

# Metaplan®

Goethestraße 16

D 25451 Quickborn

T. +49 4106 617 0

Quickborn@metaplan.com

www.metaplan.com

Stefan Kühl

## Zur Begründung der Dreierliste Macht, Verständigung und Vertrauen

Laterales Führen, Arbeitspapier Nr. 3, Quickborn 2008

Mit der Aussage, dass bei Lateraler Führung die drei Einflussmechanismen Verständigung, Macht und Vertrauen wirken, lehnen wir uns ziemlich weit aus dem Fenster. Die Fokussierung auf Verständigung, Macht und Vertrauen suggeriert, dass bei lateralem Führen genau diese drei Mechanismen zur Anwendung kommen und dementsprechend die Kunst des lateralen Führens in der Anwendung genau dieser drei Mechanismen besteht.

Auf den ersten Blick könnte man sich bei der Aneinanderreihung von Verständigung, Macht und Vertrauen an die Liste aus der chinesischen Enzyklopädie erinnert fühlen, von der der argentinische Schriftsteller Jorge Luis Borges (1999: 299ff.) berichtete. In dieser vermeintlich historisch überlieferten, in Wirklichkeit jedoch von Borges lediglich erfundenen Liste werden die Tiere in China wie folgt gruppiert: a) Tiere, die dem Kaiser gehören, b) einbalsamierte Tiere, c) gezähmte, d) Milchschweine, e) Sirenen, f) Fabeltiere, g) herrenlose Hunde, h) in diese Gruppe gehörige, i) die sich wie tolle Hunde gebärden, k) die mit einem ganz feinen Pinsel aus Kamelhaar gezeichnet sind, l) und so weiter, m) die den Wasserkrug zerbrochen haben, n) die von weitem wie Fliegen aussehen.“.

Ist die Aneinanderreihung von Verständigung, Macht und Vertrauen vielleicht genau so eine Liste – eine nahezu beliebige Aneinanderreihung von Konzepten und Überlegungen? Was ist das Gemeinsame von Verständigung, Macht und Vertrauen in Organisationen? Warum wählen wir genau diese drei Mechanismen aus und nicht völlig andere? Wie hängen diese drei Mechanismen miteinander zusammen? Was gewinnt man dadurch, dass man genau diese drei Mechanismen wählt?

Um die Arbeit mit diesen drei Mechanismen zu rechtfertigen, muss gezeigt werden, dass sich Verständigung, Vertrauen und Macht voneinander abgrenzen lassen, dass keiner dieser drei Mechanismen die anderen beiden dominiert und dass diese Mechanismen sich – wenigstens teilweise – gegenseitig ersetzen können.

### ***Zur gleichzeitigen Wirkungsweise von Macht, Verständigung und Vertrauen***

Man kann einen unter Organisationsforschern beliebten Witz nutzen, um zu illustrieren, wie Mechanismen von Macht, Vertrauen und Verständigung in Kooperationssituationen wirken: „Während der sowjetischen Stalin-Ära war ein Dirigent mit dem Zug zu seinem nächsten Auftritt unterwegs und schaute sich einige Partituren an, die er am Abend dirigieren sollte. Zwei KGB-Beamte beobachteten ihn dabei, und weil sie meinten, dass es sich bei den Musiknoten um einen Geheimcode handeln müsse, verhafteten sie den Mann als Spion. Der protestierte, erklärte, dass es sich bei den Aufzeichnungen nur um ein Violinkonzert von Tschaikowski handele, aber es half alles nichts. Am zweiten Tag der Inhaftierung kam der verhörende Beamte siegessicher herein und sagte: „Sie erzählen uns besser alles. Wir haben Ihren Freund Tschaikowski ebenfalls erwischt, und er hat bereits ausgepackt.“ (vgl. Dixit/Nalebuff 1997: 15ff.).

