

Jede Organisation muss die Machtfrage klären



Der richtige Umgang mit Macht



Eine Person hat für sich alleine genommen keine Macht. Macht entsteht erst in der Beziehung von zwei und mehr Personen. Die Macht einer Person kann noch so groß sein, sie ist immer relativ, weil sie in das soziale Beziehungsnetz eingebunden ist. Macht wird einerseits beansprucht und andererseits aber auch gewährt. Viele Menschen haben ein gespaltenes Verhältnis zur Macht, sie empfinden Macht als etwas Ungutes oder als etwas Störendes. Macht per se ist aber weder gut noch schlecht. Sie ist eine notwendige Aufgabe, um die keine Gruppe herumkommt. Entscheidend ist aber, wie eine Gruppe von Menschen diese Aufgabe löst. Dies ist der letzte Teil unseres Dreiteilers zum Thema Macht in diesem Jahr.

KULTURENTWICKLUNG UND MACHT

Es gibt zwei grundlegende Formen, wie Paare, Gruppen, Organisationen und Gesellschaften die Machtfrage lösen können:

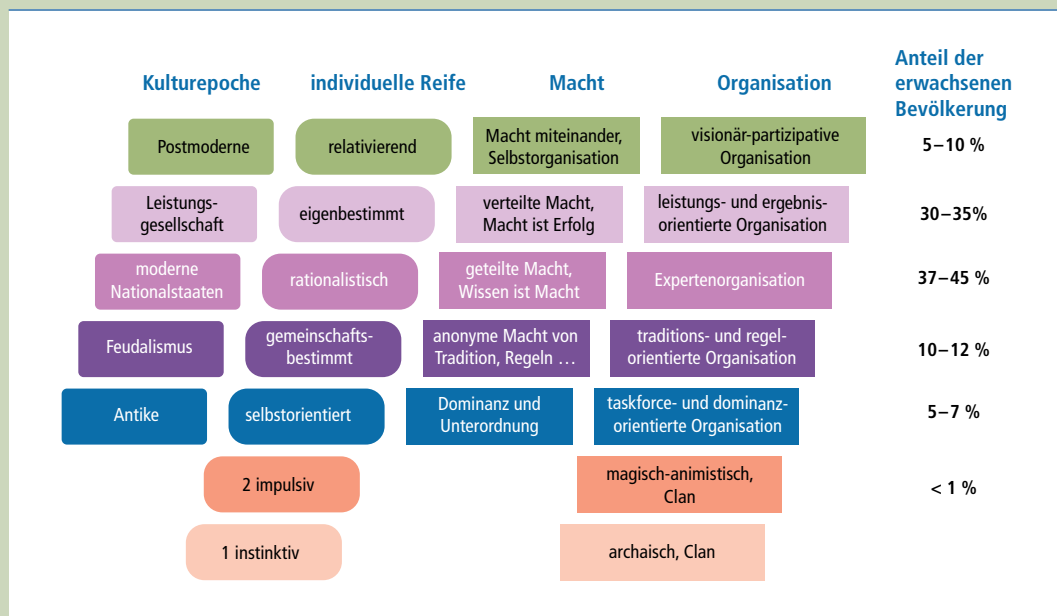
1. über Hierarchisierung und
2. über Normierung (Regeln, Vereinbarungen, Gesetze, Rollenbeschreibungen, Checklisten etc.).

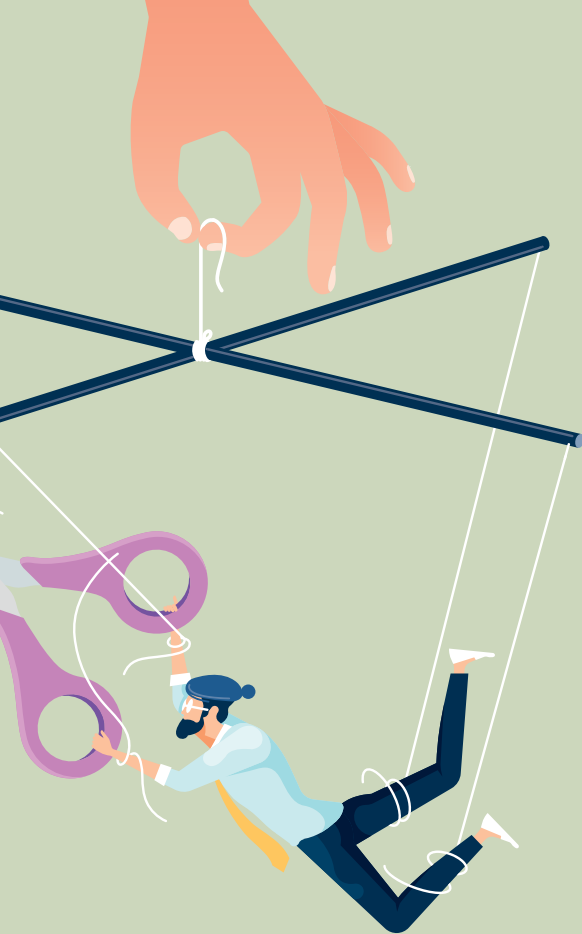
Der Umgang mit diesen beiden Grundformen der Machtregelung hat sich im Verlauf der Kulturgeschichte immer wieder maßgeblich verändert. Neben den modernen Machtformen, die heute in Organisationen am häufigsten anzutreffen sind, finden sich aber immer auch noch die

