

Macht und Führung

Von Menelaos bis Musk

Vortrag am 16. Mai 2023 von Michael Groß*

Festsaal des Casinos auf dem Westend Campus der Goethe-Universität Frankfurt am Main



„Macht bedarf keiner Rechtfertigung, da sie allen menschlichen Gemeinschaften immer schon inhärent ist. (...) Macht entsteht, wann immer Menschen sich zusammentun und gemeinsam handeln, ihre Legitimität beruht nicht auf den Zielen und Zwecken, die eine Gruppe sich jeweils setzt; sie stammt aus dem Machtursprung, der mit der Gründung der Gruppe zusammenfällt.“

Macht gehört zu jeder sozialen Gemeinschaft

Allein dieser Hinweis kann jede Führungskraft aufhorchen lassen: Kein Team bildet sich in einem machtfreien Raum. Und bevor ein Team überhaupt sich bilden kann, haben sich informelle Machtverbindungen geknüpft und entstehen unausgesprochen Hierarchien, zum Beispiel auf Grundlage der Herkunft der Team-Mitglieder.

Insofern wäre dies bereits ein spannendes Forschungsfeld, wie sich - ohne Interventionen - Machtstrukturen in Teams heute bilden, unter Einfluss der sozialen Medien. Und wie sollte Führung in diesem Kontext eines selbstentwickelten Machtgefüges wirksam agieren.

Kurz gesagt: Wer über Führung nachdenkt und diese ausübt, muss auch über Macht nachdenken und – muss diese ausüben. Das gilt, ob der Einzelne will oder nicht, dazu bereit und fähig ist oder nicht. Es gibt keinen machtfreien Raum in einer menschlichen Gemeinschaft. Schon gar nicht in Organisationen, die kollektiv im Wettbewerb stehen und in denen unterschiedliche, häufig widerstrebende individuelle Interessen verfolgt werden.

**Der Impulsvortrag ist kein wissenschaftlicher Fachbeitrag.*

Diese Dokumentation verzichtet daher auf Quellenangaben und ein Literaturverzeichnis.

In der „Dialekt der Aufklärung“ betonen die beiden Autoren Theodor W. Adorno und Max Horkheimer einführend 'Zum Begriff der Aufklärung` * :

„Das Erwachen des Subjekts wird erkaufte durch die Anerkennung der Macht als des Prinzips aller Beziehungen. (...) Die Menschen bezahlen die Vermehrung ihrer Macht mit der Entfremdung von dem, worüber sie die Macht ausüben.“ Im Ergebnis steigert jede verstärkte Ausübung von Macht nur die eigene Ohnmacht. Diese kann nur geschickt kaschiert werden, wie durch das Konsumieren. Mehr nicht, so ihr illusionsloses Fazit im Jahr 1944.

Wir könnten ja Influencer, die es heute auch unter Wirtschaftsführern gibt, fragen, wie sie dieses Resümee betrachten - angesichts der „Shitstorms“, die einzelne Posting in sozialen Medien auslösen, denen die Verursacher nicht mehr mächtig sind.

Hannah Arendt stellt nüchtern in ihrem Essay „Macht und Gewalt“ fest: „Macht gehört in der Tat zum Wesen aller staatlichen Gemeinwesen, ja aller irgendwie organisierter Gruppen. Gewalt jedoch nicht.“ Und weiter schrieb sie im Jahr 1970:

Macht zu haben, bedeutet jedoch nicht automatisch, Autorität zu besitzen. Diese Differenzierung ist besonders in Unternehmen und für Führungskräfte von größter Relevanz. Dazu erneut Hannah Arendt: „Autorität, das begrifflich am schwersten zu fassende Phänomen und daher das am meisten missbrauchte Wort, kann sowohl eine Eigenschaft einzelner Personen sein (...) als einem Amt zugehören (...). Ihr Kennzeichen ist die fraglose Anerkennung seitens derer, denen Gehorsam abverlangt wird; sie bedarf weder des Zwangs noch der Überredung.“

Autorität macht Macht mächtig

Pointiert ausgedrückt, wird der Unterschied in Organisationen schnell greifbar: Die Position einer Führungskraft im Machtgefüge wird durch den Titel auf der Visitenkarte deutlich. Die formal zugewiesene Macht kann jedoch im Kontrast stehen zur informellen, zugesprochenen Autorität einer Führungskraft. Dazu Hannah Arendt: „Autorität bedarf zu ihrer Erhaltung und Sicherung des Respekts entweder vor der Person oder dem Amt“. Und dieser Respekt entsteht durch Argumentation und wird freiwillig gegeben.

Formelhaft zugespitzt gilt:

Eine Führungskraft bekommt Macht übertragen. Einer Führungspersönlichkeit wird zusätzlich Autorität geschenkt.

Wer seine Macht durch Gewalt, in Unternehmen durch strikte Anordnungen und Sanktionen, ausüben muss, kann keine Autorität besitzen. Außer durch Gewalt und Schrecken, wie in einer Tyrannei. Die aktuelle Serie „The Consultant“ mit Oscar-Preisträger Christoph Waltz spitzt diesen Zusammenhang schrecklich unterhaltsam zu. Bis hin zum Fazit: Jede Gewaltherrschaft und Tyrannei ist dem Untergang geweiht. Oder der Tyrann flüchtet, wie in der Serie Christoph Waltz.

Die einzige Frage ist, wann dies geschieht, und welche Art von Opfern bis dahin leider erbracht werden müssen. Und wie viele Opfer zu leiden haben. Betrachten wir einzelne Bewertungen von Unternehmen in einschlägigen Portalen - Namen zu verschweigen gebietet die Diskretion -, so könnten wir schnell überzeugt sein, diese Regimes aus längst vergangenen Zeiten, die auch im Consultant im Geiste des Mephisto zu sehen sind, seien immer noch sehr präsent.

Ein Name fällt jedoch sofort - und zwar Ihnen alle ein. Tesla! Ist Tesla eine Tyrannei? Ist Elon Musk ein Tyrann? Passend dazu titelte DER SPIEGEL im Januar 2023: „Selbsterstörung eines Superstars“.

Hat Elon Musk nur Macht, auch über die Mitarbeitenden, und nutzt diese aus, bis diese sich gegen ihn wendet. Oder besitzt er auch Autorität?

So wie Menelaos, der König von Sparta und der „Führer des Volkes“, so die Bedeutung seines Namens. Den tapferen Kämpfer vor Troja zeichnete, wie Homer in der Ilias überliefert, nicht nur mentale Stärke und Heldenmut aus, vielmehr strategisches Denken und große Überzeugungskraft. Ihm schenken die Griechen volles Vertrauen.

