



Gemeinsame Spitze

Wie Führung im Top-Team gelingt

von Kai W. Dierke und Anke Houben
Campus © 2013
302 Seiten

Fokus

► **Führung & Management**
Strategie
Marketing & Verkauf
Finanzen
Personalwesen
IT, Produktion & Logistik
KMU
Wirtschaft & Politik
Branchen
Business weltweit
Karriere & Selbstmanagement
Verwandte Themen

Take-aways

- Der Erfolg eines Unternehmens steht und fällt mit der Zusammenarbeit des Teams an der Unternehmensspitze.
- Um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, müssen Sie verschiedene Persönlichkeiten, Fähigkeiten und Überzeugungen kompatibel machen.
- Das Topteam an der Spitze ist sich seiner Vorbildfunktion oft nicht bewusst.
- Topteam-Mitglieder müssen Bereitschaft zur Reflexion und zur Selbstkritik zeigen. Selbstüberschätzung ist häufig.
- Sie müssen lernen, unter Zeitdruck und mit wenigen Informationen die richtigen Entscheidungen zu treffen.
- Jeder Manager muss sich fragen: Was denken die anderen, was treibt sie um?
- Ein gut funktionierendes Topteam muss nicht zwingend von Harmonie geprägt sein.
- Gegensätzliche Positionen und verschiedene Perspektiven sind produktive Kräfte.
- Gegenüber den Mitarbeitern aber muss das Führungsteam mit einer Stimme sprechen.
- Verhaltensmuster, die in Krisensituationen funktionieren, können außerhalb solcher Situationen mehr Schaden als Nutzen bringen. Regulieren Sie die Spannung.

Bewertung (bester Wert: 10)

Gesamtbewertung	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
8	8	7	8

Um Abonnements oder Firmenlösungen zu erwerben, besuchen Sie unsere Homepage www.getAbstract.de, rufen Sie uns an (+41 41 367 51 51) oder schreiben Sie an info@getAbstract.com. getAbstract bewertet Wissen und publiziert Zusammenfassungen via Internet. Die vollständige redaktionelle Verantwortung für alle Teile der Zusammenfassung liegt bei getAbstract. Alle Rechte vorbehalten. Auszüge aus dem Buch mit der Genehmigung des Verlags. Das Urheberrecht am Buch verbleibt beim bisherigen Rechteinhaber. Kein Teil der Zusammenfassung darf ohne schriftliche Genehmigung der getAbstract AG (Schweiz) reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt, in irgendeiner Weise verändert oder weiterverschickt werden.

Diese Zusammenfassung ist für den persönlichen Gebrauch von Kai Dierke (kai.dierke@dierkehouben.com) bestimmt.

Relevanz

Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieser Zusammenfassung wissen Sie: 1) wie ein Team aus Topmanagern an der Unternehmensspitze funktionieren kann, 2) was die sieben „Disziplinen des Gelingens“ sind und 3) wieso die Reflexion des eigenen Handelns und der Dialog im Team wichtig sind.

Empfehlung

Die beiden Berater Kai W. Dierke und Anke Houben verlangen Topmanagern einiges ab, wenn sie die Alphatiere zu kollegialer Teamarbeit verpflichten. Sie unterstreichen aber auch, dass es sich bei dieser besonderen Spezies von Managern letztlich um normale Menschen handelt. Und die haben Defizite, die sich einzig mit der kollektiven Sichtweise des ganzen Teams ausgleichen lassen. Nur wenn sich Manager ihrer Schwächen bewusst sind – eines Hangs zur Selbstüberschätzung zum Beispiel –, können sie sich weiterentwickeln und erfolgreich arbeiten. Sicher kein leichter Schritt für routinierte Kämpfer mit langer Berufserfahrung und starkem Ego. Dierke und Houben haben ihren Ratgeber in zwei Abschnitte gegliedert: eine Analyse der gefährlichsten Fallstricke, über die Topteams stolpern können, und eine Zusammenstellung der sieben „Disziplinen des Gelingens“. Das Ganze gespickt mit einer umfangreichen Sammlung von Fallbeispielen, die sich sehr spannend lesen. *getAbstract* empfiehlt das Buch allen Teamarbeitern in Führungspositionen, aber auch ehrgeizigen Nachwuchskräften, die einen Blick hinter die Türen der Chefetagen werfen wollen.

