Macht als Instrument der Unternehmensführung

Autor(en): **[s.n.]**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift**

Band (Jahr): **171 (2005)**

Heft 4

PDF erstellt am: **29.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-69792

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Macht als Instrument der Unternehmensführung

Die Philosophie hat bisher der Wirtschaft und deren wesentlichen Instrumenten bzw. entsprechenden sozialen Systemen, u. a. der Unternehmung, keine ernst zu nehmende, dezidierte Aufmerksamkeit geschenkt. Somit hat sich seit Marx' berühmter Kritik an der Philosophie eigentlich nichts geändert. Auch wenn sich einige Positivisten wie Comte, Mill und Spencer sowie (Früh-) Sozialisten wie Marx, Engels, Bakunin und Proudhon dem Thema genähert haben. Bei Marx blieb es bei einer Kritik an der Klassengesellschaft und dem Versuch eines Machtkampfes der Ideen. Die Frage nach dem «richtigen Leben» ist zumindest für den Bereich der Unternehmung noch unbeantwortet, und dazu gehört auch das Thema Macht. Denn: das Thema Macht ist eine zentrale Frage in der Führung.

Thomas Dähler

Ist Macht an sich gut oder schlecht, oder wertfrei? Macht ist notwendig für die Gestaltung in jedem sozialen System (z. B. in Wirtschaft, Armee, Bildung) und dessen Erfolg. Gehlen sieht deshalb die Macht sehr positiv. Sie prägt und durchzieht alle sozialen Beziehungen. Er traut dem Individuum ein Leben in machtfreiem Raum nicht zu. Macht ist unerlässlich, um überhaupt handeln zu können, auch zur Durchsetzung des Guten und Richtigen. Erst Macht bringe wichtige Eigenschaften wie Verantwortung und Gewissenhaftigkeit hervor. Macht und Freiheit sind Begriffe, die zusammengehören und voneinander abhängen.

Die Macht ist in den Systemen konzentriert

Wieso weichen viele Führungskräfte bei der Frage nach Macht aus und empfinden Unwohlsein bei deren Ausübung? Die Macht ist oft nicht bei einem Individuum angesiedelt, wie es Rousseau und Hobbes dargestellt haben, sondern geht von Systemen aus, wie Luhmann lehrt. Diese systemische Macht treffen wir in der Wirtschaft und der Armee regelmässig an. Systeme selbst sind auch wieder in einem grösseren Ganzen eingebettet. Das Individuum selbst vertritt nur die notwendigen Massnahmen.

Die Kritik Proudhons an der «amtlichen Sippschaft» kann auf die Wirtschaft, die Unternehmung, die Verbände und Institutionen mit staatlich legitimierten und beaufsichtigten Machtmitteln übertragen werden. In Unternehmen und bei Behörden werden die Gefahren einer Verwaltung des Lebens durch die Institutionen der Macht oft bedrohlich sichtbar. Hier vertreten Kritiker wie z. B. Stirner Gegenpositionen und erheben den Warnfinger.

Anmerkung der Redaktion: Bei diesem Artikel handelt es sich um die Zusammenfassung und Überarbeitung einer Qualifikationsarbeit im Rahmen des Nachdiplomstudiums «Philosophie und Management» an der Universität Luzern.

Die «Macht» der Führungskräfte

Philosophie als Denkmethode hilft, die Zusammenhänge und die Einflussmöglichkeiten der Macht zu erkennen. Dabei ist die Differenzierung von Popitz zwischen Aktionsmacht, instrumenteller, autoritativer und datensetzender Macht hilfreich, um als Führungskraft zu erkennen, welche «mächtige» Rolle man in einer konkreten Situation wahrnimmt. Diese Klarheit hilft dem Vorgesetzten, bewusster mit Macht umzugehen und zu erkennen, welche Art der Machtausübung adäquat ist. Dadurch kann er selbst die Nutzung der Macht besser akzeptieren und erklären.

Die gefährlichste Eigenschaft von Macht erwähnt Foucault: Die Macht ist für ihn niemals etwas Greifbares – sie ist unsichtbar. Sie hat ihre Zentren und ist überall, in allen Institutionen, in allen Werten; und sie ist überall dieselbe. Sie ist ungeheuer schöpferisch, denn sie verfügt über das Wissen, das niemals neutral sein kann. Foucault bringt es auf die kürzeste Formel: Anderes Wissen, andere Macht.

Ohne «Macht» ist kein rasches Handeln möglich

Was Gehlen zur Macht als Voraussetzung für das Handeln überhaupt erwähnt, gilt besonders in der Unternehmung. Es handelt sich um ein dynamisches soziales System in einer Umwelt, die sich laufend und schnell verändert. Die Macht als leiblich-seelisch-geistig fordernde Kraft jener Art, die andern das Gesetz ihres Willens auferlegt, ist dazu unabdingbar. Eine «machtfreie» Organisation, die sich erst basisdemokratisch zusammenraufen muss, um zu entscheiden, ob ein neuer Markt zu bearbeiten ist oder ob ein Produkt aus dem Sortiment verschwinden soll, wird kaum eine Chance haben.

