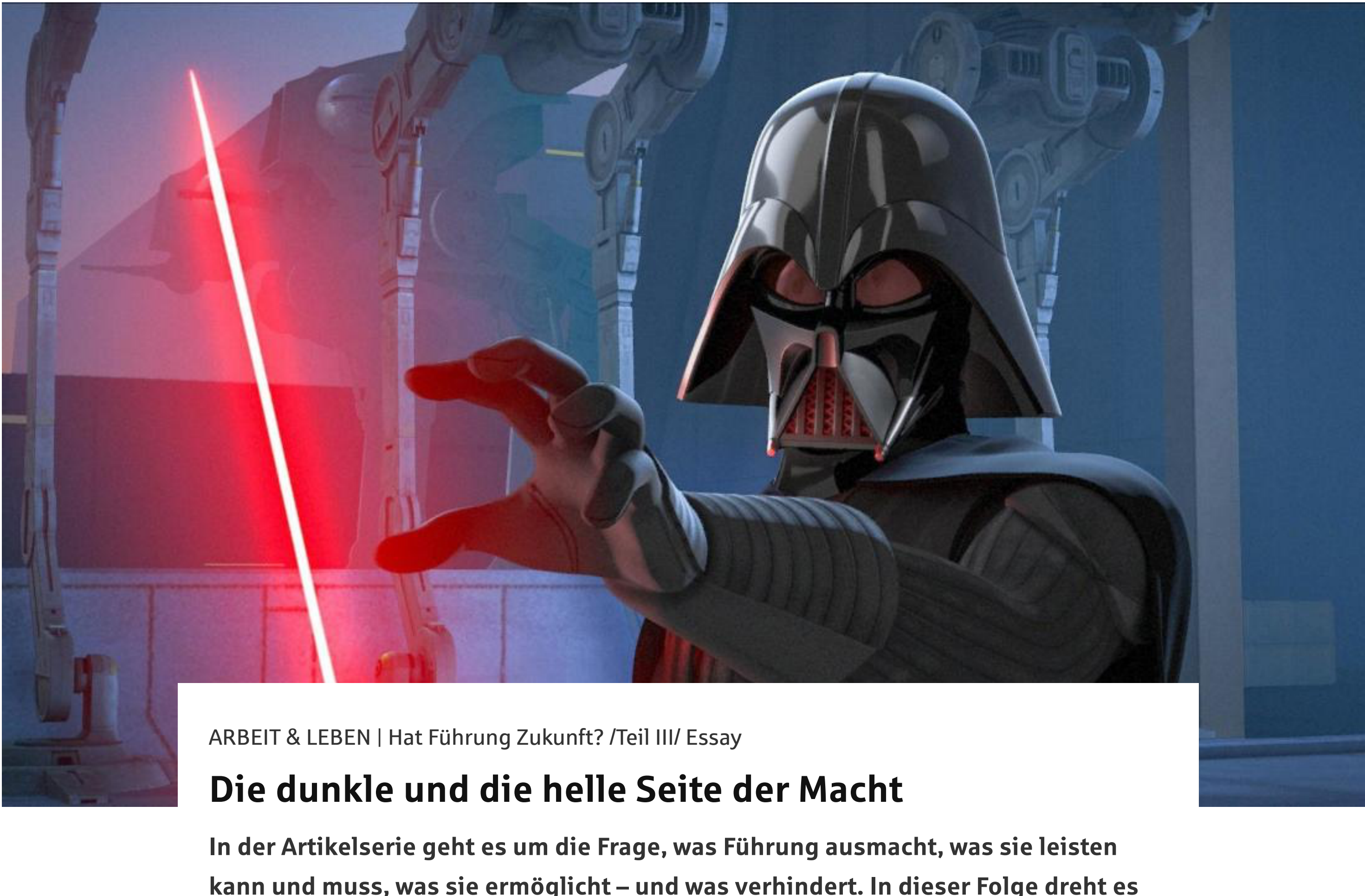




ARBEIT & LEBEN | Hat Führung Zukunft? /Teil III/ Essay

Die dunkle und die helle Seite der Macht

In der Artikelserie geht es um die Frage, was Führung ausmacht, was sie leisten kann und muss, was sie ermöglicht – und was verhindert. In dieser Folge dreht es sich um das Thema der Machtausübung von und in Unternehmen.

