



eine Situation sehr genau ansehen: Welcher Aspekt ist gerade wichtig? Das ist immer wieder die Macht, kann aber stattdessen auch das Vertrauen sein und ist nicht selten die Verständigung.

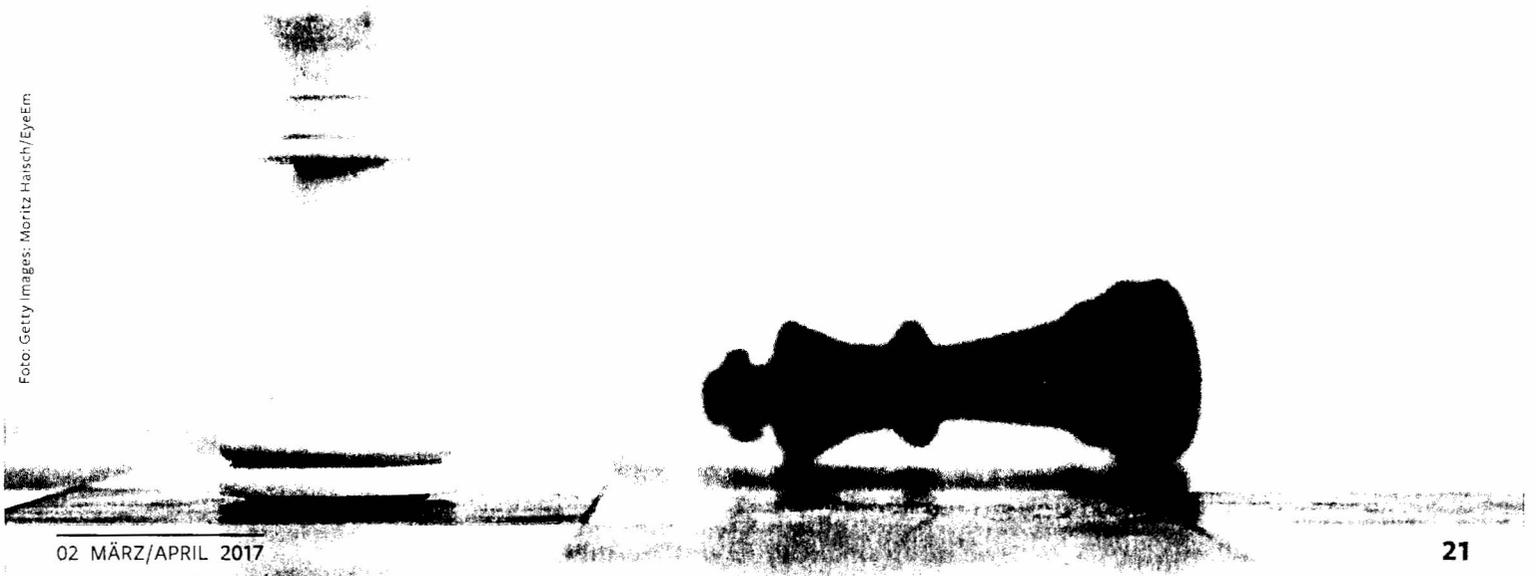
→ **Macht wird oft als Taktieren und Powerplay verstanden. Mit normativen Fingerzeigen wird von den Mächtigen deshalb Selbstlosigkeit, Verantwortung und Anstand eingefordert. Denn Macht haftet ein anrühiger Beigeschmack an. Dabei macht Macht – wie Erfolg und rote Lippen – ziemlich sexy. Und jede Führungskraft wäre doch dumm, von ihrem Einfluss abzulassen. Brooklyn Derr nennt „getting ahead“, das Fortkommen auf der Karriereleiter, als zentrale berufliche Motivation, verbunden mit Macht und hierarchischem Status.**

← Macht und Hierarchie müssen auseinandergehalten werden. Hierarchie ist die Zuweisung formaler Machtquellen. Man darf Anweisungen geben und die Angewiesenen zeigen eine hohe Folgebereitschaft. In Organisationen gibt es jenseits dieser formalen Macht weitere wichtige Machtquellen: Expertenwissen, der Zugang zu wichtigen Kunden oder die Kontrolle informaler Kommunikationswege. Nicht selten

sind diese Machtquellen in Organisationen wichtiger als die Hierarchie. Diese besitzt aber weiterhin eine doppelte Funktion: die Auflösung von Entscheidungsblockaden durch den Boss sowie die Möglichkeit zum Aufstieg im Organigramm. Gerade dies motiviert viele Mitarbeiter. Wenn nun Hierarchien abgebaut werden, sind solche Aufstiegswege deutlich eingeschränkt und Karrierechancen gehen verloren.

