

Das Ende des Heldentums

HEIDI AICHINGER, 19. April 2013, 17:39



foto: boston college

Phil Mirvis: nachhaltiges Wachstum nur über soziale Innovation.

Teilen statt herrschen könnte ein Weg aus der Krise sein. Wie aber kommt man vom Leader zum Leadership? Berater und Professor Phil Mirvis zeichnete mögliche Wege zum Ziel

"Bei den wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Herausforderungen, vor denen wir alle in dieser globalisierten Welt stehen, kann es sich niemand mehr leisten, nur mehr auf sein eigenes kleines Feld zu schauen. Finden Sie nicht?" Phil Mirvis ist Organisationspsychologe, international gefragter Berater, hat am Boston College, dem London Business College oder der IEDC Bled unterrichtet. Vergangene Woche war er bei Lemon Consulting in Wien - für den Workshop "Co-Creation: Shared Leadership, Partnership & Social Innovation".

Die Zeiten des Heldentums, also einzelner vermeintlich großer und erfolgreicher Unternehmenslenker, gehören der Vergangenheit an, sagt Mirvis. Leadership sei nicht länger durch

Charaktereigenschaften und Stile einzelner Personen geprägt, sondern vielmehr als geteilte Aktivitäten, Werte, aufgetauschte Informationen und dynamischer Funktionen zu verstehen. Leadership als "Qualität einer Gruppe" stehe über dem Leader, dem Unternehmenslenker als formale Position innerhalb einer Organisation, erklärt er.

Entsprechend spreche man nicht mehr von Leadership alleine, sondern von "distributed leadership", also geteilter Führung - in der Theorie in drei Punkten manifestiert: 1.) Leadership wird durch eine Gruppe, ein Netzwerk an interagierenden Personen geformt. 2.) Das Zusammenspiel von Rollen und Funktionen ist wechselseitig, fließend und unterliegt unterschiedlichen Dynamiken, die es je nach Aufgabe, Ziel oder Projekt auszubalancieren gilt. 3.) Unterschiedlichste Expertisen werden unter vielen verteilt und ausgetauscht und nicht nur unter einigen wenigen. So weit die Theorie. Was aber bedeutet das für die Praxis?

Paradigmenwechsel

Zunächst einmal, sagt Mirvis, müssen wir lernen, einen anderen Blick auf die einzelnen Systeme und das Ganze zu werfen. Das ist Voraussetzung. Und genau das, so Mirvis im Seitenhieb auf Bildungsprogramme rund um den Globus, sollte in Schulen und an Universitäten gelehrt werden. Der verschulte Blick auf fraktale Welten sollte einer breiten Sicht und dem Verstehen von Zusammenhängen weichen.

Grundsätzliche Fragen nach Werten, strategischen Ausrichtungen und gemeinsamen Zielen in den Organisationen samt ihren Stakeholdern sind zentral. Die müsse man sich stellen und auch dementsprechend Talente rekrutieren. "Das wirft einiges an gelernten Strukturen durcheinander", ist er sich den Herausforderungen eines Paradigmenwechsels bewusst. "Wir müssen lernen, uns die Hände zu reichen", ergänzt er, "Unternehmen müssen lernen, wann es sinnvoll ist, zu konkurrieren, und wann es gut ist, zu kooperieren - für ein erfolgreiches und besseres großes Ganzes."

Soziale Innovation

Phil Mirvis baut eine gedankliche Brücke zur Theorie und Praxis der Co-Creation. Denn in Anbetracht der globalen Herausforderungen, sagt er, könne künftiges Wachstum nur in Partnerschaften über die eigenen Organisationsgrenzen hinweg geschaffen werden. "Wachstum", sagt Mirvis, "muss in sozialer Innovation münden."

Das angestrebte ökonomische, ökologisch sinnvolle und sozial verträgliche Wachstum könne nur durch soziale Innovation erreicht werden, betont er. Denn eines haben zahlreiche Corporate-Social-Responsibility-Aktivitäten in vielen Unternehmungen gezeigt: Sie gehen nicht weit genug, sind nicht schnell genug und auch nicht effektiv genug. Es gehe keinesfalls um einen philanthropischen, freiwilligen Weltverbesserungsansatz, der nur einen selbst besser da stehen lässt. Es gehe darum, durch soziale Innovation neue Märkte zu erschließen, andere Produkte zu erstellen, Sinn in die Arbeit zu bringen, sagt er. Es gehe um echte Partnerschaften und letztlich auch immer um Vertrauen, gemeinsam etwas Besseres zu schaffen. (Heidi Aichinger, DER STANDARD, 20./21.4.2013)

Link

www.lemon.at