

REDLINE | VERLAG

Heinz Becker



Mythos Macht

Wie ist wirksamer Einfluss möglich?

Heinz Becker

Mythos Macht

Heinz Becker

Mythos Macht

Wie ist wirksamer Einfluss möglich?

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:
becker@redline-verlag.de

Nachdruck 2012

© 2005 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter

Verwendung elektronischer Systeme gespeichert,
verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Satz und Gestaltung: Beate Soltész, Redline Wien
Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISBN Print 978-3-86881-370-8
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-058-7

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie
unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage
unter

www.muenchner-verlagsgruppe.de

Inhaltsverzeichnis

Prolog

Die »Macht der Situation«

Einführung

Wie kann dieses Buch nützen?

Hindernisse auf dem Weg zu integriertem Handeln

Lösungsversuche zu diesem Problem

Wie fallen schwierige Entscheidungen?

Schwierige Entscheidungen müssen gären

Teamentscheidungen sind »gefühlsträchtig«

Vorsicht: Entscheidungsautismus!

Wie entsteht Entscheidungsautismus?

Zehn Warnsignale

Konsens, Commitment, Kompromiss oder Kommando?

Sich zusammenraufen

Beispiele aus der Literatur

Spannungsbogen und Kulminationspunkt einer Diskussion

Der Fahrplan zu einheitlichem Handeln

Die Themensetzung

Führen heißt »Themen setzen«

Wer gehört zur Zielgruppe?

Zum Inhalt des Themas

Die Stimulanz des Themas

Einige weitere Beispiele gelungener Themensetzungen

Beispiel: Eine neue Hauptabteilung findet ihre Einheit –

1. Teil

Die Aktionsphase

Beispiel: Eine neue Hauptabteilung findet ihre Einheit – 2. Teil

Der Kulminationspunkt und die »leibliche Umstimmung«

Die leibliche Umstimmung

Das WANN und das WIE

Die Integrationsphase

Beispiel: Eine neue Hauptabteilung findet ihre Einheit – 3. Teil

Die Umsetzungsphase

Der Fahrplan – kurz zusammengefasst

Persönliche Anforderungen an die Führungskraft

Beispiel: Verwahrlosungstendenzen im Managementteam

Klappen im Prozessverlauf

Über den Umgang mit Rivalität

Über den Umgang mit Starrsinn

Über den Umgang mit Unwilligkeit

Über die Klärung von Beziehungen

Leitfaden zum Klärungsgespräch

Die Teamsitzung

Sieben Regeln zur Teamsitzung

Sitzungsablauf

Starthilfe für den Transfer in die Praxis

Abstandnahme vor der Themenwahl

Angst vor Kontrollverlust

Steuerung organisationsübergreifender

Veränderungsprozesse

Beispiel: Führungswechsel – ankoppeln und integrieren

Beispiel: Von der Überwindung einer Unternehmenskrise

Epilog

Literaturverzeichnis

Anmerkungen

Prolog

Macht? Was ist das eigentlich? Gibt es eine allgemeingültige Definition für dieses Wort? Die Antwort lautet: Nein.

Wenn wir die Bedeutungen untersuchen, die dieser Begriff in unserem Alltagsverständnis und in seiner wissenschaftlichen Verwendung hat, dann finden wir kein klares Bild. Der Gegenstand »Macht« ist schillernd.

Diese Erkenntnis gewann auch *Walter K.H. Hoffmann*¹, als er 41 Personen in Machtpositionen zu diesem Thema befragte. In seinem Buch *Macht im Management* referiert er die Antworten aus seinen Interviews: Es fallen Begriffe wie Gestaltung, Lust, Autorität, Expansion, Ethik, Selbstbereicherung, Status, Eitelkeit, Verantwortung, Tabuisierung, Täuschung, Überzeugungskraft, Durchsetzung des eigenen Willens, Demut, Befehlsgewalt, Büroausstattung ... Dieses ist nur eine kleine Auswahl der von Hoffmann aufgefundenen Definitionsversuche, die Macht - aus der Sicht der Befragten - kennzeichnen würden. Hoffmanns Absicht, ein differenziertes und fundiertes Bild zu zeichnen, scheiterte. Was er fand, war ein Flickenteppich.

