

# 1 Problemstellung

## 2 Zum Stand der organisationstheoretischen Machtdiskussion

2.1	Theorien der Macht .....	4
2.1.1	Betriebswirtschaftliche Theorien der Macht .....	4
2.1.2	Sozialwissenschaftliche Theorien der Macht .....	5
2.2	Ressourcenorientierte Theorien der Macht .....	9
2.2.1	Ressourcen als Voraussetzung der Macht .....	9
2.2.2	Kontrolle der Ressourcen .....	10
2.2.3	Nicht-relationale Theorien der Macht .....	13
2.2.3.1	Macht als Ressourcenkontrolle .....	13
2.2.3.2	Macht als Ergebnis einer Transformation von Ressourcen .....	14
2.2.4	Relationale Theorien der Macht .....	16
2.2.4.1	Das Machtbasen-Modell: die sog. Grundlagen der Macht .....	16
2.2.4.1.1	Die French/Raven-Typologie als das Beispiel einer Machtbasen- Theorie .....	17
2.2.4.1.2	Zusammenfassende Beurteilung ...	24
2.2.4.2	Das Dependenzmodell der Macht .....	26
2.2.4.2.1	Die Kontrolle der strategischen Bedingungen .....	30
2.2.4.2.2	Der Ressourcen-Dependenz- Ansatz .....	36
2.2.4.2.3	Implizite dependenztheoretische Erklärungsansätze der Macht .....	41
2.2.4.2.4	Zusammenfassung .....	44
2.3	Zur Methodologie ressourcenorientierter Theorien der Macht .....	45
2.3.1	Problembereiche ressourcenorientierter Machttheorien .....	46
2.3.2	Zum Kausalitätsprinzip in der Machtforschung .....	47
2.3.3	Methodologische Probleme kausalistischer Erklärungen der Macht .....	49
2.4	Zusammenfassung .....	54

**3 Die Entstehung der Macht**

3.1	Theoretische Grundlagen .....	55
3.1.1	Handlungstheoretische Grundlagen .....	56
3.1.2	Politische Prozesse in Unternehmen .....	63
3.1.2.1	Zur praktischen und theoretischen Relevanz politischer Phänomene in Unternehmen .....	63
3.1.2.2	Der Begriff des Politischen .....	66
3.1.2.3	Kritik der betriebswirtschaftlichen Politikkonzepte .....	67
3.1.2.4	Politisches Handeln .....	69
3.1.2.5	Politisches Handeln in Unternehmen .....	71
3.1.2.6	Strukturelle Rahmenbedingungen des politischen Handelns .....	73
3.1.3	Der Begriff der Macht .....	73
3.1.3.1	Konflikt und Widerstand .....	74
3.1.3.2	Intentionalität und Handlungsfolgen .....	77
3.1.3.3	Antizipatorische Reaktionen .....	79
3.1.3.4	Nicht-Entscheidungen .....	81
3.1.3.5	Potentialität .....	84
3.1.3.6	Dependenz .....	89
3.1.3.7	Relationalität .....	92
3.1.3.8	Der Begriff der Macht .....	94
3.2	Der Prozeß der Entstehung der Macht .....	94
3.2.1	Das Verhandlungsmodell der Macht .....	94
3.2.2	Die ‚Herstellung‘ der Dependenz .....	99
3.2.2.1	Drohung, Bestrafung, Warnung .....	100
3.2.2.1.1	Drohung .....	101
3.2.2.1.2	Bestrafung .....	104
3.2.2.1.3	Warnung .....	104
3.2.2.2	Versprechen, Belohnung, Empfehlung .....	105
3.2.2.2.1	Versprechen .....	105
3.2.2.2.2	Belohnung .....	106
3.2.2.2.3	Empfehlung .....	107
3.2.2.3	Manipulation .....	108
3.2.2.4	Überzeugung .....	109
3.2.2.5	Physischer Zwang .....	113
3.2.3	Die Akzeptanz der Unterordnungsbedingungen .....	114
3.2.3.1	Aushandlungsprozesse als politische Prozesse in Unternehmen .....	114
3.2.3.2	Akzeptanz .....	116
3.2.3.3	Legale Autorität .....	118
3.2.4	Die Ablehnung der Unterordnungsbedingungen .....	120
3.2.5	Die Veränderung der Unterordnungsbedingungen .....	121
3.2.5.1	Einseitige Versuche der Veränderung der Bedingungen .....	121
3.2.5.1.1	Die kognitive Veränderung der Bedingungen .....	121

