

DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Conference Paper

Der Umgang mit Macht und sein Folgen : Dokumentation des 8. Innovationsforums der Daimler und Benz Stiftung

Provided in Cooperation with:

Daimler und Benz Stiftung, Ladenburg

Reference: (2013). Der Umgang mit Macht und sein Folgen : Dokumentation des 8. Innovationsforums der Daimler und Benz Stiftung. Ladenburg : Daimler und Benz Stiftung.

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/11159/2315>

Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel (Germany)
E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)
<https://www.zbw.eu/>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

<https://savearchive.zbw.eu/termsfuse>

Terms of use:

This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.

MACHT

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

Die Daimler und Benz Stiftung

Das Zusammenspiel zwischen Mensch, Umwelt und Technik bildet den Leitgedanken und das Zentrum der Arbeit der Daimler und Benz Stiftung. Hierfür werden neue Wege interdisziplinärer Forschung gegangen sowie der kontinuierliche Dialog zwischen Theorie und Praxis gefördert. In den verschiedenen Förderprojekten und Austauschforen der Stiftung verbindet sich die Suche nach Lösungen für gesellschaftlich relevante Fragen mit innovativen Forschungsmethoden. Die Komplexität des Themenfeldes »Wechselbeziehungen zwischen Mensch, Umwelt und Technik« erfordert fachübergreifende Erklärungs- und Lösungsansätze. Die Stiftung versteht sich dabei als Initiator von Forschungsarbeiten sowie als Vermittler für den Dialog zwischen Forschung und Praxis. Es ist das erklärte Ziel der Stiftung, Persönlichkeiten aus möglichst verschiedenen Bereichen unserer Gesellschaft – von der Industrie über die Gewerkschaften bis hin zu Hochschulen und staatlichen Institutionen – in die Stiftungsarbeit zu integrieren, um gemeinsam an tragfähigen Lösungen zu arbeiten.

Weitere Informationen: www.daimler-benz-stiftung.de



Prof. Dr. Eckard Minx



Prof. Dr. Wolfgang Scholl



Der Umgang mit Macht und seine Folgen

Der Umgang mit Macht und seine Folgen

von Prof. Dr. Wolfgang Scholl

Jeder Mensch hat Erfahrungen mit Macht, aber in der vollen Breite der Machtphänomene und Spielarten wird es den wenigsten Menschen bewusst. Wenn über Macht gesprochen wird, dann sind es oft negative Erfahrungen, bei denen jemand sich eigennützig und ungerechterweise gegen andere durchgesetzt hat, die zumindest in dieser Situation schwächer waren. Die berühmte Machtdefinition von Max Weber (1921/1972, S. 28)¹ bringt jedoch mehr zum Ausdruck: »Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen *auch* gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.« Macht ist also eine Chance etwas zu erreichen, aber damit ist noch nicht gesagt, wie diese Chance genutzt wird. Mit dem Wörtern »auch« werden dann zwei mögliche

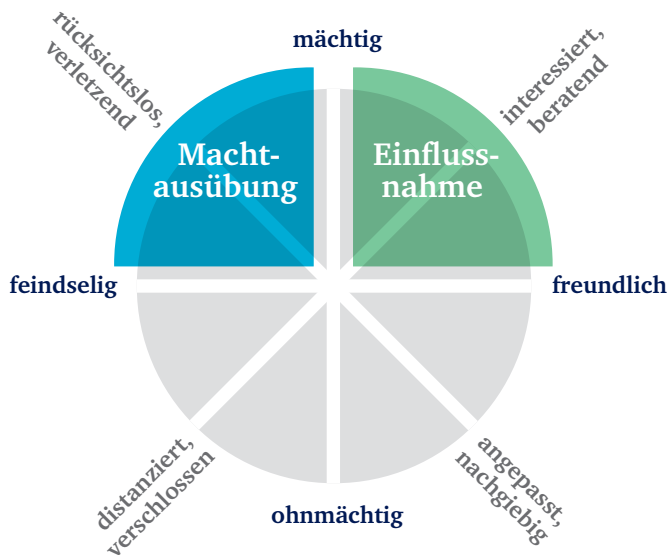
Arten der Nutzung von Macht unterschieden, nämlich entweder gegen das Widerstreben des bzw. der anderen, was wir im Alltagssprachgebrauch meist »Machtausübung« nennen, oder im Einklang mit den Wünschen und Interessen des bzw. der anderen, was wir eher »Einflussnahme« nennen würden.

Machtausübung oder Einflussnahme?

Diese Unterscheidung von Machtausübung und Einflussnahme (englisch: restrictive vs. promotive control) kann man weiter verdeutlichen, wenn man die Grunddimensionen des Verhaltens betrachtet, die unserer Wahrnehmung zugrundeliegen. Immer, wenn wir andere Menschen sehen, achten wir darauf, wie freundlich oder feindselig sie sich verhalten und ob sie mächtiger,

gleich oder weniger mächtig sind; dieselben Dimensionen beachten wir auch, wenn wir ihnen zuhören, ihren Gesichtsausdruck wahrnehmen und damit ihre Gefühle und ihre Persönlichkeit erschließen.² Diese beiden Dimensionen sind unabhängig voneinander, d. h. ihre Ausprägungen können in unterschiedlicher Weise kombiniert werden (siehe Abbildung 1). Wir nehmen also Machtausübung wahr, wenn jemand seine Macht gegen andere einsetzt ohne Rücksicht zu nehmen, während Einflussnahme eine freundliche, rücksichtsvolle Nutzung von Macht signalisiert.

Abb. 1: Grunddimensionen des Verhaltens



Formal werden die Arten der Machtnutzung hier so definiert:³

- **Einflussnahme** (promotive control) ist eine intendierte Einwirkung eines Akteurs A auf das Erleben und/oder Handeln von B, die im Einklang mit den Interessen von B ist; die Interessen von B sollen also gewahrt oder sogar gefördert werden.
- **Machtausübung** (restrictive control) ist eine intendierte Einwirkung eines Akteurs A auf das Erleben und/oder Handeln von B, die gegen die Interessen von B ist; die Verletzung der Interessen von B wird beabsichtigt oder zumindest in Kauf genommen.



