

Thomas Breyer-Mayländer

Erfolgsfaktor Macht im Management

20 Handlungsfelder für bewusste,
verantwortungsvolle und
erfolgreiche Führungsarbeit



Springer Gabler

Erfolgsfaktor Macht im Management

Thomas Breyer-Mayländer

Erfolgsfaktor Macht im Management

20 Handlungsfelder für bewusste,
verantwortungsvolle und erfolgreiche
Führungsarbeit

Thomas Breyer-Mayländer
Professor für Medienmanagement
Hochschule Offenburg
Offenburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-28566-1 ISBN 978-3-658-28567-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28567-8>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Der Impuls für dieses Buch entstand beim Besuch unterschiedlicher historischer Stätten und Museen. Ob man das Kloster Cluny in Burgund als Ausgangspunkt einer religiös-kulturellen Reformbewegung oder Städte wie Venedig als politisch und wirtschaftlich bedeutsame Orte besichtigt, stets hat man die Möglichkeit, neben vielen kulturellen Impulsen auch Spuren der historischen Macht zu erkennen. Eine Sphäre, die aber nicht auf die Vergangenheit beschränkt ist, sondern unser Zusammenleben in Gemeinschaften stets begleitet und in vielen Bereichen unseres Alltags, wie etwa Führung und Zusammenarbeit in Firmen und Organisationen mitunter auch nachhaltig prägt.

Die Machtsymbole von früher zeigen sich heute in anderem Gewand, aber auch ein formalisierter Machtübergang, man denke nur an die Einsetzung einer neuen Geschäftsführung, kann heute noch den Charakter einer Krönungszeremonie beinhalten. Wenn man mit einer auf Machtthemen konzentrierten Wahrnehmung in der Gegenwart unterschiedliche Akteure in Unternehmen und ihre Kooperations-, Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse beobachtet, kann man die große Bedeutung für den Erfolg als Führungskraft erkennen. Diesem Buch liegt eine mehrjährige Analyse unterschiedlicher Berichte und sekundärstatistischer Daten zugrunde, die jedoch nur in dem Maße aufgeführt werden, wie sie für das praktische Verständnis erforderlich sind.

Ich schreibe dieses Vorwort am 20. Geburtstag meiner zweitältesten Tochter und nehme dies zum Anlass das Buch meiner Frau Beate und unseren drei Töchtern Bettina, Sophie und Johanna zu widmen. Es gibt einen starken inhaltlichen Bezug zwischen Macht und Familie, der einen durchaus dazu bringen kann, beim Thema Macht auch an die eigene (Patchwork-)Familie zu denken und dabei meine ich nicht die Machtstrukturen innerhalb von Familien sondern die Prägung von Kindern und Jugendlichen. Wie wir als Einzelne mit dem Thema Macht umgehen, hängt in hohem Maße von unseren Sozialisationsbedingungen ab. Das heißt, all die Erfahrungen, die unsere Kinder innerhalb der Familie machen, die Verhaltensmuster, die sie kennenlernen und die Chancen, die sie bekommen, prägen ihren Habitus und ihre Haltung gegenüber Macht. Diese Erfahrungen entscheiden darüber, ob sie Machtbewusstsein entwickeln, in dem Sinne, dass ihnen Machtstrukturen im Alltag bewusst sind und ob sie sich zugleich auch ihrer Verantwortung bewusst sind; also (Selbst-) Verantwortung und Verantwortungsbewusstsein entwickeln. Dieser bewusste

und auch verantwortungsbewusste Umgang mit Macht im Rahmen von Führungsbeziehungen ist der Kerngegenstand dieses Buchs.

Bedanken möchte ich mich bei all denjenigen, die dieses Buch ermöglicht und den Entstehungsprozess gefördert haben: Bei meiner Frau, Beate Ritter, die auch bei diesem Projekt wieder das Erstlektorat übernommen hat. Bei Lektorin Imke Sander von Springer Gabler, die entscheidenden Anteil daran hatte, dass aus der noch unpräzisen Buchidee am Ende ein fokussiertes Werk werden konnte, sowie bei allen Gesprächs- und Diskussionspartnern, die bereit waren, Input für dieses eigentlich so alltägliche, aber so oft verkannte Thema beizusteuern.

Offenburg, Deutschland
Oktober 2019

Thomas Breyer-Mayländer

Inhaltsverzeichnis

Teil I Macht verstehen

1 Die Macht sorgt für den Unterschied	3
2 Machtbewusstsein als Schlüssel zum Erfolg.....	7
3 Macht – Motivation – Sinnerfüllung.....	15
4 Formen und Quellen der Macht	21
5 Führungsmacht braucht Verantwortung	33

Teil II Macht anwenden

6 Handlungsfeld 1: Machtbewusstsein – Achtsamkeit und Wahrnehmung für und von Macht als Grundlage	43
7 Handlungsfeld 2: Innere Haltung – Macht wird demjenigen verliehen, der etwas für die Gemeinschaft beitragen kann	51
8 Handlungsfeld 3: Auftreten und Habitus – Machtausstrahlung und Image ...	59
9 Handlungsfeld 4: Rhetorik – wirkmächtige Worte, Argumentationen und Auftritte	71
10 Handlungsfeld 5: Kleidung – Dresscode und Erwartungen	81
11 Handlungsfeld 6: Die Eigen-PR – Macht als Zuschreibung der Anderen ...	95
12 Handlungsfeld 7: Titel, Rang und Aufgabe – Formalien und Funktionen ...	103
13 Handlungsfeld 8: Anrede und Umgangsformen – Konventionen der Macht	111
14 Handlungsfeld 9: Beziehungen gestalten – Basis der (in)formellen Organisation	119

