

Eva B. Müller

# Innovative Leadership

Die fünf wichtigsten Führungstechniken der Zukunft

MIT  
**ARBEITS  
HILFEN**  
ONLINE

CRAT TING LEADERSHIP  
NETWORK LEADERSHIP  
SELBSTFÜHRUNG VIRTUELLE SELBSTFÜHRUNG  
VIRTUELLE TEAM  
JOB-CRAFTING TEAMFÜHRUNG  
SELBSTFÜHRUNG NETWORK LEADERSHIP  
POSITIVE SOCIAL INTERACTION  
NETWORK LEADERSHIP

**HAUFE.**



## Exklusiv für Buchkäufer!

---

### Ihr eBook zum Download

- Ihr kostenloses eBook zum herunterladen

### Ihre Arbeitshilfen online

- Checkliste zur Analyse des Job Crafting Prozesses
- Checklisten zur Planung Virtueller Teams
- Interviews mit Experten aus der Praxis
- Anwendungsbeispiele aus der Praxis
- Links zu relevanten Studien

### Und so geht's

- unter [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen) den Buchcode eingeben
- oder QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet scannen
- im Buch finden Sie weitere QR-Codes, die Sie direkt zur jeweiligen Arbeitshilfe führen

---

**Buchcode:**

UWS-V8YH

**[www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen)**

---





# Innovative Leadership



# **Innovative Leadership**

Die fünf wichtigsten Führungstechniken der Zukunft

Dr. Eva B. Müller

1. Auflage

Haufe Gruppe  
Freiburg · München

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print ISBN: 978-3-648-04040-9  
EPUB ISBN: 978-3-648-04041-6  
EPDF ISBN: 978-3-648-04042-3

Bestell-Nr. 01637-0001  
Bestell-Nr. 01637-0100  
Bestell-Nr. 01637-0150

Dr. Eva B. Müller

#### **Innovative Leadership**

1. Auflage 2013

© 2013, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Redaktionsanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: (089) 895 17-0

Telefax: (089) 895 17-290

Internet: [www.haufe.de](http://www.haufe.de)

E-Mail: [online@haufe.de](mailto:online@haufe.de)

Produktmanagement: Anne Lennartz

Lektorat: Gabriele Vogt

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, 47799 Krefeld

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling

Druck: fgb — freiburger graphische betriebe, 79108 Freiburg

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Innovative Leadership</b>	<b>13</b>
1.1	Gen Y	14
1.2	Web 2.0	17
1.3	Globalisierung	17
1.4	War for Talents und die demographische Veränderung	18
<b>2</b>	<b>Network Leadership</b>	<b>19</b>
2.1	Aktueller Einfluss und Bedeutung des Network Leadership	21
2.2	Was ist Network Leadership?	26
2.2.1	Hintergründe des Network Leadership	26
2.2.2	Forschungshistorie	28
2.2.3	Führungskräfte in Networks: Stecknadel im Heuhaufen?	31
2.2.4	Anstoß zu einer Diskurskultur	32
2.2.5	Networks – Das Ende der Top-Down-Führung	33
2.3	Vorteile professionell gemanagter Networks	34
2.3.1	Zugriff auf nicht öffentliche Informationen	34
2.3.2	Unterschiedliche Ressourcen und Skills	36
2.3.3	Zugriff und Ausübung von Macht	36
2.3.4	Resultate, Innovation und Veränderungen	37
2.4	Networks – die Basics	38
2.4.1	Aufbau von Networks	38
2.4.1.1	Cluster	40
2.4.1.2	Broker	41
2.4.1.3	Kerne	42
2.4.1.4	Mergers & Acquisitions	44
2.4.2	Die drei Arten des Networking	45
2.4.2.1	Operationale Networks	47
2.4.2.2	Persönliche Networks	51
2.4.2.3	Strategische Networks	53
2.5	Network Leader – Ihre Kernkompetenzen	56
2.5.1	Beziehungsaufbau	57
2.5.2	Organisationsfähigkeit	57
2.5.3	Systemdenken	59
2.5.4	Reflexion	59
2.5.5	Entwicklungsfreude	60



2.6	Networks – die Akteure	61
2.6.1	Connector/Liaison	62
2.6.2	Gatekeeper	64
2.6.3	Broadcaster/Representative	64
2.6.4	Coordinator	65
2.6.5	Peripheral Specialist	65
2.6.6	Lurker/Isolates	66
2.6.7	Zusätzliche Rollen	68
2.7	Networks – die Praxis	71
2.7.1	Analyse mithilfe des Network Mapping	71
2.7.1.1	Erarbeitung der Keyplayer	72
2.7.1.2	Kartographieren der Networks	74
2.7.2	Aus- und Aufbau von Networks	75
2.7.2.1	Vom Team zum Network	75
2.7.2.2	Identifizierung von Brokern	77
2.7.2.3	Integration	78
2.7.2.4	Dezentralisierte Kommunikation	79
2.7.2.5	Events	79
2.7.2.6	Freier Zugang zu Ressourcen	80
2.7.3	Network-Pflege: Umgang mit schwierigen Charakteren	80
2.7.3.1	Training	81
2.7.3.2	Liking fördern	82
2.8	Die Fallstricke	83
2.9	Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft: Network-Werte leben	86
<b>3</b>	<b>Job Crafting Leadership</b>	<b>91</b>
3.1	Was ist Job Crafting?	93
3.1.1	Positive Effekte durch proaktive Arbeitsplatzgestaltung	93
3.1.2	Job Crafting als verstecktes Potential	95
3.1.3	Ihr Handlungsspielraum als Führungskraft	97
3.2	Job Crafting – Hintergründe, Strategien und Konsequenzen	98
3.2.1	Wissenschaftliche Hintergründe und Stand der Forschung	99
3.2.2	Die Strategien der Job Crafter	101
3.2.2.1	Grenzen verschieben	102
3.2.2.2	Soziale Beziehungen verändern	102
3.2.2.3	Rahmen verändern	103
3.2.3	Strategien in der Praxis	104
3.2.3.1	Grenzen verschieben	104
3.2.3.2	Soziale Beziehungen verändern	105
3.2.3.3	Rahmen verändern	106

3.2.4	Negative Reaktionen auf Job Crafting	107
3.2.5	Ignoranz von Job Crafting und die Folgen	108
3.3	Motive, Vor- und Nachteile von Job Crafting	111
3.3.1	Hauptmotive	111
3.3.2	Benefits	112
3.3.3	Nachteile	112
3.4	Der Job Crafting Prozess und Ihre Rolle als Job Crafting Leader	115
3.4.1	Phase 1: Analyse	115
3.4.1.1	Job Crafting erkennen	116
3.4.1.2	Analyse der Stärken, Talente und Interessen	119
3.4.2	Phase 2: Umsetzung – Job Crafting begleiten	126
3.4.2.1	Veränderungen	127
3.4.2.2	Lösungswege	128
3.4.3	Umsetzungsmonitoring	137
3.4.3.1	Sozialer Ressourcengeber	137
3.4.3.2	Win-Win-Lösungen	138
3.4.3.3	Die Rolle der Führungskraft	141
3.4.4	Phase 3: Evaluation – Job Crafting auswerten	142
3.4.4.1	Resultate	143
3.4.4.2	Prozessmonitoring	143
3.4.4.3	Endbewertung	144
3.5	Hindernisse	145
3.6	Job Crafting – die Herausforderung für Unternehmen	146
3.6.1	Umfeld schaffen	147
3.6.2	Job Crafting für Führungskräfte	147
3.6.3	Ausblick	148
<b>4</b>	<b>Führen in virtuellen Teams</b>	<b>151</b>
4.1	Virtuelle Teams als Arbeitsrealität	153
4.2	Virtuelle Teams – die Fakten	156
4.2.1	Virtuelle Teamarbeit – eine Kernkompetenz des 21. Jahrhunderts?	157
4.2.2	Problem Virtualität	158
4.3	Erfolgreich Arbeiten in virtuellen Teams – der Start	165
4.3.1	Das Kick-off-Meeting	166
4.3.1.1	Die Planung und Vorbereitung des Kick-off-Meetings	166
4.3.1.2	Ablauf und Inhalte des Kick-off-Meetings	169
4.3.2	Voraussetzungen für das Funktionieren virtueller Teams	174
4.3.2.1	Technologische Umsetzung – das Problem der virtuellen Kommunikation	174
4.3.2.2	Regeln für virtuelle Meetings	177
4.3.2.3	Entwicklung von Teamnormen und Regeln	180