Zusammenfassung

Topteams entstehen nicht von selbst

Die Bedeutung eines gut funktionierenden Teams an der Unternehmensspitze dürfte jedem Menschen in verantwortlicher Position bewusst sein. Es geht um gemeinschaftliches Handeln, das Unternehmen erfolgreich machen oder weiterhin erfolgreich halten soll. Doch echte Topteams entstehen nicht zufällig und sind, einmal aufgebaut, auch nicht ohne Weiteres stabil; vielmehr müssen sie diszipliniert geführt werden, um nicht gleich wieder auseinanderzufallen. Es gilt, unterschiedliche Persönlichkeiten, Fähigkeiten und Überzeugungen kompatibel zu machen und auf ein gemeinsames Ziel auszurichten. Der menschliche Faktor spielt innerhalb eines Teams eine große Rolle, und für die Ergebnisse zählt nicht das individuelle, sondern das kollektive Handeln. Auch wenn die öffentliche Aufmerksamkeit oft einzelnen Personen gilt, können die Herausforderungen an der Unternehmensspitze heute nur im Team gelöst werden. Denn selbst Topmanagern fällt es schwer, alle Vorgänge an der Unternehmensspitze, in den Kunden- und Finanzmärkten hundertprozentig im Blick zu behalten und zu verstehen.

Drei Arten der Komplexität

Ein Topteam an der Unternehmensspitze unterscheidet sich von anderen Teams im Unternehmen dadurch, dass die Aufgaben viel komplexer sind, und zwar in dreifacher Hinsicht:

- **Generative Komplexität** ist gekennzeichnet von einer rasanten Alterung vieler Erfahrungswerte, begleitet vom Verlust der Intuition. Anders gesagt: Die Erfolge von

„Manager an der Unternehmensspitze sind auch nur Menschen – und als solche handeln sie individuell weit weniger rational, als ihnen bewusst ist.“

„Echte Teams an der Spitze sind eine seltene Spezies – denn sie entstehen nicht von selbst und sind nicht aus sich heraus stabil.“

„Gerade an der Spitze von Großunternehmen stoßen heute Wirklichkeit und Anspruch mit nie da gewesener Wucht aufeinander.“

„Aufgrund der immensen Risiken erfordert wirksame Reflexion im Team ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz von allen Teammitgliedern.“

„Jedes einzelne Mitglied des Alpha-teams ist im Grunde überzeugt, dass seine Lösung die einzig richtige ist.“

gestern entstanden unter Rahmenbedingungen, die heute nicht mehr gelten. Gleichzeitig erscheint die Zukunft weniger vorhersehbar als früher. Routinierte Konzepte verlieren an Bedeutung.

- **Dynamische Komplexität** prägte zum Beispiel die Finanzkrise, bei der Ursache und Wirkung weit auseinanderlagen. Beeinflussung und Beherrschbarkeit sind nicht oder nur begrenzt möglich.
- **Soziale Komplexität** erschwert gemeinsame Entscheidungen an der Unternehmensspitze, weil jedes Teammitglied andere Erfolgsmodelle und Entscheidungswege besitzt, die aber dennoch für das Topteam-Handeln harmonisiert werden müssen – noch dazu unter Zeitdruck.

Entscheiden bei Zeitdruck und Informationsmangel

Die Herausforderung, komplexe und wegweisende Entscheidungen für ein Unternehmen treffen zu müssen, ist heute schwieriger denn je. Manager sind häufig von Erschöpfung und Entscheidungermüdung betroffen. Die Konsequenz einer solchen „Decision Fatigue“ können schlechte, überstürzt getroffene Entscheidungen sein. Hinzu kommt, dass das Topteam sich seiner Vorbildfunktion oft nicht bewusst ist. Die Mitarbeiter der nächstunteren Ebene beobachten die Spitzenmanager genau und merken es, wenn „da oben“ etwas nicht funktioniert. Das führt zu Unsicherheiten und in der Konsequenz zu weiteren Fehlern. Topteams versuchen oft, der Komplexität Herr zu werden, indem sie mehr Informationen sammeln. Doch die notwendige Recherche, Aufbereitung und Aneignung dieser Informationen kosten Zeit und hemmen Entscheidungen. Topmanager müssen stattdessen lernen, unter Zeitdruck und mit weniger Informationen die richtigen Entscheidungen zu treffen. Das bedeutet allerdings nicht automatisch, dass Nichthandeln die falsche Vorgehensweise ist.

Die Schwächen der „Alphas“

Im Topteam geht es nicht in erster Linie um die Gruppierung von Topleuten, sondern vor allem um deren Fähigkeit, effektiv zusammenzuarbeiten. Unter anderen Umständen würden die Mitglieder wahrscheinlich ein Konkurrenzverhalten an den Tag legen, weshalb man ein Topteam letztlich auch als „Team von Rivalen“ bezeichnen kann. Bei „Alphas“, führungstarken Spitzenkräften, lassen sich oft bestimmte Defizite beobachten, etwa die Überschätzung der eigenen Fähigkeiten und des eigenen Wissens. Auch das Phänomen, sich selbst die Erfolge und den anderen Teammitgliedern die Misserfolge zuzuschreiben, kommt vor. Andererseits gibt es auch immer wieder Angehörige von Topteams, die von vornherein dazu neigen, sich der Autorität eines CEO zu unterwerfen und damit Verantwortung abzugeben. Klar ist: „Nobody is perfect“, Topmanager sind auch nur Menschen.

