

Statt Alphatiergehabe und Macht zu benutzen, lieber Einfluss gewinnen

Hinz WIRKT

Zehnter von 11 Erfolgsfaktoren für das Management in ungewissen Zeiten

Das „heikle“ Thema Macht

Kaum ein Thema löst mehr Meinung und Emotion aus.

„Umgang mit Macht“ wird in den meisten Unternehmen nicht offen besprochen und im Umgang mit der ihnen verliehenen Macht sind viele Führungskräfte unsicher. Unter anderem, weil sie das aktive Nutzen ihrer Gestaltungs- und Entscheidungsmacht oft irrtümlich mit einem einsamen, allwissenden und autoritären Ver-halten gleichsetzen.

Deshalb scheuen sich zum Beispiel manche Führungskräfte, „wenn’s brennt“ und ein schnelles, entschlossenes Handeln nötig wäre, ihre Entscheidungsmacht zu nutzen. Die Folge: Ihre Mitarbeitenden wissen nicht, was zu tun ist und ihnen fehlen der nötige Halt und die gewünschte Orientierung.



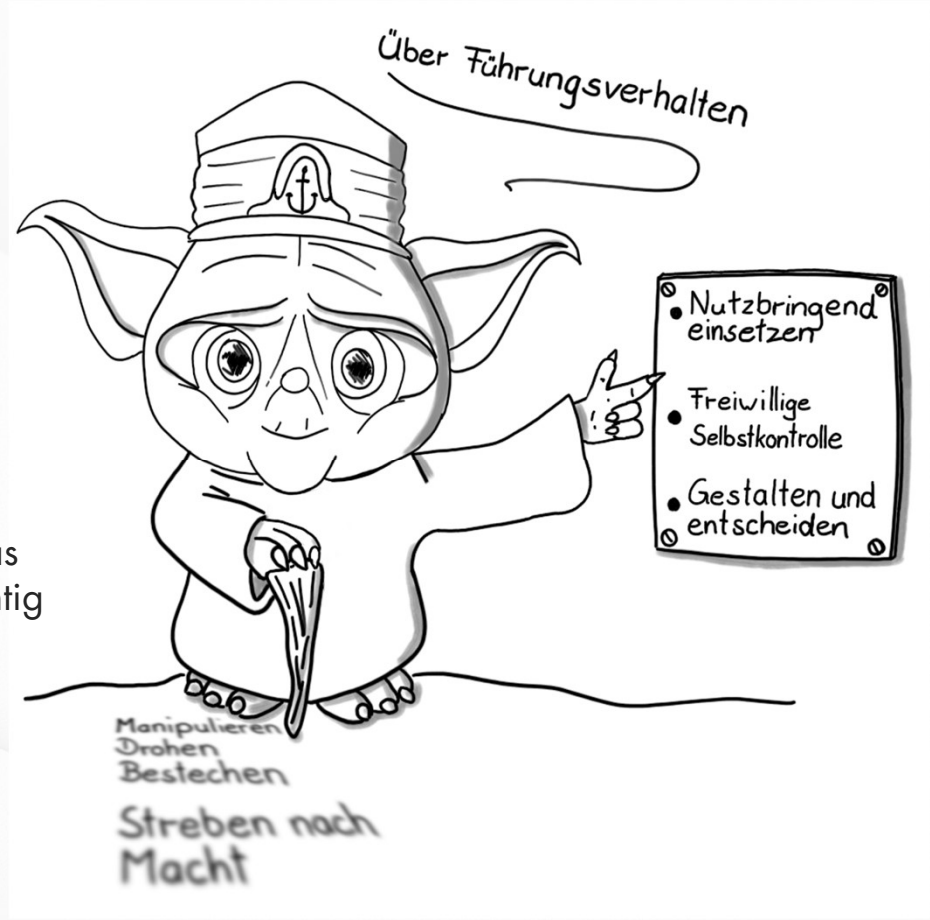
Die helle und die dunkle Seite der Macht

Nicht erst seit Jedi-Meister Yoda in Star Wars wissen wir, dass Macht nicht nur eine helle, sondern auch eine dunkle Seite hat.

Ein Führungsverhalten, das die Kompetenz des Überzeugens, Argumentierens und Verhandelns nutzt, ist okay und liegt sicher auf der hellen Seite. Aber wenn Führungskräfte anfangen zu manipulieren, zu drohen und zu bestechen, dann nutzen sie das Potenzial der dunklen Seite.