Schlagwörter **Management.**

Darth Vader in Unternehmen? „Unpassend, ungeeignet, um das Verhalten von Führungskräften in Unternehmen zu beschreiben, eine unangemessene Abqualifizierung!“ Das ist sicher richtig. Aber was bedeutet „Macht“ in der Chefetage eines Unternehmens? Wie wird sie „richtig“ eingesetzt, und wo liegen Gefahren? Ein nachdenklicher Essay.

„Macht“ ist ein Begriff, der in der Wirtschaft meist mit einer besonderen Marktstellung von Unternehmen in Verbindung gebracht wird: „Marktmacht“. Nach einer Definition der Bundeszentrale für politische Bildung bedeutet dies eine „beherrschende Stellung“ im Markt, wodurch es „zur Ausnutzung dieser wirtschaftlichen Macht, zum Beispiel durch überhöhte Preise, Ausbeutung von Lieferanten oder Abnehmern, Behinderung anderer Unternehmen durch Belieferungsstopp oder Herabsetzung der Wettbewerber, kommen“ könne.¹

Hier begegnet uns also bereits die „dunkle“ Seite der Macht: Beherrschung, Ausbeutung anderer.

Der Einfluss von Unternehmerpersönlichkeiten

Im Zusammenhang mit Personen wird Macht besonders bei Vorständen von Großunternehmen verortet, die über den Horizont des eigenen Unternehmens hinaus Einfluss auf politisches und wirtschaftliches Geschehen nehmen können, ohne formal eine Rolle oder Funktion einzunehmen.

So hat es in der Geschichte der Bundesrepublik viele bedeutende Unternehmerpersönlichkeiten gegeben, die ihren Einfluss auf politische Funktionsträger geltend machen konnten, mögen sie Berthold Beitz, Alfred Herrhausen oder Ferdinand Piëch geheißen haben. Sei es, dass sie um Rat gefragt wurden oder dass sie unaufgefordert ihre – auch politische – Meinung geäußert haben: Ihr Wort hatte Gewicht, und so dürfte es auch heute bei solchen Persönlichkeiten noch sein.

Nichts, das zu kritisieren wäre, im Gegenteil: Nicht immer ist bei den jeweiligen politischen Funktionsträgern das erforderliche Wissen für die Bewältigung komplexer Themen vorhanden, so dass Rat willkommen ist.

Außerdem agieren auch andere durchaus machtvolle Menschen als Meinungsbildner und Einflussgrößen: Gewerkschaftler, Präsidenten von Wirtschaftsverbänden und viele andere. So ist das politische Geschäft, jeder von ihnen vertritt nicht nur sich selbst, sein Unternehmen, seine Institution, sondern eine Vielzahl anderer, die diesen politischen Zugang nicht haben.

Lobbyismus – Problem oder Segen der Demokratie?

Viel ist in diesen Tagen die Rede von Missbrauch der politischen Funktion, Korruption und Lobbyismus.

Höchste Zeit, dass dieses Thema einmal öffentlich aufgearbeitet und mit für die Zukunft verbindlichen Entscheidungen belegt wird. Zu lange hat man die Akteure machen lassen und die Augen zugeedrückt. Wie leider viel zu oft mussten erst drastische Beispiele an das Licht der Öffentlichkeit kommen, bevor gehandelt wurde, weil ein fortgesetztes Unterlassen noch mehr Schaden angerichtet hätte.

