



KATHOLISCH-THEOLOGISCHE PRIVAT UNIVERSITÄT

LiWiRei 4

Linzer WiEGe Reihe
Beiträge zu Wirtschaft – Ethik – Gesellschaft

Peter Heintel

Macht und Beratung.

Eine theoretische Reflexion praktischer Erfahrung

Linz, Juli 2013

www.wiege-linz.at/band4



Zum Autor

Dr. phil. Peter Heintel, Philosoph, ist o. Universitätsprofessor emeritus für Philosophie und Gruppendynamik am Institut für Philosophie sowie am Institut für Interventionsforschung und Kulturelle Nachhaltigkeit (IKN) der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt.

Seine Arbeitsschwerpunkte sind: Gesamtgebiet der Philosophie und Gruppendynamik; Organisationsberatung und -entwicklung, Gehirnforschung als dialektische Sozialwissenschaft, Theorie und Praxis der Interventionsforschung, Konfliktforschung und Mediation, Prozessethik.

Homepage: <http://www.uni-klu.ac.at/iff/ikn/inhalt/145.htm>

Mail: Peter.Heintel@aau.at

Impressum:

Linzer WiEGe Reihe. Beiträge zu Wirtschaft – Ethik – Gesellschaft (LiWiRei, Band 4)

Online-Publikation

ISSN 2071-0844

Herausgegeben im Auftrag der Arbeitsgruppe WiEGe der Katholisch-Theologischen Privatuniversität Linz von Michael Rosenberger und Edeltraud Koller, Bethlehemstraße 20,

A – 4020 Linz

www.wiege-linz.at

Zitationsvorschlag:

Heintel, Peter: Macht und Beratung. Eine theoretische Reflexion praktischer Erfahrung, Linz 2013 (LiWiRei, 4).

Download unter: <http://www.wiege-linz.at/band4> (Zugriff am [Datum]).

Inhaltsverzeichnis

1.	Motivdimensionen von Rat-Suchenden und die Anfangssituation von Beratung.....	1
2.	Zur „Dialektik“ der Macht.....	3
3.	Macht als Versprechen einer „Unsicherheitsabsorption“.....	7
4.	Machtrisiken und ihre Kompensation.....	8
5.	Beratungsansätze im Hinblick auf Machtausübung.....	11
6.	Noch einmal zur Anfangsinformation zurück.....	14
	Exkurs: Über Vertrauen.....	15
7.	Die Macht des Unbestimmten.....	16
	Verwendete und weiterführende Literatur.....	22
	Profil der Linzer WiEGe Reihe. Beiträge zu Wirtschaft – Ethik – Gesellschaft.....	23

1. Motivdimensionen von Rat-Suchenden und die Anfangssituation von Beratung

Wenn jemand Rat sucht, dann aus drei Gründen: erstens er/sie will Bestätigung für seine/ihre Handlungen, sein/ihr Tun, sein/ihr Sach- und Situationsverständnis, seine/ihre Absichten; zweitens er/sie braucht Hilfe; drittens kann es erwünscht sein, seinen/ihren Motivations- und Möglichkeitsraum zu vergrößern, Alternativen, Optionen kennenzulernen, die einer „Betriebsblindheit“ verborgen bleiben, von eingefahrenen Routinen ins Abseits gestellt werden.

Auftragsklärungen, so sagt man jedenfalls, haben hier den Sinn herausfinden zu sollen, was man von der Beratung eigentlich will. Das sagt sich leichter als es sich in der Durchführung herausstellt. Meist wird man nämlich in Organisationen mit einer Gemengelage konfrontiert und es stellt sich oft erst im Laufe des Beratungsprozesses heraus, was erwünscht war, zumal sich bekannterweise auch oft erst *in ihm* ergibt, welche Ziele verfolgt werden sollen. Nicht selten ist auch der Auftraggeber nicht klar. Ein Vorstandsmitglied will z. B. Beratung, ein anderes stimmt halbherzig zu, der Rest des Vorstandes findet sie überflüssig, toleriert aber einen gemeinsamen Beschluss. Bald kann sich herausstellen, dass jener Vorstand, der auf Beratung gedrängt hat, sich diese nur als Instrument gegen seine Kollegen vorgestellt hat, denen er mit ihrer Hilfe beweisen will, dass er mit seinen (strategischen) Absichten auf dem richtigen Weg ist. Sofort ist man dann bei Auftragsübernahme in das Machtgeflecht einer Organisation eingebunden; kann sowohl zum Spielball der Machtkämpfe werden, aber auch zum ständig zitierten Zeugen für die eine oder andere Position. Beide Fälle teilen der Beratung anscheinend Macht zu, es ist aber eine Scheinmacht, die jegliche Beratungsmöglichkeiten stark einschränkt.

Was hier als bloßes „Oberflächenphänomen“ erwähnt wurde, ist aber Symptom tieferer Ursachen. Sie liegen im Charakter von Systemen und Organisationen selbst und ihren Grenzziehungen. Selbst wenn ein allgemeiner Wunsch nach Beratung besteht, man sich jemanden „von außen“ holen will, muss die Differenz zwischen Innen und Außen bewältigt, positiv gesprochen für die Entwicklung des Systems nutzbar gemacht werden. Dafür ist aber bereits ein Prozess vonnöten, d. h., Beratung muss schon begonnen haben. Die Dialektik des Anfangs ist unvermeidbar, eigentlich sollte er schon „wissen“ und bekannt geben können, was sich erst später ergibt, herausstellt.

Obwohl es eigentlich nicht verwundern sollte, dass jeder Anfang von Unsicherheit begleitet wird – es ist in ihm ja noch nicht alles Zukünftige enthalten – will man sie sich nicht zugeben. Insbesondere jene, deren Position und Macht auf die Systemerhaltungsaufgabe konzentriert ist, tun sich aus begreiflichen Gründen schwer, Unsicherheit offen zuzugeben und verlangen daher auch von den

BeraterInnen nicht gerade Auskünfte über die prinzipiell unüberbrückbare Anfangsunsicherheit; sie wollen eher Bestätigung.

Je höher die hierarchische Position, umso größer ist im Allgemeinen die Identifikation mit der Organisation; man ist „Normträger“ und Repräsentant; steht auch in ihrer „Schuld“, weil man ihr schließlich Einkommen, Macht, Einfluss verdankt. Kritik, Feed-back ihnen gegenüber ist in unseren Hierarchien nicht nur deshalb schwierig, weil es als „gefährlich“ vermutet wird, man Sanktionsmacht fürchtet, sondern weil die „Normträger“ sich in ihrer Person angegriffen fühlen, weil es ja *ihre* Aufgabe sein sollte dafür zu sorgen, dass keine Fehler passieren, sie ihre Schuld daher nicht begleichen können. (Mag sein, dass sich diese althierarchischen Muster allmählich auflösen beginnen; einerseits durch veränderte Organisationsformen, wie z. B. Projektmanagement, Matrixorganisationen, die viel beschworenen Netzwerke. Auffallend ist aber dabei, dass es sich um „Zusatzorganisationen“, um systemüberschreitende Gebilde handelt, die nicht zufällig an den Berührung- und Schnittstellen mit den jeweiligen „Stammhierarchien“ Probleme und Konflikte haben. Mag auch sein, dass die share-holder-orientierte Außenorientierung Identifikationen mit *ihrem* System an ihren Spitzen zurückgedrängt oder ausgehöhlt hat. Für die Beratung bleibt aber das Grundproblem bestehen: Wie geht sie, besonders in Anfangssituationen, mit hierarchischer Macht um?)

Der Widerspruch besteht nun darin, dass man für viele Beratungsaufträge, sollen sie erfolgreich sein, einerseits die „Macht der Spitze“ braucht; zumindest in Aufträgen, die das gesamte System oder wesentliche Teile betreffen (z. B. Strategieentwicklung, Organisationsentwicklung und Umstrukturierung, Fusionsprozesse etc.). D.h. aber, sie muss sich am Prozess beteiligen, Diagnosen akzeptieren, richtungsgebende Entscheidungen treffen. Dieses notwendige Involvement verunsichert, andererseits relativiert Macht, vor allem dann, wenn in den zu erwartenden Veränderungen lieb gewordene Identifikationen auf den Prüfstand stehen. Umgekehrt weiß jeder Berater, dass eine Verweigerung eine deutliche Botschaft darstellt; die gesamte Organisation sofort weiß, dass es der Leitung nicht wirklich ernst ist.

Beratung operiert hier gleichsam mit „geborgter“, verliehener Macht, was wiederum zwiespältig ist. Schnell wird man als „Werkzeug“ der Vorstände phantasiert, als jemand, der dafür bezahlt wird, ihre Vorstellungen durchzusetzen oder ihnen als Alibi zu dienen (insbesondere in Zeiten, in denen Organisationsentwicklung hauptsächlich dazu diente, Personalreduzierungen an „geeigneter“ Stelle vorzunehmen, kann diese Meinung über Beratung nicht verwundern). Man braucht also die geborgte Macht, muss aber zugleich dafür sorgen, dass sie nicht mit der innersystemisch-hierarchi-

schen verwechselt wird. Auch das ist ein Balanceakt, der nicht durch Erklärungen und Klarstellungen vor Beginn erledigt werden kann. Wiederum sind es Prozesse, Architekturen, gezielte Maßnahmen, die eine immer mögliche Zwiespältigkeit bewältigen lassen und hier die eigentliche Macht von Beratung zum Vorschein bringen, nämlich über die Herstellung von Transparenz Vertrauen zu erlangen, auch dadurch, dass sie ihre Art der Macht im Sinne dieser Prozesskompetenz zur Darstellung bringt.