4.4	Kulturelle Aspekte	183
4.4.1	Drei kulturelle Kategorien	184
4.4.1.1	Dimensionen nationaler Kultur	185
4.4.1.2	Organisationskultur/Unternehmenskultur	189
4.4.1.3	Funktionskultur	191
4.4.2	Kulturunterschiede als Wettbewerbsvorteil	192
4.4.3	Grenzen der kulturellen Unterschiede	193
4.5	Nach dem Start: Virtuelle Teams im Alltag	194
4.5.1	Soziale Kontakte aufrechterhalten	194
4.5.1.1	Aufbau einer virtuellen Teeküche	195
4.5.1.2	Regelmäßige Face-to-Face-Meetings	195
4.5.1.3	Gemeinsame Feiern	196
4.5.1.4	Integration neuer Teammitglieder	196
4.5.2	Gruppendynamik in virtuellen Teams	196
4.5.2.1	Die 4 Phasen virtueller Gruppendynamik	197
4.5.2.2	Auflösung von virtuellen Teams	200
4.5.3	Leistungsmessung in virtuellen Teams	201
4.5.3.1	Ergebnisorientierte Arbeitsweise	201
4.5.3.2	Individuelle Zielvereinbarungen in virtuellen Teams	202
4.5.3.3	Beurteilungen in virtuellen Teams: Resultat als Bewertungskriterium	202
4.5.3.4	Kontrolle in virtuellen Teams	203
4.5.3.5	Feedback	203
4.6	Recruiting: Kompetenzen virtueller Teammitglieder	205
4.7	Anforderung an Führungskräfte	209
4.7.1	Kompetenzen der Führungskräfte	209
4.7.2	Erwartungen der Teammitglieder an die Führungskraft	211
4.8	Virtual Leadership im Unternehmen	213
4.8.1	Schaffen Sie die Grundlagen für standardisierte Unternehmens- und Teamprozesse!	213
4.8.2	Beschaffen Sie State of the Art-Kommunikationstechnologie!	213
4.8.3	Beeinflussen Sie die Organisationskultur!	214
4.8.4	Fordern Sie Akzeptanz ein!	214
4.8.5	Schaffen Sie Kompetenz und Erfahrung!	214
<b>5</b>	<b>PSI – Positive Soziale Interaktionen</b>	<b>217</b>
5.1	Positive Beziehungsstrukturen als Grundlage für Arbeitsgesundheit	218
5.2	Konzept und Benefits	221
5.2.1	Negative soziale Interaktionen	222
5.2.2	PSI und körperliche Funktionssysteme	223
5.2.3	Die drei Benefits	225

5.2.3.1	High Quality Relationships	225
5.2.3.2	Lernen	226
5.2.3.3	Psychologische Sicherheit	227
5.2.4	Gute Führung als Vorbild	228
5.2.4.1	Beziehungsentelligenz	229
5.2.4.2	Sinn	229
5.3	Methoden zur Gestaltung Positiver Sozialer Interaktionen	230
5.3.1	Human Resources Tools	231
5.3.2	PSI - Die sechs Techniken	233
5.3.2.1	Highlights statt Meetings	233
5.3.2.2	Angewandtes Emotionsmanagement	238
5.3.2.3	Bonding	246
5.3.2.4	Energie durch Sprache	254
5.3.2.5	Identitäten	258
5.3.2.6	Ohne Sinn nur Unsinn	261
5.3.3	Weitere Einflussfaktoren: Das Unternehmensumfeld	266
<b>6</b>	<b>Selbstführung</b>	<b>269</b>
6.1	Versteckte Potenziale nutzen durch Selbstführung	271
6.1.1	High Potentials	271
6.1.2	Durch effektive Selbstführung zum High Potential	275
6.2	Selbstführung durch kognitive Denkstrategien	276
6.2.1	Was ist Psychologisches Kapital?	277
6.2.2	States, not traits	278
6.2.3	Selbstreflexion	279
6.3	Techniken der Selbstführung	280
6.3.1	Selbstwirksamkeit	281
6.3.1.1	Die fünf Denkprozesse der Selbstwirksamkeit	281
6.3.1.2	Nutzen der Selbstwirksamkeit für Ihre Mitarbeiter	285
6.3.1.3	Reflexion	286
6.3.1.4	Selbstwirksamkeit entwickeln	287
6.3.1.5	Generalisierte Selbstwirksamkeit	295
6.3.2	Willpower und Waypower	297
6.3.2.1	Wie Sie Big W's erkennen	299
6.3.2.2	Nutzen von Willpower & Waypower für Ihre Mitarbeiter	300
6.3.2.3	Dealer in Hope - vom Umgang mit Willpower & Waypower	301
6.3.2.4	Willpower & Waypower stärken	304
6.3.2.5	Vorsicht	306
6.3.3	Optimismus	307
6.3.3.1	Zuschreibungsstile	308

6.3.3.2	Nutzen von Optimismus für Ihre Mitarbeiter	312
6.3.3.3	Optimismus entwickeln durch Perspektivenänderung	313
6.3.3.4	Vorsicht	314
6.4	Schlusswort	317
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis</b>		<b>319</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>		<b>327</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>		<b>329</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>		<b>331</b>

# 1 Innovative Leadership

<b>1</b>	<b>Innovative Leadership</b>	<b>13</b>
1.1	Gen Y	14
1.2	Web 2.0	17
1.3	Globalisierung	17
1.4	War for Talents und die demographische Veränderung	18

ARBEITSHILFE  
ONLINE



Digitalisierung, Globalisierung, Generation Y, War for Talents<sup>1</sup> — Schlagwörter, die seit Jahren in der Arbeitswelt in aller Munde sind (siehe hierzu auch Interview mit der Trendforscherin Birgit Gebhardt auf Arbeitshilfen Online).

Begleitet werden diese von Begriffen wie Komplexität, Hochgeschwindigkeit, Web 2.0, Innovationsdruck, organisationsübergreifende Kooperationen, flache Hierarchien, Diversity, demographische Veränderungen und sich ständig potenzierendem Wissen. Trendforscher<sup>2</sup> beschreiben die Auflösung der Unternehmensgrenzen und die neue Arbeitswelt als Herausforderung für Mensch und (digitale) Maschine. Dass all diese Veränderungen, die teilweise schon längst begonnen haben, eine immense Auswirkung nicht nur auf Unternehmen haben werden, sondern insbesondere auf die in den Unternehmen agierenden Führungskräfte, ist nur eine Frage der Zeit — und von dieser bleibt nicht mehr viel übrig, sehen wir doch heute schon Mitarbeiter, die in anderen Strukturen als den hierarchischen geführt werden möchten. Die alten Modelle mit Führungskräften als alleiniges Zentrum der Macht funktionieren in der digitalisierten (westlichen) Welt nicht mehr, die Führung geht mehr und mehr in Teams und Networks über. Auch wenn man die Zukunft nicht vorhersagen kann, zeichnen sich eine Reihe von Führungsanforderungen ab, auf die das vorliegende Buch eingeht.

---

## 1.1 Gen Y

Die Generation Y (Gen Y) oder auch Generation „Why“ oder „Millennials“ sind die jungen Erwachsenen der Jahrgänge 1980 bis 1990, die immer mehr auf den Arbeitsmarkt kommen und dort schon aktiv sind. Die Millennials, aufgewachsen in einer „connected world“, kennzeichnen sich dadurch, dass sie

- Networks nicht nur kennen, sondern auch leben,
- flache Hierarchien als selbstverständlich ansehen,
- sich nicht mehr in Mainstream/autoritäre Führung pressen lassen,
- gut ausgebildet sind,
- sich ihres Marktwerts (selbst)bewusst sind,
- als sehr anspruchsvoll gelten,
- sich eine gute Unternehmenskultur wünschen,

---

<sup>1</sup> Der sogenannte War for Talents, die Generation Y und der demografische Wandel sind Themen, die die westliche Welt betreffen und vielleicht in einigen Jahren auch China aufgrund der Ein-Kind Politik. Länder wie Indien oder die arabischen/afrikanischen Staaten unterliegen ganz anderen Problematiken.

