

Beiträge zu einer
anderen
Unternehmenskultur.

Juli 2014

side step

Thema: mächtig sein

Ein CEO nach seinem Abgang ohne Dienstwagen und Vorzimmer? Der Fußball-Star nach dem Abstieg ohne Verein? Minister nach der Demission in der Economy-Schlange? Der Rockstar im Alter ohne Groupies? War's das? Aus, Ende, vorbei? Wie geht es den vor Kurzem noch Gefeierte jetzt? Nichts scheint schwieriger als der Moment, wenn man Prestige- und Machtverlust realisieren muss.

Gespräche mit Entmachteten haben etwas Unangenehmes, für beide Seiten. Je nachdem, wie sie mit ihrer Macht umgegangen sind, fürchten Entmachtete nun die Häme ihrer Gegenüber. Diese wiederum schauen kritisch auf ihre eigene Ehrerbietung zurück und freuen sich, nun dem Ex-Machtmenschen gegenüberzustehen, der seiner Rolle entledigt wurde. Und sei es nur, um zu schauen, wie er/sie wirklich ist.

Macht macht nichts? Im Gegenteil.

Macht in Organisationen wird sich in
Zukunft ganz anders anfühlen.

Von Heiko Roehl und Martin Spilker

Martin Spilker ist Leiter des Kompetenzzentrums Führung und Unternehmenskultur der Bertelsmann Stiftung.

Prof. Dr. Heiko Roehl ist Geschäftsführer der Kessel und Kessel GmbH

Ausgeklüngelt

Menschen haben Macht in Organisationen, weil sie ihnen über ihre Rollen zugewiesen wird. So jedenfalls hat es viele Jahrhunderte lang funktioniert. Mit höherer Position in der Hierarchie steigt die Machtbefugnis: Oben wird gesagt, unten wird getan. Doch die „heilige Herrschaft“ – so die wörtliche Übersetzung von Hierarchie – ist in den Organisationen ins Wanken geraten. Die einfache Zuweisung von Macht funktioniert nicht mehr.

So verändert sich auch die Symbolik der Macht: Konspirative Verhandlungen zu Mergers, Gehaltserhöhungen mit allen ihren Ritualen, Vermerke wie „strengstens vertraulich“, der vorausseilende Gehorsam von Hofstaatlingen oder die Launen der Pop-Diva beim Foto-Shooting mögen einigen immer noch als Zeichen von Einfluss und Insignien der Macht gelten; für viele haben sie aber auch zunehmend etwas Absurdes.

Mit dem Siegeszug der Wissensarbeit und dem Aufkommen flacher, dezentraler Wertschöpfungsnetzwerke wird auch die Macht in den Organisationen flüchtiger. Steigende Transparenz von Leistungsbeurteilung und die zunehmende „Unterwachung“ von Führungshandeln führen zur Auflösung der althergebrachten Legitimationsmechanismen von Macht durch Zuweisung und Amt. Und: Macht in

Organisationen war noch nie so leicht zu zerstören wie heute. Die steigende Anzahl der öffentlichkeitswirksam gewordenen Fälle von Corporate Governance-Verstößen zeigt: Transparenz macht Mächtige verletzlich.

Früher ging Hierarchie oft mit Erbfolge einher. In den Hinterzimmern wurde ausgeklüngelt, welcher Nachfolger die eigene Machtbasis am besten zu sichern weiß. Man kannte sich, der Stallgeruch entschied. Wer heute klüngeln will, braucht mindestens ein weiteres Hinterzimmer hinter dem Hinterzimmer.

Macht macht sich nützlich

Weil Macht nicht mehr einfach qua Amt verliehen werden kann, muss sie sich heute mehr denn je immer wieder im Handeln der Mächtigen beweisen. Damit ändert sich die Bedeutung von Macht, sie wird zurechenbarer, verbindlicher, nützlicher.

Gleichzeitig ist diese neue Welt der nützlichen Macht unübersichtlicher als die alte Welt der zugewiesenen Macht. Damals wusste man, zu wem man gehen musste, wenn man wirklich eine Entscheidung brauchte. Heute wechseln die Koalitionen, die das Sagen haben. Sind es die Investoren, oder ist es doch der Vorstand? Haben nicht am Ende die Kaufleute das Heft in der Hand? Wenn der Glaube an die formale Macht schwindet, beginnt die Suche nach den eigentlich Mächtigen.

Die Organisation als Machtverleih

Es wird immer wichtiger zu wissen, wie die wichtigen Entscheidungsprozesse in der Organisation wirklich laufen und wer an ihnen beteiligt ist. Mit den wechselnden Koalitionen und einer erstarken Führung von unten wird die Organisation zum Machtverleih, der Weisungs- und Entscheidungsbefugnis immer dorthin zu bringen versucht, wo sie gerade zum Wohle des Mehrwerts gebraucht wird. Diese neue Unübersichtlichkeit fordert den karrierebewussten Mitarbeiter. Weil Macht nun nicht mehr automatisch „oben“ ist, wird ein gut ausgeprägter Spürsinn für nützliche Macht zur Kernkompetenz.

Schlechte Karten haben bei diesem Spiel all diejenigen, die meinen, dass sie beim Machtverleih selbst als Personen gemeint sind, dass sie als Menschen mächtig sind, nicht als temporär mit einer verantwortungsvollen Rolle Betraute.

Zum Greifen nah

Wie viel von der alten Welt der Macht übrig ist und bleibt, hängt sicher von Branche, Größe und Aufgaben der jeweiligen Organisation ab. Sicher ist, dass es noch nie so viele Möglichkeiten gab, mächtig zu werden. Weil Macht flüchtiger geworden ist, sucht sie Anknüpfungspunkte, um kein Vakuum von Entscheidung und Steuerung aufkommen zu lassen. Deshalb wird es immer wichtiger, dass sich dieser nützlichen Macht bemächtigt wird. Und zwar von denjenigen, die sie zum Wohle der Organisation einsetzen wollen.

So findet die Macht in Organisationen vielleicht wieder dorthin zurück, wo sie einst herkam: Etymologisch beschreibt „Macht“ ein Können, das Vermögen etwas zu tun. Dann wird es möglicherweise auch wieder leichter, über Macht in Organisationen zu sprechen, ohne nur an düstere Machenschaften zu denken.

