Macht – Mystifikation oder notwendiges Konzept im Management?

Mauritius Lohmer

Der Begriff Macht verführt zur Polarisierung: Schnell wird zur Macht deren Missbrauch assoziiert, und der scheint so gar nicht ins Zeitalter der offenen Kommunikation und der Partizipation im Unternehmen zu passen. Aber sind Organisationen nicht auch politische Arenen, in denen nach den Regeln des Wettbewerbs um Interessen und Vorteile gerungen und gekämpft wird? Fest steht, dass Macht und Ohnmacht nicht einfach dadurch verschwinden, dass nicht darüber geredet wird. Machtpolitik ist und bleibt Teil des Unternehmensalltags.

»Geplant, geplatzt und eine Blamage mit Folgen«. So beschrieb die *Süddeutsche Zeitung* die gescheiterte Fusion zwischen der Deutschen Bank und der Dresdner Bank. Die Fusion sollte die Institute zu einer Mega-Bank mit einem Börsenwert von 80 Milliarden Euro vereinen – gigantisch. Sie wollten zu den Größten, Schönsten und Mächtigsten der Finanzwelt gehören – fantastisch. Doch Rolf Ernst Breuer hatte die wahren Machtverhältnisse im eigenen Hause, der Deutschen Bank falsch eingeschätzt – dilettantisch? Sein Vorstandskollege Josef Ackermann und dessen Statthalter in London, Edson Mitchel verweigerten die Integration der Investmenttochter der Dresdner Bank, Kleinwort Benson. Durch ihren überproportionalen Beitrag zum Finanzergebnis der Bank mit viel Macht ausgestattet, setzten sie ihre Interessen gegen den Willen des Vorstandssprechers durch und bescherten allen Beteiligten ein Debakel. Der Merger wurde zu einem »Desaster of Equals« (*Börsenzeitung*).

Umsetzung braucht Macht

Dieses spektakuläre Beispiel aus dem letzten Jahr zeigt: Wer Entwicklungen gestalten will, braucht Macht – Punkt. Macht, das eigene Anliegen auch gegen den Willen anderer durchzusetzen. R. E. Breuer hatte die Macht seines Kollegen unterschätzt und war mit seinem Vorhaben gescheitert. Diese Erfahrung teilt er nicht nur mit Vorstandskollegen, sondern mit Managern auf allen hierarchischen Ebenen, im Grunde mit allen, die in verantwortlichen Funktionen tätig sind. Täglich erfahren sie die Möglichkeiten und Grenzen ihres Handlungsraumes, ihrer Macht. Ihre Anliegen sind wohl analysiert und inhaltlich begründet. Sie sind strategisch abgeleitet und kommunikativ vorbereitet. Selbst die Kompatibilität der verschiedenen IT-Systeme wurde überprüft. Und dennoch scheitern sie im Kampf der unterschiedlichen, zuweilen auch antagonistischen Interessen. Wer Veränderungen will, aber nicht bereit ist, das Spiel der Macht zu erlernen, die Spielregeln zu beherrschen, wird tapfer wie Don Quichotte gegen Windmühlen kämpfen, ohne etwas an den Verhältnissen zu verändern.
Dies ist die eine Seite der Medaille. Gleichzeitig verstärkt sich bei vielen Menschen in Unternehmen und Institutionen der Eindruck der Fremdbestimmung, der eigenen Ohnmacht. Fachabteilungen oder Unternehmensberater denken vor, die Dynamik der Märkte und des Wettbewerbes verlangt »Geschwindigkeit«, die Kollegen fordern Zuverlässigkeit und das Shareholder-Value-Dogma sitzt vielen Managern im Nacken. Gefordert wird die schnelle Umsetzung, mit einer spürbaren Erhöhung des Wertbeitrages. In diesem Kontext ist die Gefahr durchaus real, sich wie Charly Chaplin in »Moderne Zeiten« zu fühlen, ohnmächtig, ein Gefangener in einem großen übermächtigen Räderwerk. Der Preis dafür ist hoch. Anhaltende Machtlosigkeit wird als Kontrollverlust empfunden, die betroffenen Menschen fühlen sich als Objekt missbraucht, emotional ausgebeutet und fremdbestimmt. Der Verlust der Selbstachtung, begleitet oft von Gefühlen der Angst, des Ausgeliefertseins und der Depression, ist häufig Folge der Machtlosigkeit.

