

# Gemeinsame Spitze

Wie Führung im Top-Team gelingt

Bearbeitet von  
Dr. Kai W. Dierke, Dr. Anke Houben

1. Auflage 2013. Buch. 256 S. Gebunden  
ISBN 978 3 593 39837 2

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft > Personal und Arbeit](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# Vorwort

Im Jahre 1938 unternahm der große französische Anthropologe Claude Lévi-Strauss eine Forschungsreise in die Tiefen des brasilianischen Regenwalds – zu jener Zeit noch Terra incognita: nur von wenigen Forschern bereist, das Terrain undurchdringlich, seine Bewohner mysteriös. Auf seiner Suche nach der einfachsten Form des Zusammenlebens stieß er auf die Gesellschaft der Nambikwara – sie war so einfach, dass er »in ihr nur Menschen fand«. Unser Buch ist das Ergebnis einer mehr als zehnjährigen Entdeckungsreise in die Höhen der Vorstandsetagen – noch heute für viele eine Black Box, eine moderne Terra incognita. Aber auch hier fanden wir – in der wohl schwierigsten Form von Zusammenarbeit – nur Menschen.

Mit diesem Buch verfolgen wir zwei Absichten: Beschreibung dessen, was ist, und Befähigung zu dem, was sein könnte. *Erstens* geht es uns also darum, Licht in diese Black Box zu bringen. Für Außenstehende, um zu zeigen, dass man in der Black Box des Top-Managements – mangels besseren Wissens und von Vorurteilen geprägt – nicht fremdartige Völker mit seltsamen Riten vermuten muss. Für gegenwärtige und künftige Bewohner der Black Box geht es uns darum, ihren Blick auf das eigene Denken, Urteilen und Handeln zu schärfen: Man sieht mehr, wenn man es bei Licht betrachtet. *Zweitens* geht es uns darum, aufzuzeigen, wie das Team an der Spitze gemeinsam seine Chancen auf erfolgreiches Gelingen seiner Führungsaufgabe verbessern kann. Denn ebenso, wie der Fortbestand jeder Gesellschaft vom Gelingen des täglichen Zusammenlebens abhängt, gründet der Erfolg und damit der Fortbestand jedes Unternehmens auf dem Gelingen der täglichen Zusammenarbeit seiner Menschen an der Unternehmensspitze – seiner »Gemeinsamen Spitze«.

Der Erfolg einer solchen Reise hängt von Vielem ab, vor allem von der intellektuellen Ausrüstung und von den professionellen Begleitern. Unsere tiefe Dankbarkeit für eine Ausrüstung, die sich auch unter schwierigen Bedingungen bewährt hat, gilt vor allem Professor Ronald A. Heifetz, John F. Kennedy School of Government, Harvard University; Professor Manfred F.R. Kets de Vries, Gründer des IGLC INSEAD Global Leadership Centre; Professor Peter M. Senge, Massachusetts Institute of Technology/SoL Society for Organizational Learning; und Dr. Michael Jung, Director emeritus, McKinsey & Company, Inc. Auf ihrem Denken, ihrer Erfahrung und ihrer Inspiration im persönlichen Austausch gründet unsere Haltung und unser Ansatz – in der Arbeit mit unseren Klienten wie an diesem Buch. Unsere Wertschätzung und unser persönlicher Dank gelten unseren professionellen Begleitern Dr. Manfred Böcker und Tim Farin für ihr konstruktives Feedback, ihre wertvollen Anregungen und ihre Verbesserungen am Manuskript. Schließlich gilt unser besonderer Dank Stephanie Walter, unserer Lektorin im Campus Verlag: Mit ihrer persönlichen Begeisterung für unser Vorhaben hat sie Entscheidendes zu seinem Gelingen beigetragen.

Für alle Irrwege sind wir selbst verantwortlich.

