

Becoming a Changemaker

Budak

2025

ISBN 978-3-8006-7389-6

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

gefasst sind, zeigen, dass »nur 25 % der Menschen eine neue soziale Norm annehmen müssen, um einen Wendepunkt zu schaffen, an dem alle in der Gruppe folgen«.⁷ Das bedeutet, dass es viel einfacher ist, Veränderungen über ein Netzwerk herbeizuführen, als viele von uns denken, und dass der Einfluss jedes Einzelnen wahrscheinlich viel größer ist, als wir uns vorstellen können.

Kleine, nachhaltige Schritte

Ich habe Sébastien, einem mittleren Manager in einem Produktionsunternehmen, geholfen, Centolas Erkenntnisse an seinem Arbeitsplatz in die Tat umzusetzen. Als leidenschaftlicher Anhänger der Nachhaltigkeit versuchte er monatelang, seine Kollegen dazu zu bringen, ihre Lebensmittelabfälle zu kompostieren, aber er war immer noch der einzige Kompostierer. Mit dieser Erkenntnis im Hinterkopf erkannte er, dass es praktisch unmöglich war, das gesamte Büro mit zweihundert Mitarbeitenden auf einmal zum Mitmachen zu bewegen. Ich half ihm dabei, seine Strategie zu fokussieren: Zunächst sollte er nur etwa fünfzig seiner Kollegen davon überzeugen. Er stellte Kompostbehälter an neuen und strategisch günstigeren Stellen im Büro auf, was ihm half, bei dieser kleineren Gruppe Fuß zu fassen. Indem er sie dazu befähigte, ihre eigenen Kollegen und Kontakte zur Teilnahme zu ermutigen, nahm Sebastiens Kompostierungsbemühung Fahrt auf. Er konnte zwar nicht alle zweihundert Mitarbeitende auf einmal erreichen, aber fünfzig, und dann half er diesen ersten fünfzig, weitere Kollegen zu inspirieren. Innerhalb eines Monats war seine Vision verwirklicht: Dank der Kraft inspirierender und aktivierender Netzwerke wurde das Kompostieren im ganzen Büro zur Norm.

Vernetzte Führung und die Bewegung für soziale Gerechtigkeit

Dieser Führungsansatz zeigt sich auch in einigen der wichtigsten Bewegungen des sozialen Wandels unserer Zeit, die sich heute eher um Netzwerke als um Einzelpersonen herum aufbauen.

Nehmen wir zum Beispiel *Black Lives Matter (BLM)*.

Während einige die *BLM*-Bewegung kritisieren und sich fragen, warum diese Generation nicht den nächsten Martin Luther King Jr., Malcolm X oder eine andere singuläre Führungspersönlichkeit hervorgebracht hat, handelt es sich tatsächlich um einen bewussten und strategischen Ansatz, der zeigt, was durch vernetzte Führung möglich ist.

Die Historikerin Barbara Ransby schreibt in einem Leitartikel der *New York Times*: »Die Behauptung, die Organisationen, die aus den *Black Lives Matter*-Protesten hervorgegangen sind, seien irgendwie unzureichend, weil sie den alten Füh-

rungsstil abgelehnt haben, geht an dem vorbei, was diese Bewegung am stärksten macht: die Kultivierung qualifizierter lokaler Organisatoren, die sich vieler Themen jenseits der Polizeigewalt annehmen«.⁸

Ransby fügt hinzu, dass die NAACP-Führerin Ella Baker der Meinung war, dass das alte Modell eines einzigen charismatischen Anführers von oben nach unten »gewöhnliche Menschen entmachtet, insbesondere Frauen und Menschen mit niedrigem Einkommen und aus der Arbeiterklasse, weil es ihnen sagt, dass sie einen Retter brauchen«.

