

MachtBalance

Dynamische Einflussnahme auf der Basis des 7M-Modells

in und zwischen Systemen

für Führungskräfte, Coaches & OrganisationsberaterInnen

zum

Mitgestalten, Steuern, Führen, Vernetzen und Kooperieren

in Mikro- und Mesopolitik

Inhalt

1.	Was ist Macht?	2
2.	Wie entsteht Macht?	2
3.	Grundannahmen im 7M- Modell der MachtBalance	3
4.	Ausstattung	4
5.	Austausch	5
6.	Macht – dargestellt als 7M-Modell	5
7.	MachtBalance	7
8.	Umsetzen von MachtBalance mit dem 7M-Modells – die Aspekte im Detail	8
9.	Identifizierung der Akteure und Stakeholder - Instrument zur Machtanalyse	10
10.	Sich Einbringen – aktiv Handeln	11
11.	Literatur	12

Claudio Harder. Zürich, im Februar 2022 / n-b.ch

1. Was ist Macht?

Über Macht wird häufig nicht gesprochen, es sei denn, die anderen verfügen darüber. Von denen, die sie haben, wird sie oft nicht wahrgenommen oder bagatellisiert¹. Sie wird vor allem von jenen thematisiert, die zu wenig davon haben – oder Menschen begegnen, sei es beruflich oder privat, die Macht ausgesetzt sind, ohnmächtig sind, wenig Handlungsmöglichkeiten haben.

Im Althochdeutschen bedeutete Macht so viel wie Können, Fähigkeit, Vermögen (z. B. jemand „vermag“ etwas zu tun), signalisierte also Potenzialität. Vergleichbar stammt das lateinische Substantiv für „Macht“, *potentia*, von dem Verb *possum*, *posse*, *potui* ab, welches heute mit „können“ übersetzt wird.

Definition Max Weber² (ca. 1918): „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“

Definition Henry Mintzberg (ca. 1985): „Macht ist die Fähigkeit ist, (organisatorische) Ergebnisse zu bewirken oder zu beeinflussen“ nach.

Definition nach Erhard Friedberg (ca. 1990): „Macht kann als die Fähigkeit eines Akteurs definiert werden, mehr oder weniger dauerhafte Tauschprozesse zu seinen Gunsten zu strukturieren, indem er die Zwänge und Eigenheiten der Situation nutzt, um die für seine Zwecke günstigen Tauschbedingungen durchzusetzen. Es handelt sich um einen verhandelten Verhaltensaustausch, der so strukturiert ist, dass alle Beteiligten etwas davon haben, wobei es aber immer einem (oder mehreren) Gegenspieler(n) möglich ist, mehr herauszuholen als die anderen“³. Die Organisation dieser Regeln unterliege einer lokalen Ordnung⁴. Er beschreibt auch, dass Macht „in unseren Gesellschaften ein schlechtes Image hat“⁵, sie sei tabuisiert, und wie die legitime Autorität dem Himmel, so sei Macht der Hölle geweiht. Deshalb mache man sie nicht transparent, obwohl sie jeden Tausch zwischen Menschen (Arbeit gegen Geld, Warenhandel, Zeit usw.) betrifft.

Jane Addams (Friedennobelpreisträgerin 1931): Gesellschaftlicher Friede und Wohlstand ist nur möglich, wenn Machtquellen⁶ zur deren Gestaltung bei denjenigen vorhanden sind, die den allgemeinen Frieden und Wohlstand wollen. Macht ist ein teilbares Gut, das im Interesse des Kollektivs eingesetzt werden kann. Wenn eine Person alles hat, tut es ihr und anderen nicht gut; wenn dieses Gut klug verteilt ist –es muss weder gleichmässig verteilt, noch allen gleich viel zugeordnet sein – kann das Einzelnen gut tun, Anderen nicht schaden, Weiteren Chancen eröffnen.

2. Wie entsteht Macht?

Unsere Gesellschaft ist geprägt von Ungleichheit (Status, Beruf, Nationalitäten, Vermögen, Verantwortungsübernahme für das Kollektiv oder für sich resp. seine Gruppe usw.).

Unterschiedlichkeit ist in unserer abendländischen Gesellschaft ein Elixier: sie fördert Entwicklung und ist vor allem vor dem Hintergrund sowohl des dualen wie des dialektischen Denkens die Basis zur Suche von Synthese und Erkenntnissen. Und gleichzeitig ist Unterschiedlichkeit bei uns auch ein Motivator, um etwas zu unternehmen. Im Zusammenspiel (relational⁷), im Austausch zwischen Menschen (eine Person auf einer Insel kann so viel von etwas haben, wie sie will, es wird dort nicht zur Macht solange sie alleine dort ist) entsteht Macht. Dadurch,

¹ Schattenhofer, 1992. S. 152f

² Weber, 1980: S. 28

³ Friedberg, 1995: S. 116

⁴ ebd: S. 109

⁵ ebd: S. 260

⁶ Staub-Bernasconi 1995: S. 31

⁷ Seliger, 2008: S. 122

dass man sie dann einer Person / Organisation zugesteht oder zuordnet, wird die Macht gefestigt. Dort, wo Unterschiede und ihre Auswirkungen nicht transparent sind, entsteht Macht.

Im systemischen Sinne ist Macht etwas „zwischen“, nicht „in“ den beteiligten Systemen oder Akteuren. So sind auch die Struktureigenschaften nach Kurt Lewin⁸, dem Begründer der Gruppendynamik, durch die Beziehungen „zwischen“ den Teilen und Elementen einer Gruppe und nicht „durch“ die Teile oder Elemente selbst charakterisiert. Niemand hat Macht an sich.