2. Zur „Dialektik“ der Macht

Beratung anfordern, einholen ist das indirekte Zugeständnis seines Machtverlustes. Das gilt auch für jene, die nur Bestätigung wollen. Allein dadurch bekommt Beratung ein intimes Verhältnis zur Macht, in welcher Form auch immer sie besteht. Von vornherein ist sie in sie verstrickt, ob sie es will oder nicht. Sie entkommt ihr schon deshalb nicht, weil ihre Existenz(berechtigung) auf die Dialektik der Macht selbst zurückzuführen ist. Es ist mir sehr wohl bewusst, dass es nicht unproblematisch ist, in einer derart allgemeinen Form von Macht zu sprechen. Zu wenig differenziert ist auch die bekannte Definition von Max Weber: „Ein bestimmtes Minimum an Gehorchenwollen, also: *Interesse* (äußerem oder innerem) an Gehorchen, gehört zu jedem echten Herrschaftsverhältnis.“¹ Dennoch möchte ich an der oben formulierten Hypothese festhalten, egal, um welche Form von Macht es sich handelt, zugleich Einiges zur Dialektik der Macht ausführen. Eine weitere These lautet nämlich: Macht erhält sich nur dadurch, dass sie zeitweiligen Selbstverlust in Kauf nimmt. In der Beratung wird dieses Geschehen offensichtlich gemacht, wenngleich nicht immer als solches reflektiert.

Historische Erfahrungen haben in unseren Breiten Macht in Verruf gebracht. Daher kann es hilfreich sein, eine erste Differenzierung vorzunehmen. Unterschieden werden kann nämlich notwendige Macht von einer solchen, die den Versuch macht, ihre innere Dialektik aufzuheben, zu überwinden. In unserer Geschichte finden wir immer wieder beides.

Hierarchische Macht in unserem Sinn sozusagen „erfunden“, als es notwendig wurde, anonyme Kommunikation zu organisieren und unterschiedliche arbeitsteilige Subsysteme zur Kooperation zu „zwingen“. Ohne das Etablieren dieser Macht wären Gesellschaften wahrscheinlich wieder in frühere Stammesformationen zerfallen, Hochkulturen hätten nicht entstehen können. Hierarchien verteilen Privilegien unterschiedlich, sind daher unausweichlich „ungerecht“. An ihrer Spitze befinden sich immer jene, die für den Zusammenhalt des „Ganzen“ zuständig und verantwortlich sind. (Poli-

¹ WEBER, M., *Wirtschaft und Gesellschaft* (1921/22), Tübingen ⁵1972, 122.

tik, Verwaltung, Militär zur Verteidigung); weil die „Vorteile“ eines Überlebens des „Ganzen“ gegenüber seinem Zerfall überwiegen, wird die Privilegienzuteilung in Kauf genommen, Ungerechtigkeit akzeptiert. Nun ist aber evident, dass die Organisatoren und Verteidiger von den Leistungen der Anderen leben (sie müssen ernährt und erhalten werden, daher Abgaben einholen). Es besteht also ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis, das allerdings in seiner grundsätzlichen Symmetrie hierarchisch aufgehoben wird. Die Gegenseitigkeit wird in ein Über- und Unterordnungsverhältnis „übersetzt“; d. h., sie wird prinzipiell ungerecht; daher ist das Thema Gerechtigkeit virulent, seit es Hierarchien gibt und man über sie nachzudenken begann.

Anlässe dafür waren kaum theoretischer Natur. Wenn die Ungerechtigkeiten zu deutlich wurden, bis hin zur Existenzgefährdung „unterer“ Stände, regte sich Widerstand, es kam immer wieder zu Aufständen, in denen die gegenseitige Abhängigkeit wieder eingemahnt wurde; damit auch direkt und indirekt auf den möglichen Zerfall des „Ganzen“ hingewiesen wurde. Nun kann behauptet werden, dass Macht und Privilegien aus sich heraus dazu neigen, sich zu erweitern, partikuläre Vorteile für sich aus dem System herauszuziehen. Die anfänglichen und in der Geschichte lange Zeit wiederkehrenden Schwierigkeiten liegen aber teilweise in der Sache selbst: Das System muss erhalten bleiben, wie immer es auch den Unterprivilegierten gehen mag. Der Organisations- und Verwaltungsaufwand bleibt gleich, auch wenn Dürre und andere Naturkatastrophen dessen Reduktion erforderten. (Übrigens: Die modernen Forderungen nach Verwaltungsreform und Bürokratiereduktion gelingen auch deshalb so schlecht, weil diese Uralt-Traditionen und ihre entsprechenden Verhaltensmuster noch immer wirksam sind.)

Eine hierarchisch „geordnete“ gegenseitige Abhängigkeit, die dem Moment der Gegenseitigkeit prinzipiell nicht gerecht werden kann, ist ein anfällig, fragiles Gebilde; ebenso ihre funktionell sinnvolle Machtzuteilung nicht leicht durchzuhalten. Auch bedarf die notwendige Ungerechtigkeit einer Rechtfertigung. Hier ist der Ort, an dem sich Macht im vorhin angedeuteten Sinn aufspaltet. Die eine Form versucht das gegenseitige Abhängigkeitsverhältnis zu akzeptieren und „maßvoll“ Ungerechtigkeit zu verwalten, die andere, die innere Dialektik abzuspannen, d. h. Macht auszubauen, abzusichern und womöglich in unbefragbarer Transzendenz zu fundieren (Gott oder ein substanzialisierter Markt als „invisible hand“ haben dabei gewisse Ähnlichkeiten). Diktaturen, Tyranerien, feudale Absolutismen und die späteren „Systemdiktaturen“, die ideologiegestützt ihre Macht ausübten, sind an der Eliminierung des Machtwiderspruchs interessiert; nehmen nicht zur Kenntnis, dass sie sich damit selbst gefährden. Ahnungen über das mögliche Gefährdungspotential gibt es allerdings; sie werden in einer Verschärfung des Sicherheits- und Kontrollapparates kompensiert,

Zensuren werden eingeführt, Oppositionen ausgeschaltet. Wie wir der Geschichte entnehmen können, verfallen hier Macht- zu Gewaltssystemen, weil sie den inneren Widerspruch der Macht, dessen „Pflege“ ihren Selbsterhalt bedeuten würde, nicht wahrnehmen wollen in selbstgewählte Einseitigkeit; dafür sorgt ein damit verbundener Realitätsverlust, an dem sie schließlich meist zugrunde gehen; allerdings bedeutet dieser Prozess eine Leidensgeschichte für Viele.

Was hier in einem holzschnittartig großzügig beschriebenen historischen Beispiel dargestellt wurde, lässt sich durchaus ins Prinzipielle wenden, ebenso auf unsere Organisationen beziehen. Die prinzipielle Conclusio lautet: Macht und deren Ausübung ist notwendig und unverzichtbar. Wir werden heute in Beratungssituationen oftmals mit „Machtleugnung“ konfrontiert. Das schlechte Image der Macht verführt ebenso dazu, wie eine nicht unrealistische Einschätzung von Grenzen individueller Einflussmöglichkeiten. Auf der anderen Seite sorgt nicht nur die hierarchische Struktur für Machtzuweisung (Berichtspflichten, disziplinierte Unterstellungen, Weisungsberechtigungen), vielmehr liegt es in der Natur der Organisation anonymer Kommunikation selbst, dass sie in Schlüsselpersonen und Gruppen, Repräsentanten und Delegierten Macht akkumulieren *muss*. Das gilt auch für Netzwerke, bei denen zunehmend Kontaktpersonen und überlappende Gruppen sowohl im Sinne ihrer grenzüberschreitenden Aufgaben, aber auch als „Vertrauensknoten“ Machtzuwachs erhalten (interessanterweise spielt hier die emotionelle Seite der Macht eine nicht geringe Rolle). Machtverleugnung erscheint m.E. in doppelter Gestalt: Einmal in meist oft ehrlich gemeinten, aber vergeblichen „Kumpeleiversuchen“; zum anderen in der Ausübung „verdeckter“ Macht, die sich über Kennzahlen, etablierte Kontrollsysteme für Entscheidungen von vornherein ihre Absolution holte. Ich habe es immer als wichtige Aufgabe gesehen, in Beratungen Machtfacetten und -ansprüche zur Klarheit zu bringen, auch Führungskräften die Scheu von der notwendigen Ausübung von Macht zu nehmen.

Weitere Beispiele wären die Macht der Eltern über ihre Kinder, die Dialektik des sogenannten Erziehungsprozesses, die der Menschen über die Natur, bei der jetzt offensichtlich das Modell der grenzenlosen Ausübung einer Akzeptanz eines teilweisen Verzichtes weicht, die Macht der Spezialisten, Experten, die in Glaubenssachen die alte Priesterautorität abgelöst hat und derzeit mit ähnlichen Problemen konfrontiert ist wie diese, jene von systemerhaltenden „Funktionären“ usw.

