



BERATEN IN DER ARBEITSWELT

Theresia Volk

Spielen, um zu gewinnen

Macht und Wirksamkeit
in Organisationen

V&R

Herausgegeben von
Stefan Busse, Rolf Haubl, Heidi Möller



Theresia Volk: Spielen, um zu gewinnen

BERATEN IN DER ARBEITSWELT

Herausgegeben von
Stefan Busse, Rolf Haubl und Heidi Möller

Theresia Volk

Spielen, um zu gewinnen

Macht und Wirksamkeit in Organisationen

Mit 9 Abbildungen und 2 Tabellen

Vandenhoeck & Ruprecht

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

© 2019, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: Vectomart/shutterstock.com

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISSN 2625-6061

ISBN 978-3-647-40488-2

Inhalt

Zu dieser Buchreihe	7
Macht(Vor)worte	9
1 Beziehung statt Sache: Ein Paradigmenwechsel	10
2 Phänomen Macht: Theorie(n), Alltagspraxis, aktuelle Entwicklungen	20
2.1 Wichtige Machttheorien und -definitionen	22
2.2 Macht in Organisationen	31
2.3 Mikropolitik: Die Alltagspraxis der Macht in Unternehmen	37
2.4 Zeitgenössische Arbeitswelten und die Machtfrage	46
3 Macht und Beratung – ein Plädoyer	57
4 So ungefähr geht das praktisch – machtbewusste Beratung in vier Schritten	68
4.1 Schritt 1: Ich will – das eigene Interesse präzise bestimmen	71
4.2 Schritt 2: Die anderen brauchen – sie anerkennen und ihnen nützen	78
4.3 Schritt 3: Die Spielregeln beherrschen – Unternehmenskulturen entziffern und nutzen	86
4.4 Schritt 4: Die Strategien kennen – und seine eigenen weiterentwickeln	92
5 Macht!	99
Literatur	101

Zu dieser Buchreihe

Die Reihe »Beraten in der Arbeitswelt« wendet sich an erfahrene Beratende und Personalverantwortliche, die Beratung beauftragen, die Lust haben, scheinbar vertraute Positionen neu zu entdecken, neue Positionen kennenzulernen, und die auch angeregt werden wollen, eigene zu beziehen. Wir denken aber auch an Kolleginnen und Kollegen in der Aus- und Weiterbildung, die neben dem Bedürfnis, sich Beratungsexpertise anzueignen, verfolgen wollen, was in der Community praktisch, theoretisch und diskursiv en vogue ist. Als weitere Zielgruppe haben wir mit dieser Reihe Beratungsforschende, die den Dialog mit einer theoretisch aufgeklärten Praxis und einer praxisaffinen Theorie verfolgen und mitgestalten wollen, im Blick.

Theoretische wie konzeptuelle Basics als auch aktuelle Trends werden pointiert, kompakt, aber auch kritisch und kontrovers dargestellt und besprochen. Komprimierende Darstellungen »verstreuten« Wissens als auch theoretische wie konzeptuelle Weiterentwicklungen von Beratungsansätzen sollen hier Platz haben. Die Bände wollen auf je rund 90 Seiten den Leserinnen und Lesern die Option eröffnen, sich mit den Themen intensiver vertraut zu machen, als dies bei der Lektüre kleinerer Formate wie Zeitschriftenaufsätzen oder Hand- oder Lehrbuchartikeln möglich ist.

Die Autorinnen und Autoren der Reihe werden Themen bearbeiten, die sie aktuell selbst beschäftigen und umtreiben, die aber auch in der Beratungscommunity Virulenz haben und Aufmerksamkeit finden. So werden die Texte nicht einfach abgehangenes Beratungswissen nochmals offerieren und aufbereiten, sondern sich an den vorders-

ten Linien aktueller und brisanter Themen und Fragestellungen von Beratung in der Arbeitswelt bewegen. Der gemeinsame Fokus liegt dabei auf einer handwerklich fundierten, theoretisch verankerten und gesellschaftlich verantwortlichen Beratung. Die Reihe versteht sich dabei als methoden- und schulenübergreifend, in der nicht einzelne Positionen prämiert werden, sondern zu einem transdisziplinären und interprofessionellen Dialog in der Beratungsszene angeregt wird.

Wir laden Sie als Leserinnen und Leser dazu ein, sich von der Themenauswahl und der kompakten Qualität der Texte für Ihren Arbeitsalltag in den Feldern Supervision, Coaching und Organisationsberatung inspirieren zu lassen.