*Kai W. Dierke*

kai.dierke@dierkehouben.com

*Anke Houben*

anke.houben@dierkehouben.com

www.dierkehouben.com

Zürich, im April 2013

Teil I



**Gemeinsame  
Spitze?**



# 1

## Was das Einfache schwierig macht

»Es ist alles ... sehr einfach, aber das Einfachste ist schwierig ...  
So ... bleibt man weit hinter dem Ziel.«

*Carl von Clausewitz*

### **Gemeinsame Spitze: Muss das sein?**

»Ich bin frustriert« – dieser Satz markiert die Geburtsstunde dieses Buches. »Ich bin zutiefst frustriert über unsere Inkompetenz als Team!« Die tiefe Irritation über die mangelnde Zusammenarbeit im Vorstandsteam brach ungebremst aus unserem Klienten hervor, dem Vorstandsvorsitzenden eines DAX-Konzerns. Das gesamte Vorstandsteam hatte sich fernab vom operativen Geschäft für zwei Tage zurückgezogen, um angesichts zunehmender Spannungen »eine nüchterne Bilanz der Performance im Leadership-Team zu ziehen«. Und in der Reaktion des CEO<sup>1</sup> mischte sich nun Ernüchterung mit Ratlosigkeit: 15 Jahre Erfahrung in der Führung von Großunternehmen seien ja wohl ein reicher Schatz an Managementpraxis, man habe früher auch all diese Führungstrainings absolviert, sogar regelweise Bücher über High-Performance-Teams zumindest quergelesen – und nun das: »Trotz aller Erfahrung und allem Wissen muss ich zusehen, wie die Zusammenarbeit in meinem Vorstandsteam kollabiert.«

Offenbar ist es nicht einfach, in solchen Top-Teams eine wirksame und produktive Zusammenarbeit zu entwickeln und zu erhalten. Zugegeben: Wenn es schon regelweise Bücher zum Thema »Team« gibt, die nicht dazu beitragen, dass Führung an der Unternehmensspitze gelingt – dann ist ein weiteres Buch über Führung in Top-Teams ein recht küh-

nes Unterfangen. Und wir tun es doch, ermutigt durch die Reaktion unserer Klienten. Wir sind überzeugt, einen neuen Akzent setzen zu können. Denn seit mehr als zehn Jahren unterstützen wir als Leadership Consultants Top-Teams an der Spitze von Großunternehmen darin, ihre Wirksamkeit in Führung und Zusammenarbeit systematisch zu verbessern.

Zwei Kernthesen leiten uns in diesem Buch wie in unserer Arbeit.  
*Erstens:* Manager an der Unternehmensspitze sind auch nur Menschen

**Manager sind auch nur Menschen –  
und handeln individuell weniger  
rational, als ihnen bewusst ist. Um  
im Top-Team erfolgreich zu führen,  
müssen sie spezifische Disziplinen  
des Gelingens erlernen.**

– und als solche handeln sie individuell weit weniger rational, als ihnen bewusst ist. In einer zunehmend komplexen Welt bringt ein Wechselspiel aus typischen Verhaltensmustern von Alphanerern, systematischen Wahrnehmungsfehlern und psychischen Grundmustern Situationen hervor, in denen Zusammenarbeit und Führung zu scheitern drohen. *Zweitens:* Dieses Risiko kann nur von Top-Teams bezwungen werden, deren

Mitglieder spezifische Disziplinen des Gelingens erlernen. Erst das gemeinsame Meistern dieser Disziplinen bringt jene Qualität von Zusammenarbeit hervor, die wirksames Führen möglich macht.

Um gleich zu Beginn einer verlockenden Fehlinterpretation entgegenzutreten: Dieses Buch ist keine Managerschelte. Wer die gerade in Deutschland weit verbreitete populistische Mischung aus Enthüllung und Entrüstung sucht, sollte dieses Buch wieder aus der Hand legen. Aus unserer Arbeit haben wir ein tiefes Verständnis davon, vor welchen Herausforderungen und persönlichen Dilemmata unsere Klienten jeden Tag stehen, weil sie ihre Führung wirksam gestalten wollen. Führung in der komplexen Welt des Top-Teams ist anspruchsvoll, anstrengend und voller Risiken. Unsere Perspektive ist deshalb geprägt von Respekt und Wertschätzung gegenüber denen, die sich dieser Herausforderung immer wieder aufs Neue stellen.