Sie selbst aber ist ihrerseits abhängig von der Not, die es zu „wenden“ gilt, und von den von ihr Beherrschten. Sie ist nicht um ihrer selbst willen da, auch nicht um der Personen oder Gruppen, die mit ihr betreut sind. Hier kann es allerdings leicht zu Verwechslungen kommen, was zu einer Ab-

koppelung von ihrem Ursprungssinn führt (die Macht verliert ihre „Basis“, sie „hebt ab“). Hinzu kommt, dass Macht „an sich“ individuell und kollektiv etwas durchaus Attraktives an sich hat. Nicht bloß wegen der mit ihr meist verbundenen Privilegien, sondern aus Gründen, die mit unserem Freiheitsgebrauch zusammenhängen. Macht erweitert Möglichkeiten, den Raum unserer Freiheit. Wie Macht und Freiheit zusammenhängen, steht in einem anderen Kapitel, das hier nicht weiter verfolgt wird. Nur eine Bemerkung: Macht, die sich ihrer Abhängigkeiten glaubt entledigt zu haben, degeneriert in richtungslose Willkür, dem Gegenbegriff zu einem verantwortlichen Freiheitsgebrauch.

Die gegenseitige Abhängigkeit in jeder Machtausübung ist immer schon das Zugeständnis eines gewissen Machtverlustes; erst dieses wird der Realität von Macht gerecht. Nicht immer ist es stark genug, die oben erwähnte Verselbständigung und Vereinseitigung hintanzuhalten. Also ist es wichtig, es von Zeit zu Zeit wieder auf die Beine zu bringen. Dafür gibt es verschiedene Maßnahmen. Eine davon, und nicht die unwesentlichste, ist Beratung. De facto ist sie nämlich, wie bereits erwähnt, indirektes Eingeständnis eines Machtverzichtes. So finden sich nicht zufällig in unserer gesamten Herrschaftsgeschichte sie begleitende Beratungssysteme. Die Aufgabe von Beratern war es einerseits Macht zu „erden“, andererseits sie auf ihren inneren Widerspruch aufmerksam zu machen; letzterem dienten Hofnarren, der institutionalisierte „advocatus diaboli“, Karneval und Fasching, bei denen Herrschaftsverhältnisse umgedreht wurden. Beide Beratungsrollen sind angesichts bestehender Macht nicht leicht auszuüben; beide müssen zwischen Anpassung und Gegnerschaft jonglieren; jedenfalls dürfen sie nicht zu deutlich werden lassen, dass sie ihren Sinn einem Machtverzicht verdanken.

So finden wir auch unter diesen „klassischen“ Beratern die verschiedensten Praktiken: Die einen, die ihr Geschäft ernst nehmen und gut dosieren müssen, um nicht in Ungnade zu fallen, die anderen, die als „Hofschranzen“ eher die Verselbständigung von Macht befördern, die dritten, die gleich selbst als „Schattenkabinett“ die Macht übernehmen und Privilegien auf sich überleiten, schließlich jene, die zwar „Narrenfreiheit“ haben, deren Wirkung aber wiederum durch fehlende eigene Macht relativiert wird. Ich vermute, dass uns einige dieser Rollenwahrnehmungen als Berater nicht unbekannt sind, ebenso, dass das Machtgeschehen, das immer im Widerspruch der ausgeführten zwei Formen von Macht sich abwickelt, Beratung solange notwendig macht, solange diese nicht von ihm selbst übernommen werden kann. Und es spricht viel dafür, dass die Differenz aufrechterhalten werden soll.

3. Macht als Versprechen einer „Unsicherheitsabsorption“

Etablierte Macht verspricht also „Unsicherheitsabsorption“. Das ist es auch, was man von ihr erwartet und was sie annehmbar macht. Bereits die hierarchische Struktur identifiziert Macht mit Abstraktion (Übersicht), Zusammenfassung, Vereinfachung, Bündelung von Komplexität. Viele Informationen binden sich in einem Knoten und werden dort berücksichtigt oder auch nicht. Es ist die Macht der Entscheidung, die ein- und ausschließt, bewertet und damit gegenüber dem Vielfältigen Simplizität herstellt. In Krisensituationen insbesondere ruft man nach starker Führung und findet sie meist auch, weil sich in diesen Situationen meist Menschen anbieten, die die Situation für eigenen Machtgewinn auszunützen verstehen. Im Sinne der früher erwähnten Verwechslung betrachten sich diese Personen nicht so sehr als massenpsychologische Resultate, sondern als die jeweils geeigneten Individuen. Bestimmte Formen des Personen- und Führerkultes verstärken sie in ihrem Bewusstsein (auch in Organisationen wird sehr oft Positionsmacht mit individueller Fähigkeit, Eignung, Führungsqualität verwechselt; man rechnet *sich* zu, was eigentlich hauptsächlich der Position zu verdanken ist. Wahrscheinlich ist hier die Quelle jener Eitelkeit zu finden, die den „Gang nach oben“ anreichert. Sie dient der Selbstversicherung eines mangelnden Selbstbewusstseins, die darüber hinwegzutäuschen versucht, dass doch nicht alles an der Person liegt). Diese Personalisierung hat aber weitreichende Konsequenzen, mit denen wir in Beratungen ständig zu tun haben. Sie sind kürzlich unter dem Titel „heroisches Management“ zusammengefasst worden.² Betrachten wir einen Grossteil der Managementliteratur, werden wir sie in ähnlichen Denkgebäuden verhaftet finden. Vor allem jene, die Managementpraktiken empfehlen, oder auch die zahlreichen Veröffentlichungen zu den Themen Schulung, Ausbildung fokussieren das Individuum, seine Eigenschaften, Kompetenzen, Qualifikationen. Nun soll nicht dagegen polemisiert werden, dass nicht auch Individuen für sich etwas lernen, sich weiterbilden können; liest man aber beispielsweise in Annoncen Stellenausschreibungen für Projektleiter, kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass man sich individuelle Universalgenies wünscht.

Etwa in der „Sozialkompetenz“ wird ein Fähigkeitsrahmen aufgespannt, von Konfliktlösungskompetenz über Team- bis hin zu „Wertschätzungs- und Achtsamkeitsfähigkeit, der einen Menschen fordert, der wahrscheinlich nie geboren werden wird (und wenn, wäre er dem Vorbild entsprechend wohl „allmächtig“). Von vornherein werden im Verständnis falsche Weichen gestellt. Schon der Begriff *soziale* Kompetenz sollte einen Fingerzeig geben und bedeuten, dass es nicht um Individuelles geht. Klar sollte daher sein, dass erst durch Soziales, d. h. die Mitberücksichtigung der je-

² Vgl. das Kapitel „Der Abschied von den Heroen in Führung und Management“ in WIMMER, R., Die Steuerung des Unsteuerbaren. Rudolf Wimmer über den Konstruktivismus in der Organisationsberatung und im Management, in: PÖRKSEN, B. (HG), Schlüsselwerke des Konstruktivismus, Wiesbaden 2011, 520-547, 539f.

weiligen sozialen Konstellation und Umgebung, die Kompetenz erfüllbar wird. Wenn man sie schon individuell verstehen will, hieße das, dass die jeweilige Führungsperson dann sozialkompetent ist, wenn es ihr gelingt, das jeweilig vorhandene Soziale aufgaben- und zielgerichtet zu aktivieren, ihm auch das nötige, sich selbst steuernde kollektive Selbstbewusstsein zu ermöglichen.

Philosophisch gesprochen handelt es sich um eine „transzendente“ Wendung. Es geht um die Schaffung der Bedingungen, die Sozialität ermöglichen, herbeiführen – und diese sind jedenfalls keine persönlichen Eigenschaften (insofern sind auch alle Bemühungen um das sogenannte „Empowerment“, Techniken zur „Selbstermächtigung“ kritisch zu betrachten. Auch die sogenannte „Ich-AG“ entspricht m. E. eher der Tatsächlichkeit eines Prekariats als unternehmerischer Aufrüstung).

Meiner Erfahrung nach werden wir in Beratungen auf vielfache Weise mit den Folgen dieser Individualitäts-Macht-Ideologie befasst; in Organisationsberatungen mit Auftraggebenden, die hierarchiebestätigt von ihrer individuellen Fähigkeit überzeugt sind und sie als Berechtigung für ihre Machtausübung ansehen; sich aus der Beratung dafür, wie schon gesagt, Bestätigung erwarten, bzw. noch weitere Tricks und Tools, die ihnen hier weitere Perfektion ermöglichen. (Schon allein die oft zu hörende Frage: „wie kann ich meine Mitarbeiter motivieren“, sollte aufhorchen lassen. Sie gibt die Richtung vor: „was muss ich machen, dass meine Mitarbeiter – womöglich noch mit Freude – das machen, was *ich* will? Der eigene Wille soll gleichsam direkt kausal wirksam werden. Hier ist es nicht immer leicht, sich darauf zu einigen, dass Mitarbeiter auch einen eigenen Willen haben, zumindest dort, wo sie motiviert sein sollen; „Kausalität aus Freiheit“ – eine Wendung I. Kants – ist etwas anderes als mechanistische Determination)

4. Machtrisiken und ihre Kompensation

Zu beobachten ist allerdings, dass diese von sich und ihrer Macht Überzeugten immer seltener werden. Diese Tatsache hängt nicht nur an den immer komplexer werdenden Aufgabenstellungen, die zu bewältigen sind; ihnen entspricht auf der individuellen Seite die Einsicht in ständige Überforderung, in Anmutungen, die man zu erfüllen auch nicht mehr bereit ist. Zugegebene Unsicherheit ist in die Machtpositionen eingekehrt und mit ihr offenbart sich jenes organisationspsychologische Paradoxon, das die Machtfrage neu aufs Tapet bringt. Die Rechtfertigung der Macht kann in wesentlichen Teilen mit dem Argument der Unsicherheitsabsorption befriedigt werden. Letztere gelingt durch (klare) Entscheidungen, die der Komplexitätsreduktion dienen. Diese ist einerseits notwendig – liegen auch im „Wesen“ von Entscheidungen die immer ein- und ausschließen müssen –

andererseits seit eh und je mit Risiko verbunden. Macht wurde auch dadurch erhalten, indem sie jeweils Nicht-Mächtige von diesem Risiko entlastete; „Systemvertrauen“ besteht darin, dass man „glauben“ kann, „die oben werden schon wissen, was sie tun“; verdrängt werden kann, dass sie dies gar nicht vollständig wissen können. Schließlich gibt es den Unterschied zwischen kalkulierbarem und unkalkulierbarem Risiko. Komplexere Zustände und Interdependenzen erhöhen Letzteres.

