

Power and Love

Was macht die Macht mit der Liebe in der Führung? Ute Thumm

Adam Kahane geht in seinem Buch „Power and Love. A Theory and Practice of Social Change.“¹ der spannenden Frage nach, was gesellschaftliche, wirtschaftliche und soziale Prozesse vorantreibt und was sie zum Stillstand bringt. Oder anders ausgedrückt: Was müssen Unternehmen heute tun, um nicht in alten Strukturen und Verhaltensweisen zu verknöchern, sondern zukunftsfähig zu werden und zu bleiben. Kahane kommt zu dem interessanten Ergebnis, dass Prozesse erst dann eine zukunftsfähige Dynamik entfalten, wenn Macht und Liebe gleichermaßen darin einfließen. Wie ist das zu verstehen?

Kahane orientiert sich in seinem Machtverständnis an Paul Tillich und Martin Luther King. Für sie ist Macht ein universeller Antrieb, eigene Ziele zu erreichen und sich als Individuum zu verwirklichen. Es ist der Antrieb zu wachsen, Sinn zu verwirklichen und zu handeln. King sagt: *„Macht richtig verstanden ist nichts anderes als die Fähigkeit, Sinn zu verwirklichen. Es ist die Stärke die man braucht, um gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Veränderungen zu verwirklichen.“* Für Henry Mintzberg ist Macht die Fähigkeit, organisatorische Ergebnisse zu bewirken und zu beeinflussen.

Bei Liebe denken wir zunächst an die romantische Liebe, beherrscht von Gefühlen, mit eingeschränkter Wahrnehmungsfähigkeit für die Welt außerhalb der Liebesbeziehung. Aber Liebe kann auch umfassender sein. Für Tillich ist Liebe die Fähigkeit, Getrenntes zu verbinden sowie ganz zu sein. Liebe ist eine innere Haltung positiver, inniger und tiefer Verbundenheit. Dabei erkennen wir auch, dass unser Handeln Wirkungen auf das Ganze hat. Man könnte Liebe auch als Metapher für den Ausdruck tiefer Wertschätzung vor dem Leben betrachten. Es ist nicht nur Ehrfurcht vor dem eigenen Leben, und dem der Mitarbeiter, sondern auch vor der Gesellschaft. Und diese Wertschätzung, diese Verbundenheit, verändert unser Handeln.

„Macht ohne Liebe ist rücksichtslos und missbrauchend. Liebe ohne Macht ist sentimental und kraftlos“, so drückt M. L. King die Verbindung aus. Übertragen auf die Welt der Organisationen heißt das: Ein Unternehmen, das nur auf Zweck- und Zielorientierung ausgerichtet ist, handelt auf Kosten der Mitarbeiter und der Gesellschaft und begrenzt seine Möglichkeiten für Wachstum und Entwicklung. Fokussiert ein Unternehmen nur auf das Miteinander, riskiert es seine Wettbewerbsfähigkeit. Demzufolge nimmt ein Unternehmen seine gesellschaftliche Verantwortung dann wahr, wenn es wirtschaftlich erfolgreich ist, sich entwickelt und die Menschen dabei zielorientiert und mit Begeisterung an ihren Aufgaben arbeiten.

Der Geschäftsalltag ist derzeit geprägt von Komplexität und Unplanbarkeit. Gleichzeitig bestehen hohe Erwartungen an die Wirksamkeit von Führungskräften. Man kann die aktuelle Situation mit einem Fußballspiel vergleichen, bei dem sich während des Spiels sowohl die Regeln als auch das Spielfeld verändern. Führungskräfte sind hier extrem gefordert. Von ihnen wird erwartet, dass sie unter solchen Bedingungen bei laufendem Betrieb fokussiert und zielorientiert die „richtigen“ Entscheidungen treffen, Leitplanken setzen und Orientierung geben. Doch genau da entsteht die Schwierigkeit. Denn wie sollen sie dazu

in der Lage sein, wenn Märkte ihre Spielregeln radikal verändern, Zukunftsentwürfe schon veraltet sind, bevor sie auf Papier gebracht sind und die Führungskräfte aufgrund dessen die Alternativen selbst nicht kennen? In solchen Situationen nützt es wenig, wenn die Geschäftsführung aus ihrer Machtposition heraus neue Zielvorgaben macht und sich der Illusion hingibt, dass ein linearer Zusammenhang zwischen den Zielprozessen und dem Ergebnis besteht. Oder die Nichterreichung der Ziele wird an externen Faktoren, wie z.B. dem Markt, den Kunden, dem Wettbewerb, ... festgemacht. Solche Unternehmen tun so, als würde sich nichts verändern. Sie bleiben bei Bekanntem, obwohl das nicht mehr greift. Ein solches Unternehmen ist nicht zukunftsfähig.