15 Handlungsfeld 10: Mikropolitik – der gezielte Umgang mit Macht im Arbeitsumfeld	131
16 Handlungsfeld 11: Unternehmensinterne und unternehmensexterne Netzwerke	137
17 Handlungsfeld 12: Machtübertragung richtig machen – Krönungsszenarien	147
18 Handlungsfeld 13: Macht und Verantwortung bei anderen einfordern	155
19 Handlungsfeld 14: Mächtige Positionen erkennen und Organisationsstrukturen anpassen	161
20 Handlungsfeld 15: Gesprächsführung und Macht	167
21 Handlungsfeld 16: Mentoring für andere und Mentoring für sich selbst ...	173
22 Handlungsfeld 17: Einstellungspolitik und Onboarding – Einfluss nehmen auf die Zukunft	179
23 Handlungsfeld 18: Regeln als Teil der Unternehmenskultur	185
24 Handlungsfeld 19: Machtsymbole – emotionale Elemente für das Zusprechen von Macht	197
25 Handlungsfeld 20: Information und Kommunikation – die Hoheit behalten	205
Schlussbetrachtungen	217
Literatur	219

Teil I

Macht verstehen



Die Macht sorgt für den Unterschied

1

Warum haben Sie sich entschieden, ein Buch in die Hand zu nehmen, das sich mit dem Phänomen der „Macht“ beschäftigt? Der Begriff „Macht“ ist in Deutschland weitgehend mit einem Tabu belegt. Macht ist spürbar und wirksam; man spricht im Allgemeinen jedoch nicht darüber. Allein die Frage: „Wer von Ihnen hat Interesse an Macht?“ führt dazu, dass in Führungsseminaren meist jede Diskussion im Raum endet und peinliches Schweigen herrscht. Wenn sich jedoch weder Studierende noch Führungskräfte dazu bekennen, dass sie an Macht interessiert sind, wie sollen sie dann in der Lage sein, mit ihr umzugehen?

Dieses Buch beschäftigt sich mit Macht, einem der wichtigsten Phänomene für Führungserfolg in Unternehmen und Organisationen. Unabhängig davon, ob Sie der kreative Kopf im Team oder die beste Fachexpertin sind. Sie werden Ihre Ideen und sich nur dann durchsetzen, wenn Sie das Phänomen der Macht verstanden haben und in der Lage sind, mit Macht konstruktiv umzugehen. Sie brauchen also einen bewussten Umgang mit Macht oder verkürzt ausgedrückt „Machtbewusstsein“ und müssen in der Lage sein, Macht kompetent, konstruktiv und verantwortungsvoll einzusetzen.

Entsprechend ist dieses Buch in zwei Teile gegliedert. Im ersten Teil wird das Prinzip der Macht in allen für die Praxis relevanten Facetten vorgestellt, die dabei unterstützen sollen, wenn es darum geht, Macht zu erkennen und zu verstehen. Im zweiten Teil werden anhand von 20 Handlungsfeldern praxisnahe Empfehlungen gegeben, wie Sie Macht wirksam und verantwortungsvoll anwenden können.

Nun aber zurück zu unserer Ausgangsthese, dass unabhängig von vielen fachlichen, persönlichen und menschlichen Qualifikationen die Fähigkeit zum Erkennen und Gebrauchen von Macht über Ihren Erfolg und Ihre Durchsetzungsfähigkeit entscheidet. Auch wenn es – wissenschaftlich betrachtet – noch keineswegs ein ausreichender Beleg für eine These ist, wenn man lediglich ein Beispiel aufführt, das diese These bestätigt, können wir komplizierte Zusammenhänge am besten am konkreten Anwendungsfall erkennen.

Daher soll uns ein bekanntes Beispiel aus der Computer- und Elektronikbranche einige erste zentrale Zusammenhänge aufzeigen. Apple-Chef Steve Jobs, einer der bekanntesten Unternehmensgründer und Studienabbrecher, hatte im Sommer 2005 die Ehre, die Abschlussrede an der Universität Stanford zu halten. Diese Rede gilt nicht nur als seine persönlichste, sondern auch als Muster für viele rhetorische Analysen und Trainings. Für uns ist jedoch im Kontext der Bedeutung von Macht ein Part von besonderem Interesse:

„Wir haben hart gearbeitet, und nach zehn Jahren war Apple von zwei Leuten in einer Garage angewachsen auf ein Zwei-Milliarden-Dollar-Unternehmen mit über 4000 Mitarbeitern. Im Jahr zuvor hatten wir unser bestes Produkt vorgestellt, den Macintosh, und ich war gerade dreißig geworden. Und dann wurde ich entlassen. Wie kann man aus seiner eigenen Firma fliegen? Nun ja, mit wachsendem Erfolg bei Apple stellten wir jemanden ein, der mir sehr geeignet erschien, das Unternehmen gemeinsam mit mir zu führen, und im ersten Jahr funktionierte es auch recht gut. Doch allmählich gingen unsere Vorstellungen auseinander, und schließlich kam es zu Streit. In der Situation stellte sich unser Verwaltungsrat auf seine Seite. Mit dreißig war ich also entlassen. Und zwar sehr öffentlich entlassen. Der Inhalt meines ganzen Arbeitslebens war auf einmal weg. Es war niederschmetternd.“

Quelle: „Sucht was euch am Herzen liegt“, Steve Jobs, übersetzt aus dem Englischen von Matthias Fienbork, Dokumentation der NZZ vom 09.10.2011, https://www.nzz.ch/sucht_was_euch_am_herzen_liegt-1.12903784

Apple-Mitbegründer Steve Jobs, der kreative Kopf, der Technoguru, der später zum lebende Markenidol wurde, war von einem seiner für das eigene Unternehmen angeheuerten Mitarbeiter gefeuert worden. Wie konnte das geschehen? Der in seiner Rede nicht namentlich erwähnte Mitarbeiter war John Sculley, ein ehemaliger Pepsi-Manager. Die beiden unterschiedlichen Charaktere Jobs und Sculley ergänzten sich zu Beginn ihrer Zusammenarbeit und waren dadurch ein erfolgreiches Führungsduo. Als sie sich jedoch wegen strategischer Fragen (unter anderem die Preisfindung für den neu entwickelten Macintosh) nicht einigen konnten, nahmen auch die persönlichen Spannungen zu. Steve Jobs wurde zunehmend von John Sculley an den Rand gedrängt und verlor für ihn wichtige Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche. Mit dem Selbstbewusstsein des Gründers versuchte er gemeinsam mit einigen Getreuen den Apple-Chairman Mike Markkula auf seine Seite zu ziehen. Das wurde jedoch als Putschversuch wahrgenommen und seine Vorstellungen über künftige Verantwortungsbereiche wurden abgelehnt. Seine Karriere bei Apple war damit vorerst vorbei. Steve Jobs verließ 1985 das Unternehmen und gründete NeXT.

