

Einfluss statt Macht – warum Collaborative Leadership gefragt ist

Die Digitalisierung verändert die Machtverhältnisse in Richtung stärkerer Kooperation, Einbeziehung und Vermittlung. Collaborative Leadership fasst dabei zusammen, wie Führungskräfte in diesem Umfeld Einfluss nehmen können.

Die Spielregeln der Macht verändern sich: Authentisch schlägt autoritär, Anhänger sind wichtiger als Untergebene, „Befehl und Kontrolle“ werden ersetzt durch Konversation. Vor allem die Digitalisierung ist einer der wichtigen Treiber dafür, dass Hierarchien zunehmend durch Netzwerke ersetzt werden. Doch wo es keine klare Über- und Unterordnung mehr gibt, wird es mit den eindeutigen Machtverhältnissen schwierig. Das führt schon heute zu einem veränderten Verständnis von Führung. Jungen Vorständen geht es oft nicht mehr darum, auf klassische Art und Weise mächtig zu sein. Sie sorgen sich eher, wie sie „Leadership“ so gestalten, dass sie ihre Mannschaft zusammenhalten und motivieren. Ihnen geht es darum, Einfluss zu nehmen und einen Beitrag zu leisten. Kollaboration und Teamführung gewinnen an Bedeutung.

Unternehmen begreifen diesen Trend als eine Möglichkeit, auf mehr Selbstorganisation zu setzen, ihre Prozesse

flexibler zu gestalten und in Zeiten zunehmender Komplexität und Geschwindigkeit die passenden Antworten zu finden. So gibt es in manchen Unternehmen bereits Programme, in denen Nachwuchsführungskräfte nicht mehr zu „Managern“ ausgebildet werden, sondern ihnen Tools an die Hand gegeben werden, die sie dabei unterstützen sollen, zu einflussreichen Personen zu werden.

Augenhöhe statt Unterordnung

Die Beschäftigung mit den Spielregeln von Macht verlangt zunächst einmal eine kurze Auseinandersetzung mit der Frage, was Macht ist und was sie kennzeichnet. Vielfach werden mit dem Thema „Macht“ unrealistische und verdinglichte Vorstellungen verbunden. Macht wird wie ein Gegenstand betrachtet, der einem gehören kann, den aber nur wenige tatsächlich besitzen und gegen die größere Anzahl an „Machtlosen“ einsetzen. Macht bekommt schnell den Beigeschmack von Missbrauch, Gewalt und einer ausnutzenden Einflussnahme.

Dabei gibt es menschliche Beziehungen ohne Macht ebenso wenig wie menschliche Beziehungen ohne Affektivität. Macht ist ein alltäglicher Mechanismus unserer Existenz, ein wesentlicher Aspekt zwischenmenschlicher Beziehungen. Damit sie wirken kann, müssen einige Bedingungen erfüllt sein, die bestimmten Menschen die Möglichkeit geben, Einfluss auf das Verhalten anderer auszuüben. Da Macht immer in einem Tauschverhältnis funktioniert, hat jemand nur so lange Macht, wie andere ihm diese zugestehen. Im Laufe der Geschichte hat sich Macht als Instrument der Regulierung von Konflikten und zur Durchsetzung von Interessen etabliert und ist dabei immer mit der Erwartung von Sanktionen verbunden. In Unternehmen handelt es sich dabei um die Androhung des Arbeitsplatzverlustes, von Status, Position und/oder bestimmten Privilegien. Macht gilt als das bevorzugte Mittel der Steuerung von Arbeitsprozessen und wird durch Führungskräfte ausgeübt.

Allerdings ist das Verständnis von Macht derzeit einem gravierenden Wandel unterworfen. Wo Macht einst fest an die Hierarchie und damit an ein Über-Unterordnungs-Verhältnis gekoppelt war, haben wir es heute immer häufiger mit Führungskräften zu tun, die mit ihren Mitarbei-



*Dr. Katrin Glatzel,
Diplom-Ökonomin,
Partnerin der OSB-International in
Berlin,
katrin.glatzel@osb-i.com*



*Dr. Tania Lieckweg,
Diplom-Soziologin,
Partnerin der OSB-International in
Berlin,
tania.lieckweg@osb-i.com*



