



## Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

### Gesichter der Macht

1. Begriff.....	1
2. Beispiele.....	2
3. Eine ausgewählte Studie.....	3
4. Zusammenhänge.....	4
5. Erklärungsansätze.....	6
6. Praktische Folgerungen.....	9
7. Würdigung.....	10
8. Literatur.....	10
9. Autor.....	11

#### 1. Begriff

Etymologisch ist das Wort Macht auf den altslawischen und gotischen Begriff für Können, Fähigkeit und Vermögen zurückzuführen. Im Brockhaus wird Macht mit der „Summe von Einflussmöglichkeiten in politischer, wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht“ umschrieben. (o.V., 2001 Brockhaus-multimedial) Diese Definition ist für den Alltagsgebrauch hinreichend, jedoch zu umfassend für Wissenschaftler, die versuchen den Begriff genauer zu durchleuchten. Bei solchen Machtbeschreibungen wie im Brockhaus bleibt nämlich ungeklärt, ob eine Verhaltensänderung beabsichtigt ist, ob sie wahrgenommen wird und ob sich der Einfluss direkt auf das Verhalten oder eher auf Einstellungen, Wünsche und Gefühle auswirkt. (vgl. Krüssel 1995)

Der Begriff Macht ruft häufig negative Assoziationen hervor. So neigt man dazu, Macht mit strikten hierarchischen Strukturen, Diktaturen, Zwang und Unterdrückung in Verbindung zu bringen, was dem Begriff allerdings nicht gerecht wird.

Macht wird häufig mit Einfluss gleichgesetzt, was aber für soziologische oder organisationspsychologische Fragestellungen nicht hinreichend ist. Die breiteste Zustimmung erhielt der deutsche Wissenschaftler Max Weber Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts mit seiner Definition von Macht: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“. (Weber 1980, S.28) Weber formulierte hiermit eine Begriffsbestimmung, die die wesentlichen Facetten der Macht umschließt. Chance deutet darauf hin, dass es sich bei der Macht in erster Linie um ein Potential handelt, welchem inhärent ist, dass es nicht notwendigerweise angewendet werden muss, um zu existieren. Eine soziale Beziehung kann sich von Freundschaft über Feindschaft bis hin



zur einfachen Tauschbeziehung erstrecken, was den Machtbegriff den verschiedensten Alltagssituationen, aber auch komplizierten Geschäfts- oder Gesellschaftsbeziehungen zugänglich macht. Indem Weber ein auch gegen Widerstreben einfügt, verschafft er seiner Definition, sowohl für den Fall, dass Macht in einem offenen Interessenkonflikt als auch in latenter Form in Erscheinung tritt, Geltung. Die Herkunft der Macht grenzt er nicht ein, was jedweden Ursprung zulässt.

Um verschiedene Ausprägungen der Macht zu beschreiben, wurden von Wissenschaftlern Forschungsansätze entwickelt, die Macht kategorisieren. In der Literatur kristallisieren sich in der Regel zwei bis drei Kategorien heraus. Je nach Ansatz werden Kategorien auch als Facetten, Gesichter, Typen oder Dimensionen der Macht bezeichnet. Diese unterschiedlichen Begriffsbeschreibungen haben zwangsläufig zu von einander abweichenden Konnotationen geführt.

## 2. Beispiele

Wissen ist Macht, die Macht der Gewohnheit, Macht vor Recht - eine Fülle von Interpretationen sind mit dem Begriff der Macht verbunden. Das Verständnis von Machtphänomenen ist in der Bevölkerung sehr verschieden ausgeprägt und meist auf bestimmte Erfahrungen (im Elternhaus, im Beruf etc.) zurückzuführen. Die Mannigfaltigkeit der Auffassungen von Macht spiegelt sich in Aussagen wie „Er konnte gar nicht anders, es war doch ein Befehl“, oder „was soll ich schon machen, mir sind die Hände gebunden“ wider.

Wozu Macht führen kann, zeigt sich sowohl in der Geschichte als auch in der Gegenwart, im Kleinen wie im Großen.

