

## TRANSFORMATIONSPROZESSE STEUERN

# Macht als Faktor des organisationalen Lernens



## VON VIKTOR FEKETE

Viktor Fekete arbeitet als interner Berater im Auswärtigen Amt und ist selbstständig tätig als Systemischer Supervisor und Organisationsberater. Er hat Soziale Arbeit sowie Organisationsentwicklung studiert und ist Mitglied der Systemischen Gesellschaft (SG) und der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSTF).  
kontakt@viktor-fekete.de

**Organisationslernen als essenzielle Überlebensstrategie von Organisationen findet immer in organisationsspezifischen Machtverhältnissen statt. Diese vor Augen zu haben und Macht bewusst und zielführend einzusetzen, sichert den organisationalen Lernerfolg.**

Die heute oft zitierte VUKA-Welt zwingt Organisationen zu kontinuierlichen Anpassungen auf allen Ebenen. In sich ständig ändernden und undurchschaubaren Umwelten wird die Lernfähigkeit einer Organisation mitunter zur wichtigsten Variable, um das eigene Überleben langfristig abzusichern. Erfolgreiches Organisationslernen ermöglicht hier das rechtzeitige Wahrnehmen von Chancen und stellt sicher, dass Fehler, Abweichungen und Störungen innerhalb der Organisation konstruktiv zur Weiterentwicklung genutzt werden.

## Individuelles Lernen reicht nicht aus

Wie beim Lernen generell, geht es beim Organisationslernen um die Veränderung bestehenden Wissens. Da das Wissen einer Organisation in der Gesamtheit ihrer Prozesse und Strukturen liegt, wird eine Organisation dann zu einer lernenden Organisation, wenn sie „(...) in der Lage ist, ihre Strukturen und Prozesse (d.h. sich) zu transformieren“ (Simon 2007: 64). Anstoß für organisationale Lernprozesse bilden in der Regel individuelle Irritationen oder Enttäuschungen von einzelnen Organisationsmitgliedern, die zur Entwicklung neuer Ansätze und kreativer Ideen führen können, um ein sich stellendes Problem zu lösen.

Die Besonderheit des organisationalen Lernens zeigt sich darin, dass es hier nicht

allein um die Veränderung des Wissensstands einzelner Organisationsmitglieder geht. Zwar bildet das individuelle und sich immer wieder erweiternde Wissen der Mitarbeitenden den Ausgangspunkt und die Voraussetzung für organisationales Lernen. Ein individuelles Lernen der Beschäftigten allein führt aber in der Summe nicht zwangsläufig dazu, dass die Organisation als Ganzes lernt. Organisationalen Status erlangen individuelle Lernvorgänge erst, wenn die daraus resultierenden Ergebnisse und Beobachtungen durch eine intensive hierarchie- und bereichsübergreifende Kommunikation auch der Organisation zugänglich gemacht werden. Erst wenn diese individuell generierten Informationen Eingang in den kollektiven Wissensspeicher der Organisation finden und deren Strukturen, Prozesse, Routinen und Regelsysteme dadurch modifiziert, erweitert und restrukturiert werden, findet organisationales Lernen statt (vgl. Vahs 2015: 431).

Organisationslernen folgt aber keineswegs einer Ordnung, die sich allein an organisationaler Zweckrationalität orientiert. Sämtliche Aktivitäten in diesem Prozess beruhen (auch) auf unterschiedlichen Interessen verschiedener Akteure und sind durch die Machtdynamiken in der Organisation geprägt. Macht kann hier als allgegenwärtiges Phänomen und ein stiller Lenker im Prozess des organisationalen Lernens gesehen werden.

## Machtbeziehungen als Tauschprozess

Im Machtbegriff drückt sich die Fähigkeit aus, bei anderen ein Verhalten zu erzeugen, welches sie spontan nicht angenommen hätten – wenn nötig auch gegen deren Widerstand (vgl. Weber 1972: 28). Gleichzeitig lassen sich Machtbeziehungen immer auch als Tauschbeziehungen verstehen, sodass in Organisationen die Macht des einen immer abhängig von den Bedürfnissen des anderen ist. Es stellt sich stets die Frage, wer mehr vom anderen will und wer wem was zum „Tausch“ anbieten kann. Entsprechend sind die Formen der Machtausübung in Organisationen vielfältig und reichen von rücksichtsloser Härte über legitime Amtsautorität bis zu effektiver Überzeugungsarbeit und Manipulation. Die Möglichkeiten der Einflussnahme gehen dabei weit über hierarchische Rollen- und Sanktionsmacht hinaus.

Formale wie informelle Organisationsstrukturen sind immer Machtstrukturen. In ihnen drücken sich bestimmte Weltbilder aus, die in verschiedenen Machtkämpfen innerhalb der Organisation gegenüber alternativen Weltbildern durchgesetzt und etabliert wurden. Diese dominanten Weltbilder fungieren als kognitive Landkarten für angemessenes Handeln in der Organisation und gleichzeitig für die Interpretation neuer Lagen und die Weiterentwicklung bestehender organisatorischer Regeln (vgl. Knobloch/Oltmanns/Fink 2012: 48 f.). Als „geronnene Macht“ lenken sie nicht nur die Entwicklung des impliziten Wissens der Beschäftigten, sondern sie beeinflussen auch die Beobachtungen der Organisationsmitglieder im gesamten Prozess des organisationalen Lernens.

