

## CALL FOR PAPERS – CHANGETAGUNG 9 – JANUAR 2024 TAGUNGSBAND & TAGUNGSBEITRAG

---

# MACHTBEZIEHUNGEN IN ORGANISATIONEN - FÜHRUNG ZWISCHEN ZUSTIMMUNG UND ZWANG

---

*„Sein ist die Macht zu sein“*

*Paul Tillichs*

---

### Die Changetagung 2024 – Unsere Fragestellungen

---

Macht ist omnipräsent, man kann ihr nicht entkommen. Insbesondere sind Beziehungen ohne die Kategorie «Macht» – wie auch immer diese ausgestaltet sein mag – nicht denkbar. Doch obwohl wir alle zu wissen scheinen, was es mit der Macht auf sich hat, ist Macht zugleich einer jener Begriffe, der zu vage ist, um jemals Gegenstand nur eines bestimmten Wissens zu sein. Macht ist ein Begriff des Alltags und gleichzeitig ein mannigfach untersuchter Begriff mit einer langen philosophischen Tradition. Er ist, wie Max Weber es formulierte *«soziologisch amorph»*.

Trotzdem ist die Gestaltlosigkeit nicht beliebig, sondern verweist auf eine Unerschöpflichkeit in der Betrachtung. Diese Unmöglichkeit der Festsetzung von Macht erfordert es vielmehr, stets Differenzierungen vorzunehmen, d.h. die genaue Bedeutung, den Kontext und den Gebrauch immer wieder zu verorten. Nach Katrin Meyer (2016: 8) gilt es den Sinn von Macht zu unterscheiden, *«ob Macht im Hinblick auf die eigene Handlungs- und Gestaltungsmacht thematisiert wird – mithin als Bedingung und Effekt von Autonomie, Freiheit, Emanzipation und Kreativität – oder aber als Begriff für gesellschaftliche Strukturen, die solche Handlungsformen für die meisten Menschen gerade verunmöglichen, weil Macht mit Unterdrückung, Ungleichheit, Herrschaft, Gewalt und Entmündigung gleichgesetzt wird.»* Diese Differenzierung verdeutlicht das Spannungsverhältnis zwischen Macht als Vermögen, etwas als Subjekt zu können, *«eine geistige und körperliche Fähigkeit zu etwas, das Seinkönnen»* (Hoffmeister 1988: 389) und der Tatsache dass wir auch immer «Objekt» gesellschaftlicher oder organisationaler Machtstrukturen sind, eingebunden in Systemabhängigkeiten. Zu verstehen, wie die Gleichzeitigkeit mit der unterschiedliche Sinn von Macht, auf die Menschen einwirkt, ist ein zeitloses Bemühen – insbesondere in der Schnittmenge, in der sich Möglichkeit (Handlungs- und Gestaltungsmacht) und Wirklichkeit (gesellschaftliche Strukturen) begegnen.

In der Tradition der **Changetagung** wollen wir der Macht und ihren mitunter widerständigen Zwischenräumen sowie den Orten für Veränderung von Machtbeziehungen in Organisationen in ihrer Aktualität nachspüren. Wo verlaufen aktuell die Bruchlinien dieser Schnittmenge, insbesondere mit Blick auf Machtbeziehungen in Organisationen? Wie haben sich die Formen der Zustimmung und der Zwänge in den letzten Jahren verändert? Und mit welcher Art von Realität haben wir es zu tun?



**Wir wollen mithilfe zweier Fokusse auf das Thema schauen:**

### **Fokus I: Macht und Organisation**

---

Dieser Fokus richtet den Blick sowohl auf die instrumentelle als auch normative Dimension von Macht und Organisation. Wie ist die aktuelle Gewichtung zwischen personeller und struktureller Macht in Organisationen verteilt? Dabei sollen die Unterschiede, zwischen repressiven und konstitutiven Machtformen in Blick genommen werden. Mit welchen Machttechniken, Kontrollmechanismen, Dispositiven, strukturellen Merkmalen und Begriffs-Konstruktionen (Vokabularen) haben wir es aktuell zu tun? Welche organisations- und gesellschaftstheoretischen Betrachtungsweisen und aktuellen Deutungen von Macht und Organisation sollten kritisch diskutiert werden? Wie ist es um die Handlungs- und Gestaltungsmacht in Organisationen bestellt? Entwickeln sich Organisationen wirklich zu emanzipations- und demokratieorientierten Orten oder ist *«das Begehren der Macht»* in Organisationen nach wie vor *«der erste und wichtigste Titel [ist], um zu bestimmen, wer der Macht überhaupt würdig ist»* (Rancière 2012: 53)?

