



Kraftquellen der Macht

Führen ohne Chef: Wer mit Teams arbeitet, braucht Autorität. Welche Rolle Persönlichkeit, Präsenz, Wissen und das richtige Netzwerk dabei spielen, erläutern **Mag. Gunther Fürstberger** und **Mag. Tanja Ineichen**.

Wir definieren Autorität als Kraft, Einfluss auf Personen auszuüben bzw. sie im Sinne des Vorhabens zu führen. Welche Quellen gibt es, um Kraft für Autorität zu schöpfen? Betrachten wir im Folgenden die sechs Kraftquellen der Autorität und beleuchten sie genauer. Wir unterscheiden dabei zwischen den drei Dimensionen Haben, Sein und Können mit jeweils zwei Kraftquellen.

Kraftquelle 1: Kraft der Position

Laterale Führungskräfte haben zwei Achillesferren. Erstens müssten Ihnen genügend Ressourcen wie Zeit, Geld und Manpower zur Verfügung stehen. Zweitens darf Ihr Vorhaben im »

Tagesgeschäft nicht untergehen und Freigabe-Entscheidungen dürfen nicht so lange auf sich warten lassen, dass sie das Vorhaben lahmlegen. Ein Segen und zugleich eine wesentliche Autoritätsquelle ist somit, wenn Sie Kraft Ihrer Position über die Entscheidungskompetenz für ein „Go/No-Go“ bzw. für eine Ressourcenfreigabe verfügen. Naheliegender wäre, dass diese Entscheidungskompetenz am ehesten bei den Auftraggebern liegt. Doch damit betrachten wir den Machtbegriff nur einseitig. Ressourcen können durchaus auch von anderen Personen bereitgestellt werden. Auch laterale Führungskräfte, die über keine Positionsmacht verfügen, haben – soweit sie parallel zu ihrer lateralen Arbeit auch ein Team leiten – die Kompetenz, Ressourcen bereitzustellen.

Die Kernfrage lautet: Haben Sie eine Position, die Ihnen die Kompetenz verleiht, über ein laterales Vorhaben zu entscheiden, also Ressourcen freizusprechen bzw. über Go und No-Go zu entscheiden?

Kraftquelle 2: Kraft des Netzwerkes

Wenn Sie keine direkte Entscheidungskompetenz haben, sind Sie gut beraten, zumindest Nähe zu den Entscheidern sicherzustellen oder Multiplikatoren für ein Vorhaben zu mobilisieren. Netzwerke prägen die Organisationen von heute – sich in diesen bewegen zu können, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, Einfluss auszuüben. Wenn Sie ein Netzwerk bedienen und aktivieren, können Sie aus einer Autoritätsquelle schöpfen, die Ansehen verleiht und Eindruck macht. Personen sprechen Ihnen Autorität zu, wenn sie merken, hinter Ihnen stehen

Die Kernfrage lautet: Haben Sie eine Position, die Ihnen die Kompetenz verleiht, über ein laterales Vorhaben zu entscheiden, also Ressourcen freizusprechen bzw. über Go und No-Go zu entscheiden?

große Namen, die bereit sind, Sie zu unterstützen, oder es ist eine große Anzahl.

Wichtig ist, dass Sie von dieser Autoritätsquelle nur dann profitieren können, wenn Sie ein relevantes Netzwerk haben. Es mag sein, dass Sie viele Personen kennen, doch sind es die richtigen für dieses jeweilige Vorhaben? Die Kernfrage lautet: Haben Sie Zugang zu einem Netzwerk an Personen, die entscheidend und von hoher Relevanz für das laterale Vorhaben sind?

Kraftquelle 3: Kraft der Person

Der Begriff Person hat seinen Ursprung im Lateinischen. Persona bedeutet etwa Maske des Schauspielers, d. h. das, was andere Menschen von mir sehen. Ist das, was sie sehen erfolgreich und ansprechend?

Füllt ein Mensch seine Rolle besonders authentisch aus, hat dieser ein Charisma des Erfolgs um sich. Dann wird ihm Kraft seiner Person sehr wahrscheinlich von anderen Personen Autorität zugesprochen. Vielleicht kommen Sie jetzt ins Grübeln: Kann Charisma verliehen werden? Hat man das nicht einfach? Peter Kruse sagte dazu sinngemäß: Charisma wird von anderen dann verliehen, wenn man sich seiner Rolle authentisch

fügt, d. h., dass man in Resonanz mit seinem Umfeld und mit seiner Rolle geht (Kruse 2013).

