

Heft 50
Oktober 2017
25. Jahrgang

FORUM

Supervision

Konsum – Gesellschaft – Arbeit

Annemarie Bauer
Sarah Baumann
Volker Dieringer
Hans-Peter Griewatz
Kai-Uwe Hellmann
Tina Heitmann
Manuela Roth-Vormann
Wolfgang Schmidbauer
Volker Jörn Walpuski

Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision: „FoRuM Supervision“
Konsum – Gesellschaft – Arbeit
(Heft 50)
25. Jahrgang

Herausgegeben von

Prof. Dr. Frank Austermann
Prof. Dr. Katharina Gröning
Angelica Lehmenkühler-Leuschner

Redaktion

Petra Beielstein
Heike Friesel-Wark
Hans-Peter Griewatz
Angelo Schmidt

Kontakt

Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Bielefeld e. V. (ZWW)
Weiterbildender Masterstudiengang "Supervision und Beratung"
z. Hd. Frau Prof. Dr. Katharina Gröning
Postfach 100131
33501 Bielefeld
E-Mail: onlinezeitschrift.supervision@uni-bielefeld.de
Homepage: <http://www.beratungundsupervision.de>

ISSN 2199-6334



Oktober 2017, Universität Bielefeld

Sarah Baumann

Macht und Supervision

Die Bedeutung von Macht in Supervisionsprozessen

Zusammenfassung

Dieser Beitrag thematisiert die Frage, welche Bedeutung Macht in Supervisionskontexten hat. Vor diesem Hintergrund werden gängige Machtkonzeptionen von Weber, Foucault und Luhmann vorgestellt und es wird ein Bezug zu den Machttheorien von Bourdieu, Popitz, McClelland, Crozier und Friedberg sowie French und Raven hergestellt. Grundsätzlich dienen diese Theorien dazu, Macht zu analysieren und mit diesen beschreiben zu können, wie Macht funktioniert und wie die Gesellschaft und das Individuum mit Macht umgehen können. Abschließend wird der Zusammenhang zwischen Supervision und Machtprozessen erörtert.

Eine Vielzahl von Wissenschaftlern und Soziologen hat sich mit der Thematik der Macht beschäftigt und ist bisher zu keiner allumfassenden Definition des Begriffes gekommen (vgl. Zirkler 2013: 383). Machtkonzepte sind an gesellschaftliche Entwicklungen gekoppelt und betrachten einerseits die Macht in der Gesellschaft und andererseits Macht gegenüber Individuen und in Organisationen. Begriffe wie Herrscher, Beherrscher, Machthaber, Machtunterworfener und Subjekt werden genutzt. Grundsätzlich dienen die Theorien dazu, Macht zu analysieren und mit diesen beschreiben zu können, wie Macht funktioniert und wie die Gesellschaft und das Individuum mit Macht umgehen können.

Vor diesem Hintergrund wird in diesem Artikel die Frage diskutiert, welche Bedeutung Macht in Supervisionsprozessen hat und stellt einen Ausschnitt aus den Machtanalysen und -konzepten vor. Nach der Vorstellung eines allgemeinen Verständnisses von Macht werden die Theorien von Weber, Foucault und Luhmann erarbeitet. Anschließend werden die Machttheorien von Bourdieu, Popitz, McClelland, Crozier und Friedberg sowie French und Raven in einer kurzen Übersicht dargestellt. Abschließend wird der Zusammenhang zwischen Supervision und Machtprozessen dargestellt.

1 Macht

In diesem Kapitel wird zuerst ein allgemeines Verständnis von Macht erarbeitet. Darauf folgend werden die Machtbegriffe von Weber, Foucault und Luhmann vorgestellt. Weber fokussiert im Rahmen der Macht auf Gehorsam und die Bindung an die Personen. Foucault postuliert, dass kein machtfreier Raum existiert, so dass jeder

von Macht betroffen ist. Er stellt die Handlungen anstelle von Personen aufgrund von Fremd- und Selbstführungstechniken in den Vordergrund. Luhmann setzt sich mit Macht für Handlungssteuerungen auseinander. Ziel ist die Komplexitätsreduktion, die Wahl der günstigeren Option und das Einhalten der von den Kommunikationspartnern gesetzten Systemregeln und der von ihnen definierten Macht. Das Kapitel schließt mit einer Kurzdarstellung von weiteren Machttheorien.

1.1 Allgemeines Verständnis von Macht

Macht ist allgegenwärtig, denn „jedes Handeln in sozialen Beziehungen ist Macht“ (Abels 2009: 264). Einige Menschen „streben mehr, andere weniger, wieder andere gar nicht nach Macht“ (Ortmann 1998: 1). Macht wird jedoch in der Gesellschaft häufig tabuisiert (vgl. von Ameln 2012: 117; Zirkler 2013: 391). „Ganz im Gegensatz zur legitimen Autorität verknüpft sich (mit) Macht und Machtausübung immer ein Beigeschmack von Machtmißbrauch, Gewalt und anrühiger Einflußnahme. Kurzum, Macht ist böse, und über sie zu sprechen, mutet fast obszön an“ (Friedberg 1988: 41). Macht ist relational und intersubjektiv und enthält eine aktive und eine passive Seite (vgl. Weigand 2014: 138). Sie wird meistens erst bei Interessenkonflikten oder Krisen zwischen Organisation und Individuum oder zwischen Individuen sichtbar (vgl. Weigand 2014: 138; Zirkler 2013: 396).

Grundlegend kann Macht so verstanden werden, dass eine Person die Fähigkeit besitzt, eine andere Person oder andere Personen dazu zu bringen, etwas zu tun, was diese von sich aus nicht alleine tun würde. Dieser Machtbeziehung liegt ein Tausch zu Grunde, bei dem eine Person über eine Ressource verfügt, die sie der anderen Person zur Verfügung stellt, wenn diese das Intendierte und von ihr Verlangte umsetzt. Deutlich wird, dass auf der einen Seite eine Macht und auf der anderen Seite eine Gegenmacht existiert. Machtungleichgewichte lassen Macht präsent werden, die dadurch entstehen, dass eine Person mehr Alternativen zur Verfügung hat (vgl. von Ameln/Kramer 2012: 190).