Theresa Volk berät Manager und ihre Organisationen bei Verständigungs- und Entscheidungsprozessen. Ihr Horizont ist weit, wahrscheinlich auch weil die bekennende Geisteswissenschaftlerin den kontinuierlichen Austausch mit Profis aus Wissenschaft, Kultur, Management und Beratung pflegt. Sie publiziert und referiert auf internationalen Kongressen, gilt als ausgewiesene Expertin für den Themenkomplex Macht/Einfluss/Wirksamkeit. Ihr Motto: „Denken hilft.“

Je mächtiger, desto stiller.

Ein Gespräch über Veränderungen in der Stille, den Eingang von Kosten-Nutzen-Erwägungen ins Private und über: Gravitationsfelder.

Was ist Macht für Sie?

Man denkt bei Macht spontan an mächtige Männer oder Figuren, also Einzelne, Herrscher mit den entsprechenden Herrscherinsignien. Für mich sind das aber eher Symbolfiguren. Ich bin eine Anhängerin der Idee, dass Macht eine Konstellation ist. Ihr Einfluss ist je größer, desto weniger man sich ihrer bewusst ist. Das war auch früher schon so, zum Beispiel als es die strenge ständische Verfasstheit der Gesellschaft gab. Man gehörte entweder zu den Bauern oder zum Adel oder zum Klerus. Diese unhinterfragte Verfasstheit hatte eine viel fundamentalere Macht über das Leben der Menschen als ein Fürst. Bis heute sind es Konstellationen, denen ich eine größere Macht zuschreibe als Personen.

Wie sieht heute so eine Konstellation aus?

Es gibt die beinahe allmächtige Kosten-Nutzen-Erwägung. Diese Idee reicht heute bis in jeden Winkel jeder Gesellschaft unserer westlichen Welt hinein. Sie ist verknüpft mit der Idee, dass sich aus allem ein Markt entwickeln, ein Geschäft machen lässt. Diese Konstellation ist heute eine sehr wirksame Macht.

Etwas konkreter, bitte.

Bis vor Kurzem waren Kosten-Nutzen-Erwägungen nur im Handel anzutreffen, in der klassischen Wirtschaft. Jetzt spielen sie auch in zwischenmenschlichen Beziehungen eine wichtige Rolle. Das große Thema „Netzwerke“ – mit wem verbinde und verbünde ich mich, wer bringt mir was? – ist komplett von Kosten-Nutzen-Erwägungen durchzogen. Heute unterscheidet man nicht mehr unbedingt zwischen einem taktischen Kontakt („Der bringt mir vielleicht einen interessanten Job oder Ansehen“) und einer Person, mit der man wirklich befreundet ist („Die mag oder liebe ich bedingungslos“). Da verschwimmen die Grenzen.

Und das halten Sie für bedenklich oder gefährlich?

Ich finde es immer bedenklich, wenn ich etwas nicht merke. Wenn ich mich in einem Gravitationsfeld befinde – so stelle ich mir Macht vor – und ich merke die Gravitation gar nicht. Ich stehe also tatsächlich auf einer schiefen Ebene, es zieht mich nach links runter, ich denke aber immer noch, ich bin frei in meinen Entscheidungen und kann nach links, rechts, oben und unten gehen.

Die entscheidenden Veränderungen sind also die, die ich nicht bemerke?

Genau das sagt der französische Philosoph und Macht-Vordenker Francois Jullien: Was mit großem Getöse daherkommt, gegen das kann ich mich wappnen, zum Beispiel indem ich ein Gegengetöse veranstalte. Macht zeigt sich nicht im Brechen von Widerstand, sondern darin, ein Feld so zu beeinflussen, dass sich die Teilnehmer/Elemente dieses Feldes von selbst in eine bestimmte Richtung bewegen. Je mächtiger die Macht, desto stiller.

Werfen wir einen Blick auf die Ohnmächtigen von heute...

Für diejenigen, die sich heute ohnmächtig fühlen, ist es ganz besonders bitter, weil die Ohnmacht außerdem mit einem Makel verbunden ist. Ohnmacht ist etwas Peinliches, mit Scham Besetztes. Das hängt an der mächtigen Machbarkeitsideologie. Heute wird oft unreflektiert davon ausgegangen, dass jeder Mensch zum König oder wenigstens zum Winner werden kann, in der Organisation genau so wie im Privatleben. Wenn dieser Selbstanspruch mal nicht eingehalten wird – und es ist ja klar, dass er in vielen Situationen des Lebens nicht einhaltbar ist –, dann wird es sehr unangenehm.

Die Ohnmächtigen in den Unternehmen, wer und wo sind sie?

Man glaubt vielleicht: Je höher einer in der Hierarchie klettert, desto mehr nimmt die Macht zu und die Ohnmacht ab. Das kann ich aber nicht bestätigen. Die Erfahrungen von Wirkmächtigkeit aus Status korrespondieren mit starken Gefühlen von „Ich kann ja gar nichts bewegen“. Ich kenne Vorstände, die sagen, schlaksig formuliert: „Es bringt mich ins Grab, dass ich nicht mal einen Schritt allein gehen kann. Immer muss ich 23 Gremien fragen.“ Das sagen Leute, die, von außen betrachtet, Top-Positionen bekleiden.

Die Erkenntnis „Die da oben sind die Mächtigen“ ist nur ein Klischee?

Die Machtdichte ist „da oben“ schon eine andere. Aber die der Gegenmächte eben auch. Sie sind gefährdeter. Ein Schritt hat eine größere Auswirkung. Fehlritte sind aber eben auch spürbarer und wirksamer. Der mögliche Gewinn entspricht dem möglichen Risiko.

Ein spannender Komplex: Machtspiele in Organisationen...

Für jeden von uns gilt: Manche Machtspiele spielt man lieber als andere. Man muss sich klarmachen, welche Spiele man gern spielt; welche man gerade noch mitspielen kann, obwohl sie einem vielleicht nicht so gut tun; und welche für einen selbst sehr ungut sind. Manche fühlen sich in Adrenalinspielen wohler, andere in Strategiespielen.