Was zeigt uns dieses Beispiel unabhängig davon, wer von den beiden in fachlichen Fragen wo kurz-, mittel- oder langfristig recht hatte? Durchgesetzt hatte sich derjenige, der beim Machtpoker die Nase vorn hatte.

Häufig gehen Menschen davon aus, dass es ausreicht, die bessere Arbeit zu machen. Es geht aber nicht um den Vergleich der eigenen Arbeitsleistung mit anderen oder einen reinen Wettbewerb der Ideen. Ob man sich mit seinen Ideen durchsetzt und auch im Sinne der Karriereentwicklung profitiert, hängt im Wesentlichen auch von der Machtkonstellation ab.

An dieser Stelle ist jedoch eine Warnung angebracht. Auch wenn dieses Buch den Blickwinkel der Macht in den Vordergrund rückt und somit zahlreiche Beispiele aufführt, wie man mithilfe gezielter Maßnahmen den eigenen Ideen und Interessen die notwendige Durchschlagskraft verleiht, ist Macht nicht als unabhängiges Themenfeld zu sehen. Wer keine inhaltlich solide Arbeit durchführt, wer als Führungskraft keine vernünftige Basis der Zusammenarbeit mit seinen Teams herstellen kann, wird sich auch über rein machttaktische Maßnahmen nicht behaupten können. Kurzfristig sind mitunter Erfolge möglich. Mittel- und langfristig aber wird es um die nachhaltigen Ergebnisse gehen, die nur gemeinsam erreicht werden können. Hier sind dann die Erfolgsfaktoren Fachkompetenz, Leistungsbereitschaft und Persönlichkeit maßgebend.

Vielleicht denken Sie jetzt, dass dann das mit der Macht wohl doch nicht so wichtig sein kann. Lassen Sie sich nicht täuschen. Denn die fachlichen und persönlichen Erfolgsfaktoren sind auch wichtige Ressourcen, die als Machtquellen dienen können. Es lohnt sich also, das Phänomen Macht näher zu untersuchen.



2.1 Was ist Macht? – Definitionen als Annäherung an eine abstrakte Größe

Man könnte meinen über ein Gesellschaftsphänomen wie Macht ist bereits alles gedacht, gesagt und geschrieben worden. Das Themenfeld ist tatsächlich keineswegs neu, sondern wohl so alt wie die Menschheit selbst. Entsprechend können wir in der Tat auf eine recht beeindruckende Historie an Abhandlungen über Macht zurückblicken. Andreas Anter steigt mit Thukydides ein, der rund 400 Jahre vor unserer Zeitrechnung anhand des Krieges zwischen Athen und Sparta, den damaligen Großmächten, die Thematik auf einer grundsätzlicheren Ebene darstellt.

„Wir folgen nur der menschlichen Natur; wenn wir eine Herrschaft, die sich uns anbot, angenommen haben und behalten wollen“ (...) „es ist immer so gewesen, dass der Mindere sich dem Mächtigeren fügen muss.“ (Thukydides nach Anter 2012, S. 19)

Man hätte genauso gut mit Gleichnissen aus dem Alten Testament oder anderen Überlieferungen starten können. All diese Quellen belegen die These, dass es sich bei den Themenfeldern der Macht, der Herrschaft und der Verantwortung um sehr alte Themen handelt. Diese sind einerseits alltäglich, aber auch grundsätzlich und mitunter richtiggehend staatstragend. Genau da liegt auch das Problem, denn wie John Kenneth Galbraith feststellte:

„Das Wort Macht gehört zu der nicht allzu großen Zahl von Begriffen, die zwar häufig benutzt werden, bei denen aber nur ein geringes Bedürfnis besteht, darüber nachzudenken, was sie eigentlich bedeuten.“ (Galbraith 1987, S. 13)

Zudem ändert sich das Umfeld, in dem Macht sich entfaltet und wirkt. Mit dem Kontext verändert sich auch die Repräsentation von Macht. Wer Machtstrukturen bei Gründerteams analysiert, kann feststellen, dass ein junges Start-up häufig durch die persönlichen Beziehungen

der wenigen Mitarbeitenden und deren intrinsische Motivation und fachliche Herkunft geprägt ist. Für viele Gründer ist das erste größere Problem dann der Unternehmenserfolg. Das Unternehmen wächst und statt drei Mitarbeitenden umfasst das Start-up 30 oder 90 Persönlichkeiten, die einer Struktur und Organisation bedürfen.

Daher ist es für Sie wichtig, dass Sie mithilfe dieses Buches in der Lage sind, die Bedingungen von Macht wahrzunehmen und Ihr Unternehmen, bzw. Ihre Organisation anzupassen. Dabei ist das Wahrnehmen im doppelten Sinne gemeint: Das Erkennen und das Analysieren von Macht und ihren Erscheinungsformen auf der einen Seite und das Ausüben von Macht und damit das Erkennen von Gestaltungsfeldern der Macht auf der anderen Seite. Denn alles, was in einer Organisation an Entwicklung erreicht wird, hängt auch davon ab, ob Macht konstruktiv genutzt wird.

