

Falko von Ameln | Peter Heintel

Macht in Organisationen

Denkwerkzeuge für
Führung, Beratung
und Change Management

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

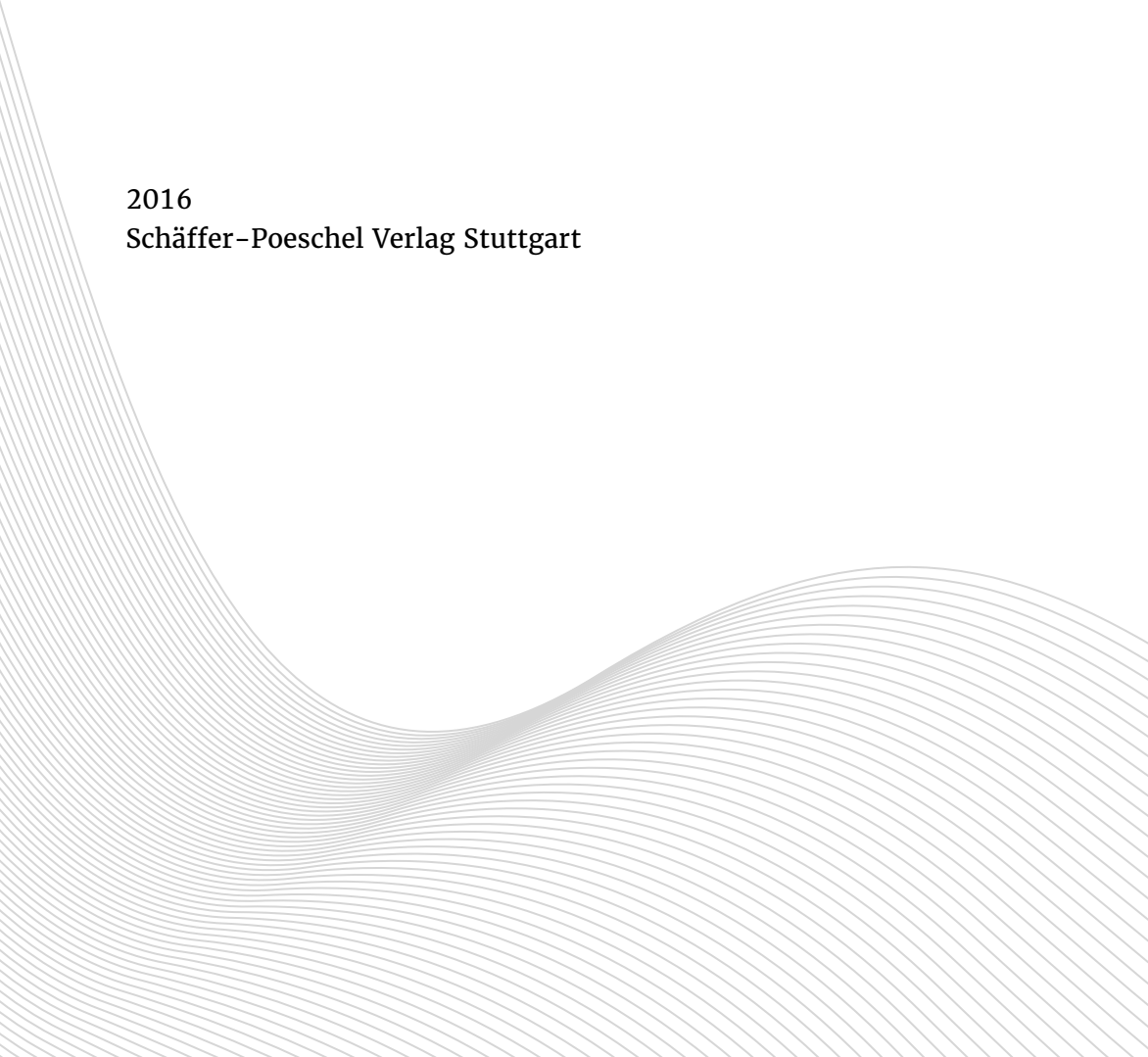
Falko von Ameln/Peter Heintel

Macht in Organisationen

Denkwerkzeuge für Führung, Beratung
und Change Management

2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

A decorative graphic at the bottom of the page consisting of numerous thin, parallel, wavy lines that create a sense of movement and depth, resembling a stylized wave or a topographical map.

Reihe Systemisches Management



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3472-0 Bestell-Nr. 20261-0001
ePDF: ISBN 978-3-7992-7012-0 Bestell-Nr. 20261-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Lektorat: Elke Schindler, Spabrücken
Satz: Dörr + Schiller GmbH, Stuttgart
Druck und Bindung: C. H. Beck, Nördlingen
Printed in Germany

Oktober 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	IX
1 Einführung: Was ist Macht?	1
1.1 Die Ko-Konstruktion von Macht in Interaktionsprozessen	2
<i>Gerhard Schwarz:</i>	
<i>Zur Stammesgeschichte der Macht</i>	5
1.2 Macht und Persönlichkeit	13
1.3 Sanktionsmacht und die Bedeutung von Erwartungen	15
1.4 Macht und nicht-machtbasierter Einfluss	18
1.5 Situationskontrolle	21
1.6 Manipulationsmacht	22
1.7 Deutungsmacht	23
1.8 Machtstrukturen in Organisationen	25
1.9 Gesellschaftliche Machtstrukturen und ihre Relevanz für Organisationen	28
<i>Günther Ortmann:</i>	
<i>Macht und rekursive Schleifen</i>	30
1.10 Was ist Macht? Eine erste Zusammenfassung	33
2 Was man über Organisationen wissen muss, um Machtphänomene zu verstehen	35
2.1 Die Organisation als Maschine	35
2.2 Organisationen bestehen nicht aus ihren Mitgliedern	37
2.3 Komplexität und Unsicherheit als organisationale Grundprobleme	39
2.4 In Organisationen bilden sich lokale Rationalitäten aus ...	41
2.5 Organisationen sind regelgeleitet und selbstorganisiert ...	44
2.6 Mitgliedschaft als Motivationsersatz?	46
2.7 Die Bedeutung von Motivation, Identifikation und Vertrauen	48
2.8 Organisationen und ihr gesellschaftlicher Kontext	49
2.9 Zusammenfassung	50

3	Funktionalität und Dysfunktionalität von Macht in Organisationen	51
3.1	Macht wirkt: die Funktionalität der Macht	51
	<i>Ferdinand Buer:</i>	
	<i>Lob der Macht</i>	58
	Wichtige Erkenntnisse	62
3.2	Zu Risiken und Nebenwirkungen...	63
	<i>Stefan Busse:</i>	
	<i>Macht und Ohnmacht als Camouflage</i>	63
3.3	Zusammenfassung	74
4	Machtquellen	77
4.1	Verfügung über knappe Ressourcen	78
	<i>Erhard Juritsch:</i>	
	<i>Die Basis der Macht im Förderwesen hat sich verändert</i>	78
4.2	Entscheidungsbefugnisse	83
4.3	Kenntnis der Präferenzstrukturen und Werte anderer Akteure	83
4.4	Kontrolle von Informationskanälen und Kommunikationswegen	84
4.5	Körperliche Überlegenheit	85
4.6	Beziehungen und soziales Kapital als Machtquelle	85
4.7	Zusammenfassung	87
5	Psycho- und Soziodynamik der Macht	89
5.1	Die Soziodynamik der Macht	89
	<i>Henriette Mark:</i>	
	<i>Macht in Organisationen — Die Perspektive der Arbeitnehmervertretung</i>	103
5.2	Die Psychodynamik der Macht	109
	<i>Fritz B. Simon:</i>	
	<i>Aspekte der Psychopathologie der Macht</i>	114
5.3	Zusammenfassung	118
6	Macht und Führung	121
	<i>Rudolf Wimmer:</i>	
	<i>Der Abschied vom Machtbegriff im Kontext von Organisationen. Ist Führung ohne Macht überhaupt denkbar?</i>	122
6.1	Führung als Machtausübung und der Mythos des mächtigen Führers	126