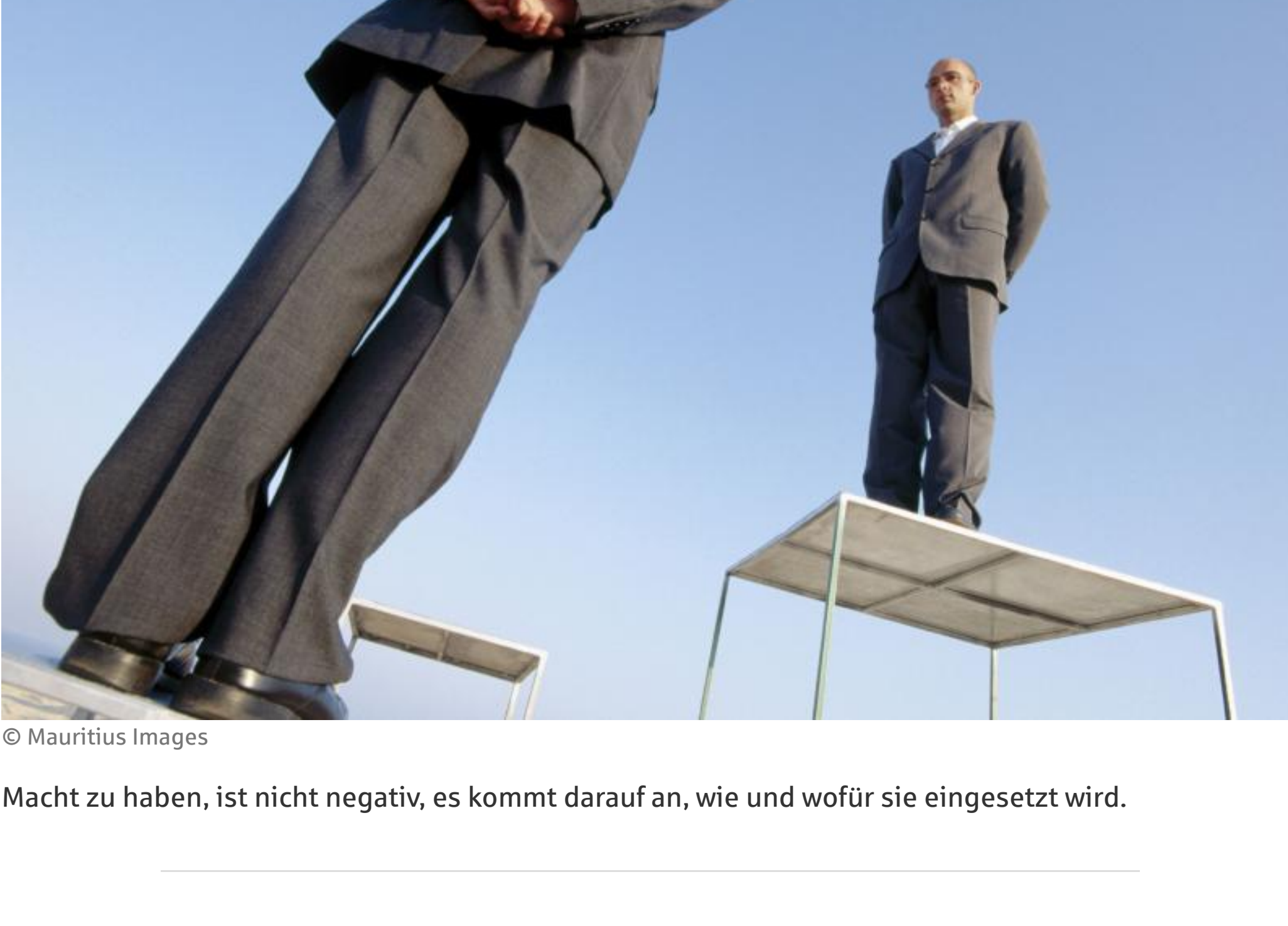
Damit wird es mit dem Lobbyismus nicht vorbei sein. Interessenvertreter werden auch in Zukunft das tun, was sie als ihr Recht und ihre Aufgabe sehen, nämlich ihre Interessen nicht nur öffentlich, sondern auch über direktes Zugehen auf politische Funktionsträger geltend zu machen.

Das hilft, die Vielfalt der Interessen aufzuzeigen und Gruppen von Menschen, Unternehmen sowie Organisationen eine Stimme zu geben, die als Einzelne kaum Gehör finden könnten. Nicht *dass* es geschieht, ist moralisch bedenklich, sondern *wie* es in negativen Fällen erfolgt: verdeckt, konspirativ, womöglich verbunden mit der Übermittlung von Geldbeträgen.

Transparenz ist Schlüssel, um dem Missbrauch Einhalt zu gebieten, und natürlich in juristisch begründeten Fällen die Strafverfolgung.

