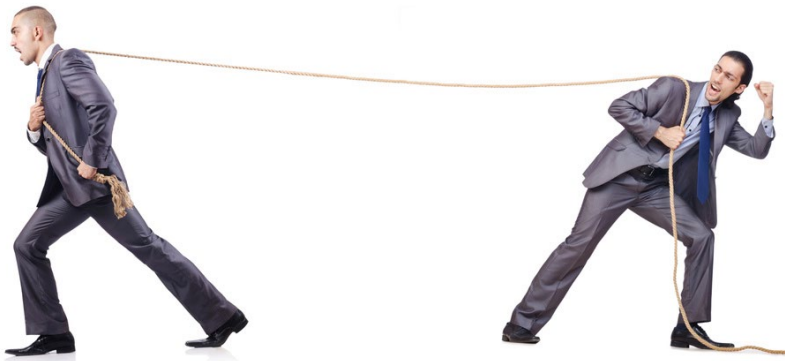


■ Vom Wettbewerb der Alpha-Tiere zur Kooperation im Alpha-Team

Napoleon alleine hat keinen Krieg gewonnen, Steve Jobs nicht allein Apple groß gemacht, Bill Gates, Mark Zuckerberg, Martin Winterkorn und Jack Welch ihre Unternehmen nicht allein zum Erfolg geführt. Denn der hängt nicht von dem Wissen und Können eines Einzelnen ab, sondern maßgeblich von der Performance des gesamten Führungsteams. Wie aber aus den wettbewerbsorientierten, manchmal egogetriebenen Führungskräften ein wirkliches Team machen? Wie das geht, weiß Ursula Vranken, Leiterin des IPA Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation.



Die Liste der Anforderungen an Führungskräfte ist lang. Und sie ist widersprüchlich. Zum einen wird von Führungskräften verlangt, dass sie starke Persönlichkeiten sind, Verantwortung schultern, Entscheidungshoheit lieben, Wettbewerb und Konflikt nicht scheuen, leistungsorientiert führen, klare Zielvorgaben ausgeben und auch Unangenehmes exekutieren – was der Beschreibung von Alpha-Tieren im Rudel aus der Verhaltensforschung entspricht.

Zum anderen sollen sich diese Alpha-Tiere aber in Führungsteams einfügen, Sicherheit ausstrahlen, die Unternehmenskultur verkörpern und allen das Gefühl geben, dass man dort gut und gerne arbeiten kann.

■ Vom Tauziehen zum Ziehen am selben Seil

Das heißt oft: Führungskräfte sollen die Quadratur des Kreises schaffen: Zum einen sollen Sie ihre eigene Unit engagiert und zielorientiert voranbringen, ihre eigenen Mitarbeiter fördern, den Bereich schlank und effizient halten, überflüssige Aufgaben und Tätigkeiten verringern und sich im Unternehmen mit ihrem Bereich profilieren – und damit auch nicht zuletzt ihre eigene Karriere vorantreiben. In der Konsequenz: Die meisten Mitglieder von Führungsteams verfolgen zunächst eigene Interessen und persönliche Erfolge. Das steht aber im Gegensatz zu allem, was in einem Management-Team wünschenswert ist:

>> Seite 2

■ Liebe Leserinnen und Leser,



vielleicht sind Sie auch mal gefragt worden, was Sie lieber sein wollen: Indianerhäuptling eines winzigen Stammes – oder Indianer in einem starken, großen Stamm. Wenn Ihre Antwort „Indianerhäuptling, na klar!“ war, steckt ein starkes Alpha-Tier in Ihnen. Eins, das zur Not auch allein in der Wildnis überlebt. Seine eigenen Wege geht, seinen Kopf durchsetzt. Nur, die Welt, insbesondere die heutige Wirtschaftswelt, ist nicht mehr das richtige Biotop für einsame Alpha-Tiere. Und schon gar nicht, wenn mehrere Alpha-Tiere in einem Unternehmen zusammenkommen und gemeinsam arbeiten und führen sollen. Ein Rudel Alpha-Tiere? – Gibt's nicht. Schon bei einem Gründerteam oder selbst einer Doppelspitze kann das in Knurren und Beißen ausarten – wenn gute Selbstführung und gute Führung nicht rechtzeitig erlernt werden. Rechtzeitig heißt: ganz zu Beginn der Führungskarriere. Im globalen Schnitt sind Führungskräfte nämlich bereits 42 Jahre alt, wenn sie zum ersten Mal eine Führungs-Weiterbildung durchlaufen, zeigt eine Studie von Zenger Folkman. Mit anderen Worten: Rund 20 Jahre hatten diese Führungskräfte Zeit, mit selbst zusammengewurschelten Strategien Menschen (in die Irre) zu führen und sich selbst zu überfordern ...