älteren Machtformen, und neuerdings sind auch post-moderne Machtformen im Kommen.

Jede Epoche der Kulturgeschichte hat eine neue gesellschaftliche Organisations- und Machtform hervorgebracht (siehe Grafik 1). Gleichzeitig hat sich auch die individuelle Handlungslogik (Wahrnehmen, Denken und Handeln) der Menschen gewandelt (vgl. B. Küchler und G. Klein, Stufenentwicklung. Zukunft gestalten mit neuem Wahrnehmen, Denken und Handeln, Hamburg: Tredition, 2020). Auf jeder kulturellen Entwicklungsstufe hat sich die individuelle Handlungslogik um neue Funktionen ausgeweitet. Da diese kulturellen Errungenschaften nicht von einer Generation auf die nächste vererbt

GRAFIK 1: IN JEDER EPOCHE DER KULTURGESCHICHTE IST EINE NEUE INDIVIDUELLE REIFE UND EINE NEUE FORM DER MACHT ENTSTANDEN





werden können, muss jeder Mensch alle bisherigen Entwicklungsstufen selbst erwerben. Bis Mitte 20 haben die meisten jungen Erwachsenen die Stufe 4 oder 5 erreicht. Mehr als 40 % der Erwachsenen entwickeln sich danach um mindestens eine, zwei oder sogar mehr Stufen weiter. Diese Zahlen beziehen sich auf das Ich-Entwicklungsmodell nach Jane Loevinger. Es ist das wissenschaftlich am besten validierte Stufenentwicklungsmodell der Psychologie.

Die individuelle Handlungslogik, den Umgang mit Macht, Organisation (Hierarchie und Regeln), finden wir auch in jeder Firma, jeder Behörde und jeder anderen Form von Organisation (vgl. B. Küchler und G. Klein, Stufenentwicklung in der Praxis. Evolutionäre Entwicklung von Menschen und Organisationen, Noderstedt: BOD, 2021). Genauso wie in der Kulturentwicklung beeinflussen sich diese Elemente auch in jeder Organisation. Es entstehen Organisationskulturen, die viel Verwandtschaft mit den gesamtgesellschaftlichen Kulturen aufweisen. Je später die Entwicklungsstufe einer Organisation, umso mehr Komplexität kann die Organisation bewältigen.

DIE VERSCHIEDENEN KULTUR- UND MACHTSTUFEN

Hierarchie ist im Rahmen der Kulturentwicklung ziemlich sicher erst in der Antike (Kulturentwicklungsstufe 3) entstanden. Diese primärste Form von Hierarchie beruht auf persönlicher Macht und klarer Über- und Unterordnung. Im Taskforce-Modus, z. B. bei einem Polizei- oder Feuerwehreininsatz, ist diese Machtform nach wie vor sehr sinnvoll. Sehr viel häufiger treffen wir heute aber auf destruktive Ausprägungen dieser Macht. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen immer wieder, dass in den Führungsetagen eine überproportional