Lobbyismus hat das Ziel der Einflussnahme. Beeinflussung ist Machtausübung, denn sie gelingt nur, wenn der Handelnde die Power hat, etwas zu bewirken, durch Geld, durch seine Stellung, durch einen wodurch auch immer wirksamen Druck.

Weniger Mächtige haben dementsprechend weniger Einfluss; dieser reduziert sich im politischen Feld letztlich auf die Stimme, die bei einer Wahl abgegeben werden kann.



© Maurtius Images

Macht zu haben, ist nicht negativ, es kommt darauf an, wie und wofür sie eingesetzt wird.

Macht und Moral

Unternehmen sind per se weder moralische noch unmoralische Organisationen. Über die Frage der Moral entscheiden vielmehr der Geschäftszweck und die Art und Weise, wie das Geschäft betrieben wird. Den Rahmen dafür setzt das Wirtschaftssystem.

Eine freie Marktwirtschaft ist grundsätzlich wettbewerbsorientiert, das bedeutet, dass das Gesetz des Stärkeren unmittelbar zur Anwendung kommt. So könnte ein „Raubtierkapitalismus“ entstehen, laut Duden eine „ohne Rücksicht auf andere Belange nur nach möglichst großem Profit strebende Form des Kapitalismus“.²

Das Ziel der Gewinnmaximierung ist zwangsläufig damit verbunden, die anderen Marktteilnehmer derselben Branche als Gegner anzusehen. Je nach Einstellung des Handelnden kann der Wettbewerb sportlich verstanden werden, oder aber das Gewinnen um jeden Preis wird in den Mittelpunkt gestellt: Aus Gegnern werden Feinde.

Wenn prinzipiell jedes Mittel recht ist, dann stört die Moral. Wenn das Unternehmen sich das eigentlich nicht erlauben kann, weil eine gute Reputation als Mittel und Teil des Erfolgs verstanden wird, bekommt die Moral wieder Gewicht.

Damit verändert sich nicht unbedingt der Antritt im Markt; aber es werden Wege gesucht, das Unternehmen und den Unternehmer besser dastehen zu lassen: „Greenwashing“ wird zum Instrument der Verbesserung des Ansehens.

Einen Kindergarten unterstützen, eine Schule in Afrika bauen, eine soziale Einrichtung schaffen, Bäume für ein besseres Klima pflanzen – alles gute, sinnvolle Maßnahmen, aber hier weniger aus Überzeugung ergriffen, als mit dem Ziel, zu dem üblichen Verhalten im Markt eine Gegenposition aufzubauen. Wirklicher Anstand geht anders.

Macht und Menschen

Wie immer kommt es auf die jeweiligen Menschen an, auf ihre Persönlichkeit, ihre Einstellungen, ihr Verhalten. Macht haben an sich ist nicht negativ, es kommt darauf an, wie und wofür sie eingesetzt wird. Dafür gibt es eine Demokratie, deren wichtigstes Ziel sein sollte, zu große Machtkonzentration auf Einzelne zu verhindern. Dies soll die Gewaltenteilung bewirken und sollen eine Reihe weiterer Mechanismen unterstützen.

In Unternehmen ist dieser Gedanke aufgegriffen und fortgeführt, am Beispiel der Aktiengesellschaft durch deren Organe Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung. Eines aber lässt sich nicht verhindern: Das Auftreten einer starken Persönlichkeit, die alle und alles in ihren Bann zieht und dadurch faktisch viel mehr Macht auf sich vereinigt, als das „System“ ihr eigentlich zugesteht: die „normative Kraft des Faktischen“³.

Solche Personen schaffen sich ein Umfeld, das sie trägt und ihre Macht mehrt: Menschen, die im Schatten einer starken Persönlichkeit Anteil an der Macht und deren Früchten zu bekommen versuchen. Und das ist das individuelle System, das solche Menschen in Unternehmen und auch in anderen Organisationen zu schaffen verstehen.

Ist dagegen kein Kraut gewachsen? Doch, wenn es gelingt, Gegengewichte aufzubauen. Das kann die Presse sein, die einige Unternehmen besonders kritisch unter die Lupe nimmt, wenn sie darauf aufmerksam wird.