Macht kann somit über Ressourcenkontrolle definiert werden: „Eine Person hat in dem Maße Macht über eine andere Person, in dem sie für diese Person wichtige Ressourcen kontrolliert“ (von Ameln 2012: 117). Grundsätzlich ist die Ressourcenverteilung in einer Machtbeziehung ungleich. Max Webers Definition proklamiert, dass der Ressourcenverteilung ein Nullsummenspiel zugrunde liegt. Wittenberger (2009: 97) hebt hervor, dass dieses nicht notwendigerweise der Realität entspricht. Eine Machtausübung ist kein Nullsummenspiel, wenn nur ein Akteur der Beziehung einen Handlungszuwachs verzeichnen kann (vgl. Zirkler 2013: 397). Ferner kann durch Macht Einfluss auf andere genommen werden. Macht ist eine „Möglichkeit (Potenzialität), die es erlaubt, Einfluss auf Gegenstände (Subjekte und Objekte) oder Prozesse zu haben“ (Zirkler 2013: 383, Hervorh. i. O.). Macht wird darüber hinaus zum Thema, wenn die

Einflussnahme die Freiheit des Menschen einschränkt (vgl. Zirkler 2013: 383) und Macht eingesetzt wird, um die eigene Position zu stärken. Macht entfaltet ihre Wirkung, wenn sie legitimiert und von den Akteuren der Beziehung anerkannt ist (vgl. Ortmann 2012: 122; Wittenberger 2009: 98). In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass „die Hauptfunktion von Macht (darin) besteht (...), dass Dissens gar nicht erst entsteht“ (von Ameln 2012: 118). Die Beteiligten der Machtstruktur kennen die Rahmenbedingungen ihres Handelns und umgehen die Machtausübung beispielsweise in Form von potentiellen Sanktionierungen.

In Organisationen, die selber den Rahmen für die legitimierte und legale Machtausübung bieten, ist Macht omnipräsent in Prozessen der Führung, der positiven und negativen Veränderung, der Entwicklung sowie der Koordination von verschiedenen Interessen. Macht ist essentiell, um Organisationsziele zu erreichen (vgl. von Ameln 2012: 118; Wittenberger 2009: 99; Zirkler 2013: 384 & 391). Die Konsequenz ist die Legitimation von hierarchischer Macht in Form der Führung (vgl. von Ameln 2012: 118). Ohne Macht kann eine Organisation nicht funktionieren. Entscheidungsprozesse können schwierig oder gar nicht umgesetzt werden, wenn es eine Gleichverteilung von Macht in Organisationen gibt (vgl. Bischoff 1998: 164). Formale und informelle Macht spiegelt sich einerseits hierarchisch wieder durch die Führungs- und Vorgesetztenfunktionen, andererseits ist Macht auch ohne Hierarchie vorzufinden. Machtkonstellationen sind horizontal und vertikal zu finden. Sie bestehen zwischen Mitarbeitern, genauso wie Mitarbeiter auf Führungskräfte sowie Führungskräfte auf ihre Mitarbeiter Macht ausüben können. Auch die Belegschaft in ihrer Allgemeinheit kann eine Macht – als Gegenmacht - gegenüber der Führung ausüben. Alle Mitglieder einer Organisation besitzen Ressourcen wie Wissen, Netzwerkkontakte, Information, Erfahrung, Qualifikation, die die Organisation benötigt. Die Machtposition wird umso deutlicher, je mehr der Machtbeziehung ein Tauschgeschäft von knappen Ressourcen zu Grunde gelegt wird. (vgl. von Ameln 2012: 117; von Ameln/Kramer 2012: 190f).

Hervorzuheben ist, dass eine Machtlosigkeit der Führung entstehen kann. Bei Führungskräften spiegelt sich diese Machtlosigkeit beispielsweise aufgrund von Gegenmacht der Mitarbeiter, der Rahmenbedingungen und Vorgaben der Organisation und von anderen Führungskräften, institutionalisierter Gegenmacht u.a. in Form des Betriebsrates oder auch aufgrund von Machtspielen wieder. Darüber hinaus werden die von außen gesetzten Grenzen zur Wahrnehmung von Macht durch innere Grenzen, erlernte Kommunikations- und Verhaltensweisen ergänzt (vgl. von Ameln & Kramer 2012: 199).

Gegenmacht wurde in der Darstellung vom allgemeinen Machtverständnis in verschiedenen Aspekten angeführt. Insbesondere bei dem Verständnis von Macht als Tauschbeziehung wird das Potential der Gegenmacht deutlich. Schlussendlich hat das

Individuum oder eine Gruppe von Individuen die Freiheit, sich gegen (ungerechtfertigte) Macht durch Solidarisierung zur Wehr zu setzen (vgl. Abels 2009: 263f).

1.2 Die Begriffe Macht und Herrschaft nach Max Weber

Der Machtbegriff aus den 1920er Jahren nach Max Weber gilt als Klassiker unter den Machtdefinitionen und prägt das heutige Machtverständnis (vgl. Bischoff 1998: 164). Grundsätzlich wird die Legitimität der Machtausübung und der Zusammenhang zwischen Macht und Herrschaft thematisiert (vgl. Zirkler 2013: 385), wobei Herrschaft ein „Sonderfall von Macht“ (Lemke 2001: 78) sei. Weber beschreibt mit dem Begriff Macht die Beziehungen zwischen Herrschendem und Beherrschten, somit zwischen Individuen und ihrem Handeln (vgl. Lemke 2001: 81).

„Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht. Herrschaft soll heißen die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden“ (Weber 1972: 28, Hervorh. i. O.). Weber (1972) schreibt ferner: „Der Begriff ‘Macht’ ist soziologisch amorph. Alle denkbaren Qualitäten eines Menschen und alle denkbaren Konstellationen können jemanden in die Lage versetzen, seinen Willen in einer gegebenen Situation durchzusetzen. Der soziologische Begriff der ‘Herrschaft’ muß daher ein präziserer sein und kann nur die Chance bedeuten: für einen Befehl Fügsamkeit zu finden“ (28f, Hervorh. i. O.). In diesem Zusammenhang ist es essentiell, dass es bei Herrschaft um einen Willen, somit Interesse, des Gehorchens geht (vgl. Weber 1972: 122). Herrschaft wird schlussendlich genutzt, um etwas zu erhalten. Baumann (1993: 16) hebt ferner hervor, dass Weber dem Machtbegriff eine asymmetrische Beziehung hinsichtlich der Durchsetzungskraft zu Grunde legt.

Der Unterschied zwischen Macht und Herrschaft ist, dass letztere immer legitimiert ist (vgl. Lemke 2001: 79) und die Situation zwischen Herrschendem und Beherrschten anerkannt ist, wohingegen Macht darauf basiert unabhängig von der Anerkennung des Beherrschten einen Willen durchzusetzen. „Herrschaft (liegt) gerade dann nicht vor, wenn Macht vornehmlich über Zwang ausgeübt wird“ (Lemke 2001: 79). Weber unterscheidet zwischen legaler, traditionaler und charismatischer Herrschaft.

Buer (2010: 305f) hebt hervor, dass der Machtbegriff von Weber negativ sei. Repression und Unterdrückung werden zur Bemächtigung und Beseitigung des Widerstrebens angewendet.

