

Forum D

Macht und Miteinander in gesunden Organisationen

THERESIA VOLK
thv. | Management Consulting

Kooperationspartner: Theresia Volk, thv. | Management Consulting, Augsburg

Theresia Volk berät Entscheidungsträger unterschiedlichster Branchen im gesamten deutschsprachigen Raum. Aus eigener operativer Führungserfahrung kennt sie die hohe Taktung in Organisationen und das bisweilen erforderliche Paradoxienmanagement. Ein besonderes Augenmerk legt sie auf die Dynamiken von Macht und Mikropolitik. Sie ist als langjährige Partnerin für das ICO Institut für Coaching & Organisationsberatung in Augsburg tätig und lehrt dort Changemanagement.

Inhalte des Forums

Wie gelingt es inmitten konträrer Interessenlagen, andere für gute Ideen für ein gesundes Unternehmen zu gewinnen?

Mag in einem Expertenteam noch so sehr die Sache im Vordergrund stehen – in einer Organisation hat die politische Dimension stets eine große Bedeutung. Sachlogik und professionelle Argumentationen können dabei in den Hintergrund geraten. Dieses Forum beleuchtet die Themen Macht und Mikropolitik innerhalb von Organisationen und die damit verbundenen Dynamiken. Sich auf dieser mikropolitischen Ebene strategisch klug zu verhalten, erfordert zum Teil ganz neue Kompetenzen. Welche politischen „Spiele“ gespielt werden, hängt dabei ganz entscheidend von der jeweiligen Unternehmenskultur ab. Diese zu verstehen und sich richtig in

ihr zu bewegen, wird zur zentralen Machtfrage – mit anderen Worten: ist entscheidend für die eigene Wirksamkeit und den Gestaltungsspielraum im Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Konkret wird in diesem Forum thematisiert:

- der Paradigmenwechsel von der Sach- zur Machtebene
- 4 wesentliche Schritte für mehr Einfluss in Organisationen
- Sozialkompetenz oder der machtpolitische Perspektivenwechsel
- das Kennen und Nutzen der Spielregeln der Unternehmenskultur

Ein kluger Umgang mit Machtverhältnissen und konkretes Handwerkszeug helfen, in einem guten Miteinander die eigene Wirksamkeit nachhaltig zu stärken. Denn es ist möglich, sich respektvoll, reflektiert und kompetent in diesen machtpolitischen Feldern zu bewegen.

Theresia Volk

Am Pfannenstiel 14
86153 Augsburg
Tel.: 0172 8601829
E-Mail: thv@theresia-volk.de
Web: theresia-volk.de

ICO Institut für Coaching & Organisationsberatung

Provinstraße 52
86153 Augsburg
Tel.: 0821 5892-600
E-Mail: info@ico-online.de
Web: ico-online.de

Teja Flanhardt

AOK Bayern – Die Gesundheitskasse
Betriebliches Gesundheitsmanagement
E-Mail: teja.flanhardt@by.aok.de

MACHT UND MITEINANDER IN GESUNDEN ORGANISATIONEN

Ein Impuls von Theresia Volk

Gesunde Teamarbeit –
Impulse für erfolgreiche Unternehmen
Tagung der AOK am 12. Mai 2022