Und was muss ich tun, wenn ich in einer Organisation die Machtspiele ändern will?

Nehmen wir den neuen Papst als Superführungskraft und sagen: Mutig und gar nicht schlecht, was er macht, vielleicht verändert er wirklich etwas. Dann muss man aber auch sehen und überlegen, was der arme Mann alles auf sich nehmen musste, bis er da war, wo er jetzt ist. Falls er immer schon vorhatte, die Kirche zu verändern. Er musste ein Leben lang die Spielregeln der Kirche einhalten, mit Zölibat, starren Hierarchien etc. Ähnliches passiert, wenn man in eine bestimmte Machtposition in einem Unternehmen kommen will. Man muss eine Weile in der Lage sein, die Spiele nicht nur auszuhalten, sondern sie kennenzulernen und zu beherrschen. Dann erst kann man sie eventuell an der einen oder anderen Stelle ändern.



Ist das ein Grund, warum bestimmte Menschen nicht an die Spitze von Unternehmen wollen?

Sicher. Und nicht nur Frauen. Weil sie zu lange bestimmte Sachen machen müssten, die ihnen nicht gefallen. Es ist gar nicht mal so, dass sie „Führung“ nicht könnten. Oder dürften. Sie machen das nicht, weil sie nicht müssen. Und weil sie nicht wollen. So reproduziert sich ein System mit den immergleichen Führungsfiguren sehr lange.

Welche Machtspiele liegen Ihnen?

Schachtartige Spiele. Ich stelle gern Fragen wie: Wo ist Gefahr, wo geht was, was geht gar nicht, wo lauert das Matt? Ich schaue gern auf komplexe Konstellationen und spiele sie durch – auch zusammen mit anderen, zum Beispiel beim Executive Coaching. Deshalb schaue ich mir auch gern Fußball an. Die Verbindung von mentalen Zuständen mit körperlichen und mit dem Umfeld, das finde ich interessant zu beobachten und zu analysieren. Wie vermeintlich kleine Dinge – zum Beispiel der hängende Kopf eines Spielers – auf andere Spieler treffen und sich verstärken und neue Felder entstehen lassen.

Aus einer kleinen Situation kann irgendwann Großes wachsen ...

Das ist einer der wichtigsten Aspekte bei der Macht. Dass man möglichst früh bemerkt, wann etwas zu wachsen beginnt. Dahinter steckt das chinesische Strategie-Verständnis von der Reifung. Eine Reifung hat immer etwas Zyklisches. Auch Machtkonstellationen sind einem Zyklus unterworfen, glaube ich. Rechtzeitig zu bemerken, wann ein Macht-Zenit überschritten wird; und vor allem zu bemerken, was stattdessen jetzt anfängt zu wachsen, langsam und leise. Diese Sensibilität ist wichtig für Manager, die gute Entscheidungen treffen wollen.

Hat der Zyklus von der modernen Kosten/Nutzen-Erwägung auch sein Verfallsdatum? Was kommt danach?

Hinter der Frage: Was hab ich davon? kommt sehr leise, inzwischen vielleicht auch schon etwas lauter die Frage: Was kann ich geben? Wie kann ich sozial aktiv und wertvoll sein? Etwas, das einem Sinn verspricht, wird nicht mehr auf die Rente oder auf den Urlaub oder die Spendenquittung delegiert. Man will das schon früher haben, im täglichen Leben. Nehmen wir Bill Gates. Er ist vielleicht das beste Beispiel dafür, dass Sinn sexy wird. Er hat erst das Geschäft des Lebens und der Welt erfunden. Jetzt will er die Welt heilen.

Wer oder was hat Macht über Sie?

Dinge oder Menschen, die ich liebe, natürlich. Und: Erkenntnisse.

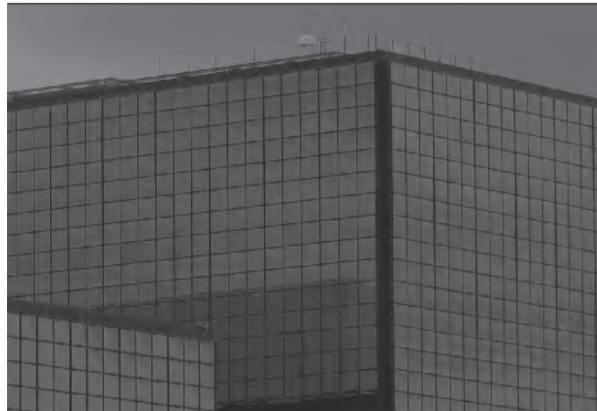
1. Die NSA

Was ist das?

Der größte Auslandsgeheimdienst der Vereinigten Staaten, besteht seit 1952, gehört zu den fünf großen US-Geheimdiensten. Hat geschätzt 40.000 Mitarbeiter, genaue Angaben sind natürlich: geheim. Das Haushaltsvolumen beträgt schätzungsweise 10,8 Mrd. US-Dollar, genaue Angaben sind: sehr geheim.

Was steckt hinter dem Namen?

Die National Security Agency, deren Existenz viele Jahre geheim gehalten wurde. Insider nennen die NSA auch No Such Agency („Eine solche Behörde gib's nicht“) oder Never Say Anything („Sag nichts, nie.“).



Wo ist das Versteck?

Das Hauptquartier der NSA heißt „Crypto City“ und befindet sich in Fort George G. Meade in Maryland, circa 32 km nordöstlich von Washington, mit einer eigenen Autobahn-Ausfahrt an der Maryland State Route 32. Crypto City besteht vor allem aus einem riesigen schwarzen Gebäudeblock, einer Festung, die Fenster der Glasfassade sind mit einer Kupfer-Schutzschirmtechnik ausgestattet, damit keine elektromagnetischen Signale nach außen dringen. Auf den Straßen patrouilliert die NSA-Garde.

Was läuft da?

