

Je mächtiger, desto stiller.

Theresia Volk berät Manager und ihre Organisationen bei Verständigungs- und Entscheidungsprozessen. Ihr Horizont ist weit, wahrscheinlich auch weil die bekennende Geisteswissenschaftlerin den kontinuierlichen Austausch mit Profis aus Wissenschaft, Kultur, Management und Beratung pflegt. Sie publiziert und referiert auf internationalen Kongressen, gilt als ausgewiesene Expertin für den Themenkomplex Macht/Einfluss/Wirksamkeit. Ihr Motto: „Denken hilft.“

Ein Gespräch über Veränderungen in der Stille, den Eingang von Kosten-Nutzen-Erwägungen ins Private und über: Gravitationsfelder.

Was ist Macht für Sie?

Man denkt bei Macht spontan an mächtige Männer oder Figuren, also Einzelne, Herrscher mit den entsprechenden Herrscherinsignien. Für mich sind das aber eher Symbolfiguren. Ich bin eine Anhängerin der Idee, dass Macht eine Konstellation ist. Ihr Einfluss ist je größer, desto weniger man sich ihrer bewusst ist. Das war auch früher schon so, zum Beispiel als es die strenge ständische Verfasstheit der Gesellschaft gab. Man gehörte entweder zu den Bauern oder zum Adel oder zum Klerus. Diese unhinterfragte Verfasstheit hatte eine viel fundamentalere Macht über das Leben der Menschen als ein Fürst. Bis heute sind es Konstellationen, denen ich eine größere Macht zuschreibe als Personen.

Wie sieht heute so eine Konstellation aus?

Es gibt die beinahe allmächtige Kosten-Nutzen-Erwägung. Diese Idee reicht heute bis in jeden Winkel jeder Gesellschaft unserer westlichen Welt hinein. Sie ist verknüpft mit der Idee, dass sich aus allem ein Markt entwickeln, ein Geschäft machen lässt. Diese Konstellation ist heute eine sehr wirksame Macht.

Etwas konkreter, bitte.

Bis vor kurzem waren Kosten-Nutzen-Erwägungen nur im Handel anzutreffen, in der klassischen Wirtschaft. Jetzt spielen sie auch in zwischenmenschlichen Beziehungen eine wichtige Rolle. Das große Thema „Netzwerken“ – mit wem verbinde und verbünde ich mich, wer bringt mir was? – ist komplett von Kosten-Nutzen-Erwägungen durchzogen. Heute unterscheidet man nicht mehr unbedingt zwischen einem taktischen Kontakt („Der bringt mir vielleicht einen interessanten Job oder Ansehen“) und einer Person, mit der man wirklich befreundet ist („Die mag oder liebe ich bedingungslos“). Da verschwimmen die Grenzen.

Und das halten Sie für bedenklich oder gefährlich?

Ich finde es immer bedenklich, wenn ich etwas nicht merke. Wenn ich mich in einem Gravitationsfeld befinde – so stelle ich mir Macht vor - und ich merke die Gravitation gar nicht. Ich stehe also tatsächlich auf einer schiefen Ebene, es zieht mich nach links runter, ich denke aber immer noch, ich bin frei in meinen Entscheidungen und kann nach links, rechts, oben und unten gehen.

Die entscheidenden Veränderungen sind also die, die ich nicht bemerke?

Genau das sagt der französische Philosoph und Macht-Vordenker Francois Jullien: Was mit großem Getöse daherkommt, gegen das kann ich mich wappnen, zum Beispiel indem ich ein Gegengetöse veranstalte. Macht zeigt sich nicht im Brechen von Widerstand, sondern darin, ein Feld so zu beeinflussen, dass sich die Teilnehmer/Elemente dieses Feldes von selber in eine bestimmte Richtung bewegen. Je mächtiger die Macht, desto stiller.

Werfen wir einen Blick auf die Ohnmächtigen von heute...

Für diejenigen, die sich heute ohnmächtig fühlen, ist es ganz besonders bitter, weil die Ohnmacht außerdem mit einem Makel verbunden ist. Ohnmacht ist etwas Peinliches, mit Scham Besetztes. Das hängt an der mächtigen Machbarkeitsideologie. Heute wird oft unreflektiert davon ausgegangen, dass jeder Mensch zum König oder wenigstens zum Winner werden kann, in der Organisation genau so wie im Privatleben. Wenn dieser Selbstanspruch mal nicht eingehalten wird – und es ist ja klar, dass er in vielen Situationen des Lebens nicht einhaltbar ist - dann wird es sehr unangenehm.

Die Ohnmächtigen in den Unternehmen, wer und wo sind sie?

Man glaubt vielleicht: Je höher einer in der Hierarchie klettert, desto mehr nimmt die Macht zu und die Ohnmacht ab. Das kann ich aber nicht bestätigen. Die Erfahrungen von Wirkmächtigkeit aus Status korrespondieren mit starken Gefühlen von „Ich kann ja gar nichts bewegen“. Ich kenne Vorstände, die sagen, schlaksig formuliert: „Es bringt mich ins Grab, dass ich nicht mal einen Schritt allein gehen kann. Immer muss ich 23 Gremien fragen.“ Das sagen Leute, die, von außen betrachtet, Toptoppositionen bekleiden.