- **Manipulation** (manipulation) wird hier als Spezialfall von Machtausübung eines Akteurs A auf B definiert, die entweder gar nicht bemerkt oder als Einflussnahme wahrgenommen wird; die Interessen von B werden also verletzt, aber es wird von B nicht registriert oder nicht A zugeschrieben.

In Arbeitsgruppen haben die Teilnehmer/innen am Innovationsforum Beispiele für diese drei Arten der Nutzung von Macht gesammelt. Als *Machtausübung* wurden meist folgende Taktiken empfunden: Drohen, bestrafen, einschüchtern, Angst schüren, mit Gehaltserhöhung locken, vollendete Tatsachen schaffen, Status betonen, schriftliche Anweisungen geben, sich verweigern, ignorieren, anordnen, abmahnen, kündigen, bestechen, Not ausnützen, beleidigen usw.

Unter *Einflussnahme* wurde u. a. genannt: argumentieren, verhandeln, informieren, die eigenen Fähigkeiten nutzen, andere fördern, vorleben, beraten, einen Bonus versprechen, Mitarbeiter/innen beteiligen, Regeln und Leitlinien entwickeln usw.

Unter *Manipulation* wurde Folgendes angeführt: Informationen zurückhalten, selektiv informieren, theoretische Fragen stellen, Gerüchte streuen, Vorwände angeben, Fehler vertuschen, einschmeicheln, verführen, gegeneinander ausspielen, aussitzen usw. Nicht immer ist die Zuordnung eindeutig, so dass es auch Mehrfach-Zuordnungen gab: Zum Beispiel wurden ›sich interessieren‹ und ›loben‹ zwischen Einflussnahme und Manipulation eingeordnet, weil sie nicht immer ehrlich gemeint sind. Mobbing wur-

Die Unterscheidung der verschiedenen Arten der Machtnutzung ist wichtig

de zum Teil unter Machtausübung, zum Teil aber auch unter Manipulation eingeordnet, weil es mal relativ offen und mal eher verdeckt geschehen kann.

Folgen für die Betroffenen⁴

Die Unterscheidung der verschiedenen Arten der Machtnutzung ist besonders wichtig, weil sie ganz verschiedene Folgen für die Betroffenen, für die Machthaber



und für das jeweilige soziale System haben, in dem Macht genutzt wird. Weitgehend bekannt und wenig überraschend sind die Auswirkungen auf die Betroffenen. Einflussnahme löst primär positive Gefühle aus, weil die Interessen gewahrt oder gefördert werden, während Machtausübung negative Gefühle hervorruft, weil die Interessen verletzt werden. Das hat sich auch sehr deutlich empirisch bestätigt. Dabei wird von den Machtausübenden oft unterschätzt, wie sehr ihr Verhalten bei den Betroffenen Ärger und Rachegelüste oder Frustration und Traurigkeit auslöst; die ersten beiden Gefühle zeigen Reaktanz an, d. h. dass sich die Betroffenen noch stark genug fühlen, bei Gelegenheit Gegenmacht auszuüben, während die letzten beiden Gefühle Hilflosigkeit anzeigen, d. h. dass sich die Betroffenen zu schwach fühlen, um die Auseinandersetzung mit positivem Ergebnis für sich weiterzuführen. Machtausübung zerstört Vertrauen, während es durch Einflussnahme aufgebaut werden kann. In jedem Fall verschlechtert sich durch Machtausübung die Beziehung, während sie durch Einflussnahme stabil bleibt oder sich sogar verbessert. Und das hat auch Konsequenzen für die Kooperationsbereitschaft, die nach Machtausübung sinkt und durch Einflussnahme gestärkt wird.

Folgen für die Machthaber

Seine geschichtlichen Betrachtungen fasste Lord Acton so zusammen: »Power corrupts and absolute power corrupts absolutely«. David Kipnis hat diese Schlussfolgerung experimentell untersucht:⁵ Versuchspersonen übernahmen die Rolle eines Vorgesetzten, die mit ihren Untergebenen in telefonischem Kontakt standen; diese waren jedoch simu-

Power corrupts and absolute power corrupts absolutely

liert und arbeiteten in allen Versuchsbedingungen gleichermaßen zufriedenstellend. Eine Gruppe von Vorgesetzten konnte Appelle und Vorschläge zur besseren Arbeit an die Untergebenen richten, während die andere Gruppe auch harte Machtmittel in Form von Gehalt, Fortbildungsmöglichkeiten, Beförderung und Kündigung zur Verfügung hatte. Die Verfügbarkeit über diese Machtmittel erhöhten die Versuchung, sie auch zur Durchsetzung persönlicher Vorstellungen über die beste Arbeitsweise einzusetzen, und wenn das geschah, führten die Machthaber die Zustimmung der Untergebenen primär auf Ihr Eingreifen zurück. Bei der anderen Gruppe, die argumentative Methoden einsetzte, sahen die Machthaber die Untergebenen als ursächlich beteiligt an der Entscheidung an.



Machtausübende rechtfertigten ihr Tun durch Abwertung der Betroffenen (die sind nicht fähig, sie haben kein Recht, sie verdienen es nicht besser) und sie werteten sich selber auf. In der Folge distanzierten sie sich auch von den Betroffenen und waren weniger bereit als die Einfluss Nehmenden, sich nach dem Experiment noch mit den Untergebenen zu treffen. In fünf weiteren Studien, vier davon in realen Organisationen, wurden diese Thesen bestätigt. Besonders eindrücklich war eine Studie, die zeigte,

Machtausübung gegen andere schädigt die Zusammenarbeit und verschlechtert ihre Ergebnisse

dass größere Macht und geringere Kontrolle an der Spitze von Firmen zu mehr persönlicher Bereicherung und mehr Übertretung von Gesetzen führte; Macht (ver-)führt auch zu materieller Korruption.⁶ Ständig findet man entsprechende Beispiele in der Presse gerade von solchen Spitzenmanagern und Politikern, die das eigentlich am wenigsten nötig hätten. Um nur eine Zahl zu nennen:

Die Weltbank schätzt die jährlichen Schäden durch Korruption weltweit auf 1–4 Billionen US-Dollar bzw. 12 Prozent der weltweiten Bruttowirtschaftsleistung⁷. Die besondere Bedeutung dieser Ergebnisse wird noch deutlicher, wenn ihre dynamischen Folgen auf gesellschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Ebene näher betrachtet werden. Doch zuvor sollen die Folgen des Umgangs mit Macht für die Innovationstätigkeit berichtet werden.