So gelang es ihm, die Idee von Odysseus umzusetzen und viele andere Krieger mit ihm im trojanischen Pferd zu versammeln. Heute ist für einige Tesla Fahrer der eigene Wagen auch ein Trojanisches Pferd. Man weiß nicht, was in ihm steckt: Mal fällt plötzlich das Lenkrad ab und das Auto hält auf freier Strecke an. Das ist jedoch ein anderes Thema.

Musk ist nur eine der Personen, die global agierende Tech-Konzerne aufgebaut haben – mit einer marktbeherrschenden Dominanz, die teilweise in weniger als einem Jahrzehnt erreicht wurde. Mächtig sind sie, üben extremen Einfluss auf uns alle aus. Besitzen sie auch Autorität, für die Mitarbeitenden oder auch für uns als Kunden?

Die Helden der Tech-Konzerne sind ... Männer

Wir alle kennen etliche andere Unternehmer - bis heute fast ausschließlich Männer übrigens, das hat sich seit der Antike nur wenig geändert – Unternehmer, die zeitweise nahezu kultische Verehrung zu Teil wird. Jeff Bezos, Amazon, Mark Zuckerberg, Meta, früher Facebook, oder Larry Page und Sergey Brin von Alphabet, früher Google.

Doch einer sticht alle aus, bis heute: Die jährliche Präsentation neuer Produkte der Firma Apple bekam unter dem Gründer Steve Jobs den Charakter einer Messe. Millionen Zuschauer erwarteten sehnsüchtig die Prophezeiungen, wie neue iPhones & Co. die Anhänger glücklich machen werden. Die Inszenierung kulminierte im „One last thing“, wenn der Prophet das nächste kleine große Ding aus der Tasche zog. Und tatsächlich: Bis heute hält auch Tim Cook, eher Manager als Messias, die Versprechen, zumindest für die Aktionäre.

Macht und Autorität scheinen bei diesen Führungspersönlichkeiten zusammenzufallen und zusammenzuwirken. Dieser Effekt ist durch ihre Erscheinung spielerischer Leichtigkeit entstanden, wie die Technologie-Visionäre ihre Vorhaben umgesetzt haben. Bis sie sich ihrer Macht selber bewusst geworden sind und die Leichtigkeit verloren ging. Seitdem sind sie zu schnöden Geschäftsmännern, Monopolisten oder gar Unterdrückern geschrumpft, was unvermeidlich zu sein scheint. Wie schon gesagt: Die Menschen bezahlen die Vermehrung ihrer Macht mit der Entfremdung von dem, worüber sie die Macht ausüben.

Im Ergebnis werden sie gewalttätig, wie Hannah Arendt bemerkt haben dürfte. Verzweifelt versuchen sie, die ehemalige Leichtigkeit durch bewusste, groteske Machtrituale zu kompensieren. Und zerstören so ihre Autorität, bis hin zur Lächerlichkeit.

44 Milliarden US-Dollar müssen sich ja rechnen

So viel hat Elon Musk bekanntlich für Twitter bezahlt. Und danach schleunigst die Ausgaben gestrichen – unter anderem für Toilettenpapier. Und beim letzten Superbowl im American Football soll er so erzürnt gewesen sein, dass ein Tweet von US-Präsident Joe Biden 29 Millionen Impressionen bekam, sein eigener nur neun. Also sollen die Programmierer am Twitter-Algorithmus gebastelt haben, damit künftig mehr Musk bei den Nutzern ankommt und die Machtverhältnisse nach Außen geradegerückt werden.

Wer zahlt, hat das Sagen. 44 Milliarden müssen sich ja lohnen. Das „Fuck-You-Money“ von Investoren, wie es im Silicon Valley schon länger heißt. Der Mantel edler Gesinnung des „Tech-Adels“ wurde gelüftet. Darunter kamen Artefakte zur Erscheinung, die mittlerweile „Old School“ wirken, zumindest aus Sicht der Generation Z. Musk ist dafür bekannt, als letzter im Büro das Licht auszuschalten, wenn er nicht im Büro schläft, wie er selbst berichtet.

Die großen Führer der digitalen Transformation, aus deren Sicht eher Revolution, stehen in einer Linie mit der ursprünglichsten Führungstheorie, basierend auf vielen historischen und literarischen Beispielen. Denn das Thema Führung, die Konflikte um Macht und Schicksale, die Freude und das Leid, ist das Thema der Menschheit, seitdem Menschen sich mit sich beschäftigen.

► TEIL 1 - ein Blick zurück

Die Verdichtung auf einzelne Personen macht Geschichte greifbar und erklärbar. Und dieser Fokus entlastet von der eigenen Verantwortung, mit dem eigenen Geschick die Geschichte gestalten zu können, zumindest im eigenen Umfeld. Das gilt, seien wir ehrlich, bis heute in Organisationen, auch ohne einen Glauben an Götter.

Die Great Man Theory, die Theorie des großen Mannes – sie ist eine Fiktion der Historiker.

Xenophon liefert, im Kontext von Führung, ein bekanntes Beispiel vorbildlicher Kriegspraxis. In der „Anabasis“ (370 v. Chr.) – was „Marsch“ bedeutet – beschreibt er die Art und Weise, wie die Armee unter General Cyrus gegen die Perser nach Bagdad vorrückt. Das Unternehmen gelingt, mit einer Mischung aus Söldnern und Adligen.

Während die Perser ihre Krieger mit Peitschen in die Schlacht prügeln, stürmen die Griechen aus echter Überzeugung gegen den Feind, als freie Männer mit einem gemeinsamen Ziel und strategisch klug in einer Phalanx. So die Erzählung.

Dazu gehört auch, dass die Griechen offensichtlich Prostituierte begleiteten, die wie Cheerleader in die Schlacht schrien, mit anschließender Belohnung für die Überlebenden. Vergleichbare Anreizsysteme finden inzwischen weniger Akzeptanz.

Xenophon schreibt, dass die meisten Soldaten dem Ruf des charismatischen Cyrus folgen wollten. Nach einem erfolgreichen Kampf gab es neben Ruhm auch viel Geld. So selbstlos war es also nicht. Es war also eine Kombination aus intrinsischer und extrinsischer Motivation, nicht nur ein großartiger Mann.

Die Great Man Theory glaubt, dass nicht der Kontext die Menschen bestimmt, sondern die Menschen den Kontext.

Das ganze Geschichtenerzählen dreht sich um Menschen. Nicht nur die Wissenschaftsgeschichte konzentriert sich auf Akteure, die etwas innoviert und erfunden und so die Welt verändert haben.

Scheinbar gibt es eine Kontinuität von Menelaos, dem berühmten König von Sparta aus Homers Ilias, bis zu Musk und anderen Helden des digitalen Zeitalters.

Dazwischen steht, nicht nur historisch, Max Weber. Der Soziologe hat erstmals eine Führungstheorie modernen Zuschnitts formuliert. Führung wurde in den sozialen und organisationalen Rahmen gestellt.