Was *Black Lives Matter* an einer einzelnen Führungspersönlichkeit vermissen lässt – auch wenn natürlich einige der Mitbegründer eine prominentere Rolle übernommen haben –, gewinnt es durch die verteilte Führung mehr als hinzu. Sein netzwerkbasierendes Modell ist besser an lokale Bedürfnisse und Bedingungen anpassbar und schafft ein größeres Gefühl der Eigenverantwortung bei einer breiten Basis von Menschen. Die Werte und Ziele der Organisation vereinen ihre Mitglieder und stellen gleichzeitig sicher, dass es keinen einzelnen Punkt des Scheiterns gibt.

Die individuelle Arbeit von Martin Luther King Jr. wurde auf tragische Weise beendet. Die heutige *Black Lives Matter*-Bewegung mit ihren vielen Mitgliedern, ihren vielen Anführern und ihrem vernetzten Ansatz, Veränderungen herbeizuführen, wäre weitaus schwieriger, wenn nicht gar unmöglich zu stoppen. Anstelle eines einzelnen Changemakers werden die sozialen Bewegungen von heute zunehmend von Netzwerken vieler Changemaker angeführt. Das Ergebnis sind komplexere Organisationen, ja, aber auch solche, die viel widerstandsfähiger, vernetzter und weitreichender sind.

Vier Schritte zur vernetzten Führung

Wie kann man ein effektiver Changemaker werden, der in Netzwerken arbeitet? In der *Stanford Social Innovation Review* mit dem Titel »The Most Impactful Leaders You Have Never Heard Of« skizzieren Jane Wei-Skillern, David Ehrlichman und David Sawyer vier spezifische Prinzipien, die es zu befolgen gilt.⁹ Sie werden sehen, dass jedes dieser Prinzipien sehr eng mit Aspekten des Mindsets von Changemakern zusammenhängt, die Sie bereits in den vorangegangenen Kapiteln entwickelt haben. Das zeigt, dass Changemaker gut positioniert sind, um diese Art von vernetzter Führungskraft des 21. Jahrhunderts zu sein.

Die erste Möglichkeit besteht darin, sich auf Vertrauen statt auf Kontrolle zu konzentrieren. Das bedeutet, Beziehungen aufzubauen, insbesondere langfristige Beziehungen. Das kann auch bedeuten, dass man einen Vertrauensvorschuss braucht, um mit anderen zusammenzuarbeiten, die man vielleicht noch nicht gut kennt. Jean Guo setzte dies in die Tat um, als sie beschloss, ihr Unternehmen

Konexio mit neuen lokalen Partnern zu vergrößern, obwohl die Zukunft noch nicht völlig klar war.

Die zweite besteht darin, sich auf die Demut zu konzentrieren, nicht auf die Marke. Das bedeutet, das eigene Ego für das Allgemeinwohl zurückzustellen, nicht nach Ruhm, sondern nach Zusammenarbeit zu streben und eine gesunde Kultur der Zusammenarbeit zu schaffen. Dies ist ein Markenzeichen von *Black Lives Matter*.

Der dritte Aspekt ist, ein Knotenpunkt zu sein, nicht ein Zentrum. Das bedeutet, die Beiträge anderer zu verstehen und zu wissen, wie die eigene Führung sie unterstützen und ergänzen kann, anstatt zu versuchen, alles selbst zu machen. Gwen Yi Wong, die frühere Geschäftsführerin von *Tribeless*, verkörpert diesen Ansatz, indem sie sich in ihrer Organisation zurückzieht, um andere dabei zu unterstützen, sich zu entwickeln.

Die vierte Möglichkeit, eine vernetzte Führungskraft zu sein, besteht darin, sich auf die Mission und nicht auf die Organisation zu konzentrieren. Das bedeutet, dass man sich auf langfristige, gemeinsame Ziele einlässt und gemeinsam an dieser größeren Vision mitarbeitet. Muhammad Yunus hat sich diesen Ansatz zu Herzen genommen und zahllose andere dazu inspiriert, in ihren eigenen Städten und Ländern Mikrofinanzinitiativen zu starten.

Changemaker, die die Kraft von Netzwerken nutzen können, sind gut positioniert, um ihre Veränderungsbemühungen durch und mit anderen zu verstärken und langfristig stark zu bleiben.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

FÜHREN MIT SINN

Die dritte Führungseigenschaft des einundzwanzigsten Jahrhunderts ist das Führen mit Sinn.