2.2 Macht im Unternehmenskontext

An den Hochschulen wird seit der Jahrtausendwende zunehmend über die „Third Mission“ diskutiert. Diese dritte Mission ist die Idee, dass die wichtigsten Themenstellungen im Dialog zwischen Gesellschaft und Hochschule entwickelt werden. In der Tradition der angewandten Wissenschaften geht es ohnehin darum, Themen einen Bezug zu gesellschaftlichen Anwendungsfeldern zu geben. In diesem Sinne sollen Ihnen die Beispiele in diesem Kapitel helfen, Macht und Machtstrukturen im Unternehmensalltag zu erkennen. Das fördert auch den reflektierten Umgang mit Macht. Aber es geht um die Einsatzbereiche der Macht im Alltag von Organisationen und Unternehmen und nicht um reine Machttheorie. Es geht daher auch nicht um abstrakte Machtpolitik im Sinne der makrosoziologischen Machttheorie, sondern um die mikrosoziologische Perspektive (vgl. Buer 2010, S. 305). Der Einsatz von Macht im Management- und Führungsalltag schließt sich somit unmittelbar an die Darstellungen zu Führung an, bei denen Machtaspekte oftmals nur als Nebenthema auftauchen jedoch eine eigenständigere Betrachtung verdienen (vgl. Breyer-Mayländer 2015, S. 132, 148). Michel Foucault hat den engen Bezug zwischen Macht und Führung herausgearbeitet, der nicht nur auf der Ebene von Regierungshandeln, sondern auch auf der Ebene von anderen sozialen Gemeinschaften und vor allem auf der Ebene von Organisationen (vgl. Kalff 2014, S. 198 ff.) und Unternehmen zu sehen ist.

2.3 Macht als Chance, den eigenen Willen durchzusetzen

Beim Thema Macht handelt es sich um ein dynamisches, facettenreiches Themengebiet. Gerade deshalb empfiehlt sich bei einem solchen Thema ein kurzer Blick auf die theoretischen Grundlagen. Es ist gewissermaßen die Chance, einen Gesamteindruck zu bekommen, wie wenn man mithilfe von Drohnen gefertigte Luftaufnahmen ansieht, bevor man selbst das unwegsame Gelände erkundet. Sonst besteht die Gefahr im Einzelbeispiel hängen zu bleiben. Man sieht dann buchstäblich den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr.

Startet man diesen kurzen Tauchgang in die Theorie direkt mit dem Soziologen Max Weber, dann wird bereits die Brücke zwischen Macht und einigen gängigen Auffassungen von Führungsarbeit deutlich.

„Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“ (Weber 1980, S. 28)

Weber weiß, dass der Begriff damit keinesfalls eindeutig beschrieben ist, denn er fährt fort:

„Der Begriff der »Macht« ist soziologisch amorph. Alle denkbaren Qualitäten eines Menschen und alle denkbaren Konstellationen können jemand in die Lage versetzen, seinen Willen in einer gegebenen Situation durchzusetzen.“ (Weber 1980, S. 28 f.)

Obwohl es von Max Weber auch zahlreiche Ausführungen zu makrosoziologischen Machtkonstellationen gibt, hat er in seiner Grunddefinition Machtausübung zunächst als eine Form des individuellen Handelns beschrieben (vgl. Neuhaus-Luciano 2012, S. 97).

Wenn Sie also Macht ausüben, dann nutzen Sie die Chance, Ihren Willen durchzusetzen. Der Umstand, dass Sie diese Chance überhaupt haben, bedeutet: Sie haben Macht.

Wenn Sie Macht anwenden, muss das nicht unbedingt in einem (formal) geregelten Rahmen erfolgen. Das ist bei Max Weber der Unterschied zum Begriff der Herrschaft. Herrschaft setzt eine legitimierte gesellschaftliche Ordnung voraus; Macht nicht. Wenn Sie einem Mitarbeiter eine formale Anweisung erteilen, üben Sie Herrschaft aus. Es sind in diesen Fällen die auch im Organigramm entsprechend vorgesehenen Führungskräfte, die eine „Anweisungsbefugnis“ haben. Wenn Sie hingegen einen Kollegen dazu bringen, sein ursprünglich geplantes Projekt zugunsten einer gemeinsamen Arbeit an Ihrem Projekt zurückzustellen, dann haben Sie Ihre Macht, beispielsweise eine Beziehungsmacht, wirksam eingesetzt.

2.4 Macht wird durch eine Wechselbeziehung mit Anderen erst möglich

Aber wie kann das sein, dass ein Mitarbeiter, der nicht weisungsbefugt ist, die Kolleg*innen entsprechend beeinflusst? Das ist die Frage nach der Wechselwirkung zwischen dem Einzelnen, der Macht ausüben möchte und der Gruppe, die ihm Macht zugesteht. Hannah Arendt hat – ebenfalls zunächst aus einer eher makrosoziologischen Perspektive heraus – diesem Aspekt besondere Aufmerksamkeit gewidmet:

„Wenn wir von jemandem sagen »er habe die Macht«, heißt das in Wirklichkeit, dass er von einer bestimmten Anzahl von Menschen ermächtigt ist, in ihrem Namen zu handeln.“ (Arendt 2017, S. 45)

Dies erklärt zunächst Machtkonstellationen auf politischer Ebene, wie auch letztlich die Funktionsweise unseres Repräsentativsystems, das gegenwärtig durch klassischen Populismus immer wieder kritisiert wird. Letztlich geht es um die Frage, ob es sich um eine legitime Macht handelt und wer diese Legitimität bewirkt. Wenn jemand von anderen „ermächtigt“ ist, in deren Namen zu handeln, dann kann dies durch die Gruppe selbst, oder aber durch einen gesellschaftlichen normativen Rahmen geschehen, wie etwa bei der Wahl von Repräsentanten nach einem vorgegebenen Wahlrecht oder durch die Ernennung einer Geschäftsführerin oder eines Abteilungsleiters. Hannah Arendt weist an dieser Stelle darauf hin, dass in den Fällen, in denen die Gruppe, die die Macht verliehen hatte, ihre Struktur verliert und sich auflöst, die Macht ebenfalls endet. Auch im Unternehmen, wo die Macht im Regelfall formal übertragen wurde, spielt die Legitimität und damit auch die Legitimation der Macht eine zentrale Rolle. Vor allem bei der Frage, ob Mitarbeitende und Kolleg*innen mit „Dienst nach Vorschrift“ oder „intrinsisch motivierter Eigenverantwortung“ bei der Sache sind, macht im Unternehmensalltag den entscheidenden Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg aus. Egal, ob Sie formeller oder informeller Sprecher eines Teams sind: Sobald dieses Team aufgelöst wird, benötigen Sie eine neue Quelle der Legitimation Ihrer Macht, wenn Sie weiterhin bei dem betreffenden Thema den Ton mit angeben wollen.

