

Macht – das unsichtbare Netz

Auseinandersetzung statt Ignoranz

Macht ist in den meisten Unternehmen kein Thema und wird gerne tot geschwiegen. Das mag an der deutschen Vergangenheit ebenso liegen wie an unbrauchbaren Führungskonzepten, doch letztlich kann die Auseinandersetzung mit der Macht dem Unternehmen nur dienen.

VON ANDREA PRZYKLENK

Es geht nämlich nicht nur um die Frage der unternehmerischen Macht, sondern es geht um ein ganzes Machtgefüge. Denn nicht nur der Unternehmer hat Macht und kann sie ausüben – egal ob in gutem oder schlechten Sinne –, sondern auch die Mitarbeiter, die Meinungsführer, die Kunden, die Lieferanten, die Geschäftspartner und die Geldgeber haben Macht. Macht zu haben, bedeutet nichts anderes als die eigenen Interessen durchzusetzen. Die einen versuchen es auf die sanfte Tour, die anderen kämpfen mit harten Bandagen.

Überzeugen statt befahlen

Macht wird meistens negativ betrachtet und mit Machtmissbrauch gleichgesetzt. Dann taucht es auf, das Bild vom bösen Unternehmer, der seine Mitarbeiter ausbeutet und schlecht bezahlt. Daneben der arme Mitarbeiter, der sich nicht wehren kann, da er den Arbeitsplatz braucht, um sich selbst und seine Familie zu ernähren. Doch seien wir ehrlich: In Deutschland wurde dieses Bild längst durch die Realität zerstört. Rein rechtlich betrachtet, ist der Unternehmer oft ziemlich machtlos. Und in Zeiten des wachsenden Fachkräftemangels hat oft der Mitarbeiter die Trümpfe in der Hand.

Ja, es gibt sie noch, die Patriarchen vom Schlage eines Donald Trump, über den Anton Börner, Präsident des deutschen Außenhandelsverbands BGA sagte, er sei ein „von sich absolut überzeugter und machtbesessener Familienunternehmer ohne Bindung zur sozialen Marktwirtschaft“. Doch sie sind auf dem

Rückzug. Die Zeit will es so. Schaut man sich an, was die Familienunternehmerinnen und -unternehmer selbst zum Thema Macht sagen, sehen sie ihre Macht als Unternehmer vor allem als Möglichkeit, Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen. Ihre eigentliche Aufgabe sehen sie aber darin, andere davon zu überzeugen, gemeinsam in eine Richtung zu marschieren und das Unternehmen voranzubringen. Denn der Mehrheit der Unternehmer ist bewusst, dass sie Erfolg nicht alleine, sondern nur mit ihren Mitarbeitern haben können. Unternehmer Andreas Rupp sagt: „Der Unternehmer hat die Macht, eine Arbeitswelt zur Verfügung zu stellen, in der jeder glücklich sein kann. Dazu gehört, anderen begreiflich zu machen, wie und warum man etwas gemeinsam tut, also Sinn zu schaffen.“

Mächte unter der Oberfläche

Doch ist der Unternehmer wirklich derjenige mit der Macht? Vielleicht ist er eher derjenige, der mit vielen Mächten zu kämpfen hat bevor er wirklich etwas machen kann. Gerade in Familienunternehmen spielt auch die Familie eine Rolle im Machtgefüge. Eine Unternehmerfamilie, in der Machtkämpfe ausbrechen, kann ein Unternehmen sehr schnell ruinieren. Schauen wir uns auch die anderen Mächte an, die in einem Unternehmen wirken. Aufstrebende Mitarbeiter und Führungskräfte bedienen sich manchmal ihrer Macht, um die eigene Karriere zu fördern. Es geht ihnen nicht darum, das Unternehmen vorwärts zu bringen, sondern sie verschwenden ihre Zeit damit, andere klein zu halten und die eigene Machtbasis zu stärken. Sie scharen Ja-Sager um sich, ziehen sich Lieblingskinder heran, schreiben sich die Leistung anderer auf die eigenen Fahnen und sorgen so für ein Betriebsklima, in dem Leistung nicht gedeihen kann. Menschen, die den Verlockungen der Macht nachgeben, ihre Macht zum eigenen Vorteil missbrauchen, schaden dem Unternehmen, denn sie verlieren das gemeinsame Ziel aus den Augen. Als Beispiele mögen Ferdinand Piëch und Josef Ackermann gelten, die letztlich nicht mehr unterscheiden konnten zwischen richtig und falsch.

In manchen Unternehmen verfügen Gewerkschaften, Betriebsrat oder andere Meinungsführer über viel Macht. 1863 sangen die Genossen des Deutschen Arbeitervereins in ihrer Hymne: „Alle Räder stehen still, wenn dein starker Arm es will.“ Viel daran geändert hat sich nicht – man denke nur an Piloten- und Lokführerstreiks. Was ist mit den ewigen Nörglern, die das Betriebsklima vergiften, was mit denen, die Dienst nach Vorschrift schieben und den Fortschritt aufhalten? Was ist mit den Beamten bei der Baubehörde, die den Bauantrag für die neue Produktionshalle erst einmal drei Monate schimmeln lassen?

Ist es Erpressung oder eine Verzweiflungstat, wenn Lieferanten die ganze Produktion lahmlegen wie bei VW geschehen? Eine Form von Machtausübung ist es in jedem Fall.

Die Macht von König Kunde

Dann ist da noch König Kunde. Er hat mittlerweile ziemlich viel Macht. Er hat zwar schon immer die Gehälter bezahlt, aber dank Internet wächst seine Macht. Dort tun sich nämlich viele Könige zusammen. Kluge Unternehmer berücksichtigen diese Macht seit langem, vor allem bei austauschbaren Produkten, bei typischen Konsumgütern. Wie aber manifestiert sich Kunden-Macht bei Marktbeziehungen, in denen es nur ganz wenige Nachfrager und/oder Anbieter gibt? Im klassischen Verhältnis sagt der Kunde: „Ich hab das Geld, also bestimme ich!“ Das ist der monetäre Machtbegriff. Im modernen, partnerschaftlichen Verhältnis, das inzwischen viele Familienunternehmer pflegen, kann der Kunde zur Evolution des Produkts beitragen. Denn üblicherweise hat der Kunde mindestens so viel Ahnung vom Produkt wie der Hersteller. Das ist qualitative Macht. Hier in kommunikativer Atmosphäre Verbesserungen zu erzielen, bringt für beide Marktorteile. Unternehmen, die diese „symbiotische Macht“ realisieren, und zwar in beiden Richtungen, als Kunden und als Lieferanten haben die Nase vorn.

Macht durchzieht die meisten Unternehmen wie ein unsichtbares Netz. Wem es gelingt, sie sichtbar zu machen und die Wirkungsmechanismen freizulegen, der hat gute Chancen, Energien und Kräfte freizusetzen, die verschüttet lagen, Machtspielen zum Opfer gefallen sind oder durch Machtmissbrauch gebunden wurden. Unternehmer, die sich der Machtstrukturen in ihrer Firma bewusst sind, können Machtmissbrauch unterbinden und eine Kultur der Partnerschaft, der Transparenz und des Vertrauens mit allen Stakeholdern etablieren. ■

„Willst du den Charakter eines Menschen erkennen, so gib ihm Macht.“ Abraham Lincoln