



Coaching zur Macht – Politik und Mikropolitik

Michael Loebbert, 2013



1. Coaching	2
2. Warum Macht?.....	2
3. Wie kommt das Coaching zur Macht? - Die Form der Macht.....	2
4. Mikropolitik: Macht in Organisationen	3
5. Wille zur Macht	4
6. Coaching zur Macht	4
7. Regeln	5
8. Politik und Macht: das Management der Politik.....	7
9. Quellen/Faktoren und Muster (Patterns) der Macht.....	8
10. Strategien der Macht.....	11
11. Einige saubere und weniger saubere Machttechniken.....	13
12. Der Umgang mit den Verlierern	15
13. Schluss: Die Macht über die eigenen Geschichten	16



1. Coaching

Es geht um Erfolg. Coaching fassen wir als dasjenige Format von Prozessberatung (gegebenenfalls mit Anteilen Fachberatung), welches die Verbesserung Selbststeuerung des Klienten zum Ziel hat. Es geht um die Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten und die wirksame Zielerreichung. Der Coach ist in bestimmter Weise Experte für die Entwicklung von Selbststeuerung. Der Klient will aber nicht in erster Linie etwas wissen, sondern etwas tun und etwas erreichen. Der Beratungsprozess erstreckt sich daher in der Regel auf eine bestimmte Zeit, welche die Klienten brauchen, ihre Ziele zu verwirklichen.¹

2. Warum Macht?

Macht fühlt sich gut an. Wenn ich mächtig bin, glaube ich, vor einigen Gefahren des Daseins (negative Emotionen) geschützt zu sein. Zugleich verschafft grosses Selbstwirksamkeitsgefühl positive Emotionen.

Macht ist eine kulturelle Inszenierung von Stabilität. Sie dient der Selbststabilisierung von sozialen Systemen und reduziert derart den gesellschaftlichen und organisationalen Aufwand für den Erhalt.

Macht begründet Herrschaft, damit die Minimierung von persönlichen Aufwänden für Kommunikation und Interaktion.

Macht ist eine Voraussetzung für Recht als Selbsteinschränkung von Herrschaft. Nur wer sich durchsetzen kann, kann auch Recht setzen und erhalten.

Macht ist immer auch Selbstmächtigkeit, Bedingung für Freiheit als Autonomie.

3. Wie kommt das Coaching zur Macht? - Die Form der Macht

Es heisst Papst Alexander VI., Rodrigo Borgia, hätte mit seiner Tochter Lukretia eine sexuelle Beziehung gehabt. - Wahrscheinlich nicht. Die Fama steht im Zusammenhang mit konsequenten Tabubrüchen und Regelverletzungen, mit denen die Borgias im 15. Jahrhundert Italiens Machtpositionen erreichten und für sich sicherten. Den Borgias war alles zuzutrauen.

Niccolo Machiavelli, ein Diplomat und politischer Schriftsteller aus Florenz, war der Beobachter des Aufstiegs und Falls der Borgias. Sein Werk "der Fürst" ist der Ausgangspunkt für Theorie und Praxis der Macht und auch ihre literarischen Bearbeitungen, wie sie gerade im (Deutschen) Fernsehen zu sehen waren. Im Auftrag der Konkurrenz aus Florenz beschreibt Macchiavelli am Beispiel des Fürsten Cesare Borgia, Sohn von Alexander VI., mit kaltem Herz, wie Macht errungen und erhalten werden kann.

¹ Vergleiche zu dieser Fassung von „Coaching“ Loebbert/Wilmes 2013, S. 17.



- Setze Dir ein klares und einfaches Ziel. Werde Papst oder Kaiser.
- Beobachte die sozialen Regeln Deiner Zielgruppe genau. Halte Dich an sie. Aber sobald Du es Dir leisten kannst, verletze sie und mache Deine eigenen Regeln.
- Hänge Dein Herz nicht an Eigentum, nutze so viel Du hast, andere zu bestechen. Damit sind sie erpressbar.
- Teile die Welt in Freunde und Feinde. Aber tu das jeden Tag aufs Neue.
- Sei unberechenbar für Deine Feinde und für Deine Freunde.
- Sei grausam gegenüber Deinen Feinden, aber besänftige deren Gefolgschaft mit grosszügigen Geldgeschenken.
- Überrasche Freunde und Feinde mit Deinen moralischen Prinzipien.
- Passe Deine Ziele immer wieder Deinen Möglichkeiten an.
- Halte Dich fern von Schmeichlern.
- ...

Wie leicht sind diese Regeln auf heutige Verhältnisse anzupassen. - Macchiavelli ist fasziniert davon, wie Macht völlig unabhängig von allen Inhalten, für die sich der Einsatz lohnen könnte, zu funktionieren scheint. Mit diesem Wissen wird er zu einem der ersten Berater für Führung und Management, Politikberatung.

Die Form der Macht wird zuerst für den Beobachter wahrnehmbar und reflektiert die Perspektive des Beobachters. Mit der Vorstellung, dass das eine Bedeutung für den Handelnden selbst haben könnte, entsteht der Beruf des Führungs- und Politikberaters. Macchiavelli erzählt keine allgemeine (normative) Theorie der Politik- wie gute Politik zu sein hat - sondern analysiert und reflektiert die politische Führungspraxis: Was, welches Verhalten, erweist sich als erfolgreich und was eher nicht?

