

# Für Sie gelesen

Aktuelle Bücher für Leadership, Personalmanagement und Training

Autor: **Kai W. Dierke / Anke Houben**  
Titel: Gemeinsame Spitze. Wie Führung im TOP-TEAM gelingt.  
Jahr: 2013  
Verlag: Campus  
Umfang: 302 Seiten  
ISBN: 978-3-593-39837-2  
Web: [www.campus.de](http://www.campus.de)



## Top Teams sind etwas Besonderes

Von Top Führungskräften wird viel gesprochen. Ist der Erfolg da, werden sie hochgejubelt, Spitzensportlern gleich, bleibt er aus, hört man nicht viel. Gehen müssen sie, wenn Ihnen etwas Unrechtes nachgewiesen werden kann. Mit meist goldenen Fallschirmen versehen, tauchen sie unter, um später andernorts als Retter wieder zu erscheinen.

Man hört von exorbitanten Abgangsentschädigungen, von Selbstmorden, von erdrückender Verantwortung und Grössenwahn, liest Homestories und Interviews von Firmenbossen, in denen sie die Welt erklären – kurz sie sind die Stars in der Wirtschaftsarena. Da ist nirgends von Teams die Rede, es sind immer Einzelpersonen. Teams eignen sich nicht so gut für den Medien-Starkult.

So üblich es auch ist, den Erfolg einer einzelnen Galionsfigur zuzuschreiben, so genau wissen wir alle, dass es die Arbeit sehr vieler Menschen ist, die zum Gedeihen einer Firma beitragen. Was weniger diskutiert wird ist der Umstand, dass auch die Arbeit des Top Managements häufig Teamarbeit ist, Strategien, Mergers, Kulturinitiativen etc. können nicht von einer Person allein erdacht, geplant und schon gar nicht umgesetzt werden.

Wir wissen auch, dass Teamarbeit Disziplin und Bescheidenheit erfordert, die Grösse verlangt, von der Sonne wegzustehen und anderen deren Schein zu lassen. Geht so etwas im Top Management überhaupt? An einem Ort, wo es Gerüchten zu Folge von «Narzissen nur so wimmelt», wo sich jeder «mit den Ellenbogen» hochgearbeitet hat, dabei «über Leichen gegangen ist», man «Kollateralschäden in Gottes Namen in Kauf nehmen muss»?

Kai W. Dierke und Anke Houben sind der Meinung, dass

es gelingen kann, solche Teams zu formen und zu führen. Die Curricula der Autoren zeigen, dass sie sowohl als Manager als auch Berater und Coaches von Top Kadern viel Erfahrung mitbringen und nicht nur wissen, wie man es machen müsste, sondern auch Stolpersteine und Fallstricke kennen, die es zu umgehen gilt.

## Zu Struktur und Inhalt

Gemeinsame Spitze ist in typischer Campus-Manier hochwertig aufgemacht und - in violett gedruckt. Geheimnisvoll, einsam, kreativ, unbefriedigt, aphrodisierend, Unlust, nervöse Spannung werden als Wirkungen dieser Farbe beschrieben. Empfohlen wird es überall dort, wo Diplomatie gefragt ist, es ist charmant und verführerisch, beunruhigend und melancholisch. So transportiert der Druck emotional genau das, was im Buch intellektuell thematisiert wird – saubere Arbeit!

Grafiken finden sich im Buch keine, dafür viele Tabellen mit Gegenüberstellungen, die die zwei Seiten der Medaille oder zwei prinzipielle Blickwinkel darstellen und einem so helfen, die Grautöne der Aussagen zu sehen. Nach jedem Kapitel gibt es unter der Rubrik «Auf einen Blick» eine gut gemachte Zusammenfassung auf einer Seite. Für die eilige Leserin, den eiligen Leser – und das sind Top-Manager fast immer – sicherlich willkommen. Zitate am Schluss des Buches fördern den Lesefluss. Die Literaturliste unterstützt die Glaubwürdigkeit, ein Register lässt die Hoffnung aufkeimen, das Buch könne auch noch später zum Nachschlagen verwendet werden.