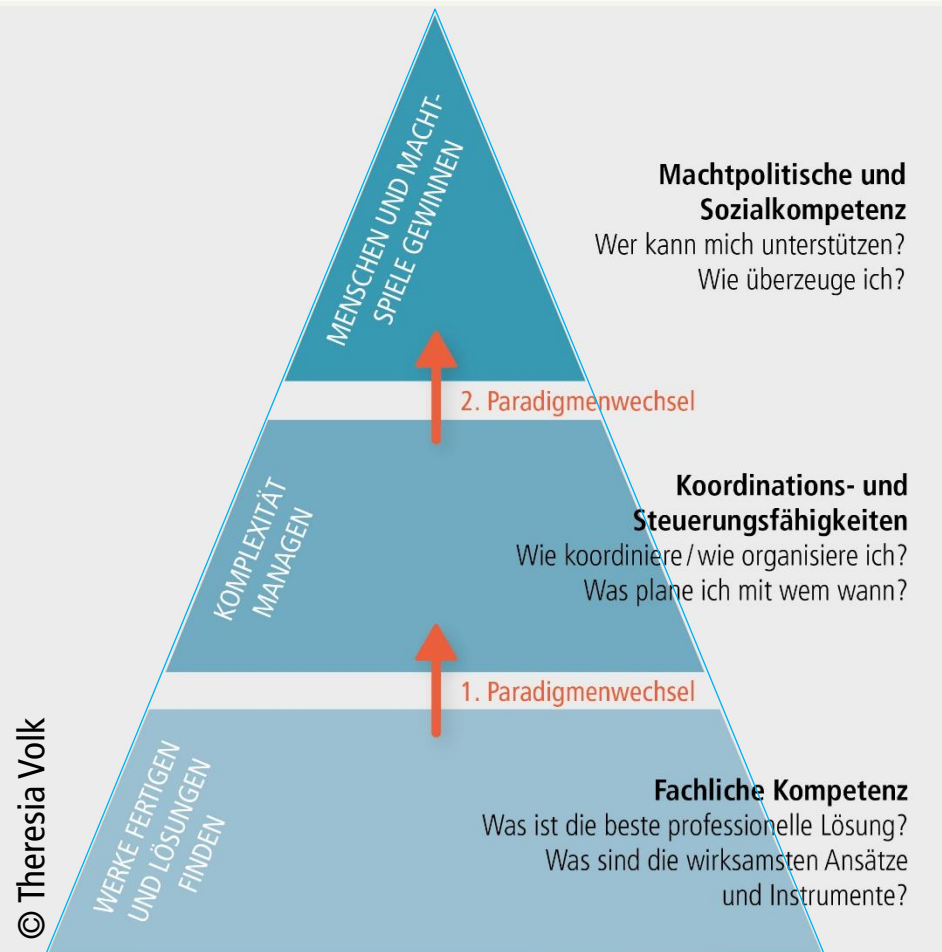
thv. | THERESIA VOLK
Management Consulting

*Es setzt sich nur soviel Wahrheit durch, wie wir durchsetzen.
Der Sieg der Vernunft kann nur der Sieg der Vernünftigen
sein.*

Bert Brecht, Leben des Galilei

PARADIGMENWECHSEL

Von der Sachlogik zur Machtlogik



Machtpolitik wird gelebt,
nicht gelehrt

„Rumpelstilcheneffekt“
Oswald Neuberger (2002)

WAS IST MACHT

Definitionen

„Macht bedeutet jede **Chance**, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf die Chance besteht.“ (M. Weber 1921)

„Macht ist eine bereichsspezifische asymmetrische dyadische Beziehung, die durch eine Gefällestruktur auf den Dimensionen **Soziale Kompetenz**, Zugang zu Ressourcen und Statusposition charakterisiert wird und sich in einer einseitig verlaufenden Verhaltenskontrolle manifestiert.“ (Schmalt/ Heckhausen 2006)

„Macht ist die Fähigkeit, organisatorische **Ergebnisse** zu bewirken oder zu beeinflussen. *Power is the capacity to effect (or affect) organisational outcomes.*“ (H. Mintzberg)

Die Macht, die auf **Befehlen** beruht und die Macht, die auf der **Freiheit** und Selbstverständlichkeit beruht, sind jedoch nicht zwei einander entgegengesetzte Modelle. Die ihnen gemeinsame Struktur ist: *Ego* realisiert bei *Alter* seine Entscheidungen. (B.-C. Han, 2005)

„Macht ist das Hervorbringen **beabsichtigter Wirkungen**. *Power may be defined as the production of intended effects.*“ (B. Russell 1938)