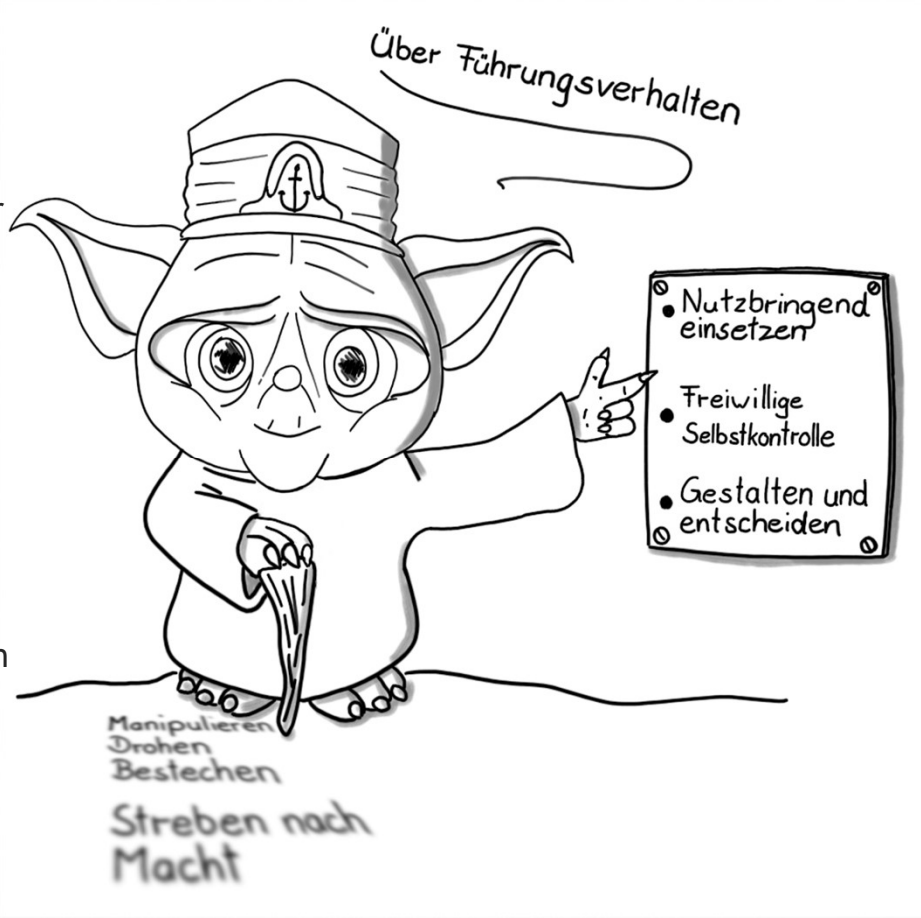
Die Lebenserfahrung lehrt uns, dass Führungskräfte, die die Techniken der dunklen Seite einsetzen, trotzdem als erfolgreich gelten und trotzdem Führungskräfte werden oder bleiben.

Dies ist vor allem in den Organisationen der Fall, die stark auf das Ergebnis schauen und am Weg dahin kein Interesse haben: Wichtig ist ihnen vor allem, was hinten herauskommt.

