

Hierarchiefreie Unternehmen

Macht in der Firma – ein Tabuthema

Wie gehen wir in Unternehmen mit dem Thema «Macht» um? Einerseits ist die Machtballung an der Spitze der hierarchischen Pyramide undemokratisch und hat viele Nachteile, andererseits kann Macht nicht abgeschafft werden. Also was tun? Die Lösung liegt über dem Hochnebel ...

Von Peter Wyss

Drei Thesen zu Macht in der Firma

Erste These: Wer in einem hierarchischen System eine Machtposition erlangen kann, wird sie zu erlangen versuchen – manchmal sogar, wenn er über Leichen gehen muss (die männliche Form ist hier bewusst gewählt). Und wer an der Macht ist, will sie behalten oder vergrößern. Macht ist klebrig und macht süchtig

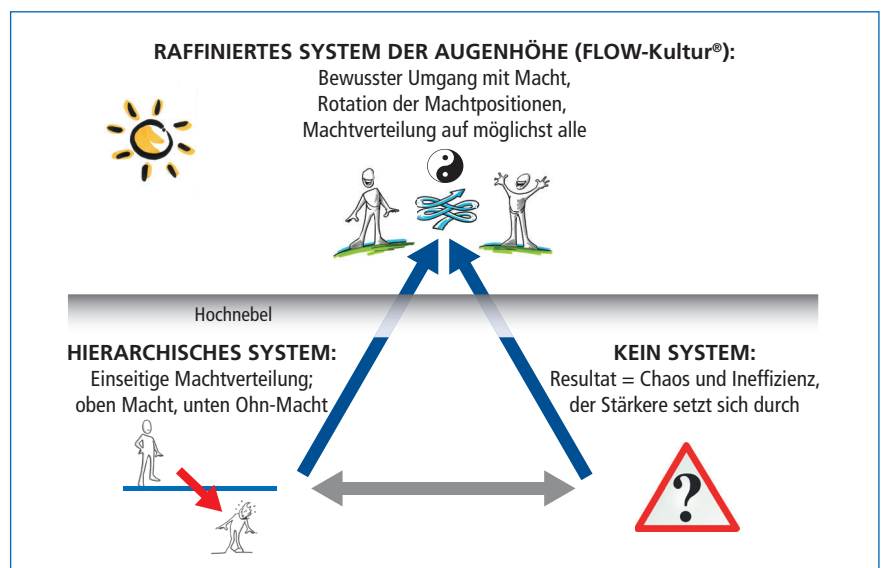
Zweite These: Der entscheidende Aspekt ist, ob die Macht fließt oder ob sie wie das Wasser in einem stehenden Tümpel fault. Wenn die Macht nicht im Fluss ist und an machthabenden Personen klebt, vergiftet und korrumpiert sie diese. Wenn die Macht z.B. durch Rotation der Rollen aber fließt, wird Machtkumulation verhindert, und alles ist im Flow.

Dritte These: Ohne ein hoch entwickeltes und breit abgestütztes System, das auf eine Verteilung der Macht im Kollektiv ausgerichtet ist und so dem menschlichen Machtstreben ein valables Gegengewicht bietet, werden immer wieder Individuen die Macht an sich zu reißen versuchen.

Machtkumulation in hierarchischen Systemen

In konventionell organisierten Unternehmen gibt es eine Hierarchie, mit Vorgesetzten oben und Befehlsempfängern unten. Die Macht ist oben bei den Vorgesetzten angesiedelt, und die Unterstellten sind ohne Macht, viele davon ganz in der «Ohn-Macht». Und oft kumulieren sich mehrere Aspekte von Macht bei ein und derselben Person:

- Hierarchische Macht, Entscheidungsmacht (im Organigramm oben)
- Macht des Eigentümers, des Arbeitgebers (wer zahlt, befiehlt)



- Macht der Ausbildung, des Berufs (Akademikerin vs. ungelernete Arbeitskraft/CEO vs. Müllmann)
- Geschlechtliche Macht (Mann vs. Frau)
- Kulturelle und soziale Macht (Kastensystem/Einheimische über Ausländern)
- Prozessuale Macht (Sitzungsleiterin, Moderator, Scrum-Master – wer fragt, führt)
- Fachliche Macht (Spezialistin, Meister)
- Persönliche, kommunikative Macht (Autorität, Charisma, Sprachbeherrschung)

Ein typisches Beispiel einer solchen Kumulation: Die Person ist Inhaber und CEO der Firma, männlich, Akademiker, stammt aus reichem Haus, kennt die Kunden und das Geschäft wie seine Westentasche, verfügt über Charisma und Autorität – und leitet die Sitzungen. L'entreprise c'est moi! Wie soll da eine Sachbearbeiterin auf Augenhöhe mit ihm interagieren? In der Wirtschaft sind solch undemokratische Machtkumulationen derart gängig und etabliert, dass sie weder hinterfragt

noch kritisiert werden. Und nur selten gibt es wirksame Gegengewichte zu den Machtpositionen. Dies hat viele Nachteile, die uns nicht bewusst sind, weil wir seit unserer Kindheit auf hierarchische Verhältnisse konditioniert sind: Eltern-Kind, Lehrer-Schüler, Pfarrer-Schäfchen, Lehrmeister-Lehrling, Chef-Unterstellte usw. In meinem Buch «Hierarchiefrei ist besser!» gehe ich im Detail darauf ein.

