

MACHT

Der Umgang mit Macht und seine Folgen

Von der »Überwachung von Mitarbeitern« und der »Unterwachung von Vorgesetzten«*

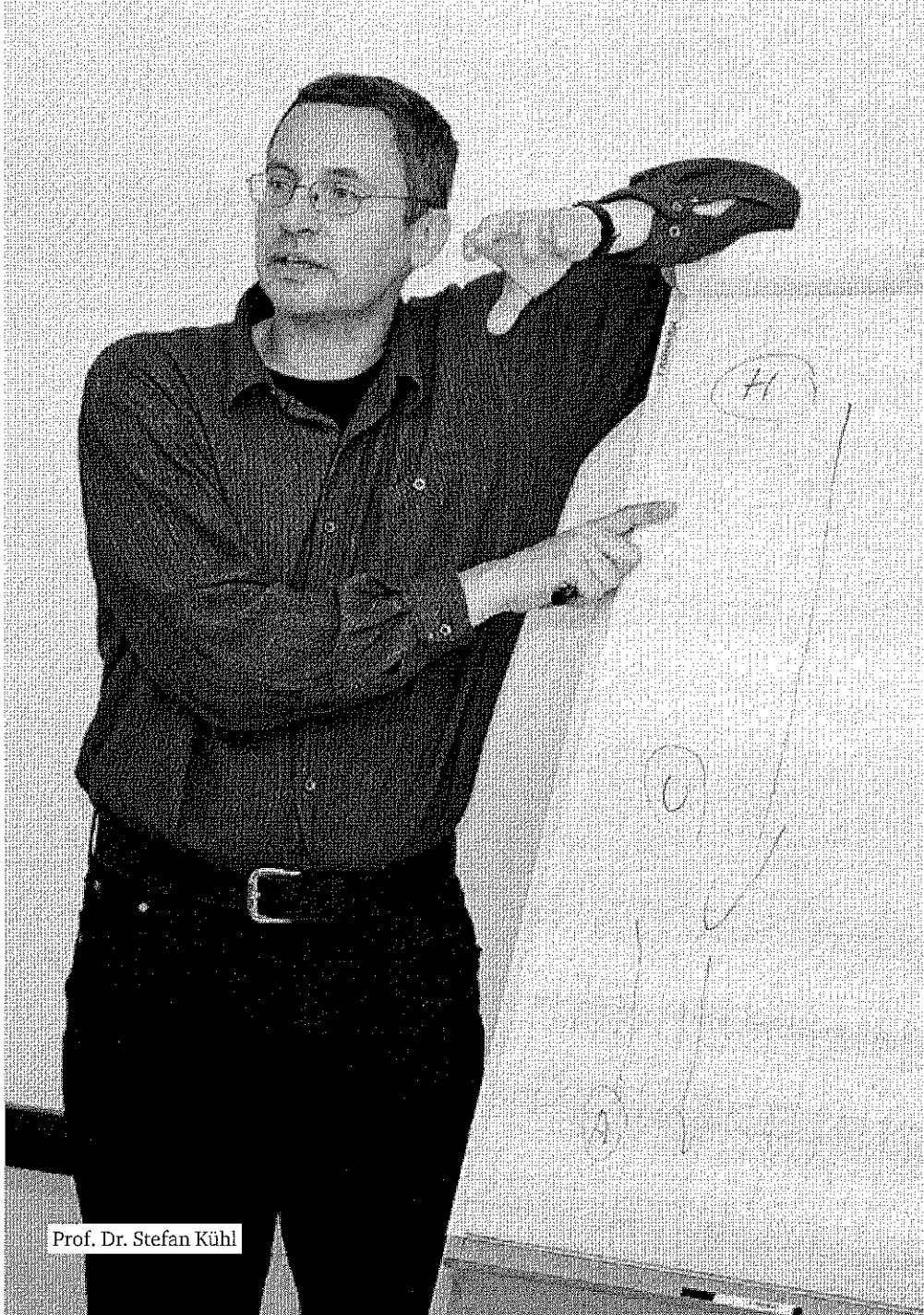
von Prof. Dr. Stefan Kühl

Als eines der ersten Merkmale fällt in Organisationen die Hierarchie ins Auge. Zwar könnte man theoretisch die Führung in Organisationen auch je nach Bedarf fluktuieren lassen, aber die Regel ist die Einrichtung von zeitlich, sozial und sachlich relativ stabilen hierarchischen Strukturen. Die These dieses Artikels ist, dass die Hierarchie nicht als ein Machtverhältnis von oben nach unten verstanden werden kann, sondern die Hierarchie vielmehr den Rahmen für eine ineinander verwobene »Unterwachung von Vorgesetzten« einerseits und »Überwachung von Mitarbeitern« andererseits bietet.

