

Werner Nienhüser

Macht
Erscheint in:
Martin, A. (Hg.) 2003:
Organizational Behavior –
Verhalten in Organisationen,
Stuttgart: Kohlhammer

Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
insb. Personalwirtschaft
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Universität Essen
Universitätsstraße 12
45117 Essen
e-mail: werner.nienhueser@uni-essen.de
homepage: www.uni-essen.de/personal

Essen 2003

Macht

Werner Nienhüser

„[D]er Fundamentalbegriff in der Gesellschaftswissenschaft (heißt) Macht .. im gleichen Sinne, in dem die Energie den Fundamentalbegriff in der Physik darstellt. Wie die Energie hat die Macht viele Formen ...“ (Russell 1973, S. 10).

„Die Neue Goldene Regel: ‘Wer das Gold besitzt, macht die Regeln’“ (Pfeffer 1981a, S. 101).¹

„Die Neue Goldene Regel Nr. 2: Wer die Regeln macht, bekommt das Gold“ (Werner Nienhüser).

„Wenn Sie nicht wissen, was Macht ist, dann sollten Sie vielleicht ein anderes Buch lesen“ (Mintzberg 1983, S. 1).

1 EINLEITUNG

Selbst wenn wir den Begriff der Macht nicht ausdrücklich benutzen, greifen wir doch häufig im Alltagsdenken auf Machtvorstellungen zurück, um Verhalten zu erklären. Vor allem erklären wir uns damit Verhalten, von dem wir meinen, dass es „gegen den eigenen Willen“ zustande kam. Wir sagen dann z.B.: „Sie hat es getan, weil ihr Vorgesetzter es so angeordnet hat, freiwillig hätte sie es nicht getan“, „Er musste den Befehl ausführen, sonst wäre er bestraft worden“. Wenn wir so argumentieren, betrachten wir die Anordnungen und Befehle des Vorgesetzten und die bei Nichtbefolgung zu erwartenden negativen Sanktionen als Ausdruck von Macht. Was heißt aber „gegen den eigenen Willen“? Und kann nicht auch dann Macht wirksam gewesen sein, wenn jemand freiwillig, also nicht gegen den eigenen Willen gehandelt hat? Könnte man nicht sogar sagen: Macht drückt sich auch – vielleicht sogar vor allem – darin aus, dass jemand dazu gebracht wird, das zu *wollen*, was er *soll*? Ist nicht Macht umso „mächtiger“, je weniger Befehle und negative Sanktionen zur Verhaltensbeeinflussung

notwendig sind? In unserem alltäglichen Bemühen um eine Erklärung, um ein Verstehen des Verhaltens anderer würden wir dann z.B. sagen: „Er will befördert werden, daher redet er seiner Vorgesetzten oft nach dem Munde“; „Sie ist ja schon ein Abbild ihrer Chefin, kein Wunder, dass sie sich so verhält“, „Er denkt schon wie ein Unternehmer, deswegen nimmt er seine Rechte als Arbeitnehmer gar nicht mehr wahr und verhält sich unsolidarisch gegenüber seinen Kollegen“ usw. Hier geht es nicht nur um Anordnungen, Befehle und negative Sanktionen, sondern um Belohnungen (z.B. in Form einer Beförderung), aber auch um die Beeinflussung des Fühlens und Denkens. Ist aber bei den Prozessen, die mit Hilfe der Beispiele verdeutlicht werden sollten, tatsächlich Macht im Spiel? Und müssen wir überhaupt machttheoretische Überlegungen bemühen? Was unterscheidet machttheoretische Erklärungen von anderen, wo liegen die Parallelen? Wir werden sehen, dass eine Machtperspektive zunächst nur eine spezifische Sichtweise darstellt, der ganz unterschiedliche Annahmen über menschliches Verhalten zugrunde liegen können. Das Besondere einer Machtperspektive besteht vor allem darin, dass sie *soziale Verhältnisse* in den Blick rückt. Was im einzelnen Menschen vor sich geht, ist aus dieser Sicht weniger relevant. Diese Besonderheit ist erläuterungsbedürftig – aber gehen wir Schritt für Schritt vor. Betrachten wir zunächst ein Beispiel aus dem Bereich der Mitarbeiterführung in einem Unternehmen: Warum befolgt, sagen wir, Herr Meier die Anweisung seines Vorgesetzten (den wir Vormann nennen wollen), eine ihm nicht so angenehme Arbeitsaufgabe X zu übernehmen und Arbeitsaufgabe Y, die Meier sehr viel mehr schätzt, aufzugeben? In Anlehnung an Überlegungen des Soziologen Amitai Etzioni (1961) kann man das „Gehorchen“ von Menschen auf dreierlei Art und Weise erklären: Menschen orientieren sich an Nutzenüberlegungen, sie folgen Normen (z.B. gesellschaftlich akzeptierten Wertvorstellungen), oder sie werden zu einem bestimmten Verhalten gezwungen. Diese drei Antworten schließen sich nicht aus, es kann durchaus sein, dass Meier sich so verhält, weil alle drei Ursachen wirksam werden.² Wenn wir nun annehmen, dass *Nutzenüberlegungen* die wichtigste Ursache sind, dann erklären

wir Meiers Verhalten so: Der Nutzen, Arbeit X zu übernehmen und Y aufzugeben, ist größer als der Nutzen, Arbeit X nicht zu übernehmen und weiterhin Y zu erledigen. Weiter müssen wir fragen: Da ja *vor* der Anweisung von Vormann der Nutzen von X kleiner als der Nutzen von Y war ($N(X) < N(Y)$), wieso ist dies *nach* der Anweisung umgekehrt ($N(X) > N(Y)$)? Vielleicht deshalb, weil Vormann Meier eine Prämie für den Fall verspricht, dass er X übernimmt. Würde nun jemand, der eine Machtperspektive vertritt – kurz: ein Machttheoretiker – diesem Erklärungsversuch widersprechen? Nein, nicht unbedingt. Es gibt eine machttheoretische Perspektive, die unterstellt, dass sich menschliches Verhalten durch Nutzenüberlegungen erklären lässt. Aus dieser Perspektive würde man davon ausgehen, dass zwar die Entscheidung des Untergebenen Meier auf Nutzenüberlegungen beruht, die Kalkulation von Meier aber dadurch beeinflusst wird, dass der Vorgesetzte Vormann mächtiger ist als Meier. Denn der Vorgesetzte kann seinen Untergebenen belohnen, ihn vielleicht sogar bestrafen; er entscheidet über seinen Aufstieg, er kann, für den Fall, dass Meier die Aufgabe nicht übernimmt, arbeitsrechtliche Konsequenzen bis hin zur Entlassung androhen usw. Aus dieser machttheoretischen Perspektive wird also nicht ohne weiteres von zwei gleich starken Verhandlungspartnern mit gleicher Ressourcenausstattung ausgegangen. Vielmehr wird die Ungleichheit des Tauschverhältnisses berücksichtigt. Dabei wird nicht unterstellt, dass der Untergebene vollständig machtlos ist: Es können durchaus Möglichkeiten für den Untergebenen bestehen, seinen Vorgesetzten zu belohnen und zu bestrafen, im Regelfall wird er aber über ein geringeres Sanktionspotenzial verfügen. Machttheorie interessiert sich also dafür, wie die Machtverteilung die – in diesem Fall nutzentheoretisch begründete – Entscheidungen der Menschen beeinflusst. Kommen wir zu unserer zweiten Möglichkeit, das Verhalten von Meier zu erklären: zur Erklärung über *Normen*. Wenn wir davon ausgehen, dass die Befolgung von Normen für das Verhalten von Meier verantwortlich ist, dann werden wir den „Fall“ so aufklären: Wir könnten annehmen (und später überprüfen, ob unsere Annahmen mit der Realität übereinstimmen), dass sich

Meier an einer Norm orientiert, die lautet: „Vorgesetzten muss man gehorchen.“ Die Befolgung der Norm beruht evtl. darauf, dass es Meier massiven Stress bereiten würde, von dieser Norm abzuweichen. Um diesen Stress zu vermeiden, befolgt er die Anweisung seines Vorgesetzten und übernimmt lieber Aufgabe X, obwohl sie unangenehmer ist als Aufgabe Y. Aus einer Machtperspektive wäre hier zu fragen: Woher kommen Normen wie „Vorgesetzten muss man gehorchen“? Verfügen Gruppen, die Vorgesetzte einsetzen, über die Macht, die Geltung solcher Normen durchzusetzen, die ihnen mehr nutzen als den Untergebenen? Jedenfalls haben Vorgesetzte – ob ihnen dies bewusst ist oder nicht – gesellschaftliche Normen auf ihrer Seite, die ihnen die Personalführung erleichtern und insofern ein Machtpotenzial darstellen. Wie sieht nun die dritte, auf die Ursache „Zwang“ zurückgreifende Erklärung aus? Beispielsweise könnte der Vorgesetzte Vormann dem Untergebenen Meier Bestrafungen angedroht haben (zum Begriff der Drohung Paris/Sofsky 1987), falls dieser die Anweisung nicht befolgt. Zwar ließe sich dies auch nutzentheoretisch deuten: Vormann verteuert durch seine Sanktionsdrohung die Alternative, Aufgabe X abzulehnen. Von Zwang werden wir hier aber dennoch und vor allem dann sprechen wollen, wenn für Meier die Kosten der Gehorsamsverweigerung sehr hoch sind, wenn Meier auf Grund seiner Arbeitsverweigerung z.B. entlassen und arbeitslos würde oder mit Schikanen zu rechnen hätte. Mit dieser Erklärung würde sich ein Machttheoretiker sofort anfreunden können: Zwang ist für ihn eine besonders gravierende Form der Machtausübung. Wenn man mit Zwang argumentiert, ist klar, dass es eben nicht (nur) um individuelle Nutzenüberlegungen geht, sondern um eine soziale Beziehung: Ein Mensch zwingt einen anderen. Aus einer Machtperspektive würde man fragen: Worauf beruhen die Möglichkeiten für Vormann, Meier zu zwingen? Wie sind die „Zwangsmittel“ verteilt?

Halten wir fest: Eine machttheoretische Perspektive ist mit sehr unterschiedlichen Erklärungsmechanismen vereinbar, nicht nur mit Zwang, sondern z.B. auch mit dem Streben nach Nutzenmehrung oder Normbefolgung. Machttheoretiker interessieren sich zwar einerseits für die

Mechanismen, die das Verhalten des Einzelnen leiten (Nutzen, Normen, etc.), sie stellen andererseits aber vor allem die sozialen Verhältnisse in den Vordergrund: die Bedingungen und Verteilung der Möglichkeiten eines Akteurs A, das Verhalten und Denken eines anderen Akteurs B beeinflussen zu können. Darüber hinaus fragen sie nach dem Zustandekommen und nach den Wirkungen von unterschiedlichen Machtgrundlagen und –verteilungen. Nun beantwortet nicht jede Machttheorie das gesamte Spektrum machtrelevanter Fragen. Zudem unterscheiden sich die Theorien in ihren Antworten auf dieselben Fragen. Es gibt z.B. völlig unterschiedliche Auffassungen darüber, was unter Macht zu verstehen ist und warum und wie Macht wirksam wird. Im Folgenden werden drei unterschiedliche theoretische Perspektiven behandelt. Stellen wir sie im Vorgriff kurz vor: Nach der *austauschtheoretisch begründeten Machttheorie* von Emerson hat A viel Macht über B, wenn B von A abhängig ist. Dies ist der Fall, wenn A zum einen über Ressourcen verfügt, die B unbedingt will, aber nirgendwo anders bekommen kann, und wenn A zum anderen nur wenige Ressourcen von B braucht. Hier schließt sich die Frage an, was denn Ressourcen sein können, die eine Machtgrundlage bilden. Antworten hierauf gibt die zweite hier behandelte Perspektive: die *Machtbasen-Theorie* von French/Raven (1959), deren Gewinn darin besteht, die wichtigsten Machtressourcen zu ordnen und die zudem relevante theoretische Elemente beinhaltet, die über eine austauschtheoretische Sicht hinausgehen. Im nächsten Schritt wird ein dritter, gänzlich anderer Zugang zum Phänomen der Macht skizziert: Dabei rückt der Gedanke in den Vordergrund, dass Macht weitgehend hinter unserem Rücken, für den Einzelnen oft kaum erkennbar, wirkt und unbemerkt unser Denken, Fühlen und damit unser Handeln beeinflusst. Diese Idee durchzieht den *machttheoretischen Ansatz des französischen Sozialphilosophen Michel Foucault*. In meiner Darstellung der drei Perspektiven werde ich zunächst auf den jeweiligen Machtbegriff und die Machtgrundlagen eingehen. Darüber hinaus werden die der jeweiligen Perspektive zugrunde liegenden Vorstellungen über individuelles Handeln und über das Zusam-

menwirken der Akteure herausgearbeitet, weil nur so zu begründen ist, warum bestimmte Machtgrundlagen wirksam werden. So mag die Uniform eines Polizisten eine Machtgrundlage sein, aber warum, über welche Mechanismen, wird diese Macht wirksam? Vor der Darstellung der drei Perspektiven werde ich jedoch zunächst einen ausgewählten *Machtbegriff* diskutieren, um zu klären, was gemeint ist, wenn man über Macht spricht.

2 STATT VIELER EIN EINZIGER MACHTBEGRIFF – ODER: WER NICHT WEISS, WAS MACHT IST, SOLLTE NICHT WEITERLESEN!

Wir haben wohl alle eine intuitive Vorstellung davon, was „Macht“ ist – eine Vorstellung, die uns ermöglicht, Macht zu erkennen, unser Handeln auf „Mächtige“ auszurichten und mit anderen über „Macht“ und über „Mächtige“ zu sprechen. Etymologische Wörterbücher geben die historische Entwicklung der sprachlichen Repräsentation solcher Vorstellungen wieder. Danach geht der Begriff Macht auf das aus dem 8. Jahrhundert stammende, althochdeutsche *maht* zurück und bezeichnete ursprünglich „Vermögen, Körperkraft, Anstrengung, Gewalt, Vollmacht“, aber auch „Menge, Fülle“ (Pfeifer 1993, S. 821). So sehr intuitiv klar sein mag, was Macht ist, so schwierig ist es, eine breit akzeptierte, vor allem aber theoretisch begründbare Definition zu entwickeln. Dieses Spannungsverhältnis formuliert Henry Mintzberg in seinem Buch „Power in and around Organizations“ in dem Satz: „Wenn Sie nicht wissen, was Macht ist, dann sollten Sie vielleicht ein anderes Buch lesen“ (Mintzberg 1983, S. 1). Pfeffer (1981a, S. 9) stellte bei einer empirischen Untersuchung zu den Bestimmungsgründen von Macht an Universitäten fest, dass die meisten Interviewpartner keine Probleme hatten, den Begriff der Macht zu verstehen. Den wenigen, die um eine Begriffsklärung baten, reichte es völlig aus, wenn man ihnen sagte, dass Macht mit Einfluss gleichzusetzen sei. Für die alltägliche Kommunikation mag es also gar nicht notwendig sein, eine weitergehende Definition als: „Macht ist Einfluss“ zu geben. Dies ist nicht verwunderlich. Schließlich kommen wir auch mit anderen, mindestens

ebenso gehaltvollen Begriffen wie z.B. „Freundschaft“, „Liebe“, „Zeit“ usw. gut zurecht, ohne dass wir eine explizite Definition benötigen. Anders als im Alltagsleben sind Definitionen für die Wissenschaft jedoch gerade deshalb sinnvoll, *weil* sie die Kommunikation *stören*: Wenn wir klarmachen müssen, was wir unter einem Begriff verstehen, nehmen wir dem Wort und den mit ihm assoziierten Vorstellungen ihre Selbstverständlichkeit. Wir werden dann gezwungen, uns und dem Gesprächspartner klarzumachen, welche theoretischen Vorstellungen unsere Begriffsverwendung leiten. Der Kern der meisten Definitionen von Macht besteht tatsächlich darin, dass Macht irgendeine Art der Beeinflussung von Menschen darstellt (vgl. zu Übersichten über Definitionen Neuberger 1995, S. 52-54; Crott 1994; Sandner 1990; Krüger 1976; s.a. Clegg/Hardy 1996; zu Analysen des Machtbegriffs Holm 1969; Zelger 1972; March 1990). Bereits die einfache Gleichsetzung von Macht = Einfluss schließt vieles aus, was andere vielleicht in ihrer Vorstellung von Macht nicht ausgeschlossen wissen wollen. Im Folgenden werde ich nicht den Versuch unternehmen, einen Überblick über das gesamte Spektrum von Machtdefinitionen zu geben. Vielmehr will ich eine ausgewählte Definition näher analysieren – die des Soziologen Max Weber:

„Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“ (Weber 1980, S. 28).

Diese Begriffsbestimmung gehört zu Recht zu den am häufigsten zitierten, denn jedes ihrer Elemente grenzt auf sinnvolle Weise aus, klärt und erlaubt Anschluss an Machttheorien, das heißt an allgemeinere Aussagen über das Zustandekommen und das Wirken von Macht.

