

Führungsstrukturen

Alte Machtstrukturen überwinden und neu formen

In den kommenden vier Jahren muss für über 80 000 KMU in der Schweiz eine Nachfolgeregelung gefunden werden. Das zeigen Studien der Universität St. Gallen. Nicht selten wird der potenzielle Nachfolger mit bestehenden, eingebrannten und zum Teil undurchsichtigen Machtstrukturen konfrontiert.

Michael Estermann
Roland Walker

sche Ziele und Bestrebungen entwickelt, wie der handelnde Akteur sie selbst besitzt.

Mit dem Einstieg von jungen dynamischen Führungskräften werden neue Ansätze und Modelle eingebracht sowie existierende Strukturen, Prozesse und Abläufe infrage gestellt.

Um die Zukunft der langjährig tätigen Firmen sichern zu können, werden vorhandene Organigramme geändert und – teilweise auch aus monetären Gründen – Hierarchiestufen abgebaut. Welche festgefahrenen Strukturen erwarten die neuen Chefs? Mit welchen Problemen werden sie konfrontiert und wie können sie damit umgehen? Wo begegnet ihnen Widerstand und wo müssen sie ihre Autorität einsetzen, um Ziele zu erreichen?

Ein Definitionsversuch

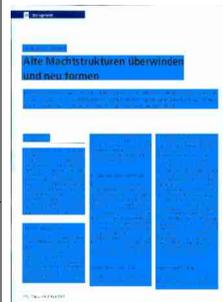
In der Wissenschaft wird von verschiedenen Typen von Macht gesprochen. Wir beschränken uns auf folgende Beschreibungen: Der Soziologe und Nationalökonom Max Weber prägte die bekannteste Definition mit Macht als «jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.» Joseph Nye, US-amerikanischer Politologe, definierte das Modell der weichen Macht (soft power). Dieses Konzept bezeichnet die Fähigkeit, einen Akteur durch bestimmte (meist immaterielle) Mittel dahingehend zu beeinflussen, dass er identi-

Einsatz von Machtkonstrukten

Restrukturierungen und Neuorganisationen bringen unweigerlich auch unpopuläre Entscheidungen mit sich, welche unter Umständen mithilfe von blosser Macht durchgesetzt werden müssen. Aus der Grafik wird ersichtlich, wie mögliche Machtkonstrukte angewendet werden können. Führungskräfte sollten situativ in der Lage sein, diese sinnvoll anzuwenden, um ihre Interessen und somit auch den eigenen Willen durchsetzen zu können. Dies möglicherweise auch gegen den Widerstand der anderen Partei. Den bewussten Umgang mit den Auswirkungen und Einflüssen, Aktionen und Reaktion von gezielter Einflussnahme kann jedoch nirgends erlernt werden.

Gewachsene Strukturen

In der Organisation angekommen, werden die Unternehmer-Nachfolger unweigerlich mit gefestigten Machtstrukturen konfrontiert. Ob in einem Kleinunternehmen oder im Grosskonzern, egal auf welchen Hierarchiestufen, wo Führung gefragt ist, wird Macht und Einfluss eingesetzt – dies auf bewusste und unbewuss-



KMU-Magazin
9326 Horn
071/ 846 88 74
www.kmu-magazin.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 13'553
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 30
Fläche: 71'366 mm²

te Art und Weise sowie in verschiedensten Formen: formelle, informelle, personale, strukturelle Macht, potenzielle und realisierte Macht. Die Führungsstrukturen und Machtgeflechte des bisherigen Leaders sind es also, welche es aufzubrechen gilt! Müssen sie das wirklich? Konzepte, Strategien und Massnahmen rund um die Führungstätigkeit werden detailliert geplant und aufgebaut, bevor sie angewandt werden. Macht wird in den meisten Fällen intuitiv, das heisst mit «Bauchgefühl» praktiziert. Die grösste Herausforderung ist es also, vor allem die informellen Führungs- und Machtstrukturen zu eruieren und nach eigenem Willen zu formen. Mittels einer Bottom-up-Analyse und entsprechenden Basisgesprächen können bestehende informelle und eingeschliffene Führungs- und Machtstrukturen am ehesten herausgefiltert werden. Somit zeigt sich, ob und wie diese verändert werden müssten.