Stefan Busse, Rolf Haubl und Heidi Möller

Macht(Vor)worte

- »Es geht immer nur um Macht. Mit meinen inhaltlichen Anliegen dringe ich gar nicht mehr durch.«
- »Diese Machtkämpfe verhindern jede Entwicklung, die setzen noch das Überleben der Einrichtung aufs Spiel.«
- »Es ist absurd, was da jetzt als Kompromiss ausgehandelt wurde, bar jeder Vernunft.«
- »Da müsste mal jemand ein Machtwort sprechen. So kann es nicht weitergehen.«
- »Ich weiß wirklich nicht, wie der es geschafft hat, an diese Position zu kommen – mit Sachkenntnis jedenfalls nicht.«
- »Ich sehe gar nicht ein, warum ich hier wieder den Kürzeren ziehen soll. Dieses Mal nicht!«
- »Ober sticht Unter.«
- »Wenn du dich immer brav an die Regeln hältst, kannst du vielleicht mitspielen, aber du wirst nie als Gewinnerin vom Feld gehen.«
- »»Wer spricht von Siegen? Überstehn ist alles«, sagt schon Rilke.«
- »Eigentlich will ich gar nicht mitmachen bei diesen Machtspielen.«
- »Als Beraterin bin ich da eh außen vor.«
- »Wenn du dich da mal nicht täuschst!«

1 Beziehung statt Sache: Ein Paradigmenwechsel

»Es setzt sich nur so viel Wahrheit durch, wie wir durchsetzen. Der Sieg der Vernunft kann nur der Sieg der Vernünftigen sein.«
(Bert Brecht: *Das Leben des Galilei*)

Die Regelwelt, an die wir im Kontext von Arbeitswelt, Beruf und Unternehmen denken, ist die der Sachlogik. Unternehmen – zumal im privatwirtschaftlichen Sektor – gelten nach wie vor als Hort der Rationalität, in denen zählt, was funktioniert, und in denen die Grundrechenarten die verlässliche Basis aller Entscheidungen sind. Menschliches, Emotionales und andere Irrationalitäten sind etwas fürs private Glück oder Leid. Im Büro hat die Objektivität Priorität.

Nach wie vor hält sich der Irrglaube, dass das sachlich bessere Argument auch das ausschlaggebende sein müsse. Und dass ein Fehler vorliege, wenn das bessere Argument *nicht* zieht. Was aber verhältnismäßig häufig vorkommt. So sind die Beschwerden laut, wenn ganz offensichtlich eine andere Ebene, eine nicht-sachliche, zum Vorschein kommt: die »Macht«.

Dieser Einsatz für seine persönlichen (unsachlichen) Interessen ist keineswegs eine Ausnahme, sondern die Regel. Das hat Gründe. Dass und wie diese Ebene konkret funktioniert, wird wenig thematisiert und beleuchtet. Der Ärger stößt immer wieder auf, aber die Reflexion darüber oder gar ein kundiger und selbstbewusster Umgang mit der Macht und den Macht-»Habern« ist selten. Meist wird auf den vorhandenen Instinkt verwiesen, den man und frau¹ habe

1 In diesem Buch werden die männliche und die weibliche Form in beliebigem Wechsel verwendet, wenn das Geschlecht von Personen(gruppen) unbekannt ist. Das erspart umständliche Konstruktionen ebenso wie das generische Maskulinum und schließt dennoch alle Geschlechter mit ein.

oder eben nicht. Oder es ist die Rede von fiesen Machenschaften am Rande der Legalität, die gestoppt werden müssten, und auf die sich niemand, der seriös arbeitet und auf ethische Integrität Wert legt, einlassen darf. Dass selten nüchtern (sachlich!) über Macht und ihre Hintergründe, ihre Funktionsweise gesprochen wird, ist selbst schon ein machtpolitisches Phänomen und hat vielerlei Gründe, wie sich zeigen wird.

Einer davon ist: Machtpolitik wird gelebt, aber nicht gelehrt; gelehrt wird ausschließlich Fachwissen. Jede Ausbildung, jedes Studium, jeder Berufseinstieg beginnt mit der Vermittlung der fachlichen, der professionellen Kenntnisse und Fertigkeiten. Wie versorge ich eine Wunde medizinisch korrekt? Wie programmiere ich eine fehlerfreie Software für einen Rasenmäher? Wie unterrichte ich didaktisch fundiert eine Fremdsprache? Wie fälle ich sicher einen Baum?

Das ist die erste Logik, auf die wir uns in der Arbeitswelt beziehen; und es scheint, sie bleibt lange prägend. Auf dieser ersten Ebene (siehe Abbildung 1) geht es darum, Sachen zu fertigen und Lösungen zu entwickeln. Hier zählen die beste Idee, die funktioniert, und das notwendige Know-how, sie zu entwerfen und zu bauen. Hierauf zielt die weitverbreitete Sehnsucht unter Beschäftigten, wenn sie *einfach nur in Ruhe arbeiten* wollen. Der Lohn der Mühe sind ein konkretes Ergebnis und die Erfahrung von Wirksamkeit.

Die zweite Lektion, die gelernt und gelehrt wird, führt weg von der *einfachen* Arbeitsebene – und sei diese noch so anspruchsvoll – hin zur Koordination derselben. Auf dieser Ebene wird Komplexität gemanagt, werden Prozesse gesteuert, synchronisiert, standardisiert oder überhaupt erst einmal definiert. (Multi-)Projekte werden aufgesetzt, Roadmaps angelegt und nachgehalten. Hier tauchen die ersten und bekannten Dilemmata auf, die nicht mit dem erworbenen Fachwissen der ersten Ebene gelöst werden können: zwischen Qualität und Kosten, zwischen Deadline und Änderungsanforderung, zwischen Erwartungs-, Informations- und Kontrollmanagement.