Dieses Buch ist für all jene, die verstehen möchten, wie Führung als Teamleistung gelingt – gerade an der Spitze von Unternehmen. Und es ist für Manager, die in den Führungsetagen von Unternehmen Verant-

wortung tragen. Unser Ziel ist, den Blick auf kritische Führungssituationen zu schärfen und zu zeigen, wie Manager dazu beitragen können, ihr Unternehmen durch wirksame Zusammenarbeit im Team erfolgreicher zu machen.

## **Führen in der Friktion: Die Herausforderung für Top-Teams**

Gemeinsame Spitze, also Führung an der Unternehmensspitze, ist die gemeinschaftliche Aufgabe des gesamten Top-Teams – in einer Umwelt, die gemeinschaftliches Handeln besonders erschwert. Teams an der Spitze von großen Organisationen tragen ein ganz besonderes Risiko des Scheiterns in sich. Das liegt an ihrer Zusammensetzung ebenso wie an den spezifischen Herausforderungen, mit denen sie in ihrer täglichen Arbeit konfrontiert sind. Denn ein »Team an der Spitze« ist nicht irgendeine Gruppe von hochkompetenten Managern, die die Flut der Aufgaben und Entscheidungen, die bis an die Spitze von Unternehmen »hochdelegiert« werden, möglichst effizient »durchmanagen«.

Ein echtes Team an der Spitze ist eine besondere Qualität gemeinschaftlichen Handelns im Sinne des Gesamtunternehmens. Echte Teams an der Spitze sind eine seltene Spezies – denn sie entstehen nicht von selbst und sind nicht aus sich heraus stabil.

Deshalb gehen wir in diesem Buch einer einzigen Frage nach: Wie müssen sich Manager in Top-Teams verhalten, um ihr Unternehmen dauerhaft zum Erfolg zu führen? Die Frage scheint auf den ersten Blick trivial – und entsprechend kommen auch die populären Lösungsansätze daher. Wer wie wir viel reist, wird in jeder Flughafenbuchhandlung förmlich erschlagen von zahllosen Ratgebern aus der Kategorie »Die 5 Geheimnisse erfolgreicher Teams«, »Zum High Performance-

**Ein echtes Team an der Spitze ist eine besondere Qualität gemeinschaftlichen Handelns im Sinne des Gesamtunternehmens. Echte Teams an der Spitze sind eine seltene Spezies – denn sie entstehen nicht von selbst und sind nicht aus sich heraus stabil.**

Team in 7 Schritten« oder »Gewinner-Teams: Die 100 wichtigsten Regeln für den Teamerfolg«. Aber unseren Klienten helfen diese Managementratgeber nicht weiter. So eingängig und verführerisch Simplifizierungen auch sein mögen: Sie werden der Komplexität von Führung an oder direkt unterhalb der Unternehmensspitze nicht gerecht.

All die überaus populären »Pinguin-Prinzipien«, »Bären-Strategien« oder »Mäusestrategien für Manager« muss man wohl eher als Symptome deuten, als Ausdruck einer fast verzweifelt anmutenden Suche nach Patentrezepten und Erfolgsmärchen für die Bewältigung einer immer komplexeren Führungswirklichkeit, in der einfache Lösungen nicht greifen. Man ist unwillkürlich an den zugespitzten Befund des zeitgenössischen Philosophen Odo Marquard erinnert: »Wir werden nicht mehr erwachsen!«<sup>2</sup> Konfrontiert mit einer zunehmend komplexen Wirklichkeit sehen sich offenbar selbst erfahrene Manager mitunter auf die Stufe einer quasi-kindlichen Erfahrungs- und Orientierungslosigkeit zurückgeworfen. Da liegt der Griff nach simplen Heilsversprechen nahe.