Macht-Quellen in Organisationen

Ressourcen	Zugang zu raren Mitteln und/oder Kontrolle über sie: Budgets, Personal, Status, Zugang zu Schlüsselpersonen, Zeitslots in wichtigen Gremien, Räume, Infrastruktur, technische Anlagen etc.
Informationen	privilegierte technische, soziale oder persönliche Informationen. Hierzu gehört auch das Wissen um bestimmte Präferenzen wichtiger Akteure, über Pläne und Strategien von Einzelnen oder bestimmten Organisationseinheiten. Anzahl und/oder die Kontrolle über Informationskanäle, technische wie personale.
Expertise	Spezielles Wissen, über das jemand – teilweise sogar exklusiv – verfügt. Das meint Know-how im Fachgebiet, Sprachkenntnisse, Branchenwissen, ebenso aber auch Kenntnisse z. B. von Projektmanagement, Gruppen- und Prozessdynamiken; die Kompetenz, zu vermitteln, zu deeskalieren, zu moderieren, etc.
Beziehungen	Kenntnis und Bezug zu Leuten, die behilflich sein können bei den diversen Vorhaben. Hier geht es um die Fähigkeit, Beziehungen zu knüpfen und zu pflegen, Sorgen anderer zu antizipieren. Verlässlichkeit, Loyalität, Anerkennung zu nahen und fernen Organisationsmitgliedern und Stakeholdern jedweder Couleur.
Druck	Die Fähigkeit, Druck auszuüben, zu belohnen und zu bestrafen. Das ist möglich durch einen Status, eine Formalmacht oder ebenso durch Wissen; es bedarf aber auch einer autoritativen persönlichen Konstitution, die willens und fähig ist, andere massiv zu bedrängen.
Position	Die formale Position, der Status, der es erlaubt, für einen bestimmten Bereich die Agenda zu setzen: Aufgaben zu vergeben, zu priorisieren, Personal einzustellen und zu entlassen, Deadlines zu bestimmen. Die Position berechtigt zu Freigaben/ Mitsprache/ Informationen/ Eskalationen/ Veto etc.
Persönlichkeit	Das Charisma, die Glaubwürdigkeit, Integrität und Leidenschaft. Verbundenheit mit den Firmenwerten, Engagement und Ernsthaftigkeit oder/und Begabung und Virtuosität, oft Erfahrung und Lebensleistung ermöglichen eine persönliche Autorität, die Gefolgschaft fordert und bekommt.
Neu: Potenzial- zuschreibung	Organisationseinheiten, Personen, Geschäftsmodelle, Methoden oder Technologien, auf die aus welchen Gründen auch immer große Hoffnungen gesetzt werden. Wem oder was Potenzial attestiert wird, evoziert die Hoffnung auf Wachstum, Gewinn, einen Wettbewerbsvorteil etc. und begründet damit Machtzuwächse.

WAS IST MIKROPOLITIK?

Die Alltagspraxis der Macht in Unternehmen

„Mikropolitik bezeichnet das Arsenal jener alltäglichen ‚kleinen‘ (Mikro!) **Techniken**, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen.“ (O. Neuberger 2002)

„In mikropolitischen Prozessen erzeugen, nutzen und sichern sich Akteure organisationale **Ungewissheitsbereiche** als Machtquellen, um ihre Autonomiezonen aufrecht zu erhalten bzw. zu erweitern.“ (Küpper & Felsch 2000)