So befindet sich zum Beispiel ein Kleinkind in absoluter Abhängigkeit der Eltern. Dies könnte man als bedingungslose elterliche Macht bezeichnen, wobei das Instrument „Brüllen“ als Machtmittel nicht unterschätzt werden darf. Der Schüler steht in einer Art Machtkonflikt mit dem Lehrer, der durch Wissen, Autorität, Notenvergabe und andere Machtquellen in der Regel die Oberhand hat. Aber auch der Schüler ist nicht ohnmächtig, denn er kann sowohl mit Beschwerden drohen, als auch den Unterricht stören. Besonders interessant werden die Macht-Konstellationen im Berufsleben. Während es beim Militär und anderen hierarchisch eindeutig strukturierten Organisationen machttechnisch zumeist noch recht überschaubar ist, wird es in Bereichen wie der Politik und der Unternehmung zunehmend komplex.

Es gibt eine Fülle von Studien zum Machtphänomen, die sich in Bezug auf Perspektive, Durchführung und Auswertung sehr unterscheiden.

Perrow (1970) versuchte zum Beispiel herauszufinden, wo die Macht innerhalb einer Organisation zu lokalisieren ist, indem er in zwölf Industrieunternehmen Mitarbeiter verschiedener Abteilungen um ihre Einschätzungen bat. Jeffrey Pfeffer (1981) identifizierte die Macht in Organisationen als ein der Politik entspringendes Phänomen. Wobei er Politik als zweckorientierte Handlungen, die auf Macht abstellen, umschreibt. „There is evidence from the range of decisions and organizations covered that a wide variety of organizational processes and outcomes, from structures to careers to budgets, can be productively examined using the political model.“ (Pfeffer 1981, S.287)

Der bekannte amerikanische Psychologe Philip Zimbardo, untersuchte im Jahr 1971 die Auswirkungen der Macht auf das menschliche Verhalten, im so genannten „Stanford-Prison-Experiment“. Dabei wurden 24 Studenten in Wärter und Gefangene aufgeteilt und im zum Gefängnis umgebauten Keller der Stanford Universität in Kalifornien untergebracht. Das Experiment wurde frühzeitig abgebrochen, weil es zur



Misshandlung Gefangener-Probanden durch die Wärter-Probanden kam. (vgl. Zimbardo 1973) Die Eskalation des Experiments veranschaulichte die mächtige Wirkung der „Droge Macht“ und unterstützte somit die Thesen Nietzsches, Foucaults und Machiavellis. Foucault: „Wir kämpfen alle gegen alle.“ (Foucault 1970) Nietzsche: „Nur wo Leben ist, da ist auch Wille: aber nicht Wille zum Leben, (...) sondern Wille zur Macht!“ (Nietzsche 1966)

### **3. Eine ausgewählte Studie**

In einem Experiment von Thomas/ Walker/ Zelditch aus dem Jahr 1986 wird beschrieben, wie die Auswirkungen einer als legitim geltenden Gewohnheit auf kollektives Handeln sind. Die Absicht der Studie war es aufzuzeigen, inwiefern eine Gemeinschaft von einem oktroyierten Regelwerk, das eine Pseudo-Legitimität hervorruft, manipuliert werden kann.

Thomas/ Walker/ Zelditch hatten angenommen, dass sie im Verlauf der Untersuchung das kollektive Orientieren an diesen Regeln beobachten können, und dass dies gleichzeitig Auswirkungen auf die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen der sozialen Struktur innerhalb einer Organisation hat.

Darüber hinaus waren sie im Vorfeld der Meinung, dass diese Anpassungsfähigkeit bzw. Änderungsbereitschaft der Individuen nicht von deren individueller Auffassung von Regeln abhängt oder gar durch Machtausübung oder Steuerung manipulierbar sei.

Im Rahmen des Versuchs wurden Probanden (Studenten) in voneinander getrennten Räumen untergebracht und ihnen wurden Aufgaben gegeben, die sie nur als Kollektiv lösen konnten. Das heißt, dass jedes Gruppenmitglied (von fünf Mitgliedern) seinen Teil zur Lösung der Aufgabe beitragen musste, bevor sie gelöst war. Die Motivation der Studenten wurde durch zusätzliche Entlohnung stimuliert.

Die Probanden hatten die Möglichkeit zu betrügen, wobei der daraus entstandene eigene Vorteil nicht in einem ausgewogenen Verhältnis zu dem verursachten kollektiven Schaden stand. Im Laufe des Experiments wurden die internen Kommunikationsmöglichkeiten verschlechtert mit der Folge, dass sich die Gruppendynamik reduzierte. Darüber hinaus führte man nach einem bestimmten Zeitraum ein Belohnungssystem ein, das keinen Anreiz gab sich moralisch korrekt zu verhalten oder das gemeinschaftliche Arbeiten zu unterstützen.