→ **Macht kann immer auch missbraucht werden. Was ist das – Machtmissbrauch?**

← Der Einsatz von Macht im Change Management ist kein Machtmissbrauch, sondern Machtgebrauch. Für mich gehört der Einsatz von Macht – im Sinne der Organisation – zur Professionalität der Verantwortlichen. Da sage ich: „Herzlichen Glückwunsch, gutes Management, Sie haben begriffen, wie Ihre Organisation funktioniert.“ Machtmissbrauch ist etwas anderes: Wenn etwa ein Vorgesetzter die hierarchische Position dazu verwendet, „seinen“ Mitarbeitern sexuelle Beziehungen aufzuzwingen, oder wenn der Chef die Ressourcen der Organisation für seinen persönlichen Bedarf nutzt. Nur in solchen Fällen spreche ich von Machtmissbrauch.



→ **Mit dem angestaubten Begriff „Geschäftsverteilungsplan“ wird die organisatorische Macht formal geregelt. An seine Stelle treten immer mehr die drei „autoritären C“ – Controlling, Compliance und Consistency, Letztere als unternehmensweite Harmonisierung. Mir kommt es so vor, als ob die Mächtigen damit die Zügel noch tougher in ihren Händen halten.**

← Controlling und Compliance sind die Wächter über die Formalstrukturen der Organisation. Sie verstehen sich – nach ihren eigenen Kriterien – dann als erfolgreich, wenn sämtliche Formalismen einer Organisation in professioneller Weise durchgesetzt werden.

*» Nicht die Überwachung von Untergebenen, sondern die ‚Unterwachung‘ von Vorgesetzten ist die hohe Kunst des Machtspiels in Organisationen.*

→ **Für Mitarbeiter haben Entscheidungen des Managements, so Ihre These, eine entlastende Funktion. Sie sollen fast nicht mehr denken, sondern „dürfen“ entsprechend handeln. Mitarbeiter können sich auch gegen eine Entscheidung stemmen, müssen dann aber den Beweis antreten, dass ihrer Abänderung richtig ist. Risiko! Sie nennen dies „brauchbare Illegalität“. Was ist denn das? Sie meinen damit gewiss kein Fehlverhalten wie im Dieselskandal?**

← Unter dem Label Organisationskultur werden heute leider vorrangig „attraktive“ Werte wie Flexibilität, Nachhaltigkeit, Kundenorientierung propagiert. Schaut man jedoch genau darauf, gehört zur Kultur auch der Bruch mit formalen Regeln. Der Clou, den die Organisationswissenschaft herausgearbeitet hat, ist, dass Regelverstöße nicht per se schlecht sind. Sie machen Organisationen häufig besser, etwa durch lokale Anpassungen oder durch

innovative Neuerungen. Regelverstöße sind aber immer mit einem persönlichen Risiko verbunden: „Wenn es schiefgeht und das herauskommt, dann bin ich dran und werde bestraft oder gefeuert.“ Die Kunst im Management besteht gerade nicht darin, stupide auf die Einhaltung von Formalien zu pochen, sondern eine sinnvolle Balance zwischen Formalität und Informalität zu finden.

→ **Manchen gilt Change Management als Alibi zur Machtsicherung, mit der das Leadership in Zeiten des Wandels Widerstand und Aufbegehren kleinhält. Bei Veränderungen bräuchte es aber eine echte Organisationsentwicklung, die das bisherige Machtgefüge zur Disposition stellt. Derzeit gibt es mal wieder eine große Sehnsucht nach Demokratie in der Wirtschaft, samt breit angelegter Partizipation. Die vermeintlichen Belege für machtfreie Zonen – in einer Handvoll KMU oder in der Start-up-Szene – werden bejubelt. Hinter den Kulissen geht es dort meist ruppiger zu bis hin zu dem, was Kollegen von Ihnen als „Grausamkeit des Teams“ bezeichnen. Ist Partizipation nun eine moderne Inszenierung von Macht als Fortsetzung misslungener Bestrebungen der 68er-Generation?**

← Ja, dies ist hochgradig naiv. Es gab in den 1970ern die Vorstellung, dass durch breit angelegte Partizipation ein vernünftiges Argument sich schon durchsetzen und Machtkämpfe vermieden würden. Gerade weil es damals keine Hierarchien gab, zeigten sich aber heftige Konflikte. Manche der älteren Kollegen mussten das schmerzhaft begreifen und haben sich mühsam ein weniger romantisch verklärtes Verständnis von Macht erarbeitet. Allerdings gibt es im Moment viele Newcomer, die die Utopie von reduzierter Macht munter weiterträumen. Mit Begriffen wie Soziokratie und Holacracy rutscht die Debatte erneut in dieses naive Verständnis von Macht. Da muss man Warnhinweise in Großbuchstaben draufschreiben! Denn Machtspiele lassen sich verändern, aber Macht verschwindet niemals aus einer Organisation.