Die NSA ist der Hort von Experten für Spionage, Kryptografie, Hacking, Ver- und Entschlüsselungstechniken. Offiziell lauten die Aufgaben: Defense = Schutz der US-amerikanischen Telekommunikations- und Computersysteme; und Offense = Abfangen und Nutzbarmachen von Auslandsinformationen. Etwas inoffizieller klingt das so: Überwacht die weltweite Telekommunikation. Hört E-Mails, Faxe, Telefongespräche ab. Prüft sie auf Schlüsselbegriffe und Stimmprofile. Entschlüsselt, was es zu entschlüsseln gibt. Filtert alles nach nachrichtendienstlich verwertbaren Informationen. Identifiziert, sichert und analysiert diese Infos – und bewertet sie dann, nach Kategorien wie: gefährlich, supergefährlich, supermachtbedrohend. (Das offizielle Ziel dahinter: Terrorzellen enttarnen, Terroranschläge vermeiden.)

Wer hat die Leitung?

Der „Director of the National Security Agency (DIRNSA) leitet gleichzeitig die Central Security Services (CSS) sowie das United States Cyber Command (USCC). Bis Anfang 2014 war das der Vier-Sterne-General Keith B. Alexander, persönliche Devise: „Alles sammeln!“. Seit April 2014 ist das: Admiral Michael S. Rogers. Auch das weitere Führungspersonal der NSA besteht fast ausschließlich aus Militärs.

Motto?

Defending our nation. Securing the future.

Werte?

Die denkbar höchsten: u. a. Ehrlichkeit, Integrität, Fairness, Verlässlichkeit, Loyalität, Kollaboration.

Kollaboration? Mit wem?

Jetzt ist es raus: Die NSA „kooperiert“ nicht nur mit Geheimdiensten befreundeter Staaten, sondern auch mit Telekommunikations- und Softwareunternehmen wie Google, Microsoft, Apple, Facebook, Yahoo, PalTalk, Youtube, Skype, AOL. Kritiker sehen im massenweisen „unkontrollierten Sammeln persönlicher Daten“ eine „massive Bedrohung der Privatsphäre im digitalen Zeitalter“.

Gegenmächte?

Geheimdienste nicht befreundeter Staaten. Chinesische und russische Hacker. Whistleblower wie Edward Snowden.

Psst. Geheimes Wissen über die NSA:

Die NSA bekam 2013 den Big Brother Award in Österreich verliehen: ein Ehrenpreis dafür, ein „lebenslanges Ärgernis“ zu sein.

2. Die Freimaurer

Wer sind die?

Freimaurer verstehen sich als gleichberechtigte Brüder in einem ethischen Bund. Die Kernidee: ständige Arbeit an sich selbst soll zu einem menschlicheren, geradzue königlichen Verhalten führen (Freimaurerei wird auch „Königliche Kunst“ genannt – zumindest von Freimaurern.)

Was steckt hinter dem Namen?

Der Begriff Freimaurer ist eine Lehnübersetzung des 18. Jahrhunderts für englisch freemason, wahrscheinlich abgeleitet von freestone, einem in der Grafschaft Kent vorkommenden weichen Stein. Die in Bauhütten organisierten Steinbildhauer nannten sich freestone-masons. Die Freimaurer waren also ursprünglich eine Steinmetzbruderschaft, die nicht nur Steine verfeinern wollte, sondern auch den Charakter.



Wo ist das Versteck?

Es gibt viele. Die Freimaurerei ist weltweit in wenige Großlogen und unzählige Logen organisiert.

Was läuft da?

Freimaurer treffen sich zu sogenannter ritueller Tempelarbeit. Tempel können Wohnungen, Gasthäuser, heutzutage auch: Konferenzräume in Flughafenhotels sein. Die Tempelarbeit findet immer in eher meditativer Atmosphäre statt. Zum Ritual gehört oft ein Vortrag mit freimaurerischen Bezügen („Was ist Glück?“, „Tapferkeit einst und heute“). Nach außen wirken Freimaurer durch karitative Arbeit.

Wer hat die Leitung?

Es gibt zwei große altherwürdige Dachverbände: die United Grand Lodge of England (gegründet 1717) und die Grand Orient de France (gegründet 1773). Supervisorstand bzw. Grand Master der United Grand Lodge of England ist z. B. Prinz Edward George Nicholas Paul Patrick, Duke of Kent, Cousin der Königin und des Duke of Edinburgh. Und zwar seit 1967. Ausgehend von den beiden Dachverbänden organisiert und verzweigt sich (bis) heute die Freimaurerei weltweit. Die einzelnen Freimaurerlogen organisieren sich ganz ordentlich-bürgerlich. Wie Vereine. Der Vorsitzende heißt Meister vom Stuhl, die Stellvertreter heißen Erster und Zweiter Aufseher, dann gibt es noch Schatzmeister und Schriftführer (Sekretär). Fertig ist der Vorstand der Loge.

Motto?

Totale absolute völlige Verschwiegenheit. Freimaurerische Bräuche und Logenanlagen bleiben intern. Damit ein wirklich freier Ideen- und Meinungsaustausch in einem Kreis von Eingeweihten möglich wird.

Werte?

Die fünf Grundideale der Freimaurerei sind Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit, Toleranz und Humanität. Sie sollen durch die praktische Einübung im Alltag gelebt werden.

Gegenmächte?

Vor allem die katholische und einige andere Kirchen.

Psst. Geheimes Wissen über Freimaurer:

In dem im Jahre 1723 erschienenen Konstitutionsbuch der Großloge von England wurde die Mitgliedschaft von Frauen in Logen untersagt. 1785 erschien eine Erklärung der deutschen Freimaurerei über die Frauenfrage, darin heißt es: „Die Herzen der Freimaurer stehen den Frauen offen, aber die Logen sind ihnen verschlossen.“

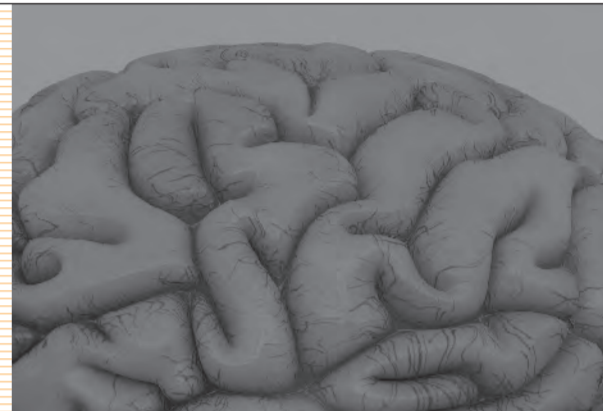
Ein Vergleich von Mächten, die im Verborgenen operieren.