Psychologische Aspekte spielen bei der Entscheidungsfindung meist unbewusst eine Rolle. Manager handeln oft weit weniger rational, als sie selbst glauben. Wahrnehmungsfehler entstehen besonders dann, wenn eigene Denk- und Verhaltensmuster nicht hin und wieder infrage gestellt werden.

Gemeinsamer Lernprozess: „Reflexion in Aktion“

Mit bestimmten Praktiken können Topteams selbstkritisch individuelle oder kollektive Prozesse aufdecken, die dem Erreichen unternehmerischer Ziele im Weg stehen. Diese

„Die permanent hohe Anspannung an der Unternehmensspitze führt immer wieder dazu, dass Topteams ihre Kernaufgabe aus dem Blick verlieren: die wirksame gemeinsame Führung im Sinne des Gesamtunternehmens.“

„Das Problem zu erkennen – also diszipliniert zwischen technischen und adaptiven Herausforderungen zu unterscheiden – ist eine entscheidende Disziplin des Gelingens.“

„Führung heißt, die eigene Glaubwürdigkeit und Position aufs Spiel zu setzen, um an grundsätzlichen Fragen und Problemen zu arbeiten und damit dem üblichen Lösungsrahmen zu entfliehen.“

„Wir sehen eine Situation immer durch unseren persönlichen ‚Filter‘: unsere persönliche Rationalität oder – anders ausgedrückt – die ganz normale menschliche Irrationalität.“

Erkenntnisse helfen dabei, negativen Entwicklungen gegenzusteuern. Wie funktioniert das konkret? Topteams müssen die Bereitschaft zur Verhaltensüberprüfung oder auch zur „Reflexion in Aktion“ zeigen: Das bedeutet, einen offenen Dialog über eigene Routineentscheidungen und die Entscheidungswege der anderen Teammitglieder zu führen. Der Zweifel an den Teamentscheidungen wird sozusagen zum Standard erhoben – und zur produktiven Kraft. Die Auseinandersetzung mit den eigenen Urteilen und Verhaltensmustern sollte ein ebenso selbstverständlicher Teil der Arbeit sein wie Geschäftszahlen und Strategien. Somit ist ein Topteam zugleich eine Reflexionsgemeinschaft.

Die „Disziplinen des Gelingens“

Die sogenannten Disziplinen des Gelingens sind Verhaltensweisen für kritische Situationen im Manageralltag, in denen das Risiko zu scheitern besonders groß ist; diese Disziplinen erfordern viel Selbstbeherrschung. Wer die kritischen Situationen und bewährte Bewältigungsstrategien kennt, verbessert die Chancen, die richtigen Entscheidungen zu fällen. Die Disziplinen im Einzelnen:

1. **Das Problem erkennen:** Am Anfang steht die Herausforderung, ein Problem zu erkennen und richtig einzuschätzen. Viele Manager interpretieren Schwierigkeiten falsch oder neigen zur Vereinfachung, um dann altbewährte, stereotype Lösungen anzustreben. Grundsätzlich geht es zunächst einmal um die Problemdefinition: Handelt es sich um ein technisches Problem, das sich in Zahlen und Fakten darstellen lässt und bei dem es um Ursache und Wirkung geht? Oder hat man es vielmehr mit einem adaptiven Problem zu tun, bei dem es um dynamische, generative oder soziale Prozesse geht? Je nach Problem muss ganz unterschiedlich vorgegangen werden. Wirksames Entscheiden setzt richtiges Unterscheiden voraus.
2. **Den inneren Dialog verstehen:** Wer nicht bereit ist, seine eigenen Standpunkte zu hinterfragen und sich auf die Perspektiven anderer Teammitglieder einzulassen, verliert den distanzierten Blick auf die Situation. Jeder Manager muss sich die Frage stellen: Was denken die anderen, was treibt sie um? Es geht darum, Ideen, Alternativen, Zweifel und Erwartungen im Team zu erkennen und sie zu respektieren. Im inneren Dialog haben wir stets einen persönlichen Filter, unsere persönliche Rationalität – die aber in Wahrheit die ganz normale menschliche Irrationalität ist. Die Kunst besteht nun darin, diesen inneren Dialog nicht als einzige Möglichkeit anzuerkennen und auch die Perspektiven der anderen Teammitglieder einzunehmen bzw. sie im offenen Dialog zu erörtern. Ein gut funktionierendes Topteam muss nicht zwingend von tiefer gehender Harmonie geprägt sein. Konflikte und unterschiedliche Auffassungen sollten jedoch auf konstruktive Art und Weise bewältigt werden, damit die Zusammenarbeit produktiv verläuft.
3. **Den Schatten der Führer sehen:** Führungskräfte sind Vorbilder, sie sind der Kompass, an dem sich die Mitarbeiter orientieren. Der Begriff „Shadow of Leaders“ – also der Schatten der Topmanager, der auch auf die nächsten Führungsebenen fällt – beschreibt ebenjenes Phänomen, und er soll Managern ihre Verantwortung bewusst machen. Wer nur von sich ausgeht, erkennt den eigenen Schatten vielleicht nicht. Trotzdem sind in der Realität unbeabsichtigte Schattenwirkungen unvermeidbar. Umso wichtiger ist es für Topteams, gemeinsam tragfähige Lösungen zu erarbeiten und sich der Vorbildfunktion bewusst zu sein. Es gilt: Lieber gemeinsam einen produkti-

