DAS MAGAZIN FÜR DIE MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER DER DEUTSCHEN TELEKOM

you and me QUARTERLY

1/2020

MACHT

DIE DUNKLE SEITE

„MISSBRAUCH KANN ÜBERALL STATTFINDEN“

Woher rührt der schlechte Ruf der Macht? Wir haben Buchautorin Christine Bauer-Jelinek gefragt.

F *Frau Bauer-Jelinek, geben wir uns einen Ruck und sprechen wir über das verpönte Thema.*

A **Christine Bauer-Jelinek:** Ja, Macht ist für die meisten Menschen auch heute immer noch dunkel. Etwas, was man ungern anrührt, ein Tabu.

F *Woran liegt das?*

A In Deutschland und Österreich vor allem an den traumatisierenden Ereignissen in der Geschichte, dem gigantischen Missbrauch im Nationalsozialismus. Er wirkt über Generationen nach. Der Anspruch auf Macht ist hier nach wie vor verdächtig – die Menschen, beispielsweise in Frankreich oder den USA, haben da einen leichteren Zugang.

F *Das wäre die politische Seite.*

A Die zweite Seite ist die individuelle. Die meisten Menschen haben in der eigenen Biografie Machtmissbrauch erlebt – sei es durch Eltern, Lehrer, Führungskräfte oder in Partnerschaften.

F *Wie lässt sich denn unterscheiden, ob jemand berechtigt von seiner Macht Gebrauch macht oder sie missbraucht?*

A Die erste, formale Frage ist, ob es Gesetze und Normen gibt, die den Anspruch berechtigen. Die zweite Frage ist die nach den eigenen Werten und dem Gewissen.

F *Nehmen wir ein konkretes Beispiel: Wenn Eltern heute ihr Kind körperlich strafen würden, wäre das klarer Machtmissbrauch, in den 1950er-Jahren etwa war es das nicht.*

A Formal gesehen nicht: Körperstrafen in der Kindererziehung waren in Deutschland bis zum Jahr 2000 nicht strafbar. Es ist also immer eine Frage der Zeit und der Kultur, was als Missbrauch gewertet wird – und was nicht. Normen ändern sich ständig. In der heutigen Zeit werden beispielsweise nicht mehr Werte wie Hierarchie oder Autorität großgeschrieben, sondern politische Korrektheit, Gleichheit oder Respekt.

F *Eine positive Entwicklung, sollte man meinen ...*

A Sollte man. Doch das Problem ist, dass nicht alle Menschen diese Werte gleichermaßen verinnerlicht haben. Das ethische Ver-

Fotos: Florian Bauer, Getty Images

halten ändert sich nur sehr langsam, weil es aufwendige Prozesse in der Persönlichkeitsentwicklung erfordert. Wir müssten uns zum Beispiel darüber bewusst werden, dass wir uns vieles von anderen Menschen abschauen und unbewusst übernehmen. Jugendliche übernehmen Dominanzgesten von den Eltern oder ihrer Peergroup, Mitarbeiter orientieren sich an ihren Führungskräften. Neigt die Chefin oder der Chef zu zynischen Äußerungen, werden es Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihnen tendenziell gleichtun. Der Mensch passt sich unbewusst an das herrschende System an und lernt die Machtspiele. Wir müssen wissen, dass es in keinem Wertesystem machtfreie Räume gibt und dass Machtmissbrauch überall stattfinden kann. Macht definiere ich als das „Vermögen, seinen Willen gegen einen Widerstand durchzusetzen". Das heißt: Wann immer wir es mit einem Interessenkonflikt zu tun haben, ist alles, was wir tun, um unsere Ziele durchzusetzen, ein Ausdruck von Macht – ob nun Geld, Gefühle oder Fakten zum Einsatz kommen.

