

## Macht in Transformationsprozessen

Die Machtverhältnisse in Organisationen stehen mit dem Geschehen in Transformationsprozessen in unterschiedlichen **Wechselwirkungen**:

- Durch Transformationsprozesse selbst werden meist auch die Machtverhältnisse in der Organisation aufgemischt und neu austariert.
- Um in Organisationen tiefgreifende Veränderungen einleiten zu können, bedarf es einer entsprechenden Machtkoalition.
- Betroffene auf verschiedensten Ebenen erleben die Kehrseite von Macht – erlebte Machtlosigkeit „Wir können nichts ändern...“ und verweigern sich passiv oder aktiv dem Veränderungsprozess.

In der Einleitung und Durchführung von Veränderungsprozessen ist daher die Auseinandersetzung mit vorhandenen und künftigen Machtverhältnissen zur Entwicklung einer Strategie unumgänglich. Dabei würde die Beschränkung auf offizielle Machtinsignien – sprich Position in der offiziellen Hierarchie – zu kurz greifen. Wenn man Macht im weitesten Sinne als Fähigkeit definiert, andere zu etwas zu beeinflussen, was sie sonst vielleicht aus freien Stücken nicht tun würden, ergeben sich verschiedene **Quellen von Macht** in der Organisation:

- Positionsmacht / formale Macht.
- Persönlichkeit: Hiermit sind Eigenschaften wie Charisma, Überzeugungskraft, Verhandlungsgeschick oder spezielles Wissen und Fertigkeiten (der „IT-Papst“ im Unternehmen) gemeint.

- Beziehungen: Hierzu zählen Machtquellen wie Einbettung in soziale Netzwerke (Golfclub, Gewerkschaft, Führungskader...) oder privilegierte Kontakte (guter Draht zur Vorstandsassistentin oder zum Schlüsselkunden)

In der Analyse der Machtverhältnisse sind folgende Spielfelder zu beachten, die in einem dynamischen Wechselspiel zueinander stehen (siehe Grafik unten):

**Feld 1:** Die **bestehenden Machtverhältnisse** vor der Einleitung des Transformationsprozesses. Hier sind offizielle wie auch informelle Strukturen und Machtzentren zu untersuchen. Welche Gruppen, welche Einzelpersonen und welche Strukturen der Organisation verfügen aktuell über Macht und Einfluss, wessen Worte haben Gewicht innerhalb der Organisation, insbesondere im Bezug auf die thematischen Felder, die durch den Veränderungsprozess tangiert werden?

**Feld 2:** Die **künftige Machtstruktur** nach der geplanten Veränderung. In der Regel wird in Transformationsprozessen sehr genau darauf geachtet wie die künftige offizielle Hierarchie der Organisation aussehen wird – knüpfen sich doch hieran für die Beteiligten Karrierechancen oder auch berufliche Sackgassen. Übersehen werden hingegen häufig Verschiebungen im informellen Machtgefüge – z.B. wenn durch die Einführung eines neuen IT-Systems das Spezialwissen der alten „IT-Päpste“ und deren Bedeutsamkeit plötzlich „entwertet“

wird. Das Verhältnis von bestehenden und künftigen Machtstrukturen in der Organisation hat einen Einfluss darauf, zu welchen der beiden nächsten Machtspielfelder sich die Akteure hingezogen fühlen.

**Feld 3:** In diesem Feld bewegen sich die Spieler, die zusammen die **Veränderungs-koalition** zur Durchsetzung des Transformationsprozesses bilden. Bei Vorbereitung und Durchführung ist es elementar wichtig, zu schauen, ob hier genug „kritische Masse“ zusammenkommt, um die Organisation tatsächlich in Bewegung zu bringen. Ist dies noch nicht der Fall, sind Strategien zu entwickeln, wie zusätzlich Personen in dieses „Machtfeld“ hereingezogen werden können – wenn die geplanten Veränderungen nicht versanden sollen.

**Feld 4:** Dieses bildet den Gegenpol zu Feld 3 – hier sammelt sich der Teil der Organisation in einer **Bewahrungskoalition**, der die geplanten Veränderungen passiv oder aktiv zu verhindern sucht. Diejenigen die das Gefühl haben, dass Einkommen, Reputation und auch Machtpositionen gefährdet sind, leisten mehr oder weniger organisier-

ten Widerstand. Dass dem so ist, ist ein natürlicher Bestandteil des Veränderungsprozesses – würde solch ein Spielfeld unbesetzt bleiben, wäre das höchstens ein Indiz dafür, dass tatsächlich keine echte Veränderung geplant ist. Ziel einer gekonnten Macht-Veränderungsstrategie ist aber, die Anzahl der sich in diesem Feld befindenden Akteure auf das „natürliche“ Maß zu beschränken.

### Was bedeutet dies für die Beratung?

Zunächst unterstützen wir bei einer sorgfältigen Analyse der aktuellen Machtverhältnisse und bei der Prognose der Machtverhältnisse nach dem Transformationsprozess. Im zweiten Schritte unterstützen wir die Akteure der Veränderung dabei, die Balance zwischen den Feldern so zu gestalten, dass die notwendigen Veränderungen in der Organisation möglichst kraftvoll umgesetzt werden können – jede Veränderung ist auch ein Machtspiel. Es gilt dieses erfolgreich zu „spielen“!

## Macht: Spielfelder in Transformationsprozessen