	<i>Ewald E. Krainz:</i>	
	<i>Die Idee der Bemächtigung – Eine kulturanthropologische Skizze</i>	130
6.2	Führung im Spannungsfeld von Macht, fachlicher Autorität und Vertrauen	135
6.3	Gefürchtet und ersehnt — Dilemmata der Führung im Umgang mit Macht	138
6.4	The Loneliness at the Top: Topmanagement als feedback-freie Zone	142
6.5	Macht und Machtlosigkeit der Führung	144
6.6	Die Führung der Zukunft und ihr Umgang mit Macht	152
6.7	Zusammenfassung	159
7	Macht und Veränderungen in der Arbeitswelt	161
7.1	Das Ende der Hierarchie? Eine kleine Geschichte der Ent- und Rehierarchisierung	163
7.2	Die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts: >VUKA<, Agilität und die Folgen	170
	<i>Interview mit Thomas Sattelberger:</i>	
	<i>»Viele der etablierten Organisationen sind nicht fähig zu einem anderen Umgang mit Macht.«</i>	171
	<i>Rainer Zech:</i>	
	<i>Kapitalismus – Macht – Sinn</i>	180
7.3	Auf dem Weg zu einem neuen Verständnis von Macht	185
	<i>Marc Stoffel:</i>	
	<i>Keine Macht auf einer Schulter: Warum bei Haufe-umantis Mitarbeiter das Unternehmen führen</i>	188
	<i>Bernd Schmid:</i>	
	<i>Schöpfermacht, Sinnmacht und Autorisierung</i>	196
7.4	Zusammenfassung	200
8	Macht in Veränderungsprozessen	203
8.1	Reizthema Veränderung	205
8.2	Machtdynamiken in den verschiedenen Phasen des Veränderungsprozesses	208
8.3	Deutungsmacht und ihre Bedeutung in Veränderungsprozessen	213
8.4	Strategien zur Gestaltung von Machtdynamiken in Veränderungsprozessen	215

	<i>Stefan Kühl und Thomas Schnelle:</i>	
	<i>Macht, Vertrauen und Verständigung in Veränderungs-</i>	
	<i>prozessen</i>	220
8.5	Macht als Mittel zur Wahrung des Status quo	223
8.6	Empfehlungen für Veränderungsprozesse im Spannungsfeld von Gestaltungsmacht und Partizipation	227
8.7	Zusammenfassung	240
9	Macht und Beratung	241
9.1	Macht, latente Funktionen und Hidden Agendas der Beratung	243
9.2	Auftragsklärung zwischen Rationalität und Rationalitäts- fiktion	249
9.3	Die Macht der Beratung und wie man damit umgeht	251
9.4	Umgang mit Machtdynamiken in der Beratung	254
9.5	FAQs zum Thema Umgang mit Macht in der Beratung	269
9.6	Zusammenfassung	271
	Literatur	273
	Literatur zu den Gastbeiträgen	283
	Stichwortverzeichnis	287
	Die Autoren	289

Vorwort

Macht ist aus Organisationen nicht wegzudenken. Jeder, der als Führungskraft, Mitarbeiter, interner oder externer Berater in Organisationen etwas bewegen möchte, kommt an Macht in ihren verschiedenen Formen nicht vorbei: »Zentrale Gegenstandsbereiche wie etwa Führung, die Durchsetzung von Zielvorstellungen oder der Erwerb und die Verteilung knapper Ressourcen *beruhen notwendigerweise auf einer Theorie der Macht*« (Sandner 1992, S. 2). Eine Organisation, deren innere Verfasstheit nicht (auch) auf Macht gründen würde, ist — unabhängig von konkreten Organisations- und Gesellschaftsentwürfen — schlichtweg nicht vorstellbar: »Macht ist ein allgegenwärtiges Phänomen und ein dennoch unterschätzter, stiller Lenker von Unternehmensprozessen« (Oltmanns 2012, S. 68). Darum ist es entscheidend, Machtstrukturen und -dynamiken zu verstehen, um gestalten zu können. »Few ideas are more basic to the study of organizations than power«, so Fairholm (2009, S. 34). Jeder, der in einer Organisation etwas bewegen möchte — egal auf welcher Hierarchieebene, egal ob als Interner oder als externer Berater — steht vor der Frage, ob und wie er die Machtausstattung seiner Rolle nutzt und wie er mit der Gegenmacht der anderen beteiligten Akteure umgeht.

Wer mit Führungskräften oder Beratern über Macht spricht, stößt entsprechend auf großes Interesse, das sich auch in der zunehmenden Zahl von Vorträgen und Kongressen zu diesem Thema widerspiegelt. Vielleicht liegt es daran, dass Macht für uns so alltäglich ist, dass jeder zu wissen glaubt, worum es sich handelt und wie man mit Machtfragen am besten umgeht. Möglicherweise spielt auch eine Rolle, dass das Sprechen über Macht vielfach als Tabu empfunden wird — Macht bildete lange Zeit »das letzte schmutzige Geheimnis der Organisation«, wie Warren Bennis (1974, S. 62) es einmal ausdrückte. In diesem Sinne schreibt auch Friedberg (1992, S. 40f.):

»Will man Macht in Organisationen analysieren, so muss man zunächst einmal das Phänomen konkretisieren und enttabuisieren. [...] Ganz im Gegensatz zur legitimen Autorität verknüpft sich mit Macht und Machtausübung immer ein Beigeschmack

von Machtmißbrauch, Gewalt und anrühiger Einflussnahme. Kurzum, Macht ist böse, und über sie zu sprechen, mutet fast obszön an.«

Doch natürlich ist Macht nicht böse — es kommt darauf an, wie und wozu sie eingesetzt wird. Auch Moses, Jesus, Buddha, Gandhi hatten Macht. Macht ist nicht immer gleichbedeutend mit Aggression, Schädigung oder Manipulation und produziert nicht immer Gewinner, Verlierer oder Opfer.

In den letzten Jahren haben sich die Vorstellungen über die Rolle von Macht in Organisationen dramatisch gewandelt. Während die aus der Feudalzeit stammende selbstverständliche Vorstellung eines hierarchischen und durch die Machtausstattung der Führungskräfte abgesicherten Apparats über den Taylorismus und den Typus der bürokratischen Organisation bis in viele neuzeitliche Organisationen hineinwirkt, werden die Grenzen und Nebenwirkungen dieses Modells in zunehmendem Maße deutlich. Interessanterweise meinen selbst die meisten Führungskräfte, dass sich das bisherige hierarchische und vor allem auf Macht begründete Führungsmodell überholt hat: Laut einer 2014 im Auftrag des Bundesarbeitsministeriums erstellten Studie sind 78 % der befragten Führungskräfte überzeugt, dass sich die Führungspraxis in Zukunft grundsätzlich wandeln muss¹. Immer mehr Unternehmen experimentieren mit neuen, hierarchieärmeren Organisationskonzepten, darunter nicht nur Google und Co., sondern auch Unternehmen aus traditionsreichen Branchen. Doch bedeutet ein Abbau hierarchischer Strukturen automatisch, dass Machtfragen in den betreffenden Organisationen eine geringere Rolle spielen würden? Oder manifestiert sich Macht hier lediglich in anderen Erscheinungsformen? Wie können Organisationen so gestaltet werden, dass sie in sich radikal wandelnden Umwelten adaptive Entscheidungen treffen können, ohne dabei von überkommenen Machtstrukturen behindert zu werden? Wie können klare Ausrichtung und partizipative Gestaltung in Veränderungsprozessen in Einklang gebracht werden? Wie kann man in Change-Prozessen einen konstruktiven Umgang mit mikropolitischen Auseinandersetzungen finden? Wie kann man als Berater oder Beraterin reagieren, wenn Machtdynamiken den Prozess negativ beeinflussen?

Angesichts der Komplexität des Themas können patentrezeptartige Antworten auf diese Fragen vielleicht Scheinsicherheiten, aber keine Lösungen bieten. Das vorliegende Buch will daher nicht in erster Linie ›Tools‹, sondern Denkwerkzeuge für Führungskräfte, interne Change-Verantwortliche und Beratende anbieten. Es bewegt sich im Spannungsfeld zwischen vertiefter

1 <http://www.zeit.de/2014/41/manager-studie-hierarchie>

Reflexion, Einblicken in die Machtdynamiken von Organisationen² und gezielten Hilfestellungen für die Praxis.

Eine Besonderheit dieses Buches sind die Gastbeiträge, die die Argumentationslinien der Hauptautoren ergänzen, kommentieren und Gegenpositionen aufmachen. 15 Expert/innen aus Management, Wissenschaft und Beratung weiten in ihren prägnanten und facettenreichen Stellungnahmen den Blick auf Macht in Organisationen und regen zum kritischen Weiterdenken an. Ihnen gilt unser besonderer Dank. Darüber hinaus möchten wir uns bei den vielen Gesprächspartner/innen in unseren Kundenorganisationen, bei Kolleginnen und Kollegen sowie Studierenden für die Diskussionen zum Thema Macht bedanken, die dieses Buch bereichert haben. Unser Dank geht auch an Herrn Martin Bergmann vom Schaeffer-Poeschel-Verlag für die Begleitung dieses Projekts sowie insbesondere an Frau Elke Schindler für ihr umsichtiges, gründliches und zuverlässiges Lektorat.

