

Die Dimension Macht: Funktion bei Veränderungen

Stefan Kühl

stefan.kuehl@uni-bielefeld.de

27. März 2017

Working Paper 5/2017

Veränderungsprozesse brauchen das Machtgefüge der Organisation. Sie beleben dieses Machtgefüge. Und sie rütteln am Machtgefüge. Im Gespräch des Soziologen Stefan Kühl mit Martin Claßen, Chefredakteur des Journals „Changement!“, wird deutlich: Die Dimension Macht darf im Change Management keinesfalls unterschätzt werden, sie ist meist wichtiger als die rationale Dimension. Macht kann gestaltet werden: mit den Mächtigen und abseits der Machtzentren. Die Macht der Anderen wird aber auch als unangenehm empfunden.

Martin Claßen: Nüchtern betrachtet ist Macht eine Sozialtechnik, Einfluss auf andere Menschen auszuüben und seine Vorstellungen durchzusetzen.

Stefan Kühl: Lange Macht kommt in jeder sozialen Beziehung vor – also auch selbstverständlich in sozialen Beziehungen in Familien, Gruppen und Organisationen. Aber in der Managementrhetorik wird Macht mehr und mehr als etwas Heikles gesehen, das überwunden werden muss. Gerade im Change Management wird die Ausübung von Macht oft tabuisiert. Macht besitzt jedoch eine wichtige Funktion. Weil es sinnvoll ist, dass die Mächtigen qua ihrer Rolle in die Vorlage gehen und damit Blockaden aufbrechen.

Martin Claßen: Ihre drei Stellschrauben für Veränderungsprozesse in Organisationen sind neben der „Macht“ auch das „Vertrauen“ zu anderen Beteiligten sowie die „Verständigung“ mit anderen Interessen. Wie gelingt dieser Dreiklang bei Veränderungsprozessen?

Stefan Kühl: Change Management funktioniert, wenn keine der drei Dimensionen absolut gesetzt wird. Macht alleine funktioniert nicht, ebenso wenig nur Vertrauen oder nur Verständigung. Wer ausschließlich auf seine Macht setzt oder auf das Vertrauen in andere Personen oder auf die Kraft eines sachlichen Dialogs, übersieht, dass bei Kooperationen stets alle drei Dimensionen relevant sind. Deshalb muss man sich eine Situation sehr genau darauf hin ansehen, welcher Aspekt gerade wichtig ist. Das ist immer wieder die Macht, kann aber stattdessen das Vertrauen sein und ist nicht selten die Verständigung. Wir nennen dieses Führen mit Macht, Vertrauen und Verständigung laterale Führung.

Martin Claßen: Macht wird oft als Taktieren und Powerplay verstanden. Mit normativen Fingerzeigen wird von den Mächtigen deshalb Selbstlosigkeit, Verantwortung und Anstand eingefordert. Denn Macht haftet ein anrühiger Beigeschmack an. Dabei macht Macht – wie Erfolg und rote Lippen – ziemlich sexy. Und jede „Führungskraft“ wäre doch dumm, von ihrem Einfluss abzulassen. Der Karriereforscher Brooklyn Derr nennt „getting ahead“, das Fortkommen auf der Karriereleiter, als zentrale berufliche Motivation, verbunden mit Macht und hierarchischem Status.

Stefan Kühl: Macht und Hierarchie müssen begrifflich auseinandergehalten werden. Hierarchie ist die Zuweisung formaler Machtquellen. Man darf Anweisungen geben, und die Angewiesenen zeigen eine hohe Folgebereitschaft. Es gibt in Organisationen jenseits dieser formalen Macht aber noch weitere wichtige Machtquellen: Expertenwissen, der Zugang zu wichtigen Kunden oder die Kontrolle informaler Kommunikationswege. nicht selten sind diese Machtquellen in Organisationen wichtiger als die Hierarchie.

Martin Claßen: Welche Funktion hat Hierarchie dann überhaupt noch?

Stefan Kühl: Hierarchie besitzt eine doppelte Funktion: die Auflösung von Entscheidungsblockaden durch den Boss sowie die Möglichkeit zum Aufstieg im Organigramm. Gerade das Letztere motiviert viele Mitarbeiter. Wenn nun Hierarchien abgebaut werden, sind solche Aufstiegswege deutlich eingeschränkt, und Karrierechancen gehen verloren.

Martin Claßen: Macht kann immer auch missbraucht werden. Wann sehen Sie Machtmissbrauch?

Stefan Kühl: Der Einsatz von Macht im Change Management ist kein Machtmissbrauch, sondern Machtgebrauch. Für mich gehört der Einsatz von Macht – im Sinne der Organisation – zur Professionalität der Verantwortlichen. Da sage ich: Herzlichen Glückwunsch, gutes Management, Sie haben begriffen, wie ihre Organisation funktioniert. Machtmissbrauch ist etwas anderes: Wenn ein Vorgesetzter seine hierarchische Position in der Firma dazu verwendet, „seinen“ Mitarbeitern sexuelle Beziehungen aufzuzwingen oder wenn der Chef die Ressourcen der Firma für seinen persönlichen Bedarf nutzt und sich selbst bereichert. Nur in solchen Fällen spreche ich von Machtmissbrauch.