Eine Zuordnung von Beschreibungen zu den „Herstellungsschritten“ von Macht zeigt, dass verschiedene Perspektiven möglich sind. Im beruflichen Bereich macht es Sinn, die Aspekte des Mitgestaltens (nicht nur des Impacts) der Macht zu beleuchten. Es geht manchmal schon nur darum, zu beschreiben wer die Macht hat und sich dann darauf einzustellen. Manchmal will man im Spiel darum, wer denn nun mehr Gewicht für seine Anliegen auf seine Seite der Waage bringen kann und damit mächtiger ist, mitgestalten. Es geht dann darum, wie man diese Balance mitprägen kann und für seine Anliegen möglichst viel oder wenigstens gleich viel Gewicht wie die Gegenseite auf die Waage bringt. Deshalb ist es auch wichtig, herauszufinden, mit welcher Sprache Macht gestaltbar gemacht werden kann. Das hängt davon ab, was von ihr beschrieben wird; je nach dem kann man mit den Informationen in Machtgestaltung eingreifen oder das Ergebnis einfach hinnehmen:

- Addams beschreibt Quellen zum Aufbau von Macht, also notwendigen Input.
- Staub-Bernasconi (anhand der Ausstattung) und Friedberg (anhand ungleichem Austausch und Unsicherheitszonen) beschreiben die Prozesse zum Aufbau von Macht
- Weber (anhand Durchsetzung) und Mintzberg (via Beeinflussung) beschreiben die Auswirkungen, also den Impact von Macht.

Uns interessieren im Folgenden die Quellen und Prozesse zum Aufbau von Macht.

Zusammengefasst kann Macht und Einfluss also beschrieben werden als etwas Relationales, als Formen von Beziehung, als eine gesellschaftliche, soziale Konstruktion. Macht ist lokal wirksam und flüchtig. Es braucht Verfahren, um sie konsistent zu machen und benennbare Prozesse, um sie zu nähren. Macht wird gestaltbar mit Ressourcen, Spiel und Strategie. Ressourcen, die ins Spiel gebracht werden (Crozier und Friedberg), sind neben materiellen Ressourcen auch Wissen, Netzwerk- und Beziehungskennntnisse sowie Kommunikationskanäle.

3. Grundannahmen im 7M- Modell der MachtBalance

Das Modell geht davon aus, dass

1. Akteure mit bestimmten Eigenschaften **ausgestattet** sind, die –
2. in Relation zueinander im **Austausch** zu Machtfaktoren werden (können) welche,
3. zu einer Balance oder Dominanz im **Machtgefüge** und Spiel der Kräfte werden (können),
4. was **Handlungsspielräume** eröffnet, die sinnvoll genutzt werden können.

Ressourcen – die machtrelevant werden könnten – über die Stakeholder / Akteure verfügen, dargestellt nach Kompetenzen und Ausstattungsmerkmalen:

Ausstattung →	Zuordnung zu 7 M ⁹	Macht	
Selbstkompetenz	1. physische Ressourcen 2. sozio-ökonom. Ress.	Gewicht	relativ fix, wenig beweglich, im Moment praktisch gegeben
Sozialkompetenz	3. Rezeption / Kommunikation 4. Beziehungen	Kraft	Engagement vs gewohnte Rollenverteilung
Fach- / Methodenkompetenz	5. Modell 6. Kriterien	Mittel	Cleverness vs gewohnte Denkmodelle
Handlungskompetenz	7. Position	Aktion	Bewegung vs Stabilität

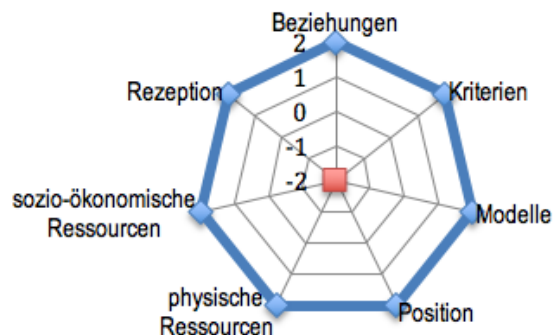
⁸ Lewin, 1982: S. 247f

⁹frei nach Silvia Staub-Bernasconi

4. Ausstattung

1. physische Ressourcen	Unabdingbar mit einer Person oder einem System verbundene Aspekte	z.B. Grösse, Geschlecht, Nation, Erscheinungsbild, Kleidung, Bilanzwerte usw.
2. sozio-ökonomische Ressourcen	Zentrale aber austauschbare Ausstattungselemente	Vermögen, Kapital, Infrastruktur, Liquidität usw.
3. Ressourcen zur Rezeption / Kommunikation	Wahrnehmung und Kommunikation	Sensibilität, Begrifflichkeiten, Erfahrung der Bildgestaltung (Erkennen, was zusammen gehört im Sinne der Gestalttherapie), in Worte fassen, ausdrücken können
4. Ressourcen zu Vernetzung / Beziehungen	In Bezug setzen zu schon vorhandenem, Verknüpfung mit Menschen und Systemen	Möglichkeit, in Bezug zu gehen, Einbettung der Situation
5. Ressourcen zur Bildung von Kriterien	Werte, Massstäbe	Möglichkeit der Berufung auf Wertesysteme, Verbindlichkeiten, gemeinsame Werte
6. Ressourcen zur Modellgestaltung	Erklärungs- und Deutungsmuster/ -modelle	Möglichkeit des Herstellens grösserer Zusammenhänge
7. Ressourcen zur Positionsgestaltung	Auf der Basis der Erkenntnisse handeln	Habe ich Handlungsmöglichkeiten, z.B. verfüge ich über ein Büro, Telefon, Drucker usw.