Die beiden Gefangenen des KGB – der Dirigent und Tschaikowski – befinden sich in dem erstmals von Albert Tucker ausgearbeiteten und inzwischen auch bei Praktikern beliebten Gefangenendilemma. Zwei Angeklagte werden beschuldigt, das gleiche Verbrechen begangen zu haben. Sie müssen entscheiden, ob sie gestehen oder nicht, ohne die Entscheidung des jeweils anderen zu kennen. Gesteht nur ein Gefangener – der Dirigent oder Tschaikowski - so erhält dieser die Kronzeugenregelung und geht straffrei aus. Der andere wandert für zehn Jahre ins Gefängnis. Gestehen beide, erhalten beide eine fünfjährige Gefängnisstrafe. Wenn keiner gesteht, werden sie nur wegen Nutzung einer geheimen Notensprache zu einem Jahr verurteilt.

B (Tschaikowski.) A (Dirigent)	Kooperation mit A (Dirigent) (Leugnen)	Nichtkooperation mit A (Dirigent) (Gestehen)
Kooperation mit B (Tschaikowski) (Leugnen)	-1,-1	-10,-0
Nichtkooperation mit B (Tschaikowski) (Gestehen)	-0, -10	-5,-5

Auf den ersten Blick scheint es für beide vorteilhaft, auszusagen. Der Dirigent kann sich denken: Falls Tschaikowski auch gesteht, dann reduziere ich meine mögliche Strafe von zehn auf fünf Jahre, schweigt der andere gar, dann kann ich sogar als Kronzeuge straflos ausgehen. Gestehen scheint für Tschaikowski die sinnvolle Strategie zu sein, obwohl es für beide unter dem Strich am besten wäre, zu leugnen – also miteinander zu kooperieren (vgl. Rapoport/Chammah 1965 für eine erste frühe ausführliche Beschreibung des Gefangenendilemmas).

Das Gefangenendilemma – in welcher Fassung auch immer – ist für unsere Zwecke interessant, weil es zeigt, wie in dieser Situation die drei Koordinationsmechanismen Verständigung, Macht und Vertrauen wirken (können). Kommt es zwischen den beiden Gefangenen zur Verständigung – beispielsweise dadurch, dass sie gemeinsam verhört werden – fällt es den beiden leicht, die für sie kooperative Strategie des Leugnens einzuschlagen. Herrscht tiefes, über mehrere Jahre aufgebautes Vertrauen zwischen den beiden Gefangenen, können beide davon ausgehen, dass jeweils auch der andere schweigen wird. Auch wenn die eine Seite starke Macht über die andere ausübt, kann es zu einer kooperativen Strategie zwischen den Gefangenen kommen. Der italienischen Mafia ist es bekannterweise trotz Isolierung der Gefangenen und angebotener Kronzeugenregelungen gelungen, über Jahre das Schweigen der Inhaftierten sicherzustellen, indem man ihren Familien drohte.

Das Gefangenendilemma wird überhaupt nur deswegen zum Dilemma, weil alle drei möglichen Kooperationsmechanismen zwischen den beiden Gefangenen – Verständigung, Macht und Vertrauen – von externen Kräften unterbunden werden und schon die Wirkung einer dieser drei Mechanismen ausreichen würde, um das Dilemma aufzulösen.

In der Realität von Kooperationen spielen fast immer alle drei Mechanismen eine Rolle. Dabei laufen Verständigungs-, Macht und Vertrauensprozesse in der Organisation (und nicht nur dort) immer gleichzeitig ab. Häufig ist in einem Gespräch nicht zu erkennen, was da eigentlich gerade stattfindet: Versucht der Projektleiter gerade eine neue Finte in einem Machtspiel, geht es ihm darum, eine Verständigung über die einzelnen Positionen herzustellen, oder versucht er sich in einer „vertrauensbildenden Maßnahme“?