Wenn es um Macht geht, greifen Sozialwissenschaftler gern auf *Max Weber*² zurück, der 1920 definierte: »Macht ist die Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.« Das klingt nach Gewalt oder heimtückischem Überwältigen. Die Weber'sche Machtdefinition stammt allerdings aus einer Zeit, in der Herrschaft, Macht und Gewalt enger und selbstverständlicher miteinander verbunden waren als heute.

Aber selbst im gegenwärtigen Alltagsverständnis wird Macht fast immer mit negativen Vorstellungen verbunden. Schließlich leben wir auch heute keineswegs in einer gewaltfreien Welt. Und die Lebenserfahrung bestätigt es immer wieder: Alles Erzwungene produziert Widerstand, oft sogar Vergeltung. Wer versucht, den vitalen Antrieb der Beteiligten zu ignorieren, zieht auf Dauer den Kürzeren. Und jeder weiß, dass übers Knie gebrochene Lösungen aus der Not geboren sind und nicht lange halten.

Die Einwände gegen gewaltsam erzwungene Entscheidungen und Handlungen liegen auf der Hand: In einer Zeit wachsender Bildung der Menschen und Demokratisierung von Entscheidungen, in einer Zeit in der jeder aufgefordert ist, eigenverantwortlich zu handeln und in der die Mitarbeiter von Unternehmen mehr und mehr an den Gestaltungsprozessen beteiligt werden, kann nicht gleichzeitig das Prinzip Befehl und Gehorsam gelten. Machtausübung in diesem Sinne ist nicht zeitgemäß.

Zudem arbeiten Führungskräfte in einem Netz von Abhängigkeiten. Um ihre Ziele zu erreichen, benötigen sie die Unterstützung von Personen, die ihrem direkten hierarchischen Zugriff nicht unterliegen. Sie sind also abhängig von Anderen, die sie nicht mit Sanktionen unter Druck setzen können. Machtausübung mit Drohgebärden versprechen in dieser Situation wenig Erfolg.

Wenn von Macht die Rede ist, richtet sich der Blick fast immer auf den »Machthaber« und darauf, wie er es versteht, sich durchzusetzen, wie er Widerstände überwindet und als gestaltender Akteur »gegen alle anderen« die Szene beherrscht. Das imponiert – einerseits – und stößt gleichzeitig ab.

Diesem Zwiespalt begegnen wir auch, wenn Hierarchen Macht *gegen uns* gebrauchen, insbesondere wenn dies unseren Ambitionen zuwiderläuft. Darin sehen wir ein Übel. Sofern wir jedoch Macht *selbst* einsetzen können, betrachten wir sie als eine heilsame Kraft, von der wir gern

mehr besäßen. Wer hat sich nicht schon mal gewünscht, die Mitarbeiter mögen doch nach kurzer Instruktion die Logik eines dargelegten Plans schlagartig verstehen und eins zu eins umsetzen? Aber haben Sie das schon mal erlebt?

Und überhaupt: Sind es nicht gerade die scheinbar besonders Mächtigen, jene außerordentlich schneidig auftretenden Führungspersonen, die so oft über ihre Ohnmacht klagen und an ihrem Umfeld verzweifeln?

