

Interview mit Joachim Schledt, Alnatura Produktions- und Handels GmbH

Die guten Seiten der Macht nutzen



Gehen wir davon aus, dass „Macht“ allgegenwärtig ist. Von Plato über Aristoteles, von Machiavelli und Hobbes über Pareto und Weber wurde viel gedacht über Macht – die Universalität des Phänomens Macht wird wohl nur von der Universalität des schlechten Leumunds von Macht übertroffen. Gibt es aber nicht auch positive Seiten der Macht, wie bereits Foucault meint, wenn er feststellt, dass Macht Dinge produziert, Wissen hervorbringt, Lust verschafft und Diskurse anstößt? Aber wie gehen Führungskräfte und Mitarbeiter mit dem oft tabuisierten Thema Macht um? Können sie das? Sollten sie das können?

Joachim Schledt, Personal-
leiter Alnatura Produkti-
ons- und Handels GmbH,
Bickenbach

joachim.schledt@alnatura.
de

Weiterbildung: Was ist Macht für Sie ganz allgemein?

Joachim Schledt: Einfluss haben auf Menschen, deren Verhalten sich anders zeigt und entwickelt als ohne diesen Einfluss. Das muss nicht unbedingt negativ zu sehen sein. Da gibt es ein Sowohl-als-auch. Macht ist etwas, das andere mir geben. Bestenfalls in Freiheit und Verantwortung – und daraus sollten Führungskräfte „etwas“ machen – Mitarbeiter begeistern mit der Macht einer inspirierenden Vision, das Unternehmen in die Zukunft zu führen durch überzeugende, nachvollziehbare und insofern mächtige Ziele. Natürlich gibt es neben einem positiven Nutzen auch die pervertierte Form von Macht.

Wo zeigt sich der positive Nutzen von Macht konkret, beispielsweise bei Alnatura?

In der DNA von Alnatura ist die Überzeugung verankert, dass die Macht vom Kunden ausgeht, das heißt, den Kunden zufriedenzustellen ist unser oberstes Unternehmensziel. Dies kann im Führungsverhältnis durchaus bedeuten, die Meinung auch gegenüber dem Mitarbeiter durchzusetzen, wenn es dem Kunden dient. Macht ist insofern auch ein Steuerungsinstrument, zum Beispiel in Form einer Anweisung an Mitarbeiter mit dem Zweck, den Kunden zufriedenzustellen. Macht kommt dann zutage, wenn Konflikte sich nicht über Dialog lösen lassen; Macht ist dann als Anweisung, Anordnen, Durchsetzen das letzte

Mittel. Diskurs und Dialog, Mitdenken und Überzeugen sind natürlich schwieriger, aber sicherlich mittel- bis langfristig der bessere Weg.

Wenn man im Zusammenhang von Unternehmensführung von Macht spricht, wird meist doch zuerst an das Schädliche von Macht gedacht, wie sehen Sie das? Ist Macht die Abwesenheit von Vertrauen, Überzeugung, Konsens?

Das kann auch umgekehrt gesehen werden: Wohin soll die Macht in einem Unternehmen verschoben werden? Letztlich dahin, wo Entscheidungen zu fällen sind. Positiv genutzt, geht mit Macht Selbstverantwortung und natürlich Vertrauen einher. Diese stehen im Mittelpunkt, nicht Hierarchie, Positionsmacht, also ein Denken in „oben und unten“, sondern der Gedanke des mit Macht(ausübung) gestifteten Nutzens. Macht fordert dann geradezu Vertrauen und sachliches Überzeugen heraus.

Sie sehen also Macht als notwendigen, sinnvollen, ja angemessenen Beitrag zur Lösungsfindung, nicht als Verschwendung und Störung?

Wenn wir uns von unserem Kunden entfernen, bedarf es unter Umständen einer machtvollen Intervention in der Führung, um wieder als Dienstleister vom Kunden anerkannt zu werden. Das muss aber keineswegs in jedem Fall die Zentrale des Unternehmens

sein. Gebe ich beispielsweise die Macht, sprich Entscheidungsbefugnis, welche Produkte in einer Filiale zu kaufen sind, an den Filialleiter vor Ort ab? Eröffne ich dieser Führungskraft oder gar dem verantwortlichen Mitarbeiter diesen Machtraum, um sachgerecht vor Ort im Sinne des Unternehmens und des Kunden zu entscheiden? In diesem Fall sollte derjenige die Macht haben, der mit Blick auf unsere Kunden eine gute Lösung herbeiführen kann.