„Mitglieder des Topteams suchen den Dialog – sie nehmen die Situation aus Sicht aller Beteiligten wahr.“

„Harmonie im Topteam ist kein realistischer Anspruch.“

„An der Unternehmensspitze ruht die Leistungsfähigkeit eines Teams in ganz besonderem Maß auf dem bewussten, gemeinsamen Entschluss, als Team zu agieren.“

ven Schatten werfen als individuelle Schatten, die die Mitarbeiter verunsichern, weil sie zum Beispiel unterschiedliche Richtungen vorgeben.

4. **Den Blick auf das Wesentliche nicht verlieren:** Wer unter Stress leidet, schaltet womöglich auf einen Vermeidungsmodus um – eine Flucht vor der schwierigen Realität, wovon auch Topmanager betroffen sein können. Auch die Suche nach einem Sündenbock ist eine emotional bequeme Art und Weise, mit Problemen umzugehen. Diese schwelen aber ungelöst weiter und schon bald haben einen die Schwierigkeiten wieder eingeholt. Darum ist es wichtig, sich stets die ehrliche Frage nach den eigenen Fehlern zu stellen, Antworten zu suchen und die übertragene Verantwortung aktiv wahrzunehmen. Die Mitglieder eines Topteams müssen sich auf ihre eigentliche Aufgabe konzentrieren – die Führung des Unternehmens. Widerstände und Konflikte müssen offengelegt und konsequent geklärt werden.
5. **Autorität verdienen:** Wer im Team führt, ist im Idealfall nicht nur einfach eine Autoritätsperson, sondern auch derjenige mit Mut und Risikobereitschaft. Es gibt die formale Autorität, die einem mit dem Amt verliehen wird, aber auch die verdiente, die mit ehrlichem Respekt einhergeht. Die Wahrnehmung der Führungsperson hängt von der Ausgewogenheit ihres Handelns ab: Zu viel Autorität ist ebenso schädlich wie zu wenig. Grundsätzlich sollte aber das destruktive Verhalten eines jeden Teammitgliedes ehrlich angesprochen werden.
6. **Konflikte nutzen:** Unter kollegialem Verhalten verstehen viele Menschen die Vermeidung jeglicher Auseinandersetzungen. Offene Konflikte werden umgangen, damit niemand sein Gesicht verliert. Doch diese falsch verstandene Form der Harmonie birgt Risiken. Gegensätzliche Positionen sind eine produktive Kraft, weil sie unterschiedliche Blickwinkel und damit neue Möglichkeiten zur Verbesserung eines Unternehmens bedeuten. Gerade in Topteams sind zivilisiert und konstruktiv ausgetragene Konflikte von großem Wert. Natürlich ist im Umgang mit derartigen Situationen Fingerspitzengefühl gefragt, damit die angespannte Situation nicht eskaliert und doch die von vielen befürchtete destruktive Wirkung einsetzt. Nicht aufgearbeitete Konflikte bergen aber die Gefahr, irgendwann unkontrolliert auszubrechen.
7. **Die Spannung regulieren:** Auseinandersetzungen sollten als Notwendigkeit und nicht als zu vermeidende Risiken verstanden werden. Allerdings können Verhaltensmuster im Topmanagement, die in Krisensituationen funktionieren, außerhalb solcher Situationen mehr Schaden als Nutzen bringen. So kann beispielsweise aus genauer Analyse leicht Detailversessenheit werden oder es kann eine unnötige Dramatisierung stattfinden. Oberhalb eines gewissen Stresslevels sind weder Lernen noch Entwicklung möglich. Wer dagegen darunter bleibt, also auf einem produktiven Stressniveau, stößt im Team viel eher auf Zuversicht, Flexibilität und Entwicklungsorientierung.

Über die Autoren

Kai W. Dierke ist ehemaliger McKinsey-Berater und früheres Vorstandsmitglied eines Schweizer Finanzkonzerns. **Anke Houben** ist erfolgreicher Topmanagement-Coach und Executive Coach am Insead Global Leadership Centre sowie am World Economic Forum.