Foto: Canva

Kein Platz für Macht in selbstorganisierten Teams?

Beratergruppe Neuwaldegg Follow
Feb 12 · 4 min read

Immer wieder hört man im Kontext agiler und selbstorganisierter Teams, dass Macht und Hierarchie abgeschafft werden sollen. Sie scheinen etwas zu sein, das man loswerden will oder wovon man auf jeden Fall weniger möchte.

Sogar der Harvard Business Manager Spezial 2019 hat sich ganz dem Thema Macht gewidmet. Ein Zitat aus einem Artikel: „Für Leppelt, den Gründer der IT-Firma Praemandatum, war klar, dass sein Unternehmen frei von Hierarchien und Machtspielen sein soll.“ (S. 12)

Es entsteht der Eindruck, dass bei solchen Aussagen zumindest bestimmte Aspekte der Hierarchie und Macht abgeschafft werden sollen. Ich vermute, dass es hier um die nicht selbst gewählte Hierarchie geht, um die Starre der Struktur und um die Macht, der man sich ausgeliefert fühlt.

Was aber, wenn man sich von beidem gar nicht befreien kann und Macht und damit auch Hierarchie unweigerlich entstehen, sobald Menschen interagieren?

Ich will versuchen, einen differenzierteren Blick auf dieses Thema zu ermöglichen.

Macht mal ganz wertfrei betrachtet—ein kleiner Ausflug in die Systemtheorie …

In Systemen mit klassischer Führung scheint die Macht- und Hierarchiefrage in Bezug auf Mitarbeiterführung weitgehend geklärt. Die Person, die die Position innehat, um über Zugehörigkeit oder Ausschluss aus dem System zu entscheiden (meistens die Führungskraft), hat Macht inne. Im Fall von Selbstorganisation ist diese einflussreiche Position nicht mehr einer Person zugeordnet und Macht verteilt sich zwischen den Rollen weitaus differenzierter. Macht ist ein Merkmal sozialer Beziehungen, nicht eine Eigenschaft einer Person oder eines Systems. Die eine Rolle darf, was andere nicht dürfen, die eine verfügt über etwas, worüber andere nicht verfügen. Eine solche asymmetrische Lage ist laut dem Systemtheoretiker Niklas Luhmann Voraussetzung dafür, dass Einfluss und somit Macht überhaupt zustande kommt (Luhmann, 2013, S. 58).

Folgende Fragen können helfen die Quellen von Macht sichtbar zu machen: Wer kann wen wie erweitern oder einschränken? Wer will was/mehr von wem?

Eine Steigerung der wechselseitigen Abhängigkeiten kann dazu führen, dass die Macht—das heißt der Einfluss aller MitarbeiterInnen aufeinander—zunimmt, jede/r Einzelne daher mächtiger und abhängiger zugleich wird.

Macht und Selbstorganisation …

Was selbstorganisierte Teams auszeichnet, ist genau diese Art der Zusammenarbeit. Führung ist verteilt, die wechselseitigen Abhängigkeiten sind somit spürbarer und MitarbeiterInnen müssen sich intensiv einbringen, um gemeinsam Wege zu finden. Verständlich, dass es viele Menschen in Modelle der Selbstorganisation zieht, weil sie den Wunsch nach gleichwertiger Kommunikation auf Augenhöhe

spüren. Gleichzeitig scheint es jedoch, dass genau in diesem Kontext Macht und Einfluss immer mehr zu Tabuthemen werden. Doch wenn Macht aus sozialen Systemen nicht wegzudenken ist, muss der bewusste Umgang damit in selbstorganisierten Teams an Relevanz gewinnen. Ansonsten besteht die Gefahr von Machtkämpfen unter der hierarchiefreien Oberfläche.

Wie daher bewusst mit dem differenzierten Einfluss in selbstorganisierten Teams umgehen?

