



Unternehmen sind geprägt von sichtbaren und unsichtbaren Machtstrukturen. Die Schlüsselfragen sind: Worauf gründet sich die Macht? Wie wird sie genutzt? Wie kann man der Versuchung des Machtmissbrauchs entgegenwirken?

© stockbyte

Macht und Machtmissbrauch

Geschäftsführer oder Vorstände eines Unternehmens agieren in einem machtpolitisch spannungsreichen Umfeld. Es geht um ökonomische Macht, um den Einfluss von Eigentümerfamilien und Investmentfonds auf Unternehmen. Der Öffentlichkeit wurde dies bei Übernahmeschlachten der jüngeren Vergangenheit bewusst. Dabei sind nicht allein ökonomische

Ziele wichtig, sondern auch Macht und Ansehen. Erfolg, Reichtum und gesellschaftliches Ansehen sind nach der Lehre Johann Calvins ein Indiz für die Auserwähltheit vor Gott. Max Weber sieht in diesem Glauben die Besonderheit und Wurzel des Kapitalismus.

Ökonomie und Macht

Betriebliche Entscheidungen, Organisationsstrukturen, Führungsprozesse und so manche vermeintlich sachbedingten Abläufe, so die ernüchternde Erkenntnis der verhaltenensorientierten Ökonomie, haben mehr mit dem Streben nach Macht und Anerkennung, mit persönlichen

Interessen und Gefühlen, aber auch mit Hoffnungen und Ängsten als mit Rationalität zu tun. Der Wille zum Sieg ist Antriebsfeder, oft sogar Auswahlkriterium für Führungskräfte. Doch die Kampfbereitschaft richtet sich nicht nur auf die Wettbewerber. Die wahren Gegner sind oft die internen Konkurrenten um die Macht, Vorstandskollegen oder Leiter von Nachbarabteilungen, gegen die es sich durchzusetzen gilt. Der hierarchische Aufstieg ist die einzige Chance, sich aus dem Korsett



Prof. Dr. Ulrike Reisach, Internationales Management und Unternehmenskommunikation, Hochschule Neu-Ulm

✉ ulrike.reisach@hs-neu-ulm.de

Stichwörter in diesem Beitrag

- Autorität
- Mitarbeiterführung
- Glaubwürdigkeit

von Vorgaben zu befreien, selbst delegieren und eigene Ideen verwirklichen zu können. Wenn sich die Macht an der Spitze konzentriert, dann ist der Weg dorthin der richtige, um die Schmach des Befehlsempfängertums zu überwinden und selbst an der Macht teilzuhaben. In Wirtschaftsunternehmen sind Macht und Geld oft Äquivalenzwerte. Da Leistung, also der Beitrag zur betrieblichen und gesellschaftlichen Weiterentwicklung immer weniger messbar ist, wird das Gehalt zum sichtbaren Substitut: „Seht her, was ich erreicht habe.“, und „Seht her, was für tolle Leute wir uns leisten (können).“ – so lauten die Botschaften der Empfänger und der Zahler von Millionengehältern.

Wer je die Vorbereitungen zu Pressekonferenzen oder Analystenmeetings sowie kritischen Betriebsversammlungen erlebt hat, der weiß, dass auch Mächtige in Betrieben nervös werden angesichts der geballten Macht der Interessensgruppen. Kostproben daraus gibt Dagmar Deckstein in ihrem Buch „Klasse: Die wundersame Welt der Manager“, in dem Vorstände von Ihren Erfahrungen berichten. Manche Manager kommen sich vor wie Schauspieler, die die Rolle des Mächtigen spielen, was zeigt, dass auch an der Spitze der Unternehmen nur Menschen stehen, mit all ihren Stärken und Schwächen.

Sichtbare und unsichtbare Machtstrukturen

Hierarchische Macht ist die gängigste Form betrieblicher Machtausübung. Sie beruht auf der offiziellen Position einer Person: dem Mandat, Anweisungen zu erteilen. Macht besteht dann zugleich in der Möglichkeit, Belohnungen oder Bestrafungen für andere vorzunehmen oder deren Wahrscheinlichkeit zu beeinflussen. Beförderungen und die Definition und Messung dessen, was als Erfolg und somit als Grundlage einer erfolgsabhängigen Entlohnung oder (Nicht-)Beförderung gilt, sind Instrumente der betrieblichen Machtausübung.

Macht wird in Betrieben durch eine Reihe von Attributen wie Mitarbei-

terzahl, Budget, Bürogröße und -ausstattung, Sekretariat, Dienstwagen, Chauffeur und weiteren Privilegien sichtbar. Die wichtigsten sind die Entscheidungsmacht und die Möglichkeit, Aufgaben zu delegieren. Mächtige sind nicht allwissend – und doch müssen sie Sicherheit und Vertrauen vermitteln. Das Dilemma zwischen eigener Unsicherheit und den Erwartungen der Geführten versuchen viele durch Delegation von Verantwortung zu lösen. Sie vertrauen auf Experten, Berater und vermeintlich objektive Systeme – und geben so einen Teil ihrer Gestaltungsmacht ab.

