



# KOLLABORATIVE FÜHRUNG: Frauen sind oft die besseren Führungskräfte

**Wer heute in Unternehmen, Behörden, Universitäten und Startups unterwegs ist, kann es hautnah erleben: Führung ändert sich. Führung wird bunter, Führung wird lebendiger, Führung wird kollaborativer! Die Organisations- und Unternehmensberaterinnen Dr. Katrin Glatzel und Dr. Tania Lieckweg haben diese Entwicklung untersucht.**

**K**lar ist: Führung hat sich verändert. Führung wird sich weiter verändern. Und die Veränderungen von Führung, die wir beobachten, lassen sich als eine Veränderung hin zu mehr Kooperation, mehr Verständigung, mehr Abstimmung, mehr Einbeziehung, mehr Vermittlung verstehen. Wir haben dafür den Begriff „Collaborative Leadership“ gewählt. Der Begriff fasst zusammen, was viele unserer Gesprächspartner und Kunden beschreiben – und damit einen Trend, der sich derzeit beobachten lässt. Es geht nicht um eine umfassende Veränderung, die in allen Organisationen schon angekommen ist. Aber sie wird alle Organisationen beschäftigen – auf die eine oder andere Weise.

## Erfolg durch Teamwork

Unser Verständnis von Führung, das auf „Collaboration“ setzt, geht weg vom Erfolg des Einzelnen und hin zum Erfolg des Teams oder der Community. Das einstige Modell von „Command & Control“ verliert heute deutlich an Kraft. Führung heißt immer seltener: Ein einsamer Mensch sitzt ganz oben im Organigramm und trifft allein seine weisen Entscheidungen, die dann von seinen Untergebenen treu exekutiert werden. Das alte Modell der heroischen Führung durch einen exponierten CEO hat in vielen Unternehmen ausgedient. Unter den Bedingungen von Komplexität ist Führung als Mannschaftsleistung und als Systemfunktion zu verstehen. Denn ein Einzelner kann die vielen Perspektiven, die notwendig sind, um komplexe Situationen zu be-



## ÜBER KATRIN GLATZEL UND TANIA LIECKWEG:

Dr. Katrin Glatzel und Dr. Tania Lieckweg sind seit über zehn Jahren in der Organisations- und Unternehmensberatung tätig. Gemeinsam haben Wirtschaftswissenschaftlerin Glatzel und Soziologin Lieckweg das 2020 im Haufe-Verlag erschienene Buch „Collaborative Leadership“ verfasst.

arbeiten, nicht einnehmen. Dazu braucht es ein Team, ein wirklich kollaborativ arbeitendes Team – und eine Führung, in der es mehr um Kompetenz als um Macht und Posten geht.

## Emotionale Visionen

Im digitalen Zeitalter, geht es darum, Führung, also „Collaborative Leadership“ so auszugestalten, dass Expertinnen, Kreative, Entscheiderinnen, Manager und Führungskräfte die Chancen der Komplexität nutzen und einen Beitrag zur Entstehung eines neuen Ganzen leisten können. Die Zukunft gehört einer Führungskultur, die sich nicht auf einzelne Meinungen und einzelne Stärken verlässt. Auch weil das zu riskant ist.

Möglichst viele Kolleginnen und Kollegen in einem Unternehmen sollten daran arbeiten, Dinge zu verbessern und Verantwortung zu übernehmen – und zwar im Team, als Teil eines Netzwerks. Es gilt, möglichst viel Brainpower im Unternehmen zu vernetzen, Teams zu bilden und neue Entscheider zu ermöglichen. Dann macht Führung Teams und Unternehmen effizienter und erfolgreicher.

Und dies fällt Frauen ganz offensichtlich leichter. Sie sind es gewohnt, sich abzustimmen. Sie sind es gewohnt, sich auf andere einzustellen und sie müssen nicht immer im Mittelpunkt oder gar vorne stehen. Frauen sind anders sozialisiert als Männer. Nicht alle, aber die meisten. So formuliert es auch Antje von Dewitz, Chefin von Vaude, die sagt, dass es nah am Klischee sei, aber Frauen seien als Führungskräfte empathischer.

Von Dewitz ist selbst ein beeindruckendes Beispiel einer Frau, die kollaborativ führt: Vertrauen in die Mitarbeiter steht bei ihr ganz oben. Eine emotionale Vision in der Führungsarbeit zu nutzen, ist ihr sehr wichtig. Und Teams stehen im Mittelpunkt der Organisation des Unternehmens. Diverse Teams und sich immer wieder verändernde Teams sind bei Vaude ein zentrales Element. Das macht Vaude auch für Frauen sehr attraktiv. Denn die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird einfacher.

Frauen sind vielleicht nicht die besseren Führungskräfte in allen Kontexten, aber es fällt ihnen leichter, einen kollaborativen Führungsaufbau aufzubauen. Antje von Dewitz ist nur eines von vielen guten Beispielen dafür. 