Wie wichtig ist Sinn? Das virtuelle Coaching-Unternehmen *BetterUp* führte eine Studie über Sinn und Zweck bei der Arbeit durch, in der es 2.285 amerikanische Berufstätige befragte, die sechszwanzig verschiedene Branchen sowie unterschiedliche demografische Merkmale und Gehaltsstufen repräsentierten.¹⁰ Die Ergebnisse sind beeindruckend.

In der Umfrage wurden die Teilnehmenden gefragt, wie viel von ihrem gesamten zukünftigen Lebensinkommen sie bereit wären aufzugeben, um eine Arbeit zu haben, die stets sinnvoll ist. Was glauben Sie, was die Daten zeigen? Verblüffende 23 Prozent! Im Durchschnitt wären die Menschen bereit, auf mehr als ein Fünftel des Geldes zu verzichten, das sie sonst zu verdienen erwartet hätten. (Zum Vergleich: Der Durchschnittsamerikaner gibt 21 % seines Einkommens

für das Wohnen aus.) Die Umfrageergebnisse machen deutlich, wie sehr sich die Menschen heute nach einem Sinn, nach einem Ziel sehnen. Und Sie als Führungskraft des 21. Jahrhunderts, die Veränderungen herbeiführen will, können gut positioniert sein, um diese Menschen zu führen, indem Sie lernen, mit Sinn zu führen.

Die drei Bestandteile von Führen mit Sinn

Ich gliedere die zielgerichtete Führung in ein Modell mit den drei folgenden Komponenten: Vision, Werte und Erfolge.

Erinnern Sie sich an die Untersuchung aus Kapitel 4 über die Eigenschaften, die Menschen bei einem Kollegen im Vergleich zu einer Führungskraft suchen? Zukunftsorientiertheit war bei weitem das größte Unterscheidungsmerkmal. Dies zeigt uns, dass ihre Fähigkeit, ein Bild von der Zukunft zu zeichnen, den Unterschied zwischen effektiven Führungskräften und zuverlässigen Kollegen ausmacht.

Führen mit Vision ist eine Superkraft, wenn es darum geht, Ihrem Team ein Gefühl der Zielstrebigkeit zu vermitteln. Um dies zu veranschaulichen, möchte ich eine Begebenheit erzählen, deren Echtheit zwar nicht bestätigt ist, aber dennoch eine großartige Geschichte darstellt: Eine Journalistin ging durch die Hallen der NASA, als sie ein Gespräch mit einem Hausmeister anfang. »Was machen Sie bei der NASA?«, fragte sie ihn. »Ich helfe dabei, Raketen ins All zu schießen«, antwortete er.

Diese Geschichte zeigt, dass der Auftrag der NASA von allen Seiten anerkannt wird. Der Hausmeister (der eine wichtige und oft undankbare und unterbezahlte Arbeit verrichtet – damit das klar ist) ist so sehr von der Mission der NASA überzeugt, dass er seine Arbeit mit der größeren Vision der Behörde in Verbindung bringen kann. Können Sie als Changemaker den Leuten in Ihrem Team immer wieder dieses Bild von der Zukunft zeichnen und ihnen helfen, jeden ihrer einzelnen Teile mit der Gesamtvision zu verbinden, die Sie gemeinsam schaffen? Das ist der erste Schritt zu einer zielgerichteten Führung.