Wer über einen exklusiven Zugang, etwa im Beraterkreis oder Vorzimmer eines Mächtigen, verfügt, der hat Macht über das Wissen, das nach oben und unten dringt. Er kontrolliert die Kanäle der Kommunikation, filtert, sortiert und bewertet. Er hat die Interpretationshoheit über Zahlen und Ereignisse, erläutert sie dem Letztentscheider, rechtfertigt, entrüstet sich, insistiert oder feuert an – und beeinflusst damit den Fortgang der Dinge.

Es handelt sich um Macht ohne offizielles Amt, damit aber auch um Macht ohne formale Verantwortung. Die Notwendigkeit, sich für die Ergebnisse und Konsequenzen dieser Beeinflussung rechtfertigen zu müssen, bleibt beim Amtsinhaber. Dieser kann sich durch Versicherungen von finanziellen Regressansprüchen befreien, die moralische Verantwortung ist jedoch nicht delegierbar.

Wer hervorragend über ein Spezialthema Bescheid weiß, verfügt über Expertenmacht. Er kann es sich leisten, andere warten zu lassen. Er wird gefragt, gebeten, statt leisten zu müssen. Er hat ein Alleinstellungsmerkmal, bei ihm greifen Sanktionsdrohungen nicht, der Experte ist zumindest im Moment unersetzlich. „Wissen ist Macht“, stellte der englische Philosoph Francis Bacon bereits im 16. Jahrhundert fest. Auch Personen ohne spezifisches Fachwissen können Experten und damit mächtig sein – Dank ihres Erfahrungswissens, ihrer Kontakte, Sozialkompetenz, der Kenntnis von offiziellen und inoffiziellen Spielregeln und Machtkonstellationen.

Macht und Beeinflussung

Die traditionelle Machdefinition nach Max Weber, nach der Macht jede Chance ist, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen, ist für moderne Betriebe längst überholt. Hier finden Beeinflussungsprozesse subtiler und damit wesentlich wirkungsvoller statt. Eine orientierende oder regulierende Beeinflussung kann etwa in Form eines Führungs- oder Beratungsgesprächs erfolgen. Gleichzeitig nehmen Betriebe durch die interne und externe Kommunikation Einfluss auf alle Interessengruppen des Unternehmens.

Die institutionalisierten Machtstrukturen des Betriebes werden in der Regel als notwendig und selbstverständlich akzeptiert und durch Sozialisationsprozesse verinnerlicht. Neue Mitarbeiter gliedern sich ein, indem sie vom Verhalten der Kollegen lernen. Der Wille dazuzugehören ist somit das stärkste Integrationsmotiv, stärker als jede Sanktionsmacht, deren Ausübung meist Widerstand hervorruft.

Die Anonymität der indirekten Steuerung ersetzt Anweisungen. Diese werden, so Jürgen Habermas, „auf dem Weg sozialtechnischer Manipulation derart übersetzt, dass die im Gehorsam gehaltenen, gut integriert, im Bewusstsein der Freiheit tun können, was sie tun sollen“. Gehorsam kann eine Variante der Machtliebe sein: Menschen, die allein nicht mächtig genug sind, schließen sich einem Mächtigen an, der ihnen stark genug scheint, die Gruppe zum Sieg zu führen: Stärke bedeutet Attraktivität.

Mächtige versuchen daher, sich als telegene Kommunikateure zu profilieren – nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern auch in der Öffentlichkeit, bei Headhuntern und künftigen Arbeitgebern. Spin doctors sehen ihre Aufgabe darin, Personen an der Spitze von Unternehmen in Szene zu setzen, ihre Weitsicht zu loben und durch die Verbreitung von Erfolgsgeschichten Bewunderung und Gefolgschaft zu schaffen. Doch wenn die kommunizierten Ziele und Werte den intern erlebten widersprechen, werden sie leicht als Propaganda

im Dienste der Macht entlarvt. Das Verhalten der Führungskräfte und Kollegen wird unbewusst auf Glaubwürdigkeit hin analysiert. Gestik, Mimik, Stimmmodulation und Haltung werden instinktiv wahrgenommen – schon Kleinkinder lernen solche Signale zu decodieren. Auch Anekdoten und Geschichten aus dem Betrieb, Gerüchte und Andeutungen können offizielle Verlautbarungen vertrauenswürdig machen oder Lügen strafen.

Mobilisierungsmacht und Referenzmacht

Hard Power umfasst Durchsetzung- und Organisationsfähigkeiten, die vorhanden sein müssen, um das Überleben des Unternehmens im Wettbewerb zu gewährleisten. Soft Power beschreibt die Attraktivität eines Unternehmens oder seiner Mächtigen für andere, etwa für hervorragende Mitarbeiter; sie gründet sich auf emotionale Intelligenz, Vision, Kommunikation und persönliche Integrität. Der Harvard-Politologe Joseph S. Nye betont die kontextbezogene Intelligenz (Smart Power), harte und weiche Machtfaktoren situationsgerecht optimal zu kombinieren. Macht schafft so Orientierung und Struktur, hilft Ineffektivität, Unordnung und Chaos zu vermeiden, aber sie beschränkt zugleich die Freiheit des einzelnen und kann Kreativität und Fortschritt im Betrieb behindern.