Führungskräfte erhoffen sich von der Durcharbeitung des Machtthemas erfolgversprechenden Machtgewinn: »Wenn ich weiß, was Macht ist und wie sie »funktioniert«, dann kann ich das Geschehen *richtig* steuern, dann weiß ich, wie ich es anstelle, dass alle so handeln, wie ich es mir wünsche.« Sie sind deswegen keinesfalls machtbesessen, sie meinen es gut. Macht wird im unreflektierten Alltagsverständnis vieler Führungskräfte als »unwiderstehliche« Einflussnahme verstanden, der es gelingt, auch gegen den Willen der Beteiligten *gefügiges*, aber gleichwohl *freudig engagiertes* Handeln zu *erzwingen*. Es sei ein besonderes Talent, über diese »Kunst« der Beeinflussung zu verfügen, und eine Führungskraft solle dieses Talent besitzen. Es handelt sich also um den Versuch, der Weber'schen Definition zu folgen, dies aber die Mitarbeiter nicht merken zu lassen. Derartige Manipulationsversuche scheitern an ihrer Durchschaubarkeit. Wer dieser Vorstellung folgt, wird kaum Erfolg haben, weil er mit der Dummheit der anderen rechnet. Damit erzürnt er die Teammitglieder, denn er verletzt ihre Würde. Er muss Angst haben, dabei ertappt zu werden. Meistens wird er tatsächlich ertappt und das rächt sich.

Ja, was ist denn nun Macht? Man könnte verzweifeln. Bei der Betrachtung des Gegenstandes »Macht« kommt uns derselbe buchstäblich abhanden. Mal entpuppt er sich als nicht zeitgemäß, mal als unbrauchbar, dann wieder als

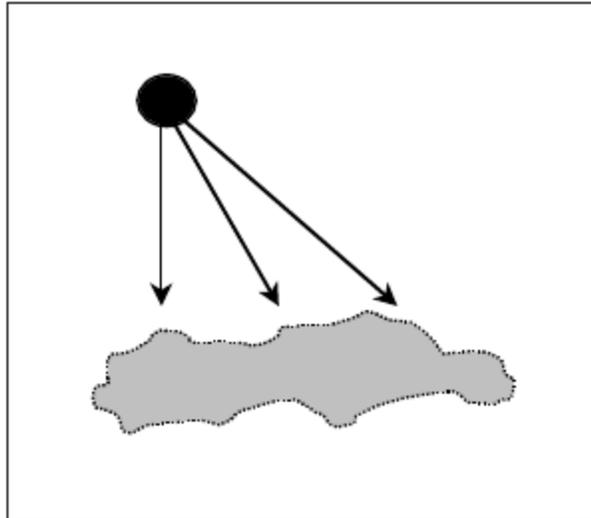
zwiespältige Heimlichtuerei und schließlich als falsche Vorstellung – als ein Mythos.

Der Machtbegriff erweist sich demzufolge als untauglich, die Einfluss nehmende Tätigkeit einer Führungskraft unserer Zeit treffend zu beschreiben. Gleichwohl wird es nicht gelingen, das Wort *Macht* zukünftig zu meiden. Zu sehr ist es in unserer Sprache verwurzelt. Aber treffender wäre ein anderer Begriff: *Steuerungsfähigkeit*³.

Und ganz im Sinne dieses Begriffes werde ich die Frage beantworten, die nach wie vor im Raum steht: *Wie ist wirksamer Einfluss möglich?* Jetzt können wir diese Frage allerdings weiter präzisieren: Wie kann ich meinen Einfluss in schwierigen Veränderungssituationen vergrößern, ohne illusionären Vorstellungen anheim zu fallen oder unreflektiert auf Gewalt zurückzugreifen? Auf der Suche nach einer Antwort müssen wir das »Phänomen Macht« jedoch zunächst tiefer untersuchen und neu definieren.

Die »Macht der Situation«

Macht ist keine Persönlichkeitseigenschaft, kein Merkmal einer Person. Den Blick hauptsächlich auf die Führungsperson zu richten, greift deshalb zu kurz. Macht ist ein *Relationsgeschehen*, ein Einflussgefälle zwischen Einzelpersonen bzw. in Gruppen. Die Absicht, Einfluss zu nehmen, ist keineswegs auf die Person des Managers beschränkt, der angeblich alles zu bestimmen hat.