Dass nutzenbringende Führungskräfteentwicklung direkt zu Beginn der Laufbahn greifen muss, ist evident. Und diese beginnt immer früher. Beispiel ITK-Branche: Da steigen oft schon Studierende als Scrum Master oder Teamleiter in schnell wachsende Internetfirmen, Tekkie-Start-ups, „Entwicklerbuden“ ein – und müssen innerhalb kurzer Zeit Führungsverantwortung übernehmen. Für diese Digital Leader, wie ich sie nenne, hat das IPA Institut eine Fortbildung entwickelt, die schon nach den ersten Staffeln deutschlandweit nachgefragt wird. Heute lernen Sie sie kennen – und eine Menge Ideen, wie aus grimmigen Alpha-Tieren erfolgreiche Alpha-Teams werden!

Ursula Vranken

Ihre Ursula Vranken
Geschäftsführerin IPA

INHALT: Vom Wettbewerb der Alpha-Tiere zur Kooperation im Alpha-Team: **Seiten 1 + 2**
Vertriebs-Führungsteams: Konkurrenten zu Kooperationspartnern machen: **Seite 3**
Digital Leader Program: richtig führen lernen in der ITK-Branche: **Seite 4**

FOLLOW US:



Fortsetzung

■ Vom Wettbewerb der Alpha-Tiere zur Kooperation im Alpha-Team

- die bereichsübergreifende Umsetzung strategischer Unternehmensziele
- das gemeinsame Initiieren und Steuern von Veränderungsprozessen
- das Erzielen von Konsens mit einem konstruktiven Problemlösungsverständnis im Falle unterschiedlicher Einschätzungen
- gemeinsame Ausrichtung im Handeln, einheitliche Kommunikation nach innen und außen
- Vorleben eines authentischen Führungsleitbildes in der Praxis
- Einhalten von Regeln und disziplinierte Kooperation, gegebenenfalls unter Aufgabe der eigenen Ideen
- Leben der Erkenntnis, dass der Erfolg des Teams wichtiger ist als Einzelinteressen.

Wie aber sieht die Realität aus? Nicht selten ähneln Meetings der Führungsmannschaft einem Debattierklub, in dem ein scharfes Wort geführt wird; einem Fegefeuer der Eitelkeiten, oder – wie ein Manager neulich zu mir meinte –, einem Kindergarten, in dem mit Förmchen geworfen wird. Keine Spur von Teamgedanke, es wird geprahlt, gestrahlt, gekämpft – und um die Aufmerksamkeit und verbalen Streicheleinheiten des CEO gebuhlt. Oft verlieren sich Führungsteams in der Frage, wer von ihnen seine Ideen beim Chef durchsetzen kann, wer die meiste Macht hat, wer das Spiel gewinnt. Alles spannende Fragen – aber eben nicht zielführend, um in volatilen Märkten besser zu sein als die Konkurrenz.

Denn fest steht eines: Im internationalen Wettbewerb mit rasanter Veränderungsgeschwindigkeit und digitaler Vernetzung gewinnen die Firmen, die zwei Aspekte gut beherrschen: „Time and Teamwork“. Nur wenn das Team gemeinsam schneller lernt als der Einzelne, erlangt das Unternehmen Marktvorteile. Nur wenn das Team in seiner Performance mehr ist als die Summe der Einzelleistungen, kommt es voran. Der cleverste Controlling-Leiter, der beste Technologie-Chef, der smarteste Online Manager und der akquisestärkste Vertriebsleiter können nur wenig bringen, wenn das heterogene Team nicht durch eine gemeinsame Vorgehensweise, Strategie und Vision zusammengehalten wird.

