

Umgang mit Macht in der Wirtschaftsmediation

Jeder Mensch bewegt sich in Machtstrukturen. Das gilt im Alltag und erst recht im Kontext eines Unternehmens mit den Aspekten Hierarchie, Weisungsbefugnis und Weisungsgebundenheit. Machtungleichgewichte sind Bestandteil dieses Systems. Von einem Mediator wird erwartet, dass er Machtunterschiede zwischen den Medianden ausgleicht, damit sie sich auf gleicher Augenhöhe begegnen können. Kann er das? Ist es sinnvoll und wo gibt es Grenzen?

Thomas Schaber

Macht – irgendwie wissen wir alle, was das ist. Gleichzeitig fühlen wir uns ein wenig wie Augustinus, der auf die Frage „Was ist Zeit?“ antwortete: „Wenn mich niemand darüber fragt, so weiß ich es; wenn ich es aber jemandem auf seine Frage erklären möchte, so weiß ich es nicht.“ (Augustinus 1987) Glücklicherweise können wir beim Thema „Macht“ auf eine Reihe brauchbarer Definitionen zurückgreifen.

Definitionen von Macht

Beinahe zeitlos wirkt der nunmehr rund einhundert Jahre alte Satz von Max Weber: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.“ (Weber 1984) Ähnlich sieht es Heinrich Popitz, der Macht als „... das Vermögen, sich gegen fremde Kräfte durchzusetzen“ definiert (Popitz 1992). Deutlich plakativer formulierte Mao Tsetung: „Die politische Macht kommt aus den Gewehrläufen.“ (Mao Tsetung 1987) In diesen drei Sätzen stecken Aspekte zum Thema Macht, die sich nicht unbedingt gleich beim ersten Lesen erschließen.

Weber spricht vom Durchsetzen „auch gegen Widerstand“ und impliziert damit, dass das Ausüben von Macht nicht zwingend auf Widerstand treffen muss – Macht kann auch Akzeptanz finden. Bei Popitz geht es um „das Vermögen“, also um die Mittel und Möglichkeiten, sich durchzusetzen – nicht immer wird es notwendig sein, diese Mittel auch einzusetzen. Mao mit seinen Gewehrläufen liefert schließlich ein schönes Bild dafür, dass Macht zwei Seiten hat, die einander bedingen: Ein Gewehr ohne Gegenüber ist wertlos. Macht verleiht es erst demjenigen, der es auf jemanden richten kann. Und dieses Gegenüber muss auch noch bereit sein, diese Macht anzuerkennen. Wer lieber untergeht, als nachzugeben, war vielleicht nicht der Klügere, aber er hat dem Gegenüber die Macht aus der Hand genommen. Um im Bild zu bleiben: Der Machtwillige kann natürlich den Abzug ziehen. Allerdings übt er dann Gewalt aus, nicht Macht.

Macht ist also keine absolute Größe, die man allein mit Blick auf den Machthabenden begreifen könnte. Sie ist nur zu verstehen, wenn man den Machthabenden und den von der Machtausübung Betroffenen als System betrachtet.

Grundformen der Machtausübung

Zum Differenzieren des Begriffes „Macht“ nutze ich für diesen Aufsatz die Machttheorie von Heinrich Popitz, wie er sie unter dem Titel „Phänomene der Macht“ veröffentlicht hat. Popitz unterscheidet vier Grundformen der Machtausübung:

Aktionsmacht ist in der Verletzbarkeit des Menschen begründet und besteht in der Möglichkeit, anderen willentlich Schaden zuzufügen. Aktionsmacht setzt keine Institutionalisierung voraus. Sie ist situativ und wird nicht notwendigerweise systematisch eingesetzt.

Instrumentelle Macht beeinflusst Verhalten durch positive oder negative Sanktionen, also durch Belohnung oder Bedrohung, Zuckerbrot und Peitsche. Instrumentelle Macht wirkt langfristig und setzt voraus, dass der Machthabende glaubhaft und über eine relevante Zeitdauer die Möglichkeit hat, zu geben oder zu nehmen.



Autoritative Macht basiert auf dem Bedürfnis des Menschen nach Anerkennung, Bestätigung und Zugehörigkeit. Autoritative Macht wird Personen zugestanden, deren Anerkennung wichtig ist für das Selbstwertgefühl der Autoritätsabhängigen. Die Maßstäbe der Autorität werden verinnerlicht, sodass der Einfluss der Macht nicht offenkundig erkennbar ist.

Bei der **datensetzenden Macht** denkt Popitz an das Angewiesensein des Menschen auf sogenannte Artefakte, das sind im weitesten Sinn technische Produkte. Er formuliert: „Macht haben Menschen aufgrund ihrer technischen Handlungsfähigkeit, ihrer herstellenden Intelligenz.“ (Popitz 1992) Datensetzende Macht schließt in einer arbeitsteiligen Organisation aber auch das Festlegen von Prozessen oder Zuständigkeiten ein. Der Machthabende setzt mit seinen diesbezüglichen Entscheidungen ein „Datum“ und verändert so die Wirklichkeit für andere, aber auch für sich selbst.