<sup>2</sup> z. B. New Work Order, [www.trendbüro.de](http://www.trendbüro.de).

- viel lernen, sich entwickeln und verwirklichen wollen,
- netzaffin sind,
- Wert auf ein ausgewogenes Verhältnis von Freizeit und Arbeit legen,
- wenig Wert auf Status legen,
- Karriere wollen, aber keine Machtspiele, sondern ein emotional gutes Miteinander.

Allerdings scheint die Gen Y aber bei älteren Generationen weniger gut wegzukommen, wenn man einigen Pressetiteln Glauben schenkt. Anbei einige Beispiele:

- Frech, faul, fordernd
- Generation Y – Freizeit als Statussymbol?
- Generation Y – Spaß, Selbstverwirklichung und Yoga

Dass dem nicht so ist, weisen viele Studien nach, wie etwa das Graduate Barometer der Unternehmensberatung Trendence<sup>3</sup>. So zeigt das Sinus-Institut in seiner Milieustudie der 14- bis 17-Jährigen ebenfalls eindrucksvoll auf, dass es sich bei den extrem anspruchsvollen, selbstbewussten und fast schon arroganten Vertretern der Gen Y nur um einen kleinen Prozentsatz handelt, den sogenannten „Expeditiven“. Diese gelten als ehrgeizige und kreative Avantgarde, welche Trends schnell folgt, gut vernetzt ist und ihre Grenzen auslotet.

ARBEITSHILFE  
ONLINE



### Vertiefende Inhalte:

Weiterführende Website zum Graduate Barometer:

<https://www.deutschlands100.de/deutschlands-100/trendence-graduate-barometer/business.html>

Ein sehenswertes Kurzvideo zu den „Expeditiven“ finden Sie unter:

<http://www.youtube.com/watch?v=YAbpmkqn6IE>

<sup>3</sup> <https://www.deutschlands100.de/deutschlands-100/trendence-graduate-barometer/business.html>, Stand 29.07.2013; vgl. auch <http://www.spiegel.de/karriere/berufstart/fachkrafte-war-for-talents-und-erwartungen-der-generation-y-a-829778.html>, Stand 26.02.2013.



### Exkurs: Zahlen und Fakten zum idealen Arbeitsplatz

Sind die Vorstellungen der Gen Y wirklich so weit weg von dem, was wir uns heute wünschen? Die Forderungen nach einem kollegialen Umfeld, guten Führungskräften und einem erfüllenden Job sollten bis dahin eingelöst sein (d. h. jetzt!), denn es kommen eine ganze Reihe weiterer Idealvorstellungen auf die Unternehmen zu, die mit Social Technologies nicht zu lösen sind.

Anbei einige Statistiken aus den letzten Jahren:

Wichtiger als das Gehalt sind:

- ein kollegiales Arbeitsumfeld (80%),
- ein erfüllender Job (66%).

Die wichtigsten Gründe für Kündigungen:

- schlechtes Arbeitsklima (86%),
- unbefriedigender Job (80%),
- schlechte Führungskraft (71%).<sup>4</sup>

Folgendes belastet Beschäftigte besonders:

- Verhalten der Vorgesetzten: 33,7 % der Befragten,
- Arbeitstätigkeiten: 24,1 % der Befragten,
- fehlende Gestaltungsmöglichkeiten: 22,4 % der Befragten,
- das Verhalten von Kollegen: 15,6 % der Befragten (Mehrfachnennung möglich).<sup>5</sup>

Die Gallup-Umfrage von 2012 weist auf:

- Nur 14 Prozent aller Arbeitnehmer sind mit Herz und Verstand bei der Sache.
- 63 Prozent der Deutschen machen „Dienst nach Vorschrift“.
- Der Anteil jener Arbeitnehmer, die „innerlich gekündigt“ haben, stieg von 2001 bis 2011 kontinuierlich, und zwar von 15 auf 23 Prozent.<sup>6</sup>

Der Gen Y wird oft nachgesagt, dass sie keine Führung wollen — was nicht richtig ist. Sie wollen Führung, nur nicht mehr die von gestern und heute. Die flachen Hierarchien bedingen, dass zum einen eine partnerschaftliche und gute Atmosphäre herrscht, die keinerlei Probleme damit hat, Führung auch ab- und weiterzugeben, zum anderen wird aber auch erwartet, von Führungspersonen lernen zu können, weiterentwickelt zu werden und am Vorbild zu lernen. Was das für Führungskräfte von morgen bedeutet, muss nicht erläutert werden. Methoden zur Umsetzung dieser Wünsche/Bedürfnisse finden sich in den Führungstechniken Job Crafting, PSI (Positive soziale Interaktionen) und Selbstführung.

<sup>4</sup> Hays/Stepstone Umfrage 2012 bei 18.000 deutschen Arbeitnehmern.

<sup>5</sup> BKK Gesundheitsreport 2008, Angaben in Prozent, 6.161 Befragte aus 50 Unternehmen im Zeitraum von 2004 bis 2008.

<sup>6</sup> Gallup-Umfrage unter mehr als 1300 Beschäftigten aus Spiegel online 20.3.2012.

---

## 1.2 Web 2.0

Die jungen Digital Natives, aufgewachsen mit sozialen Medien, agieren schon lange in der (internationalen) Vernetzung. Sie geben und nehmen Wissen in/aus ihren Networks, ganz gleich, ob es sich um Expertenratschläge oder Wissen aus der Zusammenarbeit in einem Projekt (unternehmerischer, politischer oder privater Natur) handelt. Hinzu kommt die offene Meinungsäußerung, die es heute jedem ermöglicht, öffentlich und transparent auf empfundene Ungerechtigkeiten oder bestimmte Interessen zu reagieren, zumeist innerhalb eines sehr schnell evolvierenden Networks. Soziale Medien<sup>7</sup> werden heute von vielen Unternehmen in den Arbeitsalltag integriert – vor allem vor dem Hintergrund, die sogenannte „Schwarmintelligenz“ zu nutzen. Dass dies viel zu kurz greift und die (digitale) Vernetzung viel mehr als nur die bloße betriebswirtschaftliche Nutzung einer kollektiven Intelligenz darstellt, ist vielen Unternehmen noch nicht gegenwärtig. Durch Web 2.0 entstanden Networks, die auch jenseits der reinen Ideensammlung miteinander agieren und Loyalitäten sowie Gruppendynamiken aufbauen – eine effektive Vernetzung innerhalb, aber auch außerhalb eines Unternehmens. Sie eröffnen ungeahnte Möglichkeiten, z. B. die selbstgesteuerte Erweiterung des persönlichen Wissens auch außerhalb der gesetzten Institutionen wie Universität und Unternehmen, das Setzen und Erkennen von Trends und vieles mehr. Die Kapitel Network Leadership und Virtual Leadership beschäftigen sich mit den Auswirkungen des Web 2.0 auf Führung. Beide Führungstechniken ähneln sich aber weniger, als aufgrund ihres digitalen Ursprungs zu erwarten wäre: Networks funktionieren mit flachen Hierarchien und je nach Aufgabe und Schwerpunkt wechselnden Führungskräften und Mitarbeitern, wohingegen virtuelle Teams einer ganz anderen Führungsstruktur bedürfen, schon aufgrund des „Zusammengewürfelt-Werdens“ und Multikulturalität der Mitgliedschaft (aber dazu später mehr).