Inspirierende Art der Arbeit in Start-ups: wenig Kommunikation „von oben“

tern ins Gespräch kommen wollen, und zwar auf Augenhöhe. Dahinter steht die Erkenntnis, dass Erfolg und Ergebnisse nur im Zusammenspiel aller Beteiligten möglich sind. Die Macht der Führung fokussiert sich daher darauf, eine Vertrauenskultur zu etablieren, in der sich Mitarbeiter aus eigenen Stücken für eine gemeinsame Vision starkmachen, die auch ihre individuellen Interessen widerspiegelt. Das erfordert von der Führung eine Hinwendung zu einer Haltung, die wir als Collaborative Leadership bezeichnen.

Alte Macht und heroische Führung

Im Weißen Haus regiert US-Präsident Donald Trump, dessen Machthunger von der ganzen Welt beobachtet wird. Sein Kollege Emmanuel Macron zelebriert einen Personenkult, der selbst für französische Präsidenten ungewöhnlich ist. Die Gründer und Manager der großen US-Digitalkonzerne sind Protagonisten einer neuen Gesellschaftsordnung, der die Politik bis dato kaum etwas entgegenzusetzen hat. Erleben wir daher eine Renaissance der klassischen Macht? Oder ist es etwas anderes, was hier in den Vordergrund rückt?

Fest steht: Wer etwas bewegen will, braucht Durchsetzungskraft. Organisati-

onen, ihr Wachstum und ihr Erfolg sind ohne Macht auch heute schwer vorstellbar. Wer in Deutschland weit oben ist – sei es in Politik, Wirtschaft, Verwaltung oder Wissenschaft –, hat sich in der Regel früh für einen Aufstiegsweg entschieden. Bis heute dominiert in vielen Institutionen die sogenannte Kaminkarriere (Backovic et al., 2018). Mehr als die Hälfte der DAX-Konzernchefs wurde laut einer Studie der Personalberatung Odgers Berndtson aus den eigenen Unternehmen heraus berufen. Diese Karrieren beruhen auf der jahrzehntelangen Aneignung des Habitus des jeweiligen Konzerns, dem Aufbau eines informellen Netzwerks und auf Mentoren, in deren Windschatten die eigene Entwicklung erfolgt.

Doch je dynamischer sich die Gesellschaft verändert, desto geringer wird der Wert der Beharrung. Wer von uns weiß schon, ob es den begehrten Chefposten überhaupt noch gibt, wenn man sich endlich in die Position gebracht hat, um sich darauf bewerben zu können? Immer mehr Unternehmen setzen bei der Suche auf Quereinsteiger, auf das Durchbrechen typischer Karrierewege, auf die Außenbahn. Das gilt aktuell auch für die Politik. Macron verließ seine allzu etablierte sozialistische Partei zugunsten der

Gründung einer neuen Bewegung: En Marche. Auch Trump ist alles andere als ein politisch etablierter Präsident. In Zeiten, in denen das Vertrauen in etablierte Parteien, Organisationen und Unternehmen schwindet, ist es durchaus sinnvoll, die alten Karrierewege und das damit verbundene Machtverständnis einer Prüfung zu unterziehen.

Einflussnahme und Expertise

Bibi, Julienco oder Dagi Bee machen es vor: Diese deutschen Influencer wissen, wie man Themen setzt, Menschen begeistert und im Dialog hält. Aber auch jenseits der Marketing-Welt gewinnt das Thema „Einfluss“ mehr und mehr an Bedeutung: Die Komplexität der Themen, die Geschwindigkeit der Veränderung und die Geschehnisse an den Rändern der Organisationen machen es nötig, auf ganz andere Mechanismen der Führung zu setzen. In einem Whitepaper von Oxford Leadership zu Collaborative Leadership beschreiben die Autoren das neue „Operating System for Leaders“ als Gegensatz zwischen dem „Ego-System“ und dem „Eco-System“, und einer der ersten Punkte ist das Thema „Einfluss nehmen“ statt „Top-down Control“.