Max Weber löste den Fokus auf Person und Persönlichkeit. Der Kontext und die Situation bestimmen auch das Verhalten. Verschiedene Persönlichkeiten können sich aufgrund des Kontexts ähnlich verhalten. Oder vergleichbare Persönlichkeiten anders aufgrund sozialer Beziehungen.

Erinnern wir uns an den nahezu klassischen Machtbegriff von Max Weber:

Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen.

Dieser Begriff von Macht ging von der Frage aus: Warum lassen sich Menschen beherrschen? In seiner Antwort entfaltete Max Weber subtilere Formen der Machtausübung in der Führung und Beherrschung von Menschen. Auf dieser Grundlage entwirft er bereits vor 101 Jahren im Buch „Wirtschaft und Gesellschaft“ vier idealtypische Führungsstile: Patriarchalisch und Autokratisch, die sich in ihrer Ausprägung ähneln, Bürokratisch oder Charismatisch.

Blicken wir also kurz auf die drei wesentlichen Führungsstile in deren unterschiedlichen Eigenschaften und Methoden.

Der autokratische Führer kontrolliert allein

Autokraten berufen sich auf die angeborene (als Patriarch!), verordnete oder erworbene Macht als Führungskraft. Befehl und Gehorsam werden mit Sanktionen durchgesetzt. Von Mitarbeitenden erfordert dieser Führungsstil Unterordnung und absolute Disziplin. Die Anweisungen werden ausgeführt, auch weil die Angst vor etwaigen Sanktionen dahintersteht.

Als größten Vorteil nennt Weber für diesen Führungsstil die straffe und rasche Umsetzung von Entscheidungen. In modernen Unternehmen soll dieser Stil höchstens bei Not- und Krisenfällen eine Berechtigung besitzen. Das bedeutet natürlich nicht, dass im heutigen Alltag autokratische auftretende Führungskräfte nur in diesen Situationen zu finden sind.

Die wesentlichen Nachteile sind offensichtlich. Hervorzuheben sind die nicht vorhandene Beteiligung der Belegschaft an Entscheidungen und die Kreativ- sowie Innovationslosigkeit. Die Ideen von Mitarbeitern werden nicht wahrgenommen und bleiben zugunsten der raschen Entscheidung und Ausführung ungenutzt.

Dennoch sollten wir nicht die Augen vor der Realität verschließen. Vor allem im deutschen Mittelstand findet sich dieses Modell in unterschiedlich starken Ausprägungen.

Häufig steht der Gründer lange Zeit an der Spitze des Unternehmens und hat sehr viel Führungsmacht. Sind dann noch weitere Familienmitglieder in leitenden Positionen des Unternehmens aktiv, verschafft das dem Firmeneroberhaupt noch zusätzlichen Einfluss. Und es ist gar nicht so lange her, dass ich bei einem Mandat zur besseren Zusammenarbeit der Führungsriege nach einigen Stunden angenehm offener, konstruktiver Diskussion und wunderbaren Ergebnissen, wie einige akute Probleme gelöst werden können, folgendes erleben durfte. Der Inhaber stand plötzlich auf: „So, jetzt ist genug diskutiert. Wir kommen nicht weiter. Wir machen es so!“

Bürokratische Führer suchen und sichern Stabilität

Die bürokratische Führungskraft wiederum beruft sich auf festgelegte Regeln, Rollen und Pflichten. Bürokratie schafft Verlässlichkeit, auch dass etwas nicht passieren oder verändert wird. Dieses Konzept orientiert sich stark an der deutschen Behörden- und Ministerialverwaltung. Und hat sich in den letzten 101 Jahren grundsätzlich nicht geändert.

Und dies ist keine Überraschung. Denn die bürokratische Führung besticht für Max Weber durch die Gewährleistung von Stabilität, Zuverlässigkeit und Konstanz. Die Sprunghaftigkeit autokratischer Führung ist einem Bürokraten völlig zuwider. Der Führungsanspruch ist an eine Struktur gebunden, die Machtposition und Machtausübung hängt nicht an einer einzelnen Person. Somit ist eine höhere Nachhaltigkeit gegeben. Und Machtkonflikte beim personellen Übergang zwischen Führungspersonen werden weitestgehend ausgeschlossen.

Gleichzeitig ist diese Statik der Führung auch die größte Schwäche, die die gesamte Organisation prägt und lähmt, zumindest aus Sicht von notwendigen Verbesserungen und dazu erforderlichen Veränderungen. Die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung, zumindest deren anhaltenden Bemühungen, die wir erneut während der Corona-Pandemie erleben durften, muss insofern im Wesentlichen scheitern, zumindest in Bezug auf einen wirkungsfähigen Zeitraum.

Ein Ausbrechen aus den verordneten Funktionen und zugewiesenen Rollen ist für die beteiligten Personen nicht möglich. Eine solche Änderung ist nur durch den bürokratisch geordneten und angeordneten Wechsel möglich – zum Beispiel durch eine Beförderung. Und mit der neuen Besoldungsstufe oder Tarifgruppe verändert sich automatisch der Verantwortungsraum. Eine Ende-zu-Ende-Verantwortung wird weder in der eigenen Haltung noch in der Arbeit wahrgenommen. Und darüber sind alle Beteiligten, die sich im System befinden, durchaus nicht unglücklich.

Reform ist ein Unwort für Bürokraten

Mitarbeitenden und auch anderen Führungsbürokraten wird nicht ermöglicht, andere Innovationen anzustoßen oder außerhalb der eigenen Ebene oder des zugewiesenen Machtbereichs zu wirken. Eine Reform der bürokratischen Struktur wird innerhalb der Grundstruktur nur schwer geduldet.

Automatisch ziehen von bürokratischen Führungskräften dominierte Organisationen, die es bis heute nicht nur in der öffentlichen Verwaltung gibt - Namen zu nennen, verbietet erneut die Diskretion - entsprechend vorgeprägte neue Mitarbeitende an.

Wer eine gewisse Affinität zu Stabilität, Zuverlässigkeit und Konstanz besitzt und bürokratische Hürden als Schutz betrachtet, entscheidet sich für eine Tätigkeit in einer solchen Organisation und strebt nach einer Position als bürokratische Führungskraft. Zugleich sollten Personen, die anders geprägt sind, diese Welt eher meiden.

Die Dystopie Josef K. ist erschreckend ... aktuell?

„Die Fessel der gequälten Menschheit sind aus Kanzleipapier“, schrieb Franz Kafka bereits fast 20 Jahre vor Max Weber in einem Brief. Und etwas später, immer noch vor Max Weber, im Romanfragment „Der Prozeß“ entfaltet Kafka das Labyrinth einer surrealen Bürokratie, die wie eine böse Satire und unerklärlich bedrohlich, also typisch kafkaesk, auf uns Leser erscheint.

