

Macht und Veränderung in Organisationen: Grundlagen, Kreisprozesse, Gestaltungsmöglichkeiten

Christiane Gerlacher
Beratung für Personal- und Organisationsentwicklung
Buschrosenweg 27
81377 München

Dr. Siegfried Stumpf
Abteilung für Sozial- und Organisationspsychologie
Phil. Fakultät II
Universität Regensburg
93040 Regensburg

Kontakt: Dr. Siegfried Stumpf, Tel. 0821/709716, 0941/943 3776, email: sijust@aol.com

1. Was ist unter dem Begriff "Macht" zu verstehen?

Der besondere Stellenwert des Faktors "Macht" für das Verständnis und die Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen ist vielen Praktikern, die an Veränderungen in und von Organisationen mitwirken, bewusst. Auch Wissenschaftler, die sich aus unterschiedlichen Perspektiven mit Zuständen und Wandel von Organisationen befassen, erkennen zunehmend die Bedeutung des Konzeptes "Macht" für die Erklärung von Prozessen in Organisationen (vgl. Morgan 1986, 158). Doch was ist eigentlich mit dem Begriff "Macht" gemeint, wenn er in diesen Zusammenhängen verwendet wird? Aus unserer Sicht von Fall zu Fall, von Autor zu Autor, von Sprecher zu Sprecher höchst Unterschiedliches. Wir wollen uns hier Morgan (1986) anschließen, der feststellt, dass sich trotz des Stellenwertes des Machtkonzeptes keine wirklich klare und konsistente Definition von Macht entwickelt hat. Dies zeigt sich nach Morgan (1986, 158) darin, dass einige Autoren Macht als Ressource sehen, also als ein Gut, das man besitzen kann, für andere dagegen ist Macht eine Form sozialer Beziehung, die durch eine Art von Abhängigkeit gekennzeichnet ist und die es gestattet, Personen oder Vorgänge zu beeinflussen. Bekannte Definitionen des Begriffes "Macht" stammen vom amerikanischen Politikwissenschaftler Robert Dahl sowie von dem deutschen Soziologen Max Weber. Ausgehend von einer Vielzahl von Machtverständnissen seit der Antike bis zur Gegenwart plädiert Dahl (1957) für eine präzise Fassung dieses Konzeptes. Dahl schlägt eine formalisierte Definition von Macht vor, die dem intuitiven Grundverständnis entspricht, dass Macht darin besteht, eine andere Person dazu zu bringen, etwas zu tun, das sie ansonsten nicht getan hätte. Weber versteht "Macht" als "jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht" (Weber 1922, 28). In der Transaktionsanalyse wird ebenfalls die Machtthematik behandelt, so z.B. von Claude Steiner (1985) in seinem Werk "Macht ohne Ausbeutung: Zur Ökologie zwischenmenschlicher Beziehungen" oder in Beiträgen von Krausz (1989) über Macht und Führungsstil sowie Kreyenberg (1999), die ausgehend von Steiner (1985) Machtspiele in Betrieben analysiert. Dennoch scheint das Konzept der Macht in der Transaktionsanalyse bisher noch keinen zentralen theoretischen Stellenwert zu besitzen, was sich z.B. darin zeigt, dass der Begriff "Macht" in dem Handwörterbuch der Transaktionsanalyse von Schlegel (1993) nicht als eigenes Stichwort aufgeführt und thematisiert wird.

Der Terminus "Macht" geht zurück auf die indogermanische Wortwurzel "magh", die "können" und "vermögen" bedeutet (Drosdowski 1963, 447). Das Können und Vermögen des Mächtigen kann zum einen darin bestehen, dass ein direkter Einfluß auf andere Personen möglich ist, z.B. indem diese zu einem bestimmten Verhalten durch Anordnen, Überreden oder Überzeugen bewogen werden. Macht kann zum anderen aber auch darin liegen, dass Einfluss indirekt ausgeübt wird, indem das Bedingungsgefüge für individuelles Verhalten verändert wird. Dies ist z.B. der Fall, wenn Anreizstrukturen im Unternehmen verändert werden, um bestimmte Verhaltensweisen positiv zu sanktionieren, oder wenn bisher verfügbare Handlungsalternativen ausgeschaltet werden, z.B. wenn Internetzugänge im Unternehmen gesperrt werden, um privates Internetsurfen zu unterbinden. Macht ist deswegen gerade im Organisationskontext mehr als lediglich der direkte Einfluß von Menschen auf Menschen, sondern umfasst auch das "Vermögen" zur Gestaltung betrieblicher Strukturen. Wir schlagen deswegen folgende Arbeitsdefinition des Begriffes "Macht" vor:

Macht ist die Möglichkeit von Personen, auf Menschen und/oder die Rahmenbedingungen, unter denen diese leben, einzuwirken, d.h. die Möglichkeit, das Erleben und Verhalten von Menschen zu beeinflussen und/oder die Rahmenbedingungen zu verändern, unter denen Menschen leben.

Macht in diesem Sinne ist an sich weder positiv noch negativ; vielmehr ist Macht eine Grundbedingung unseres Lebens, mit der Chancen aber auch Risiken verknüpft sind. Es kommt somit ganz darauf an, wie mit Macht umgegangen wird und was jemand aus seiner Macht "macht": Entscheidend ist, ob wir es verstehen, Macht verantwortungsvoll und förderlich für uns und andere einzusetzen, oder ob das Verfügen über Macht letztendlich nur, ob gewollt oder ungewollt, destruktive Konsequenzen für uns selbst oder andere Personen nach sich zieht.

Des Weiteren soll davon ausgegangen werden, dass Macht in der Regel nicht einseitig verteilt ist, d.h. dass es nicht der Fall ist, dass die eine Partei (z.B. die Führungskraft) Macht hat, während die andere Partei (z.B. der Mitarbeiter) keine Macht hat. Der "Macht" steht oftmals "Gegenmacht" gegenüber, die es mit sich bringt, dass man einer Machtausübung üblicherweise nicht schutzlos ausgeliefert ist: Gegen "Druck von oben" können sich Mitarbeiter z.B. durch Beschwerden beim Betriebsrat, der Nichtweitergabe von Informationen an die Führungskraft oder das Zurücknehmen des Engagements in der Arbeitstätigkeit wehren (vgl. die Machtspiele der "Ohnmächtigen" bei Kreyenberg, 1999, 191ff.). Art und Stärke dieser wechselseitigen Machtverhältnisse können von Fall zu Fall unterschiedlich sein, so dass es kein "Machtgleichgewicht" geben muss.

Im Folgenden wird zunächst ein Modell zum Umgang mit Macht in Organisationen vorgestellt und erläutert. Auf der Grundlage dieses Modells werden dann Kreisprozesse beim Management von Veränderungen in Organisationen beschrieben. Abschließend werden Empfehlungen für einen konstruktiven Umgang mit Macht und Veränderung in Organisationen gegeben.

2. Ein Machtmodell

Mit dem hier beschriebenen Modell wollen wir ein theoretisches Gerüst anbieten, mit dessen Hilfe unterschiedliche Aspekte des Umgangs mit Macht differenziert und integriert werden können.

Das Modell unterscheidet drei Ebenen:

- (I) Die Ebene der **Grundlagen**, auf denen die Macht einer Person beruht;
- (II) Die Ebene der internen **psychischen Prozesse**, die den Umgang einer Person mit Macht beeinflussen;
- (III) Die Ebene des **Verhaltens**, d.h. des gezeigten Umgangs mit Macht.

