

SCHÄFFER

POESCHEL

Falko von Ameln/Peter Heintel

Macht in Organisationen

Denkwerkzeuge für Führung, Beratung
und Change Management

2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

A decorative graphic at the bottom of the page consisting of numerous thin, parallel, wavy lines that create a sense of movement and depth, resembling a stylized wave or a topographical map.

Reihe Systemisches Management



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3472-0 Bestell-Nr. 20261-0001
ePDF: ISBN 978-3-7992-7012-0 Bestell-Nr. 20261-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Lektorat: Elke Schindler, Spabrücken
Satz: Dörr + Schiller GmbH, Stuttgart
Druck und Bindung: C. H. Beck, Nördlingen
Printed in Germany

Oktober 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	IX
1 Einführung: Was ist Macht?	1
1.1 Die Ko-Konstruktion von Macht in Interaktionsprozessen <i>Gerhard Schwarz:</i> <i>Zur Stammesgeschichte der Macht</i>	2 5
1.2 Macht und Persönlichkeit	13
1.3 Sanktionsmacht und die Bedeutung von Erwartungen	15
1.4 Macht und nicht-machtbasierter Einfluss	18
1.5 Situationskontrolle	21
1.6 Manipulationsmacht	22
1.7 Deutungsmacht	23
1.8 Machtstrukturen in Organisationen	25
1.9 Gesellschaftliche Machtstrukturen und ihre Relevanz für Organisationen	28
<i>Günther Ortmann:</i> <i>Macht und rekursive Schleifen</i>	30
1.10 Was ist Macht? Eine erste Zusammenfassung	33
2 Was man über Organisationen wissen muss, um Machtphänomene zu verstehen	35
2.1 Die Organisation als Maschine	35
2.2 Organisationen bestehen nicht aus ihren Mitgliedern	37
2.3 Komplexität und Unsicherheit als organisationale Grundprobleme	39
2.4 In Organisationen bilden sich lokale Rationalitäten aus ...	41
2.5 Organisationen sind regelgeleitet und selbstorganisiert ...	44
2.6 Mitgliedschaft als Motivationsersatz?	46
2.7 Die Bedeutung von Motivation, Identifikation und Vertrauen	48
2.8 Organisationen und ihr gesellschaftlicher Kontext	49
2.9 Zusammenfassung	50

3	Funktionalität und Dysfunktionalität von Macht in Organisationen	51
3.1	Macht wirkt: die Funktionalität der Macht	51
	<i>Ferdinand Buer:</i>	
	<i>Lob der Macht</i>	58
	Wichtige Erkenntnisse	62
3.2	Zu Risiken und Nebenwirkungen... ..	63
	<i>Stefan Busse:</i>	
	<i>Macht und Ohnmacht als Camouflage</i>	63
3.3	Zusammenfassung	74
4	Machtquellen	77
4.1	Verfügung über knappe Ressourcen	78
	<i>Erhard Juritsch:</i>	
	<i>Die Basis der Macht im Förderwesen hat sich verändert</i>	78
4.2	Entscheidungsbefugnisse	83
4.3	Kenntnis der Präferenzstrukturen und Werte anderer Akteure	83
4.4	Kontrolle von Informationskanälen und Kommunikationswegen	84
4.5	Körperliche Überlegenheit	85
4.6	Beziehungen und soziales Kapital als Machtquelle	85
4.7	Zusammenfassung	87
5	Psycho- und Soziodynamik der Macht	89
5.1	Die Soziodynamik der Macht	89
	<i>Henriette Mark:</i>	
	<i>Macht in Organisationen – Die Perspektive der Arbeitnehmervertretung</i>	103
5.2	Die Psychodynamik der Macht	109
	<i>Fritz B. Simon:</i>	
	<i>Aspekte der Psychopathologie der Macht</i>	114
5.3	Zusammenfassung	118
6	Macht und Führung	121
	<i>Rudolf Wimmer:</i>	
	<i>Der Abschied vom Machtbegriff im Kontext von Organisationen. Ist Führung ohne Macht überhaupt denkbar?</i>	122
6.1	Führung als Machtausübung und der Mythos des mächtigen Führers	126

	<i>Ewald E. Krainz:</i>	
	<i>Die Idee der Bemächtigung – Eine kulturanthropologische Skizze</i>	130
6.2	Führung im Spannungsfeld von Macht, fachlicher Autorität und Vertrauen	135
6.3	Gefürchtet und ersehnt — Dilemmata der Führung im Umgang mit Macht	138
6.4	The Loneliness at the Top: Topmanagement als feedback-freie Zone	142
6.5	Macht und Machtlosigkeit der Führung	144
6.6	Die Führung der Zukunft und ihr Umgang mit Macht	152
6.7	Zusammenfassung	159
7	Macht und Veränderungen in der Arbeitswelt	161
7.1	Das Ende der Hierarchie? Eine kleine Geschichte der Ent- und Rehierarchisierung	163
7.2	Die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts: >VUKA<, Agilität und die Folgen	170
	<i>Interview mit Thomas Sattelberger:</i>	
	<i>»Viele der etablierten Organisationen sind nicht fähig zu einem anderen Umgang mit Macht.«</i>	171
	<i>Rainer Zech:</i>	
	<i>Kapitalismus – Macht – Sinn</i>	180
7.3	Auf dem Weg zu einem neuen Verständnis von Macht	185
	<i>Marc Stoffel:</i>	
	<i>Keine Macht auf einer Schulter: Warum bei Haufe-umantis Mitarbeiter das Unternehmen führen</i>	188
	<i>Bernd Schmid:</i>	
	<i>Schöpfermacht, Sinnmacht und Autorisierung</i>	196
7.4	Zusammenfassung	200
8	Macht in Veränderungsprozessen	203
8.1	Reizthema Veränderung	205
8.2	Machtdynamiken in den verschiedenen Phasen des Veränderungsprozesses	208
8.3	Deutungsmacht und ihre Bedeutung in Veränderungsprozessen	213
8.4	Strategien zur Gestaltung von Machtdynamiken in Veränderungsprozessen	215

	<i>Stefan Kühl und Thomas Schnelle:</i>	
	<i>Macht, Vertrauen und Verständigung in Veränderungs-</i>	
	<i>prozessen</i>	220
8.5	Macht als Mittel zur Wahrung des Status quo	223
8.6	Empfehlungen für Veränderungsprozesse im Spannungsfeld von Gestaltungsmacht und Partizipation	227
8.7	Zusammenfassung	240
9	Macht und Beratung	241
9.1	Macht, latente Funktionen und Hidden Agendas der Beratung	243
9.2	Auftragsklärung zwischen Rationalität und Rationalitäts- fiktion	249
9.3	Die Macht der Beratung und wie man damit umgeht	251
9.4	Umgang mit Machtdynamiken in der Beratung	254
9.5	FAQs zum Thema Umgang mit Macht in der Beratung	269
9.6	Zusammenfassung	271
	Literatur	273
	Literatur zu den Gastbeiträgen	283
	Stichwortverzeichnis	287
	Die Autoren	289