Skizze 1

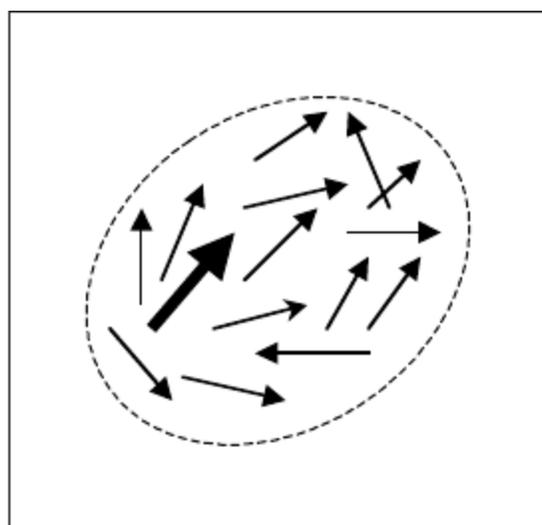
Tatsächlich gehen Führungskräfte sehr oft davon aus, sie seien die Einzigen, die wüssten, wohin die Reise gehen muss. Ihnen gegenüber stünde eine amorphe, auf Orientierung wartende Masse (siehe [Skizze 1](#)). Doch hier irren sie gewaltig.

Faktisch steht ihnen nämlich ein *Kräftefeld* gegenüber, in dem Kräftevektoren – die Intentionen aller Beteiligten – in unterschiedliche Richtungen weisen. Die Führungskraft selbst ist zwar ein wichtiger, aber nur *einer* dieser Vektoren. Zudem streben die Absichten von Menschen oft gleichzeitig in verschiedene Richtungen, und manchmal finden sich die Widersprüche sogar in den Personen selbst: »Zwei Seelen wohnen – ach – in meiner Brust.« Überdies stehen Sacherfordernisse und persönliche Interessen nicht selten miteinander im Konflikt.

In gemeinsamen Situationen wirkt der Antrieb aller Beteiligten zusammen. *Das Wollen aller Beteiligten ist »Die Macht«*. Dazu gehört Gesagtes und nicht Gesagtes. Das nicht Gesagte, das ängstlich Verschwiegene, ist gewöhnlich für den Betreffenden selbst sogar das Wichtigste. Die Führungskraft steht einem mehr oder weniger diffusen

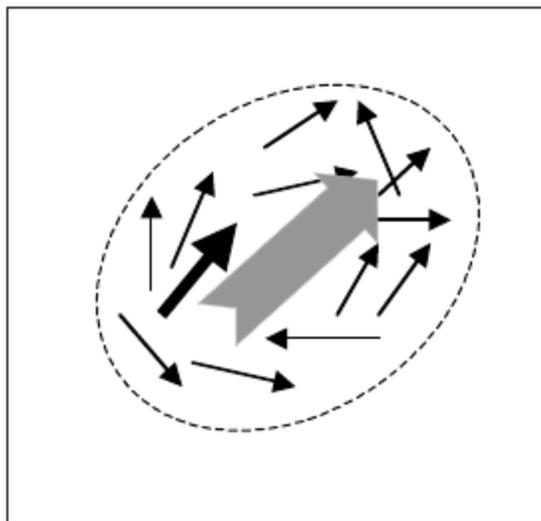
Einflussfeld gegenüber, das schwer zu durchschauen ist, das sie dennoch nicht ignorieren darf (siehe [Skizze 2](#)).