Wie macht man aus Wettbewerb Kooperation?

Was also braucht es, um aus einer Gruppe von Führungskräften ein echtes Team zu machen?

- Zunächst einmal die Erkenntnis, dass ein Führungsteam nicht automatisch ein Team ist. Wenn besonders starke Führungspersönlichkeiten „eingekauft“ werden, muss klar sein, dass sie auch im Wettbewerb – und schnell im Konflikt – zueinander stehen werden.
- Daher müssen die beschriebenen Ziel-Gegensätze gewürdigt werden – und als potenzielles Risiko für die Kollaboration auf dem Radarschirm bleiben.
- Hilfreich ist, gemeinsam die Unternehmensziele und -werte in Hinblick auf Interessensgegensätze und -konflikte zu analysieren: Inwieweit befördern sie ungesunden Wettbewerb und Konflikte?

- Entwicklung geeigneter Konfliktstrategien und gegebenenfalls Mediationsmöglichkeiten
- Konsensfindung und Teamarbeit brauchen ein hohes Ausmaß an Kooperationsbereitschaft und Kommunikation. Beides muss oft erst mit den handelnden Akteuren eingeübt werden: Maßnahmen der Personalentwicklung.
- Kulturelle und psychosoziale Aspekte: Zweifel zulassen, Perspektivwechsel ermöglichen, Fehler besprechen, Unsicherheiten akzeptieren: All das stärkt den Teamgeist und macht den Weg frei für neue Wege.
- Vertrauen, Rücksicht aufeinander und gegenseitige Unterstützung nach Innen hilft, um nach außen kompetitiv aufzutreten. Denn da gehört der Wettbewerb hin – hier sind die Schlachten, die mit dem richtigen Gegner zu kämpfen sind.

Ein guter CEO wird sich Zeit nehmen müssen, diese kulturellen Überlegungen und Prozesse aktiv einzufordern und ein Signal durch sein eigenes Beispiel, durch sein Vorbild zu setzen. Sein Führungsstil entscheidet in hohem Maße darüber, ob er eine Gruppe von Einzelkämpfern um sich herum hat – oder sich selbst hundertprozentig auf ein echtes Führungsteam verlassen kann.

Methodisch kann er sich dazu gemeinsamer Strategiemeetings, moderierter Coachings, Off Sides oder der Unterstützung durch externe Teamexperten bedienen. Ebenso wichtig ist es, einzelne Führungskräfte – gegebenenfalls im persönlichen vertrauensvollen Gespräch – davon zu überzeugen, dass sie sich auf das Team einlassen und sich dem Team verpflichten. ■

In Ihrem Unternehmen arbeitet das Führungsteam nicht so zusammen, wie es sein sollte? Bei Ihnen stemmt sich Produktentwicklung gegen Marketing, Vertrieb kann nicht mit Controlling – und Meetings werden zur Kampf Bühne? Das muss nicht sein! Die Experten des IPA-Instituts mit ihrer Seniorität kennen Auswege und Lösungsmodelle – aus eigener Erfahrung in der Wirtschaft!

Sprechen Sie uns unverbindlich an:
Tel.: 0221 - 5509476,
experten@ipa-consulting.de

ANDERS ARBEITEN – ANDERS FÜHREN

Unter dem Motto „Einfach. Anders. Arbeiten.“ fanden vom 10. bis 12. Februar 2014 die Thementage des ‚eco. Verband der deutschen Internetwirtschaft e. V.‘ in Köln statt. Die Fachveranstaltung ging mit Vorträgen und Foren der Frage nach, wie Arbeit in Zukunft organisiert wird und welche Folgen die digitale Revolution darauf hat. IPA-Geschäftsführerin Ursula Vranken hielt in diesem Rahmen den Vortrag „Führen in flachen Hierarchien – Mythen und Irrtümer“.

Lesen Sie hier das eco-Interview mit Ursula Vranken – dazu einfach mit Klick auf das Logobild.