Das ist mit Sicherheit quergedacht, doch denken Sie nur an Figuren, denen man viel Autorität verleiht, aber nicht in jedem Umfeld. Nehmen wir als Beispiel Markus Lanz. Als Late-Night-Moderator erfolgreich, scheiterte er, als er die Quoten für eine Samstagabend-Show (»Wetten, dass...?«) erfüllen sollte. Er fühlte sich unwohl, das war für jeden ersichtlich, denn er füllte diese neue Rolle nicht aus. Es zählte nicht zu seinen Stärken, Kontakt zu seinen Stargästen und Wettkandidaten aufzubauen. Seinem Vorgänger, Thomas Gottschalk, gelang es wunderbar, in Resonanz mit seinen Hollywood-Gästen und zugleich zum Ottonormalverbraucher zu stehen, Lanz schaffte das nicht. Das Format war ohnehin schon betagt, es verlor noch mehr an Charme: Die Zuschauer blieben der Sendung fern, »Wetten dass...?« wurde abgesetzt. Die Kernfrage lautet: Haben Sie eine authentische Passung als Führungskraft im relevanten Umfeld dieses Vorhabens?

Kraftquelle 4: Kraft der Präsenz

Wenn Roger Federer zu einem Tennisturnier antritt, passiert etwas Magisches: Er ist absolut präsent am Platz. Das ist selbst für diejenigen erkennbar, die nichts von Tennis verstehen: Er ist im Hier und Jetzt – nicht im Gestern oder Morgen. Er ist wach und vollkommen darauf konzentriert zu gewinnen. Diese Präsenz zieht die Zuschauer in ihren Bann. Ebenso ist das bei Personen, die mit voller Präsenz in Organisationen stehen und Vorhaben voran-

treiben. Gerade in lateralen Vorhaben ist dies eine sehr wichtige Kraftquelle, denn anders als das Tagesgeschäft sind sie geprägt vom abteilungsübergreifenden Austausch, Abstimmung und Mitbestimmung. Das dazu übliche Format sind Meetings und (persönliche bzw. virtuelle) Konferenzen. In Meetings und Konferenzen unterscheiden wir zwischen drei Teilmertypen: den Aktiven, den Ruhigen und den mental Reisenden. Keine Frage: Die Aktiven schöpfen aus der Kraftquelle der Präsenz.

Zwischen den Ruhigen und den mental Reisenden gibt es jedoch einen großen energetischen Unterschied in der Präsenz. Ruhige Personen sind „voll da“ und haben die Kraft, Einfluss zu nehmen. Das können mental Reisende, die nur physisch anwesend sind, nicht. Andere Menschen spüren, wer voll dabei ist. Wenn Ruhige das Wort ergreifen, wird es in vielen Fällen sehr ruhig und man hört ihnen zu: Auch ihre Wachheit wirkt.

Ein weiterer Punkt ist die Kraft der Identifikation: Menschen, die sich stark mit ihrem Vorhaben identifizieren, wirken anziehend – vor allem dann, wenn das Vorhaben an sich auch ansprechend ist. Das Vorhaben färbt auf die laterale Führungskraft ab. Anders herum ausgedrückt kleidet Sie ein anziehendes Vorhaben und diese Anziehung überträgt sich auf andere Menschen.

Gelingt es Ihnen darüber hinaus noch, Ihre Leidenschaft und Identifikation auf andere zu übertragen, zählt diese Identifikationskraft zu einer großen und wichtigen Kraftquelle der Autorität. Die Kernfrage lautet: Sind Sie voll da und identifizieren sich mit Ihrem Vorhaben? »

Kraftquelle 5: Kraft der Expertise

„Relevant ist ja nicht der Wust an Informationen, den wir fähig sind zu sammeln. Relevant ist, wer in der Lage ist, mit den Infos so gut zu jonglieren, dass daraus überraschend geniale Kunststücke gelingen“, erzählte uns ein Gesprächspartner aus der IT-Branche auf die Frage nach der Zukunft der Branche und wer in ihr erfolgreich sein wird. Nehmen wir dieses Bild auf. Tatsächlich geht es nicht mehr darum, wer über das größte Wissen verfügt, sondern darum, wer das meiste aus seinem Wissen macht. Nicht jene, die alles wissen, sondern jene, die in Resonanz sind mit dem jeweiligen Vorhaben und ihr Wissen spielerisch einsetzen, verfügen über Kraftquellen der Autorität. Wer professionell unterwegs ist, sammelt nicht beliebig Wissen, sondern ist so sattelfest in seinem Thema