Was ist das?

Sagen wir mal: Jener Bereich der menschlichen Psyche, der dem Bewusstsein nicht direkt zugänglich ist. Sigmund Freud, der Wiener Nervenarzt und erste Theoretiker der Wissenschaft vom Unbewussten, nannte dieses Reich schlicht: ES.

Was steckt hinter dem Namen?

Freud meinte: Das Unbewusste ist Teil einer komplexen 3er-Struktur, man kann es nicht isoliert betrachten. Außer dem ES gibt es noch das ICH und das ÜBER-ICH. Das Über-Ich stellt das Gewissen und die Moral des Menschen dar. Das Ich stellt das Realitätsbewusstsein dar und gilt als Vermittler zwischen den Werten und Normen des Über-Ich und den Kräften, Impulsen, Trieben des ES, die unser Handeln zwar beeinflussen, dabei aber unerkannt bleiben.



Im Hinterzimmer.

Wo ist das Versteck?

Im Gehirn? Oder in der Seele? Oder im Zwerchfell? Wahrscheinlich im Gehirn. Aber wo da, das weiß man nicht genau. Man forscht aber intensiv und ehrgeizig – mittlerweile vor allem die Kognitions- und Neurowissenschaftler.

Was läuft da ab?

Sehr viel. Eigentlich fast alles. Über 90 Prozent von allem, was wir täglich machen. Unbewusst, zum Beispiel im Traum, kommen Menschen auch zu großen Einsichten, sogar streng Ratio-gläubige Wissenschaftler. August Kekulé (1829 -1896), ein deutscher Naturwissenschaftler, hatte z. B. lange erfolglos die Struktur organischer Verbindungen erforscht. Er konnte einfach nicht entschlüsseln, wie die sechs Kohlenstoff- und sechs Wasserstoff-Atome des Benzol-Moleküls angeordnet sind. Als Kekulé einmal über seiner Arbeit einnickte, träumte er von einer Schlange, die sich selbst in den Schwanz beißt – ein uraltes Alchemisten-Symbol und Trigger der Erkenntnis: Die Atome bilden eine Ringstruktur. Der Einfluss des Unbewussten übertölpelt das sogenannte Bewusstsein bei jeder Bewegung, jeder Aktion, ohne dass der Mensch etwas davon merkt.

Wer hat die Leitung?

Das Unbewusste lässt sich nicht leiten. Es ist die Leitung.

Motto?

Ich bin stärker.

Werte?

Unauffälligkeit. Improvisation. Sensibilität. Spontaneität. Kreativität. Innovationskraft. Menschlichkeit?

Gegenmächte?

Vor allem das Über-Ich: Es sorgt dafür, dass Inhalte des Unbewussten nur getarnt ins Bewusstsein gelangen. Perfide Taktik. Und natürlich (immer noch): weite Teile der rationalen Wissenschaft.

Psst. Geheimes Wissen über das Unbewusste:

Schon 7-10 Sekunden vor einer bewussten Entscheidung wird das Gehirn aktiv.

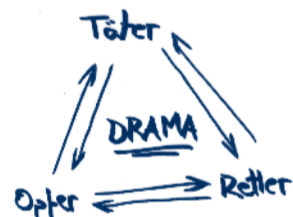
Quellen u. a.:
 paedpsych.jk.uni-linz.ac.at/internet/arbeitsblaetterord/
 LERNTHECHNIKORD/MachtDesUnbewussten.html
 duden.de/rechtschreibung/Unbewusstes
 br.de/radio/bayern2/sendungen/iq-wissenschaft-
 und-forschung/mensch/neuropsychologie-freud-
 unbewusste100.html
 spiegel.de/wissenschaft
 theguardian.com/science
 Sigmund Freud: Die Traumdeutung
 Signund Freud: Das Ich und das Es
 Malcolm Gladwell: Blink
 Gerd Gigerenzer: Bauchentscheidungen
 freimaurer.org
 freimaurermuseum.de
 internetloge.de/arst/masons1.htm
 ugle.org.uk
 nsa.gov
 Glenn Greenwald: Die globale Überwachung
 wikipedia.de

Über die Macht der Vergebung

Rational betrachtet, ist Vergebung eine Art Nullmessung in Beziehungen. Ganz gleich, ob privater oder beruflicher Natur. Das macht die Vergebung mächtig. Denn sie ebnet – auf die vielleicht nachhaltigste Weise – den Weg für ein weiteres Miteinander.

Dabei ist die Vergebung nicht selten ein echter psychologischer Kraftakt. Sie muss zunächst einmal gegen die eigenen Rache- oder Bestrafungsfantasien antreten.

Absolvo te.



Ich vergebe dir.

Es gibt ein Denkmodell, das ein Beziehungsmuster zwischen mindestens zwei Personen mit den drei Basisrollen „Opfer“, „Täter“ und „Retter“ ebenso einfach wie einleuchtend aufzeigt. Es heißt „Drama-Dreieck“ und macht unter anderem deutlich, wie die Rollen oftmals hin und her wechseln. So kann zum Beispiel das „Opfer“ zum „Retter“ werden, weil es vergibt und damit eine beziehungs-technische Wiederbelebung einleitet.

Die Macht der Vergebung ist aber nicht nur für die abstrakte Beziehung oder den konkreten „Täter“ ein Segen. Auch das „Opfer“ – jetzt zum „Retter“ transformiert – hat viel davon.

Die Psychologie stellt klar, dass derjenige, der nicht vergeben will oder kann, mit deutlich negativen Auswirkungen rechnen darf: Die Erinnerung kratzt und ätzt weiter, oft noch einmal verstärkt durch ebenso kontinuierliches wie fantasievolles Ausschmücken der Tat. Der stete Zorn höhlt das Herz.

