

# Zur Repräsentation von Macht in Organisationen in ausgewählten Management-Zeitschriften in den Jahren 1994-2006

Katja Eisert, Master-Thesis, EFH DA, WS 2008

# Gliederung

1. Der Machtbegriff bei Weber  
und bei Foucault
2. Die Machtdiskussion in der Forschung
  - > Verschiedene Konzepte
    - French/Raven Typologie
    - Sandner
    - Crozier
  - Zur Machtfrage in Organisationen
    - Macht bei Glasl
3. Forschungsthese
  - > Repräsentationsbegriff
  - > Untersuchung der Frage durch Kategorien
4. Ergebnisse und Diskussion
5. Ausblick

# Weber

- „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichwohl worauf diese Chance beruht.“
- Ausübung der Macht geschieht aufgrund der Ungleichheit der Chancen auf die Akteure zurückgreifen können.
- Herrschaft ist ein „Sonderfall von Macht“, durch den der Herrschende „für einen Befehl Gehorsam findet“.
- Macht ist „soziologisch amorph“, da jede Handlungsweise einen Menschen befähigen kann, je nach Situation den eigenen Willen durchzusetzen.
- Voraussetzung ist die Akzeptanz einer als gültig anerkannten Ordnung, der Folge geleistet wird.

# Foucault

- Machtausübung bedeutet nicht nur das Verhältnis zwischen Individuen, sondern bezieht sich auf Handlungen, die das Verhalten anderer beeinflussen > ..“allgemeine Matrix der Kräfteverhältnisse zu einer bestimmten Zeit in einer bestimmten Gesellschaft.“
- Der Mensch ist Subjekt innerhalb von Produktions- und Sinnverhältnissen.
- Was geschieht bei der Machtausübung ?
- Disziplinarmacht als Bestandteil einer Gesellschaft, die viele Formen des „Regierens“ ausgeprägt hat.
- Hauptmerk liegt auf den Veränderungen der Machtverhältnisse, wie sie sich in der modernen Gesellschaft immerzu aufs Neue organisieren.

## 2. Machtdiskussion in der Forschung

### ➤ French/Raven Typologie

Machtausübung beruht auf der Kontrolle bestimmter Ressourcen:  
Macht durch Belohnung, Bestrafung, Identifikation u. a., ebenso wie  
Macht durch Sachkenntnis oder/und Information.

Die Typologie ist übersichtlich und nachvollziehbar, aber:  
Die Rollen der Akteure und deren Handlungsalternativen werden kaum berücksichtigt.

### > Sandner: Macht als Ressource

Ressourcen sind materieller und immaterieller Natur.

Die Möglichkeit der Machtausübung ist an die Verfügung über Ressourcen gebunden.  
Interaktionsmuster Einzelner in den Handlungsabläufen, sowie deren Legalisierung  
innerhalb des Unternehmen führen zu einer Institutionalisierung von Macht.

## Machtdiskussion in der Forschung

- Crozier: Typen von Macht in Organisationen

Machtquellen sind:

- >Spezialisierungen, besondere Kenntnisse
- >Beziehungen zwischen Organisation und Umwelt
- >Art der Informations- und Kommunikationsflüsse
- >Benutzung organisatorischer Regeln

Folge:

Entstehung einer zweiten Machtstruktur, in der die Akteure, neben dem offiziellen Organigramm des Unternehmens, ihre Verhandlungen führen.

## Zur Machtfrage in Organisationen

- Friedrich Glasl:
- Wird die Diskussion zur Macht in Organisationen vernachlässigt ?
- „Macht ist eine reziproke Beziehung, d.h. sie ist vom Machthaber und vom Machtunterworfenen her veränderbar.“
- Im Sinne der Einflussbeziehung definiert Glasl:
  - 1. Macht ist die Möglichkeit
  - 2. eines Aktors in einer gegebenen sozialen Beziehung
  - 3. Einflußmittel so einzusetzen,
  - 4. dass seine Zumutung
  - 5. das Handeln eines andere Aktors derart bestimmt
  - 6. dass der machtunterworfene Aktor eine geringere Möglichkeit sieht,
  - 7. sich der Zumutung zu entziehen.

## Zur Machtfrage in Organisationen

- Glasl benennt drei Subsysteme, innerhalb derer sich Machtszenarien abspielen:
- 1. technisch-instrumentelles System
- > Machtfaktor ist eine Abhängigkeit, die im Verlauf der Leistungserbringung entsteht. (Wertschöpfungskette)
- 2. politisch-soziales Subsystem
- > Machtfaktor: Akteure sind, neben den Leistungen, auch an der Gestaltung der eigenen Einflussmöglichkeit interessiert.
- 3. kulturelles Subsystem
- > Machtfaktor sind Einstellungen, Führungsphilosophien und Ideologien, die sich auf die Mitglieder auswirken.

Durch die unterschiedliche Zugriffsweisen auf Ressourcen entstehen Abhängigkeiten, die auf die Machtbeziehungen einwirken.