Führen mit Werten bedeutet, seinem Team eine Arbeitsweise zu vermitteln, die es mit etwas Größerem verbindet. Als ich mich um eine Stelle an einer Wirtschaftshochschule bemühte, war ich zunächst etwas skeptisch, ob ein Changemaker wie ich dort hineinpassen würde und ob ich in der Kultur, die ich mir unter einer Wirtschaftshochschule vorstellte und die sich meiner Meinung nach in erster Linie auf Finanzen und Gewinne konzentrierte, glücklich werden würde. Doch sobald ich die festgeschriebenen Führungsprinzipien von *Berkeley Haas* sah – ihre Werte –, wurde mir klar, dass die Kultur der Hochschule tatsächlich eine wichtige Triebfeder für meine Ziele sein würde. Als ich in meinem allerersten Vorstellungsgespräch

gespräch für die Position des Geschäftsführers gefragt wurde, welches Prinzip mir am besten gefalle und warum (und ich meinen Glauben an eine Führung, die über einen selbst hinausgeht, erläutern konnte), fühlte ich mich dem Ort und dem Auftrag der Schule unglaublich verbunden.

Aber es reicht nicht aus, die Werte einfach irgendwo niedergeschrieben zu haben. Als Führungspersonlichkeiten müssen wir dafür sorgen, dass sie lebendig werden, um eine Verbindung zu diesem Sinn und Zweck herzustellen. In meinen ersten Gesprächen mit Rich Lyons, dem damaligen Dekan von *Haas*, diskutierten wir eine ethische Herausforderung – die Möglichkeit einer Partnerschaft, die der Schule dringend benötigte Einnahmen bringen würde, die aber auch mit erheblichen moralischen Bedenken verbunden war. Wie sollten wir diese schwierige Entscheidung angesichts der sinkenden staatlichen Unterstützung für die öffentliche Bildung treffen?

Wir haben uns auf unsere Werte gestützt.

»Unsere Werte sind nicht dazu da, uns zu helfen, die *einfachen* Entscheidungen zu treffen«, argumentierte ich. »Sie sind da, um uns zu helfen, die *schwierigsten* Entscheidungen zu treffen. Deshalb investieren wir in unsere Werte; deshalb müssen wir mit ihnen führen. Und dies ist eine dieser schweren Entscheidungen, bei denen wir uns auf sie stützen müssen.«

Bis heute ist eine der beeindruckendsten und inspirierendsten Führungsentscheidungen, die ich je erlebt habe, die Entscheidung von Dekan Lyons, auf die dringend benötigten Einnahmen zu verzichten, weil er erkannte, dass die Werte von *Haas* mit dem Ergebnis in Konflikt standen. Trotz der finanziellen Nachteile, die eine solche Entscheidung mit sich bringen würde, traf er diese Entscheidung mit Entschlossenheit und in der Überzeugung, dass unsere Werte uns leiten sollten.

Kleine Erfolge zu feiern und ein Gefühl des Fortschritts zu schaffen, das ist es, was mit »Führen durch Siege« gemeint ist. Wir Changemaker haben oft eine so große Leidenschaft für die Veränderungen, die wir anstreben, dass wir als Einzelne lange durchhalten und die unvermeidlichen Höhen und Tiefen überwinden können, insbesondere bei großen Veränderungsinitiativen. Aber nicht alle Teamkollegen teilen dieses Gefühl der unermüdlichen Leidenschaft, wenn die anfängliche Begeisterung nachlässt. Als Führungskraft des einundzwanzigsten Jahrhunderts haben Sie die Möglichkeit, dieses Gefühl der Zielstrebigkeit und die Moral des Teams aufrechtzuerhalten, indem Sie den kleinen Erfolgen Aufmerksamkeit schenken. Während Sie vielleicht auf den langfristigen Wandel fixiert sind, den Sie anstreben, kann dieser sich für Ihre Teammitglieder an manchen Tagen abstrakt oder sogar unmöglich anfühlen. Scheuen Sie sich nicht, auch die kleinsten Aktionen zu feiern, die Sie Ihrem langfristigen Ziel näher bringen, damit Ihr Team ein Gefühl des Fortschritts verspüren kann. Das wird einen großen Unterschied für

Ihre Teammitglieder und ihr langfristiges Engagement machen, sich Ihnen bei der Verfolgung eines sinnvollen Wandels anzuschließen.