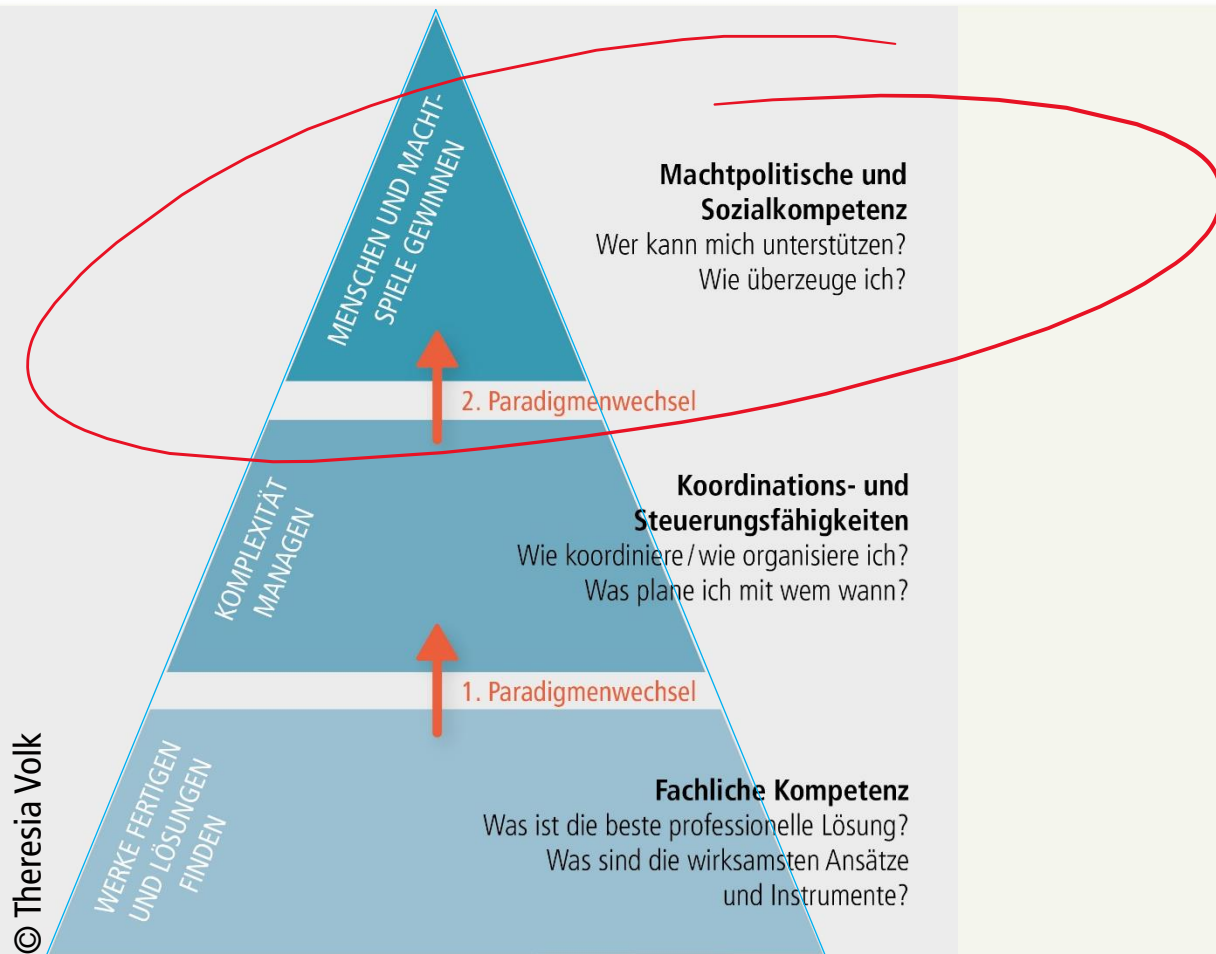
„Das Bemühen der Akteure, ihre Vorhaben zu realisieren, setzt bei allen Beteiligten Initiative, Kreativität, lokale Expertise und Beziehungsarbeit frei und **erschließt** damit Effizienz- und Effektivitäts-**Potenziale**, die bei ‚Dienst nach Vorschrift‘ blockiert blieben.“ (O. Neuberger, 2002)

„Mikropolitik betreiben **immer die anderen**, die es nötig haben, weil ihnen Argumente, Leistung oder Charakter fehlen. Man selber geht den rechten Weg und wenn man scheitert, sind die mikropolitischen Machenschaften der andern schuld.“ (O. Neuberger, 2002)

„Man kann nicht NICHT Mikropolitik betreiben.“ (Th. Volk, 2019)

Netzwerke knüpfen im Gespräch bleiben vorteilhafte
Selbstdarstellung Visibility erhöhen Beziehungspflege solidarisch handeln
bluffen feilschen nerven andere im Unklaren lassen
,kurze Wege gehen'/ Verbindungen haben Unterwerfungsgesten Netzwerke knüpfen
Mitreiter suchen einschmeicheln sich unentbehrlich machen
gewinnender Umgangsstil Komplimente machen Zweckbündnisse eingehen
bedrohliche Koalitionen spalten Dritte für das eigene Anliegen gewinnen
es sich mit niemandem verderben AssistentInnen umgarnen Doppelzüngigkeit
good cop/ bad cop die offene Auseinandersetzung suchen
Erfolge auf das eigene Konto buchen Imponiergehabe Drohgebärden bekannt sein
Konkurrenten schneiden/isolieren poker face als Vorbild wirken
Mitreiter ermächtigen **TECHNIKEN** Infos dosieren/ frisieren
win-win-Situationen generieren Gemeinsamkeiten in den Vordergrund rücken
sich attraktiv machen Tauschhandel eine Hand wäscht die andere
appellieren Nutzen für die anderen aufzeigen auf höhere Werte verweisen
sich nicht von Leuten ablenken lassen, die wenig zu sagen haben sich stur stellen
sich schwach geben Forderungen unablässig wiederholen

WIRKSAM UND EINFLUSSREICH IST wer nicht nur sach- sondern wer **machtkompetent** ist