Erstens bezeichnet der Begriff *potenzielle Macht*. Weber spricht von „Chance“, also der Möglichkeit, Macht auszuüben, nicht davon, sie auch tatsächlich zu nutzen. Man muss also zwischen potenzieller und aktualisierter Macht trennen. Zweitens setzt die Vorstellung von Max Weber voraus, dass eine *soziale Beziehung* besteht. Mit einer sozialen Beziehung

meint Weber ein aufeinander bezogenes, an einem gemeinsamen Sinn orientiertes Verhalten, etwa in Form der Ehe, der Freundschaft, der Feindschaft oder des Tausches auf einem Wochenmarkt (Weber 1980, S. 13). Es ist also nach *dieser* Definition ausgeschlossen, dass jemand Macht über einen anderen hat, mit dem er nicht in einer sozialen Beziehung steht. Es gibt aber durchaus Machtbegriffe, die diese Annahme nicht beinhalten. Michel Foucault etwa, auf dessen Ansatz später näher eingegangen wird, begreift Macht als etwas, was weit über einzelne soziale Beziehungen hinausgeht. Drittens setzt die Definition von Weber am „*eigenen Willen*“ *des Machtausübenden* an. Dieses Definitionselement ist nicht so zu interpretieren, dass Macht immer nur gewollte Folgen hat und bewusst ausgeübt wird. Zum Beispiel beeinflusst ein Vorgesetzter allein durch seine Anwesenheit das Verhalten der Mitarbeiter (ähnlich French/Raven 1959, S. 260). Möglicherweise verkürzen sie ihre Kaffeepause, wenn sie wissen, dass ihr Vorgesetzter ihr Verhalten beobachten kann. Diese Folge der Macht des Vorgesetzten mag seinem Willen entsprechen, aber dies muss nicht für alle Folgen gelten: Die Mitarbeiter führen möglicherweise ein arbeitsbezogenes Gespräch nicht zu Ende, das auch für den Vorgesetzten wichtige Probleme hätte lösen können. Daher ist auch die Definition von Russell (1973, S. 29) wenig sinnvoll, er sagt: „Macht kann als das Hervorbringen beabsichtigter Wirkungen definiert werden“. Zu ergänzen wäre, dass Macht notwendig die Möglichkeit der Erzeugung beabsichtigter Wirkungen beinhaltet, sich aber nicht darauf reduziert. Den eigenen Willen durchsetzen, heißt auch nicht, dass Macht bzw. ihre Ausübung dem „Machthaber“ immer bewusst sein müssen. Das Erscheinen des Vorgesetzten wirkt unabhängig davon, ob ihm diese Wirkung bewusst ist oder nicht (s.a. hierzu auch Sandner 1990, S. 77-79). Das vierte Element, der Satzbestandteil „*auch gegen Widerstreben*“ war und ist Gegenstand häufiger kritischer Diskussionen, bei denen es um die Frage geht, wie man feststellen kann, ob Macht ausgeübt wurde. Es gibt Machttheoretiker, die sagen, dass nur dann Macht am Werke sein kann, wenn sich Widerstand der Beeinflussten zeigt (vor allem Dahl 1957)

bzw. dass ein Konflikt zwischen A und B eine unabdingbare Voraussetzung für die Ausübung von Macht bildet (z.B. Pfeffer 1981a, S. 69f.). Andere haben dagegen eingewandt, dass Macht auch dann ausgeübt worden sein kann, wenn sich kein Widerstreben und keine Konflikte zeigen (vgl. die Diskussionen z.B. bei Lukes 1974; Krüger 1976; Sandner 1990, S. 74ff.). Bei der Definition von Weber ist die Sache klar: Das „*auch* gegen Widerstreben“ sagt uns, dass Widerstreben nach Weber *nicht* notwendig dafür ist, um behaupten zu können: A hat Macht über B bzw. A hat Macht über B ausgeübt. Mit der Definition ist also sehr wohl vereinbar, dass B im vorausseilenden Gehorsam oder in freiwilliger Unterwerfung das tut, was A will. B muss dies auch nicht bewusst sein. Schon gar nicht wird in der Definition von Weber unterstellt, dass es zwischen einem Machthaber A und einem Machtunterworfenen B zu einem (offenen) Konflikt kommen muss. Eine solche Voraussetzung ist auch nicht sinnvoll: Auch wenn Konflikte empirisch häufig zu Machtausübung führen oder umgekehrt: Machtausübung Konflikte hervorruft, ist es dennoch theoretisch sinnvoll, Macht und Konflikt definitorisch zu entkoppeln – denn Macht kann auch konfliktfrei ausgeübt werden (Sandner 1990, S. 77); sie kann geradezu darauf ausgerichtet sein, offene Konflikte zu unterdrücken. Fünftens spricht Weber – an anderer Stelle – die *Machtgrundlagen* an: „Alle denkbaren Qualitäten eines Menschen und alle denkbaren Konstellationen können jemand in die Lage versetzen, seinen Willen in einer gegebenen Situation durchzusetzen“ (Weber 1980, S. 28f.).³ Er benennt also keine konkreten Grundlagen der Machtausübung als Definitionsbestandteil. Damit wird sein Machtbegriff zwar einerseits sehr weit anwendbar, andererseits kommt man nicht umhin, bei konkreten Analysen die Machtgrundlagen näher zu bestimmen.

Nachdem wir nun eine Vorstellung davon haben, was mit Macht gemeint ist, können wir uns den theoretischen Ansätzen bzw. Perspektiven (kurz: Machttheorien) zuwenden.

3 MACHTTHEORIEN

Wie bei allen wichtigen wissenschaftlichen Fragen gibt es auch hinsichtlich der Analyse von Macht ganz unterschiedliche Sichtweisen. Im Folgenden werden drei in der Diskussion um Macht häufig herangezogene Perspektiven skizziert: die austauschtheoretisch begründete Macht–Abhängigkeits–Theorie von R.M. Emerson, die feldtheoretisch begründete Typologie der Machtgrundlagen von J.R.P. French und B.H. Raven und die Machtperspektive von M. Foucault.

3.1 Macht im Tausch: Die Macht–Abhängigkeits–Theorie von R.M. Emerson

Ein Großteil der austauschtheoretisch fundierten Arbeiten über Macht (vgl. z.B. Cook 1987; Coleman 1991; s.a. Matiaske 1998; 1999) greift auf die Macht–Abhängigkeits–Theorie von Emerson (1962; 1972a; b; 1976) zurück. Bevor ich ausführlicher auf die Hypothesen dieser Theorie eingehe, skizziere ich zum besseren Verständnis die grundsätzliche Idee des sozialen Tausches und den handlungstheoretischen Hintergrund der Macht–Abhängigkeits–Theorie.

3.1.1 Die Idee des sozialen Tausches und handlungstheoretische Basis von Tauschtheorien

Tauschtheoretische Ansätze zur Erklärung von Macht beruhen auf der Idee, dass soziale Beziehungen als Austauschbeziehungen verstanden werden können. Ein wesentlicher Gedanke besteht darin, dass Menschen nicht autonom sind, sondern bestimmter „Dinge“ bedürfen, über die aber nicht sie selbst, sondern andere verfügen (z.B. Geld, Zuneigung, Anerkennung usw.). Deswegen treten Menschen in Austauschbeziehungen ein und bieten für das, was sie wollen, aber nicht haben, etwas, was sie haben und von dem sie hoffen, dass andere daran interessiert sind. Dies ist eine zunächst einfach erscheinende, gleichzeitig aber weitreichende theoretische Vorstellung über das Handeln von Menschen, über die Interaktion zwischen ihnen und über die mit den Interaktionen zusammenhängenden sozialen

Strukturen. *Einfach* erscheint die Idee, weil sie an das Alltagsdenken anknüpft. Wir denken täglich wie Austauschtheoretiker, etwa: Der Kollege hat während meines Urlaubs meine Blumen am Arbeitsplatz gegossen; muss und womit kann ich mich revanchieren? *Weitreichend* ist die Idee des Tausches, weil man sie auf alle möglichen Interaktionen anwenden kann. Nicht nur der Brötchenkauf oder das Geschehen auf Börsen und Basaren lassen sich austauschtheoretisch fassen, sondern auch Freundschaften und Ehen, Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen oder frisch Verliebten. Gegenstand des Tausches kann all das sein, was Menschen etwas wert ist: Brötchen, Zuneigung, sexuelle Handlungen, Geld, eine angenehme Arbeit usw. Aber nicht nur Positives kann getauscht werden. Der Ruf des Räubers „Geld oder Leben“ signalisiert ein Tauschverhältnis, bei dem die Ausgeraubten ihr Geld für das von ihnen als wertvoller eingeschätzte Gut Leben hergeben. (An diesem Beispiel sieht man im Übrigen, dass Macht im Tausch berücksichtigt werden sollte, denn es ist wohl ein systematischer Unterschied, ob wir Geld gegen Brötchen oder aber Geld gegen Leben tauschen – der Revolver des Räubers macht nämlich den entscheidenden und „mächtigen“ Unterschied, denn dieser lässt uns praktisch keine Alternative (vgl. zu einer Integration von Macht- und Tauschtheorie Matiaske 1998).

3.1.2 Die Hypothesen der Macht–Abhängigkeits–Theorie

Was besagt nun die Macht–Abhängigkeits–Theorie von R.M. Emerson im Einzelnen, und was hat Austausch überhaupt mit Macht zu tun? Ganz einfach: Wer in einer Austauschbeziehung z.B. etwas besitzt, was der andere unbedingt möchte, kann seinen Willen durchsetzen – genau diesen Aspekt der Willensdurchsetzung haben wir bei der Definition von Max Weber als konstitutiv für Macht kennen gelernt. Ein wichtiges konzeptionelles Bindeglied zwischen Tausch und Macht besteht in der Theorie von Emerson (1962) darin, dass Macht als Abhängigkeit *definiert* wird. A hat Macht über B, wenn B von A abhängig ist, A selbst aber von B unabhängig ist. Unab-

hängigkeit bzw. Abhängigkeit ist das Ergebnis von Ressourcenkontrolle und Ressourcenbedarf.

Die Grundaussagen der Theorie lassen sich in drei Sätzen formulieren.

(1) Die Macht von Akteur A über Akteur B ist *definiert* als die Abhängigkeit des Akteurs B von Akteur A.

Diese Aussage ist eine Definition. Sie hilft uns, die richtigen Fragen zu stellen. Wenn man nämlich für Macht den Begriff Abhängigkeit einsetzt, führt dies zu neuen bzw. anderen Antworten auf die Frage: Welche Bedingungen bestimmen den Grad der Abhängigkeit des B von A bzw. des A von B? Wir suchen nun weniger nach bestimmten Merkmalen von A, sondern beziehen ebenso B und die soziale Beziehung zwischen A und B mit ein. Die beiden folgenden *Hypothesen* nennen die Bestimmungsgründe der Abhängigkeit. *Hypothese 1* lautet:

(2) Die Abhängigkeit eines Akteurs B von einem Akteur A ist umso größer,
(i) je wichtiger B bestimmte Ressourcen sind, die A kontrolliert, und
(ii) je weniger B die Möglichkeit hat, diese Ressourcen außerhalb der A–B–Beziehung zu erlangen. (Das Gleiche gilt entsprechend für A.)

Ähnliche Aussagen finden sich auch in ökonomischen Theorien. Emerson (1962, S. 33) weist explizit auf den Bezug zum Marktmodell hin: Die Wichtigkeit (Emerson spricht von „motivational investment“) eines Objekts für B ist als Nachfrage, die Verfügbarkeit der Ressource außerhalb der A–B–Relation als Angebot an Ressourcen zu sehen. Emerson will mit seiner von ökonomischen Theorien abweichenden Begrifflichkeit zum Ausdruck bringen, dass sein Konzept weit über im engeren Sinne ökonomische Fragestellungen hinaus anwendbar ist.

Der Machttheorie von Emerson liegt trotz der inhaltlichen Parallelen zu ökonomischen Modellen nicht die Vorstellung des vollständig informierten und rational handelnden homo oeconomicus zugrunde. Sie unterstellt vielmehr lediglich eine Art Minimalrationalität des menschlichen Handelns, dass nämlich Menschen versuchen, ihre subjektiven Interessen zu realisieren (Emerson 1972a; b)⁴.

Hypothese 2 lautet:

(3) Je mehr B von A abhängig ist, desto mehr ist A in der Lage, den potenziellen Widerstand des B zu überwinden und für ihn vorteilhafte Ergebnisse zu erreichen (Emerson 1962, S. 32).

Damit wird auch der Machtbegriff von Emerson deutlicher. Die Macht von A über B wird verstanden als das Ausmaß der potenziellen Kosten, die A dem B auferlegen kann (Emerson 1972b, S. 64; s. ähnlich Weise u.a. 1991, S. 70). Die Auferlegung von Kosten muss keineswegs willentlich sein. Machthandlungen sind nach Emerson nicht notwendigerweise intendiert bzw. bewusst; A muss auch nicht notwendigerweise sein eigenes Machtpotenzial kennen.

Die wesentlichen Bestandteile der Theorie lassen sich in der folgenden Grafik zusammenfassen.

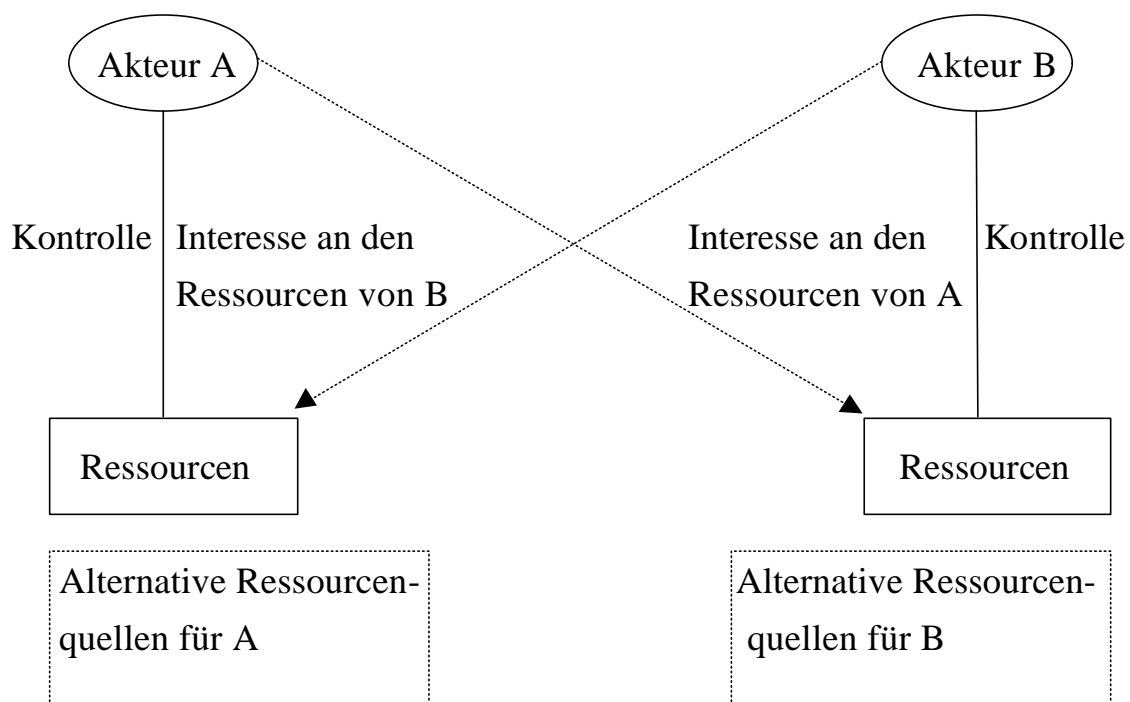


Abb. 1: Die wichtigsten Elemente der Macht-Abhängigkeits-Theorie

3.1.3 Schlussfolgerungen auf Basis der Theorie: Macht-Balancierungsoperationen

Auf Basis dieser theoretischen Grundannahmen zieht Emerson Schlussfolgerungen. Vor allem will Emerson die Frage beantworten, *was geschieht*,

wenn *Machtverteilungen unausgeglichen* sind. Seiner Theorie liegt die Annahme zugrunde, dass Menschen versuchen, ihre Interessen zu verwirklichen. Daraus folgt, dass Akteure ihre Abhängigkeit reduzieren (und damit ihre Macht vergrößern) wollen. Sie nehmen zu diesem Zweck *Balancierungsoperationen* vor, wie Emerson (1962) es nennt. Diese Operationen beschreiben die aus der Theorie folgenden Möglichkeiten, wie sich Machtverteilungen ändern können, sei es durch die Handlungen der Tauschparteien, sei es durch tauschexogene, von den Handlungen der Tauschenden unabhängige Veränderungen.

- *Balancierungsmöglichkeit 1*: Akteur B reduziert sein Streben nach den von A kontrollierten Ressourcen. Dies kann dadurch geschehen, dass B die Ressourcen subjektiv abwertet („so wichtig ist mir das, was A hat, doch nicht“) oder aber seine Wünsche unterdrückt und auf die Ressourcen verzichtet.
- *Balancierungsmöglichkeit 2*: B erschließt sich alternative Quellen für die Ressourcen und macht sich so weniger abhängig von A. Es kann auch sein, dass für B unabhängig von seinen Bemühungen alternative Ressourcenquellen entstehen.
- *Balancierungsmöglichkeit 3*: Die Abhängigkeit des B von A reduziert sich weiterhin, wenn die Ressourcen, über die er verfügt, für A wichtiger werden bzw. wenn es ihm gelingt, diese als wichtiger erscheinen zu lassen.
- *Balancierungsmöglichkeit 4*: Die Abhängigkeit des B von A reduziert sich, wenn alternative Ressourcenquellen der Ressourcen, die A von B will, versiegen bzw. wenn es B gelingt, diese zum Versiegen zu bringen.

