

28.06.2019 – 09:42 Uhr

Rückblick auf den 43. SKO LeaderCircle: Die neuen Regeln der Macht



Zürich (ots) -

Am 43. SKO-LeaderCircle wurde das Thema Macht aus verschiedenen Blickwinkeln untersucht: Wie hat sich der Umgang mit Macht verändert? Wie wird heute Macht gestaltet, zum Beispiel in hierarchischen Organisationen? Wie erlangt man Macht und Einfluss? Wie verliert man sie? Wo fängt Macht an missbräuchlich zu werden? Korrumpt Macht automatisch? Welche Bedeutung haben Macht und Charisma in der Arbeitswelt von morgen? Und welche Macht brauchen Führungskräfte in einer digitalen Wissenswelt, damit sie sich, ihre Mitarbeitenden und das Unternehmen erfolgreich weiterentwickeln können?

Handelszeitung-Networking-Artikel «Die neuen Regeln der Macht» (PDF) vom 27. Juni 2019
(<http://www.sko.ch/media/download/7442>)

Rückblick auf Flickr (<https://www.flickr.com/photos/sko-asc-asq/albums/72157709260273467>)

Führungsratgeber «Die neuen Regeln der Macht» in Zusammenarbeit mit Kalaidos Fachhochschule Schweiz
(<http://www.sko.ch/media/download/7443>)

Macht hat schon immer fasziniert. Die Römer unterschieden zwischen der durch ein Amt gegebenen Macht «potestas», und der Macht durch Einfluss, Würde und Ansehen, genannt «auctoritas». Macht ist grundsätzlich weder gut noch böse, sie ist Mittel zur Durchsetzung von Interessen. Dies kann positiv sein, indem man verantwortungsvoll zugunsten von Menschen, Organisationen oder der Gesellschaft Einfluss nimmt, oder negativ in Form des Machtmissbrauchs. Die Zeiten Machiavellis, in denen zur Erlangung von Macht jedes Mittel genutzt werden darf, sind zum Glück vorbei. Aber Führung ohne Macht ist nicht möglich. Die hierarchische Macht nimmt zwar ab, aber es gibt noch andere Machtformen wie Belohnungsmacht, Macht durch Informationsvorsprung oder digitale Meinungsmacht.

SKO-Geschäftsleiter Jürg Eggenberger begrüsst mit einem Videostatement von Prof. Dr. Peter Kruse aus dem Jahr 2013. Er vertritt die These, Führung sei angegriffen «Sie erlebt - um mit den Worten vom Imperator in Star Wars zu reden - eine starke Erschütterung der Macht». Er sah 3 Herausforderungen: 1. die Komplexitätsfalle, 2.

die Machtverschiebung und 3. die Identitätsfrage. Mehr dazu im Interview (<http://www.youtube.com/watch?v=01Lb78hJcME>)

In seinem Impulsreferat zeigte Hermann Arnold, Haufe-Umantis, zu Beginn anhand seiner Person auf, wie vielfältig sich Macht in den verschiedensten Rollenkonstellationen manifestiert. Er schilderte, wie er nach Abgabe seiner Funktion als CEO auch litt: Als Ex-Chef musste er seine neue Rolle im Kollegenkreis finden. Und die Energie in Gesprächen fokussierte sich nicht mehr auf ihn, sondern auf seinen Nachfolger. Er musste auch aufpassen, nicht alles besser wissen zu wollen. Anhand von Beispielen aus der Politik zeigte er auf, dass temporäre Führung durchaus ihr Gutes hat, vor allem auch wenn es darum geht, Macht zu teilen und bescheiden zu bleiben. Er plädierte dafür, dass Führungsarbeit als Rolle zu sehen ist. Dann wird ein Rücktritt von einer Führungsposition zu einem normalen Vorgang, ohne dass man sein Gesicht verliert. In der Welt von morgen müssen alle lernen zu führen. Und dazu braucht es gute, bescheidene und fördernde Leader.