---

## 1.3 Globalisierung

Multikulturelle Unterschiede sind ebenfalls eine Begleiterscheinung von globalen Teams, ebenso wie eine wachsende Mobilität (Homeoffice etc.). Doug Ivester, der ehemalige CEO von Coca Cola, formulierte es treffend folgendermaßen: „As economic borders come down, cultural barriers go up, presenting new challenges and

---

<sup>7</sup> Social Technologies, wie Social Networks, Blogs und Microblogs, Wikis, Social Commerce, Analysetools, Diskussionsforen und Shared Workspaces sowie Crowdsourcing werden nicht bzw. nur am Rande und so weit wie nötig behandelt. Für tiefergehende Informationen eignet sich die McKinsey-Studie „Unlocking Value and productivity through social technologies“.

opportunities in business.“ Dies gilt nicht nur im Business, sondern auch in der Führung. Kulturelle Sensitivität und ein offener Umgang mit unterschiedlichen Führungserwartungen in unterschiedlichen Ländern verlangen nicht nur eine krosskulturelle Führung, die mit virtuellen und kulturellen Aspekten vertraut ist, sondern auch eine Führung, die selbstgesteuerte Teams kreiert, trainiert und führt, was letztendlich nur über Selbstführungsmethoden und -techniken zu leisten ist (siehe Kapitel Selbstführung). Die Kapitel PSI (Positive soziale Interaktionen) und Virtual Leadership, aber auch Job Crafting und Network Leadership geben Unterstützung im effektiven Umgang mit globalen Teams.

---

## 1.4 War for Talents und die demographische Veränderung

Der War for Talents tobt vor allem in der westlichen Welt und hängt zu einem Teil mit der demografischen Veränderung zusammen: weniger Kinder, weniger Universitätsabsolventen, weniger Talente. Im Fokus der Talentsuche, wie sie bisher funktioniert, stehen die Persönlichkeitseigenschaften von potentiellen bzw. schon engagierten Mitarbeitern. Leider verhält es sich so, dass Persönlichkeitseigenschaften überdauernd sind, d. h. relativ stabil und unveränderbar über die gesamte Lebensspanne hinweg. Sind die letzten Talente mit den gewünschten Persönlichkeitseigenschaften weggefischt, was dann? Für die westliche Welt bedeutet dies auch die intelligente und innovative Nutzung des schon vorhandenen Humankapitals bzw. die Aktivierung des Humankapitals, das bisher durch die Raster der recht einseitig agierenden Talentsucher fällt. Die Kapitel Selbstführung, Job Crafting und PSI (Positive soziale Interaktionen) beschäftigen sich stark mit diesem Aspekt und zeigen auf, durch welche Führungstechniken Sie auch ihre „Noch-Nicht-Talente“ in die Talentposition bringen.

Sicherlich existieren neben den folgenden Techniken noch eine Reihe weiterer zukunftsrelevanter Führungsthemen. *Innovative Leadership* beschreibt die fünf wichtigsten Führungstechniken, die eine hilfreiche Antwort auf die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt darstellen. Network Leadership, Virtual Leadership, Selbstführung, Positive Soziale Interaktionen (PSI) und Job Crafting geben einen umfassenden Einblick in die Zukunft der Führung, die vor allem eines sein muss: flexibel und innovativ!

# 2 Network Leadership

<b>2</b>	<b>Network Leadership</b>	<b>19</b>
2.1	Aktueller Einfluss und Bedeutung des Network Leadership	21
2.2	Was ist Network Leadership?	26
2.2.1	Hintergründe des Network Leadership	26
2.2.2	Forschungshistorie	28
2.2.3	Führungskräfte in Networks: Stecknadel im Heuhaufen?	31
2.2.4	Anstoß zu einer Diskurskultur	32
2.2.5	Networks – Das Ende der Top-Down-Führung	33
2.3	Vorteile professionell gemanagter Networks	34
2.3.1	Zugriff auf nicht öffentliche Informationen	34
2.3.2	Unterschiedliche Ressourcen und Skills	36
2.3.3	Zugriff und Ausübung von Macht	36
2.3.4	Resultate, Innovation und Veränderungen	37
2.4	Networks – die Basics	38
2.4.1	Aufbau von Networks	38
2.4.1.1	Cluster	40
2.4.1.2	Broker	41
2.4.1.3	Kerne	42
2.4.1.4	Mergers & Acquisitions	44
2.4.2	Die drei Arten des Networking	45
2.4.2.1	Operationale Networks	47
2.4.2.2	Persönliche Networks	51
2.4.2.3	Strategische Networks	53
2.5	Network Leader – Ihre Kernkompetenzen	56
2.5.1	Beziehungsaufbau	57
2.5.2	Organisationsfähigkeit	57
2.5.3	Systemdenken	59
2.5.4	Reflexion	59
2.5.5	Entwicklungsfreude	60
2.6	Networks – die Akteure	61
2.6.1	Connector/Liaison	62
2.6.2	Gatekeeper	64
2.6.3	Broadcaster/Representative	64
2.6.4	Coordinator	65
2.6.5	Peripheral Specialist	65

2.6.6	Lurker/Isolates	66
2.6.7	Zusätzliche Rollen	68
2.7	Networks – die Praxis	71
2.7.1	Analyse mithilfe des Network Mapping	71
2.7.1.1	Erarbeitung der Keyplayer	72
2.7.1.2	Kartographieren der Networks	74
2.7.2	Aus- und Aufbau von Networks	75
2.7.2.1	Vom Team zum Network	75
2.7.2.2	Identifizierung von Brokern	77
2.7.2.3	Integration	78
2.7.2.4	Dezentralisierte Kommunikation	79
2.7.2.5	Events	79
2.7.2.6	Freier Zugang zu Ressourcen	80
2.7.3	Network-Pflege: Umgang mit schwierigen Charakteren	80
2.7.3.1	Training	81
2.7.3.2	Liking fördern	82
2.8	Die Fallstricke	83
2.9	Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft: Network-Werte leben	86

*What differentiates a leader from a manager, research tells us, is the ability to figure out where to go and to enlist the people and groups necessary to get there.*

*Ibarra & Hunter 2007*

#### MANAGEMENT SUMMARY

Zu den wichtigsten Führungsskills des Network Leadership gehören strategisches, operationales und persönliches Networking und diese sind kurz davor, zu den wichtigsten Managementtools der neuen Ära zu avancieren. Begriffe wie Network Weaver, Boundary Spanner, SNA und Structural Holes gehören zum Standardvokabular der neuen Leader.<sup>1</sup> Die Network Leader stellen die neue Elite, die nicht mehr alleine auf traditionelle Arten der Führung vertraut, sondern den neuen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts mit ebenso neuen Führungsmethoden entgegentritt. Das vorliegende Kapitel beschäftigt sich ausführlich mit dem Phänomen des Network Leadership. Es beinhaltet Wissenswertes über

- den Hintergrund und die Bedeutung von Network Leadership,
- Vorteile professionell gemanagter Networks in Unternehmen,
- verschiedene Strategien des Networking,
- den Aufbau und die Führung von unternehmensinternen Networks und
- Wege der Networkanalyse.

Professionelles Networking ist ein Asset der Sonderklasse, das Kooperation und Zusammenarbeit mehr fördert als jedes formell zusammengestellte Team.

---

## 2.1 Aktueller Einfluss und Bedeutung des Network Leadership

Social Media und Networks befinden sich seit geraumer Zeit im Fokus, wenn es um gesellschaftliche Veränderungen geht. Das Hauptinteresse liegt dabei auf den politischen Umwälzungen, äußerst medienwirksam geprägt durch den „Arabischen Frühling“ oder in Bewegungen wie „Occupy Wallstreet“. Aber auch Begriffe wie „Generation Y“ und die „Digital Natives“ bewegen Forscher und Medien, die den neuen digitalen Möglichkeiten, Menschen für eine Sache zu begeistern, durchaus Raum schenken. Unternehmen und Organisationspsychologen beginnen seit geraumer Zeit, sich dem Thema Network und Einsatz von Social Media zu nähern, allerdings fast ausschließlich in den Bereichen, in denen es um globale Kooperatio-

---

<sup>1</sup> Die Erläuterungen der Begriffe folgen in diesem Kapitel.

nen mit Partnerunternehmen geht, die neue Konstellationen der Zusammenarbeit außerhalb einer hierarchischen Struktur hervorbringen. Niemand allerdings scheint sich darum zu sorgen, welche Folgen und Auswirkungen der Eintritt der Digital Natives und der Generation Y auf die *Führung* in Unternehmen nehmen und *nehmen* werden.