Macht, Wissen und Innovationen

Wie mit Macht umgegangen wird, hat nicht nur Folgen für die Betroffenen und die Machthaber, sondern auch für eine Gruppe, eine Organisation oder einen Staat, in denen durch Zusammenarbeit große und schwierige Probleme bewältigt werden sollen. Machtausübung gegen andere schädigt die Zusammenarbeit und verschlechtert ihre Ergebnisse, weil die begrenzten Erkenntnisse und Erfahrungen der Machtausübenden nicht mehr angemessen durch die Machtbetroffenen korrigiert und ergänzt werden können. Einflussnahme ist dagegen offen für Ergänzungen und Korrekturen und ermöglicht so, dass das Wissen bzw. die



Erkenntnisse und Erfahrungen der verschiedenen Beteiligten besser kombiniert werden können. Schon die Alltagserfahrung zeigt, dass mächtigere Personen Diskussionen oft beenden, wenn sie ihre Interessen gefährdet sehen, oder dass Personen mit abweichender Meinung unter Konformitätsdruck kommen. Darüber hinaus werden Personen mit relevantem Wissen, aber geringerem Status oft nicht gehört oder von Entscheidungen ganz ausgeschlossen. Außerdem gibt es viele Möglichkeiten, Informationen zu unterdrücken oder zu verzerren; entsprechende Beispiele wurden auf dem Innovationsforum in allen Gruppen genannt. Einflussnahme fördert dagegen die Erarbeitung neuen und besseren Wissens, denn sie fördert den Austausch unterschiedlicher Meinungen und Standpunkte. Um bei unterschiedlichen Meinungen oder gar heftigeren Konflikten durch Einflussnahme zu einer gemeinsamen Lösung zu

kommen, sind intensive Diskussionen erforderlich sowie die Suche nach neuen, besseren Alternativen, mit denen sich die Interessen aller Beteiligten befriedigen lassen. Diese Alltagserfahrung hat sich in verschiedenen Innovationsstudien bestätigt und konnte auch experimentell erhärtet werden. So wurde bereits in einem frühen Experiment⁸ gezeigt, dass es Ranghöheren meistens gelang, ihre Gruppe zu überzeugen, wenn ihre Meinung zu den vorgelegten Problemen richtig war. Den Rangniedrigsten gelang es dagegen in einem Drittel der Fälle nicht, ihre richtige Meinung anerkannt zu bekommen, wenn die Höherrangigen sie nicht teilten. In einem neueren Experiment wurde explizit sowohl die Höhe der Macht variiert, als auch unabhängig davon Einflussnahme versus Machtausübung als Art der Nutzung der gegebenen Macht.⁹ Hier bestätigte sich nicht nur, dass mit Einflussnahme bessere Ergebnisse erzielt werden als mit Machtausübung, sondern dass in der Zusammenarbeit gerade die am wenigsten lernen, die hohe Macht zur Machtausübung nutzten. Die Machtausübenden schädigen also sich selbst ohne es anscheinend zu merken.

Während in der Praxis wohl überall viel Wissen benötigt wird, um die anstehenden Probleme gut zu bewältigen, gilt dies besonders für Innovationsprozesse. Hier kommt es nicht nur auf gute Ideen an, sondern die Testung, Erweiterung und Umsetzung die-

ser Ideen führen fast immer zu einer Reihe neuer Probleme, zu deren Bewältigung ebenfalls neues und besseres Wissen benötigt wird. Daher ist zu erwarten, dass der

Einflussnahme fördert die Erarbeitung neuen und besseren Wissens

Erfolg von Innovationen in erheblichem Maße davon abhängt, inwieweit in diesen schwierigen und oft konfliktreichen Prozessen wechselseitig Einfluss genommen oder Macht ausgeübt wird. In einer großen Studie zu 21 gelungenen und 21 misslungenen Innovationen hat sich dies unter den verschiedensten Perspektiven mehrfach bestätigt.¹⁰ So ergab sich bei der Untersuchung von Informationspathologien – das sind vermeidbare Fehler bei Information und Kommunikation – dass Machtausübung die häufigste Ursache war und bei gelungenen Innovationen deutlich weniger vorkam als bei misslungenen.

Speziell bei der Einführung neuer Softwaresysteme sollte man die von der Änderung Betroffenen in die Entscheidungsfindung und Umsetzung einbeziehen, denn sie haben lokales Wissen, das auch von den besten Experten nicht ersetzt werden kann. Die Frage ist also, ob ihnen Einflussmöglichkeiten gegeben werden oder ob alles »per souveräner Willkür« ohne sie festgelegt wird. Bei den untersuchten IT-Innovationen



waren alle mit Beteiligung der Betroffenen erfolgreich, dagegen waren fast alle ohne Beteiligung, d. h. die per Machtausübung durchgesetzten Innovationen ein Fehlschlag.

In einer Studie zu Konflikten bei Innovationen in den Bereichen der Gen- und Nanotechnologie wurde die Konflikt-handhabung in Wirtschaft und Wissenschaft untersucht. Sowohl in Bezug auf den Wissenszuwachs als auch auf den Projektfortschritt zeigten sich bessere Ergebnisse bei wechselseitiger Einflussnahme durch offene Zusammenar-

beit als bei wechselseitiger Machtausübung. Dabei gab es keine Unterschiede zwischen Wirtschaft und Wissenschaft und keine zwischen Gen- und Nanotechnologie.¹¹ Bei der Zusammenarbeit in Organisationen gibt es eine Standardrechtfertigung für Machtausübung: Man kann doch nicht ewig diskutieren, »das Gequatsche muss mal aufhören«, die Handlungsfähigkeit muss ggf. durch Machtausübung gesichert werden. Auch diese Frage wurde jeweils bei den Innovationsstudien mit untersucht. Bei der ersten Untersuchung konnte die Handlungs-

fähigkeit nicht durch Machtausübung verbessert werden, bei der zweiten Untersuchung wurde sie sogar dadurch verschlechtert; in beiden Untersuchungen konnte sie jedoch durch Einflussnahme gesteigert werden. Anhand der Daten der ersten Studie können die direkten und indirekten Effekte der beiden Arten der Machtnutzung in einem Kausalmodell abgeschätzt werden, siehe Abbildung 2. Einflussnahme hat über mehr Wissenszuwachs und eine höhere Handlungsfähigkeit einen positiven Effekt auf den Innovationserfolg bzw. auch sonst