Diese Operationen bezeichnen – hier ist der Begriff von Emerson etwas irreführend – nicht nur Handlungsmöglichkeiten der tauschenden Akteure, sondern auch von ihren Handlungen unabhängige Ereignisse, die die Machtbalance verändern können. Insbesondere die Operationen 2 und 4 beinhalten auch die Möglichkeit, dass Ressourcen neu entstehen oder ver-

gehen. Zum Beispiel könnten Gesetzesänderungen dazu führen, dass juristisches Wissen wichtiger wird, was wiederum die „Besitzer“ derartigen Wissens bevorteilen würde.

Die Theorie ist insgesamt einfach formuliert, gleichzeitig aber sehr abstrakt. Daher ist es hilfreich, ihre Aussagen an einem Beispiel noch weiter zu erläutern.

3.1.4 Eine Anwendung der Theorie am Beispiel der Vorgesetzten–Mitarbeiter–Beziehung

Nehmen wir dazu das bereits zu Beginn angeführte Beispiel des Vorgesetzten Vormann und seines Untergebenen Meier. Nach der Macht–Abhängigkeits–Theorie kommt Meier der Aufforderung, die unangenehme Arbeit zu übernehmen, dann nach, wenn er von Vormann abhängig ist, Vormann aber nicht von ihm – wenn also Vormann Macht über Meier hat. Generell ist Macht ja nach dieser Theorie eine Funktion der Kontrolle über Ressourcen, des Ausmaßes alternativer Ressourcenquellen und der Interessen (der wahrgenommenen Wichtigkeit bestimmter Ressourcen). Um zu erklären, warum bzw. in welcher Weise Meier abhängig ist und es Vormann gelingt, seinen Willen durchzusetzen, müssen wir demnach fragen: Welche Ressourcen kontrolliert Vormann, die sein Mitarbeiter Meier will; welche Ressourcen kontrolliert Meier, die der Vorgesetzte möchte? Welche Ressourcenalternativen haben die beiden Tauschparteien? Wie stark sind die beiden Akteure motiviert, die jeweiligen Ressourcen zu bekommen? Und welche Balancierungsoperationen sind in diesem Fall (insbesondere für den Untergebenen) möglich bzw. zu erwarten? Zunächst ist klar, dass die Ressourcenausstattung und die –alternativen, die Kontrolle und die Stärke des Interesses usw. von Fall zu Fall sehr unterschiedlich sein können. Wir nehmen daher an, dass eine Situation vorliegt, die *typisch* für viele Vorgesetzten–Untergebenen–Beziehungen ist. Wir können dann als Gedankenexperiment im nächsten Schritt die Situation variieren und die sich ergebenden Veränderungen für die Macht– und Abhängigkeitsbeziehung analysieren.

Beginnen wir mit den *Interessen*. Man weiß empirisch, dass Menschen als Arbeitnehmer vor allem an einem sicheren Arbeitsplatz mit guten Verdienst- und Aufstiegsmöglichkeiten interessiert sind (siehe die Befunde des Wohlfahrtssurveys bei Schöb 2001⁵). Diese Interessen – so kann man annehmen – dürften grundsätzlich auch beim Vorgesetzten Vormann und seinem Untergebenen Meier bestehen.

Wie sieht es nun mit der *Ressourcenkontrolle* aus? Der *Vorgesetzte* kontrolliert den Zugang zu Ressourcen, die für Meier wichtig sind. (Vormann selber ist wiederum abhängig von seinem eigenen Vorgesetzten, den wir jedoch aus der Tauschbeziehung der Einfachheit halber ausblenden.) Vormann entscheidet als Vorgesetzter von Meier über Beförderungen und Entgelthöhe oder beeinflusst diese z.B. über Personal- bzw. Leistungsbeurteilungen stark; er hat sogar Einfluss darauf, ob Meier versetzt wird oder seinen Arbeitsplatz verliert; er drückt ein Auge zu, wenn Meier gelegentlich ein paar Minuten zu spät kommt; er weist mehr oder weniger interessante Arbeit mit mehr oder weniger angenehmen Kolleginnen und Kollegen zu usw. Dies sind aber genau diejenigen Ressourcen, die Meier möchte, die er selber allerdings nicht kontrolliert. Der *Untergebene* ist jedoch nicht machtlos, denn er verfügt ebenfalls über Ressourcen – im Regelfall über seine Arbeitsleistung, an der sein Vorgesetzter auch ein Interesse hat. Unterstellen wir nun, dass die Menge und auch der Wert der Ressourcen, den beide Seiten – Vormann und Meier – kontrollieren, gleich sei: Dies würde ceteris paribus ein Machtgleichgewicht bedeuten. Unterschiede im Ausmaß der jeweiligen Macht können aber aus den *alternativen Ressourcenquellen* der beiden Akteure resultieren. Wenn Vormann dieselbe Arbeitsleistung auch von einem anderen Mitarbeiter oder sogar von mehreren anderen „beziehen“ könnte, Meier dagegen keine Alternative hätte, an die von ihm gewünschten und von Vormann kontrollierten Ressourcen (Einkommen, Aufstieg usw.) zu kommen, dann wäre Meier selbst bei gleichem Wert der Ressourcen abhängig von Vormann, und es bestünde ein Ungleichgewicht zu seinen Ungunsten.

Welche Möglichkeiten hätte Meier, sein typischerweise bestehendes Machtungleichgewicht zu reduzieren, in der Sprache der Theorie: Welche *Balancierungsoperationen* stehen ihm zur Verfügung? Eine erste Möglichkeit für Meier, das Machtverhältnis zu seinen Gunsten zu verändern, besteht darin, dass er sein *Interesse* an den von Vormann kontrollierten Ressourcen *reduziert*. Dies kann durch eine subjektive Abwertung der Ressourcen geschehen. Möglich wäre auch, dass Meier Aufstieg zwar nach wie vor hoch bewertet, aber in Kauf nimmt, dass Vormann ihm keine gute Beurteilung ausstellt und er deshalb nicht befördert wird. Grundsätzlich hat Meier auch eine zweite Balancierungsoption: die *Erschließung alternativer Ressourcenquellen*. Viele Möglichkeiten hat Meier vermutlich nicht, er kann zumindest im Betrieb seine Arbeitskraft ja nicht wie auf einem „freien“ Markt anderen Vorgesetzten anbieten – die Vorgesetzten haben ihre Nachfrage nach Arbeitskraft und ihr Angebot an Ressourcen über organisationale Regeln und Struktur quasi kartelliert. Eine reale Möglichkeit könnte darin bestehen, dass Meier sich weiterbildet, um so die Voraussetzung dafür zu schaffen, den Arbeitsplatz zu wechseln. Allerdings sind die Kosten für eine solche Balancierungsoperation nicht unerheblich, zudem müssen alternative Arbeitsplätze zur Verfügung stehen. Eine dritte Balancierungsmöglichkeit für Meier, seine Abhängigkeit von Vormann zu reduzieren, besteht darin, dass er die von ihm kontrollierten und für Vormann wichtigen *Ressourcen aufwertet oder ausweitet*. Es dürfte für Meier zwar schwer, jedoch nicht unmöglich sein, Vormann gegenüber den Wert der erbrachten oder noch zu erbringenden Arbeitsleistung höher erscheinen zu lassen als er tatsächlich ist. Dies ist im Übrigen eine Taktik, wie sie häufig in Publikationen zum Thema Mikropolitik erwähnt wird (vgl. z.B. Neuberger 1995). Vor allem bei komplexen, wenig strukturierten Arbeitsaufgaben, etwa im Bereich der Entwicklung von Software oder anderen neuen Produkten und in der Forschung (z.B. in Forschungsprojekten von Universitäten bzw. Instituten oder Unternehmensberatungen), könnte Meier bei Besprechungen signalisieren, dass sich seine Kenntnisse und Fähigkeiten

für wichtige Projekte, die auch Vormann interessieren, einsetzen ließen. Meier könnte darüber hinaus seine Ressourcen nicht nur selbstdarstellerisch aufwerten, sondern auch ausweiten. Dies ist zum einen möglich, indem er sich z.B. Kenntnisse aneignet, die für Vormann wichtig sind und die andere Mitarbeiter nicht haben, etwa Kenntnisse über die Datenauswertung in wissenschaftlichen Forschungsprojekten oder über den Umgang mit einer neuen Software. Zum anderen kann er auch Ressourcen erwerben, die nichts oder nicht mittelbar etwas mit der Arbeitstätigkeit zu tun haben. Emerson formuliert die Hypothese, dass die stärker Abhängigen den weniger Abhängigen Status in Form von Anerkennung, von Unterwürfigkeitsgesten usw. zukommen lassen und dadurch Ressourcen generieren. Vorausgesetzt, solche Statusbekundungen von Meier wären Vormann wichtig und er hätte kaum Möglichkeiten, Anerkennung etc. aus anderen Quellen zu beziehen, dann würde sich das Machtverhältnis für Vormann verschlechtern und für Meier verbessern. (Vormann kann man also machiavellistisch nur raten, sich nicht auf diese Weise von seinen Untergebenen abhängig zu machen, und erst recht nicht von wenigen oder nur einem einzigen Untergebenen.) Die vierte Möglichkeit für Meier, seine Abhängigkeit zu reduzieren, besteht darin, dass er *alternative Ressourcenquellen* von Vormann *zum Versiegen bringt*. In diesem Fall müsste sich Meier mit seinen „Konkurrenten“ darauf einigen, Arbeitskraft sozusagen nur kollektiv zu denselben Bedingungen anzubieten. Erweitern wir unser Beispiel ein wenig und nehmen Folgendes an: Meier ist zwar bereit, die ihm unangenehme Arbeit zu übernehmen, aber nur im Tausch für eine Prämie. Vormann will ihm aber keine Prämie geben. Um Konkurrenz zu verhindern (das heißt, um alternative Ressourcenquellen zum Versiegen zu bringen), müsste Meier nun seine Kollegen dazu veranlassen, die entsprechende Arbeit ebenfalls nur unter der Bedingung der von ihm geforderten Prämie zu leisten.

Wie sieht es nun für den *Vorgesetzten* aus? Auch er hat im Prinzip dieselben Balancierungsoperationen wie sein Untergebener zur Verfügung, und

er wird diese höchstwahrscheinlich nutzen, wenn er wahrnimmt, dass sein Untergebener das Machtverhältnis verändert hat oder verändern will. Eine erste Möglichkeit der Abhängigkeitsreduktion (Machtausweitung) für den Vorgesetzten Vormann besteht darin, sein *Interesse* an der Arbeitsleistung bzw. dem Leistungspotenzial oder an der Anerkennung von Meier zu *reduzieren*. Er kann Meiers Ressourcen kognitiv abwerten oder auf sie verzichten (ohne auf gleichwertige Alternativen zurückzugreifen). Vormann kann – als zweite Balancierungsmöglichkeit – versuchen, sich *alternative Ressourcenquellen zu schaffen*, etwa, indem er dafür sorgt, dass immer mindestens ein weiterer Mitarbeiter als „Ersatz“ für Meier vorhanden ist. Eine dritte Balancierungsmöglichkeit für Vormann besteht darin, dass er die von ihm kontrollierten und für seinen Untergebenen Meier wichtigen *Ressourcen aufwertet oder ausweitet*. Vor allem die Ausweitung kommt hier in Frage. Vormann kann z.B. darauf hinarbeiten, dass Beförderungen oder Gehaltserhöhungen allein von seinen Beurteilungen abhängen. In diesem Fall ändern sich nicht die Menge und der Wert der für Meier wichtigen Ressourcen, Vormann bringt aber diese Ressourcen stärker unter seine Kontrolle. Die vierte Möglichkeit für den Vorgesetzten besteht darin, *alternative Ressourcenquellen zum Versiegen zu bringen*. Vormann müsste etwa dafür sorgen, dass Meier von niemand anderem Einkommen, Anerkennung usw. beziehen kann. Wenn Meier etwa gelegentlich in Projekten mitarbeitet, in denen nicht Vormann, sondern jemand anderes Projektmanager ist, dann kann dies für Vormann deswegen problematisch sein, weil dann alternative Quellen für Anerkennung (z.B. Lob durch den Projektmanager) bestehen.

Die Machtrelation kann sich nicht nur durch Balancierungsbemühungen der am Tausch Beteiligten verschieben. Auch *exogene*, nicht durch Vormann oder Meier ausgelöste *Veränderungen* wirken möglicherweise auf das Tauschverhältnis ein und beeinflussen die Machtrelation, weil sich die Kontrolle über Ressourcen oder die Alternativen verändern. Beispielsweise würden organisatorische Veränderungen in Form von vermehrter Projekt-

arbeit mit wechselnden Fachvorgesetzten die Machtposition der Linienvorgesetzten – immer bezogen auf ihre Mitarbeiter – schwächen und die Position der Projektleiter stärken. Wenn man nämlich Beförderungen bzw. Gehaltserhöhungen nicht mehr nur von der Beurteilung des Linienvorgesetzten abhängig macht, sondern die Beurteilungen von Projektleitern, nächsthöheren Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen mit einbezieht, verschiebt sich die Ressourcenkontrolle, und damit ändern sich auch die Machtrelationen. Oder es scheiden mehrere Mitarbeiter aus dem Unternehmen aus, die Meier ersetzen könnten, dann erhöht sich die Abhängigkeit Vormanns von Meier.

3.1.5 Kritik und Zwischenfazit

Das Kernstück der Theorie von Emerson bilden weniger die Ausgangshypothesen als vielmehr die daraus abgeleiteten Hypothesen über die Balancierungsoperationen. Der Ansatz dient erst in zweiter Linie der Erklärung individuellen Verhaltens, im Vordergrund steht vielmehr die Erklärung sozialer, überindividueller Sachverhalte, die als das Ergebnis von Machtbalancierungsbestrebungen verstanden werden. So lässt sich eine Vielzahl von sozialen Phänomenen mit Hilfe der Balancierungsoperationen erklären. Wenn man z.B. in die Geschichte der Arbeitsbeziehungen zurückblickt, dann kann man die Organisation von „Kapital“ und „Arbeit“ als Mittel interpretieren, Konkurrenz, das heißt alternative Ressourcenquellen für die jeweils andere Partei zu reduzieren: Gewerkschaften versuchen z.B. ebenso wie Arbeitgeberorganisationen, ihre Ressourcen zu monopolisieren. Die „Maschinenstürmerei“ der frühen Arbeiterbewegung kann als Versuch angesehen werden, alternative Ressourcenquellen zu zerstören: Aufgebrachte Arbeiter wollten die Arbeitgeber daran hindern, den „Faktor Arbeit“ durch Kapital in Form von Maschinen (z.B. mechanisch betriebenen Webstühlen) zu substituieren und zerschlugen die Maschinen. Im Großbritannien des frühen 19. Jahrhunderts balancierte der Staat die daraus resultierenden Veränderungen im Machtverhältnis im Schulter-

schluss mit den Arbeitgebern wieder aus, indem er Maschinenstürmerei unter Todesstrafe stellte (Paulinyi 1983, S. 237).

Die austauschtheoretische Machtperspektive weist allerdings zwei miteinander zusammenhängende, grundsätzliche Probleme auf: Sie verführt zu einer objektivistischen, zu sehr materialistischen Deutung, und sie blendet bestimmte Formen der Machtausübung aus.