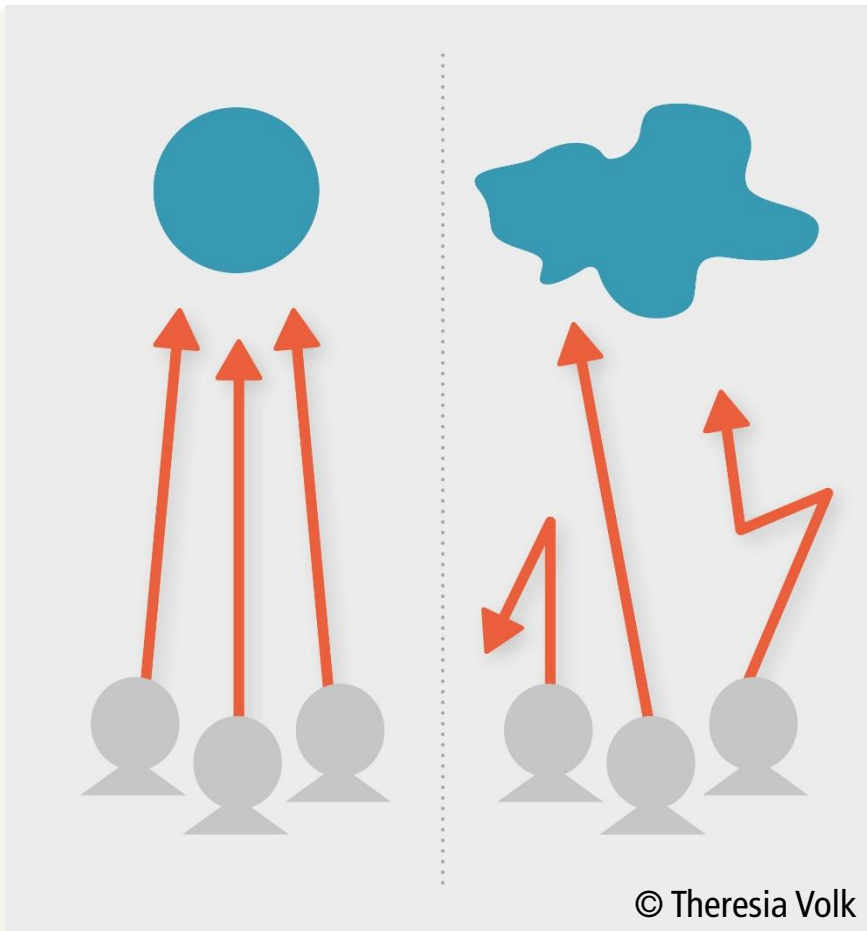
WIRKSAM WERDEN

in 4 Schritten

1. Das eigene Interesse präzise bestimmen → Ich
2. Anderen nützen und wissen, was sie brauchen → Die Anderen
3. Unternehmenskulturen entziffern und nutzen → Die Spielregeln
4. Einflusskompetenzen weiterentwickeln → Die Strategien

1. ICH

Eindeutigkeit im Wollen



Was ist mein Ziel?

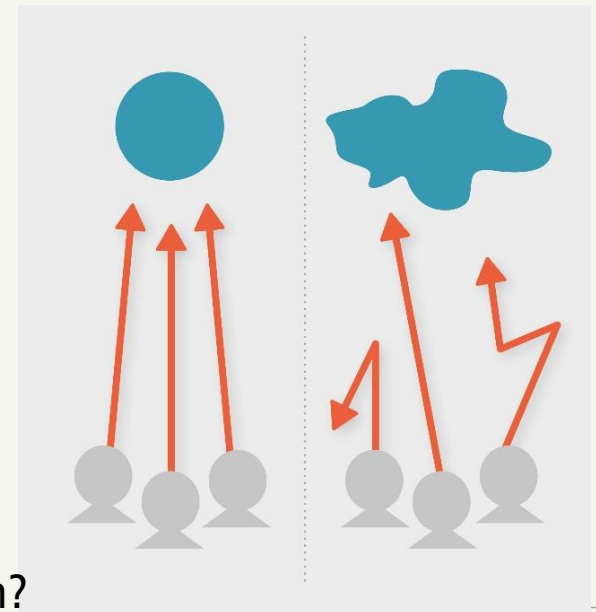
Und: Ist das, was ich will....

- widerspruchsfrei?
- präzise genug?
- einfach verständlich?