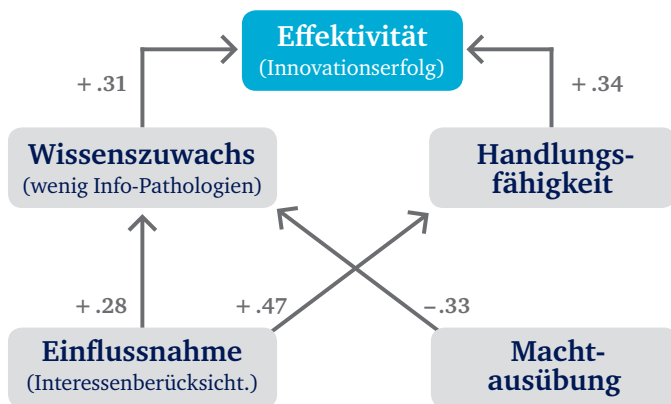


Abb. 2:
Kausalmodell der Konsequenzen von Einflussnahme und Machtausübung auf die Effektivität. Die Ziffern an den Pfeilen (sogenannte Pfadkoeffizienten) geben die Richtung und Stärke der direkten Wirkung an: Positive Koeffizienten zeigen eine bestärkende und motivierende Wirkung an, dass hohe Ausprä-

gungen der Wirk-Variablen hohe Ausprägungen der bewirkten Variablen nach sich ziehen; z. B. durch stärkere Einflussnahme steigt partiell auch der Wissenszuwachs. Negative Koeffizienten zeigen umgekehrte Wirkungen an, z. B. stärkere Machtausübung führt zu geringerem Wissenszuwachs. Koeffizienten $> .30$ zeigen mittlere Effekte, $> .50$ starke Effekte.

auf die Effektivität der Zusammenarbeit, während Machtausübung sich zumindest über einen geringeren Wissenszuwachs negativ auswirkt.

Doch wenn das so ist (vermutlich hat jede/r schon solche Erfahrungen gemacht), warum wird dann überhaupt so oft Macht ausgeübt und wie sieht das in Wirtschaft und Gesellschaft aus?

Eine gesellschaftliche Betrachtung der Machtdynamik

Individuell betrachtet gilt zunächst, dass ein hohes Machtpotenzial von Menschen als positiv empfunden und angestrebt wird. Gefühlsmäßig sind mit Macht eine positive Stimmung, Stolz, Begehren und Freude verbunden, während die Stimmung bei geringer Macht negativer ist, mal mit Ehrfurcht verbunden, aber auch mit Scham

Einflussnahme hat einen positiven Effekt auf den Innovationserfolg, während Machtausübung sich negativ auswirkt

oder Schuld. Die Aufmerksamkeit der Mächtigeren liegt eher auf den Belohnungen und Chancen, die sich ihnen bieten, und ihr Verhalten ist eher zupackend und stärker von eigenen Vorstellungen geprägt. Die Aufmerksamkeit der weniger Mächtigen

liegt dagegen eher auf den Bedrohungen und Gefahren der Situation und ihr Verhalten ist eher gehemmt und stark von den äußeren Bedingungen abhängig.¹²

Aber auch wenn alle gerne mehr Macht hätten, so gibt es doch zwangsläufig Machtunterschiede. Immer haben einige Personen und soziale Systeme mehr Wissen, mehr Erfahrung, mehr soziale Kompetenzen, bessere Kontakte, wichtigere Güter und/oder mehr Geld als andere. Daraus entwickeln sich gesellschaftliche Rangordnungen und Hierarchien, die auch Vorteile haben. Ein friedliches Zusammenleben und eine produktive Zusammenarbeit können nicht ohne Regeln auskommen und für die Kontrollen und Sanktionen bei Regelverletzung wird Macht benötigt und deshalb wird auch bestimmten Akteuren in Gruppen, Organisationen und Staaten mehr Macht verliehen. Darüber hinaus können die Mächtigeren oft aufgrund größeren Wissens und längerer Erfahrung bessere Vorschläge machen und sich mit ihren Kompetenzen und sonstigen Ressourcen stärker für die Gemeinschaft engagieren. Gelungene Aktivitäten führen dann wiederum zu Belohnungen in Form von sozialer Anerkennung, mehr Geld, einer höheren Position oder auch einem erweiterten Spielraum zur Realisierung von Ideen; wer sich dagegen nicht bewährt, verliert in der Regel mindestens einen Teil seiner Macht bzw. seiner Anerkennung, seines Geldes, seiner Position oder seiner sonstigen Chancen.

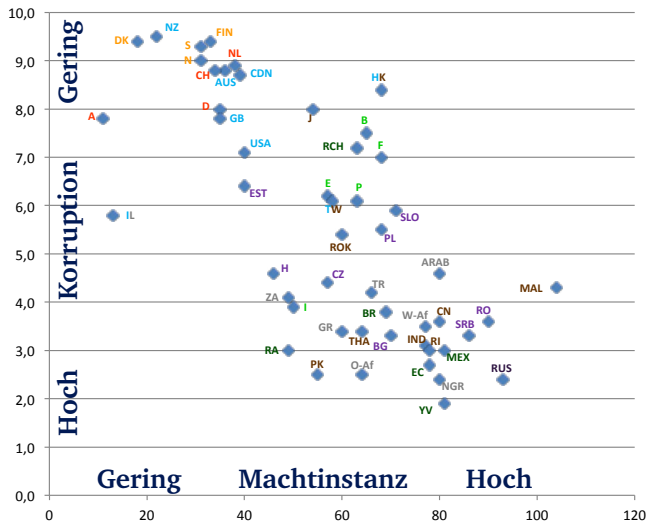


Abb. 3: Länderverteilung nach Machtinstanz und Korruption (Korrelation: $r = .72$)