Macht – was ist das?

Was ist die Erotik der Macht? Wann fühlen sich ganze Abteilungen ohnmächtig, funktional überflüssig» wie ein Blinddarm«? Wieso wird das Thema Macht wie ein Tabu im Giftschrank verschlossen? Von was sprechen wir, wenn wir von der Macht reden? Oswald Neuberger gelang es immerhin, in seinem Buch »Mikropolitik – Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen« über 16 verschiedene Definitionen der Macht – und damit 16 verschiedene Vorstellungen – vorzustellen. Ich möchte drei Varianten wiedergeben. Einfach und pragmatisch beschreibt die Amerikanerin Elisabeth Moss Kanter[1]:

»Macht als die Fähigkeit zu handeln«

Obwohl viele Fragen, wie z.B. wo unterscheiden sich Einflussnahme und Macht, nicht angesprochen werden, betont diese Erklärung die Handlungsfähigkeit. Mächtig sind diejenigen, die »die Aktionen, die das Geschehen kontrollieren und beherrschen«. Entscheidend sind nicht Positionen oder Funktionen, nicht die Zuordnung von vielen Mitarbeitern, sondern die Möglichkeit zu bestimmen, ob etwas passiert oder nicht. Ergänzend könnte man sagen, wie es passiert und wann es passiert.
In der Definition von Dahl[2] wird die Handlungsfähigkeit um den Beziehungsaspekt und um Kausalität erweitert:

»A hat Macht über B in dem Maß, wie er B dazu bringen kann, etwas zu tun, was B sonst nicht getan hätte«

[1] Kanter, Elisabeth (1977): *Men and Women of the Corporation. New York (Basic Books), S. 166*
[2] Dahl, R.A. (1957): *The Concept of Power. In Behavioral Science, S. 202*

»Tabus sind immer auch Mittel zur **Erhaltung** bestehender Machtverhältnisse«

Macht zeigt sich also erst in den Beziehungen von mindestens zwei Personen, einer Macht-Ausübenden und einer -Zulassenden. Um an das eingangs zitierte Beispiel anzuknüpfen, könnten wir sagen, R. E. Breuer hat nicht nur den Einfluss seines Vorstandskollegen unterschätzt, er hatte schlichtweg nicht die Macht, J. Ackermann und E. Mitchell in die von ihm gewünschte Richtung zu bewegen. Er hat sicherlich alles versucht, seine Absichten durchzusetzen, aber die andere Seite hatte einfach mehr Macht, mehr Einfluss. Macht ist demnach immer eine relative (mehr als der andere) und nie totale Größe.
Schließen wir diese Erläuterungen mit der berühmten Definition von Max Weber[3] ab:

»Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.«

Hier wird die Definition um den Aspekt des Widerstandes ergänzt. Die Absicht, seinen Willen auch gegenüber einem Widerstand durchzusetzen, verlangt die Bereitschaft, sich auf Konflikte einzulassen. Machtbeziehungen sind so gesehen immer konflikthaft, weil in ihnen gegensätzliche Interessen ausgetragen werden. Diese Konflikte werden nur selten mit offenem Visier ausgetragen, weil der Gegner einen leichter verwunden kann. Machtkämpfe sind oft subtil, verdeckt und nicht leicht durchschaubar. Erfolgreiche Machtspieler sind erfahrene Machtstrategen. Wie in einem Schachspiel denken sie mehrere Züge voraus, kalkulieren mögliche Antworten des Gegners ein und betrachten ein Bauernopfer als legitimes Mittel, um sich einen Vorteil zu verschaffen.

Dies klingt vielleicht brutal und ungewohnt, weil die Begründungen für Handlungen und Entscheidungen öffentlich nicht als Machtmotive kommuniziert werden. Als Erklärungen werden immer inhaltliche Argumente genannt und Vermutungen in andere Richtungen werden laut und deutlich dementiert. Es gehört zu den Merkmalen der Macht, dass sie am besten im Verborgenen wirkt. Kein (Macht-)Spieler wird seine Strategie offen legen, weil er sich damit seiner Kraft berauben würde. Und wer keine Machtstrategie hat, wird sich schwer tun, Entwicklungen in seinem Sinne zu gestalten.