In der folgenden Abbildung sind die zentralen Komponenten des Modells dargestellt:

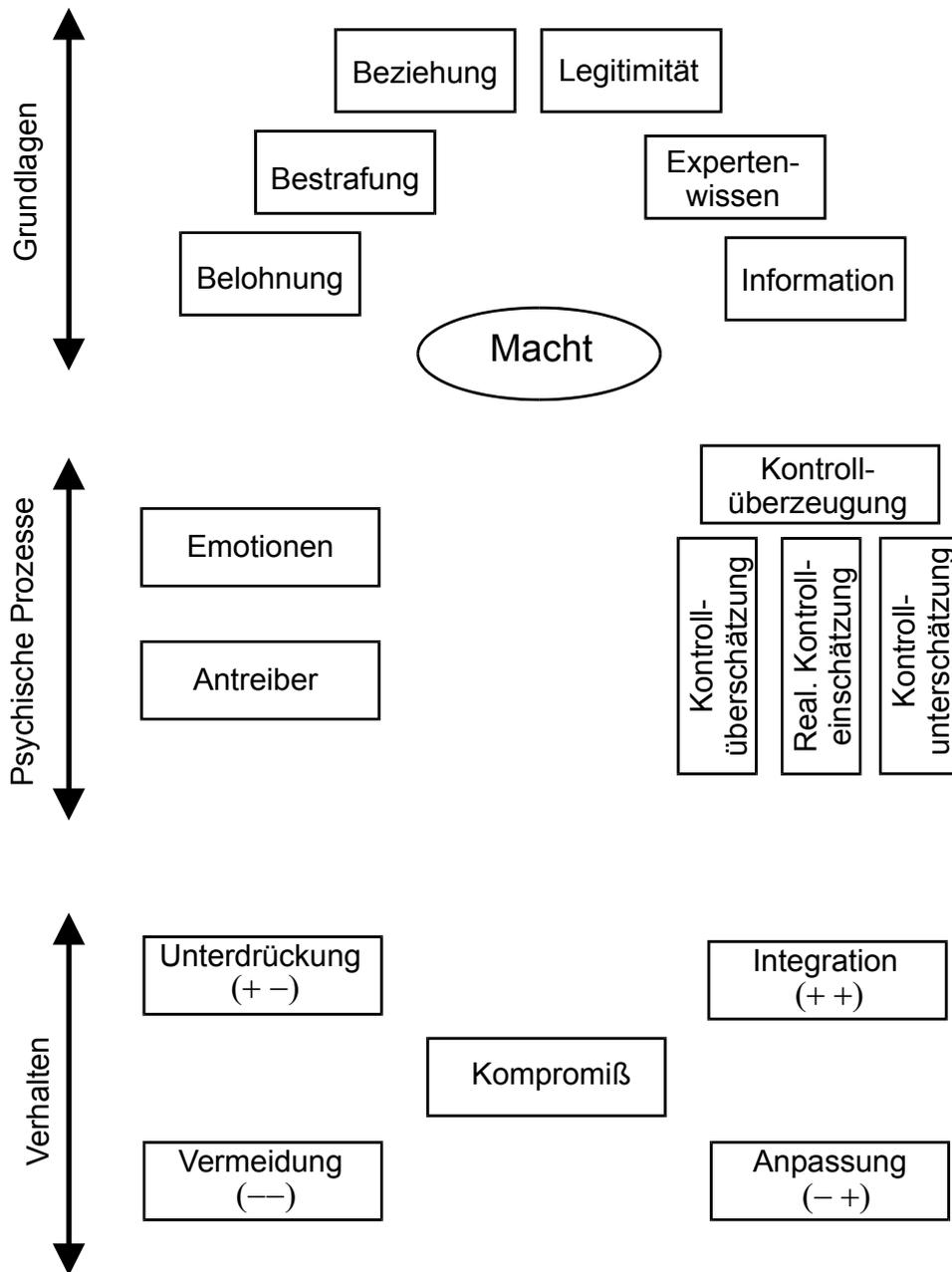


Abb. 1: Das Machtmodell

Das Modell ist wie folgt zu verstehen:

I. Die Ebene der Grundlagen

Die Macht einer Person kommt nicht einfach aus dem "Nichts", sondern hat bestimmte **Grundlagen** oder Quellen, aus denen sie gespeist wird. Hierbei wollen wir uns an dem sozialpsychologischen Ansatz von French & Raven (1959) sowie seiner Erweiterung durch Raven & Krugalski (1970) orientieren und folgende Machtgrundlagen unterscheiden:

- **Belohnung:** Der "Machthaber" verfügt über materielle (z.B. Geld) oder immaterielle (z.B. Lob) Ressourcen, die für andere Menschen begehrenswert sind.

- **Bestrafung:** Der "Machthaber" verfügt über Möglichkeiten, anderen Menschen Beeinträchtigungen zuzufügen (z.B. jemanden schlagen oder kündigen)
- **Beziehung:** Der "Machthaber" steht zu anderen Personen in einer Beziehung, die es ihm ermöglicht, erfolgreich Einfluß auszuüben. Hier sind unterschiedliche Formen denkbar: a. die positive Form als gewachsene, vertrauensvolle und auf wechselseitigem Nutzen basierende Partnerschaft, in der man sich gegenseitig hilft; b. die negative Form als symbiotische Verstrickung von Personen, in denen der eine Partner seine "elterlichen" und "erwachsenen" Haltungen nicht aktiviert und sich als "angepaßtes Kind" gegenüber einem Partner verhält, der für ihn lenkt, sorgt und denkt; c. das soziale Beziehungsnetz z.B. in einem Unternehmen im Sinne einer Koalition, die jemand zur Durchsetzung seiner Interessen zur Verfügung hat.
- **Legitimation:** Hier gründet die Macht in Rechten, die dem "Machthaber" von einem anerkannten "Gesetzgeber" übertragen werden. So werden z.B. die in den Stellenbeschreibungen einer Organisation definierten Rechte durch eine übergeordnete Instanz auf den Stelleninhaber übertragen, der dann diese Rechte ausüben darf und in diesem Sinne legitimiert ist.
- **Expertenwissen:** Hier wird der "Machthaber" mächtig durch sein Wissen, mittels dessen er vermag, Aufgaben oder Probleme zu bewältigen bzw. durch das Wissen, das andere glauben, das er besitzt, d.h. also dadurch, dass er Experte ist und/oder als Experte angesehen wird.
- **Information:** Hier verfügt der "Machthaber" über Zugang zu Informationen, die für andere entscheidungskritisch sind, d.h. das Weitergeben oder Nicht-Weitergeben dieser Informationen beeinflusst, welche Entscheidungen andere treffen.

Bei der Beschreibung dieser Machtgrundlagen wird die soziale Mitbestimmtheit vieler dieser Machtquellen deutlich: Es sind in der Regel andere Menschen und zumeist gerade die Adressaten und "Opfer" von Machtausübung, die zum Bestehen dieser Machtgrundlagen wesentlich beitragen:

- **Belohnungen** beeinflussen nur, wenn wir die in Aussicht gestellten materiellen oder immateriellen Ressourcen als begehrenswert und attraktiv ansehen.
- **Bestrafungen** wirken nur dann, wenn wir keine Schutzvorkehrungen ergreifen, z.B. können wir uns gegen die Auswirkungen einer Kündigung absichern, indem wir uns für andere Arbeitgeber attraktiv machen.
- Die **Beziehungen**, in denen wir stehen, können wir mitgestalten. Wir können bestehende Beziehungen auflösen oder neue Beziehungen eingehen.
- **Legitime Macht** wird durch soziale Instanzen gegeben und kann durch diese genommen werden, wobei auch das Verhalten dieser sozialen Instanzen einflußbar ist.
- **Expertenmacht** verliert Einfluß, wenn wir sie nicht anerkennen.
- **Informationsmacht** fällt in sich zusammen, wenn wir die begehrten Informationen auf anderen Wegen beschaffen können.

Die Macht einer Person kann also zum einen dadurch eingeschränkt oder sogar aufgehoben werden, indem andere Personen die Machtgrundlagen dieser Person reduzieren oder vollständig abbauen. Zum anderen kann die Macht einer Person dadurch eingeschränkt werden, indem wir zwar ihre Machtgrundlagen unangetastet lassen, ihr aber eine Gegenmacht entgegensetzen, die im Aufbau eigener Machtgrundlagen besteht.

Die beschriebenen Machtgrundlagen sind nicht in allen Organisationskulturen gleich bedeutsam. So kann es Organisationskulturen geben, in denen die legitime Macht besonders wichtig ist, andere in denen die Beziehungsmacht die wesentliche Einflussquelle ist und wiederum andere, in denen es vor allem auf Expertenwissen ankommt.

Es ist davon auszugehen, dass Menschen in ihrer jeweiligen familiären und beruflichen Sozialisation lernen, durch welche Machtgrundlagen sie selbst und andere wirksam werden. Bestrebungen einer Person, bestimmte Machtgrundlagen auszubauen oder zu vernachlässigen, werden durch diese Sozialisationsprozesse geprägt.

