

Der Einsatz von Macht – der Not gehorchend?

Dipl.-Psych. Mauritius Lohmer ist Gesellschafter von *osb international* und Berater in Fragen der Strategie-Entwicklung und des Change Managements.

Die Führungsmodelle haben nicht mit der Entwicklung der strukturellen Elemente in Organisationen Schritt gehalten. Die Diskrepanz zeigt sich im Einsatz von Macht. Wenn Macht eingesetzt wird, ist es schon zu spät, der Wagen steckt bereits fest im Schlamm. Stellen der Aufbau von tragfähigen Führungskolitionen und der strategische Ansatz aus dem fernen China eine Alternative dar?

»Was interessiert dich eigentlich so am Thema Macht?« So nebenbei, während eines Spaziergangs gestellt, brachte mich diese einfache Frage ins Grübeln. Wieso gebe ich mich nicht damit zufrieden, Macht und Einflussgewinnung als ein normales Element von vielen im Führungsalltag von Managern zu verstehen? Macht gibt es seit tausenden von Jahren, die katholische Kirche weiß bestens damit umzugehen und Elisabeth Ross Kantor definiert Power simpel als Kraft »to get things done«. Wozu die Aufregung? Was steckt dahinter, was fesselt mich an diesem Thema?

Man wünscht Eindeutigkeit und lebt mit Paradoxien

Könnte ein Blick in den Spiegel meiner beruflichen Vergangenheit mein Interesse erklären? Ein Versuch: Sozialisiert wurde ich in einem deutschen, international agierenden Technologie-Konzern. Mit einem klaren hierarchischen Verständnis (oben sticht unten) auf der einen Seite und zweideutigen Matrixstrukturen auf der anderen Seite. Strategische Geschäftsfelder mit dem Anspruch des Weltunternehmers (durchgestochenes Ergebnis) einerseits und juristisch eigenständigen Auslandsgesellschaften andererseits. Mit einer Konzernzentrale, die kontinuierlich von Analysten beschossen wurde (nicht den Erwartungen entsprechend), und dem operativen Management, das in einer permanenten Reporting (Abwehr-)Pflicht gegenüber der Konzernleitung stand.

Paradoxien genug und kein Tag ohne Enttäuschungen. Paradoxien, Widersprüche zu managen, ist mühsam und aufwendig. Der Wunsch nach Eindeutigkeit wird nur selten erfüllt, denn die Regel ist eher ein Sowohl-als-auch. Wie schade, denn die Sehnsucht danach ist groß. Wie schön wäre es doch, genau zu wissen, was richtig und was falsch ist. Wie sicher könnte man sich fühlen, wenn man eine glasklare Orientierung hätte, wenn man wüsste, wer schuldig und wer nicht schuldig ist. Die Toleranz für ein »Und«, für ein »Beides« ist nicht so groß wie im ersten Augenblick von einem global orientierten Manager vorgegeben. Paradoxien werden in Kauf genommen – als notwendiges Übel.

Am Anfang steht der Plan

Eine andere Quelle für Enttäuschungen ist die Gewohnheit, mehr noch die Selbstverständlichkeit, die Welt über Pläne zu erobern. Wochen und Monate werden damit zugebracht, Pläne zu erstellen. Alle möglichen

Pläne: für das Unternehmen, für das Marketing, für die persönliche Entwicklung. Top-down und bottom-up wird an ihnen gearbeitet. Heerscharen von Stäben und Beratern werden eingesetzt, möglichst elaborierte Pläne, Modelle zu erstellen. Diese sollen erreicht werden, dazu sind sie da, die Manager, die Mitarbeiter, alle. Aus Überlegungen werden Erwartungen, aus Erwartungen Pläne und aus Plänen Vorgaben. Unternehmen können so zu Zielerfüllungsmaschinen umfunktioniert werden.