Der Protagonist Josef K. versucht nach seiner Verhaftung verzweifelt einen Gerichtstermin zu bekommen, um den Grund der Anklage zu erfahren. Zum Glück erleiden wir nicht das Schicksal von Josef K., der ohne jemals zu erfahren, warum er angeklagt war und wozu er verurteilt wurde, in einem dunklen Steinbruch erstochen wird. Doch einige Verwaltungsverfahren und -abläufe ähneln einem Schwarzen Loch, aus dem ein Bescheid nur wie durch ein Wunder wieder auftaucht.

Charismatische Führung als Idealtypus

Schließlich die charismatische Führung. Sie dient Max Weber als Idealtypus, der bis heute Relevanz besitzt. Im Konzept der transformationalen Führung inspiriert das Charisma einer Führungskraft die Mitarbeitenden, sich selber weiterzuentwickeln. Charismatische Führer stimulieren, eigene Kräfte und Kompetenzen zu mobilisieren. Die entstehende Identifikation mit den Führungszielen und entsprechendes Verhalten der Mitarbeitenden stärkt wiederum die Wirkungskraft des charismatischen Führers.

Die freiwillige akzeptierte Macht eines charismatischen Führers entsteht durch dessen Charakterzüge, Ideen, Visionen und Überzeugungskraft. Menschen folgen ihm freiwillig und stellen die eigene Kreativität und Kompetenzen dem Charismatiker zur Verfügung. Insofern schafft Charisma eine Führungspersönlichkeit, die nicht nur Macht besitzt, vielmehr große Autorität zugewiesen bekommt, ohne Gewalt auszuüben, sei es durch Befehl und Gehorsam, wie ein Autokrat, oder auch Verwaltungs- oder Verfahrensanweisungen, wie der Bürokrat.

Der antike Menelaos ist, nach der Definition von Max Weber, eine autokratische Führungskraft mit etlichen charismatischen Persönlichkeitszügen.

Und der moderne Elon Musk kann als charismatische Führungspersönlichkeit betrachtet werden, die auch autokratische Verhaltensmuster kennzeichnet, in jüngster Zeit zunehmend. Vertraut wurde beiden, Loyalität wurde ebenso beiden geschenkt, bei Musk zumindest bis vor kurzem.

Natürlich stellt Weber den charismatischen Führer idealisiert und idealtypisch dar. „Charisma“, so schreibt Weber, „soll eine als außeralltäglich geltende Qualität einer Persönlichkeit heißen.“ Mit ihren „nicht jedem anderen zugänglichen Kräften oder Eigenschaften“ wird die Person als vorbildlich, ja sogar „gottgesandt“ und als „Führer“ angesehen.

Wie die betreffende Qualität von irgendeinem ethischen oder sonstigen Standpunkt aus „objektiv richtig zu bewerten sei“, so Weber, sei dabei gleichgültig. Allein darauf komme es an, wie sie tatsächlich von den charismatisch beherrschten, ihren Anhängern, bewertet wird.

Gandhi und Mandela, Che Guevara und Kennedy

Uns fallen sofort etliche, sehr unterschiedliche Führungspersönlichkeiten ein, lebende und verstorbene, die dieser Definition entsprechen. Nicht nur Menelaos und Musk. Pazifistische Anführer wie Mahatma Gandhi oder Nelson Mandela stehen ungewollt in einer Reihe mit gewalttätigen Revolutionsführer wie Fidel Castro oder Che Guevara. Ihnen standen gegenüber John F. Kennedy, Bundeskanzler Adenauer und Willy Brandt, damals regierender Bürgermeister von Berlin.

Nach Weber ist Elon Musk ein Exemplar, das aktuell auf wunderbarer Weise sein Konstrukt bestätigt. Die Wirkung der Person führt bei Musk sogar dazu, dass keines seiner Unternehmen jemals Werbung gemacht hat. Tesla hat bis heute keine Presseabteilung. Musk macht's möglich. Im Guten wie im Schlechten.

Durchaus mit einem Augenzwinkern stellt Weber nüchtern fest: „Bleibt die Bewährung dauernd aus, zeigt sich der charismatische Begnadete von seinem Gott oder seiner magischen Heldenkraft verlassen. Bleibt ihm der Erfolg dauernd versagt, vor allem bringt seine Führung kein Wohlergehen für die Beherrschten, so hat seine charismatische Autorität die Chance, zu verschwinden“.

Bleibt der Erfolg aus, wird mächtigen Führern bewusst, wie verletzlich sie sind. Misstrauen gegenüber der Umwelt und den eigenen Gefolgsleuten entsteht. Die dunkle Seite der Macht kann durchbrechen. Extravaganzen, die bisher tolerabel erschienen, auch für die Umwelt, werden als egozentrische oder gar psychopatische Charakterzüge entdeckt. Die Sympathie schlägt in ebenso große Ablehnung um. Und je mehr Macht ein Führer hat, desto verletzlicher und anfälliger für die dunkle Seite wird die Person.

Macht kann Mächtige vereisen und vereinsamen lassen.

Die möglichen ungewünschten oder widersprüchlichen Wirkungen oder der mögliche Missbrauch der Macht charismatischer Führer waren jedoch nicht Teil von Webers Betrachtungen. Sein Schwerpunkt lag auf der Dynamik von Herrschaft und Macht sowie den inhärenten Konflikten.

Reflexionen über Beteiligung, Kreativität und Weiterentwicklung von Führungspersönlichkeiten und Mitarbeitenden werden von Max Weber nicht systematisch betrachtet. Ebenso hat er sich nicht damit beschäftigt, welchen Einfluss das Team und äußere Faktoren auf die Führungspersonen haben können. Diese sind zweifellos erheblich.

Mit einer Idee zur richtigen Zeit am richtigen Ort

Betrachten wir die Anführer der digitalen Revolution. Beim Blick auf deren Werdegang und den Aufbau ihrer Unternehmen wird sehr schnell deutlich, dass sie ganz und gar nicht alles aus sich herausgeholt haben. Schon gar nicht sind sie „Gottgesandt“, auch wenn sich mancher so goutiert. Der Kontext – und manchmal Zufall, also mathematisch betrachtet Ereignisse mit geringer Wahrscheinlichkeit – trafen bei ihnen zusammen. Am richtigen Ort zur richtigen Zeit.

Nichts ist so stark wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist.

So lauten bekannte Formeln. Und tatsächlich: Niemand hat allein aus einer Garage ein Multimilliarden-Unternehmen geschaffen. Ideengeber und Erfinder brauchen Macher. Selten fällt alles in einer Person zusammen.

Was wäre aus Bill Gates geworden, dem Programmierer, ohne Paul Allen, dem Marketing-spezialisten. Der „First Mover Advantage“, das Prinzip Marktanteile gewinnen und Preissetzungsmacht etablieren. All das hat Allen, nicht Gates, konsequent umgesetzt. Und im Internet kursieren unbestätigte Gerüchte, Gates Mutter habe eine Bridge-Freundin gehabt, deren Sohn bei IBM arbeitete, die gerade ein Betriebssystem für deren neue Personalcomputer benötigten. Das System MS-DOS (Microsoft Disk Operating System) hat Microsoft IBM quasi geschenkt.