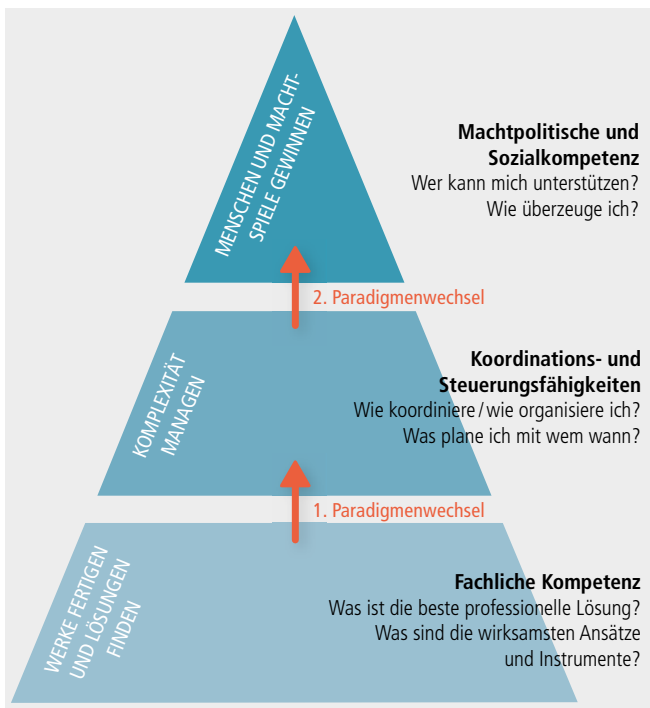


Abbildung 1: Die verschiedenen Anforderungsebenen

Interessen sind grundlegend

Der entscheidende Paradigmenwechsel führt nun aber zu einer weiteren, nämlich zur politischen, zur machtpolitischen Ebene: Es geht darum, Menschen zu überzeugen, Macht und Machtspiele zu gewinnen, sich und seine Ideen gegen Konkurrenz durchzusetzen.

Hier beginnt der Bereich der *Interessen*, der Bedürfnisse und Ängste von Menschen. Der wird nicht gelehrt (über das spezifische Verhältnis zwischen Lehre und Macht mehr in Kapitel 3), sondern

erfahren. Oft als störend, als notwendiges Übel – als etwas Uneigentliches. Es ist erstaunlich, wie selbst erfahrene Führungskräfte diese machtpolitische Dimension im alltäglichen Business erstens immer wieder übersehen, zweitens lange versuchen, sie zu ignorieren oder drittens sie zu verharmlosen: als das störende »Zwischenmenschliche«, welches die Sache, das Eigentliche, immer mal wieder ins Stocken bringt. Auch die Rede von den *Macht-Spielen*, die da gespielt werden, verweist auf den Bereich des Unernstes, der unangemessen sei für seriöses Arbeiten.

Faktisch dürfen wir diese Ebene nicht nur nicht vergessen oder verniedlichen, sondern müssen die Pyramide umdrehen. Die Berufswelt steht mitnichten auf dem Sachfundament, sondern ihre Basis ist die *soziale* Ebene, auf der Menschen sich überzeugen, gewinnen, verführen und losschicken lassen, etwas zu tun oder zu erlauben. Dort, wo Macht über Menschen und der Einfluss auf sie die Motoren und Gestaltungsgrößen sind. Macht soll hier in einem ganz allgemeinen Sinn verstanden werden als »das Hervorbringen beabsichtigter Wirkungen«, wie Bertrand Russell treffend formulierte (»power may be defined as the production of intended effects«; Russell, 1938/1947, S. 32).

»Spielen, um zu gewinnen« handelt von der Macht über *Menschen*, wohlwissend, dass die Macht über die Materie durch die enormen Schritte in Wissenschaft und Technik die moderne Gesellschaft erst zu dem gemacht hat, was sie ist – und sie natürlich noch weiter prägen und verändern wird. Die Macht aber, derer es bedarf, um *Menschen* zu bewegen, zu inspirieren, zu begrenzen, ist von anderer Art; sie führt auf die Ebene der persönlichen Interessen. Und diese sind grundlegend. Sie legen den Grund für alles Weitere, was in der Arbeitswelt passiert. Schon am Beginn jedes beruflichen Engagements zeigt es sich: Der erste Grund, warum sich jemand in einem Betrieb anstellen lässt, ist keiner, der sich aus den Sachzielen dieser Unternehmung ableiten ließe, sondern ist immer ein ganz individuelles Interesse: Geld verdienen, etwas lernen, sich ausdrücken, gestalten, eine soziale Stellung haben, sich unabhängig machen oder ... Und wer dann – in

welcher Position auch immer – arbeitet, hat bei Vertragsunterschrift keineswegs sein bzw. ihr Bündel an Bedürfnissen und Interessen abgegeben, sondern arbeitet damit, z. B. mit dem Bedürfnis nach Zugehörigkeit oder dem nach Einzig- und Großartigkeit oder nach Gestaltungsfreiheit oder nach Schutz. All diese persönlichen Interessen und Ziele liegen nicht auf der Sachebene der Profession, nicht in der Branchenlogik, nicht in der Mathematik, sondern auf der sozialen, auf der psychologischen, eben auf der machtpolitischen Ebene. Diese Interessen schließen Sachziele durchaus ein, sind aber wesentlich umfassender und vor allem stärker als diese.

