflichten aufgeladen wurden, die sie nur von der Arbeit abhielten, die sie liebten. Die Herausforderung ist in diesen Fällen, als hoch effizienter Macher zu arbeiten, der sein ausgeprägtes Fachwissen nutzen kann, um als Vorgesetzter und Manager erfolgreich zu sein.

## Vom Macher zum Individualisten

Unternehmen und Wirtschaftsschulen haben relativ viele Manager mit der Handlungslogik des Machers hervorgebracht. Doch abgesehen von wenigen Ausnahmen können sie nur eine bescheidene Bilanz vorlegen, wenn es darum geht, geeignete Manager zu identifizieren und aktiv dabei zu unterstützen, zu Individualisten und Strategen zu avancieren, geschweige denn zu Alchimisten. Dies ist nicht verwunderlich. In vielen Firmen

## In vielen Firmen besteht ein schmerzlicher Engpass, weil sich nicht genügend Manager vom Experten zum Macher entwickeln.

wird die Handlungslogik des Machers – mit ihrem Fokus auf die Ziele – als Endpunkt der beruflichen Entwicklung angesehen: „Dies ist eine Branche mit starkem Wettbewerb – wir müssen den Fokus auf unsere Gewinne legen.“

Die Wandlung von Managern über die Handlungslogik des Machers hinaus bedarf eines komplett anderen Ansatzes als er für die Entwicklung vom Experten zum Macher notwendig ist. Maßnahmen müssen auf die Selbsterkenntnis der betroffenen Führungskraft und ein stärkeres Bewusstsein bezüglich anderer Weltansichten abzielen. Sowohl im persönlichen als auch im beruflichen Umfeld dürfen Reden und Zuhören nicht als notwendige, bewährte Möglichkeiten zur Kommunikation definierter Ideen angesehen werden, sondern als der persönlichen Weiterentwicklung dienende kreative Betätigungen.

Erfolgstypen fragen nach, um herauszufinden, ob sie (und die Teams sowie die Unternehmen, denen sie angehören) ihre Ziele erreichen und wie sie diese effizienter erreichen könnten. Während

des Wandels zum Individualisten aber beginnt ein Manager, die Ziele selbst zu analysieren und in Frage zu stellen, um künftig bessere Ziele festzulegen. Jährliche Entwicklungspläne, die neue Ziele festlegen und durch kritische und vertrauensvolle Gespräche erstellt, aktiv durch Training von Führungskräften unterstützt und am Ende der Periode sorgfältig überprüft werden, können an diesem Punkt entscheidende Impulse liefern. Doch bisher sind sich nur wenige Firmenchefs darüber im Klaren, wie sehr sich diese Investition bezahlt macht. Zudem wird sie allzu häufig kurzfristigen Zielen geopfert, die Managern mit weniger effizienten Handlungslogiken dringender erscheinen.

Betrachten wir noch einmal den Fall von Sharon, der Individualistin, deren CEO (Macher) nicht in der Lage war, sie zu lenken. Wie hätte ein Coach oder ein Berater dem CEO geholfen, sich von Sharon weniger bedroht zu fühlen und ihn besser befähigt, ihre Entwicklung zu fördern und ihn dabei offener zu sein für seine eigenen Bedürfnisse und Fähigkeiten? Ein mögliches Instrument wäre das Rollenspiel gewesen, bei dem der CEO in Sharons Rolle geschlüpft wäre und der Coach oder Berater die Rolle des CEOs übernommen hätte. Das Rollenspiel hätte wie folgt ablaufen können:

„Sharon, ich möchte mit Ihnen über Ihre Zukunft in unserem Unternehmen sprechen. Die Durchführung des tschechischen Projekts mit weniger Geld als im Budget vorgesehen und früher als geplant ist ein weiteres Zeichen, dass Sie die Initiative, die Kreativität und die Entschlossenheit besitzen, um unserem Senior-Team anzugehören. Andererseits musste ich einige Dinge für Sie bereinigen, was eigentlich nicht meine Aufgabe war. Ich würde gern mit Ihnen gemeinsam nach Lösungen suchen, wie Sie zukünftige Projekte angehen könnten, um diese Schwierigkeiten zu umgehen und wichtige Entscheidungsträger auf Ihre Seite zu bringen. Wir werden uns dann mehrmals zusammensetzen, wenn Sie begonnen haben, die von uns festgelegten Prinzipien umzusetzen. Wäre das für Sie ein akzeptabler Ansatz, oder haben Sie eine andere Lösung?“

