

WARMHERZIGKEIT ODER STÄRKE?



FOTO: JAN RIEPHOFF

CHRISTOPH SEEGER
CHEFREDAKTEUR

DAS DIGITALE MAGAZIN

Jede Ausgabe des Harvard Business Managers erscheint auch als digitale Version für iPad, Android-Tablet und -Smartphone sowie PC/Mac. Laden Sie einzelne Hefte online herunter, um sie jederzeit offline zu lesen. Weitere Informationen: www.harvardbusinessmanager.de/digital



Wer sich mit Leadership beschäftigt, stellt sich schnell eine der grundlegenden Fragen über die Rolle von Anführern: „Ist es besser, geliebt oder gefürchtet zu werden?“ Anhänger gibt es für beide Varianten. Um Managerinnen und Managern die Antwort zu erleichtern, analysieren die Autoren unseres Schwerpunkts auf rund 40 Seiten, wie Führungskräfte im Unternehmen Einfluss erhalten und wie sie diesen richtig nutzen.

Im ersten Beitrag nimmt Harvard-Business-School-Professorin Amy Cuddy eine klare Position ein. Zusammen mit ihren Koautoren Matthew Kohut und John Neffinger hat Cuddy modernste psychologische Erkenntnisse auf die Unternehmensführung übertragen. Ihr Fazit: „Die optimale Art, Menschen zu beeinflussen und zu führen, besteht darin, als warmherzig wahrgenommen zu werden.“ Warum das so ist, lesen Sie in „Freundlich führt am besten“ (siehe hier).

Ob eine Person Einfluss hat oder nicht, wird besonders deutlich beim Thema Change-Management. In ihrem Text „Wie Beziehungen den Wandel beeinflussen“ unterstreichen die Professorin-

nen Julie Battilana von der Harvard Business School und Tiziana Casciaro von der Rotman School of Management die Bedeutung von Netzwerken (ab Seite 32). Die Position eines Managers in der formalen Hierarchie spielt demnach eine weniger wichtige Rolle. Es kommt vielmehr darauf an, die Funktionsweise informeller Netzwerke zu verstehen und Unterstützer an verschiedensten Stellen im Unternehmen zu mobilisieren.

Interne Fachleute wiederum wie zum Beispiel Personalleiter oder Marketingmanager klagen häufig darüber, dass ihre Expertise im Unternehmen zu wenig Beachtung findet. Eine bei zwei britischen Banken durchgeführte Studie zeigt, welche Kompetenzen Abhilfe schaffen können. Am Beispiel von Risikomanagern beschreibt das Autorenteam um Harvard-Business-School-Professorin Anette Mikes, wie sich die Funktionsbereiche besser einbringen können. Der Beitrag „Mehr Einfluss für Experten“ beginnt Seite 42.

Der Schwerpunkt schließt mit einem Interview. Der renommierte US-Soziologe Robert Cialdini, Autor des auch auf Deutsch erschienenen Standardwerks „Influence“, hält darin einige lebensnahe Ratschläge für Manager bereit. So empfiehlt er unter anderem, auf Reziprozität zu setzen. Cialdini: „Die Menschen helfen Ihnen, wenn sie Ihnen für Gefälligkeiten aus der Vergangenheit etwas schuldig sind“ (siehe hier).

Christoph Seeger