Thomas/ Walker/ Zelditch beobachteten, dass die Änderung der bestehenden Organisationsstruktur (Belohnungssystem, Kommunikationssystem u.a.) als tendenziell ungerecht und somit illegitim empfunden wurde. Während Probanden eine tatsächlich ungerechte Struktur, die allerdings von Anfang an gegeben ist und auch nicht verändert wird, besser akzeptierten. Galt also die gegebene Organisationsstruktur selbst als legitim, zeigten die Probanden keine Anstalten etwas ändern zu wollen, gleichwohl es von Vorteil für das System gewesen wäre.

Diese Ergebnisse deuten Thomas, Walker und Zelditch als Beweis dafür, dass die Legitimität einer Sache für das Auslösen von Verhaltens- und Entscheidungsänderungen ausreichend, also unabhängig von direkter Ausübung von Macht oder individueller Auffassung der Normen ist. Die Legitimität im Sinne einer Allgemeingültigkeit von Normen und Werten erwies sich als Determinante dafür, ob eine Organisationsstruktur von den Probanden als positiv oder negativ bewertet wurde. Das individuelle Verhalten orientierte sich also in erster Linie an der Legitimität der Struktur, statt an individueller oder kollektiver Moral. Im Anschluss brachten die Probanden sogar ihre Absichten und Einstellungen mit der vermeintlich legitimen Struktur in Einklang. (vgl. Thomas, Zelditch, Walker 1986)



Die Studie wirft ein interessantes Licht auf die Dimensionen der Macht. Ein Laie neigt aufgrund eigener Erfahrungen dazu anzunehmen, dass Macht sich am stärksten im direkten Interessenkonflikt auswirkt. Nach dieser Studie jedoch, muss diese Ansicht wenn nicht revidiert, so doch zumindest ergänzt werden. Die unsichtbare Macht, scheint also unterschätzt zu werden, vielleicht weil sie in der Regel nicht wahrgenommen wird.

#### **4. Zusammenhänge**

In Organisationen werden Entscheidungen laut einem Organisationsplan und somit der Zuständigkeit und Berechtigung einer Person in Übereinstimmung mit mehr oder weniger expliziten Vorschriften und Regeln getroffen. (vgl. Krüssel, 1995) Hierbei wirkt sich die allgemeine Legitimität von Gepflogenheiten, Sitten und Regeln auf Entscheidungen und Verhaltensweisen aus. Es existieren aber auch konkurrierende Zielvorstellungen, was zur Folge hat, dass konträre Individual- und Gruppeninteressen auftreten. Entscheidungsprozesse innerhalb von Organisationen sind somit von Konflikten und Machtphänomenen geprägt.

Individuen, Abteilungen und Teams streben also danach, ihre Interessen durchzusetzen, was die einzelnen Parteien zu politisch handelnden Akteuren macht. Politik ist als Prozess der Verbindlichmachung von Entscheidungen zu verstehen, wobei Macht das wichtigste Instrument ist.

Nach etlichen gescheiterten Versuchen von Wissenschaftlern Macht ganzheitlich zu identifizieren, steht man heutzutage einer Fülle von Erklärungsansätzen gegenüber. Nach dem Machtverständnis in der Alltagssprache handelt es sich bei Macht um ein Mittel etwas gegen andere durchzusetzen: in einer eher subjektiven Perspektive den eigenen Willen, die Wünsche, Vorstellungen, Interessen oder Präferenzen- in einer eher objektiven Perspektive funktionale Erfordernisse, Sachzwänge oder vorgegebene Normen. Diese Blickwinkel sind es, die es der Forschung nicht erleichtert haben allgemeingültige und dennoch präzise Erkenntnisse über das Phänomen Macht zu entwickeln. Während der Einstieg in die Erforschung einen generalistischen Charakter (bspw. Weber) hatte, wurden im Anschluss handlungstheoretische Perspektiven eingenommen, die dann nicht abgelöst, sondern ergänzt wurden durch die strukturtheoretische Sicht. Diese Veränderung der Blickwinkel erschwert es die unterschiedlichen Theorien gegenüberzustellen, allerdings zeichnete sich Mitte der 70er Jahre ein gemeinsamer Nenner ab. Dies gründet auf Lukes (1974) der die komplexen Machtphänomene näher zu charakterisieren versucht, indem er zwischen drei Gesichtern der Macht unterscheidet.