Top-Management-Teams müssen in einer Welt erfolgreich handeln, deren Wesensmerkmal Carl von Clausewitz in seinem 1832 posthum erschienenen Standardwerk *Vom Kriege* als Friktion bezeichnet hat: »Es ist alles [...] sehr einfach, aber das Einfachste ist schwierig. Diese Schwierigkeiten häufen sich und bringen eine Friktion hervor, die sich niemand richtig vorstellt. So [...] bleibt man weit hinter dem Ziel.«<sup>3</sup> Uns geht es dabei nicht etwa darum, eine weitere populäre Parallele zwischen Krieg und Management zu ziehen. Und noch weniger darum, eine militärische Sicht auf Führung zu propagieren. Es geht uns einzig darum, die Wirklichkeit an der Unternehmensspitze anzuerkennen: Die scheinbar einfache Aufgabe einer erfolgreichen Zusammenarbeit und Führung im Top-Team ist eine komplexe Herausforderung.

Unser Blickwinkel ist dabei stark durch die gemeinsame Arbeit mit unseren Klienten geprägt: Wir richten unser Augenmerk besonders auf jene Faktoren, die das wirksame Führen in Top-Teams in der täglichen Praxis so schwierig gestalten. Und das sind in der Regel nicht die Rahmenbedingungen, nennen wir sie die organisatorische Statik eines Top-Teams. Die richtigen Leute an Bord zu haben, eine überzeugende strategische Ausrichtung, eine solide Struktur, klare Rollen und Verantwort-

lichkeiten, Regeln für die Zusammenarbeit und andere Bedingungen, die häufig als Erfolgsfaktoren bezeichnet werden – all das ist zweifellos notwendig.<sup>4</sup> Aber diese Statik reicht eben nicht aus für ein hochwirksames Team an der Unternehmensspitze.

Es ist vor allem die zutiefst menschliche Dynamik innerhalb eines Top-Teams – das meist verborgene Wechselspiel sich gegenseitig überlagernder individueller oder kollektiver Grundüberzeugungen und Verhaltensweisen – die den Unterschied macht zwischen einem ordentlichen und einem außerordentlichen Team an der Spitze.

Deshalb lautet die Kernherausforderung für erfolgreiche Top-Management-Teams nicht, Bedingungen zu schaffen, um schließlich das ideale Stadium eines High-Performance-Teams zu erreichen. Die besondere Qualität gemeinschaftlichen Handelns, die herausragende Top-Teams auszeichnet, entsteht nicht durch das Optimieren von Rahmenbedingungen. Die besondere Qualität gemeinschaftlichen Handelns entsteht vielmehr erst durch die Qualität des permanenten Prozesses, in dem das Team die komplexen Herausforderungen an der Unternehmensspitze angeht – eben durch eine gemeinsame Logik des Gelingens.<sup>5</sup>

**Es ist vor allem die zutiefst menschliche Dynamik innerhalb eines Top-Teams – das meist verborgene Wechselspiel sich gegenseitig überlagernder individueller oder kollektiver Grundüberzeugungen und Verhaltensweisen – die den Unterschied macht zwischen einem ordentlichen und einem außerordentlichen Team an der Spitze.**

## **Eine gemeinsame Logik des Gelingens: Warum?**

Warum braucht es gerade an der Spitze von Unternehmen eine gemeinsame Logik des Gelingens? Und was macht es so schwierig, diese Logik zu verankern und dauerhaft zu erhalten?

