

Stoffwechsel

Alle finden Hierarchien blöd.
Alle wollen irgendwie Teil eines Netzwerks sein.

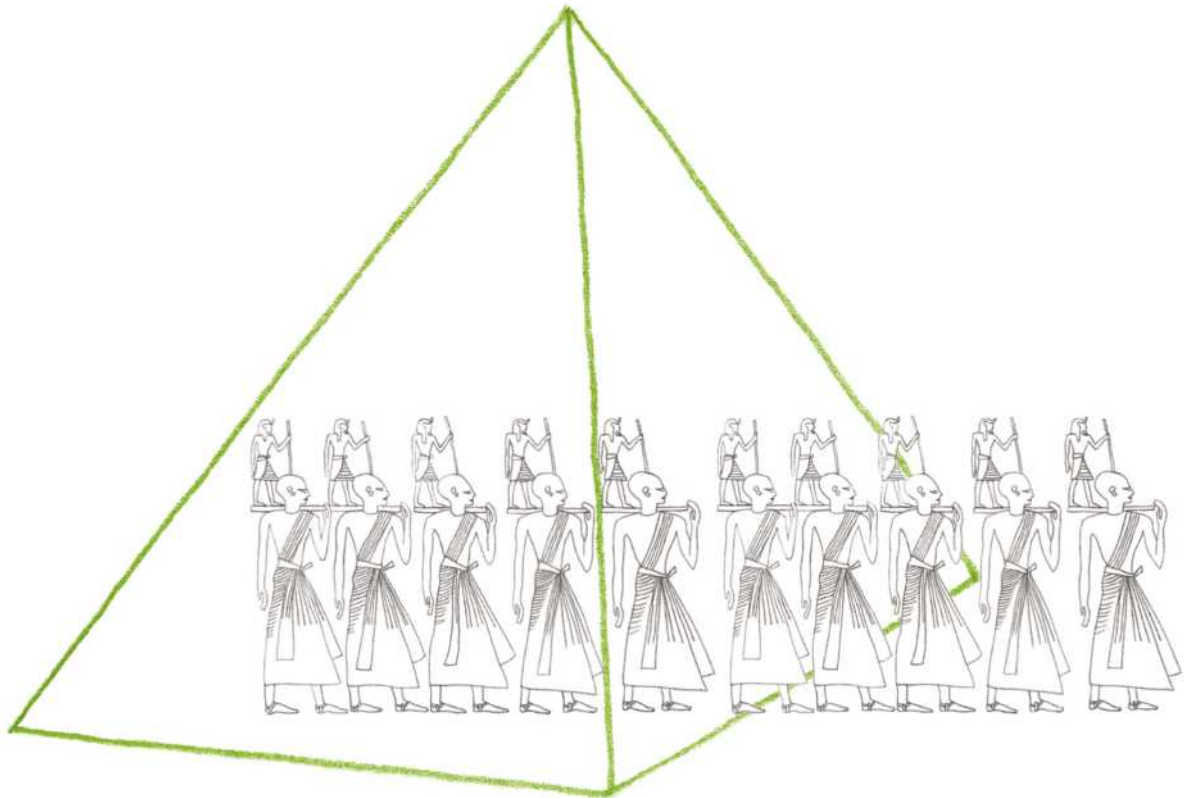
UND ALLE MACHEN SICH WAS VOR.

„Wenn Sie in Ihrem Garten einen Apfelbaum haben und hängen nun an denselben einen Zettel, auf den Sie schreiben: ‚Dies ist ein Feigenbaum‘, ist denn dadurch der Baum zum Feigenbaum geworden? Nein, und wenn Sie Ihr ganzes Hausgesinde, ja alle Einwohner des Landes herum versammelten und laut und feierlich beschwören ließen: Dies ist ein Feigenbaum – der Baum bleibt, was er war, und im nächsten Jahr, da wird sich’s zeigen, da wird er Äpfel tragen und keine Feigen. (...) Was auf das Blatt Papier geschrieben wird, ist ganz gleichgültig, wenn es der realen Lage der Dinge, den tatsächlichen Machtverhältnissen widerspricht.“

Ferdinand Lassalle, Über Verfassungswesen

Text: Wolf Lotter

Illustration: Nikola Röthemeyer



1. Nackt

Jeder weiß, was eine Pyramide ist. Ein dreidimensionaler Körper auf einer quadratischen Grundfläche. Seine vier Seiten werden von Dreiecken gebildet. Unten sehr breit, oben sehr spitz. Die Pyramide, eingeführt von den Ägyptern vor 4500 Jahren, ist vor allem ein Symbol für Macht und Hierarchie. Denn ganz oben ist nur wenig Platz: Da passt ein Führer, ein König, ein Kanzler oder sonst ein Chef gerade mal so drauf. In den unteren Etagen ist die größte Fläche, dort sind die, die gar nichts zu sagen haben. Das waren immer schon viele.

Oben Chef. Unten Masse. So stellen wir uns die Hierarchie vor. Das Wort Hierarchie stammt aus dem Griechischen und heißt so viel wie heilige Ordnung. Das „heilig“ ist sehr wichtig. Denn heilig ist alles, was man glauben kann oder auch nicht. Über das Heilige lässt sich aber nicht verhandeln. Halb heilig gibt es so wenig wie ein bisschen schwanger.

