

»Macht gehört zur Organisation wie die Luft zum Leben«¹

Stefan Kühl und Wolfgang Schnelle

Ziel dieses Artikels ist, neuere machttheoretische Überlegungen für das Management von Veränderung fruchtbar zu machen und so den Blick für die Funktionalität von Macht in Organisationen zu öffnen.

16

Macht in Organisationen hat ein schlechtes Image. Die mit Macht in Verbindung gebrachten Begriffe klingen abschreckend: Intrigen, Grabenkämpfe, Cliquen- und Koalitionsbildung, Rad fahren (nach oben buckeln und nach unten treten), Informationsfilter, Mausecheln, trojanische Pferde, Konkurrenten ausstechen. Macht wird assoziiert mit Egoismus, Machiavellismus und Missbrauch. Entkleidet man den Machtbegriff von negativen Konnotationen, dann drückt er die Fähigkeit aus, bei anderen ein Verhalten zu erzeugen, das sie spontan nicht angenommen hätten.

Mit Macht etwas durchsetzen zu wollen ist ein Phänomen, das man in Organisationen tagtäglich antrifft. Dennoch wird es selten offen thematisiert. Statt dessen trägt man die Konflikte, die aus dem Anspruch oder der Erwartung entstehen, andere mögen sich anpassen, gehorchen, unterwerfen, versteckt aus. Schaut man sich an, wie in Veränderungsprozessen Machtphänomene ausgeklammert werden, sei es seitens organisationsinterner Machthalter, sei es durch externe Einflussnehmer, so kann man zwei unterschiedliche Vorgehensweisen ausmachen:

Unerfüllte Hoffnungen

Die eine behauptet die Notwendigkeit von Veränderung und ihre Unausweichlichkeit mit einer Zweckrationalität, die sich auf vorgegebene Organisationsziele bezieht. Dies ist die Vorgehensweise, derer sich das Management in Firmen bedient und mit der die vom Management hinzugerufenen Unternehmensberater arbeiten. Sie ist nicht unerfolgreich, besonders in Situationen, in denen der Fortbestand der Organisation gefährdet ist oder zumindest so erscheint. Gleichwohl scheitern oft Versuche, mit »rationaler« Begründung Willfähigkeit zu erzeugen. Manager und ihre Berater mühen sich ab, ohne recht voranzukommen.

Die andere Vorgehensweise findet sich bei der humanistisch geprägten Organisationsentwicklung. Sie ist mit dem Ziel angetreten, die »Vermachtung« von Organisationen in den Griff zu bekommen. Macht wird

in letzter Konsequenz als eine Dysfunktionalität begriffen, die daran hindert, die Kreativität der Mitarbeiter zu mobilisieren, die besten Entscheidungen für das Unternehmen durchzusetzen und eine Humanisierung der Arbeitsbedingungen zu erreichen. Statt Machteinsatz wird eine konsensuale Entscheidungsfindung propagiert.²

Erreicht hat die Organisationsentwicklung eher das Gegenteil: Der Hauptvorwurf an die Organisationsentwicklung ist der einer generellen Naivität gegenüber Machtstrukturen in Organisationen: Die Hoffnung, die Humanisierungs- und Effizienzziele der Organisation durch breit angelegte Partizipationsprozesse in den Griff zu bekommen, würden den Rückgriff auf die Machtstrukturen in Organisationen weitgehend erübrigen, trüge. Im besten Fall, so der Vorwurf, würden die Partizipationsprozesse aufgrund der unreflektierten Machtprozesse versanden. Im schlimmsten Fall würden die eher schwachen Akteure durch die Partizipationsprozesse vorgeführt und in bedrohliche Situationen gebracht werden.³

In Abgrenzung zu diesen beiden Herangehensweisen an Macht ist der Ziel dieses Artikels, neuere machttheoretische Überlegungen für das Management von Veränderung fruchtbar zu machen und so den Blick für die Funktionalität von Macht in Organisationen zu öffnen. Weil Rationalitäten in Organisationen notgedrungen begrenzt sind, lagert sich Macht an diese »Rationalitätslücken« an. Sie ermöglicht, dass trotz der Unmöglichkeit, eindeutig rationale Entscheidungen zu fällen, Entscheidungen getroffen werden. Macht gehört, so unsere These, somit zur Organisation wie die Luft zum Leben

Macht erwächst aus der Beherrschung von Unsicherheitszonen

Macht ist Teil jeder Beziehung. Sie ist die Fähigkeit, bei anderen ein Verhalten zu erzeugen, das sie spontan nicht angenommen hätten. Sie ermöglicht einem Akteur, einen – mehr oder minder langen – Austauschprozess so zu strukturieren, dass er für sich Vorteile aus dieser Situation

¹ Der Artikel basiert auf dem Metaplan - Training »Macht und Verständigung«. Nähere Informationen unter www.Metaplan.com.

