

Abo Friederike Krieger

*Qualitätsjournalismus kostet Geld. Mit Ihrem Abo sorgen Sie dafür, dass unsere Berichterstattung unabhängig bleibt.*

Copyright © 2019  
 Versicherungsmonitor.  
 All rights reserved.

## Antwort auf Bäte: Werde agil oder verschwinde

geschrieben von [Rainer Witzel](#) und [Robert Erlinghagen](#) am 29. Januar 2019 in [Abo](#), [Allgemein](#), [Kommentare](#), [The Long View](#) | [1 Kommentar](#) | [Drucken](#)

The Long View – Der Hintergrund Im Interview mit Süddeutscher Zeitung und Versicherungsmonitor erklärte Allianz-Chef Oliver Bäte, dass er beim Konzernumbau 80 Prozent des Managements auf seiner Seite weiß. Wer nicht mitmachen wolle, den müsse man nach Hause schicken. Das hat sich für vermutlich mehr als 20 Prozent wie ein Stoß in die untere Magengegend angefühlt. Ein Führungsstil, der die soziale Dimension ausblendet, ist Führung mit halber Vernunft. Es ist wichtig, nicht nur die Zahlen, sondern auch die Social Assets im Blick zu haben und zu wissen, wie man sie bewegt und nicht nur kommandiert. Zwischen Ponyhof und Galeere muss es noch Alternativen geben.



Rainer Witzel ist Gründer und Chef der Beteiligungsgesellschaft und Unternehmensberatung

Man muss dem Allianz-Chef Oliver Bäte eigentlich dankbar für seine klaren Worte im Interview mit der Süddeutschen Zeitung [und dem Versicherungsmonitor](#) <sup>[1]</sup> am 17. Januar 2019 sein. Darin hat er öffentlich mal eben 20 Prozent seines Managements präventiv die Heimsendung angedroht, wenn sie den Konzernumbau nicht wollen. Eingepackt ist diese Aussage in die üblichen Zuschreibungen der überall anlaufenden Umbauten im Kontext von Digitalisierung, disruptivem Komplexitätsabbau, agilerer und hierarchieärmerer Strukturen, steigender Dynamisierung aller Optimierungsebenen und Innovationsdruck.

Es gäbe eigentlich nichts zu nörgeln, wenn diese Aussagen nicht teilweise etwas zu schlicht, zu roh und zu einseitig wirken würden. Zu schlicht, weil der Eindruck erweckt werden könnte, man müsse halt nur „wollen“. Bäte hätte auch sagen können: „Stellt Euch doch nicht so an! Von „nicht können“ ist da nicht die Rede. Das erinnert an ausgeleierte Managementkonzepte mit einem zentralen Homo-Oeconomicus-Ansatz. Danach ist der gemeine Mitarbeiter immer der instruktiv steuerbare, stets rational handelnde Mensch. Er wird primär als Objekt der Führenden gesehen und weniger als Subjekt der Veränderung. Alles Nicht-Rationale

Thor Capital

© Friedrich Ganz

wird bei dieser ökonomischen Theorie ausgeklammert. Die gehorsame Befolgung instruktiver Top-Down-Vorgaben auf Basis häufig nur

empirisch basierter Managementkonzepte ist der Masterplan.

Aktuell ist das insbesondere bei den Agilitätskonzepten von einigen Versicherern zu beobachten. Die aus Beratersicht häufig anzutreffende Paradoxie zwischen beschriebenem und tatsächlichem Problem wird mit teils unterkomplexer Diagnostik, die sich via erschreckend simpler Tools selbst einengt, nicht aufgelöst. Manche Berater, die sich integrierten Führungskonzepten und einer konsequenten Theorie-Praxis-Verschränkung verpflichtet fühlen, sprechen schon von einem Methodenanarchismus.

Gefragt ist dagegen eine ganzheitliche Sichtweise, die rational-kognitiv basiertes Management mit den Erkenntnissen der Sozialwissenschaften sinnvoll paart. Zu Recht wird die Einseitigkeit klassischer Führungskonzepte, die diese sozio-ökonomische Dimension von Wirtschaften ausblenden, als Führung mit halber Vernunft beschrieben.