Die Nutzer wurden dadurch von Microsoft-Produkten abhängig. Der Rest ist Geschichte ... und die wiederholt sich gerade mit ChatGPT. Noch ist jedoch nicht entschieden, welche KI-Sprachmodelle den Markt dominieren werden.

Niemand vereinigt alles in einer Person

Bei Google war von Anbeginn ein Duo am Start. Die Gründer - und auch ihre ersten Investoren - wussten jedoch, dass sie zum Aufbau und Führen eines schnell wachsenden Unternehmens ungeeignet waren. Und sie holten im Jahr 2001, drei Jahre nach der Gründung von Google, Eric Schmidt, der bei Xerox, Bell, Novell und Sun Microsystem gearbeitet hatte. Schmidt wusste als Google-CEO, was zu tun ist, damit das Unternehmen wächst. Und Mark Zuckerberg hat die Idee zu Facebook geklaut und seine Mitgründer fürstlich abgefunden.

Bei Musk, Gates & Co. können wir leicht die autokratischen oder charismatischen Führungstypen von Max Weber entdecken. Und viele folgenden Theorien und Konzepte zur Führung können auf Max Webers Strukturbildung zurückgeführt werden, ungeachtet deren Defiziten.

Selbst ein kurzer Überblick dieser Theoriegeschichte sprengt den Rahmen. Nur soviel: Die Führungsansätze unterscheiden sich erheblich ...

Eigenschaften, die Führungskräfte besitzen sollen. Verhaltensweisen, die Führungskräfte auszeichnen. Kompetenzen, die sich Führungskräfte aneignen sollen. Situationsorientierte Führungsverhalten, um den wechselnden Anforderungen zu entsprechen. Dann der Interaktionsansatz und der systemorientierte Führungsansatz. Sowie unterschiedliche Kombinationen der einzelnen Ansätze.

► TEIL 2 - Hier und Heute

Hervorheben möchte ich den Ausgangspunkt für die aktuelle und wohl auch künftige Beschäftigung mit Macht und Führung. Das Konzept der transaktionalen und transformationalen Führung verdichtet die Führungsstile von Max Weber.

Formelhaft zugespitzt gilt:

Transaktionale Führungskräfte sagen als Vorgesetzte, was Mitarbeitende tun sollen. Transformationale Führungspersönlichkeiten machen Mitarbeitende erfolgreich.

Übrigens schreiben bis heute Masterstudierende diese Formel begeistert mit, obwohl eigentlich jeder Studierende der Wirtschaftswissenschaften im ersten Jahr des Bachelorstudiums die Unterscheidung gelernt haben sollte.

Viel erschreckender ist, dass ich bei Trainings zum Thema „Führung im digitalen Zeitalter“ zu Beginn nach der Unterscheidung frage. Und nur wenige antworten spontan richtig. So geht es meist weiter ... das theoretische Fundament vieler Führungskräfte ist - vorsichtig formuliert - ausbaufähig.

Und auf dieser nicht vorhandenen Basis sollen Führungskräfte selbst einen neuen Führungsstil entwickeln und entfalten? Wo wenig ist, kann viel wachsen! Und das am besten in einer netzwerkartigen Organisationsstruktur? Das frage ich mich dann, wie soll das funktionieren? Um ein Bild aus einem anderen Metier zu wählen, das mir nahe liegt, dem Wasser: Manche möchten oder sollen Olympiaschwimmer werden, wenn gradeso das Seepferdchen geschafft wurde.

Wunsch und Wirklichkeit unterscheiden sich

In der Führung haben sich Wunsch und Wirklichkeit seit Max Weber weniger angenähert, als aktuelle Postulate und plakative Artikel über flache Hierarchien, situativer Führung und Dezentralisierung von Verantwortung glauben machen.

So ergab die Studie „Potenzialanalyse Organisation x.0“ von Sopra Steria und dem F.A.Z.-Institut im Jahr 2021, dass nur 28 Prozent der Unternehmen und Behörden in Deutschland in vorangegangenen Jahren Hierarchien reduziert haben. Ein Drittel der befragten Entscheider empfanden hierarchische Strukturen weiterhin als nützlich.

Im CLBO haben wir bereits 2016 in einer explorativen Studie zur Digital Leadership, also zu Führung im digitalen Zeitalter, provokant gefragt: Wie schätzen Führungskräfte und Mitarbeiter die Bedeutung neuer Führungsstile für sich und ihr Unternehmen ein – heute und in Zukunft?

Die Antworten zeigten ebenso große Diskrepanz zwischen Ansprüchen und der eigenen Situation. Die Fähigkeiten der eigenen Person und im Unternehmen wurden zumeist eher gering eingeschätzt. Wie die notwendigen Kompetenzen zur Führung in der digitalen Transformation auf- oder ausgebaut werden können, war zugleich den meisten Befragten nicht klar.

Lust am Machtverlust - nur eine Mode?

Vielleicht gerade aufgrund dieser Diskrepanzen liegt das Thema „Lust am Machtverlust“ im Trend. Tatsächlich ist zu beobachten, dass die Themen Digitalisierung, New Work, Generation X und auch Nachhaltigkeit die Führung und Machtdynamiken in Unternehmen verändern.

Die Einflussmöglichkeiten von Führungskräften erweitern sich durch Rollen als Netzwerker und Impulsgeber, nicht nur mehr als Experten und Entscheider. Die sozialen Beziehungen in Unternehmen verändern sich und werden transparenter. Führungskräfte bekommen Macht über die Zahl ihrer Follower im Intranet und in sozialen Medien. Zugleich verlieren etablierte Machtkonstrukte, die Hinterzimmer und erratischen Entscheiderzirkel an Bedeutung. Oder auch nicht?

„Old School“ ist aktueller denn je?

Elon Musk, die Führungskraft mit den meisten Followern, kappte jüngst bei Twitter sogar das Toilettenpapier. Und so widerspricht er in seinen erratischen Verhaltensweisen den aktuell postulierten Anforderungen an Führungspersönlichkeiten, wie Autorität, Vertrauen und Loyalität heutzutage entstehen würden. Top-down- und Mikromanagement seien „Old School“. Vergessen wir jedoch nicht, was Führungstypen von Menelaos bis Musk verbindet:

Regeln brechen und kein Risiko scheuen, keinem Strom oder keinen Fußabdrücken folgen.

Sind sie Führungspersönlichkeiten, die Macht und Autorität verbinden?