4. Mikropolitik: Macht in Organisationen

„In Organisationen tobt das Leben. Weit von jenen anämischen Gebilden entfernt, die in der althergebrachten Forschung unter dem Namen ‚Organisationsstruktur‘ ihr schattenhaftes Dasein fristen und von oben bis unten vermessen werden, sind sie in Wirklichkeit Arenen heftiger Kämpfe, heimlicher Mauscheleien und gefährlicher Spiele mit wechselnden Spielern, Strategien, Regeln und Fronten. Der Leim, der sie zusammenhält, besteht aus partiellen Interessenskonvergenzen, Bündnissen und Koalitionen, aus side payments und Beiseitegeschafftern, aus Kollaboration und auch aus Résistance, vor allem aber: aus machtvoll ausgeübtem Druck, struktureller Gewalt; denn wer wollte glauben, dass dieses unordentliche Gemenge anders zusammen- und im Tritt gehalten werden könnte?

Die Machiavellis der Organisation sind umringt von Bremsern und Treibern, Change Agents und Agenten des ewig Gestrigen, Märtyrern und Parasiten, grauen Eminenzen, leidenschaftlichen Spielern und gewieften Taktikern: Mikropolitiker allesamt. Sie zahlen Preise und stellen Weichen,



errichten Blockaden oder springen auf Züge, geraten aufs Abstellgleis oder fallen die Treppe hinauf, gehen in Deckung oder seile sich ab, verteilen Schwarze Peter und holen Verstärkung, suchen Rückendeckung und Absicherung, setzen Brückenköpfe und lassen Bomben platzen, schaffen vollendete Tatsachen oder suchen das Gespräch. Dass es ihnen um die Sache nicht ginge lässt sich nicht behaupten; aber immer läuft mit: der Kampf um Positionen und Besitzstände, Ressourcen und Karrieren, Einfluss und Macht.“²

5. Wille zur Macht³

Beim Coaching von (jungen) Führungskräften habe ich wiederholt den interessanten Moment erlebt, wenn das Erleiden und Abwehren von Macht umschlägt in den Wunsch, mitzuspielen und Verantwortung für Macht zu übernehmen.

Aufgabe 1: Bilden Sie ein Lerntandem.

Bitte tauschen Sie sich aus. Was war Ihr *Erweckungserlebnis*? Wie sind Sie auf den Geschmack der Macht, etwas bewirken zu können, gekommen? Was bedeutet es heute für Sie, Macht in einer Führungs- oder/und Beratungsposition auszuüben?

Klar gibt es auch viel destruktive und dysfunktionale Machtausübung mit all den Erscheinungen, die dazu gehören und wahrscheinlich den unterschiedlichsten Einschätzungen darüber, ob und wie destruktiv das jetzt wirklich war. Der Grad einer eigenen Verletztheit sollte jedenfalls nicht der Massstab dafür sein, oder?

6. Coaching zur Macht

„*Power is the capacity to effect (or affect) organisational outcomes.*“⁴ Henry Mintzberg bestimmt Macht als die Fähigkeit und Möglichkeit, in und mit Organisationen Ergebnisse zu erzielen oder mindestens zu beeinflussen. Das ist eine ausgesprochen „pragmatische“⁵ Definition als Anforderung an Coaching: Wie kann ein Coach seine(n) KlientInnen dabei unterstützen, (mehr) Einfluss auf die Ergebnisse organisationalen Operierens zu bekommen? – Und darin unterscheiden wir uns von der Sichtweise eines

² Willi Küpper, Günther Ortman (1988): Mikropolitik, Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen. S. 8.

³ „Wille zur Macht“ meine ich hier im Unterschied zur metaphysischen Darstellung Nietzsches ganz prosaisch: Da wo ich bewusst Macht anstrebe.

⁴ Henry Mintzberg ist wahrscheinlich der wichtigste zeitgenössische Management Denker. – Seine Vorgehensweise als Forscher ähnelt übrigens sehr der von Macchiavelli. Er beobachtet Führungskräfte und rekonstruiert dann aus seinen Beobachtungen einen (handlungs-)theoretischen Kontext.

⁵ Pragmatismus ist kurz gesagt eine philosophische Vorstellung, dass es bei der Beurteilung von Theorien darauf ankommt, welchen Wert sie in der Praxis haben. Andere Bestimmungen von Macht systemtheoretisch als „Medium der Steuerung von Organisationen“ (Helmut Wilke) sind auch in der Praxis hilfreich, wenn es darum geht funktionale und dysfunktionale Machtausübung zu unterscheiden. Als Leitfaden für Coaching weniger. Hier wird die funktionale d.h. die Lebensfähigkeit des Systems stützende Machtausübung direkt angestrebt und vorausgesetzt. Das etwas ernüchternde Resultat der pragmatischen Sicht ist: Bei der Macht kommt es nicht auf Dich an, sondern darauf, was dabei heraus kommt.



Homo Oeconomicus individueller Nutzenmaximierung, welche oft unausgesprochen den meisten Vorstellungen von Macht daherläuft.⁶

Formelle und informelle Aufgabe 2: Gehen Sie wieder in Ihr Lerntandem. Welches berufliche Ziel, welche Position wollen Sie als nächstes erreichen oder sichern? – Warum gerade Sie? Was wollen Sie denn genau beitragen und bewirken? Was können Sie dann tun, was Sie sonst nicht tun können?