***Gleichrangigkeit der drei Mechanismen – Weswegen man Verständigung, Macht und Vertrauen nicht priorisieren kann***

In der Managementliteratur – aber auch in der wissenschaftlichen Organisationsforschung – gibt es immer wieder Versuche, einem der drei Einflussmechanismen einen höheren Rang einzuräumen. Je nach Geschmack, Erfahrungen oder Wertekatalog wird dann entweder Verständigung, Macht oder Vertrauen zum zentralen Steuerungsmechanismus in einer Organisation erklärt. Besonders prägnant wird dies bei den auch öffentlich propagierten Managementkonzepten.

Mit Begriffen wie „diskursives Unternehmen“ oder dem „konsensuellen Management“ wird beispielsweise *Verständigung* zur zentralen Steuerungsform in und zwischen Organisationen erhoben. Die Idee hinter diesen Konzepten ist, dass man über Verständigung immer zu einem Einvernehmen innerhalb der Organisation darüber kommen kann, wie eine bestimmte Aufgabe gelöst werden soll. Die Vorteile, die mit einer Steuerung über Verständigung verbunden werden, liegen auf der Hand: Es werden die Ansichten, Erfahrungen und Interessen vieler Akteure mobilisiert. Man erhofft sich, dadurch die Qualität der Lösung für eine bestimmte Aufgabe zu erhöhen. Durch Verständigungs- und Verhandlungsprozesse reduzieren sich außerdem die Motivations- und Kontrollprobleme des Managements. Die Mitarbeiter wählen einen bestimmten Weg zur Bearbeitung eines Problems, weil sie sich mit allen Beteiligten auf diesen Weg geeinigt haben, und nicht, weil sie sich aufgrund von Anweisungen dazu gezwungen sehen. Damit können, so die Hoffnung, Maßnahmen zur Motivation und Kontrolle entfallen.

Auch die verbreitete Hochstilisierung von Vertrauen zum zentralen Steuerungsmechanismus verdeutlicht die verklarte Sichtweise vieler Manager: Die Abschaffung der „Misstrauensorganisation“ gehört zu ihren Wunschträumen. „Vertrauen führt“ (Sprenger 2002) oder „Vertrauen siegt“ (Höhler 2005) sind zentrale Schlagwörter in der aktuellen Managementdiskussion. Je größer die wahrgenommenen Verunsicherungen in Organisationen, desto häufiger lassen sich Versuche beobachten, die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Einheiten über Vertrauen zu koordinieren. Die breite Propagierung der „Vertrauensorganisation“ und einer auf Vertrauen basierenden Unternehmenskultur kann als Indiz für eine „Moralisierung des betrieblichen Sozialzusammenhangs“ gedeutet werden. Es deutet einiges darauf hin, dass gemeinsame Werte und Normen als Medien der Koordination in Organisationen verstanden werden.

Aber auch *Macht* findet sich häufig im Mittelpunkt von Managementkonzepten. Sowohl die Biographien „großer Unternehmensführer“ als auch Ratgeber à la „Machiavelli für die Managerin“ begreifen Organisationen als eine Löwengrube, in der die Mitspieler sich gegenseitig mit allen möglichen Tricks bekämpfen. Kooperationen in Organisationen und die Kooperation zwischen Organisationen erscheinen dann als der Schauplatz großer Machtkämpfe. Selbst in der eher wissenschaftlich orientierten Literatur gibt es die Vorstellung, die „Mikropolitik“ – die alltäglich ablaufenden Machtspiele – zum zentralen Mechanismus in Organisationen zu erklären (siehe tendenziell Crozier/Friedberg 1977: 65ff.; eine explizite Ausarbeitung im Verhältnis zu Verständnis und Vertrauen bei Stättner 2005).

