

Falko von Ameln | Peter Heintel

Macht in Organisationen

Denkwerkzeuge für
Führung, Beratung
und Change Management

SCHÄFFER
POESCHEL

Leseprobe

- Interview mit Thomas Sattelberger -

»Viele der etablierten Organisationen sind nicht fähig zu einem anderen Umgang mit Macht.«

Interview mit Thomas Sattelberger

Thomas Sattelberger, Ex-Vorstand der Continental AG, der Lufthansa Passage und der Deutschen Telekom war fünf Mal in der Liste der »40 führenden Köpfe im Personalwesen« der Zeitschrift *Personalmagazin* vertreten. Er hat sich als Verfechter des Diversity-Managements profiliert und initiierte die 30-Prozent-

Frauenquote für Führungspositionen bei der Telekom. Er gilt als Vordenker zur Zukunft der Arbeit und beschäftigt sich intensiv mit der neuen Arbeitswelt.

Herr Sattelberger, in unserer E-Mail-Korrespondenz zur Vorbereitung dieses Interviews schrieben Sie: »Ich liebe, kenne, verachte Macht in unterschiedlichen Facetten.« Was ist es, das Sie an der Macht lieben?

Ich würde mich als Heiligen darstellen, wenn ich nicht auch den Moment lieben würde, in dem tausende Leute erwartungsvoll darauf warten, was der Vorstand zu sagen hat. Das ist etwas, das die menschliche Eitelkeit — und damit auch meine Eitelkeit — ein Stück weit bedient. Doch viel wichtiger ist, dass Macht mir geholfen hat, große Kathedralen zu bauen. Damit meine ich große, soziale Architekturen wie die Lufthansa School of Business oder große Diversity-Programme bei der Telekom. Designen kann man solche sozialen Architekturen auch ohne Macht. Aber um sie ins Leben zu rufen, ist Macht essenziell wichtig.

Da ist also der lustvolle Aspekt der Macht auf der einen und die Funktionalität der Macht auf der anderen Seite. Und was verachten Sie an der Macht?

Ich verachte zutiefst, wie ein Winterkorn bei VW agiert hat. Oder, das habe ich noch persönlicher erlebt, wie ein Jürgen Schrempp bei Daimler Benz im Interesse seines Machtaufbaus und Machterhalts Entscheidungen getroffen hat, die nicht dem Wohl des Gesamten dienen. Menschen, die nur aus egoistischen Motiven Macht ausüben, verachte ich. Ich verachte auch die Speichellecker der Macht. Wenn mich meine Assistenten gefragt haben: »Darf ich Ihnen die Tasche tragen?« habe ich immer geantwortet: »Sie sind da, um Ihren Kopf zu benutzen und nicht, um meine Tasche zu tragen«. Solche Symboliken von Macht verachte ich zutiefst. Ich verachte es, wenn sich Menschen in geschlossenen Machtsystemen ihrer Person entkleiden und sozusagen nur noch in der Nomenklatur der Macht die Klaviatur spielen. Ich verachte, wenn Macht und Idee entkoppelt sind, wenn Macht um ihrer selber willen, für das eigene Ego eingesetzt wird.

Sie beschäftigen sich mit der Frage, was gute und gesunde Arbeit darstellt. Inwieweit ist das Thema Macht im Hinblick auf diese Frage relevant?

Macht drückt sich auch in der Art und Weise aus, wie ich Organisationen zu steuern suche. Als Vorstand stellt sich beispielsweise die Frage, inwieweit ich nur Agent des Prinzipals bin. Die Themen Macht, Steuerungslogik und Gesundheit hängen da ganz eng miteinander zusammen. Gesunde Führung, gesunde Organisation, gesunde Menschen sind Drillinge.

Glauben Sie, dass Unternehmen wie Gore oder Haufe-umantis tatsächlich Trendsetter für ein neues Paradigma sind, das irgendwann für alle Organisationen (also z. B. auch die öffentliche Verwaltung) bestimmend ist? Oder handelt es sich eher um vereinzelte Experimente mit begrenzter Reichweite?

Beides Ja. Ich glaube, dass es so etwas wie einen Systemwettbewerb geben wird. Natürlich wird es weiterhin Söldner- und Vampirorganisationen geben. Es wird weiter Ozeandampfer geben, patriarchalische Mittelständler und imperiale Unternehmer wie Steve Jobs. Die Welt ist da sehr bunt und wird es auch bleiben. Heute existieren demokratischer strukturierte Organisationen eher vereinzelt oder haben sich im Verborgenen erhalten, wie nicht wenige der genossenschaftlichen Unternehmen. Ich bin allerdings davon überzeugt, dass diese Organisationen wichtigere Spieler im Systemwettbewerb von Unternehmen werden. Menschen werden größere Wahlmöglichkeiten haben, sich für ein Unternehmen zu entscheiden, das ihnen entspricht.