→ **Veränderungen erfolgen oft in Übergangssituationen, etwa wenn eine Führungskraft frisch ins Amt kommt. Fungieren Veränderungen als ein Mittel zur Machtsicherung?**

← Wenn Manager neue Rollen bekommen, wird von ihnen ein Wandel des Bisherigen erwartet, häufig unabhängig davon, ob dies für die Organisation richtig oder unnötig ist. Veränderung gilt als Wert an sich. Dadurch entsteht der Aktivismus neuer Führungskräfte. Oft trauen sie sich nicht, einfach zu sagen, dass vieles eigentlich schon recht gut ist und man weitgehend so weitermachen kann wie bisher. Weise Führungskräfte sind daran zu erkennen, dass sie registrieren, wenn im Grunde gar nicht viel verändert werden muss, und sie den Change deswegen nur auf der symbolischen Schauseite ihrer Organisation proklamieren.

**→ Organisationen haben einen dominanten Zweck. Bei Unternehmen heißt der „profitable growth“ und deswegen muss das gemeinsame Handeln daraufhin ausgerichtet werden. Sie sagen, es gäbe im Grunde zwei Möglichkeiten: Entweder man entscheidet sich für das Bestehende (Stabilität/Routine) oder man bringt etwas Neues (Flexibilität/Innovation). Bei Veränderungsprojekten geht es um dieses Neue. Das bringt Unruhe in die Organisation. Die Sicherheit des Gewohnten gerät in Gefahr und erst recht die Macht. Die momentan viel beschworene Agilität muss doch ein Horror für das Leadership sein. Wie können Mächtige lernen, loszulassen, damit sich die Organisation öffnet und verändert? Müssen sie es überhaupt lernen?**

← Unter Agilität – oder wie man es bis vor Kurzem auch nannte: Postbürokratie – werden drei Entwicklungen propagiert: Entformalisierung der Prozesse, Abbau der Hierarchieebenen und Auflösung der Bereichsgrenzen. Was dabei häufig übersehen wird: Dies bedroht die Stellung des mittleren Managements und keineswegs die Macht im Top-Management! Unsere Forschung über agile Vorreiterfirmen zeigt, dass dort die Organisationsspitze keineswegs entmachtet wird, sondern dass das Middle Management an Einfluss verliert. Provokant zugespitzt: Agile Organisationen erleben häufig eine Zentralisierung der Macht, weil die mittlere Ebene weniger bedeutsam wird.

**→ Macht ist asymmetrisch, in Beziehungen hat fast immer einer mehr Macht als der andere. Aber niemals ist jemand völlig ausgeliefert, kann**

**Weisungsbefugnis und Sanktionsdrohung gar nichts entgegensetzen. In den Firmen sind viele Mitarbeiter pfiffig genug, dass sie Entscheidungen mit zumindest halbwegs plausiblen Argumente ausbremsen können. Wie wehren sich die Schwachen gegen die Macht durch Hierarchie?**

← Die pauschale Vorstellung, dass etwa Eltern mehr Macht haben als ihr Nachwuchs, ist ein Trugschluss. Denn Kinder wissen genau: Sie können nicht gekündigt werden und nutzen das aus. Was ich in Organisationen beobachte, ist die enorme Professionalität von Untergebenen im Umgang mit Vorgesetzten. Wenn der Chef nicht spürt, werden Informationen zurückgehalten, die Wichtigkeit von Expertenwissen angedeutet und informelle Kommunikationswege mobilisiert.

**→ Wo lernt man denn solche Mikropolitik am besten?**

← Sicherlich nicht im BWL-Studium. Da wird man in Bezug auf die realen Prozesse in Unternehmen eher naiver. Mein Eindruck ist, dass diejenigen, die später in Organisationen mit den drei Dimensionen Macht, Vertrauen und Verständigung gut zurechtkommen, sehr früh entsprechende Erfahrungen in Organisationen gesammelt haben – in politischen Bewegungen, bei Parteiversammlungen, in Schülervertretungen oder in Kirchengemeinden.

**→ Zum Abschluss und als Schlussakkord: Was ist Ihr persönlich liebstes Machtspiel bei Veränderungen?**

← Ich finde besonders solche Machtspiele elegant, bei denen Untergebene ihre Führungskraft mit Geschicklichkeit zu etwas bringen, was diese eigentlich nicht möchte, was aber die Organisation als Ganzes weiterbringt: durch Lancieren von Informationen, Gestaltung von Vorlagen, Einbeziehung der externen Kooperationspartner. Nicht die Überwachung von Untergebenen, sondern die „Unterwachung“ von Vorgesetzten ist die hohe Kunst des Machtspiels in Organisationen.

**→ Herr Kühl, wir danken Ihnen für das Gespräch.**