

## Macht ist ...

**A**ls ich meine Karriere vor mehr als 30 Jahren begann, gehörten die Wörter „Spitzenmanager“ und „Macht“ quasi zusammen. Macht als Begriff war und ist per se nicht negativ besetzt. Doch ich beobachte eine Veränderung in der Art und Weise, wie Spitzenmanager Macht heute einsetzen.

Ohne Zweifel pflegte man früher viel stärker einen Führungsstil, der durch Hierarchien legitimiert war und aus Ansagen bestand. Und das wurde auch erwartet. Heute ist Führung deutlich konstruktiver und orientiert sich am Sinn dessen, was das Unternehmen für die Gesellschaft leisten will. Ich selbst war noch Teil einer Kultur, in der Begriffe wie „Insignien der Macht“ normal waren. Heute hingegen fahren einige CEOs auch mal mit dem Fahrrad oder der U-Bahn zur Arbeit und tragen Sneakers.

Das hat einen Grund. Managerinnen und Manager, die Macht besitzen, prägen nach wie vor das Schicksal eines Unternehmens. Aber sie wissen, dass klare Ansagen allein in hochkomplexen und ungewissen Zeiten nicht helfen, wenn man im Wettbewerb die Nase vorn haben möchte. Es gilt, Hindernisse abzubauen, die ihre Kommunikation mit dem Team hemmen,

nen und Chefs alten Stils ankommt, sondern darauf, dass jeder im Unternehmen Veränderungsbedarf aufspürt und danach handeln kann. Wie also können Führungspersönlichkeiten verantwortungsvoll mit der ihnen anvertrauten Macht umgehen?

Wahre Macht kommt heute mehr denn je von innen. Die Persönlichkeit des Spitzenmanagers darf und soll der Schlüssel dazu sein. Ein Dax-Vorstandsvorsitzender sagte mir jüngst, wie wichtig es ihm sei, innerlich unabhängig zu sein und sich selbst treu zu bleiben. Im Vordergrund stehe seine Aufgabe und nicht die Rolle. Herausragende Manager greifen Impulse, Strömungen, Meinungen auf und schaffen dann Räume, in denen die reüssieren können, die für ihre Ziele stehen. Darum sagt Erica Ariel Fox, eine Harvard-Vordenkerin: „Unsere Welt erfindet sich gerade neu – und wenn wir erfolgreich sein wollen, müssen wir uns selbst ebenfalls neu erfinden.“ Im Geflecht der heutigen Komplexität geht allzu oft der echte Mensch verloren. Wir können gegensteuern, indem wir ergründen, welche Motive uns persönlich treiben und welche Wertvorstellungen unser Handeln prägen. Das ist harte Arbeit an uns selbst. Doch sie lohnt sich. Wer die Menschlichkeit wieder zum Vorschein

bringt, wird am Ende im Unternehmen verlässliche Orientierungspunkte schaffen und andere dafür begeistern, sich einzubringen.

Das Problem: Das operative Geschäft wird immer schnelllebiger, das Geschäftsumfeld ist volatil, der Druck durch Eigentümer und Öffentlichkeit steigt. Dazu kommt die unglaubliche Herausforderung, den Ansprüchen verschiedener Stakeholder gerecht zu werden. Spitzenkräfte bekommen kaum

noch den Freiraum, sich selbst zu hinterfragen. Doch genau das ist entscheidend für Verbesserungen, Innovationen oder gar die Neuerfindung des Geschäftsmodells.

Unternehmenslenker, die ihre Macht verstehen, sind Möglichmacher und Begeisterer. Sie wollen kein einsames Vorbild sein und setzen auf Gemeinsamkeit. Sie sehen sich als Partner ihrer Manager und wissen, dass Macht heute nicht nur bei ihnen, sondern genauso in der Organisation und bei ihren besten Mitarbeitern liegt. Und darum investieren sie mehr denn je gezielt in ihre eigene Entwicklung und in den Austausch in relevanten Netzwerken.

Sie verringern nicht nur die Distanz, die früher zwischen Mächtigen und ihrer Gefolgschaft normal war. Sie erklären den tieferen Sinn eines Unternehmens und nehmen dabei die meisten mit. Das gelingt ihnen, weil sie bereit sind, Macht alten Stils abzugeben und neu zu definieren – und ihre Persönlichkeit in den Dienst eines übergeordneten Sinns zu stellen. ■

# ...WANDELBAR

Kati Najipoor-Schütte leitet die globale CEO-Praxisgruppe von Egon Zehnder. Sie gehört ferner zum Gründungsteam des Frauennetzwerks Merton-Kreis.

und neuen Ideen Platz zu geben. Es müssen auch Dinge beseitigt werden, mit denen sich Führungskräfte selbst im Weg stehen.

Wenn ich Menschen begegne, die Verantwortung für Zehntausende von Mitarbeitern haben, taucht immer die gleiche Frage auf: Wie motiviere ich meine Organisation in Zeiten, in denen ständige Veränderung der Normalfall ist? Mitarbeiter müssen begeistert werden, und es muss ihnen die Möglichkeit eröffnet werden, den Erfolg mitzugestalten. Das geht nur, wenn eine Führungspersönlichkeit selbst mitreißend und mutig ist – zugleich aber bescheiden und zutiefst authentisch. Klassische Ansagen von oben funktionieren nicht, wenn man eine agile Organisation aufbauen möchte. Das Momentum muss in der Mitte des Unternehmens entstehen. Es reicht nicht, auf Statussymbole zu verzichten – Führungskräfte müssen ihr Verhalten verändern. Vordenker wie Frédéric Laloux nehmen zudem die komplette Neugestaltung von Organisationen in Angriff. Laloux ist davon überzeugt, dass es heute nicht auf machtvollen Chefin-