Nicht jeder weiß das. Vor einigen Jahren, als die Internet-Euphorie die Republik so richtig erfasst hatte, fand in München, im Literaturhaus, eine kurzweilige Podiumsdiskussion statt. Das Thema lautete „Netze“, und zwar mehr oder weniger an und für sich. Eigentlich ging es aber um etwas ganz anderes. Um die Frage, wie man mit der alten Herrschaft verfahren sollte. Also mit der Hierarchie. Auf dem Podium befand sich der Vorstandsvorsitzende eines Technologiekonzerns, dem es damals ganz hervorragend ging. Und der sagte, was alle hören wollten, nämlich dass Netzwerke klasse wären und Hierarchien blöd. Deshalb habe er, der Vorstand, nein, eigentlich der „Erste Mitarbeiter“, beschlossen, die alte Ordnung der Pyramide in seinem Unternehmen abzuschaffen. Er wolle kein Pharoa mehr sein: „Wir drehen die Pyramide um – und stellen sie auf die Spitze.“

Oha. Das gefiel den klugen Menschen, die gespannt zuhörten, sehr gut. Sie nickten mit den Köpfen und applaudierten. Nur ein junger Mann in der dritten Reihe sah sehr nachdenklich aus. Er legte seine Stirn in tiefe Falten, und als das Ende der Veranstaltung gekommen war, kam er nach vorn, wo der Ex-Pharoa sich von begeisterten Zuhörern feiern ließ, und stellte eine einfache Frage: „Wenn die Pyramide auf die Spitze gestellt wird, dann kippt sie doch um?“

Da lachte der Vorstand herzlich, und die Menschen, die ihn umringten, mit ihm. Was hätten sie sonst auch tun sollen? Es gibt zwei bewährte Methoden, ausgesprochenen Unsinn vor der Welt zu verbergen: durch Gelächter oder durch pathetischen Schwall.

Es war wie in dem Märchen „Des Kaisers neue Kleider“ von Hans Christian Andersen. Zwei Betrüger behaupten, sie könnten einen Stoff weben, so herrlich, wie noch nie zuvor ein Stoff gewesen sei. Sehen aber könnten den wunderbaren Stoff nur die Klugen. Die Dummen hingegen sähen nichts. Der Kaiser freut sich, denn damit kann er in seinem Staat endlich die Klugen von den

Dummen unterscheiden. Doch er selbst sieht den Stoff auch nicht, seine Minister, Beamten, der ganze politische Apparat kann nicht sehen, was es nicht gibt. Eingestehen mag das aber keiner. Wer will schon blöd sein? So stolziert der Kaiser nackt durch die Straßen. Bis ein kleiner Knirps ruft: „Aber er hat ja gar nichts an!“ Bald ruft das ganze Volk: „Er hat ja gar nichts an!“ Der Kaiser ahnt, dass das Volk Recht hat. Und trotzdem schafft er es nicht, seinen Fehler zuzugeben.

Der Kaiser ist nackt. Eine kleine Zwischenfrage, und das Geheimnis der Pyramide ist gelüftet. Sie stürzt um, wenn man sie auf die Spitze stellt. Es gibt kleine Fragen kleiner Leute, für die man begeisterten Applaus auf die Wangen aller Dumpfbacken klatschen möchte. Standing Ovations. Es ist an der Zeit.

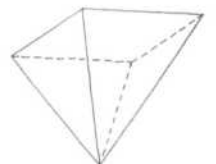
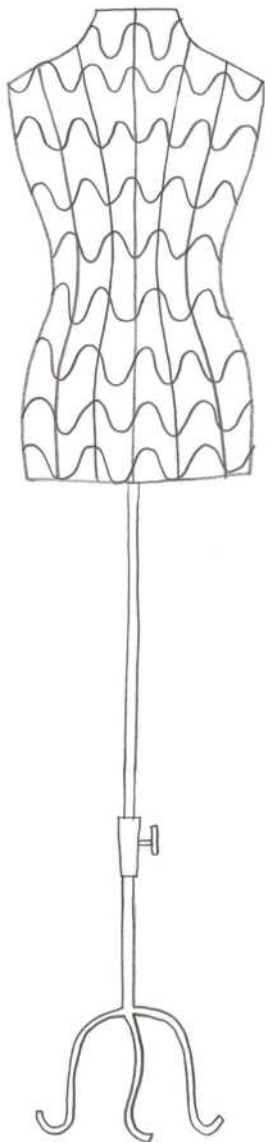
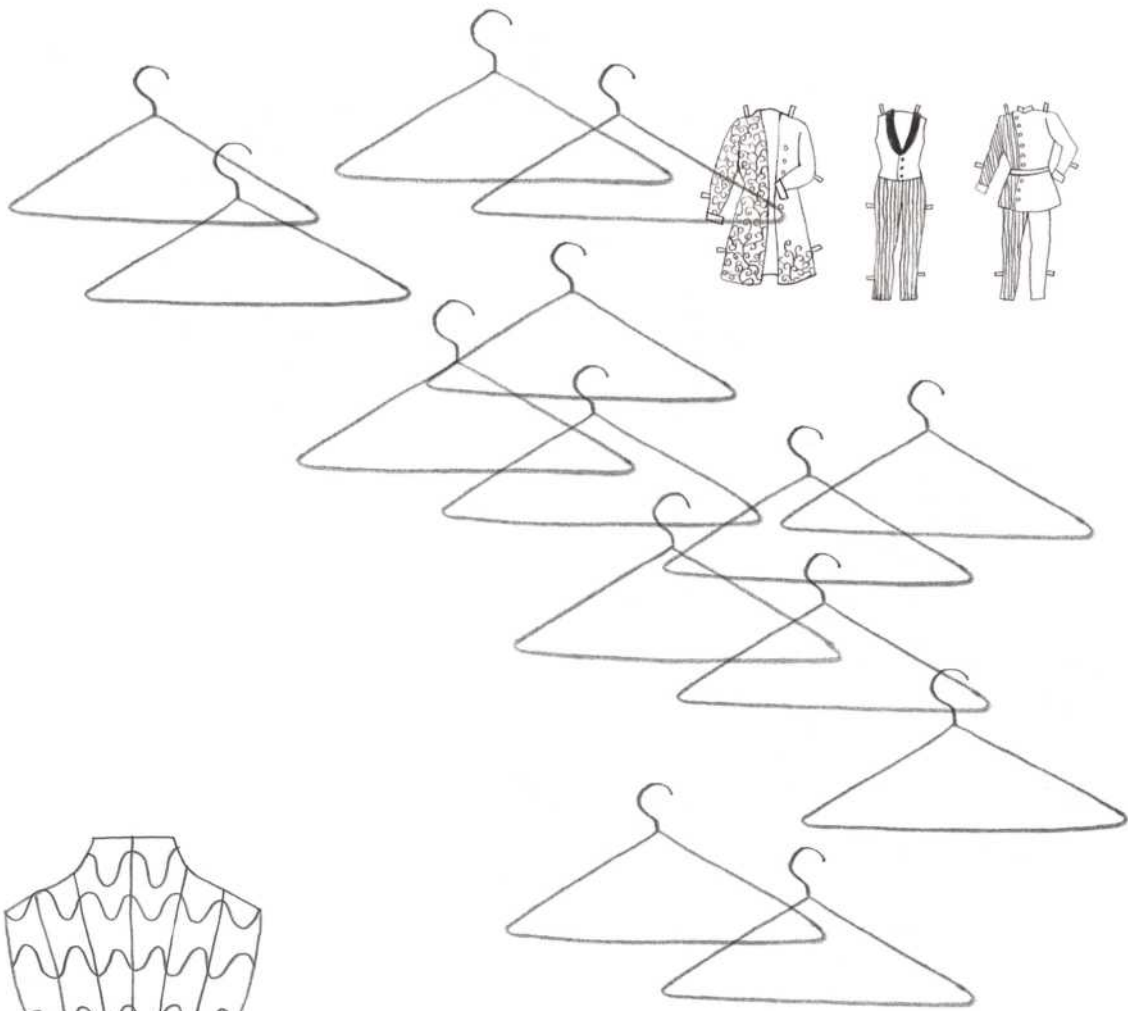
2. Out of Control