Die Ausstattung kann in einem Spinnennetzdiagramm als 7-Eck dargestellt werden, die aussieht wie ein Diamant, und auch im übertragenen Sinne das Wertstück ist, das man in die Machtgestaltung einbringen kann:

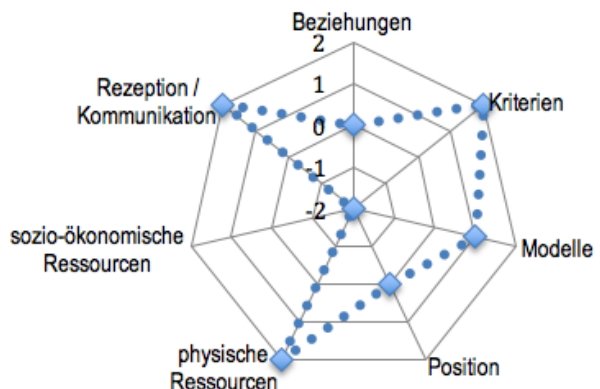


Eine mögliche Ausstattung einer Person oder eines Systems könnte – wenn sie zuvor anhand der Ausstattungen anderer – also mit Bezug auf das relevante Umfeld – eingeschätzt würde, so aussehen wie das Bild nebenan zeigt.

Die Person B hat viel phys. Kraft, Kriterien und Kommunikationsvermögen aber kein Geld (könnte z.B. ein arbeitsloser Priester sein, ein kräftiger Politiker usw.)

+2 bedeutet: hat viel / mehr von etwas als andere; -2 bedeutet eine Schwäche auf diesem Ast (verglichen mit anderen)

Person B



5. Austausch

Wenn sich Akteure / Stakeholder begegnen, begegnen sich auch deren verschiedene Ausstattungen. Möglich sind folgende Situationen:

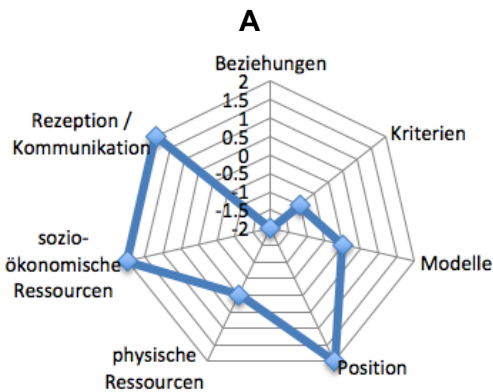
- Verschiedene Ausstattungen werden als Verschiedenheit wahrgenommen und haben keinen direkten Einfluss: ein Zusammenspiel auf Augenhöhe ist möglich.
- Die verschiedenen Ausstattungen bieten sich für eine gegenseitige Ergänzung an, Diversity wird als Chance wahrgenommen.

Diese beiden Situationen entsprechen „symmetrischem“, gleichwertigem Austausch, aus dem sich Kooperation und Zusammenarbeit entwickeln kann.

- Die verschiedenen Ausstattungen können aber auch bedeuten, dass eine Seite mehr von einem begehrtem Gut, etwas Relevantem, etwas in der Situation Entscheidendem hat (z.B. Geld, Boden, Wissen).

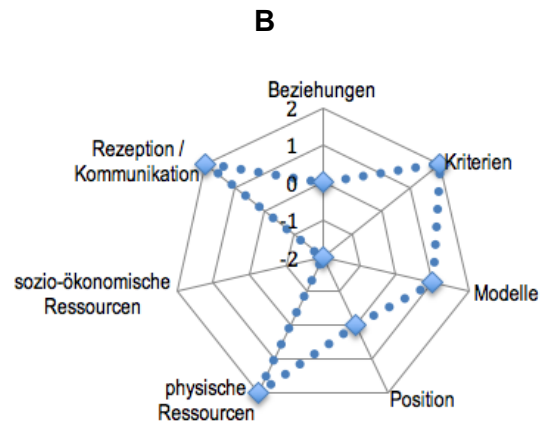
Macht konstituiert sich, wenn, wer mehr zu bieten hat, seine Ausstattung gezielt einbringt oder wenn die andere Seite davon abhängig ist. Häufig werden dann die Stärken des Anderen als nicht relevant betrachtet, werden die Schwächen bedeutsam. Ein selbstverständlicher Ausgleich bietet sich dann kaum an.

Beispiel verschiedener Ausstattungen:



Bei dieser Darstellung zeigt sich: A hat

- Mehr Ressourcen
- Eine bessere Position



B hat

- Mehr oder plausiblere Modelle
- Die Kriterien auf seiner Seite
- Mehr Beziehungen

bezüglich Rezeptions- und Kommunikationsmöglichkeiten sind beide ebenbürtig

An sich ist eine derartige Unterschiedlichkeit problemlos (z.B. unter Nachbarn). In spezifischen Situationen kann aber aus den verschiedenen Ausstattungen Macht entstehen: hier wäre es z.B. Ressourcenmacht und Positionsmacht auf der Seite A, Modellmacht und Kriterienmacht auf der Seite B. Was sich dann durchsetzt ist eine Frage dessen, wie die beiden Seiten das ins Spiel bringen und was sie zum entscheidenden Punkt machen können.