Wie in einem Brennglas wird die relativ dazu geringere Bedeutung der Sachthemen deutlich beim Neuantritt in eine berufliche Position, z. B. bei einem Führungswechsel. Der größte Fehler, den eine neue Führungskraft machen kann (es gehört wirklich *verboten* und wird doch so häufig getan): sich als Erstes in und auf die Sachthemen zu stürzen und die Beziehungsebene zum neuen Team, zu den Stakeholdern, zur Hierarchie hintanzustellen. Natürlich wird dieser Fokus auf die Sachebene gefordert. Weil es ja um die Sache geht! Nein, die erste und wichtigste Angelegenheit ist es, belastbare Arbeitsbeziehungen aufzubauen: die Akteure im engeren und weiteren Umfeld kennenzulernen, sich über Erwartungen zu informieren und zu verständigen, Formen der Zusammenarbeit zu verhandeln, ihr Vertrauen zu erringen, kurz: Menschen zu gewinnen.

Die zweite Hürde beim Neuantritt ist es, die Komplexität zu händeln: Überblick zu gewinnen, Zusammenhänge schnell zu verstehen, um schlussendlich Prioritäten setzen zu können. Wie soll das gelingen, wenn die erste Ebene – die Unterstützung durch Kollegen, Vorgesetzte, Team – nicht funktioniert? Erst im dritten Schritt ist es dann möglich, für konkrete Probleme Lösungen zu entwickeln, Instrumente einzusetzen, gewinnbringende Ansätze zu verfolgen und Ergebnisse zu produzieren.

Diese Reihenfolge ist entscheidend. Die soziale und machtpolitische Ebene zu überspringen oder als selbstverständlich funktionierend voraus- und damit hintanzusetzen, ist hoch riskant.

Diese Reihenfolge – Beziehung vor Sache – entspricht im Übrigen auch der lebensweltlichen: Lange, bevor ein Kleinkind sich fachlich engagiert und Türme aus Lego baut oder Kunstwerke aus Strichweibchen fertigt, hat es erfolgreich Menschen dafür gewonnen, seine primären Bedürfnisse zu erfüllen: es zu nähren, zu trösten, zu schützen.

Dass jemand überhaupt eine bestimmte Stelle in einem Unternehmen bekommt, ist bereits und zuallererst eine machtpolitische Entscheidung, die natürlich sachlich begründet wird, aber die Begründung wird durch den oder die gegeben, die machtpolitisch in der Lage war, die Einstellungsentscheidung zu treffen. Die Macht, in diesem Sinn die Befugnis und das Interesse, jemanden einzustellen, ist wie auch die Machtkonstellation, die zu einer Versetzung führt, primär und Grundlage für alles Weitere. Dass das gerne – von allen Seiten – vergessen und hinter der Sachebene versteckt wird, ist bereits selbst eine machttaktische Entscheidung aus dem Bereich der Mikropolitik.

Machtlogik nutzt Sachlogik, funktioniert aber anders

Es kommt hinzu: Die Sachlogik und die Machtlogik funktionieren komplett unterschiedlich. Kenntnisse und Fähigkeiten aus dem einen Bereich helfen im anderen nur sehr begrenzt weiter. Bisweilen machen sie blind füreinander. Machtkonstellationen mit Sachargumenten zu begegnen, stößt an Grenzen, denn die Währung, mit der auf der machtpolitischen Ebene gerechnet wird, ist nicht die *Sache* und ihre Gesetzmäßigkeiten, sondern das *Interesse* der Protagonisten. Dieses *kann* mit der Sache zu tun haben, muss es aber nicht.

Nach der Fusion zweier Firmen gilt es zu entscheiden, welcher der beiden etablierten Lieferprozesse innerhalb eines Beschaffungsgebiets künftig gelten soll. Dabei wird deutlich, dass sowohl Kosten wie Rahmenbedingungen des Prozesses A deutlich günstiger sind als die des Prozesses B. Wieso wird schlussendlich dennoch für Prozess B entschieden? – Nach absurd langen Verhandlungen, in deren Verlauf die er-

hobenen Daten wieder und wieder neu arrangiert wurden, ohne dass sie sich im Kern verändert hätten, in denen sich die beteiligten Projektleiter mehr und mehr bekriegten und währenddessen zwei ganze Abteilungen, die eigentlich ihre künftige Zusammenarbeit organisieren sollten, in der Luft hingen und nicht wussten, wann und wie endlich entschieden wird.

Das Resultat aus dem Beispiel lässt sich nur aus der Interessenlage der Akteure, die B bevorzugten, erklären, und aus ihrer wohl stärkeren Machtposition. Interessen – z. B. Stuserhalt, Funktionserhalt, Gesichtswahrung – lassen sich nicht über Sachargumente verändern.