Das erste Gesicht erweist sich meist als offensichtlich, weil es sich dabei um diejenige Macht handelt, die im offenen Interessenkonflikt zu beobachten ist. Das heißt, Akteur A will etwas anderes als Akteur B, wodurch es zur Auseinandersetzung kommt. Welcher der Akteure dabei gewinnt hängt davon ab, wie viel und welche Art von Macht er hat. Das erste Gesicht der Macht, auch offene Macht genannt, kennzeichnet sich insbesondere durch seine Wahrnehmbarkeit und manifesten Interessensgegensätze.

Das zweite Gesicht bezeichnet eine verdeckte, latente aber auch gleichzeitig subjektiv bewusste Macht. Der Grundgedanke hierbei ist, eine Machtstellung so zu nutzen, dass institutionelle Verfahrensregeln, Prozeduren und Desinformation instrumentalisiert werden, um den offenen Machtkonflikt im Keim zu ersticken. Es werden in Organisationen also Themen und Entscheidungsprozesse unterdrückt, um keine Alternativen aufkommen zu lassen und keine unerwünschten Entscheidungsarenen zu eröffnen. Diese Machtdimension offenbart sich nicht in manifesten Konflikten und wird deshalb auch als latente Macht bezeichnet. Mit anderen Worten werden Entscheidungen umgangen, bevor es zum Machtkonflikt kommt oder es wird etwas in vorseilendem Gehorsam unternommen.



Das dritte Gesicht der Macht wirkt sich indirekt, quasi unsichtbar auf das Verhalten in Organisationen aus. Dabei manifestiert sich die Macht in der Routine, Legitimität, im Wertekanon, in kulturellen Handlungsmustern und institutionalisierten Abläufen. Sie wirkt sich mittelbar aus, während sie vom Machtunterlegenen nicht wahrgenommen wird. Sie wird als strukturelle Macht oder auch Kollektiv-Macht bezeichnet. (vgl. Krüssel 1995)

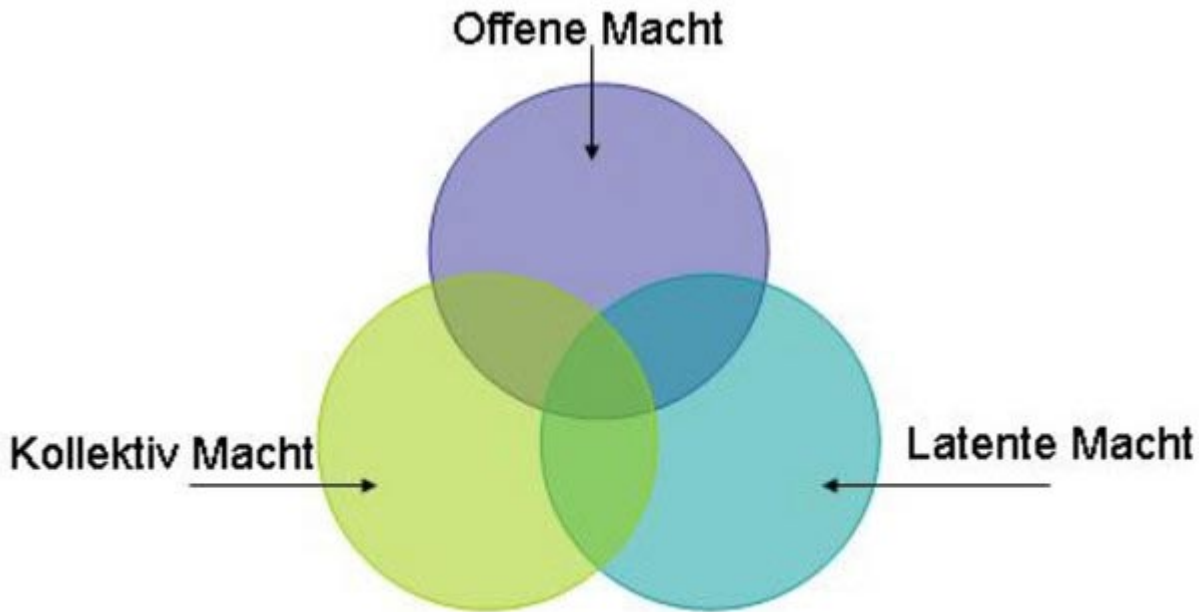


Abb.1: Macht als Schnittmenge

Es bleibt hierbei deutlich zu betonen, dass sich die verschiedenen Facetten der Macht in vielen Situationen die Hand reichen, also nicht trennscharf sind. Es existieren Schnittbereiche vor allem zwischen dem zweiten und dritten Gesicht. (siehe Tabelle).