Inhaltlich wird das Versprechen im Untertitel «Wie Führung im TOP-TEAM gelingt» in zwei Teilen angegangen: Im ersten Teil «Gemeinsame Spitze» werden die Schwierigkeiten aufgezeigt, die sowohl die speziellen Umstände des Top Kaders (Komplexität versus Kompliziertheit) als auch die speziellen Charaktere der einzelnen Darsteller (Alphas) darstellen. Es wird davon gesprochen, dass die Figur des heroischen CEO's nichts weiter als eine praktische Fiktion ist, dass der Erfolg aber in der Top-Teamarbeit begründet ist. Auf das Problem des Star-Teams versus Team of Stars wird hingewiesen und ein besonderes Augenmerk auf die Wahrnehmungsverzerrungen, denen Top Manager noch mehr als «normale Menschen» anheimfallen. Das hört sich alles ziemlich verzweifelt an, dann folgt aber unvermittelt in Kapitel 6 die erfreuliche Nachricht: Nur eine einzige Sache muss das TOP-TEAM beherrschen, die «Fähigkeit zur Reflektion in Aktion». Für einen kurzen Moment keimt da die Hoffnung auf, es gäbe einen schnellen und pragmatischen Weg zum Ziel.

*«Die Figur des heroischen CEO's ist nichts weiter als eine praktische Fiktion ist, der Erfolg liegt aber in der Top-Teamarbeit begründet.»*

Schnell merkt man aber, dass der Weg Haltungs- und Verhaltensänderungen erfordert und damit viel schwerer zu gehen ist, als die drei Wörter «Reflektion in Aktion» Glauben machen. Die Autoren geben uns im nächsten Kapitel sieben Disziplinen des Gelingens an die Hand, die es erlaubt, die Hürden zur Zusammenarbeit im Top Team zu überwinden und diese Reflektion in Aktion Realität werden zu lassen.

Den sieben Disziplinen ist der zweite Teil des Buches gewidmet. Während im ersten Teil theoretisch untermauert argumentiert wurde, lassen Autor und Autorin hier

ihre Praxiserfahrungen spielen. Anhand von Fallbeispielen zeigen sie, wo die praktischen Probleme liegen und wie sie gelöst werden können. Immer wieder mit Zitaten oder Erklärungen vor allem von Chris Argyris und Daniel Goleman versetzt machen Dierke und Houben die Disziplinen verständlich und nachvollziehbar. Die Resultate sind hier natürlich weniger allgemein, manchmal auch weniger logisch, dafür recht praktisch. Der erste Teil soll überzeugen, der zweite Anregungen zur Verbesserung im eigenen Umfeld schaffen.

### **Zusammengefasst**

Wer sich nicht an den vielen Anglizismen stört, wird viele interessante Anregungen in diesem Buch finden. Die Autoren fassen im ersten Teil sauber und kurz wesentliche Problemstellungen zusammen und erarbeiten die Kernpunkte, die man angehen muss, um zu einem Top-Team zu gelangen. Weil sie genau wissen, dass der Teufel in der Praxis steckt, ergründen sie die Kernpunkte anhand von Fallbeispielen. Das ist clever gemacht und funktioniert auch.

Der Schritt von Bedenkenswert zu «das setze ich morgen um!» scheint mir allerdings recht gross zu sein. Da und dort ertappe ich mich selbst dabei, in Konjunktiven zu denken wie «genau, das müsste man wirklich einmal...» oder ich ärgere mich ein bisschen, dass viele Anregungen, die auch in der Rubrik «gesunder Menschenverstand» stehen könnten, offensichtlich für Manager nötig sind. Das ist aber nicht die Schuld der Autoren. Würden die Inputs in diesem Buch ernst genommen und umgesetzt, würde es in den Chefetagen vermutlich stressfreier, effektiver und effizienter zu und her gehen. Und auch in diesem Schlusssatz hätten wir dann wieder einen Konjunktiv.

---

## Gelesen von:

Dr. oec. HSG Philipp Mähr  
Goethestrasse 70  
9008 St. Gallen  
philipp.maehr@maehrconsulting.ch  
0041 71 244 95 09