Aufgeschrien hätte ich, wenn ich diesen letzten Satz zu meiner Zeit als interner Berater gehört hätte. Ich kannte die Mühen, die Enttäuschungen. Aus Sicht der operativen Einheiten war die Konzernleitung bedeutsam und mächtig. Umgekehrt fühlten sich viele Mitarbeiter und auch Vorstände (!) in der Konzernleitung eher ohnmächtig. Sehr faszinierend: Von außen wurden diesen Herren viel Macht und Einfluss zugesprochen, während sie selber eher ihre Grenzen, ihre Machtlosigkeit erlebten. Unendlich viel intellektuelle Arbeit wurde in Konzepte gesteckt, Abstimmungsrunden zuhauf gedreht, und dennoch blieb die Wirkung oft hinter den Erwartungen zurück. Lösungsansätze wie die der Hardliner (mehr Kontrolle, mehr Kennzahlen) oder die verschiedenen OE-Ansätze, die im Grunde Variationen des Themas »Betroffene zu Beteiligten machen« waren, brachten wenig. Der Griff in die Machtkiste war eigentlich nicht verwunderlich. Wurde Macht aus einem Mangel an Alternativen eingesetzt?

Planabweichung: Leben

Die Welt dreht sich und Märkte entwickeln sich anders als geplant. Organisationen sind lebendige, dynamische Gebilde, die ihrer eigenen Melodie folgen. Und es passiert jeden Tag, dass Geschäftspläne nicht wie vereinbart umgesetzt werden, dass Innovationen nicht wie in der Entwicklungsroadmap hinterlegt realisiert werden oder dass Restrukturierungen nicht den versprochenen Erfolg bringen. Wie werden Abweichungen zwischen Plan und realem Leben interpretiert? Als zu risikoreiche, überzogene Vorstellungen? Nicht selten werden sie als Defizite in der Führung, in der Unternehmenssteuerung der verantwortlichen Manager lokalisiert. Immer wieder werden Erwartungen nicht erfüllt und Enttäuschungen produziert. Immer wieder werden Manager in ihrer Ehre gekränkt, ihr Geschäft angeblich nicht im Griff zu haben. Die Tendenz, zu personifizieren, ist allgegenwärtig und die Versuchung, in dieser Logik zu handeln, groß.

Heldengeschichten ranken sich um Manager, die ihre Pläne entgegen den Prognosen übererfüllen, um Projektleiter, die ihr Thema in kürzerer Zeit als geplant, sauber getaktet und straff bis zum Ende durchgezogen haben, und um überragende Ingenieure mit klugem Kopf, sachlichem Verstand und brillanten Ideen. Diese seltene Spezies wird als Vorbild gepflegt und gehegt. Die abendländische Kultur ist vielerorts eine heroische Kultur. Der Mythos des heldenhaften Managers, Unternehmensführers oder Vorgesetzten wird gehegt und gepflegt. Der Alltag sieht anders aus, viel unspektakulärer, viel menschlicher. Aber immer wieder werden diese Maßstäbe angesetzt, die Messlatte hoch gelegt und Enttäuschungen produziert.

Den Alltag zu managen wird in vielen Unternehmen immer aufwendiger. Die Organisationen diversifizieren, spezialisieren sich immer mehr, werden immer komplexer. Dies ist keine Willkür, sondern dahinter steckt die Überzeugung, dass auf unterschiedliche Bedürfnisse spezialisierte Funktionen in ihrer Wirkung effizienter sind als Generalisten. Ein Unternehmen, eine Organisation besteht aus vielen Strukturelementen, aus exzellent qualifizierten Funktionen mit jeweils eigenen Expertisen und Überzeugungen, die, wie man so schön sagt, »unter einen Hut zu bringen sind«. Keine leichte Aufgabe, dieser operative Alltag.