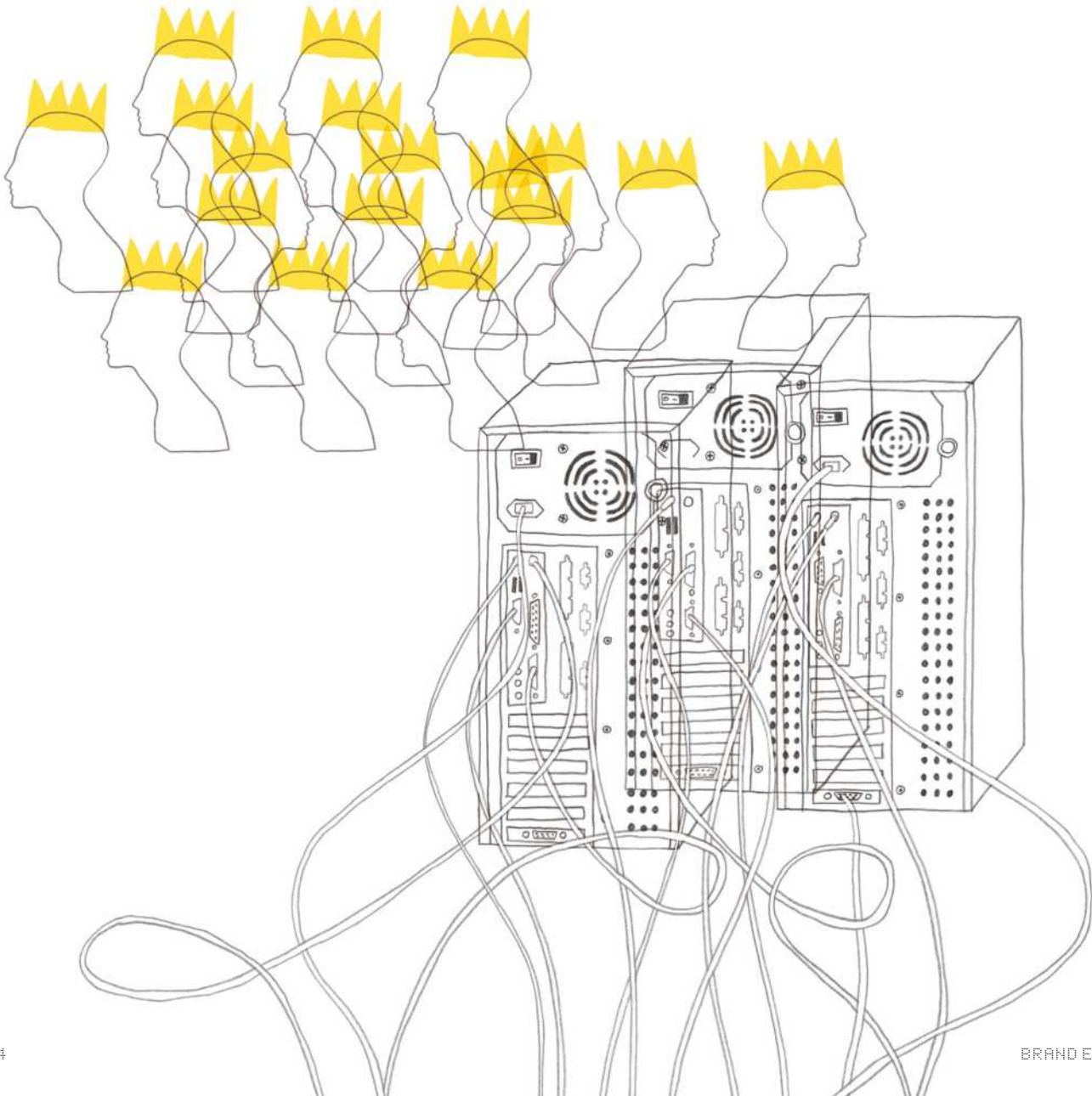
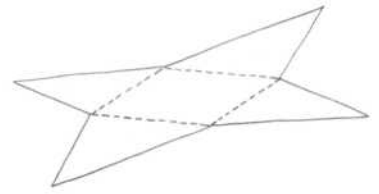
Eine umgedrehte Pyramide taugt zu nichts mehr. Das hat sich schnell herumgesprochen – und so begann der Aufstieg eines neuen Lösungskonzeptes: des Netzwerkes. Bis vor zehn Jahren wäre kaum jemandem diese Alternative in den Sinn gekommen – außer jenen Menschen, die durch Organisations-Seminare geschleust worden waren. Die ahnten etwas.