Gerade in Organisationen als soziale und kollektive Konstrukte werden die unterschiedlichen Konstruktionen von Macht unaufhörlich verhandelt (Interaktionen, Werte, Kompetenzen, Organisationspraktiken, Technologien ect.). Dabei sind wir als Teil der Organisation in unterschiedlichen Konstellationen (Individuum, Gruppe, Abteilung) immer auch damit beschäftigt, bewusst oder unbewusst dem organisationalen Geschehen zuzustimmen (Zustimmung) oder dieses abzulehnen (Zwang). Wobei Macht nicht automatisch mit Zwang gleichzusetzen ist, denn *«diese verliert ihre Funktion doppelte Kontingenz zu überbrücken in dem Masse, als sie sich dem Charakter von Zwang annähert»* (Luhmann 1975). Organisationen scheinen in dieser Hinsicht sehr widersprüchliche Orte zu sein, die Grenzen sind fließend zwischen der Logik des «Entweder-Oder» und der des «Sowohl-Als-Auch». Dabei beschäftigt uns die Frage wann die vermeintliche, individuelle Freiheit in Organisationen in Zwang umschlägt, respektive wie sich Machtbeziehungen und Systemabhängigkeiten in Organisationen ausgestalten, welche entlang des Topos «New Organizing» zu verorten sind. Wie gestalten sich Machtbeziehungen in diesen Konsens orientierten Organisationsformen aus? Wenn wir davon ausgehen, dass die Logik des Konsenses als eine umfassende Struktur zu verstehen ist, die eine Art der Kontrolle der Etablierung der Wahrnehmungsgegebenheiten vollzieht und damit *«nicht nur Einflussmöglichkeiten, sondern auch die Zurechnung der Macht regelt»* als eine *«Art der Vorwegname möglichen Handelns (...) und damit einen Spielraum dafür bestimmt»* (Schindler 1986).

### **Fokus II: Macht und Beziehung in der Organisation**

---

Dieser Fokus richtet den Blick auf die relationale Dimension und damit auf das Geflecht der Handlungsmöglichkeiten und deren Modalitäten. Welche Handlungs- und Antwortmöglichkeiten, Handlungsoptionen, Spielräume, Gestaltungsmöglichkeiten haben Personen in Organisationen? Worin genau bestehen die Handlungsmöglichkeiten der Mächtigen? Wer verfügt über welche Fähigkeiten Probleme zu lösen, die für andere relevant sind, oder Hilfe und Unterstützung zu leisten oder zu verweigern.

Hier wird deutlich, dass Machtausübung zwar asymmetrisch ist, aber keineswegs etwas Einseitiges. Machtbeziehungen sind Austauschbeziehungen. Eine Person kann die eigenen Auffassungen nur dann durchsetzen, wenn eine andere Person bereit ist, sich mit dieser in eine Beziehung einzulassen. Die Organisation und ihre Führungskräfte sind nicht lediglich Unterdrückungsapparate, sondern es braucht

seitens der Untergebenen ein Minimum an Zustimmung und Kooperationsbereitschaft, um sich zugleich ihre Autonomie als frei Handelnde zu bewahren. (Crozier/Friedberg 1977).

Das Bewahren erfolgt mittels Handlungs- und Gestaltungsmacht, diese kann sowohl vernünftig oder unvernünftig zur Durchsetzung eigener Interessen eingesetzt werden als auch dazu, gemeinsam etwas Produktives zu erschaffen. Hier wird die soziale Dimension von Macht deutlich, als Fließgewicht konstituiert sie sich auf Basis gegenseitiger Erwartung, Bewertung, Interpretation und Wahrnehmung. Aus unserer Sicht basieren Machtbeziehungen darauf, dass sie von den beteiligten Akteuren geteilt und mehr oder minder akzeptiert werden. Darin verborgen ist auch die Frage, wie wir mit Autorität umgehen oder diese selbst wahrnehmen und wo wir uns zugestehen, uns Macht als Rohstoff des kollektiven Handelns zunutze zu machen (Crozier/Friedberg 1993).

Hierzu schlagen wir eine Vierfeldertafel vor, indem wir von zwei Fragestellungen ausgehen, aus denen sich wiederum vier Beziehungsoptionen ableiten lassen:

1. Unter welchen Bedingungen und um den Preis welcher Zwänge ist interessengeleitetes Handeln in Organisationen für Person «A», die die Macht hat, (heute noch) möglich?
2. Unter welchen Bedingungen sind die betroffenen Personen oder Personengruppen «B» willens und bereit, den Massnahmen zuzustimmen, bzw. sich ihnen zu widersetzen.