² Die systemische Beratung hat den blinden Fleck der Organisationsentwicklung in Bezug auf Macht nicht grundlegend überwunden. So wird in der systemischen Beratung häufig noch eine »funktionale«, »gute«, d.h. im Sinne der Organisation wirkende Macht und eine »dysfunktionale«, »schlechte«, »eigennützig« Macht unterschieden. Die systemischen Organisationsberater scheinen, so Hermann Iding (2000: 186), die Ansätze der systemische Familientherapie von Selvini Palazzoli nur halbiert in eine systemische Theorie der Beratung überführt zu haben. Die zweite Phase, in der Selvini Palazzoli Fragen der Geschichte und der Macht thematisiert hat, sind bisher in der systemischen Beratung genauso wie die machttheoretischen Überlegungen aus der Organisationssoziologie nur unzureichend rezipiert worden.

³ Schreyögg, Georg; Noss, Christian (1995): Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 55, S. 169–185.



ziehen kann.⁴ In Machtbeziehungen werden Handlungsmöglichkeiten getauscht. Das sind die Fähigkeiten, für andere wichtige Probleme zu lösen oder Hilfe und Unterstützung zu verweigern. Dabei hängt die Macht von der Relevanz der Handlungsmöglichkeiten für andere und von der Autonomie und Nichtersetzbarkeit der Akteure ab. Ein Vertriebsmitarbeiter, der einen privilegierten Zugang zu einem wichtigen Kunden hat, besitzt einen Trumpf, mit dem er wuchern kann. Je weniger ein EDV-Experte wegen seiner detaillierter Kenntnisse eines in der Firma selbst gestrickten Programms zu ersetzen ist, desto stärker ist seine Position gegenüber Personen, die von diesem Programm abhängig sind.

Macht ist eine Austauschbeziehung, die zwar asymmetrisch, aber stets wechselseitig ist. Eine Person oder eine Personengruppe kann die eigenen Auffassungen nur dann durchsetzen, wenn eine andere Person oder Personengruppe bereit ist, sich mit dieser in eine Beziehung einzulassen. Eine Abteilungsleiterin kann nur so lange Weisungen erteilen, wie die Mitarbeiter sich diesen Weisungen unterwerfen. Ein Meister kann nur anordnen, so lange der Arbeiter ihm folgt. Sobald sich eine Person der Beziehung z.B. durch Kündigung oder Stellenwechsel innerhalb der Firma entzieht, ist die Austauschbeziehung und damit auch das Machtverhältnis zu Ende. Schon gewisse Verweigerungen, wie die Überstunden zu leisten, den Meister in Bedrängnis bringen können. Der Meister wird seinen Leuten eine Kompensation, eine Gefälligkeit anbieten müssen.

Aus einer Machtbeziehungen ziehen also immer beide Seiten etwas. Dies bedeutet natürlich nicht, dass es sich um einen fairen oder gerechten Austauschprozess handeln muss. Es verweist aber darauf, dass auch der vermeintlich Machtlose ein Interesse an der Aufrechterhaltung der Machtbeziehung hat. Zwar wird uns die Rolle von Macht häufig nur in dramatischen Konfliktsituationen deutlich; aber diese Konflikte sind in Machtbeziehungen eher die Ausnahme als die Regel. Machtbeziehungen basieren darauf, dass diese von

den beteiligten Akteuren geteilt und mehr oder minder akzeptiert werden. Zwar lauert im Hintergrund immer die Drohung, dass man die Machtbeziehung eskalieren lassen kann und Sanktionen und Drohungen hin zur Gewaltanwendung wirksam werden, in der Regel ist die Machtbeziehung jedoch dadurch gekennzeichnet, dass sich beide Seiten in diese fügen und Sanktionen und Drohungen latent gehalten und nur vorsichtig angedeutet werden.