In Anlehnung an den amerikanischen Philosophen und Zeitdiagnostiker Harry Frankfurt, der sagte: »Liebe braucht keine Gründe, sie schafft sie«, lässt sich hier sagen: Interessen brauchen keine Sachgründe, sie *schaffen* diese. Wer erlebt, wie nach einer Restrukturierung – die doch eigentlich eine Verschlangung der Strukturen bewirken sollte – die sogenannten *Sachgründe* für die Schaffung von zig Führungsstellen nur so sprudeln und am Schluss exakt so viele Stellen sachlich hergeleitet werden, wie es Führungskräfte gibt, die wieder in Position kommen wollen, kann diese kausale Umkehrung in Reinform studieren.

Selbstverständlich wird das Gespräch, der Streit immer mit Argumenten und Bauteilen aus dem *Sachbereich* geführt, aber die Auseinandersetzung wird nicht darüber *gelöst*. Nur wer etwas auf das *Interesenkonto* des Gegenübers einzahlen kann, kann auf einen Gegenwert hoffen.

Auf dem Etikett der Argumentation steht »Sachgrund«, der Inhalt ist aus etwas anderem zusammengesetzt. Das macht diese parasachlichen Kommunikationen oft so verwirrend, mitunter deprimierend.

Das zeigt z. B. die Verwunderung über einen sachlogisch nicht nachvollziehbaren Sinneswandel bei einem Kollegen gegenüber einer Kollegin, von der er allerdings inzwischen weiß, dass sie demnächst seine Vorgesetzte werden wird.

Diese staunt: »Seit Monaten streite ich mich mit ihm herum, und er wettet gegen meinen Plan und argumentiert für eine ganz andere Lösung; jetzt plötzlich versichert er mir, dass er meinen Vorschlag unterstützen wird. Und er bringt sogar dieselben sachlichen Gründe vor, die ihn bis vor Kurzem scheinbar noch nicht überzeugten. Wie kann das denn sein? Kann ich ihm nach diesem Hin und Her denn überhaupt trauen?«

Selbstverständlich kann die Kollegin in dem Beispiel ihrem Kollegen vertrauen! Er verhält sich »nicht sachrational, sondern in erster Linie sozialrational« (Rastetter u. Jüngling, 2018, S. 10), das heißt sachlich unlogisch, aber machtpolitisch konsistent und damit recht verlässlich. Nachdem er erfahren hat, wer seine neue Chefin wird, richtet er sich neu aus – an ihr. Die Rede von den »Machtspielen« in Organisationen greift nicht von ungefähr die Spielmetapher auf. Denn wie jedes Spiel hat auch die Machtentfaltung ihre eigenen Regeln.

Die Analyse von persönlichen Interessen – die der anderen wie die eigenen – funktioniert anders als die Analyse eines Beschaffungsprozesses; die Mittel und Methoden, mit denen jemand seine Stakeholder beeinflusst, sind andere als die Mittel, die eine Rakete von der Erde auf den Mond fliegen lässt. Die Stärkung des eigenen Einflussgebietes erfordert anderes Wissen und andere Fähigkeiten als lediglich die Vergrößerung der entsprechenden Sachkompetenz.

Die Macht und das Spiel: Kurzer Exkurs

Die Macht und die Metapher des Spiels scheinen ohne einander nicht auszukommen. Diese Verbindung soll hier nicht überstrapaziert werden, allerdings lohnt sich im Verlauf der ein und andere Seitenblick auf das »Spiel«.

Zentrale arbeitsweltliche Themen wie Ehrgeiz, Kooperation, Konkurrenz, Zielorientierung, Strategie, Zufall, Tempo, Fortune, Können, Erfahrung, Regeln (und Mogeln) tauchen auch im Spiel auf. Gefühle wie Lust und Frust, Stolz und Enttäuschung ebenso. Es gibt Nullsum-

menspiele, in denen jeder Sieg einen Verlierer benötigt. Interessanterweise ist dieses das bevorzugte Modell beim Begriff »Machtspiel«. Es gibt aber auch Abenteuer-, Gesellschafts-, Wissens-, Kooperations-, Rate-, Vertrauens-, Geschicklichkeitsspiele. Es gibt Sandkastenspiele und Endspiele. Es werden Festspiele, Lustspiele und Trauerspiele aufgeführt. Insbesondere das Letzteren zugrunde liegende Rollenspiel mit seinem zentralen Begriff der »Rolle« ist aus der Arbeitswelt nicht wegzudenken: Rollenanforderung, Rollenübernahme, Rollenklärung, In-die-Rolle-Finden oder Aus-ihr-Fallen – das sind relevante Struktur- und Handlungsprinzipien in Organisationen. Eine andere begriffliche Übereinstimmung: Der Hauptzweck vieler spielerischer wie sämtlicher privatwirtschaftlicher Unternehmungen wird »Gewinn« genannt, und in beiden Systemen gibt es den »Einsatz«.

Roger Caillois, französischer Soziologe und Philosoph des 20. Jahrhunderts, hat die sechs fundamentalen Regeln definiert, die ein Spiel ausmachen. Diese kann man nun interessanterweise auch anlegen für die Arbeit in Organisationen:

1. Die Teilnehmenden tun es freiwillig.
2. Sie leben, während sie spielen, in einer eigenen Wirklichkeit.
3. Es kommt nichts dabei heraus.
4. Das Ganze ist räumlich und zeitlich begrenzt.
5. Der Ablauf ist durch ein Regelwerk strukturiert.
6. Der Ablauf ist offen und das Ende ungewiss.