Die Macht in den Unternehmungen wird trotz hoher Regulierungsdichte nur in extremen Fällen von aussen kontrolliert. Die Unternehmung als Arbeitsplatz für die Mitarbeitenden und Grundlage ihrer finanziellen Sicherheit dürfte die prägendste Institution sein. Soziales Ansehen, Kontakte, Lebensinhalt, Weiterbildung und Arbeitsmarktfähigkeit sind stark an die Unternehmen gebunden. Es ist deshalb umso wichtiger, sich zu den Machtmechanismen, den Machtmitteln, der Machtverteilung und vor allem der Anwendung von Macht in der Unternehmung grundsätzliche Gedanken zu machen.

Auch die Macht muss sich an Regeln halten

Das Ziel der Macht kann Gutes und Böses, kann aber auch die Erhaltung eines Status quo sein. Sicher ist, dass die Konkurrenz des Wollens und dessen Durchsetzung zu jedem sozialen Gebilde, also auch zur Unternehmung, gehört. Damit wird die Legitimität und die Grenze der Macht ein zentrales Thema. Die Macht muss sich bestimmten Regeln unterordnen. Diese werden durch die Gesellschaft, deren Werte und Moral, durch die Gesetzgebung, durch die Stakeholder und Organe und durch die Unternehmung selbst fixiert. Die Macht soll eine Ordnung verwirklichen, die gerecht ist und Spielraum zur Verwirklichung der Aufgaben eröffnet.

> Es gibt keine Probleme,
> es gibt nur Lösungen.

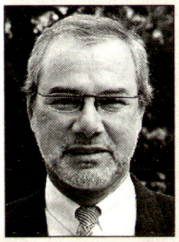
Die Macht muss berechenbar sein, auch wenn sie letztlich die Machtmittel – bis zur Anwendung von Gewalt – braucht, um sich durchzusetzen. «Im akuten Augenblick, der dann doch einmal kommt, im Augenblick der Entscheidung und Unwiderruflichkeit, ist sie wieder reine Gewalt.» Macht ist nicht immun gegen offene und versteckte Missbräuche. Die Gefahr ist gross, dass die Macht für die Mächtigen zum Selbstzweck wird. Mit der Macht wächst auch die Verführung der Macht zu quantitativem und qualitativem Missbrauch. Deshalb muss sie formell und inhaltlich verteilt und kontrolliert werden.

Machtverhältnisse und Machtmittel regelmässig kritisch überprüfen

Die entscheidende Lehre daraus ist, die Machtverhältnisse und die Anwendung der Machtmittel regelmässig zu überprüfen und transparent zu machen. Transparenz

vor allem für die Vorgesetzten, die sich vergegenwärtigen, was ihre Antreiber und Missbrauchspotenziale sind und damit auch reflektieren, was abläuft, denn: «Die Macht ist niemals neutral!»

Die detaillierte Untersuchung über die Formen, die Instrumente und die Regeln der Macht in der Unternehmung zeigen dann eine breite Palette von Handlungsmöglichkeiten in der Führung auf, sei das nun in der Unternehmung als auch in der militärischen Führung. Oder in der differenzierten Adaption von Rousseaus Gesellschaftsvertrag auf die Unternehmung: «Der Mensch ist frei, sich seinen Arbeitgeber zu wählen, und überall ist er in Ketten.» ■



Thomas Dähler, Dr. oec. HSG, cand. iur. (Uni Bern), NDS Philosophie und Management (Uni Luzern), Generalstabsoffizier, 6052 Hergiswil.

Gelesen

in der Rede von Donald H. Rumsfeld, Minister für Verteidigung, Vereinigte Staaten von Amerika, auf der XLI. Münchner Konferenz für Sicherheitspolitik, 12. Februar 2005:

«There have been times when it was predicted by the pundits that the Atlantic Alliance would crumble or become irrelevant. That is surely what our enemies have wished for. They know that divisions and differences aid their cause. But we know that our collective security depends on our cooperation and mutual respect and understanding.

...

Today, we also share a common enemy. Extremists have targeted all civilized societies across the globe: in New York and Washington; Istanbul; Madrid; Beslan; Bali; and more.

Radical Islamists do not seek an armistice with the civilized world. They will not negotiate a separate peace. Rather they seek to impose the totalitarian rule George Orwell described as "a boot stomping on a human face – forever."

By now it must be clear that one nation cannot defeat the extremists alone. Neither can any one nation successfully combat the asymmetric threats of this new era.

It will take the cooperation of many nations to stop the proliferation of dangerous weapons.

Proliferation is a global concern, and it requires a global effort. This is why some 60 nations have joined the Proliferation Security Initiative in an effort to keep deadly weapons from dangerous regimes.

Together, we are having success in dismantling proliferation networks, such as the one directed by the now notorious A.Q. Khan.

German, Italian, British and American authorities confiscated nuclear equipment bound for Tripoli in 2003. Such pressure surely prompted Libya's decision to open its WMD inventories to inspectors.

Building on this collaboration, the U.S. proposed a Global Peace Operations Initiative – another way to work together by helping to train countries for peacekeeping operations and to develop their own defense capabilities.» A. St.

PRODUKTIVITÄT MIT SYSTEM.



Lista Werkbänke bestechen durch die Vielfalt an Kombinationsmöglichkeiten und lassen Arbeitsplätze Raum sparend einrichten. Die kombinierbaren Werkbankplatten, Schubladen- und Aggregatschränke, Schraubstöcke und Funktionswände ergeben optimale ergonomische Arbeitsbedingungen. Mehr Informationen unter Tel. +41 (0)71 649 21 11 oder www.lista.com

LISTA
MAKING WORKSPACE WORK ®