Macht stützt sich auf die Kontrolle relevanter Unsicherheitszonen. Es lassen sich typische Unsicherzonen in Organisationen ausmachen (Crozier/Friedberg 1979, S40): (a) Hierarchen stützen ihren Einfluss darauf, formale organisatorische Regeln erlassen zu können, die das Aktionsfeld der Untergebenen einengen oder erweitern können; (b) Experten, beispielsweise IT-Fachleute oder Marketingspezialisten, gewinnen ihre einflussreiche Stellung aus der Beherrschung von in der Organisation relevantem Sachwissen; (c) Personen, die Relaisstellen zur Umwelt darstellen, ziehen Machtmöglichkeiten daraus, dass sie eine privilegierten Zugang zu Kunden, zentralen Zuliefe-

rem, wichtigen Kooperationspartnern oder einflussreichen staatlichen Stellen haben; (d) gate Keeper, beispielsweise ein Sekretär oder eine persönliche Referentin, ziehen ihren Einfluss aus der Kontrolle wichtiger interner Kommunikationskanäle und Informationsquellen.

Hierarchie begründet nur eine Unsicherheitszone unter anderen, deswegen darf man Hierarchie auf keinen Fall mit Macht gleichsetzen.⁵ Sicherlich: Manager entscheiden nicht nur über Arbeitsprozesse oder Strategien mit, sondern als Vorgesetzte bestimmen sie auch maßgeblich über die Einstellung, Entlassung und Karriere ihrer Mitarbeiter. Sie beherrschen damit eine zentrale Unsicherheitszone ihrer Mitarbeiter – jedenfalls so lange diese keine attraktiveren Alternativen auf dem Arbeitsmarkt haben. Sie können zugleich auch über andere Unsicherheitszonen wie den Kontakt zur Umwelt oder Fachkenntnisse verfügen, aber nicht automatisch, quasi qua Amt. Häufig haben die Untergebenen mehr Fachwissen als Vorgesetzte. Aufgrund des wachsenden Bedarfs an spezialisiertem Fachwissen können Führungskräfte häufig nicht mehr alle

Macht erwächst aus der Beherrschung von Unsicherheitszonen

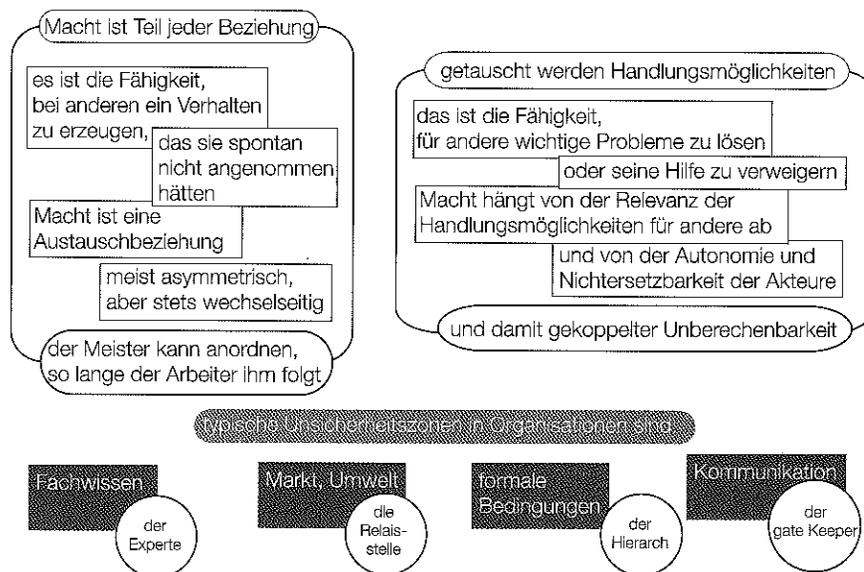


Abbildung 1(aus dem Metaplan – Training »Macht und Verständigung«)

⁴Friedberg, Erhard (1993): *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l' action organisée.* Paris: Seuil. S. 117f

⁵wie beispielsweise Doppler, Klaus; Christoph Lauterburg (1997): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten.* 7. Aufl. Frankfurt a.M.; New York: Campus.



Themenfelder in ihrem Bereich überblicken und müssen zulassen, dass ihre Mitarbeiter sachverständiger und kompetenter sind als sie. Auch die Kontakte zu Kunden, Zulieferern, Kooperationspartnern oder politischen Institutionen sind nicht an der Spitze monopolisiert. Gerade in größeren Unternehmen, Verwaltungen oder Verbänden ist es nötig, dass die Organisationsspitze die Pflege der Außenkontakte delegiert. Auch hat die Führungskraft nicht die Möglichkeit, alle Kommunikationen in der Organisation zu regulieren. Schon die häufige Klage von Führungskräften über (vermeintlich falsche) Gerüchte zeigt, dass Kommunikationen in Unternehmen ganz anders laufen, als es sich die Führungskräfte vorgestellt haben.⁶