Nach dem Impulsreferat diskutierte Stefan Barmettler, Chefredaktor der Handelszeitung, mit den Podiumsgästen Hermann Arnold, Haufe-umantis, Marlis Jacot-Guillarmod, Schweizer Armee, Carolina Müller-Möhl, Müller-Möhl Foundation und Nicola Forster, foraus Forum für Aussenpolitik und GLP Zürich Co-Präsident.

Marlis Jacot-Guillarmod hat Militärwissenschaften studiert und wollte danach ein eigenes Unternehmen in der Heizungsbranche gründen. Stattdessen hat sie den Militärdienst besucht und konnte danach bei der Armee die Karriereleiter erklimmen. Gemäss ihr ist die Ausübung der Macht eine Persönlichkeitsfrage. So wie zum Beispiel ihr eigener Vater seine KMU patriarchalisch geführt hat. Im Militär wechselt das Rollenspiel laufend, weil man einmal Mitarbeitende ist und einmal Chef. Wichtig dabei ist, sich selbst zu bleiben.

Macht kann positiv und leider auch negativ genutzt werden. Als Führungsperson hat man die Verantwortung, darauf zu achten, dass dies nicht geschieht, zum Beispiel durch Einbezug der Mitarbeitenden und dem Fördern von deren Eigenständigkeit.

Die Herausforderung für Vorgesetzte beim Bund wie in der Armee ist es, mit allen zusammenarbeiten zu können, obwohl das natürlich nicht immer gleich gut gelingt. Denn Kündigungen sind in diesen Institutionen nicht so einfach möglich, daher werden Personen eher in andere Funktionen ungeteilt, wenn es nicht harmonisiert.

Mitarbeitende werden auch in der Armee dadurch motiviert, indem man ihnen den Sinn einer Aufgabe erklärt, ohne Macht auszuspielen. Oft sind Mitarbeitende froh, wenn jemand voraus geht und für sie entscheidet. Der Frauenanteil in der Armee beträgt nur 1%, vor allem, weil jungen Frauen noch zu wenig bekannt ist, dass sie in der Armee sehr willkommen sind und sie verschiedene Möglichkeiten haben, Militärdienst zu leisten.

Unternehmerin, Investorin und Philanthropin Carolina Müller-Möhl engagiert sich für die Vereinbarkeit von Karriere und Familie. Die Lösung liegt sowohl bei den Unternehmen, der Politik, der Gesellschaft, bei den Frauen und aber auch beim System. Mögliche Lösungen wären bezahlbare Kinderkrippen, Ganztageschulen in der ganzen Schweiz und die Einführung der Individualbesteuerung. Denn es scheint ihr nicht sinnvoll, Ärztinnen und andere hochqualifizierte Frauen für viel Geld auszubilden (man schätzt 1 Million Franken pro Studienplatz) und diese rund 60'000 Personen dann nicht in den Arbeitsmarkt zu integrieren.

Wenn sie in die Politik einsteigen möchte, dann gleich als Bundesrätin. Denn Macht bedeutet, dass man Wirkung hat und man mit Wirkung etwas umsetzen kann. Es fällt auf, dass in den Medien «Macht» immer negativ konnotiert ist, obwohl es auch positive Beispiele gäbe, wie die Macht der Liebe oder die Schöpfungsmacht. In den verschiedenen Verwaltungsräten wird Macht positiv genutzt um gemeinsam zu guten Lösungen zu kommen. Negativ kann Macht genutzt werden, indem ein VR Informationen zurückhält. Wissen und Information ist Macht.

Nicola Forster, foraus-Gründer und GLP Zürich-Co-Präsident kultiviert seinen «crazyness»-Faktor nur noch mit seiner Frisur, denn innerlich sei er bereits alt und abgeklärt. Foraus und die von ihm mitgegründete Operation Libero wollen auf eine neue kreative Art Politik betreiben, und von der Seitenlinie des Spielfelds Ideen einbringen. Als junger Politiker muss man sich mit Qualität die Legitimität erarbeiten, Handeln zu können - vor allem in den üblichen Gremien mit 60+ Vertretern, die sich ihrer eigenen Macht und Wichtigkeit bewusst sind. "Fake it till you make it" ist nicht unbedingt die Devise, aber dynamisch agil etwas bewegen, das wahrgenommen wird.