Mikropolitik ist das Aushandeln der (Spiel-)Regeln der Macht in Organisationen. Dabei kann zwischen formellen und informellen Regeln, formeller und informeller Macht unterschieden werden. Formelle Regeln haben den Vorteil leichter Durchsetzbarkeit und den Nachteil, besser angreifbar zu sein. Informelle Regeln sind weniger fassbar und schwieriger zu ändern. Eine Person mag die besten Ideen und Lösungen haben, wenn sie die Regeln der Politik in Organisationen und Konzernen (*Mikropolitik*) nicht befolgt, bleibt alles Gedanke und Traum. Sie erreicht ihre Ziele nicht. Auch gilt umgekehrt: Wer Macht ausübt, bestimmt die Regeln. Machtausübung ist politisch.

Aufgabe 3: Gehen Sie wieder in Ihr Lerntandem. Wie üben Sie Macht aus? – Als Coach oder Führungsperson bestimmen Sie zum Beispiel in der Regel das Territorium ...

7. Regeln

Nur ein Bruchteil aller Interaktionen von Menschen in Organisationen lässt sich regeln und normieren. Es bleibt ein grosser Spielraum, der sowohl Unsicherheit als auch Freiheit in sich birgt.

Der Wettkampf von 6 Läufern einer Sportveranstaltung startet wenn der Starter seine Pistole abschießt. Meistens jedenfalls gilt diese einfache Regel. Es kann aber auch einen Fehlstart geben. Ein Läufer geht zu früh los, der Start wird abgebrochen und wiederholt. Als Läufer denke ich, dass spätestens beim dritten Fehlstart ein Vorteil für mich entsteht: die anderen sind unsicher, ob der Start gelingt. Nur ich weiss, dass es jetzt wirklich gilt und kann mit voller Energie loslaufen. – Eine neue formale Regel entsteht: Nach dem dritten Fehlstart wird der Läufer disqualifiziert. Das häufige Verursachen von Fehlstarts wird als Verletzung der informellen Regeln der Fairness beurteilt und mit sozialer Verachtung bestraft.

⁶ Tatsächlich halte ich diese mindestens für veraltet. Vergleiche Julian Nida-Rümelin (2011): Die Optimierungsfalle: Philosophie einer humanen Ökonomie. München. – Gegebenenfalls gehört es sogar zur wirksamen Ausübung von Macht durch Personen in Organisationen gerade persönlichen Nutzen (sogar sichtbar) zugunsten von kollektiven Ergebnissen zurückzustellen.



Das ist in Organisationen und Unternehmen nicht anders als in der „großen Politik“ von Staaten:

Formelle Regeln, Gesetze und Normen müssen ständig im Hinblick auf neue Herausforderungen und Ziele angepasst werden: Erweiterung der Geschäftsführung, weil Fragen wie Kommunikation und Personal ein neues strategisches Gewicht bekommen. Reorganisation, Erweiterung, neue Führungsstrukturen, neue Lohnsysteme und neue Geschäfte sind immer auch Gegenstand der politischen Auseinandersetzung im Unternehmen.

Informelle Regeln und Normen, die „heimlichen Regeln“, welche Meinung welches Gewicht hat, wer etwas sagen darf und wer nicht, der Stil, wie mit Konflikten umgegangen wird, welche Werte gelebt werden sollen, verändern sich, werden neuen Verhältnissen angepasst oder kreativ erweitert. Politik ist der fortlaufende Prozess des Aushandelns der Regeln und der Ordnung, die in einer sozialen Organisation gelten sollen. Politik ist ein Lebenselixier jedes Unternehmens. Sie dient nicht nur seiner ständigen Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen und Entwicklung der unternehmerischen Ausrichtung. Moderne Unternehmen in stark und schnell veränderlichem Umfeld sind heute sogar um so erfolgreicher, je weniger sie auf starre Regeln und Normen vertrauen (Metaregel zum Umgang mit Regeln), und je mehr politischen Spielraum sie zulassen. Je leichter die bestehenden Regeln der Macht in Frage gestellt werden können, desto leichter ist auch Veränderung und Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen.

Die Ermöglichung von politischen Auseinandersetzungen um unterschiedliche Interessen und Ziele von Linienorganisation und internen Dienstleistern, verschiedenen Unternehmensstandorten, zwischen zentralen und dezentralen Organisationsformen, um unterschiedliche Managementvorstellungen und Personen gehört zwar in den meisten Unternehmen nicht zu den strategischen Kernthemen. Allein aber die weitere Erhöhung der Komplexität von Organisationen und ihren Umwelten und die grössere Veränderungsgeschwindigkeit führt zu eher mehr Politik als Managementherausforderung. Der Anteil politischen Handelns im Management wird in der nächsten Zukunft weiter zunehmen.