Wenn es so nicht geht, wie kann ein Unternehmen dann eine Richtung verfolgen? Und welche Hebelpunkte machen für die Wirksamkeit von Führungskräften einen Unterschied? In Unternehmensentwicklungsprozessen erlebe ich, dass Führungskräfte eine hohe Sensibilität für die Prozesse, die Gestaltung der Rahmenbedingungen und die richtige Platzierung ihrer Spieler brauchen. Führungskräfte sind gefordert, unterschiedliche Perspektiven aufzugreifen, zuzulassen und in einen konstruktiven Dialog miteinander zu bringen. Wenn ihnen das gelingt, initiieren sie bewusst andere Prozesse, die Lernen und Kreativität in Gang bringen, die andere Erfahrungen und damit auch andere Ergebnisse ermöglichen. Um solche Entwicklungen im Unternehmen voranzutreiben, brauchen Führungskräfte zuallererst Vertrauen in sich selbst und den Mut, alte Routinen loszulassen. Wenn sie ihr eigenes Profil in diese Richtung schärfen, erweitern sie enorm ihre Kompetenzen im Umgang mit nichtplanbaren Prozessen. Es gelingt ihnen dann besser, unterschiedliche Perspektiven zu erkennen, zuzulassen und aufzugreifen und in einen konstruktiven Dialog miteinander zu bringen sowie Prozesse ergebnisoffen anzugehen. So bauen sie ein gemeinsames Feld für Vertrauen auf. Und genau das bezeichnet Kahane als die Verbindung von Macht und Liebe.

Dazu ein praktisches Beispiel: In einem Kulturentwicklungsprozess ging es darum, die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Bereichen einer Prozesskette zu verbessern. Ein Workshop-Element bestand darin, dass die Mitarbeiter die Situation aus der Perspektive des jeweils anderen Bereiches betrachteten und von dort aus Lösungsvorschläge erarbeiteten. Die anschließende Diskussion der Sichtweisen und die Herangehensweise an die Lösungsfindung waren qualitativ deutlich höher, weil man intensiv in die Realität der Gegenseite eingetaucht war. In demselben Workshop sollten die Beteiligten mit Kreativmaterial zu einer echten Geschäftsherausforderung innerhalb von zwei Stunden eine Lösung erarbeiten und dem anwesenden Geschäftsführer überzeugend präsentieren. Dieser war im Anschluss gefordert, mit den Ideen zu arbeiten und zu kommunizieren, was davon in die Lösung eingeflossen ist. Daran zeigt sich, ob es eine einmalige Übung war oder ob wirklich andere Prozesse in Gang kommen.

Das sind nur ausschnittshafte Beispiele aus Workshopkonzepten, in denen Menschen bewusst neue, ungewohnte Kontexte erleben und sie anders in die Auseinandersetzung mit ihren Alltagsthemen gehen. Ein einmaliger Workshop reicht nicht aus, um diese Qualität zu sichern. Führungskräfte müssen sich bewusst sein, dass Prozesse dieser Art keine Selbstläufer sind.

Im Umgang mit Widerständen, Opposition und machtvollen Gegenspielern von Veränderungsvorhaben braucht es Standvermögen, damit Wertschätzung, Vertrauen und Respekt für die Zielerreichung ihre Wirkung zur Geltung bringen können. Die moderne Hirnforschung des 21. Jahrhunderts² liefert uns auf der kognitiven Ebene hervorragende Erklärungsmuster. Gewohnte Verhaltensmuster sind im Gehirn vergleichbar mit Autobahnen. Schon ein kleiner Impuls reicht aus, um unsere Aufmerksamkeit auf die gewohnten Bahnen zu lenken und entsprechende Verhaltensmuster auszulösen. Will man von alten,