Macht – und damit Entscheidungsbefugnis – ist immer im Verhältnis zu Verantwortung zu sehen. In meinem Verständnis von Macht bildet Verantwortung das Regulativ der Machtausübung. In dem Moment, wo ich als „Mächtiger“ mir meiner Verantwortung nicht bewusst bin, diese Verantwortung nicht wahrnehme oder sogar ablehne, entsteht ein Risiko für Missbrauch der Macht. Eventuell ein wichtiger Aspekt in der Auswahl von Führungskräften in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik: Wie steht es um das Verantwortungsgefühl derjenigen, die wir „ermächtigen“? Was ist ihr Motiv, ihre innere Haltung, was sind ihre Treiber? Können sie trennen zwischen ihrem eigenen Interesse und dem des Unternehmens oder der Gesellschaft? Hinterfragen sie die Auswirkung ihres Handelns?

Wie sollte Macht „gebraucht“ werden? Ist sie entbehrlich oder notwendig oder eine *Conditio sine qua non*?

Macht, positiv verstanden als Beeinflussung, als wohl-durchdachtes Mittel, ein Ziel zu erreichen, ist eine Notwendigkeit. Da, wo es möglichen Missbrauch gibt und nicht im Sinne des Unternehmens gehandelt wird, wo es etwa um den Selbstzweck geht, Macht um der Macht willen, da bedarf es eines Regulativs. Beispielsweise in Form eines Eingriffs des – „mächtigeren“ – Vorgesetzten oder besser noch, eines von den Mitarbeitern ausgehenden Anstoßes, die getroffene Entscheidung oder Anordnung zu hinterfragen und zu überdenken. Das Regulativ wäre dann das Recht des Mitarbeiters – des „weniger Mächtigen“ –, einen Diskurs und eine wechselseitig geführte Abwägung zu fordern. Das allerdings ist für diejenigen, die gewohnt sind, mit Machtaspekten zu führen, nicht einfach. Macht abgeben fällt offensichtlich wesentlich schwerer, als mit übertragenen Machträumen, sprich Freiräumen, zurande zu kommen. Es lässt sich leichter drohen als überzeugen. Wir wollen keine „ohnmächtigen“

Führungskräfte im doppelten Sinne des Wortes, sondern überzeugende und inspirierende.

Nicht zu vernachlässigen ist der Blick von der anderen Seite: Macht übt eine gewisse Faszination aus. Zum einen bei denen, die die Macht haben. Zum anderen aber auch besonders bei denen, die sich an Mächtigen orientieren. Es scheint, dass die Mächtigen sich ein Stück weit von dieser ihnen entgegengebrachten Faszination, sprich Bewunderung, tragen lassen. Das kann dann leicht zu Verschiebungen in Wahrnehmung und Wertung führen, also zu einem falschen Bild der Realität. Im Prinzip müssen sich Verantwortliche, die die Macht haben, über diesen oft zu beobachtenden Zusammenhang im Klaren sein. Diejenigen, die vermeintlich Mächtigen Bewunderung entgegenbringen, sollten mehr oder weniger direkt aufgefordert werden, ihre Faszination zu hinterfragen. Was ist da so anziehend, ist der Mächtige stellvertretend für mich unterwegs? Ist es ein tiefsitzender Wunsch, auch so handeln zu können? Macht hat insoweit für beide Seiten etwas Verführerisches. Das gehört aber nicht in ein möglichst rational handelndes Unternehmen.

Kann eine Unternehmung ohne Macht auskommen? Was wären denn „Ersatzfunktionen“ und wie lernen Mitarbeiter, mit Macht umzugehen?

Nicht in der beschriebenen Bedeutung von Macht – Unternehmen müssen entscheiden, müssen Alternativen abwägen und einen möglichst klaren Weg vorgeben. Wie gesagt, das muss nicht in jedem Fall und in jeder Situation die Hierarchie sein. Wir wollen die positiven Seiten von Macht nutzen. Auch bei Weber ist Macht nicht per se negativ, sondern kann auch eine wichtige Ordnungsfunktion darstellen. Wir reden von Befugnissen, wir denken an Austausch von Ideen und Vorgehensweisen, an Überzeugen und Motivieren, einen sinnvollen Weg gemeinsam zu gehen. Im positiven Sinne reden wir eben nicht von Anordnen, Durchsetzen ohne jede Erläuterung und Einordnung.

Müsste es ein verpflichtendes Angebot an Führungskräfte geben, im Sinne von „wie lerne ich den Umgang mit Macht“?