Oder anders: Vergebung ist nicht zwingend „empfangsbedürftig“, um zu wirken.

Werfen wir einen konkreteren Blick in die Unternehmens- und Wirtschaftswelt und damit auf die Macht der Vergebung als eine Form von Konflikt-Management. Geht das?

Bereits seit 2001 wusste der Automobilkonzern General Motors (GM) nach eigenen Angaben von Problemen mit Zündschlössern. Dennoch wurden erst 2014 Autos in die Werkstätten zurückgerufen. GM gibt weiter an, dass in den Jahren 2001 bis 2014 mindesten 13 Menschen bei Unfällen ums Leben gekommen seien, die durch diesen Fehler verursacht waren.

Jetzt bat die neue GM-Chefin Mary Barra – seit Januar 2014 im Amt – die Angehörigen der Opfer um Vergebung. Mary Barra gab eine spektakulär demütige Erklärung vor dem US-Repräsentantenhaus ab. Sie betonte dabei, dass sie noch nicht wisse, warum es Jahre gedauert habe, den Fehler öffentlich zu machen – es jetzt aber herausfinden werde.

Ist das glaubwürdig? Wird man GM vergeben? Eher nicht, zumindest nicht kurz- bis mittelfristig. Trotzdem erhält der traurige Skandal mit der Bitte um Vergebung jetzt auch auf „Täterseite“ eine menschliche Note.

Kommt darauf an.

Nicht immer ist Vergebung an so schwere Vergehen und Schuld wie im Falle GM gekoppelt. Schon wesentlich geringere Taten, Unterlassungen, Anlässe können die Ursache sein. Auch im Unternehmenskontext. Doch was regelt die „Rahmenbedingungen“ für Schuld und Sühne, für Tat und Vergebung?

Zunächst gibt es auch hier natürlich externe Bedingungen wie Gesetze und gesellschaftliche Normen. Intern sind es Vereinbarungen wie der „Code of Conduct“ oder die individuelle Unternehmenskultur, die die Grenzen formell und informell abstecken: Wie ehrlich geht man miteinander um? Wie ist es um Toleranz und Chancengleichheit bestellt? Was sind die psychosozialen No-Gos?

Ob man schließlich beim Überschreiten einer dieser „internen“ Grenzen auf Vergebung hoffen kann, hängt wohl von der Schwere des Grenzüber- oder Fehltritts ab. Aber nicht nur. Die Macht der Vergebung ist subtiler. Interessant in dem Zusammenhang ist übrigens eine kleine Anmerkung vom großen Truman Capote: „Erfolg ist so ziemlich das Letzte, was einem vergeben wird.“

Der like-Button

In vielen sozial-digitalen Netzwerken können Besucher/Beteiligte etwas oder jemanden offiziell gut finden. Oder neudeutsch: liken. Dabei variieren die Arten zu liken. Man kann ausschließlich positiv sein dürfen (z. B. „Gefällt mir“ bei Facebook), eine befürwortende oder ablehnende Wertung („Dislike“, z. B. bei YouTube) vornehmen oder differenzierend beurteilen (1 bis 5 Sterne). Für werbetreibende Unternehmen, Prominente und andere Mächtige haben likes eine wachsende Bedeutung, durch jedes like vergrößert sich das Publikum – und damit der Einflussbereich. (Der wachsenden wirtschaftlichen Bedeutung der likes entsprechend, bieten verschiedene Agenturen mittlerweile likes zum Kauf an). Um das mit Zahlen zu untermauern (Stand: Juni 2014): Angela Merkel hat 565.101 „Gefällt mir“-Angaben. Kein schlechter Wert, möchte man meinen. Barack Obama allerdings kann sich 40.669.777 „Gefällt mir“-Angaben rühmen. Der mächtigste Mann der Welt?

Alles nichts gegen Beyonce Knowles („I’m not bossy, I’m the boss.“) Sie bringt es auf 61.095.000 „Gefällt mir“-Angaben und zielt nicht umsonst das Cover der aktuellen Ausgabe des Time Magazine über die „100 most influential people“.

Die Kündigung

In einer Hierarchie herrscht (griechisch: archein) das Heilige (hieros). Urvater des Hierarchen ist deshalb der Papst der katholischen Kirche. Er hat die direkte Verbindung zum Heiligen und teilt mit, was oben gesagt wird – und unten gemacht werden soll. Als Oberster weiß er am besten, was zu tun ist. Entscheidungen zu treffen, vor allem weitreichende, findet der Hierarch so herrlich wie selbstverständlich. Selbst zu entscheiden, wann die Zeit des Rückzugs gekommen ist (wie jüngst von Papst Benedikt XVI. vorexerziert), wann er seine Tiara zu nehmen hat: Das ist ein Beweis totaler Unabhängigkeit, ein symbolischer Akt ultimativer Macht.

Das VIP-Bändchen

Vor allem in modernen Sportarenen (Formel 1, Fußball, Tennis) findet man Lounges: exklusive Aufenthaltsräume. Gäste werden hier vorzüglich behandelt und üppig mit Speisen und Getränken versorgt. Die Lounges sind meist großzügig und modern gestaltet. Man bemüht sich um eine relaxte Atmosphäre und versucht sie durch Accessoires wie gemütliche Sitzmöbel, weiche Teppiche, bekömmliche Hintergrundmusik und apertes Licht zu erreichen. Lounges sind oft nur in Verbindung mit einem bestimmten Status zugänglich (prominent, sehr prominent, reich). Erkennbar am sogenannten VIP-Bändchen.

Einfluss? Gefällt mir.

Macht spricht auch durch Symbole. Was früher Krone, Robe, Zepter, Hermelin waren, sind heute Yacht, Dokortitel, eine Toilette mit Aussicht oder ein persönlicher Fahrstuhl. Und natürlich diese hier:

Die Adilette

Mark Elliot Zuckerberg ist Gründer und Vorstandsvorsitzender des Unternehmens mit den likes (siehe oben). Legendär sind seine Auftritte bei offiziellen Business-Terminen, zum Beispiel mit potenziellen Aktionären, Übernahmeinteressenten, Wölfen der Wallstreet. Während die Vertreter der Finanzwelt zu solchen Verhandlungen im informell vorgeschriebenen feinen Zwirn kommen, bevorzugt Zuckerberg, der Studienabbrecher, einen betont studentischen Look: Er führt Verhandlungen gern in Jeans, grauem Kapuzenshirt und vor allem: in Adiletten. Die klare Botschaft, die in den Sportschlappen mit Massagenoppen und Klettriegeln steckt: Hier bestimmt nur einer die Regeln. Und das bist nicht du, werter Anzug- und Pferdelederschuhträger.