### Dictionary

Um das Verständnis des Kapitels zu erleichtern, an dieser Stelle einige kurze Begriffsdefinitionen:

*Networking*: die Aktivität eines Einzelnen und einer Gruppe mit dem Ziel, ein Gewebe von persönlichen Kontakten zu schaffen, welches später die Unterstützung, Feedback und Ressourcen bereitstellt, die notwendig sind, um ein Ziel zu erreichen.

*Network*: ein Beziehungsgeflecht, das aus schwachen und starken Verbindungen besteht. Starke Verbindungen sind gekennzeichnet durch starkes Vertrauen, Reziprozität und ein Gefühl der Gemeinsamkeit, wohingegen schwache Verbindungen dazu dienen, Grenzen zu überschreiten und eine Quelle neuer Ideen, Inspirationen, Informationen und Ressourcen sind. Die Muster der daraus entstehenden unterschiedlichen Networks beeinflussen die Qualität der Kommunikation und die Wahrscheinlichkeit von Zusammenarbeit und Innovation.

*Network Mindset*: die Denkmuster, die dazu befähigen, sich darüber klar zu werden, was zu tun ist, um mit anderen in eine Beziehung zu treten und Welten in einem Eco/Ökosystem zu erzeugen.

*Cluster*: Cluster sind Bündel von Beziehungen und Kontakten in Netzwerken jeglicher Art, die in einer Wertschöpfungskette miteinander verknüpft sind.

## Leadership in Networks

Fakt ist: In Unternehmen dreht sich das Thema Social Media und Networks fast ausschließlich um eine sinnvolle Integration von Social Media als Kommunikations- und Innovationstool. Ich wage zu behaupten, dass sich selten oder sogar noch nie jemand darüber Gedanken gemacht hat, welche Art von *Führung* die neuen Generationen benötigen. Werfen wir noch einmal einen Blick auf die von aller Welt beobachteten Networks der politischen Bühne. Von den Medien häufig als „leaderless revolutions“ bezeichnet, scheinen alle Beobachter dieses Phänomen mit einer sehr traditionellen Brille zu beleuchten. Wenn es keinen gibt, der laut „Hier“ ruft und sich als Leader feiern lässt, bedeutet dies gleich, dass es keine Leader gibt und riesige Gruppen von Menschen scheinbar durch Zauberhand gemeinsam etwas bewegen?

Die Antwort ist ein klares Nein. Führung in Networks existiert — und sie funktioniert nach völlig anderen Gesetzen als traditionelle Führung. Es ist höchste Zeit, dass Unternehmen dies erkennen und in der Konsequenz ihre Führungskräfte darauf vorbereiten, Networks zu erkennen, aufzubauen und zu führen, denn:

1. Die Generation „Network“ befindet sich auf dem Weg in die Unternehmen.
2. Im Social Community Management und manch einer Web 2.0-Gruppe ist Network Leadership schon längst zum Standard avanciert. Das bedeutet: Networks und Network Leadership sind kurz davor, die Unternehmen zu erobern und die Welt des Managements und der klassischen Annahmen über Führung zu revolutionieren. Die Fragen lauten:
  - Was können Networkstrategien in Unternehmen bewegen und wo befinden sie sich schon?
  - Sind die traditionellen Formen der Führung noch zeitgemäß?
  - Networks arbeiten mit ganz bestimmten Strategien und Werkzeugen — inwieweit sind diese auf die Unternehmenswelt übertragbar oder schon im Einsatz?
  - Was kann traditionelle Führung von Networkstrategien lernen und inwieweit können beide Konzepte koexistieren?
  - Was können Führungskräfte und Personalentwicklung tun, um auf die neue Welt vorbereitet zu sein?
  - Welchen Einfluss nehmen Millennials (Digital Natives) auf Network Leadership?
3. Die Erwartungen, die an Führungskräfte gestellt werden, sind nur von Superman und anderen Helden der imaginären Welt zu erfüllen. So bemerkt Stefanie Sohm in einer Studie der Bertelsmann Stiftung<sup>2</sup> ganz richtig: Die Erwartungen, die an einen perfekten Leader gestellt werden, sind unmöglich zu erfüllen. Sie müssen komplexe Themen in sinnvolle Zusammenhänge verwandeln können, sie müssen Visionäre sein, die mit ihrer Überzeugungskraft alle dafür (die Visionen) begeistern können, sie müssen Strategien in konkrete Handlungspläne umsetzen können und zwischenmenschliche Kompetenzen haben, die das Commitment und die Risikobereitschaft ihrer Mitarbeiter fördern. Je früher eine Führungskraft akzeptiert, dass sie diesen Anforderungen nicht gerecht werden kann, umso besser für die Organisation.

<sup>2</sup> Zeitgemäße Führung – Ansätze und Modelle. Eine Studie der klassischen und neueren Management-Literatur, 2007.



## Network Leadership

Das Aufbauen von Beziehungen und das Schaffen von sozialen Netzwerken werden besonders relevant. Durch die stetig wachsende Bedeutung von Wissen und Information ist es notwendig, dass der Leader nicht nur das ihm unterstellte Team führt, sondern auch andere interne und externe Partner und Entscheidungsträger in die richtige Richtung lenken muss, um die Ziele des Unternehmens erreichen zu können; eine Aufgabe, die sich nur mit persönlichen Beziehungen meistern lässt.

„Neue Manager braucht das Land!“ titelte das Handelsblatt online bereits 2011.<sup>3</sup> In dem Artikel wird die Trendstudie „Unternehmensführung 2030“ der Personalberatung Signium International zusammen mit dem Zukunftsinstitut Matthias Horx vorgestellt. Laut dieser übernimmt bis dahin die Generation der „Digital Natives“ die Führung in den Unternehmen. „An die Stelle eines herausragenden Unternehmenschefs treten bunt gemischte Manager-Teams. Die Hierarchie- und Anweisungskultur wird sich aus großen Teilen der Wirtschaft verabschieden, prophezeit Horx. Die Zukunft gehört agilen offenen Netzwerken.“<sup>4</sup> Einzelne Unternehmen beginnen bereits jetzt, die Struktur hinsichtlich Network zu verändern: „Dezentrale, selbstorganisierende Strukturen verbreiten sich. Frank Heinrich, Chef der Heraeus Holding, spricht von einer ‘Flotte vieler Schnellboote, die zwar prinzipiell autark sind, aber trotzdem unter einem Kommando fahren‘. Manager brauchen eine hohe emotionale Intelligenz. Parallel dazu nimmt die Demokratisierung zu. Die künftige Managergeneration ist mit dem Web 2.0 sozialisiert und kennt keine einsamen Entscheidungen.“<sup>5</sup> Die künftige Aufgabe der Führungskräfte wird sein, als „globale Beziehungsmanager“ Sinn zu stiften.

<sup>3</sup> <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/koepfe/trendstudie-neue-manager-braucht-das-land/5907732.html>, Stand 23.02.2013.

<sup>4</sup> ebda.

<sup>5</sup> ebda.

ARBEITSHILFE  
ONLINE

Weiterführende Website zur Trendstudie:

<http://www.signium.de/CompanyProfile/Studie/tabid/3332/language/de-DE/Default.aspx>

Die Zentren der Schnellbootflotte oder die flexiblen Hybriden, die hier als Szenario an die Wand gemalt werden und unter einem Kommando fahren, benötigen sicherlich emotional intelligente Kommandeure, aber auch veränderte Führungstechniken und ein Networkdenken, das sich nicht von heute auf morgen bewerkstelligen lässt. Was im journalistisch wirklich gut gelungenen Artikel so klingt, als hätte sich ein Großteil der internationalen Wirtschaftsorganisationen längst auf Network Leadership umgestellt, ist wohl mehr dem Wunschdenken einiger Weniger zuzuschreiben. Tatsache ist, dass ein Großteil der internationalen Unternehmen, gleich welcher Größe, noch nie etwas von Network Leadership gehört hat. Und nur weil einige Führungskräfte über die Demokratisierung der Unternehmen nachdenken, bedeutet dies noch lange nicht, dass das Thema in Unternehmen, ganz gleich welcher Größe, wirklich angekommen ist. Auch in der wissenschaftlichen Forschung wird Network Leadership eher noch als Stiefkind behandelt.