6. Macht – dargestellt als 7M-Modell

Die Macht wird anhand der einzelnen Aspekte benannt:

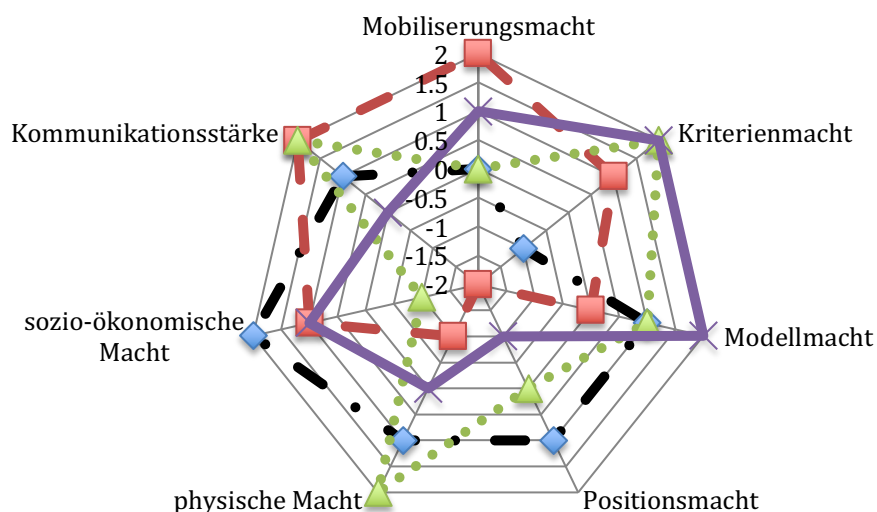
- | | |
|---|-----------------------------|
| - stärkere physische Ressourcen | -> physische Macht |
| - potentere sozio-ökonomische Ressourcen | -> sozio-ökonomische Macht. |
| - mehr Möglichkeiten, die Wahrnehmung zu prägen | -> Kommunikationsstärke |
| - mehr Beziehungen und Vernetzungen | -> Mobilisierungsmacht |
| - überzeugendere Kriterien | -> Kriterienmacht |
| - plausiblere Modelle | -> Modellmacht |
| - mehr Handlungs- und Organisationspotential | -> Positionsmacht. |

Zusammengezogen lässt sich das so umschreiben:

Bezeichnung	Ausdruck	Merkmale
1. Physische Macht	Stärkerer Auftritt einer Person oder eines Systems	z.B. Grösse, Geschlecht, Nation, Erscheinungsbild, Kleidung, Bilanzwerte, gesellschaftlicher Rang
2. Sozio-ökonomische Macht	Grössere finanzielle oder bildungsmässige Ressourcen eines Systems	Vermögen, Kapital, Infrastruktur, Liquidität usw. Status
3. Kommunikationsstärke	Mehr Kommunikationsmöglichkeiten einer Seite	Medienzugänge, Formulierungsvermögen, Kommunikationskenntnisse
4. Mobilisierungsmacht	Möglichkeit, Menschen oder Support zu mobilisieren	Einen Shitstorm auslösen
5. Kriterienmacht	Anrufung der „höheren“ Werte durch eine Seite	z.B. Anrufung der Menschenrechte oder Nachhaltigkeit gegenüber reiner Gewinnlogik
6. Modellmacht	Plausiblere Erklärungs- und Deutungsmuster und -modelle	z.B. Simple, bildliche, einleuchtende Deutungslogik
7. Positionsmacht	Mehr Möglichkeit, eine Organisation zum laufen zu bringen.	z.B. Registrierung von Gegnern einer Idee

Voraussetzung ist, dass die Macht immer relational und damit relativ ist, also bezogen auf die Gegenüber. Um Macht im Modell zu erfassen und in Instrumente zu übertragen, wird sie bewertet: Wer hat bezüglich eines Aspektes mehr, wer weniger Macht. In der Praxis hat sich gezeigt, dass eine Fünfer-Abstufung sinnvoll und ausreichend ist. Es gibt also +2 (sehr viel mehr), +1 (mehr), 0 (neutral oder gleich viel), -1 (weniger) und -2 (sehr viel weniger). So können Situationen beurteilt und analysiert werden.

Auf untenstehendem MachtBalance-Radar (es ist gleichzeitig Diagnose- und Früherkennungswerkzeug) ist eine Situation mit vier Stakeholdern (nun alle im gleichen Spinnennetz) dargestellt. Angenommen, unser System würde durch die ausgezogene Linie dargestellt, so könnte sich ein Bild wie folgt ergeben. Dies würde bedeuten, dass wir die Chancen im Bereiche Modelle und Kriterien in die Waagschale werfen müssten, obwohl die Unterlegenheit im Bereich der sozio-ökonomischen Ressourcen offensichtlich ist.



Sichtbare Handlungsspielräume

Mit dieser Übersicht eröffnen sich nun Handlungsspielräume: Zum einen kann mit Stakeholdern ausgehandelt werden, dass man gemeinsam vorgehen will und sich ergänzt (im Beispiel oben wir für die Werte, er für den Rest). Oder eine Rivalität wird aufgebaut, die sich letzten Endes über die dominierende Macht klärt. Oder in einem lateralen Führungsverhältnis (z.B. in einem Projekt) könnte eine Verständigung über die Spannungsfelder erarbeitet werden, um damit die Grundlage für eine Konfliktbereinigung und Kooperation zu finden? Oder soll eine Lage-Analyse vom kompletten Ohnmachtsgefühl in die Handlungsfähigkeit führen? Oder soll eine Balance in dem Sinne erreicht werden, dass Partizipation und Mitsprache auf Augenhöhe möglich wird?