Ressourcen, Alternativen und Interessen sind nicht objektiv gegeben, sondern sozial konstruiert

Erstens: Die Macht–Abhängigkeits–Theorie greift zu kurz, wenn man sie zu materialistisch und objektivistisch interpretiert (vgl. zu den Möglichkeiten einer materialistischen Deutung Nienhüser 1998a). Einige Protagonisten der Macht–Abhängigkeits–Theorie beziehen daher Wahrnehmungs–, Interpretations– und Attributionsprozesse und deren Beeinflussung als Machthandeln mit ein (z.B. Pfeffer 1981b; Salancik/Cooper Brindle 1997, S. 116). Sicher mögen Ressourcen auf der einen Seite „objektiv“ existieren – kaum jemand würde den Revolver in der Hand des Straßenräubers als *nur* sozial konstruiert im Sinne von „nur gedacht“ ansehen. Gleichwohl können wir uns nicht allein auf die objektive Seite beschränken, wenn wir Machtprozesse verstehen wollen. Denn die Interessen, die Werte und Einschätzungen der Akteure, aber auch die Ressourcen und die Ressourcenalternativen sind kognitiv repräsentiert und von sozialen Prozessen geprägt – sie sind „sozial konstruiert“. Wir müssen deshalb diejenigen sozialen Prozesse und Strukturen berücksichtigen, die dafür sorgen, dass die Akteure bestimmte Vorstellungen davon haben, welche Ressourcen und Alternativen existieren und was sie als wertvoll oder wertlos ansehen. So ist die Legitimation des Vorgesetzten, sein Personal formal beurteilen zu dürfen, deswegen eine knappe und für die Mitarbeiter äußerst wichtige Ressource, weil die meisten Arbeitnehmer so sozialisiert sind, dass sie die Folgen der Personalbeurteilung in Form betrieblichen Aufstiegs als wichtig und erstrebenswert einschätzen. Die meisten Menschen sind auch so „erzogen“, dass sie glauben, der Arbeitgeber bzw. der Vorgesetzte

habe das Recht, einen Arbeitnehmer über die Ermöglichung oder Verweigerung von Aufstieg zu sanktionieren, ihn ggf. sogar zu entlassen. Vororganisationale Sozialisationsprozesse, aber auch die betriebliche Sozialisation sorgen dafür, dass diese Legitimation zustande kommt; sie beeinflussen die Wahrnehmungen und Bewertungen von Ressourcen, „konstruieren“ sie damit erst und ermöglichen ihre Kontrolle und Nutzung. Sozialisationsprozesse sind für die Erklärung von Machtverhältnissen wichtig, weil Menschen sich *beschränkt rational* verhalten. Menschen wissen – im Gegensatz zum unrealistischen „homo oeconomicus“ – eben nicht alles, und sie können die Informationen, die sie haben, nicht korrekt verarbeiten (Simon 1957). Da wir unsicher sind (und sein müssen), ob wir die Realität auch korrekt wahrnehmen, orientieren wir uns an anderen Menschen. Wir beobachten nicht nur, wie andere Personen sich verhalten und welche Folgen deren Handlungen haben (Bandura 1986), vielmehr entwickelt sich unsere Vorstellung über die Realität im Laufe unserer Erziehung, im Spiel mit anderen, in der Schule, durch unsere Arbeitstätigkeit, aber auch durch das, was wir lesen, hören oder in Filmen sehen (Berger/Luckmann 1994). So bilden sich unsere handlungsleitenden Wert–Wissens–Systeme, zu denen auch das *Anspruchsniveau* gehört, heraus (vgl. zum Begriff des Wert–Wissens–Systems insb. Martin 1989).

Was hat eine solche Handlungstheorie mit Macht zu tun? Aus ihren Annahmen folgt: Wir müssen in einer Tausch– und Abhängigkeitssituation die Ressourcen einschätzen und bewerten. Dies gilt für unsere eigenen Ressourcen, aber auch für die der Tauschpartner, ebenso für die alternativen Ressourcenquellen beider Parteien. Und diese Einschätzungen und Bewertungen beeinflussen wiederum das Machtverhältnis. Bleiben wir bei einem einfachen dyadischen Tausch und nehmen die Sicht von Arbeitnehmern ein. Erstens hat die *Wahrnehmung und Bewertung der eigenen und fremden Ressourcen* einen Einfluss auf die Abhängigkeit; Arbeitnehmer müssen ihre eigenen Ressourcen und die des Unternehmens einschätzen; Unterschätzungen der eigenen und Überschätzung der fremden Ressourcen führen zu

erhöhter „wahrgenommener“ Abhängigkeit und damit zu Machtvorteilen für den Arbeitgeber. Ein Arbeitnehmer, der z.B. meint, er verfüge über wenig Qualifikationen bzw. diese seien anderen nichts wert, wird weniger Forderungen stellen und kaum versuchen, seinen Willen auf Basis dieser Ressource durchzusetzen (eben sein Machtpotenzial nicht aktivieren). Mögen Ausmaß und Wert der eigenen Ressourcen noch einigermaßen einfach einzuschätzen sein, bei den Ressourcen des Tauschpartners wird dies erheblich schwieriger. Verfügt ein Arbeitgeber tatsächlich über die von ihm versprochenen Aufstiegsmöglichkeiten als „Belohnung“ für bestimmte dauerhaft erbrachte Arbeitsleistungen; wird der Vorgesetzte tatsächlich bei Leistungsrückgang eine schlechte Personalbeurteilung abgeben? Der Arbeitgeber hätte einen Machtvorteil, wenn es ihm z.B. gelänge, jedem Arbeitnehmer die Ressource Aufstieg zu versprechen, obwohl klar sein müsste, dass unmöglich alle Arbeitnehmer aufsteigen können. Eigentlich symbolisiert dies bereits die Pyramidenform, mit der die Struktur der betrieblichen Hierarchie dargestellt wird – an der Spitze ist lediglich Raum für wenige. In Verbindung mit einem verinnerlichten Leistungsprinzip „Die Besten werden aufsteigen“ funktioniert aber die Vervielfältigung einer eigentlich beschränkten Ressource, woraus ein massives Machtpotenzial entsteht: Obwohl und weil nicht jeder der Beste sein kann, versucht es jeder zu sein und tut das, was der Arbeitgeber will. Zweitens beeinflusst die *Einschätzung der eigenen und fremden alternativen Ressourcenquellen* die wahrgenommene Abhängigkeit. Wer kontrafaktisch *meint*, er selbst habe keine alternative Ressourcenquelle und gleichzeitig *glaubt*, der andere verfüge über viele alternative Möglichkeiten zur Ressourcenbeschaffung, der nimmt sich subjektiv als abhängig wahr und ist es damit tatsächlich auch, weil er sein Machtpotenzial nicht ausspielt. Wenn zum Beispiel Arbeitnehmer glauben, der Arbeitgeber könne sofort, ohne Transaktionskosten, auf andere Arbeitskräfte mit ähnlicher Qualifikation zurückgreifen, obwohl dies gar nicht so ist, berauben sie sich selbst eines Teils ihrer möglichen Macht. Arbeitnehmer, die annehmen, es gäbe durchaus Alternativen zu ei-

nem bestimmten Arbeitgeber oder zur Erwerbsarbeit überhaupt, sind weniger abhängig. Sie stellen eher Forderungen – die allerdings nur dann erfüllt werden, wenn die Alternativen tatsächlich bestehen bzw. der Arbeitgeber auch annimmt, dass die alternativen Ressourcen für den Arbeitnehmer vorhanden sind. Wenn aber unsicheres Wissen und in Sozialisationsprozessen vermittelte Werte so großen Einfluss darauf haben, ob Menschen sich als abhängig definieren und ihr Machtpotenzial brachliegen lassen, dann hätte derjenige Akteur einen Machtvorteil, dem es gelingt, das Wert–Wissens–System in seinem Sinne zu beeinflussen. Ein Beispiel für ein Wert–Wissens–System: „Das Überleben von Unternehmen erfordert Flexibilität auch der Arbeitnehmer“ (Wissensaspekt); „Das Überleben von Unternehmen und Flexibilität sind gut“ (Wertaspekt). Ein solches Wert–Wissens–System hat Machteffekte zugunsten der Arbeitgeberseite (siehe zu einer Analyse in Bezug auf die betriebliche Weiterbildung Nienhäuser 1999): Wenn es von den Arbeitnehmern als selbstverständlich und „richtig“ erachtet wird, dass sie einen Beitrag zur Flexibilitätssteigerung leisten, dann sind sie eher bereit, entsprechende Arbeitszeit– und Lohnregimes zu akzeptieren. Das Management kann den Einsatz von ressourcenverzehrenden Anreizen zur Erhöhung der Flexibilität beschränken und über die Ersparnis materieller Ressourcen seine Machtbasis stärken.

Derartige Aussagen über die Kontrolle von Wert–Wissens–Systemen sind durchaus anschlussfähig an die Theorie von Emerson, denn diese thematisiert ebenfalls (wenn auch nur am Rande), dass eine Manipulation der wahrgenommenen Wichtigkeit von Ressourcen als Machtmittel eingesetzt werden kann. In der etwas technisch klingenden Theoriesprache der Austauschtheorie: Wenn Akteur A bei einem Akteur B die Vorstellung erzeugen kann, dass die von A kontrollierten Ressourcen besonders wichtig sind, und zudem B davon überzeugen kann, dass die von B kontrollierten Ressourcen für A unwichtig sind, dann steigt die (wahrgenommene und damit handlungsrelevante) Abhängigkeit des B von A. Im ersten Fall verändert A

die Werte von B, im zweiten Fall das Wissen von B über die Werte von A (vgl. hierzu ähnlich Kirsch 1977, S. 184-239).

Macht ist nicht immer „flüssig“

Die austauschtheoretische Vorstellung birgt ein weiteres Problem: Sie verführt dazu, Macht als etwas zu sehen, das im Prinzip immer und für jeden verhandelbar und damit „flüssig“, veränderbar, ist. Wir laufen damit Gefahr, zu ignorieren, dass Macht sehr viel stabilere Formen annehmen kann, die die Austauschbeziehungen ganz massiv beeinflussen und die Machtrelationen derart verfestigen (s. ähnlich Salancik/Cooper Brindle 1997), dass wir besser von Herrschaft im Sinne „geronnener“ Macht (vgl. zu diesem Herrschaftsbegriff Bahrdt 1990, S. 166–168) statt pauschal von Macht sprechen sollten. Gesellschaftliche und betriebliche Normen, Organisationsstrukturen, aber auch gesetzliche Regelungen führen z.B. dazu, dass bestimmte Ressourcenverteilungen als legitim angesehen werden und damit schwer oder gar nicht mehr veränderbar sind. Bei Anwendungen der Macht–Abhängigkeits–Theorie ist daher unbedingt der Tauschkontext zu berücksichtigen.

Halten wir fest: Insgesamt ist die Macht–Abhängigkeits–Theorie einfach, erklärungskräftig und offen für Erweiterungen und Verfeinerungen, die die oben skizzierten Kritikpunkte ausräumen können. Sie arbeitet mit sehr einfachen, „groben“ Annahmen über menschliches Verhalten, weil sie eben keine psychologische Theorie ist und weniger individuelles Verhalten, sondern soziologische, sozialstrukturelle Sachverhalte (z.B. die Entstehung von machtbalancierenden Institutionen oder Koalitionen) erklären will. Je mehr sie allerdings angewendet wird, um Erklärungen für einzelne Austauschverhältnisse und für das Verhalten einzelner individueller Akteure zu entwickeln, umso mehr muss man stärker psychologisch fundierte und weniger einfache Annahmen über menschliches Verhalten und über Interaktionen zwischen wenigen Personen heranziehen. Ansatzpunkte bzw. Elemente für eine solche stärker (sozial–)psychologische Fundierung und

zugleich auch einen Blick auf andere Formen der Macht – z.B. Legitimationsmacht – bietet die im Folgenden dargestellte Machtbasen–Theorie.

3.2 Was macht mächtig? Die Machtbasen–Theorie von J.R.P. French und B.H. Raven

Ein außerordentlich häufig referierter Beitrag zur Machttheorie stammt von French/Raven (1959). In der Sekundärliteratur wird vor allem auf die Typologie der Machtbasen Bezug genommen. Weitgehend außer Acht gelassen werden meist die interessantesten theoretischen Aussagen, in die French/Raven ihre Typologie einbetten, und die Weiterentwicklungen der Machttypologie durch Raven.

Im Mittelpunkt des Ansatzes von French und Raven steht die Frage: *Was ist die Grundlage dafür, dass sich durch den Einfluss eines sozialen Agenten A das Verhalten einer Person B verändert?* Agent A kann in dieser Theorie eine andere Person sein, aber auch eine Gruppe (oder – so meine ich: eine Organisation) (French/Raven 1959, S. 260). Die beiden Autoren haben ihre Theorie vor allem auf Phänomene aus dem betrieblichen Kontext angewandt; sie ziehen besonders häufig Beispiele aus den Bereichen Entlohnung und Personalführung heran.

Im Folgenden werde ich zunächst den Machtbegriff von French/Raven skizzieren, dann die einzelnen Machtgrundlagen erläutern und dabei auch die von den Autoren herangezogenen handlungstheoretischen Grundlagen herausarbeiten.

3.2.1 Machtbegriff

Wie definieren French/Raven Macht? Macht bezeichnet die Fähigkeit (das Potenzial) eines Akteurs A, einen Akteur B beeinflussen zu können. Das Ausmaß der Macht von A über B ist dabei das Ergebnis zweier Kräfte: Das Ausmaß der potenziellen Kraft, mit der A B in Richtung x bewegt, *abzüglich* der Kraft, mit der B dem Einflussversuch des A in Richtung x widerstehen kann. Ist die Kraft von A größer als die Kraft von B, dann hat A Macht über B bzw. B negative Macht über A (French/Raven 1959, S. 261).

3.2.2 Machtbasen

Worauf basiert die „Kraft“, die Macht eines Akteurs? French/Raven füllen aus, was in den Ausführungen von Weber und Emerson offen gelassen wird. Sie nennen fünf Grundlagen, auf denen Macht bzw. sozialer Einfluss beruhen kann: (1) auf der Fähigkeit, belohnen und (2) bestrafen zu können, (3) auf der Legitimation des A, (4) auf der Identifikation des B mit A und (5) auf dem Expertenwissen von A bzw. den Informationen, über die A verfügt.

<i>Machtgrundlage für A</i>	<i>Machtaktivierende Kommunikation von A an B (illustrierende Beispielaussage)</i>
Belohnungsmacht	„Wenn Sie die Arbeitsaufgabe erfüllen, wird Ihr Arbeitsvertrag verlängert.“
Bestrafungsmacht	„Wenn Sie die Arbeitsaufgabe nicht erfüllen, wird ihr Lohn gekürzt.“
Legitimationsmacht <ul style="list-style-type: none"> • Formale Legitimationsmacht • Auf der Reziprozitätsnorm basierende Legitimationsmacht • Auf Gerechtigkeitsnormen basierende Legitimationsmacht • Auf Verantwortlichkeitsnormen basierende Legitimationsmacht 	<p>„Ich bin Ihr Vorgesetzter, und Sie sind verpflichtet, meine Anweisungen zu befolgen.“</p> <p>„Ich habe etwas für Sie getan, nun müssen Sie etwas für mich tun.“</p> <p>„Ich habe hart gearbeitet und gelitten; nun habe ich das Recht, einen Ausgleich dafür zu bekommen.“</p> <p>„Sie müssen mir helfen, weil ich mir nicht selbst helfen kann und von Ihnen abhängig bin“.</p>
Expertenmacht	„Auch wenn ich Ihnen das nicht im Einzelnen erklären kann: Sie sollten wissen, dass ich weiß, was man in solchen Situationen am besten tut“ (ähnlich Raven 1993, S. 233).
Informationsmacht	„Folgendes Argument sollte Sie überzeugen ...“
Identifikationsmacht	„Wenn Sie auch einmal eine Position wie ich einnehmen wollen, wie ich sie inne habe (bzw. so werden wollen wie ich), dann sollten Sie die Sache folgendermaßen sehen bzw. erledigen ...“

Abb. 2: Illustration der Machtbasen-Typologie von French/Raven (1959)

Abb. 2 illustriert die jeweiligen Machtgrundlagen anhand von Aussagen, mit denen der Machthaber A die Person B zu beeinflussen versuchen könnte. Mit solchen Aussagen kann A B darauf hinweisen, dass er, A, über die jeweilige Machtgrundlage verfügt. Es wird sicher in vielen Fällen gar nicht nötig sein, dass A B explizit auf seine Machtgrundlagen hinweist, B wird in der Regel die Machtgrundlagen antizipieren bzw. sie an nicht-sprachlichen Symbolen erkennen. So deutet die Uniform des Polizisten auf Legitimationsmacht hin, der weiße Kittel der Ärztin signalisiert Experten-, aber auch Legitimationsmacht usw.

Belohnungsmacht

French/Raven (1959, S. 263ff.) definieren Belohnungsmacht (reward power) als die Fähigkeit zu belohnen. Dies mag trivial klingen. Wenn man aber diese Definition im Zusammenhang liest, zeigt sich ihre Einbettung in interessante, theoretisch fundierte Hypothesen über menschliches Handeln.

„Belohnungsmacht ist definiert als Macht, deren Basis die Fähigkeit zu belohnen ist. Die Stärke der Belohnungsmacht von A über B⁶ nimmt zu mit der Mächtigkeit (magnitude) der Belohnungen, die B als von A vermittelt wahrnimmt. Belohnungsmacht hängt ab von der Fähigkeit des A, positive Werte hinzufügen und negative Werte entfernen oder reduzieren zu können. Die Stärke der Belohnungsmacht hängt auch von der durch B wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit ab, dass A die Belohnung vermitteln kann“ (French/Raven 1959, S. 263).

Ein typisches Beispiel für auf positiven Werten beruhender Belohnungsmacht, so French/Raven (1959, S. 263), sei der Stückakkord in Fabriken. Er fördere die Produktivität, weil die Beschäftigten die Wahrscheinlichkeit einer Belohnung für Verhaltenskonformität (mehr pro Zeiteinheit zu produzieren) als hoch und für Nicht-Konformität als gering einschätzen.

Die Definition von Belohnungsmacht (wie von Macht generell) ist „theoriegetränkt“. Es wird vor allem auf handlungstheoretische Annahmen zurückgegriffen, die in der Feldtheorie von Kurt Lewin verankert sind (siehe French/Raven 1959, S. 260) und starke Parallelen zu Wert-Erwartungs-

Theorien (Vroom 1964) aufweisen. Erstens muss B die Machtbasis von A wahrnehmen. Zweitens sind die Erwartungen wichtig. Macht hängt auch davon ab, für wie wahrscheinlich es B erachtet, dass A in der Lage ist, B zu belohnen. Drittens spielen die Werte von B eine Rolle. Nicht der Besitz einer bestimmten Ressource stellt schon Belohnungsmacht dar; vielmehr muss die Ressource für B wichtig sein, das heißt, mit einer positiven oder negativen Bewertung einhergehen. Man sieht hier im Übrigen auch, dass diese Machttheorie sowohl in ihrer Fragestellung als auch in ihren Annahmen deutliche Überschneidungen mit Motivationstheorien aufweist.