Für die anderen waren Netzwerke zunächst technische Gebilde. Straßen und Schienen, Strom- und Telefonleitungen führen von einem Ort zum anderen. In jedem Ort bilden sie Knoten. Computernetzwerke sind genauso. Und weil das Internet so überraschend erfolgreich in das Bewusstsein der Welt gekommen war, bot sich die Gelegenheit, soziale Systeme mit technischen Gebilden zu verwechseln.

Im World Wide Web ist es so: Millionen von Computern bilden Knoten auf der ganzen Welt. Was bedeutet das? Technisch betrachtet mehr Sicherheit. Denn es macht nichts aus, wenn einige Knoten ausfallen. Der Rest übernimmt ihre Arbeit. Es kann sich nichts verheddern, auch wenn von oben betrachtet dieses Netzwerk ungeheuer unübersichtlich scheint. Was für eine großartige Sache! Auch wenn es keinen einzigen Computer im ganzen System gibt, der den totalen Überblick hat, macht das nichts aus. Denn das Netzwerk repariert sich selbst, immer wieder aufs Neue. Es ist nahe liegend, was Menschen an diesem Modell so begeistert. Wir leben in einer komplizierten Welt, und jeder hat seinen ganz persönlichen Abschied vom Überblick bereits genommen.

Wann immer in der Geschichte der Menschheit Dinge aus dem Ruder zu laufen drohten, schlug die große Stunde der harten Hierarchie. Nun aber, so meinten viele, müsste man sich trotz verwirrender Zeiten nicht mehr in die Hand eines Einzelnen oder einiger weniger Anführer begeben, um Sicherheit und Ordnung zu schaffen. Sicherheit und Ordnung würden sich im Netzwerk ganz von selbst schaffen und sich ständig neuen Anforderungen anpassen. Führung, Macht und Hierarchie wären damit über- ▶





flüssig. Und sollte jemand versuchen, Hierarchien wieder einzuführen, würde er sich an den Gesetzen der Netze die Zähne ausbeißen. Logisch, jeder wollte Teil eines Netzwerkes sein und sich fortan selbst führen.

Einer der Ersten, der sich dem neuen populären Netzwerk-Begriff publizistisch annahm, war 1994 der Chefredakteur des damals weithin geschätzten Magazins »Wired«, Kevin Kelly: „Out of Control“ – zu Deutsch: „Das Ende der Kontrolle“ – sprach den meisten Netzwerk-Gläubigen aus dem Herzen. Versprochen wurde nicht nur das Aussterben kontrollwütiger Vorgesetzter, sondern eine wahre gesellschaftliche Revolution auf allen Ebenen. Zuerst würden die elektronischen Netzwerke die Herrschaftssysteme auflösen, danach würde biologische Netze die letzten Unklarheiten in Wirtschaft, Technik und Gesellschaft – einschließlich zwischenmenschlicher Probleme – beseitigen. Der Internet-Autor Bruce Sterling lobte das Werk seines alten Kumpels in höchsten Tönen: „Kellys wunderbar klarsichtiges Buch zertrümmert mehr Paradigmen pro Seite als jeder andere Text in diesem Jahrzehnt.“ Das Buch erschien auf Deutsch im Jahr 1997.

Das war im vergangenen Jahrhundert.

3. Die Laufmasche

Was vom Jubel übrig blieb, ist kaum der Rede wert. Denn der Netzwerkgedanke ist nicht tragfähig – noch oder längst nicht. Hierarchien sind Modelle der klaren Einheit und Ordnung, die auf maximale Stabilität und Übersicht zielen. Netzwerke hingegen sind die Entsprechung von Vielfalt, dem exakten Gegenteil einheitlicher Ordnung. In der Welt der Vielfalt gibt es nicht eine richtige Antwort, sondern viele. Es geht darum, langsam anzufangen, sich darüber Gedanken zu machen, wozu Netzwerke nütze sind – statt einfach an sie zu glauben. Die Frage ist ohnehin eine andere: Was killt die alte Hierarchie? Die meisten Menschen suchen nämlich kein neues Organisationsmodell, sondern Dinge, die es im alten System nicht gibt: Freiheit, Respekt, Anerkennung, eine Chance. All das fällt nicht vom Himmel.

Um die Hoffnung auf die Füße zu stellen, müssen zunächst populäre Irrtümer verschwinden. Etwa jener, dass Netze alle gleich machen. Gleichheit und Hierarchiefreiheit wurden immer schon gern verwechselt. Doch wo die Gleichheit über allem steht, ist es mit dem Respekt vorbei. Respekt entsteht einzig durch die Fähigkeit, eine Leistung von einer anderen klar zu unterscheiden. Respekt ist der Feind der Beliebigkeit, also dem, was Gleichheit wirklich meint, aber Respekt ist auch der Feind der Hierarchie, die einfach ist, wie sie ist.