Weil mehr Macht viele Vorteile hat, werden erreichte Machtpositionen jedoch oft dazu benutzt, die eigene Macht auszubauen und sich mehr Privilegien zu sichern, statt die übertragene Macht zum Wohl der Gemeinschaft zu nutzen. Die sich so verstärkenden Machtunterschiede werden dann so gut wie möglich gerechtfertigt, wie es schon Kipnis⁵ gezeigt hat, und dazu werden oft ganze Ideologien entwickelt. So haben sich frühere Könige und Kaiser auf Gott berufen, um der eigenen Familie Privilegien zu sichern. Je nach historischer Ausgangsposition gelingt es auch modernen Potentaten, die eigene Herrschaft auszubauen und sogar zu vererben. Daher ist es nicht verwunderlich, dass es unter den heutigen Staaten sehr große Unterschiede in der Machtdistanz gibt, d. h. inwieweit Machtunterschiede in einer Gesellschaft als »normal« bzw. als quasi-legitim gelten. Abbildung 3 stellt bei 51 Ländern die erheblichen Unterschiede in der Machtdistanz nach Hofstede¹³ dar, zusammen mit den Korruptionsindizes von

Transparency International¹⁴. Es zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Akzeptanz von Machtunterschieden und dem Ausmaß an Korruption; die Korrelation ist mit $.72$ außerordentlich hoch.

Länder mit ähnlicher, historisch gewachsener Kultur haben auch ähnliche Positionen im Streudiagramm. Die geringste Korruption und sehr geringe Machtdistanz finden sich in den skandinavischen Ländern, wenig mehr in den deutschsprachigen Ländern (inklusive der flämischen Niederlande) und noch ein bisschen mehr in Großbritannien und den unter ihrer Herrschaft neu besiedelten Ländern wie Neuseeland, Australien, Canada und USA. Die großen asiatischen Länder auf dem indischen und dem chinesischen Subkontinent ebenso wie Südamerika, Ost- und West-Afrika, Arabien sowie Russland mit seinen früheren engen Verbündeten zeichnen sich demgegenüber durch eine relativ hohe Machtdistanz und hohe Korruption aus. Interessant ist, dass die romani-

schen Länder Europas (Belgien, Frankreich, Spanien, Portugal und Italien) eine höhere Machtdistanz und eine höhere Korruption als die nordeuropäischen Länder aufweisen. Insgesamt zeigen diese Daten, dass sich die oben genannten Zusammenhänge zwischen gering kontrollierter Macht (entspricht hoher Machtdistanz) und psychischer und materieller Korruption, die in sozialpsychologischen Experimenten und organisationspsychologischen Befragungen gefunden wurden, sich auch auf ganze Kulturen übertragen lassen.

Wirtschaftliche Machtdynamik

Der Erfolg des kapitalistischen Wirtschaftssystems im 20. Jahrhundert, der mit dem Niedergang des sowjetischen Imperiums und der Übernahme kapitalistischer Wirtschaft in den sozialistischen Staaten noch einmal verstärkt wurde, führt zu einer veränderten Machtdynamik. Gegenüber der staatlichen Macht gewinnt wirtschaftliche Macht eine immer größere Bedeutung, weil sie kaum mehr an Ländergrenzen gebunden ist. Walter Hoffmann zeigte dies auf dem Innovationsforum anhand einer Studie der wirtschaftlichen Verflechtung¹⁵ auf. Weltweit wurden 43.060 transnationale Konzerne identifiziert, die wirtschaftlich direkt oder indirekt durch Kapitalanteile untereinander verflochten sind. Im Kern dieser Verflechtung kontrollieren 737 Kapitaleigner/Konzerne (1,7%) direkt oder indirekt (über abhängige Firmen) 80% der operativen

Gewinne aller 43.060 transnationaler Konzerne. Unter den 50 größten, die durch Mehrheitsbesitz direkt oder indirekt 40% der Kapitalanteile aller Konzerne kontrollieren, gehören fast alle zum Finanzsektor; die Hälfte dieser Firmen hat ihren Sitz in den USA. Unter ihnen sind die Investment-Banken, die bei der Finanzkrise eine besondere Rolle gespielt haben wie JP Morgan Chase, Merrill Lynch, Goldman Sachs, Morgan Stanley und Lehman Brothers, aber auch die Deutsche Bank und die Allianz, die Schweizer Großbanken UBS und Credit Suisse, sowie die britische Bank Barclays, die im Zentrum des Ganzen – sozusagen als Spinne im Netz – alleine 4,05% des Kapitals aller transnationalen Konzerne kontrolliert.

Die doppelte Problematik dieser wirtschaftlichen Konzentration und der geringen staatlichen Kontrolle ist mit der Finanzkrise von 2008 mehr als deutlich geworden. Zum einen war die Finanzkrise ausgelöst durch eine systematische Verschleierung von wirtschaftlichen Risiken, die mit immer undurchsichtigeren Finanzpapieren verbunden waren und durch Scheingewinne immer mehr Anleger anlockten, bis das System zusammenbrach. An dieser speziellen Form von Korruption war fast die gesamte Finanzbranche beteiligt. Zum anderen führte die enge Verflechtung dazu, dass die einzelnen Finanzinstitute die Folgen ihres Handels nicht tragen konnten, ohne viele andere in Mitleidenschaft zu ziehen. Daher wurden

nun weltweit so genannte »systemrelevante« Finanzinstitute systematisch vom Staat bzw. von den Steuerzahlern gestützt, die Verluste wurden sozialisiert.

Diese Konzentration wirtschaftlicher Kontrolle ist noch viel größer als die massive Konzentration des privaten Reichtums, aber sie befördert natürlich auch diese. So gab es in Deutschland – wie in vielen anderen westlichen Ländern – seit Mitte der 90er-Jahre einen massiven Anstieg der Vorstandsvergütungen. Während in den Jahren zwischen 1987 und 1995 die durchschnittliche Vorstandsvergütung das 14–15-fache der durchschnittlichen Personalkosten betrug, stiegen sie bis 2007 auf das 54-fache.