Bestrafungsmacht

„Bestrafungsmacht beruht auf der Erwartung von B, dass er durch A bestraft wird, wenn er sich nicht dem Einflussversuch von A entsprechend verhält ...“ (French/Raven 1959, S. 263). Die Stärke der Bestrafungsmacht beruht auf dem Wert der Bestrafung, multipliziert mit der Erwartung (der Wahrscheinlichkeit), für das nicht-konforme Verhalten bestraft zu werden. Mit anderen Worten: Die Geldstrafe für zu schnelles Autofahren mag noch so hoch sein, sie wirkt nicht, wenn die Autofahrer erwarten, dass die Geschwindigkeitsübertretung nicht bemerkt wird. Die Bestrafungsmacht der strafandrohenden Exekutive wäre in diesem Fall gering.

French/Raven nennen lediglich Beispiele dafür, was genau Menschen als belohnend und bestrafend ansehen. Dies ist im Rahmen der *Theorie* auch nicht erforderlich. Bei *konkreten Erklärungsversuchen*, das heißt bei Anwendung der Theorie, muss jedoch geklärt werden, was konkrete Akteure als wertvoll ansehen und für wie wahrscheinlich sie es erachten, durch Verhaltenskonformität positive Werte zu erlangen bzw. bei Nicht-Konformität negativ sanktioniert zu werden.

Legitimationsmacht

„Legitimationsmacht von A über B ist definiert als Macht, die auf den internalisierten Werten von B beruht, dass A das legitime Recht hat, B zu be-

einflussen und dass B verpflichtet ist, diesen Einfluss zu akzeptieren“ (French/Raven 1959, S. 265).

B hat also Werte verinnerlicht, auf Grund derer er A das Recht zubilligt, ihm Anweisungen zu erteilen bzw. ihm Sanktionen aufzuerlegen. Wer auf Grund von Legitimationsmacht eine Anweisung, z.B. eines Vorgesetzten, befolgt, wird sein Verhalten mit Ausdrücken wie „ich musste“, „ich war dazu verpflichtet“ und „er hat das Recht zu dieser Anweisung“ rechtfertigen. Gleichzeitig ist Legitimationsmacht mit dem Gefühl verbunden, dass nicht nur man selbst, sondern auch alle anderen sich ebenfalls so verhalten sollten, – „a feeling of oughtness“ (French/Raven 1959, S. 264) im Sinne von „man muss ...“. Woher kommen solche Verpflichtungsgefühle? Grundlage der Legitimationsmacht sind nach French/Raven kulturelle Werte, Akzeptanz der Sozialstruktur und die Designation des Machthabers durch einen legitimierte Agenten. Zum ersten Punkt: Kulturelle Werte beinhalten Regeln, die A das Recht geben, B Verhalten vorzuschreiben, wenn A (relativ zu B) bestimmte Merkmale aufweist. Zum Beispiel könnte es auf Grund kultureller Werte als legitim erachtet werden, dass Jüngere auf Ältere „zu hören haben“. Zum zweiten Punkt: Wenn jemand die betriebliche Sozialstruktur, die Über- und Unterordnung generell, akzeptiert, dann wird er auch einer Person, die eine ihm übergeordnete Position innehat, das Recht zubilligen, ihm Anweisungen zu erteilen. Zum dritten Punkt: Designation meint, dass eine Person Legitimationsmacht erhält, wenn sie durch einen als legitim erachteten Agenten eingesetzt wird. Ein typisches Beispiel sind Wahlen. Wer von der Mehrheit gewählt wird, z.B. als Vorstandsvorsitzender, als Dekan einer Fakultät oder ASTA-Vorsitzender, als Mitglied eines Aufsichtsrates oder Vorsitzender einer Bürgerinitiative, dem wächst durch diesen Vorgang Legitimationsmacht zu. Der internalisierte Wert besteht hier darin, dass jemand den Wertekomplex „Demokratie ist gut“ verinnerlicht hat und darum gewählte Vertreter und ihre Einflusspotenziale und –versuche akzeptiert.

In späteren Veröffentlichungen differenziert Raven (1992; 1993; s.a. zu empirischen Befunden auch Raven/Schwarzwald/Koslowsky 1998) die Kategorie der Legitimationsmacht weiter aus. Er unterscheidet zwischen *formaler und normbasierter Legitimationsmacht*. *Formale Legitimationsmacht* resultiert aus Positionen in sozialen Systemen (z.B. aus der Position eines Vorgesetzten). Normbasierte Legitimationsmacht beruht dagegen auf allgemein akzeptierten Normen. Raven führt erstens die *Reziprozitätsnorm* an, wonach gilt, dass man dem zu helfen verpflichtet ist, der etwas für einen getan hat. Zweitens nennt er *Gerechtigkeitsnormen*, aus denen z.B. folgt, dass man einen fairen Lohn für harte Arbeit zahlen muss. Drittens unterscheidet Raven *Verantwortlichkeitsnormen*, wonach wir den Hilflosen und von uns Abhängigen helfen müssen. Verantwortlichkeitsnormen seien, so Raven (1993, S. 235), die Machtbasis der „Machtlosen“. Meines Erachtens beruht allerdings auch die formale Legitimationsmacht auf Normen, z.B. auf der Norm, dass man Vorgesetztenanweisungen befolgen soll. Wer diese Norm nicht verinnerlicht hat, wird die Anweisungen eines hierarchisch Höherstehenden nicht befolgen oder ihnen nur auf Grund von Belohnungen oder Bestrafungen nachkommen.

Identifikationsmacht bzw. Referenzmacht

„Referenzmacht von A über B hat ihre Basis in der Identifikation von B mit A. Mit Identifikation meinen wir ein Gefühl des Einsseins von B mit A bzw. den Wunsch nach einer solchen Identität“ (French/Raven 1959, S. 266f.).

Je stärker B glaubt, wie A zu sein, bzw. je stärker er so sein möchte wie eine Referenzperson oder auch Referenzgruppe A, umso mehr übernimmt er das Wert–Wissens–System des Referenzobjekts und verhält er sich wie dieses. Eine solche Identifikation, so French/Raven (1959, S. 266), sei vor allem dann wahrscheinlich, wenn sich Menschen in mehrdeutigen Situationen befänden. Sie versuchten das Problem der Unsicherheit dadurch zu reduzieren, dass sie sich am Verhalten und an den Weltansichten von Referenzindividuen oder –gruppen orientierten. Dies befriedige das Be-

dürfnis nach Orientierung ebenso wie das der Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe. Wie wird aber aus dieser Identifikation Macht? Zum einen könnte ein Machthaber A versuchen, diese Identifikation hervorzurufen und damit B zu dem von A gewünschten Verhalten zu bewegen. Zum anderen kann man unter Rückgriff auf die Macht–Abhängigkeits–Theorie schlussfolgern, dass durch den Wunsch von B, mit einer Person A identisch zu sein oder einer spezifischen Gruppe A anzugehören, Ressourcen wie etwa die Möglichkeit des Kontaktes zu einer Person und der Zugang zur Gruppe für B wichtiger werden. Die Ermöglichung oder Versagung dieses Kontaktes oder Zugangs kann zielgerichtet zur Verhaltensbeeinflussung – über Belohnung und Bestrafung – von A eingesetzt werden.

Experten- und Informationsmacht

„Die Stärke der Expertenmacht von A über B variiert mit dem Ausmaß des Wissens oder einer Wahrnehmungsfähigkeit, die B A in einem gegebenen Bereich zuschreibt“ (French/Raven 1959, S. 267).⁷

Dabei geht es immer um eine Zuschreibung von relativem Wissen. A hat umso mehr Macht über B, je größer B den Wissensvorsprung von A im Vergleich zum eigenen Wissen einschätzt. Das Ausmaß der Macht hängt auch davon ab, wie wichtig das Wissen von A für B ist. Für einen EDV–Experten ist Wissen über den Bau von Flaschenschiffen in der Regel unwichtig, der Flaschenschiffbauer wird dagegen am Wissen eines preisgekrönten Experten auf seinem Gebiet interessiert und für dessen Einflussversuche empfänglich sein, soweit der Erwerb dieses Wissens an Verhaltenskonformität gebunden ist.

French und Raven unterscheiden zwei auf Wissen beruhende Machtbasen (French/Raven 1959, S. 268; Raven 1993, S. 233): Expertenmacht und Informationsmacht. *Expertenmacht* basiert auf Expertenwissen. Wir schreiben einer Person einen Wissensvorsprung in Form von Expertenwissen zu, wenn diese Person entweder eine bestimmte Position (z.B. als Ärztin, als Richter oder als EDV–Experte in einem Unternehmen) innehat oder wenn wir den Wissensvorsprung konkret erfahren haben (z.B. die kompetente

Hilfe des Nachbarsjungen bei der Reparatur des Computers). *Informationsmacht* meint, dass jemand die Fähigkeit besitzt, geschickt zu argumentieren (Raven 1993, S. 233) . Das bedeutet, eine Person verfügt nicht nur über Wissen, sondern sie kann auch überzeugende Begründungen liefern (man könnte vielleicht besser von *Argumentationsmacht* sprechen). Damit ist natürlich nicht ausgeschlossen, dass ein Experte ebenfalls gut argumentieren kann – beide Wissensarten überschneiden sich offensichtlich und verstärken sich gegenseitig in ihren Wirkungen. Dies führen French und Raven aber nicht weiter aus.

Problematisch ist, dass French/Raven nur das „gute“ Wissen betrachten. Es ist jedoch sinnvoll, eine weitere Dimension der „Wissensmacht“ zu berücksichtigen: Macht kann auch auf Wissen beruhen, bei dem es sich nicht um Expertenwissen oder Argumente handelt. Wenn ein Mitarbeiter z.B. Kenntnis über die ansonsten erfolgreich verborgene Alkoholsucht eines Kollegen erlangt, kann er die Nicht-Weitergabe dieses Wissens gegenüber diesem Kollegen machterweiternd einsetzen, indem er ihn darauf hinweist, dass er „sein Geheimnis“ kennt, aber unter bestimmten Bedingungen bereit ist, die Sache für sich zu behalten (vgl. zu diesem Beispiel Nienhäuser 1998b). Erpressung basiert auf dieser Art von Wissensmacht.

3.2.3 Kritik und Zwischenfazit

Wie sind die Typologie der Machtgrundlagen und ihre handlungstheoretische Fundierung einzuschätzen?

Erstens erfasst die Typologie nicht alle Grundlagen der Macht. Raven (1993, S. 236) weist selbst darauf hin, dass sich nicht alle Mittel der Verhaltensbeeinflussung unter die Machtbasen-Typen subsumieren lassen. Vor allem würden Gewalt und Manipulation ausgeblendet. Diese beiden Formen unterscheiden sich von den anderen dadurch, dass der Wille des Beeinflussten nicht erforderlich sei: „die beeinflusste Person kann entscheiden, ob sie sich einer Bestrafung fügt oder sie akzeptiert, ob sie Belohnungen ablehnt oder auf sie verzichtet, ob sie dem Rat eines Experten oder der Logik der Information entspricht etc.“ (Raven 1993, S. 236). Ins-

besondere bei Gewalt wird deutlich, dass man gegen den eigenen Willen gezwungen, das heißt dazu gebracht werden kann, etwas zu tun, was man nicht will. Beispielsweise fesselt man den Rechtsbrecher und hindert ihn so daran, zu flüchten. Manipulation, die zweite nicht erfasste Machtgrundlage, besteht in der Veränderung des Handlungskontextes. Raven (1993, S. 236) spricht von „ecological or environmental manipulation“. Die Umgebung, der Handlungskontext von B, wird von A so strukturiert, dass sich dadurch das Verhalten von B verändert, weil bestimmte Handlungsalternativen von vornherein ausgeschlossen sind. Zum Beispiel kann man das Anlegen von Sicherheitsgurten dadurch „erzwingen“, dass ein Start nur bei angelegtem Gurt möglich ist (Raven 1993, S. 237). Auch hier ist keine Entscheidung des Beeinflussten möglich. Daher meint Raven, dies sei ein systematischer Grund, diese beiden Formen nicht in die Typologie der Machtgrundlagen zu integrieren. Diese Begründung für die Ausblendung von Gewalt und Manipulation ist aber wenig überzeugend. Zum einen spielt der freie Wille auch bei der Legitimations- und Identifikationsmacht keine oder eine völlig andere Rolle als z.B. bei Belohnungsmacht. Menschen entscheiden nicht darüber, ob sie Werte verinnerlichen oder nicht. Gleichwohl sind diese beiden Formen in der Typologie mit erfasst. Im oben angeführten Zitat spart Raven Legitimations- und Identifikationsmacht auch aus, was wohl kein Zufall ist. Zum anderen zwingt die Begründung unter Rückgriff auf das Konstrukt des „freien Willens“ Raven zu einer weiteren, wenig sinnvollen Unterscheidung. Er differenziert zwischen Gewaltausübung einerseits und der Androhung von Gewalt andererseits. Gewaltausübung würde nicht von der Typologie erfasst, wohl aber die Androhung von Gewalt, da es sich hier um Bestrafungsmacht handele. Hier entscheide man willentlich, z.B. darüber, ob man einem Straßenräuber tatsächlich seine Brieftasche aushändigt, wenn sie dieser mit einem Revolver in der Hand von einem fordert.

Zweitens liegt der Machtbasen-Typologie keine durchgängige handlungstheoretische Basis zugrunde. Zwar wird bei Belohnungs- und Bestra-

fungsmacht sowie bei Experten- und Informationsmacht auf die Annahme zurückgegriffen, dass Menschen sich entscheiden, ob sie sich konform zu den Ansprüchen eines Machthabers verhalten oder nicht bzw. dessen Wissen und Argumente akzeptieren oder eben nicht. Bei der Identifikations- und Legitimationsmacht ist dies aber offenbar etwas anders, ohne das gesagt würde, wie hier nun das der Wert-Erwartungs-Theorie ähnliche Entscheidungskalkül funktioniert oder auf welche anderen theoretischen Annahmen (z.B. aus der psychoanalytischen Theorietradition, vgl. Freud 1986; s.a. Weber 1971) man zurückgreifen könnte.

3.3 Die mächtigste Macht ist unsichtbar: Das Konzept der Disziplinarmacht von M. Foucault

Bei den vorherigen Machtperspektiven stellte sich immer die Frage nach den Akteuren, die Macht (über bestimmte andere) „besitzen“. Der französische Philosoph und Sozialhistoriker Michel Foucault wendet sich ausdrücklich gegen eine solche Machtanalyse, die fragt: Wer hat Macht über wen? Er sieht Macht vielmehr als eine Art Netz, das sich über unser Handeln und über unser aller Denken legt, ohne dass wir (abgesehen von Foucault und seinen Anhängern) es selbst merken.

Die Grundgedanken des Machtkonzeptes von Foucault werden seit einiger Zeit in verschiedenen Wissenschaftsrichtungen rezipiert (vgl. für die Organisations- und Personalforschung insb. Ortman 1984; Neuberger 1997; Townley 1993; 1994; Laske/Weiskopf 1996; McKinlay/Starkey 1998; für andere (Sozial-)Wissenschaften siehe den Sammelband von Keller u.a. 2001). Die Machttheorie von Foucault sperrt sich gegen eine systematische und knappe Darstellung: Präzise Begriffsdefinitionen oder gar systematische, miteinander verbundene Hypothesen sind Foucaults Sache nicht. Wie es Fink-Eitel (1997, S. 8) so schön ausdrückt: „Als inkohärenter Korso birgt Foucaults Werk viele Geheimnisse, die den interpretatorischen Bemächtigungswillen geradezu herausfordern.“ Die Arbeiten Foucaults enthalten gleichwohl wichtige, die Diskussion um Macht bereichernde

Gedanken, die als Grundelemente einer systematischen Theorie angesehen werden können (siehe auch Jäger 2001).

Der zentrale Gedanke besteht darin, dass Macht ausgeübt wird über *Disziplinarpraktiken* und *wissensbildende Diskurse*, die in sog. *Dispositiven* systematisch miteinander verbunden sind (vgl. Foucault 1978, S. 119f.; s.a. Breuer 1987; Kögler 1994; Jäger 2001). Im Folgenden werde ich zunächst den Machtbegriff darstellen, dann klären, was unter Dispositiv, Disziplinarpraktiken und Diskursen zu verstehen ist und wie diese Sachverhalte zusammenhängen.

3.3.1 Machtbegriff

Der Machtbegriff bleibt sehr allgemein: Foucault versteht hierunter „Verhältnisse zwischen ‘Partnern’ ..., ein Ensemble von Handlungen, die sich gegenseitig hervorrufen und beantworten“ (Foucault 1999, S. 188). Macht ist etwas, das Verhalten beeinflusst (Foucault 1976, S. 99ff.). Im Unterschied zu anderen Konzepten siedelt Foucault Macht bewusst nicht ausschließlich bei Akteuren an; vor allem wehrt er sich gegen eine Analyse, die auf einzelne Herrschende fixiert ist. Er fragt daher nicht: Was ist Macht, wer hat Macht, woher kommt Macht?, sondern: *Wie* wird Macht ausgeübt? Macht soll quasi von unten, von den kleinsten Praktiken her, analysiert werden. Praktiken in Organisationen sind solche Elemente der Mikromacht, die es nach Foucault zu untersuchen gilt, um sich aus der Fixierung der Analyse auf die (staatlichen) Zentren der Macht zu lösen.