Autoritative und instrumentelle Macht steuern das Verhalten Betroffener, Aktionsmacht und datensetzende Macht verändern die Situation Betroffener.

Betrachten wir vor diesem Hintergrund nun Fragestellungen zum Umgang mit Macht in der Wirtschaftsmediation.

Machtungleichgewichte in der Mediation

Selten werden bei einer Mediation Parteien am Tisch sitzen, zwischen denen das Machtverhältnis durchgängig ausbalanciert ist. Mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit verfügt die hierarchisch höherstehende Person über ein Mehr an instrumenteller und an datensetzender Macht. Aber auch die hierarchisch weniger exponierte Person kann Macht besitzen: Expertenwissen in Verbindung mit der Andeutung von „Dienst nach Vorschrift“ können ihr beispielsweise datensetzende und Aktionsmacht verleihen; ist sie im Unternehmen gut vernetzt und anerkannt, kann sie auch die autoritative Macht eines informellen Leiters in die Waagschale werfen.



Schon gewusst?

Flache Hierarchien sorgen für mehr Innovationen

Unternehmen, die sich für flache Hierarchien entscheiden, begünstigen so Innovationen und die Motivation und Kreativität ihrer Mitarbeiter. Das Jobportal StepStone und die Unternehmensberatung Kienbaum hatten in diesem Zusammenhang 12.000 Personen befragt; 58 Prozent davon waren Fachkräfte ohne Personalverantwortung, 42 Prozent kamen aus der mittleren und oberen Managementebene. 61 Prozent der Unternehmen mit wenigen Hierarchiestufen werden von ihren Mitarbeitern als besonders innovativ eingeschätzt, bei „normalen“ Firmen ist nur ein Drittel der Mitarbeiter dieser Meinung. Die Hierarchiestufen zu verringern, würde ein enormes Potenzial für Innovationen freisetzen, so das Ergebnis der Studie.

Quelle: Kienbaum Consultants International GmbH/StepStone Deutschland GmbH (2017): Organigramm deutscher Unternehmen. Online abrufbar unter: http://assets.kienbaum.com/downloads/Hierarchie-Organisation-Fuehrung_Fuehrungskraefte_Kienbaum-Stepstone-Studie_2017.pdf.

Beschreiben aber derartige Beispiele von Macht nicht einfach den betrieblichen Alltag? Menschen arbeiten tagtäglich in Tausenden von Unternehmen unter diesen Bedingungen zusammen – und es funktioniert. Muss der Mediator überhaupt eingreifen und Macht problematisieren?

In einer Mediation streben die Parteien „freiwillig ... eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts“ an; dieser Grundgedanke hat in der zitierten Formulierung Eingang ins Mediationsgesetz gefunden. Erkennt der Mediator ein Machtungleichgewicht, stellt ihn das vor Fragen wie: „Wie freiwillig sind die Parteien tatsächlich hier?“ und „Besteht bei beiden eine echte Bereitschaft zur Einigung?“ Sieht sich nämlich eine der Parteien in der Position, ihre Interessen notfalls einseitig durchsetzen zu können, falls der Konflikt nicht zu ihren Bedingungen beigelegt wird, muss sich der Mediator fragen, ob das, was er da möglicherweise durchführt, überhaupt noch Mediation genannt werden kann. Machtungleichgewichte können eine Mediation unmöglich machen. Daher ist der Mediator tatsächlich gut beraten, wenn er schon vor Beginn einer Mediation eventuelle Machtungleichgewichte in den Blick nimmt.

Macht des Mediators

Kann der Mediator Einfluss nehmen auf ein eventuelles Machtungleichgewicht der Medianden? Zugespitzt formuliert: Er kann gar nicht anders, als Einfluss zu nehmen. Allein schon die Tatsache, dass er da ist und dass die Parteien sich dazu entschieden haben, ihn einzubeziehen, wird in der Regel ihr Ver-

halten im Vergleich zu ihren vor der Mediation geführten Auseinandersetzungen verändern. Das wirkt sich übrigens auch auf ihr Wahrnehmen und Ausleben von eventuellen Machtungleichgewichten aus.

Ein Mediator kann auch gezielt und bewusst Einfluss nehmen, denn er verfügt seinerseits über Macht: In der Systematik von Popitz handelt es sich um autoritative und um instrumentelle Macht. Seine autoritative Macht resultiert daraus, dass die Medianden ihm die Fähigkeit zuschreiben, sie durch den Prozess zu führen, und sie sich entschieden haben, diesen Weg mit ihm zu gehen.