FÜHREN DURCH ZUHÖREN

Lange Zeit haben viele von uns die Person mit der lautesten Stimme im Raum mit einer natürlichen Führungspersönlichkeit gleichgesetzt. Aber in der heutigen Zeit, in der sich unsere Interaktionen fließend zwischen persönlichen und digitalen Bereichen bewegen und wir über Kanäle wie Zoom, Slack oder SMS kommunizieren, ist nicht mehr die lauteste Person die offensichtliche Führungskraft. Laut zu sein und andere zu überreden, ist heute eher eine Belastung für die Führung als eine Stärke. Stattdessen sind die besten Zuhörer oft auch die besten Führungskräfte, und das Stellen aussagekräftiger Fragen, um unser Zuhören zu aktivieren, ist die vierte wesentliche Führungsfähigkeit des einundzwanzigsten Jahrhunderts.

Die Forscher Scott D. Johnson und Curt Bechler untersuchten den Zusammenhang zwischen effektivem Zuhören und effektiver Führung.¹¹ In ihrer zwölfwöchigen Studie mit »führungslosen« Arbeitsgruppen, in denen sich die Teilnehmenden noch nie getroffen hatten, fanden sie eine starke Korrelation zwischen der Fähigkeit der Teilnehmenden zum effektiven Zuhören und ihrer Führungsfähigkeit.

Diese Daten bestätigen, was ich auch bei den Changemakern, mit denen ich zusammengearbeitet habe, beobachtete. Eines der gemeinsamen Themen dieser effizienten Changemaker ist ihre Fähigkeit, anderen aufschlussreiche Fragen zu stellen. Während Sie vielleicht als Fachexperte beginnen – z. B. im Bereich Programmierung oder Vertragsgestaltung – leiten Sie mit zunehmender Position in einem Unternehmen andere an, die ebenfalls Experten auf ihrem jeweiligen Gebiet sind. Stellen Sie sich vor, Sie werden zum Chief Operating Officer (COO) befördert. Sie haben zwei Möglichkeiten, wie Sie führen wollen: Entweder Sie versuchen, ein Experte für alles zu werden, von der Personalpolitik bis zur IT-Infrastruktur, oder Sie lernen, kraftvolle, klärende und katalytische Fragen zu stellen. Zwar kann nicht jeder von uns Experte in all diesen verschiedenen Bereichen werden, aber wir können alle lernen, neugierig zu sein, und wir können alle lernen, Fragen zu stellen, die das Beste in anderen zum Vorschein bringen und neue Erkenntnisse über Teams und Bereiche hinweg zutage fördern.

Verhalten Sie sich wie ein Journalist oder ein Anthropologe. Anstatt Ihre eigene Sichtweise einzubringen, sollten Sie neugierig sein und den Menschen in Ihrer Umgebung Fragen stellen, um sie mit Staunen zu erforschen. Wie die Journalistin

Kate Murphy sagt: »Jeder ist interessant, wenn man die richtigen Fragen stellt. Wenn jemand langweilig oder uninteressant erscheint, liegt das an Ihnen.«¹²

Lassen Sie sich von Ihrer Neugier leiten und stellen Sie keine Suggestivfragen, um das Gespräch in die gewünschte Richtung zu lenken, sondern lassen Sie sich auf das Unerwartete ein, das sich durch eine katalytische Frage ergeben kann, wie »Was könnte passieren, wenn...?« oder »Was ist eine weitere Möglichkeit, die ich vielleicht noch nicht in Betracht gezogen habe?« Diese Fragen laden zu abweichendem Denken ein. Und Sie als Führungspersönlichkeit und Changemaker können beginnen, Verbindungen zwischen den vielen verschiedenen Gesprächen, die Sie führen, zu erkennen. Je mehr Sie sich von Ihrer Neugierde leiten lassen, desto mehr neue Erkenntnisse können Sie in Ihre eigene Fähigkeit, effektiv zu führen, einfließen lassen.

DAS NEUE PLAYBOOK DER FÜHRUNG

Als ich in Stockholm lebte, hatte ich das Privileg, mit der Organisation *Reach for Change* einen Inkubator für einige der besten Unternehmer und Innovatoren in Skandinavien zu leiten. Theoretisch bestand meine Aufgabe darin, großartige Unternehmer auszuwählen, in sie zu investieren und sie dann bei der Steigerung ihrer Wirkung und ihres Umsatzes zu unterstützen.