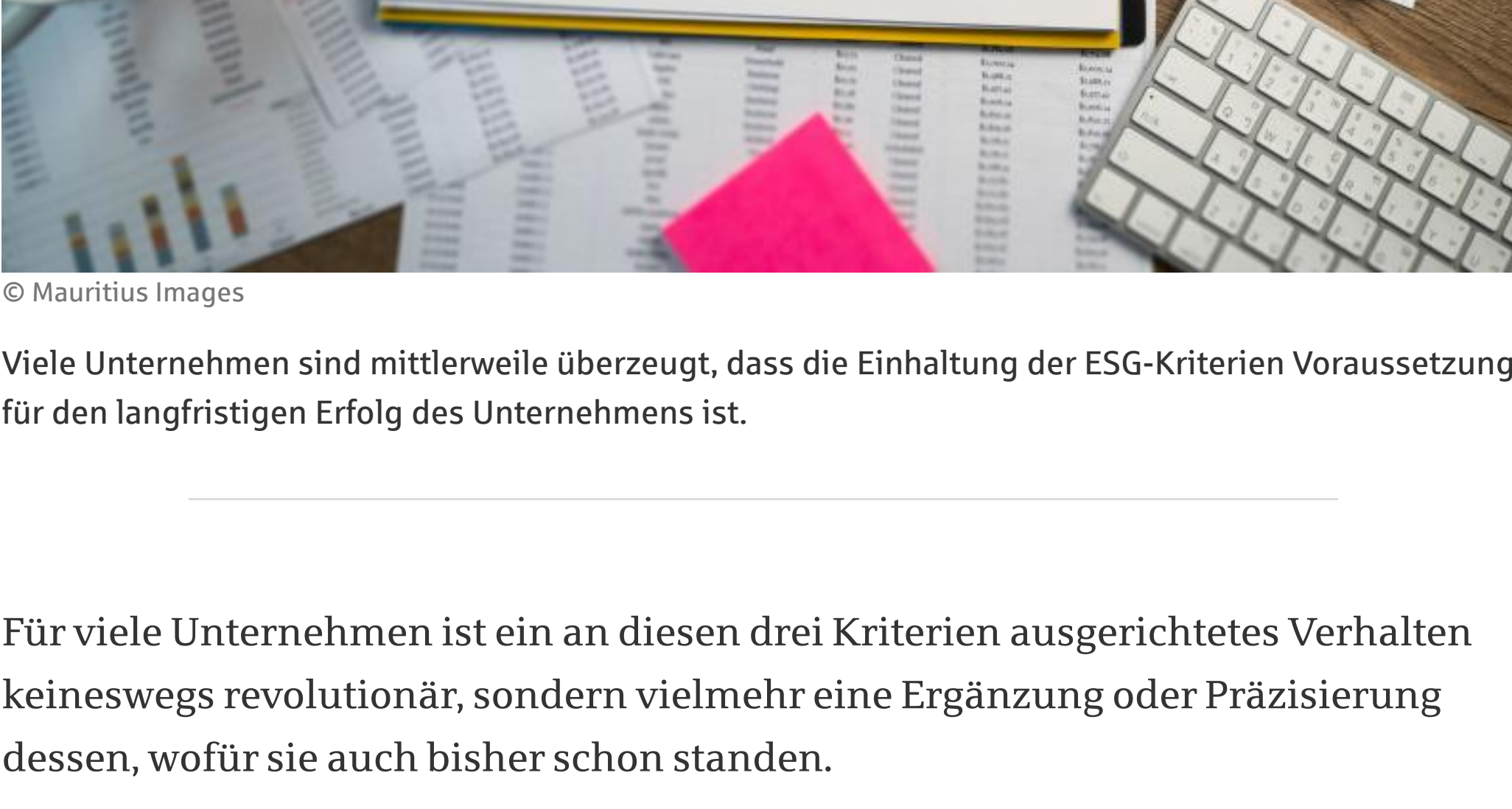
Manchmal, wenn Mächtige den Bogen überspannen und die Grenze der Legalität überschritten wird, können das auch Staatsanwaltschaften oder Geschädigte sein, die rechtlich gegen das Unternehmen vorgehen. Gewerkschaften können auf Missstände hinweisen. NGOs wie zum Beispiel Transparency International oder Greenpeace können sich bemerkbar machen. Und Wirtschaftsprüfer müssten Mängel aufspüren können.