Meine Interessen im ganz konkreten Fall

In jedem wichtigen Vorhaben sollten Sie Ihre Interessen präzise bestimmen können:

- ? Welche überfachlichen (ggf. sogar die „eigentlichen“?) Interessen habe ich neben dem kommunizierten Ziel?
- ? Was steht für mich auf dem Spiel?
(Möglicher Gewinn/ möglicher Verlust)
- ? Welches Ergebnis will ich konkret erreichen?
(Zusage/ gute Stimmung/ konkrete Vereinbarung)
- ? Was soll über mich gesagt werden? Wofür will ich stehen?



2. ANDERE

Warum sollte jemand tun, was Sie wollen?

*Nur wenn ich auf das Interessenkonto
des anderen einzahle, kann ich erwarten,
dass er/ sie mir folgt.*

Der machtpolitische Perspektivenwechsel

Kennen Sie Ihre wichtigsten Stakeholder? Und was sie brauchen?

Was treibt den Anderen?

- An welchen Zielen wird sie/ er gemessen?
- Welche persönlichen Interessen verfolgt er/sie?
- Welche Probleme setzen dem/ der anderen gerade zu?
- Welchen Stil bevorzugt er/ sie?
Worüber freut er/ sie sich?
- Wer hat auf sie/ ihn Einfluss? Wodurch?

Wie nutze ich ihr/ ihm?

- Welche Interessens-Schnittmengen gibt es?
- Was von dem, was ich weiß/ tue/ habe, ist für den anderen von Bedeutung?
- Kann ich ihm/ ihr zu Erfolg verhelfen? **Tue ich etwas dafür?**

3. SPIELREGELN

*To break the rules ,
you must first master them.*

J. L. Audemar/ E. A. Piquet

Regelverletzungskompetenz

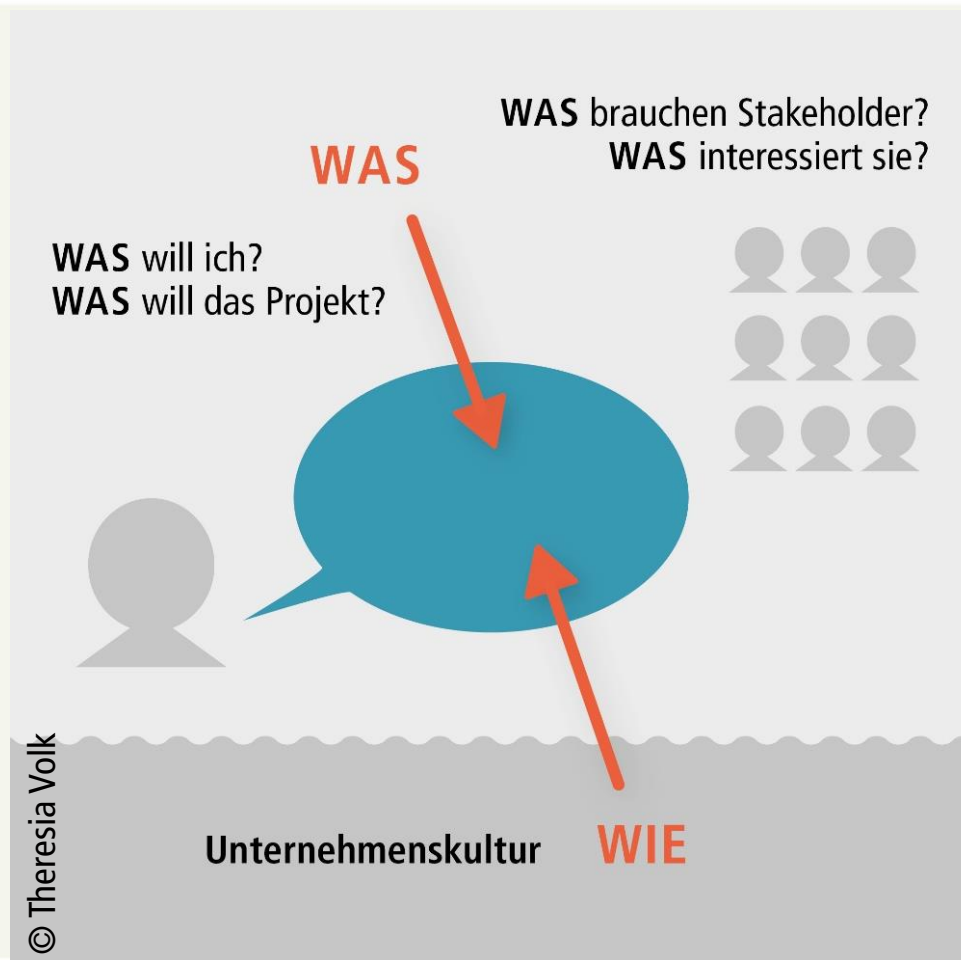
Jede Kultur hat ihre spezifischen Muster/
ihre Schlagseite.
Sie bilden den „Korridor des Zulässigen“.