Mit Ausnahme der 3. Regel (hoffentlich) charakterisieren diese Faktoren tatsächlich jenen speziellen Kosmos recht gut, in den jede Berufstätige eintaucht, wenn sie morgens die Tür zu ihrem Büro öffnet oder nach dem Aufwachen ihre Mails checkt. Mancher Tag ist ein Kinderspiel, mancher eher ein Trauerspiel.

Die Kombination von Regel 5 und 6, von festem Regelwerk und offenem Ausgang, ist relevant: Man muss die Regeln der Machtlogik kennen, die Konstellation, also das Spiel »lesen« können, dennoch ist damit noch nichts determiniert; das öffnet den Raum und die Chancen für die Akteure und ihre Absichten – täglich neu.

Ein verbreitetes Bonmot: Männer nehmen ein Spiel sehr ernst und begegnen dem Ernst dagegen oft spielerisch, Frauen aber nehmen ein Spiel nicht ernst, sondern nur den Ernst. Was immer daran stimmen sollte, es lenkt den Blick auf eine Geschlechterdifferenz, die in Feldern der Macht und Mikropolitik durchaus eine Rolle spielt. Davon später mehr.

Das zentrale verbindende Element aber zwischen Macht und Spiel ist die Dynamik des *Wollens*, das große »Um-zu«: Spielen, um zu gewinnen – handeln, um zu bewirken. Das ist sowohl Ausgangs- wie Zielpunkt von Machterwerb und Machtgebrauch.

Nicht zuletzt hilft – mitten im Ernst des Arbeitslebens – vielleicht die Metapher vom Spiel, beim Umgang mit Macht nicht nur Kompetenz zu entwickeln, sondern auch ein wenig Spielfreude!

2 Phänomen Macht: Theorie(n), Alltagspraxis, aktuelle Entwicklungen

Das Phänomen Macht ist vielschichtiger als sein Klischee. Forschungen zur Macht im Allgemeinen und zu ihren Erscheinungsformen und Funktionen in Organisationen eröffnen eine ganze Bandbreite an Theorien und Praktiken. Sie helfen, den weiten Raum und Rahmen von Macht auszuleuchten. Für einen kompetenten, frischen und zeitgemäßen Umgang mit dem Phänomen Macht schadet es nicht, über einige wesentliche der vielfältigen Facetten Bescheid zu wissen. Der Reflex auf »die da oben« oder die »fiesen Machtspiele« greift erwartungsgemäß zu kurz. Gerade, weil es die alles erklärende Theorie nicht gibt, ist interessant, wer welche Bilder im Kopf hat und mit welchen Fragmenten argumentiert. Bei all dem gilt: Macht ist uns näher, wichtiger und nützlicher, als wir uns bisweilen vormachen.

Sozialwissenschaften und Psychologie vermessen Macht in zwei zentralen Kategorien: das Verhältnis zwischen Menschen und das Verhalten von Menschen. Die Ökonomie schweigt, möglicherweise mit gutem Grund.

Wie viele andere grundlegende Begriffe – Organisation, Liebe, Natur etc. –, die ebenso häufig wie selbstverständlich alltäglich gebraucht werden, ist auch der Begriff *Macht* theoretisch schwer zu greifen; es herrscht definatorische Diffusion. Die begriffliche Klarheit ist umgekehrt proportional zur Alltäglichkeit des Gebrauchs und der vermeintlichen Aussagekraft.

Schon allein für die sozialwissenschaftliche Debatte stellt Johann August Schüle (2007, S. 34) eine immense Vielschichtigkeit der Perspektiven fest: »Macht wird als Möglichkeit der Veränderung, als Herstellung von Ungleichheit, als Folge von Ungleichheit, als Verallge-

meinerung von normativem Konsens, als Medium der Übertragung von Selektion, als Mittel zur Zielerreichung, als Herrschaftsverhältnis und vieles andere mehr bestimmt und steht dabei in jeweils unterschiedlichem Verhältnis zu Gewalt, zu Einfluss, zu Autorität, zu Manipulation, zu Überzeugung, zu Legitimität. Diese Tatsache lässt nur den Schluss zu, dass Macht – außer bei gezielter Einengung der Diskussion – so weit greift und so viel einschließt beziehungsweise thematisiert, dass eine saubere Trennung und eindeutige Definition nicht möglich ist.«

Daneben hat auch die Psychologie schon immer große Lust gezeigt, sich der Psychodynamik der Macht anzunehmen, hier insbesondere die psychoanalytischen Theorien.

Die Entscheidung, mit einer bestimmten Definition zu arbeiten, ist bereits ein Statement, das eine Erkenntnisrichtung intendiert und entscheidend prägt – und so nicht selten selbst zum Machtinstrument in einem Diskurs wird.