Nun haben trotz einfacherer Entscheidungsmaterien Machthaber auch früher schon gewusst, dass sie zwar von Unsicherheit und Risiko entlasten müssen, dies aber letztlich nicht wirklich können. Also haben auch sie sich „Außenhalte“ suchen müssen: Den Segen Gottes, allerlei Sendungen mit Sendungsbewusstsein, „historische Aufträge“, prophetische Gaben, Ideologien, schließlich Militär, Polizei, Sicherheitsapparate; letztere für die reale Bestätigung und Exekution getroffener Entscheidungen. Hieraus könnte sich auch die doppelte Bedeutung des Begriffes „charismatische Führerpersonlichkeit“ ableiten. Sie ist einmal jene Person, die in einem „höheren Zweck“ der Geschichte verankert ist (mit einem „direkten Draht“ zum Transzendenten, heute würde man eher sagen zur Spiritualität), zum anderen allen Betroffenen vermitteln kann, alles „im Griff“ zu haben, auch wenn er daran selbst nicht glaubt. Das Bekämpfen der eigenen Zweifel verschafft ihm Macht, wenn es gelingt, dass jene Aura von den anderen als Charisma wahrgenommen wird. Die Verdrängung und damit völlige Überwindung der Selbstzweifel führt allerdings in jene zweite Form der Macht, die wir bereits beschrieben haben. Meist gelingt sie nur über Komplexitätsreduktionen, die sich im Nachhinein als allzu große Simplifikationen erweisen. Diese „verstehen“ zwar alle „Nicht-Wissenden“ und können mit ihnen „ruhig gestellt“ werden, historisch betrachtet hat das allerdings Einiges an „kollektivem Irrsinn“ ermöglicht.

Die evidenten Selbstzweifel der Führungsmächte, sich selbst zugegeben, sind nun zweifellos Grund für den sogenannten Beratungsboom (der allerdings, ob der Macht des übergreifenden Systems – hier meine ich jenes der Finanzwirtschaft – welches in Einzelunternehmen der Realwirtschaft sowohl Beratung wie auch Management recht hilflos erscheinen lassen, in letzter Zeit „schwächelt“). Er ist aber auch maßgebend für eine gänzlich neue organisationspsychologische Situation, die frühere „klassische Hierarchien“ nicht kannten, mit der wir in Beratungen konfrontiert werden. Darf Macht so offensichtlich an sich zweifeln oder richtet sie mit dieser Aufrichtigkeit eher Schaden an, weil sie Angstabsorption damit verweigert?

Ich erinnere mich an erste Beratungserlebnisse Ende der 60-ziger, Anfang der 70-ziger Jahre, in denen Wörter wie Angst, Unsicherheit aus dem Repertoire von Führungskräften gestrichen waren;

man konnte fast von einem Tabu sprechen. Natürlich waren damals die alten militärischen Tugenden noch gut in Erinnerung (viele Offiziere der Wehrmacht wechselten in Führungspositionen), aber es gehörte generell zur Führung, einfach keine Angst zu haben (im übrigen lautet noch heute der Eid in den verschiedensten Bundeswehren auf „absoluten Gehorsam gegenüber den Anordnungen der Vorgesetzten“; man kann hier also von einer ebensolchen absoluten Macht ausgehen, die zweifellos Beratung in diesem Feld besonders „pikant“ macht. Verständlich ist aber, dass im Fronteinsatz, im Risiko das „höchste Gut“, sein eigenes Leben zu verlieren, Unsicherheit und Zweifel ständige Begleiter sind. Der Angst aber darf kein Platz eingeräumt werden. Der Gehorsam lässt sie erst gar nicht aufkommen, bzw. die Folgen, die sie nach sich zöge). Als Führungskraft keine Angst zu haben, bedeutet sie auch den Mitarbeitern zu verbieten, was das Ganze, die großen und wichtigen Entscheidungen betrifft. Vor den Vorgesetzten dürfen sie sich ruhig fürchten, nicht nur, weil sie von ihnen abhängig sind, sondern weil so viel sichere, angstlose Macht einfach zu fürchten ist, zumindest zum „ehr-fürchten“ (alttestamentarischer Autoritätsbegriff).

Selbstzweifel und Unsicherheit der Macht haben Unruhe ins gesamte System gebracht. Im Grunde sind alle unsere Organisationen betroffen, sogar die Familie. Obwohl man sagen könnte, dass dies zu einer „Selbstaufklärung“ der Macht und ihrer Dialektik einiges beitragen, jedenfalls die inneren Verschwisterung von Individuen und Macht problematisieren könnte, dürften noch einige psychologische Barrieren zu überwinden sein. Zu sehr sind wir alle in unseren Hierarchien anscheinend an die „Systemsicherheit“ gewöhnt worden (besonders augenfällig in der Politik: Sicherheit ist das vordringlichste Thema und Versprechungen diesbezüglich in jedem Wahlkampf Thema. Ebenso sollen Politiker Sicherheit ausstrahlen, sich nicht in Selbstzweifel herumtreiben. Nun ist ihr Geschäft – geht man z. B. von Nationalstaatlichkeit aus – weder sicherer, noch klarer, noch leichter geworden. Allenthalben muss man Handlungsgrenzen, wenn nicht gar Ohnmächtigkeit diagnostizieren. Zweifel wären also durchaus angebracht; das „Volk“ aber verbindet damit „Führungsschwäche“ und phantasiert nicht ganz zu Unrecht die Allzuständigkeit des politischen Systems. Also muss es den Kopf für vieles herhalten, was in anderen („Sub-“) Systemen „verbrochen“ wird, ohne wirklich Einfluss darauf zu haben. Es muss aber so tun, *als ob* es Einfluss hat, weil es den bestehenden Machtzuschreibungen entsprechen muss. So produziert es systemerhaltenden Schein, betreibt „symbolisches Management“. Meiner Erfahrung nach ist daher Politikberatung ein besonders schwieriges Kapitel und in aufklärendem Sinn vielfach wirkungslos und irrelevant. Persönlich konnte ich bemerken, dass ständige „Scheinproduktion“ prägt; man glaubt schließlich wirklich an das, was man vorgibt. Hinzukommen die medialen Taktiken, die eher an einer Blamage der Politiker als an einer Aufklärung des „Volkes“ interessiert sind. Auf der anderen Seite muss ich zugeben,

dass Beratungsaufträge aus „hoher“ Politik verführerisch wirken; der Schein „färbt ab“. Die Selbstaufklärung erfolgt spätestens, wenn man an seinen Erfolg zu zweifeln beginnt bzw. merkt, wie man im Sinne einer Expertenrolle instrumentalisiert wird. Ausnahmen sind freilich persönliche Coachings, allerdings wenig systemwirksam).

5. Beratungsansätze im Hinblick auf Machtausübung

Um noch ein wenig bei persönlichen Beratungen in Verbindung mit Macht auszuharren: Hier zeigt, so wie ich es sehe, die Geschichte der letzten 50 Jahre eine interessante Entwicklung. Nach dem zweiten Weltkrieg nicht zufällig in der Wiederaufbaugeneration war professionelle Beratung entweder Therapie und an „klinischen“ Diagnosen ausgerichtet, „Privat-“ (Psychotherapie war nur in Nischen tätig) oder Expertenberatung, auch Supervision wurde noch im Ursprungssinn betrieben, als „Darüberschauen“ von Mentoren, Vorgesetzten, Know-how-Trägern. Therapien waren an Leiden gebunden, Expertenberatungen dienten der „Behebung“ von Wissensdefiziten und jenen von instrumentellen Know-how-Mängeln. Der Mainstream der Beratung bewegt sich auch heute noch auf diesen beiden Feldern, und es darf behauptet werden, dass die großen Beratungsunternehmen ein durchaus an ihrer Expertise orientiertes technisch-praktisches Beratungsverständnis haben. Organisationsentwicklung, Prozessberatung, systemisch-konstruktivistische Beratung, alle in bestimmter Form von gruppodynamischem Paradigmenwechsel ausgehend, sind immer noch ein Minderheitenprogramm, auch wenn sie langsam an Boden gewinnen.