1. Machtdimension	2. Machtdimension	3. Machtdimension
subjektiv wahrgenommene Interessenbetroffenheit	subjektiv wahrgenommene Interessenbetroffenheit	subjektiv wahrgenommene Interessenbetroffenheit, jedoch objektiv vorhandene Interessenbetroffenheit
manifeste, beobachtbare Machtphänomene	manifeste und latente Machtphänomene	latente Machtphänomene
offener Widerstand und manifeste Konflikte in konkreten Entscheidungsprozessen zwischen Akteuren mit gegensätzlichen Interessen	verdeckter und offener Widerstand (Widerstreben) sowie latente und manifeste Konflikte, scheinbarer Konsens	verdeckter und offener Widerstand (Widerstreben), weder latente noch offene Konflikte, Kontrolle der Gedanken, Wünsche, Bedürfnisse und Interessen der Machtunterlegenen



	Machtbasen, -mittel: z.B. Sanktions-, Informationsmacht, Vorstrukturierung der Entscheidungsarena (agenda setting, gatekeeping)	Machtbasen, -mittel z.B. strukturelle Macht, Ideologie, Indoktrination, Sozialisation, Identifikations-, Legitimitäts-, Informationsmacht, Manipulation, Täuschung etc.
	Machtwirkungen sind z.B. Nicht-Entscheidungen, antizipatorische Reaktionen wie resignative Unterordnung, vorseilender Gehorsam	Machtwirkungen sind z.B. Identifikation, Loyalität, Commitment, Compliance, Kohäsion, Konformität, Zustimmung der Machtunterlegenen zu ihrer objektiven Beeinträchtigung

Abb.2: Kennzeichen der verschiedenen Machtdimensionen, Quelle: Krüssel 1995, S.126

## 5. Erklärungsansätze

Es gibt eine Vielzahl von Theorien, die versuchen die Zusammenhänge zwischen Verhalten in Organisationen und Macht zu analysieren.

Den wohl entscheidenden Ansatz zum Thema Machttheorie lieferten in den siebziger Jahren Bachrach/ Baratz mit ihrem Buch Power & Poverty. Sie diskutieren eingangs den wissenschaftlichen Streit der Soziologen und der Politologen in Amerika. Erstere sehen Macht als etwas hoch zentralisiertes, was in konkreten Entscheidungen enthalten und von diesen reflektiert wird. Die so genannten Pluralisten (Politologen) vermuten hingegen eine kategorisch weite Streuung der Macht, die sich aber in einer konkreten Machtstruktur einer Gemeinschaft anordnet. (vgl. Bachrach/ Baratz, 1970)

Die Autoren vertreten die Meinung, dass es zwei Gesichter der Macht gibt, von denen die Soziologen keines und die Politologen lediglich eines erkennen. Das erste Gesicht ist die offene Machtausübung, die in konkreten Entscheidungsprozessen zutage tritt. (s.o.) Das zweite Gesicht wird als verdecktes, latentes und subjektiv bewusstes Machtphänomen beschrieben, dass sich nicht nur in konkreten Entscheidungsprozessen und manifesten Konflikten offenbart.

Lukes greift die Theorie von Bachrach/ Baratz auf und erweitert sie. Er argumentiert, dass die zwei Dimensionen von Bachrach/ Baratz die Legitimitäts-, Informations- und Identifikationsmacht nicht hinreichend berücksichtigen. Zwar gehen Bachrach und Baratz auf Nicht-Entscheidungen ein, doch seien diese bewusst getroffen. Ähnlich verhält es sich mit der Machtausübung, die stets beobachtbar und wahrnehmbar bleibt. Deshalb führt Lukes eine dritte Dimension der Macht ein. Diese schätzt er als mächtigste und „heimtückischste“ Form ein, weil sie zum einen vom Individuum nicht wahrgenommen wird und zum anderen Interessen, Wünsche und sogar Weltanschauungen beeinflusst. (vgl. Lukes 1974)

Da diese Interessen und Wünsche zumeist unartikuliert sind und häufig nicht einmal wahrgenommen werden, sind sie besonders geeignet für eine Beeinflussung. Mit anderen Worten werden vom dritten Gesicht der Macht die realen, wahren und objektiven Interessen des Betroffenen entweder verschleiert oder manipuliert.