Verband der deutschen Internetwirtschaft e.V.

Vertriebs-Führungsteams: Konkurrenten zu Kooperationspartnern machen

Führungskräfte im Vertrieb sind oft typische Alpha-Tiere. Wettbewerbsgetrieben, aktiv und offensiv, macht- und statusorientiert. Sie übernehmen gerne die Führung – lassen sich selbst allerdings meist nur schwer führen. Andreas Buhr, der Experte für Führung im Vertrieb, gibt Tipps aus seiner langjährigen Berufserfahrung.

Gerade im Vertrieb ist die Förderung des internen Wettbewerbs ein oft eingesetztes Mittel, um zwischen den Führungskräften und auch zwischen den jeweiligen Teammitgliedern den Kampfgeist zu stärken, die Jagd zu eröffnen, Quoten zu erhöhen, Umsätze zu steigern. Bis zu einem gewissen Grad kommt das häufig den Vertriebsmitarbeitern entgegen. Denen, die sich gerne messen. Und denen, die ihren Erfolg in erster Linie monetär definieren: Viele Vertriebler lieben Rennlisten. Begeistern sich jeden Morgen an den Tafeln mit den Ergebnisanzeigen. Doch leicht kippt dieses Führungssystem in Druck und Ausbrennen um. Gleichzeitig haben viele Vertriebsorganisationen ein massives Nachwuchsproblem, weil sich die begehrten jungen Talente nicht mehr so gerne „verheizen“, sondern Wert auf langfristige Erfolgsparameter legen. So findet jetzt häufig(er) ein Umdenken statt: gesunder Wettbewerb, auch im Führungsteam, ja – aber vor allem viel mehr Kooperation und Kollegialität. Denn Kollegen geben Kraft! Fünf kurze Tipps dazu:



1) Kultur modifizieren:

Geld ist nur eine manifest gewordene Form der Anerkennung. Führungskräfte im Vertrieb wollen Anerkennung – sie wollen den immateriellen Lohn für ihre Anstrengungen. Aufmerksamkeit, Wertschätzung für ihre Leistung muss nicht zwingend monetär sein. Ein Kulturwandel zeichnet sich sowieso ab: Wertschöpfung durch Wertschätzung heißt die Devise. Wenn der Wettbewerb nicht mehr zum Selbstzweck erklärt wird, weicht er in Teilen auch aus dem Miteinander der Führungskräfte im Vertrieb. Heißt aber: Die Firmenkultur und die „we beliefs“ müssen kritisch hinterfragt werden – Unternehmen, die sich aggressive Markteroberung auf die Fahne geschrieben haben, werden schon aus ihrer Kultur heraus nie Kooperation und Teamgeist voranbringen.

2) Wettbewerb auflösen:

Hier geht es darum, den Wettbewerb auf einer abstrakteren Ebene auszuleben und gleichzeitig mit den Führungskräften zum Ergebnis zu kommen, dass Kollaboration mehr wert ist

als Kampf. Dafür eignen sich besonders sportliche Wettbewerbe wie Kartrennen, Scooter-Racings und Ähnliches, wobei trotz allen Kampfes deutlich wird: Gegeneinander kommt keiner ins Ziel, miteinander klappts besser.

3) Vertrauen stärken:

Es gibt viele Maßnahmen, um die Vertrauenskultur in den Vertriebsteams, aber auch zwischen den Vertriebsführungskräften zu stärken. Tatsächlich funktionieren Ansätze wie Outdoor-Trainings hier gut: Gemeinsam ein Floß zu bauen bringt das Team viel weiter, als wenn jeder auf seinem einzelnen Baumstamm versucht, den Fluss runterzukommen. Jeder im Team hat spezielle Kompetenzen, die er einbringt – jeder muss sich auf den anderen verlassen. Schweiß schweiß zusammen.

4) Finanzielle Anreize anpassen:

Vertrieb funktioniert auch und massiv über Erfolgsprämien und Boni – und es wäre Sozialromantik, das zu leugnen. Aber es gibt Modelle, auch auf der finanziellen Ebene klarzumachen: Wenn das (Führungs-)Team gewinnt, macht es mehr Geld als jeder erfolgreiche Einzelne. Die Anstrengung des Einzelnen wird dann zum Teamerfolg – und der zahlt sich aus.