Klassisch ist der Streit, inwieweit Machtverhältnisse auf persönliche Eigenschaften und individuelle Entwicklungswege reduziert werden können bzw. ob eine rein soziologische Perspektive nicht die Akteure mit ihren Prägungen, Selbst- und Fremdbildern, ihren Deformationen und Verstrickungen grob unterschätzt. Deren Projektionen, Ängste, Wünsche, Leidenschaften, Größenfantasien und Mordgelüste sind es ja, die die alltäglichen Geschehnisse entsprechend aufladen und dynamisieren.

Das Phänomen Macht stellt in der Soziologie, Psychologie und in den Politikwissenschaften einen zentralen Faktor dar, der vielfach beforscht und besprochen wurde und wird. Weit weniger sind Arbeiten im engeren Feld der Ökonomie zu finden. Neben den klassischen Themen Inflation, Konjunktur, Arbeitslosigkeit, Wirtschaftswachstum, Finanzkrisen etc. gibt es inzwischen zwar auch andere Forschungsfelder. So ist mit dem 2017 erteilten Wirtschaftsnobelpreis an Richard Thaler das Thema »menschliches Verhalten« auch in der Ökonomiewissenschaft salonfähig. Er erforschte das »Nudging«, eine verhaltensökonomische Methode, bei der versucht wird, das Verhalten von Menschen

auf vorhersagbare Weise zu beeinflussen, ohne auf Verbote, Gebote oder ökonomische Anreize zurückzugreifen. Aber zum Thema Macht in Organisationen fehlen die großen Werke aus dem Fach. Der Ökonom Thomas Sedlacek (2018) kritisiert seine Zunft, weil sie versuche, »den Naturwissenschaften, besonders der Physik, immer ähnlicher zu werden, obwohl die Wirtschaftswissenschaft eigentlich eine Wissenschaft vom Menschen sein sollte«.

Noch am ehesten fündig wird man bei den dezidiert beratungs- und managementnahen Wissenschaftlern, wie beispielsweise Henry Mintzberg. Dieser stellt ebenfalls fest, dass Ökonomen sich ungern damit beschäftigen und »Arbeiten über Machteinflüsse – gemessen an der Wichtigkeit des Phänomens – in der wissenschaftlichen Forschung unterrepräsentiert sind« (Mintzberg, Lampel u. Ahlstrand, 2007, S. 17). Hier zeigt sich also schon früh der sogenannte »Rumpelstilzcheneffekt«, so nennt Oswald Neuberger das Phänomen, dass Machtverhältnisse wie mikropolitische Handlungsweisen so wenig beim Namen genannt und thematisiert werden. Sie verlieren dadurch an Wirksamkeit (Neuberger, 2002, S. 712).

2.1 Wichtige Machttheorien und -definitionen

Im Folgenden einige Definitionen aus verschiedenen Disziplinen, die aus ganz unterschiedlichen Perspektiven jeweils *einen* wichtigen Aspekt erschließen, der im Bereich von Arbeitswelt, Organisation und Beratung relevant ist oder relevant werden sollte.

Weber und Lewin: Den eigenen Willen durchsetzen

Ein Klassiker der Definition von Macht und eine der wirkmächtigsten stammt vom Soziologen Max Weber: »Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance be-

ruht« (1921/1922: posthum/2012, S. 99, § 16). Seine Beschreibung ist insofern wichtig, als sie mehreres enthält, was zum verbreiteten Allgemeinverständnis von Macht beigetragen hat wie auch zu Klischeevorstellungen davon. Konstitutiv in Webers Definition ist die Anwesenheit von »Widerstreben«: Wo kein Widerstand, da keine Macht, heißt vielfach der Kurzschluss.

Der Psychologe Kurt Lewin trägt mit seiner Definition ebenso dazu bei: »Wir können die Macht, die b über a besitzt, definieren [...] als den Quotienten aus der größtmöglichen Kraft, mit der b auf a einwirken kann [...], und der größtmöglichen Widerstandskraft von a« (Lewin, 1951/2012, S. 300).

Was diese Machtdefinitionen ebenfalls veranschaulichen, ist ein soziales Verhältnis. Es scheint, dass Machtausübung die direkte soziale Beziehung, den Kontakt von Person zu Person voraussetzt. Lewins physikalische Metapher lässt den (Macht-)Kampf zweier Gegner fast plastisch vor dem inneren Auge erscheinen: Der Stärkere gewinnt. Die Angst vor dem Stärkeren, der einen niederringt, ebenso wie andererseits der Wille, zu gewinnen oder die Lust, Widerstand zu leisten, findet hier ihren Ausdruck.

Die Blickführung dieser Definitionen unterstützt dadurch eine gewisse individuelle Engführung: Machtkämpfe als Konflikte zwischen Einzelpersönlichkeiten. Die strukturelle Ebene steht (noch) im Hintergrund. So bleiben vielfältige Machtkonstellationen und strukturelle Bedingungen von Macht außerhalb des Radars. Dies entspricht auch dem Diskurs in der nicht-wissenschaftlichen Welt, im lebensweltlichen Alltag, in den Unternehmen und Organisationen – und hat von daher hohe Relevanz und Rückwirkung auf das landläufige Verständnis und Verhalten in Machtfragen.