Machen wir uns nichts vor: Bis Network Leadership in der Umsetzung angekommen ist, werden Jahre vergehen — und massenweise Talente und Innovationspotential vergeudet werden, denn die Generation der neuen Führungskräfte und der neuen Mitarbeiter, aufgewachsen in und mit Networks, arbeitet anders als die alte Riege. Da die neuen Network Leader nicht mehr bereit sind, in traditionellen Formen der Führung zu agieren, und sich den alten Führungsrollen verweigern, benötigen sie eine *professionell gestaltete Networkstruktur und professionelle Network-Führungstechniken*, um ihr volles Potential entfalten zu können und zu wollen. Die Zeit der reinen Unternehmensverwalter ist abgelaufen. Es ist die Aufgabe von Unternehmen, diese Struktur bereitzustellen, in Form von Network Leadership Development und Network Thinking, und es ist die Aufgabe der Führungskräfte, diese Strukturen mit Leben und Können zu füllen. Dies bedeutet, über die reine individuelle Vermittlung von Skills hinaus zu verstehen, dass Führung ein Prozess ist, bei dem unterschiedliche Akteure zu unterschiedlichen Zeiten in variierenden Rollen tätig sind.

### Ein Fünkchen Hoffnung

In einer Studie für die Bertelsmann Foundation untersuchte der Wissenschaftler Grady McGonagill 2009 neue Leadership Development Programme und kam zu dem Schluss, dass Leadership neu definiert werden muss: Der Fokus liegt nicht mehr auf dem Einzelnen, sondern in einer „shared, collective leadership“. Im Lichte dieser Aussage lässt sich hoffen, dass sich bald eine Vielzahl von Un-

ternehmen für die Thematik des Network Leadership nicht nur interessieren, sondern auch in die Umsetzung gehen werden.



Weiterführende Website zur Studie:

[http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-7499A510-790CD20A/bst/hs.xsl/100672\\_101809.htm](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-7499A510-790CD20A/bst/hs.xsl/100672_101809.htm)

Die folgenden Ausführungen und Gedanken sind angelehnt an:

Ibarra & Hunter 2007, Ancona et al. 2007, Gloor 2006, Ibarra & Uzzi 2007, Holley 2013, McGonagill (Bertelsmann) 2009.

Network Leadership lebt, wie viele Konzepte, in guter Nachbarschaft mit ähnlichen oder verwandten Konzepten, wie etwa Collaborative Leadership oder Distributed Leadership, und teilt sich mit diesen Autoren, Wissenschaftler und Forschungsergebnisse. Sie sehen mir nach, dass ich hier nicht alle Konzepte aufführen kann und werde.

---

## 2.2 Was ist Network Leadership?

---

### 2.2.1 Hintergründe des Network Leadership

Networking ist aus der neuen Führung nicht mehr wegzudenken. Wissen, Information, Komplexität, Ambiguität und Konnektivität nehmen ständig zu. Diese Vorgänge wollen professionell gemanagt werden, denn sie sind das Kernkapital eines Unternehmens und sichern dessen Überleben. Innovationen nicht verschlafen, die Zukunft tragfähig gestalten, Stakeholder zufriedenstellen — diese Aufgaben sind durch Führungskräfte und Geschäftsführer schon lange nicht mehr zu bewältigen. Die neuen Leader sind angewiesen auf ein exzellentes Netzwerk aus Kontakten, Ratgebern, Unterstützern: Grund genug, in Network Leadership zu investieren.

Hierzu ist es hilfreich, die Hintergründe des Network Leadership zu kennen: Was ist Network Leadership, was kennzeichnet diese neue Art der Zusammenarbeit und worin bestehen die Vor- und Nachteile, die sich daraus ergeben?

#### **Networks im Laufe der Geschichte**

Networks existieren, seit es Menschen gibt. Wie schon Aristoteles vor langer Zeit bemerkte, ist der Mensch an sich ein „zoon politikon“ — ein soziales, auf Gemeinschaft ausgerichtetes Wesen. Blicken wir in die Antike, so gab es dort

durchaus auch ohne Facebook & Co professionelle Networker. Zumeist waren es Handlungsreisende, die nicht nur physische Waren wie Stoffe und Nahrung transportierten, sondern zusätzlich etwas oft viel Hochwertigeres: Informationen. Das gehandelte Gut bestand aus Neuigkeiten, Wissen aller Art und aus Nachrichten, die von Ort zu Ort transportiert wurden. Nur wer über strategisch gute soziale Beziehungen verfügte, war an diesem Handel beteiligt. Nachrichten über neue Herrscher, drohende Kriege, innovative Handwerker, versteckte Schätze, neue Arbeitsplätze und Nahrungsquellen, potentielle Hochzeitskandidaten oder bessere Lebensbedingungen machten die Runde in Herbergen, auf Marktplätzen oder im Karawansereilager.

Politische Networks, wie etwa der militärische und wirtschaftlich orientierte attische Seebund 478/77 v. Chr., spielten eine große Rolle, der Bund hatte das Ziel, die Perser von der Ägäis mit ihren griechisch besiedelten Inseln und Randzonen fernzuhalten und auch deren wichtigsten Seehandelswege zu schützen. Auch die Zünfte im Mittelalter, die religiösen Orden, die Freimaurer, die Hanse, Sigmund Freud und seine Psychologische Mittwochsgesellschaft, die Clubs der Briten oder Individuen wie Goethe, der über eine Reihe hochrangiger Bekannter verfügte, die ihm Beziehungen verschafften, Picasso oder Claude Monet betrieben erfolgreiche Networks, lange vor Web 2.0.

---

Heute sind Informationen und Beziehungen nur einen Klick weit weg – wenn wir dem richtigen Network angehören. Die Händler von damals sind die Networker von heute, d. h. Personen, die ihre Informationen in die lokalen Networks und Communities bringen und dadurch eine immense Macht besitzen, denn sie entscheiden, wer welche Information wann bekommt. Und das Erstaunliche ist, dass sehr viele von ihnen freiwillig Wissen teilen: Informationen, die früher nur hochrangigen Vertretern von Organisationen zukamen, sind heute für viele zugänglich.

Die rasante Entwicklung der sozialen Networks sorgte in den letzten Jahren für einen riesigen sozialen Wandel. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage: Sind die digitalen Medien für die Verbreitung des Networking verantwortlich? Zu einem großen Teil lässt sich dies bejahen, denn erst durch sie wurde es möglich, Menschen weltweit in kürzester Zeit zu vernetzen und damit Wissen und Informationen in diesem Maße zu verbreiten und zu teilen. Jedoch lässt sich die Geburt der Networks und insbesondere des Network Leadership nicht alleine in der Verbreitung des Web 2.0 verankern. Ein weiteres Vorbild für die heutigen Networks sind die Community Networks, die seit vielen Jahren an einer Verbesserung der Lebensbedingungen sozial schwacher Bürger, an Projekten, die zwischen Industrie, Wirtschaft, Community und Regierung angesiedelt sind, an der Verbesserung der Regionalstrukturen, so etwa den Bau eines Schwimmbades etc., erfolgreich arbeiten. In den USA ein bekannter Faktor neben Regierungsorganisationen und

zumeist wenig effektiven Nonprofitbetrieben, beweisen diese Networks, dass sich durch eine kluge Zusammenarbeit ohne hierarchische Grenzen Lösungen finden lassen, die allen im Network nutzen: der Regierung, Wirtschaftsunternehmen oder den einzelnen Bürgern der Region. In den USA, anders als in Westeuropa, sind Bürger weitaus mehr darauf angewiesen, in Eigenregie eine regionale Infrastruktur zu schaffen, da die finanzielle Unterstützung nur in geringem Maße, wenn überhaupt, vom Staat geleistet wird. So lernten die Akteure über Jahre hinweg, wie sich durch klugen Beziehungsaufbau Personen und Gruppierungen an einen Tisch bringen ließen, die vorher niemals auch nur ein Wort miteinander gewechselt hätten, sie lernten, wie sie in einer Networkstruktur ohne stark traditionell und hierarchisch geführte Strukturen, ohne „Häuptlinge“, und ohne „Fußvolk“, zum Ziel kamen und sie lernten, dass es ohne Network Tools und ohne professionelle Begleitung ein sehr langer Weg zum Ziel werden kann.<sup>6</sup>