vertrauten Gewohnheiten wegkommen, braucht es immer wieder andere Impulse, um durch Übung und Training zu anderen Erfahrungen zu gelangen. So wie ein Leistungssportler seine Muskeln aufbaut und trainiert, gilt es immer wieder Situationen zu schaffen, in denen wir unsere weniger geübte Kompetenz bewusst stärken und erweitern. Damit im Gehirn aus einem Trampelpfad eine Autobahn werden kann, sind Übung, Geduld, Ausdauer und Vertrauen, aber auch Begeisterung und Leidenschaft unerlässliche Begleiter. Und der Trampelpfad braucht andere Leitplanken und Orientierungsmarker als eine Autobahn.

Um in Unternehmen solche neuen Herangehensweisen zu etablieren, brauchen Führungskräfte geschützte Räume, in denen Fragen, Nichtwissen und Unsicherheiten Platz haben.³ Meiner Erfahrung nach assoziieren Führungskräfte mit Nicht-Wissen häufig das Eingestehen von Schwäche, Angreifbarkeit und Ambivalenz – also die Abwesenheit von Macht. Meine langjährige Erfahrung im Coaching hat mir gezeigt, dass Führungskräfte in solchen fordernden Kontexten einen Prozess brauchen, in dem sie bereit sind, sich mit ihren Grenzen wie auch mit ihren Ressourcen zu befassen. Bei einem optimalen Fluss zwischen Macht und Vertrauen ist es möglich, ein neues Betriebssystem für das Nicht-Wissen zu etablieren und es zu legalisieren. Dabei geht es um das Sichtbarmachen von menschlichen Beziehungen, um Emotionen und Gedanken, und nicht zuletzt um die Sehnsucht nach Wertschätzung. Diese innere Suchprozesse und die Arbeit an der eigenen Entwicklung führen zu einer anderen Definition von Macht und Gemeinschaft.

Führungskraft zu sein erlebe ich in der Beratung als die tägliche Superlative der Leistung. Wenn wir dabei in Macht- und Liebekategorien denken, löst die jeweils unbekanntere Seite Unwohlsein und Spannung aus. Der Mächtige ist von der Aufgabe, der Verantwortung und der Entscheidungskompetenz fasziniert. Der Liebende von den Menschen, den Beziehungen und einer größeren

Verantwortung dem übergeordneten Ganzen gegenüber. Es wäre fatal zu meinen, dass es hier um ein Antrainieren von Verhalten geht. Vielmehr geht es um die Entwicklung einer authentischen Haltung und einer inneren Überzeugung, dass Beweglichkeit Sinn macht und dass es zieldienlich ist, Macht und Liebe verfügbar zu haben. Führungskräfte die sich darauf einlassen erkennen, wie viel Wahlmöglichkeiten sich ihnen eröffnen und welche Qualität in der Zusammenarbeit dadurch entsteht. In diesem Sinne werden Führungskräfte immer mehr zu Fokussierungskräften.

Quellen

- 1 Adam Kahane: Power and Love. A Theory and Practice of Social Change. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 2010. Das Buch ist auch für Nicht-Native-Speaker gut lesbar und anschaulich geschrieben. Kahane bringt viele Beispiele aus komplexen gesellschaftlichen Veränderungsprozessen, bei denen er als Berater z.B. in Südafrika, Guatemala, Palästina und Indien involviert ist und die sein tiefes Verständnis für dieses Thema verdeutlichen.
- 2 Gerald Hüther, Manfred Spitzer u.a.m. sind im Bereich Neurobiologie und -psychologie interessante Vertreter der aktuellen Forschung und deren Anwendung in Management und Bildung. Ein Beispiel dazu ist die folgende CD: Gerald Hüther: Den Übergang meistern – Von der Ressourcenausnutzung zur Potenzialentwicklung. Auditorium Netzwerk, 2009. www.auditorium-netzwerk.de
- 3 Diesem Gedankengang liegt der Begriff der "Teachable Moments" zugrunde. Er wurde einem Vortrag von Dr. Wolfgang Looss auf dem Coaching-Kongress 2008 entnommen. Die entsprechende DVD ist erhältlich bei: <http://www.dbvc.de/cms/index.php?id=423>