Der MachtBalance-Radar zeigt, dass mit dieser Gliederung nicht einfach das Gegenüber mehr Macht hat und die eigene Seite machtlos ist. Es wird transparent, dass man in diesen Aspekten notfalls nachbessern kann (beispielsweise könnten „wir“ in diesem Fall mit einer Kommunikationsagentur zusammenarbeiten, und so diesbezüglich aufholen. Oder bezüglich Mobilisierung uns selbst weiterentwickeln, durch Weiterbildung, gezieltes Networking usw.). Macht kann in allen Aspekten entweder vorhanden sein, selbst ge- oder beschaffen werden. Macht wird damit modulierbar.

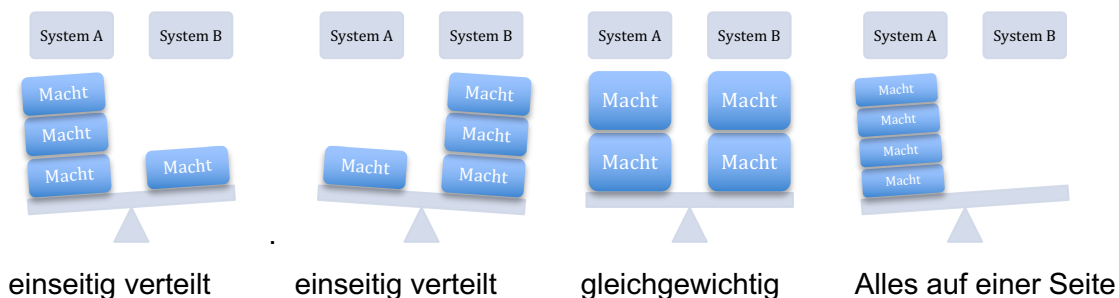
Umsetzungsmöglichkeiten und Instrumente

Mit den weiter unten dargestellten Instrumenten kann das umgesetzt werden, kann dieses 7M-Modell der Machtanalyse zu einem Modell der MachtBalance werden kann.

7. MachtBalance

Mit der Anwendung des 7M-Modells und seiner Instrumente wird es möglich, Macht auszubalancieren, gleichmässig zu verteilen, einzuschätzen und sich aus einer Position der Augenhöhe einzubringen. Jedenfalls hilft es, in einer Situation nicht blockiert zu sein, den Blick für die eigene Macht nicht zu verlieren. Und falls es unbedingt nötig ist, kann vorübergehend auch mal Macht an sich gerissen werden. So wird MachtBalance im Sinne des Wortes, also die Macht zu balancieren, auszugleichen, in eine (Waage-)Bewegung zu bringen möglich. MachtBalance kann dabei im Sinne einer Haltung oder eines Prinzips verstanden werden – es ist die jeder Auseinandersetzung vorausgehende und parallel weiter laufende Einschätzung, ob das Ziel eines Prozesses ist, die Situation zu kontrollieren, ein partizipierender Teil zu sein oder allenfalls die Macht der Situationsgestaltung jemanden zu überlassen. Also die Entscheidung, wie man die Situation balancieren will.

Mögliche Situationen der Machtverteilung können sein:



Wie die Macht verteilt ist, ist fast nie nur gegeben, es ist in gestaltbaren Situationen der Entscheidung der Beteiligten – und wie wir gesehen haben, eine Konstruktion, die beeinflussbar ist. MachtBalance legt die Instrumente offen, mit denen diese Verteilung in die erwünschte Richtung beeinflusst werden kann. Es ist beileibe nicht nur so, dass immer eine Seite alle Macht will – schon nur das Demokratiemodell der Schweiz enthält einen sorgfältigen Verteiler der Macht. Wer sich bewusst ist, welche Macht in welcher Situation sinnvoll ist, kann aus der mächtigeren und der ohnmächtigeren Seite her beispielsweise eine partizipative Situation schaffen helfen.

In dem Sinne ist MachtBalance auch eine Haltung, wie mit diesem Wissen Machtverteilung mitgeprägt werden kann. Auch hier gilt wie in der Kommunikation: man kann einander nicht *nicht-machtprägend* begegnen, kommunizieren, austauschen. Es gibt kein Verhalten, das nicht Macht in irgendeiner Form mitkonstellieren hilft. Wir entscheiden meist (bewusst oder unbewusst) mit, wie die Macht verteilt wird. Diese Erkenntnis ermöglicht einen anderen Umgang mit Rivalitäten, Machtkämpfen und Zusammenarbeit, da sie einem die Freiheit lässt, zu definieren, was in der entsprechenden Situation das zielführende, Qualität schaffende ist.

8. Umsetzen von MachtBalance mit dem 7M-Modells – die Aspekte im Detail

Das 7M-Modell hilft, sich in Machtumgebungen zu bewegen, aktiv mitzuwirken, zu kooperieren und gestalten zu können. Die beschriebenen Machtaspekte gelten für Einzelpersonen wie für Systeme wie Gruppen, Organisationen, Abteilungen usw.