Das Netzwerk als Instrument der Egalisierung im Unternehmen – das ist für den Autor und Berater Reinhard K. Sprenger ungefähr so gehaltvoll „wie die britische Küche, von der auch immer behauptet wird, sie existiere – dabei gibt es sie gar nicht“. Netzwerk sei ein Wort mit „maximalem emotionalen Schwall-

wert“, inhaltlich dürftig – und noch lange kein Gegner für die alten Hierarchien: „Im Grunde genommen ist eine straffe Hierarchie eine sehr erfolgreiche Organisationsform für alles, was funktioniert, was Standard ist.“

Der Kapitalismus, wie er bisher war, brachte vor allem Unternehmen hervor, die etwas herstellen, was sie verkaufen können. So eine Struktur ist extrem überschaubar. Die hierarchische Ordnung von Unternehmen leitet sich direkt daraus ab. Oben ein Entscheider, umringt von Machern, gefolgt von Ausführenden. Das ist maximale Effizienz, wenn klar ist, wohin die Reise geht. Doch Sprenger weiß, dass die Grenzen des Machbaren in diesem Abschnitt der Unternehmensorganisation erreicht sind: „Wenn ein Unternehmen marktgeprägt ist, also herstellt, was die Kunden wollen, sieht es anders aus. Das ist viel komplexer, weil nicht mehr an einer Spitze eine Entscheidung zu treffen ist, die längere Zeit nicht revidiert werden muss. Wo viele nachfragen, muss es viele Antworten geben.“ Die kundenorientierte Dienstleistungsgesellschaft, die vielfach erst in Ansätzen zu erkennen ist, kann mit alten, klaren Hierarchien wenig anfangen.

Schön wär's, wenn die Lage nun eindeutig wäre. Doch die meisten Unternehmen müssen heute beides können – sowohl hierarchisch entscheiden als auch kundenorientiert nachfragen. „Das ist das Drama der Transformation“, sagt Sprenger. „Wir leben nicht mehr im alten Schornsteinkapitalismus, wo klare Hierarchien das Erfolgsmodell schlechthin waren, weil sie kurze und klare Wege ermöglichten. Andererseits sind wir aber auch noch nicht in der Dienstleistungsgesellschaft angekommen, in der Märkte und Kunden vermitteln, was Unternehmen tun und lassen sollen.“ In diesem Dazwischen hängt die Wirtschaft, und wer jetzt immer noch glaubt, dass diese nichts mit Gesellschaft und Politik zu tun hat, der darf sich fragen, warum es den politischen Institutionen heute so dreckig geht.

4. Meier, Müller, Schmidt – zu mir!

Die Zerrissenheit, von der Sprenger spricht, ist in der Praxis schon lange zu erkennen. Es begann in den großen Konzernen. Wo einige zehntausend, vielleicht hunderttausend Menschen an einem Strang ziehen sollen, stellt sich die Frage schnell, was Hierarchie kann und ob Netzwerke nicht besser wären. Eingerostet und verkalkt fanden sich viele Konzerne spätestens in den siebziger Jahren, als der Nachkriegs-Boom endgültig auslief und sich die Realität nicht mehr durch Sonderkonjunkturen vernebeln ließ. Nun fiel auf, dass zahlreiche Pyramidenbewohner zu wenig nütze waren. In Konzernen, zunächst in den USA, dann auch in Europa, wurde Jagd auf das so genannte mittlere Management gemacht. Das galt als besonders hierarchiegläubig. Abteilungsleiter und Sub-Direktoren, die ihre Mitarbeiter nach Gutsherrenart behandelten. Noch zu Beginn der siebziger Jahre war es in Deutschland durchaus üblich, dass erwachsene Menschen von ihren Chefs ►

– bar jeden Respekts – einfach mit dem Nachnamen gerufen wurden: „Meier, Müller, Schmidt – zu mir!“ war eine gängige Einladung zum Gespräch. Es herrschte tatsächlich enormer Nachholbedarf an guten Sitten, es mangelte an Respekt an allen Ecken und Enden.

Bis heute hat sich daran nur wenig geändert – nach wie vor ist es der respektlose Umgang, der Hierarchien bei Mitarbeitern so verhasst macht. Das ist übrigens keine Stilfrage: Auch mit „bitte“ und „danke“ vor jedem Satz kann man respektlos sein.

5. Diskriminierung

Und dennoch veränderte sich etwas: Die Entmachtung des mittleren Managements durch die Vorstände, die in vielen Konzernen stattfand, legte zunächst den Blick frei auf die Fähigkeiten der Organisation, des Unternehmens. Junge Talente wurden nicht mehr durch den fetten Schatten ihrer Abteilungsdirektoren verdunkelt. Leistungen wurden transparenter. Zunächst. Doch gleichsam begann, wie Sprenger sagt, auch der Sündenfall: Das Kind wurde mit dem Bad ausgeschüttet.

„Mit den alten Hierarchien wurde auch die Klarheit und die Orientierung, die sie boten, beseitigt. Natürlich brauchen mündige Menschen keine Bevormundung, aber sie brauchen klare Strukturen.“ Parallel zu den Aufräumarbeiten in den alten Hierarchien wäre es laut Sprenger dringend nötig gewesen, „Hierarchie neu zu denken – im Sinn einer modernen Klarheit“. Eine solche Hierarchie bestehe darin, dass die in ihr praktizierte Macht milde aussieht: „Eine Hierarchie darf sich nicht zur Kenntlichkeit entstellen.“ Das wäre der verhasste Machtmissbrauch.

Man könnte das, was Sprenger sagt, auch mit „locker, aber klar führen“ umschreiben. Nur: Wer kann das? Wenige. Denn ausgerechnet die Generation, die einerseits klar und ohne Heuchelei führen, andererseits dabei die Bedeutung des Wertes Respekt im Kopf haben sollte, konnte das ihrer kulturellen Herkunft wegen nur mit Mühe.

Die Unternehmensführer von heute sind, vorsichtig gesagt, in schwierigen Verhältnissen aufgewachsen. Führung galt der 68er-Generation und Umgebung offiziell als abwegig. Das gilt nicht nur für die Truppe, die letztlich in der Politik gelandet ist. „Diese Generation verabscheut ihre Führungsaufgabe, sie hasst Hierarchien, aber sie muss beides leben. Dazu muss man seine Ideale verraten“, meint Sprenger. Das Resultat ist kokette Macht, die so tut, als ob sie sich nicht ernst nimmt. Für die Mitarbeiter heißt das: Verwirrung und das ständige Gefühl, beschissen zu werden.