Umgekehrt wird Politik, die Fähigkeit politische Situationen zu verstehen, sich zu positionieren und zu handeln, in fast allen herkömmlichen Vorstellungen von Führung und Management ausgeblendet. Mit einem Unterton gilt Politik in vielen Unternehmen als irgendwie „unfein“. Viele Manager sagen auch „Politik interessiert mich nicht“, „Macht ist für mich kein



Thema“. - Das ist eine interessante Intervention, die schon dem Renaissance Schriftsteller Niccolo Machiavelli aufgefallen: *Den Einfluss und den Wert des Politischen klein zu reden ist selbst ein politisches Manöver*. Wer das Bewusstsein über die Rolle der Politik in den Hintergrund drängt, erweitert vor allem die eigene politische Macht.

8. Politik und Macht: das Management der Politik

Für Organisationen geht es aus der Perspektive von Politik darum, die Ordnung, die formellen und informellen Regeln der Interaktionen erfolgreich, schnell und flexibel in Bezug auf sich verändernde Rahmenbedingungen und die unternehmerische Perspektive zu entwickeln.

Aus der Perspektive der Mitglieder und Akteure in einer Organisation geht es um die Macht: Was soll letztlich realisiert werden? Die Qualität des politischen Prozesses steht für die Qualität der Ergebnisse dieser Auseinandersetzung.

Das Risiko politischer Prozesse in Organisationen liegt im Interessenskonflikt von Personen und Personengruppen: Interessen und Ziele unterschiedlicher Stakeholders oder Interessensgruppen sind zumindest teilweise nicht vereinbar. Was im politischen Prozess ausgehandelt werden soll im Sinne einer optimalen Lösung für die Unternehmensentwicklung, wird zum Machtkampf um die Durchsetzung partikularer Interessen. Die Auseinandersetzung um die Macht wird genau dann dysfunktional, wenn nur noch die eigenen Interessen im Vordergrund stehen: das Renditeinteresse der Kapitalgeber, das Interesse der Kunden und auch des Verkaufs für möglichst billige Produkte, das Interesse der Personalabteilung an einem einheitlichen Lohnsystem, das Interesse eines Standorts am Erhalt von Arbeitsplätzen etc. Oder gar das Eigeninteresse an Macht überhaupt. Macht als Selbstzweck. – Eine zentrale Leistung jedes Unternehmens ist es die unterschiedlichen Interessen von Kapitalgebern und Mitarbeitern, von Kunden und Lieferanten, von Standorten, von Organisationsteilen etc. in Bezug auf einen unternehmerischen Zweck zu verbinden und das Eigeninteresse der Macht möglichst einzuschränken.

Auf der anderen Seite ist Macht notwendige Voraussetzung und Quelle, dass überhaupt etwas realisiert wird. Und darum ist es das legitime Interesse aller Beteiligten, Macht und Einfluss auf Entscheidungen sowohl formell als auch informell auszuweiten. Im Sinne einer Gesamtverantwortung für funktionale politische Prozesse geht es allerdings nicht darum, den eigenen Machtbereich möglichst gross zu machen, sondern um die Frage:



Wie viel Macht brauche ich, um meinen Beitrag zum Unternehmenszweck geltend zu machen? Welche Positionierung, welchen Einfluss brauche ich, brauchen wir, um für das Unternehmen angemessenen Nutzen und Wert zu stiften?

Je besser diese Art von Selbststeuerung und Selbstregulation in einem Unternehmen funktioniert, desto besser sind auch die Resultate der politischen Auseinandersetzung. Und je schlechter, desto mehr braucht es eine zentrale Machtinstanz, um die unterschiedlichen Interessen im Zaum zu halten. – Und meine These ist, dass ohne ein hohes Mass an Verantwortung und Selbststeuerung politische Prozesse in Unternehmen für optimale Lösungen der Machtverteilung eher dysfunktional verlaufen.

Die Qualität des Managements der Politik ist Wettbewerbsvorteil für gewinnorientierte Unternehmen genau so wie die Leistungsverbesserung für gemeinwirtschaftliche Organisationen.⁷

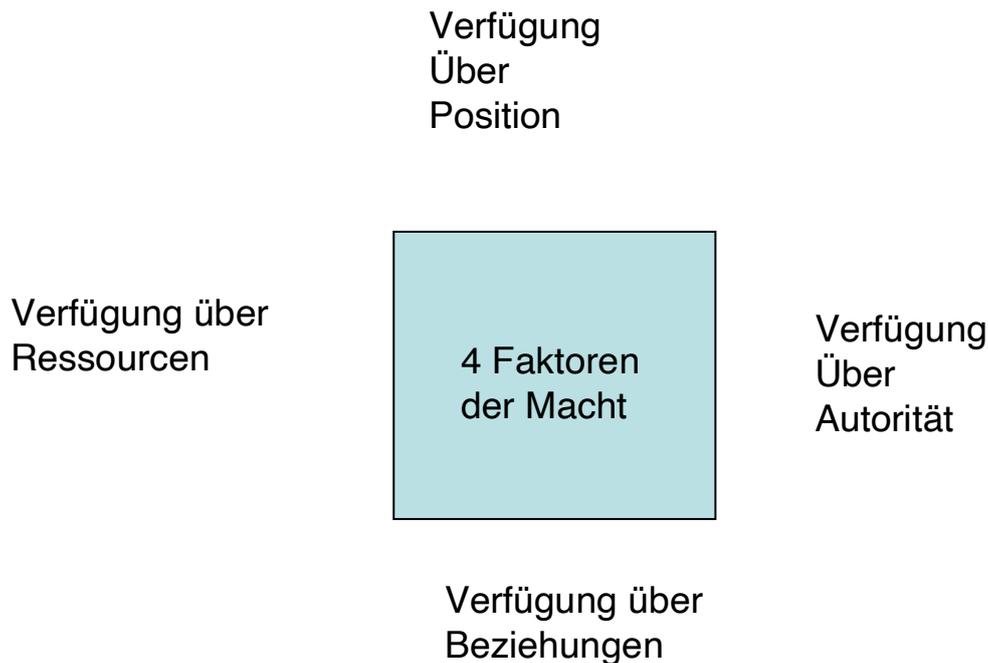
9. Quellen/Faktoren und Muster (Patterns) der Macht