### **Was heute in der Kritik steht, wurde früher gezielt antrainiert**

Zu roh sind Bätés Aussagen, weil er historisch-biografische Prägungen einer sehr stolzen und dabei nicht ganz unerfolgreichen Organisation für nicht mehr relevant erklärt und auf ziemlich brutale Weise abwertet. Einige der heute kritisierten Allianz-Features wurden in früheren Zeiten als erfolgskritisch gesehen und gezielt antrainiert. Ein Fels in der Brandung zu sein, der sich nicht zwingend durch große Beweglichkeit auszeichnet, galt als gutes Bollwerk gegen Wettbewerber. Das war damals nicht unbedingt falsch. Es gab nicht wenige Kunden und Vermittler, die diese bräsig wirkende Verlässlichkeit zu schätzen wussten. Fatal ist es natürlich, wenn man dadurch irgendwann die Fähigkeit der permanenten Erneuerung verlernt. Welche Rolle dabei das Top-Management gespielt hat, mag jeder selbst bewerten – insbesondere, wenn es sich um eine so Top-Down-geprägte Organisation wie die Allianz handelt. Nur ohne Verständnis und Sensibilität für das „dort und damals“ wird es keine angemessene Erkenntnis zum „hier und heute“ geben.

Das vermeintlich falsche Denken und Handeln der internen Umbau-Skeptiker wird leichtfertig als inakzeptabel, schlimmstenfalls auch als irrational, stigmatisiert. Der dahinter liegende rationale Kern wird ignoriert. Man schaut nur auf das Verhalten des Einzelnen und nicht auch auf die Verhältnisse in der Organisation, die dieses Verhalten über Jahrzehnte absichtsvoll konstituiert haben.

Jeder Mensch agiert völlig unabhängig vom Anpassungsdruck in einer Organisation immer auch auf der Basis seiner tief verankerten sozialen Prägung. Jedes Individuum hat quasi sein eigenes Betriebssystem, über das neben dem rational-zielgerichteten Agieren auch Gefühle, und Affekte gesteuert werden. Inzwischen bestätigen Neurowissenschaftler, dass ein bewusstes Ich nicht in der Lage ist, nur mittels Einsicht oder Willensentschluss seine emotionale Verhaltensstruktur zu verändern. Fast zwangsläufig legen sich dann zwei wirkmächtige Affekte wie Mehltau über den kritischen Diskurs: Die Angst vor dem unsicheren Unbekannten und um die eigene Existenz sowie Scham über die Entwertung der eigenen Biografie und die suggerierte personale Unzulänglichkeit. Dabei ist es egal, was man eigentlich vermitteln wollte. Gehört wird dann nur: Kindly get agile or get out! Das Ganze nennt man Psychodynamik, die in brutaler Form gegen Unternehmensinteressen wirken kann.

### **Positiv: Bäte redet Tacheles**

Doch noch einmal kurz zurück zu den positiven Aspekten von Bätés Aussagen. Anders als viele Mitstreiter im eigenen Haus und in der Branche hat er deutlich gemacht, dass die anstehenden Veränderungen



Robert Erlinghagen ist Inhaber der

zweifelsfrei brutale Folgen auf die Unternehmensberatung Mindshaker Personalstrukturen haben werden. Klar ist auch, dass es immer und überall Mitarbeiter geben wird, die sich allein aus egoistischen Motiven der Bequemlichkeit und wirtschaftlichen Vorteilsnahme unter Inkaufnahme von Kollateralschäden für Kollegen und Organisation nicht aus der Komfortzone bewegen wollen. Alles andere wäre auch eine anthropologische Überraschung. Hier ist zweifelsfrei das Management-Hartholz, also mehr Oliver Bäte, gefordert.

Bäte folgt auch der psychodynamisch bewiesenen Erkenntnis, dass kontrollierte Aggressivität und Irrationalität als zugelassene Negativität maßgebliche Voraussetzung für Disruption und Innovation sind. Diese müssen permanent auch mittels klarer Ansagen gegen den latenten Selbsterhaltungstrieb der Organisation immunisiert werden. Mit dem Werfen von Wattebällchen reißt man halt nichts ein.

Richtig ist auch, dass das Primärziel einer Unternehmung – profitables Überdauern – über alle anderen Ziele gestellt werden muss. Das produziert leider implizit Zielkonfliktspannungen. Niemand wird bestreiten, dass das Humanziel unternehmerischen Handels – also bei allem Tun nicht asozial zu werden – extrem relevant ist. Nur wäre es scheinheilig, zu tun, als ob beide Ziele dauerhaft und friktionsfrei miteinander harmonisiert werden können. Beschwichtigungsplattitüden sind deshalb nicht gefragt.

Leider werden sich Bätens Gegner Argumente zurecht legen, um die geforderte kritische Reflexion abzuwehren. Oder noch schlimmer, man wird sie mit purer Sachlogik gar nicht erst erreichen. Die kognitiven und emotionalen Verzerrungen, die individuelle Betriebssysteme produzieren, werden selbst realistische Untergangsszenarien ignorieren.