1.3 Die Machtanalyse von Michel Foucault

Der Machtbegriff bei Foucault findet sich in einer Machtanalyse der modernen Gesellschaft, und nicht in einer Machttheorie wieder (vgl. Dreyfus/Rabinow 1987: 220). Foucault setzt sich grundsätzlich einerseits mit Machttypen und andererseits mit dem Zusammenhang zwischen Macht und Subjekt auseinander. Es existieren „strategische Beziehungen, Regierungstechniken und Herrschaftszustände“ (Foucault zit. nach Lemke 2001: 89). Im Laufe seines Lebens verändert Foucault seine Sicht der Machtanalyse hin zum Individuum und dem Subjekt mit den Technologien des Selbst (vgl. Beljan 2014: 286). Zuerst sah Foucault Machtausübung als Bemächtigung von Individuen und veränderte seinen Fokus hin zu einer „Technik der Ermächtigung der Individuen zu selbst bestimmten Subjekten“ (Buer 2010: 310).

Macht wird im Zusammenhang mit Regieren und Führen thematisiert, wofür Foucault verschiedene Regimes und Machtpraktiken analysiert hat (vgl. Bublitz 2014: 274; Fach 2014: 124). Er sieht „Regieren als eine spezifische Form, Politik mit Macht zu kombinieren“ (Fach 2014: 126) und postuliert, dass der Begriff des Regierens „am besten mit dem Begriff ‚Führung‘ beschrieben und als Führung der Führung definiert (Fach 2014: 127 Hervorh. i. O.) wird. In diesem Sinne bezweckt das Regime ein gewünschtes Verhalten bei seinen Bürgern durch Machtausübung und durch das Streben, das Führen zu lenken (vgl. Fach 2014: 127). Des Weiteren ist Regieren für Machtbeziehungen und Herrschaftszustände sowie für Macht und Subjektivität essentiell (vgl. Beljan 2014: 286). Regieren wird hier nicht nur aus Sicht des Staates, sondern als Führen von Menschen verstanden (vgl. Kneer 2012: 280).

Macht ist „ein Ensemble aus Handlungen, die sich auf mögliches Handeln richten, und operiert in einem Feld von Möglichkeiten für das Verhalten handelnder Subjekte. Sie bietet Anreize, verleitet, verführt, erleichtert oder erschwert, sie erweitert Handlungsmöglichkeiten oder schränkt sie ein, sie erhöht oder senkt die Wahrscheinlichkeit von Handlungen“ (Foucault zit. nach Fach 2014: 127). Somit entwickelt sich Macht immer zwischen verschiedenen Subjekten und ist somit eine soziale Beziehung (vgl. Kögler 2004: 86). In diesem Sinne beschreibt Bublitz (2014) Macht als „relational, als mikrophysisch von Körper zu Körper, Subjekt zu Subjekt, in den Institutionen und Produktionsapparaten zirkulierende Kraft, nicht als System oder Struktur, als zentralisierter Regierungsapparat oder allgemeines Herrschaftssystem“ (274). Sie entwickelt sich von innen heraus und durchdringt von unten (vgl. Bublitz 2014: 276; Kögler 2014: 87). Sie betrifft jeden Lebensbereich der Gesellschaft und der Bevölkerung (vgl. Fach 2014: 128) und ist allgegenwärtig. Macht wird demzufolge nicht nur durch den Staat ausgeübt (vgl. Kneer 2012: 268). Freiheit ist bei Foucault ein wichtiger Bestandteil für Macht und Machtverhältnisse (vgl. Beljan 2014: 286), da sich Menschen auch anders entscheiden können (vgl. Zirkler 2013: 387). Entgegen diverser

Kritiken hebt Foucault hervor, dass eine Gegenmacht durch Widerstand in seinem Verständnis von Macht essentiell ist (vgl. Fach 2014: 128).

„Der kennzeichnende Zug von Macht ist, daß einige Menschen mehr oder weniger umfassend die Führung anderer Menschen bestimmen können – nie aber erschöpferisch oder zwingend“ (Foucault zit. Nach Lemke 2001: 89). „Macht erscheint als produzierend, als das, was bildet und formt, wovon Individuen und ganze Bevölkerungen abhängig sind“ (Bublitz 2014: 274). In diesem Sinne wird Macht nicht nur als etwas Negatives im Rahmen der Disziplinarverfahren beschrieben, sondern Macht führt zur Freisetzung von Energie und Möglichkeiten. Macht ist nicht gleichzusetzen mit Zwang, Gewalt und Unterdrückung (vgl. Kneer 2012: 269).

Macht formt Menschen und trägt zur Formierung der Subjekte und ihrer Identität bei. Macht zielt mithilfe von Technologien auf den Körper und somit auch das Verhalten des Individuums sowie auf die Entstehung von Individualtypen ab. Insbesondere die Technologien des Selbst setzten die Internalisierung neben anderen Überwachungsstrukturen um (vgl. Kögler 2004: 84f). „In der Moderne (geht es) darum, den Körper zu kontrollieren, zu überwachen, zu dressieren und zu manipulieren. Resultat der minutiösen Körperarbeit ist das geübte, trainierte und gelehrige Individuum“ (Kneer 2012: 274). Das Resultat der modernen Disziplinarmacht ist, dass das Individuum sich selbst kontrolliert (vgl. Kneer 2012: 274). Neben dem Zwang von außen gibt es folglich einen Zwang von innen. Macht und Wissen hängen zusammen (vgl. Kneer 2012: 268f). „Die ununterbrochene Überwachung und Kontrolle der Individuen bringt ein systematisches Wissen hervor und umgekehrt dient dieses Wissen der fortlaufenden Machtsteigerung“ (Kneer 2012: 273).

Ein Ergebnis Foucaults Analyse ist, dass „der moderne (westliche) Staat (...) das Ergebnis einer komplexen Verbindung von ‚politischer‘ und ‚pastoraler‘ Macht“ (Lemke 2014: 262) ist. Im Rahmen der Gouvernamentalität handelt es sich um eine „Verbindung von politischer Technologie und ‚Pastoralmacht‘“ (Bublitz 2014: 277). Gouvernamentalität ist eine Technik der Disziplinierung von anderen und eine Regierungstechnik. Im Kern geht es darum, sich selbst zu regieren, damit auch andere regiert werden können. Der Mensch muss sich selber ermächtigen im Rahmen der Sorge um sich selbst (vgl. Buer 2010: 311). In diesem Zusammenhang wird die Inkorporierung der Machtausübung von außen und innen deutlich. Die Pastoralmacht als Führungskonzept beinhaltet das Regieren der Seelen und basiert auf der Idee, dass der Hirte seine Herde überwacht, betreut und führt mit dem Ziel des Heils. Gehorsamkeit ist zentral (vgl. Lemke 2014: 262).