Es können aber auch Aufsichtsräte und Investoren sein, die in Sorge um das Unternehmen sind – oder die in noch größeren Zusammenhängen denken. Wenn der kurzfristige Gewinn an Bedeutung verliert, weil die langfristige Rendite und die Zukunftsausrichtung des Unternehmens und der Wirtschaft selbst als wichtiger erachtet werden, kommen andere Werte ins Spiel. Dann bekommen Stabilität, Anpassung an Zukunftsanforderungen und Nachhaltigkeit eine größere Bedeutung.

Die ESG-Kriterien und ihre Bedeutung

Viel ist von ihnen derzeit die Rede: von den Kriterien Environment, Social und Governance, mit denen die Sorge um die Umwelt, die gesellschaftliche Verantwortung und die nachhaltige Unternehmensführung gemeint sind.⁴

Für manche Unternehmen bedeutet dies schlicht die Abkehr von dem Prinzip der Gewinnmaximierung und eine grundlegende Änderung der Unternehmenswerte.



© Shutterstock

Viele Unternehmen sind mittlerweile überzeugt, dass die Einhaltung der ESG-Kriterien Voraussetzung für den langfristigen Erfolg des Unternehmens ist.

Für viele Unternehmen ist ein an diesen drei Kriterien ausgerichtetes Verhalten keineswegs revolutionär, sondern vielmehr eine Ergänzung oder Präzisierung dessen, wofür sie auch bisher schon standen.

Aber: Es geht jetzt nicht mehr vorrangig um etwas, was man sich, neben dem wirtschaftlichen Erfolg, leisten *kann* – sondern um etwas, was man sich leisten *muss*. Und zwar auch dann, wenn damit Zusatzkosten verbunden sind, weil zum Beispiel ökologische Rahmenbedingungen zu beachten sind.

Und es geht nicht um Greenwashing, sondern um die Überzeugung, dass die Einhaltung der ESG-Kriterien Voraussetzung für den nachhaltigen, langfristigen Erfolg des Unternehmens ist.

Das bedeutet, dass es auch um die Menschen geht, die Verantwortung für das Unternehmen tragen, und um die Frage, ob sie die Person und die Persönlichkeit sind, die das Unternehmen braucht, um die ESG-Kriterien glaubwürdig mit Leben zu füllen. Denn diese Anforderungen sind zukünftig keine Freiwilligkeit, sondern, wie es das Handelsblatt in einem Artikel formuliert, „neue Spielregeln für Profis“.⁵

Die EU-Kommission verfolgt sie, die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) befasst sich mit der Bedeutung der Nachhaltigkeit für das Finanzsystem⁶. Banken legen Fonds für Unternehmen auf, die die ESG-Kriterien erfüllen, das Thema bekommt Bedeutung für Kreditratingagenturen.

Der Gesetzgeber beginnt zu reagieren (Lieferkettengesetz!) und bestehende Zertifizierungssysteme wie der Deutsche Ethik Index (DEX) der Stiftung Club of Hamburg helfen Unternehmen dabei, unter Einbeziehung der ESG-Kriterien ihre Stärken, ihre Schwächen und ihre Handlungsfelder zu erkennen.

Der erste Schritt

„Auch eine Reise von tausend Meilen beginnt mit einem Schritt.“⁷ Es werden keine tausend Meilen sein, und für die meisten Unternehmen wird es nicht der erste Schritt sein. Aber es ist viel zu tun. Hier kann Macht im Sinne von Persönlichkeit, Überzeugungskraft und Einfluss sich positiv beweisen. Hier geht es um einen Erfolg, den Unternehmen nicht nur für sich erzielen, sondern mit vielen anderen teilen: letztlich mit der Gesellschaft.

