

HR Today

Buchtipp

«Ein guter Manager hinterfragt sein Verhalten konsequent»

Kategorien: Personal- und Managemententwicklung, Leadership | Text: Yvonne Bugmann | 07.08.2013

Top-Manager sind eher wettbewerbsorientierte Einzelkämpfer. Für den Unternehmenserfolg ist es aber entscheidend, dass sie zusammenarbeiten. Nur: Wie bringt man sie dazu? Das neue Buch «Gemeinsame Spitze. Wie Führung im Top-Team gelingt» von Anke Houben und Kai W. Dierke zeigt auf, wie aus Alpha-Managern ein wirksames Top-Team wird.



Kai W. Dierke, Anke Houben und ihr Buch «Gemeinsame Spitze».

Frau Houben, Herr Dierke, wie wird aus Managern ein Top-Team?

Kai Dierke: Der innere Kompass von Top-Managern ist auf einsame Spitze ausgerichtet, nicht auf gemeinsame Spitze. Wir müssen einfach anerkennen, dass Manager an der Unternehmensspitze nicht natürlicherweise gut zusammen arbeiten. Sie sind super Einzelspieler, das haben sie gelernt – aber gerade an der Spitze ist Führung als Teamleistung entscheidend für den Erfolg.

Anke Houben: Damit ein Manager den Sprung zum Top-Teamspieler macht, braucht er vor allem eines – Reflexion in Aktion. Er muss lernen, vom Spielfeld auf die Tribüne zu treten und sich selbstkritisch zu hinterfragen: Wie arbeite ich im Top-Team, wie wirksam bin ich in der Zusammenarbeit mit anderen, was löst mein Verhalten im Team und in der Organisation aus? Er muss sich selbst in Frage stellen – und das sind Manager zumeist nicht gewohnt.

Wo sehen Sie die grössten Stolpersteine für das Team an der Spitze?

Houben: Es sind vor allem drei Gründe, die Top-Managern die Arbeit im Team so schwer machen. Erstens sind sie Alphas: auf Wettbewerb ausgerichtete Top-Leister. Unbedingte Erfolgsorientierung aber ist eine Stärke, die unter dem Stress und der Komplexität an der Unternehmensspitze zur Schwäche umkippt. Als Folge beobachten wir oft Einzelkämpfertum und unproduktives Dominanzverhalten. Top-Manager können damit zum Risiko für das Unternehmen werden.

Dierke: Zweitens sind Top-Manager auch nur Menschen. Sie leiden unter den gleichen Wahrnehmungsfehlern wie jeder andere auch. Gerade in Top-Positionen ist der Selbstüberschätzungsfehler sehr häufig: die systematische Überschätzung des eigenen Wissens und Könnens. Und drittens nimmt die emotionale Intelligenz, der Wille und die Fähigkeit, sich selbst und die Konsequenzen des eigenen Verhaltens zu hinterfragen, zur Unternehmensspitze hin ab.

Welche wichtigen Punkte müssen Manager beachten, um im Team gut zu funktionieren?

Dierke: Manager müssen lernen, besonders in schwierigen, risikoreichen Situationen die eigenen Routinen zu verlassen und das Team als wirksames Korrektiv anzuerkennen. Sie müssen lernen, sieben «Disziplinen des Gelingens» im Team zu praktizieren. Denn kein Manager allein ist in der heutigen Komplexität in der Lage, richtige Entscheidungen zu treffen. Es braucht die Perspektivenvielfalt im Team.

Houben: Unsere Disziplinen des Gelingens wie «den eigenen Schatten sehen» oder «den Konflikt nutzen» helfen Top-Teams, den entscheidenden Schritt zu wirksamer Führung zu machen. Aber das ist anstrengend und erfordert permanente Übung. Nehmen wir «den eigenen Schatten sehen»: Predigt ein Top-Team Zusammenarbeit, aber lebt unproduktiven Konflikt im Team vor, hat das Auswirkungen auf die nächsten Ebenen. Top-Manager müssen sich ihre Vorbildfunktion in der täglichen Zusammenarbeit bewusst machen.

Welche Charaktereigenschaften sind hilfreich?

Houben: Vor allem eine Eigenschaft ist entscheidend: Die Fähigkeit, zugleich im Spiel und ausserhalb des Spiels zu sein. Also die Ursachen und Folgen des eigenen Handelns auf andere zu verstehen und das eigene Verhalten kritisch zu reflektieren.

Spitzenleute sind eher Individualisten, ehrgeizig und leistungsorientiert. Wie bringt man sie dazu, konstruktiv im Team zu arbeiten, also miteinander statt gegeneinander?

Houben: Mit einem Alpha-Team Coaching, das drei entscheidende Elemente verbindet: Emotion, Erkenntnis und Einbindung. Am Beginn des Lernens als Team steht immer die Emotion. Wir konfrontieren

die Top-Kader mit «discomforting evidence», also mit brutalen Fakten über ihre Wirkung auf die anderen Team-Mitglieder und auf wichtige Stakeholder.

Dierke: Auf die – oft heftige – Emotion folgt die Erkenntnis: Die Manager setzen sich im Team sehr offen mit der Diagnose auseinander und reflektieren über notwendige Verhaltensänderungen. Als dritter Schritt folgt die Einbindung der Erkenntnisse in den Business-Alltag – nur so ist nachhaltiger Erfolg möglich.

Wer sollte Ihr Buch lesen, und warum?

Houben: Ganz sicher Top-Manager, die an der Unternehmensspitze Verantwortung tragen, und solche, die es werden wollen. Das Buch gibt klare Hinweise, was eine Führungskraft erlernen muss, um im Top-Team gemeinsam wirksam zu führen. Daneben ist das Buch auch für HR-Verantwortliche und HR-Development relevant. Denn es zeigt, welche Fähigkeiten HR-D strategisch in der Führungsmannschaft aufbauen muss.

Welchen Tipp würden Sie Top-Managern geben?

Dierke: Denkt über eure Routinen hinaus! Ein guter Manager muss sein Urteilen und Verhalten konsequent selbstkritisch hinterfragen und zum Perspektivenwechsel fähig sein ist.

Houben: Er darf die eigene Wahrnehmung nicht als Tatsache nehmen. Denn: wir sehen die Dinge nicht, wie sie sind, sondern wir sehen die Dinge, wie wir sind.

Zur Person



Dr. Kai W. Dierke und Dr. Anke Houben sind Top-Team-Berater und Autoren des bei Campus erschienenen Buches «Gemeinsame Spitze. Wie Führung im Top-Team gelingt». Als erfahrene Manager, Berater und Coaches arbeiten sie als Dierke Houben Associates seit über 10 Jahren im Leadership Consulting für Top-Teams von DAX 30- und internationalen Unternehmen.

Kai Dierke ist ehemaliger McKinsey-Berater und früheres Vorstandsmitglied eines Schweizer

Finanzkonzerns. Anke Houben ist nach Management-Erfahrungen in einem internationalen Medienunternehmen und in der Strategieberatung heute zudem Executive Coach am Insead Global Leadership Centre bei Paris und am World Economic Forum in Genf.

Kai W. Dierke, Anke Houben: **Gemeinsame Spitze. Wie Führung im Top-Team gelingt.** Campus Verlag, 302 Seiten.

Text: Yvonne Bugmann | Weitere Artikel von Yvonne Bugmann

Copyright © jobindex media ag

Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis der jobindex media ag ist nicht gestattet.

Presenting Partner