1.4 Machttheorie nach Niklas Luhmann

In der Systemtheorie von Luhmann wird Macht als soziales Phänomen beschrieben (vgl. Brodocz 2012: 247). Seine Machttheorie enthält „neben der machttheoretischen eine spezifisch organisationstheoretische Perspektive“ (von Ameln/Kramer 2012: 190). Luhmann spricht neben der politischen Macht von organisierter Macht. Grundsätzlich beschäftigt er sich mit der Macht in Gesellschaftssystemen, aber auch mit Macht in Organisationssystemen (vgl. Brodocz 2012: 254).

Luhmann (1998) definiert „Macht als symbolisch generalisiertes Medium der Kommunikation“ (3), somit als codegesteuerte Kommunikation (vgl. Luhmann 1988: 15). Macht ist dementsprechend ein Kommunikationsmedium. Die Sprache dient hierbei als Code generalisierter Symbole, wobei über nonverbale und symbolische Mittel kommuniziert wird. Mit Hilfe der Macht als Erfolgsmedium kann folglich kommuniziert werden (vgl. Brodocz 2012: 250).

Macht ist „eine Chance (...), die Wahrscheinlichkeit des Zustandekommens unwahrscheinlicher Selektionszusammenhänge zu steigern“ (Luhmann 1988: 12). Sie „erbringt ihre Übertragungsleistung dadurch, daß sie die Selektion von Handlungen (oder Unterlassungen) angesichts anderer Möglichkeiten zu beeinflussen vermag. Sie ist größere Macht, wenn sie sich auch gegenüber attraktiven Alternativen des Handelns oder Unterlassens durchzusetzen vermag. Und sie ist steigerbar nur zusammen mit einer Steigerung der Freiheiten auf Seiten Machtunterworfenen“ (Luhmann 1988: 8f, Hervorh. i. O). Die Macht als Kommunikationsmedium erhöht somit die Chance, dass eine präferierte Handlungsalternative vom Machtuntergebenen gewählt wird.

Mächtige Kommunikationsprozesse verursachen eine Verdoppelung der Handlungsmöglichkeiten. Einerseits besteht die Option der Annahme, andererseits die der Ablehnung des Machtuntergebenen. Einer Ablehnung wirkt der Machthaber durch potentielle negative Sanktionierungen entgegen. Der Machtuntergebene ist bestrebt, die Umsetzung der Sanktion aufgrund seiner Ablehnung zu vermeiden, da er aufgrund einer Ablehnung eine schlechtere Situation als die Ausgangssituation vorfinden würde. Grundsätzlich hat der Machthaber auch Interesse an der Annahme, allerdings hat er ein geringeres Interesse an diesem Ausgang der Kommunikation als der Machtuntergebene. Es lässt sich festhalten, dass der unsichere Ausgang der Kommunikation bezüglich Annahme und Ablehnung dem Machtuntergebenen obliegt. An dieser Stelle wird seine Gegenmacht deutlich. Folglich kennen beide Kommunikationspartner die Bedeutung der Macht in ihrer Kommunikation (vgl. Brodocz 2012: 251ff). Die erwähnte Existenz von Sanktionsmechanismen ist für die Kommunikationspartner bekannt und es gilt den Einsatz zu vermeiden. Je öfter die Sanktionsmechanismen eingesetzt oder angedroht werden, desto gestörter wird die Kommunikation (vgl. von Ameln/Kramer 2012: 191f; Luhmann 1988: 23).

Schlussendlich wählt der Machtunterworfenen sein Handeln selbst aus und bestimmt somit über sich selbst. Macht- und Sanktionsmittel werden eingesetzt, um ihn bei seiner eigenen Handlung und Wahl zu steuern (vgl. Luhmann 1988: 21). Macht überträgt in diesem Sinne Handlungssteuerungen und hat zum Ziel, dass nicht die ungünstige Option gewählt wird und die Kommunikationspartner sich an gesetzte Regeln des Systems und folglich an ihre definierte Macht halten. Somit stellt Macht „mögliche Wirkungsketten sicher unabhängig vom Willen des machtunterworfenen Handelnden – ob er will oder nicht. Die Kausalität der Macht besteht in der Neutralisierung des Willens, nicht unbedingt in der Brechung des Willens des Unterworfenen. (...) Die Funktion der Macht liegt in der Regulierung von Kontingenz“ (Luhmann 1988: 11f).

In Organisationen existieren in Bezug auf die Hierarchie und Führung die förmliche Organisationsmacht und die Personalmacht bzw. faktische Macht (vgl. von Ameln/Kramer 2012: 192; Luhmann 1988: 104ff). Organisationsmacht ist die Durchsetzung von Weisungen und hängt mit dem Ein- und Austritt aus der Organisation zusammen. Personalmacht beschäftigt sich mit Karrieren und Stellenbesetzungen, somit mit der Rolle in der Organisation (vgl. Luhmann 1988: 104f). Organisations- und Personalmacht „fallen letztlich in der Vorgesetzten-Hierarchie zusammen“ (Luhmann 1988: 106).

Bei Eintritt in das System der Organisation erkennt die Person aufgrund ihrer Systemzugehörigkeit die Spielregeln und die vorherrschenden formalen Organisationsstrukturen an, um nicht ausgeschlossen zu werden. Es findet ein Anpassungsprozess an die Machtstrukturen statt, der sich an dem offenen Nichtwidersprechen von Regeln zeigt. Andernfalls hat die Sanktion der Organisationsmacht die Entlassung aus dem System, die Sanktion der Personalmacht die Nichtberücksichtigung bei Stellenbesetzungen und Karrierewünschen sowie unvorteilhafter Beurteilungen zur Folge (vgl. Luhmann 1988: 104ff; von Ameln/Kramer 2012: 193). In diesem Zusammenhang dient Macht der Entlastung von Kommunikationsprozessen und führt dazu, dass Befehle nicht ausgesprochen werden müssen. Luhmann spricht von Motivationskapital (vgl. von Ameln/Kramer 2012: 193). Des Weiteren wird die Komplexität durch Machtausübung reduziert (vgl. Luhmann 1988: 22).