Macht geht jeden an

Meine These ist, dass Machtkonflikte nicht nur in den Vorstandsetagen ausgetragen werden, sondern dass jeder in Organisationen davon betroffen ist. Vorteilssuche und Nachteilsvermeidung sind kräftige Motoren in einer kapitalistischen Gesellschaft. Markt-Prozesse sind nach den Prinzipien der Konkurrenz organisiert. Der Bessere, Schnellere, Schlauere bekommt den Zuschlag. Warum sollte das innerhalb von Organisationen anders sein?

Das Klima in den Organisationen hat sich innerhalb der letzten 15 Jahre verändert. Früher gab es eine Abteilung Personalentwicklung, die z. B. Karriere-Pfade ausarbeitete, die die Weiterbildung organisierte und die sich um Anschlussjobs kümmerte. Heute gibt es den »freien Personalmarkt« im Unternehmen, jeder ist für sein Weiterkommen alleine verantwortlich. Früher war eine hohe Fluktuation ein Alarmsignal. Heute ist sie nur noch bedrohlich, wenn davon die Kernbelegschaft oder wichtige Wissensträger betroffen sind. Die anderen, die zur »elastischen, fluiden Belegschaft«[4] gehören – und dies sind vermutlich die meisten in Organisationen –, müssen für ihre berufliche Entwicklung alleine sorgen, d. h. sie müssen zum Interessenvertreter in eigener Sache werden. Wie wollen sie ihre Interessen ohne Macht wirkungsvoll vertreten?

Ich möchte nicht missverstanden werden. Ich trete nicht dafür ein, die egoistische Seite der Macht, die Machtspiele zur persönlichen Bereicherung oder den Machtmissbrauch zur Denunzierung eines Rivalen zu stärken. Ich plädiere dafür, die Macht, die zur persönlichen und institutionellen Autorität notwendig ist, zu stärken. Autorität »beschreibt die persönlichen und institutionellen Vorraussetzungen, Entscheidungen zu treffen und etwas zu bewirken. Autorität ist notwendiger Bestand jeder Führungsrolle (....). Auf der persönlichen Ebene bedeutet dies, sich die Berechtigung zu geben, Entscheidungen auch gegen Widerstände durchzusetzen – also mit den eigenen aggressiven Impulsen konstruktiv umgehen zu können. Diese Seite muss ausbalanciert sein mit dem Bewusstsein von Verantwortlichkeit – im Gegensatz zum Durchsetzen rein persönlicher Ziele«[5].

[3] Weber, Max (1947, zuerst 1922): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Grundriss der Sozialökonomie. Mohr Tübingen; S. 28*
[4] Sattelberger, Thomas (1999): *Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts. Gabler, Wiesbaden.*
[5] Lohmer, Mathias (2000): *Psychodynamische Organisationsberatung – Konflikte und Potenziale in Veränderungsprozessen. Klett-Cotta, Stuttgart; S. 311*

Ich vertrete die These, dass der Einzelne sich neben seinen Fach- und Führungskompetenzen auch auf diesem Spielfeld qualifizieren muss, um verantwortlich Spielräume für seine eigenen, realistischen Handlungsaufgaben zu schaffen. Denn der Besitz von Macht kann sich auf Untergebene auch entlastend und unheilvoll beruhigend auswirken. »Man fühlt sich durch die eindeutige Machtverteilung auch befreit von aller persönlichen Zuständigkeit – wo die Macht, da die Verantwortung. Man erfüllt nur seine Pflicht – die Verantwortung dafür tragen die Vorgesetzten. Dies ist der Mechanismus, auf dem das Eichmann-Syndrom beruht – die unheilige Allianz zwischen Machtträgern und ausführenden Organen«[6].

Ohne Macht keine Wirkung

Auch die Veränderung der organisatorischen Strukturen verlangt eine neue Beschäftigung mit diesem Thema. Durch die Reduzierung der hierarchischen Ebenen, durch Projektorganisation und durch Netzwerkstrukturen hat sich die Situation für viele Führungskräfte im mittleren Management verändert. Sie haben mehr Entscheidungskompetenzen, tragen mehr Verantwortung und werden früher zur Rechenschaft gezogen. Sie müssen sich heute mehr mit dem Thema Macht auseinandersetzen als früher, als ihnen die Hierarchie diese Aufgabe abnahm. Für die Durchsetzung ihrer Aufgaben brauchen sie institutionelle Autorität und müssen von ihren Geschäftspartnern als diejenigen akzeptiert werden, die die Beschlüsse in der eigenen Organisation durchsetzen können. Aber – ohne Macht keine Autorität. Sie brauchen oft mehr Macht als ihnen ihr Titel (z.B. Gruppenleiter) in der klassischen hierarchischen Ordnung zugesteht. Früher wurde der Titel häufig ironisch kommentiert – »Ohne Titel keine Mittel«. Heute klaffen Aufgabe und Funktionsbewertung eher auseinander.