Ist die gemeinsame Situation problembeladen, *will* sie durch Explikation geklärt werden. Menschen haben in gemeinsamen Problemsituationen einen Bedarf an explorierendem, also aufdeckendem Diskurs. Kommt dieser Diskurs nicht zustande, entsteht peinliche Verlegenheit. Wichtiges wird nicht mehr in den offiziellen Gremien geäußert, sondern einander auf den Fluren zugeraunt. Die Menschen verschaffen sich Erleichterung, indem sie ihren Mitteilungsdrang abreagieren, allerdings am falschen Ort. Für die Führung geht es darum, die Unklarheit der Situation zu überwinden und die Beteiligten anzuregen, ihre Gedanken offiziell einzubringen. Das erfordert Mut, denn niemand weiß im Voraus, was zur Sprache kommen wird, aber erst Ausdruck, Aussprache, Auseinandersetzung und Bündelung auf ein Ziel führen zur Bewältigung der Situation. Glücklicherweise gibt es ein gemeinsames Bewältigungsinteresse, denn die Situation als solche übt mit ihrer anfänglichen Undurchschaubarkeit Druck aus, Sachverhalte und Probleme anzusprechen.



Skizze 2

Die Macht an sich zu ziehen, beruht auf der Fähigkeit, das Unausgesprochene hervorzuholen. Dazu ist eine zielgerichtete Debatte zu entfangen und – wenn das Ergebnis der Auseinandersetzung vorliegt – diese Debatte abzufangen. Es muss mit Geschick das Gemeinsame gefunden werden, die *Resultante aller Kräftevektoren* (siehe [Skizze 3](#)), denn nur so ist die Gemeinsamkeit der Situation zu bewahren. Die kluge Führungskraft *nutzt* diese »Macht der Situation«, statt mit Gewalt *gegen sie vorzugehen*.



Skizze 3

Überraschenderweise resultiert wirksame Einflussnahme demnach nicht aus bestimmendem Druck oder charismatischer Beschwörung. Stattdessen beruht sie auf Einfühlung, gutem Zuhören und geschicktem Umgang mit den Gegebenheiten.

Die Führungskraft muss ihren Einfluss mit der Absicht ausüben, die Macht der Situation zu entfesseln. Wer machtvoll handeln will, muss die vorhandenen Kräfte bündeln können, denn die Macht der Situation entfaltet ihre

Wirkung, wenn es gelingt, für die anstehenden Probleme *gemeinsam* eine Lösung zu identifizieren, die sich nach gründlicher Diskussion unter den aufgefundenen Alternativen als die Beste erweist.

Derjenige, der diesen Entscheidungsprozess anleitet, wird gewöhnlich als »der Mächtige« gesehen. Dazu braucht er Durchsetzungsfähigkeit, was nicht heißt, autoritär *seine Idee* durchzusetzen. Es geht darum, *den Diskurs durchzusetzen*, also Anwalt und Ordnungsfaktor der Auseinandersetzung zu sein. Mit Durchsetzungsfähigkeit ist hier die Fähigkeit gemeint, diesen Prozess zu initiieren und im Verlauf der Ereignisse das Heft in der Hand zu behalten, das heißt den Dreh- und Angelpunkt des Geschehens zu besetzen. Um die Aufmerksamkeit anderer in dieser Weise auf sich zu zentrieren, braucht man Mut, denn es besteht immer das Risiko, sich zu blamieren oder überwältigt zu werden.

Und schließlich: Der Mächtige muss als Mensch und Person erreichbar sein und bleiben. Verliert er den Kontakt zu den ihm anvertrauten Menschen und isoliert sich, dann tritt eine Schrittfolge in Kraft, der wir fast täglich in Medienberichten aus Politik und Sportgeschehen begegnen: Am Anfang steht die Isolation der Führungskraft, aus ihr folgt das Misslingen der offenen Kommunikation. Zwangsläufig entstehen dann Fehlentscheidungen, in deren Folge die gemeinsame Situation erodiert. Die gegenseitige Unterstützung reißt ab. Signale des Scheiterns treten immer häufiger auf, der Erfolg bleibt aus. Am Ende dieser Zuspitzung steht der Wechsel der Führungsperson.

Der Mächtige soll zwar die Sache in die Hand nehmen, aber er muss die Macht auch teilen. Er muss beides können, mal die Zügel aus der Hand geben, dann wieder zugreifen. Wenn Klarheit herrscht, sollte er in den Hintergrund treten und sich »unters Volk« mischen. Sonst werden Machthaber zu einsamen Menschen.