Luhmann geht ferner explizit auf das Machtpotential der Untergebenen in Organisationen ein, welches bereits grundsätzlich erarbeitet wurde. In Organisationen haben die Machtuntergebenen eine enorme Gegenmacht, wenn der Vorgesetzte durch die hohe Komplexität in Organisationen, dem Konsenssuchen und dem fehlenden Bewusstsein überfordert ist. Er ist bei seinem Handeln auf die Mitarbeiter - seine Machtuntergebenen – angewiesen, indem sie ihm Informationen zugänglich machen und durch Akzeptanz seiner Ziele und Macht davor bewahren, Befehlsgewalt ausüben zu müssen. In gewissem Maße ist der Vorgesetzte machtlos und ohnmächtig und von

seinen Mitarbeitern abhängig. Die Macht ist in diesem Zusammenhang dadurch gekennzeichnet, dass die Kommunikationspartner wissen, dass eine Befehlsgewalt angewendet werden könnte, jedoch nicht umgesetzt werden soll. Der Vorgesetzte verzichtet hierfür auf das Umsetzen von Zielen. Im Gegenzug verhalten sich die Untergebenen so, dass die Umsetzung der Befehlsgewalt und der Organisationsmacht vermieden werden kann. In diesem Sinne haben die Untergebenen ein enormes Machtpotential – entmachten den Vorgesetzten in gewisser Weise - je komplexer die Organisation und ihre Führung wird. Trotzdem weist Luhmann darauf hin, dass die Untergebenen, auch wenn sie sich zusammenschließen, nicht die Macht übernehmen können. (vgl. Luhmann 1988: 107ff).

1.5 Überblick über weitere Machttheorien

Das Habitus-Konzept von Pierre Bourdieu kann für die Analyse von Machtverhältnissen in Organisationen angewendet werden, auch wenn Bourdieu sich nicht explizit mit Organisationen auseinandergesetzt hat. Machtaspekte und –Verhältnisse werden deutlich, wenn die Korrelation von Feld und Habitus untersucht wird. Der Habitus wird als „inkorporierte Dispositionen des Denkens, Wahrnehmens und Handelns der Akteure“ (Weber 2012: 140) definiert. Er führt dazu, dass unbewusste Regeln des Feldes gekannt und akzeptiert werden. Die Macht zeigt sich durch die Personen und die Regeln des Feldes sowie durch die Relation der Akteure zueinander (vgl. Bauer 2015: 13). Für ihre Analyse muss einerseits der Habitus des Feldes, andererseits der Habitus der Akteure angeschaut werden. Die Akteure handeln nach den Organisationsregeln- und -strukturen und somit auch derer Machtstrukturen, welche sie inkorporiert haben. Die Kapitale – insbesondere das kulturelle Kapital – sind wichtig zur Positionierung in der Organisation und zur Einordnung in die Machtstruktur. In diesem Zusammenhang ist zentral, dass auf einer hierarchischen Ebene in Organisationen unterschiedliche Kapitalausprägungen vorhanden sein können. (vgl. Weber 2012: 140f).

Heinrich Popitz hat sich in Prozesse der Machtbildung und Phänomene der Macht mit verschiedenen Arten der Machtdurchsetzung auseinandergesetzt. Diese erfolgt aufgrund instrumenteller Macht. Offene und verdeckte Drohungen und Versprechungen sind zentral. Vordergründig geht es um eine potenzielle Umsetzung der Drohung, denn die Umsetzung der Sanktion führt zu einem Machtverlust (vgl. Zirkler 2013: 396f). Des Weiteren existieren die Aktionsmacht durch Gewalt, die autoritative und die datensetzende Macht in Zusammenhang mit technischem Handeln (vgl. Popitz 1992: 24ff). Abels (2009: 252ff) fasst die Überlegungen von Popitz aus dem Buch Prozesse der Machtbildung so zusammen, dass Macht auf Konsens, Autorität und überlegener Gewalt basiert. Macht stabilisiert und schafft Ordnung. Sie hängt zusammen mit der Definition und Wahrnehmung von Privilegien.

Das Thema Macht steht bei David McClelland im Zentrum seines Buches *Macht als Motiv*, wofür er unter anderem auf empirische Forschungen zurückgreift. Er definiert in seiner Motivationstheorie das Bedürfnis nach Erfolg oder Leistung, nach Macht und nach Zugehörigkeit bzw. Anschluss als die drei grundlegenden Bedürfnisse des Menschen. Diesen teils unbewussten Motiven liegt der Wunsch nach Stärke und Einflussnahme zugrunde. Das Machtmotiv – eng mit dem Erfolgsbedürfnis verknüpft – wird in personalisierte und sozialisierte Macht unterschieden. Grundsätzlich wird Macht in der Dominanz gegenüber anderen sichtbar (vgl. Neumann 2012: 17). Keine Führung kann ohne Macht existieren. Sie ist beispielsweise für Delegation, Erreichung von Organisationszielen, Identifikation mit der Organisation und Motivation essentiell. Macht wird entweder misstraut oder unkritisch akzeptiert (vgl. Weigand 2014: 139).

Michel Crozier und Erhard Friedberg beziehen sich in ihrer relationalen Machttheorie auf Spiele in Organisationen, wobei Zwänge den Rahmen für den Austragungsort vorgeben (vgl. Zirkler 2013: 390f). „Macht ist also eine Beziehung, und nicht ein Attribut der Akteure“ (Crozier/Friedberg zit. nach Zirkler 2013: 388). In diesem Zusammenhang wird Macht als Rohstoff des kollektiven Handelns definiert (vgl. Ortmann 1998: 1) und verstanden als „die Kontrolle relevanter Unsicherheitszonen Anderer, insbesondere auch: der Organisation“ (Ortmann 2012: 126). Integraler Bestandteil von Macht sind Tausch- und Verhandlungsbeziehungen von Handlungsmöglichkeiten (vgl. Ortmann 2012: 126; Zirkler 2013: 388). Sie ist eine instrumentelle sowie nicht-transitive Beziehung und beruht auf unausgewogener Gegenseitigkeit (vgl. Zirkler 2013: 389).

Schlussendlich sind die Sozialpsychologen French und Raven anzuführen, die sich mit Machtquellen bzw. Machtbasen auseinandergesetzt haben. Ihre Begrifflichkeiten werden in der Praxis häufig verwendet. Sie unterscheiden die legitime Macht, Macht durch Belohnung, Macht durch Zwang, Macht durch Identifikation, Macht durch Wissen sowie durch Information (vgl. Neumann 2012: 23ff).

2 Supervision und Macht

Der Machtaspekt der Supervision war lange Zeit negativ besetzt (vgl. Buer 2010: 305) und ist es teilweise immer noch. Die Konsequenz ist eine Vermeidung der Auseinandersetzung mit Macht durch einige Supervisoren. In ihrer beruflichen Sozialisation der helfenden Berufe haben sie gelernt, Macht zu tabuisieren (vgl. Weigand 2014: 122ff). Das Thema Macht ist in der Supervision genauso wie in allen anderen Bereichen ein allgegenwärtiges Phänomen. Diese findet basierend auf dem Machtbegriff von Foucault nicht in einem herrschaftsfreien Raum statt. Einerseits existieren Machtprozesse in der Supervision, andererseits sehen sich die Supervisanden mit Machtprozessen innerhalb der Organisation konfrontiert. Sie befinden sich in einem Beziehungsraum, deren Beziehungen immer aus Macht bestehen. Der Mensch strebt – in Anlehnung an McClelland – nach Macht zur Bedürfnisbefriedigung und wird durch

Gegenmacht (vgl. Leuschner 1993: 47f) eingegrenzt. Folglich ist die Auseinandersetzung über Macht im Rahmen der Supervision von elementarer Bedeutung sowohl für die Supervisoren als auch Supervisanden und ist unumgänglich.