Wie also kann Macht ausgeübt werden? Was sind ihre Quellen und Faktoren? Warum darf der eine sagen, was getan wird, und der andere nicht? Warum kann der eine bestimmen, und der andere empfängt nur Anweisungen?

Aus der Sicht auf einzelne Führungskräfte lassen sich Verhaltensmuster (eng.: Patterns) von Führungskräften darstellen.⁸

⁷ Mitbestimmung und Betriebsratsmodelle zum Beispiel werden in Deutschland in der Regel als Vorteil beurteilt für die Regelung von Interessenskonflikten zwischen Arbeit (Mitarbeitern) und Kapital (Unternehmen). – Ein Modell aber, das zunehmend auch an Grenzen stösst, wenn Unternehmens- und Kapitalinteressen nicht mehr zur Deckung kommen, da es zu einer Verwechslung der beiden Interessensfelder führt.

⁸ Vergleiche Andrew Hede (2007): Patterns of Power and Leadership. Australian Institute of Management. Die faktorenanalytische Untersuchung erklärt mit einer jeweiligen Kombination Ausführungsmacht, Belohnungsmacht, Positionsmacht, Expertenmacht und Beziehungsmacht individuelles Machtverhalten von Führungskräften.



- a. Klassisch wird die Machtfrage in Unternehmen durch formale Hierarchie gelöst. **Positionsmacht:** Wer oben ist, bestimmt. Und wenn der Untergebene dem nicht folgt, nicht tut, was von ihm verlangt wird, wird bestraft. Oder man könnte auch sagen, dass die mit einer Hierarchie eingeführte Rollenteilung von den meisten Mitgliedern der Organisation immer noch für so vernünftig und leistungsfähig gehalten wird, dass eine Veränderung zugunsten von gemeinsamen oder demokratischen Entscheidungen meistens nicht stattfindet. Und die Erfahrung zeigt, dass selbst da, wo es formell egalitäre Strukturen gibt, Hierarchie dennoch oft in der Praxis gelebt wird. Es ist pragmatisch oft einfacher, insbesondere bei weniger komplexen Leistungsprozessen, wenn einer sagt, wo es lang geht. – Interessanterweise zeigt aber die empirische Untersuchung, in der Korrelation von Positionsmacht und wirtschaftlichem Erfolg von Unternehmen, dass Personen, die stark auf Positionsmacht setzen in der Praxis wahrscheinlich schlechtere Ergebnisse zeigen.
- b. Damit kommt ein zweiter wichtiger Faktor der Macht ins Spiel **Autorität:** Informelle Hierarchie speist sich in der Regel aus der fachlichen (*Expertise*) und persönlichen Autorität der Führungsperson. Das ist auch die Macht des Überzeugens, andere mit Argumenten und Rhetorik auf seine Seite zu ziehen. Schwierigkeiten kann es geben, wenn formale Hierarchie und Autorität auseinander fallen, und die formale Hierarchie versucht sich gegen die informelle Autorität



durchzusetzen. Im Zusammenhang mit **Beziehungsmacht** (vergleiche unten) scheint es im westlichen kulturellen Kontext eine geschlechterspezifische Ausprägung zu geben. *Weibliche Führungskräfte bevorzugen eine Kombination von Autorität und Beziehungsmacht. Männer sind mehr an Positionsmacht orientiert.*

- c. Die **Kontrolle über die Ressourcen** ist für die konkrete Machtausübung durchgängig ein wichtiger Faktor: wer Belohnung verteilen kann (**Belohnungsmacht**), wer etwas einschränken oder verweigern kann, was der andere braucht (Macht durch Zwang), wer Wissen und Information hat, welche andere nicht haben (Informationsmacht). Macht entsteht dadurch, dass andere für die Erstellung ihrer Leistung von uns abhängig sind: Budgets, Vergabe von Räumen, Investitionsentscheidungen, Personalverteilung, Zugang zu Wissen und Informationen. Im organisationalen Kontext werden Machtkonflikte meist über die Ressourcenmacht ausgetragen. Das geht von der Lohnverhandlung bis hin zur konkreten Umsetzung von Entscheidungen, beziehungsweise der Behinderung der Umsetzung.
- d. Wer Zugang zu mächtigen Personen hat oder einfach viele Personen mobilisieren kann, hat **Beziehungsmacht**. Als graue Eminenzen oder Spinnen im Netz agieren Personen mit Beziehungsmacht oft im Hintergrund und unabhängig von formellen Hierarchien oder faktischer Macht über Ressourcen. Grundlage der Macht ist nicht unbedingt das, was diese Person tut, sondern was andere Personen tun, mit denen diese Person in Beziehung stehen.