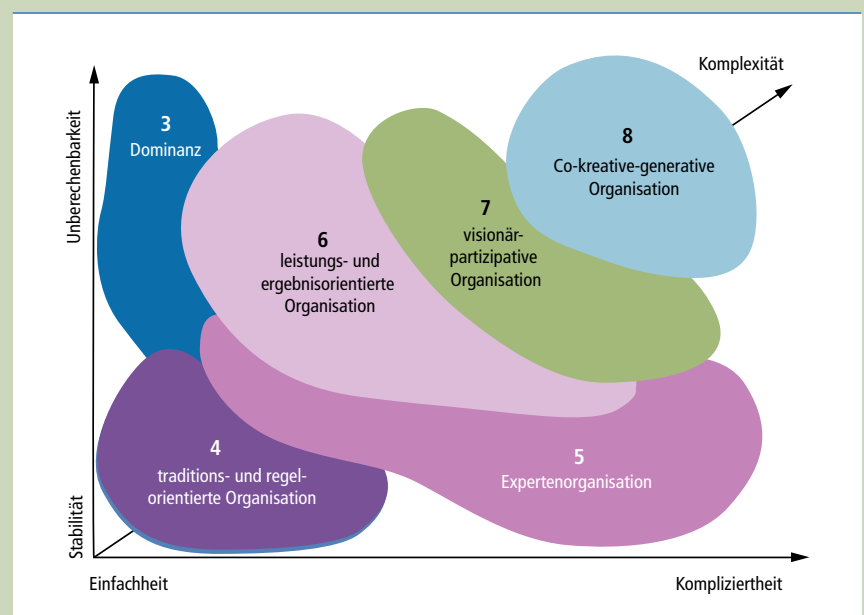
große Gruppe narzisstisch, soziopathisch und machiavellistisch geprägter Menschen (Stufe 3) zu finden ist. In vielen Fällen erkennt man das manipulative, ausnutzende, selbstorientierte und kaltherzige Verhalten dieser Führungspersönlichkeiten erst an den vielfältigen Störungen, die im Umfeld solcher Menschen entstehen. Selbstorientiertes Verhalten (Stufe 3) kann aber auch bei einzelnen Mitarbeitenden beobachtet werden. Diese sind sehr geschickt darin, sich lästigen Pflichten zu entziehen und wo immer es geht den persönlichen Nutzen zu optimieren. Aus unserer Sicht ist jede Führungskraft verpflichtet, einseitig dominantes und selbstorientiertes Verhalten sowohl bei Vorgesetzten als auch bei Mitarbeitenden zu unterbinden. Leider passiert dies im Alltag viel zu wenig konsequent.

Es gibt noch eine weitere, sehr verbreitete Form der dominanzorientierten Macht, die wir alle nur allzu gut kennen. Im Konflikt regredieren die meisten Menschen auf diese frühere Entwicklungsstufe. Ein untrügliches Erkennungsmerkmal ist unsere offene oder unterdrückte Emotionalität. In Debatten und Streitgesprächen kämpfen wir offen und verdeckt um die Oberhand. Die „Schwerter“ dieses Machtkampfs sind vielfältig: Nonverbale Abwertungen (Blicke, Gesten), offener Schlagabtausch in Form von Angriffen, Forderungen, Beschuldigungen, Zynismus, Sarkasmus, aber auch Schweigen, Opferhaltung, Koalitionsbildung usw. sollen dazu dienen, „den anderen“ in die Knie zu zwingen.

TRADITIONS- UND REGELORIENTIERTE KULTUR

Jede neue Entwicklungsstufe enthält Lösungsansätze für die Probleme der vorangehenden Stufe. Die traditions- und regelorientierte Kultur verlagert die Macht weg vom Individuum hin zur Hierarchie und zu traditionsgeleiteten Regeln. Hierarchie bedeutet im Wortsinne die von Gott gegebene Ordnung. In der Feudalzeit

GRAFIK 2: JE REIFER DIE ORGANISATIONSKULTUR UND DIE DAMIT VERBUNDENE MACHTFORM, UM SO MEHR KOMPLEXITÄT KANN DIE ORGANISATION BEWÄLTIGEN



übten die Fürsten, Könige und Kaiser Macht offiziell im Auftrag Gottes aus. In einer heutigen traditions- und regelorientierten Organisation werden i. d. R. die loyalsten Mitarbeitenden zu Führungskräften ernannt. Die Macht verdient man sich in dieser Kultur also durch Loyalität und Gehorsam, nicht durch Machtkampf. Auch die Mitarbeitenden verhalten sich meist sehr angepasst, da gemeinschaftsbestimmte Menschen (Stufe 4) in den Augen der relevanten anderen als gute Menschen gelten wollen. Man trifft oft auf etwas oberflächliche Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft und Gewissenhaftigkeit. Da Probleme lieber verdrängt als angesprochen werden, gibt es aber leider auch eine relativ starke Tendenz in Richtung kalter, unterschwellig ausgetragener Konflikte. Weil sie sich nicht unbeliebt machen wollen, üben viele Führungskräfte ihre Führungsaufgabe nur ungenügend aus. Viele ungelöste Probleme und ungelöste Konflikte sind die Folge. Für heutige Organisationen wichtige Fähigkeiten wie Gestaltungs- und Lernwille, Innovations- und Veränderungskraft sind in diesen Organisationen nur selten anzutreffen. Dieser Organisationstyp ist darum stark auf dem Rückzug.

