

FÜHRUNGSZEUGNIS



Thomas Sattelberger hatte Vorstandsverantwortung bei Continental und zuletzt bei der Telekom. Twitter: @th_sattelberger

Demokratie statt Autokratie

Thomas Sattelberger fordert mehr Demokratie in Unternehmen, damit Innovationen gelingen.

Die Zeit der Autokraten in der Wirtschaft geht zu Ende, wie Ferdinand Piëch's Sturz gezeigt hat. Die Ein-Mann-Herrschaft, wie sie noch bei Siemens (Joe Kaeser), SAP (Hasso Plattner) oder Verdi (Frank Bsirske) üblich ist, wird zum Anachronismus. Doch was ist die Alternative?

Ich bin nicht überzeugt von dem Typ, der derzeit ans Ruder kommt: BWL-Studium, Promotion oder MBA, Kaderschmiede Beratungen, eloquent und analytisch scharf, smart im Auftritt – wie Oliver Bäte, Nachfolger Michael Diekmanns an der Spitze der Allianz, oder Stephan Gemkow, der Haniel führt. Geschliffenen Männern wie ihnen fehlen Ecken und Kanten, sie sind Effizienzmanager großer Bürokratien. Max Weber hat die Glättungsprozesse bürokratischer Organisationen sorgenvoll analysiert. Er fragte sich, „was wir dieser Maschinerie entgegensetzen haben, um einen Rest des Menschentums freizuhalten von dieser Parzellierung der Seele“.

Eine Studie von Roland Berger über „Akademiker im Chefsessel“ kam 2012 zu einem irritierenden Befund: Gerade 7 von 181 untersuchten Vorstandsmitgliedern im Dax hatten jemals eine eigene Geschäftsidee, die sie umsetzten – nicht einmal 4 Prozent. Und nur 9 Männer stachen mit einer nicht geradlinigen Vita hervor. Wie sollen derart homogenisierte Manager, getrimmt auf Effizienz, Plan- und Berechenbarkeit in industriellen Organisationen des 20. Jahrhunderts, den disruptiven, digitalen Wandel im 21. Jahrhundert meistern?

MEINE KRITIK AN BEIDEN PHÄNOTYPEN der Unternehmensführung ist kein Selbstzweck. Es ist eine Binse, dass Innovationen für die Zukunftsfähigkeit von ganzen Volkswirtschaften unerlässlich sind, gleichzeitig jedoch bedrohen sie das Machtgebaren der Alleinherrscher und streuen Sand ins Getriebe bürokratischen Managements. Es geht nicht nur um neue Technologien wie einen alternativen Autoantrieb, sondern um eine andere Logik der Unternehmensführung. Es ist ein zirkulärer Schluss: Mit sozialer Innovation lässt sich technologische Innovation vorantreiben und umgekehrt. Autokra-

„Enge Führung ist Gift für Erfindungen, schlechte Führung ihr Tod.“

ten wie Bürokraten scheren sich nicht um die Freiheit der Menschen. Aber nur in Freiheit und Kollaboration kann Neues entstehen. Führung wird künftig stärker auf Machtverteilung beruhen. Deshalb werbe ich für das Konzept demokratischer Unternehmen.

DIE ARBEITGEBER JAULEN AUF: Basisdemokratie. Gewerkschaftliche und betriebliche Sozialpartner fürchten um ihr Monopol, wenn das Individuum seinen Gestaltungswillen geltend macht. Vordergründig geht es ihnen allen um Schutz- und Fürsorgerechte, in Wahrheit um Deutungsheute und Besitzstand, nie um Freiheitsrechte. Verrückt ist, dass Manager längst selbst an ihrer Führungsarbeit zweifeln: Die Initiative Neue Qualität der Arbeit hat Ende 2014 aufsehenerregende Forschungsergebnisse einer Tiefenstudie veröffentlicht. Mehr als drei Viertel der gut 400 befragten Manager spüren, dass sich Führung einschneidend verändern muss, damit deutsche Unternehmen sich behaupten können: weg von hierarchischen Silos und Steuerung über die Marge.

So wie TecLabs für technische Experimente braucht es soziale Laboratorien für neue Arbeitskultur. Demokratisierung ist nichts anderes als die logische Konsequenz der Dreifaltigkeit von Talent, Teilhabe und Technologie: Talent wird knapp und mächtig, die Werte emanzipierter Mitarbeiter führen zu einem Anspruch auf mehr Partizipation, neue Technologien bereiten den Weg. Enge Führung ist Gift für Innovation, schlechte Führung ihr Tod. Es ist richtig, was in den 80er Jahren Kurt Körber als Chef der Hauni-Werke (heute Teil der Körber AG) vorgemacht hat. Er stellte von ihm ernannte Führungskräfte nach sechs Monaten zur Wahl durch die Mitarbeiter. Ich selbst unterstützte ein Start-up bei der Entwicklung der App „App-Stimmung“ zur Beurteilung von Führung und Strategie: „People Analytics“ – nicht zur Leistungsmessung, sondern zur Befreiung der Schwarmintelligenz der Mitarbeiter.

Nur Mut zur Kannibalisierung – im tradierten Geschäft wie bei der tradierten Führung! Mehr unternehmerischer Wagemut, gerade von unten, das ist mein Zeichen der Hoffnung. ■