Häufig findet man Situationen in Organisationen, in denen sich die Hierarchen nicht unbegrenzt durchsetzen können, weil ihre Untergebenen wichtige Unsicherheitszonen beherrschen. So können in Krankenhäusern die vermeintlichen »Götter in Weiß« trotz ihrer formalen Befugnisse die Abläufe nicht eindeutig bestimmen. Pflegekräfte beherrschen für Ärzte wichtige Unsicherheitszonen und können diese als Tauschgut einsetzen. So sind die Ärzte von den Pflegekräften abhängig, weil sie häufig nur kurz in den Stationen verweilen. Sie sind darauf angewiesen, dass die Pflegekräfte ihnen administrative und zuweilen auch kurative Arbeiten abnehmen. So können Aushandlungsverhältnisse entstehen, in denen die Pfleger die Bereitschaft zur Übernahme von stärkerer Verantwortung gegen starke Mitsprache bei der Patientenbetreuung eintauschen. Selbst in Gefängnissen sind die Gefangenen den Wärtern nicht hilflos ausgeliefert. Zwar können die Wärter Verfehlungen der Gefangenen melden und deren Bestrafung fordern, dies würde jedoch den Eindruck vermitteln, dass die Justizbeamten ihre Gefangenen nicht im Griff haben. Um dies zu vermeiden, entstehen Tauschbeziehungen, in denen die Wärter einige Regelverletzungen der Gefangenen durchgehen lassen, solange sie sich insgesamt kooperativ verhalten.⁷

Wie kommt die Macht ins Spiel?

Rationalität ist notgedrungen begrenzt, darauf hat der Nobelpreisträger für Wirtschaft, Herbert Simon, schon kurz nach dem Zweiten Weltkrieg hingewiesen. Erstens reicht die verfügbare Information selten aus, um eine eindeutig rationale Entscheidung zu treffen. Es gibt bei jeder Entscheidung Alternativen, die nicht in Betracht gezogen werden, oder mögliche Folgen, die nicht bedacht werden können. Wenn ein Entscheider versuchen würde, alle Alternativen und deren Folgen zu bedenken, geriete er in das Problem, dass er die Informationsfülle nicht zeitgerecht verarbeiten kann. Und was nützt eine »richtige« Entscheidung, wenn sie zu spät getroffen wird?

Zweitens sind Entscheider in Organisationen nicht in der Lage, alle Rationalitätsansprüche gleichzeitig und widerspruchsfrei in Betracht zu ziehen. Ein Entscheider kann nicht gleichzeitig die Ansprüche des Einkaufs, der Produktion, des Verkaufs und der Qualitätssicherung im Auge behalten. Organisationen greifen deshalb zu dem Kunstgriff, sich funktional zu gliedern, um sich von nicht erreichbarer vollständiger Rationalität zu entlasten. Jeder Bereich folgt seiner Rationalität, seiner eigenen »Logik«. Dies hat den Vorteil, dass sich der Einkäufer nur um die Erzielung guter Einkaufsbedingungen, der Produktionschef um die reibungslose Abwicklung der Fertigung und Montage und der Verkäufer für einen störungsfreien, möglichst Gewinn bringenden Abfluss der Produkte zu kümmern hat. Folge ist jedoch, dass immer wieder unterschiedliche Teilrationalitäten aufeinanderstoßen, die nicht so leicht auf einen rationalen Nenner zu bringen sind – Konflikte sind unvermeidlich.

Machtentfaltung ist begrenzt

In diese nicht zu vermeidenden Rationalitätslücken tritt Macht ein. Machtspiele setzen ein. Da es nicht die eine richtige Entscheidung gibt, versuchen Akteure, einerseits bestehende Asymmetrien zu eigenen Gunsten zu

verstärken, um mehr Kompetenzen und Ressourcen zu erringen und zugleich andere am Aufbau eigener Machtressourcen zu hindern. Diese Machtspiele sind also keine Dysfunktionalitäten der Organisation. Im Gegenteil: Sie tragen maßgeblich dazu bei, die Blockaden zu überbrücken, die angesichts der Unmöglichkeit des Treffens rationale Entscheidungen entstehen würden. Sie sind der Schmierstoff, der die Organisationen angesichts der Rationalitätslücke in Bewegung hält.