Die Erkenntnis „Die da oben sind die Mächtigen“ ist nur ein Klischee?

Die Machtdichte ist „da oben“ schon eine andere. Aber die der Gegenmächte eben auch. Sie sind gefährdeter. Ein Schritt hat eine größere Auswirkung. Fehltritte sind aber eben auch spürbarer und wirksamer. Der mögliche Gewinn entspricht dem möglichen Risiko.

Ein spannender Komplex: Machtspiele in Organisationen...

Für jeden von uns gilt: Manche Machtspiele spielt man lieber als andere. Man muss sich klar machen, welche Spiele man gern spielt; welche man gerade noch mitspielen kann, obwohl sie einem vielleicht nicht so gut tun; und welche für einen selbst sehr ungut sind. Manche fühlen sich in Adrenalinspielen wohler, andere in Strategiespielen.

Und was muss ich tun, wenn ich in einer Organisation die Machtspiele ändern will?

Nehmen wir den neuen Papst als Superführungskraft und sagen: Mutig und gar nicht schlecht, was er macht, vielleicht verändert er wirklich etwas. Dann muss man aber auch sehen und überlegen, was der arme Mann alles auf sich nehmen musste, bis er da war, wo er jetzt ist. Falls er immer schon vorhatte, die Kirche zu verändern. Er musste ein Leben lang die Spielregeln der Kirche einhalten, mit Zölibat, starren Hierarchien etc.

Ähnliches passiert, wenn man in eine bestimmte Machtposition in einem Unternehmen kommen will. Man muss eine Weile in der Lage sein, die Spiele nicht nur auszuhalten, sondern sie kennen zu lernen und zu beherrschen. Dann erst kann man sie eventuell an der einen oder anderen Stelle ändern.

Ist das ein Grund, warum bestimmte Menschen nicht an die Spitze von Unternehmen wollen?
Sicher. Und nicht nur Frauen. Weil sie zulange bestimmte Sachen machen müssten, die ihnen nicht gefallen. Es ist gar nicht mal so, dass sie „Führung“ nicht könnten. Oder dürften. Sie machen das nicht, weil sie nicht müssen. Und weil sie nicht wollen.
So reproduziert sich ein System mit den immergleichen Führungsfiguren sehr lange.

Welche Machtspiele liegen Ihnen?

Schachartige Spiele. Ich stelle gern Fragen wie: Wo ist Gefahr, wo geht was, was geht gar nichts, wo lauert das Matt? Ich schaue gern auf komplexe Konstellationen und spiele sie durch – auch zusammen mit anderen, zum Beispiel beim Executive Coaching.
Deshalb schaue ich mir auch gern Fußball an. Die Verbindung von mentalen Zuständen mit körperlichen und mit dem Umfeld, das finde ich interessant zu beobachten und zu analysieren. Wie vermeintlich kleine Dinge – zum Beispiel der hängende Kopf eines Spielers – auf andere Spieler treffen und sich verstärken und neue Felder entstehen lassen.

Aus einer kleinen Situation kann irgendwann Großes wachsen ..

Das ist einer der wichtigsten Aspekte bei der Macht. Dass man möglichst früh bemerkt, wann etwas zu wachsen beginnt. Dahinter steckt das chinesische Strategie-Verständnis von der Reifung. Eine Reifung hat immer etwas Zyklisches. Auch Machtkonstellationen sind einem Zyklus unterworfen, glaube ich.
Rechtzeitig zu bemerken, wann ein Macht-Zenith überschritten wird; und vor allem zu bemerken, was stattdessen jetzt anfängt zu wachsen, langsam und leise. Diese Sensibilität ist wichtig für Manager, die gute Entscheidungen treffen wollen.

Hat der Zyklus von der modernen Kosten/Nutzen-Erwägung auch sein Verfallsdatum? Was kommt danach?

Hinter der Frage: Was hab ich davon? kommt sehr leise, inzwischen vielleicht auch schon etwas lauter die Frage: Was kann ich geben? Wie kann ich sozial aktiv und wertvoll sein?
Etwas, das einem Sinn verspricht, wird nicht mehr auf die Rente oder auf den Urlaub oder die Spendenquittung delegiert. Man will das schon früher haben, im täglichen Leben.
Nehmen wir Bill Gates. Er ist vielleicht das beste Beispiel dafür, dass Sinn sexy wird. Er hat erst das Geschäft des Lebens und der Welt erfunden. Jetzt will er die Welt heilen.

Wer oder was hat Macht über Sie?

Dinge oder Menschen, die ich liebe, natürlich. Und: Erkenntnisse.

Das Gespräch führte Heiko Schulz. Veröffentlicht in Side Step, Beiträge zu einer anderen Unternehmenskultur, hg. von der Bertelsmann Stiftung, Juli 2014