Einige dieser Machtgrundlagen bedingen sich im betrieblichen Alltag gegenseitig. So wurzelt die Möglichkeit von Führungskräften, Belohnungen wie z.B. finanzielle Leistungsboni zu vergeben, in der Regel in legitimer Macht. Auch Informationsmacht und Beziehungsmacht hängen manchmal eng zusammen: So kommt eine Person z.B. deswegen an bestimmte Informationen, weil sie über ein informelles soziales Netzwerk im Betrieb verfügt; und in diesem Netzwerk ist sie andererseits ein so begehrter Gesprächspartner, weil sie eben über Informationen verfügt.

II. Die Ebene der psychischen Prozesse

Die Machtgrundlagen einer Person sind ein real vorhandenes Fundament für das Handeln dieser Person. Wie eine Person nun mit diesen realen Machtgrundlagen umgeht, d.h. wie sie diese wahrnimmt und einsetzt, ist abhängig von internen **psychischen Prozessen** dieser Person. Hier halten wir neben anderen Faktoren insbesondere drei Konzepte für relevant:

- (1) Kontrollüberzeugungen
- (2) Emotionen
- (3) Antreiber

Das Konzept der **Kontrollüberzeugungen** stammt nicht aus der Transaktionsanalyse, sondern wir haben diesen Begriff in Anlehnung an Albert Banduras sozialpsychologisches Konzept der "Selbstwirksamkeit (self-efficacy)" gebildet. Bandura sieht in diesem Konzept den Schlüsselfaktor für menschliches Handeln: "Among the mechanisms of agency, none is more central or pervasive than people's beliefs of personal efficacy. Perceived self-efficacy refers to beliefs in one's capabilities to organize and execute the courses of action required to manage prospective situations. Efficacy beliefs influence how people think, feel, motivate themselves and act" (Bandura 1995, 2). Ein gewisse Nähe weist das Konzept der Kontrollüberzeugungen zu dem von J. Schiff eingeführten transaktionsanalytischen Begriff der Grandiosität auf, wobei darunter jede unrealistische Überschätzung oder Unterschätzung verstanden wird, insofern sie dazu dient, Probleme nicht sehen und lösen zu müssen (vgl.: Schlegel 1993, 90; Schiff, z.B. 1979). Kontrollüberschätzungen und -unterschätzungen können somit als Formen der Grandiosität verstanden werden.

Mit dem Begriff "Kontrollüberzeugungen" meinen wir die Gesamtheit der subjektiven Wahrnehmungen und Beurteilungen, die eine Person in bezug auf ihre Machtgrundlagen ausgebildet hat; hierzu gehören insbesondere:

- (1) Wahrnehmungen des Ausmaßes bzw. des Umfangs der eigenen Machtgrundlagen;
- (2) Beurteilungen der Wirksamkeit des Einsatzes der eigenen Machtgrundlagen.

Diese subjektiven Sichtweisen können die realen Verhältnisse mehr oder weniger gut widerspiegeln, also mehr oder weniger realitätsangemessen sein. So kann ich z.B. über tragfähige Beziehungen verfügen, z.B. über Mitarbeiter, die alles für mich tun würden, und dabei aber denken, dass ich von meinen Mitarbeitern keinen Rückhalt zu erwarten habe; oder ich kann annehmen, dass ich eine Umstrukturierung erfolgreich durchsetzen kann, weil ich über die dazu erforderliche legitime Macht verfüge, dabei aber übersehen, dass ich in einer Organisationskultur arbeite, in der legitime Macht wenig, die Beziehungsmacht dafür um so mehr zählt. Subjektive Sicht und objektive Wirklichkeit können also weit auseinanderklaffen, wobei sich mein Handeln stets aus meiner subjektiven Sicht und nicht aus der objektiven Wirklichkeit ergibt. Gerade deswegen ist das Konzept der Kontrollüberzeugungen für den Umgang mit Macht besonders wichtig. Überschätze ich meine Macht und damit meine Einwirkungsmöglichkeiten, so bin ich in Gefahr, dass ich meine Ziele zu hoch ansetze und deswegen scheitere. Unterschätze ich dagegen meine Macht, so werde ich dazu tendieren, meine Einwirkungschancen nicht zu realisieren und vorhandene Gestaltungsmöglichkeiten nicht zu nutzen. Damit wollen wir bei den Kontrollüberzeugungen drei Ausprägungsformen unterscheiden:

- **Realistische Kontrollüberzeugung:** Ich schätze das Ausmaß meiner Machtgrundlagen sowie deren Wirksamkeit realitätsangemessen ein;
- **Kontrollüberschätzung:** Ich überschätze das Ausmaß meiner Machtgrundlagen und/oder überschätze die Wirksamkeit meiner Machtgrundlagen;
- **Kontrollunterschätzung:** Ich unterschätze das Ausmaß meiner Machtgrundlagen und/oder unterschätze die Wirksamkeit meiner Machtgrundlagen.

Die Komponente der Kontrollüberzeugungen, die sich auf das Wahrnehmen im Sinne des Erkennens des Ausmaßes bzw. des Umfangs der eigenen Machtgrundlagen bezieht, kann graphisch veranschaulicht werden, indem man das aus der Gruppendynamik bekannte Johari-Fenster (benannt nach dessen Autoren **Joe Luft** und **Harry Ingham**, vgl. Antons 1992, 111) entsprechend der folgenden Abbildung modifiziert:

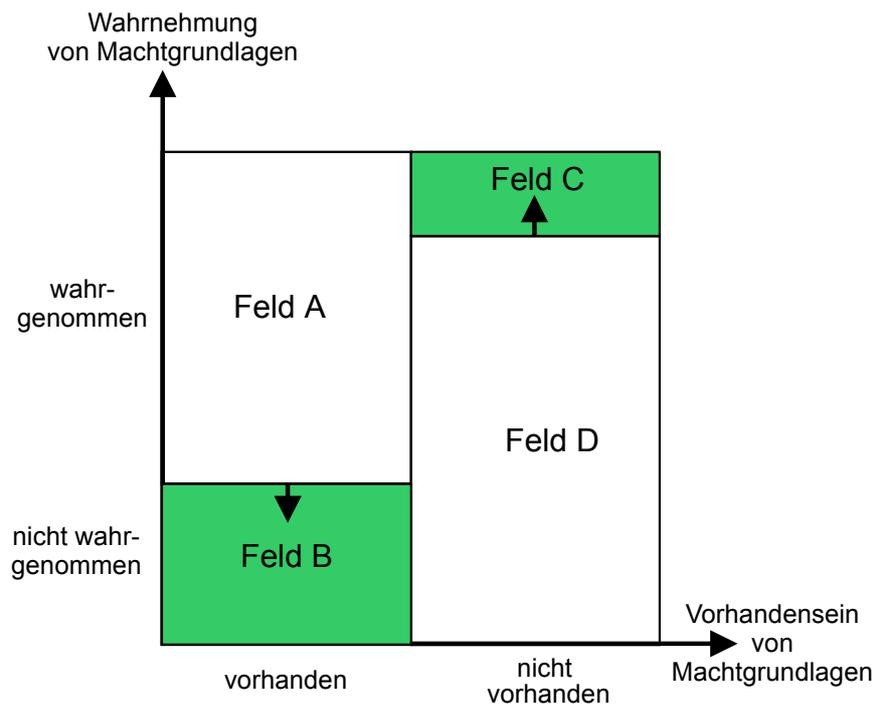


Abb. 2: Vorhandene und wahrgenommene Machtgrundlagen

Mithilfe dieser Abbildung kann man veranschaulichen, inwieweit eine Person ihre vorhandenen bzw. die nicht vorhandenen Machtgrundlagen wahrnimmt bzw. nicht wahrnimmt. Die hellen Felder beschreiben die angemessen wahrgenommenen Machtgrundlagen, also die vorhandenen und wahrgenommenen Machtgrundlagen (Feld A) sowie die nicht vorhandenen und nicht wahrgenommenen Machtgrundlagen (Feld D). Die dunklen Felder kennzeichnen den Umfang der Wahrnehmungsverzerrungen, die zwei Formen annehmen können: Zum einen können vorhandene Machtgrundlagen nicht wahrgenommen werden (Feld B), zum anderen können nicht vorhandene Machtgrundlagen als vorhanden wahrgenommen werden (Feld C). Bei Personen mit einer Kontrollüberschätzung bezüglich des Ausmaßes der Machtgrundlagen ist Feld C besonders groß ausgeprägt, bei Personen mit einer Kontrollunterschätzung bezüglich des Ausmaßes der Machtgrundlagen dagegen Feld B. Die Pfeile innerhalb der Flächen zeigen die Interventionsrichtungen an, die zu einer realistischeren Sicht der Dinge führen. Je größer die hellen Flächen und je kleiner die dunklen Flächen sind, desto realistischer ist die Kontrollüberzeugung einer Person.