Es geht darum, Einfluss zu haben, statt Macht auszuüben, ein Mindset von Mitnehmen und Überzeugen statt Ansage, von Aufbruch statt Bewahren. Aber wie funktioniert das in Organisationen? Der US-amerikanische Psychologe und Marketingexperte Robert Cialdini beschreibt sechs Prinzipien der Einflussnahme, die auch im Organisationsalltag funktionieren – selbst im Zusammenhang mit der Digitalisierung:

Gegenseitigkeit: Das bekannte Prinzip der Reziprozität hat für Einflussnahme eine herausragende Bedeutung. Dabei geht es nicht so sehr um ein tatsächliches Tauschgeschäft, sondern um eine Investition in eine Beziehung, von der man irgendwann etwas zurückbekommen wird.

Konsistenz: Ein konsistentes Verhalten, das Einhalten von dem, was man verspricht, und ein Handeln entsprechend den eigenen Verlautbarungen führen zu einer wirksamen Einflussnahme.

Sympathie: Wenn andere einer Person Sympathie entgegenbringen, sind sie eher dazu bereit, ihr auch zu folgen.

Sozialer Beweis: Es erleichtert die Einflussnahme, wenn sich beobachten lässt, dass andere Menschen das Gleiche tun und einem folgen.

Autorität: Menschen folgen der Expertise und nehmen diese von anderen gern an. Einflussnahme hat immer auch mit der Zuschreibung von Expertise zu tun.

Knappheit: Wenn etwas knappgehalten wird, steigt die Chance, darüber Einfluss zu nehmen, da es als besonders wahrgenommen wird.

Influencer nutzen diese Prinzipien vorbildlich. Aber auch im Organisationsalltag finden sie ihre Anwendung.

Führen im digitalen Zeitalter

Die Veränderung von Führung lässt sich beschreiben als eine Veränderung in Rich-

tung mehr Kooperation, mehr Verständigung, mehr Abstimmung, mehr Einbeziehung und mehr Vermittlung. Der Begriff Collaborative Leadership fasst zusammen, wie heute Einfluss genommen wird. Dabei geht es nicht um eine umfassende Veränderung, die bereits in allen Organisationen angekommen ist. Aber sie wird alle Organisationen auf die eine oder andere Weise beschäftigen.

Ein Verständnis von Führung, das auf Kollaboration setzt, geht weg vom Erfolg des Einzelnen und hin zum Erfolg des Teams oder der Community. Aufgrund der zunehmenden Komplexität muss Führung als Mannschaftsleistung und als Systemfunktion verstanden werden. Denn ein Einzelner kann die vielen Perspektiven, die notwendig sind, um komplexe Situationen zu bearbeiten, nicht berücksichtigen. Es geht also darum, Führung auf solche Weise zu gestalten, dass Experten, Kreative, Entscheider, Manager und Führungskräfte die Chancen der Komplexität nutzen und einen Beitrag zur Entstehung eines neuen Ganzen leisten können.

Ziel ist die Ausgestaltung von vier Dimensionen: Creativity, Communication, Consensus und Contribution, wie es die Autorinnen in ihrer Studie „Leading in the Digital Age“ dargelegt haben. Denn

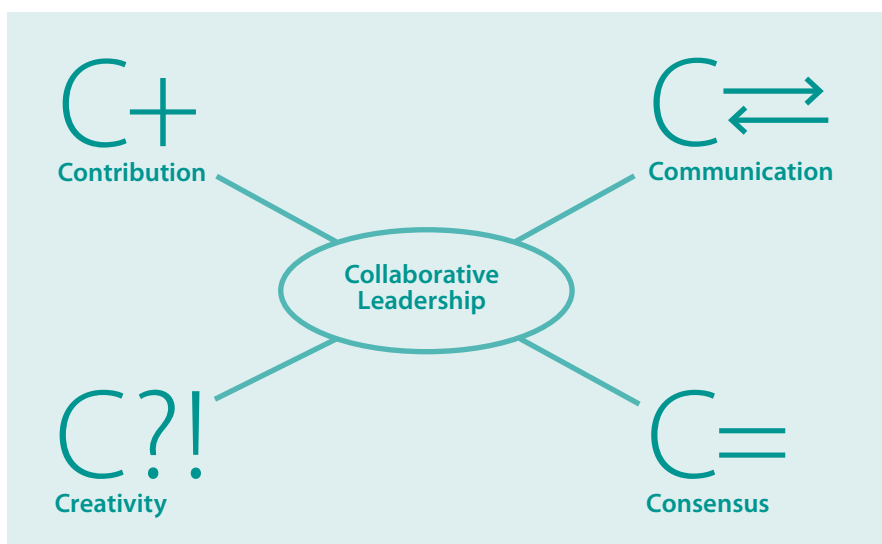
Hierarchie als Koordinationsmodus funktioniert allein nicht mehr. Hierarchien legen sachlich (welche Aufgaben), zeitlich (auf welche Dauer) und sozial (wer darf was) fest, wie Führung im Unternehmen gestaltet ist. Stefan Kühl (2011) spricht von der „Überwachung von Mitarbeitern“ und der „Unterwachung von Vorgesetzten“. Genau das scheint sich aber zu verändern.