Hat nun die Steuerungs- und Führungssystematik von Organisationen Schritt gehalten mit jener der strukturellen Entwicklung? Wie gut funktionieren die notwendigen Aushandlungsprozesse? Wie wird der Führungsprozess konzipiert, wenn nach Entscheidungen nicht nur die Umsetzung beginnt, sondern auch die Dekonstruktion dieser gerade getroffenen Entscheidung einsetzt, also die gerade getroffene Entscheidung in Zweifel gezogen wird? Sind sich die Führungskräfte bewusst, dass sie sich in einem Umfeld mit z.B. dezentralen, kundennahen Entscheidungsstrukturen, mit unterschiedlichen Stakeholdern und hoch qualifizierten Spezialisten jeden Tag neu legitimieren müssen?

Instabilität begünstigt Machtspiele

Macht und Machtspiele erscheinen häufig auf der Unternehmensbühne, wenn irgendwie irgendwo ein Vakuum entsteht. Wenn die Interessen geregelt sind, wenn das Zusammenspiel und die Fragen der Hackordnung verbindlich geklärt sind, ist Macht eher kein Thema. Dieser stabile Zustand ist allerdings höchst selten anzutreffen. Und – das ist die These – weil die Führungssysteme nicht adäquat entwickelt sind bzw. als zu aufwendig im Alltag erscheinen und deshalb mit knappem Zeitbudget nicht genutzt werden, weil die unterschiedlichen Interessen nicht ausgehandelt werden (können), wird der »Short Cut« über den Einsatz der institutionellen Autorität genommen, wird Macht eingesetzt. Damit ist nicht der Einsatz der persönlichen Autorität gemeint, die eher mit Respekt beschrieben werden kann, sondern die Durchsetzung der eigenen Interessen gegen den Widerstand der anderen.

Nicht ungewöhnlich. Bei den Vorfahren der heutigen Organisationen, dem Militär und der Verwaltung sind diese Mittel selbstverständlich. Auf den Befehl eines Offiziers hin – seine institutionelle Autorität – wird Gehorsam erwartet und in der Regel eingehalten. Das Regelsystem ist so aufgebaut, dass über die verschiedenen Rangstufen für eine Umsetzung der Befehle gesorgt wird. Die Konsequenzen sind bei Nichtverfolgung von vornherein klar und kalkulierbar. Sie sind selten so attraktiv, dass sie zu ernst zu nehmenden Alternativen werden.

Dies ist in heutigen Organisationen meistens anders. Viele Namen, z.B. Chief Executive Officer, erinnern zwar noch an die Vorformen. Gerne wird von eigenen Truppen, vom Schlag gegen den Gegner oder von »Task Force« gesprochen. Organisationen sind von militärischen Begriffen nur so durchsetzt. Sie lassen die Illusionen nicht sterben, so wie in der Armee führen zu können.

Immer wieder ist in Organisationen folgende Kombination zu beobachten: Das Modell des Militärs dient als Hintergrundskizze für Entscheidungs- und Handlungsprozesse; der Heldenmythos zieht die Aufmerksamkeit auf Personen und auf spektakuläre Aktionen; engagierte und verantwortliche Manager, emotional über Enttäuschungen kräftig aufgeladen, verlieren die Geduld, die Auseinandersetzung beginnt: »Machtworte« implizit oder explizit werden gesprochen.

Eigentlich kein Problem, wenn hier deutlich, klar und mit Respekt gegenüber der Person (das Gesicht nicht verlieren) darauf hingewiesen wird, wo es langgeht. Wenn allerdings der Machteinsatz mit Erniedrigung und Kränkung verbunden wird, kann das destruktive Machtspiel beginnen: Bedrohungspotenziale werden aufgebaut, Angst wird erzeugt, Loyalität wird gepredigt (Gehorsam erwartet), Schutzwälle werden errichtet usw. Die viel gescholtene und beklagte Misstrauenskultur wird etabliert. Der Preis ist hoch, es sei hier nur an »Social Defense« von Larry Hirschhorn oder an die »Defensive Routines« von Chris Argyris erinnert.