2.5 Die individuelle Perspektive ist Stärke

Im Anschluss an diese Überlegungen stellt sich die Frage, ob es denn Macht auch als individuelle Eigenschaft geben kann? Gibt es im engeren Sinne mächtige Menschen, die ihre Macht nicht nur aktuell von einer Gruppe zugebilligt bekommen, sondern aufgrund ihrer Persönlichkeit mittel bis langfristig mächtig sind?

„Wenn wir in der Umgangssprache von einem »mächtigen Mann« oder einer »machtvollen Persönlichkeit« sprechen, gebrauchen wir das Wort schon im übertragenen Sinn; nicht metaphorisch gesprochen handelt es sich um einen starken Mann oder eine starke Persönlichkeit.

Denn Stärke, im Gegensatz zu Macht, kommt immer einem Einzelnen, sei es Ding oder Person zu. Sie ist eine individuelle Eigenschaft, welche sich mit der gleichen Qualität in anderen Dingen oder Personen messen kann, aber als solche von ihnen unabhängig ist.“
(Arendt 2017, S. 45)

Wer daraus die Schlussfolgerung zieht, dass eine starke Persönlichkeit ausreicht, um all das zu vollbringen, wozu eigentlich Macht erforderlich sei, täuscht sich. Ein Alphonse als Vorstand, Geschäftsführer oder Abteilungsleiter reicht nicht aus, wenn er nicht auch formal mit den entsprechenden Machtbefugnissen ausgestattet ist. Eine Führungskraft, die immer wieder von den Einzelpersonen auf der Ebene der Führenden und Geführten, aber auch vom Aufgabengebiet, dem persönlichen und organisatorischen Umfeld etc. abhängig ist, wird nicht sehr effektiv Macht ausüben können.

Es gibt nicht die persönliche Stärke als eine individualisierte Form von Macht, die in allen Konstellationen wirksam ist und nicht von dem Gegenüber, im Zweifel einer Gruppe von Menschen, abhängt.

„Stärke hält der Macht der Vielen nie stand; (...) Wo der Starke mit der Macht der Vielen zusammenstößt, wird er immer durch die schiere Zahl überwältigt, die sich oft nur darum zusammenschließt, um mit der der Stärke eigentümlichen Unabhängigkeit fertig zu werden.“ (Arendt 2017, S. 45 f.)

Diese Überlegungen von Hannah Arendt (in der deutschen Übersetzung aus dem Jahr 1970) muten angesichts von Crowdsourcing, Open Innovation Prozessen, Crowd-Funding aber auch Shitstorms anonymer Massen hochaktuell an (vgl. Breyer-Mayländer 2017). Offene Gruppen haben mitunter auch machtpolitisch im Wettbewerb zu einzelnen oder eng formierten abgeschlossenen Gruppen Vorteile.

Wenn wir die weitere Konkretisierung der Vorstellungen von Macht bei Ralf Dahrendorf fortsetzen, ist vor allem seine Abgrenzung zwischen den Begriffen Macht und Herrschaft von Bedeutung.

„Herrschaft ist stets auf »bestimmte Inhalte« und »angebbare Personen« begrenzt; sie ist (im Gegensatz zur Macht) niemals absolute Kontrolle über andere.“ (Dahrendorf 1972, S. 33)

Aus den Phänomenen Herrschaft, Norm und Sanktion wird von Dahrendorf auch die Kategorie der Schichtung abgeleitet (vgl. Matys und Brüsemeister 2012, S. 201). Aus der Abgrenzung zwischen Macht und Herrschaft lässt sich eine differenzierte Sichtweise über Einflussphären ableiten. Wenn Sie Macht als absolute Kontrolle über andere interpretieren, werden Sie den Begriff jedoch in der Wirtschafts- und Unternehmenspraxis kaum einsetzen können. Wenn wir als Vorbereitung für die nachfolgende Diskussion der Frage nachgehen, wie Macht in Organisationen und Unternehmungen zu definieren ist, dann gibt es beim Werk von Niklas Luhmann weitere Impulse:

Nach Luhmann gibt es drei Grundtypen sozialer Systeme: Interaktionssysteme, Organisationssysteme und Gesellschaftssysteme (Luhmann 1984, S. 16). Dabei sind die Organisationssysteme für uns von besonderem Interesse, da wir an ihnen das Grundmuster für die Interpretation von Macht in Unternehmen vorliegen haben. Nach Luhmann hat eine Organisation die Möglichkeit, eine eigene Organisationsmacht auszubilden. Ein Unternehmen kann mit dieser „Organisationsmacht belohnen und bestrafen, bzw. Vor- und Nachteile für andere schaffen. Die Belohnung besteht im Gewähren von Vorteilen (z. B. Geldzahlungen an Gehaltsempfänger), die beispielsweise nur Mitarbeitenden zustehen. Bestrafungen oder negative Sanktionen sind beispielsweise der Verlust von bisher gewährten Vorteilen, wenn die Mitgliedschaft in der Organisation endet“ (vgl. Brodocz 2012, S. 255). Wenn einem Mitarbeiter gekündigt wird, fällt der Vorteil der Gehaltszahlung weg.

Wie sieht nun aber die interne Machtstruktur in Unternehmen und Organisationen aus? Wie wird man denn als Mitarbeiter oder Führungskraft Teil dieses Machtgefüges?

