

KAI W. DIERKE ANKE HOUBEN

Gemeinsame Spitze

Wie Führung im
TOP-TEAM
gelingt



campus

lichkeiten, Regeln für die Zusammenarbeit und andere Bedingungen, die häufig als Erfolgsfaktoren bezeichnet werden – all das ist zweifellos notwendig.⁴ 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.⁵

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.

2

Ein komplett anderes Spiel

»Die Zukunft ist ein verfluchtes Ärgernis nach dem anderen.«

Winston Churchill

Die Arena der komplexen Probleme

»Das ist ein komplett anderes Spiel. Die Welt, in der wir heute erfolgreich führen müssen, hat mit der Welt unser Vorgänger von vor zehn, 15 Jahren nichts mehr zu tun.« Bringen wir die Führungsherausforderung unserer Klienten auf einen gemeinsamen Nenner, so ist es dieser eine Satz. Formuliert wurde er von einem unserer CEO-Klienten am Rande

eines Workshops mit seinem Top-Team; in ihm äußert sich eine Mischung aus Befremden und Entschlossenheit. Und wenn wir nachfragen, was dieses »komplett andere Spiel« denn sei, fallen die Antworten unserer Klienten über alle Industrien hinweg auffallend ähnlich aus.

Die Welt an der Unternehmensspitze erscheint selbst den erfahrensten und erfolgreichsten Top-Managern immer unübersichtlicher, verwirrender, ja geradezu fremd.

Die Welt an der Unternehmensspitze erscheint selbst den erfahrensten und erfolgreichsten Top-Managern immer unübersichtlicher, verwirrender, ja geradezu fremd.

Die Unvorhersagbarkeit von Kunden- und Finanzmärkten erreicht neue Dimensionen, die externe Komplexität im Umfeld und die interne Komplexität innerhalb der Unternehmen explodieren. Und die Dynamik, mit der sich technologische, politische, soziale und ökonomische Veränderungen entfalten und gegenseitig beeinflussen, ist praktisch

nicht mehr überschaubar, geschweige denn vorhersehbar. Konnten ihre Vorgänger noch mit manchmal günstigen, manchmal weniger günstigen Winden einen klaren Kurs verfolgen, sehen sich die CEOs der heutigen Generation mit ihrer Mannschaft immer häufiger in einem »perfekten Sturm«.

Nun ist der Dreiklang von Unsicherheit, Komplexität und dynamischer Beschleunigung nicht gerade eine herausragend originelle Klage. Tatsächlich haben diese Phänomene und ihre Vorläufer die Wahrnehmung des Zeitalters der Moderne von Beginn an geprägt, spätestens aber seit der Industriellen Revolution – immer untermalt mit einem Wechselspiel aus Fortschrittshoffnung und Katastrophenerwartung.⁶ Zudem kann der diffuse, inflationäre Einsatz des Begriffs Komplexität den Verdacht nahelegen, es handle sich um so etwas wie eine Ausweichdiagnose, ähnlich etwa dem Burn-out als psychische Erkrankung – also um den Versuch, eine Vielfalt unspezifischer Symptome in einem pseudo-diagnostischen Begriff zu vereinen.

Und dennoch: Gerade an der Spitze von Großunternehmen stoßen heute Wirklichkeit und Anspruch mit bisher nie dagewesener Wucht aufeinander. Eine Wirklichkeit, die von rapide zunehmender Unsicherheit, Komplexität und Beschleunigung geprägt ist, prallt auf den Anspruch von Stakeholdern – Eigentümern, Kunden, Mitarbeitern, Sozialpartnern, Politik: In einem »perfekten Sturm« hat das Top-Management eben »perfekt zu navigieren«. Das Problem der Komplexität prägt denn auch wie nie zuvor die Wahrnehmung von Managern an der Unternehmensspitze. Eine IBM-Studie aus dem Jahr 2010 mit mehr als 1 500 CEOs weltweit erbrachte einen eindeutigen Befund: 69 Prozent der CEOs gehen davon aus, dass die Welt dynamischer und risikoreicher wird, 65 Prozent diagnostizieren höhere Unsicherheit, 60 Prozent zunehmende Komplexität. Und die CEOs attestieren sich selbst eine Bewältigungslücke: Während 79 Prozent innerhalb der nächsten fünf Jahre hohe oder sehr hohe Komplexität erwarten, sehen sich nur 49 Prozent dieser Entwicklung tatsächlich gewachsen.⁷

Die Kernherausforderung, vor die sich unsere Klienten jeden Tag gestellt sehen, lautet: Führungskraft in einem Kontext entfalten, der von Unsicherheit, Komplexität und Dynamik beherrscht ist.