Dürfen wir Sie etwas fragen?

Diesmal: Wie ist eigentlich das Machtverhältnis zwischen Start-up und Investor?

Florian Schindler ist Gründer und Managing Partner von Schindler & Schindler in Berlin, einem Unternehmen, das sich auf „Venture Capital“ für Start-ups spezialisiert hat.

Herr Schindler, erzählen Sie uns ein bisschen von den Abhängigkeitsverhältnissen zwischen Start-up und Investor?

Der Internet-Unternehmer Jack Ma hat einmal gesagt: „The relationship between investors and entrepreneurs is like a couple’s, nobody can say who is taking advantage of the other.“

Ganz nüchtern betrachtet, kann ein Investor aber nicht ohne Unternehmer existieren. Umgekehrt schon. Investoren müssten also per se in einem größeren Abhängigkeitsverhältnis stehen und als Folge ganz grundsätzlich weniger Macht haben. Je nach Geschäftsmodell kann sich aber schon zu Beginn einer Geschäftsbeziehung dieses Abhängigkeitsverhältnis auf den Kopf stellen. Z. B. wenn ein Gründer ohne einen Investor sein Geschäftsmodell gar nicht erst starten kann. Eine häufige Variante, die wir als Ausgangsvoraussetzung für unsere Investitionen gar nicht so gerne sehen.

Warum?

Macht ist auch Verantwortung. Und die muss fortlaufend beim Gründer liegen, damit der mit maximaler Sorgfaltspflicht und maximalem Einsatz täglich am Erfolg der Geschäftsentwicklung arbeitet.

Wo Macht ist, lauern auch Kontroversen.

Natürlich, deshalb sollte stets von beiden Seiten regelmäßig geprüft werden, wo die gleichen Interessen vorliegen und wo sie bewusst unterschiedlich sein sollten, um sich kritisch bzw. dialogisch zu befruchten. Und eben nicht zuletzt: wo man antizipieren kann, dass die Interessenlagen so auseinandergehen, dass Konflikte aufkommen werden.

Zum Beispiel?

Während dem Gründer vielleicht wichtiger ist, ein nachhaltiges Unternehmen aufzubauen, will der Investor in einem vorgegebenen Zeitraum – z. B. dem Rest der Fondslaufzeit – eine außergewöhnliche Wertsteigerung der Anteile erzielen, die er dann auch noch rechtzeitig veräußern muss.

Gleichzeitig sorgen diese unterschiedlichen Einzelinteressen aber mitunter auch für ein ausbalancierteres Machtverhältnis, das für beide Seiten gewinnbringend ist. Viele Gründer haben die Sorge, dass sich Investoren fortlaufend in ihr Geschäft einmischen. Vielmehr sollten sie sich bewusst machen, dass Investoren eben ihr eigenes Geschäftsmodell haben, an dessen Erfolg sie gemessen werden und folglich gar keine Zeit und kein Interesse vorherrscht, das Ruder eines Invests zu übernehmen.

Vielen Dank für das Gespräch.

Glossar der Macht

Quellen u. a.:
Ulrich Brückling, Susanne Krasmann, Thomas Lenke (Hg.):
Glossar der Gegenwart
Joseph S. Nye Jr.: The powers to lead
Andreas Urs Sommer: Die Kunst, selber zu denken
Robert Mcke: Story
wikepedia.de

A bwesend

„Oft hat das Abwesende mehr Macht als das Anwesende.“ Byung-Chul Han

G efühle

Gefühle machen uns zu dem, was wir sind. Ohne Scheu, Unruhe, Enthusiasmus und Dankbarkeit wären wir Computer oder nicht einmal Computer. Aber Gefühle sind trügerisch. Kaum hat man eins, geht es in ein anderes über oder schlägt ins Gegenteil um. Kaum liebt man jemanden, ist man auch schon überfordert. Kaum ist man von etwas ergriffen, etwa einer Blume im Asphalt, fühlt man sich auch schon lächerlich. Gefühle gehören zweifellos zu den gefährlichsten, unberechenbarsten, mächtigsten Formen unseres Erlebens. Der Verstand kämpft einen heroischen Kampf gegen die Übermacht der Gefühlsarmee.

H err/Knecht

Eine der interessantesten zwischenmenschlichen Beziehungen ist vielleicht die sogenannte „charismatische Herrschaftsbeziehung“. Nach Groß-Philosoph Hegel geht es dabei um die Dialektik von Herr und Knecht, also von Führer und Geführtem: Der künftige politische Herr wird deswegen Herr, weil er bereit ist, sich aufs Spiel zu setzen, seinen Tod zu riskieren. Der Knecht wird dagegen zum Knecht, weil er sich für das (risikoärmere) Leben entscheidet. Erst wenn der Knecht eines Tages mit erhöhter Risikobereitschaft und dem absoluten Willen, Neues zu bewegen, antwortet, zum Beispiel indem er eine Revolution anzettelt, dann kehrt sich die Beziehung um. Dann wird der Knecht zum Herrn. Der charismatische Herr sehnt nicht nur die Innovation, die Umwälzung herbei, sondern er will sie um jeden Preis. Er ist bereit ein hohes Opfer zu bringen, sei es das eigene Leben oder wie es heute zeitgemäßer erscheint: die eigene Karriere.