Supervisoren müssen sich bewusstmachen, dass Supervision ein Teil der zu beratenden Organisation ist und sie sich im Rahmen der Supervision zwangsläufig mit formellen und informellen Machtstrukturen konfrontiert sehen – insbesondere, wenn der Supervisor die Supervision nicht als Insel im Organisationsgeflecht definiert, sondern die Umwelt als relevantes System einbezieht. Der Supervisor als Person und die Supervision in Form der Beratungskonstellation sind Teil der 'Spiele' und der Mikropolitik und hochgradig in die Machtdynamik, -konstellation und -struktur der Organisation eingebunden (vgl. Weigand 2014: 135ff). Weigand (2014) postuliert: „Der Berater hat Mitverantwortung dafür, was durch seine Beratung geschieht oder nicht geschieht. Er kann sich nicht in eine Nische der Ausgeschlossenheit und Abstinenz zurückziehen“ (135). Ortmann (2012) bringt ferner an, dass man in der Supervision „Legitimitätslücken der Macht zum Aufbau von Gegenmacht nutzen“ (125) kann und durch die Supervision Einfluss genommen wird. Dennoch sollte der Supervisor keine inhaltliche Macht übernehmen, sondern den Prozess steuern. Das Management der Organisation hat weiterhin die Entscheidungsbefugnis (vgl. Leuschner 1993: 51f).

Diese indirekte Einflussnahme auf die Organisation und auch den Supervisanden stellt die Macht der Supervisoren dar. Supervisoren müssen sich aus diesem Grund mit Macht auseinandersetzen und sich dem Management der Organisation als Vertreter der Macht öffnen sowie den Diskurs suchen. Essentiell sind der Austausch und die Reflektion der Beraterrolle mit dem Management, als auch deren Einbeziehung bei strukturellen Themen, die mit dem Einzelkunden oder dem Team nicht geklärt werden können. Des Weiteren ist das Zulassen ihrer Machtkontrolle unter Beachtung des Datenschutzes und der Verschwiegenheit im Hinblick auf die persönlichen Inhalte der Supervision notwendig. In diesem Zusammenhang müssen sich Supervisoren sowohl mit der Situationsdarstellung des Supervisanden als auch mit dem institutionellen Kontext, den Betriebsstrukturen, der Hierarchie und vorhandenen Machtstrukturen auseinandersetzen und teilweise identifizieren (vgl. Weigand 2014: 125f). Es sollte nicht zu der Situation kommen, dass Supervisoren „eher unkritisch die Ohnmachtsgeschichten ihrer Supervisanden (übernehmen) und (...) sich einseitig auf ihre Seite (stellen). Die andere Seite kommt nicht zu Wort, bzw. eine Identifikation mit der Ohnmachtseite fällt leichter als mit den Machtträgern“ (Weigand 2014: 122).

Damit der Supervisor effektiv beraten und diese Entwicklung gewährleisten kann, muss er sich schlussendlich auf der Hintergrundfolie der Macht in Organisationen mit seinem Machtverständnis auseinandersetzen und reflektieren. „Die Überwindung der eigenen Macht- und Größenphantasien“ (Leuschner 1993: 50) ist für den Supervisionsprozess zentral. Nimmt der Supervisor seine verantwortliche Rolle im Supervisionsprozess nicht

wahr und ignoriert die Problematik der Macht, kann er seiner Rolle als Helfer nicht gerecht werden.

Buer (2010: 307f), der den Begriff der Macht positiv besetzt, postuliert, dass Beratung für Fach- und Führungskräfte zur Klärung beitragen kann, wie man Macht für sich und seine legitimen und illegitimen Interessen nutzen und sich ermächtigen kann. Supervision sollte eine Methode sein, die dem Supervisanden ermöglicht, mit der Macht in Organisationen und mit seiner eigenen Macht umzugehen. Machtpotential und Machtstrategien sind von entscheidender Bedeutung zur Interessendurchsetzung (vgl. Buer 2010: 304). In Supervisionsprozessen wird die „mikrosoziale Machtausübung in konkreten Handlungszusammenhängen“ (Buer 2010: 305, Hervorh. i. O.) thematisiert.

Ferner sollten die Machtrolle des Supervisanden sowie die Reflektion des hierarchischen Machteinsatzes, ihres Einflusses und ihrer jeweiligen Wechselwirkungen sowie folglich die Legitimation in der Supervision thematisiert werden. Die vorherrschende Macht muss ins Bewusstsein gehoben werden, so dass sich der Supervisand mit seiner Machtkonstellation und dem Einsatz – zu viel, zu wenig, genau richtig – auseinandersetzen kann. Als Grundlage sollte deshalb auch die Biografie des Supervisanden – insbesondere im Hinblick auf positive und negative Machterfahrungen mit zentralen Bezugspersonen – erarbeitet werden.

Foucault postuliert, wie bereits erwähnt, dass jede Situation und jede Person von Macht betroffen ist. Supervision kann einen Beitrag zur Klärung, Bearbeitung und Reflektion der eigenen Position und Rolle in Machtkonstellationen leisten. Insbesondere die inkorporierten Techniken des Selbst sowie eine mögliche Abhängigkeit von der Führung im Sinne der Pastoralmacht sollten reflektiert werden. Insbesondere bei dem Thema Inkorporierung bietet sich zur Machtanalyse das Konzept des Habitus nach Bourdieu an. Der Supervisand kann mithilfe des Bewusstwerdens des eigenen Habitus die unbewussten Regeln analysieren und einen Verstehenszugang zu den Machtverhältnissen erhalten. Der Supervisor sollte gleichwohl reflektieren, ob er als Berater mit seinem eigenen Habitus in das Feld passt, in dem er berät bzw. wie reflektiert er sich in einem dem eigenen Habitus fremden Feld sicher bewegen kann. Gleichmaßen können in der Supervision die Systemregeln und die mit ihnen definierten Machtstrukturen und -verständnisse bearbeitet werden. Die avisierte Handlungssteuerung aufgrund von mächtiger Kommunikation in Anlehnung an Luhmann kann gemeinsam mit dem Supervisanden erarbeitet werden.