Ein Beispiel: Ein neues Produkt wird heute häufig gemeinsam mit den Zulieferern entwickelt. Diese Prozesse haben eine Besonderheit: Die Abweichung ist das Normale, die Planeinhaltung die Ausnahme. Das Pflichtenheft mag noch so präzise sein, Überraschungen und Veränderungen sind die Regel, da Entwicklungen im Grunde offene Prozesse sind. Für die Steuerung dieser Prozesse, für das Einfangen der Abweichungen, ist neben vielem anderem (Netzwerkstruktur, Prozessmanagement, Teamentwicklung etc.) auch Macht notwendig. Diese Autorität muss sich der Projektleiter als derjenige, der die Verantwortung trägt, aufbauen. Er muss die Prozesse kennen, mit denen Macht aufgebaut wird. Er muss die Mechanismen kennen, durch die Macht wirkt. Er muss das Arsenal jener alltäglichen kleinen Techniken beherrschen z.B. Koalitionen bilden, Entscheidungskriterien kontrollieren, Vorleistungen erbringen, Ressourcen vergeben usw., um seine Handlungsoptionen auszuschöpfen. (In einem früheren Artikel: »Nicht schon wieder TQM«[7] habe ich ausführlich diese flankierenden Maßnahmen beschrieben, die hilfreich sind, ein Projekt durchzusetzen.) Dies ist kein einfaches Vorgehen, weil diese Beziehungen von gegenseitiger Abhängigkeit, von wiederholten Geschäften und von langfristigen Perspektiven gekennzeichnet sind.

Tabus schützen die Mächtigen

Die Situation dieses Projektleiters haben viele Führungskräfte erlebt und dabei »aus Erfahrung« lernen müssen. Darauf vorbereitet wurden sie in den seltensten Fällen. In den Management-Ausbildungen, in Führungskräfte-Trainings oder in Projektleiterseminaren kommt dieses Thema so gut wie nie vor. Führungskräfte und Projektleiter haben überhaupt keine Chance, diese Fertigkeiten systematisch zu erlernen. Warum? Weil in vielen Organisation das Thema Macht tabuisiert wird. Es ist wie beim Sex: Jeder weiß, dass es ihn gibt, dass er fürs Leben wichtig ist, aber offen darf nicht darüber gesprochen werden. Das Thema ist nicht salonfähig. Und – ein offener Diskurs würde die Macht der Mächtigen erschüttern, weil mehr Transparenz und Aufmerksamkeit die bisher so unauffällig ablaufenden Manöver der Machtsicherung und Machtergreifung empfindlich stören würden. Die Aufgabe, diesen Raum störungsfrei zu halten, übernehmen die Tabus. »Tabus sind immer auch – manchmal sogar in erster Linie – Mittel zur Erhaltung bestehender Machtverhältnisse«[8]. So ist es kein Wunder, dass dieses Thema in den meisten Management-Qualifikationen (noch) fehlt, aber auf den Gängen der Organisationen eifrigst behandelt wird.

Ganz oben gibt es mehr zu verteilen

In Coaching-Gesprächen mit jungen Führungskräften wird das Thema Macht eher selten angeschnitten. Im mittleren Management hat es

6 Doppler, Klaus; Lauterburg Christoph (1995): *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Campus, Frankfurt; S. 144*
7 Lohmer, Mauritius (2000): *Nicht schon wieder TQM. In: Organisationsentwicklung 04/2000. Basel*
8 Doppler 1995 *S. 148*

seinen Platz neben Führungs- und Prozessfragen. Im oberen Management ist es neben den strategischen und organisatorischen Fragen das dominierende Thema. Warum? Vereinfacht ausgedrückt: Je höher die Position in der Hierarchie, desto mehr gibt es zu verteilen, zu gewinnen und zu verlieren. Diese Positionen sind mit großen Entscheidungskompetenzen (-befugnissen) ausgestattet. Sie sind für den Einsatz und für die Verteilung von begehrten Ressourcen, von »financial and human capital« (und natürlich von Privilegien) verantwortlich und zuständig. Die Verfügungsgewalt über diese beiden Ressourcen verleiht ihnen Macht. Sie können einiges ermöglichen und vieles verhindern.