Dieser Einstieg in das Spielfeld der Macht startet bereits mit dem ersten Arbeitstag. Wer seinen Arbeitsvertrag unterschreibt und somit in die Organisation eintritt, der erkennt damit auch die dort enthaltenen Regelungen an, was bereits eine formale „Machtunterwerfung“ darstellt. Allein aus den Arbeitsverträgen und Stellenbeschreibungen entstehen schon „differenzierte Machtketten“. Das Organigramm des Unternehmens geht genauso auf diese formalen Machtstrukturen zurück wie die Prozessketten der Ablauforganisation.

Was den meisten jedoch nicht bewusst ist: Was wir gerade beschrieben haben, war die formale Seite der Macht. Das ist jedoch nur ein Teil des Spielfelds der Machtpolitik im Unternehmen. Mit dem Eintritt in eine Organisation, d. h. dem Unterschreiben des Arbeitsvertrags und der Aufnahme der Arbeit begeben wir uns auch auf das Spielfeld der informellen Machtstrukturen. Diese können in Teilen mit den formellen Regelungen übereinstimmen, sie können jedoch auch stark davon abweichen und ganz eigene Strukturen und Spielregeln beinhalten.

Mit diesen kurzen, aber grundlegenden Überlegungen zum Thema Macht ist für die nachfolgenden Unterkapitel der Rahmen klar abgesteckt:

Es geht bei der Ausübung von Macht um „Fremdwillensdurchsetzung“. Ob es mir gelingt, diese Macht auch anzuwenden und meinen Willen durchzusetzen, hängt wiederum in erster Linie davon ab, wie die anderen (die Gruppe) die Macht mir als „dem Mächtigen“ auch zubilligen. Im Unternehmen gibt es natürlich zahlreiche Hilfskonstruktionen, die das unterstützen. Der Blick auf die Theorien zum Thema Macht zeigt bereits deutlich, dass Führungskräfte nur so stark sein können, wie es dem Austausch zwischen Führenden und Geführten entspricht. In den meisten Führungssituationen werde ich daher nur den Teil der Macht umsetzen können, den ich gegenüber meinen Mitarbeitenden durchsetzen kann. Dabei muss es keineswegs nur um formale Mittel der Durchsetzung gehen, auch gute Beziehungen zu Kolleg*innen und Mitarbeitenden oder weiche Faktoren wie Charme, Sympathie, Image können hier für eine „Machtbasis“ sorgen.

Macht ist eine der großen Triebfedern für gesellschaftliche Prozesse und spielt innerhalb von Organisationen und Unternehmen eine zentrale Rolle. Das lässt sich unter anderem aus den Arbeiten von Friedrich Nietzsche ableiten. Sein Werk, „Der Wille zur Macht“, das im Jahr 1901 posthum erschien, wurde immer wieder kontrovers diskutiert (vgl. Schaffer 1997).

„Alles Geschehen aus Absichten ist reduzierbar auf die Absicht der Mehrung von Macht.“
(Nietzsche nach: Detering 1995, S. 50)

Damit wird die Frage beantwortet, welchen Stellenwert Macht innerhalb von Unternehmen einnimmt.

Wer sich damit befasst, wie gerade in kleinen Einheiten wie Abteilungen im Detail Mehrheiten und Unterstützung für Pläne und Projekte organisiert werden, wird diese Einschätzung direkt aus praktischer Sicht bestätigen. Diese sogenannte Mikropolitik ist zunehmend ins Interesse der Unternehmensberatungen und Wissenschaftler geraten.

Das Werk Nietzsches gibt zusätzlich den Impuls, die eigene Macht dazu zu nutzen, dass die Selbstentwicklung der anderen (z. B. der Mitarbeitenden) gefördert und nicht behindert oder gar unterdrückt wird (vgl. Drosdek 2008, S. 234).

2.6 Macht als Teilthema der Führungsarbeit

Führungsarbeit ist ohne Macht nicht möglich. Aber wie sieht die Verbindung zwischen Macht und typischen Managementaufgaben aus? Der französische Philosoph Michel Foucault hat aus der Analyse von Machtstrukturen (bei ihm ging es konkret um Regierungshandeln) den Machtbeziehungen seine Aufmerksamkeit gewidmet und diese mit dem Begriff der „Führung“ (Anter 2012, S. 115) beschrieben. Führung ist für Foucault ein Lenken, aber auch das Verhalten in einem Handlungsfeld. Wenn man aus den Machtstrukturen im politischen Bereich nach Beispielen für Machtstrukturen im Management sucht, kommt dem Werk von Niccolò Machiavelli aus dem Jahr 1513 eine besondere Bedeutung zu.

Machiavelli hat mit seinem Werk „Der Fürst“ („Il Principe“) vor allem die manipulativen Techniken dargestellt, die zu seiner Zeit die Kunst des Regierens prägten. Damit ist Machiavelli heute gewissermaßen zum Inbegriff der machtbewussten und auch rücksichtslosen Manipulation geworden. Wer also eine „Fremdwillensdurchsetzung“ oder einfacher ausgedrückt eine Machtausübung im Management anstrebt, bei der der Zweck buchstäblich die Mittel heiligt, ist bei Machiavelli genau richtig. In unserer Zeit haben (hoffentlich) die meisten Akteure ein demokratisches Selbstverständnis, sodass die Handlungsprinzipien eines auf den eigenen Vorteil bedachten Herrschers keine breite Akzeptanz erfahren. Es gab jedoch auch bereits zu früheren Zeiten, direkt nach der Veröffentlichung der Schrift von Machiavelli, intensive Diskussionen, da eine übergeordnete ethische oder zur damaligen Zeit eher religiös motivierte Legitimation vermisst wurde. Beispielhaft ist der Preußen-König Friedrich der Große, der sich intensiv mit dem Werk Machiavellis beschäftigte. Bereits bevor er selbst in eine eigene Regierungsverantwortung kam, stellte er sich die Frage, was einen erfolgreichen und guten Regenten ausmacht. In seinem „Anti-Machiavelli“ formulierte er gezielt Normen für eine gute Regierungsarbeit, die er ganz im Sinne eines aufgeklärten Absolutismus für sich selbst und seinen Herrscherkollegen als Auflage formulierte.