Martin Claßen: Mit dem angestaubten Begriff Geschäftsverteilungsplan werden Zuständigkeiten und damit die organisatorische Macht formell geregelt. An ihre Stelle treten immer mehr die drei „autoritären C“ – Controlling, Compliance und Consistence, letztere als unternehmensweites alignment. Mir kommt es so vor, als ob die Mächtigen damit die Zügel sogar noch tougher in ihren Händen halten.

Stefan Kühl: Controlling und Compliance sind die Wächter über die Formalstruktur in der Organisation. Sie verstehen sich dann nach ihren eigenen Kriterien als erfolgreich, wenn sämtliche Formalismen eines Unternehmens in professioneller Weise durchgesetzt werden.

Martin Claßen: Manchen gilt Change Management als Alibi zur Machtsicherung, mit der das Leadership in Zeiten des Wandels seine dominante Position untermauert, gegen Widerstand und Aufbegehren. Stattdessen bräuchte es eine offene Organisationsentwicklung, die sogar das bisherige Machtgefüge zur Disposition stellt. Derzeit gibt es mal wieder eine große Sehnsucht nach Demokratie in der Wirtschaft, samt breit angelegter Partizipation. Es heißt sogar, viele Veränderungen würden heute gar nicht mehr anders gelingen. Die vermeintlichen Belege für

machtfreie Zonen – in einer Handvoll KMU oder in der Start-up-Szene – werden bejubelt. Hinter den Kulissen geht es aber meist ruppiger zu, bis hin zu dem, was Kollegen von Ihnen als „Grausamkeit des Teams“ bezeichnen. Ist das nun eine moderne, fast schon perfide Inszenierung von Macht und lediglich die Fortsetzung misslungener antiautoritärer Bestrebungen der 68er Generation?

Stefan Kühl: Ja, dies ist hochgradig naiv. Es gab in den 1970ern die Vorstellung, dass durch breit angelegte Partizipation vernünftige Argumente sich schon durchsetzen und Machtkämpfe vermieden würden. Effekt war: Gerade weil es damals keine Hierarchien gab, zeigten sich heftige Machtkämpfe. Meine älteren Kollegen bei Metaplan mussten das schmerzhaft begreifen und haben sich damals mühsam ein nicht romantisch verklärtes Verständnis von Macht erarbeitet. Aber es gibt im Moment viele, die den Traum von der Reduzierung von Macht munter weiterträumen. Mit Begriffen wie Soziokratie und Holacracy rutscht die Debatte erneut in dieses naive Verständnis von Macht. Da muss man Warnhinweise in Großbuchstaben draufschreiben! Denn Machtspiele lassen sich verändern, aber Macht verschwindet niemals aus einer Organisation.

Martin Claßen: *Sind Veränderungen ein Mittel zur Machtsicherung?*

Stefan Kühl: Wenn Manager neue Rollen bekommen, wird von ihnen ein Wandel des Bisherigen erwartet, häufig unabhängig davon, ob dies für die Firma richtig oder unnötig ist. Veränderung gilt als Wert an sich. Dadurch entsteht der Aktivismus neuer Führungskräfte. Schließlich trauen sie sich in den meisten Fällen nicht, einfach zu sagen, dass hier alles gar nicht so schlecht ist und man weitgehend so wie bisher weitermachen könne. Weise Führungskräfte erkennt man gerade an der Spitze der Organisation daran, dass sie erkennen, wenn im Grunde gar nicht viel verändert werden muss, und Veränderungen deswegen nur auf der Schauseite der Organisation proklamieren.

Martin Claßen: *Organisationen haben einen dominanten Zweck, bei Unternehmen heißt der „profitable growth“, und deswegen muss das gemeinsame Handeln daraufhin ausgerichtet werden. Sie sagen, es gäbe im Grunde zwei Möglichkeiten: Entweder man entscheidet sich wie bisher (Stabilität Routine) oder man bringt etwas Neues (Flexibilität Innovation). Bei Veränderungsprojekten geht es um dieses Neue. Das bringt Unruhe in die Organisation. Die Sicherheit des Gewohnten gerät in Gefahr und erst recht die Macht. Die momentan vielbeschworene Agilität muss doch ein Horror für das Leadership sein. Wie können Mächtige das Loslassen lernen, damit sich die Organisation öffnet und verändert? Müssen sie es überhaupt lernen?*

Stefan Kühl: Unter Agilität oder – wie man es bis vor kurzem auch nannte – Postbürokratie – werden drei Entwicklungen propagiert: Entformalisierung der Prozesse, Abbau der Hierarchieebenen und Auflösung von Bereichsgrenzen. Was dabei häufig übersehen wird: Dies bedroht die Stellung des mittleren Managements und keineswegs die Macht im Topmanagement. Unsere Forschung über agile Vorreiterunternehmen zeigt, dass dort die Organisationsspitze nicht entmachtet wird, sondern die mittlere Leitungsebene an Einfluss verliert. Provokant zugespitzt: Agile Unternehmen erleben häufig eine Zentralisierung der Macht, weil die mittlere Ebene an Einfluss verliert.