Trotz dieser Machtspiele wird eine Organisation in der Regel nicht zu einer Löwengrube, in der sich die Machtspieler gegenseitig in einem darwinistischen Überlebenskampf bekriegen. Die Machtentfaltung stößt auf Grenzen, weil es in der Regel ein gemeinsames Interesse an der Fortdauer des Spiels gibt. Im Hintergrund lauert immer die Drohung eines Akteurs, das Machtspiel und damit auch die Austauschbeziehung zu beenden. Daran haben die Akteure jedoch kein Interesse oder keine Möglichkeit dazu. Sie wollen etwas vom anderen, dass sie zu so günstigen Bedingungen von niemand anderem bekommen können, oder sie haben keine Möglichkeit, das Machtspiel zu beenden, weil sie die andere Person nicht durch Entlassung aus der Organisation entfernen können.

Wodurch wird die Machtentfaltung jetzt konkret begrenzt? Die Macht wird erstens durch gegenseitige Abhängigkeit begrenzt. Ein Mitarbeiter kann seine starke Position in einer Machtbeziehung deswegen nicht beliebig ausschöpfen, weil er ja nicht weiß, ob er auf sein Gegenüber in einer anderen Situation angewiesen sein wird. Die Macht wird zweitens durch Spielregeln kanalisiert. So gibt es beispielsweise die Spielregel, dass die Machtspiele zwischen Verkauf und Produktion nicht so ausgetragen werden dürfen, dass der Kunde als Koalitionspartner direkt mit einbezogen wird.

⁶Vgl. Luhmann, Niklas (1971): *Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung*. Opladen: WDV. S. 99
⁷Vgl. Mechanic, David (1962/1963): *Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations*. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 7, S. 349–364.



Beispiel Tabakindustrie

Das französisch-österreichische Soziologengespann Michel Crozier und Erhard Friedberg zeigt anhand von Wartungsarbeitern in der Tabakindustrie eine solche Gratwanderung zwischen dem Ausnutzen der Rationalitätslücken für eigene Machtstrategien und der Begrenzung der Machtentfaltung durch das Interesse der Akteure an der Aufrechterhaltung des Spieles. Die Fließbandarbeiter in der Tabakindustrie, die direkt an den Maschinen schaffen und deren Leistungen anhand des Ausstoßes an Zigaretten bewertet werden, haben ein Interesse daran, dass diese Maschinen laufen. Aber dieses Interesse wird nicht von allen Mitarbeitern im Unternehmen geteilt. Wartungsarbeiter haben ein Interesse daran, dass die Maschinen ab und zu ausfallen, um ihre Unersetzbarkeit unter Beweis zu stellen. Für sie ist es interessanter, beim Ausfall der Maschinen als Retter in der Not herbeigerufen zu werden als die Arbeiter an den Maschinen unbeschränkt in einer vorbeugenden Instandhaltung zu qualifizieren.

Die Wartungsarbeiter lavieren dabei in einem Spannungsfeld. Einerseits müssen sie durchblicken lassen, dass sie fähig und willens sind ihre Machtquelle einzusetzen und das Ausfallen der Maschine ab und an zuzulassen. Andererseits dürfen sie es nicht übertreiben und beispielsweise die Produktion komplett zum Erliegen bringen. Sie würden damit den Bestand der Organisation gefährden, die ihnen ja die Ressourcen für ihre Machtspiele zur Verfügung stellt, und sie würden aufgrund ihrer offensichtlichen Inkompetenz ihren Ausschluss aus dem Machtspiel riskieren.⁸

Die besondere Brisanz von Machtspielen in Veränderungsprozessen

Der Status quo kann in Organisationen als »Pazifikationsformel« der unterschiedlichen Inter-

essen gelten.⁹ Es laufen eingeschliffene Routinespiele ab, die den alltäglichen Betrieb der Organisation gewährleisten: die Produktionssteuerung, die alltäglichen Arbeitsprozesse im Verkauf, die Verzahnung zwischen Entwicklung, Konstruktion und Produktion und die verlässliche Entgeltabrechnung und Personalverwaltung.¹⁰ Diese Routinen sind durch Spielzüge gekennzeichnet, in denen die Akteure ihre Muskeln zeigen, wenn auch nicht gleich einsetzen. Zwar gibt es immer wieder Momente, wo der Status quo in Frage gestellt wird, insgesamt sind die Machtbeziehungen aber recht stabil und für die Akteure überschaubar. Die Akteure haben sich auf eine Verteilung der Spielkarten und einige Spielregeln geeinigt.