Franziska Fink und Michael Moeller haben in ihrem Buch „Purpose Driven Organizations“ (https://www.purpose-driven.world) den Begriff der „kodifizierten Selbstorganisation“ geprägt. Dieser beschreibt, wie Transparenz und Spielregeln helfen, um den Umgang mit Macht zu regulieren. Dabei sollen Erwartungen an Rollen und Mitglieder klar formuliert und koordiniert werden. Abläufe, Entscheidungsregeln und der Rahmen für Selbstorganisation sind klar festgelegt. Somit werden Prozesse, wie Teams zu Entscheidungen kommen, nicht dem Zufall überlassen und sollten kaum gruppendynamischen Aushandlungsprozessen bzw. informellen Machtspielen unterliegen. Die oft negativ bewerteten Eigenschaften von Menschen (z.B: Dominanz) werden durch Prozesse abgefedert. Damit übernehmen die Prozesse quasi einen Teil der Steuerung und somit Macht. Holacracy mit seinen klar formulierten Entscheidungsverfahren und Meetingformaten ist ein gutes Beispiel für ein Betriebssystem, das versucht, genau mit diesen Regeln die formalen Aspekte von Einfluss und Macht festzulegen.

Allerdings lässt sich menschliche Kommunikation durch Regeln nie vollkommen durchstrukturieren. So wichtig Strukturen und Regeln sind, um Aktivitäten zu lenken, wird auch in selbstorganisierten Teams Verhalten zu einem großen Teil von der Gefühlsebene gesteuert. Daher ist aus meiner Sicht Wissen über gruppendynamische Phänomene eine wichtige Basis, um die informellen Dynamiken von Macht in Teams zu verstehen. Diese Dynamiken gewinnen an Relevanz, wenn sie nicht durch eine Führungskraft weitgehend reduziert werden. Das Rangdynamik-Modell von Raoul Schindler, das er bereits in den 1950er Jahren entwickelt hat, gewinnt hier wieder an Bedeutung (http://wirtrainieren.de/werkzeugkoffer/rangdynamik-schindler/).

Wie weiter?

Die Philosophin Hannah Arendt definiert Macht eindeutig positiv. Macht ist, was den öffentlichen Raum überhaupt ins Dasein ruft und am Dasein erhält. Teams sind öffentliche Räume. Wer aus welchen Gründen auch immer die Isolierung sucht und an diesem Zusammen nicht teilhat, muss zumindest wissen, dass er auf Macht verzichtet und die Ohnmacht gewählt hat, ungeachtet dessen, wie groß seine individuelle Stärke und wie gut seine Gründe sein mögen.

Jo Freeman beschreibt in ihrem Buch „The tyranny of structurelessness“, dass Macht- und Hierarchiefreiheit organisational unmöglich sind. Wir können uns nicht gegen Strukturen entscheiden, sondern nur dafür ob sie formal oder informell geregelt sein sollen. Diese Strukturen können durchaus flexibel sein, sich über die Zeit verändern und Verantwortung gleich oder ungleich zwischen den Teammitgliedern verteilen. Sie können aber nicht abgeschafft werden (https://www.jofreeman.com/joreen/tyranny.html).

Wollen wir somit Macht und Hierarchie abschaffen, so machen wir uns auf die Suche nach neuen Organisationsformen in der zu 100% wieder Macht und Hierarchie erzeugt werden, nur in einer anderen Form. Anstelle sie los werden zu wollen, wäre es wichtiger, einen Weg der Veränderung zu beschreiten, auf dem man andere Erfahrungen mit Macht und Hierarchie machen darf. Selbstorganisierte Teams sind somit öffentliche Räume, die uns einladen reflektiert mit Macht umzugehen.

Literatur:

Arendt H (1989) Vita activa oder Vom täglichen Leben. Piper, München
Endres H „Die große Umverteilung“, in: Harvard Business Manager Spezial 2019, S. 10–12
Luhmann N (2013) macht im System. Suhrkamp, Berlin

Autorin:

Anna Jantscher ist Managing Partnerin der beratergruppe neuwaldegg. Ein Schwerpunkt ihrer Arbeit ist die Begleitung von Teams und Organisationen in mehr Selbstorganisation.