DIE GETEILTE MACHT IN DER EXPERTENORGANISATION

Reformation, Renaissance und Aufklärung haben maßgeblich zu einer kulturellen Weiterentwicklung in Richtung Wissenschaftlichkeit, Bildung und Demokratisierung beigetragen. Als neue Gesellschaftsordnung haben sich demokratische Nationalstaaten etabliert mit mehrheitlich eigenständigen Teilsystemen (Staat, Universitäten, Wirtschaft, Medien, Kunst und Kultur, Kirche ...). Geteilte Macht mit einer Ausbalancierung der Macht zwischen den verschiedenen Teilsystemen ist die neue zentrale Errungenschaft dieser Kulturform. Innerhalb des Staats erfolgt die Machtbalance zwischen Legislative, Judikative und Exekutive, die Medien gelten als Machtkorrektiv für den Staat, der Staat wirkt als Machtkorrektiv gegenüber der Wirtschaft usw. In dieser Kultur ist es wichtig, dass die Menschen selbstständig denken, eine eigenständige Meinung bilden und diese offen und klar vertreten. In einer solchen Debattenkultur hat jeder das Recht und sogar die Pflicht, seine Meinung einzubringen, und jeder hat das Recht zu versuchen, andere von seiner Meinung zu überzeugen. Propaganda wird in dieser Kultur zu einem wichtigen Machtinstrument.

In den deutschsprachigen Ländern ist die rationalistische Stufe 5 heute die unter Erwachsenen am häufigsten anzutreffende Entwicklungsstufe (siehe Grafik 1). Auch die dazu passende Expertenorganisation ist heute sehr verbreitet. Man trifft sehr oft auf eine funktional gegliederte Hierarchie, die eine starke Tendenz in Richtung „Silobildung“ aufweist. Finanzen, Personal, Einkauf, Verkauf, Produktion usw. führen mehr oder weniger ein Eigenleben. Jeder Fachbereich orientiert sich an den Standards der eigenen Fachschaft. In der Regel hat jeder Fachbereich seine eigenen Prozesse, die oft sehr detailliert regeln, wer wie, was, wann in welcher Qualität zu tun hat. Die übergreifenden Themen versucht man über Schnittstellenregelungen zu lösen, was oft nur sehr unbefriedigend gelingt.

Neben der hierarchischen Macht gibt es die informelle Macht der Meinungsführer. Zum Meinungsführer kann man werden, wenn es einem gelingt, in sachlichen Debatten seine Kompetenz unter Beweis zu stellen. Man legitimiert sein Wissen mit Zahlen, Daten, Fakten, wissenschaftlichen Beweisen, Bezug zu anerkannten Standards, besseren Argumenten und Verhandlungsgeschick. In der Expertenkultur genießen die anerkannten Experten sehr viel Anerkennung und Einfluss, also Macht. Was ein anerkannter Experte respektive eine anerkannte Meinungsführerin sagt, hat Gewicht. Um solche Aussagen kommt auch die hierarchisch legitimierte Führung nicht herum.

Das Heldentum ist eine weitere wichtige informelle Machtform in dieser Kultur. Helden sind Einzelkämpfer oder kleine schlagkräftige Teams, die mit Begeisterung anspruchsvolle Aufgaben übernehmen und diese dann nach eigenen Regeln meist ohne Rücksicht auf die übrigen Organisation lösen. Helden und Heldinnen machen sich gern unentbehrlich, gleichzeitig sind sie aber kaum oder gar nicht zu führen. Für die Führungskräfte entsteht daraus oft eine große Ambivalenz.