3.3.2 „Dispositive der Macht“ – die Verkopplung von Diskurs und Disziplinarpraktiken

Macht wird ausgeübt über *Dispositive*, in denen *Disziplinarpraktiken* und *wissensbildende Diskurse* in einem wechselseitigen Zusammenhang verknüpft sind (vgl. Foucault 1978, S. 119f.; ähnlich Jäger 2001). Was ist mit diesen Begriffen gemeint, und wie hängen sie konzeptionell zusammen?

Der Dispositivbegriff

Die Elemente des Dispositivs werden gebildet durch ein „... heterogenes Ensemble, das Diskurse, Institutionen, architekturelle Einrichtungen, reglementierende Entscheidungen, Gesetze, administrative Maßnahmen, wissenschaftliche Aussagen, philosophische, moralische oder philanthropische Lehrsätze, kurz: Gesagtes ebenso wie Ungesagtes umfasst. Soweit die Elemente des Dispositivs. Das Dispositiv selbst ist das Netz, das zwischen diesen Elementen geknüpft werden kann“ (Foucault 1978, S. 119 f.). Gemeint ist vermutlich, dass die Elemente und ihre Verknüpfungen zusammen das Dispositiv ergeben; gleichwohl bleibt die Begriffsbestimmung von Foucault unklar. Etwas klarer ist die Definition aus einem Einführungstext in das Werk von Foucault: „... Dispositive (sind) machtstrategische Verknüpfungen von Diskursen und Praktiken, Wissen und Macht“ (Fink–Eitel 1997, S. 80; ähnlich Jäger 2001, S. 82). Vereinfacht und allgemein kann man (in Anlehnung an Marsden 1993, S. 110) sagen: Handeln (nicht-diskursive Praktiken) und Reden (diskursive Praktiken) sind in Dispositiven verknüpft und üben Macht aus, indem sie Verhalten beeinflussen und Menschen formen. Diese Formung oder Sozialisation (ein Begriff, den Foucault allerdings m.E. nicht verwendet) bildet ein wesentliches Element der Macht von Organisationen, die aber nicht nur in und von diesen allein durch ihre Praktiken ausgeübt wird, sondern bereits in früher Kindheit mit der Erziehung beginnt und auch mit dem Verlassen der Organisation nicht endet, sondern z.B. über Darstellungen in Medien fortgesetzt wird. Nehmen wir das Beispiel der Personalführung: Betriebliche Führungspraktiken und das „Reden“ über Führung (in wissenschaftlichen Darstellungen, aber auch auf Seminaren oder unter Kollegen) sind, so verstehe ich Foucault, systematisch in Dispositiven verbunden. Und weil diese Machtausübung nicht ohne weiteres bei „Herrschern“ oder sonstigen Zentren zu lokalisieren ist, bleibt sie vielfach unbemerkt und quasi unsichtbar. Betrachten wir als Nächstes die im Dispositiv verbundenen Elemente Disziplinarmacht (eine Form von Praktiken) und Diskurs.

Disziplinarmacht und ihre Erscheinungsformen

Eine spezifische Form von Praktiken bilden Disziplinarpraktiken; Foucault spricht auch von *Disziplinarmacht* oder von Disziplin bzw. Disziplinen. Was ist damit gemeint? „Die Disziplin ist im Grunde der Machtmechanismus, durch den es uns gelingt, im sozialen Körper auch die winzigsten Elemente zu kontrollieren, durch die es uns gelingt, auch die sozialen Atome zu erreichen, das heißt auch die Individuen: Individualisierungstechniken der Macht. Wie jemanden überwachen, sein Verhalten kontrollieren, sein Betragen, seine Anlagen, wie seine Leistung steigern, seine Fähigkeiten vervielfältigen, ihn dorthin stellen, wo er nützlicher ist. Das ist, meiner Meinung nach, die Disziplin“ (Foucault 1999, S. 182). Die Wissen erzeugenden und Ordnung schaffenden Mechanismen der Disziplinarmacht finden ihre höchste Vereinigungsform im *Panoptismus*, das heißt, hier verbinden sich die Disziplinarpraktiken und verstärken sich gegenseitig in ihrer Wirkung. Nach Foucault verkörpert sich Disziplinarmacht in Armeen, Schulen, Klöstern und Fabriken (vgl. auch Treiber/Steinert 1980), vor allem aber – sozusagen idealtypisch, in reiner Form – im Gefängnis. Das Gefängnis bildet ein panoptisches System, dessen Besonderheit darin besteht, dass es den Kontrolleuren ermöglicht, die Insassen zu „sehen“, ohne selbst gesehen zu werden. Die Kontrolleure können die Insassen von diesen unbemerkt beobachten. Hiermit wird „... das automatische Funktionieren der Macht sichergestellt“ (Foucault 1995, S. 258), denn durch die permanente Möglichkeit des Gesehenwerdens muss der Kontrolleur seine Kontrolle gar nicht mehr ausüben; die Insassen vergegenwärtigen die andauernde Kontrollmöglichkeit und verhalten sich danach.

Im Wesentlichen beruhen die sich im panoptischen Modell kumulierenden Disziplinarpraktiken, die sich auch in Unternehmen finden, auf folgenden Prinzipien oder Mechanismen (vgl. zu etwas anderen Unterteilungen Neuberger 1997; Townley 1994; Fink–Eitel 1997):

Teilung in räumlicher und zeitlicher Hinsicht. Mit räumlicher Teilung meint Foucault (1995, S. 181ff.) die „bauliche Abschließung eines Ortes

von allen anderen Orten“, z.B. durch eine Zelle im Kloster; aber auch durch die Ordnung eines Industriebetriebes in Form der Zuweisung von Personen zu bestimmten Funktionsstellen. In zeitlicher Hinsicht wird Zeit „geteilt“, genau geplant und strukturiert, etwa in Form des streng normierten Tagesablaufes in Klöstern, Armeen, aber auch Unternehmen.

Abstimmung zwischen Person, Fähigkeiten und Objekt. Foucault (1995, S. 195) spricht zum einen von „Zusammenschaltung von Körper und Geste“ und meint damit die Verbesserung bestimmter Fähigkeiten durch ständiges Üben (Beispiel: „Schönschreiben“). Zum anderen nennt er die „Zusammenschaltung von Körper und Objekt“ (Foucault 1995, S. 196), z.B. die Abstimmung der Verhaltensweisen und Fähigkeiten auf die Bedienung einer Maschine.

Hierarchische Kontrolle, Bewertung und Sanktionierung. Foucault spricht plakativ-schaurig von den „Mitteln der guten Abrichtung“ (1995, S. 220). Ein wesentliches Element bildet die hierarchische Überwachung durch das panoptische System, durch den „zwingenden Blick“ (Foucault 1995, S. 221; siehe zur Anwendung auf Personalinformationssysteme Ortman 1984). Aber nicht nur Überwachung allein kanalisiert Verhalten. Anhand von Bewertungssystemen werden Personen eingeteilt, z.B. in die Kategorien „gut/schlecht“ oder auch in differenziertere Rangordnungen wie bei Personalauswahl- bzw. -beurteilungsverfahren. Den Bewertungen sind Belohnungen und Bestrafungen zugeordnet. Foucault (1995, S. 229) spricht von „Subjustiz“, die das Verhalten sanktioniert und normiert. Vervollständigt wird dieses Ensemble von Disziplinartechniken durch die „Prüfung“: Foucault (1995, S. 238ff.) zählt hierzu ärztliche Visiten in Krankenhäusern ebenso wie Überprüfungen von Arbeitskräften, Prüfungen in Schulen oder auch Inspektionen in der Armee.

Erfassung, Beschreibung, Klassifizierung. Eine wesentliche Voraussetzung der räumlichen und zeitlichen Zerlegung und Neuordnung bildet genaues Wissen über Abläufe, über Menschen und Strukturen. Hier zeigt sich die untrennbare Verbindung von Wissen und Macht: Einerseits schafft Wissen

die Voraussetzungen für die Ausübung von Macht z.B. in Form von Funktions- und Rangordnungen, andererseits fördert diese Macht die Gewinnung von Wissen durch eine bessere Überwachung.

Sieht man einmal von den zum Teil sprachlich eigenwilligen Formulierungen ab, ähneln diese Prinzipien wohl nicht zufällig denjenigen der wissenschaftlichen Betriebsführung (vgl. Taylor 1917) und der mechanistischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre (z.B. Kosiol 1962). Ein wichtiger Bestandteil dieser Lehren ist die Systematisierung von Praktiken, mit deren Hilfe das Verhalten von Menschen organisiert und zielgerichtet gesteuert werden kann. Genau um eine solche systematische Beschreibung derartiger Praktiken geht es Foucault, allerdings in kritischer Absicht.

Diskurse

Was ist mit Diskurs als weiteres wesentliches Element von Dispositiven gemeint? Diskurse sind *institutionell verfestigte Redeweisen* (Link 1983, S. 60; Jäger 2001, S. 82). Diskurse reproduzieren Weltbilder, unsere Sicht der Wirklichkeit. Damit bestimmen Diskurse Handeln. Wer macht die Diskurse? „Das Individuum macht den Diskurs nicht, eher ist das Umgekehrte der Fall“ (Jäger 2001, S. 86). Diskurse sind nicht von Einzelnen zielgenau zugeschnitten, sie sind (u.U. ein ungewolltes) Ergebnis eines kollektiven Prozesses, das dem Einzelnen gleichsam vergegenständlicht, nämlich in Symbolen (sprachlich, bildlich usw.) gegenübertritt. So vermitteln z.B. Kino- oder Fernsehfilme, Zeitungsberichte, aber auch Wissenschaft und Werbung (als Elemente von Diskursen) ein Bild des Arbeitnehmers und der Arbeitswelt, das mit dazu beiträgt, Menschen zu „Arbeitnehmern“ zu machen, die den Ansprüchen der Unternehmen genügen.

Ein Diskurs ist abgrenzbar über bestimmte Kollektivsymbole (Link 1982; Jäger 2001; s.a. Foucault 1971). Hierzu zwei Beispiele: Begriffe wie „Blaumacher“ bzw. „Blaumachen“ dürften wichtige Kollektivsymbole im Diskurs über betriebliche Fehlzeiten sein. An solchen Symbolen, die auch in bildlichen Darstellungen, etwa in Karikaturen etc., zum Ausdruck kommen können, kristallisieren sich Debatten, hier schließen sich andere Be-

griffe wie „Edelabsentist“ (Nieder 1987) und „Krankfeiern“ an, und man verbindet diese Begriffe bzw. Symbole mit Statistiken, die einen Zusammenhang zwischen Arbeitslosenquote und (krankheitsbedingten) Fehlzeiten suggerieren. Damit wird ein bestimmter Blick auf die Realität geworfen und diese dadurch in gewisser Weise erst geschaffen: Man interpretiert Fehlzeiten aller Art als vom Arbeitnehmer zu seinen Gunsten gewollt und als vom Arbeitgeber nicht verursacht und unerwünscht (detaillierter hierzu Ortlieb 2002). Die aus solchen Diskursen entstehenden Deutungsmuster haben eine verhaltensbeeinflussende Funktion – die Ausforschung von länger fehlenden Beschäftigten über sog. „Rückkehrgespräche“ wird dadurch legitimiert, und man ist eher geneigt, auch krank zur Arbeit zu gehen, denn wer möchte schon gern als „Blaumacher“ angesehen werden. Da solche Diskurse Verhalten beeinflussen, die zugleich vorrangig den Interessen der Arbeitgeber dienen und ihren Machtvorteil gegenüber den Arbeitnehmern stabilisieren, kann man Diskursen Machtwirkung zusprechen. Ein zweites Beispiel: Auch in Diskussionen um „Personalführung“ lassen sich Diskurse, verfestigte, subjektformende und machtausübende Redeweisen, finden. Führungstheorien etwa, die die Überlegenheit des „Führers“ herausstellen, sei es in Form bestimmter Eigenschaften wie Körpergröße oder (neuerdings: sozialer) Intelligenz, sei es in Form von Charisma, das ihm auf Grund bestimmter Merkmale zugeschrieben wird, legitimieren Über- und Unterordnung und erleichtern Führung (Machtausübung) für die Vorgesetzten. Solche Theorien mögen zwar wissenschaftlich nicht haltbar sein, sie sind aber doch in den Alltagstheorien nach wie vor subjektiv gültig und weit verbreitet. Reproduziert werden derartige „great man“-Theorien nicht nur über die wissenschaftliche Diskussion und im Kontext der betrieblichen Personalführung; auch in den Medien werden politisches Geschehen, wirtschaftliche Veränderungen oder die Lösung von Kriminalfällen sehr häufig mit „großen Männern“ in Verbindung gebracht, die Dinge vorantreiben, verhindern, Probleme lösen, kurz: die Welt bewegen; Wahlkampfstrategen,

WirtschaftsjournalistInnen, Romanautoren und FilmemacherInnen bedienen sich dieser Sichtweise und verstärken sie damit.

3.3.3 Zusammenhänge zwischen Macht und Wissen

Disziplinar macht geht mit Wissensproduktion untrennbar einher. Sie ist mit Diskursen verkoppelt. Erstens werden Disziplinarpraktiken über Diskurse gestützt: Führungstechniken, Instrumente der Personalführung werden durch Rückgriff z.B. auf die Diskussion der Führungstheorie abgesichert. Zweitens produzieren Disziplinarpraktiken Wissen, das wiederum in Diskurse einfließt. So erzeugen betriebliche Disziplinarpraktiken nicht nur Wissen über die Mitarbeiter, das vom Management zu Machtzwecken genutzt werden kann – Disziplinarpraktiken erzeugen auch ein bestimmtes „Bild“ von erwünschten Arbeitnehmern und von der Arbeitswelt und verstärken es immer wieder. Nehmen wir das Beispiel der Personalbeurteilung. Diese Disziplinartechnik dient zum einen der Erzeugung von Wissen über die Mitarbeiter, das vom Management eingesetzt werden kann, um Mitarbeiter Stellen zuzuordnen, Verhalten zu sanktionieren usw.; zum anderen wird auch bei den Beurteilten verhaltensbeeinflussendes Wissen erzeugt: Die Beurteilungsergebnisse werden den Mitarbeitern mitgeteilt, um ihnen so zu vermitteln, welches Verhalten erwünscht und welches unerwünscht ist.

3.3.4 Handlungstheoretischer Hintergrund

Eine theoretisch fundierte Sicht der Macht verlangt nach einer systematischen Begründung dafür, warum bestimmte Dispositive entstehen und warum man vermuten kann, dass Machtpraktiken (Diskurse und Disziplinar macht) wirkungsvoll sind.

Warum entstehen Dispositive? Dispositive kommen zustande bzw. verändern sich, wenn ein vorhandenes Dispositiv prekär wird, das heißt, den Zweck der Handlungsbeeinflussung nicht mehr erfüllt: „... der Sozius oder die hegemonialen Kräfte, die damit konfrontiert sind, sammeln die Elemente zusammen, die sie bekommen können, um diesem Notstand zu be-

gegen, also Reden, Menschen, Messer, Kanonen, Institutionen etc., um die entstandenen 'Leaks' – den Notstand – wieder abzudichten ...“ (Jäger 2001, S. 90). In diesem Zitat eines Foucault-Interpreten werden Subjekte unterstellt, die sich bestimmter Machtmittel bedienen. Foucaults Ansatz ist wohl auch nicht akteurslos konzipiert (wie Honneth 1986 meint), sondern eher akteursfern. Diese Deutung korrespondiert auch mit den Ausführungen von Foucault dazu, warum sich die indirekt wirkende Disziplinarmacht erst in der modernen Gesellschaft entwickelt hat, während früher die Macht stärker direkt über den staatlichen Souverän (den König) und sichtbarer ausgeübt wurde. Die Ursachen der Verbreitung der Disziplinarmacht lägen allgemein vor allem in der raschen „Vergrößerung der zu kontrollierenden und zu manipulierenden Gruppen“ und speziell auf Unternehmen bezogen im „Anwachsen des Produktionsapparates“ (Foucault 1995, S. 280). Direktere Formen der Kontrolle wären bei großen Betrieben und einer großen Menge von zu Kontrollierenden zu kostspielig und riefen zu leicht Widerstand hervor (Foucault 1995, S. 281). Foucault (1999, S. 183) weist zudem darauf hin, dass Disziplinarmacht erst relevant wurde, als Armeen und Betriebe (auf Grund des technischen Fortschritts) gut ausgebildete Menschen benötigten; erst die gut Ausgebildeten galt es so zu führen, dass sie sich selbst führten – dass sie solche Einstellungen, Werte und Ziele verinnerlichten, die systemkonformes Verhalten sicherstellten. Meiner Meinung nach kommt auch diese Theorie nicht ohne (implizite) Annahmen über Akteure aus. Ohne die Unterstellung, dass es Akteure sind, die mit ihren Disziplinartechniken bestimmte Interessen verfolgen, Diskurse zu initiieren und sich zu Nutze zu machen versuchen, ergäbe die Foucaultsche Perspektive wenig Sinn. Eine explizite Akteurstheorie bzw. ein expliziter Rückgriff auf eine solche Theorie fehlt allerdings bei Foucault. Auch finden sich wenig systematische Ausführungen zu der – natürlich sehr schwer zu beantwortenden – Frage danach, wie genau und unter welchen Bedingungen welche Diskurse entstehen.