Ja, zumindest haben sie das Potential. Die Voraussetzung ist, sich darüber bewusst zu bleiben, dass jede Macht, je größer diese wird, sich gegen sich selbst wenden kann. Zum Beispiel wenn Gefühle der Allmacht die Überhand gewinnen, so dass die eigene Autorität bröckelt. Und das geschieht zunächst unbemerkt. Und schon gar nicht in Umsätzen oder Bilanzen erkennbar.

Je stärker der Verlust spürbar und akuter wird, desto stärker wird der Drang, die eigene Macht zu erhalten und Autorität auch gewalttätig zu behaupten. Über diese Dialektik haben wir bereits ganz zu Beginn geredet.

Heute wird die Dialektik der Macht erweitert

Je stärker derzeit neue Führungsstile propagiert und praktiziert werden, umso größer werden die Anziehungskräfte bestehender Machtzentren und Machtzirkel – mit entsprechenden Konflikten in der Führungspraxis von Unternehmen.

Machtmenschen wie Musk können so einhergehen mit flachen Hierarchien und situativ angepasster Führung.

- Im Unternehmen lässt mehr Selbstverantwortung die Kreativität und Motivation der Arbeitnehmer steigen. Zugleich wird gemacht, was die Chefin und der Chef sagen.
- Neue Ideen werden aus dem gesamten Unternehmen hervorgebracht und nicht nur von wenigen Führungskräften oder Spezialisten. Von denen zugleich aber auch. Und das nicht zu wenige und häufig die wichtigsten Ideen.
- Die digitale Transformation wird beschleunigt. Das jedoch erneut wieder am besten Top-down durch klare Entscheidung einzelner zur Fokussierung der Ressourcen.
- Und parallel wird nicht mehr von „Human Resources“ geredet und geschrieben, lieber von „People & Culture“. Die Ressourcen müssen dennoch weiterhin organisiert werden.

Diese Beispiele zeigen vor allem eins: Widersprüche und Spannungen sind im Alltag der Führung und in den Beziehungsdynamiken, wie Macht entsteht und wirkt, unvermeidbar.

► TEIL 3 - Blick nach vorne

Wie geht's weiter mit den Widersprüchen? Wie entwickelt sich das Verhältnis von Macht und Führung? Was können wir erwarten?

Bleiben wir im Trend der aktuellen Diskussion. Führung übergibt Verantwortung, kollektiviert das Treffen von Entscheidungen und verlässt somit wesentliche Gestaltungsräume der individuellen Macht, unabhängig davon ob diese verordnet oder erworben worden ist.

Der Zusammenhang von Macht und Führung verändert sich deutlich.

Das gilt sowohl kontinuierlich, z.B. durch die Folgen der Digitalisierung und Anforderungen von New Work. Das gilt - parallel und sich gegenseitig verstärkend - auch schubartig, z.B. durch die Corona-Pandemie oder Wirtschaftskrisen. Stichwort: Remote Leadership, Führen auf Distanz.

Nur wohin geht die Macht, wenn diese nicht eindeutig verteilt und abgegrenzt wird, sich immer wieder neu konstituieren soll. Dies geschieht zum Beispiel in vielen agilen Methoden. Diese möchten das Dilemma, wie der Machtgebrauch kollektiviert wird, durch Regel und Routinen der Zusammenarbeit beherrschbar machen.

Die Delegation von Verantwortung, das Schaffen neuer Entscheidungswege und die darauf basierende Selbstorganisation von Teams braucht ein Wechselspiel:

Ein Geben wollen und ein Nehmen können.

Sender und Empfänger brauchen eine Wellenlänge, sprich gemeinsames Verständnis von Führung und Geführtwerden.

Sonst gelingt – um ein Beispiel zu nennen - keine Umstellung der Zielsysteme in Unternehmen: vom klassischen „Management By Objective“ (MBO) früher zum heutigen „Objective and Key Results“ (OKR). Hierbei werden dezentral Ergebnisse bestimmt und verfolgt, im Rahmen einer gemeinsamen Mission und Strategie, um schneller und flexibler auf Herausforderungen zu reagieren.

Die Tech-Konzerne sind auch in diesem Punkt weiter als viele andere Unternehmen.

Etablierte Machtstrukturen können stärker werden

Gelingt das Geben wollen der Führungskräfte und zugleich Nehmen können der Mitarbeitenden nicht, verkehrt sich die Beziehungsdynamik, wie ursprünglich Macht verteilt werden sollte. Die Machtkräfte fokussieren sich wieder auf einzelne Machtpole und Machtpositionen, sogar stärker als zuvor. Traditionelle Machtstrukturen werden wieder wirksam und wirken stärker auf die Beteiligten durch den Kontrast zur eigentlichen Erwartung.

Plötzlich sind die Machtgefüge, die geändert werden sollen, wirksamer denn je. Viele hier im Raum, die Erfahrungen mit gescheiterten Transformationen gemacht haben, können von dieser Machtmechanik ein Lied singen. Dann wird von toxischer Führungskultur gesprochen. Das ist nicht die einzige Herausforderung.

Paradoxien durch Partizipation in der Machtvergabe sind inhärent.

Mit der Partizipation sind Probleme in der Führung temporär lösbar. Die Paradoxien, mit einer neuen Möglichkeit zugleich auch deren Widerspruch und dadurch sogar neue Konflikte zu schaffen, bleiben und werden eher sogar präsenter. Und fordern, dass irgendwann die letztlich doch wieder verantwortliche Führungskraft ein „Machtwort“ spricht.

Ein wundervolles Beispiel für die Paradoxie durch Partizipation ist das hybride Arbeiten. Es wird als Standard in der künftigen Arbeitswelt gepriesen, zumindest in einigen Dienstleistungsbranchen. Bis zur „Workation“, also das Arbeiten am Urlaubsort.

Der möglichst freien Einteilung der eigenen Arbeitszeit und -orte steht die automatische Vereinzelung der Arbeitenden gegenüber. Dem Zeitgewinn im Homeoffice steht der Zeitverlust durch den höheren Koordinationsaufwand gegenüber.

Im Nebel der Selbstbestimmung sollen Führungskräfte für den Blick auf das gemeinsame Wirken sorgen. Und es werden Entscheidungen zu den Rahmenbedingungen in der hybriden Arbeitswelt gefordert, die machtvoller sein müssen als in traditionellen Kontexten, in denen der Ausgleich unterschiedlicher Interessen so gar nicht gefordert wurde.

Alle wieder ins Büro - sofort

Die Paradoxie, dass vermeintliche Machtübergabe zur effektiven Machtballung führen kann, haben große Tech-Konzerne und auch amerikanische Banken nach der Corona-Pandemie vorgeführt. Das Kommando lautete: „Alle wieder ins Büro!“ Denn die Effizienz und Schnelligkeit hätten nach über zwei Jahren „Testphase“ und anfänglichen Engagement aller Beteiligten erheblich gelitten.