Was sind die Alternativen? John P. Kotter¹ hat schon früher darauf hingewiesen, dass für kritische Unternehmenssituationen und für radikale Transformationen tragfähige Führungskoalitionen unentbehrlich sind. Dies sind Beziehungen zwischen Führungskräften, in denen die notwendige Auseinandersetzung hinsichtlich der relevanten Geschäftsfragen geführt wird, in denen zu den wichtigsten Zielen und Aufgaben eine gemeinsame Haltung entwickelt wird und die von gegenseitigem Vertrauen geprägt sind.

Wenn ich nun auf die Zeit als interner Berater zurückblicke und wenn ich heute auf Organisationen schaue, die mit heftigen internen Problemen beschäftigt sind, so meine ich feststellen zu können, dass viele Führungskonstellationen eher fragil sind. Kognitiv und emotional sind die Gemeinsamkeiten nicht besonders ausgeprägt. Auch die Formen, in denen die notwendige Auseinandersetzung zu den relevanten Geschäftsfragen geführt wird, sind sehr unterschiedlich, in einem Kontinuum von intensiv anordnend, was zu tun ist, bis hin zu sehr reflektie-

1 Kotter, J. P. (1997): *Chaos, Wandel, Führung – Leading Change*. Düsseldorf (Econ)

rend. Ich habe immer wieder Führungsstrukturen erlebt, in denen diese Kommunikationsstrukturen nicht hilfreich ausgeprägt sind, in denen Vorbehalte, in denen der Dissens nicht auf den Tisch kam. Wenn es aber wichtig ist, dass bei anderen Folgebereitschaft entsteht, dann kommen Führungskräfte nicht umhin, einen Diskurs zu führen, in dem man über das Nein zum Ja gelangt. Sonst ist damit zu rechnen, dass diese Folgebereitschaft nicht ausreichend ausgeprägt ist, nicht ausreichend tragfähig ist und bei der ersten Belastungsprobe in die Brüche geht.

Das Dilemma ist, dass dieser Diskurs Zeit kostet und in verschiedenen Kulturen unterschiedlich geführt wird. Die Verführung ist riesengroß, den Short Cut über den Einsatz von Macht zu wählen. Damit wird nur selten wirkliche Folgebereitschaft erreicht. Folgebereitschaft ist das kritische Element in Kooperationen. Besonders in größeren Organisationen, in denen die direkte persönliche oder örtliche Nähe nicht mehr gegeben ist. Die Wirksamkeit dieses Machtweges ist eher eingeschränkt.

»Wirkung erzielen« im östlichen Denken

François Jullien, ein Philosoph und Sinologe, bietet in seinen Studien über Wirksamkeit und Effizienz in China und im Westen² einen weiteren Weg an. Danach orientieren sich die chinesischen Strategen mehr am Potenzial einer Situation. Sie prüfen, sie untersuchen, ob eine Situation von ihren Bedingungen her so günstig ist, dass eine Handlung auch erfolgversprechend durchgeführt werden kann. Sie wägen die förderlichen und die hinderlichen Bedingungen gegeneinander ab, suchen nach tragenden Faktoren für ihr Anliegen und schätzen ihre Aussichten auf einen Erfolg ein.

Das klingt vielleicht im ersten Augenblick rein diagnostisch. Dieses Situationspotenzial wird aber weniger für den augenblicklichen Moment, für einen gegebenen Zeitpunkt evaluiert, sondern mehr prozessual, antizipatorisch. D. h. der chinesische Strategie sucht nach den Faktoren, die sich entwickeln lassen, die er in ihrer Entwicklung unterstützen kann, damit zu einem Zeitpunkt in der Zukunft, wenn die Situation günstig ist, die Handlungen leicht, ohne Widerstand ablaufen können. Als Bild mag hier die Vorstellung einer schiefen Ebene dienen, auf der eine Kugel leicht, scheinbar fast wie von selbst rollt, nicht angeschoben, sondern weil die Bedingungen sie laufen lassen. Die Bedingungen einer Situation werden als tragende Faktoren beschrieben, die es gilt, in ihrer Entwicklung, in ihrem Prozess des Reifens zu unterstützen – dies ist die Aktivität, die nicht ungeduldig, aber auch nicht träge durchgeführt werden soll.