Einführung

Wie kann dieses Buch nützen?

Das Buch wird zeigen, wie eine Führungskraft, die eine problembeladene Situation durch Veränderung meistern will, wirksamen Einfluss entfalten kann. Es legt dar, welche Schritte zu gehen sind, um »die Macht der Situation« zur Wirkung zu bringen. Insbesondere wird es aufzeigen, wie die Entscheidungsdiskussion zu führen ist, wenn am Ende alle als Einheit handeln sollen.

Dass die Mehrzahl aller Veränderungsvorhaben scheitern, unterwegs stecken bleiben oder halbfertig versanden, ist kein Geheimnis. »Wir haben nie Zeit, es richtig zu machen, aber viel Zeit, es doppelt zu machen«, ist eine vielerorts geäußerte Managerklage. In Zeiten gesteigerter Komplexität, beschleunigten Wandels und erhöhten Entscheidungsdrucks ist das Problem der Führung mehr denn je: Wie gelingt es, in Teams und Organisationen die Kräfte zu bündeln und auf ein strategisches Ziel auszurichten?

Sportteams demonstrieren immer wieder, wie sehr Erfolge ebenso wie Misserfolge aus der Teamqualität resultieren und welche überragende Bedeutung der Integration aller Kräfte zukommt. »Der Ferrari-Erfolg ist eindeutig ein Management-Erfolg. Da sind eine Hand voll Personen am Werk, die ideal miteinander arbeiten, da gibt es keine internen Scharmützel, da werden alle Kräfte gebündelt für ein Ziel.« So erklärte der Formel 1-Rennfahrer *Ralf Schumacher* in einem *Spiegel-Interview*⁴ den mehrjährigen Erfolg seines

Bruders. Dies gilt in gleichem Maße auch für Teams und Organisationen der Arbeitswelt.

Unternehmensführungen unserer Tage sind mit einer erdrückenden Vielfalt von Schwierigkeiten konfrontiert, die nicht selten zur Frage des Überlebens werden: Wer neue Technologien nicht frühzeitig erkennt und unverzüglich verwertet, gerät gegenüber der Konkurrenz ins Hintertreffen. Unternehmen, die die Möglichkeiten der Globalisierung in Produktion und Vermarktung nicht nutzen, riskieren ihre Wettbewerbsfähigkeit. Es gilt, die Angebote des Internets auszuschlachten. Übernahmen und Fusionen erfordern eine Vielzahl schwieriger Veränderungsprozesse, wenn sie nicht desaströs ausgehen sollen. Deregulierung verlangt rasche Anpassung an veränderte Marktbedingungen. Neue Strategien sind auszuarbeiten und umzusetzen, Prozesse und Arbeitsmethoden bedürfen der Erneuerung, oder die Struktur der Organisation muss gewandelten Gegebenheiten angepasst werden. Geht es um die Veränderung des Selbstverständnisses oder gar der Kultur eines ganzen Unternehmens? Zwingt ein Generationswechsel in der Führung der Organisation eine grundsätzliche Neuorientierung auf? Oder soll »nur« ein Projektteam zielgerichtetes, aufeinander abgestimmtes Vorgehen praktizieren? Alle Vorhaben benötigen eine breite Unterstützung durch die Beteiligten: Konsens in Wort und Tat.

Aber in welcher Weise kann die Führungskraft Einfluss ausüben, so dass die Mitarbeiter einheitlich handeln, an einem Strang ziehen? Wie finden Teams eine neue gemeinsame Ausrichtung, *Ein-Mütigkeit* im Problemverständnis, in der Problemlösung und im zielstrebigen Handeln?

Die Antwort muss zwei Ziele im Blick behalten:

- 1. Zunächst muss um die richtige Lösung gerungen werden! Es gilt, die beste Idee zu finden.**