Wir wünschen unseren Lesern und Leserinnen eine anregende, lustvolle und erkenntnisreiche Lektüre.

Falko von Ameln
Norden

Peter Heintel
Klagenfurt

2 Alle Fallbeispiele wurden sinnerhaltend verändert, um die Anonymität der dargestellten Personen und Organisationen zu wahren.

1 Einführung: Was ist Macht?

»Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie« — so ähnlich formulierten es Immanuel Kant, Albert Einstein und Kurt Lewin. Diesem Anspruch muss auch ein Buch gerecht werden, das eine Brücke zwischen Theorie und Praxis schlagen will. Deshalb möchten wir in diesem Kapitel zunächst ein theoretisches Fundament für eine eingehendere Beschäftigung mit Machtphänomenen schaffen.

Der Machtbegriff ist sehr diffus und in der Literatur zu Organisationen in ganz unterschiedlichen Begriffsverständnissen verwendet worden — Max Weber (1922, 1988) hat ihn als »soziologisch amorph« bezeichnet. »Hinsichtlich des Machtbegriffs«, so auch der Philosoph Byung-Chul Han (2005, S. 7), »herrscht immer noch ein theoretisches Chaos. Der Selbstverständlichkeit des Phänomens steht eine totale Unklarheit des Begriffs gegenüber«.

Verschiedene Disziplinen, vor allem die Soziologie, die Psychologie, die Politikwissenschaften und die Philosophie haben sich intensiver mit dem Thema Macht beschäftigt. Jeder dieser Ansätze kann bestimmte Aspekte von Macht erklären, ist aber andererseits mit einem blinden Fleck behaftet, der seinen Erklärungswert beschränkt. Uns erscheint es daher spannend, die unterschiedlichen Theorieansätze zusammenzuführen, um in der Zusammenschau die verschiedenen Facetten der Macht zu erhellen.

So spielen für das Verständnis von Macht in Organisationen Phänomene in unterschiedlichen Dimensionen eine Rolle, die in Abb. 1 zusammengefasst sind und in den folgenden Abschnitten ausführlicher erläutert werden.

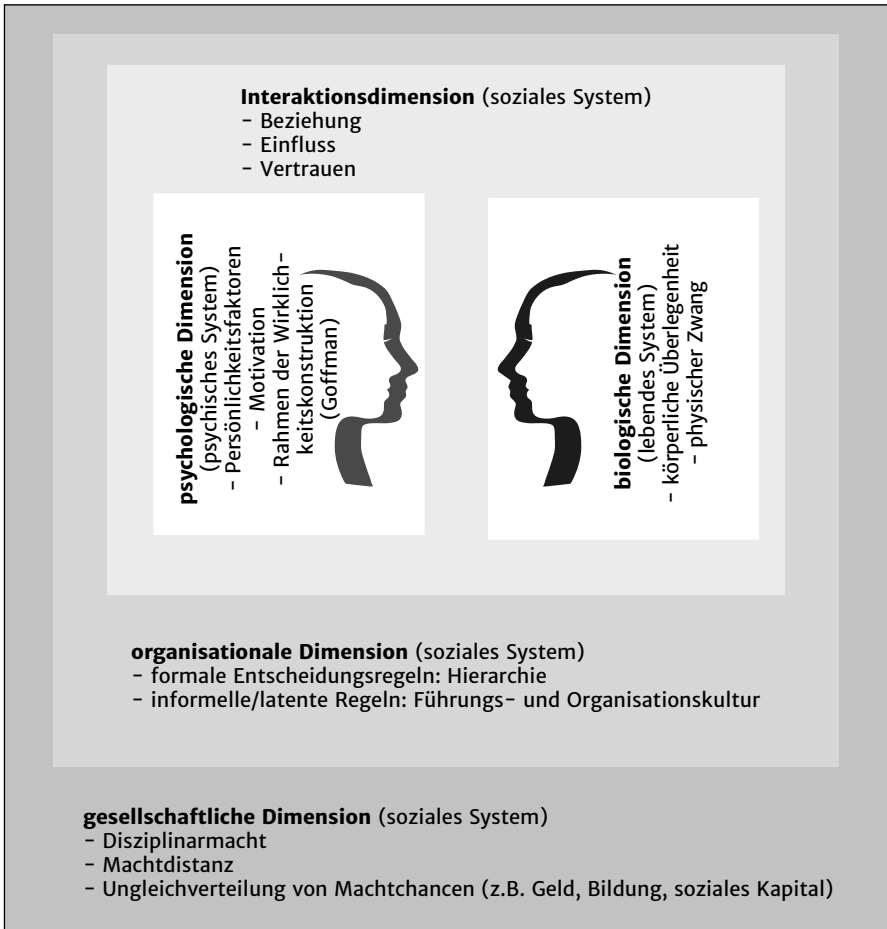


Abb. 1: Dimensionen der Macht

1.1 Die Ko-Konstruktion von Macht in Interaktionsprozessen

Macht, vom Nullpunkt der Evolution aus gesehen

Macht gab es schon, bevor es den Menschen gab. Bereits im Tierreich gibt es Statusunterschiede und unterschiedlich verteilte Chancen, sich gegenüber anderen durchzusetzen. Und schon hier kommt der erste für das Verständnis von Macht wichtige Aspekt ins Spiel: Körperliche Überlegenheit ist zwar die Grundlage für Machtverhältnisse in natürlichen Sozialsystemen, aber noch nicht Macht selbst. Die Rangordnung z. B. in einem Löwenrudel sorgt als

Machtstruktur dafür, dass Rankämpfe nicht immer wieder neu ausgetragen werden müssen, weil das Rudel davon ausgeht, dass das dominante Männchen sich körperlich durchsetzen wird. Wenn doch um die Macht gestritten wird, sind diese Machtkämpfe bei vielen Tierarten so angelegt, dass der Status der Beteiligten geklärt werden kann, ohne dass dabei einer der Rivalen ernsthaft verletzt würde. Stattdessen wird Überlegenheit *symbolisch repräsentiert*, etwa durch Drohgebärden.

MERKE

Macht dient also schon in natürlichen Sozialsystemen als *Konfliktregulierungsmechanismus*, der ein zu häufiges Aufbrechen von für das Bestehen der Gemeinschaft bedrohlichen Auseinandersetzungen vermeidet.

Körperliche Überlegenheit stellt in natürlichen Sozialsystemen wie einem Löwenrudel also die Grundlage der Macht des Machtinhabers dar. Die Macht des Rudelführers selbst, d. h. der Mechanismus, der ständige gewaltsame Auseinandersetzungen über die Dominanz verhindert, besteht aber in etwas anderem: nämlich der Erwartung der anderen Rudelmitglieder, dass sie in einer Auseinandersetzung unterliegen würden, und der aus dieser Erwartung folgenden Unterordnung.

MERKE

Macht ist also eine *Erwartungsstruktur*, die in den Köpfen der Beteiligten entsteht. Dabei ist das Drohpotenzial der Gewaltanwendung immer der Letztbezugspunkt der Machtausübung.

Die in einem gedachten Naturzustand ständig latent mitlaufende Gewaltandrohung stellt jedoch keine taugliche Grundlage für ein stabiles, höher entwickeltes Gemeinwesen dar, in dem sich Vertrauen als Basis für eine längerfristige Kooperation und Koordination von Verhalten etablieren muss. Im Laufe der Menschheitsgeschichte wird daher das Monopol zur Gewaltanwendung zentralisiert (bei Polizei, Justiz und Armee), Macht wird depersonalisiert und in Strukturen, Verfahren und Regeln gegossen. Die Machtinhaber haben die Macht im Rahmen eines solchen Gesellschaftsvertrages nur übertragen bekommen, sie treten nicht als Vertreter ihrer persönlichen Interessen in Erscheinung, sondern als Amtsinhaber, die Recht und Ordnung zur Geltung verhelfen. Somit wird Machtgebrauch begründungspflichtig, die Frage nach der Legitimation der Machtausübung durch einzelne Personen läuft immer mit.