Der wahrhaftige Strategie schafft es frühzeitig, in den Momenten, in denen die tragenden Faktoren nur wenig ausgeprägt sind, diese aufzuspüren. Das sind die entscheidenden Momente, in denen der chinesische Strategie die Konsequenzen ablaufen lässt, die Entfaltung antizipiert, um die tragenden Faktoren zu ihrem höchsten Potenzial, zu

einem Maximum an Wirkung bringen zu können. Diese Fähigkeit, sehr frühzeitig die nur wenig sichtbaren Faktoren zu entdecken, wird dem großen Strategen zugeschrieben. Er agiert eher unscheinbar und diskret. Er ist überzeugt, dass die Welt sich permanent erneuert und dass der richtige Moment, in dem seine Faktoren wirken, kommen wird.

Die optimale Gelegenheit des Handelns, der richtige Zeitpunkt, ist der Moment zwischen »noch nicht« und »bereits nicht mehr«. Es gilt, dieses schmale Fenster, diese Lücke zu entdecken, in der die Faktoren maximal wirksam sein können. Diese Wahrnehmung des richtigen, des passenden Zeitpunktes ist nicht das Ergebnis eines intuitiven Einfalls oder den außerordentlichen Fähigkeiten eines Genies zuzuschreiben, sondern sie gründet auf der Wachsamkeit des Strategen, der aufmerksam die Konstellation der Bedingungen beobachtet.

Dieses Denken verlangt eine besondere Form der Aufmerksamkeit, besser: Wachsamkeit für die Entwicklung der Dinge in der Welt, die Fähigkeit, Chancen zu antizipieren und die tragenden Faktoren in ihrem Reifeprozess zu unterstützen. Das handelnde Subjekt agiert in diesem Falle wie ein aufmerksamer Wegbereiter. Die Ergebnisse werden nicht der Tat eines Subjektes, einem Führer oder einem machtvollen Helden zugeschrieben, die dank persönlichen Eigenschaften wie Stärke oder Leidenschaft erfolgreich zu agieren haben, sondern den Bedingungen.

Wenn wir nun die Hinweise von John P. Kotter bezüglich der tragfähigen Führungskonstellationen mit den Anregungen von François Jullien zum Situationspotenzial kombinieren, könnte sich damit eine Alternative zum machtvollen Vorgehen andeuten? Ich denke, schon. Denn tragfähige Führungskonstellationen sind meines Erachtens notwendig, um ohne allzu große Reibungsverluste auf die jeweiligen Herausforderungen schnell und effektiv reagieren zu können. Wenn dazu strategisch die tragenden Faktoren in den Bedingungen identifiziert und entwickelt wurden, müsste auch ein effizientes Handeln möglich sein, ohne auf das Arsenal der machtvollen Interventionen zurückgreifen zu müssen. Die Frage, wie etwas durchzusetzen oder besser durchzuboxen ist, würde sich nicht mehr stellen. Denn nach dieser Strategie würde man eher an der Reduzierung der ungünstigen Bedingungen arbeiten und, wie man es nicht schöner als Jullien formulieren könnte, »den Kampf erst beginnen, wenn er bereits geschlagen ist; wenn ich also gesiegt habe. Das ist die Hauptregel der chinesischen Strategie. Wenn die Frucht noch nicht reif ist, begünstige ich die Reifung und erzwingen nichts.«³

² Jullien, F. (2006): *Vortrag vor Managern über Wirksamkeit und Effizienz in China und im Westen*. Berlin (Merve)
³ Jullien, F.: *a. a. O.*, S. 43