Einfluss gewinnen ausschließlich die, die diesen Korridor genau kennen und nutzen
→ diejenigen, die „**Regelverletzungskompetenz**“ (O. Neuberger) ausbilden

4. STRATEGIEN

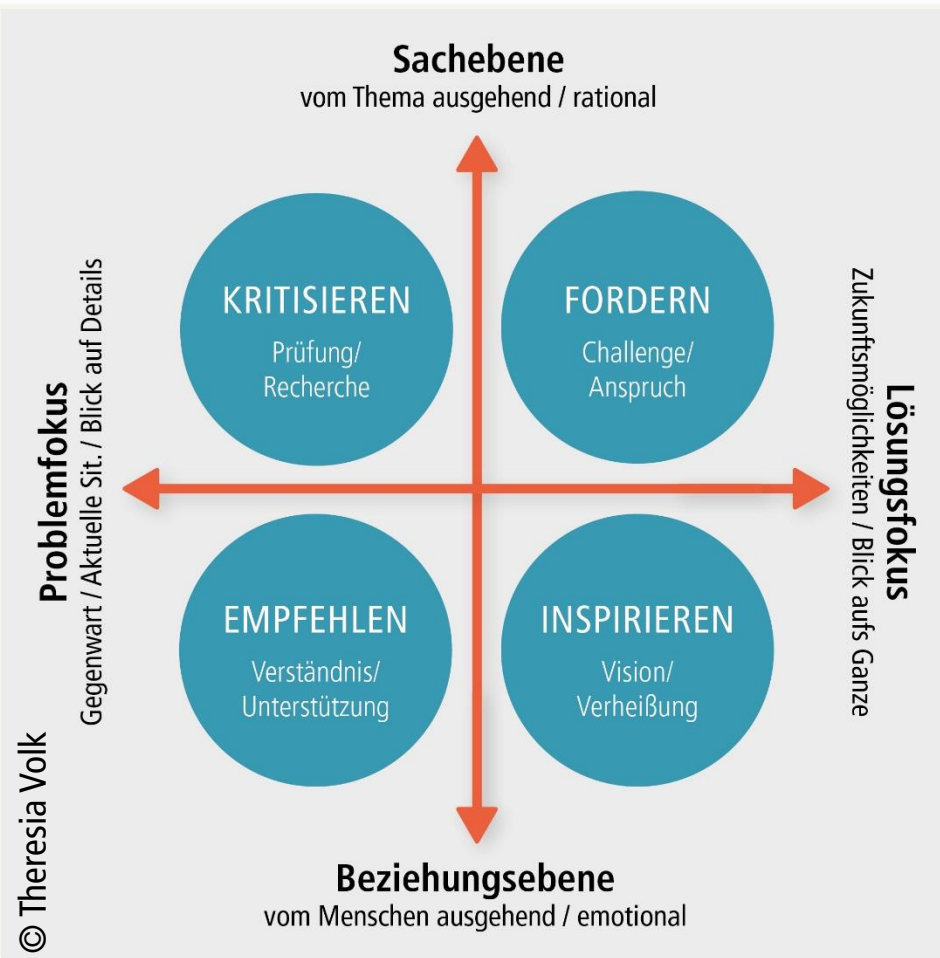
ICH will – ANDERE wollen – unsere KULTUR verlangt



Das **WAS** kann noch so passend oder richtig sein.

Wenn das **WIE** nicht stimmt, werden Sie keinen Erfolg haben.

Beeinflussungs-Stile



Langfristige Einflussstrategien

Netzwerke:

Beziehungen aufbauen und pflegen in die unterschiedlichsten Felder + Bereiche hinein

Gespür für andere:

Die Sorgen , Bedenken und Bedürfnisse anderer identifizieren und einbeziehen

Empowerment:

Andere stark machen, miteinbeziehen, beteiligen, unterstützen, fördern

Verhandeln:

Do ut des; Kompromisse; Entgegenkommen; Interessenaustausch; eine Hand wäscht die andere

Gespür für organisationale Kräftefelder:

Einflussreiche Schlüsselpersonen kennen; wer beeinflusst wen/ ist wie und von wem abhängig

Gemeinsame Vision:

Anknüpfen an + Ausrichten auf die großen Ziele oder die übergeordneten Prinzipien der Org.