verankert, dass er mit seinem Wissensstand und jeder Information, die dazu kommt, spielerisch umgehen kann. Gute Jongleure sind hoch konzentriert bei der Sache und haben Übung darin, die Bälle in der Luft zu halten. Sie haben Erfahrung mit ihren Bällen gesammelt, um später auch andere dazunehmen zu können. Sie müssen relevantes Wissen besitzen (die Bälle) und diese mit viel Erfahrung in der Luft so jonglieren, dass daraus ein Kunststück der Expertise wird (das Jonglierspiel). Vielleicht sogar eines, das bislang noch keiner gesehen hat. Betrachten wir kurz die Bälle: Es kann sich bei ihnen um Faktenwissen aus der Betriebswirtschaft handeln ebenso wie um Methodenwissen, etwa „Wie führe ich ein Projekt?“ oder: „Wie moderiert man professionell?“. Ebenso ist auch Spezialwissen gemeint wie z. B. in der IT. Auch relevantes Businesswissen (z. B. aufgrund vieler Jahre an Erfahrung) zählt dazu: Wer seine Kunden gut kennt, kann damit spielen, ihnen in Zukunft noch besseren Service zu bieten. Experten, die ein Produkt gut kennen, schöpfen dann aus ihrer Kraftquelle, wenn es gelingt, dieses Wissen spielerisch ein- bzw. umzusetzen. Die Kernfrage lautet: Verfügen Sie über relevantes Wissen und können Sie dieses gekonnt spielerisch im Sinne des Vorhabens einsetzen?

Kraftquelle 6: Kraft des Organisations-Know-hows

„Um ein tadelloses Mitglied einer Schafherde sein zu können, muss man vor allem ein Schaf sein“, soll Albert Einstein zu Lebzeiten gesagt haben. Auch heute hat dieser Satz weiter seine Berechtigung. Um etwas zu bewegen, muss

Nicht jene, die alles wissen, sondern jene, die in Resonanz sind mit dem jeweiligen Vorhaben und ihr Wissen spielerisch einsetzen, verfügen über Kraftquellen der Autorität.

man verstehen, wie Herden zu bewegen sind. Wie lauten die Regeln, was sind die No-Gos, was mögliche Turbos? Will man etwas durchsetzen: An wen muss man sich zuerst wenden? Wie geht man am wirksamsten vor? Wenn laterale Führungskräfte ein Vorhaben in einem Organisationsbereich durchführen, dessen Kultur und Mikropolitik (die Politik, wie Entscheidungen gefällt werden) ihnen nicht bekannt sind, sind sie gut beraten, sich dieses Know-how möglichst schnell anzueignen oder einen Experten der relevanten Organisation (Organisationseinheit) zurate zu ziehen. Bereits Ende der 1970er-Jahre von Crozier und Friedberg als wesentliche Machtquelle erkannt, hat diese Kraftquelle der Autorität mehr denn je ihre Bedeutung. Vielleicht auch deshalb, weil ihre Kraft in einer vernetzten, globalisierten Businesswelt gerne unterschätzt wird. Das Herausfordernde an ihr ist, dass man sie erst mit der Zeit, mit viel Erfahrung und Beobachtungsgabe erlangt. Je größer die Organisation und je komplexer ihre Struktur, umso größer ist das zeitliche Investment, bis man sich sicher in ihr bewegen kann, bevor man aus der Kraftquelle »Kraft des Orga-Know-hows« schöpfen kann.

Eine Gesprächspartnerin, Projektleiterin in einer Organisation mit ca. 100.000 Mitarbeitern, erzählte: „Als ich anfang, hier zu arbeiten – ich hatte bereits zehn Monate Erfahrung gesammelt – hatte ich das Vergnügen, einen informellen Leader der Organisation kennenzulernen. Ich stellte mich vor, und er stellte schmunzelnd fest: ‚Ein Greenhorn also. Bevor Sie nicht ihre drei Jahre hier abgesehen haben, haben sie keine Ahnung.‘ Er sollte recht behalten. Doch das erkenne ich erst jetzt, sechs Jahre danach.“ Die Kernfrage lautet: Verfügen Sie über das nötige Fingerspitzengefühl, sich sicher und souverän auf dem Parket einer relevanten Organisation/Organisationseinheit zu bewegen?

*Dieser Text ist ein Auszug aus dem Buch „Commitment gewinnen als laterale Führungskraft“ von Gunther Fürstberger und Tanja Ineichen, erschienen 2016 im **Haufe Verlag**.*

Gunther Fürstberger ist Management-Trainer, Coach und geschäftsführender Gesellschafter von Metaforum und MDI – einem international tätigen Führungskräfteentwicklungs-Unternehmen. Tanja Ineichen ist Projektleiterin verschiedener Management-Development-Projekte in einem Großunternehmen und Trainerin und Coach für den Bereich „Laterale Führung“.

Seminartipp: *Effektiv führen als ExpertIn – Ziele realisieren ohne hierarchische Macht MDI-Zertifikatslehrgang; Start: 19. Mai 2015 Mehr Infos und Anmeldung unter:*

Klick! www.mdi-training.com

>> BÜCHER ZU GEWINNEN!

Senden Sie eine E-Mail an buch@bildungaktuell.at und gewinnen Sie ein Exemplar von „Commitment gewinnen als laterale Führungskraft“

Das Gewinnspiel findet unter Ausschluss des Rechtsweges statt.

Barablöse ist nicht möglich. Einsendeschluss ist der 10. Mai 2016