Uneinig waren sich die Gäste über die Macht der Medien, vor allem der Sozialen Medien und deren Manipulationsmacht. Marlis Jacot nutzt Soziale Medien nicht, die Armee jedoch natürlich schon. Carolina Müller-Möhl ist auf allen Kanälen aktiv, hat aber kaum Zeit dafür. Sie empfiehlt den TED-Talk der britischen Journalistin Carole Cadwalladr (<http://ots.ch/K2NWlp>) zur Rolle von Facebook beim Brexit und wie irreführende Facebook-Anzeigen die Demokratie bedrohen.

Hermann Arnold hat mit dem ehemaligen NZZ-CEO Veit Dengler diskutiert, wie bereits bei der Erfindung des Buchdruckes Flyer gedruckt wurden, die Falschaussagen wie «Juden hätten Kinder getötet» kolportierten.

Technologische Umbrüche sind immer auch gesellschaftliche Umbrüche. Gemäss Arnold sind die Leute weder dumm noch leicht manipulierbar, was Müller-Möhl jedoch anders sieht. Einig waren sie sich, dass digitale Kompetenz immer wichtiger wird. Denn egal wo wir uns bewegen, auch im Ausland, werden wir mit Botschaften und Werbung bespielt und manipuliert.

Social Media bringt eine Neuorganisation in Gang mit «Bottom-up» selbstorganisierten Gruppen und Netzwerkstrukturen, die ihre Macht daraus ziehen, kleinere Gruppen zu bündeln, um dann eine grosse Aufmerksamkeit generieren zu können.

Ein Gast im Publikum bemerkt dazu, dass heutzutage jeder mit seinem Laptop Macht ausüben kann und diese Macht via Soziale Medien kritisch beobachtet werden muss. Die Politik müsste hier wohl stärker eingreifen, was sie heute nicht macht - weil das entsprechende Wissen und die entsprechende Regulierungskompetenz noch fehlt.

Führung bewegt sich gemäss Hermann Arnold zwischen Vertrauen und Macht. Macht kann erst ausgeübt werden, wenn man diese erhält, entweder indem man in der Karriere hochkommt oder diese im Team aushandelt - und so jemandem das Vertrauen schenkt, der anschliessend die Macht ausüben kann.

Es braucht weibliche Vorbilder, denn «Seeing is believing» -Iris Bohnet, Harvard Professorin und Verwaltungsrätin bei Credit Suisse zeigt in ihrem Buch «What works» (http://scholar.harvard.edu/iris_bohnet/what-works), wie sowohl weibliche wie männliche Mitarbeitende immer noch Männer als Führungspersonen bevorzugen.

Fazit der neuen Regeln der Macht:

Früher hat man als Führungskraft Macht als Trophäe erhalten - heute steckt hinter der Macht ein Mandat, das auch entzogen werden kann. Früher war Macht an Personen gebunden, heute ist Machtausübung komplexer (v.a. mit Einfluss der Soziale Medien). Die neuen Regeln Macht bedeuten, es wird immer weniger Regeln geben, mehr natürliche statt hierarchische Macht und ein gemeinsames Aushandeln und Entscheiden, wer Macht erhalten soll.

Und eigentlich würde das englische Wort «Power» viel besser passen für die Idee der Gestaltungsmacht und Vorwärtsbewegung.

Informationen zu den Podiumsgästen

Stefan Barmettler (Moderation), seit 2013 Chefredaktor der Handelszeitung, die zu Ringier Axel Springer gehört. Er studierte Wirtschaftsgeschichte und Volkswirtschaft, absolvierte die Ringier-Journalistenschule und ein Postgrade-Programm.

Hermann Arnold versteht sich als Erforscher und Ermutiger neuer Formen der Zusammenarbeit und der Führung. Er ist Mitgründer und Präsident des Verwaltungsrates von Haufe-umantis, einem der weltweit führenden Anbieter von Software und Expertise im Bereich Talent Management. Gemeinsam mit Kollegen und Kunden entwickelt er neue Ansätze für die Arbeitswelt der Zukunft. Sein Buch «Wir sind Chef» beschreibt Erkenntnisse und liefert Anregungen für verteilte Führung in der digitalen Transformation.