Martin Claßen: *Macht ist asymmetrisch, in Beziehungen hat fast immer einer mehr Macht als der andere. Aber niemals ist jemand völlig ausgeliefert, dass er Weisungsbefugnis und Sanktionsdrohung nichts entgegenzusetzen hätte. Sie haben Kinder und sind deren Erziehungsberechtigter. Geben Sie es zu: ein Babylächeln verzaubert, und dem pubertären Trotz kann wenig entgegengesetzt werden.*

Stefan Kühl: Die pauschale Vorstellung, dass Eltern mehr Macht haben als ihre Kinder, ist ein Trugschluss. Denn Kinder wissen genau: Sie können nicht gekündigt werden und nutzen das aus.

Martin Claßen: Später dann, in den Firmen, sind die meisten Mitarbeiter pfiffig genug, dass sie Entscheidungen mit zumindest halbwegs plausiblen Argumenten ausbremsen können. Wie wehren sich die Schwachen gegen die Macht durch Hierarchie?

Stefan Kühl: Was ich in Organisationen beobachte, ist die enorme Professionalität von Untergebenen im Umgang mit Vorgesetzten. Wenn ein Vorgesetzter nicht spürt, dann werden Informationen zurückgehalten, die Wichtigkeit von Expertenwissen angedeutet, informelle Kommunikationswege mobilisiert.

Martin Claßen: Wo lernt man denn Mikropolitik?

Stefan Kühl: Sicherlich nicht im BWL-Studium. Durch das Studium wird man in Bezug auf die realen Prozesse in Unternehmen eher naiver. Mein Eindruck ist, dass diejenigen, die später in Unternehmen mit den drei Dimensionen Macht, Vertrauen und Verständigung gut zurechtkommen, sehr früh entsprechende Erfahrungen in Organisationen gesammelt haben – in politischen Bewegungen, in Parteien, in Schülervertretungen oder in Kirchengemeinden

Martin Claßen: Für Mitarbeiter haben Entscheidungen des Managements, so Ihre These, eine entlastende Funktion. Sie sollen fast nicht mehr denken, sondern „dürfen“ entsprechend handeln. Mitarbeiter können sich auch gegen eine Entscheidung stemmen, müssen dann aber den Beweis für die Richtigkeit ihrer Abänderung antreten. Risiko! Sie nennen dies „brauchbare Illegalität“. Was ist denn das – Sie meinen gewiss nicht Fehlverhalten wie den Dieselskandal?

Stefan Kühl: Unter dem Label Organisationskultur werden leider vorrangig heute „attraktive“ Werte wie Flexibilität, Kundenorientierung, Nachhaltigkeit propagiert. Schaut man jedoch genau darauf, gehört zur Organisationskultur auch der Bruch mit formalen Regeln. Der Clou, den die Organisationswissenschaft herausgearbeitet hat, ist, dass Regelverstöße nicht per se schlecht sind. Sie machen die Organisation häufig besser, etwa durch lokale Anpassungen oder durch innovative Neuerungen. Das ist aber immer verbunden mit einem persönlichen Risiko: Wenn es schiefgeht und herauskommt, dann bin ich dran und werde bestraft oder gefeuert. Die Kunst des Managements besteht gerade nicht darin, stupide auf Einhaltung der formalen Vorgehensweise zu pochen, sondern eine sinnvolle Balance zwischen Formalität und Informalität zu finden.

Martin Claßen: Zum Abschluss und als Schlussakkord. Was ist Ihr persönlich liebstes Machtspiel bei Veränderungen?

Stefan Kühl: Ich finde besonders die Machtspiele elegant, bei denen Untergebene ihre Führungskräfte mit Geschicklichkeit zu etwas bringen, was diese eigentlich nicht möchten: durch Lancieren von Informationen, Gestaltung von Vorlagen, Einbeziehung externer Kooperationspartner. Nicht die Überwachung von Untergebenen, sondern die Unterwachung von Vorgesetzten ist die hohe Kunst des Machtspiels in Organisationen.

Stefan Kühl ist Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld und Organisationsberater bei der Firma Metaplan in Hamburg. Er ist dort wissenschaftlicher Leiter des Qualifizierungsprogramms „Führen und Leiten im

Diskurs“. Sein Buch „Organisationen. Eine sehr kurze Einführung“ (2011) gilt inzwischen als ein Standardwerk in der Organisationswissenschaft. Vor Kurzem sind von ihm in Neuauflage erschienen „Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien“ (2015) und „Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur“ (2015).