Diese Diskrepanz liegt m.E. nicht so sehr an einer nicht vorhandenen Einsicht, die diesem Beratungsverständnis entgegengebracht wird, man kann diesen Ansatz gut erklären und nachvollziehbar machen, was m.E. bedeutet, dass es sehr viel mehr an Verständnis gibt, als an diesbezüglich wahrgenommenerer Beratung; die Diskrepanz hängt eng mit unserem Machtthema zusammen und mit diesbezüglich eingefahrenen Denk-Verhaltensmustern sowie den mit ihnen verbundenen Organisationsstrukturen und -abläufen.

Im therapeutischen Zusammenhang sind Ausgang und Anlass eindeutiger: Psychisches Leiden reduziert die Macht des Selbst, mit sich und der Welt zurecht zu kommen; sie muss von Therapeuten übernommen werden. Diese Delegation geschieht in der Hoffnung, am Ende der Therapie diese Macht – es ist die des eigenen Freiheitsgebrauchs – wieder zurück zu erhalten. Auf die unterschiedlichen Therapieformen kann hier nicht eingegangen werden; freilich gibt es auch hier große Unterschiede zwischen einem eher technischen Verständnis (Medikationen, routinisierte Therapieverläufe, Verhaltensmodifikationen etc.) und einem „sozialen“, das Settings und Prozesse in den Mit-

telpunkt stellt, sie für heilungskonstitutiv hält. Ich werte hier nicht. Die Frage ist vielmehr, welches Verfahren die Rückgewinnung der Macht über seine Freiheit eher ermöglicht; dies hängt wiederum davon ab, welcher Art und wie intensiv deren Verlust ist.

In Expertenberatung ist die Situation auch vergleichsweise klar: Sie wird eingefordert, wenn deutlich wird, dass zu eigener Machtausübung auf irgendeinem Gebiet etwas fehlt, das Handlungsmöglichkeiten beschränkt, bzw. sogar unmöglich macht; eventuell auch, wenn man in Erfahrung bringt, dass Expertenwissen zur Verbesserung des Bestehenden etwas beitragen kann. Handlungseinschränkung bedeutet Einbuße in möglicher Machtausübung, daher dient Expertenberatung dazu, diese zu beheben.

Was das Machtverhältnis betrifft, handelt es sich also um ein Wechselspiel auf gleicher Ebene. Die Macht der Experten resultiert aus einem Machtmangel der „Laien“, den sie soweit beheben können, als sie ihre Expertise weitergeben und sie beim Klienten zur Anwendung gebracht werden kann. Auf beiden Seiten scheint darüber Übereinstimmung zu bestehen, dass dieses Machtverständnis auf einer technisch-praktischen Prämisse beruht. Es gibt ein Wissen, das *direkt* eingreifend sich umsetzen und Veränderung herbeiführen kann. Inwieweit dieses Verständnis, geschuldet der Dominanz eines naturwissenschaftlich-technischen Weltbildes, zu einem allgemeinen Machtverständnis generalisiert wurde, kann hier nicht weiterverfolgt werden (weiterführende Literatur siehe Literaturverzeichnis).

Auffallend ist jedenfalls das unausrottbare Verlangen nach Instrumenten, Tools, die in direkter Anwendung Erfolg versprechen sollen. In der bereits genannten Verbindung von Macht und Person (Individuum), auf der Grundlage hierarchischer Ordnung, scheint ebenso der technisch-praktische Machtbegriff Hintergrundfolie zu sein; dem Individuum sollen Handhaben zur Verfügung gestellt werden, die seine Macht, seine Autorität und seinen Einfluss über die Organisation vergrößern; ihm den direkten Eingriff ermöglichen, der ihn von der genannten Dialektik der Macht befreit. Allerdings verführt die Hierarchie auch strukturell als Organisationsform des logischen Denkens dazu; letzteres ist nämlich die Methode, Widersprüche zu eliminieren.

In der eben versicherten Klarheit kam es aber bald und immer wieder zu Brüchen. Therapien, eher dem naturwissenschaftlichen Paradigma in technisch-praktischer Anwendungsform verpflichtet, waren auf das Individuum konzentriert, das unteilbar letzte Element menschlicher Konstellationen; hier vor allem auf Beobachtbares, Messbares, Normierbares. Im wissenschaftlichen Sinn ging es

allerdings weniger um das Individuum als Person, als Subjekt in den verschiedensten Bezügen, sondern als Subsumptionsfall der wissenschaftlich erarbeiteten Diagnose. Letzteres wird man nur, wenn von allem abgesehen wird, das in dieser Wissenschaftsform nicht erfassbar ist. Es handelt sich also um ein reduziertes Individuum, dem sozusagen „von außen“ vermittelt wird, was es zu sein hat, damit Therapie greifen kann. Auch wenn Therapie in der Realität so nicht vor sich geht, ist das meiste, was dazu kommt, wie z.B. Selbstheilungskräfte, wissenschaftlich nicht fassbar. Was also im Modell reduziert wird, bedarf in der Praxis um wirksam zu sein, genau der ausgeschlossenen Faktoren. D.h. aber mit anderen Worten: Die Machtdelegation der Patienten an die Therapeuten ist, solange sie leben, niemals eine vollständige, auch wenn sich die Modellvorstellung in diese Richtung anbietet.

Dieser Tatsache versuchen andere Therapieformen gerecht zu werden; ich habe sie vorhin als die sozialen bezeichnet. Auch wenn sie sich an das Individuum wenden, bleiben sie nicht bei ihm stehen und müssen es daher auch nicht reduzieren, den Modellvorstellungen unterwerfen. Der Therapeut ist nicht der Experte, der aus seinem wissenschaftlichen Repertoire das Individuum in seine therapeutische Maßnahmen hineinführt, er ist vielmehr als Person selbst „Instrument“, das sich für alles Mögliche zur Verfügung stellt (Erinnerungen, Projektionen, emotionelle Geschehnisse und Ausbrüche, Identifikationen, Übertragungen, usw.). Heilung, wenn überhaupt möglich, geschieht in erlebten Beziehungen, deren Zustandekommen, Verlauf und Bedeutung zugänglich gemacht werden (reflektierbares Erleben). Welche Prozesse hier ablaufen, wie lange sie dauern, welche Umwege gegangen werden müssen, ist von vornherein nicht prognostizierbar. Selbst bei viel Erfahrung und dem Wissen um bewährte Interventionen bleibt die Macht direkter Anwendung beschränkt; eben weil sie vom Mit-Machen der Betroffenen abhängt; man muss es gewähren lassen (es gibt Therapeuten, die hier von „Experten des Nicht-Wissens“ sprechen). Was alles hier ins Spiel kommt, lässt sich auch weder messen, noch einem Normkatalog subsumieren. Erleben trifft auf Erleben, Gefühle kommunizieren mit Gefühlen, Sprache wird oft erst rekonstruiert. Es ist nicht verwunderlich, dass die nach naturwissenschaftlichem Modell vorgehende Therapie die „soziale“ als unwissenschaftlich bezeichnet und seit Beginn der Streit über deren Wissenschaftlichkeit immer wieder aufbricht. Leider lassen sich auch „soziale“ Therapeuten immer wieder ins dominante Wissenschaftsparadigma hineinverführen, wollen in ihm die Wissenschaftlichkeit beweisen, statt ihr notwendiges Anders-Sein zu behaupten; in Verteidigungsposition dort gehen, wo es gar nichts zu verteidigen gibt, weil ein ganz anderes Wissenschaftsparadigma verfolgt wird.

Nun ließe sich aus den genannten Unterschieden ableiten, dass die einen als die wissenschaftlichen Experten Macht haben (wenigstens eine delegierte Teilmacht), die anderen aber als Experten des Nicht-Wissens machtlos sind (jedenfalls in technischem Sinn). Diese Gegenüberstellung ist verfehlt. Aus therapeutischer Praxis wissen wir, welche Macht auch der „soziale“ Therapeut hat, und wir wissen auch, dass sie missbrauchbar ist. Vergleichsweise ist sie auch „größer“ als die des „technischen“ Therapeuten, weil sie unbestimmter, unfassbarer ist, sich an die „ganze“ Person richtet. Nun mag hier eingewendet werden, dass es die verschiedensten Therapieschulen gibt, die, auch um sich voneinander zu unterscheiden, ihre Methoden, Zielvorstellungen, Verfahren transparent machen. Man sollte also „wissen“, worauf man sich einlässt. Das Wissen ist das Eine, das Geschehen das Andere. Über dieses kann man auch schon deshalb im Vorhinein nichts wissen, weil vielleicht eigene „Facetten“ zum Vorschein kommen, von denen man noch keine Ahnung hat. Therapie ist ein „Werden“, das zwar im gegenwärtigen „Sein“ seine Wurzeln hat, das aber erst zur Entfaltung kommen muss. (Für „normale“ Beratung in unserem oben angegebenen „Nischenprogramm“ gilt übrigens Ähnliches).