Funktionen der »Unterwachung« der Vorgesetzten

Häufig können eine Verwaltung, ein Unternehmen oder ein Krankenhaus, nur funktionieren, wenn Vorgesetzte effektiv »unterwacht« werden. Schließlich hat »ein Vorgesetzter nur 24 Stunden« (zeitliche Beschränkung), nur eine begrenzte Anzahl von Kontaktmöglichkeiten (soziale Beschränkung) und »wenige graue Gehirnzellen« – jedenfalls »im Vergleich zu der Vielzahl der Mitarbeiter unten« (sachliche Beschränkung) (vgl. Luhmann 1969).

* Auszug aus dem Buch »Organisationen – eine sehr kurze Einführung« von Stefan Kühl, Wiesbaden: VS-Verlag



Prof. Dr. Stefan Kühl

Die Erkenntnis, wie zentral die Unterwachung von Vorgesetzten ist, hat maßgeblich dazu beigetragen, dass die Vorstellungen von »Hierarchen als Helden der Organisation« inzwischen zur mehr oder minder bewusst gepflegten Mythologie von Organisationen gezählt werden. Durchzusetzen scheinen sich heute dagegen eher Vorstel-

Häufig kann eine Verwaltung, nur funktionieren, wenn Vorgesetzte effektiv »unterwacht« werden

lungen von »postheroischem Management« (vgl. Handy 1989). In ihrer simplifizierten Version ist damit gemeint, dass die Aufgabe des Managements darin besteht, Mitarbeiter so zu entwickeln, dass sie Probleme selbst lösen können.

Gerade neue Führungskräfte beherrschen häufig noch nicht die Technik, sich von Mitarbeitern effizient unterwachen zu lassen. Aber Mitarbeiter haben vielfältige Möglichkeiten, Vorgesetzte so zu disziplinieren, dass sie die Unterwachung zulassen.

Ein bewährtes Mittel ist es, die Welt der Vorgesetzten durch die Steuerung von Informationsflüssen kleiner werden zu lassen. Manchmal reicht es aus, eine kritische Information nicht oder nicht sofort nach

oben zu geben, um einen Vorgesetzten darauf hinzuweisen, dass er nicht auf die Informationsaufbereitung von unten verzichten kann.

Aber man kann auch umgekehrt die Komplexität an der Spitze größer werden lassen. Vorgesetzte sind darauf angewiesen, dass möglichst viele Entscheidungen dezentral getroffen oder wenigstens vorbereitet werden, weil nur »unten« die Fachkompetenz vorhanden ist. Tendiert ein Vorgesetzter dazu, ein Entscheidungsmonopol bei sich aufbauen zu wollen, können ihn Untergebene auf die Auswirkungen hinweisen, indem sie jeden Punkt zur Entscheidung vorlegen. Effekt ist dann häufig eine Komplexitätsexplosion an der Spitze, der nur durch eine Verlängerung der Arbeitstage des Vorgesetzten oder eben – wenn der Arbeitstag nicht mehr verlängerbar ist – durch die Akzeptanz der Unterwachung durch Mitarbeiter begegnet werden kann.

Aber bei aller durch die Organisationsforschung abgesicherten Lobpreisung des postheroischen Managements darf nicht vergessen werden, worin die Funktion der Hierarchie liegt.

Funktionen der Überwachung von Unterebenen

Offene Entscheidungssituationen können von Hierarchen allein dadurch gelöst werden, dass sie auf ihre Rolle als Chefs verweisen.



Weil Mitglieder mit dem Eintritt in die Organisation sich nicht nur mit der Erfüllung der von ihnen erwarteten Aufgaben, sondern auch mit der Unterwerfung unter die Hierarchie einverstanden erklären, können Chefs Folgebereitschaft erwarten – und bei Nichtbefolgung die Mitgliedschaftsfrage stellen. Ergebnis ist, dass in Organisationen in einem beeindruckenden Maß »Entscheidbarkeit« hergestellt werden kann, die alle Mitglieder der Organisation einschließt, alle relevanten Themen einer Organisation umfasst und notfalls sehr schnell ablaufen kann.

Aber welche Möglichkeiten haben Vorgesetzte, ihre Mitarbeiter davon zu überzeugen, ihre eigenen Selektionen zu übernehmen? Häufig reicht eine kleine Andeutung, manchmal bedarf es aber auch einer Ab-

mahnung durch den Vorgesetzten, um die Organisationsmitglieder daran zu erinnern, dass ihre Mitgliedschaft von Bedingungen abhängt. Und dazu gehört oft nicht zuletzt die Bedingung, die Entscheidungen des Vorgesetzten zu akzeptieren.