### **Sozialwissenschaftliche Aspekte werden ausgeblendet**

Alle aktuellen Studien der Top-Berater zeigen auf, dass die Anpassung der Unternehmenskultur die größte Herausforderung für das Gelingen der disruptiven Umwälzungen ist. Hier wird es spannend, weil die allermeisten Managementideologien nur die klassisch-systemische Perspektive verkörpern. Die Ignoranz gegenüber der Verbindung der Managementklassik mit sozialwissenschaftlichen Ansätzen führt zu Unwissen über soziale und ökonomische Wechselwirkungen. Dann folgt managementseitig nur ein „Mehr vom Falschen“.

Enthierarchisierungen sind ebenso kein Zaubertrank. Betriebswirtschaftlich mag die Einsparung von Führungsebenen sinnvoll sein. Aus der sozialen Perspektive gesehen, kann der Schuss nach hinten losgehen. Es gibt Erkenntnisse, nach denen partizipativ angelegte Organisationen stärker auf Status-Quo-Erhalt aus sind als hierarchisch geprägte Einheiten. Hierarchien repräsentieren eben auch einen Mechanismus, der Konflikte zwischen den Akteuren zwar nicht auflöst, sie aber unter Kontrolle halten kann.

Was ist das Fazit? Beide Seiten – Mensch und Organisation – repräsentieren eigene Realitätsdimensionen. Beide Seiten verhalten sich nie immer nur komplementär, aber auch nie gleichgerichtet zueinander oder gehen konfliktfrei ineinander auf. Aktuell entwickelte Konzepte wie das „Social Gearing“ sind methodische Brückenschläge, um die bisherige Managementpraxis zu erweitern. Zu Beginn steht immer eine Analyse über die sozialen Aktiva und Passiva; das Machbare muss identifiziert werden. Mittels des „Dual Listening“ werden Rolle und Verhalten der Akteure immer gleichzeitig auf die Person und Organisation und deren Austauschprozesse analysiert.

### **Manager müssen Mitarbeitern halt geben**

Außerdem müssen Management und Organisation ihre Fähigkeiten zum Containment prüfen. In Zeiten, in denen Angst, Stress und emotionaler Aufruhr dominieren, ist das die Fähigkeit, halt- und sinngebende Strukturen anzubieten, Stimmungen oder Ängste nicht nur als dysfunktional zu kritisieren, sondern aufzunehmen beziehungsweise konstruktiv zu verdauen. Es ist zugleich aber auch die Fähigkeit, praxisbedingte Begrenzungen und Einschnitte glaubhaft zu vermitteln.

Kulturwandel braucht Attacke und Containment. Ohne Attacke passiert nichts, ohne Containment kann es Organisationen spalten und emotional-motivatorisch entkernen. Es braucht angriffslustige Führungskräfte, weil es permanente Krisen und Unsicherheiten gibt, die mit hoher Risikobereitschaft und Kaltschnäuzigkeit zu bewältigen sind – und mit der Fähigkeit, auch aus der Perspektive der Mitarbeiter zu führen. Das Interview von Oliver Bäte ist Attacke pur.

*Rainer Witzel ist Gründer und Chef der Beteiligungsgesellschaft und Unternehmensberatung Thor*

### **Mehr zum Thema:**

- [Allianz-Chef Bäte macht Druck](#) [1]
- [Industriemakler: Kooperative Digitalisierung vonnöten](#) [2]
- [Bis zu 40 Prozent der Arbeitsplätze werden überflüssig](#) [3]

*Capital.*

*Robert Erlinghagen ist Inhaber der Unternehmensberatung Mindshaker.*

*In der Kolumne "The Long View" laden wir Branchenexperten ein, über Hintergründe zur Lage der Branche zu schreiben.*

Dieser Text ist nur für Abonnenten von Herbert Frommes Versicherungsmonitor Premium persönlich bestimmt. Das Weiterleiten der Inhalte – auch an Kollegen – ist nicht gestattet. Bitte bedenken Sie: Mit einer von uns nicht autorisierten Weitergabe brechen Sie nicht nur das Gesetz, sondern sehr wahrscheinlich auch Compliance-Vorschriften Ihres Unternehmens.

---

Beitrag gedruckt von Herbert Frommes Versicherungsmonitor: <https://versicherungsmonitor.de>

URL zum Beitrag: <https://versicherungsmonitor.de/2019/01/29/antwort-auf-baete-werde-agil-oder-verschwinde/>

URLs in diesem Beitrag:

[1] und dem Versicherungsmonitor: <https://versicherungsmonitor.de/2019/01/16/allianz-chef-baete-macht-druck/>

[2] Industriemakler: Kooperative Digitalisierung vonnöten: <https://versicherungsmonitor.de/2019/01/22/industriemakler-kooperative-digitalisierung-vonnoeten/>

[3] Bis zu 40 Prozent der Arbeitsplätze werden überflüssig: <https://versicherungsmonitor.de/2018/08/20/bis-zu-40-prozent-der-arbeitsplaetze-werden-ueberfluessig/>