Aber was ich am Ende tat, war viel einfacher und viel wirkungsvoller: Ich unterstützte die Entwicklung dieser Changemaker als Führungskräfte. Das half mir zu erkennen, dass es nicht darauf ankommt, ob man die besten Ideen oder die beste Strategie hat; man braucht eine Führungspersönlichkeit, um echte Veränderungen zu bewirken. Sicher, ich habe viele Ideen zur Messung der Wirkung geliefert und die Ärmel hochgekrempt, um dabei zu helfen, Einnahmemodelle zu überdenken. Aber vor allem habe ich den Menschen geholfen, ihre eigenen Führungsansätze neu zu bewerten und zu überdenken, um *die* Führungskräfte zu werden, die ihre Teams – und die Welt um sie herum – brauchen.

In den folgenden Kapiteln über die Führungsrolle von Changemakern wird detailliert beschrieben, was es heute bedeutet, ein effektiver und inspirierender Anführer von Veränderungen zu sein. Sie werden erfahren, warum die alten Modelle aus vergangenen Generationen für Changemaker in unserer schnelllebigen, vernetzten Welt nicht mehr funktionieren. Ich zeige Ihnen, wie Sie ein Konzept praktizieren können, das als *Microleadership* bezeichnet wird und Ihre Sicht auf Führung von formalen Titeln und Autorität auf eine zugängliche Entscheidung für individuelle Führungsmomente verlagert. Sie werden lernen, die Führungskraft zu werden, die Sie sich selbst immer gewünscht haben, und den Menschen

um Sie herum zu helfen, ihr Bestes zu geben, indem Sie eine inklusive Führung praktizieren und Ihren eigenen Führungsstil finden, der Ihrem Wesen entspricht. Und Sie werden beginnen, Möglichkeiten zu erkennen, wie Sie von ihrem Standpunkt aus führen und wie Sie durch kulturelle Veränderungen einen Wandel herbeiführen können.

Das Playbook der Führung wird gerade neu geschrieben und Sie können mit Ihrem Handeln dazu beitragen. Die schlechten Führungsbeispiele, die wir alle erlebt haben, können nun dorthin verbannt werden, wo sie hingehören: in die Vergangenheit. Wenn Sie sich diese neuen Führungsansätze zu eigen machen, können Sie Ihre eigene Führung erfinden und den Wandel um Sie herum effektiver zu gestalten.

BE THE CHANGE

Wichtige Einsichten

- Warten Sie nicht länger auf die Erlaubnis, eine Führungskraft zu sein. Machen Sie es wie Suzanne McKechnie Klahr von *BUILD.org* und geben Sie sich die Erlaubnis zu führen.
- Der Wandel wird zunehmend nicht mehr von einer einzelnen Person, sondern von einem Netzwerk getragen. Machen Sie sich die netzwerkbasierende Führung zu eigen, um widerstandsfähigere und nachhaltigere Veränderungsbewegungen zu schaffen.
- Unsere Werte sind nicht für die einfachen Entscheidungen da, sondern für die wirklich schwierigen. Stützen Sie sich auf Ihre Werte, wenn die Zeiten schwierig werden.
- Wenn Sie sich in einer neuen Führungsposition unwohl fühlen und den Druck verspüren, alle Antworten kennen zu müssen, konzentrieren Sie sich darauf, wirklich gute Fragen zu stellen.

Changemaker-Herausforderung

- Denken Sie über einige der schlimmsten Beispiele von Führung nach, die Sie erlebt haben: Momente, in denen Führungskräfte Sie frustriert oder enttäuscht haben. Erstellen Sie eine Liste negativer Eigenschaften und nutzen Sie diese als Inspiration, um Ihre eigene Führungsrolle neu zu erfinden und einen Stil zu entwickeln, der diesen Eigenschaften entgegensteht.