In bürokratischen, öffentlichen Unternehmen ist der Machtbegriff nach Weber über den Gehorsam präsent. Vorgaben des Gesetzgebers werden zumeist ohne Hinterfragung umgesetzt. Instrumente der Verwaltung sind als Machtinstrumente aufzufassen, die das Funktionieren des Systems aufrechterhalten. Supervision ist ein Gegenpol zu der widerspruchsfreien Machtausübung. Dieser Konstellation sollte sich der Supervisor bewusst sein bei der Arbeit mit den Supervisanden (vgl. Steuer 2010: 47).

Prinzipiell sollte das Ziel der Supervision und der damit einhergehenden Darlegung von Macht sein, dass der Supervisand erarbeitet, dass er nicht ohnmächtig den Machtstrukturen ausgeliefert ist. Er sollte seine Macht selbst wahrnehmen (vgl. Leuschner 1993: 54). Des Weiteren hat er die Wahl, die Organisation zu verlassen, sollte seine innere Haltung zu Macht nicht dem Verständnis der Organisation entsprechen. Er kann Strategien erarbeiten, wie er sich in vorhandenen Machtbeziehungen durchsetzen und behaupten kann, was er alleine und was er mit anderen beeinflussen kann und wo er an die Grenzen seiner Macht stößt.

In der Supervision von Führungskräften ist die Reflektion der Macht als Gestaltungsmittel (vgl. von Ameln 2012: 118) und die Auswirkung der Sanktionsmechanismen zentral. Führungskräfte sollten sich bewusstwerden, welchen Einfluss sie auf ihre Mitarbeiter ausüben und wie sie ihre Kommunikation und Handlungsanweisungen steuern. In Anlehnung an Luhmann sollte die Führungskraft verstehen, wo die Gegenmacht ihrer Mitarbeiter existiert und wo sie unter Umständen indirekt von ihren Mitarbeitern als Machtquelle genutzt wird. In diesem Zusammenhang kann analysiert werden, welche Informationen die Führungskraft von den Mitarbeitern erhält, welche ihr vorenthalten werden und inwieweit sie als Führungskraft anerkannt ist sowie welche Entmachtungsspiele vorherrschen. Darüber hinaus sollte in der Supervision hinterfragt werden, wie die Führungskraft ihre Macht zur Ausgestaltung der Führungsrolle nutzen kann. Gleichzeitig sollte ein Kommunikationsweg gefunden werden, wie sie das Thema Macht mutig ansprechen kann, denn die Leugnung von Macht entzieht allen Beteiligten Macht. Ferner kann durch Reflexion im Supervisionsprozess die Persönlichkeitsstruktur der Führungskraft hinsichtlich narzisstischer Anteile, die Menschen in Machtpositionen häufig besitzen, analysiert und bearbeitet werden.

Führungskräfte sind verantwortlich für die Umsetzung der Machtkultur. Sie sollten dazu beitragen, dass negative Machtausübungen nicht institutionalisiert werden. (vgl. Buer 2010: 309). Von Ameln und Kramer (2012: 201) führen an, dass das Thema Macht bei Führungskräften der unteren Ebene selten, der mittleren Ebene häufiger und der oberen Ebene regelmäßig in Coachings – somit auch in der Supervision - Thema sei. Bei Letzteren geht es sowohl um hierarchische Macht als auch um horizontale Machtbegrenzung.

Die Wichtigkeit von Supervision vor dem Hintergrund der gesamten Organisation wird deutlich, um beispielsweise Machtstrukturen der Organisation analysieren zu können. Im Rahmen von Teamsupervisionen sollte daher auch die Leitung einbezogen werden (vgl. Weigand 2014: 118f). In diesem Zusammenhang wird die essentielle Bedeutung des Dreieckskontraktes – genauso wie bei Supervisionen für Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben – deutlich, da dieser die Realität von Machtverhältnissen im Vorfeld des Supervisionsprozesses beachtet. Supervisoren sollten sich in ihrer Arbeit mit

Organisationen und ihren Mitarbeitern bewusst sein, dass Supervision aufgrund der aufklärerischen Mission für Macht insbesondere für die informelle und nicht-legitimierte Macht bedrohlich sein (vgl. Steuer 2010: 47, 51) und zum „Störfaktor für Macht“ (Steuer 2010: 48) werden kann. Supervision deckt Machtverhältnisse auf und diese Arbeit sollte vorsichtig und überlegt umgesetzt werden. Die Gefahr einer Kränkung und Beschämung beispielsweise bei Führungskräften sollte umgangen werden, um den Supervisionsprozess nicht zu hemmen (vgl. Weigand 2014: 147). Darüber hinaus ist die Umsetzung von Änderungen in Machtkonstellationen durch die Beratung abhängig vom Management einer Organisation und kann deshalb scheitern (vgl. Weigand 2014: 144). Deshalb ist die Einbeziehung der entscheidenden Machthaber bei klar umrissenen Themen unabdingbar notwendig.

Die Offenlegung von Macht ist daher unumgänglich. „Vielmehr sind Macht-Sachverhalte offen anzusprechen und transparent zu machen, damit sie durch Legitimation relativiert und kontrollierbar werden können. (...) Schon deshalb ist die Position des Dritten notwendig, weil er sich weder von Macht der Institution noch von der Ohnmacht der Nichtmächtigen korrumpieren lassen bräuchte“ (Wittenberger 2009: 99). Dennoch gilt es zu klären, und in eigenen Kontrollprozessen wie der Balint-Gruppe immer wieder zu überprüfen, inwieweit die Beratung in Form der Supervision und des Coachings im Sinne Machiavellis dazu dient, Macht durchzusetzen und die eigene Machtposition zu stärken. Ferner sollte untersucht werden, inwieweit die Rolle des Supervisors zu diesem Zweck instrumentalisiert wird.

3 Schlussbetrachtung

Im Rahmen dieses Artikels wurde untersucht, welche Machtaspekte in Supervisionsprozessen relevant sind. Im Fokus der Arbeit standen hierfür die theoretische Erarbeitung der Konzepte von Weber, Foucault und Luhmann, die durch eine Kurzdarstellung der Theorien u.a. von Popitz, Bourdieu und McClelland ergänzt wurde.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass Macht in jeder Beziehung allgegenwärtig ist. Folglich finden Supervisionsprozesse nicht in einem herrschaftsfreien Raum statt. Supervisoren sind einerseits mit Machtprozessen im Supervisionsprozess konfrontiert, aber auch durch die Einbindung in Organisations- und Machtstrukturen der Organisationen, bei denen die Supervision durchgeführt wird. Supervisoren nehmen indirekt Einfluss auf den Supervisanden und die Organisation und können ihrerseits durch die bewusste Gestaltung der Arbeitsbeziehung Machtkonstellationen thematisieren. Darüber hinaus ist das Thema Macht zentral in der Auseinandersetzung der Supervisanden im Hinblick auf ihre Rolle, ihre Person und ihre Einbindung in die Organisation. Aufgrund dieser vielfältigen Machtdimensionen ist für die Supervisoren eine Reflektion ihrer Arbeit und ihrer eigenen Machtanteile wichtig.