Mit harten Fakten wurden diese Beobachtungen nicht hinterlegt. Über die Bedeutung der individuellen „Machtbedürfnisse“entscheidungsbefugter Führungspersonen können wir nur spekulieren.

Die Beantwortung dieser Frage, wie diese Gegenreaktionen zu erklären sind, führt zu einem Aspekt, dem bisher wenig Beachtung geschenkt wurde: die Motivationsstruktur jedes Menschen und deren Wechselspiel.

Macht und Führung entfalten sich in sozialen Beziehungen. Und diese Beziehungen können unterschiedlich geprägt und geknüpft werden, in starker Abhängigkeit von individuellen Motivationsstrukturen.

Hier treffen sich wieder Menelaos und Musk. Beide sind Machtmenschen mit einer ausgeprägten Leistungsmotivation – Trojanisches Pferd, Tesla und Space X - und relativ geringer Sozial- oder Anschlussmotivation. Sie machen ihr Ding, scharen ihre Gefolgsleute um sich – Kämpfer oder Kunden. Und sie kümmern sich nicht darum, was andere von ihnen halten oder ob andere unter ihnen leiden.

Blicken wir also kurz auf unsere individuelle Motivationsstruktur, der kein Mensch entkommen kann, die jedoch sehr unterschiedlich ausgeprägt sein kann. Individuelle Motivationsstrukturen sind stabil, zumindest stabiler als Führungstheorien und Führungstrends.

Insofern wäre genauer zu untersuchen, welchen Einfluss individuelle Motivationsstrukturen auf das Führungsverhalten und die organisationalen Machtstrukturen ausüben. Und umgekehrt, wie diese wiederum auf die Ausbildung der persönlichen Motivationsstrukturen einwirken. Ursache und Wirkung sind schwer zu differenzieren. Nur eins steht fest, Hannah Arendt folgend: Macht ausüben ist notwendig und unvermeidbar.

In der Motivationspsychologie wurden drei wesentliche Typen identifiziert, die jeden Menschen prägen, in sehr unterschiedlicher Gewichtung und Ausprägung.

1. Die Sozialmotivation:

Anschluss sucht jeder Mensch, wenige Ausnahmen bestätigen diese Regel. Soziale Bindungen sind elementarer Teil unseres Daseins. Die „Harvard Study“, die seit 85 Jahren andauert, hat gezeigt, dass wir „social animals“ sind. Unsere Beziehungen zu anderen Menschen sind die Grundlage für das Glück jedes einzelnen von uns. Und das ist gut so, wiederum für alle.

Ohne bürgerliches Engagement in vielen ehrenamtlichen Tätigkeiten würde unser Gemeinwesen kollabieren: im Sportverein, in Kirchen und sozialen Organisationen, in Fördervereinen von Schulen oder Universitäten. Die Leistungen der freiwilligen Helfer sind buchstäblich unbezahlbar und - tun ihnen selber gut. Die Grundlage, damit wir selbstlos aktiv werden, bildet die Anschlussmotivation von uns allen. Sie ist uns angeboren.

Bekanntschaffen machen und Beziehungen eingehen, mit anderen Menschen kooperieren und sich Gemeinschaften anschließen – die Menschheit wäre ohne diese Motivation ausgestorben.

Selbstlosigkeit, Selbstachtung und Selbstverwirklichung gehen bei der Sozialmotivation fließend ineinander über, stehen mal mehr mal weniger im Vordergrund. Nur eins ist unwichtig: Geld kann für die Anschlussmotivation ein Negativanreiz sein.

Viele Menschen empfinden es im Ehrenamt als Beleidigung, eine finanzielle Entlohnung angeboten zu bekommen. Umso wichtiger ist die emotionale Anerkennung, von Ehrennadeln im Verein bis hin zu einem Bundesverdienstkreuz. Umso tiefer ist die Enttäuschung, wenn die Anschlussmotivation ins Leere läuft, nicht erwidert wird oder Erwartungen sich zerschlagen.

Für anschlussmotivierte Menschen ist die Vorstellung über die beabsichtigte, freiwillige Reaktion anderer Menschen sehr bedeutsam.

2. Die Leistungsmotivation:

Sie dreht sich um den Erhalt oder die Steigerung der eigenen Tüchtigkeit. Diese zeigt sich vor allem bei Tätigkeiten, die einen verbindlichen Maßstab für die Güte einer Leistung besitzen. Diese sind zuallererst individuelle Maßstäbe auf Basis persönlicher Ziele, die aber von allgemeingültigen Systemen beeinflusst werden können.

Zeiten, Höhen und Weiten im Sport bilden die einfachsten und objektivsten Maßstäbe. Noten, Zensuren und Bewertungen in Schule und Studium sind zwar auch einheitlich strukturiert, aber durch das Urteil anderer Menschen bereits subjektiver. Und Zielvereinbarungen, Kundenentscheidungen oder Leserkritiken sind völlig individuell.

Ein leistungsmotivierter Mensch hängt aber nicht nur davon ab, ob die Ausführung gelingt oder misslingt. Der Weg ist für ihn auch ein Ziel, sogar wenn das eigentliche Ziel verfehlt wird. Eine schwierige Aufgabe zu meistern, etwas besser oder schneller zu tun als man selbst zuvor, Probleme zu überwinden und einen höheren Standard zu erreichen, das eigene Talent zu beweisen und dann auch andere im Wettbewerb zu übertreffen – das sind Ausdrucksformen einer Leistungsmotivation.

3. Die Machtmotivation:

Der Einfluss auf andere Menschen steht im Fokus des dritten Typus, der Machtmotivation. Wirkung und Kontrolle sind nicht selbstlos auf den Aufbau sozialer Beziehungen ausgerichtet, wie bei der Anschlussmotivation. Macht bedeutet, dass ein Mensch einen anderen Menschen veranlässt, etwas zu tun, was dieser sonst nicht tun würde.

Für die eigene Motivation ist entscheidend, dass es zum Erlebnis dieser Kontrolle kommt. Manche Menschen folgen dieser Motivation eher unbewusst und sehr geschickt. Dann sprechen wir von einem ausgeprägten Machtinstinkt.

Beziehungsdynamiken in einer Gruppe können schneller erfasst und für sich genutzt werden. Inklusiv der Paradedisziplin, dass sich andere für die eigene Machtposition einsetzen. Zum Beispiel um eine optimale Ausgangslage für eine Stellenbesetzung oder Wahl zu erhalten.

Macht ist notwendig, um Ziele in Unternehmen und natürlich in der Politik, aber auch in Vereinen oder an einer Universität zu erreichen.

Führung braucht Machtmotivation

Führung und Interessenausgleich in Unternehmen brauchen ebenso machtmotivierte Menschen. Die Geschlossenheit der Mannschaft und den Teamgeist zu stärken, geht im Sport nicht ohne eine klare Machtposition der Trainerin oder des Trainers, dem von den Athletinnen und Athleten freiwillig Autorität zugesprochen wird.