6. Noch einmal zur Anfangsinformation zurück

Wir bemerken, dass wir es hier mit einer Machtdimension zu tun bekommen, die uns – gewohnt, Macht in technisch-praktischen Zusammenhängen zu denken – fremd ist. Kommen wir noch einmal auf unsere Auftragsklärungssituation zurück. Anfangs habe ich drei Motivdimensionen genannt, die für das Einholen von Rat maßgeblich sind: Bestätigung, Hilfe, Optionenerweiterung. Natürlich ist es, wie schon gesagt, angebracht, im Auftragsklärungsgespräch die Motive des Auftraggebers herauszufinden. Über die Schwierigkeiten dabei habe ich schon Andeutungen gemacht. Da in unterschiedlicher Form alle Motive Machtverlust bedeuten, das Verlassen des vertrauten „Innen“ des Systems zusätzlich Unsicherheit auf den Plan bringen, dienen die Gespräche in erster Linie dazu, Letztere auf ein Normalmaß zu minimieren. Die Erwartung richtet sich an den Berater; er soll Sicherheit geben. Machtverlust auf der einen Seite projiziert sein Defizit in eine Machterwartung gegenüber der anderen Seite. Zusätzlich steht das technisch-praktische Modelldenken der Machtausübung im Hintergrund.

Der Berater und die Beraterin werden somit veranlasst, transparent zu machen, mit welchen Mitteln, Instrumenten, Zielsetzungen sie ein meist bereits vorphantasiertes Ziel erreichen wollen. Wenn man sich schon nicht eingesteht, Selbstbestätigung erhalten zu wollen, treten an ihre Stelle oft genaue Zielsetzungen, die mit der Beratung erreicht werden sollen. Auch hier dominiert meist noch die technische Machtvorstellung. Die Zielsetzung soll gleichsam die Schritte zu ihr hin deduzieren las-

sen. Der Weg dorthin ist bereits mit Wegweisern bestückt. Beratung wird in Richtung Fach-, Expertenberatung gedrängt. Als Berater und Beraterin, die diese Art der Machtvorstellung nicht übernehmen können, befindet man sich in einer verzwickten Situation. Eine strikte Verweigerung des Macht- und Sicherheitsangebotes ist ebenso unangebracht (außer bei bereits Erfahrenen) wie falsche Versprechungen. Es ist auch problematisch, erwünschte Zielsetzungen zu negieren, auf einen noch ausstehenden Prozess zu verweisen, der erst klar macht, um welche Ziele es gehen kann. Auch bei angeführten Schwierigkeiten und Problemen wissen wir, dass sie sehr oft nur vorgegebene sind, nicht die wirklich bedeutenden. Wie gelingt es, in dieser Situation eine Balance herzustellen? Manchmal erspart man sie sich, wenn man nur zu einer Angebotslegung aufgefordert wird; wie wir alle wissen, sind schriftliche, anonyme Angebote ohne mündliche Rücksprachemöglichkeiten etwas recht Unbefriedigendes. Die formalisierte „Glätte“ versetzt einerseits in das übliche Verhalten im Umgang mit Angeboten, der Entscheider soll sich seiner Macht über die „Verkäufer“ gewiss sein, außerdem schaffen sie nicht jene Vertrauensbasis, die für einen guten Start geboten ist (meist bekommt man dann den Auftrag nur deshalb, weil es schon Vorerfahrungen gibt, der Bekanntheitsgrad hoch ist, Mundpropaganda die Türen geöffnet hat).

Die Zahl der Auftraggeber, die dem technisch-praktischen Macht- und Steuerungsmodell anhängen, wird zwar immer geringer, individuelle Misserfolge in seiner Anwendung und eine Einsicht in die Krise bloß hierarchischer Machtausübung kommen unseren Beratungs- und Machtvorstellungen entgegen. Diesen „Aufgeschlossenen“ gegenüber kann unser Konzept samt Vorgehensweise meist auch plausibel gemacht werden. Ihre bereits vorhandenen Einsichten erfahren sozusagen eine Bestätigung. Diese öffnet den Weg, sich der Unsicherheit zu „stellen“, sie nicht mehr umgehen, verdrängen zu müssen. Angebote von Beraterseite werden eher akzeptiert, sie passen in ein bereits entwickeltes Weltbild. Dennoch sind gegenseitige „theoretische“ Versicherungen und Übereinstimmungen nur die eine, zwar angenehme, aber nicht ausreichende Seite. Es geht um die „Herstellung“ eines Vertrauensverhältnisses besonderer Art.

Exkurs: Über Vertrauen

Über Vertrauen wurde in den letzten Jahren sehr viel nachgedacht und geschrieben und dabei ist es bemerklich, dass es in einem Begriff zusammenfasst, was recht Unterschiedliches, sogar Widersprechendes bedeutet. Für unser Thema greife ich drei Facetten heraus: Vertrauen generell dient wiederum der Unsicherheitsabsorption, das war schon bei N. Luhmann zu lesen.³ In technisch-praktisch verstandenem Machtverhältnis ist es *erstens* das Vertrauen in die Adäquatheit und Brauchbar-

³ Vgl. LUHMANN, N., Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart 42000.

keit von Instrumenten, Methoden etc., und auf jene Experten, die sie zu gebrauchen wissen, beherrschen. Analog dazu kann Vertrauen *-weitens* in hierarchischen Ordnungen (der besprochenen Verbindung von Position und Individuum und ihrer Verwechslungen) der Überführung von Willkürmacht in eine adäquate Funktions- und Organisationsmacht dienen; damit die Dialektik der Macht deutlich werden lassen. Vertrauen kann hier „nach oben“ als „Beschwörungsverhalten“ gedeutet werden, es führt zur Hemmung eines Machtgebrauchs ohne Ansehen der betroffenen Person, nach unten als emotionelle Einvernahme zur Minderung eigener Autoritätsgefährdung und –relativierung (bekannt unter „Kumpelhaftigkeit“). Trotz des offensichtlich funktionellen Sinnes macht diese Art von Vertrauen eine wesentliche Differenz von System und Person sichtbar, die Extreme der funktionalen Reduktion aufweicht, von letzterer gegengleich „mehr“ verlangt, als die Stellenbeschreibung vorsieht.

Die *dritte* Form des Vertrauens entbehrt sowohl der technisch-praktisch lieferbaren Expertensicherheit als auch des Rückhaltes einer hierarchischen Machtordnung. Diese dritte Form ist aber gerade jene, die ich vorhin, auf das Auftraggebergespräch bezogen, angedeutet habe. Sie spielt dort eine Rolle, wo die genannten Machtverhältnisse „ausgesetzt“, zumindest nur „abgeschwächt“ brauchbar sind. Ich behaupte nun, dass dieses Vertrauen einerseits für gelingende Beratung unumgänglich, andererseits auch für die besondere Machtausübung von Führungskräften in unseren Organisationen geboten ist. Es schafft dort eine Verbindung, wo eine sich gegenseitig bestimmende Macht ausfällt, eingerichtete Asymmetrien ihre Regelungskraft verloren haben (unsere gesamte Organisationswelt scheint sich diesem Zustand zu nähern; davon zeugen „neue“ Organisationsformen vom Projektmanagement bis zu Netzwerken, die „gleichberechtigt“ aufeinander angewiesene ausdifferenzierte Systemlandschaft, das Entstehen einer „Zivilgesellschaft“, die politisch nicht mehr ohne weiteres beherrschbar ist, usw.).

7. Die Macht des Unbestimmten

Machtverhältnisse, so haben wir vorhin am Beispiel der „historischen“ Entwicklung der Hierarchie nachgezeichnet, sind notwendig, und wenn sie nicht in Willkürherrschaft ausarten, ihre innere Dialektik akzeptieren, auch den Sinn dieser Notwendigkeit bestätigend. Als solche geben sie Ordnungen vor und in ihnen Sicherheit. Vorhin habe ich weiters behauptet, dass es eine Form der Macht gibt, die uns im Gegensatz zur oben geschilderten als unbestimmte entgegentritt. Diese Macht hat schon viele Namen bekommen: „Nemesis“, Schicksal, Zufall, Zukunft, schließlich ist auch der traditionelle Gottesbegriff trotz aller Versuche, ihn konkret zu fassen, zu „vermenschlichen“, in dieser Unbestimmtheit anzusiedeln. Mit diesen Schicksalsmächten können wir uns hier

nicht weiters beschäftigen. Wahrscheinlich ist jedoch, dass alle unsere Machtveranstaltungen dazu dienen, die unbestimmte Macht in eine bestimmbarere überzuführen. Für unsere Zusammenhänge ist es wichtig wahrzunehmen, wo sich diese unbestimmte Macht einstellt, um damit wiederum in die „Niederungen“ von Beratung zurückzukehren.

Beratung in Anspruch zu nehmen bedeutet Eingeständnis eines Machtverlustes in bestehenden Zusammenhängen; im Extremfall ein Sich-Ausliefern (letzteres erscheint mir übrigens der Hauptgrund für Beratungsresistenz zu sein), Machtverlust, eine Tür öffnen ins Ungewisse, Unbestimmte. Dort einer Macht ansichtig zu werden, die sich unseren gewöhnten und gewöhnlichen Umgangsformen entzieht. Das Überschreiten der Schwelle ist mit Angst verbunden, noch hat man im „Jenseits“ keinen Grund. Beratung ist nun Türöffner, vielleicht macht sie auch Wege sichtbar, die im Ungewissen Gangbarkeit versprechen. Die eigentlich gewünschte Machtübertragung (wir sprachen von „geborgter“ Macht), kann sie nicht übernehmen, weiß sie doch selbst nicht, was sie jenseits der Schwelle an neuen Landschaften erwartet. Sie kann zwar Bemühen zusagen zu helfen, letztere in den Blick zu bringen, den Klienten zur Seite zu stehen, ihn zu begleiten, berücksichtigend all das Mitgebrachte und sich im weiteren Ergebende; Bürde und Hoffnungen. Die Macht, das Ungewisse, womöglich schon vorweg zu einem Gewissen werden zu lassen, hat er nicht.