Die Priorisierung eines dieser drei Mechanismen entspricht der Logik von Managementdiskursen. Je nach aktuellem Zeitgeist scheint es für Management-Gurus Sinn zu machen, den einen oder den anderen Mechanismus zu puschen. Setzt sich auf gesamtgesellschaftlicher Ebene eine Vorstellung von „Demokratie wagen“ durch, dann kann man in der Managementliteratur beobachten, wie Berater und Manager mit auf Verständigung setzenden Konzepten daran parasitieren. Verschärft sich die Lage in Unternehmen, Verwaltungen oder Parteien, dann sind in der Öffentlichkeit Konzepte en vogue, die das Spielen mit „harten Bandagen“ propagieren und den Umgang mit Macht als zentrales

Erfolgsgeheimnis darstellen. Als Gegenreaktion zu dieser „Vermachtung“ von Organisationen wird dann ein paar Jahre später, manchmal von denselben Management-Gurus, der vertrauensvolle Umgang miteinander als Erfolgsrezept propagiert.

Um nicht missverstanden zu werden: Sowohl diejenigen, die für Verständigung eintreten, als auch die Befürworter von Macht und die Agitatoren für Vertrauen treffen einen Punkt – schließlich spielt jeder dieser drei Mechanismen in der Koordination in Organisationen und zwischen Organisationen eine wichtige Rolle. In der Realität von Kooperationen in und zwischen Organisationen kann man beobachten, dass jedoch, häufig wechselnd, immer einer dieser Mechanismen in Führung geht. Mal kann man sehr schnell erkennen, dass eine Kooperation auf einem über lange Zeit gewachsenen Vertrauensverhältnis basiert, mal stellt man fest, dass eine Kooperation darüber vorangebracht wird, dass die Akteure sich verständigen können, und dann wiederum kann man erkennen, dass in einer Kooperationsbeziehung vorrangig mehr oder minder geschickt eingesetzte Machtspiele dominieren. Aber es gibt keinen Meta-Mechanismus – außer in den Wunschvorstellungen von Management-Gurus – die einen Mechanismus dominanter erscheinen lässt als den anderen.

Die Konsequenz dieses Gedankens ist, dass es zweitrangig ist, ob man bei der Analyse einer Kooperationsbeziehung mit den Macht-, Vertrauens- oder Verständigungsprozessen beginnt, ob in einem Training zuerst der Mechanismus Macht, Vertrauen oder Verständigung herausgearbeitet wird, oder welcher dieser drei Mechanismen in einem Veränderungsprozess als Ansatzpunkt gewählt wird.

### ***Zum Zusammenspiel von Macht, Vertrauen und Verständigung***

Für die alltäglichen Kooperationen in Organisationen ist es hilfreich, dass nicht immer deutlich wird, welche Form der Koordination – Verständigung, Vertrauensaufbau oder Machtspiel – gerade abläuft. Dadurch entsteht ein größerer Handlungsspielraum, weil man Sätze und Handlungen auf verschiedene Art und Weise interpretieren kann. Für die Systematisierung des Prozesses des Lateralen Führens ist es jedoch wichtig, zu erkennen, wie Verständigung, Macht und Vertrauen zusammenhängen.

Häufig greifen Macht, Vertrauen und Verständigung so ineinander, dass sie sich gegenseitig stützen. Wenn man sich vertraut, fällt häufig auch die Verständigung leichter. Man geht zunächst einmal davon aus, dass der andere einen nicht über den Tisch ziehen will und dass es ihm darauf ankommt, unterschiedliche Einschätzungen auszutauschen. Wenn man in einer Beziehung viel Macht hat, kann man andere zwingen, die eigenen Gedanken anzuhören – z.B. dadurch, dass man die anderen zu einer Sitzung „bittet“. Ob sie sich dann auch auf einen intensiven Verständigungsprozess einlassen, ist natürlich eine zweite Frage. Wenn man sich in einem Verständigungsprozess befindet und einmal Einblicke in die Zwänge des anderen gewonnen hat, kann es leichter fallen, von einem Misstrauens- in ein Vertrauensverhältnis überzugehen.

Aber Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse können sich auch gegenseitig behindern. Das Aufbrechen von Denkgebäuden bringt Informationen ans Licht, die andere in Machtspielen nutzen können. Das überdeutliche Signalisieren, dass man eine für den anderen zentrale Unsicherheitszone beherrscht, kann den Aufbau von Vertrauensbeziehungen einschränken. Wenn man sich in dem Aufbau einer Vertrauensbeziehung befindet, kann es schwierig sein, eigene Interessen mit Macht durchzusetzen.