Des weiteren gehören beim Umgang mit Macht und Veränderung **Emotionen** zu den zentralen psychischen Prozessen. In der Transaktionsanalyse werden zumeist vier Grundgefühle genannt: Angst, Zorn, Traurigkeit und Freude (Schneider 1997, 69): Quelle). Die ersten drei Gefühle werden in einem Artikel von George Thomson (1989) näher beschrieben. Die Gefühle der Angst, des Zorns und der Traurigkeit werden oft als belastend empfunden. In vielen Fällen können diese aber bei der Identifizierung und Lösung von individuellen Problemen hilfreich sein.

Im Folgenden werden die drei bei Thomson (1989) aufgeführten Grundgefühle skizziert. Der Schwerpunkt der Betrachtungsweise liegt dabei auf dem Grundgefühl der Angst, da gerade dieses Gefühl bei Veränderungen eine wichtige Bedeutung hat. Diese Fokussierung bedeutet allerdings nicht, dass die anderen Grundgefühle und hier insbesondere die Freude für das Mißlingen und Gelingen von Veränderungsprozessen unerheblich sind.

- **Zorn:** Zorn kann als Gefühl definiert werden, das mit dem Wunsch einhergeht, eine andere Person, eine Sache oder einen Umstand zu verändern. Der Zorn ist ausgerichtet auf den Wunsch nach Veränderung und befasst sich mit der Gegenwart. Dieses Gefühl ist dann konstruktiv, wenn die Kraft des "sich ärgerns" in Handlungen investiert werden kann, welche eine Veränderung ermöglichen oder herbeiführen. Zweckmäßiger Zorn ist vorübergehender Natur und dauert nur so lange an, wie er gebraucht wird, um mit einer gegenwärtigen Situation fertig zu werden. Zorn ist häufig auch die erste Reaktion auf einen Verlust, z.B. eines geliebten Menschen.
- **Traurigkeit:** Das Gefühl der Trauer begleitet Situationen, in denen man sich eines Verlustes bewusst wird. Gerade Veränderungsprozesse werden oft von Trauerprozessen begleitet. Durch Veränderungen werden häufig

Bindungen an andere Personen, Orte, Gegenstände und Ziele unterbrochen, die einem in der Vergangenheit lieb und wichtig waren. In einem Trauerprozeß werden in der Regel folgende Gefühle durchlaufen: Verleugnung, Zorn, Trauer und Angst. Thomson definiert Traurigkeit folgendermaßen: Aufgeben von Zorn, allmählicher Verzicht auf Versuche, eine Person oder eine Sache zu verändern, und Verzicht auf die Hoffnung, es werde einem gelingen, die Situation zu ändern. Erst wenn diese Gefühlsstufen durchlaufen wurden, sind eine rationale Erfassung der Situation, emotionale Akzeptanz und Einsicht möglich. Nach dem "Loslassen" der Vergangenheit wird die Bindung an neue Ziele und eine Versöhnung möglich. Zweckmäßige Traurigkeit schließt einen länger dauernden Trauerprozeß ein, der bis zur Anpassung an eine neue Situation anhält.

- **Angst:** Jeder Mensch hat seine persönliche, individuelle Form der Angst, die zu ihm und seinem Wesen gehört. Sie hat eine Entwicklungsgeschichte, die praktisch mit der Geburt beginnt. Angst tritt immer dort auf, wo wir uns in einer Situation befinden, in der wir uns durch reale Gegebenheiten (äußerer Reiz) oder durch eigene innere Vorstellungen (innerer Reiz) bedroht fühlen. Die Angst wird von körperlichen Empfindungen begleitet, z.B. einer Gänsehaut, einem Kloß im Hals oder einem Gefühl der Beklemmung. Die Bedrohung liegt noch vor uns in naher oder ferner Zukunft. Das Angstgefühl und die damit verbunden Phantasien, was unserer Meinung nach nun passieren wird, lösen einen spontanen Handlungsimpuls aus. Dieser kann der Situation angemessen sein oder die Gefährdung sogar noch erhöhen. Autofahrer neigen spontan dazu, Wild auf der Straße auszuweichen und erleiden dadurch häufig schwere Verletzungen. Eine angemessene Reaktionsweise wäre in dieser Situation ein kontrolliertes Bremsen, das Reduzieren des Lichtes (bei Dunkelheit) und das Beibehalten der eigenen Spur. Angst ist ein Signal und eine Warnung bei Gefahren und enthält den Impuls, uns zu schützen. Angst ist zweckmäßig, wenn sie dem "Hier und Jetzt" angemessen ist und wenn sie von Handlungen begleitet wird, die die Bedrohung vermeiden helfen. In der Tierwelt werden durch Angst Impulse ausgelöst zu fliehen, anzugreifen oder sich tot zu stellen. An diesem Beispiel wird der Doppelaspekt der Angst sichtbar: sie kann uns aktivieren aber auch lähmen. Der angemessene Umgang mit der eigenen Angst ist besonders schwierig, wenn nur ein einziger spontaner Handlungsimpuls, z.B. sich tot zu stellen, im Verhaltensrepertoire enthalten ist. Angst wird auch gerade dann als ein lähmendes und bedrohliches Gefühl empfunden, wenn die Fülle der Angstgefühle aus Erfahrungen der Vergangenheit wieder auftaucht.

In einem Veränderungsprozess fühlen sich Menschen oft ohnmächtig, der Macht von Autoritäten ausgeliefert. Es kommt zu einem Dreiklang aus Angst vor Veränderung, vor Verlust und/oder Verantwortung. Man hat Angst vor Neuem und möchte an Altbewährtem, Gewohntem und Vertrautem festhalten. Es sind dann Aussagen zu hören wie "heute weiß ich wenigstens, was ich habe", "meistens kommt nichts Besseres nach", "das hat doch die letzten Jahre auch funktioniert, warum muß man jetzt plötzlich etwas ändern?". In einem Unternehmen könnten beispielsweise Mitarbeiter Angst haben, dass ein Veränderungsprozess mit Ruf-, Gesichts-, Positions- und Kontrollverlust einhergeht. Angst vor Eigen- und Mitverantwortung kann dieses Gefühl noch verstärken. Man hat nicht genügend Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und wertet sich selbst ab.

Ein weiterer für den Umgang mit Macht relevanter psychischer Faktor ist mit dem transaktionsanalytischen Konzept der **Antreiber** (Kahler, z.B. 1980; Schlegel 1987, 190ff.) zu beschreiben. Unter Antreibern versteht man Gebote, die der Mensch in seiner Kindheit verinnerlicht hat und die elterliche Forderungen widerspiegeln. Antreiber lösen ein Verhalten aus, das zwar eine gewisse Nähe zu an sich als positiv angesehenen Verhaltensweisen hat, aber dennoch nicht realitätsangemessen ist, da hier ein innerer Standard fehlt, der anzeigt, wann es des "Guten genug" ist; somit resultiert daraus eine gewisse Maßlosigkeit und Zwanghaftigkeit des Verhaltens. Antreiber werden insbesondere aktiviert, wenn sich eine Person im "Streß" befindet und/oder das Selbstbewusstsein einer Person angeschlagen ist.

Die folgenden Antreiber können den Umgang mit Macht beeinflussen und insbesondere die mit Veränderungsprozessen zusammenhängenden Ängste verstärken.