Meist spielen alle 4 Faktoren der Macht zusammen. Es gilt der biblische Grundsatz: Wer hat, dem wird gegeben. Unabhängig von einer funktionalen oder eher dysfunktionalen Machtausübung gibt es eine psychologische Dynamik in Organisationen, dass Macht schon an sich zu weiterer Karriere, Autorität, Ressourcen und Beziehungen führt. Die Verwechslung von Schein und Sein kommt immer erst dann ans Licht, wenn es sich um offenkundige Fälle von Machtmissbrauch oder fehlender Kompetenz handelt.

Aus systemischer Sicht können Personen zugeschriebene Handlungsmuster auch organisational verstanden (gerahmt) werden: Organisationen unterscheiden sich in der Gewichtung, wie sie die Macht von Personen prozessieren, über Hierarchie, Autorität, Ressourcenkontrolle oder Beziehung. Für den Coachee ist es daher interessant zu verstehen, welche



persönliche Strategie am besten zu ihm passt, und wie diese am besten an das Machtmuster der Organisation koppelt.

Aufgabe 4: Gehen Sie wieder in Ihr Lerntandem.

Nach welchem Machtmuster tickt die Organisation Ihrer beruflichen Praxis? Worin sind Sie persönlich am besten?

10. Strategien der Macht

a. Dass ich Einfluss und Macht verloren habe merke ich spätestens wenn ich, mein Bereich oder Team plötzlich an den Rand des offiziellen Organigramms gerückt sind, von der strategischen Leistungsabteilung zur Stabsrolle, vom Geschäftsbereich zum Standort, vom zentralen Dienstleister zu mehreren dezentralen Teams usw. Mit der veränderten organisatorischen Zuordnung ändert sich auch, wer wem was sagen darf. Das betrifft meine persönliche formelle Positionierung in der Hierarchie und ist oft nur der Endpunkt einer vorher schleichenden Erosion. Natürlich gibt es auch unternehmerisch gerechtfertigte Entscheidungen zur Veränderung von Machtverhältnissen, wenn Leitungen von Personal und Kommunikation in die Geschäftsleitung berufen werden. Das ist eine veränderte, wahrscheinlich zeitlich befristete strategische Gewichtung des Leistungsbeitrages zum Beispiel in einem umfassenden Veränderungsprozess.

Hierarchische Macht oder Positionsmacht gewinnt, wer aus Sicht der jeweiligen höheren Position zur Erhaltung der Macht beiträgt. Da spielen strategische Fragen eine Rolle, aber auch Themen wie Loyalität und Gefolgschaft.

b. Autorität hat neben wirksamer Kommunikation unter normalen Bedingungen auch etwas mit Leistung zu tun. Meine Autorität oder auch die Autorität, das Gewicht, unseres Bereiches wächst mit guter Leistung, die auch als gute Leistung wahrgenommen wird. – Na ja, was da jeweils im Vordergrund stehen muss, ist etwas umstritten. Allerdings unbestritten ist, dass die beste Leistung nichts nützt, wenn sie nicht als solche wahrgenommen wird. Hier hilft durchaus auch die Verwendung von so genannten Machtsymbolen, die den Status und die Verdienste der Autorität unterstreichen. Und nichts beschädigt Autorität nachhaltiger, als wenn rauskommt dass hinter einer Hochglanzkommunikation nichts steckt als heiße Luft.

Autorität gewinnt durch wirksam kommunizierte gute Leistung.

c. Kontrolle über Ressourcen ist ja oft mit der Positionierung und hierarchischen Macht im Unternehmen verbunden. In modernen



Organisationsformen allerdings, die versuchen Über- und Unterordnungen zu vermeiden, Matrixorganisationen und Netzwerke bevorzugen, ist die Frage der Ressourcen entscheidend. Einfluss auf Ressourcen zu bekommen, wird durch mehr oder weniger saubere Mittel (vergleiche unten Abschnitt 5) erreicht. Außer Frage steht, dass um einen Leistungsbeitrag für das Unternehmen zu erbringen, in der Regel Ressourcen notwendig sind.

Ein erstes Ziel sollte also sein, die Kontrolle über die Ressourcen zu bekommen, die für meine Leistung notwendig sind. Eine beliebte Strategie ist es, Kontrolle über Informationen, Wissen, Finanzen, Personalressourcen von anderen zu gewinnen, und dadurch Abhängigkeitsverhältnisse zu gestalten. Damit kann ich meine Macht insbesondere durch Gegengeschäfte und Loyalitätsforderungen erweitern, insbesondere wenn die Abhängigkeitsbeziehungen nicht transparent wirklich transparent sind. Zweckbündnisse, Absprachen und Koalitionen sind mächtige Ergebnisse aus einer klugen Strategie zur Ressourcenkontrolle.

d. Netzwerken ist in modernen Organisationen, die weniger über formale Strukturen gesteuert sind, da diese entweder in der Bedeutung nicht mehr so ernst genommen oder auch formell außer Kraft gesetzt werden, Kernkompetenz.