O hnmacht

Medizinisch: eine kurz anhaltende Bewusstseinsstörung, verursacht durch einen vorübergehenden Sauerstoffmangel im Gehirn. Psychologisch: das Gefühl von Hilflosigkeit und mangelnden Einflussmöglichkeiten. Ohnmachtsgefühle gehen mit Angst, Wut, Frustration einher und sind oft gekoppelt an traumatische Erlebnisse (Unfälle, Katastrophen). Die Folgen von Ohnmachtsgefühlen können das extreme Bedürfnis nach Kontrolle, aber auch die Entwicklung von Allmachtsfantasien sein. Sozialpsychologisch: Nach Erich Fromm neigt der „bürgerliche Mensch“ dazu, Ohnmachtsgefühle auf verschiedene Weise zu kompensieren:

1. allgemein durch die Machtausübung über Schwächere (Kinder, Frau, Haustiere), 2. konkret durch Ergreifen eines Berufes mit einer Machtposition.

Übrigens: Nicht nur einzelne Menschen, sondern auch Gesellschaften können sich ohnmächtig fühlen. Das geht meist nicht lange gut.

P olitik

Der Florentiner Niccolò Machiavelli (1469-1527) galt lange Zeit als amoralischer Erfinder einer skrupellosen Machtpolitik. Heute sehen ihn viele eher als visionären Denker und Polittheoretiker: Machiavelli war im Grunde gar kein „Machiavellist“, er hat nur als Erster vieles von dem offengelegt, was zu seiner Zeit politische Praxis war – und bis heute ist. Er hat stocknüchtern analysiert, welches (machtpolitische) Verhalten welche Wirkungen im Umfeld erzeugt – und daraus seine Schlüsse gezogen. Er sah zum Beispiel scharf, dass das Streben nach dem eigenen Vorteil ein omnipräsentes, allmenschliches Motiv ist. Keineswegs beschränkt auf die Herrschenden, sondern ebenso verhaltensprägend für die Beherrschten. Weiter analysierte Machiavelli: Wer den größtmöglichen Vorteil

für sich will, muss idealerweise beides sein: gefürchtet und geliebt. Da das aber schwer bis gar nicht zu realisieren ist, muss man sich für eine Wirkungsrichtung entscheiden. Für welche, ist klar. Es ist „sicherer“, gefürchtet zu sein, schlussfolgert Machiavelli. Denn Liebe ist verhältnismäßig unzuverlässig, ein Band, das aus Eigennutz jederzeit und einseitig zerrissen werden kann. Furcht dagegen beruht auf der Angst vor Strafe; und die ist treu, sie verlässt den Menschen nie.

R appaport

Vom amerikanischen Gemeindepsychologen Julian Rappaport stammt das Konzept des Empowerment. Dahinter steckt Folgendes: Was immer Menschen in ihrer Lebensführung beeinträchtigt, es lässt sich auf einen Mangel an Macht zurückführen. Aus einer Vielzahl von Individuen mit einer Vielzahl an Erfahrungen und Problemen wird so eine homogene Gruppe, die durch das charakterisiert ist, was ihr fehlt: Macht. Die Machtlosen. Die Einflussarmen. Die Havenots. Aus dieser Diagnose folgt die Therapie: Sie müssen „ermächtigt“ werden. Alle Maßnahmen sind danach auszurichten, dass sie die Machtpotenziale derjenigen steigern, die man als machtlos definiert hat. Je mächtiger diese sich fühlen, desto weniger Probleme werden sie haben und machen. „Empowerment“ ist also eine Strategie der Versöhnung. Nicht Umverteilung von Macht ist die Idee, sondern Erweiterung. Empowerment ist damit – zumindest theoretisch – ein unendliches Projekt. Denn „empowered“ kann man nie genug sein.

V erbünden

„Es ist nicht leicht zu bewerkstelligen, dass sich mehrere leitende Persönlichkeiten gegen eine einzige verbünden; gelingt es, so ist dieses Bündnis oft nicht von langer Dauer.“ – Niccolò Machiavelli, Briefe, 10.12.1514

IMPRESSUM

Herausgeber Bertelsmann Stiftung
Kompetenzzentrum Führung und Unternehmenskultur
Carl-Bertelsmann-Str. 256, 33311 Gütersloh, Deutschland
sidestep@bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich Martin Spilker

Redaktion

Bertelsmann Stiftung, Heiko Schulz, Prof. Dr. Heiko Roehl

Konzept Kröger Schulz, Köln

Design Büro Grotesk, Düsseldorf

Druck und Verarbeitung Druckpartner, Essen

Abbildungen Theresia Volk: Christina Bleier;

NSA-Gebäude: picture alliance, Freimaurer und Gehirn: fotolia;

Illustrationen Seite 6: Büro Grotesk

P. S.



Samuel Johnsons Dictionary of the English Language von 1756 definiert „participation“ als „the state of sharing something in common“. Wer heute effektiv partizipieren will, tummelt sich auf Plattformen wie open.petition.de. Die Seite zählt rund 8.500 Petitionen und 10 Millionen Unterschriften und gewinnt täglich an Bedeutung. Bürger, Verbraucher, Engagierte nutzen sie, um ein (gemeinsames) Anliegen öffentlich zu machen und sich mit Politik, Gesellschaft, Mitbürgern auseinanderzusetzen. Schnell, direkt, unverblümt. Da staunt die repräsentative Demokratie.

Das ist mein
letztes Wort!

„Ein Machtwort ist die endgültige Entscheidung eines
Entscheidungsträgers am Ende einer fruchtlosen Diskussion.“ (Wikipedia)

Falls Sie mal eins brauchen, bitte bedienen Sie sich:

finito!

Man darf sich doch
wohl mal irren dürfen.

Feuer frei!

Keine Alleingänge mehr!

Abgelehnt.

Schluss für heute!

Basta!

L'état c'est moi.

„...dann halt nicht.“

So nicht (mein Freund)!

Perfekt.

Da mach ich nicht mit.

Noch Fragen?

Raus!

Dann heul doch.

Genau so machen wir das.

Das war's!

„Wenn du meinst...“

Aus die Maus.

Next!

Die Stunde ist zu Ende,
wenn ich es sage.

Feierabend!

Rufen Sie nicht uns an,
wir rufen Sie an.

Die Sitzung ist geschlossen.

Klappe zu, Affe tot.

*Ich will nichts
mehr hören.*

Zip!

Das wird aufgeessen.

Gefällt mir.

Ich gehe.