Seine instrumentelle Macht resultiert daraus, dass er den Prozess leitet. Er achtet beispielsweise das ganze Verfahren über auf das Einhalten der Verhaltensabsprachen zwischen den Parteien und auf einen angemessenen Umgang miteinander. In seiner Rolle und in seiner Macht liegt es, einzugreifen oder sogar das Verfahren zu beenden, wenn die Parteien sich nicht auf den Prozess einlassen. Wir erinnern uns: Autoritative und instrumentelle Macht steuern das Verhalten Betroffener.

Kann der Mediator tatsächlich Machtungleichgewichte beeinflussen? Potenziell verfügen die Medianden über alle vier Grundformen der Macht nach Popitz. Diese beruhen auf Voraussetzungen, die der Mediator nicht verändern kann: Speist sich beispielsweise die instrumentelle Macht eines Medianden, also die Möglichkeit, zu belohnen oder zu bedrohen, aus seiner Position in der Organisation, so kann dies der Mediator nicht für die Dauer der Mediation vorübergehend aufheben.

Aufgrund seiner oben genannten autoritativen und instrumentellen Macht kann er immerhin dazu beitragen, ein für den Mediationsprozess kritisches Ausleben der Machtoptionen durch die Medianden zu kanalisieren oder zu verhindern. Allerdings haben uns die Definitionen von Weber und Popitz bereits einen Hinweis darauf gegeben, dass Macht schon als Möglichkeit wirkt, auch ohne dass sie tatsächlich eingesetzt wird.

Ausgleich von Machtunterschieden

Damit sind wir an dem Punkt, an dem der Mediator tatsächlich Einfluss nehmen kann. Denn mehr als von „objektiven“ Gegebenheiten hängt das Machtbewusstsein des Macht habenden davon ab, wie er einerseits seine Optionen und andererseits die Alternativen des Gegenübers einschätzt. Die Schwäche des Schwächeren wiederum ist davon beeinflusst, wie er seine Optionen, die Möglichkeiten und die Handlungsbereitschaft des „Stärkeren“ bewertet. Hier spielen Wahrnehmungsverzerrungen wie beispielsweise selektive Wahrneh-

mung, Überoptimismus oder Verfügbarkeitsheuristiken eine wichtige Rolle.

Gerade hier hat die Mediation Stärken, die bereits im Setting eines Mediationsverfahrens angelegt sind: Der Mediator unterstützt die Parteien beim Überprüfen ihrer eigenen Sichtweisen und dabei, ihre Interessen, Bedürfnisse und Optionen klarer zu sehen und ihre Glaubenssätze an Fakten zu orientieren. Er hinterfragt mit jeder Partei Substanz und Bewertung sowohl ihrer Nichteinigungsalternativen als auch derjenigen des Gegenübers. Dieses Überprüfen tatsächlicher oder vermeintlicher Machtoptionen kann die Machtverteilung zwischen den Parteien verändern und den tatsächlichen Einigungsbereich, der den Parteien offensteht, sichtbar machen.

Möglich und sinnvoll ist es also, dass der Mediator mit den Parteien an der Wahrnehmung ihrer Situation und ihrer Möglichkeiten arbeitet. Daraus mögen sich im Zeitverlauf auch Änderungen ihrer tatsächlichen Situation und auch ihrer Machtverhältnisse, beispielsweise durch die Veränderung von Prozessen und Hierarchien, ergeben. Dies wird aber in der Regel Inhalt einer Einigung sein und somit am Ende einer Mediation stehen.

Macht in der Mediation

- Als Mediator haben Sie Macht, ob es Ihnen gefällt oder nicht.
- Ignorieren Sie nicht das Thema Macht. Nur das, was Thema ist, kann von den Medianden bearbeitet werden.
- „Entscheidend ist nicht die Frage, ob man Macht hat, entscheidend ist die Frage, wie man mit ihr umgeht.“
(Alfred Herrhausen)

Literatur

- Augustinus, Aurelius (1987): Bekenntnisse, Buch XI, Kap. 14. Eingel., übers. u. erl. v. Joseph Bernhart. Mit e. Vorw. v. Ernst Ludwig Grasmück. Frankfurt a. M.: Insel.
- Mao Tsetung (1993): Worte des Vorsitzenden Mao Tsetung. München: Mediengruppe Neuer Weg.
- Popitz, Heinrich (1992): Phänomene der Macht. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Weber, Max (1984): Wirtschaft und Gesellschaft, § 16. Tübingen: Mohr Siebeck.

Thomas Schaber

Geschäftsführer der Thomas Schaber Consulting GmbH. Über zwei Jahrzehnte Krankenhausgeschäftsführer, seit einigen Jahren Wirtschaftsmediator (IHK) und Interimsmanager.