Um meine Ziele zu erreichen oder meinen Leistungsbeitrag auf Dauer zu realisieren, wen muss ich mit ins Boot holen? Auf wessen Loyalität und Unterstützung muss ich rechnen können? – Ja wenn es so einfach wäre! Im Unterschied zu ökonomischen Austauschbeziehungen wie zum Beispiel beim Austausch von Ressourcen funktionieren Netzwerke nicht über die ökonomische Instrumentalisierung. Netzwerker reagieren abweisend, wenn sie merken, dass sie benutzt werden sollen. Netzwerke entstehen über gemeinsame Interessen, gemeinsame Werthaltungen und gegenseitige Wertschätzung. Erfolgreiches Netzwerken hängt von der Fähigkeit ab, Beziehungen auch auf persönlicher Basis zu knüpfen. Eine Leistungsbeziehung oder ein ökonomischer Austausch wird von Fall zu Fall realisiert; das in der persönlichen Beziehung gewachsene Vertrauen ist Basis und Schmiermittel. Der Vorteil vor einer reinen Strategie der Ressourcenkontrolle ist die Schnelligkeit und Flexibilität von Netzwerkleistungen. Es braucht kaum Absprachen, kein Kontrollaufwand, und das Risiko, dass die Loyalität oder das Bündnis plötzlich aufgekündigt wird ist gering.

Wie die 4 Faktoren der Macht in Organisationen sind auch die vier strategischen Richtungen der Entwicklung politischer Macht in der Praxis miteinander verbunden. Die Unterscheidung steht auch etwas quer zu einer



psychologischen Auffassung von unterschiedlichen Managementmotivationen als Leistungsmotivation, Beziehungsmotivation und Machtmotivation. Es gibt allerdings unterschiedliche Talente und Fähigkeiten, seine Machtbasis im Unternehmen zu erhalten und zu entwickeln. Und es ist hilfreich, zu wissen, wo die eigenen Talente liegen. Für die Machtstrategie einer Person oder einer organisatorischen Einheit sollten diese auch die grösste Bedeutung haben.

11. Einige saubere und weniger saubere Machttechniken

Überhaupt eine eigene Macht- und Positionierungsstrategie zu erarbeiten und zu haben gilt in vielen Organisationen immer noch als Tabubruch. Das Thema Macht soll lieber nicht auf die Tagesordnung, die bestehenden Machtverhältnisse könnten ja in Frage gestellt werden. Aus der Sicht eines verantwortlichen Managements heisst die Frage nicht: wie sichere und erweitere ich meinen/unseren Machtbereich? Sondern: wie viel und welche Macht brauche ich um meinen Leistungsbeitrag optimal zu realisieren. Nur dann werde ich in offenen und wenig hierarchisch strukturierten Zusammenhängen auf Dauer erfolgreich sein. Und natürlich sind wir auch nicht blauäugig genug, um zu verkennen, dass viele Unternehmen immer noch mehr einer mittelalterlichen Ständegesellschaft gleichen als einer modernen Leistungsorganisation. Das Geschäft der Politik, die formellen und informellen Regeln des Unternehmens weiterzuentwickeln, richtet sich nach den realen Bedingungen.

Im Dunstkreis der Macht: Lassen Sie sich mit den Mächtigen Ihrer Organisation gemeinsam sehen. Wenn es ein Foto der Geschäftsleitung oder des Vorstandes gibt, schauen Sie dass Sie vielleicht am Rand auch noch mit aufs Bild kommen ...

Symbole der Macht: Was früher Einrichtungsgegenstände und Goldringe waren, sind nach heutigem Selbstverständnis technische Spielzeuge, ein jugendliches Aussehen und (nur) in Deutschland immer noch das Auto.

Wechselnde Stimmungen: Sie können es sich leisten heute freundlich und morgen total abwertend oder abwesend zu sein, insbesondere Mitarbeitern gegenüber.

Persönliche Datenbank: Führen Sie Ihre persönlichen Aufzeichnungen über Menschen in und im Umfeld Ihres Unternehmens. Könnte mal nützlich werden.



Informationsmacht: Sammeln Sie systematisch Informationen, die für andere wichtig sein können. Geben Sie keine Informationen raus, ohne einen Gegenwert zu erhalten.

Unersetzbarkeit: Machen Sie sich unersetzlich. Arbeiten Sie das Doppelte wie andere. Oder eignen Sie sich Qualifikationen an, die so speziell sind, dass diese nicht ohne erheblichen Aufwand ersetzbar sind.

Bündnispartner zuerst: Ihre Loyalität gehört zuerst Ihrem Bündnispartner und zwar noch vor Ihrem Vorgesetzte. Vorgesetzte wechseln.

Gefälligkeiten: Erweisen Sie öfters mal eine Gefälligkeit – und fordern Sie diese bei Gelegenheit auch wieder ein.

Einschmeicheln: Ihre eitlen Vorgesetzten lieben es, wenn sie Komplimente bekommen.

...

Nein, nein, nein, aber Sie sollten solche Techniken natürlich kennen. Berechnendes sich beliebt Machen, Einschüchtern, Zurückhalten von Informationen, kleinere Erpressungen, Ränke Schmieden, anderen die Schuld Geben, Konflikte im Umfeld systematisch Schüren gehört immer noch zum Repertoire organisatorischer Machtpolitiker, die vor allem ihren eigenen Interessen dienen. Lesen Sie dazu Helga Drummond: Machtspiele für kleine Teufel.

