

## Macht in Unternehmen

### „Ich bin hier der Chef!“ – Oder doch nicht?

Juli 2023

**So oder in ähnlicher Form haben noch viele Berufstätige Machtsysteme in Unternehmen kennengelernt. Was vor vielen Jahren schon fragwürdig war, wirkt als Benehmen von Mächtigen in den 2020er Jahren umso befremdlicher. Das Machtverständnis der Menschen hat sich insgesamt verändert, nicht nur das der oft zu Unrecht gescholtenen jüngeren Generationen. Dazu haben unter anderem die digitale Arbeitswelt und die Bewältigung der Pandemie beigetragen.**



Macht begegnet uns an allen Orten und zu aller Zeit. Man merkt es nur nicht immer gleich und direkt. Während der Corona-Krise haben wir die Macht des Staates sehr direkt und zu jeder Stunde wahrgenommen in Form von Kontaktverboten, Maskenpflicht, Hygieneregeln und noch viel mehr. Neben der staatlichen Machtausübung gibt es noch drei weitere wesentliche Machtschauplätze: Gesellschaft, Familie und Unternehmen. Obwohl sich Macht in all diesen vier Schauplätzen unterschiedlich gestaltet, hat die Machtausübung in einem dieser Orte Auswirkungen auf das Machtverständnis in den anderen. Das starke Eingreifen des Staates während der Corona-Jahre hat die Machtakzeptanz vieler Beschäftigten in mehrerlei Hinsicht verändert. Deren Spektrum ist nun wesentlich breiter als vorher und bewegt sich zwischen den Forderungen der Mitarbeiter nach starken, fast schon autokratischen Chefs, die klare Ansagen machen, bis hin zu einer Art Machtakese, bei denen Mitarbeiter auch kleinste Machtausübungen durch Führungskräfte lautstark missbilligen. Diesem veränderten Machtverständnis müssen Unternehmen durch die Anpassung ihrer Machtsysteme zwangsläufig Rechnung tragen, wenn die regelmäßige Machtausübung bei den Mitarbeitern noch Akzeptanz finden soll. Denn nur dann bleiben Chefs auch Chefs. In Zeiten grassierender Personalmangels sind solche Anpassungen ein Muss. Ansonsten sind Unternehmen mit altmodischen Machtsystemen, die nicht mehr zum Machtverständnis der Belegschaft passen, schnell im Abseits.

Es gibt nicht ein paar wenige Mustertypen von Machtsystemen, die universell für alle Unternehmen passen und seitens der Belegschaft breite Akzeptanz finden würden. Es gibt auch keine Standards, wie Machtsysteme in Anbetracht von New Work im digitalen Zeitalter aussehen müssten, damit sie zukunftsfähig sind. Zu unterschiedlich sind die Anforderungen in den verschiedenen Branchen und Firmen. Aber es gibt einige Wesenszüge und Charakteristika von Machtsystemen, die mit großer Wahrscheinlichkeit nicht mehr zukunftsfähig sind, weil sie im Prinzip schon vor vielen Jahren nicht mehr zeitgemäß waren. Beispiele für solche schon lange nicht mehr überall gebilligte Elemente und Manifestationen in Machtsystemen sind:

- Ständige Machtdemonstrationen:  
Sätze wie in der Überschrift, stets unnötig „auf den Tisch hauen“ oder sich ständig als „Chef“ ansprechen zu lassen zählt ebenso hierzu wie das Zur-Schau-Stellen moderner Machtinsignien wie Firmenwagen oder Job-Titel.
- Old School der Machtanwendung:  
„Der Chef hat immer Recht!“ oder ständige Verfehlungen und Entgleisungen von Chefs, die folgenlos bleiben.
- Antiquiertes Vertrauensverständnis:  
Neue Mitarbeiter müssen sich das Vertrauen von Chefs und Kollegen erst mühsam verdienen. Einen Vertrauensvorschuss und eine vernünftige Toleranz, wenn das Vertrauen mal auf die Probe gestellt wird, gibt es nicht.
- Grundlegende Haltung zu Hierarchie und Mitarbeitern:  
Eine Welt von „wir hier oben“ und „die da unten“ demonstriert im Alltag stets eine hohe Machtdistanz.
- Regelmäßige Schikane, wiederholtes Abkanzeln und völlig mangelnder Respekt durch „Führungskräfte“
- Aktionen zur übertriebenen Selbstdarstellung und Selbstbeweihräucherung von Chefs „und Führungskräften“
- Extrawürste und zahlreiche Ausnahmen für Mächtige, Langgediente und Meritenträger

Diese und andere Beispiele sind Artefakte von Machtsystemen, die nur mehr wenig, eigentlich gar nicht mehr in das Machtverständnis des digitalen Zeitalters passen. In solchen Fällen ist es Zeit, dass Mächtige ihre Machtsysteme modernisieren und zukunftsfähig machen. Nur dann hat das Unternehmen eine Chance auf eine Zukunft mit motivierten Mitarbeitern. In unserem Buch zeigen wir, wie diese Modernisierung aussehen kann.