LEISTUNGS- UND ERGEBNIS- ORIENTIERTE KULTUR

In den letzten Jahrzehnten hat sich gesellschaftlich gesehen eine sanfte und gleichzeitig sehr wirkmächtige Revolution vollzogen. Das Wirtschafts- und Finanzsystem war bereits in seinen Ursprüngen wachstumsorientiert konzipiert worden, während alle anderen Teilsysteme ziel- und gleichgewichtsorientiert waren und bis heute sind. Wachstumsorientierte Systeme haben die Eigenschaft, dass sie exponentiell wachsen, bis sie an eine Wachstumsgrenze stoßen, um dann schlagartig zu kollabieren. In den letzten Jahrzehnten wurden diese Wachstumsgrenzen mit neoliberalen Lösungen immer weiter hinausgeschoben, um ein Kollabieren des Finanz- und Wirtschaftssystems zu vermeiden. Dieses System übertrug inzwischen alle anderen um ein Vielfaches. Aus dieser Größe erwächst dem Finanz- und Wirtschaftssystem inzwischen sehr viel mehr Macht und Einfluss als ursprünglich intendiert.

Diese Kultur ist in den letzten Jahren auch auf der individuellen Ebene in Form der eigenbestimmten Kultur immer mehr auf dem Vormarsch (siehe Grafik 1). Entsprechend ist auch die Leistungs- und ergebnisorientierte Kultur in Organisationen immer häufiger anzutreffen. Diese Kulturen haben eine Präferenz für die Matrixorganisation. Wenn die Matrix gut gebaut ist, dann liegt nur ein vergleichsweise kleiner Teil der Macht in der Hierarchie (die immer noch funktional aufgebaut sein kann). Der größere Machthebel liegt meist auf der querliegenden Prozess- respektive Produkt- oder Marktverantwortung. Leistungs- und ergebnisorientierte Kulturen achten viel mehr auf Wirkung im Gesamtsystem als auf Wirkungen im Detail. Die Prozesse bspw. beschreiben ganzheitliche Abläufe von der Kundengewinnung über die Bestellung bis zur Auslieferung an den Kunden und allfällige nachfolgende Reklamationsprozesse. Sie fokussieren viel mehr auf das Ziel jedes Prozessschrittes als auf die genaue Ausführung, wie was zu tun ist.

In dieser Kultur verfügen vor allem die Erfolgreichen über informelle Macht. Wer als erfolgreich gilt, kann viel einfacher Unterstützerinnen und Unterstützer für eigene Vorhaben gewinnen als Menschen, die weniger Erfolge vorzuweisen haben. Jede und jeder möchte Teil eines Erfolgsteams sein! Gleichzeitig kommen in dieser Kultur längerfristig nur die Personen voran, die auf Gegenseitigkeit achten, die andere am Erfolg partizipieren lassen, die zu Kompromissen fähig sind und die auch bereit sind, andere bei deren Vorhaben zu unterstützen. Die Fähigkeit zur Gegenseitigkeit ist eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen einer Matrixorganisation. Diese Fähigkeit entsteht auf der individuellen Ebene erst auf Stufe 6.

Die meisten eigenbestimmten Menschen sind sowohl als Mitarbeitende als auch als Führungskräfte bereit, sehr viel Verantwortung zu übernehmen. Wenn sie sich dazu committen, ein Ergebnis zu einem bestimmten Zeitpunkt zu liefern, dann setzen sie alles daran, dieses Versprechen auch einzulösen. Weil die meisten auch privat viele Ziele erreichen wollen, trifft man in diesen Organisationen sehr oft auf ein sehr hohes Stressniveau. Der Grat zwischen Eustress, der belebt und aktiviert, und Distress, der demotiviert, ist schmal.