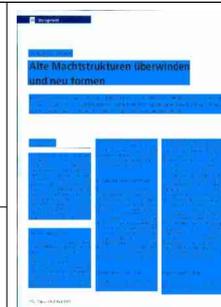
Macht-Führungskonstrukte



Fördern und fordern

Über Ethik und Normen macht sich jeder Unternehmer Gedanken. Nicht aber darüber, wie

er Macht, Autorität und Einfluss in seiner Organisation zu steuern gedenkt. Das ist wohl auch ein entscheidender Grund, weshalb sich das Handeln in diesem Bereich oft auf planloses Reagieren beschränkt. Menschen, die geführt werden (müssen, wollen), haben individuelle Fähigkeiten, Eigenschaften und persönliches Potenzial. Erfolgreiche Führungskräfte müssen diese Aspekte fördern und fordern. Die gesellschaftliche Entwicklung verlangt ein noch subtilerer Umgang mit Macht in der Führung. Die jungen «Digital-Natives» sind anspruchsvoller, aber auch weniger loyal gegenüber dem Arbeitgeber. In Zukunft wird erfolgreiche Führungstätigkeit weniger mit Druck und Zwang auskommen müssen. Vielmehr hängt der Erfolg eines Unternehmens und dessen Führung von Menschen, vom Umgang mit Menschen, Werten sowie Normen und weniger von Durchsetzung der Organisationsstrukturen sowie der Kapitalentwicklung ab. Neue Lösungsansätze, wie sie



schon in einzelnen Gremien wie Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, aber auch Projekt-Teams Einzug gehalten haben, sind gefragt. Kreativität mit Unternehmertum, visionäres Denken, gepaart mit emotionaler Intelligenz, werden auch von Mitarbeitenden gefragt.

Ein Aspekt darf im Diskurs über geführte Macht nicht aussen vor gelassen werden. Macht kann über die Steuerung von Informationen gelenkt werden. Mit anderen Worten liegt die Macht darin verborgen, wie viele Informationen einem Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt werden oder auch nicht. Wo Information und Wissen liegen, ist auch die Macht und dieses kann dosiert weitergegeben und gelenkt werden.

Bewusster Einsatz von Macht

Erfolgreiche Führungskräfte können die in der Grafik gezeigten Machtkonstrukte einsetzen, müssen dies aber nicht. Dies ist von zentraler Bedeutung. Der Gebrauch von Führungsmitteln kann verschiedenste Reaktionen und Auswirkungen auf alle involvierten Parteien haben. Bei der Übernahme einer Nachfolge, sei es als Unternehmer oder Führungsperson, in einem KMU ist es wichtig, sich dieser Thematik bewusst zu sein und den Umgang auch offen zu thematisieren. Nur auf diese Weise wird es gelingen, eine kommunikative und offene Firmenkultur mit bewusster Machtausübung umzusetzen. Die Aussage «Man sollte das geschliffene Messer auf den Tisch legen, es aber

möglichst nie gebrauchen» (Walter Neubauer, 2006, S. 44) unterstützt diese These.

Sechs Punkte kennzeichnen die «gesunde» Einstellung zu Macht:

- Sichtweise des Gegenübers einnehmen und betrachten.
- Auch Höflichen und Anständigen wird Folge geleistet.

- Verlange von andern nur, was für dich selber gilt.
- Verantwortungsbewusst handeln und denken.
- Jeder hat nur die Macht, die ihm andere zugestehen.
- Sich der Reaktion von Machteinsatz im Vorfeld bewusst sein. ■

Literatur



Macht. (2011). Von www.wikipedia.com abgerufen

Universität St. Gallen. (2009). Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Zürich: Credit Suisse.

Walter Neubauer, B.R. (2006). Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen. Stuttgart: W. Kohlhammer.

Kontakt



Estermann Michael
Verkaufsleitung Zentral
Leiter Niederlassung Basel
HIAG Handel AG
Wölferstrasse 27, 4414 Füllinsdorf
Tel. +41 (0)79 317 21 91
michael.ester mann@hiag.ch
www.hiag.ch



Roland Walker
Mitgl. der Geschäftsleitung, VL/ML
Beck Design AG
Gewerbezone 82, 6018 Buttisholz
Tel. +41 (0)78 686 88 88
roland.walker@beck-design.ch
www.beck-design.ch



Die Autoren sind Teilnehmer
des Executive MBA der Hochschule
Luzern – Wirtschaft