Beachten Sie, dass der Berater in der Rolle des CEOs klares Lob formuliert, die negativen Aspekte klar definiert, einen klaren Verbesserungsvorschlag anführt und eine Frage anfügt, die dem CEO (in der Rolle von Sharon) die Möglichkeit bietet, das Problem selbst wiederzugeben, wenn er möchte. Anstatt dem CEO einen einseitigen Rat zu erteilen, was er tun sollte, spielt der Coach einen solchen Dialog mit dem CEO durch,

zeigt ihm neue Vorgehensmöglichkeiten auf und überlässt dem CEO die Entscheidung darüber, ob die nachgespielte Beziehung eine positive ist. Es geht nicht so sehr darum, dem CEO neue Gesprächsformen beizubringen, sondern ihm soll ein besseres Verständnis vermittelt werden, wie der Individualist sein Umfeld sieht und wie er sich darin bewegt. Er kann auch lernen, welche Art von Feedback den Individualisten motivieren kann, seine Handlungslogik weiterzuentwickeln. Derartige Experimente, bei denen neue Wege des Zuhörens und Sprechens erprobt werden, können Schritt für Schritt Ängste aufheben, die mit Lern- und Veränderungsprozessen einhergehen.

## Zum Strategen und noch weiter

Manager, die sich in Richtung der strategischen oder alchimistischen Handlungslogik entwickeln, suchen nicht mehr in erster Linie nach persönlichen Fähigkeiten, durch die sie innerhalb bestehender Unternehmensstrukturen effektiver werden. Sie beherrschen viele dieser Fähigkeiten bereits. Stattdessen versuchen sie ständig – gemeinsam mit anderen – herauszufinden, was Projekte, Teams, Netzwerke, strategische Allianzen und ganze Organisationen noch effizienter macht. Genau durch dieses ständige Infragestellen sind sie und ihre Firmen so erfolgreich.

Der Weg hin zu den Handlungslogiken des Strategen oder Alchimisten unterscheidet sich qualitativ von anderen Entwicklungsprozessen bei Managern. Zunächst einmal suchen angehende Strategen oder Alchimisten nicht länger nach Mentoren, die sie dabei unterstützen, ihre Fähigkeiten zu verbessern, und ihnen den Weg zu einflussreichen Netzwerken bereiten (wobei sie sehr wohl nach spiritueller und ethischer Führung durch einen Mentor suchen können). Stattdessen streben sie nach gegenseitigem Austausch mit Gleichgesinnten, die bereits in ihr Netzwerk eingebunden sind (wie Vorstandsmitglieder, Topmanager oder einschlägige Experten). Das Ziel dieses Austauschs unter Topmanagern ist nicht, ihre Erfolgchancen unmittelbar zu verbessern. Er soll vielmehr dazu dienen, eine langfristige Gemeinschaft aufzubauen, die immer wieder neue Impulse für die Denkweise und das Vorgehen des Managers, seiner Firma, der gesamten Branche oder anderer Bereiche hervorbringt.

Wir wurden Zeuge dieser Art der Entwicklung innerhalb einer Gemeinschaft Gleichgesinnter, als einer unserer Klienten, ein Senior Manager, anfangs sich Sorgen zu machen, dass er, sein Unternehmen und auch die gesamte Branche nach der Hand-

lungslogik des Machers arbeitete. Natürlich war schon diese Besorgnis ein Zeichen dafür, dass er bereit war, sich eine effizientere Handlungslogik anzueignen. Diese Führungskraft – der CEO eines Unternehmens für Mund- und Zahnhygiene – leitete eine der erfolgreichsten Tochtergesellschaften eines Konzerns. Als er aber erkannte, dass er und sein Umfeld sich nicht wirklich weiterentwickelten, beschloss er, ein Forschungsprojekt zu initiieren. Es ging darum, wie erschwingliche Zahnhygiene in Entwicklungsländern eingeführt werden kann. Dieses Projekt ging eindeutig über sein normales Tagesgeschäft und auch über das Tagesgeschäft des Unternehmens hinaus.

Der vom CEO gewählte Zeitpunkt für eine solche Initiative war richtig, und er nutzte die Gelegenheit, um einen gemeinschaftlichen Austausch mit Kollegen im ganzen Land anzustoßen. Schließlich schlug er ein pädagogisches, karitatives Projekt vor, das von der Muttergesellschaft finanziell unterstützt wurde. Der Manager wurde zum Vice President für internationale Projekte im Mutterunternehmen befördert. Diese Position übte er mit mehr Sinn für Zusammenarbeit und einem gesteigerten Gefühl der sozialen Verantwortung für sein Unternehmen in sich entwickelnden Märkten aus.