VISIONÄR-PARTIZIPATIVE ORGANISATION

Einen zentralen Aspekt haben wir in unserer bisherigen Reise durch die Kulturgeschichte der Macht nicht beachtet: Es gibt eine schrittweise Verlagerung von der Macht der Vorgesetzten zur Macht der Mitarbeitenden. In der Dominanzkultur bestimmt der Chef sehr direkt, was jeder zu tun hat. Mitdenken auf Seiten der Mitarbeitenden ist unerwünscht. In der Traditions- und Leistungskultur übernehmen die Mitarbeitenden die zuverlässige Erledigung wiederkehrender Aufgaben. Unerwartete Probleme und neue Anforderungen müssen die Chefs lösen. In der Expertenstufe suchen die Mitarbeitenden mit Begeisterung nach neuen Problemlösungen, dafür müssen sich die Chefs meist selbst um unangenehme Schnittstellenfragen kümmern. In der leistungs- und ergebnisorientierten Kultur übernehmen Mitarbeitende auch die Lösung anspruchsvoller Kooperationsfragen, wenn das der Erreichung ihrer Ziele dient. In der visionär-partizipativen Organisation löst sich nun die klassische Hierarchie zur Gänze auf. Jede und jeder kann bezogen auf eine bestimmte Frage oder Aufgabe eine Führungsrolle übernehmen und jede und jeder erlebt sich auch in der mitarbeitenden Rolle. Statt einer Aufbauorganisation finden wir nun oft Kreise, die End-to-end-Verantwortung für eine gesamte Aufgabe übernehmen, und innerhalb der Kreise regeln klare Rollenbeschreibungen die Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen je Rolle. Je klarer die einzelnen Rollen beschreiben sind und je verbindlicher die vereinbarten Spielregeln gelebt werden, umso besser funktioniert die Selbstorganisation eines Kreises und auch die Selbstorganisation zwischen den Kreisen. Rollen und Spielregeln werden regelmäßig auf ihre Tauglichkeit geprüft und bei Bedarf angepasst und weiterentwickelt. Jede und jeder kann im Rahmen der Kreis-Meetings Einfluss auf Ausgestaltung dieser Macht-

elemente nehmen. Ein wichtiges Augenmerk liegt in diesen Organisationen auf der Frage, wie Entscheidungsmacht ausgeübt werden soll. Rund um diese Frage sind in den letzten Jahren viele innovative Entscheidungsverfahren entstanden, die eine hohe Partizipation ermöglichen und gleichzeitig auch sehr effektiv sind.

Diese sehr anspruchsvolle Organisationskultur steht und fällt einerseits mit der Klarheit von Rollendefinitionen, Spielregeln, Entscheidungsverfahren und Meetingabläufen und andererseits mit der persönlichen Reife. Probleme und Machtansammlungen aller Art müssen offen besprochen und gemeinsam gelöst werden. Das verlangt eine hohe persönliche Reife, über die heute nur ein kleiner Teil der Erwachsenen verfügt. Wenn diese Organisationsform allerdings gelingt, dann ist sie zu hoch innovativen und visionären Leistungen fähig. Wenn eine echte Co-Kreation zustande kommt, dann vermag ein solcher Kreis sehr viel mehr zu bewegen als ein klassisches Team oder eine Gruppe von Einzelkämpfern.

FAZIT

Jede bis hierher beschriebene Kultur hat ihre Stärken. In ganz begrenztem Maße gilt das sogar für die dominanzorientierte Kultur. Außerhalb des Taskforce-Modus erachten wir aber diese Kultur- und Machtform nicht mehr als zeitgemäß. In der Regel findet sich das selbstorientierte Verhalten auch nur vereinzelt bei Führungskräften und ab und zu auch bei Mitarbeitenden. Den Personalabteilungen empfehlen wir, einen guten Blick für diese schädlichen Machtformen zu entwickeln, indem man gemeinsam mit den Führungskräften festlegt, welche selbstorientierten Verhaltensweisen man im Unternehmen nicht dulden will. Werden solche Merkmale beobachtet, gilt es, entschlossen zu handeln. Werden diese ungesunden Machtformen konsequent bekämpft, wirkt sich das sehr positiv auf die gesamte Unternehmenskultur aus.

Bei allen übrigen Kultur- und Machtformen kommt es auf eine gute Passung an. Für die gewissenhafte Erledigung wiederkehrender Aufgaben ist die traditions- und regelorientierte Kultur hervorragend geeignet. Gemeinschaftsbestimmte Menschen mögen diese Form von Aufgaben, während Experten und eigenbestimmte Menschen sich mit solchen Aufgaben langweilen. Umgekehrt haben gemeinschaftsbestimmte Menschen oft Angst, sich mit Aufgaben, die nicht klar geregelt sind, zu befassen, weil sie sich diese nicht zutrauen.

Für jede Stufe gibt es einen passenden Match von Aufgaben, Mitarbeiterverantwortung, Organisation und Macht. In einem ersten Schritt sollte man also darauf achten, dass Aufgaben, Menschen, Organisation und Macht gut zusammenpassen. Steigen die Aufgabenanforderungen, kann es notwendig sein, sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden bei der Entwicklung einer neuen Reifestufe zu unterstützen. Michael Ende würde hier jedoch anfügen, „das ist eine andere Geschichte und soll ein andermal erzählt werden“. ■

UNSERE AUTORIN



Barbara Küchler

Systemische Organisationsentwicklung, Coaching, Mediation, Exec. MBA HSG, eidg. dipl. Wirtschaftsinformatikerin