So schafft Beratung einerseits ein Machtvakuum, andererseits macht sie eine Macht sichtbar, der beide Seiten in unterschiedlicher Weise ausgeliefert sind, die gegenseitig ausgeübte Macht aussetzt.

Um diese Situation mit einer Analogie zu einem alltäglichen Beispiel zu illustrieren: Partnerschaft, Liebe, Freundschaft können zwar unter Verwendung bekannter Machtmechanismen gestaltet und abgesichert werden. Zum Teil wird man auch darum nicht herumkommen. Versuche in diese Richtung flüchten aber gerade vor dem, was die „Substanz“ dieser Beziehungen ausmacht, nämlich ausgesetzte Macht und damit Eintritt ins Ungewisse. Dieses Ungewisse ist nicht durch gegenseitige Machtausübung zu bewältigen, es bleibt und damit auch die Angst vor ihm; sie ist der Preis gegenseitig respektierter Freiheit.

Was aber bringt diese Freiheit in Verbindung, wie gewinnt man ohne Machtausübung Sicherheit? So schön und erstrebenswert gegenseitig respektierte Freiheit auch ist, ihre „Schattenseite“ ist Ungewissheit. „Angst“ ist der Preis der Freiheit. Dies näher zu begründen, fehlt hier der Platz. Darauf hingewiesen kann aber werden, dass die Freiheit selbst sich in *einem* Moment durch Unbestimm-

barkeit auszeichnet, was z. B. verschiedenste Wissenschaften dazu verführt hat, die Menschen zu vermessen bzw. in immer neu aufgewärmten Determinismen Freiheit überhaupt zu leugnen.

Die Auslieferung an die Macht des Ungewissen kann kein Dauerzustand sein; er würde zu Handlungslähmungen bzw. kismetartiger Schicksalsergebenheit führen. Was aber macht Ungewisses, Unsicherheit aushaltbar und nimmt ihm Macht? Wenn auf gegenseitige Machtausübung verzichtet wird, braucht man offensichtlich ein Drittes, das beide Seiten bindet. Hier ist auch der Ort jenes Vertrauens, das weder auf Experten und Systemen ausgerichtet ist, noch im Beschwörungsverhalten hierarchische Macht „abmildert“. Es ist etwas, das uns im Ungewissen verbindet und verpflichtet, weil es zum gemeinsamen Schicksal gemacht wird; vermutlich ist letzteres auch der Grund für menschliche Kooperation. Unser „funktionell-nüchternes“ Zeitalter hat dieses Vertrauen auf den Erwartungshorizont eines gegenseitigen Vorteils zu reduzieren versucht, ein Geben und Nehmen. Vorteile geraten aber in ihrer Abwägung leicht in ein subjektiv empfundenes Ungleichgewicht (deshalb hat schon Aristoteles gemeint, dass Freundschaft im gegenseitigen Geben genau darauf achten soll, dass nicht von einer Seite zu viel gegeben wird, was der anderen nicht mehr gestattet, „gleichzuziehen“; daher ein Schuldzusammenhang aufgebaut wird). Für mich ist umgekehrt Vertrauen *Voraussetzung* von Vorteilserwägung, nicht diese selbst ist seine Bedingung; jene Basis, die uns in ungewissem Terrain gemeinsam Fuß fassen lässt, ohne dass wir uns gegenseitig belauern müssen.

Beratung in der von uns intendierten Form, die nicht umhin kann, sich auf dieses Ungewisse einzulassen, zugleich aber den Klienten nicht ins Nirwana und die Orientierungslosigkeit entlassen will, muss die „geborgte“ Macht dazu verwenden, ein „Drittes“ als Basis mitzugestalten, dessen Macht für beide Seiten gleich relevant ist. Vertrauen ist sein emotioneller Ausdruck. Es ist aber nicht direkt intendierbar. Es gibt zwar „vertrauensbildende Maßnahmen“, aber ob sie auch wirksam sind, steht von vornherein nicht fest. Vertrauen ist ein sich entwickelndes zartes Gespinnst und zunächst oft nur ein unmittelbares Gefühl, für das sich schwer Indizien nennen lassen. Was sich später und im Nachhinein an gemeinsamen Etappen identifizieren lässt, war anfangs noch recht leer, vage, Abbild des Unbestimmten, auf das man sich eingelassen hat. So lässt sich abschließend sagen: Vertrauen ist (oder entsteht) gemeinsam gewordene Ungewissheit und der augenscheinliche gute *Wille*, ihr ihre Macht zu nehmen, ohne sich gegenseitig bemächtigen zu müssen.

Mein Verständnis von unserem „Minderheitenberatungsprogramm“ unterscheidet sich von den anderen Programmen durch zwei wesentliche Faktoren: einer Akzeptanz der Macht des Ungewissen,

die alle bestehende Macht relativiert, zugleich „realistisch“ deutlich macht, wem letztere ihren Ursprung verdankt, und einer solchen von Freiheit, die unteilbar allen handelnden Personen gemeinsam ist; in kollektivem Niederschlag auch das „Selbst“ vom System ausmachen. In diesem Sinne sind Berater tatsächlich Experten des Nicht-Wissens (des prinzipiell nicht vorweg Wissbaren), eröffnen aber damit jener Freiheit ihren Ort, den sie sonst in vorgegebenen Machtverhältnissen immer schon verloren hat.

Platzgründe zwingen dazu, die Reflexion zu beenden. Mir bleibt nur mehr übrig, auf Defizite zu verweisen, die noch behoben werden müssten. Es fehlt zweifellos eine für unsere Beratung wichtige Differenzierung von Macht (hierarchische, funktionelle, emotionelle, institutionelle etc.). Sie müsste nicht nur dazu geeignet sein, Alltagsphänomene unserer Beratung besser in den Blick zu bekommen, sie würde auch Grenzen unserer Beratungsmöglichkeiten aufzeigen können (schließlich sind auch Einzelorganisationen der Logik größerer Systemzusammenhänge unterworfen, die oft eine Macht ausüben, die zwar als einseitig erkannt, nicht überwunden werden können; ein neoliberales globalisiertes Wirtschaftssystem mit einer Dominanz der Finanzwirtschaft setzt einer Beratung Grenzen, auch wenn sie es noch so berechtigt kritisiert).

Mit dem Thema Expertenunterwerfung habe ich mich zu wenig ausführlich beschäftigt. Sowohl mit jenem oft grundlosen „Glauben“ an die Autorität von Experten wie auch mit den wachsenden Schwierigkeiten, ihre Empfehlungen umzusetzen. Man muss immer mehr erkennen, dass Spezialisten – und das sind sie ja meistens – ihre Vorschläge in ein Ganzes, einen Zusammenhang umsetzen müssen, von dem sie keine Ahnung haben. Systeme sind nicht eine Akkumulation von Spezialfeldern, sondern deren Zusammenhang (so funktioniert die Weltwirtschaft keineswegs nach dem idealtypischen Modell neoklassischer Ökonomie mit ihren Vorstellungen eines rationalen handelnden Individuums und einem sich herstellenden Marktgleichgewicht; man kann aber bemerken, welche Ratlosigkeit eintritt, wenn man sie danach zu verstehen und vor allem zu steuern versucht; ebenso ist bekannt, dass die mit ehrenwerten Motiven in der Wissenschaft ausgeklügelte „balance score card“ nur dann erfolgreich eingeführt werden kann, wenn sie nicht nur einfach von den Experten übernommen wird).

Schließlich würde es noch angebracht sein, sich mit den Ursachen unseres neuzeitlichen, technisch-praktischen, auf Individuen konzentriertes Machtmodell zu beschäftigen; einem ganzen Komplex ineinandergreifender Bedingungen. (Freiheit als Selbstverwirklichung, individuelle Leistungszuordnung, die Dominanz angewandter Naturwissenschaften, die unaufgelöste Dialektik zwischen den

Parolen der bürgerlichen französischen Revolution und hierarchischer Organisationsnotwendigkeiten usw.). Dieses Machtmodell hat lange Zeit – und ist auch heute noch wirksam – auch die Steuerungsvorstellungen von Führung bestimmt und hat dementsprechend Beratung als Hilfestellung zu seiner Optimierung begriffen. Aus vielen Gründen greift diese Modellvorstellung nicht mehr. Ich darf zur Weiterführung dieser Andeutungen einige Zitate von R. Wimmer bringen.