Ein friedliches Zusammenleben und eine produktive Zusammenarbeit können nicht ohne Regeln auskommen und dafür wird Macht benötigt

Dies ging – wie generell in den Fällen von Machtausübung – mit speziellen Rechtfertigungen einher: »Leistung muss adäquat vergütet werden«, »für die Besten muss man eben viel zahlen«, »in den USA sind die Spitzengehälter viel höher« und »Kritik ist Sozialneid«. Da es empirisch keinen Zusammenhang zwischen Unternehmensleistung und Vorstandsgehältern gibt¹⁶, sind die vermutlichen Ursachen andere: Auch deutsche Großunternehmen sind personell eng verflochten, sind »eine modernisierte Form des Kartells«¹⁷. Und nach dem Zusammenbruch der sozialistischen

Planwirtschaft verstärkte sich auch in Deutschland die Orientierung am Shareholder Value.

Ausblick

Auf allen gesellschaftlichen Ebenen, von der Interaktion zwischen einzelnen Personen über Gruppen, Organisationen, Staaten bis hin zur internationalen Ebene zeigen sich die gleichen Mechanismen: Höhere Macht ohne ausreichende Kontrolle (ver)föhrt zur Durchsetzung eigener Interessen und zur Schädigung der Betroffenen mit geringerer Macht. Um dies zu kaschieren, werden Rechtfertigungsideologien produziert, die sich dank der Machtvorteile über die verschiedensten Kanäle verbreiten lassen und weithin akzeptiert werden. Demgegenüber ist zunächst einmal Aufklärung zu setzen: Macht kann auch anders genutzt werden, nämlich als Einflussnahme, die offen ist für die Einflussnahme der anderen. Durch Einflussnahme lassen sich Konflikte konstruktiver bewältigen und es wird mehr und besseres Wissen produziert als durch Machtausübung: gerade die Mächtigeren lernen dabei mehr. Dieses bessere Wissen föhrt nicht nur zu einer deutlich höheren Erfolgchance von Innovationen, sondern erhöht generell die Effektivität der Zusammenarbeit.

Viele Fragen bleiben dabei offen, können jedoch im Anschluss an die vorgestellten Befunde präziser gestellt werden, von denen einige vielleicht auf zukünftigen Innovationsforen thematisiert werden.



Quellenangaben:

- 1) Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft*. (5. Aufl.) Tübingen: Mohr Siebeck.
- 2) Scholl, W. (2013). The socio-emotional basis of human interaction and communication. How we construct our social world. *Social Science Information*, 52, S. 3–33.
- 3) Scholl, W. (2007). Das Janus-Gesicht der Macht. Persönliche und gesellschaftliche Konsequenzen Rücksicht nehmender versus rücksichtsloser Einwirkung auf andere. In: Simon B. (Hrsg.), *Macht: Zwischen aktiver Gestaltung und Missbrauch*, S. 27–46. Göttingen: Hogrefe.
- 4) Buschmeier, U. (1995). *Macht und Einfluss in Organisationen*. Göttingen: Cuvillier.
- 5) Kipnis, D. (1976). *The powerholders*. Chicago: The University of Chicago Press.
- 6) Mitchell, T. R.; Hopper, H.; Daniels, D.; Faby, J. G. & Ferris, G. R. (1998). Power, accountability, and inappropriate actions. *Applied Psychology: An International Review*, 47, S. 497–517.
- 7) www.bmz.de/de/was_wir_machen/themen/goodgovernance/korruption/hintergrund/index.html
- 8) Torrance, E. P. (1955). Some consequences of power differences on decision making in permanent and temporary 3-man groups. In: Hare, A. P.; Borgatta, E. F. & Bales, R. F. (Hrsg.), *Small groups, studies in social interaction*, S. 482–491. New York: Knopf.
- 9) Scholl, W. & Riedel, E. (2010). Using high or low power as promotive or restrictive control – differential effects on learning and performance. *Social Influence*, 5, S. 40–58.
- 10) Scholl, W. (2004). *Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird*. (Unter Mitarbeit von L. Hoffmann und H.-C. Gierschner). Göttingen: Hogrefe.
- 11) Scholl, W. (2009). Konflikte und Konfliktthandhabung bei Innovationen. In: Witte E. & Kahl C. (Hrsg.), *Sozialpsychologie der Kreativität und Innovation*, S. 67–86. Lengerich: Pabst.
- 12) Keltner, D.; Gruenfeld, D. H. & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110, S. 265–284.
- 13) <http://geert-hofstede.com/countries.html>
- 14) <http://www.transparency.org/cpi2011/results>
- 15) Vitali, S.; Glattfelder, J. B. & Battiston, S. (2011). The network of global corporate control. *PLOS ONE*, 6 (10), S. 1–6.
- 16) Schmidt, R. & Schwalbach, J. (2007). Zu Höhe und Dynamik der Vorstandsvergütung in Deutschland. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue 1/2007*, S. 111–121.
- 17) Windolf, P. & Bayer, J. (1995). *Kooperativer Kapitalismus. Unternehmensverflechtungen im internationalen Vergleich*. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 47, S. 1–36.

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 Untergebenen

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 heraus-holen 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): **Unterwuchung. Oder die Kunst, Vorgesetzte zu lenken.** Bielefeld: unveröff. Ms.

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



Bert Rebhandl



Der Umgang mit Macht und seine Folgen

Substanzverlust – Macht im Film

von Bert Rebhandl

Die populären Erzählungen in Kino und Fernsehserien sehen Macht fast immer als Kehrseite von Ohnmachtserfahrungen.

