



Die Dosis macht's: die Rolle der Macht in Veränderungsprozessen

Verändert man oder wird man verändert? Das ist nicht nur eine Frage der Perspektive, sondern allzu oft auch eine Frage der Macht. Die Machtverhältnisse in Veränderungsprozessen erst auszuloten, kann hilfreich sein.

VON BEATRICE ERB*

Laut Expertenerfahrungen erreichen 70 Prozent der Change-Prozesse in Unternehmen und Organisationen nicht die gesteckten Ziele¹. Das kann einschneidende Folgen haben: Produktivitätseinbussen, Mitarbeiterfluktuation, Kundenverluste etc. Anstelle einer Wertsteigerung findet eine Wertvernichtung statt.

Zu viel oder zu wenig? Ein riskantes Spiel. Zu den häufigsten Ursachen für das Scheitern von Veränderungsvorhaben gehören entweder ein «Zuviel» an ausgeübtem Machteinfluss aller Beteiligten oder ein «Zuwenig» an Machtübernahme – also nicht genutzter Macht – durch die Führungskräfte. Dabei hat nachweislich der Dosierungsgrad der eingesetzten Macht deutliche Auswir-

kungen auf Umsetzungsgeschwindigkeit und Erfolg solcher Prozesse².

Während sich ein «Zuviel» in Zeit und Ressourcen zehrenden internen Machtkämpfen widerspiegelt, äussert sich ein «Zuwenig» in Verunsicherung und Orientierungslosigkeit. In beiden Fällen ist die Konsequenz ein extrem verlangsamter oder gar zum Stillstand kommender Veränderungsprozess.

Klarheit ebnet den Weg zum Erfolg. Klarheit in der Machtfrage schafft Abhilfe. Sie ermöglicht, die Stolpersteine erfolgreich zu umgehen, sorgt für eine höhere Implementierungsgeschwindigkeit und grösseren Erfolg bei Change-Prozessen. Gefordert sind in diesem Zusammenhang Strategien und Methoden, die auf den Ebenen von Kommu-

nikation und Führung wirken. Dazu gehören folgende Schritte:

a) Analyse der (verdeckten) Machtverhältnisse/Machtsituation. Diese Analyse erfolgt im Rahmen der generellen, einem Entwicklungs- oder Veränderungsvorhaben vorausgehenden Standortbestimmung. Wie sich die Macht im jeweiligen Unternehmen verteilt und wie mit ihr umgegangen wird, lässt sich beispielsweise mittels persönlicher Interviews, Strukturaufstellung, gezielter Beobachtungen des Arbeitsalltags und einer detaillierten Einsicht in die schriftliche interne Kommunikation/Korrespondenz feststellen.

Allerdings zeigen sich die «tatsächlichen» Machtstrukturen einer Organisation oft erst während der Umsetzung der ersten Schritte eines Change-Prozesses, z.B. in Form von Machtkämpf-



**Einer gegen alle?
Viele Veränderungs-
prozesse scheitern
an Machtkämpfen.**

fen. Dann braucht es eine Prozesssteuerung, die genau auf der Macht- und Beziehungsebene (s. Punkt b) greift, um die vorhandenen Strukturen sichtbar und besprechbar zu machen.

b) Das Spielfeld vorbereiten. In Anlehnung an das Vier-Ebenen-Modell³ sind für Change-Prozesse folgende Ebenen relevant:

1. Sachebene
2. Gefühls-, Macht- und Beziehungsebene
3. Managementebene
4. Reflexions- und Lernebene

Das Management hat in der Vorbereitung des «Spielfeldes» im Wesentlichen auch dafür zu sorgen, dass unbewusst destruktive Kräfte, wie z.B. Ängste, Konkurrenzdenken etc., zugelassen und besprochen werden. Das kann Gefühle und Machtkämpfe zwar nicht völlig eliminieren, werden sie jedoch tabuisiert, stellen sie spätestens in der Umsetzungsphase unkalkulierbare Hindernisse dar, die den Change-Prozess ernsthaft gefährden.

c) Die Spielfähigkeit herstellen

Diese sieben Punkte führen zur Spielfähigkeit:

1. Entschleunigen und den Druck herausnehmen, sofort Ergebnisse zu erzielen
2. Wünsche, Befürchtungen und Ängste (Skepsis) besprechbar machen
3. Konflikte ansprechen und zulassen
4. Konflikte lösen
5. Rollen klären
6. Kompetenzen klären
7. Veränderungsfördernde Kräfte aufbauen (z.B. Motivation, klare, zielgerichtete Bilder der neuen Situation nach dem Veränderungsvorhaben etc.)

Aus der Praxis: Wer ist der Stärkste in einem Land?