In Ihrem Buch konstatieren Sie die Gefahr, dass die Veränderungen in der Arbeitswelt in einen neuen Taylorismus münden könnten. Die aktuelle Entwicklung, so Ihre These, könne zu mehr Demokratisierung führen und bisherige Eliten entmachten, oder auch dazu, dass diese Eliten noch mehr an Macht gewinnen. Was bewegt das Management in den von Ihnen erforschten Unternehmen dazu, auf Macht zu verzichten und was kann man daraus lernen?

Dabei spielen verschiedene Facetten eine Rolle. Zum einen gibt es in einigen Unternehmen einen starken Druck von der Basis, durch den sich Macht von oben ein Stück weit nach unten verlagert. Außerdem gibt es Unternehmen, bei denen die Einsicht eine Rolle spielt, dass die wachsende Komplexität durch wenige an der Spitze nicht mehr beherrschbar ist. Daraus erwächst die Tendenz, über Shared Leadership den Schwarm an Entscheidungen zu beteiligen. Ich vermute beispielsweise, dass die Unternehmensleitung bei dem Spieleentwickler Wooga erkannt hat, dass sie der Komplexität der Märkte nicht alleine gerecht werden kann. Und drittens spielt Druck von außen, Druck des Umfelds eine Rolle. Unternehmen sind dabei, sich durch zivilgesellschaftlichen oder politischen Druck im Verlauf der Dekaden zu nachhaltigeren Organisationen zu entwickeln. Es ist also die Einsicht von Mächtigen auf der einen Seite, zum Zweiten der Druck der Basis und zum Dritten der Druck von außen. Manchmal spielt auch ein gewisser Druck aus der Mitte eine Rolle. Ich habe in meinem beruflichen Leben schon erlebt, dass der Führungskörper und seine Vereinigungen plötzlich Druck machen und sagen »Wir wollen nicht mehr, dass das so läuft«.

Die neue Selbstbestimmung lässt sich als Chance, aber auch als Risiko lesen. Studien bringen die Entgrenzung der Arbeit z. B. mit dem Anstieg psychischer Erkrankungen in

Zusammenhang. Die Kapitalismuskritik sieht in dem neuen Paradigma nur eine besonders perfide Form der Machtausübung, bei der der Wille der Machthabenden nicht mehr, wie bei Max Weber, gegen den Widerstand der Mitarbeiter durchgesetzt werden muss, sondern bei der die Mitarbeitenden aus freien Stücken die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit aufgeben. Sie selbst sprechen von der Gefahr einer »spirituellen Vereinnahmung« der Arbeitnehmer.

Ich bin hin- und hergerissen. Die Grenze zwischen Hingabe und Vereinnahmung ist fließend. Ich habe immer sehr viel gearbeitet. Schon als junger Manager in den 1980er-Jahren bin ich oft erst um 23 Uhr oder 23:30 Uhr aus dem Büro gekommen und habe auf dem Weg zum Firmentor oft immer wieder die gleichen Menschen getroffen, welche sich der gleichen Vereinnahmung oder auch Hingabe ausgesetzt haben. Arbeit darf und soll einen Flow haben. Arbeit darf Menschen einnehmen, darf inspirieren und Besitz ergreifen, wenn diese Arbeit Sinn hat. Es ist eine zwiespältige Entwicklung. Auf der einen Seite haben Menschen mehr und mehr Souveränität, Freiheit und Freiraum. Auf der anderen Seite stehen enge Taktung, Atemlosigkeit und rasante Geschwindigkeit. Wenn Menschen gefragt werden, was sie haben wollen, antworten sie immer wieder mit »Freiraum«. Deswegen sehe ich diese Entwicklung nicht als eine negative. Auch die ganze Diskussion um psychische Erkrankungen ist noch nicht zu Ende geführt. Man muss höllisch aufpassen, dass man nicht zu früh im Strom der herrschenden Meinung mitschwimmt und sagt, dass Entgrenzung psychische Belastung und Selbstausbeutung bedeutet. Man muss es noch radikaler sagen: Die Entgrenzungsprozesse lassen sich nicht aufhalten. Wenn man die Entwicklung der Organisationen betrachtet, gab es immer wieder Entgrenzungsschübe. Erst beim Thema Management, dann beim Outsourcing, beim Offshoring, bei Leih- und Zeitarbeit, Virtualisierung und so weiter. Die Entgrenzungsprozesse bei Organisationen sind seit Dekaden zu beobachten. Ich halte das für eine nicht aufhaltbare Entwicklung und sehe die Herausforderung eher in der Frage, wie Grenzziehungskompetenz beim Einzelnen oder im Team ermöglicht werden kann. Menschen müssen wieder stärker werden und sich nicht als Opfer positionieren.

Haben »machtarme« Organisationen für Sie auch Schwächen gegenüber den tradierten hierarchischen Organisationen? Und wie lassen sich diese ggf. kompensieren?

Ich vermute, dass durch die Durststrecken des Experimentierens für diese neuen Organisationen die Säuglingssterberate und Sterblichkeit in der Adoleszenz höher ist. Wenn Menschen, welche die Organisation gebaut haben erkennen, dass sie stirbt, dann ist das nicht unbedingt eine Schwäche. Denn oft sind Unternehmer und Unternehmerinnen leidenschaftliche Serientäter.