5) Mitarbeitergespräche anders führen:

Auch Führungskräfte im Vertrieb haben eine Führungskraft, meist den Vorstand. Und Vertriebsmitarbeiter haben immer eine Führungskraft: den Teamleiter oder die Vertriebsleiterin. Wenn aus Konkurrenten Teammitglieder werden sollen, sind diese „Botschafter“ wichtig, denn sie können in den verschiedenen wöchentlichen, monatlichen und jährlichen Mitarbeitergesprächen den Druck rausnehmen. Und müssen das auch, wenn es ihnen denn ernst ist mit der Ansage, aus Alpha-Tieren im Vertrieb Teams zu machen. Das heißt nicht, auf Vertriebskennzahlen und Zielvorgaben zu verzichten. Es heißt, anders damit umzugehen, anders zu kommunizieren, Unterstützung zur Zielerreichung anzubieten. Und den Teamgedanken stärker in die Gespräche einzubinden. Wer Einzelkämpfer züchtet, wird Einzelkämpfer haben – und verlieren. Ein gutes Team fängt immer in den Köpfen an – das gilt für die Ebene der Vertriebsmitarbeiter wie für die Vertriebsleiterenebene.

Wettbewerb wird naturgemäß in Vertriebsführungsteams immer eine Rolle spielen. Aber es gibt strukturelle Möglichkeiten, vor Kollision bessere Kooperation zu setzen. ■



Andreas Buhr,
Vortragsredner, Trainer
und Unternehmer,
Vorstand der Buhr
& Team Akademie
für Führung und
Vertrieb AG
[www.buhr-
team.com](http://www.buhr-team.com)

Digital Leader Program: richtig führen lernen in der ITK-Branche

Es gibt kein gleichbleibendes, immerwährendes Modell guter Führung – Führung ändert sich mit den Generationen der Menschen, die sie ausüben und die geführt werden. Denn jede Generation wächst mit einer anderen Geschichte auf, mit einer anderen Sozialisation, mit anderen Werten. Und vielleicht ist noch keine Generation so schnell in Führungspositionen gekommen wie die jetzige: Studierende schließen sich bereits in der Uni zusammen, um eine App oder ein Internetportal zu entwickeln, das zum Überraschungserfolg wird. Junge Gründer bringen technologiegetriebene Start-ups auf den Markt, die sich in kürzester Zeit zu veritablen Unternehmen entwickeln. Kluge Köpfe werden früh in ihren Zwanzigern angeworben, um als Scrum Master oder Projektleiter komplexe Strukturen und virtuelle Teams zu führen. Gerade in den „schnell drehenden“ Unternehmen der Informations- und Telekommunikationstechnologiebranche (ITK) werden häufig Expertinnen oder Fachspezialisten wegen ihres ganz besonderen Wissens eingekauft – und müssen dann in Rekordzeit ein Team oder eine ganze wachsende Abteilung führen.

Wann und wo aber haben all diese Menschen, die „Digital Leader“, das Führungshandwerk erlernen können? Oft eben gar nicht. Sie müssen unvorbereitet Führungsverantwortung über-

nehmen und sich mit den Ansprüchen der „Generation Y“, der nach 1980 geborenen „internetaffinen Youngster“, auseinandersetzen.

„Digital Leader“ schärfen ihre Führungskompetenz

„Das veränderte Wertebewusstsein steckt schon im Namen: ‚Y‘ für ‚Why‘, also ‚Warum‘. Diese Generation stellt Fragen, bevor sie etwas tut – und diese müssen schlüssig beantwortet werden. Ansagen, Richtlinien, reichen nicht mehr – die Mitarbeiter der neuen Generation wollen wissen, was die Gründe für bestimmte Entscheidungen sind, was wirklich dahintersteckt. Wenn Sie dann wissen ‚wieso und weshalb‘, bringen Sie von alleine eine super Leistung“, meint Daniel Attallah, CEO des bekannten Online-Fotoservices Pixum. „Das heißt, wir müssen die intrinsische Motivation wecken und unterstützen, denn die Leute sind aktiv und begeistert dabei, wenn sie ein gemeinsames, großes, gutes Ziel haben! Hier braucht es einfach die Kongruenz: Wenn das, was sie tun, gut ist für das Unternehmen – und auch gut für sie selbst.“