Autor

Gerhard Lippe war 32 Jahre für die Hamburger Sparkasse tätig. Seine Schwerpunkte waren neben den Fachaufgaben Personal- und vor allem Führungsarbeit. Derzeit ist er als Berater, Gutachter, Dozent und Schriftsteller tätig. Gerhard Lippe ist Botschafter der Stiftung Club of Hamburg, um ihr Managementmodell „Erfolg mit Anstand“ zu verbreiten und Unternehmen auf dem Weg in den „DEX Deutscher Ethik Index“ zu begleiten.

Er ist Mitglied in der Vereinigung Eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg e.V. Sein Buch „Führung als Herausforderung“ ist 2015 im Springer Gabler Verlag erschienen.

1) Vgl. die Definition im Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort „ESG-Kriterien“, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Zugriff am 27.03.2021: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/esg-kriterien-120056>

2) Duden. Wörterbuch Stichwort „Raubtierkapitalismus“. Bibliografisches Institut, 2021. Zugriff am 27.03.2021: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Raubtierkapitalismus>

3) Eine Formulierung, die auf den Juristen Georg Jellinek zurückgeht, vgl. Rechtslexikon.net. Zugriff am 28.03.2021: <http://www.rechtslexikon.net/d/normative-kraft-des-faktischen/normative-kraft-des-faktischen.htm>

4) Vgl. die Definition im Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort „ESG-Kriterien“, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Zugriff am 27.03.2021: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/esg-kriterien-120056>

5) Handelsblatt Business Briefing Nachhaltige Investments Nr. 2, 12.02.2021, S. 2. Handelsblatt GmbH. Zugriff am 27.03.2021: https://www.handelsblatt.com/downloads/26898084/1/hb-business-briefing-investments_02_21.pdf

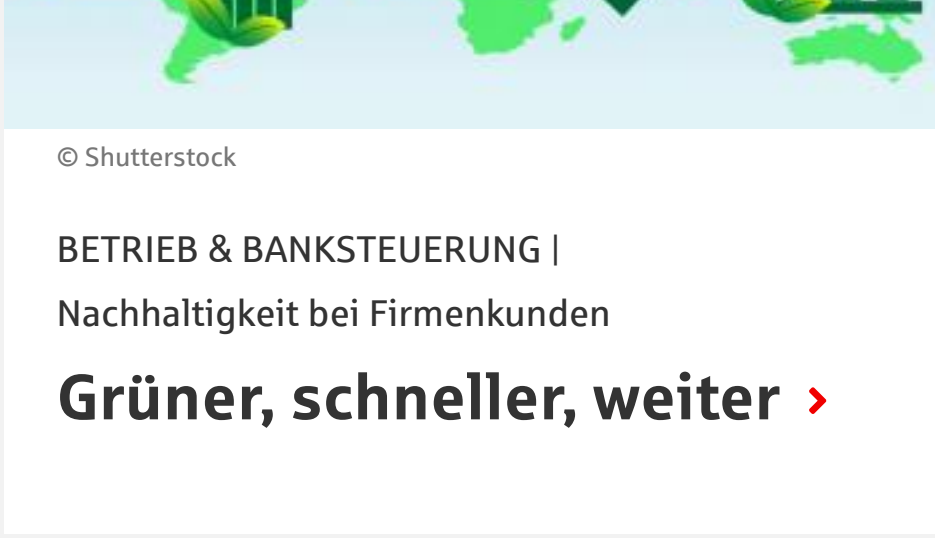
6) BaFin Perspektiven 2/2019 Nachhaltigkeit vom 28.05.2019. Zugriff am 27.03.2021: https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/BaFinPerspektiven/2019/bp_19-2_sustainable_finance.html

7) Zitat, das Laotse zugeschrieben wird. Vgl. u.a. Aphorismen.de. Zugriff am 27.03.2021: <https://www.aphorismen.de/zitat/13967>

Gerhard Lippe – 15. April 2021



Weitere Beiträge



© Shutterstock

BETRIEB & BANKSTEUERUNG | Nachhaltigkeit bei Firmenkunden

Grüner, schneller, weiter >

ARBEIT & LEBEN | Führung

Gestaltungsmut statt Angstkultur >

© dpa

KOMMUNIKATION | BBL_Personalmanagement

Führung und Politik – eine Wertefrage >