Fest steht: Die neue Networkkultur ist dabei, sich flächendeckend zu etablieren, und auf dem Sprung in die Unternehmenswelt. Die Frage ist: Wie können Unternehmen und Führungskräfte sich darauf vorbereiten und wie können sie eine erfolgreiche Unternehmensnetworkkultur aufbauen? Denn, so wie es aussieht, gehört die Arbeitsform der festen Teams der Vergangenheit an. Oder plakativ formuliert: Networks sind die neuen Teams. Das dies nicht nur Führungskräften, sondern auch Mitarbeitern viel an Umdenken abverlangt, ist selbstverständlich.

---

### 2.2.2 Forschungshistorie

Führung hier und heute gestaltet sich in den meisten Unternehmen relativ traditionell. Vorherrschend sind seit Jahrzehnten Führungskräfte und Unternehmenslenker, die partizipativ, situativ, autoritär oder auch gar nicht führen, Management by objectives oder anders betitelte „Unternehmensverwaltungsformen“ betreiben, deren Aufzählung den Umfang dieses Buchs sprengen würde. Die Techniken der Führung sind seit Jahrzehnten unverändert, auch wenn ab und an ein Guru aus dem Busch springt und aus lauter Verzweiflung mangels neuer verkaufsfördernder Themen das neueste „Management nach dem Ötziprinzip“ u. ä. verkündet. Dass sich Unternehmensumwelt und Technologien verändert haben, ist augenscheinlich. Insofern ist es wunderlich, dass nicht nur Unternehmen, sondern auch die Führungsforschung lange Jahre ruhig und entspannt vor sich hin schlummerte, bis

<sup>6</sup> Auch Lobbyisten in Politik und Wirtschaft zeigen, dass Beziehungen und Networks eine wichtige Größe darstellen. Von den Medien mit negativen Konnotationen belegt, gilt Lobbyismus als manipulativ – im Zuge der letzten Skandale mit Politikern und Journalisten eine sicherlich in Teilen fragwürdige Darstellung, sind es doch die Medien, die von einem erfolgreichen Networking leben.

einige Arbeits- und Organisationsforscher um die Jahrtausendwende begannen, ein Phänomen wissenschaftlich zu erforschen, welches bei den jungen Menschen dieser Welt Furore machte: Network Leadership. Insbesondere Forscher wie Ibarra und Uzzi, aber auch Praktiker wie die amerikanische Networkpöpstin June Holley wichen ab vom Mainstream der „Auswirkungsforschung der Netzwerkkultur“ und begannen zu erforschen, *wie* Networks in Unternehmen funktionieren.

Ihre Fragestellung lautete dabei:

- Wie sieht Führung in Networks aus?
- Wo findet sie in Unternehmen statt?
- Welche Schritte müssen Unternehmen einleiten, um Network Leadership zu trainieren und zu integrieren?

Vor allem Ibarra & Hunter erforschen Unternehmensnetworks. Ausgehend davon, dass die globale, vernetzte Welt eine nicht mehr wegdenkbare Realität ist und ihre veränderten Sozial- und Arbeitsstrukturen ein Umdenken erfordern, insbesondere wenn die Rede von Führung ist, beschäftigten sich die beiden Organisationsforscher Ibarra & Hunter bzw. Ibarra & Uzzi seit 2007 mit Taktiken, Strategien und Tools sozialer Networks in Unternehmen und untersuchten sie auf ihre tatsächliche Existenz und auf ihre Effektivität hin.

Anschließend an die Erkenntnis, dass hochprofessionalisierte Networks sowohl in der Politik als auch im Privatsektor vorkommen, verfolgten Ibarra & Uzzi den Gedanken, dass sich Networks auch in Unternehmen finden lassen. Von Interesse war für sie dabei, wie sich diese Networks in Unternehmen darstellen, wie sie funktionieren und was daraus für eine neue Art der Mitarbeiter- und Unternehmensführung gelernt werden kann.

### **Emergente Networks**

Der Führungstrainer Wilfred H. Drath konstatierte ebenfalls schon 1994, dass insbesondere „Relational Leadership“ in Zukunft zählen wird. Er ging davon aus, dass Menschen automatisch Networks bilden, sobald sie beginnen, *zusammen zu arbeiten*. Networks sind demzufolge „emergent“, sie *entwickeln* sich, im Gegensatz zu Teams, die zwangsweise aufgrund von Skills und Projekten zusammengestellt werden. Die Führung der Networks ist ebenfalls emergent, sie entsteht aus dem Network heraus, während der und durch die Zusammenarbeit: „Leadership arises within communities of practice whenever people work together and make

## Network Leadership

meaning of their experiences and when people participate in collaborative forms of action across the dividing lines of perspective, values, beliefs and cultures.“<sup>7</sup>

Networks entstehen, ob Sie es wollen oder nicht. Wenn Sie mindestens fünf Networks aus Ihrem Unternehmens- oder privaten Umfeld nennen sollten, werden Sie weniger als dreißig Sekunden benötigen, dies zu tun. Hier einige zufällige Antworten, die ich in einer kleinen privaten Umfrage unter Führungskräften bekam:

- „Da ist im Unternehmen der Klügelkreis um die ehemalige Geschäftsführerin, die fünf Jahre die Vorgängerorganisation leitete.“
- „Klar treffe ich mich noch mit ehemaligen Kollegen – das war eine tolle Zeit damals.“
- „Mein Business Club ...“
- „Na ja, ich spiele natürlich Golf.“
- „Die nette Clique haben wir im Urlaub kennengelernt.“

Sie haben gerade gesehen, wie „rudimentäre“ Networks entstehen – in der Interaktion mit anderen, wenn ein gemeinsames Thema vorhanden ist. Nun stellt sich die Frage: Können Sie die Entstehung dieser Networks steuern? Ja, wenn Sie aktiv mitmachen und professionell steuern wollen. Nein, wenn Sie sich entscheiden, nicht teilzunehmen.

Eines meiner Lieblingsmottos lautet: *„Wenn man mitspielen will, sollte man auch auf dem Spielfeld stehen.“* Sie entscheiden als Führungskraft, ob Sie auf dem Spielfeld stehen oder lediglich mit einem schönen Titel versehen auf der Reservebank sitzen ...

### EXKURS: Gefährliche Seilschaften

Networks, vielen bekannt auch unter dem Begriff „informelle Gruppe“, (der Network Leader unter dem Begriff „informeller Führer“) oder dem Begriff der „Seilschaften“, wurden und werden in so manch einem Führungsseminar als auch in der Literatur als äußerst gefährliche Subkulturen dargestellt, die die formell eingesetzte Führungskraft in Terroristenmanier sabotieren oder ein ganzes Unternehmen lahmlegen können. Informelle Gruppen gilt es auszumerzen, hieß und heißt die Devise. Ziemlicher Blödsinn, sage ich, denn in Zeiten von Networks muss die Devise lauten: Welchen Nutzen bieten diese freiwilligen Zusammenschlüsse für das Team, für mein Unternehmen und wie kann ich sie effektiv managen?