## Vertrauen als Voraussetzung für erfolgreiches Lernen

Ob Organisationslernen gelingt, hängt stark davon ab, wie in einer Organisation mit Macht umgegangen wird, und für welche Zwecke Macht eingesetzt wird. Erleben Organisationsmitglieder die Machtausübung in der Organisation zum Beispiel als unfair und illegitim, senkt dies nicht nur deren Lernbereitschaft, sondern zerstört auch das nötige Vertrauen der Beschäftigten, um mit entscheidungsrelevanten Akteuren über individuelle Lernerkenntnisse ins Gespräch zu gehen. Auch

über einzelne Teams und Bereiche hinaus kann fehlendes Vertrauen dazu führen, dass neues Wissen aus machttaktischen Gründen keinen Eingang in die Kommunikation der Gesamtorganisation findet.

Macht neigt in der Regel zum Machterhalt. Im Ergebnis organisationalen Lernens werden aber nicht selten die Karten neu gemischt, Gewinner und Verlierer neu definiert und Einfluss umverteilt. Organisationslernen bedroht hier das etablierte Machtgefüge und ruft Machtkämpfe und mikropolitische Auseinandersetzungen auf den Plan. Innovationen und wichtige Lernerkenntnisse gelangen häufig nicht in den organisationalen Wissensspeicher, wenn mächtige Akteure ihre notwendige Unterstützung im organisationalen Lernen aus Sorge um einen möglichen Macht- und Einflussverlust verweigern. Hier verlangt es von etablierten Machtstrukturen häufig eine paradoxe Selbstrelativierung: Die eigene Macht muss zur Weiterentwicklung der Organisation eingesetzt werden mit dem Risiko, dabei eigenen Einfluss und Macht zu verlieren. Lassen sich Führungskräfte auf dieses Risiko ein, können sie eine Kultur der Ermächtigung zum Organisationslernen entwickeln. Machtquellen, Machtmittel und Machtstrategien werden so in der Organisation erschlossen und eingesetzt, um gezielt die Potenziale Einzelner und Gruppen im Sinne des organisationalen Lernens zu fördern (vgl. Fekete 2022: 50).

## Entscheidungen transparent machen und Ziele kritisch reflektieren

Oftmals müssen trotz allem „harte“ Entscheidungen mit hierarchischer Macht gegenüber abweichenden Interessen Einzelner durchgesetzt werden, um neue Ideen und Innovationen auch auf der Ebene der Gesamtorganisation zu verankern. Hier braucht es die formale Macht zur Überwindung von Entscheidungsblockaden und als Integrationsmechanismus für erfolgreiche Organisationsentwicklung. Voraussetzung für einen funktionalen Machteinsatz ist allerdings, dass die Kultur der Macht in einer Organisation nicht als Tabuthema behandelt wird, sondern dass sie transparent gemacht und regelmäßig kritisch hinterfragt wird im Hinblick auf ihre Ziele, Funktion sowie die Art und Weise ihrer Ausübung (vgl. Doppler/Lauterburg 2019: 165). Supervision, (Team-) Coaching und Organisationsberatung

lassen sich dabei als Formate empfehlen, um sich systematisch mit Widerspruch zu versorgen, eine offene Feedbackkultur zu etablieren und kritische Reflexionspartner zu gewinnen.

Um sicherzugehen, dass sich nicht nur diejenigen an übergeordneten Organisationszwecken orientieren, die ohnehin schon ein Bewusstsein für die Verlockungen der Macht haben, braucht es zudem personenunabhängige Regulative auf der strukturellen Ebene der Organisation wie zum Beispiel Compliance-Standards, 360°-Feedback, Job Rotation der Führungskräfte, Shared-Leadership-Konzepte oder sogar demokratische Wahlen von Führungskräften (vgl. Ameln 2022: 16). Mit der Einrichtung von sogenannten „Checks and Balances“ und entsprechender Instrumente zur systematischen und strukturell abgesicherten Relativierung und Selbstrelativierung kann Macht somit im Organisationslernen adäquat berücksichtigt, wirksam kanalisiert und als Instrument der Führung zielführend eingesetzt werden.

## Literatur

- Ameln, F. v. (2022):** Macht in Organisationen und ihre Schlüsselrolle für den Wandel. In: OrganisationsEntwicklung, Heft 2, S. 11-17.
- Doppler, K./Lauterburg, C. (2019):** Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 14., aktualisierte Auflage. Frankfurt am Main: Campus.
- Fekete, V. (2022):** Macht als Faktor des organisationalen Lernens [online]. socialnet Materialien. Bonn: socialnet, 20.03.2022 [Zugriff am: 30.07.2022]. Verfügbar unter: <https://www.socialnet.de/materialien/29434.php>
- Knobloch, B./Oltmanns, T./ Fink, D. (2012):** Ein neuer Machtbegriff: Die Fähigkeit, Weltbilder zu setzen. In: Knobloch, B./Oltmanns, T./Hajnal, I./ Fink, D. (Hrsg.) (2012): Macht in Unternehmen. Der vergessene Faktor. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (2012):** Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Simon, F. B. (2007):** Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl-Auer.
- Vahs, D. (2015):** Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. 9. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weber, M. (1972):** Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Fünfte, revidierte Auflage. Tübingen: Mohr.