Das Auseinanderfallen von Macht und Autorität werden im Sport durch einen Leistungsabfall und Misserfolg des Teams schnell erkennbar. Die Folge ist häufig – die Entlassung der Trainer.

Das Problem entsteht, wenn Menschen sich das Machtstreben völlig zu eigen machen. Andere Menschen, Ziele und Inhalte des gemeinsamen Strebens werden dem Gewinnen und Erhalten eigener Macht untergeordnet. Es geht um das Prestige und den Status, die Kontrolle und den Besitz. Diese Machtmenschen lösen sich von anderen Regulativen außerhalb des eigenen Beziehungskosmos.

In „Menschliches, Allzumenschliches“ bringt Friedrich Nietzsche diesen Befund auf den Punkt:

Man greift nicht nur an, um jemandem wehzutun, ihn zu besiegen, sondern vielleicht auch nur, um sich seiner Kraft bewusst zu werden.

Dominant machtmotivierte Führungskräfte neigen besonders zum Missbrauch ihrer Macht. Die Korrektive der eigenen oder fremden Leistung, die anerkannt werden, oder der soziale Kontakt, der gesucht und gefunden wird, verpuffen. Das Erlangen und Erhalten der Macht stehen im Mittelpunkt. Ohne Macht kann niemand gestalten, argumentieren diese Menschen.

Das Konzept funktioniert sogar, mitunter besser als durch Leistung zu überzeugen. Macht zu besitzen bedeutet in der Politik eines demokratischen Rechtsstaats: Mehrheiten zu gewinnen und zu bestimmen, zum Beispiel durch die Gesetzgebung. Das kann nicht jede und jeder! Und wer Macht gewinnen kann, ist nicht automatisch gut darin, Macht auszuüben, im Sinne der Mehrheit.

Dieser Exkurs in die Motivationspsychologie führt automatisch wieder zu Menelaos und Musk. Und zwar auf die Spannungen und Konflikte, die zum Verlust der Macht oder zum Versuch des gewaltsamen Erhalts führen.

Machtmotivation verhindert Machtverteilung

Die Motivationsstruktur von uns Menschen führt zu einer Paradoxie in Bezug auf moderne Führungskonzepte und -trends. Machtmotivierte Führungskräfte oder -persönlichkeiten werden einer Forderung nach Machtverteilung oder sogar -verlust mit verstärkten Machtverhalten begegnen, wie in griechischen Tragödien und vielen anderen Dramen in der Literaturgeschichte. Oder auch bei Elon Musk und anderen bekannten Führungskräften im digitalen Zeitalter.

Also am Ende nichts Neues. Sind wir wieder bei den Great Men und zum Glück heute auch einigen Great Women angekommen? Ja, im modernen Verständnis einer charismatischen Führungspersönlichkeit. Sie nutzen ihre Macht zum Sammeln und Fokussieren der Ressourcen einer Organisation für das gemeinsame Erfolgsstreben.

Außergewöhnliche Führungspersönlichkeiten benötigen heute mehr denn je eine Anschlussfähigkeit an diese Dynamiken. Zum einem geben sie wichtige Impulse und zugleich schafft die Resonanz im Beziehungsnetz erst ihre Macht. Nur so lassen sich Mitstreiter gewinnen, wie bei Menelaos und heute bei Musk.

Menelaos hätte Twitter genutzt – mit Erfolg

Niemand weiß, ob Menelaos getwittert hätte. Als König von Sparta ist das sehr wahrscheinlich. Erst recht, weil soziale Medien ein breites Spektrum an Aktivitäten bieten, um als Führungskraft Anhänger für die eigenen Ziele zu überzeugen. Und dann ziehen die Mitarbeitenden mit, im Idealfall.

Das war Wahnsinn. Coole Idee mit dem Pferd. Hat die anderen echt völlig überrascht.

Soziale Medien verändern die Beziehungsdynamiken, wie Führungskräfte Macht gewinnen, ausüben und verlieren können. Parallel können Mitarbeitende und andere Stakeholder wie nie zuvor die Relevanz und Machtposition einzelner Führungskräfte beeinflussen.

Durch die gegenseitige Integration und Interaktion können Potenziale einer Führungskraft viel schneller genutzt werden. Führungskräfte können schneller denn je zu einem voll funktionsfähigen Teil der Organisation werden und zur Führungspersönlichkeit reifen. Im sozialen System einer Organisation integriert zu sein, ist im digitalen Zeitalter für jede Führungskraft elementar.

Ohne Kompetenz- und Netzwerkpartner sind heutzutage wirtschaftliche Erfolge nur schwer nachhaltig erreichbar. Polarisierung wie bei Elon Musk könnte ein Teil davon sein, diese eigene Gemeinschaft nach Außen abzugrenzen und eigene Machtposition nach Innen zu stärken.

Und wieder zurück auf Los?

Und dann kommt alles anders als man denkt. Wie wir alle durch die Corona-Pandemie, Lieferengpässe oder sogar einen Krieg in Europa erleben dürfen.

Spätestens, sobald Unternehmen in die Krise geraten und restrukturiert werden müssen, erschallt der Ruf seiner einer mächtigen Führungskraft, die das Ruder herumreißen kann und das taumelnde Schiff wieder auf Kurs bringt. Und das soll schneller gelingen, schneller als bei Melenaos, der bekanntlich erst nach acht Jahren von seiner Odyssee als erfolgreicher Führer seines Volkes in seine Heimat zurückkehrte.

Besonders in Krisenzeiten wird – im Kontrast zum Wunsch nach Machtverteilung - schnell eine starke Hand gefordert. Führungskräfte, die energievoll und mutig, notwendige, teilweise bittere Entscheidungen treffen und durchsetzen. Dabei wird auch das sonst argwöhnisch betrachteten Mikromanagement akzeptiert. Transaktionale Führung pur. Dann fühlt man sich als Beteiligte oder Betroffene in die uralten Zeiten von Vorgesetzten versetzt, die sagen, was zu tun ist.

Fragt sich also zum Schluss: Erliegen wir nicht der Illusion der individuellen Machtauflösung und einer kollektiv vereinbar Machtverteilung? Suchen Menschen in Gemeinschaften nicht immer nach Autoritäten, denen Vertrauen und Loyalität geschenkt werden können?

Lassen Sie uns darüber sprechen! Und den Namensgeber der Frankfurter Universität zum Abschluss zur Sprache kommen. Goethe hat kurz und bündig festgehalten in einem Aphorismus:

Das Gleiche lässt uns in Ruhe. Es ist der Widerspruch, der uns produktiv macht.



Kontakt zu Dr. Michael Groß,
Honorarprofessor am Fachbereich
Wirtschaftswissenschaften der
Goethe-Universität Frankfurt a. M.

m.gross@gross-cie.com