Das Problem ist, dass die Drohung mit Entlassung – der Einsatz der Exit-Macht – ein sehr grobes Instrument ist. Deswegen wird Folgebereitschaft von Untergebenen noch zusätzlich durch weitere Mittel erreicht. »Karriere-Macht« – die Beeinflussung des Fortkommens des Untergebenen – kann wesentlich subtiler als die »Exit Macht« eingesetzt werden: durch Nichtberücksichtigung bei der Neubesetzung einer Stelle oder durch Versetzen auf eine formal gleichrangige, aber leicht unattraktivere Stelle (vgl. zur Karriere-Macht beziehungs-



weise Personalmacht Luhmann 1975). Der Vorgesetzte kann aber auch seine »Ressourcen-Macht« einsetzen, indem er zum Beispiel die zur Erledigung einer Aufgabe nötigen Ressourcen eines Untergebenen reduziert. Nicht zuletzt verfügt er aber auch über »informelle Macht«, indem er zum Beispiel Regelüberschreitungen seiner Untergebenen mehr oder minder duldet.

Der doppelte Machtprozess der Hierarchie

»Hierarchie gehört abgeschafft.« So lässt sich das Credo nicht weniger Organisationen auf den Punkt bringen. Aber je lauter die Diskreditierung von Hierarchien in der Managementliteratur, desto stärker scheinen sich Hierarchien in den Organisationen zu halten.

Die Aufgabe des Managements besteht darin, Mitarbeiter so zu entwickeln, dass sie Probleme selbst lösen können

Der doppelte Machtprozess der Hierarchie – die Einflussnahme von unten nach oben und von oben nach unten – darf nicht zu dem gedanklichen Kurzschluss einer Macht-

symmetrie zwischen Vorgesetzten und Untergebenen führen. Hierarchien sind, darauf haben die Soziologen Michel Crozier und Erhard Friedberg (1979: 40 f.) hingewiesen, Beziehungen, in denen zwar beide Seiten etwas zu bieten haben, in denen aber die eine Seite – aufgrund der beherrschten

Vorgesetzte sind darauf angewiesen, dass möglichst viele Entscheidungen dezentral getroffen werden

Machtquellen – immer etwas mehr herausholen kann als die andere. Diese Asymmetrie in der Machtbeziehung wirkt sich sicherlich häufig zu Gunsten der in der Hierarchie Höherstehenden aus. Aber häufig können auch die in der Hierarchie niedriger verorteten Mitarbeiter einen größeren Einfluss entwickeln. Man denke nur an die Mitarbeiterinnen mit exklusivem Fachwissen oder an »graue Eminenzen« in Parteizentralen, die wissen, wie man verschiedene Flügel zusammenbekommt.

Nun kann man versuchen, durch Hierarchien geprägte Machtbeziehungen daraufhin zu untersuchen, wer mehr aus diesen Beziehungen herausziehen kann. Aber dies ist lediglich dann interessant, wenn man ver-



sucht herauszubekommen, ob man Chancen hat, eine »Sache« durchzubekommen oder – die finale Frage – ob es sich lohnt, in einer hierarchischen Beziehung zu verbleiben oder nicht. Von einem übergreifenden Verständnis der Funktion von Hierarchie her ist die Feststellung interessanter, dass gerade in der Gegenläufigkeit der beiden Macht- Ω prozesse im Rahmen einer Hierarchie – sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben – wohl ein nicht unerheblicher Grund für die Leistungsfähigkeit von Organisationen liegt.

Weiterführende Literatur:

Crozier, M.; Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Berlin: Athenäum.

Handy, C. (1989): The Age of Unreason. Boston: Harvard Business School Press.

Luhmann, N. (1969): Unterwachtung. Oder die Kunst, Vorgesetzte zu lenken. Bielefeld: unveröff. Ms.

Luhmann, N. (1975): Macht. Stuttgart: Enke.

WAS IST

Der Umgang mit Macht und seine Folgen

**Daimler und
Benz Stiftung**

**Dokumentation des
8. Innovationsforums
der Daimler und Benz Stiftung**

MACHT

Der Umgang mit Macht und seine Folgen

- 2 Die Daimler und Benz Stiftung
- 4 Der Umgang mit Macht und seine Folgen
von Prof. Dr. Wolfgang Scholl
- 18 Von der »Überwachung von Mitarbeitern« und der »Unterwachung von Vorgesetzten«
von Prof. Dr. Stefan Kühl
- 24 Substanzverlust – Macht im Film
von Bert Rebhandl
- 30 Programm des 8. Innovationsforums im Haus Huth