Die vorgestellten Theorien sind ein kleiner Ausschnitt aus der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema Macht. Deutlich wurde, dass eine Vielzahl von Theorieansätzen existiert und sich keine allumfassende Definition ableiten lässt. Interessant wäre deshalb eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit den Theorien von Bourdieu, Popitz, McClelland, Crozier und Friedberg, French und Raven sowie von Hannah Arendt, Alex Honneth und Norbert Elias. Ferner kann Macht in Organisationen als Teil der ‚Spiele‘ und der Strukturen nicht ohne eine Berücksichtigung der Mikropolitik betrachtet werden, so dass eine theoretische Erarbeitung der Mikropolitik und ihre Berücksichtigung in der Supervision unerlässlich sind. Schlussendlich sollte Macht in Hinblick auf Kultur, Geschlecht und die Verbreitung von flachen Hierarchien diskutiert werden.

Literatur

- Abels, H. (2009): Einführung in die Soziologie. Band 1: Der Blick auf die Gesellschaft. Lehrbuch. 4. Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Ameln, von F.: Macht in Organisationen. In: Gruppendynamik & Organisationsberatung, 43, 2012, S. 117-119.
- Ameln, von F./Kramer, J. (2012): Macht und Führung. Gedanken zur Führung in einer komplexer werdenden Organisationslandschaft. In: Gruppendynamik & Organisationsberatung, 43, S. 189-204.
- Bauer, A. (2015): Die Anwendung psychoanalytischer Theoreme auf Organisationen. Studienbrief, Universität Bielefeld.
- Baumann, P. (1993): Macht und Motivation. Zu einer verdeckten Form sozialer Macht. Opladen: Leske + Budrich.
- Beljan, M. (2014): Regierung. In: Kammler, C./Parr, R./Schneider, U. J. (Hrsg.): Foucault. Handbuch. Leben – Werk – Wirkung. Sonderausgabe. Stuttgart: J.B. Metzler'sche Verlagsbuchhandlung und Carl Ernst Poeschel, S. 284-286.
- Bischoff, D. (1998): Macht. In: Heinrich, P./Schulz zur Wiesch, J. (Hrsg.): Wörterbuch der Mikropolitik. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 164-166.
- Brodocz, A. (2012): Mächtige Kommunikation – Zum Machtbegriff von Niklas Luhmann. In: Imbusch, P. (Hrsg.): Macht und Herrschaft. Sozialwissenschaftliche Theorien und Konzeptionen. Lehrbuch. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 247-263.
- Bublitz, H. (2014): Macht. In: Kammler, C./Parr, R./Schneider, U. J. (Hrsg.): Foucault. Handbuch. Leben – Werk – Wirkung. Sonderausgabe. Stuttgart: J.B. Metzler'sche Verlagsbuchhandlung und Carl Ernst Poeschel, S. 273-277.
- Buer, F. (2010): Die Kultur der Macht. Die Macht der Kultur. Über Supervision als Ermächtigungstechnologie in Organisationskulturen. In: Organisationsberatung Supervision Coaching, 17, S. 303-318.
- Dreyfus, H. L./Rabinow, P. (1987): Michel Foucault. Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik. Frankfurt am Main: Athenäum Verlag.
- Fach, W. (2014): Schriften zu Politik, Machtbegriff und Gouvernementalität. In: Kammler, C./Parr, R./Schneider, U. J. (Hrsg.): Foucault. Handbuch. Leben – Werk – Wirkung. Sonderausgabe. Stuttgart: J.B. Metzler'sche Verlagsbuchhandlung und Carl Ernst Poeschel S. 124-129.
- Friedberg, E. (1988): Zur Politologie von Organisationen. In: Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 39-52.

- Kneer, G. (2012): Die Analytik der Macht bei Michel Foucault. In: Imbusch, P. (Hrsg.): Macht und Herrschaft. Sozialwissenschaftliche Theorien und Konzeptionen. Lehrbuch. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 265-283.
- Kögler, H.-H. (2004): Michel Foucault. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Stuttgart, Weimar: Springer-Verlag.
- Lemke, T. (2001): Max Weber, Norbert Elias und Michel Foucault über Macht und Subjektivierung. In: Berliner Journal für Soziologie, 1, S. 77-95.
- Lemke, T. (2014): Gouvernementalität. In: Kammler, C./Parr, R./Schneider, U. J. (Hrsg.): Foucault. Handbuch. Leben – Werk – Wirkung. Sonderausgabe. Stuttgart: J.B. Metzler'sche Verlagsbuchhandlung und Carl Ernst Poeschel, S. 260-263.
- Leuschner, G. (1993): Macht und Machtkontrolle in sozialen Institutionen als Fokus in der Supervision. In: Forum Supervision, 2, S. 47-58.
- Leuschner, G. (2004): Zum Kontrakt mit Auftraggebern – und zur Bedeutung von Settingentwicklungen. In: Forum Supervision, 24, S. 32-42.
- Luhmann, N. (1988): Macht. 2., durchgesehene Auflage. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Neumann, R. (2012): Die Macht der Macht. München: Carl Hanser Verlag.
- Ortmann, G. (1998): Mikropolitik. In: Heinrich, P./Schulz zur Wiesch, J. (Hrsg.): Wörterbuch der Mikropolitik. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 1-5.
- Ortmann, G. (2012): Macht in Organisationen und die Bürde des Entscheidens. Zehn theoretische Einsichten für die Praxis. In: Gruppendynamik & Organisationsberatung, 43, S. 121-136.
- Popitz, H. (1992): Phänomene der Macht. 2., stark erweiterte Auflage. Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Steuer, B. (2010): Chancenlos im Schatten der Macht? Blockierter Informationsfluss und seine Folgen als Thema für Supervision und Organisationsberatung? In: Forum Supervision, 35, S. 44-64.
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 5., revidierte Auflage. Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Weber, S. M. (2012): Macht und Gegenmacht. Organisation aus praxistheoretischer Perspektive – Implikationen für eine habitus- und feldreflexive Organisationsberatung. In: Gruppendynamik & Organisationsberatung, 43, S. 137-152.
- Weigand, W. (2004): Der Gang ins Zentrum der Macht. In: Heltzel, R./Weigand, W. (Hrsg.): Im Dickicht der Organisation. Komplexe Beratungsaufträge verändern die Beraterrolle. 2. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 117-158.
- Wittenberger, G.: Supervision – Macht – und öffentliches Vertrauen. Teil 1. In: Forum Supervision, 33, S. 95-113.
- Zirkler, M. (2013): Macht und Mikropolitik. In: Lippmann, E./Steiger, T. (Hrsg.): Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. Band II. 4., vollständig überarbeitete Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, S. 381-399.