3.2.5.1.2	Physischer Zwang .....	122
3.2.5.1.3	Verringerung der eigenen Dependenz .....	123
3.2.5.1.3.1	Alternativen .....	123
3.2.5.1.3.2	Substitution .....	123
3.2.5.1.3.3	Prävention .....	123
3.2.5.1.3.4	Diversifikation .....	123
3.2.5.1.3.5	Isolierung .....	124
3.2.5.1.3.6	Übernahme .....	124
3.2.5.1.4	Veränderung der Kosten/Nutzen-Relation für A .....	124
3.2.5.1.4.1	Verteuerung der Gegenleistung .....	124
3.2.5.1.4.2	Herabsetzung der Eigenleistung .....	124
3.2.5.1.4.3	Entwertung .....	125
3.2.5.1.5	Rückgriff auf formale Regelungen und soziale Normen ..	125
3.2.5.1.5.1	Delegation nach oben ..	125
3.2.5.1.5.2	Rückgriff auf soziale Normen .....	125
3.2.5.2	Zweiseitige Versuche der Veränderung der Bedingungen .....	126
3.2.5.2.1	Änderung des Bezugsrahmens .....	126
3.2.5.2.1.1	Überzeugung .....	126
3.2.5.2.1.2	Täuschung .....	128
3.2.5.2.1.3	Impression Management .....	129
3.2.5.2.2	Gegendependenzen .....	130
3.2.5.2.2.1	Unterordnungs- aufforderungen .....	130
3.2.5.2.2.2	Instrumentalisierung der Interdependenz .....	131
3.2.5.2.2.3	Hofieren .....	133
3.2.5.2.3	Integrative Lösungen .....	134
3.2.6	Verhandlungen .....	135
3.2.6.1	Zur theoretischen und sozialen Relevanz von Verhandlungen .....	136
3.2.6.2	Zum Status quo der Verhandlungsforschung	136
3.2.6.3	Elemente einer Theorie der Verhandlung .....	142
3.2.6.4	Der Abschluß von Verhandlungen .....	147
3.3	Netzwerke und Koalitionen .....	147
3.3.1	Netzwerke .....	148
3.3.1.1	Netzwerke als Relationen von Interessen, Ressourcen und Dependenz .....	148
3.3.1.2	Theoretische Grundlagen .....	148
3.3.1.3	Ressourcennetzwerke .....	149

3.3.2	Koalitionen .....	151
3.3.2.1	Koalitionen als organisierte Interessen und Ressourcen .....	151
3.3.2.2	Zum Status quo der Koalitionstheorie .....	152
3.3.2.3	Elemente einer Theorie der Koalitionsbildung .....	153
3.4	Zusammenfassung .....	156

## 4 Strategien der Steuerung

4.1	Theoretische Grundlagen .....	157
4.1.1	Machtprozesse in strukturierten Handlungsfeldern ....	157
4.1.2	Steuerung .....	158
4.1.3	Leistungserstellung, Interessenrealisierung und Wahrung der Handlungschancen .....	161
4.1.3.1	Leistungserstellung als Zweck der Steuerung .....	161
4.1.3.2	Interessenrealisierung und Wahrung von Handlungschancen als Zweck der Steuerung	162
4.1.4	Steuerung als politischer Prozeß .....	164
4.1.4.1	Grundlagen eines herrschaftsorientierten Politikverständnisses .....	164
4.1.4.2	Herrschaft als politisches Phänomen .....	164
4.1.5	Die Strukturierung der Steuerung .....	168
4.1.6	Die Institutionalisierung der Macht .....	170
4.1.7	Formen der Steuerung .....	172
4.2	Direkte Steuerung .....	174
4.2.1	Der Steuerungsspielraum .....	174
4.2.2	Zum theoretischen Stellenwert des Steuerungsspielraums der direkten Steuerung .....	176
4.2.3	Die Voraussetzungen direkter Steuerung .....	178
4.2.4	Der Zielbereich direkter Steuerung .....	179
4.2.5	Formen direkter Steuerung .....	180
4.3	Indirekte Steuerung .....	181
4.3.1	Zur Effektivität und Effizienz indirekter Steuerung ...	181
4.3.2	Technologische Steuerung .....	182
4.3.2.1	Die Entwicklung der Fertigungs- und der Informationstechnologie .....	182
4.3.2.2	Technologischer und ökonomischer Determinismus .....	183
4.3.2.3	Zum Steuerungspotential technisierter Arbeitsprozesse .....	185
4.3.2.4	Polarisierungsthese und technologische Steuerung .....	187
4.3.2.5	Die technologische Steuerungsstruktur des Unternehmens .....	188
4.3.3	Bürokratische Steuerung .....	189

4.3.3.1	Zum Stellenwert bürokratischer Steuerung ..	189
4.3.3.2	Regelsysteme .....	190
4.3.3.3	Zum Steuerungspotential bürokratischer Steuerung .....	192
4.3.3.4	Die Grenzen bürokratischer Steuerung .....	196
4.3.4	Psychologische Steuerung .....	197
4.3.4.1	Zum Stellenwert psychologischer Steuerung	197
4.3.4.2	Psychologische Faktoren als instrumentelle Medien .....	198
4.3.4.3	Zum Steuerungspotential der psychologi- schen Steuerung .....	199
4.3.4.3.1	Die Pflege der sozialen Beziehungen .....	199
4.3.4.3.2	Motivationale Steuerung .....	202
4.3.4.3.3	Selbststeuerung .....	204
4.3.4.4	Die Grenzen psychologischer Steuerung .....	208
4.3.5	Kulturelle Steuerung .....	209
4.3.5.1	Zum Stellenwert der kulturellen Steuerung .....	209
4.3.5.2	Organisationskultur und Steuerung .....	210
4.3.5.3	Zum Steuerungspotential der interpretativen Steuerung .....	213
4.3.5.3.1	Zur Relevanz von Symbolen in Unternehmen .....	213
4.3.5.3.2	Symbole und die subjektive Konstruktion organisatorischer Wirklichkeit .....	214
4.3.5.3.3	Die Funktion von Machtsymbolen .....	217
4.3.5.3.3.1	Orientierung .....	217
4.3.5.3.3.2	Die Herstellung von Ordnung .....	218
4.3.5.3.3.3	Systemerhaltung .....	221
4.3.5.4	Die Grenzen kultureller Steuerung .....	223
4.4	Zusammenfassung .....	225

## 5 Zusammenfassung

### Anhang

Angelsächsische und deutschsprachige Machtbasentypologien .....	229
Anmerkungen .....	236
Verzeichnis der zitierten Literatur .....	245
Sachverzeichnis .....	267