M1: Physische Macht / Auftritt¹⁰

Beschreibung	Eindrucksvolle Körpergrösse, Auftritt und Erscheinungsbild (auch abhängig von Tageszeit). Fitness (wird nicht müde, auch nach sehr langer Sitzung usw.) Grosse Organisation, eindrucksvolle Infrastruktur; spiritueller Status, Persönlichkeit, hoher Rang ¹¹
Schlüsselfragen	Was vermittelt ausserhalb von Fachlichkeit und Positionen wie selbstverständlich den Eindruck von Überlegenheit? Wer ist grösser, hat den „besseren“ Auftritt, macht den stärkeren ersten Eindruck?
Merkmale	Grösse, Stärke, Kondition und Konstitution, Aussehen, Kleidung, Erotik, Erscheinungsbild (Nähe zu aktuellen Idealfiguren), Nationalität, Geschlecht
Beispiele und Kommentar	Muskulöses Gegenüber, das in einer dunkeln Gasse plötzlich zu einem ernstesten Faktor wird. Begegnung grosse Person – kleine Person. Ausdauer von Verhandlungspartnern in politischen Aushandlungsprozessen (Nachtsitzungen der EU); Arbeitszeit von Top-Managern (s. z.B. CEO's), Joggingpflicht für Führungskräfte (s. z.B. Präsidenten von grossen Nationen). Führungskräfte sind nicht zufälligerweise oft einen Kopf grösser. Und: zum Glück liegt das Machtmonopol bezüglich physischer Macht im öffentlichen Raum in unserem Land beim Staat. Trotzdem ist diese Dimension in feineren Nuancen im Alltag vorhanden

M2: Sozio-ökonomische Ressourcenmacht

Beschreibung	Die Verfügbarkeit von Geld, Infrastruktur, Firmengrösse, Bilanzsumme. Entscheidungsbefugnis resp. -kompetenz über Budgetbeträge. Faustregel: Umsatz- und Gewinnrelation von Systemen spiegelt die Machtverhältnisse.
Schlüsselfragen	Wer entscheidet über Budget? Wer stellt Infrastruktur zur Verfügung? Wie ist der gesellschaftliche Status?
Merkmale	Bildung, sozialer Status, Vermögen, Zugang zu verfügbarem Kapital
Beispiele	Gesellschaftliche Glaubwürdigkeit, Kapitalstärke, verfügbare „Kriegskasse“ eines Unternehmens, Sponsoren, Crowdfunding, eine Zeitung kaufen können (Dies erhöht dann die Kommunikationsstärke resp. Publizitätsmacht.)

¹⁰ Dieser Aspekt wird im Normalfall innerhalb der Organisationsarbeit nicht erhoben, da er kulturell eingegrenzt ist, vor allem aber da nur langsam veränderbar ist. Allerdings kann es für Sitzungen oder Verhandlungen durchaus Sinn machen, dies einzusetzen.

¹¹ In der prozessorientierten Psychologie eine Umschreibung für Respekt, Weisheit, Charisma.

M3: Kommunikationsstärke

- Beschreibung** Die Stärke, Dinge zu kommunizieren und offenzulegen. Wird häufig auch als Publizitätsmacht gesehen: wer kann etwas (auch in einer Teilöffentlichkeit) publik machen? Zudem umfasst Kommunikationsstärke die Gestaltungsmacht: wer hat die Möglichkeit, im Sinne der Gestaltpsychologie etwas zu einer Gestalt zusammen zu fügen (oder etwas wegzulassen). Z. B. ob der Einsatz von Waffen in Verbindung mit den dazugehörenden Arbeitsplätzen gestellt wird oder nicht.
- Schlüssel-fragen** Wer verfügt über welche Kommunikationskanäle, Medien, Sensorien?
Wer hat welche Evaluationsmöglichkeiten?
Wer hat die Möglichkeit, die Sache (auch Tabus) offenzulegen?
Wer kann die Dinge plausibel zusammenzufügen?
- Merkmale** Medienmacht, Fernsehen, Social Media, Handynetze
- Beispiele** SMS-Revolutionen, Twitter. Shitstorms (aktuelle Form des Ausdrucks von Empörung über die sozialen Medien durch Mailingkampagnen, Twitter oder andere Online-Kanäle). Medienkampagnen, Abstimmungskampagnen, Whistleblower, Offenlegungen, Tabus, Tabubrüche

M4: Mobilisierungsmacht

- Beschreibung** Die Möglichkeit, in kürzester Zeit Anhänger zu mobilisieren. Sei es für eine Demonstration, eine Podiumsdiskussion, eine Abstimmung, eine Unterschriftensammlung oder Shitstorm. Zielgruppenspezifisches Individualisieren von Informationen und Instruktionen zur erhöhten Mobilisierung und schnelleren Meinungsbeeinflussung. Psychologische aufbereitete Kommunikation, um die Menschen gezielt anzusprechen und zu mobilisieren.
- Schlüssel-fragen** Wer kann schnell viel Zustimmung generieren?
Wer kann Unterschriften generieren?
Wer kann nötige Verknüpfungen und Referenzpunkte schaffen?
- Merkmale** Mitläufer, Likes, Zustimmende, schweigende Mehrheit
- Beispiele** Aktiv Unterstützende, Leserbriefaktionen usw. Wahrnehmbar am Gefühl, eine Mehrheit oder grosse Gruppe vis-à-vis zu haben.