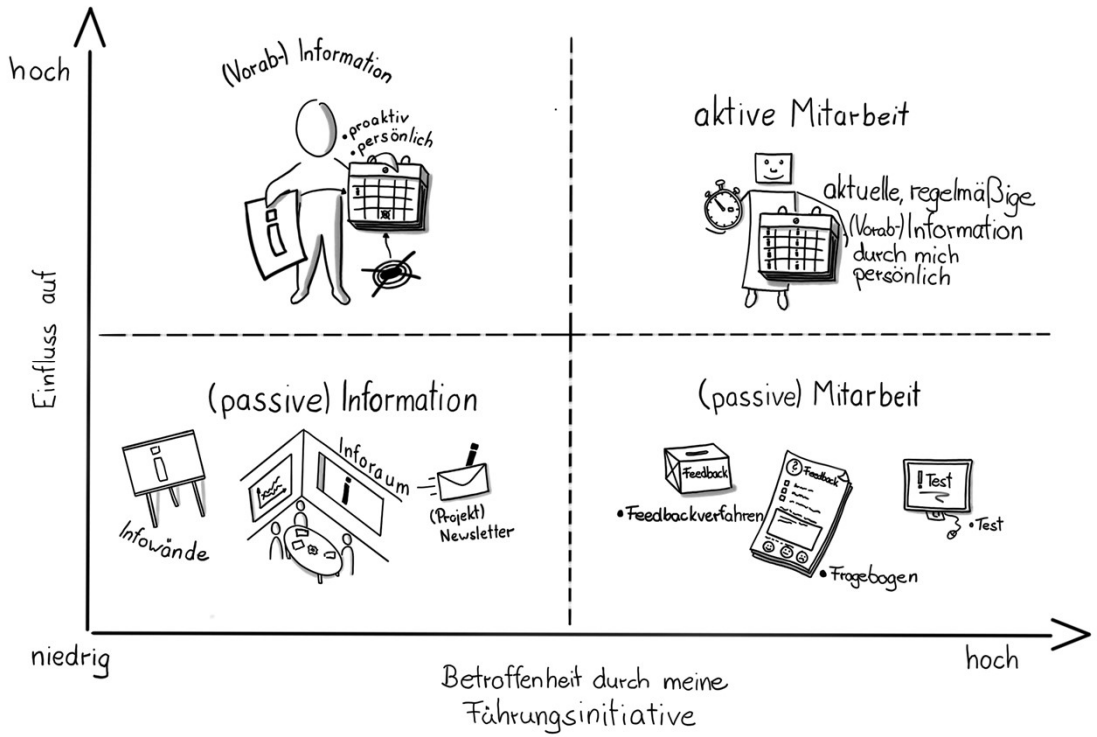


Die helle und die dunkle Seite der Macht

1. Haben wir Torwächter, d. h. Teammitglieder, die über die Richtigkeit einer Entscheidung abschließend befragt werden? Wer ist das und warum?
2. Kenne ich Menschen in unserer Organisation, die Angst vor mir oder meinen Entscheidungen haben? Warum haben die wohl diese Angst?
3. An welchen Stellen der Organisation haben wir Macht oder Einfluss konzentriert? Ist das sinnvoll oder geht es auch anders?
4. Wie setze ich meine Initiativen in der Organisation durch? Welche Rolle spielen dann Einzelne, Untergruppen oder Führungsteams?
5. Natürlich achte ich darauf, dass ich meine Mitarbeitenden/ unsere Organisation überzeuge und „mitnehme“. Das merke ich woran?



Wirksam Einfluss nehmen



Wer führen will, wird das Verhalten von Menschen beeinflussen müssen.

Eine Einflussmatrix erfasst alle Personen, die von dem Führungsvorhaben in irgendeiner Weise berührt sind. Ziel ist es, die Kommunikation zu strukturieren.

Hierzu wird das Thema „Wie kommuniziere ich mit dem Umfeld?“ auf zwei wesentliche Aspekte reduziert:

- Wie hoch ist der Einfluss, den jemand auf mein Vorhaben hat?
- Wie stark ist er von meiner Führungsinitiative betroffen?

Informelle Dynamik nutzen: die Kerngruppe

Es ist eine Binsenweisheit: In Unternehmen herrscht neben der formalen noch eine informelle Hierarchie.

Art Kleiner nennt diese informelle Hierarchie Kerngruppe. In der Kerngruppe sind die Personen, auf die man zu sprechen kommt, wenn es um Wichtiges, Weichenstellungen und Vorentscheidungen geht.

Eine Kerngruppe ist nicht schädlich für eine Organisation: Im Gegenteil, denn hier versammelt sich ein Pool an Kreativität, Energie, Macht und Risikobereitschaft, den jedes Unternehmen braucht, um in dynamischen Umwelten handlungsfähig zu sein.

Die Kerngruppe bestimmt die Orientierung des Unternehmens entscheidend mit, sie ist der Mikrokosmos, in dem Neues unter „Laborbedingungen“ erprobt und dann eingeführt wird. Wer also auch jenseits seiner hierarchischen Stellung Einfluss auf die Unternehmenspolitik nehmen möchte, dem gilt der Rat: „Rein in die Kerngruppe!“.

Rein in die Kerngruppe

- Denken Sie bitte an Ihre letzten wichtigen Entscheidungen zurück. Welche Interessen haben Sie dabei berücksichtigt und wessen Zustimmung war Ihnen wichtig?
- Wer sind die Menschen in Ihrem Unternehmen, welche die Macht haben, die Dinge umzusetzen – auch wenn sie dabei die formalen Prozesse umgehen?
- Wer kann in Ihrer Organisation ein Vorhaben schnell und sicher zu Fall bringen?
- Welche Leute haben die Hand am Ruder? Wenn Ihre Firma in eine Krise schlittert, wer geht zuletzt von Bord?
- In wessen Meeting gehen Mitarbeiter auch, wenn unklar ist, worum es geht – nur weil er/sie eingeladen hat?

Segeln auf Sicht

Das Führungshandbuch für ungewisse Zeiten

Sie werden in diesem Handbuch in elf Bereichen die Aufforderung finden, Ihr bisheriges Repertoire zu erweitern und bewährtes Führungswerkzeug zu ergänzen.

Denn in einer Welt der Mehrdeutigkeit kann es kein neues, einziges und überragendes Führungsparadigma mehr geben. Über diesen elf Aufforderungen, etwas dazuzulernen, „thront" ein Prinzip, auf dem das „Segeln auf Sicht" sich gründet: **die Drei-I-Regel.**

Führung unter Ungewissheit ist

a) inkrementell: weil große Pläne schon veraltet sind, bevor sie erscheinen;

b) interaktiv: weil einsame Helden mit ihrem Latein im VUCA-Wetter am Ende sind;

c) iterativ: weil Komplexität nicht in einem Zug bewältigt werden kann.



Hinz WIRKT

Kontakt

Über mich

Organisationen erfolgreich zu machen, ist wie ein Schiff durch hohe See zu steuern. Es gibt eigentlich klare Regeln und Verantwortlichkeiten sowie einen abgesteckten Kurs. Doch immer wieder laufen Vorhaben und Projekte aus dem Ruder, Unvorhergesehenes und „Ungeplantes“ gefährdet Termin und Ladung.



Ich unterstütze als Lotse in unbekannten Gewässern: in Coachings für Geschäftsleitung, Führungskräfte und Projektmanager oder als Organisationsentwickler und Change Agent.

+49 (40) 40 35085 889

www.hinz-wirkt.de

oh@hinz-wirkt.de

Poststraße 33,
20354 Hamburg