»Ich sehe nichts«, sagt der CEO einer großen amerikanischen Bank gegen Ende einer Besprechung in dem Film *Margin Call* (*Der große Crash*, 2011). Es ist spät in der Nacht, in wenigen Stunden öffnen die Börsen, bis dahin muss eine Lösung gefunden werden für ein Problem, das erst am Abend davor entdeckt worden war. Schritt für Schritt, Ebene für Ebene wurde dieses Problem kommuniziert, bis schließlich klar war, dass es ohne den mächtigsten Mann im Unternehmen nicht zu bewältigen ist. Und nun steht dieser John Tuld vor seinem Team, und weiß nicht weiter. »Ich sehe nichts«,

das bedeutet in diesem Fall: Tuld vermag nicht abzusehen, wie sich die Dinge entwickeln werden, und gerade auf diese Voraussetzung gründete bisher seine herausgehobene Stellung. Er war der Mann an der Spitze, weil er einen Sinn für die Zukunft hatte,

»Ich sehe nichts.«

weil er Entscheidungen auf eine Antizipation begründete, die er anderen voraus hatte. Nun aber ist die Lage so kompliziert geworden, dass er wie vor einer Wand steht – der Wand, gegen die die Firma gerade zu fahren droht.

Der amerikanische Regisseur J. C. Chandor hat in *Margin Call* versucht, die wesent-

lichen Geschehnisse der großen Finanzkrise von 2008 auf eine Nacht zu verdichten. Und er rührt mit dieser Geschichte, in der er niedrige Mitarbeiter genauso in den Blick nimmt wie die Vorstandsetagen, an ein zentrales Motiv des fortgeschrittenen Finanzkapitalismus: Der Faktor Macht wird allmählich vom Handlungsvermögen abgekoppelt. Wer in einer großen Firma die Macht hat, erlebt sich zunehmend selbst als ohnmächtig gegenüber den Verhältnissen.

Das Kino verweist uns auf einen schleichenden Erosions- prozess von Autorität

Das Kino, das die Gesellschaft neben der Literatur und dem Fernsehen vielfach mit jenen Erzählungen versorgt, in denen sie sich selbst zu verstehen versucht, verweist uns auf einen schleichenden Erosionsprozess von Autorität. Die Filme vollziehen dabei eine Bewegung nach, die der Buchmarkt bereits früher vollzogen hat: Dort ist an die Stelle einer vorbildhaft mit Machtfülle ausgestatteten Managerfigur wie Lee Iacocca ein ganz gegensätzlicher Typus

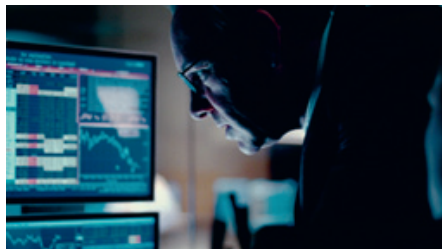
getreten, wie ihn Bill Gates oder der früh verstorbene Steve Jobs verkörpern: Entrepreneursfiguren mit »soft power«. Jeremy Irons, ein britischer Charakterschauspieler, zeigt an der Figur des John Tuld einen Faktor funktionierender Macht auf, den man bei beiden Typen findet: das Spiel. Wo Macht auf Autorität beruht, ist sie auch eine Darstellungsleistung, und gerade in den Momenten der größten Unsicherheit ist es essentiell, dass der Firmenchef nicht aus der Rolle fällt. Gerade das aber tut Tuld, der damit das Machtspiel paradox offenlegt: Er zieht blank – und lädt damit die Verantwortung zurück auf das Team, das am darauffolgenden Morgen die »toxic assets« loswerden muss, koste es, was es wolle (auf jeden Fall auch die persönliche Karriere).

Margin Call ruft in seiner anspruchsvollen Darstellung unterschiedlicher Hierarchieebenen eine lange Geschichte von Darstellungen exekutiven Handelns auf, die gerade das amerikanische Kino als eine populäre Form von »Mythologie« immer schon beschäftigt hat. Im Grunde sind sehr viele Filme aus Hollywood kulturtheoretisch, weil sie sich mit Aspekten von Machtaus-

übung, Machtanmaßung, aber auch Machtannahme beschäftigen. In einer Gruppe, die ein Problem zu lösen hat, entstehen unwillkürlich bestimmte (implizite oder ausdrückliche) Zuständigkeiten: Der eine kann dies gut, der andere das, und eine

Machtprofile werden fast nur noch in Zusammenhang mit Ohnmachtserfahrungen entworfen

Person kann in der Regel die Führungsrolle am besten. Der Western ist das Genre, das die unausdrückliche Voraussetzung von Macht ständig diskutiert hat: Macht ruht auf Gewalt, wobei es nicht immer der Mächtige sein muss, der sie ausübt. Dies wird aus dem Klassiker *The Man Who Shot Liberty Valance* (1962) von John Ford deutlich, in dem James Stewart einen Vertreter des Gesetzes an einem latent gesetzlosen Ort spielt, dem der weniger zimperliche Tom Doniphon (John Wayne) mit der Waffe den Rücken freihält.



Filmstills: *Margin Call* (Der große Crash, 2011)

Der Zivilisationsprozess und die Geschichte der politischen Aufklärung haben zu den vielen subtilen Mitteln der Gewaltenteilung geführt, auf denen moderne Gesellschaften beruhen. Und doch ist eine Faszination für die Grundierung von Machtansprüchen durch Gewaltpotentiale geblieben. Das reicht von der »executive power«, über die der vorgeblich »mächtigste Mann der Welt« verfügt, nämlich der amerikanische Präsident (*Absolute Power*, 1997), bis zu einer äußerst erfolgreichen Fernsehserie wie *The Sopranos* (1999), in der es über sechs Staffeln darum geht, wie ein eigentlich labiler Mafia-Boss sich an der Spitze einer komplexen Organisation hält.

Symbolische Macht ist gespielte Macht

Tony Soprano ist ein exzellentes Beispiel für einen generellen Trend, der sich in die Geschichten vor allem seit der Jahrtausendwende eingeschrieben hat (wobei das Datum des 11. September 2001 als zusätzliche Zäsur fungiert): Machtprofile werden fast nur noch in Zusammenhang mit Ohn-

machtserfahrungen entworfen. Es zählt geradezu zu den Grundbedingungen von Entscheidungs- oder Einflussgewalt, dass ihr eine frustrierende Handlungsunfähigkeit gegenübersteht. Nirgends wurde dies deutlicher als in einer Folge der Fernsehserie *The West Wing* (1999), in der die Hauptfigur, der von Martin Sheen gespielte liberale amerikanische Präsident Jed Bartlet, keine andere Möglichkeit mehr sieht, als sich an Gott persönlich zu wenden. Die Art und Weise, wie er mit der absoluten Macht hier umgeht, wie er den Allmächtigen herausfordert, ist bezeichnend für eine weitere wichtige Verschiebung im Machtgefüge: von realer zu symbolischer Macht. Symbolische Macht ist gespielte Macht, ist Teil von Inszenierungen, die zu durchschauen wiederum Teil der Aufklärung ist, die Machtverhältnisse neu aushandelt.