Nicht nur die Entstehung, sondern auch die *Wirkungsweise von Dispositiven* lässt sich nur mit akteurstheoretischen Annahmen begründen. Bei Foucault finden sich Hinweise darauf, dass Mechanismen bzw. Prozesse wie Sozialisation und die Verinnerlichung von Werten eine wichtige Rolle spielen. Menschen verinnerlichen Fremdwänge, nehmen die daraus resultierenden Selbstwänge nicht mehr wahr und reagieren nicht mehr mit Passivität, Reaktanz und erst recht nicht mit Widerstand. Aber auch Legitimationsprozesse, ökologische Kontrolle und Zwang (wie sie insb. von French/Raven 1959 angeführt werden) spricht Foucault vor allem im Zusammenhang mit den Disziplinartechniken an. Insofern findet sich hier so viel Neues nicht. Positiv gewendet: Foucaults Machtperspektive ist wenigstens teilweise anschlussfähig an konventionellere Ansätze.

Versuchen wir uns am Beispiel klarzumachen, wie Dispositive wirken. Von Vertretern des foucaultianischen Ansatzes werden Personalauswahl- und -beurteilungsverfahren als Disziplinartechnik interpretiert (Laske/Weiskopf 1996; Neuberger 1997; Kompa 1999). Wie formen Auswahlpraktiken die Subjekte, und das mit ihrer eigenen Beteiligung? Zum einen: Wer auf der Bühne des Assessment Centers (AC) den Selbstbewussten, den Durchsetzungs- oder Teamfähigen spielt und als solcher klassifiziert wird, wird auch weiterhin diese Persönlichkeit darstellen müssen und sie dann irgendwann werden. Bei Foucault und auch bei Laske/Weiskopf findet man zwar kaum etwas zu den theoretischen Mechanismen, die hier wirksam werden, aber die Überlegungen dürften durch die Theorie der Kognitiven Dissonanz (Festinger 1957) fundierbar sein. Man gibt durch ein „öffentlich“ dargestelltes Verhalten ein kognitionserzeugendes Commitment ab, ein späteres, dieser Kognition zuwiderlaufendes Verhalten würde Dissonanz erzeugen, die in der Regel vermieden wird – hier durch Orientierung an der einmal gespielten Rolle. Das AC-Verfahren wirkt zum anderen sanktionierend. Ausgewählt zu werden, ist zugleich ein Ansporn, und wer ein AC-Verfahren erfolgreich absolviert hat, wird kaum noch die Trennung zwischen „Sehenden“ (den Beurteilern) und den „Gesehenen“ (den Beur-

teilten) in Frage stellen. Insgesamt verkörpert sich im AC–Verfahren eine Disziplinartechnik, deren Machtgehalt gerade deswegen leicht übersehen werden kann, weil sie über einen Diskurs abgesichert ist – über den wissenschaftlichen Diskurs, in dem man dieser Technik eine hohe Validität zuschreibt (Laske/Weiskopf 1996, S. 312; ähnlich Neuberger 1997, S. 515). In der Managementdiagnostik und erst recht in der Personallehre nimmt man an, dass die Methode des AC gut geeignet ist, die „Besten“ zu identifizieren (siehe z.B. Jeserich 1995; kritisch Kompa 1999). Damit hat dieser Diskurs eine machtsichernde Funktion – völlig unabhängig davon, ob nun tatsächlich über das AC die „Besten“ gefunden werden. Allerdings ist Personalauswahl und erst recht das AC nur ein einziges Element eines umfassenderen, mächtigen personalwirtschaftlichen Dispositivs.

3.3.5 Kritik und Zwischenfazit

In gewisser Weise attraktiv und problematisch zugleich ist die Art und Weise, wie Foucault seine Argumente präsentiert. Seine Sprache ist eigenartig und blumig, seine Texte sind eher essayistisch; der Mühe, präzise Definitionen oder gar empirisch prüfbare Hypothesen zu formulieren, unterwirft sich Foucault nicht; ein Anschluss an die zeitgenössische Theoriebildung wird von ihm nicht versucht. Hinzu kommt, dass Foucault häufig seine theoretischen Positionen gewechselt (Neuberger 1997, S. 506; Fink–Eitel 1997, S. 20) und sich nicht selten selbst widersprochen hat. Vielleicht ist es gerade dies, was Foucault interessant macht. Seine Arbeiten bieten der Suche nach Analogien und „neuen Ordnungen“ gehörigen Raum – er fordert auch dazu auf, seine Arbeiten als „Werkzeugkasten“ zu nutzen. Zudem sind seine Begriffe und Formulierungen eigenwillig genug, um die Bildung einer wissenschaftlichen Schule zu fördern.

Das Machtkonzept wirft jedoch auch inhaltliche Schwierigkeiten auf. Vor allem bleibt unscharf, was genau der Erklärungsgegenstand der Machttheorie von Foucault ist. Meines Erachtens überlagern sich in den Arbeiten von Foucault und seinen Interpreten zwei unterschiedliche, wenn auch nicht ganz unabhängige Erklärungssachverhalte: einerseits geht es um Macht und

Abhängigkeit als Dimension sozialer Beziehungen, andererseits um Macht im Sinne der Formung von Menschen in Sozialsystemen. Die Unterschiede und Verbindungen dieser beiden Aspekte werden nicht konsequent genug herausgearbeitet. Sehen wir uns diese beiden Fassungen von Macht näher an, denn beide sind mit einigen Problemen verbunden *Erstens* geht es bei Foucault – ähnlich wie in den Ansätzen von Emerson und von French/Raven auch – um *Macht und Abhängigkeit als Merkmal sozialer Beziehungen*. Dies kommt darin zum Ausdruck, dass Foucault besonders die Disziplinarpraktiken als Mittel der Durchsetzung der Interessen bestimmter Akteure hervorhebt. Zwar sagt Foucault mehrfach, dass er eine Sichtweise von Macht im Sinne von: Wer hat Macht über wen? ablehnt, ohne diese Ablehnung aber konsequent durchzuhalten. Denn weder Foucault noch seine Interpreten können es vermeiden, mächtige Akteure zu benennen, Ziele und Interessen, die diese mit ihren Disziplinarpraktiken verfolgen, zu unterstellen und die Interessengegensätze und Konflikte zwischen mächtigen und weniger mächtigen Akteuren zu thematisieren. Damit argumentieren sie wenigstens *implizit* akteurstheoretisch. Es fehlen aber *explizite*, in allgemeineren Theorien verankerte Annahmen über die Akteure, über ihre Beweggründe und Beziehungen. Zudem ist das sehr weite und zu unspezifische Machtkonzept problematisch: Wenn alles Macht ist – vom Assessment Center bis hin zur Personalplanung, von der autoritären bis hin zur partizipativen Personalführung, von der Mitbestimmung über den Betriebsrat bis hin zur Arbeiterselbstverwaltung –, dann sind keine Differenzen zu Nicht-Macht und auch nicht zwischen mehr oder weniger Macht erkennbar (Alvesson/Sköldberg 2000, S. 230f.; Fink-Eitel 1997, S. 88; Breuer 1987, S. 330; Honneth 1986). Zudem werden auch in Foucaults Theorie Macht und Herrschaft analytisch nicht getrennt. Zwar mag Macht „überall“, in jeder sozialen Beziehung sein, aber Herrschaft ist etwas anderes, nämlich verfestigte, institutionalisierte Macht (Bahrtdt 1990, s.a. Jermier/Knights/Nord 1994). Zentral ist in den Arbeiten Foucaults jedoch eine *zweite*, sehr weitgreifende Sichtweise von Macht. Es geht ihm vorrangig

darum zu untersuchen, *wie Sozialsysteme ihre Mitglieder formen, sie individualisieren und sozialisieren*. Interessengegensätze zwischen Akteuren, ihre möglicherweise ungleichen Machtpotenziale sind für Foucault in diesem Zusammenhang offenbar weniger von Bedeutung. Aber auch hier fehlen meiner Meinung nach akteurstheoretische Begründungen. Bei vielen Argumenten Foucaults wäre z.B. ein Rückgriff auf Sozialisationstheorien sinnvoll, etwa um zu begründen, warum und auf welche Weise bestimmte Praktiken Psyche und Verhalten formen.

Das Machtkonzept Foucaults kann die eher „traditionelle“ Machtperspektive erweitern. Es zeigt, dass bei der Analyse von Macht nicht nur darauf zu schauen ist, wer welche objektiv gegebenen Ressourcen kontrolliert. Subjektive Weltbilder (Wert–Wissens–Systeme) und Interessen werden durch Machtverteilungen beeinflusst und stabilisieren sie gleichzeitig. Deswegen darf sich die Analyse von Macht nicht allein auf gegebene Austauschbeziehungen, gegebene Interessen und scheinbar objektiv vorhandene Ressourcen beschränken. So ist z.B. Personalführung in unserem Vormann–Meier–Beispiel nicht nur als ein Element in einem Ensemble von Machttechniken zu sehen; unter Rückgriff auf Foucaults Überlegungen wird analysierbar, dass Diskurse über Führung unser Denken prägen und unter Umständen Führung im Sinne der Einflussnahme des Vorgesetzten weitgehend überflüssig machen können (s.a. Türk 1981). Die „Machtgeladenheit“ etwa des Assessment Center-Verfahrens ist mit dem tauschtheoretischen Ansatz von Emerson allein oder mit der Machtbasen–Theorie von French/Raven schwerlich zu erkennen. Insofern kann Foucaults mikroanalytische Sicht andere macht- und politikorientierte Analysen zumindest ergänzen.

4 STATT EINER ZUSAMMENFASSUNG: EIN THEORIEVERGLEICH

Die wichtigsten Unterschiede zwischen der Macht–Abhängigkeits–Theorie von Emerson, der Machtbasen-Theorie von French/Raven und dem Ansatz von Foucault lassen sich am Beispiel des Vorgesetzten Vormann und seines Untergebenen Meier zeigen. Sehen wir uns die Antworten der drei

Theorien auf zwei Fragen an. Die *erste* Frage lautet: Warum verhält sich Meier verhaltenskonform? Nach der Macht–Abhängigkeits–Theorie zeigt der Untergebene Meier Verhaltenskonformität, wenn die Abhängigkeit von Meier von Vormann größer ist als umgekehrt die Abhängigkeit des Vorgesetzten Vormann von seinem Untergebenen Meier. Die Machtbasen–Theorie von French/Raven sagt Verhaltenskonformität von Meier voraus, falls die „Kraft“ bzw. das Machtpotenzial von Vormann größer ist als die von Meier. In dieser Hinsicht ähneln sich die Auffassungen der beiden Theorien sehr stark. Der dritte Ansatz, von Foucault, ist im Grunde nicht auf die Mikroperspektive eines Austauschverhältnisses angelegt. Man würde hier nach eher fragen, warum sich Meier *und* Vormann konform verhalten, warum sich der eine als Untergebener, der andere als Vorgesetzter in seine jeweilige Rolle fügt.

Die *zweite* Frage, an der wir die Unterschiede zwischen den Theorien zeigen können, lautet: Worauf beruht die Macht der Akteure bzw. woraus resultiert die (ungleiche) Machtverteilung? Hier sind die Unterschiede in den Antworten deutlicher als bei der ersten Frage. Bei der Macht–Abhängigkeits–Theorie ist Abhängigkeit eine Funktion der Interessen an bestimmten Ressourcen, der Kontrolle über Ressourcen und der alternativen Möglichkeiten der Ressourcenbeschaffung. Die Wahrscheinlichkeit, mit der man bestimmte Ressourcen erlangen kann, wird nicht systematisch einbezogen. Nach der Machtbasen–Theorie hängt die Macht von Vormann ab von dem wahrgenommenem Wert der Belohnungen und Bestrafungen bzw. des Wissens, also auch von Ressourcen, die Vormann für Meier kontrolliert, gewichtet allerdings mit der von Meier subjektiv geschätzten Wahrscheinlichkeit dafür, dass er bei Verhaltenskonformität das von ihm gewünschte Ergebnis erhält. Unterschiede zwischen den beiden Theorien bestehen darüber hinaus darin, dass die Machtbasen–Theorie über Ressourcenkontrolle hinaus Prozesse wie Identifikation und Legitimation in den Vordergrund rückt, die von Emerson nicht berücksichtigt werden. Dagegen lässt die Machtbasen–Theorie außer Acht, dass für die Machtrelation – für

das Kräfteverhältnis, so würden es French und Raven nennen – die alternativen Ressourcenquellen eine wesentliche Rolle spielen: Sie vernachlässigt, dass die Macht des Vorgesetzten *ceteris paribus* umso höher ist, je mehr er auf alternative Ressourcen, z.B. auf alternative Wissensquellen in Form von Expertenwissen, zurückgreifen kann. Anders ist die Perspektive der Foucaultschen Theorie. Hier sind es erstens die „kleinen“ Machttechniken, die sowohl bei dem Geführten als auch beim „Führer“ Konformität erzeugen: die räumliche Trennung (stellen wir uns vor: Vormann hat ein eigenes Büro, Meier arbeitet dagegen mit anderen Untergebenen im Großraumbüro), die „Übung“ (die Gewöhnung an die Vorgesetzten– oder Untergebenensituation), die Verinnerlichung der Selektion, Kontrolle und Beobachtung durch Personalauswahl und Personalbeurteilungen, die Sanktionierung über Aufstieg und Gehaltserhöhungen. Diese Techniken sind verkoppelt mit wahrnehmungsprägenden und handlungsbeeinflussenden (also machtausübenden) Diskursen über das „richtige Vorgesetztenverhalten“ und das „richtige Mitarbeiterverhalten“. Sicher gibt es zwischen den Theorien weitere Unterschiede. Diese sollen hier aber nicht mehr dargestellt werden.

Zum Schluss will der Autor den Lesern eine Variation des eingangs verwendeten Zitats von Mintzberg zumuten: „Wer jetzt weiß, was Macht ist, sollte anderswo weiterlesen.“

5 EMPFOHLENE LITERATUR

Basisliteratur

Pfeffer, J. 1981: Power in Organizations, Cambridge/Mass.

Dieses Buch über Macht in Organisationen ist zwar schon etliche Jahre alt, aber immer noch das umfassendste und am besten lesbare.

Neuberger, O. 1995: Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Stuttgart.

Der Untertitel des Buches sagt treffend, worum es geht: „um den alltäglichen Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen“. Zum einen wird das Phänomen der Mikropolitik ausführlich und detailliert beschrieben. Zum anderen stellt Oswald Neuberger vier unterschiedliche theoretische Zugänge zur Erklärung des Zustandekommens, des Einsatzes und z.T. auch der Wirkungen von Macht dar.

Weiterführende Literatur

Pfeffer, J. 1992: Power–Management, Wien.

Jeffrey Pfeffer demonstriert an einer Vielzahl von anschaulichen Beispielen, wie Macht entsteht, erfolgreich (aber auch erfolglos) eingesetzt wird und wie Macht wieder verloren geht. Pfeffer folgt der Grundstruktur seines Buches von 1981 und reichert seine Ausführungen mit vielen fallstudienartigen Beispielen an.

Elsík, W. 1998: Personalmanagement als Spiel, Stuttgart.

Der umfassendste Überblick über Macht im Bereich des Personalmanagements. Sämtliche Felder des Personalmanagements (Personalauswahl und –beurteilung, Entlohnung etc.) werden aus einer mikropolitischen und durch Giddens inspirierten strukturationstheoretischen Perspektive analysiert. Wer sich für die „Machthaltigkeit“ von Personalmanagement interessiert, muss dieses Buch von Wolfgang Elsík lesen!

Mintzberg, H. 1983: Power in and around Organizations, Englewood Cliffs, N.J.

Die Grundidee von Mintzberg ist sehr innovativ, bisher jedoch wenig in empirische Forschung umgesetzt worden: Das Handeln und die Struktur von Organisationen sind durch unterschiedliche Kombinationen (Henry Mintzberg spricht von Machtkonfigurationen) interner und externer Koalitionen beeinflusst. Wenn z.B. eine dominante, starke externe und eine bürokratische interne Koalition zusammen auftreten, dann liegt eine Machtkonfiguration vor, die Mintzberg als „instrumentalisierte Organisation“ bezeichnet. Eine Kurzfassung und Illustration dieses Konzepts findet sich bei Martin, A./Bartscher, S. 1993: Macht und Konflikte in Unternehmen, in: Bartscher, S./Bomke, P. (Hrsg.): Einführung in die Unternehmenspolitik, Stuttgart, S. 323-376.

Townley, B. 1994: Reframing Human Resource Management. Power, Ethics and the Subject at Work, London u.a.

In diesem Buch wird der Ansatz von Michel Foucault auf das Feld des Personalmanagements angewandt. Barbara Townley durchleuchtet sämtliche Bereiche der Personalarbeit mit Hilfe eines Wissen/Macht-Konzepts – Personallehre anders „gerahmt“.

Übersichtsdarstellungen

Sandner, K. 1990: Prozesse der Macht, Berlin u.a.

