

Files per Mail (6)

ein Service des ifb-Jiranek

www.i-f-b.de

Was Macht macht

Von Heinz Jiranek

Neufahrn, Mai 2008

1. Was macht Macht?

„Ich bin nur deshalb Chef geworden, damit ich zu spät zu Sitzungen kommen kann.“, lässt Scott Adams eine seiner berühmten Dilbert-Figuren sagen. Wer Macht hat, kann sich also etwas herausnehmen. Er kann Kommunikation als Kampfsportart betreiben, in der es Gegner gibt, und er hat gute Chancen, zu gewinnen, denn er hat sozusagen die bessere Ausrüstung. „Wer die Macht hat, hat das Recht.“ sagt Brecht. Das Phänomen Macht ist so allgegenwärtig, und es scheint uns so selbstverständlich, dass wir es oft gar nicht mehr bemerken, so wie der Fisch das Wasser nicht wahrnimmt, in dem er schwimmt.

Was macht nun diese Macht? Sie beeinflusst Inhalt, Prozess und Ergebnis der Kommunikation. Als Thema selbst ist das Phänomen der Macht tabuisiert. Man spricht nicht darüber.

2. Macht macht was aus

Machtansprüche werden rollenkonform geäußert, fallen deswegen wenig auf und werden für natürlich gehalten! Oder ist es nicht natürlich, dass der Geschäftsführer in der Konferenz längere Redebeiträge leistet als seine Mitarbeiter? Ist es nicht natürlich, dass das Mitarbeitergespräch damit beginnt, dass der Vorgesetzte Feedback austeilte? Ist es nicht natürlich, dass die meisten Mitarbeitergespräche genau genommen Vorgesetztengespräche sind?

2.1. Symptome der Macht

Macht zeigt sich in vielen Formen des Redens und des Handelns. Beispielsweise:

- Mehr Redezeit beanspruchen
- Ohne Entschuldigung Konferenzen verlassen oder zu spät kommen
- Dinge als einziger tun, die offiziell nicht erlaubt sind (trotz anders lautender Regelung das Handy eingeschaltet lassen, drangehen, wenn es piept, und mit Handy am Ohr den Raum verlassen)
- Imperativisch-dominante Redeformeln verwenden:
 - Sie müssen aber bedenken ...
 - Es ist doch ganz klar, dass ...
 - Man muss das anders sehen ...
- Das Recht zu unterbrechen beanspruchen
- Als Erster reden. (Beispiel: Der Vorgesetzte gibt dem Mitarbeiter als Erster ausführlich Feedback und fragt dann: “Was sagen Sie dazu?”)
- Mehr Aufmerksamkeit bekommen
- In Prozesse eingreifen dürfen

2.2. Der Macht-Test mit nur einer Frage

Um feststellen zu können, ob Macht im Spiel ist, gibt es einen einfachen Test: Den Reversibilitätstest.

Die Frage lautet, ob Kommunikation sozial reversibel läuft oder nicht. Ganz konkret:

- Kann das, was A zu B sagt, auch B sanktionsfrei zu A sagen?

Nehmen wir eine alltägliche Situation aus einem Mitarbeitergespräch:

Vorgesetzter zum Mitarbeiter: "Ich schlage vor, dass ich Ihnen nun erst einmal Feedback gebe. Sie können sich gerne danach dazu äußern. - Und ich werde alles mit Ihnen diskutieren, so lange Sie konstruktiv bleiben."

Nun drehen wir es um:

Mitarbeiter zum Vorgesetzten: "Ich schlage vor, dass ich Ihnen nun erst einmal Feedback gebe. Sie können sich gerne danach dazu äußern. - Und ich werde alles mit Ihnen diskutieren, so lange Sie konstruktiv bleiben."

Komisch, oder? Das passt nicht, so kennt man das nicht.

Wie viel Machteinsatz sich durch ein „ganz normales“ Gespräch ziehen kann, soll ein Beispiel demonstrieren:

2.3. Ein Beispiel

Gespräch

Kommentar

Vorgesetzter: "Schön, dass wir uns heute zu unserem Mitarbeitergespräch treffen. Nehmen Sie doch Platz, bitte."