EXKURS**Der Unterschied zwischen Macht und Zwang bzw. Gewalt**

In Situationen, die frei von physischem Zwang sind, ist B grundsätzlich autonom in seinem Handeln und könnte auch anders, als dem Willen von A zu folgen — sein Handeln ist, systemtheoretisch formuliert, in Bezug auf A kontingent, d. h., B steht eine Palette von möglichen Handlungsoptionen offen. Der Machtbegriff beschreibt eine soziale Konstellation, in der B aus diesen Handlungsoptionen diejenige wählt, mit der er aus seiner Sicht den Erwartungen von A gerecht werden und negative Konsequenzen vermeiden kann. Das Ausüben von physischem Zwang ist, wie schon mehrfach angesprochen, kein Fall von Machtausübung in diesem Sinne, denn in Zwangssituationen (hier verstanden als Situationen, in denen A überlegene körperliche Gewalt einsetzt) bleibt B keine Alternative: »Zwang bedeutet [...] Verzicht darauf, die Selektivität des Partners zu steuern. In dem Maße, als Zwang ausgeübt wird – wir können für viele Fälle auch sagen: mangels Macht Zwang ausgeübt werden muß –, muß derjenige, der den Zwang ausübt, die Selektionslast selbst übernehmen; die Reduktion der Komplexität wird nicht verteilt, sondern geht auf ihn über« (Luhmann 1975, S. 9). Diese Differenz von Macht und Zwang bzw. Einsatz körperlicher Gewalt ist von verschiedenen (auch nicht systemtheoretischen) Autoren in diesem Sinne formuliert worden. So sieht beispielsweise auch Hannah Arendt (1970) Macht und Gewalt als Gegensätze — wo die eine absolut herrscht, ist die andere nicht vorhanden.

In Organisationen spielen körperliche Überlegenheit, Gewalt und Zwang als Mittel der Machtdurchsetzung gegenüber Mitarbeitenden und Kollegen vordergründig kaum noch eine Rolle. Allerdings wirken die stammesgeschichtlichen Muster, die sich über Jahrtausende hinweg entwickelt haben, nach wie vor auf unser Verhalten und Erleben ein: Gegenüber Menschen, die deutlich größer sind als wir selbst oder einen Habitus der Überlegenheit ausstrahlen, fühlen wir uns oft in der unterlegenen Rolle. Menschen, die in Organisationen Macht für sich in Anspruch nehmen, tun dies heute typischerweise nicht durch Zähnefletschen, Trommeln auf die Brust oder lautes Brüllen kund (wenngleich sich Letzteres als Machtdemonstration noch einer gewissen Beliebtheit erfreut), sondern nutzen eine andere, sehr viel subtilere Symbolik. Doch auch diese Symbolik sendet dieselbe Botschaft und bleibt an den Körper gekoppelt, indem sie ähnliche körperliche Reaktionen auslöst wie die Machtkämpfe unserer Vorfahren.

Zur Stammesgeschichte der Macht

Gerhard Schwarz

Macht in Organisationen wurde in der neolithischen Revolution ›heiliggesprochen‹. Im griechischen heißt Macht entweder *arché* oder *dynamis*. *Dynamis* ist die individuelle Potenz (lateinisch), *arché* dagegen ist die soziale Potenz. Sie wurde als heilig außer Streit gestellt. Heilig heißt auf Griechisch *hieros*, und die heilige Macht oder — wie ich es übersetze — die ›heilige Ordnung‹ heißt auf Griechisch *Hierarchie*.

Die Unantastbarkeit einer Alpha-Position in einem Sozialgebilde hat eine lange Tradition, ja man findet sie schon im Tierreich. Bei den Primaten können wir feststellen, dass in jeder Gruppe oder in jedem Stamm eine Rangordnung existiert. Die oberste Position wird nach dem griechischen Alphabet als Alpha bezeichnet, die nächste als Beta usw. bis zur Omega-Position, dem untersten Rang.

Wie Primatenforscher erkannt haben — und auch ich beobachte in Afrika seit 40 Jahren das Verhalten von Affen — funktioniert das ›Ranking‹ nach bestimmten Regeln, die wir zu analysieren versuchen. Da wir die Affen nicht befragen können, wissen wir vieles nur indirekt aus der Beobachtung.

Die Gesetzmäßigkeit eines Rankings hat sich vermutlich stammesgeschichtlich etabliert. Ein Beispiel: Bei Affen, die in der Nacht auf Bäumen schlafen, kommen diejenigen in die Alpha-Position, die das beste Gehör haben. Die Gefahr geht von Leoparden aus, die sich in der Nacht anschleichen, um sich der schlafenden Affen zu bemächtigen. Die Alpha-Position nimmt diese Gefahr rechtzeitig wahr, schlägt Alarm und die Affen flüchten. Ein ›Oberaffe‹, der nicht mehr gut genug hört (z. B. aus Altersgründen), wird durch ein anderes Individuum ersetzt. Aus diesem Beispiel, das ich selber beobachten konnte, habe ich viel gelernt über Macht in Gruppen und Organisationen.

Die Frage, die hier am meisten interessiert, lautet: Wer kommt wann und warum in die Alpha-Position?

Die Antwort darauf können wir nur zum Teil geben, denn sie geschieht immer mit einer Rückprojektion des modernen Menschen. Das ist unvermeidlich, denn wir können unsere Beobachtungen natürlich nur aus unserem Verständnis heraus interpretieren.

Einige Primatenforscher, mit denen ich diskutieren durfte, vertreten die extreme Meinung, dass sich das Verhalten der Menschen nur unwesentlich von dem der Affen unterscheidet. Leider haben die Affen aber kein Feuer, keine Sprache, keinen aufrechten Gang, keine stammesübergreifende Kooperation usw. Trotzdem gibt es aber sicher Ähnlichkeiten.

Zunächst einmal hat dasjenige Individuum die ›Macht‹ in der Gruppe, das über die für die Gruppe notwendigen Überlebensfunktionen verfügt. Dies kann ganz Verschiedenes sein: etwa das beste Gehör wegen der Leoparden, oder das beste Droh- bzw. Imponiergehabe gegen Hyänen, wenn die Affen Afrikas in die Buschsteppe wandern oder andere, uns teils unbekannte Funktionen. Die Bevorzugung desjenigen, der etwas am besten kann, hat auch einen biologischen Selektionssinn. Denn die Alpha-Position erhält deutlich mehr von den Ressourcen der Gruppe als die anderen.

Dieses ›Muster‹ hat uns einmal sehr schockiert, als wir versuchten, einen Pavian, der sich deutlich in der Omega-Position befand, mit Überresten unserer Mahlzeit zu füttern. Er nahm dieses Geschenk von uns nicht an, sondern signalisierte den anderen Pavianen, dass er etwas Essbares gefunden habe, und zwar solange, bis das Alpha-Männchen zur Stelle war und ihm das Essen wegnahm. Meine Partnerin empörte sich und sagte damals: »Wie kann man nur so blöd sein«.

Ranking bedeutet also eine Staffelung im Zugang zu den Ressourcen einer Gruppe. Damit erhöht sich die Überlebenschance der Alpha-Position, was der Gruppe in zweierlei Hinsicht dient: Die wichtigsten Funktionen werden von ihr wahrgenommen und durch die damit bedingte höhere Reproduktionsrate wird das genetische Kapital der Gruppe verbessert. Denn die Alpha-Männchen sind in ihrer Machtfülle für die Weibchen sexuell attraktiv und damit in der Lage, ihre Eigenschaften überproportional oft an Nachkommen weitergeben zu können. Kommt Ihnen dieses Muster vielleicht bekannt vor?

Man kann aus diesem oben zitierten Beispiel aber noch einige andere Muster erkennen. So etwa folgen die Mitglieder der Gruppe dem flüchtenden Oberaffen sofort. Ich nenne das eine ›*Top-down-Exekution*‹. Damit ist gemeint, dass den Handlungen des Alpha unmittelbar Gefolgschaft geleistet wird. Wenn der Alpha z. B. die Flucht ergreift, folgen ihm alle anderen ohne zu zögern.

Kommt Ihnen auch dieses Muster bekannt vor?

»Ein Direktor eines Unternehmens betritt das Foyer des Hauses. Dort hängt ein neues Bild. Erschreckt sagt er zum Portier: Wie kommt denn dieses hässliche Bild an die Wand? Der Portier sagt: Unser Vorstandsvorsitzender hat das heute aufhängen lassen. Der Direktor: Ach, dieses Bild ist doch recht originell!«

Ich habe leider schon sehr oft erlebt, dass etwa bei Vorstandssitzungen Direktoren ihre Meinung zurückhielten, um dem Vorsitzenden oder einem Vorstandsmitglied nicht zu widersprechen — dies oft sogar wider besseres Wissen.