Inwieweit Organisationen demokratischer werden können, ist also ein evolutionärer Prozess?

Ja! Für die Organisation selbst ist es mit Sicherheit eine Schwäche, dass durch einen ausgeprägten Fokus auf Experimentieren die Marge zunächst einmal auf der Strecke bleiben kann. Außerdem haben hierarchiearme Organisationen eine hohe Wahrscheinlichkeit, nach der Pionierphase in Koordinations- und Führungskrisen zu kommen. Das ist der Preis, den sie zahlen für die Chance, kreative Lösungen zu entwickeln. Auf der anderen Seite macht sie das auch kulturell außerordentlich attraktiv. Wie Menschen von solchen Experimentierorganisationen fast magnetisch angezogen werden, ist erstaunlich. Eine interessante Frage ist, ob sich unternehmerisches Talent nicht heute zunehmend von den großen Unternehmen abwendet und sich den Experimentierorganisationen zuneigt. Da Führungs- und Koordinationskrisen ein Thema bei hierarchieärmeren Organisationen sind, kann die Soziokratie sozusagen der Ersatz von Organisationsstruktur durch Verhaltensregeln werden. Insofern kann man Hierarchie-Armut sicherlich auch über bestimmte Verhaltensregeln kompensieren, ähnlich wie auch die Schweizer Kantone eine bestimmte Symbolik haben, wie Entscheidungen herbeigeführt werden, wie man sich trifft, wie man sich vorbereitet und so weiter. Das macht Freude! Im Augenblick ist viel in Bewegung, aber wenig Kontur vorhanden.

Viele Menschen erleben Hierarchien auch als orientierungs- und sicherheitsspendend. Demokratie und Partizipation ist dagegen anstrengend und herausfordernd, bisweilen auch nicht gewollt. Was wird uns ohne Macht im konventionellen Sinne fehlen? Und wie kann man Mitarbeiter und Führungskräfte motivieren, sich auf den von Ihnen beschriebenen Weg zu begeben?

Erstens halte ich viele der etablierten Organisationen überhaupt nicht für fähig, in diese Richtung zu gehen. Die haben auf längere Sicht ein würdiges Begräbnis verdient oder sind ohne Pseudo-Partizipationsprojekte besser aufgehoben. Ich wüsste nicht, wie große Dax-Konzerne demokratischer werden könnten. Da reicht meine Phantasie nicht aus. Die können ein paar Schneisen in den Dschungel schlagen und den Mitarbeitenden zum Thema Arbeitszeit, Arbeitsinhalt oder Teamfindung mehr Freiraum geben, aber sie nicht substanziell in der Unternehmensentwicklung und bei wichtigen Entscheidungen des Unternehmens inhaltlich mitgestalten lassen. Das widerspricht der Principal-Agents-Theorie. Je tradiert und einseitiger die Steuerungslogik eines Unternehmens ist, desto schwieriger ist es, oder gar unmöglich. Man sollte das dann gar nicht probieren. Karriere- und Personalentwicklungssysteme in Konzernen bauen auf den Gesetzen des Taylorismus auf, die über Jahrzehnte internalisiert worden sind. Die notwendigen Verlernprozesse bei dem Thema wären enorm. Die Älteren und Erfahreneren in Organisationen haben schon drei oder vier Toyota-Wellen mit

Experimenten wie Empowerment über sich ergehen lassen und wissen: »Wie gewonnen, so zerronnen«. Das sind paternalistisch erlaubte Freiräume. Das ist im Grunde nur dadurch lösbar, dass man die Steuerungsstruktur verändert. Ich kann sagen: Ich nehme ein Unternehmen von der Börse, oder ich beteilige Mitarbeiter am Unternehmen — und nicht nur am Unternehmensgewinn. Ich bin im Hinblick auf diese Frage aber relativ skeptisch. Man kann es den Menschen in den tradierten Unternehmen angenehmer machen, aber nicht zwangsläufig demokratischer.

Wenn Sie die Entwicklung des BMW i3 betrachten: Da wurde gegen den Widerstand der Benzinfaktion ein eigenes Territorium mit eigenem Werksausweis, eigener hierarchiearmer Führungsorganisation und eigener Souveränitätskultur abgegrenzt. Es spricht vieles dafür: Wenn man in etablierten Organisationen versucht, Nischen mit einer demokratischeren Kultur zu schaffen, dann ist es nötig, eine ambidextre Struktur zu schaffen. Man muss sozusagen das Alte im Alten lassen und das Neue im Neuen formieren. Im Greenfield-Ansatz kann man natürlich am ehesten in der Gemeinschaft darüber befinden, wie man sich organisieren, führen und entwickeln will. Je mehr Menschen bei der Unternehmenssteuerung mitbestimmen können, desto höher ist auch die Lust und Freude dazumachen — auch wenn es anstrengend ist. Ich höre das aus vielen Unternehmen. Die sagen, dass das zäh und anstrengend ist, aber viel Freude macht.

Das Gespräch führte Falko von Ameln.