Creativity

Kreative Prozesse finden in diversen Formaten statt. Es geht um Feedbackloops, offenen Austausch und ums Testen und Weiterentwickeln. Hierfür braucht es die richtigen Mitarbeiter. Ein Start-up zum Beispiel kann es sich nicht leisten, die falschen Mitarbeiter auszuwählen. Es geht um Kultur, Prozesse und Menschen. Dabei ist Feedback zu Qualität, Inhalten, Themen, Ideen, Prozessen und zur Zusammenarbeit zentral. Feedback zu geben, ist eine Herausforderung, da die (Arbeits-) Beziehung ernst genommen wird und die Fortsetzung und Anknüpfung der Kommunikation immer im Fokus stehen. Zentrale Punkte sind hierbei die Ermöglichung von Zusammenarbeit, die Gestaltung von Entscheidungen, die Nutzung des Wissens der vielen und das Erkennen von Chancen und Möglichkeiten. Es geht nicht um Bewahren, Sicherheit, Hierarchie und Ansagen, sondern stattdessen um Veränderung, Risiko, Kooperation und Aushandeln. Und um ein Überzeugen der anderen.

Das Ziel ist es, eine Kultur der Auseinandersetzung zu schaffen und sie dafür zu nutzen, dass Neues entstehen kann. Ein Ausprobieren, zu dem auch die Möglichkeit des Scheiterns gehört, ist in dieser Kultur fester Bestandteil. Der von der Lean-Start-up-Bewegung etablierte Loop von „Build – Measure – Learn“ ist mittlerweile auch in den Konzernen angekommen. Die Kundenperspektive ist fester Bestandteil von Strategie, Produktion und Entwicklung. Und die Aufgabe von Führung ist es dann, Rahmenbedingungen zu schaffen,

Studie „Leading in the Digital Age“: Vier Dimensionen von Führung



in denen Entdeckungen belohnt werden, Widerspruch Wertschätzung erfährt und Fehler möglich sind.

Communication

Die Kommunikation der Organisation hingegen ist persönlich und direkt. Die Führungskräfte sprechen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und nicht zu ihnen. Die Beschäftigten nehmen aktiv teil an der Gesamtkommunikation, und es gibt eine klare und bekannte Kommunikationsagenda. Damit wird deutlich, dass eine „Organizational Communication“ ganz andere Anforderungen an Führungskräfte stellt. Das gilt heute für viele Organisationen, zugleich fehlen aber an einigen Stellen sowohl die notwendigen Instrumente als auch die Kompetenzen dafür. Deshalb ist die „Kommunikation der Organisation“ in unseren Leadership-Development-Programmen und Beratungsprojekten ein wichtiger Bezugspunkt, und die Führungskräfte sind Teil davon.

Hier kann man von Start-ups lernen. Die Kommunikation dort wirkt häufig chaotisch, da man den Eindruck hat, dass es gar keine Kommunikation „von oben“ gibt. Aber genau das ist eine echte Ressource: Die täglichen Stand-up-Meetings, die kurzen Treffen in Form von Daily-Scrums (Status-Meetings), der Austausch über Instant Messaging und die vielen Gespräche auf dem Flur, in Sitzcken und beim Frühstück sind Musterbeispiele organisationaler Kommunikation.