Die Erklärung dafür kann man ebenfalls aus der Stammesgeschichte ableiten. Denn *Widerspruch* schwächt die Alpha-Position. Widerspruch hat nämlich nicht nur einen Sachsin — der dann gerechtfertigt ist, wenn Mitglieder der Gruppe über bessere Informationen verfügen als die Alpha-Position, sondern auch einen sozialen Sinn. Sachsin und Sozialsinn können einander leider sehr oft widersprechen. Im Allgemeinen setzt sich in Hierarchien der Sozialsinn gegen den Sachsin durch. Die soziale Bedeutung des Rechthabens der Alpha-Position

besteht im Wesentlichen darin, dass die Alpha-Position Sicherheit gibt, indem sie das Überleben der Gruppe garantiert. Bis heute nehmen daher Gruppenmitglieder einer Alpha-Position einen Sach-Irrtum weniger übel als eine Unsicherheit in ihren Entscheidungen.

Dies hängt vermutlich damit zusammen, dass die Alpha-Position auch die Einheit der Gruppe repräsentiert. Über lange Zeit hinweg waren Gruppen, die in sich einig waren, den Gruppen überlegen, die in sich Widersprüche hatten. Eine uneinige Gruppe ist nicht so rasch und nicht so effizient handlungsfähig wie eine einige Gruppe. Die Einheit der Gruppe wird aber durch die Macht der Alpha-Position gewährleistet. Denn das, was die sagt und tut, gilt.

Irgendwann in der Geschichte erreichten Gruppen einen solchen Komplexitätsgrad, dass einzelne Mitglieder der Gruppe über Informationen verfügten, die die Alpha-Position nicht hatte. Dies könnte z. B. bei einem rasch erfolgten Habitatwechsel gewesen sein. Neues Wissen und Erfahrung einzubringen, erwies sich als Vorteil für die Gruppe, bedeutet jedoch Widerspruch gegen Althergebrachtes und damit Relativierung der Macht der Alpha-Position. Der Preis dafür konnte hoch sein und musste mitunter mit dem Leben bezahlt werden.

In allen Mythologien gibt es eine Geschichte, die von einem Sündenfall erzählt, wodurch der Mensch Gott ähnlich wurde. Dies geschah, indem der Mensch gegen ein Gebot der Autorität verstieß. Ob es einmal das Essen vom »Baum der Erkenntnis« ist, oder dass Prometheus den Menschen das Feuer bringt, das er den Göttern raubt, oder dass Tche-e-un dem gelben Kaiser widerspricht usw. — immer erweist sich der Widerspruch gegen die Autorität als Fortschritt.

Mit dem Zulassen des Widerspruchs tritt die alte absolute Macht in ein neues Stadium — sie eignet sich nämlich die Macht des Widerspruchs an und verbessert damit die Qualität von Gruppenentscheidungen. So kann die Rolle des Teufels als der Geist, der stets verneint, als Hilfe zur Entwicklung der Macht verstanden werden. Nur Gott und Teufel zusammen — Spruch und Widerspruch — ergeben die ganze Wahrheit. Eine Seite allein wird als die halbe Wahrheit erkannt. Denn durch die Einbeziehung von Widersprüchen bildet man eine größere Vielfalt der Realität ab als es durch die lineare Betrachtung einer Alpha-Position und ihrer Top-down-Exekution möglich ist. Allerdings geht diese Weiterentwicklung auf Kosten der Alpha-Position, die deutlich an Macht verliert. In der Bibel heißt es: »Siehe, Adam ist worden wie unsereiner — erkennend was gut und böse ist.« Wer also der Alpha-Position widerspricht, wird Gott ähnlich und stellt sich damit auf die gleiche Stufe wie der »Gottsöberste«.

Macht verstehe ich hier aber immer noch als Macht innerhalb von Gruppen oder Stämmen. Beobachtungen des menschlichen Verhaltens, wie es in der Gruppendynamik z. B. möglich ist, liefern — angelehnt an die Stammesgeschichte — einige Antworten auf unsere wichtige Frage, wie nämlich einzelne Individuen in die Alpha-Position kommen. Mithilfe von soziometrischen Methoden können wir den Prozess eines Rankings in Gruppen verfolgen und natürlich auch, warum

und wie sich die Positionen der übrigen Gruppenmitglieder im Laufe des Geschehens verändern. Am deutlichsten zeigt sich die Alpha-Führungsposition eben darin, dass sie die für die Gruppe wichtigsten Funktionen erfüllt. Mit der Neolithischen Revolution bekam Macht eine neue Dimension. Durch die Sesshaftigkeit der Menschen wurden neue Strukturen des Zusammenlebens gebildet. So waren zum Beispiel die Ansiedlungen der sesshaften Ackerbauern den feindlichen Angriffen der Jäger und Nomaden ausgesetzt. Dies erforderte die *Verteidigung* der Ansiedlungen.

Wie konnte das aber effektiv geschehen?

Verteidigung war erst erfolgreich, als mehrere Ansiedlungen von einem zentralen Ort aus koordiniert wurden, um eine gemeinsame Verteidigung zu entwickeln. Effektiv war die Koordination aber erst durch Militär und die damit mögliche Zwangskoordination von Stämmen. Das System der Hierarchie war geboren — es stellte Ordnung mithilfe von Über- und Unterordnung her.

Dazu war es notwendig, dass die erwirtschaftete Überproduktion an eine zentrale Stelle abgegeben wurde, die damit Infrastruktur (Militär, Rüstung, Wege, Schrifttum, Zahlensystem etc.) bereitstellte.

Sehr bald erkannten die Fürsten, dass sie mithilfe von Militär den Menschen Überschussprodukte auch gegen ihren Willen abnehmen konnten. So manche bäuerlichen Siedler hätten auf die Frage: Wollt ihr am Existenzminimum leben und alle Überschüsse an die zentrale Stelle abgeben, möglicherweise mit Nein geantwortet. Also durfte ihnen diese Frage nicht gestellt werden. Das heißt, es musste ein System entwickelt werden, in dem Menschen über andere Menschen entscheiden können, ohne deren Zustimmung einholen zu müssen.

Dies bedeutete eine neue Stufe der Macht. Es ist dies eine Macht nicht mehr innerhalb von Gruppen oder Stämmen, sondern eine solche von Organisationen (eben die *Heilige Ordnung*).

Die sich entwickelnden anonymen Kommunikationsstrukturen, in denen Menschen miteinander zu tun haben (über die *Hierarchie*), ohne direkt in primärer Kommunikation miteinander zu kooperieren, war nun das bestimmende Thema für die nächsten Jahrtausende.

Erst heute scheint dieses System in eine Krise zu kommen. Die industrielle Revolution hat an den grundsätzlichen Machtverhältnissen der Hierarchie nichts geändert. Man hatte bloß die technischen Möglichkeiten, die Strukturen eher noch deutlicher hervorkommen zu lassen.

Die vier Grundprinzipien der Hierarchie blieben erhalten:

1. Die wichtigsten Entscheidungen wurden im jeweiligen Zentrum bzw. bei Hierarchien an der Spitze getroffen (*Entscheidungszentralisierung*).
2. Im Zentrum bzw. an der Spitze kamen alle wichtigen Informationen zusammen (*Wahrheitszentralisierung*).
3. Bei Konflikten entscheidet jeweils die übergeordnete Instanz (*Weisheitszentralisierung*).

4. Die jeweiligen höheren Positionen entscheiden über die niedrigeren Positionen (*Machtzentralisierung*).

Die Abhängigkeit der Untertanen von den Obertanen blieb erhalten und wurde technologisch sogar noch verstärkt. Erst mit der heutigen *digitalen Revolution* beginnt sich dies zu ändern.

Durch das Wegfallen der Informationsmonopole am Zentrum können die Entscheidungen immer mehr dezentral getroffen werden. Die auftretenden Widersprüche, die mit der zunehmenden Komplexität der Systeme zusammenhängen, können auch nicht mehr — oder immer weniger — an eine zentrale Instanz delegiert werden. Es kommt durch die Spezialisierung in den Hierarchien zu einer *Kompetenzumkehr*, da sehr oft die niedrigeren Positionen über bessere und wichtigere Informationen verfügen als die höheren Positionen. Auf lange Sicht wird die Hierarchie diesem Widerspruch nicht standhalten können. Im Konfliktfall stehen das System und die Sache einander gegenüber: das System stützt die >Machthaber<, das Sachwissen ist oft die Angelegenheit der Mitarbeiter. Durch die Umkehr der Abhängigkeitsverhältnisse bekommt die Macht in Organisationen einen neuen Sinn: Die Koordination erfolgt nicht mehr (nur) durch Top-down-Exekution, sondern immer mehr durch Vernetzung dezentraler Systeme — nämlich durch das Zusammenwirken der drei Megatrends: Globalisierung, Ökonomisierung und Digitalisierung. Dadurch werden neue Machtverhältnisse kreiert.

Diese neuen Trends sind noch nicht formalisiert oder systematisiert. Sie sind mit der Logik des hierarchischen Ordnungssystems mit seiner Über- und Unterordnung nicht kompatibel. (Es ist überhaupt noch nicht abzusehen, wie sich die neuen Systeme formalisieren lassen).