Veränderungsprojekte sind eine Aufkündigung dieses Status quo. Reformen bedrohen die ausgehandelten und eingeschliffenen Machtspiele in einer Organisation. Eine erste Bedrohung für die Akteure besteht darin, dass durch die Reformprojekte die bestehenden Machtverhältnisse aufgedeckt werden. Die Macht von einflussreichen Akteuren besteht immer darin, dass zwar die Bedeutung der von ihnen beherrschten Machtquellen allen deutlich ist, aber dass diese Verhältnisse nicht allzu intensiv diskutiert und damit möglicherweise in Frage gestellt werden. Mit Reformprojekten werden die bestehenden Machtverhältnisse plötzlich an die Oberfläche geholt, und die Frage nach Alternativen wird laut.¹¹

Aufgrund der Tatsache, dass die Ergebnisse eines Reformprojektes nicht vorher feststehen und die Folgen nicht komplett überschaubar sind, können sich die Akteure nicht ausrechnen, wie sie nach der Reform dastehen werden. Sie können sich nicht sicher sein, ob sie bessere Spielkarten (mit mehr Trümpfen) bekommen, ob ihnen die neuen Spielregeln zusagen, wer die neuen Spielpartner sind und ob man mit ihnen auskommen wird.¹²

Reorganisations- und Veränderungsprojekte sind in letzter Konsequenz »Meta-Spiele«, in denen die Regeln für zukünftige Routinespiele definiert werden. Wer hier den Kürzeren zieht, wird in den späteren Routinespielen durch seinen geringen Einfluss oder seine fehlenden Weisungsbefugnisse immer wieder daran erinnert werden. Deswegen wird in den Veränderungsprojekten mit so harten Bandagen gekämpft. Deswegen gestalten sich einige Veränderungsprojekte so zäh.¹³

Schon bei der Definition des Problems wird maßgeblich über die Verteilung der Karten bei dem Metaspiel der Reorganisation entschieden. Die auf den ersten Blick manchmal obskur erscheinenden Debatten um die Frage, was eigentlich das Problem ist, erklären sich daraus, dass mit der Definition des Problems auch bestimmt wird, welche Machtspiele zur Diskussion stehen und wessen Wissen und Einfluss bei dem Reorganisationsprojekt gefragt sein wird.¹⁴

Widerstand gegen Veränderungsprojekte ist aus dieser Perspektive rational, und die Zurechnung von Widerstand auf persönliche Defizite der Beteiligten ist, so gesehen, eher eine durchsichtige Diskriminierungsstrategie im Machtspiel der Reorganisation als ein für Veränderungsprojekte generell geeigneter Erklärungsansatz.

Das Top-Management, externe Berater und interne Organisationsentwickler beklagen häufig die Zähigkeit von Veränderungsprojekten und die fehlende Bereitschaft der Mitarbeiter, diese Veränderungen mitzutragen. Letztlich offenbaren sie dabei aber lediglich ihren eigenen blinden Fleck. Auch sie sind Mitspieler in diesem Metaspiel der Reorganisation, haben dabei aber eine andere Gratifikationsstruktur als die Mitarbeiter. Sie werden letztlich dann belohnt, wenn sich etwas verändert. Die Beibehaltung des Status quo gilt als Misserfolg.

⁸ Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1979): *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*. Königstein im Ts.: Athenäum. S. 63 und Friedberg, Erhard (1993) S. 277

⁹ Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen: WDV.

¹⁰ Vgl. Ortman, Günther (1995): *Die Form der Produktion. Organisation und Rekursivität*. Opladen: WDV, S. 63

¹¹ Brunsson, Nils; Olsen, Johan P. (1993): *The Reforming Organization*. London; New York: Routledge. S. 175

¹² Bosetzky, Horst (1978): *Innovation: Risiken und Chancen von organisatorischen Änderungen*.

In: *Zeitschrift für Organisation*, Nr. 4/1978, S. 219–227.

¹³ Ortman, Günther; Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (1997): *Organisation als reflexive Strukturierung*.

In: Ortman, Günther; Jörg Sydow; Klaus Türk (Hg.): *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen: WDV, S. 315–355.

¹⁴ Friedberg, Erhard (1993): *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Paris: Seuil. S. 119

Wie ließen sich Machtspiele verändern?