Die wohl stärkste Macht läge demnach darin, Menschen daran zu hindern, ihre Interessenbetroffenheit überhaupt wahrzunehmen. Diese Macht wird nicht unmittelbar, sondern über zwischengeschaltete



technologische (z.B. Maschinen), bürokratische (z.B. Regeln), psychologische (z.B. Motive) oder kulturelle (z.B. Normen) Instanzen ausgeübt. (vgl. Sandner 1990, S. 181)

Lukes Antwort auf die Frage wie Interessen sich nicht notwendigerweise in den Handlungen von Individuen widerspiegeln ist folgende:

„ (...) one can fail to want something that is in one's interest, either because one does not know it is in one's interest, or because one does not know it is casually related to what is in one's interest(s), or because one may have other overriding wants, principles or passions.” (Lukes 1986, S. 6)

So könnte jemand, nach Feinberg (1984), prinzipiell an Gesundheit und Vitalität interessiert sein, aber dennoch nichts dafür opfern. Die Gesundheit ist ein Grundinteresse was von manchem allerdings erst realisiert und als Interesse wahrgenommen wird, wenn eine Krankheit Wirkung zeigt.

Dies deutet auf die Komplexität des dritten Gesichts der Macht hin. Die relative Bewertung eines persönlichen Interesses variiert mit der Wahrnehmung und dem Grad der Betroffenheit. Die Bedeutung einer Angelegenheit wird grundsätzlich mit steigender Menge von betroffenen Menschen größer. Allerdings muss hier scharf differenziert werden: Der Vergleich zwischen dem Einfluß eines Popstars und dem eines Richters hält dieser These von Lukes nur dann Stand, wenn die Frage wie etwas beeinflusst wird Berücksichtigung bei der Machtanalyse findet.

Lukes legt besonderes Gewicht auf die dritte Dimension der Macht, nicht zuletzt auch deshalb, weil es partiell das erste und zweite Gesicht beinhaltet. Als Hauptunterschied hebt er die Funktion der dritten Dimension als einstellungsformende und Interessen modifizierende Kraft hervor. Sie unterwandert Bedürfnisse und Ziele der Betroffenen.

Angenommen das Wohlergehen einer Nation hänge von der Freiheit des Einzelnen ab, drängt sich die Frage auf inwiefern die individuelle Freiheit die des Nächsten einschränkt; korrespondierend stellt Lukes die Kernfrage „Who can limit the freedom of whom?“ (Lukes 1986, S.10)

Der hier erörterte Machteffekt der dritten Dimension äußert sich beispielsweise im Verbot einer bevorzugten Zeitung, im Verbannen einer politischen Partei (fünf Prozent Hürde), oder auch einer frühzeitigen Indoktrination, die dem Vorschreiben einer Religion gleichkommt. Änderte man die Preisschilder von Produkten im Supermarkt würden sich gleichermaßen die Präferenzen und somit die Kaufgewohnheiten der Kunden ändern. Das dritte Gesicht der Macht manifestiert sich in diesem Beispiel also genau dann, wenn die Kunden die Preisänderung nicht realisierten, von ihr aber unbewusst beeinflusst würden. (vgl. Lukes 1986)

Diese Beispiele verdeutlichen wie entscheidend das Selbstbewusstsein eines Individuums für die Intensität und Wirkungskraft der dritten Dimension der Macht ist. Hier ist das Selbstbewußtsein von der Selbstsicherheit zu unterscheiden, weil es sich auf das sich-bewußt-werden des eigenen Handelns und Denkens bezieht. Also das Vergegenwärtigen und Begreifen alltäglicher Situationen und Handlungsschemata.

Es folgt eine Aufstellung der Machtmerkmale des dritten Gesichtes der Macht mit jeweils einem beispielhaften korrelierenden Wirkungsgebiet und dem dazu korrespondierenden Feld der besonders stark betroffenen Organisationsstrukturen.