Einige Aspekte lassen sich jedoch schon feststellen:

- Die Schwarmintelligenz wird anstelle der hierarchischen Schwarm-Dummheit treten. Die Dummheit der Untertanen wurde in den hierarchischen Systemen durch Bildungsmonopole lange Zeit gestützt und genützt. Die neuen digitalen Ausbildungsmöglichkeiten haben ein größeres Potenzial, die individuellen Kapazitäten zu entwickeln. Die neuen, auch schon von der Gruppendynamik entwickelten Schulsysteme sind sehr viel effizienter als die klassischen hierarchischen.
- Die Position eines Menschen wird nicht mehr von seiner hierarchischen Einordnung definiert, sondern immer mehr durch die Vernetzung mit Freunden, die sich in unterschiedlichen Konstellationen dann jeweils gemeinsam weiterentwickeln.
- Kritik ist nicht mehr verboten, sondern ein wesentliches Element der Entwicklung von Gruppen und Systemen. Hier gibt es meines Erachtens noch keine konsensualen Vereinbarungen. Diese werden aber kommen müssen.
- Machtunterschiede wird es weiterhin geben müssen, weil dies meines Erachtens zu den anthropologischen Konstanten gehört. Unterschiede zwischen

Menschen werden nicht verschwinden können, aber es kann darüber Konsens geben. Dies wird eine immer differenziertere Arbeitsteilung und Koordinierung ermöglichen.

- Die Macht ist allerdings immer weniger — so wie im hierarchischen System — an eine bestimmte Person gebunden, sondern wird anonym kumuliert, z. B. in Form von Algorithmen, die unser Leben immer mehr bestimmen. Es werden Daten über unser Verhalten gesammelt und ausgewertet, die dann unsere Handlungen teilweise steuern und vorhersehbar machen. Macht ist damit intransparent, anonym und nicht mehr (an-) greifbar.

Diese neue ›Karrierestufe‹ der Macht ist in Zukunft noch genauer zu analysieren, um sie bewerten zu können.

Die körperliche Dimension der Macht

Wenn wir Macht ausüben oder uns als Opfer von Machteingriffen fühlen, finden in unserem Körper spezifische, stammesgeschichtlich verankerte physiologische Reaktionen statt. Auch im kulturell überformten und von den sozialen Regeln des 21. Jahrhunderts geprägten Organisationsleben wird unser Erleben auf einer elementaren Ebene daher von Verhaltens- und Reaktionsmustern geprägt, die vor Millionen Jahren angelegt wurden: Machtkämpfe werden in Organisationen nicht mehr — wie bei unseren frühzeitlichen Ahnen — in der körperlichen Auseinandersetzung ausgetragen, aber die evolutionär verankerten Reaktionsmuster im Verhalten (Flucht, Unterwerfung oder Kampf) und in den physiologischen Vorgängen (Adrenalinausschüttung, Blutdruckanstieg etc., → Exkurs *Das Erbe unserer Geschichte*) sind auch heute noch wirksam.

EXKURS

Das Erbe unserer Geschichte — neurowissenschaftliche und biopsychologische Aspekte der Macht

Die biologische Forschung hat gezeigt, dass sich in Machtsituationen spezifische physiologische Veränderungen einstellen. Dabei sind vor allem zwei Neurotransmitter (d. h. Botenstoffe im Blut) relevant: Testosteron und Serotonin.

Männer mit starkem Machtmotiv (→ Abschnitt 1.2) weisen in Studien höhere *Testosteronspiegel* auf als Männer mit geringerem Machtmotiv. Hohe Testosteronwerte führen bei Tieren zu Imponier- und Kampfverhalten. Bei Menschen gehen sie mit einer eingeschränkten Fähigkeit zur Regulation emotionaler und motivationaler Prozesse, mit geringerer sozialer Sensibilität, verringerter Empathie, der Neigung zum Treffen egozentrischer Entscheidungen sowie mit Dominanzverhalten und höherer Aggressivität ein-

her³. Männer mit hohen Testosteronwerten bekleiden häufiger einflussreiche Positionen und neigen häufiger zur Anwendung von Gewalt: »High levels of testosterone prime individuals to pursue dominance and status in socially acceptable ways, but [...] in some cases they can also lead to aggression, antisocial behavior, and sometimes violent crime« (Stanton/Schultheiss 2011, S. 662).

Ähnliche Zusammenhänge bestehen zwischen Macht und dem *Serotonin-spiegel*. Dieser ist bei dominanten Tieren bis zu zweimal höher als bei ihren untergeordneten Artgenossen (Knecht 2012). Serotonin versetzt uns in eine Stimmung von Gelassenheit, innerer Ruhe und Zufriedenheit, dämpft Angst und Hungergefühl — depressive Verstimmungen gehen dagegen typischerweise mit einem Serotoninmangel einher⁴.

Im Zusammenhang mit Macht ist vor allem der reziproke Zusammenhang zwischen Machtverhalten und Testosteron- bzw. Serotoninspiegel interessant: In Tierversuchen wurde festgestellt, dass das erfolgreiche Abschneiden in einem Machtkampf zu einer Erhöhung des Serotoninspiegels und zu einer Verdopplung des Testosteronspiegels beim übergeordneten Männchen führt, während es bei den Verlierern zu einem Testosteronabfall, zu Gewichtsverlust und zu einer Schwächung des Immunsystems kommt. Bei dominanten Tieren geht die durch den Kampf ausgelöste Erhöhung des Stresshormons Cortisol relativ schnell wieder zurück, wohingegen der Stresshormonspiegel bei den unterlegenen Tieren noch lange erhöht bleibt (Knecht 2012). Auseinandersetzungen um die Macht sind also für diejenigen, die die Macht über längere Zeit innehaben, weniger stressend als für die Unterlegenen.

Bemerkenswert ist auch, dass gar keine Auseinandersetzung stattfinden muss, um die für Machtkämpfe charakteristischen physiologischen Veränderungen bei den Beteiligten auszulösen: In einem Experiment mit Affen reichte schon das Wiedererkennen des Kontrahenten aus, um sowohl beim Sieger als auch beim Verlierer die für einen Kampf typischen physiologischen Veränderungen (d. h. Anstieg von Testosteron- und Serotoninspiegel beim Gewinner, Abfall beider Werte beim Verlierer) auszulösen. Hier zeigt sich: *Macht reproduziert sich selbst — auch auf der körperlichen Ebene, und sie wirkt, ohne dass es zu einer Auseinandersetzung kommen muss*. Dieses Erkenntnis ist für das Verständnis von Machtphänomenen in Organisationen entscheidend, wie sich später zeigen wird (→ Abschnitt 1.8).

3 <http://de.wikipedia.org/wiki/Testosteron>

4 <http://de.wikipedia.org/wiki/Serotonin>

Die Machtdynamik in heutigen Organisationen folgt außerordentlich vielschichtigen Regeln und Riten. Doch unter dieser Oberfläche wirken die stammesgeschichtlich angelegten körperlichen Reaktionsmuster aus der Frühzeit der Menschheit weiter: In den modernen Ritualen des Aushandelns und der Symbolisierung von Macht bleiben die Parallelen zu archaischen Formen des Kampfes um die Dominanz weiterhin spürbar.

Macht als Ausgangs- und Endpunkt sozialer Aushandlungsprozesse

Wie angesprochen, führt schon die Erwartung, dass der Gegner im Zweifel körperlich überlegen wäre, dazu, dass man diesem das Feld überlässt. Dieser Prozess ist in der menschlichen Interaktion natürlich sehr viel komplexer als am einfachen Beispiel aus dem Tierreich geschildert. Die Machtausübung von A setzt — abgesehen vom Grenzfall der Ausübung von Zwang durch körperliche Gewalt — voraus, dass B (aus welchen Gründen auch immer) darauf verzichtet, Widerstand zu leisten und A das Feld überlässt: »A besitzt [...] keine originäre Macht über B, er wird von B ermächtigt« (Knoblach/Fink 2012a, S. 254). Macht in diesem Sinne lässt sich insofern nicht auf die Eigenschaften einer Person zurückführen, sondern *wird innerhalb einer sozialen Beziehung konstruiert*.