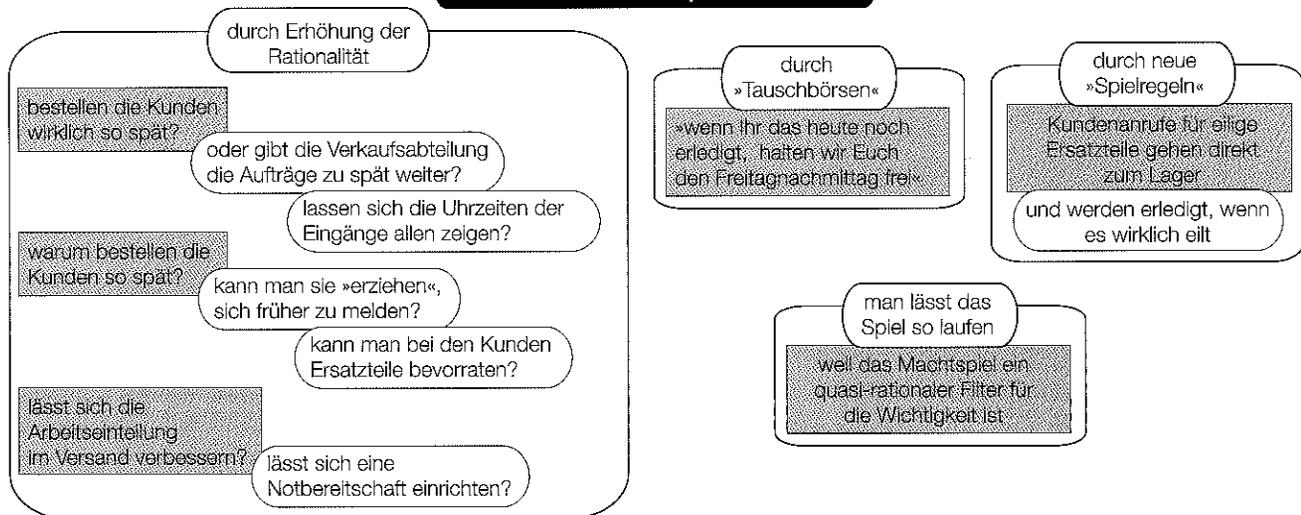


Abbildung 2 (aus dem Metaplan – Training »Macht und Verständigung«)

Wie lassen sich Machtspiele verändern?

Wie gehen wir als Moderator und Berater in Veränderungsprozessen mit den Machtspielen um? Der Moderator und Berater erfüllt in den Machtspielen in Organisationen mehrere Funktionen, die je nach Phase unterschiedlich stark zur Geltung kommen. Erstens ist er Analytiker der Machtverhältnisse und der Machtspiele. Er findet in Sondierungsgesprächen heraus, woraus die Akteure ihre Macht ableiten. Er analysiert, wer in den »Machtarenen« mit welchen Interessen mitspielt, welche »Spielzüge« typisch für die Machtspiele sind und welche Unsicherheitszonen die Akteure beherrschen.

Zweitens ist er Förderer von Machtauseinandersetzungen. In Kleingruppengesprächen, Workshops und Konferenzen bildet er »Spielfelder«, in denen die Konflikte zutage treten können. Er bringt die Parteien dazu, an einem Verständigungsprozess teilzunehmen und achtet darauf, dass sich keine Partei dieser Auseinandersetzung entziehen kann. In den von ihm gestalteten Arenen bringt er mittels Fragen und Thesen die Kontroversen an die Oberfläche und kann mit eigenen Interventionen die Machtverhältnisse so darlegen, wie er sie analysiert hat.

Drittens tritt er in den Kleingruppengesprächen als Zähler der Austragungsformen auf. Er achtet darauf, dass man sich nicht verletzt und dass die eher schwachen Personen durch die offenen Kommunikationsformen nicht bloßgestellt werden. Er kann zur Entschärfung beitragen, indem er darauf aufmerksam macht, dass Machtspiele zur Organisationen gehören wie die Luft zum Leben und dass Machtprozesse nicht ohne weiteres auf organisatorische Dysfunktionalitäten oder persönliche Eitelkeiten zurückgeführt werden können.

Viertens hat er die Möglichkeit, die Diskurse so zu führen, dass die Machtspiele verändert werden. Er kann dabei nach funktionalen Äquivalenten für die existierenden Machtspiele suchen; also nach Prozessen, die ähnliches leisten wie die existierenden Machtspiele. So kann der Moderator durch seine Diskursführung versuchen, geschlossene Denkgebäude zu öffnen und so Verständigung statt Machtauseinandersetzungen zu erzielen. Dies kann entweder dazu führen, dass die Rationalität einer Entscheidung erhöht wird oder dass als Kompromiss neue Spielregeln entstehen. Es können durch die Diskursführung des Beraters neue Tauschbörsen geschaffen werden. Im Rahmen des Veränderungsprozesses werden Deals geschlossen, die neue Handlungsmöglichkeiten

eröffnen. Er kann aber auch das Spiel laufen lassen, weil das Machtspiel ein quasi-rationaler Filter für die Wichtigkeit ist.