Wesentlich bleibt aber, dass Macht ein Beziehungsphänomen ist.

Des Weiteren verdeutlichen diese Definitionen die *Relativität*, die den Machtbegriff kennzeichnet. Es gibt kein allgemeingültiges Maß von Macht, mit dem sich die absolute Macht eines Einzelnen, unabhängig von der konkreten Situation, beziffern ließe. Maße wie Euro, Kilogramm oder Zentimeter ermöglichen auch ohne Vergleichs-

posten eine Aussage mit einem bestimmten Informationsgehalt. Wie groß die Macht von jemandem ist, zeigt sich nur im *Verhältnis* zu dem, was er oder sie erreichen will, oder zu dem, was sich ihm oder ihr in den Weg stellt. Es werden daher immer Relationen in den Beschreibungen nötig: »größer als«, »nicht groß genug, um ...« etc.

Ein anderer wichtiger Aspekt aus Webers Definition steckt im Begriff »jedwede Chance«. Hier scheint auf, dass die Machtquellen prinzipiell unerschöpflich sind und das Terrain erst einmal keine definierte Grenze hat. Um eine Chance zu haben, ist es günstig, einen großen Teil dieses Terrains zu kennen und gleichzeitig immer damit zu rechnen, dass andere und neue Faktoren auftauchen, die die Chancen wieder neu verteilen. Wie bei den meisten Spielen hat jemand, der die Regeln gut kennt und anwendet, gute Gewinnchancen. Nichtsdestotrotz ist der Ausgang eines Spiels grundsätzlich ungewiss. Es ist nicht determiniert, sondern lässt allen Beteiligten ihre Chance.

Chancen kann jemand nutzen oder verstreichen lassen. Auch dieser Aspekt spielt im Feld der Macht eine wichtige Rolle, handelt es sich doch primär um ein Vermögen, das nicht immer eingesetzt bzw. aktualisiert werden muss.

Foucault: Selbstdisziplin ersetzt Sanktionen

Michel Foucault, französischer Soziologe und Philosoph, beschreibt als Spezifikum der modernen Gesellschaft, dass sie zur Durchsetzung von Interessen nicht mehr der feudalen Repression bedarf, sondern durch Sozialisation und Disziplinierung in den gesellschaftlichen und beruflichen Institutionen bewirkt, dass aus Fremdkontrolle Selbstkontrolle wird. Sich pünktlich zur Schule zu begeben und stillsitzen zu lernen etc., darin sieht er eine wesentliche Voraussetzung für die Industrialisierung. Diese »Disziplinarmacht«, wie Foucault (1978) sie nennt, ist gerade nicht die des einzelnen Disziplinarvorgesetzten, der Druck auf seine Mitarbeitenden ausübt, sondern Ergebnis umfassender Selbstdisziplinierung. Der Begriff »vorausseilender Gehor-

sam« charakterisiert sehr schön diese Verschiebung und ist aus dem modernen Berufsleben nicht wegzudenken. Dass ein Betrieb seine Sanktionsmacht einsetzt, ist nämlich relativ selten, gemessen an den unendlich vielen einzelnen Entscheidungen und Handlungen, die sich tagtäglich ereignen, ohne dass die Leitung sie beanstandet, reglementiert und schlussendlich gar bestraft.

Foucaults Analyse aus den 1970er Jahren ist nach wie vor aktuell: Aus der Selbstdisziplinierung ist die *Selbstoptimierung* geworden. Deren Wellen und Formen nehmen nun nicht mehr nur das Still-sitzen ins Visier, sondern auch die Ernährungsgewohnheiten, die Gesundheitsfürsorge, die sportliche Ertüchtigung. Und das geht bis hin zur spirituellen Selbstseelsorge und natürlich ohnehin zu den vielfältigen Arten der Informations- und Emotionsbeschaffung und -weitergabe. So werden aus ehemals Bezwungenen »Komplizen der Zwänge« (Bourdieu), die auf sie wirken, und die Verselbständigung bestehender Machtstrukturen setzt sich fort.

Jede Auseinandersetzung mit Macht kann also – mit Foucault – auch an diesem Punkt ansetzen und fragen: Welche Prinzipien haben Individuen, Gruppen, Teams, ganze Betriebe so verinnerlicht, dass deren Bedeutung für sie außer Frage steht, dass die Vorstellung einer alternativen Haltung gar nicht erst auftaucht?

Han: Ein weiter Raum der Freiheit

»Wer eine absolute Macht erreichen will, wird nicht von der *Gewalt*, sondern von der *Freiheit* der Anderen Gebrauch machen müssen« (Han, 2005, S. 14f.). Byung-Chul Han, Kulturwissenschaftler und Essayist, hat in seinem schmalen Band »Was ist Macht?« (2005) die verschiedenen Facetten von Macht – politisch, sprachlich, metaphysisch, logisch, ethisch – umfassend ausgelegt.

Seine Machtlogik ermöglicht die Verbindung von Freiwilligkeit und Unterdrückung: Die Macht, die auf *Befehlen* beruht und die Macht, die auf *Freiheit* und Selbstverständlichkeit beruht, stellt Han