- **Sei immer perfekt:** Dieser Antreiber verlangt Vollkommenheit von mir und auch von anderen. Fehler, die gerade in einem Veränderungsprozess nicht vermieden werden können, sind nicht erlaubt. Jeder Fehler führt in der Angst und Phantasie des Handelnden zum Gesichts- und Rufverlust. Dieser Antreiber ruft zur Überexaktheit auf und warnt gleichzeitig vor Toleranz. Eine Führungskraft, die unter diesem Antreiber steht, tendiert dazu, ihre legitime Macht, bestimmte Entscheidungen zu treffen, erst dann einzusetzen, wenn alles getan wurde, um die Entscheidung "wasserdicht" zu machen. Dies kann bis zur Handlungs- und Entscheidungsunfähigkeit führen.
- **Mach immer schnell:** Dieser Antreiber fordert, alles rasch zu erledigen. Er beinhaltet einen Aufruf zur Hektik und eine verborgene Warnung vor Nähe zum Anderen. Ein Veränderungsprozess braucht Zeit, die der Handelnde nicht zu haben glaubt. Er kann die Offenheit des Prozesses sehr schwer aushalten. Er kann nicht innehalten, um den Prozess an sich und die Gefühle, die damit verbunden sind, zu reflektieren. Eine Führungskraft, die von diesem Antreiber dominiert wird, wird ihre Macht in Veränderungsprozessen so einsetzen, dass sich ein Schnellschuß an den nächsten reiht, was das Gelingen des Veränderungsprozesses gefährdet.
- **Streng Dich immer an:** Alles geht nur über Leistung und Fleiß. Der Aufruf lautet: "Nicht das Resultat, sondern die Anstrengung zählt". Dieser Antreiber warnt vor dem Sich-gehen-lassen und dem Genießen. Er verhindert, dass die Chancen eines Veränderungsprozesses ausreichend wahrgenommen werden können

oder dass erreichte Zwischenziele gefeiert werden. Alles ist nur anstrengend. Freudige und spielerische Aspekte des Ausprobierens sind nicht möglich.

- **Mach es immer allen recht:** Andere Personen sind immer wichtiger als man selbst. Das Motto “dem Frieden zuliebe” steht im Vordergrund. Es ist ein Aufruf, stets friedlich und freundlich zu sein. Dieser Antreiber verhindert, Konflikte in einem Veränderungsprozess transparent zu machen und eigene Bedürfnisse anzumelden. Eine Person, die unter einem "Sei gefällig"-Antreiber steht, wird versuchen, ihre Macht immer so einzusetzen, dass dies ja auch jedem recht ist; die eigenen Wünsche und Interessen werden dagegen hintangestellt.
- **Sei immer stark:** “Gib dir keine Blöße, hab keine Angst. Man muß in jeder Situation ein Vorbild sein.” Es ist ein Aufruf zum Heldentum um jeden Preis und eine Warnung davor, Gefühle zu zeigen. Altbekannte Strategien werden verfolgt, die aufgrund der veränderten Situation jedoch nicht greifen. Dieser Antreiber hindert einen daran, sich Unterstützung oder Beratung zu organisieren.

III. Die Ebene des Verhaltens

Die dritte und letzte Ebene des Modells dient schließlich zur Beschreibung des **gezeigten Verhaltens** im Zusammenhang mit Macht. Hier orientieren wir uns an einem Schema von Thomas (1976) und beschreiben Verhalten zunächst anhand von zwei Dimensionen:

- Dimension 1: Das Ausmaß der Orientierung an den eigenen Sichtweisen und Interessen;
- Dimension 2: Das Ausmaß der Orientierung an den Sichtweisen und Interessen der anderen.

Auf diese Dimensionen bezogen unterscheidet Thomas fünf Verhaltensvarianten:

- **Unterdrückung:** Hier orientiert sich eine Person sehr an den eigenen Sichtweisen und Interessen, die Sichtweisen und Interessen der anderen spielen dagegen für diese Person kaum eine Rolle. Dieses Verhalten hat seine Basis in der Grundhaltung des "ich bin O.K., du bist nicht O.K." (+ -).
- **Anpassung:** Hier orientiert sich eine Person vor allem an den Sichtweisen und Interessen der anderen, die eigenen Sichtweisen und Interessen werden dagegen weitgehend übersehen. Dieses Verhalten entsteht aus einer Grundhaltung des "ich bin nicht O.K., du bist O.K." (- +).
- **Vermeidung:** Hier orientiert sich eine Person weder an den eigenen Sichtweisen und Interessen noch an den Sichtweisen und Interessen der anderen. Dieses Verhalten, das z.B. bei einer "inneren Kündigung" vorliegen kann, hat seine Basis in der Grundhaltung des "ich bin nicht O.K., du bist nicht O.K." (- -).
- **Integration:** Dieses ist die positive Variante, in der sich eine Person sowohl stark an den eigenen Sichtweisen und Interessen als auch stark an den Sichtweisen und Interessen der anderen orientiert und eine integrative, partnerschaftliche Lösung anstrebt. Dieses Verhalten ist in einer Grundhaltung des "ich bin O.K., du bist O.K." (+ +) verwurzelt, wobei diese im Sinne der von English (z.B. 1980) beschriebenen Grundposition des "+ + realistisch" zu verstehen ist: Als differenzierte Haltung, die sowohl das Streben nach Autonomie als auch das Gefühl für die gegenseitige Abhängigkeit umfasst und die die Erkenntnis von Lebenswertem und Fehlerhaften in jedem einzelnen von uns beinhaltet.
- **Kompromiß:** Bei dieser Variante handelt es sich um eine Mischform, bei der sich die Person zwar sowohl an den eigenen Sichtweisen und Interessen als auch an den Interessen und Sichtweisen der anderen orientiert, aber dies eben nicht in starker, sondern eher in einer mittleren Ausprägung, d.h. weder das Eigene noch das Andere kommen hier ganz zum Zuge. Das Kompromißverhalten ist keiner der o.a. Grundhaltungen eindeutig zuordenbar; am ehesten dürfte es noch einer Grundposition des "+ + realistisch" entsprechen, die in diesem Fall aber ein stärkeres resignatives Element miteinschließt, z.B. im Sinne eines "ich bin O.K., du bist O.K., aber unsere Sichtweisen und Interessen sind immer so unterschiedlich, dass sich das partnerschaftliche Suchen nach wirklich guten, integrativen Lösungen nicht lohnt".

Die hier beschriebenen Verhaltensvarianten sind nicht gleichzusetzen mit den Ergebnissen, die diese Varianten nach sich ziehen. Integration meint z.B. eine integrative Herangehensweise im Sinne des ernsthaften Bemühens um eine beide Seiten zufriedenstellende Lösung. Dies muss nicht in jedem Einzelfall eine Lösung zur Folge haben, die den jeweiligen Interessen und Sichtweisen optimal genügt. Auch eine integrative Herangehensweise kann somit zu Kompromissen im Ergebnis führen. Dies ist aber nicht gleichzusetzen mit der Verhaltensvariante des Kompromisses, der das ernsthafte Bemühen um eine integrative Lösung fehlt und der damit das Ausloten der jeweiligen Interessen und Sichtweisen sowie das kreative Finden von Lösungsmöglichkeiten, die den verschiedenen Interessen und Sichtweisen genügen, abgeht.

Das auf dieser dritten Ebene gezeigte Verhalten hat wiederum Rückwirkungen auf die erste Ebene, z.B. indem ein unterdrückendes Verhalten seitens der Führungskraft eine bisher gute und vertrauensvolle Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beeinträchtigt und die Führungskraft als Folge hiervon über eine geringere Beziehungsmacht verfügt.

Damit ist die Darstellung des Modells abgeschlossen. Im nächsten Kapitel wollen wir mithilfe der im Modell postulierten Konzepte und Zusammenhänge Abläufe von Veränderungsprozessen in Unternehmen beschreiben.

3. Kreisprozesse bei Veränderungen in Organisationen

Bei Veränderungsprozessen in Organisationen gibt es typische Kreisprozesse, d.h. Abläufe, die sich dadurch auszeichnen, dass sich ein gleiches Grundmuster mehrmals wiederholt. Häufig handelt es sich dabei um dysfunktionale Kreisprozesse, die zu keinen zufriedenstellenden Ergebnissen des Veränderungsprozesses führen. Den ersten typischen Kreisprozeß, der in der betrieblichen Praxis anzutreffen ist, nennen wir "**Kreislauf der Unterdrückung**". Folgende Abbildung stellt diesen Kreisprozeß dar.