Wie aber diese Kongruenz herstellen? Das braucht hohe intrapersonale, soziale Kompetenz, meint Verena Müschenborn, Teamleiterin Produktmarketing bei Pixum. Sie hat das Digital Leader Programm absolviert, um „die eigene soziale Kompetenz zu verbessern, ihr eigenes Führungsverhalten zu reflektieren und zu lernen, sich die Zeit für die Führungsaufgaben zu nehmen.“ „Da muss man sich aus dem operativen Druck mal ganz bewusst rausnehmen und immer wieder sehr klar auf die Charaktere, Ziele und Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen, um wirklich zu führen und nicht nur Aufgaben irgendwie abzumachen“, verdeutlicht Müschenborn. Das unterstreicht auch Daniel Attallah: „Aus 14 Jahren erfolgreichen Unternehmertums und mit nun über 100 Mitarbeitern weiß ich, dass junge Führungskräfte die Werte Selbstbestimmtheit, Partizipation und offene Kommunikation schätzen und einfordern. Wenn Sie dann aber selbst in die Führungsrolle kommen, müssen sie das für diese Rolle notwendige Handwerkszeug erlernen. Als Digital Leader in einer schnellen Branche unterwegs zu sein, bedeutet nicht, Menschen schnell führen zu können. Entscheidende Führungskompetenzen und -werte sind in jeder Generation wichtig!“ ■

DIGITAL LEADER PROGRAM: JETZT ANMELDEN! NÄCHSTE STAFFEL STARTET IM MAI!

Das Kölner IPA Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation, Mitglied von Web de Cologne, startet auch 2014 wieder eine einjährige Weiterbildung zum Digital Leader. Viele Unternehmer und (junge) Führungskräfte aus der IT- und Internetindustrie haben schon erfolgreich an dieser Führungs-Fortbildung, die sich speziell mit den Anforderungen der schnellen ITK-Branche beschäftigt, teilgenommen.

Reservieren Sie sich jetzt einen der begehrten Plätze für den Start der neuen Staffel im Mai 2014!

Mehr Infos auf Klick: http://www.ipa-consulting.de/file_download/76 oder direkt unter Tel. 0221 - 5509476

KUNDENSTIMMEN ZUM DIGITAL LEADER PROGRAM – FÜHRUNGS-WEITERBILDUNG FÜR EXPERTEN AUS DER ITK-BRANCHE:

(...) „Die einjährige Fortbildung hat geholfen, meine Teamführung in allen Bereichen zu optimieren. Von den Themen Kommunikation, Konflikt- und Change Management bis hin zur Teamentwicklung hatte alles einen großen Mehrwert. Die Methodenauswahl war vielfältig und konkrete Situationen konnten geübt werden. Meine Bewertung: Das Training hat in hohem Maß genutzt (...)“

Chr. Oberste Brandenburg, Grey Group

(...) „Bestmögliche Praxisrelevanz, Erfahrung der Referentin, Beispiele, sehr gute Wissensvermittlung – kein Frontalunterricht, sondern interaktiver Workshop.“

Die Maßnahme wird langfristig von Nutzen für mich und meine Führungsarbeit sein (...)“

G. v. d. Lageweg, DuMontNet

Impressum:

Redaktion (V.i.S.d.P.):
Ursula Vranken
IPA Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation
Zollstockgürtel 63, 50969 Köln
Telefon: 0221 - 5509476
www.ipa-consulting.de
mail@ipa-consulting.de

Redaktion, Produktion:
text-ur text- und relations
agentur Dr. Gierke
www.text-ur.de

Fotonachweise: S. 1 Fotolia © Elnur; S. 3 Fotolia © Rawpixel; alle anderen: die genannten Autoren