Aufbau von und Unterwerfung gegenüber Macht können unter Umständen schon dann zu beobachten sein, wenn wir in der Warteschlange eine dominant auftretende Dränglerin vorlassen oder in der Besprechung einem ›Vielredner‹ die ›Lufthoheit‹ über die Sitzung überlassen. Simon (2004) bezeichnet diese Beziehungsform, bei der sich die Beteiligten in einem asymmetrischen ›Oben-unten-Verhältnis‹ zueinander befinden, als *komplementäre* (im Gegensatz zur symmetrischen) *Beziehung*. In dieser Begrifflichkeit entsteht Macht, indem ein Interaktionspartner eine (meist unausgesprochene) asymmetrische Beziehungsdefinition vorschlägt und diese Beziehungsdefinition von den übrigen Interaktionspartnern dadurch bestätigt wird, dass sie eine entsprechende unterlegene Komplementärrolle einnehmen. Das Hinnehmen dieser Beziehungsdefinition schafft eine im Rahmen eines interaktionsdynamischen Prozesses sozial konstruierte Ungleichheit. Es handelt sich also um einen Ko-Konstruktionsprozess, in den zahlreiche Faktoren einfließen, z. B.

- die gefühlte körperliche Über- oder Unterlegenheit der Akteure
- Persönlichkeitsfaktoren (Konfliktbereitschaft, Machtmotivation, → Abschnitt 1.2)
- das Auftreten der Beteiligten (vgl. auch die Ausführungen zum Habitus-Konzept in Abschnitt 1.9)

- soziale Benimmregeln (Wer sie verletzt, kann oft auf Vorteile gegenüber denjenigen hoffen, die sich an die Regeln halten.)
- gesellschaftliche Rollen- und Statuszuschreibungen
- die hierarchische Stellung der Beteiligten in einer Organisation usw.

MERKE

Wenn A am Ende einer Interaktion die Oberhand gewinnt, >hat< er diese Machtposition also nicht allein, weil er über Machtressourcen wie Geld, Status, Entscheidungsbefugnisse etc. verfügt, sondern, weil B ihm die Macht >gibt<, indem er keine konkurrierenden Machtansprüche geltend macht — die Macht von A ist Resultat eines gemeinsamen Aushandlungsprozesses.

1.2 Macht und Persönlichkeit

Macht wird häufig als Eigenschaft der Machtinhaber verstanden — eine, wie später zu sehen sein wird, stark verkürzende Sicht. Auch wenn ein großer Teil dessen, was als Machtausübung in Organisationen erscheint, weniger mit der Persönlichkeit der Beteiligten zusammenhängt als beispielsweise mit Rollenerwartungen, Organisationskultur oder situativen Dynamiken, gibt es dennoch individuelle Dispositionen, die dazu führen, dass Menschen Machtausübung als attraktiv empfinden, anderen als >machthungrig< erscheinen oder besonders vulnerabel für die Versuchungen der Macht sind.

Menschen versuchen, wenn sie die Möglichkeit haben, in aller Regel Macht zu erlangen. Der amerikanische Psychologe David McClelland nimmt an, dass Macht in Form von zwei unterscheidbaren Eigenschaften in der Persönlichkeit verankert ist. Verfügt ein Mensch über ein starkes *p*-Macht-Motiv, wird er stark wettbewerbsorientiert sein und konsequent eigene Ziele verfolgen. Menschen mit hohem *p*-Macht-Motiv erscheinen uns als >typische Machtmenschen<. Die andere Ausprägung bezeichnet er als *s*-Macht. Im Gegensatz zu *p*-Machtmotivierten geht es Menschen mit hohem *s*-Macht-Motiv weniger um ihre individuellen Ziele als darum, die Ziele einer Gruppe (z. B. eines Teams) zu erreichen. Während sich Männer und Frauen allgemein im Ausmaß ihres Machtbedürfnisses nicht unterscheiden, ist bei Frauen oft das *s*-Macht-Motiv stärker ausgeprägt, während bei Männern das *p*-Macht-Motiv häufig eine größere Rolle spielt (Boeing/Stillich 2013). Menschen mit hohem Machtmotiv

erleben Entscheidungssituationen (etwa im Management) als Chance im Sinne eines gestaltbaren Freiraums, weniger machtmotivierte Personen empfinden sie eher als Belastung (Wottawa 2012, S. 226).

Im Zusammenhang mit Macht ist oft die Rede von der *machiavellistischen Persönlichkeit*. Menschen mit einer solchen Persönlichkeitsstruktur verfolgen ihre Ziele sehr geradlinig (auch ohne gezielte kognitiv Steuerung), sind im zwischenmenschlichen Kontakt eher unemotional und setzen sich häufig über Konventionen und Moral hinweg.

Ein weiterer Persönlichkeitsfaktor, der mit Ge- und Missbrauch von Macht in Verbindung gebracht wird, ist der *Narzissmus*. Die Psychologie von Freud bis heute sieht im Narzissmus einen Persönlichkeitszug, den alle Menschen in unterschiedlich ausgeprägtem Maße haben — von einem ›gesunden Selbstwertgefühl‹ bis eben hin zum pathologischen Bild der narzisstischen Persönlichkeitsstörung. Menschen mit ausgeprägt narzisstischen Zügen neigen zur Selbstüberschätzung und Selbstverherrlichung, ihnen mangelt es an Empathie und Kritikfähigkeit. Narzissmus, so die psychologische Annahme, ist kein Ausdruck von übersteigertem, sondern dient eher der Kompensation eines mangelnden Selbstwertgefühls (Faust o. J. S. 8).

Psychopathische Persönlichkeiten sind selbstsüchtig und verstehen es, andere Menschen durch ihr extrovertiertes, oft durch Wortgewandtheit und oberflächlichen Charme beeindruckendes Verhalten zu fesseln und zu manipulieren. Hinter dieser Fassade sind sie jedoch gefühllos, unempathisch, impulsiv und verantwortungslos. Verschiedene Autoren haben darauf hingewiesen, dass das Bild des funktionalen (also nicht allzu devianten oder gar kriminellen) Psychopathen enge Bezüge zum Stereotyp der erfolgreichen Führungskraft aufweist. In der Tat haben verschiedene Studien enge Bezüge zwischen psychopathischer Persönlichkeit und der Übernahme von Management- und Führungsrollen nachgewiesen (z. B. Lilienfeld et al. 2014).

MERKE

Machiavellismus, Narzissmus und Psychopathie bei Führungskräften werden als ›*dunkle Triade*‹ (Paulhus/Williams 2002) für zahlreiche Probleme in Organisationen verantwortlich gemacht.

Auf der anderen Seite können bestimmte Persönlichkeitskonstellationen zu einer gewissen ›Macht-Ferne‹ beitragen. Menschen mit hohen *Neurotizismus*-Werten wirken unsicher, emotional instabil und wenig belastbar. Studien haben gezeigt, dass Neurotizismus negativ mit Führungserfolg korreliert. Menschen mit einer geringen Ausprägung des Persönlichkeitsfaktors *Extraver-*

sion nutzen soziale Situationen nicht — wie stärker Extrovertierte — als Bühne für Selbstpräsentation und Kontaktaufnahme, sondern neigen dazu, sich zurückzuziehen. Menschen mit nur schwach ausgeprägten machiavellistischen, narzisstischen und psychopathischen Zügen haben wenig Affinität zu p-Macht. Da ihnen Neigung und Fähigkeit fehlt, andere Menschen durch gekonnte Selbstdarstellung zu beeindrucken, können sie als blass und wenig durchsetzungsfähig erscheinen.

In der Diskussion um Macht und Persönlichkeit ist es sehr wichtig, auf einen weit verbreiteten Irrtum hinzuweisen: Wenn Menschen etwas tun, schreiben wir diesem Tun Ursachen, Motive und Absichten zu, ohne zu bedenken, dass diese Zuschreibung häufig nur auf unseren Vermutungen beruht. Ursachen, Motive und Absichten sind innere Zustände, die sich unserer Beobachtung entziehen, die Zuschreibung des Handelns einer Person z. B. auf dessen Machtgier ist unsere Eigenleistung. In der Psychologie nennt man diese Tendenz, Verhalten vorrangig auf persönliche Faktoren zurückzuführen, den *fundamentalen Attributionsfehler*. Diese Personalisierung verstellt oft den Blick dafür, dass die Personen sich häufig nur konform zu dem verhalten, was sie als (formale, informelle oder latente) Regeln der Organisation auffassen und dass sich andere Menschen in ihrer Rolle und Situation möglicherweise ganz ähnlich verhalten hätten.

MERKE

Die Persönlichkeit eines Menschen sowie seine Lern- und Sozialisationserfahrungen bestimmen seine Haltung gegenüber Macht und sein Handeln in Machtkonstellationen. Auf der anderen Seite spielen Kontextbedingungen für das Handeln eines Menschen oft eine sehr viel größere Rolle als seine Persönlichkeit. Schließlich verändern sich Menschen, wenn man ihnen Macht gibt, oft in einer typischen Art und Weise — diese Auswirkungen der Rollenmacht auf die Persönlichkeit werden in Abschnitt 5.2 näher beleuchtet.