Mitarbeiter: "Danke." (Setzt sich.)

Vorgesetzter: "Wie Sie ja wissen, dient unser Mitarbeitergespräch dem offenen Austausch. Ich habe mir Gedanken gemacht und Sie anhand unseres Kriterienkataloges beurteilt. Ich schlage vor, dass ich Ihnen nun erst einmal Feedback gebe. Sie können sich nachher dazu äußern. - Und ich werde alles mit Ihnen diskutieren, so lange Sie konstruktiv bleiben."

Mitarbeiter: "Ja, gerne!"

Eine ganz natürliche, völlig alltägliche Demonstration territorialer Macht. Kein Mitarbeiter würde zu seinem Chef sagen: "Bitte nehmen Sie doch schon mal Platz."

Bis jetzt: Alles in Ordnung. Freundlich, natürlich.

Der VG **ergreift** das Wort. **Ich** habe **Sie** ... / ... **Sie** ... Und ich (VG) bestimme, wozu Sie Feedback geben dürfen. Und ich bestimme, was konstruktiv heißt. Und ich zeige gleich einmal die Grenzen.

Der Ablauf entspricht den Erwartungen. Das heißt, es läuft so, wie es der Mitarbeiter erwartet.

Vorgesetzter: "Also da wäre zunächst der Punkt 'Teamfähigkeit'. Da müssen Sie noch an sich arbeiten. Das ist mir noch... Sie **müssen** ... Danach "moralisiert" der zu wenig. Wie Sie ja wissen, reite ichVorgesetzte. Er bestimmt, was Moral ist und gerne - und wie ich meine zu Recht -kreidet dem Mitarbeiter Verletzungen auf diesem Punkt herum. Denn nurderselben an. durch echte Teamarbeit können Höchstleistungen erzielt werden, und die dienen ja letzten Endes dem Überleben des Unternehmens und damit auch Ihnen. Ich denke, das ist ein **Sie können sich nicht verschließen ... (s.o.)** Argument, dem Sie sich nicht verschließen können.

Wie Sie sich auf Ihrer FührungsebeneKlassische Machtausübung: Feedback platzieren, ist reines Mitarbeiter-unpräzise, aber drohend halten. Außerdem ist Niveau und einer Führungskraft nichtdas Mitarbeiter-Niveau selbstverständlich würdig." niedriger. Der Kaffeesatz der Mitteilung heißt also: "Du bist ein Niedriger(er)."

Ein Präzisierungsversuch des Mitarbeiters.

Mitarbeiter: "Äh, ... ich weiß jetzt gar nicht so genau, wovon Sie reden."

Vorgesetzter: "Sehen Sie, das ist ja der**Sie, Sie, Sie, Sie** ... (sind der Dumme, ist das Punkt, den ich meine. Sie merken esklar?!
nicht einmal."

Übertrieben? Nein! Abschrift eines Tonbandprotokolles.

2.4. Die Folgen der Macht

Der Honecker-Effekt

Die Mächtigen haben es nicht leicht, die Meinung der weniger Mächtigen zu erfahren, - selbst wenn sie es wollten. Denn Kommunikation gegen das Gefälle der Macht wird zensiert. „Das können wir unserem Chef nicht sagen, niemals.“ Wer also weiter oben ist, bekommt gefilterte Botschaften. Von Honecker wird gesagt, er meinte selbst, dass er im besten aller Staaten lebte. Diese Form der Illusion nennt die Psychologie mittlerweile Honecker-Effekt.