Merkmalsausprägung der Macht	Mögliches Wirkungsgebiet	Vornehmlich Betroffene
<p>Subjektiv nicht wahr-genommene, objektiv jedoch vorhandene Interessens-betroffenheit</p>	<p>Unternehmensphilosophie</p> <p>Problematisch: Usus bringt Legitimation</p>	<p>Mittlere und Groß-Unternehmen</p>
<p>Latente Machtphänomene</p>	<p>Agenda Setting</p> <p>Problematisch: Unterdrückung von Entscheidungen</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Projekte</li><li>• Teamarbeit</li><li>• Meetings</li></ul>
<p>Weder verdeckter noch offener Widerstand (Widerstreben), weder latente noch offene Konflikte. Kontrolle der Gedanken, Wünsche, Bedürfnisse und Interessen der Machtunterlegenen</p>	<p>Unternehmensziel</p> <p>Problematisch: Assimilation der eigenen Ziele</p>	<p>Klein- und mittelständische Unternehmen (KMU)</p>
<p>Machtbasen, -mittel z.B. strukturelle Macht, Ideologie, Indoktrination, Sozialisation, Identifikation-, Legitimitäts-, Informationsmacht. Manipulation,</p>	<p>Entscheidungsfindung</p> <p>Problematisch: „Der Zweck heiligt die Mittel“ ; oktroyierte Meinungen</p>	<p>Strenge Hierarchien; Verhältnisse mit hohem Abhängigkeitsverhältnis</p>





Abb. 3: Machtmerkmale des dritten Gesichtes

## 6. Praktische Folgerungen

Ein grundlegendes Problem mit dem sich Wissenschaftler konfrontiert sehen, ist der Facettenreichtum und die Komplexität der Macht. Die Wirkungsmechanismen sind nach wie vor nicht vollends entschlüsselt, was eine Empfehlung zum Umgang mit Macht und Machtphänomenen teilweise obsolet werden lässt. Dies liegt zu einem überproportional grossen Teil an der Psyche der Individuen, die alles andere zulässt als eine rein rationale Betrachtung und daraus abgeleitete Behandlung der Thematik. Die Machtdimensionen und deren Erklärung sind also als eine grobe Richtung bzw. Tendenz zu verstehen nach der sich orientiert werden kann, wieweil es niemandem erspart bleibt sie individuell auszulegen.

Somit wäre auch die Wirkung von externen Empfehlungen, Informationen und Folgerungen bezüglich der Gesichter der Macht abhängig vom subjektiven Empfinden, dem Machtstreben, dem Lebensstatus, der persönlichen Einstellung und anderer Einflussfaktoren.

Trotz dieser Barrieren lassen sich durchaus allgemeingültige Wegweiser erkennen, insbesondere auf der Ebene organisatorischer Strukturen und im Bezug auf das Verhalten in Organisationen, die den Umgang mit und das Verständnis von Machtphänomenen erleichtern:

In Organisationen beeinflussen die Machtdimensionen in erheblichem Maße den alltäglichen Ablauf. Lernhinderung, Wahrnehmungsfehler, Ignoranz, Konformitätsdruck und Dominanz der Routine sind nur eine Auswahl von möglichen Auswirkungen der Machtvariationen. Der Ablauf von Entscheidungsprozessen, die Verantwortungsverteilung, die Mitarbeiter- zufriedenheit und die Produktivität sind Variablen der Machtstruktur.

Wie im Feldversuch von Thomas/ Walker/ Zelditch angedeutet, kann beispielweise durch eine bestimmte Unternehmensphilosophie ein Verhalten als legitim gelten, welches normalerweise als moralisch nicht vertretbar angesehen wird.

So können sich unternehmerische Fallstricke herausbilden, die es gilt zu reduzieren, was allerdings als ein schwieriges Unterfangen erscheint.

Ein Ansatzpunkt zur Reduzierung dieser Gefahren könnte das Wissen um die allgegenwärtige Präsenz der verschiedenen Gesichter der Macht sein, damit ein Individuum sein Handeln daran ausrichten bzw. damit vereinbaren kann. Das reine Wissen, was über verschiedene Medien dem Akteur vermittelt werden kann, verschafft also die Möglichkeit präventive Maßnahmen zur Vermeidung unerwünschter Machtprodukte einzuleiten. Wichtig ist hierbei, dass das Wissen um die Machtdimensionen mit Intuition und Sensibilität kombiniert wird, um den Systemteilnehmer vor groben Fehlern und Fehlinterpretationen von Situationen zu warnen.

Ein nächster Schritt wäre das Bewusstsein zu entwickeln. Ist man sich seines Handelns und seiner Interessen stets bewusst, so minimiert dies die Anfälligkeit speziell von der dritten Dimension der Macht beeinflusst zu werden.