Soll denn Macht abgeschafft werden? Nein, das geht nicht: ein Machtvakuum gibt es nicht. Wenn jemand seine Macht nicht wahrnimmt, dann kommt jemand anders und nimmt sie wahr. Und wenn wir die Machtverteilung nicht bewusst regeln, stellt sich das ungeschriebene Gesetz der Macht des Stärkeren ein.

Über den Hochnebel

Und nun, was tun? Die unregelmäßige Macht des Stärkeren ist ein Rückschritt in der Entwicklung des Menschen und keine Alternative zur Hierarchie mit ihrer gere-

gelten, aber einseitigen Machtverteilung. Beide Pole liegen unter dem Hochnebel, in der grauen Suppe. Also müssen wir über den Hochnebel gelangen ...

Die Lösung ist nicht, sich für eine der beiden Optionen unter dem Hochnebel zu entscheiden! Die Lösung liegt *über* dem Hochnebel. Oben an der Sonne gibt es einerseits einen bewussten Umgang mit Macht: das Thema Macht wird offen diskutiert und nicht als Tabuthema unter dem Deckel gehalten. Und andererseits wird, dank der Einführung eines raffinierten Systems wie der FLOW-Kultur®, die Macht auf möglichst viele Menschen im Unternehmen verteilt, und alle Menschen können so in ihre Macht kommen und in ihren Bereichen eigenverantwortlich entscheiden (falls sie sich unsicher fühlen, können sie sich jederzeit mit Kolleginnen und Kollegen absprechen oder das Thema ins ganze Team bringen). Und dank der Rotation der machtbesetzten Rollen bildet sich ein Gegengewicht zu starren Machtpositionen, und die Macht bleibt flüssig.

Direkte Demokratie

Die Bedeutung eines raffinierten Systems zeigt sich an der direkten Demokratie der Schweiz. In unserem Land leben nicht bessere oder reifere Menschen als anderswo, aber die Schweiz hat ein besseres System, das die Mündigkeit der Bürgerinnen und Bürger voraussetzt und die Selbstverantwortung begünstigt. Die Menschen wachsen am System! Föderalismus und Subsidi-

aritätsprinzip vermeiden Machtballungen, und die höchste Macht im Staat ist die Bevölkerung. In Grossbritannien ist der Souverän das Parlament, und dieser Souverän kann vom Premierminister mit dem Segen der Queen in Zwangsferien geschickt werden, wenn es dem Premier so beliebt. In der Schweiz hingegen hat das Volk das letzte Wort – dank dem Initiativrecht und dem Mindset. Die Demokratie hat mit Corona zwar etwas Schaden genommen, aber der föderalistische, eigenverantwortliche Geist ist in der Schweiz so tief verankert, dass Machtballungen verhindert oder schnell beseitigt werden. Und gerade deshalb ist es sehr verwunderlich, dass dieser Geist auch in den Schweizer Unternehmen noch nicht Einzug gehalten hat.

Denn nicht nur in der Demokratie, sondern auch in Unternehmen soll Macht möglichst gut verteilt werden. Die FLOW-Kultur® offeriert dazu konkrete Lösungen. Und den benötigten neuen Mindset, weil die Gegengewichte sowohl in der Denkhaltung als auch im System gebildet werden müssen.

Der Verzicht auf Hierarchie bedeutet übrigens nicht den Verzicht auf Führung. Wenn die Kunstflugstaffel der Schweizer Luftwaffe, die Patrouille Suisse, in der Luft ist, hat *ein* Pilot den Lead. Ohne diese klare Führung droht der Absturz. Aber im Gegensatz zu früher, wo der Ranghöchste permanent den Lead hatte, rotiert heute die Leaderfunktion. Es braucht im Einsatz einen Lead, aber keine Hierarchie.

BUCHTIPP



Hierarchiefrei ist besser!
Mit FLOW-Kultur zum Management auf Augenhöhe von Peter Wyss
290 Seiten
Im Buchhandel erhältlich.
ISBN: 978-3-8006-6288-3

Fazit: Ermächtigung für alle statt Machtballung bei Einzelnen

Das Ziel ist nicht, Macht abzuschaffen, sondern die Macht auf möglichst viele Menschen im Betrieb zu verteilen. Es gilt, Machtballungen bei Einzelpersonen zu vermeiden und alle Menschen im Unternehmen zu ermächtigen, in ihre Macht zu kommen. Und dafür brauchen wir ein ausgeklügeltes System, das dank Empowerment zur Eigenverantwortung führt – und das von allen Beteiligten akzeptiert ist!



Peter Wyss, MA (lic. phil.), ist Begründer der FLOW-Kultur® und Autor des Buches «Hierarchiefrei ist besser! Mit FLOW-Kultur zum Management auf Augenhöhe». Seit 23 Jahren begleitet er Unternehmen auf dem Weg zu einer freiheitlicheren, menschlicheren Kultur mit involvierten und engagierten Mitarbeitenden – und verhilft ihnen zu mehr Freude, Flow und Erfolg. Seine Kernkompetenzen sind Kulturentwicklung, Teambildung und Coaching, auf Deutsch, Französisch, Englisch und Italienisch.

Eine smahrte Zusammenarbeit



Gery Fuhrer
Leiter Human Resources
ENGIE Schweiz

«Bei der Einführung von aconso e-Dossier haben wir uns aufgrund der Ablösung des Altsystems einen sehr sportlichen Projektplan vorgenommen. Dank der kompetenten Unterstützung von smahrt und dem Effort der Projektmitarbeitenden, konnten wir ihn jedoch erfolgreich meistern. Bei Fragen oder Problemen im laufenden Betrieb können wir stets auf die Expertise und extrem schnelle Reaktionszeit von smahrt zählen.»