**Machtbeziehungen in Organisationen**

A hat Macht formal/informal	Absicht & Interesse, dies aktiv durchzusetzen	Absicht & Interesse, dies nicht aktiv durchzusetzen
B hat keine Macht	UND kann belohnen/bestrafen	UND lässt keine Konsequenzen folgen
B: Stimmt zu	<p><b>FELD 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bürokratische Herrschaft</li> <li>• Formal legitime Macht</li> </ul> <p>Aber auch:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informale Macht durch Wissen und Expertise</li> </ul>	<p><b>FELD 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfluss durch Überzeugung, Respekt, Sympathie oder Loyalität</li> <li>• Charismatische, transformative Autorität</li> </ul>
B: Stimmt nicht zu	<p><b>FELD 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Kontrollkosten und Durchsetzungsprobleme</li> </ul>	<p><b>FELD 4:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine gemeinsame Handlung</li> <li>• Machtvakuum</li> </ul>

Abb.: Olaf Geramanis - Changetagung 9



## Unsere Fragen – Ihre Beiträge

---

Wenn Luhmann sagt «*Wahrheit ist überwunden Zweifel*» und Macht eine jener Kräfte ist, die das Überwinden möglich machen, so wollen wir Sie und Euch dazu einladen, gemeinsam unsere Handlungs- und Gestaltungsmacht zu nutzen und danach zu suchen, welche Bedingungen die Machtbeziehung in Organisationen aktuell konstituieren. Diese komplexen Fragestellungen wollen wir auch dieses Mal wieder interdisziplinär betrachten und mit Leidenschaft mit Ihnen und Euch diskutieren. Reichen Sie einen Beitrag ein und werden Mitautorin des Tagungsbandes, welcher als Fachbuch zur Tagung 2024 erscheinen wird und welchen Sie vor Ort präsentieren und diskutieren werden.

## Ihre Mitwirkung & Unser Zeitplan

---

- **Bis 30.09.2022**

Abgabe eines aussagekräftigen Abstracts über die Kerninhalte des geplanten Buchbeitrags, um den Fokus gegenüber Mitautoren / Mitautorinnen abzugrenzen (1000 Zeichen inkl. Leerschläge) UND als Grundlage für die Programmplanung der Changetagung.

**>>>Abgabe des Abstracts per E-Mail an: stefan.hutmacher@fhnw.ch**

Rückmeldung z. Teilnahme erfolgt bis zum **31.10.2022**

---

- **Bis spätestens 28.02.2023**

Abgabe des vollständigen Textbeitrags (10 - 14 Seiten à ca. 4500 bis 7000 Worte inkl. Literaturverzeichnis, Abstract, Autorinnenangaben - gemäss Verlags-Vorlage)

---

- **Bis 20.03.2023**

Feedback zum Text (Inhalt) und Korrekturen durch Herausgeber

---

- **Bis 15.04.2023**

Abgabe des überarbeiteten Beitrags

---

- **Bis 01.05.2023**

Abgabe des Manuskripts durch die Herausgeber an den Verlag | Sommer 2023, Letzter Korrekturdurchlauf durch den Verlag

---

- **Dezember 2023**

Erscheinen des Buches

---

- **Januar 2024** Erscheinen zur Tagung | Vorstellung des eigenen Buchbeitrags im Panel an der Changetagung 9

[www.changetagung.ch](http://www.changetagung.ch)



## Zum Wesen der Changetagung

---

Die Changetagung an der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW hat sich zu einem Ort des gemeinsamen Durchdenkens etabliert. Hier treffen Menschen zusammen, die den branchenübergreifenden Überblick und den Spagat zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft schätzen. Hier tauschen Führungs-kräfte ihr Wissen mit Sozialarbeitenden aus. Hier lernen Professorinnen von Praktikern und umgekehrt und bereichern sich gegenseitig. Qualität steht im Zentrum.

Die Changetagung 2024 wird bereits zum neunten Mal einen «Dritten Raum» bilden, in den Teilnehmende ihr Wissen mitbringen: unsere (Alleinstellungs-)Merkmale lauten

- **Fokus:** Angemessene Wissenschaftlichkeit und Vertiefung der Themen (Deep Dive statt nur Best-Practice-Tipps)
- **Zugang:** Blick über den Tellerrand hinaus (Interdisziplinarität und Diversität von Personen und Zugängen ohne Berührungängste)
- **Mitwirkende:** Personen, die mitten drin sind, das System kritisch zu reflektieren (Führungskräfte und Beratungs-Personen, die Fragen stellen und viel bewegen)
- **Raum und Zeit:** Netzwerktreffen für Begegnung und gemeinsamen Austausch (Menschenzentriert – mit der Atmosphäre eines grossen Klassentreffens)

Für inhaltliche Fragen oder Anregungen können Sie sich gerne an die Tagungsleitung stefan.hutmacher@fhnw.ch, olaf.geramanis@fhnw.ch oder lukas.walser@fhnw.ch wenden.

Für organisatorische Auskünfte steht Ihnen Anke Rupp (changetagung@fhnw.ch) gerne zur Verfügung.

Wir freuen uns sehr auf Ihre Beitragseingabe!

Ihr Tagungsteam

[www.changetagung.ch](http://www.changetagung.ch)