Wichtig ist uns, die Verständigung zwischen den Mitspielern, erhöhte Rationalität oder neue Tauschbörsen als Alternativen zu den existierenden Machtspielen in Betracht zu ziehen. Allerdings sind diese Alternativen nicht automatisch besser für die Organisation. Es gibt genug Beispiele aus Organisationen, in denen Verständigung zwischen den Teilnehmern nicht zu »besseren« Lösungen geführt hat, sondern zu schlechten Kompromissen. Erhöhte Rationalitäten, z.B. neue computergestützte Planungssysteme, können ganz neue, kaum zu beherrschende Probleme für eine Organisation mit sich bringen; neu entstandene Tauschbörsen können zu Lasten der Organisation gehen, etwa bei der Hinnahme von Qualitätsmängeln gegen höhere Arbeitsleistung.

Schlussbemerkungen

Wird mit diesem Verständnis von Macht nicht einem machiavellistischen, sozialdarwinistischen Verständnis von Macht Vorschub geleistet? Steckt nicht dahinter ein negatives Menschenbild? Wird der humanistische Anspruch damit nicht aufgegeben, der in der Organisationsentwicklung oder der systemische Beratung einen hohen Stellenwert hat?

Wir stellen uns die Frage, was Vorstellungen von »Machtabbau«, »Entmachtung« oder »Konsensorientierung« nutzen, wenn die Realität in Organisationen eine andere ist. Unsere Auffassung von Macht als unausweichliche Dimension sozialer Beziehungen basiert nicht auf der Auffassung, Menschen seien schlecht. Vielmehr gehen wir davon aus, dass Macht deswegen ins Spiel kommt, weil wir es mit relativ autonomen Akteuren zu tun haben. Überspitzt ausgedrückt: Nur aufgrund deren Autonomie spielt Macht überhaupt eine Rolle. Sonst hätten wir es mit Maschinen gleichen Organisationen zu tun, in denen Organisationsmitglieder lediglich Räder im Getriebe wären.

Nur mit einer präzisen Beschreibung der Funktion und Funktionsweise von Macht in Organisationen ist es möglich, Akteure in die Lage zu versetzen, Machtprozesse als Normalität zu begreifen. Nur so kann eine teilweise Enttabuisierung von Macht in Organisationen erreicht werden. Und erst dann kann überlegt werden, welcher Einsatz von Macht angemessen ist, in dem die Menschen einander nicht nur als Mittel zur Erreichung ihrer Ziele sehen.

Macht und Ohnmacht in Organisationen

Inhalt

Hernsteiner Thema

- 04 *Mauritius Lohmer*
Macht – Mystifikation oder
notwendiges Konzept im Management?
- 08 *Christine Bauer-Jelinek*
Die acht Quellen der Macht
- 14 *Gerhard Schwarz*
Woher kommt die Macht?
- 16 *Stefan Kühl und Wolfgang Schnelle*
»Macht gehört zur Organisation
wie die Luft zum Leben«
- 21 *Dr. Roswita Königswieser*
Macht – Wandel – Macht
- 25 *Univ.-Prof. Dr. Peter Heintzel*
Macht und Ohnmacht leitender Gruppen
- 28 *Im Gespräch mit dem Organisationsberater Klaus Burghardt*
Wie steht es um Beratermacht?
- 30 *Im Gespräch mit Herrn Mag. Norbert Zimmermann*
Macht heißt gestalten können

Hernsteiner Aktuell

- 33 Literatur zum Thema
- 34 *Managing Your Self*
Balancing Body – Mind – Emotion
- 35 *Alexander Löwenstein*
Lehrgang für Unternehmensnachfolger von
Familienbetrieben – Abschluss und Neubeginn
- 36 *Mag. Günter Rothbauer*
Potenzialträgerprogramm im Ministerium
für Wirtschaft und Arbeit
Führungskräfteentwicklung in der
öffentlichen Verwaltung
- 38 *Ralph Grossmann, Alexander Löwenstein*
Wie kann Coaching als Personalentwicklungsinstrument ein-
gesetzt werden?
- 41 MUP 3 – Unternehmenssteuerung: speed kills?
- 42 Verkaufsmanagement

Mr. Stone

- 43 *Dr. Katharina Fischer-Ledenice*
Hernstein auf Erfolgskurs
- 44 mr. stone and his business