Formelle Trainings- und Entwicklungsprozesse können Individuen auch dabei unterstützen, die Handlungslogik des Strategen zu erlangen. Programme, in denen Teilnehmer als Manager agieren und ihre herkömmliche Auffassung über Führung und Organisation neu überdenken, sind sehr effektiv. Solche Programme können entweder über einen längeren Zeitraum von ein bis zwei Jahren angelegt sein oder sich auf kürzere, sehr intensive Phasen beschränken, die das situationsabhängige Bewusstsein der Teilnehmer stärken, weil sie die Manager immer wieder mit Ereignissen konfrontieren, die sie veranlassen, ihre Weltsicht zu überdenken.

Wegweisende Programme dieser Art finden sich bei einigen Universitäten und Beratungsunternehmen auf der ganzen Welt. Die Universität von Bath in Großbritannien unterstützt zum Beispiel ein zweijähriges Masterstudium in „Managementverantwortung und Geschäftspraktiken“, bei dem Studenten während sechs einwöchigen Treffen zusammenarbeiten. Diese Programme umfassen kleine Lerngruppen, autobiografisches Schreiben, Psychodrama, Begegnungen mit der Natur und ein einjähriges professionelles Projekt, in dem sich Handeln und Reflexion abwechseln.

Interessanterweise berichten viele Teilnehmer dieser Seminare, die Erfahrungen hätten eine starke Aufbruchstimmung erzeugt, ähnlich einem einschneidenden Ereignis im Leben wie beispielsweise ein Karriereeinbruch, eine Existenzkrise oder eine neue Heirat.

## Die Teamlogik

Bis jetzt konzentrierte sich unsere Diskussion auf Managementstile einzelner Personen. Wir fanden aber heraus, dass unsere Kategorien von Managementstilen auch zur Beschreibung von Teams oder Unternehmen verwendet werden können. Im Folgenden werden wir kurz die Handlungslogiken von Teams erläutern.

Langfristig gesehen sind die Teams am effektivsten, die eine Strategenkultur aufweisen, in der die Gruppe berufliche Herausforderungen als Gelegenheiten ansieht, bei denen sowohl jeder Einzelne als auch das ganze Unternehmen wachsen und Erfahrungen sammeln kann.

Ein Managerteam bei einer der Firmen, mit denen wir zusammengearbeitet haben, beschloss, Führungskräfte aus allen Abteilungen einzuladen, in Produkteinführungsteams mitzuwirken. Da diese jedoch Angst hatten, sich zu verzetteln, erklärten sich nur wenige Manager bereit, abgesehen von einigen Individualisten und angehenden Strategen. Das Topmanagement bot ausreichend Unterstützung und Resonanz, um den frühen Erfolg der Teams zu sichern. Kurze Zeit später wurden die ersten Teilnehmer befördert und leiteten ihr eigenes abteilungsübergreifendes Team. Die Macher im Unternehmen, die sahen, dass die anderen befördert wurden, begannen sich freiwillig für diese Teams zu melden. Schritt für Schritt sammelten immer mehr Mitarbeiter der Firma Erfahrungen mit gemeinsamer Führung, mit der gegenseitigen Überprüfung von Annahmen und Praktiken und individuellen Herausforderungen, die zu ihrer Entwicklung als Führungskräfte beitragen.

Leider setzen nur wenige Unternehmen Teams auf diese Weise ein. Die meisten Topmanagementteams arbeiten auf Basis der Handlungslogik des Machers – sie bevorzugen eindeutige Ziele und Fristen und das Arbeiten mit klaren Strategien, Taktiken und Plänen, oft mit strengen Terminvorgaben. Sie wachsen in einem widrigen Klima („Wenn das Vorankommen hart ist, kommt man nur mit Härte voran“) und haben große Freude an Zusammenarbeit und Leistung. In der Regel sind die Teamleiter und einige Mitglieder Macher, einige andere sind Experten und vielleicht ein oder zwei Individualisten oder Strategen (die sich

normalerweise übergangen fühlen). Diese Macherteams sind oft ungeduldig, wenn es heißt, eine Pause zu machen, um nachzudenken, sind geneigt, Fragen über Ziele und Annahmen als „endloses Philosophieren“ abzutun, und reagieren typischerweise mit Ironie auf kreative Übungen, die sie nutzlosen Zeitvertreib nennen. Diese Verhaltensmuster werden dem Erfolg eines Teams aus Machern letztlich Grenzen setzen.