1.3 Sanktionsmacht und die Bedeutung von Erwartungen

In Organisationen haben Führungskräfte — aber nicht nur sie — grundsätzlich die Möglichkeit, anderen zu schaden. Auch ›einfache Mitarbeiter‹ können ihren Vorgesetzten schaden, indem sie ihnen Informationen vorenthalten, sich an höherer Stelle über sie beschweren, Dienst nach Vorschrift machen etc.

Einem Machtpotenzial auf der einen Seite steht somit häufig die Gegenmacht der anderen Seite gegenüber. In diesem Sinne ist eine Person A einer

Person B machtmäßig überlegen, wenn A größere Möglichkeiten hat, B zu schädigen als dies umgekehrt der Fall ist. Machtkommunikation »verweist auf einen zweiten möglichen Kommunikationsverlauf, den weder der Machthaber noch der Machtunterworfenen wünschen können, der aber für den Machthaber weniger nachteilig ist als für den Machtunterworfenen« (Brodcz 2012, S. 251 im Anschluss an Luhmann).

MERKE

Diese Möglichkeit, die andere Partei zu schädigen, wollen wir *Sanktionsmacht* nennen.

Sanktionsmacht als Produkt des Machtunterlegenen

Anders als in natürlichen Sozialsystemen liegt die Macht der Beteiligten heutzutage meist nicht in ihrer körperlichen Überlegenheit begründet, sondern darin, dass sie über knappe, von anderen benötigte Ressourcen verfügen.

Viele Versuche, Macht zu definieren, gehen vom Machthaber aus, z. B. auch die klassische Definition von Max Weber (1972, § 16, 28), der unter Macht »jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen« versteht. Macht wäre jedoch ein sehr schwerfälliges Medium der Steuerung von Organisationen, wenn ein Vorgesetzter in jeder Situation seinen Willen explizit kundtun müsste oder die Mitarbeitenden ständig ihr Widerstreben zum Ausdruck bringen würden. Anders als beim Einsatz von Gewalt und anderen Zwangsmitteln zeichnen sich Machtverhältnisse dadurch aus, dass B (der Machtunterworfenen) sich in einer Situation so verhält, wie A es seiner Vermutung nach von ihm erwartet — auch ohne dass A diese Erwartungen in der jeweiligen Situation explizit formulieren müsste. Das bedeutet: »Die Macht von A entsteht im Kopf von B« (Knoblach/Fink 2012b, S. 15). Hier spielt sich der eigentliche Machtkampf ab, sofern A nicht körperliche Gewalt anwendet. Das hat zur Folge,

»[...] dass eine Person niemals über objektive Macht verfügt. Ihre Machtressourcen und die positiven wie negativen Folgen, die von ihrem Einsatz ausgehen können, werden von der Gegenseite immer zunächst individuell interpretiert, bevor sie sich entschließt, Widerstand zu leisten oder sich zu fügen.« (ebd.).

Die antizipatorische Reaktion von B ist das Ergebnis einer Abwägung, in die eigene Interessen und Handlungsmöglichkeiten, mit A gemachte Erfahrungen und dessen wahrscheinliche Reaktionen eingehen (Sandner 1992). Sanktionsmacht lässt sich also wie folgt definieren:

MERKE

A hat dann Sanktionsmacht über B, wenn B sein Handeln an A's wahrgenommenen *Erwartungen* ausrichtet, weil B für den Fall der Nichtbefolgung dieser Erwartungen Konsequenzen befürchtet, die für ihn selbst nachteiliger sind als die für A erwarteten Konsequenzen.

Allerdings ist diese Einschätzung kein ausschließlich rationaler Prozess; auch emotionale Anteile, lebensgeschichtlich angelegte Reaktionsmuster und kulturelle Faktoren spielen eine Rolle.

Macht als Tauschverhältnis

A hat immer nur so lange Macht über B wie B das Spiel mitspielt und ihm Macht einräumt. Die Sanktionsmacht von A wird durch die explizite oder unausgesprochene Androhung von Konsequenzen gestützt. Wenn allerdings B bereit ist, diese Konsequenzen in Kauf zu nehmen (beispielsweise die Zuweisung einer unattraktiven Arbeit oder den Verlust des Arbeitsplatzes, z. B. weil B die Option hat, eine attraktive Stelle bei einem anderen Unternehmen anzunehmen), ist A's Macht am Ende. Das Verhältnis zwischen dem ›mächtigen‹ A und dem ›machtunterlegenen‹ B lässt sich in diesem Sinne als Tauschhandel auffassen, bei dem B seine Folgebereitschaft eintauscht gegen eine Gegenleistung, über die A verfügt (z. B. Geld, Sicherheit, Zuwendung): Machtbeziehungen sind keine Einbahnstraßen, sondern Tauschbeziehungen, bei denen Handlungsmöglichkeiten getauscht werden (Ortmann 2012, S. 126).

Alternative Erklärungen

Wer an Macht in Organisationen denkt, meint damit in der Regel Sanktionsmacht. Es gibt aber eine Vielzahl anderer Faktoren, die B dazu bewegen können, sein Handeln an A auszurichten, ohne dass eine (ausgesprochene oder imaginierte) Sanktionsandrohung im Hintergrund stünde:

- B handelt in A's Sinne, weil er diesem ein höheres fachliches Wissen zuschreibt.
- Handlungsalternativen stehen B nicht zur Verfügung oder sind ihm nicht bewusst.
- B folgt A aus Gewohnheit usw.

In all diesen Fällen können Machtverhältnisse dennoch zwischen A und B eine Rolle spielen. Diese nicht auf Sanktionen gründenden und damit oft subtileren Erscheinungsformen von Macht und Einfluss sollen in den nachfolgenden Abschnitten näher beschrieben werden.

In Organisationen entsteht Macht nicht aus der körperlichen Überlegenheit von A über B, sondern sie ist an A's Rolle und die damit verbundene Möglichkeit gebunden, über für B wichtige Ressourcen (z. B. Anstellung, Gehalt, Karrieremöglichkeiten) zu entscheiden. Macht in diesem Sinne beruht zwar letztlich auf der Möglichkeit des Rolleninhabers, den Machtunterworfenen durch den Entzug dieser Ressourcen zu schädigen (Sanktionsmacht), doch muss die Sanktionsandrohung nicht ständig mitgeführt werden. Vielmehr wirkt die Macht von A über B dadurch, dass B das tut, wovon er glaubt, dass es von ihm erwartet wird, und zwar ohne dass diese Erwartung immer wieder neu geäußert werden müsste: *Die Macht von A entsteht im Kopf von B.*

1.4 Macht und nicht-machtbasierter Einfluss

Wenn B sein Handeln an A ausrichtet, muss das natürlich nicht mit Widerstreben und Sanktionserwartungen verbunden sein. Menschen orientieren sich in ihrem Handeln an Vorbildern oder tun anderen etwas Gutes, weil sie ihnen gerne eine Freude machen möchten.

J. L. Moreno, bekannt als Begründer des Psychodramas und ein früherer Vertreter des systemischen Denkens, hat angenommen, dass in jeder Begegnung zwischen zwei Menschen Kräfte der interpersonalen Anziehung oder Abstoßung wirken, die Moreno als »Tele« bezeichnet hat (vgl. Moreno 1959, S. 29 ff.). Diese Tendenzen der Anziehung und Abstoßung, Sympathie und Antipathie führen dazu, dass wir andere Menschen (meist ohne uns dies bewusst zu machen) »wählen«. Er entwickelte ein Verfahren zur Messung solcher interpersoneller Wahlen, die *Soziometrie*, die heute in Form von Kleingruppen- und Netzwerkforschung weitergeführt wird. In soziometrischen Tests werden diese in jeder Gruppe unterschwellig vorhandenen Präferenzstrukturen offengelegt: Die Befragten bekommen beispielsweise die Aufgabe, alle Gruppenmitglieder in Bezug auf ein bestimmtes Kriterium (z. B. »Mit wem würde ich einen Fachvortrag vorbereiten wollen?«) in eine Rangfolge zu bringen, von der Wunschperson bis hin zur Person, mit der man sich dies am wenigsten vorstellen könnte. Die Wahlen fallen je nach Kriterium unterschiedlich aus: Die Person, die bei dem Kriterium »Fachvortrag« die positivste Wahl erhält, muss nicht die gleiche sein, mit der man gerne ein Wochenende auf einer einsamen Berghütte verbringen wollte oder die man in einer persönlichen Krisensituation um Rat fragen würde.