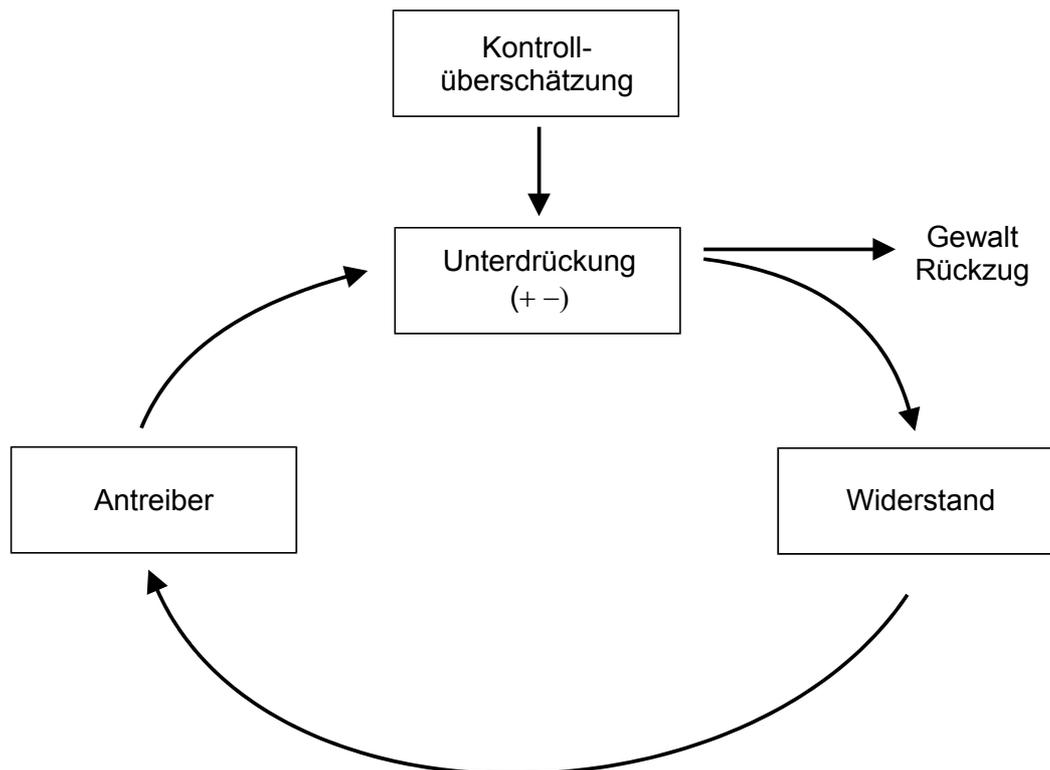


Abb. 3: Kreislauf der Unterdrückung

Dieser Prozess läuft wie folgt ab:

Die Initiative für den Veränderungsprozess geht von einer Person oder einer Personengruppe aus, die ihre Kontrolle über Verlauf und Ergebnisse des Veränderungsprozesses überschätzen. Zumeist handelt es sich hier um Führungskräfte oder auch um Stabsabteilungen wie z.B. der Organisationsabteilung, die sich zum Ziel setzen, das Unternehmen oder Teilbereiche davon kundenorientierter, kostenbewusster, prozessorientierter oder in anderer Ausprägung effizienter bzw. wettbewerbsfähiger zu machen. Dabei werden aber die eigenen Machtgrundlagen oder deren Wirksamkeit überschätzt, indem diese Personen glauben, dass sie z.B. auf den Grundlagen ihrer legitimen Macht, ihrer Belohnungs- oder Bestrafungsmöglichkeiten, ihrer Beziehungen oder ihres Expertenwissens dies schon im wesentlichen alleine "hinkriegen" werden. "Wir, d.h. wir Führungskräfte oder wir Organisatoren schaffen das schon" ist die Grundüberzeugung. Dies führt dann gegenüber den von dem Veränderungsprozess betroffenen Personen und Instanzen zu einem unterdrückenden Verhalten, indem z.B. die Führungskräfte die Sichtweisen und Interessen der Mitarbeiter nicht ernst nehmen oder die Stabsabteilung die Sichtweisen und Interessen der Linienabteilungen übergeht. Veränderungskonzepte entstehen auf die Weise, dass sie von den Initiatoren selbst ausgearbeitet wurden. Dabei kann die Unterdrückung unterschiedliche Formen annehmen, so z.B. indem die andere Partei offen abgewertet wird und die eigene Sicht der Dinge als die einzig richtige dargestellt wird, wobei alle andere Varianten als "Abfall vom Glauben" verurteilt werden. Oder aber in der "sanfteren" Ausprägung, bei der die Abwertung eher versteckt erfolgt, indem z.B. die Initiatoren der Veränderung für die anderen denken, d.h. deren Sichtweisen und Interessen antizipieren wollen, und den Betroffenen nicht die Verantwortung "zumuten" wollen, ihre Fähigkeiten, Sichtweisen und Interessen in den Veränderungsprozess einzubringen. Die von den Initiatoren ersehnte Reaktion der Betroffenen geht eindeutig in Richtung der Anpassung, also z.B. indem die Mitarbeiter den Führungskräften "um den Hals fallen" und sagen "toll habt ihr das gemacht, ihr habt unsere volle Unterstützung". Diese Reaktion bleibt aber oft aus, statt dessen gibt es Widerstand, so z.B. indem die Mitarbeiter die Vorschläge kritisieren und Einwände machen. Sehr häufig dürfte dieser Widerstand eine direkte Folge sein der im Verhalten der Initiatoren liegenden "Ich bin O.K., Du bist nicht O.K." - Haltung, die von den Betroffenen aufgenommen und empfunden wird. Der Widerstand kommt für die Initiatoren nun also unerwünscht, er gefährdet das Selbstbewusstsein und löst "Streß" aus. Das ist genau das Klima, das Antreiber zum "Gedeihen" brauchen, d.h. also, dass Antreiber bei den Initiatoren aktiviert werden, z.B. Antreiber wie "streich dich an", "sei perfekt" oder "sei stark", die dann dazu führen können, dass man sich nach intensiv betriebenen Überzeugungsversuchen zurückzieht, den nächsten Workshop einberuft, nochmals im Sinne der Watzlawickschen Lösungen erster Ordnung hart am Konzept arbeitet (vgl. Watzlawick, Weakland & Fisch 1992) und das Ergebnis dann wieder den Betroffenen präsentiert. Dies wird nun andere

Einwände hervorrufen und der ganze Kreislauf kann von neuem beginnen. Die Initiatoren werden sich noch mehr anstrengen. Gefühle wie Zorn, Trauer und Angst werden sich auf beiden Seiten intensivieren: Die Betreiber der Veränderung empfinden Zorn auf die undankbaren, "nicht mitziehenden" Mitarbeiter, Trauer über den bisher ausgebliebenen Erfolg ihrer Überzeugungsarbeit und Angst davor, dass das ganze Projekt nicht gelingen könnte; auf Seiten der von der Veränderung Betroffenen finden sich Gefühle wie Zorn darüber, dass ihnen keine wirkliche Mitwirkung am Veränderungsprojekt zugetraut wird, Trauer über den anstehenden Abschied vom Gewohnten und Angst vor z.B. dem, was die Zukunft bringen wird oder auch der Übernahme von echter Verantwortung im Veränderungsprozess. Schließlich wird der Prozess soweit eskalieren, dass es zu einer Lösung kommt, die entweder in Gewalt oder Rückzug besteht. Bei ersterer wird einfach ein entsprechender Beschluß gefaßt, das Thema wird tabuiert, offene Diskussionen darüber unterbleiben und der Widerstand läuft dann verdeckt weiter. Beim Rückzug wird das Projekt gestoppt und lebt als "Leiche im Keller" im Gedächtnis der Organisation weiter. In jedem Fall besteht das Ergebnis der Veränderungsbemühungen in viel unnötig verbrauchter Energie und einer beträchtlichen Frustration bei Initiatoren und Betroffenen.

Ein weiterer häufig anzutreffender Kreisprozess ist der **Kreislauf der Anpassung**, der in folgender Abbildung dargestellt ist.