In Teil I dieses Buches beschreiben wir die Welt, in der Top-Teams erfolgreich führen müssen. In fünf Dimensionen umreißen wir die zentralen Herausforderungen für Zusammenarbeit und Führung an der

Spitze – und entwickeln einen Ansatzpunkt, wie Top-Teams ihnen erfolgreich begegnen können:

**1. Ein komplett anderes Spiel** Führen an der Unternehmensspitze ist von einer alles durchdringenden Herausforderung geprägt: dem Phänomen komplexer Probleme. Nirgendwo sonst im Unternehmen treffen die rasant zunehmende externe Komplexität von Kunden- und Finanzmärkten und die interne Komplexität großer Organisationen mit solcher Wucht aufeinander – und erzeugen ganz spezifische Anforderungen an wirksame Führung und Zusammenarbeit.

**2. Heldendämmerung** Die Zeit des heroischen CEO ist damit endgültig vorbei. Auch wenn noch immer alle Aufmerksamkeit auf die Person an der Spitze gerichtet ist: Niemand ist mehr in der Lage, den enormen Herausforderungen, denen Unternehmensführungen heute gegenüberstehen, praktisch im Alleingang zu begegnen. Wirksame Führung und Zusammenarbeit an der Unternehmensspitze werden damit mehr denn je zu einer kollektiven Aufgabe des Teams an der Spitze.

**3. Das Top-Team-Paradox** Erfolgreiche Top-Teams müssen mehr sein als bloß eine Gruppe hochkompetenter Manager. Die »Gemeinsame Spitze« entsteht erst durch eine besondere Qualität gemeinsamen Führungshandelns. Diese Qualität aber entsteht naturwüchsig nicht aus sich heraus. Im Gegenteil: An der Unternehmensspitze dominieren leistungsorientierte Alpha-Persönlichkeiten, denen gemeinsames Handeln aufgrund ihrer Konkurrenzorientierung schwerfällt. Und: Strukturen und Aufgaben an der Unternehmensspitze wirken einer erfolgreichen Zusammenarbeit im Team entgegen.

**4. Top-Manager sind auch nur Menschen** Menschen, so auch Manager an der Unternehmensspitze, handeln nicht rational. Ihr Denken und Handeln ist von einer ganz normalen Irrationalität geprägt – von individuellen Wahrnehmungsfehlern und erprobten Erfolgsroutinen aus der Vergangenheit, die wirksame Führung und Zusammenarbeit gerade in komplexen Situationen erschweren.

**5. Das Top-Team in der »Reflexion in Aktion«** Top-Teams können der individuellen Irrationalität, die wirksame Führung und Zusammenarbeit erschwert – wenn nicht sogar verhindert –, erfolgreich entgegentreten. Das bedeutet: Die Mitglieder des Top-Teams müssen ihre erprobten Routinen im Denken und Verhalten bewusst überwinden und lernen, als disziplinierte Reflexionsgemeinschaft zu handeln.

## **Auf einen Blick**

### **Was das Einfache schwierig macht**



#### **Eckpunkte**

- ▶ Führung und Zusammenarbeit in der komplexen Welt an der Unternehmensspitze ist eine Aufgabe, die von einem Top-Team nur in gemeinsamer Anstrengung gemeistert werden kann. Echte Teams an der Spitze sind mehr als nur eine Gruppe hochkompetenter Manager. Ein wirksames Top-Team zeichnet sich aus durch eine besondere Qualität des kollektiven Handelns.
- ▶ Leistungsfähige Top-Teams an der Unternehmensspitze sind eine seltene Spezies: Sie entstehen nicht von selbst und sie sind nicht aus sich heraus stabil. Denn die normale – menschliche – Irrationalität der Teammitglieder und die Strukturen an der Unternehmensspitze wirken einem erfolgreichen Arbeitsmodus als Top-Team entgegen.
- ▶ Wirksames Führen im Top-Team ist nicht das Resultat einer Optimierung von Rahmenbedingungen oder der organisatorischen Statik. Erfolgreiche Führung und Zusammenarbeit an der Unternehmensspitze entstehen erst aus einer wirksamen Dynamik im Top-Team – aus einer gemeinsamen Logik des Gelingens.