So kann ein Akteur vermeiden Opfer mehrdimensionaler Machtauswirkungen zu werden oder sich von der Attraktivität der Macht überwältigen zu lassen. Dabei ist von einer Situations- und vor allem Zielabhängigkeit des konkreten Verhaltens zur Verbesserung der Machtlage auszugehen.



Ein anderer oder ergänzender Ansatzpunkt könnte die Machtkontrolle sein. Wenn Instanzen bzw. Institutionen wie der Betriebsrat, der Aufsichtsrat, die Unternehmensstruktur und/oder die Unternehmenskultur Einfluss auf die Machtausübung nehmen würden, könnte eine Einschränkung der ungewünschten Machteffekte realisiert werden. Anders als bei der Sensibilisierung der Mitglieder, läge hierbei die Aufgabe vornehmlich bei extrinsisch-strukturellen Einflüssen. Diese Art des Entgegenwirkens müsste also von Gesetzen, Verfassungen und den Machthabern selbst implementiert werden. Problematisch bei diesem Ansatz ist allerdings, dass gerade die Machthaber kein Interesse an Machteinschränkungen haben.

## **7. Würdigung**

Gesichter der Macht beschreiben verschiedene Ausprägungen von Einflüssen, die sowohl in sozialen Tauschbeziehungen als auch im unbewussten Hintergrund dieser Beziehungen auftreten. Die Kategorisierung in verschiedenen Dimensionen entstand im Rahmen der handlungs- und strukturtheoretischen Erforschung der Macht. In Organisationen werden die Machtbeziehungen im Grunde erst durch die Arbeitsteilung und die Einrichtung von Regeln und Strukturen geschaffen. (vgl. Krüssel 1995) Die durch diese Strukturen ungleich verteilten Machtressourcen sorgen für eine Asymmetrie, die wiederum einen mehr oder weniger stark ausgeprägten Machtkampf zur Folge hat. Dieser wird auf verschiedenen Ebenen ausgetragen. So gibt es den offenen Konflikt, die latenten, indirekten Machteinflüsse und die, als besonders mächtig eingeschätzte, unbewusste Beeinflussung.

Macht kann zur Lähmung und/oder zur negativen Beeinflussung von organisatorischen Entscheidungsprozessen führen, was es letztlich unerlässlich macht das Bewusstsein der Organisationsmitglieder für diese Zusammenhänge zu schärfen, um diesem Phänomen entgegenzuwirken. Nicht zuletzt kann auch eine geeignete Machtkontrolle ein Lösungsansatz für das Begünstigen von Austauschbeziehungen (latenter wie manifester Art) darstellen. Hierbei muss der Grad der Relevanz dieser Machtauswirkungen maßgebend für die einzuleitende Restriktion sein.

## **8. Literatur**

Bachrach, P./Baratz, M. 1970: Power & Poverty, Oxford

Feinberg, J. 1984: Harm to Others, New York

Foucault, M. 1970: Dits et Ecrits, Frankfurt a.M.

Krüssel, P. 1995: Ökologieorientierte Entscheidungsfindung in Unternehmen als politischer Prozeß, München

Lukes, S. 1974: Power, a radical view, Basingstoke

Lukes, S. 1986: Power in: Lukes, S. (Hrsg.) Power, Oxford, S. 1-18

Martin, A. (Hrsg.) 2003: Organizational Behaviour, Stuttgart

Nienhüser, W. 2003: Macht in: Martin, A. (Hrsg.) Organizational Behaviour, Stuttgart, S. 139-172

Nietzsche, F. 1966: Also sprach Zarathustra, Frankfurt

Perrow, C. 1970: Power in Organizations, Nashville



Pfeffer, J. 1981: Power in Organizations, Cambridge

Sandner, K. 1992: Politische Prozesse in Unternehmen, Heidelberg

Sandner, K. 1990: Prozesse der Macht, Zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren in Unternehmen, Berlin/ Heidelberg

Thomas, G./ Walker, H./ Zelditch, M. 1986: Legitimacy and Collective Action, The University of North Carolina Press

Weber, M. 1980: Wirtschaft und Gesellschaft, 5.Auflage, Tübingen

Zimbardo, P./ Haney, C./ Banks, C. 1973: A Study of Prisoners and Guards in a Simulated Prison, Washington

o.V., 2001: Der Brockhaus multimedial 2002, Mannheim

## **9. Autor**

Niclas von Bernstorff