<sup>7</sup> Drath and Palus 1994; Drath 2001

Die Angst vor informellen Networks rührt daher, dass sie sich dem traditionellen transaktionalen Tauschprinzip in Unternehmen entziehen (Arbeitskraft und Gehorsam gegen Geld) und sich auf einer transformationalen Ebene (Commitment und Bedeutung) der freiwilligen Zusammenarbeit und Zielerreichung widmen, was sie in den Augen vieler unberechenbar macht. Willkommen in der neuen Welt – das ist die Generation Y! Dass diese Form der Networks in Unternehmen jedoch nicht nur strategisch planbar und handhabbar ist, sondern jedem Team und Unternehmen einen gewaltigen Nutzen bietet, weisen eine ganze Reihe von Forschern (z. B. Ibarra & Uzzi, Gonaghill, etc.) eindrucksvoll nach.

---

Ibarra und Uzzis Forschungen unterstützen Draths Definition der Relational Leadership und begannen nach gut funktionierenden Networks in Unternehmen zu suchen. Sie fanden nicht nur große Networks in Unternehmen, sondern identifizierten auch drei Formen des aktiv und erfolgreich betriebenen Networkings, die von informellen Gruppen ausgingen (im Gegensatz zu den in der Unternehmensmatrix verorteten Teams). Die drei Formen des Networking, die Sie zu einem späteren Zeitpunkt noch genauer kennenlernen werden, sind

- persönliches Networking,
- operationales Networking und
- strategisches Networking.

---

### 2.2.3 **Führungskräfte in Networks: Stecknadel im Heuhaufen?**

Im Zentrum der Forschungen standen (und stehen) die *Network Leader* und ihre Strategien, mit denen sie erfolgreich Beziehungen knüpfen, stärken und managen. Dass es sich hierbei nicht um Führungskräfte im traditionellen Sinne mit einem formellen Legitimationsbeweis à la „Head of ... und dazugehörigem Corner Office handeln konnte, war allen beteiligten Forschern bewusst; dass es die Spezies jedoch gab, auch.

Nach einer Weile der erfolglosen Suche, in welcher Networkmitglieder aufgefordert wurden, ihre Führungskraft zu nennen und dieser Aufforderung nicht Folge leisten konnten, beschlossen die Forscher, die „traditionelle Führungsbrille“ abzunehmen und es einmal mit der Networkbrille zu versuchen. Sie fragten nun nicht mehr nach der Führungskraft, sondern nach Key Playern, nach Initiatoren, nach



Beeinflussern: Sie erhielten schnell die Namen einer Reihe von Personen, die spezielle Verhaltensweisen aufwiesen. Danach lässt sich für diese Personen sagen: Sie

- treiben die betreffenden Networks an,
- bringen die Networks voran, indem sie fragen, zuhören, vernetzen, organisieren, informieren, kontaktieren, helfen, verstehen, die Interessen aller so gut wie möglich vertreten,
- bringen Menschen zusammen und mobilisieren sie.

Weitere Feststellungen waren: Die Führung in Networks verteilt sich anders als in traditionellen Formen der Organisationen — nicht eine Person führt, sondern mehrere, je nach Situation, Ziel und Projekt. Dies zeigt sich in ganz ähnlicher Form in vielen sozialen Networks, die sich in den letzten Jahren (nicht nur) im Web gebildet haben<sup>8</sup> und wirft ein ganz besonderes Licht auf den Begriff der Führung, wie wir ihn bis heute kennen. Leadership ist eine Aktivität und keine Rolle, so drückt es sinngemäß der bekannte Führungsforscher Ronald Heifetz aus. Führung kann von jedem in einem System übernommen werden.<sup>9</sup> Heifetz Behauptung, dass jeder führen kann, trifft den Kern der Führung in Networks. In Networks sind keine Führungsfiguren gefragt, deren Hauptaufgabe das Führen ist, sondern Leader, die im Network-Führungsaufgaben übernehmen, sie aber auch wieder abgeben, wenn es an der Zeit ist, oder die Führung mit anderen teilen.

---

### 2.2.4 Anstoß zu einer Diskurskultur

Dass diese Art der Führung völlig gegensätzlich zum bisherigen Verständnis von Führung läuft und nicht bei allen Führungskräften und Unternehmenslenkern auf Gegenliebe stößt, ist gut nachvollziehbar, schürt sie doch Ängste. Jedoch wird der Zahn der modernen Zeit deshalb keine Atempause einlegen. Es gibt immer mehr Menschen (sprich Mitarbeiter und Führungskräfte und andere am Arbeitsprozess Beteiligte), die die traditionelle Art der Führung, konzentriert auf einige Personen in traditionellen organisatorischen Strukturen und Prozessen, infrage stellen. Sie verlangen nach neuen Modellen einer Führung, die dem neuen „connected environment“ angepasst ist. Ein Beispiel aus dem aktuellen Führungsalltag wurde mir vor einigen Tagen berichtet. Eine Führungskraft, die via sozialem Network mit ihren Mitarbeitern verbunden ist, „erließ“ eine Anweisung. Diese Anweisung hatte zur Folge, dass sich die meisten (sehr jungen) Mitarbeiter übergangen fühlten und

<sup>8</sup> vgl. Ibarra & Uzzi 2007.

<sup>9</sup> Aber damals wollte es noch niemand hören: Heifetz. R., Leadership Without Easy Answers, 1994.

begannen, dies auf der sozialen Plattform wild untereinander zu diskutieren, was wiederum die Führungskraft dazu brachte, sich stundenlang über die Diskussion zu echauffieren (und wahrscheinlich die guten alten Zeiten zu beschwören: „Die sollen das nicht diskutieren, die sollen das einfach tun!“).

Und? Sind Sie geschockt? Und wenn ja, über welche der beiden Parteien? Was sich hier deutlich zeigt, ist das, was die Hamburger Trendforscherin Birgit Gebhardt mit „Diskurs als Unternehmenskultur“ bezeichnet — die neuen 2.0 Kommunikationsformen haben auch andere Menschen geformt, die erwarten, dass ebenfalls im Unternehmen ein Diskurs herrscht, da sie es nicht anders kennen.

Falls Sie nun bemerken: „Dann müssen die es halt lernen“... bleibt mir nur wieder zu sagen: „Willkommen im 21. Jahrhundert.“ Führungskräfte und Unternehmen kommen nicht umhin, sich dieser neuen Art der Führung zu stellen und ihre Gesetze zu adaptieren, wollen sie sich loyale Mitarbeiter und Talente sichern. Allerdings gilt zu beachten: Hierarchische Strukturen werden nach wie vor ihren Sinn haben und sind damit nicht entwertet oder verschwunden, denn sie geben Investoren und Mitarbeitern das Gefühl, dass ihre Investments (finanzieller als auch arbeitsenergetischer Art) hier besser aufgehoben sind als in „undurchsichtigen Netzwerkstrukturen“. Auch sind nicht alle Aufgaben in Unternehmen durch „basisdemokratische“ Vorgehensweisen zu lösen. Diese Balance gilt es zu erreichen — in den Köpfen als auch in den Unternehmensstrukturen.

---

### 2.2.5 Networks – Das Ende der Top-Down-Führung

Somit lässt sich als ein wichtiger Wesenszug von Network Leadership festhalten: Führung in Networks funktioniert *lateral als auch vertikal, d. h. hierarchieübergreifend*, aber nicht mehr alleine *top down*. Netzwerke besitzen keine Vorgesetzten und Untergebene im herkömmlichen Sinne. Sie bestehen aus Akteuren mit unterschiedlichen Kompetenzen zu unterschiedlichen Zeitpunkten, was weitreichende Auswirkungen beinhaltet. Einerseits müssen die Leader lernen, auch ohne traditionelle Mittel wie Macht und Druck zu führen, denn Networks funktionieren nur auf der Basis der Freiwilligkeit; auf der anderen Seite aber müssen die „Mit-Akteure“ lernen, sich selbst zu „bewegen“ und zu führen, wenn es an der Zeit ist.

Dieser Fakt wird sicherlich nicht jedem gefallen, ist doch das Geführt-Werden eine recht kommode Angelegenheit, die es einem jeden erlaubt, sich in die komplette Passivität zurückzuziehen und gelegentliche Aufforderungen zu ein wenig mehr Aktivität mit Aggression zu begegnen. Viele nicht professionell geführte Networks kämpfen mit diesem Problem, manche überleben es nicht.