

## **Rezension**

zu Studienschrift Nr.91 "Macht und Politik in Unternehmungen" von B. Schmid & A. Messmer

**von Jürgen Coers**

### Generelle Vorbemerkung

Die beiden Autoren (Schmid/Messmer) wollen in ihrem Artikel sowohl Wirkungen von verfehltem Umgang mit Macht und Politik in Unternehmungen beschreiben, als auch Perspektiven und Möglichkeiten verantwortungsbewusster Macht- und Politikprozesse darstellen.

### Macht

Der systemischen Sichtweise treu bleibend wird Macht als Beziehungsgeschehen und wechselseitiger Prozess verstanden; ausgeübte Macht beschreibt dann die Wirksamkeit, mit der jemand auf die Wirklichkeitsgestaltung anderer Einfluss hat. Macht entsteht durch Autorisierungsprozesse, durch welche die Einfluss Nehmenden bevollmächtigt werden.

Nachfolgend werden sinnvoll strukturierend, unterschiedliche Formen der Autorisierung dargestellt und verschiedene Arten von Macht beschrieben (Kontrollmacht, Hoheitsmacht, Schöpfermacht, Sinnmacht), wobei sich - dem Scheinwerfer-Modell sei Dank - diese unterschiedlichen Dimensionen der Macht sowohl isoliert als auch sich in ihrer Wirkung ergänzend darstellen lassen.

Ähnlich dem organisatorischen Grundsatz dass Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung für einen Stelleninhaber kongruent sein sollten, wird für die wirkungsvolle Gestaltung von Einflussnahmeprozessen gefordert, dass sich Verantwortung (Wofür bin ich verantwortlich?), Macht (Mit welcher Macht bin ich ausgestattet?) und professionelles Können (Was befähigt mich dazu, diese Verantwortung wahrzunehmen?) komplementär ergänzen.

Bis hierher eine informative, strukturierende, das Feld aufmachende Darstellung, die mit den Machtdimensionen Sinn- und Schöpfermacht einen erweiterten Zugang mit einer zusätzlichen Qualität zum angesprochenen Themenfeld ermöglicht.

### Politik

Das Anliegen des Unternehmens und seine Entwicklung gegenüber den gesellschaftlichen Kräften zu vertreten und mit deren Anliegen abzustimmen heißt "Politik betreiben" - Politik also als Aushandlungsprozess (neuer) sinnvoller Ordnungen im Dialog mit gesellschaftlichen Entwicklungen, Politik als wertschöpfender Bestandteil der Unternehmensentwicklung.

Wer sich nach dieser sinnfälligen Definition und den gedanklich gut sortierten Ausführungen zur Macht in Unternehmungen eine Fortsetzung auf diesem Niveau erwartet hat, sieht sich leider getäuscht.

Die etwas platt anmutende politisierende Unternehmerkritik, Kritik am Topmanagement und Führungskräften, die mit "Grandezza Zahlenerfolge

hervorbringen, dafür zu Helden gekürt und für Höheres berufen werden" , die "im einen Jahr zum Manager des Jahres gekürt und im darauf folgenden Jahr Konkurs anmelden" auf der einen Seite und "das Volk der "ehrlichen" Unternehmer und Mitarbeiter" auf der anderen Seite, "die sich betrogen und in ihrer Würde verletzt fühlen oder sich für dumm verkauft vorkommen" - das zeigt nun wahrlich kein besonders differenziertes Bild der derzeitigen Problematik in der Vermittlung zwischen Politik und Unternehmungen, wie sie bspw. in der Vereinbarung zur Sicherstellung einer genügenden Zahl von Ausbildungsplätzen zum Ausdruck kommt. Auch die derzeit in vielen Unternehmungen laufenden Standortsicherungsverhandlungen in denen Mitarbeitervertretung, Gewerkschaften und Unternehmensleitung gemeinsam nach Wegen der Arbeitsplatzerhaltung und Verbesserung der Wirtschaftlichkeit suchen, liefern ein etwas anders gefärbtes Bild der Realität.

Es wird schlichtweg bei "nicht eigentümergeführten Großorganisationen" die Abspaltung einer politisch agierenden Leitung von den eigentlich wertschöpfenden Unternehmenskernbereichen unterstellt - und auf dieser These aufbauend werden drei Wege der "Wiederanbindung von Politik und verantwortlichem Wirtschaften" vorgeschlagen:

- Schaffung von wechselseitigem Verständnis für das Zusammenwirken von politischem und unternehmerischem System
- Anpassung von Mess- und Belohnungssystem
- Vertikale Entwicklungsprozesse

Es kann nicht verwundern, wenn sich darauf aufbauend die Hinweise, was denn nun konkret zu tun sei, auf allgemeingültige Forderungen reduzieren wie etwa:

- "das politische System muss seine Verantwortung bezüglich der Vitalitätsentwicklung wahrnehmen ... und das unternehmerische System muss Bereitschaft und Kompetenz entwickeln, neue Wege konsequent zu gehen ..."

Oder - dem Zeitgeist angesichts der Mannesmann-Affäre entsprechend -

- "Die Erfolgsmessung von Topmanagern ... muss auch an Werten gemessen werden, welche die Vitalität und deren nachhaltige Entwicklung in den Blick nehmen."

Da ist man dann auch nicht wesentlich schlauer, außer dass man weiß, dass es die LO auch weiß - getreu dem Grundsatz: "Es ist alles gesagt, nur noch nicht von mir!"

Fazit:

Klar - ich habe mich a) über den Politikteil geärgert (insofern ist auch meine Berichterstattung tendenziös) und finde es b) schade, dass eine Chance für ein so wichtiges Thema m. E. nicht genutzt wurde. Andererseits - es hat was ausgelöst, was in Bewegung gesetzt, ich kann mich gut daran reiben, dazu in Beziehung setzen - und dazu lade ich ganz herzlich alle Leser ein.