Und Sie werden mit diesen Verhaltensweisen nach meiner Erfahrung in jedem Unternehmen konfrontiert. Meistens hilft Offenlegen, Transparenz Herstellen oder auch einfach mal bei Seite Nehmen und deutlich Machen, dass Sie das Spiel durchschaut haben.

In schwereren Fällen, wenn Sie den Eindruck haben, dass solche eigennützigen Techniken im Unternehmen so weit verbreitet sind, dass es schwer ist mit Offenheit dagegen zu halten, sollten Sie sich überlegen, das Unternehmen zu wechseln. – Die Auflösung der guten Sitten ist ein Zeichen für den bevorstehenden Untergang. Das gilt sogar für Verbrecherorganisationen, die auch wenn sie nach außen gegen Gesetze und allgemeine ethische Regeln verstoßen, nach innen mit Wertschätzung und Fairness geführt werden.

Andere Techniken, die nicht nur den Eigennutz im Auge haben sind:

Kontakt mit Peers systematisch pflegen, gemeinsame Sichtweisen und Interessen identifizieren und gemeinsam verfolgen.

Offener und freundlicher Kontakt mit Vorgesetzten auf gleicher Augenhöhe.

Persönliche Attribute. Wählen Sie Dinge für Ihre Arbeitsumgebung, die Sie mögen und die auch anderen ein wenig zeigen, was Ihnen wichtig ist.



Freundlichkeit: Zeigen sie Ihren Mitarbeitern und anderen Personen im Unternehmen, dass Sie sie auch als Personen wahrnehmen und wertschätzen.

Wissensmanagement: gezieltes Management von Informationen und Wissen, Beitrag zu Wissens Communities zur Erhöhung Ihres Wertbeitrages.

Die eigene Leistung aktiv verkaufen: Manchmal müssen anderen auch die Augen geöffnet werden.

Loyalität ist ein hohes Gut, das nicht ohne Not aufs Spiel gesetzt werden sollte. Die Loyalität dem Unternehmen gegenüber steht höher als die Loyalität gegenüber Einzelpersonen.

Gefälligkeiten: Erweisen Sie öfters mal eine Gefälligkeit, einfach so.

Wertschätzung: Geben Sie anderen aktiv positive Rückmeldung auf Ihre Leistungen und für die Zusammenarbeit.

12. Der Umgang mit den Verlierern

Wo gehobelt wird, fallen Späne. Auch bei grösster Freundlichkeit und Wertschätzung verlangt das politische Spiel, dass es Gewinner und Verlierer gibt. Wer Politik macht, geht immer auch ein persönliches Risiko ein: man kann sich nicht durchsetzen, die Entscheidung wird dagegen getroffen, man verliert Macht und Ansehen.

In Unternehmen und Organisationen, in denen über Politik nicht gesprochen wird, sind die Konsequenzen oft hart: wer verliert, wird ausgeschlossen. Die fehlende Wertschätzung für Politikmanagement als Herausforderung und wichtiger Teil der Führungsaufgabe in Unternehmen überträgt sich auf Personen, die den Kopf herausgehoben und verloren haben. Die Gewinner betreiben das Prinzip der „Säuberung“, um ihre Macht gegen die früheren Gegner zu sichern. Nur die Gefolgschaft bleibt.

Spielregeln der Politik in Unternehmen lassen sich vielleicht nur begrenzt setzen. Kündigungsschutz für Betriebsräte zum Beispiel. Wenn ich meine Vorstellung von effizienter Organisation und Management nicht durchsetzen konnte, bleibt mir vielleicht auch nichts anderes übrig als aus dem Unternehmen auszusteigen. Nicht weil die Lösung nicht die meinige ist, sondern weil ich nicht dahinterstehe.

Und doch zeigen sich leistungsfähige Unternehmen darin, wie sie, wie fair sie mit Verlierern umgehen. Und es ist eine Herausforderung für gute Führung, dafür zu sorgen, dass auch die Verlierer in ihrem Beitrag anerkannt werden.



13. Schluss: Die Macht über die eigenen Geschichten

„Jene Menschen, die nicht die Macht über die Geschichten haben,
die ihr Leben bestimmen, die nicht die Kraft haben, sie neu zu erzählen,
neu zu denken, zu analysieren und Witze über sie zu machen,
sie zu ändern wie sich die Zeiten ändern,
- jene sind wirklich machtlos.“
Salman Rushdie

Literaturhinweise

Byung-Chul, Han (2005). Was ist Macht? Ditzingen.

Drummond, H. (1994): Machtspiele für kleine Teufel – mit List und Tücke an die Spitze. München.

Greene, Robert (2013). Power. Die 48 Gesetze der Macht. München.

Küpper, W./Ortmann, G. (1988): Mikropolitik, Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen.

Loebbert, M./Wilmes C. (2013). Coaching als Beratung. In Loebbert, M. (Hrsg.). Professional Coaching - Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder. Stuttgart. S. 17-148.

Niccolò Machiavelli (1532): Il Principe. Florenz.

Neuberger, Oswald (1995): Mikropolitik – der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Darmstadt.

Wilke, Helmut (1998): Systemtheorie Teil III – Steuerungstheorie: Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Systeme. Frankfurt.