Da ist was dran und nicht nur etwas Moralisches. Denn abgesehen davon, dass diese Kultur zum maximalen Misstrauen führt – aus Sicht von Mitarbeitern sind Chefs, die behaupten, alle wären gleich, nichts weiter als Heuchler –, lässt sich damit auch keine vernünftige Entscheidungskultur aufbauen. Wenn Anführer

behaupten, sie würden die Pyramide auf die Spitze stellen, sagen sie jedem einzelnen Mitarbeiter: Ab sofort bist du schuld. Darauf kommen wir später noch.

Die Schizophrenie der herrschenden Klasse wird teuer bezahlt. In Umfragen unter Jugendlichen, wie etwa der großen Shell-Jugendstudie von 2002, wird eine immer größere Sehnsucht nach neuen Autoritäten bemerkbar. Der Markt reagiert. Was Mangelware ist, wird nachgefragt. Wie reagiert darauf die herrschende Klasse? Sie bekämpft den Mangel an Klarheit durch Zwang. Ein schönes Beispiel dafür ist das Anti-Diskriminierungs-Gesetz: Gesinnung ersetzt Haltung. „Wir diskriminieren die ganze Zeit. Wir können gar nicht anders“, sagt Sprenger, „wir sagen jeden Tag: du ja, du nein.“ Was Sprenger meint, hieß früher einmal freie Wahl und war ein hoher Wert. Nur absichtsvoll kann man die freie Wahl mit böartigen Vorurteilen gleichsetzen, findet Sprenger: „Wir dürfen nicht diskriminieren? Das ist lächerlich. Wir müssen diskriminieren!“

6. Netz kommt von Nutzen

Oliver Ferber und Christof Danzl diskriminieren auch, und zwar Leute, die meinen, ein Netzwerk sei ein Ort für Menschen, die sich einfach reinstellen und sagen: „Hallo? Magst du mich? Kaufst du mir was ab?“

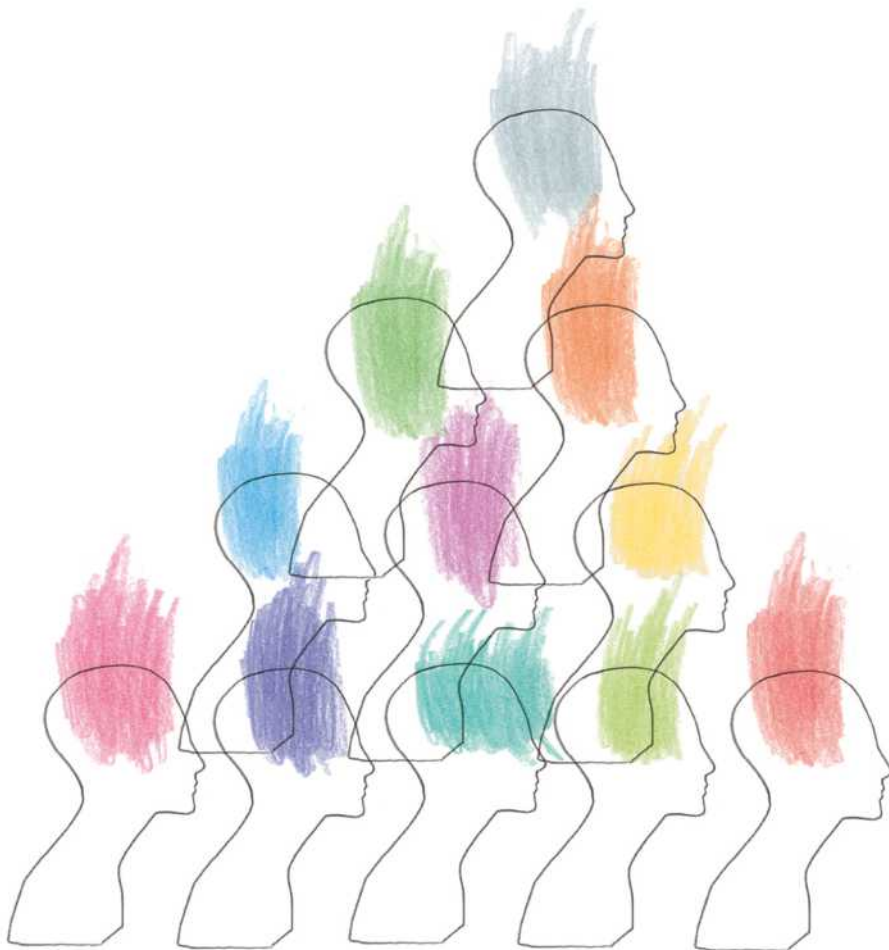
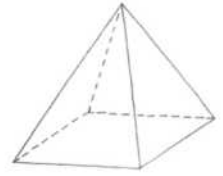
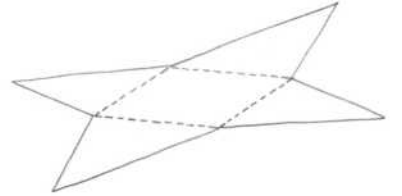
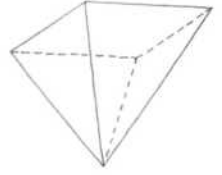
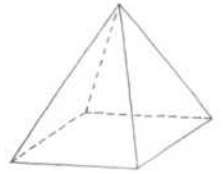
Die beiden Geschäftsführer von Mediacityberlin, die sich auf die Vermittlung von Medienfachleuten in der Hauptstadt spezialisiert haben, fragen nach, was die, die gern Teil ihres Netzwerkes wären, können, wozu sie taugen, ob sie mehr sind als nur Gläubige. Sie stellen die beinahe unverschämte Frage: Was kannst du? Was ist an dir nützlich?