Es gibt nicht die für alle Kooperationsformen geltende richtige Mischung aus Vertrauen, Macht und Verständigung. Aber im Laufe der Analyse der Vertrauens-, Macht- und Verständigungsprozesse kann sich (vielleicht) der Mechanismus auspendeln, über den in der konkreten Kooperationsbeziehung ein Effekt erzeugt werden kann. Genau in dieser situationsabhängigen Schwerpunktsetzung liegt der Clou.

### ***Gegenseitige Ersetzbarkeit – Wie sich Verständigung, Macht und Vertrauen ersetzen lassen?***

Für den Prozess des Lateralen Führens ist es besonders interessant, dass sich die Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse gegenseitig wenigstens teilweise ersetzen können. Wenn sich Misstrauen in eine Kooperationsbeziehung einschleicht, dann kann es notwendig sein, neue Machtspiele zu entwickeln, mit denen man Dinge vorantreibt. Wenn man sich vertraut, braucht man nicht auch die Denkgebäude des anderen zu verstehen. Man kann in Vorleistung gehen, ohne sich im Einzelnen darüber klar zu sein, was genau den anderen treibt.

Konkret heißt dies, dass man im Lateralen Führen nach so genannten funktionalen Äquivalenten Ausschau halten kann. Man sucht nach Prozessen, die ähnliches leisten können wie der Prozess, mit dem man im Moment nicht weiterzukommen scheint. Wenn man es mit einem eingefahrenen Machtspiel zu tun hat, kann ein Kooperationspartner durch Diskussionsführung versuchen, geschlossene Denkgebäude zu öffnen und so Verständigung statt Machtauseinandersetzungen zu erzielen. Dies kann entweder dazu führen, dass die Rationalität einer Entscheidung erhöht wird oder dass als Kompromiss neue Spielregeln entstehen. Wenn ein Kooperationspartner erkennt, dass er über Verständigungsprozesse nicht weiterkommt, weil die lokalen Rationalitäten sich zu sehr unterscheiden, kann er über die Hinzuziehung neuer Akteure, durch Tauschbörsen oder durch die Schaffung neuer Regeln neue Machtspiele eröffnen, wodurch eventuell die eine Seite sich durchsetzen kann.

### ***Welche Perspektiven zur Erweiterung der Dreierliste gibt es?***

Es gibt eine ganz eigene Magie von Dreier-Listen (wie es auch eine Magie von Siebener-Listen gibt). Die Systemtheoretiker arbeiten beispielsweise in der Tradition von Niklas Luhmann mit drei zentralen Sinndimensionen (sachlich, sozial und zeitlich) und sträuben sich beispielsweise dagegen, „räumlich“ als eine vierte Dimension aufzunehmen. In der Analyse von Organisationsstrukturen unterscheiden Organisationsforscher genau drei Typen: die Programme, die Kommunikationswege und das Personal, und sie zögern – übrigens mit guten Gründen –, beispielsweise Technik als einen vierten Typus aufzunehmen. Bei aller Faszination, die Dreier-Listen nicht nur auf Organisationsforscher ausüben: Es gibt keinen Grund, diese zu dogmatisieren.

Wir halten es prinzipiell für reizvoll, andere „Einflussmechanismen“ in das Konzept des Lateralen Führens zu integrieren. Um erfolgreich zu sein – das heißt, sowohl bei der Analyse von Organisationen als auch bei der Anwendung als Führungstechnik – müssen die „Kandidaten“ jedoch unseres Erachtens eine Reihe von Kriterien erfüllen:

Erstens müsste man nachweisen, dass der „neue“ Mechanismus in Kooperationsbeziehungen in Organisationen vorkommt. So ist „Liebe“ – in der Systemtheorie sogar als ein symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium geadelt – sicherlich ein Mechanismus, der die Kooperation in Paarbeziehungen erleichtert (und manchmal auch erschwert). Liebe erhöht jedenfalls in der Regel die Wahrscheinlichkeit, dass ein Gegenüber das macht, was man von

ihm erwartet – den Abwasch, das Kaufen eines teuren Geschenks oder das Verprügeln eines alten Liebhabers. Aber auch wenn heute eher verstaubt wirkende Management-Vordenker früher einmal ein „Management by Love“ in Unternehmen, Verwaltungen und Universitäten propagiert haben und in manchen Kooperationsbeziehungen in Organisationen Liebe gewisse Abstimmungen erleichtern mag, so wäre es sicherlich überzogen zu behaupten, dass sich über Liebe Kooperationen in Organisationen systematisch steuern ließen.

Zweitens müsste sich ein neuer Mechanismus konzeptionell sauber von Verständigung, Macht und Vertrauen abgrenzen lassen. „Lernen“ oder „Wissen“ sind sicherlich relevante Mechanismen in vielen Kooperationsbeziehungen, sie ähneln jedoch in ihrer Ausprägung zu sehr der „Verständigung“, um ihnen einen eigenständigen Platz im Konzept des Lateralen Führens zuzuweisen. „Verständigung“ ist gegenüber „Lernen“ und „Wissen“ der geeignetere Begriff, weil er viel präziser auf die Kooperationsbeziehung zielt („Verständigung zwischen wem“), während „Lernen“ und „Wissen“, jedenfalls in ihrer allgemeinen Fassung, ja gerade auch außerhalb einer Kooperationsbeziehung zum Beispiel mit Hilfe eines Buches stattfinden kann.

Drittens macht es wenig Sinn, als weiteren Begriff nur eine Ober- und Unterkategorie von Verständigung, Macht und Vertrauen einzuführen. „Einfluss“, eine Zeit lang als ein möglicher Koordinationsmechanismus in Organisationen gehandelt (vgl. schon Parsons 1964 oder später auch Zündorf 1986), eignet sich deswegen nicht, weil ja sowohl über Verständigung, Macht und Vertrauen Einfluss auf Kooperationspartner genommen wird. Er erscheint also eher als Oberkategorie geeignet denn als ein Mechanismus auf der gleichen Ebene von Verständigung, Macht und Vertrauen.

Die Liste aus Verständigung, Macht und Vertrauen ist also nicht prinzipiell abgeschlossen. Sie kann aber auch nicht beliebig erweitert werden, sondern die „Kandidaten“ müssen zeigen, dass sie im Rahmen des Konzeptes einen Mehrwert für die Analyse und für Interventionen leisten.

## **Literatur**

- Borges, Jorge Luis (1999): The Analytical Language of John Wilkins. In: Borges, Jorge Luis. Selected Nonfictions: Jorge Luis Borges. New York: Penguin Books, S. 299-232.
- Crozier, Michel; Erhard Friedberg (1977): L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective. Paris: Seuil.
- Dixit, Avinash, K.; Barry J. Nalebuff (1997): Spieltheorie für Einsteiger. Strategisches Know-how für Gewinner. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Höhler, Gertrud (2005): Warum Vertrauen siegt? Berlin: Ullstein.
- Parsons, Talcott (1964): Die jüngsten Entwicklungen in der strukturell-funktionalen Theorie. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 16, S. 30-49.
- Rapoport, Anatol; Albert M. Chammah (1965): Prisoner's Dilemma: a Study in Conflict and Cooperation. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Stättner, Jens (2005): Mikropolitische Prozesse in Organisationen - eine Erweiterung um Vertrauen und Verständigung. Hamburg: unveröff. Ms.
- Sprenger, Reinhard K. (2002): Vertrauen führt. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Zündorf, Lutz (1986a): Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskordinierung in Arbeitsorganisationen. In: Seltz, Rüdiger; Ulrich Mill; Eckart Hildebrandt (Hg.): Organisation als soziales System. Berlin: Sigma, S. 33-48.