Robert GREENE hat in seinem Buch „Die 48 Gesetze der Macht“ vollkommen nüchtern dargestellt, wie Macht funktioniert, und wann's gefährlich wird. Beispielhaft zwei der Gesetze genannt, mit deren Hilfe der Mächtige seine Macht ausbauen kann:

„Stelle nie den Meister in den Schatten!“

„Ohne einen guten Ruf geht nichts – schütze ihn mit allen Mitteln!“

„Lasse andere für dich arbeiten, doch streiche immer die Anerkennung dafür ein!“

„Gib dich wie ein Freund, aber handle wie ein Spion!“

„Glänze durch Abwesenheit, um Respekt und Ansehen zu erhöhen!“

Ist Macht böse?

Nein! Sie ist ein natürliches Organisationsprinzip sozialen Lebens. Gestrandet auf der einsamen Insel würde sich eine Gruppe von Menschen schnell einig darüber, wer wo das Sagen hat oder haben sollte. Wer kennt sich mit Bauen, Jagen, Fischen, Feuermachen und dem Zusammenführen von Menschen und so fort am besten aus?

Ist Macht gut?

LUHMANN beschreibt Macht als Mittel, die Entscheidungskriterien einer Gesellschaft zu ordnen und Entscheidbarkeit zu gewährleisten. Dort, wo Macht als akzeptiertes Ordnungsprinzip agiert, wirkt Macht konstruktiv. Wenn ein quälender Prozess durch ein Machtwort geklärt wird, zum Beispiel. Dort, wo ein Vorgesetzter für eine wohltuende Ordnung und für Gerechtigkeit sorgt, zum Beispiel. In der Demokratie zum Beispiel.

3. Macht nix?

Die Allgegenwart von Macht soll nicht die Vermutung nahelegen, dass man da nichts machen kann, beispielsweise als Vorgesetzter oder als Mitarbeiter. Dem ist nicht so.

Dosierter Machtverzicht

Der Mächtige hat die Macht, auf Macht zu verzichten. Ein Beispiel: Wir plädieren für eine Art des Mitarbeitergesprächs, das dem Mitarbeiter die Chance gibt, seine Sicht der Dinge einzubringen. Der Vorgesetzte übt bewusst und gezielt Zurückhaltung. Das ist trainierbar und umsetzbar.

Kommunikative Machtdemonstrationen („Das sehen Sie völlig falsch.“) lassen sich durch authentische Aussagen ersetzen („In diesem Punkt habe ich eine andere Meinung.“). Der Ton macht die Musik. Das ist trainierbar und umsetzbar.

Auch was Meetings und Besprechungen betrifft, können Vorgesetzte es lernen, eigene Bewertungen auf der Zeitachse nach hinten zu schieben. Das ist trainierbar und umsetzbar.

Dosierter Machteinsatz

Mitarbeiter sehnen sich häufig nach konstruktiver Führung. Das aber bedeutet, sie sehnen sich nach Machteinsatz des Vorgesetzten. Der Vorgesetzte tut gut daran, zu wissen, was die Mitarbeiter wie erwarten (Mitarbeitergespräch).

Nicht immer lässt sich der Einsatz von Macht basisdemokratisch gestalten. Vorgesetzte können aber offen deklarieren, dass und warum sie etwas durchsetzen wollen. Wenn es dosiert geschieht. Macht-und-Nebel-Aktionen kommen hingegen nicht so gut an.

Ein Wort an die Mehrheit

Es gibt oben Wenige und weiter unten Viele. Mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit haben Sie liebe Leserin, lieber Leser einen Vorgesetzten oder eine Vorgesetzte. Und mit sehr

hoher Wahrscheinlichkeit werden Sie nicht alles toll finden, was da so von oben kommt. Lassen Sie Ihren Chef nicht Opfer allzu großer Filter werden und fressen Sie nicht allzu viel in sich hinein. Ein mutiges, ernsthaftes, und ehrliches Feedback kann etwas bewegen. Wenn Sie dabei einen Mitstreiter finden, geht es leichter.

Literatur

Adams, Scott: Random Acts of Management. Kansas City 2000

Greene, Robert: Power. Die 48 Gesetze der Macht. München 1999

Luhmann, Niklas: Macht. Stuttgart 2003

Surowiecky, James: Die Weisheit der Vielen. München 2005