Aus: **„Die Steuerung des Unsteuerbaren“**: „Führung ist in dieser Denktradition exakt auf die Durchsetzung des instrumentellen Charakters von Organisation spezialisiert. Daraus gewinnt sie ihren Sinn. Deswegen wird Führung in diesem Verständnis häufig auch so konzeptualisiert, als könnte man die Organisation in der Organisation wie von außen behandeln. Entsprechend schwer tut sich dieses rationalitätsgeprägte Denken, die immer beobachtbare Eigendynamik von Organisationen, ihre unleugbare ‚Eigenwilligkeit‘ und Selbstbezüglichkeit theoretisch zu begreifen. So erleben wir heute vielfach einen Umgang mit dem gesellschaftlichen Phänomen Organisation, der diese als eigenwilliges, lebendes System, als soziale Realität *sui generis* praktisch unsichtbar macht; etwa wenn man Führung ausschließlich als Führen von Menschen versteht oder wenn die Organisation gänzlich hinter der Realisierung von Professionszielen verschwindet, wie dies bei Universitäten, Krankenhäusern, Schulen etc. in der Regel der Fall ist.“⁴

„Der Abschied von den Heroen in Führung und Management“: „Wir alle sind eingebettet in eine lange Tradition des Denkens, die das soziale Phänomen Führung primär als die Sache von Personen gesehen hat. Führung in diesem Verständnis hängt ausschließlich an den besonderen Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften der handelnden Akteure (visionäre Kraft, Begeisterungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Charisma etc.) Es sind also in erster Linie höchstpersönliche Qualitäten, über die nur ganz wenige verfügen, die in ihren Organisationen bzw. in der Gesellschaft ganz allgemein das Wesen von Führung zur Entfaltung bringen. [...] Diesem ‚heroischen‘ Selbstkonzept der Führenden korrespondiert ein konsequent instrumentelles Verständnis von Organisationen.“⁵ Und: „Die mit diesem Führungsverständnis verbundenen mentalen Modelle bedienen zwar auf unnachahmliche Weise die narzisstischen Größenvorstellungen vieler Führungskräfte und den in allen Organisationen anzutreffenden Personalisierungsbedarf angesichts ungelöster Probleme. Dieses Verständnis korrespondiert aber schon lange nicht mehr mit der Eigenkomplexität heutiger Organisationen und mit den damit verknüpften Führungsherausforderungen. Es führt deshalb zu permanenten Selbstüberforderungen der handelnden Akteure und damit zu einer Unterversorgung der betroffenen Organisationen mit angemessenen Führungsleistungen. Genau diese Unterversorgung verstärkt den Ruf nach ‚Leadership‘, letztlich ein Mehr desselben. Genau dieser schon seit Jahren beobachtbare, in Krisenzeiten verstärkte Mechanismus bereitet mehr und mehr den Boden für einen Paradigmenwechsel.“⁶

Diese Zitate bringen es auf den Punkt: Die Konsequenz der verschiedenen „Individualisierungsschübe“ unserer neuzeitlichen Geschichte, zusammen mit der Zuweisung von Autonomie ausschließlich an Einzelpersonen, haben die bestimmende Eigendynamik von Organisationen in den Hintergrund treten lassen; zugleich den Individuen vorgegaukelt, sie hätten über letztere Macht. Das mag für frühere Hierarchien gegolten haben, in denen Individuen in Kommunikations- und Infor-

⁴ WIMMER, R., Die Steuerung des Unsteuerbaren. Rudolf Wimmer über den Konstruktivismus in der Organisationsberatung und im Management, in: PÖRKSEN, B. (HG), Schlüsselwerke des Konstruktivismus, Wiesbaden 2011, 520-547, hier 533; http://www.osb-i.com/sites/default/files/user_upload/Presse/Artikel/Wimmer_Die_Steuerung_des_Unsteuerbaren_2011.pdf [Stand: 08.07.2013].

⁵ WIMMER, Steuerung des Unsteuerbaren, 539.

⁶ WIMMER, Steuerung des Unsteuerbaren, 540.

mationsknoten noch über die nötige Übersicht verfügten, die sie kompetente Entscheidungen treffen ließ. Die unterkomplexe Organisationszeit ist aber längst vorbei; aber übriggeblieben ist ein Individuum, das immer noch in der Illusion gelassen wird, es hätte ausreichend Verarbeitungskapazität für die auf es zukommende Komplexität. Zwar wünschen sich, wie zu vernehmen, Mitarbeiter von Organisationen vor allem in Krisenzeiten „starke“, „charismatische“ Persönlichkeiten, von denen sie sich Komplexitätsreduktion erwarten, sie werden aber meist in ihren Erwartungen enttäuscht; bemerken dabei nicht, dass sie sich dabei selbst entmachten. Das in Krisen oft auftretende individuelle Ohnmachtsgefühl hängt damit zusammen; vergeblich hält man Ausschau nach den erwünschten Persönlichkeiten.

Nun schreiben Krisen zweifellos ihre eigenen Gesetze. Eines davon heißt Beschleunigung und Zeitdruck; seine Folge: Reindividualisierung im Sinne althierarchischer Muster. Die Steuerung von Organisationen bedarf anderer Zeitmaße, vor allem dann, wenn eingesehen wird, dass man andere Menschen mitnehmen und einbeziehen muss. Also muss die individuelle um eine kollektive Autonomie erweitert werden. Beratung muss hier ein doppelt schwieriges „Geschäft“ übernehmen: die Desillusionierung einer von sich überzeugten „Führerpersönlichkeit“ und die Mithilfe beim Aufbau von Organisationsstrukturen, die, meist über die bestehenden hinaus, deren Steuerung erst möglich machen. Auch hier sehen wir den Gang ins Ungewisse vorgezeichnet. Die Macht des Individuums wird auf ihre Grenzen verwiesen, die Organisation bekommt unerwarteten strukturellen „Zuwachs“. In dieses „Niemandland“ müssen erst neue Pfade gelegt werden.

Verwendete und weiterführende Literatur

BONß, W., Vom Risiko. Unsicherheit und Ungewissheit in der Moderne., Hamburg 1995.

BONß, W./LAU, Ch. (HG), Macht und Herrschaft in der reflexiven Moderne, Weilerswist 2011.

HEINTEL, P., Alternative Modellbildung in der Ökonomie, in: BERGER, W./PELLERT, A. (HG), Der verlorene Glanz der Ökonomie. Kritik und Orientierung (Soziale Innovation + Neue Soziologie 3), Wien 1993, 17-72.

HEINTEL, P., Das historische Subjekt. Notizen zu einer Frage, in: BERGER, W./PELLERT, A. (HG), Der verlorene Glanz der Ökonomie, Kritik und Orientierung (Soziale Innovation + Neue Soziologie 3), Wien 1993, 185-200.

HEINTEL, P., Das Modell der Neuzeit, in: GLOBAL MARSHALL PLAN INITIATIVE (HG), Welt in Balance. Zukunftschance Ökosoziale Marktwirtschaft, Ulm 2004, 61-81.

LUHMANN, N., Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart ⁴2000.

PETERSEN, D., Den Wandel verändern. Change-Management anders gesehen, Wiesbaden 2011.

TREBESCH, K. (HG), Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Wegweisende Beiträge aus der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, Stuttgart 2000.

WEBER, M., Schriften zur Soziologie, Stuttgart 1995.

WEBER, M., Wirtschaft und Gesellschaft (1921/22), Tübingen ⁵1972.

WILLKE, H., Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme, Stuttgart 1995.

WIMMER, R., Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, Heidelberg 2004.

WIMMER, R., Die Steuerung des Unsteuerbaren. Rudolf Wimmer über den Konstruktivismus in der Organisationsberatung und im Management, in: PÖRKSEN, B. (HG), Schlüsselwerke des Konstruktivismus, Wiesbaden 2011, 520-547; http://www.osb-i.com/sites/default/files/user_upload/Presse/Artikel/Wimmer_Die_Steuerung_des_Unsteuerbaren_2011.pdf [Stand: 08.07.2013].

**Profil der
Linzer WiEGe Reihe. Beiträge zu Wirtschaft – Ethik – Gesellschaft**

Wirtschaftliche Liberalisierung und Globalisierung sowie gesellschaftliche Pluralisierung und Segmentierung sind die zunehmend prägenden Faktoren des individuellen und gesellschaftlichen Lebens. Als „Zeichen der Zeit“ sind sie eine große Herausforderung für die politischen Kräfte und stellen einen wesentlichen Kontext theologischer und ethischer Reflexion dar.

Der Schwerpunkt Wirtschaft – Ethik – Gesellschaft (WiEGe) an der Katholisch-Theologischen Privatuniversität Linz bezeichnet daher ein dreifaches Interesse, an dem sich die „Linzer WiEGe Reihe“ orientiert:

- a) Die spezifische Fragestellung: Ökonomische und gesellschaftliche Entwicklungen sollen im Blick auf Leitvorstellungen gelingenden Lebens gedeutet und interpretiert werden.
- b) Der besondere theologische Blickwinkel: Das kritische und motivierende Potenzial des Glaubens an einen Gott, der vor allem auf die Schwachen und Benachteiligten schaut, soll reflektiert und erschlossen werden.
- c) Die interdisziplinäre Ausrichtung: Die Zusammenarbeit mit den sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen will die Fragestellungen und Erkenntnisse einzelner Fächer durch deren Vernetzung fruchtbar machen und weiterentwickeln.

Die „Linzer WiEGe Reihe“ versteht sich als eine Plattform, die Ergebnisse des Studien- und Forschungsschwerpunkts WiEGe zu dokumentieren und einem breiteren Publikum zugänglich zu machen.

Band 1: Ansgar Kreuzer (2008), Mehr als ein Gefühl vagen Mitleids. Christliche Beiträge zu Begriff und Praxis heutiger Solidarität.

Band 2: Michael Rosenberger (2011), „Es sollte genügen“ (RB 39,1; 40,3; 55,4). Elemente eines nachhaltigen Lebensstils in der Regel Benedikts.

Band 3: Hanjo Sauer (2012), Das liebe Geld. Ein theologischer Essay.