Die Situation ist schlimmer in großen, reifen Unternehmen, wo Topmanagementteams als Experten agieren. Vice Presidents sehen sich hier als Chefs und ihre „Teams“ als Informations- und Berichterstattungsinstrumente. Bei den Teams gibt es keine gemeinsame Problemlösung, keinen Prozess der Entscheidungsfindung oder Bemühungen, eine gemeinsame Strategie zu formulieren. Senior-Teams, die ausschließlich auf Basis der Handlungslogik des Diplomaten agieren, sind noch weniger funktional. Sie sind gekennzeichnet von großen Statusunterschieden, rigiden Normen und rituellen „Kurzeremonien“, die sorgfältig inszeniert werden.

Individualistenteams, die häufiger in kreativen, beratenden und wohltätigen Organisationen gefunden werden können, sind relativ selten und unterscheiden sich stark von Macher-, Experten- und Diplomaten-Teams. Im Gegensatz zu Macherteams wird großer Wert auf Reflexion gelegt. Es wird in der Tat übermäßig viel Zeit darauf verwendet, Ziele, Annahmen und Arbeitsweisen

## Macherteams wollen eindeutige Ziele, wachsen in einem widrigen Klima und haben Freude an Leistung und Zusammenarbeit.

zu überprüfen. Da persönliche Belange und Meinungen sehr wichtig für diese Teams sind, werden selten schnelle Entscheidungen getroffen.

Doch wie einzelne Personen können auch Teams ihren Stil ändern. Wir haben gesehen, wie CEOs (mit der Handlungslogik des Strategen) Teams aus Individualisten geholfen haben, eine Balance zwischen Handeln und Nachprüfen zu finden und so zu Strategenteams zu werden. Ein weiteres Beispiel ist das Macher-Topmanagementteam eines Finanzdienstleistungsunternehmens, das zwei Jahre harter Kosteneinsparungen während einer Rezession hinter sich hatte. Um sich an einen wachsenden, im Wandel begriffenen Finanzdienstleistungsmarkt anzupassen, musste das Unternehmen bedeutend visionärer und innovativer werden. Es galt auch zu lernen, wie Mit-

arbeiter motiviert werden können. Um diesen Wandel zu vollziehen, musste das Team bei sich selbst anfangen. Wir arbeiteten mit dem Team, um die Mitglieder dabei zu unterstützen, die Zwänge der Macherlogik zu verstehen. Hierfür waren im Laufe der Zeit einige Treffen nötig. Wir fingen an, das Diskussionsverhalten der Teammitglieder zu verbessern und einzelne Mitglieder einschließlich des CEOs zu coachen. Als sich das Team weiterentwickelte, wurde offensichtlich, dass sich seine Zusammensetzung ändern musste: Zwei Topmanager, die anfangs auf Grund ihrer Leistungen ideal in die Gruppe zu passen schienen, mussten ersetzt werden, als klar wurde, dass sie nicht bereit waren, die neuen Ansätze zu akzeptieren und zu erproben.

Während der Phase der Umorientierung, die über zwei Jahre dauerte, wurde das Team zu einer Gruppe von Individualisten mit aufstrebenden Strategiefähigkeiten. Der CEO, der als Macher/Individualist eingestuft worden war, trat jetzt als Stratege auf, und die meisten anderen Teammitglieder entwickelten sich ebenfalls weiter. Die Auswirkungen waren in der ethischen Haltung des Teams und des Unternehmens zu spüren: Nachdem eine funktionale Teilung erfolgt war, lernte das Team, die verschiedenen Meinungen seiner Mitglieder zu akzeptieren und zu integrieren. Mitarbeiterumfragen ergaben verbessertes Engagement im ganzen Unternehmen. Außen Stehende sahen das Unternehmen als überdurchschnittlich an, wodurch es ihm leichter fiel, Toptalente für sich zu gewinnen. Im dritten Jahr lagen die Ergebnisse weit vor den Vergleichszahlen der Konkurrenz.

Die Entwicklungsreise eines Managers ist nicht unbeschwerlich. Manche Menschen verändern sich wenig im Laufe ihres Lebens, andere verändern sich stark. Trotz des nicht zu verneinenden bedeutenden Einflusses des Erbguts ist die menschliche Natur nicht vorbestimmt. Wer bereit ist, an sich zu arbeiten, sich weiterzuentwickeln und sich selbst besser kennen zu lernen, wird sich sehr wahrscheinlich im Laufe der Zeit zu einer sehr guten Führungskraft wandeln. Nur wenige werden Alchimisten sein, aber viele werden über den Wunsch und das Potenzial verfügen, die Stufe des Individualisten oder Strategen zu erreichen. Firmen, die ihren Führungskräften und Managementteams ermöglichen, ihre Handlungslogik zu erkunden, können reich dafür belohnt werden. ■