Organisationen sind „organisierte Ungleichheit.“

### 3. Forschungsthese

- Begriff „Repräsentation“:
- Aus dem lat. representare = vergegenwärtigen, vertreten  
oder „in typischer, das Wesen von etwas erfassender Weise darstellen“

These:

Publikationen in Management- Zeitschriften repräsentieren Macht in Organisationen, da sie ihre Themen aus dem Zusammenhang des alltäglichen Geschehens herleiten.

Macht ist ein fester Bestandteil der Gesellschaft, daher bilden sich aus der Praxis und der Wissenschaft komplexe Themenfelder ab, die direkt und indirekt das Thema „Macht in Organisationen“ implizieren.

## Forschungsfrage/Forschungsdesign

- Wird Macht in Organisationen durch die theoriegeleiteten Termini
  - > Führung
  - > Wissen
  - > Einfluss
  - > Kontrolle repräsentiert ?
- Repräsentieren Management-Zeitschriften Macht in Organisationen durch diese Kategorien, auch wenn nicht explizit von Macht gesprochen wird ?
- Qualitative Textanalyse: Ermittlung von Häufigkeit der Kategorien in den Publikationen der ZOE, ZFO, Managerseminare, HarvardBusinessManager
- Ergänzung der Strukturdimension Wandel/Sprachkonstrukte

## 4. Ergebnisse

- Auswertung der Textfunde nach Kategorien:
- > ManagerSeminare und ZFO am häufigsten vertreten
- > ZOE weniger Funde
- > HarvardBusinessmanager wenige Nachweise
  
- 8 der 60 ausgewählten Zeitschriften der Jahrgänge 1994,1997,2000,2003 und 2006 konnten aufgrund fehlenden Themenmaterials nicht verwertet werden.
- Lediglich 2 Ausgaben der ausgewählten Magazine befassten sich mit je einem Beitrag direkt mit dem Thema Macht.
- Kategorie „Führung“ trat am häufigsten hervor und wird mit Macht verknüpft und inhaltlich aufbereitet.
  
- These:
- Macht in Organisationen wird durch die Begriffe Führung, Wissen, Einfluss und Kontrolle repräsentiert.

## 4. Diskussion

- Führungsmacht als Positions-/Definitions-macht
- Machtvolle Führung erfordert eine hohe fachliche und persönliche Kompetenz
- Kritische Ansätze: Machtverlust durch Führungsschwäche, Führung im sich verändernden gesellschaftlichen Kontext.
  
- Wissensmanagement als bleibende/wachsende Ressource eines Unternehmens.
- Wissensmacht als Wettbewerbsgarant für Einzelne.
- Expertenmacht versus Wissensmanagement > Folgen für die Erwerbsgesellschaft.
- Wissen und dessen Anwendung/Erweiterung schafft Machtverhältnisse.
  
- Einfluss als Machtspiel > Partizipationsmöglichkeiten in der Organisation
- Aushandeln von hierarchischen und u. inhaltlichen Prozessen
- Akteure sind Bestandteil formeller und informeller Abläufe > Macht- u. Politikspiel

## Diskussion

- Kontrolle als Disziplinarmacht
  - Wandel von personaler zu organisationaler Kontrolle
  - Legitimationsmacht, um über Handlungen Einzelner zu entscheiden
  - Selbstkontrolle; Selbstorganisation > Selbstdisziplinierung, selbst auferlegte Sachzwänge > Eigenermächtigung ?
- 
- Wandel der Erwerbsgesellschaft
  - > Änderung der Abläufe im Informations- und Machtgefüge v. Organ.
  - > sich wandelnde Anforderungen an Management

### Fazit:

Die Publikationen erfassen indirekt das Machtthema und stellen Verknüpfungen zur Praxis, zu Themen der Organisationsentwicklung, zu Methoden und deren Evaluation her. Der „Blick hinter die Kulissen“ bietet reichlich Anschauungsmaterial, um Macht in Organisationen zu veranschaulichen.

## 5. Fazit/Ausblick

- Dennoch:
- Das Thema „Macht in Organisationen“ ist nicht Gegenstand von Untersuchungen und Diskursen in den Magazinen.
- Macht ist selbstverständlicher Bestandteil organisationalen und individuellen Handelns.
- Macht wird als eigenes Thema im Diskurs vieler fachlicher Publikationen ausgeblendet. (prekäre Inhalte werden versachlicht dargestellt)
  
- Ausblick:
- Umgang mit Macht in Organisationen soll in den Unternehmen, aber auch in der Organisationsentwicklung stärker integriert werden.
- Umgang mit einer sich wandelnden Arbeitsgesellschaft erfordert auch eine transparente Reflexion zum Thema „Macht“.
- Förderung der Diskussionen im gesellschaftlichen Kontext bergen Chancen und Risiken.
- In der Umsetzung: Ganzheitlich evaluieren statt einheitlich ignorieren.