Auf der Ebene von Führungsstilen wäre das ein patriarchalischer Führungsstil im Gegensatz zu dem zur damaligen Zeit üblichen autoritären Führungsstil der absolutistischen Herrscher. Kennzeichen der aufgeklärten Variante des Absolutismus ist ja gerade die Bindung des Herrschers an bestehende Normen und die Anforderung, dass nach dem Prinzip „Nichts durch das Volk“, aber „Alles für den Staat“ eine Abkehr vom willkürlichen Egoismus des Herrschers Teil des Programms war.

Interessanterweise hat sich Friedrich nach seiner eigenen Übernahme der Macht, als er das Amt von seinem Vater erbte, zunächst wieder von Teilen seines Werkes distanziert, das dann „international“ in vielen Ländern erhältlich war und lediglich in Preußen selbst keine Verbreitung fand (Friedrich der Große 1740, S. 39 f.).

Hier haben wir also wieder einmal ein Beispiel dafür, dass Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung ganz klare Vorstellungen haben, wie man gute Führung durchführt: kein Machtmissbrauch, Bindung an die Vorgaben der anderen etc. Die Erfahrung lehrt jedoch, dass viele junge Abteilungsleiter*innen oder Geschäftsführer*innen dann doch andere Verhaltensweisen an den Tag legen, wenn sie Führungs- und Managementverantwortung erreicht haben. Dieses Verschieben der Maßstäbe, an denen man seine eigene Führungsleistung und den eigenen Umfang mit Macht misst, ist daher kein neues Thema. Typischerweise sehen wir diese Veränderungen bei Führungskräften in Unternehmen, die sich insgesamt in einer starken Veränderungsphase befinden. Wenn Change-Prozesse wie digitale Transformation oben auf der Agenda stehen, dann kann das am Thema Führungsarbeit nicht spurlos vorbeigehen. Gleichzeitig ist jedoch die Grundsatzfrage, wie im Rahmen der Führungsarbeit Macht im Unternehmen wirksam wird, nicht an die aktuelle Situation (Konjunktur-, Strukturkrisen etc.) gebunden.

Allein bezogen auf die Machtstrukturen hatte bereits Friedrich der Große klare Vorstellungen, wo die Macht und Verantwortung liegen sollten:

„Zwei Arten von Fürsten gibt es in der Welt: die einen wollen mit eigenen Augen sehen und die Regierung ihrer Staaten in der Hand behalten, die anderen verlassen sich ganz auf die Ehrlichkeit ihrer Minister und lassen sich von denen leiten, die Einfluß auf sie gewonnen haben.

Die Herrscher der ersten Gattung sind die Seele ihrer Staaten ...“ (Friedrich der Große 1740, S. 22)

Wir haben hier das erste Plädoyer für einen aktiv im Managementhandeln eingebundenen Inhaber. Aber auch da gab es später bei Friedrich noch andere Teilinterpretationen, als er dann selbst in der Verantwortung war.



3.1 Macht als im Deutschen vorbelasteter Begriff

„Wer von Ihnen hat Interesse an Macht?“ – Großes Schweigen herrscht im Seminarraum und eine Vielzahl irritierter Augenpaare blickt auf den Seminarleiter. Wie schon angedeutet erzielt man in Deutschland mit dieser Frage regelmäßig dieses Ergebnis. Auch in Weiterbildungsveranstaltungen für berufstätige, erfahrene Führungskräfte, die tagtäglich mit dem Phänomen der Macht konfrontiert sind, ist diese Distanz spürbar. Die Teilnehmenden, Gesprächspartner*innen und Zuhörer*innen brauchen meist ein wenig Zeit, um sich zu sammeln und dem schwierigen Begriff der Macht und Themengegenstand selbst mit einer gewissen Offenheit zu begegnen.

3.2 Auch Führung und insbesondere Führer sind vorbelastete Begriffe

Es gibt wenige Worte, die wir im deutschen routinemäßig mit derart großen Tabus belegen wie Führung und Macht. Bei Führung sind es die Begriffe rund um die Akteure, die historisch bedingt bei uns in Deutschland einen ganz anderen Beigeschmack haben. Während die Frage nach einem „born leader“ in den USA völlig unproblematisch ist, wäre ihre deutsche Übersetzung ein No-Go. Aber auch bei Macht ist das Verhältnis der Deutschen zum Themenfeld keineswegs entspannt. Ein Titel wie von Robert Greene „Power“, in dem er in einer machiavellistischen Tradition Empfehlungen für die Steigerung und den Erhalt der persönlichen Macht in Organisationen gibt, ist ein durch und durch amerikanischer Blickwinkel. Auch seine kurzgefasste Wirkanalyse des Buchs wäre aus deutscher Perspektive für ein Sach- oder gar Fachbuch nicht tolerierbar.

„Durch das Studium dieses Buchs werden Sie Macht und deren Wirkung verstehen. Und durch die praktische Anwendung werden Sie in der heutigen Welt Erfolg haben, erscheinen als Vorbild an Ehrlichkeit, während Sie der vollendete Manipulator sind.“ (Greene 2017, S. 13)

Er verbindet geschickt historische Erkenntnisse mit Praxistipps und hat wenig Mühe, dies unter dem Begriff „Power“ zu vermarkten, während im deutschen Sprachraum mit Macht im ersten Schritt nach wie vor viele Problemfelder verbunden werden. Es ist nicht zuletzt eine spezifisch deutsche Perspektive, wenn Peter Imbusch (2012, S. 9) konstatiert:

„Bei etwas genauerer Betrachtung offenbart sich nicht eine unendliche Vieldeutigkeit der mit Macht und Herrschaft bezeichneten Phänomene (etwa Autorität, Einfluss, Zwang, Gewalt etc.) und ein teils synonym, wenig voneinander geschiedener Wortgebrauch, sondern auch unterschiedliche, teils sogar konträre Einschätzungen und Bewertungen ihrer inhaltlichen Ausprägungen. Zudem scheinen Alltagsverständnis und Wissenschaftsverständnis in Bezug auf Macht und Herrschaft in besonderem Maße auseinander zu fallen: Gilt es im Alltag als weitgehend ausgemacht, dass Macht etwas Negatives ist – was sich z. B. in Assoziationen wie »Machtmensch«, »Machtbesessenheit«, »Machthunger« und »Machtergreifung« zeigt – und Herrschaft häufig mit Zwang und Unterdrückung gleichgesetzt wird, so ist das wissenschaftliche Verständnis um einiges differenzierter (...)“

Denn nicht nur bei Führung, sondern auch bei Macht schwingt für viele der historische Kontext von „Machtergreifung“ mit, ein Trauma, das beispielsweise durch den Historiker Martin Broszat sehr gut aufgearbeitet wurde, indem er entgegen vieler anderer Darstellungen, die den Prozess vom Ergebnis her interpretierten, stets darauf verwies, dass

„(...) trotz der gewichtigen nationalgeschichtlichen und zeitbedingten Ursachen, die dem Nationalsozialismus zugutekamen, die Machtdurchsetzung der Hitler-Bewegung bis in das Jahr 1932 hinein offen und unentschieden gewesen ist.“ (Broszat 1987, S. 7)

Gerade in einer Situation zunehmender Diskussionen über Populismus und Radikalisierung in Politik und Gesellschaft (vgl. Breyer-Mayländer 2017b) ist der kritisch-reflektierende Blick auf diesen Aspekt der Macht, die Abhängigkeit von der Aktion und Reaktion der Umgebung, unerlässlich.

So wichtig die Achtsamkeit im gesellschaftlich-politischen Umgang gegenüber Machtverschiebungen und Machtmissbrauch ist, so wenig kann es im Ergebnis zufriedenstellend sein, wenn das Thema in der Diskussion über Macht in anderen Zusammenhängen, wie etwa in Unternehmen ausgeklammert und tabuisiert wird. Verschämt wird nach alternativen Formulierungen wie etwa „Entscheidungskompetenz“, „Einfluss“ etc. gesucht. Damit wird das Thema zwar sprachlich vielleicht einfacher, von der Sache her aber nicht weniger kritisch und kontrovers.

Aber was verstehen wir denn unter Macht, wenn wir uns in der Diskussion über Macht in Organisationen damit befassen, wie Macht zu verteilen und einzusetzen ist? Im Kern beschreibt Macht ja die Möglichkeit eines Akteurs auf die Einstellung und das Verhalten

anderer Akteure Einfluss nehmen zu können (vgl. Reiferscheid 2015, S. 13). Die dabei enthaltene Akteursrolle kann von einem Einzelnen, aber auch von Gremien oder Gruppen wahrgenommen werden. Was für alle Menschen, die in Unternehmen „Machtpositionen“ einnehmen, typisch ist, ist die wechselseitige Abhängigkeit aller Menschen in diesem Verbund. Beispielhaft sind Organisationsstrukturen und Hierarchien, die im Unternehmen den Rahmen für Macht festlegen.

Wenn man mit der Definition zugrunde legt, dass Macht einem die Möglichkeit gibt, im Unternehmen etwas zu bewegen, dann sind die Reaktionen der Praktiker sehr spannend. Viele derjenigen, die bei der Frage nach ihrem persönlichen Interesse am Phänomen der Macht zuerst zögerlich waren, ändern dann ihre Haltung. Wenn es um die grundsätzliche Möglichkeit geht, etwas zu bewegen, sind doch sehr viele positiv gestimmt. Für viele Fach- und Führungskräfte ist – unabhängig von der hierarchischen Einordnung – der Wunsch etwas zu verändern und voranzubringen ein wesentliches Grundmotiv, um die Stelle überhaupt anzutreten. Noch wichtiger ist die Tatsache, dass Macht die Möglichkeit bietet, etwas zu gestalten, zu bewegen, zu verändern, und ein zentrales Motiv darstellt, um jeden Tag aufs Neue das Beste zu geben.

Um noch mehr über die zielorientierte Anwendung von Macht in Unternehmen zu verstehen, lohnt sich aber eine weitere Differenzierung des Begriffs.

3.3 „Macht zu“ oder „Macht über“

Der konstruktive Umgang mit Macht im Unternehmen ist auch davon abhängig, wie man grundsätzlich die Strukturen einer Firma oder Organisation versteht. Es geht dabei um eine Grundhaltung. Begreift man seine Macht in erster Linie hierarchisch, dann geht es darum, dass man „Macht über“ etwas oder jemanden besitzt. Sieht man im Sinne der oben beschriebenen Diskussion Macht als Mittel, betrachtet man Macht also intentional, dann geht es um die „Macht zu“ (vgl. David 2016, S. 49) etwas.

Wer jetzt denkt, es geht bei dieser Unterscheidung zwischen „Macht über“ und „Macht zu“ um eine typisch deutsche Wortklauberei ohne praktische Bedeutung, der täuscht sich in mehrfacher Hinsicht.

„Macht zu“, d. h. die Macht etwas durchzuführen, durchzusetzen etc. wird teilweise gleichgesetzt mit der Abkehr von dem überwiegend persönlichen Interesse. Macht ist in diesem Zusammenhang etwas für die Abteilung, das Unternehmen etc. und nicht ein persönliches Moment.

Die Differenzierung zwischen „power to“ und „power over“ ist daher international auch ein zentrales Thema (vgl. Imbusch 2012, S. 29), denn es geht dabei auch um die Fragen, ob die Macht dazu benutzt wird, selbst etwas zu bewirken (vgl. Hindess 1996) oder ob die Machtausübung in erster Linie dazu dient, Handlungen anderer zu be- oder verhindern. Bei „Macht über“ steht nicht das Ziel und die Handlung der Machtausübung im Vordergrund, sondern die Kontrolle über andere, was zu einer positiven als auch negativen Sichtweise von Macht führen kann.