Marlis Jacot-Guillarmod ist Berufsoffizier der Schweizer Armee. Sie war als

Projektoffizier in den beiden Armeereformen A XXI und WEA eingesetzt, nahm eine Führungsaufgabe in der Logistikkbasis der Armee wahr und ist seit 2017 Oberst im Generalstab des Kompetenzzentrums Fahrausbildung Armee. In ihrer Milizfunktion führte sie ein Logistikbataillon und ist seither als Generalstabsoffizier in verschiedenen Stäben der Armee eingeteilt. Marlis Jacot-Guillarmod ist Mutter von zwei Töchtern.

Carolina Müller-Möhl studierte Politikwissenschaften an der FU Berlin und der LSE. Sie absolvierte Weiterbildungen an der Harvard Kennedy School und der Singularity University. Seit 2000 leitet und präsidiert sie die von ihr gegründete Müller-Möhl Group. 2012 gründete sie die Müller-Möhl Foundation. Ferner nimmt sie zahlreiche Mandate wahr, u.a. im Verwaltungsrat der NZZ, der Fielmann AG Deutschland und im Beirat der Bertelsmann Stiftung sowie der Universität St. Gallen. Carolina Müller-Möhl wurde 2007 vom World Economic Forum zum Young Global Leader nominiert.

Nicola Forster, Gründer und Präsident des schweizer Thinktanks foraus (Forum Aussenpolitik) und Co-Founder der Innovationsplattform staatslabor sowie der Operation Libero. Er ist Co-Präsident der GLP des Kantons Zürich und Unternehmer. @nicolaforster @foraus

Die Schweizer Kader Organisation SKO

Die Schweizer Kader Organisation SKO vertritt die wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Interessen der Führungskräfte in der Schweiz. Der Verband ist parteipolitisch unabhängig. Er versteht sich als Kompetenzzentrum für Führungskräfte aller Branchen und offeriert seinen Mitgliedern zahlreiche

Dienstleistungen in den Bereichen Weiterbildung, KarriereService, Rechtsdienstleistung sowie Finanz- und Versicherungsdienstleistungen.

Die Mitglieder erhalten Zugang zu einem wertvollen nationalen und regionalen Kontakt- und Beziehungsnetzwerk. Die SKO hat Tradition und Gewicht: 1893 als «Schweizerischer Werkmeister-Verband» gegründet, zählt sie heute gegen 12'000 Mitglieder, und ist seit 2009 Vollmitglied der CEC European Managers, des Dachverbandes aller europäischen Kaderverbände, mit Sitz in Brüssel. Als 8. NPO und als 1. Berufsverband in der Schweiz ist die SKO seit 2005 nach dem «NPO-Label für Management Excellence» zertifiziert, herausgegeben von SQS und des Verbandsmanagement Instituts VMI der Universität Fribourg. www.sko.ch

Kontakt:

Rückfragen

Jürg Eggenberger, Geschäftsleiter
Schweizer Kader Organisation SKO
T +41 43 300 50 50
j.eggenberger@sko.ch

Schweizer Kader Organisation SKO
Postfach, 8042 Zürich
Schaffhauserstrasse 2, CH-8006 Zürich
info@sko.ch
www.sko.ch

Medieninhalte



Marlis Jacot-Guillarmod, Schweizer Armee, Hermann Arnold, Haufe-umantis, Carolina Müller-Möhl, Müller-Möhl Foundation, Stefan Barmettler, Chefredaktor Handelszeitung, Nicola Forster, foraus / Weiterer Text über ots und www.presseportal.ch/de/nr/100002686 / Die Verwendung dieses Bildes ist für redaktionelle Zwecke honorarfrei. Veröffentlichung bitte unter Quellenangabe: "obs/SKO Schweizer Kader Organisation"

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/de/pm/100002686/100829743> abgerufen werden.