Ein Skandal, aber zunehmend erfolgreich: „Wir führen ein strenges Regiment, weil wir wollen, dass unser Produkt nützlich ist. Wir wollen keine Beziehungsnetzwerke, bei denen sich alle lieb haben.“

Ferber und Danzl sind Chefs. Sie entscheiden. Es gibt eine klare Hierarchie. Wer sich bei der Mediacityberlin als Arbeitskraft anbietet, um bei Film, Funk oder Fernsehen, in Agenturen oder bei Magazinen arbeiten zu können, wird von den beiden auf Herz und Nieren geprüft. Wer falsche Angaben macht, fliegt raus.

„Eine Sachentscheidung kann man nur auf der Grundlage von Können und Wissen treffen“, sagt Christof Danzl. Das schafft eine natürliche Hierarchie. Deren natürliches Instrument ist die Ökonomie, sagt er: „Die fordert immer einen klaren Nutzen, einen geraden Mehrwert. Und dann ist Kompetenz das wichtigste Wort.“ Vielfalt ist dabei nicht hinderlich, sondern Voraussetzung. Denn nur durch die klare Unterscheidbarkeit der Bewerber könnten die Auftraggeber die richtige Entscheidung treffen, weiß Oliver Ferber.

Vergleichen wir das mal ganz kurz mit der gängigen Methode, praktiziert von einer Behörde namens Bundesagentur für ▶



Arbeit. Die höchst unterschiedlichen Fähigkeiten von 5,2 Millionen Menschen werden da in für Beamte leicht verwaltbare Schablonen gepresst. Nicht der Bewerber formuliert, was er kann, sondern der Agenturbeamte. Nicht, dass er mehr von den Fähigkeiten des Arbeitslosen wüsste als der selbst. Aber schließlich soll es gerecht, also standardisiert, zugehen. Am Ende steht, was wir kennen: der totale Stillstand. Es ist logisch, dass Unternehmen nicht einschätzen können, wer ihnen von Amts wegen serviert wird, und Bewerber nicht wissen, worauf sie sich bei einem potenziellen neuen Job einlassen. Eine sinnlose Hierarchie beraubt die Vertragspartner ihrer Kompetenz. Das ist ein Wort, so wichtig wie Respekt, wenn es um Hierarchien geht: Kompetenz, Können.

Was zählt, ist der Nutzen. Und zwar, das ist wichtig, für alle.

7. Richtig verknoten

Marc Lefèvre weiß das. Er ist Vorsitzender eines Vereins namens Trade Point Hamburg. Mehr als 140 Trade Points gibt es weltweit. Ihre Gründung geht auf die UN-Organisation Unctad (United Nations Conference on Trade and Development) zurück. Der Job ist leicht erzählt: „Wir vermitteln zwischen kleinen Unternehmen hier in Deutschland und möglichen Lieferanten und Käufern in anderen Ländern.“ Wenn ein kleiner Laden aus Wuppertal zum Beispiel seinen Fuß im südkoreanischen Markt haben möchte, dann kann er beim Trade Point anrufen. Die Hamburger treten mit ihren Kollegen in Seoul in Kontakt, Lieferanten und Kundendateien werden durchgearbeitet, und weil es sich fast immer um kleine Mengen handelt, um bescheidene Dienstleistungen, braucht niemand einen Zwischenhändler. Stolz ist Lefèvre auf ein Projekt, bei dem er deutsche Medizintechnikunternehmen mit chinesischen Krankenhaus-Errichtern zusammenbrachte. Zuvor war die Delegation aus China in Deutschland abgeblitzt – mangels Sprachkenntnissen und der zuverlässigen Bremswirkung interkulturellen Misstrauens.

Das mag für die große weite Welt des Außenhandels banal klingen, ist aber von großer Bedeutung. Netzwerkstrukturen wie diese ermöglichen kleinen und kleinsten Unternehmen, „die Globalisierung nicht als Bedrohung, sondern als echten Gewinn zu erleben“, meint Lefèvre: „Wir wollen zeigen, was geht, einen Nutzen schaffen, wo viele nur sagen: Das bringt doch nichts.“ Große Außenhandelsorganisationen können das für die Kleinen nicht leisten. Nutzen schaffen ist schwere Arbeit. Früher nannte man das dienen. Nicht nur sich selbst.

Netzwerke, Nutzen – damit kann Peter Kruse, Chef des Bremer Beratungshauses Nextpractice, etwas anfangen. Ein halbes Leben lang hat Kruse zunächst als Gehirnforscher, dann als Berater mit dem Nachdenken über den Wandel im Denken und dann in Organisationen verbracht. Es gibt kein Zurück zur alten Hierarchie, zur straffen Ordnung: „Damit würden wir das Pro-

blem nur noch verschärfen. Wir müssen uns klar machen, dass es bei Netzwerken, die den Namen auch verdienen, um Nutzen und Verantwortung geht. Wenn ich ein paar hundert, ein paar tausend oder mehr Menschen in einer komplexen Welt auf ein unternehmerisches Ziel ausrichten möchte, ohne dass dabei der Zufall regiert, brauche ich ein intelligentes Netzwerk, bei dem der Einzelne sich klar macht: Ich bin nicht stärker oder klüger als das System, aber ich bin ein Teil von ihm, und das macht mich stark.“

Kollektivisten freuen sich jetzt zu früh. Denn nicht der tumbe Geist der Gleichmacherei ist dabei gefordert, sondern die Haltung, die John F. Kennedy in einem bekannten Satz prägte: Frage nicht, was dein Land für dich tun kann, sondern was du für dein Land tun kannst. Weniger pathetisch formuliert bedeutet das: Wenn du ein besseres System willst, mach dich nützlich. Die Summe dessen, was dabei herauskommt, schafft eine höhere Qualität. Das ist kollektive Intelligenz, bei der jeder einzelne Knoten sich immer wieder von neuem anstrengen muss, um bei den anderen Gehör zu finden. Kruse nennt das Resonanzfähigkeit – also das Vermögen, von anderen wahrgenommen, als nützlich betrachtet zu werden. Und zu akzeptieren, dass andere nützlich, manchmal auch nützlicher sind als man selbst. Für das gemeinsame Ergebnis tut man seinen Job. Seine Pflicht.