Mobilisierungsmacht ist eine der stärksten Machtquellen, erlaubt sie es doch, den Radius der eigenen Wirksamkeit auf andere auszudehnen, sie zum engagierten Einsatz für die Sache zu gewinnen. Anerkennung, Zustimmung und Vertrauen, aber auch gute kommunikative Fähigkeiten, die Herz und Verstand ansprechen, sind die Wurzeln dieser Macht. Führung baut nach diesem Verständnis nicht auf Motivation durch Geld oder andere Anreize, sondern auf Motivation durch die Aufgabe und das in den

Menschen gesetzte Vertrauen. Sie wird auch Referenzmacht genannt, gründet sich auf gegenseitigen Respekt und die partnerschaftliche Arbeit an einem gemeinsamen Ziel. Macht liegt nach Hannah Arendt in der Fähigkeit, „sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln“.

Machtmissbrauch als moralische Versuchung

Machtmissbrauch kann im größeren oder kleineren Stile auf allen Ebenen des Betriebs stattfinden: Man kann gegenüber Kunden, Kollegen oder Führungskräften des eigenen Unternehmens freundlich und zuvorkommend sein, Aufträge sofort und mit höchster Sorgfalt ausführen oder Anfragen ins Leere laufen lassen und nur das Nötigste tun. Dienst nach Vorschrift ist die Verweigerungshaltung desjenigen, der einer Macht ausgesetzt ist, die er nicht akzeptiert. Bewusst oder unbewusst nutzt er

**„Willst du den Charakter
eines Menschen erkennen,
so gib ihm Macht.“**

Abraham Lincoln

die Spielräume, die sich ihm bieten, um seine persönlichen Prioritäten zu setzen. Das Problem ist in der Verhaltensökonomie als moralische Versuchung bekannt. Werden die Menschen im Betrieb nur als Mittel zum Zweck, als Humanressource für die Gewinnmaximierung benutzt, verwaltet und schnell ausgetauscht, fühlen sie sich instrumentalisiert und konzentrieren sich auf die Maximierung des eigenen Vorteils. Die betriebliche Nutzenmaximierung zieht die persönliche nach sich.

Der Prozess ist schleichend: Zunächst werden betriebliche Aufgaben delegiert, dann lassen sich privates und dienstliches Interesse nicht mehr klar trennen. Wer als Mächtiger am Ende glaubt, sein ganzes privates Leben stünde im dienstlichen Auftrag, gerät in Versuchung, auch Aufträge von Mitarbeitern erledigen zu lassen, deren betrieblicher Nutzen fragwürdig ist. Psychologische Untersuchungen

zeigen, dass Menschen, die sich selbst als einer anderen, herausgehobenen Kategorie zugehörig empfinden, häufig glauben, die allgemeinen Regeln gälten für sie nicht mehr. Enttäuschte Erwartungen, Skandale und gefallene Stars sind die Folge. Das Vertrauen der Menschen in das System, das diese Personen an die Macht gebracht hat und sie dort hält, erodiert.

Personalmanager und die Machtfrage

Daher sind Rechenschaftsberichte und Kontrollen der Machtausübung erforderlich. Machtpositionen sollten nur auf Zeit und in beschränktem Umfang verliehen werden. Das ist auch Ziel der europäischen Regelungen zur Verbesserung der Corporate Governance, hinter denen die deutsche Unternehmenspraxis häufig noch zurückbleibt. Regelmäßige Vorgesetztenbeurteilungen auf Basis der Führungsgrundsätze können helfen, Personen mit Führungsqualitäten unter Beteiligung der Mitarbeiter an die Spitze zu bringen. Voraussetzung ist, dass Macht als zeitlich begrenztes Privileg verliehen und nicht als Erbhof betrachtet und weitergereicht wird. Die Ergebnisse der Führungsbewertung müssen genauso Konsequenzen für die Laufbahnentwicklung haben wie andere, etwa umsatz- oder ertragsbezogene Kennzahlen.

Aufstieg und Verbleib in Machtpositionen müssen klar an Qualifikation und Erfahrung gekoppelt sein. Gefälligkeiten und Seilschaften, die so häufig für die Besetzung von Machtpositionen ausschlaggebend sind, unterminieren die Glaubwürdigkeit des Systems.

Personalverantwortliche sollten sich in diesem Machtspiel nicht instrumentalisieren lassen, sondern eine klare Position bei der Qualitätssicherung der Führung einnehmen. Betriebe sollten Konflikte zulassen, „sie sollten dem Ziel der Kontrolle der Macht dienen und nicht ihrer Tarnung durch eine Ideologie der Harmonisierung“, wie Ralf Dahrendorf schreibt. Unternehmens- und Führungskultur zeigt sich nicht in bunten Schriften, Slogans und Sonntagsreden, sondern im Verantwortungsbewusstsein und Vorbild der Führungskräfte.

Internet-Tipp

www.changex.de
www.managerismus.de