Karl Sandner gibt nicht nur einen umfassenden Überblick über die wichtigsten Machttheorien und die Diskussionen um die Konzeptionalisierung von Macht, sondern führt Theoriestränge konstruktiv zusammen und entwickelt damit die Machtperspektive weiter.

Hardy, C./Clegg, S.R. 1996: Some Dare Call it Power, in: Clegg, S.R./Hardy, C./Nord, W.R. (Hrsg.): Handbook of Organization Studies, London, New Dehli, S. 622-641.

Cynthia Hardy und Stewart Clegg geben in diesem Handbuchartikel einen kritischen Überblick über die wichtigsten und immer noch andauernden Debatten zum Problem der Macht in Organisationen.

Exemplarische Forschungsarbeiten

Hinings, D. J./Hickson, D. J./Pennings, J. M./Schneck, R. E. 1974: Structural Conditions of Intraorganizational Power, in: Administrative Science Quarterly, 19, S. 22-43.

In dieser Untersuchung werden die Bestimmungsgründe von Macht unter Rückgriff auf austauschtheoretische Überlegungen von Emerson in 28 Abteilungen in sieben Organisationen untersucht. Die Macht einer Abteilung ist, so zeigt sich, eine Funktion von drei Einflussgrößen: Die Macht ist umso höher, je mehr die Abteilung in der Lage ist, für die Organisation wichtige Unsicherheiten zu bewältigen, je weniger sie ersetzbar und je zentraler die Abteilung für die Erfüllung der Arbeitsaufgaben der Organisation ist.

Pfeffer, J./Moore, W.L. 1980: Power in University Budgeting: A Replication and Extension, in: Administrative Science Quarterly, 25, S. 637-653.

Jeffrey Pfeffer und William Moore untersuchen die Bestimmungsgründe und die Wirkungen von Macht an insgesamt 40 Departments (Fachbereichen) an zwei Universitäten. Die Macht von Fachbereichen (gemessen über Befragungen und über die Repräsentation der Fachbereiche in wichtigen Gremien) ist umso größer, je mehr sie Ressourcen für die Universität akquirieren, zudem steigt mit zunehmender Macht der Anteil der Fachbereiche am Gesamtbudget unabhängig von der Anzahl der Studierenden.

Sofsky, W./Paris, R. 1994: Figurationen sozialer Macht, Frankfurt/M.;

Ortmann, G./Windeler, A./Becker, A./Schulz, H. -J. 1990: Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen, Opladen.

Diese beiden Arbeiten sind nicht quantitativ wie die zwei vorstehend genannten angelegt. Vielmehr zeigen sie in tiefgehenden qualitativen Fallstudien die Prozesse der Entstehung und Anwendung von Macht – wissenschaftliche Berichte mitten aus dem „Leben in Organisationen“.

Messinstrumente

Raven, B.H./Schwarzwald, J./Koslowsky, M. 1998: Conceptualizing and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence, in: Journal of Applied Social Psychology, 28, S. 307-332.

Wer die Machtbasen von French und Raven empirisch erfassen will, findet in diesem Aufsatz einen entsprechenden Fragebogen.

Blickle, G. 1995: Wie beeinflussen Personen erfolgreich Vorgesetzte, KollegInnen und Untergebene? Skalenentwicklung und –validierung, in: Diagnostica, 41, S. 245-260.

In dieser Untersuchung wird eine im Aufsatz abgedruckte Selbsteinschätzungsskala verwendet, um unterschiedliche Strategien der Einflussnahme zu erfassen. Es zeigt sich, dass sich die Strategien über vier Faktoren beschreiben lassen: Druck machen, übergeordnete Instanzen einschalten, Einschmeicheln, rationales Überzeugen.

LITERATUR

- Bahrtdt, H. P. 1990: Schlüsselbegriffe der Soziologie, 4. Aufl., München.
- Bandura, A. 1986: Social Foundations of Thought and Action. A Social Cognitive Theory, Englewood Cliffs, N.J.
- Berger, P. L./Luckmann, T. 1994: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, Frankfurt/M.
- Blickle, G. 1995: Wie beeinflussen Personen erfolgreich Vorgesetzte, KollegInnen und Untergebene? Skalenentwicklung und -validierung, in: Diagnostica, 41, S. 245-260.
- Breuer, S.1987: Foucaults Theorie der Disziplinargesellschaft. Eine Zwischenbilanz, in: Leviathan, 15, S. 319-337.
- Coleman, J.S. 1991: Grundlagen der Sozialtheorie. Bd. 1: Handlungen und Handlungssysteme, München.
- Cook, K. S. 1987: Emerson's Contribution to Social Exchange Theory, in: Cook, K. S. (Hrsg.): Social Exchange Theory, Newbury Park u.a., S. 209-222.
- Crott, H.W. 1994: Macht, in: Frey, D./Greif, S. (Hrsg.): Sozialpsychologie, 3. Aufl., Weinheim, S. 231-238.
- Dahl, R.A. 1957: The Concept of Power, in: Behavioral Science, 2, S. 201-215.
- Elsîk, W. 1998: Personalmanagement als Spiel, Stuttgart.
- Emerson, R.M. 1962: Power-Dependence Relations, in: American Sociological Review, 27, S. 32-41.
- Emerson, R.M. 1972a: Exchange Theory, Part I: A Psychological Basis for Social Exchange, in: Berger, J./Zelditch, M./Anderson, B. (Hrsg.): Sociological Theories in Progress. Vol. 2, New York u.a., S. 38-57.
- Emerson, R.M. 1972b: Exchange Theory, Part II: Exchange Relations and Network Structures, in: Berger, J./Zelditch, M./Anderson, B. (Hrsg.): Sociological Theories in Progress, Vol. 2, New York u.a., S. 58-87.

- Emerson, R.M. 1976: Social Exchange Theory, in: Annual Review of Sociology, 2, S. 335-362.
- Esser, H. 1999: Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 1: Situationslogik und Handeln, Frankfurt/M., New York.
- Etzioni, A. 1961: A Comparative Analysis of Complex Organizations, Glencoe, New York.
- Festinger, L. 1957: A Theory of Cognitive Dissonance, Evanston.
- Fink-Eitel, H. 1997: Michel Foucault zur Einführung, 3. Aufl., Hamburg.
- Foucault, M. 1971: Die Ordnung der Dinge. Eine Archäologie der Humanwissenschaften, Frankfurt/M.
- Foucault, M. 1974: Von der Subversion des Wissens, München.
- Foucault, M. 1976: Mikrophysik der Macht, Berlin.
- Foucault, M. 1978: Dispositive der Macht - Michel Foucault über Sexualität, Wissen und Wahrheit, Berlin.
- Foucault, M. 1995: Überwachen und Strafen - Die Geburt des Gefängnisses, Frankfurt/M.
- Foucault, M. 1999: In Verteidigung der Gesellschaft, Frankfurt/M.
- French, J.R.P./Raven, B.H. 1959: The Bases of Social Power, in: Cartwright, D. (Hrsg.): Studies in Social Power, Ann Arbor, S. 150-167.
- Freud, S. 1986: Kulturtheoretische Schriften, Frankfurt/M.
- Hardy, C./Clegg, S.R. 1996: Some Dare Call it Power, in: Clegg, S.R./Hardy, C./Nord, W.R. (Hrsg.): Handbook of Organization Studies, London, New Dehli, S. 622-641.
- Hinings, D. J./Hickson, D. J./Pennings, J. M./Schneck, R.E. 1974: Structural Conditions of Intraorganizational Power, in: Administrative Science Quarterly, 19, S. 22-43.
- Holm, K. 1969: Zum Begriff der Macht, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 21, S. 269-288.
- Honneth, A. 1986: Kritik der Macht. Reflexionsstufen einer kritischen Gesellschaftstheorie, Frankfurt/M.

- Jäger, S. 2001: Diskurs und Wissen. Theoretische und methodische Aspekte einer Kritischen Diskurs- und Dispositivanalyse, in: Keller, R./Hirsland, A./Schneider, W./Viehöver, W. (Hrsg.): Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse Band 1: Theorien und Methoden, Opladen, S. 81-112.
- Jeserich, W. 1995: Assessment Center (AC), in: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, 2. Aufl., Göttingen u. a., S. 718-728.
- Keller, R./Hirsland, A./Schneider, W./Viehöver, W. (Hrsg.) 2001: Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse Band 1: Theorien und Methoden, Opladen.
- Kirsch, W. 1977: Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, 2., durchgesehene und ergänzte Aufl. der Bände I bis III als Gesamtausgabe, Wiesbaden.
- Knights, D./Vurdubakis, T. 1994: Foucault, Power, Resistance and all that, in: Jermier, J. M./Knights, D./Nord, W.R. (Hrsg.): Power and Resistance in Organizations, London, S. 167-198.
- Kögler, H.H. 1994: Michel Foucault, Stuttgart, Weimar.
- Kompa, A. 1999: Assessment Center. Bestandsaufnahme und Kritik, München, Mering.
- Kosiol, E. 1962: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden.
- Krüger, W. 1976: Macht in der Unternehmung, Stuttgart.
- Laske, S./Weiskopf, R. 1996: Personalauswahl - Was wird denn da gespielt? Ein Plädoyer für einen Perspektivenwechsel, in: Zeitschrift für Personalforschung, 10, S. 295-332.
- Link, J. 1982: Kollektivsymbolik und Mediendiskurse. Zur aktuellen Frage, wie subjektive Aufrüstung funktioniert, in: kultuRRevolution, 1, S. 6-21.
- Link, J. 1983: Was ist und was bringt Diskurstaktik?, in: kultuRRevolution, 2, S. 60-66.
- Lukes, S. 1974: Power: A Radical View, London, Basingstoke.
- March, J.G. 1990: Die Macht der Macht, in: March, J.G.: Entscheidung und Organisation, Wiesbaden, S. 131-167.

- Marsden, R. 1993: The Politics of Organizational Analysis, in: *Organization Studies*, 14, S. 93-124.
- Martin, A. 1989: *Die empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart.
- Matiaske, W. 1998: Zur Integration von Tausch- und Machttheorie, in: Berthel, J. (Hrsg.): *Unternehmen im Wandel*, München, Mering, S. 45-82.
- Matiaske, W. 1999: *Soziales Kapital in Organisationen. Eine tauschtheoretische Studie*, München, Mering.
- McKinlay, A./Starkey, K. (Hrsg.) 1998: *Foucault, Management and Organization Theory. From Panopticon to Technologies of Self*, London u.a.
- Mintzberg, H. 1983: *Power in and around Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.
- Neuberger, O. 1995: *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*, Stuttgart.
- Neuberger, O. 1997: Individualisierung und Organisierung. Die wechselseitige Erzeugung von Individuum und Organisation durch Verfahren, in: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): *Theorien der Organisation*, Opladen, S. 487-522.
- Nieder, P. 1987: Fehlzeiten als Signale, in: *Personalführung*, 20, S. 36-37.
- Nienhüser, W. 1998a: Macht bestimmt die Personalpolitik! Erklärung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen aus macht- und austauschtheoretischer Perspektive, in: Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.): *Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpolitik*, München, Mering, S. 239-264.
- Nienhüser, W. 1998b: "Wissen", in: Heinrich, P./Schulz zur Wiesch, J. (Hrsg.): *Wörterbuch der Mikropolitik*, Opladen, S. 297-300.
- Nienhüser, W. 1999: Weiterbildung als Macht - Macht macht Weiterbildung?, in: Martin, A./Mayrhofer, W./Nienhüser, W. (Hrsg.): *Die Bildungsgesellschaft im Unternehmen. Festschrift für Wolfgang Weber*, München, Mering, S. 131-161.
- Ortlieb, R. 2002: *Betrieblicher Krankenstand. Eine Längsschnittanalyse*, Diss. Berlin.

- Ortmann, G. 1984: Der zwingende Blick. Personalinformationssysteme - Architektur der Disziplin, Frankfurt/M., New York.
- Ortmann, G./Windeler, A./Becker, A./Schulz, H. -J. 1990: Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen, Opladen.
- Paris, R./Sofsky, W. 1987: Drohungen. Über eine Methode der Interaktionsmacht, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 39, S. 15-39.
- Paulinyi, A. 1983: Die Industrielle Revolution: Die Entstehung des Fabrik-systems in Großbritannien, in: Schneider, H. (Hrsg.): Geschichte der Arbeit, Frankfurt/M. u.a., S. 193-242.
- Pfeffer, J. 1981a: Power in Organizations, Cambridge/Mass.
- Pfeffer, J. 1981b: Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms, in: Staw, B. M./Cummings, L.L. (Hrsg.): Research in Organizational Behavior, Vol. 3, Greenwich, S. 1-52.
- Pfeffer, J. 1992: Power-Management, Wien.
- Pfeffer, J./Moore, W.L. 1980: Power in University Budgeting: A Replication and Extension, in: Administrative Science Quarterly, 25, S. 637-653.
- Pfeifer, W. (Hrsg.) 1997: Etymologisches Wörterbuch des Deutschen, München.
- Raven, B.H. 1992: A Power/Interaction Model of Interpersonal Influence: French and Raven Thirty Years Later, in: Journal of Social Behavior and Personality, 7, S. 217-244.
- Raven, B.H./Schwarzwald, J./Koslowsky, M. 1998: Conceptualizing and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence, in: Journal of Applied Social Psychology, 28, S. 307-332.
- Raven, B.H. 1993: The Bases of Power: Origins and Recent Developments, in: Journal of Social Issues, 49, S. 227-251.
- Russell, B. 1974: Macht, Wien.

- Salancik, G.R./Cooper Brindle, M. 1997: The Social Ideologies of Power in Organizational Decisions, in: Shapira, Z. (Hrsg.): Organizational Decision Making, New York, S. 111-132.
- Sandner, K. 1990: Prozesse der Macht, Berlin u.a.
- Simon, H.A. 1957: Models of Man, New York.
- Sofsky, W./Paris, R. 1994: Figurationen sozialer Macht, Frankfurt/M.
- Taylor, F.W. 1917: Die Grundsätze der wissenschaftlichen Betriebsführung, Berlin, München.
- Townley, B. 1993: Foucault, Power/Knowledge, and its Relevance for Human Resource Management, in: Academy of Management Review, 18, S. 518-545.
- Townley, B. 1994: Reframing Human Resource Management. Power, Ethics and the Subject at Work, London u.a.
- Treiber, H./Steinert, H. 1980: Die Fabrikation des zuverlässigen Menschen. Über die "Wahlverwandtschaften" zwischen Kloster- und Fabrikdisziplin, München.
- Türk, K. 1981: Personalführung und soziale Kontrolle, Stuttgart.
- Vroom, V. H. 1964: Work and Motivation, New York u.a.
- Weber, M. 1980: Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Aufl., Tübingen.
- Weber, W. 1971: Das Identifikationsphänomen und seine Bedeutung als Determinante menschlichen Verhaltens in Organisationen, Diss. Mannheim.
- Weise, P./Brandes, W./Eger, T./Kraft, M. 1991: Neue Mikroökonomie, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Heidelberg.
- Zelger, J. 1972: 17 Vorschriften zur Vermeidung der ärgsten Verwirrungen beim Gebrauch des Wortes "Macht", in: Conceptus, 6, S. 51-68.

¹Falls nicht anders angegeben, sind alle Zitate aus englischsprachigen Quellen von mir übersetzt worden.

² Außerdem sollte man diese drei Antworten auf eine allgemeine theoretische Grundlage zurückführen. Dass dies durchaus möglich ist, zeigt Esser (1999) – aber dies ist hier nicht unser Thema.

³ Weber präzisiert diese sehr weite Fassung der Machtgrundlagen, wenn er auf Herrschaft als spezifische Form der Macht zu sprechen kommt (1980, S. 122ff.).

⁴ Damit unterscheidet sich die handlungstheoretische Basis der Perspektive von Emerson erheblich von der Colemans (z.B. 1991), der zwar Emersons Machttheorie aufgegriffen hat, aber vom Handlungsmodell des homo oeconomicus ausgeht. In Emersons früherem Aufsatz von 1962 sind allerdings Annahmen enthalten, die dem Konzept der beschränkten Rationalität deutlicher näherkommen als in späteren Arbeiten.

⁵ Einen groben Indikator für das Interesse erhält man, wenn man die Einschätzungen der Befragten hinsichtlich der Wichtigkeit mit der Unzufriedenheit multipliziert (auf Basis der Prozentwerte für Wichtigkeit und Unzufriedenheit). Ein besonders hoher Wert kommt zustande, wenn einem Befragten ein Aspekt der Arbeitstätigkeit besonders wichtig ist und er mit diesem Aspekt gleichzeitig sehr unzufrieden ist. Die oben genannten drei Aspekte weisen dann die höchsten Werte auf. Dies gilt sowohl in West- als auch in Ostdeutschland, die Reihenfolge unterscheidet sich allerdings.

⁶ French/Raven verwenden statt A und B die Kürzel O und P. Ich bleibe hier bei den bereits oben benutzten Symbolen A und B.

⁷ Auf die Wahrnehmungsfähigkeit gehen French und Raven nicht näher ein. Man kann Wahrnehmungsfähigkeit als das Potenzial, Wissen zu generieren, ansehen. Insofern können wir unter den Begriff „Wissen“ sowohl faktisch vorhandenes als auch potenzielles Wissen fassen und benötigen keine weitere Differenzierung.