Das würde das Thema Macht etwas aus der Tabuzone bringen. Eine stärkere Auseinandersetzung über den Umgang mit Macht wäre sicherlich wünschenswert –

nicht nur im Unternehmen. In der Weiterbildung, aber nicht nur da, sollten Unternehmen Reflexionsräume schaffen, über die eigene Wirkung als Führungskraft, Spezialist, Mitarbeiter auch im Sinne von Machtausübung nachdenken zu können, die Machtgrundlagen kennenzulernen (Fachwissen, Kommunikationsgeschick, Begeisterungsfähigkeit, sicher auch Positionsmacht et cetera) und den Umgang, sprich den Einsatz meiner mir gegebenen Machtmittel im Sinne eines bewussten Umgangs reflektieren.

Bedarf es einer „politischen Kompetenz“ im Sinne von Gewinnen, Erwerben und Vermehren von Macht bei Mitgliedern einer Unternehmung/Organisation, um erfolgreich zu sein?


Solange es um die positiven Seiten von Macht zum Wohle der Kunden, damit des Unternehmens und seiner Mitarbeiter geht, ja, dafür sollte „politische Kompetenz“ gelehrt, erlernt und reflektiert werden. Das Thema scheint mir sehr tabuisiert zu sein, da die negativen Ausprägungen von Macht nicht gerne benannt und die positiven Seiten weitgehend ausgeblendet werden. Das könnte durch eine offensive Auseinandersetzung mit Macht verändert werden. Ich denke, vielfach ist allen Beteiligten – Führungskräften, Mitarbeitern, Betriebsrat, Geschäftsleitung und auch Kunden – gar nicht bewusst, welche große Relevanz und Wirkung „Macht“ hat. Eine offene und unvoreingenommene Auseinandersetzung mit diesem Phänomen wäre sehr wünschenswert und hätte sicherlich positive Effekte.

Wie könnten/sollten Sie in Ihrer Funktion als Personalverantwortlicher mit Macht umgehen? Welche Mechanismen müssten Sie beziehungsweise vorhalten?

Hier kommen mehrere Dinge zusammen. Einmal müssen wir als Personalverantwortliche darauf hinwirken, dass es Vorbilder gibt, die kulturadäquat handeln und führen sowie das Thema offen angehen. Wir müssen

die Reflexionsräume schaffen und am Beispiel von konkreten Begebenheiten im Unternehmen zeigen, was Macht mit Menschen macht, was Macht möglich macht, was Macht auch an positiven Seiten hat und wo die Grenzlinie verläuft, was nicht toleriert werden kann. Im Sinne von Kulturarbeit haben wir die Aufgabe, aufzuzeigen, wo der Missbrauch von Macht anfängt, und sollten Korrektive definieren und sowohl strukturelle wie auch weniger formale Vorkehrungen treffen, damit das Schädliche an Macht nicht im Vordergrund steht.

Wäre Macht als Durchsetzung etwa nötiger Anpassungen ein Rückfall in frühindustrielle Unternehmenskulturen?

Das gerade wollen wir nicht. Wenn wir eine Kultur des Vertrauens, des Dialogs, des Mitdenkens und Mitentscheidens als Erfolgsfaktor in den Mittelpunkt stellen, brauchen wir Macht in dieser Form nicht. Diese Ausprägungen sind kontraproduktiv. Wir wollen „Augenhöhe“. Macht wird insofern fluide – sie ist mal da, mal nicht. Oder, in einem Bild gesagt: Es ist nicht immer einer da, der sagt, wo es langgeht, manchmal aber schon. Macht wird dahin gegeben – organisatorisch und personell – wo diese, situationsabhängig gebraucht, am sinnvollsten ist. Natürlich auch verteilt nach Begabung und Neigung. Das erhöht sicherlich den Komplexitätsgrad von Koordination und Entscheidung und bedarf sicher auch einer gezielten Weiterbildung, führt aber mittelfristig zu einer besseren Nutzung der Potenziale und zu besseren Ergebnissen. „Augenhöhe“ ist nicht die Abwesenheit von Macht, sondern der Versuch einer Gleichverteilung und insofern auch der Versuch, sich die positiven Seiten von Macht zunutze zu machen. In diesem Sinne versteht sich Alnatura als ein sozialorganisches Unternehmen und geht ganz bewusst diesen, zugegeben nicht ganz einfachen, aber langfristig gesehen – im doppelten Sinne! – wertvolleren Weg. 

Das Interview führte
Ulrich Althausen.