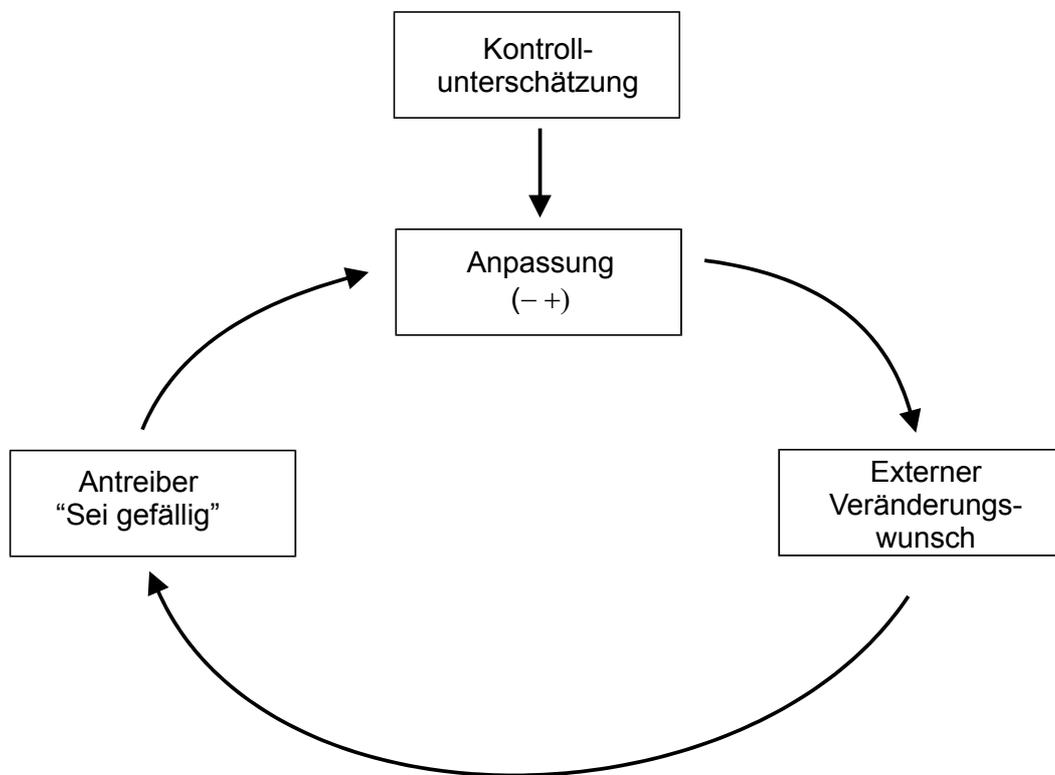


Abb. 4: Kreislauf der Anpassung

Häufig findet man diesen Kreislauf bei Führungskräften, die sich ohnmächtig fühlen und ihre eigene Macht bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen unterschätzen. Diese Führungskräfte haben Angst davor, die Wertschätzung und Anerkennung seitens ihres sozialen Umfeldes zu verlieren. Die Initiatoren von Veränderung sind dabei in der Regel andere Personen, also z.B. Mitarbeiter oder aber auch die Vorgesetzten einer Führungskraft. Diese treten mit Veränderungswünschen an die Führungskraft heran, was in ihr einen "Sei gefällig"-Antreiber aktiviert, der zu einem Anpassungsverhalten führt. Nachteilig ist dabei allerdings, dass unterschiedliche Personen in einem sozialen System häufig unterschiedliche Wünsche haben, was dazu führt, dass es die Führungskraft zumindest auf lange Sicht doch nicht jedem recht machen kann. Über solche Führungskräfte wird dann gerne gesagt, dass sie "ganz nett seien", dass in ihrem Handeln aber auf der anderen Seite keine richtige Strategie zu erkennen sei, sondern dass dieses eher einem einer Führungskraft "unwürdigen" Zick-Zack-Kurs gleichkomme. Auch die Führungskraft selbst wird auf lange Sicht unter ihrem Verhalten leiden; zum einen, weil sie es eben nicht allen recht machen kann, zum anderen, weil sie ihre eigenen Sichtweisen und Interessen nicht ernst nimmt.

Neben diesen beiden Prozesstypen gibt es sicherlich noch weitere Grundabläufe. So z.B. einen Kreislauf aus

Kontrollunterschätzung und Vermeidungsverhalten wie beispielsweise bei der inneren Kündigung. Und nicht zu vergessen natürlich die viel zu selten anzutreffende Positivvariante, bei der eine realistische Kontrollüberzeugung, die die Grenzen der eigenen Macht und die Notwendigkeit der partnerschaftlichen Einbindung der von Veränderungen betroffenen Personenkreise anerkennt, und ein integratives Verhalten sich gegenseitig ergänzen.

4. Der konstruktive Umgang mit Veränderungsprozessen

Die in den vorherigen Abschnitten dargestellten Konzepte sollen dabei unterstützen, Veränderungsprozesse in Organisationen zu analysieren und produktiv zu gestalten. Ein Ausstieg aus destruktiven Kreisläufen ist nur möglich, wenn die Beteiligten eine größere Bewusstheit über diese Dynamiken und deren Ursachen erhalten. Die im Folgenden beschriebenen Maßnahmen sollen dazu beitragen, destruktive Kreisläufe in Veränderungsprozessen von vornherein zu vermeiden oder einen Ausstieg aus diesen zu ermöglichen:

- **Veränderungsprozesse benötigen Führung**

Es ist außerordentlich wichtig, dass Führungskräfte in einem Veränderungsprozess führen, um die Möglichkeiten und Freiräume für destruktive Verhaltensweisen einzuengen. Sie haben eine elterliche Funktion im Veränderungsprozess, die darin besteht, dem Mitarbeiter Schutz und Orientierung zu geben. Es sollte darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter auf der Ebene des Erwachsenen-Ich angesprochen und aktiviert werden. Dies beinhaltet auch das Einräumen von Mitgestaltungsmöglichkeiten, indem Mitarbeiter in das Veränderungsprojekt aktiv eingebunden werden und ihnen im Rahmen des Veränderungsvorhabens Aufgaben und Verantwortlichkeiten übertragen werden.

- **Veränderungsprozesse müssen kommuniziert werden**

Wir haben sowohl bei kleineren wie auch bei großflächigen Veränderungsprozessen gute Erfahrung damit gemacht, wenn über Veränderungsprozesse weitreichend informiert wird. Ein ausreichendes Maß an Informationen sollte allen Beteiligten gleichermaßen zur Verfügung gestellt werden, um dem Orientierungsbedürfnis der Mitarbeiter gerecht zu werden. Eine direkte Kommunikation und Information durch die verantwortlichen Führungskräfte wird von Mitarbeitern am meisten geschätzt. Voraussetzung dafür ist allerdings eine wertschätzende und offene Haltung der Führungskräfte, um einen Dialog überhaupt zu ermöglichen und andere zu ermutigen, aus destruktiven Verhaltensmustern auszusteigen.

- **Bindung an neue Ziele ermöglichen**

Ein Veränderungsprozess kann durch Trauer- oder Abschiedsrituale erleichtert werden. Mitarbeiter müssen sich oft von heute auf morgen auf eine neue Situation einlassen, ohne dass das Vergangene entsprechend gewürdigt und verabschiedet wurde. Der Trauerprozeß, der das Aufgeben von alten Bindungen an z.B. Personen oder Orte ermöglicht, kann jedoch nicht einfach übersprungen werden. Wenn diesem Sachverhalt nicht ausreichend Rechnung getragen wird, finden die Mitarbeiter vielfältigste Möglichkeiten, den Veränderungsprozess zu hemmen oder zu boykottieren. Im Anschluß an ein Abschiedsritual kann den Mitarbeitern durch das gemeinsame Erarbeiten der Chancen und Konsequenzen des Veränderungsprozesses die Bindung an neue Ziele ermöglicht werden, wobei diese Ziele dann allerdings einen gewissen Konkretisierungsgrad erreicht haben müssen.

- **Unterstützungssysteme für Führungskräfte und Mitarbeiter aufbauen**

In einem Veränderungsprozess sollte es für Führungskräfte und Mitarbeiter möglich sein, sich beraten zu lassen. Veränderungsprozesse sind häufig so komplex und so wenig überschaubar, dass die Führungskräfte mit ihren gewohnten Verhaltensweisen schnell an ihre Grenzen kommen. In der Praxis erleben wir oft, dass die Führungskräfte in diesen Situationen versuchen, Probleme dadurch zu lösen, dass sie ihre bisherigen Verhaltensmuster wiederholen und intensivieren. In neuen Situationen sind aber zumeist neue Reaktionsweisen gefordert. Das "Loslassen" der gewohnten Verhaltensweisen ist für Führungskräfte häufig mit Angst verbunden. Eine qualifizierte Beratung kann hier weiterhelfen: Führungskräfte oder Mitarbeiter können in diesem Rahmen ihren Umgang mit Macht und ihr Verhalten im Veränderungsprozess reflektieren und angemessene Verhaltensalternativen entwickeln.