Consensus

Eric Schmidt und Jonathan Rosenberg widmen dem Thema Consensus in ihrem Buch „How Google works“ ein eigenes Kapitel. Und der 2015 von der „Harvard Business Review“ als bester CEO gewählte Lars Sørensen von Novo Nordisk beschreibt sein Verständnis von Führung entsprechend: „I have a scandinavian leadership style, which is consensus-oriented. I'm obliged to reach consensus with my col-

leagues on all decisions, and if we can't, any objections need to be reported to the board. [...] I don't like this notion of the 'best performing CEO in the world'. [...] I would say I'm leading a team that is collectively creating one of the world's best performing companies.“

Mit Consensus wird nicht ein erzwungener Konsens beschrieben, sondern der Prozess der Auseinandersetzung um die beste Idee, das beste Argument und die besten Belege dafür. Es geht darum, aus den verschiedenen Perspektiven eine gemeinsame dritte Position zu finden, die tragfähig ist. Daraus entstehen neue Ideen, neue Produkte, neue Ansätze. Aber es braucht eine Kultur der Auseinandersetzung und keine Kultur der Kompromisse.

Contribution

Die Frage nach dem Sinn der eigenen Arbeit, nach dem Beitrag, den man selbst zum großen Ganzen leistet, steht heute für viele der jüngeren Generation an erster Stelle. Start-ups bieten für dieses Bedürfnis gute Anknüpfungspunkte. Angefangen bei der Feedbackkultur bis hin zum Fehlen eines Dresscodes ermöglichen sie es ihren Mitarbeitern, sich selbst einzubringen und Verantwortung für die gesamte Firma zu übernehmen. Das sieht von außen manchmal chaotisch aus, ist jedoch für viele Mitarbeiter genau das, was Start-ups als Arbeitgeber attraktiv macht. Aber nicht nur dort ist die Suche nach dem Sinn spürbar. Auch in anderen Organisationen gewinnt das Thema an Relevanz. Führung muss dafür sorgen, dass die Leistung jedes Einzelnen tatsächlich zum Ganzen beiträgt und nicht nur Selbstzweck ist. Denn auch das zeigen Start-ups: Sie laden dazu ein, dass der Einzelne seine Vorstellungen verfolgt, und sorgen zugleich dafür, dass das Ganze nicht aus dem Blick gerät. Die Herausforderung besteht darin, eine gute Balance zwischen dem Beitrag des Einzelnen und den Notwendigkeiten der Gesamtorganisation herzustellen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die alten Formen der Macht, die ihr Fundament wesentlich in einer Überbeziehungsweise Unterordnung durch hierarchische Prinzipien gefunden haben, bis heute wertvolle Beiträge zur Überlebensfähigkeit von Organisationen leisten. Sie gewährleisten Orientierung, zumindest so lange, wie die Umwelt verlässlich bleibt. Doch darauf können wir uns nicht mehr verlassen. Organisationen wie Führungskräfte sind mit widersprüchlichsten Anforderungen zugleich konfrontiert. In uneindeutigen Kontexten wird es jedoch zunehmend wichtig, als Führungskraft nicht die Richtung vorzugeben, sondern Ideen zu platzieren, Gestaltungsspielraum zu bieten und so Einfluss zu nehmen.

Weitere Literatur

- Backovic, L., Demling, A., Gauto, A., Rickens, C., Schäfer, D. & Sigmund, T.** (2018). Die neuen Regeln der Macht. *Handelsblatt*, 44, 50 ff.
- Cialdini, R. & Cliffe, S.** (2013). The uses (and abuses) of Influence. *Harvard Business Review*, July/August, 76–81.
- Glatzel, K. & Lieckweg, T.** (2016). *Leading in the Digital Age*. Unveröffentlichte Studie.
- Ignatius, A. & McGinn, D.** (2015). Novo Nordisk CEO Lars Sørensen on what propelled him to the top. *Harvard Business Review*, November, 60–63.
- Oxford Leadership.** (2017). *Collaborative leadership – Whitepaper*. Available at: <http://www.oxfordleadership.com/wp-content/uploads/2017/07/OL-White-Paper-Collaborative-Leadership.pdf>
- Kühl, S.** (2011). *Organisationen: Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Odgers Berndtson.** (2017). *Neuer DAX-Vorstands-Report*. Abrufbar unter: <https://www.odgersberndtson.com/de-de/insights/neuer-dax-vorstands-report-von-odgers-berndtson>
- Schmidt, E. & Rosenberg, J.** (2014). *How Google works*. New York: Grand Central Publishing.