Immer wieder werden Vorstände allerdings mit dem Dilemma konfrontiert, trotz hoher Position weniger bewirken zu können als sie möchten. Ein Werksleiter will z. B. die Produktivität erhöhen oder den Krankenstand reduzieren. Er weiß, dass Organisationen hoch komplexe System sind und das die Vorstellung ihrer Steuerbarkeit eigentlich eine Illusion ist. Er weiß allerdings auch, wenn er die Produktivität nicht schnell erhöht, wird bald die Standortfrage gestellt. Nicht umsonst werden für solche Situationen häufig so genannte »Turnaround Manager« eingestellt, die frei von Verstrickungen, mit Härte und ausgesuchtem Machtgespür diese Veränderungen durchsetzen.

Das Prinzip dieser Problematik ist besonders gut in Fusionen zu beobachten. Die neuen Strukturen, die in der Fusion die Synergieeffekte bringen sollen, greifen nicht, weil alte Machtkartelle noch dominieren. Es hilft gar nichts, diese Machtkartelle zu verteufeln, denn sie wurden zu einem bestimmten Zeitpunkt aufgebaut, um die damals gültigen Unternehmensinteressen durchzusetzen. Es hilft auch nur wenig, nur Personen an der Spitze auszutauschen. Denn ohne eine Veränderung der Grundmuster werden auch sie wenig bewirken. Hier gilt es, »neue Machtmechanismen« mit allem, was dazugehört, aufzubauen, die sich gegenüber den alten durchsetzen. Dies ist systemisches, strategisches Denken, erweitert um die Machtperspektive der Durchsetzung.

Präzise und gut nachvollziehbar beschreibt Heinrich Popitz in »Phänomene der Macht«[9] die Prozesse der Machtbildung und zeigt, dass die Fähigkeit, schnell und wirkungsvoll eine Gemeinsamkeit von Interessen zu organisieren, eine starke Machtbasis ermöglicht. Zum Beispiel haben die Automobilhersteller vor nichts anderem mehr Angst, als dass sich über das Internet »neue Interessenvertretungen« organisieren, die die Kundenschnittstellen besetzen und die so den Autokonzernen die Verkaufskonditionen diktieren. Es wird vermutlich nicht mehr lange dauern, dass sich die Autovermietungen anbieten, für den Endkunden ein Auto zu kaufen. Durch diese dann gebündelte Einkaufsmacht befürchten die Automobilhersteller eine Preisreduktion von zusätzlichen 15 %. Nicht umsonst heißt das Buch von Philip Evans und Thomas S. Wurster, das dieses Szenario beschreibt, Web Att@ck.

Fazit

Will der Manager wirksam bleiben bzw. will er wirksamer werden tut er gut daran, auf Trainings oder Seminaren eine Lernexpedition durch den Dschungel der Macht anzutreten, um sich auf diesem Gebiet zu qualifizieren. Hier kann der Gebrauch der Handwerkzeuge erlernt werden, die alltäglich in Organisationen zum Einsatz kommen.

Auf der persönlichen Ebene stellt sich die Frage, wie geht man mit seinen eigenen aggressiven Impulsen konstruktiv um, um mit persönlicher Autorität machtvoll und verantwortlich zu handeln. Natürlich hat die Aggressivität auch destruktive Seiten, aber sie ist genauso eine Kraft, eine Energie, mit der wir in der Welt und in unserem Leben etwas gestalten können. Persönliche Coachings bieten den Raum, berufliche Herausforderungen mit diesen Anteilen der eigenen Person in Beziehung zu setzen und diese Kraftquellen zu erschließen.

Auf der institutionellen Ebene geht es darum, sich mit veränderten Machtkonstellationen und mit den Veränderungen der Selbstverständnisse, auf denen Macht basiert, auseinander zu setzen. Diese Frage stellt sich grundsätzlich bei allen Organisationsentwicklungen. Die strategischen Klausuren des Top-Managements sind z.B. ein Platz, diese Themen in aller Tiefe zu bearbeiten.

[9] **Popitz, Heinrich (1992):** *Phänome der Macht. Mohr, Tübingen*