Durch Maßnahmen wie z.B. der Benennung einer Vertrauensperson für die Mitarbeiter, der Einrichtung einer Steuerungsgruppe, eines Kommunikationsteams und der Durchführung von bedarfsorientierten Personalentwicklungsmaßnahmen kann auch den "weichen Faktoren" eines Veränderungsprozesses Rechnung getragen werden. In den allermeisten Projekten widmet man sich leider meistens nur den fachlichen, organisatorischen und strategischen Fragestellungen.

- **Mit Gefühlen in Organisationen arbeiten**

Gefühle wie Zorn, Trauer und Angst werden in Veränderungsprozessen normalerweise nicht offen angesprochen: Angst vor den eigenen Gefühlen und denen der Mitarbeiter ist bei Führungskräften häufig anzutreffen. Übliche Handlungsstrategien sind, sich vor den Mitarbeitern zu "verstecken" und die Kontaktmöglichkeiten einzuschränken, beispielsweise durch Terminvereinbarungen über die Sekretärin. Werden Gefühle jedoch in einer Organisation zugelassen und thematisiert, hat man als Führungskraft die Chance, mit den dadurch freiwerdenden Energien zu arbeiten. Um Führungskräfte für diese Chance zu sensibilisieren, bieten sich eigene Workshops an.

In Gesprächen mit Mitarbeitern oder Führungskräften, die sich in einem Veränderungsprozess befinden, haben wir als Berater häufig festgestellt, dass Angst als diffuses und lähmendes Gefühl erlebt wird, das nicht ohne weiteres konkretisiert werden kann. In der Arbeit mit dem Gefühl der Angst ist es wichtig, dass sich der Klient zunächst darüber bewusst wird, welche körperlichen Reaktionen und Empfindungen die Angst bei ihm hervorruft, um auf diese Weise in Kontakt mit sich selbst zu kommen. In der Beratung wird sodann exploriert, wovor der Klient Angst hat, was er im schlimmsten Fall befürchtet, welche Phantasien er dazu entwickelt hat und welcher Handlungsimpuls damit verbunden ist. Die Ängste werden für den Klienten sichtbar dokumentiert, von diesen bewertet und hinsichtlich ihrer Bedeutung priorisiert. Im Anschluß daran werden die vom Klienten formulierten Ängste einer Realitätsprüfung unterzogen: Es wird überprüft, welche Ängste wirklich konkret mit der realen Situation etwas zu tun haben und welche Ängste aus Erfahrungen der Vergangenheit und/oder durch die eigenen Antreiber bedingt sind. Durch diese Vorgehensweise kann man im Verlauf der Beratung die Sichtweise des Klienten erweitern, um anschließend verschiedene Handlungsalternativen zu erarbeiten. Der bewusste und konstruktive Umgang mit Angst ermöglicht es, Gefahren zu erkennen und verschiedene Verhaltensalternativen abzuwägen, um sich bewusst für eine Handlung entscheiden zu können, durch die man sich schützen kann.

5. Schlußbemerkung

Macht ist ein wesentlicher Faktor bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Das Gelingen eines Veränderungsprozesses setzt einen bewußten und verantwortungsvollen Umgang mit Macht voraus. Dies gilt sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter. Im Zusammenspiel von Antreibern, unrealistischen Kontrolleinschätzungen und Unterdrückungs- oder Anpassungsstrategien können unproduktive Kreisprozesse entstehen. Der Ausstieg aus diesen Prozessen gelingt nur, wenn den Beteiligten diese Prozesse bewusst werden und wenn sie ein Verständnis für die Dynamik dieser Prozesse gewinnen. Die in diesem Beitrag vorgestellten Konzepte und Modelle sollen dabei helfen, den Umgang mit Macht im Rahmen von Veränderungen in Organisationen zu analysieren und zu reflektieren. Sie sollen für dysfunktionale Prozesse sensibilisieren und produktive Alternativen für die Gestaltung von Veränderungen deutlich machen.

Zusammenfassung

Dieser Beitrag behandelt den Umgang mit Macht im Rahmen von Veränderungsprozessen in Organisationen. Ein Machtmodell wird vorgestellt, das zentrale Aspekte des Umgangs mit Macht in Organisationen beschreibt und analysiert. Drei Ebenen werden dabei unterschieden: Die Grundlagen der Macht, die psychische Verarbeitung von Macht sowie das Verhalten im Zusammenhang mit Macht. Auf der Grundlage dieses Modelles werden Kreisprozesse bei Veränderungen in Organisationen beschrieben. Anregungen zum konstruktiven Umgang mit Macht und Veränderungen in Organisationen werden gegeben.

Summary: Power and Change in Organizations: Foundations, cycles, interventions.

This contribution is about the role of power in organizational change processes. A model of power is proposed. The model describes and analyses central aspects of power in organizations. Three levels are differentiated: The sources of power, the psychic processing of power and power related behaviors. Based on this model, cycles in managing change in organizations are described. Recommendations for a constructive management of power and change in organizations are given.

Literaturverzeichnis

- Antons, K. (1992): *Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken*. Göttingen: Hogrefe.
- Bandura, A. (1995): Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. In: Bandura, A. (Hg.): *Self-efficacy in changing societies*. Cambridge: University Press, S. 1-45.
- Dahl, R. A. (1957): The concept of power. *Behavioral Science*, 2, 201-215.
- Drosdowski, G., Grebe, P., Köster, R., Müller, W., Scholze-Stubenrecht, W. (Hg.). (1963): *Duden Band 7 – das Herkunftswörterbuch*. Mannheim: Bibliographisches Institut, Dudenverlag.
- English, F. (1980): Was werde ich morgen tun? Eine neue Begriffsbestimmung der Transaktionsanalyse. In: Barnes, G. et al. (Hg.): *Transaktionsanalyse seit Eric Berne, Band 2: F. English et al.: Was werde ich morgen tun?* Berlin: Institut für Kommunikationstherapie, S. 170-257.
- French J. R. P., Raven, B. H. (1959): The bases of social power. In: Cartwright, D. (Hg.): *Studies in social power*. Ann Arbor: University of Michigan, S. 150-167.
- Kahler, T. (1980): Das Miniskript. In: Barnes, G. et al. (Hg.): *Transaktionsanalyse seit Eric Berne, Band 2: F. English et al.: Was werde ich morgen tun?* Berlin: Institut für Kommunikationstherapie, S. 91-132.
- Krausz, R. R. (1989): Macht und Führung in Organisationen. *Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis*, 6/2-3, 92-108.
- Kreyenberg, J. (1999). Machtspiele im Betrieb. *Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis*, 16/4, 185-199.
- Morgan, G. (1986): *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage.
- Raven, B. H., Krugalski, A. W. (1970): Conflict and power. In: Swingle, P. (Hg.): *Current studies in social psychology*. New York: Academic Press, S. 69-109.
- Schiff, J. L. (1979): Geschichte, Entwicklung und Aktivitäten der Schiff Familie. In: Barnes, G. et al. (Hg.): *Transaktionsanalyse seit Eric Berne, Band 1: Schulen der Transaktionsanalyse, Theorie und Praxis*. Berlin: Institut für Kommunikationstherapie, S. 82-112.
- Schlegel, L. (1987): *Die transaktionale Analyse*. Tübingen: Francke.
- Schlegel, L. (1993): *Handwörterbuch der Transaktionsanalyse*. Freiburg: Herder.
- Schneider, J. (1997): Dreistufenmodell transaktionsanalytischer Beratung und Therapie von Bedürfnissen und Gefühlen. *Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis*, 14/1-2, 66-83.
- Steiner, C. (1986): *Macht ohne Ausbeutung: Zur Ökologie zwischenmenschlicher Beziehungen*. Paderborn: Junfermann.
- Thomas, K. (1976): Conflict and Conflict Management. In: Dunette, M. D. (Hg.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Rand McNally, S. 889-935.
- Thomson, G. (1989): Angst, Zorn und Traurigkeit. *Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis*, 6/2-3, 59-67.
- Weber, M. (1922): Grundriss der Sozialökonomik. III Abteilung: Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen: Verlag J. C. B. Mohr.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H., Fisch, R. (1992): *Lösungen: Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels*. Bern: Huber.