M5: Kriterienmacht

- Beschreibung** Die Macht, die relevanten, anerkannten Kriterien zu bestimmen: Was wird z.B. als gerecht, was als ungerecht und was als tolerabel empfunden? Zum Beispiel bezüglich Lohnhöhen, Bussen, Strafen.
- Schlüssel-fragen** Wer bestimmt die Werte, Kultur, Verständnis, Kommunikationsweise?
Wer definiert die entscheidenden Kriterien?
Wer bestimmt Handlungsbedarf?
- Merkmale** Kriterien aus Gesetz, Gewissen, Ethik, Respekt, Wirtschaft, Recht, Moral
- Beispiele** Menschenrechte, wirtschaftsfreundliche Argumentation, pro oder contra-Schweiz-Argumentation

M6: Modellmacht

- Beschreibung** Die Stärke, plausibel zu erklären, wie etwas läuft oder geregelt werden kann. Verfügen über Modelle, um die Zusammenhänge so darzustellen, dass es einleuchtet und Gefolgschaft möglich wird.
- Schlüssel-fragen** Wer bestimmt die Erklärungslogik?
Wer bringt die Handlungslogik?
Wer schafft es, die Benennung, das Wording zur Frage zu prägen?
- Merkmale** Deutungs-, Vorgehens-, Erklärungs-, Lösungsmodelle; Komplexitätsreduktion, eine Thematik wird dadurch fassbar
- Beispiel** Wenn bei strittigen Fragen plötzlich die plausible Erklärung oder eine grafische Darstellung vorliegt, die den Eindruck vermittelt, damit sei alles erklärt

M7: Positionsmacht

- Beschreibung** Die Möglichkeit, Handlungen aufgrund der Position auszulösen. Im Alltag: wer kann aus einer Sitzung gehen und Handlungen veranlassen, einen Versand organisieren (via ein Sekretariat, Maschinen, Budget), ein Communiqué herausgeben (das ernst genommen wird)?
- Schlüssel-fragen** Wer entscheidet, ob gehandelt wird?
Wer kann Handlungen auslösen, ist aktionsstark?
- Merkmale** Position, Organisationsvermögen
- Beispiele** schnell organisierte Briefversände, technische Möglichkeiten

9. Identifizierung der Akteure und Stakeholder - Instrument zur Machtanalyse

Um die Macht-Aspekte zu erfassen braucht es eine Zusammenstellung der relevanten Akteure und Stakeholder: wer spielt eine Rolle, und welche. Und wer könnte in einer späteren Phase auftreten und sich einbringen. Wer wird vom Verfahren her einbezogen werden müssen, wer wird für Vernehmlassungen, Abstimmungen, Entscheidungen eine Bedeutung erlangen. Das alles sind Akteure, die aufgelistet werden. Diese werden in der ersten Spalte einer Tabelle eingetragen – das ist auch gleich in Excel möglich, damit in der Folge eine Darstellung als Radar möglich wird. Die Darstellung der Werte in Form eines Spinnendiagramms ist für eine Interpretation hilfreich. Eine Darstellung im MachtBalance-Radar (Excel-Darstellung weiter vorne) kann die Situation visualisieren.

Die Analyse kann aber durchaus auch einfach wie unten dargestellt von Hand in einer Tabelle oder auf einem Flip-Chart zusammengetragen werden:

Akteure, Stakeholder	Phys. Macht	Soz-ök. Ressourcenmacht	Kommunikationsstärke	Mobilisierungsmacht	Kriterienmacht	Modellmacht	Positionsmacht
A	-2	-1	0	+1	+2	..	..
B							
C							
D							
E							
F							
... X							
ich / wir							

Es empfiehlt sich ein gezieltes Vorgehen – zumal solche Tabellen häufig in Gruppen von Betroffenen ausgefüllt werden, und damit eine Reihenfolge und Moderation nötig ist:

- Zuerst wird die Spalte der Akteure und Stakeholder möglichst vollständig ausgefüllt. Eine Diskussion, wer auch noch ins Spiel kommen könnte macht Sinn. Nehmen Sie lieber mehr als zu wenige Akteure in die Liste auf. Fragen Sie sich, wer bezüglich Geschichte, Gesetz oder Verfahrensregeln, Macht und Einfluss, Interesse oder Betroffenheit aufgelistet werden soll. Fragen nach Problemverursachern, -nutznießern, -betroffenen und –lösern sowie weiteren Betroffenen oder Beteiligten helfen, die Liste zu vervollständigen.
- Sofern im Verlaufe der Bearbeitung noch wichtige Akteure auftauchen, kann die Liste immer noch ergänzt werden.
- Wenn Sie mehr als 7 Akteure identifizieren, schauen Sie, welche als Gruppen erfasst werden können. Es ist nicht nötig, jede einzelne Person zu erfassen, manchmal macht es Sinn, eine Organisation zu erfassen und dann noch deren Sprecher separat aufzuführen.
- Setzen Sie auch sich respektive Ihre Organisation als eine Akteurin ein.
- Gehen Sie dann die Spalten durch: vergleichen Sie, wer im Vergleich untereinander mehr oder weniger Machtmittel des entsprechenden Machtaspekts hat und setzen Sie Ihre Beurteilung ein – diese kann intuitiv und im Gespräch recht schnell vorgenommen werden.
- Setzen Sie sich immer gleich in Bezug respektive Vergleich zu den anderen und füllen Sie die Werte für sich selbst auch ein.
- Nehmen Sie dann Abstand von der Liste und beurteilen Sie die Optik: wo hat es Lücken, wo Stärken. Nutzen Sie die Aspekte, wo Sie Stärken haben.
- Vergessen Sie nicht, zu klären, ob Sie eine Kooperation anstreben, ob Sie sich einfach auch Gehör verschaffen wollen oder ob es effektiv um eine Machtdurchsetzung geht. Das ist in den wenigsten Fällen so.
- Passen Sie die Liste laufend an, geniessen Sie die Erfolge und nehmen Sie die Niederlagen als Ausdruck der Machtverhältnisse – oder eben als Ausdruck dessen, was aktuell „mehrheitsfähig“ ist. Auch das Anerkennen der „Realität“ gibt Handlungsfreiheit ...