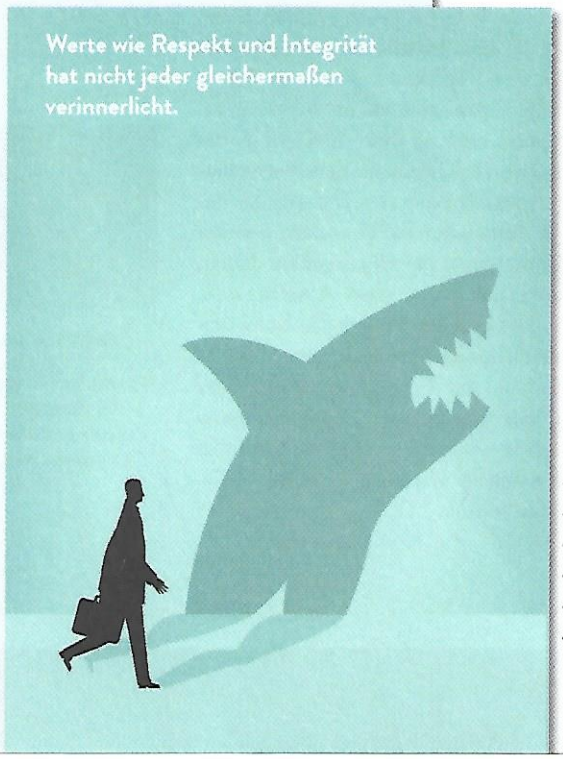
Hierarchie und Autorität gelten auch in den Unternehmen nicht mehr als zeitgemäß. Agilität ist gefragt, flache Strukturen, die Selbstverantwortung jedes Einzelnen. Was bedeutet das für die Machtverhältnisse?

Ja, Agilität als Organisationsform beziehungsweise als Philosophie ist momentan das Schlagwort. Man sollte sich aber nicht täuschen lassen: Es gibt trotzdem überall noch Hierarchien. Der einzelne Mitarbeiter bekommt sehr viel Verantwortung aufgestülpt, was viele überfordert. Wenn die wichtigen Entscheidungen aber trotzdem von anderen getroffen werden, ist das eine Verschleierung der Machtverhältnisse und damit Machtmissbrauch, und es ist sehr schwierig, das zu durchschauen.

Was kann man dagegen tun?

Als Erstes sollten Hierarchien sichtbar gemacht werden. Wenn informelle, also nicht erkennbar offiziell gekennzeichnete Macht ausgeübt wird, führt das zuerst zur Verunsicherung und bald zu einem Klima der Angst. Außerdem empfehle ich, Agilität mit Augenmaß umzusetzen. Nicht jeder Prozess – beispielsweise im Controlling – muss zwangsläufig agil sein. Nicht jeder Mitarbeiter schwimmt in einer agilen Organisation wie der Fisch im Wasser. Man darf nicht vergessen, dass klare Machtstrukturen einen Vorteil haben: Sie vereinfachen Prozesse und schützen die Menschen – und zwar gerade die schwächeren Individuen.

Auf der anderen Seite muss man aber schon sagen, dass agile Strukturen und kollaborative Formen der Zusammenarbeit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit geben, mitzugestalten. Das ist doch eine positive Entwicklung.

Ich stimme da nicht uneingeschränkt zu. Kooperative Modelle mögen in Start-ups gelingen. In großen Unternehmen passiert es jedoch häufig, dass die Mitarbeiter zur Beteiligung angeregt werden und dass dann die vielen Vorschläge und Ideen gar nicht verarbeitet werden können. Es führt zu Demotivation, wenn Extraengagement gefordert wird, die Ergebnisse aber niemals umgesetzt werden (s. S. 6). Mitarbeiter zur Kreativität zu motivieren, ohne sich vorher eine Methode zu überlegen, wie man dann mit dieser erbrachten Leistung wertschätzend umgeht, gehört für mich klar zur dunklen Seite der Macht – auch wenn es meist nicht mit Absicht geschieht.

DAS GEGENSTÜCK ZU DIESEM ARTIKEL LESEN SIE AUF SEITE 20 IM „HELLEN" TEIL.