Beeindruckende Auftritte:

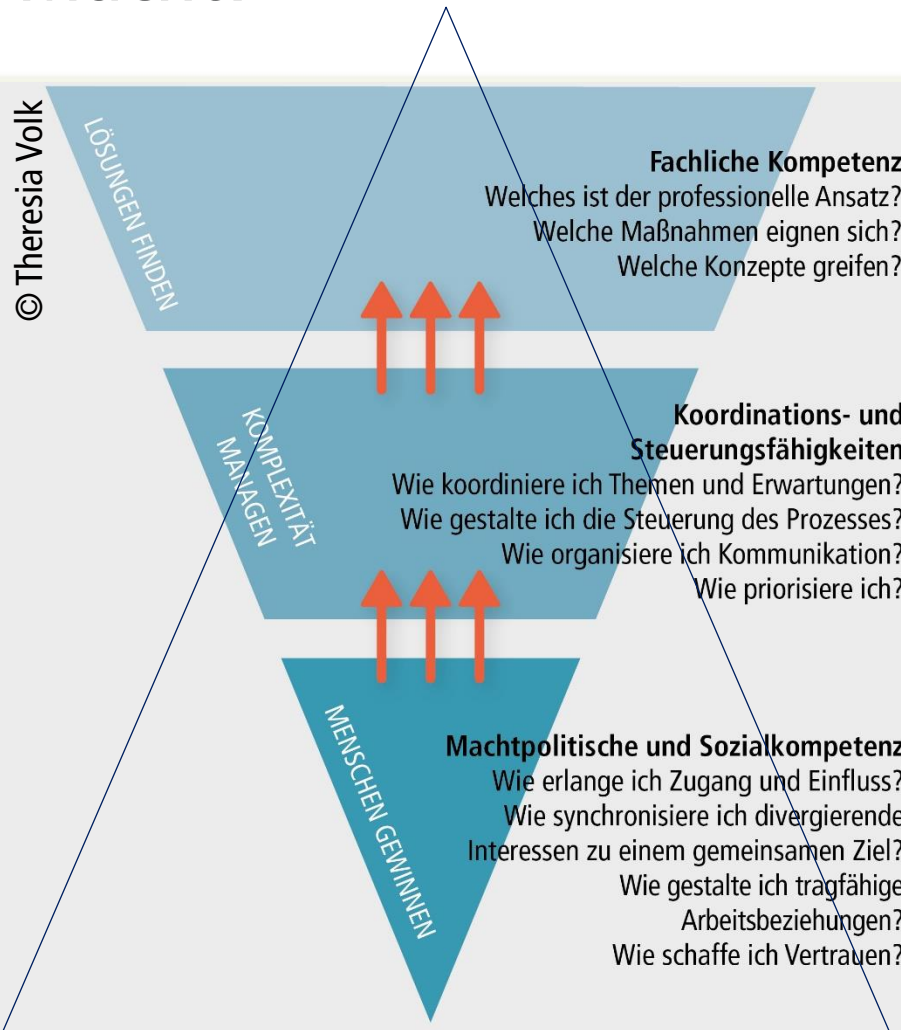
Dramatische Inszenierungen; starke Worte und Symbole; heftige, emotionale Szenen

Klassische organisationale Machtquellen:

Position, Information, Expertise, Zugänge, etc.

FAZIT

Macht!



Zwischen Ohnmacht und Größenwahn gibt es den Korridor der Verantwortung.

Diesen gilt es offen zu halten und zu erweitern.

Hierfür müssen wir etwas **wollen**.

Und können etwas bewirken.

Grundlegend dafür

ist nicht die fachliche,

sondern die soziale Ebene:

die Machtebene.

VIELEN DANK



Sämtliche Inhalte dieser Unterlagen, sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nicht verwendet werden.

Theresia Volk:
Spielen, um zu gewinnen.
Macht und Wirksamkeit
in Organisationen.
V&R Göttingen 2019.



+49 172 860 18 29
thv@theresia-volk.de
www.theresia-volk.de

thv. | THERESIA VOLK
Management Consulting