8. Futterstoff: Verpflichtung

Was für ein Wort! Pflichterfüllung. Doch genau so funktioniert das, meint Reinhard K. Sprenger. Damit ist allerdings nicht blinder Glauben oder gar Kadavergehorsam in einem wirren oder ungerechten System gemeint, sondern Loyalität zu dem, was den meisten Leuten wichtig ist: „Menschen sind selbst unter den übelsten Bedingungen, die sie in Organisationen vorfinden, sehr loyal zu ihrer Aufgabe – sie haben eine Beziehung zu ihrer Arbeit. Sie hassen die Hierarchie, aber sie lieben ihren Job. Sie tun ihre Pflicht.“ Diese Haltung sichert eine hohe Produktivität in Unternehmen – und nicht etwa der Glaube an die Führung, vor allem dann nicht, wenn ihr die Legitimation fehlt.

Das aber ist längst der Fall, findet Sprenger: „Die Sollbruchstelle für das Ende der alten Hierarchien ist der Übergang vom Eigentümer-Kapitalismus zum managergeführten Unternehmen. Eine Managerhierarchie hat immer ein Legitimationsdefizit. Das sind leitende Angestellte, und die nichtleitenden Angestellten fragen sich schnell: Woher nimmt der das Recht, mein Chef zu sein? Die Leute können sehr genau unterscheiden, welcher riesige Unterschied zwischen der Verantwortung und Selbstverpflichtung eines Eigentümers und eines Managers besteht.“

Gewiss: Eigentum verpflichtet und sorgt auch für die nötige Klarheit in der Hierarchie. Es ist nicht verwunderlich, dass in den vergangenen Jahren die meist eigentümergeführten Klein- und Mittelständler zum idealen Unternehmerbild geworden sind. Aber

auch das ist nur die halbe Wahrheit – was so viel heißt wie: die halbe Lösung. Denn was tun wir nun mit all jenen Unternehmen, in denen Manager führen?

Sie sind immerhin der Anlass, weshalb viele nicht mehr auf die alten Hierarchien vertrauen. Denn Chefs, die sich stets Stellverteter aussuchen, mit denen sie leichtes Spiel haben, Seilschaften, die unverschämterweise immer wieder als Netzwerke gehandelt werden, sind nichts anderes als Klüngel. Und was ist es denn anderes als Klüngel, wenn Aufsichtsräte aus ehemaligen Vorständen zusammengestellt werden? Wenn sich die Mitglieder der Deutschland AG ständig selbst weiterempfehlen? Das ist ein Problem.

Die dummen Spielchen der Seilschaften lösen kein Problem. Damit wird kein unternehmerisches Ziel erreicht. Das schafft nur die Selbstverpflichtung: Hierarchien sind nicht dazu da, um Macht zu sichern, sondern um ein System zu erhalten und zu stabilisieren – das ist und bleibt das Unternehmen und sein Zweck.

Dem muss Hierarchie dienen, dazu muss sie sich verpflichten, wenn sie funktionieren soll. Sie muss Nutzen stiften. Wer sich selbst wichtiger nimmt als die Arbeit, die er zu tun hat, führt nicht nur schlecht, sondern schadet allen – dem ganzen System. Und wer Hierarchien ablehnt, weil er sich ohne Leistung gern gleichmachen möchte mit jenen, die Neues schaffen, ist nicht besser –

bestenfalls etwas dümmer als die Mitglieder der alten Seilschaft. Beide Extreme dienen nur sich selbst und schaffen nichts.

Das gilt auch für Eigentümer, die nicht begriffen haben, dass die außerordentliche Verpflichtung, die durch Kapitaleinsatz entsteht, heute abhängig ist von den Menschen im Unternehmen, die sich ihrer Aufgabe gegenüber loyal verhalten. Ein Eigentümer, der meint, er sei der Einzige, der wirklich in der Pflicht steht, läuft einfach Amok – in selbtherrlicher Verkennung der Realität: „Hierarchien, und das gilt für das ganze System, sind eine Verantwortungselite. Und diese Verantwortung muss ich mir anziehen, wenn ich Erfolg haben will. Darum geht es: um den Nutzen. Dabei ist es völlig gleichgültig, ob ich als Manager diese Macht nur auf Zeit geliehen habe oder Eigentümer bin“, sagt Peter Kruse.

Auch John F. Kennedy war nicht Eigentümer der USA, als er erkannte, dass es klug ist, Menschen einzustellen, die klüger sind als man selbst. Er tat es, weil es richtig war.

Wer so denkt, führt sich selbst. Er braucht keine Gleichheitslügen und keinen Guru. So viel Verstand sollte man haben. So viel Pflichtgefühl. Ein weiterer Vorteil wäre, dass man sich nicht immer so dumm vorkommt, bloß weil man klug sein will.

Und dann am Ende doch alle nur rufen: „Der hat ja gar nichts an.“ ■



**WAS VON DER ARBEIT ÜBRIG BLIEB/
BESCHÄFTIGUNG, GERECHTIGKEIT UND STANDORTWETTBEWERB IM JAHR 2020/
ÖKONOMISCHES SYMPOSIUM AM 19./20. MAI 2005/HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN/
SCHIRMHERR: WOLFGANG CLEMENT, BUNDESMINISTER FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT/WWW.HUFW.DE/**