Vielleicht am deutlichsten wird die neue Komplexität der Machtverhältnisse an einer kanonischen Figur wie dem Broker Gordon Gekko, der in Oliver Stones *Wall Street* (1987) zur Verkörperung eines rücksichtslosen, machtbewussten Kapitalismus wurde. 2010 kam eine Fortsetzung heraus, die

Gekko nicht nur dem idealistischen, grünen Venture-Kapitalisten Jake Moore gegenüberstellte, sondern in der Gekko auch von innen heraus an den Eigenschaften der Macht eingebüßt hatte: Charisma, Potenz, Autorität sind ihm verlorengegangen, auch wenn der Film ihm gegen Ende eine Art Comeback am Finanzplatz London zubilligt.

Macht ist nicht länger eine Sache des Genusses, sondern eines fragilen Gleichgewichts

Zwischen dem einzelgängerischen Raubtierkapitalisten Gordon Gekko und dem abtanzenden Machtschauspieler John Tuld liegt ein breites Spektrum von sozial gut oder schlecht integrierten Ausnahmefiguren, die unter dem Druck, ihre Machtansprüche auch als »bigger than life« zu verkörpern, allmählich an Substanz verlieren.

Wer Macht hat, an dem nagt sie – so könnte man diesen Befund beschreiben. Macht ist nicht länger eine Sache des Genusses, sondern eines fragilen Gleichgewichts. Dazu trägt auch bei, dass die Grenze zwischen

Arbeit und Privatleben ihre Bedeutung verloren hat. Sie war für das bürgerliche Zeitalter konstitutiv und garantierte einen Freiraum für das Individuum. Heute gibt es nur noch fließende Übergänge, in erster Linie deswegen, weil das Private für mächtige Figuren nicht privat bleiben darf. Die Öffentlichkeit verlangt ihnen eine umfassende Integrität ab, die künftigen Machtaspiranten eine rigide Karriereplanung und ein weitgehend aseptisches Leben abverlangt. Die populäre Kultur hat auf diesen vor allem in den USA stark ausgeprägten Puritanismus längst reagiert: mit zahlreichen fehlbaren Entscheidungsträgern, die häufig gerade dadurch zu guten, originellen Entscheidungen kommen, weil sie persönlich keineswegs makellos sind. Der Werber Don Draper aus der Fernsehserie *Mad Men* (2007), eines der großen Männlichkeitsidole der Gegenwart, bezieht gerade aus diesen Brüchen sein Charisma. Er sieht zwar auch nicht in die Zukunft, aber er blickt in so viele Abgründe, dass ihm vor den zwiespältigen Implikationen der Macht nicht bange ist.

MACHT

Der Umgang mit Macht und seine Folgen

Programm des 8. Innovationsforums im Haus Huth

Vormittag

Begrüßung

Prof. Dr. Eckard Minx,
Vorstand der Daimler und Benz Stiftung

Grundlagen der Machtanalyse

Prof. Dr. Wolfgang Scholl,
Humboldt Universität zu Berlin &
artop GmbH

Gruppenarbeit

Formen der Machtausübung – Einfluss-
nahme – Manipulation

Plenum – Vorstellung der Ergebnisse

Nachmittag

**Machteliten, deren Vernetzung und wie
sie mit dem Thema Macht umgehen –
eine Annäherung**

Dr. Walter Hoffmann,
Selbstständiger Berater, Autor von
»Macht im Management. Ein Tabu
wird protokolliert«

Macht und Wissen bei Innovationen

Prof. Dr. Wolfgang Scholl,
Humboldt Universität zu Berlin &
artop GmbH



Fortsetzung Nachmittag

Funktionen von Hierarchien

Prof. Dr. Stefan Kühl,
Universität Bielefeld & Metaplan, Hamburg

Stellungnahmen der Referenten und Plenumsdiskussion:

(Wie) Lässt sich Hierarchie mit weit-
gehendem Verzicht auf Machtausübung
vereinbaren?

Abend

Machtinszenierungen im Film

Bert Rebhandl,
Filmkritiker

Impressum

Herausgeber: **Daimler und Benz Stiftung**
Geschäftsstelle Berliner Büro
Dr.-Carl-Benz-Platz 2 Alte Potsdamer Str. 5
68525 Ladenburg 10785 Berlin
www.daimler-benz-stiftung.de

Projektkoordination und Redaktion:
Marcus Peter und Thomas Schmitt

Gestaltung: Embassy | www.embassyexperts.com
Fotografie: Sean T. Sullivan

Erschienen Februar 2013

Technologie und strategische Pfade 1–3:



Dokumentation des 1. Innovationsforums
der Daimler und Benz Stiftung
zum Thema **Pfadabhängigkeit**
Erschienen Juni 2008



Dokumentation des 2. Innovationsforums
der Daimler und Benz Stiftung
zum Thema **Pfadbrechung**
Erschienen November 2008



Dokumentation des 3. Innovationsforums
der Daimler und Benz Stiftung
zum Thema **Pfadmonitoring**
Erschienen Juni 2009

Absorptive Capacity – Schlüsselfaktor der Innovationsfähigkeit 1–2:



Dokumentation des 4. Innovationsforums
der Daimler und Benz Stiftung
zum Thema **Innovationsquelle externes Wissen**
Erschienen Juni 2010



Dokumentation des 5. Innovationsforums
der Daimler und Benz Stiftung
zum Thema **Erfolgreiches Management von Absorptive Capacity**
Erschienen November 2010

Unsicherheit:

Dokumentation des 6. und
7. Innovationsforums
der Daimler und Benz Stiftung
zum Thema **Praktiken im
Umgang und Management**
Erschienen Juni 2011



TRAFAM

Der Umgang mit Macht und seine Folgen

www.daimler-benz-stiftung.de