10. Sich Einbringen – aktiv Handeln

Versuchen Sie, sich auf der Basis des Erkannten einzubringen, mit den Machtfaktoren zu variieren, Balance zu erreichen und Ihren Anliegen Gehör zu verschaffen.

So kann Macht aus dem traditionell-konservativen Verständnis von Max Weber (siehe Definition auf Seite 2) weiterentwickelt werden: Max Weber hat – auch als Ausdruck seiner Zeit - Macht so verstanden, dass sie auch ohne Rücksicht, ohne Gespräche, ohne dass Einwände ernst genommen werden müssten, ein- und durchgesetzt werden kann. Das ist im Sinne von Durchsetzungsmacht und Macht als Dominanzfaktor, der nur einem Stakeholder zugeordnet ist. Heute sind wir in einer Zwischensituation: die einen leben immer noch nach den Prinzipien von Weber, andere sehen das eher demokratisch oder partizipativ. Manche sind partizipativ und demokratisch, bis sie an der Macht sind – auch dann ist es möglich, mit MachtBalance Mittel und Wege zur Machtverteilung (Balance), zur Partizipation verschiedener Stakeholder auf Augenhöhe zu erreichen. Damit kann Macht anders verstanden und gelebt werden. Häufig wird so auch die Basis für einen Aushandlungsprozess zwischen den ExponentInnen der verschiedenen Machtfaktoren geschaffen. Immer wieder werden so auch Kooperationen möglich. MachtBalance ist damit eine demokratisierende, partizipative, dem initiativen Individuum Gewicht verleihende Methode.

Ich wünsche Ihnen damit viel (Spiel-)Freude, Erfolg und nachvollziehbare Partizipations-Erfahrungen der eigenen, manchmal überraschenden, manchmal ernüchternden Selbstwirksamkeit in Ihrem Umfeld.

Claudio Harder. Zürich, im November 2021 / n-b.ch

11. Literatur

- Amann, Andreas (2009): Der Prozess des Diagnostizierens – wie untersuche ich eine Gruppe in: Edding, Cornelia und Schattenhofer, Karl (Hrsg) (2009): Handbuch Alles über Gruppen. Weinheim, Basel: Beltz
- Crozier, Michel und Friedberg, Erhard (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. Frankfurt: Hain
- Festinger, Leon (2012): Theorie der Kognitiven Dissonanz. Bern: Huber Verlag
- Friedberg, Erhard (1995): Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns. Frankfurt am Main; New York: Campus Verlag
- Geiser, Kaspar (2000): Problem- und Ressourcenanalyse in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung in die systemische Denkfigur und ihre Anwendung. Luzern: Verlag für Soziales und Kulturelles
- Gephardt, Hella (2003): Die Feldtheorie Kurt Lewins als Theoriebeitrag zur Gestaltsupervision. In: Gestalttherapie 1, S. 31 - 40
- Glasl, Friedrich; Kalcher, Trude; Piber, Hannes (2005): Professionelle Prozessberatung. Bern: Haupt Verlag
- Harder, Claudio (2013): Macht. Im Bereich der blinden Flecken in: Journal BSO Nr.4/2013, Tabus. Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung bso, Bern, S. 11-14
- Harris, Thomas (2011): Ich bin o.k. Du bist o.k. Wie wir uns selbst besser verstehen und unsere Einstellung zu anderen verändern können. Eine Einführung in die Transaktionsanalyse. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt
- Herzka, Michael (2013): Führung im Widerspruch. Management in Sozialen Organisationen. Wiesbaden: Springer VS
- Küng, Zita (2015): Praktische Organisationsanalyse. Strategien verstehen und gestalten - erkennen, was gespielt wird. Springer Verlag
- Lewin, Kurt (1982): Forschungsprobleme in der Sozialpsychologie II: Soziales Gleichgewicht und sozialer Wandel im Gruppenleben. In: Graumann, C-F (Hrsg.): Kurt Lewin. Werkausgabe. Band 4: Feldtheorie. Stuttgart: Klett-Cotta
- Martin, Edi (2013): Gemeinwesenarbeit und Systemtheorie in: Stövesand, Sabine; Stoik, Christoph; Troxler, Ueli (Hrsg) (2013): Handbuch Gemeinwesenarbeit. Traditionen und Positionen, Konzepte und Methoden. Opladen: Barbara Budrich Verlag
- Mintzberg, Henry (1999): Strategy Safari: eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Wien: Überreuter
- Neubauer, Walter und Rosemann, Bernhard ((2006): Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer
- Nerdinger, Friedmann (2012): Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer
- Russell, Bertrand (2009): Formen der Macht. Köln: Anaconda Verlag
- Schattenhofer, Karl (1992): Selbstorganisation und Gruppe. Entwicklungs- und Steuerungsprozesse in Gruppen. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Seliger, Ruth (200): Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. Heidelberg: Carl Auer
- Staub-Bernasconi, Silvia (1983): Soziale Probleme – Dimensionen ihrer Artikulation. Diessenhofen: Rüeegger
- Staub-Bernasconi, Silvia (1995): Systemtheorie, soziale Probleme und Soziale Arbeit: lokal, national, international. Bern: Haupt Verlag
- Weber, Max (1980): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen: Mohr
- Vester, Frederic (1999): Neuland des Denkens: vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter. München: Deutscher Taschenbuch-Verlag