Die Ausgangslage: Ein in Deutschland ansässiger, international agierender Kraftfahrzeug- und Industrietechnik-

AUF EINEN BLICK

Vier wirkungsvolle Schritte für das Machtmanagement in Veränderungsprozessen:

1. Klarheit schaffen in der Machtfrage

Das gelingt mittels einer Analyse der Machtverhältnisse im Unternehmen. Dafür eignen sich z.B. Interviews, Strukturaufstellung und detaillierte Einsicht in die interne schriftliche Kommunikation.

2. Das Spielfeld vorbereiten

Das Management sollte destruktive Kräfte, wie z.B. Ängste, Konkurrenzdenken etc., thematisieren. Denn, was in der Vorbereitungsphase tabuisiert wird, kann den Change-Prozess ernsthaft gefährden.

3. Die Spielfähigkeit herstellen

Neben der bewussten Auseinandersetzung mit negativ besetzten Emotionen geht es darum, veränderungsfördernde Kräfte aufzubauen, Rollen und Kompetenzen zu klären und damit, sehr stringent, das Steuern auf das Ziel zu fokussieren.

4. Die eigene Rolle klären

Führungskräfte können ihre Macht dann wirkungsvoll und richtig dosiert einsetzen, wenn sie Klarheit haben über ihren eigenen Führungsanspruch und ihr Verhältnis zur Macht.

Download auf www.organisator.ch

konzern erlebt in seiner Branche harte Veränderungen. Nach der Übernahme eines Schweizer Traditionsunternehmens treibt die Unternehmensleitung mittels Strategieanpassungen den Umbau von der Produkte- in eine Markt-orientierung voran.

Der neue Vorgesetzte pendelt zwischen altem Job im Mutterhaus und neuer Aufgabe in der Schweiz. Seine Führungsaufgabe kann er nicht wirklich wahrnehmen. Unterschwellige Beziehungskonflikte und Turbulenzen durch die neue Teamkonstellation führen zu Störungen, insbesondere im Managementteam. Es gibt wenig Gemeinsames mit der neuen Unternehmenskultur des deutschen Mutterhauses. Die Verkaufspartner in den Länderorganisationen sind durch die Übernahme noch unabhängiger. Eine lähmende, demotivierende Verunsicherung breitet sich aus, mit der Folge, dass hoch qualifizierte und schwer zu ersetzende Arbeitskräfte das Unternehmen verlassen. Erste Schlüsselkunden wechseln zur Konkurrenz.

Intervention: Die Analyse mittels Interviews und Beobachtungen ergibt ein starkes Ungleichgewicht der Machtver-

hältnisse. Sie zeigt auf, wo mangelnde Einflussnahme des neuen Vorgesetzten Unsicherheit und Desorientierung schaffen und an welchen Stellen Machtkämpfe im Managementteam sowie an wichtigen Schnittstellen zu Blockaden und Energieverlust führen. Die Intervention bringt Bewegung in die Beziehungsdynamik und zielt darauf ab, dass vor dem eigentlichen Strategieprozess die Positionen geklärt und alte wie neue Konflikte ausgeräumt sind. Vor allem anderen muss der neue Abteilungsleiter zuerst Klarheit über seinen eigenen Führungsanspruch und sein Verhältnis zu Macht gewinnen. Hilfreich sind dabei folgende Fragen:

1. Wie gestalte ich die bevorstehenden Entscheidungsprozesse?
2. Bei welchen Entscheidungen beziehe ich das Team ein, welche treffe ich alleine?
3. Welche Rolle übernehme ich im Change-Prozess, wo mache ich meinen Einfluss uneingeschränkt geltend?
4. Wie ist meine Beziehung zu den einzelnen Teammitgliedern?
5. Welchen Einfluss haben die Machtkämpfe auf mich und meine Führungsleistung?

Machtverhältnisse klären und Spielfähigkeit herstellen. Jetzt sind Durchsetzungswille und -fähigkeit der Unternehmensführung gefragt. Der Abteilungsleiter und neue Vorgesetzte verdeutlicht seinen Führungsanspruch und fordert Offenheit sowie Transparenz beim Bearbeiten der Konflikte. Den notwendigen Handlungsbedarf zeigt er seinem Team unmissverständlich auf. Dieses ist nun angehalten, Rollen, Einstellungen und Commitment zu definieren und Verbindlichkeit herzustellen. Die neu gewonnene Orientierung führt zur Klärung der Handlungsspielräume und Kompetenzen. Für die verantwortlichen Bereichsleiter bedeutet das, bewusst zu lenken, Einfluss zu nehmen und Macht im positiven Sinne aufzubauen. Denn – die Strategieanpassung ist überlebensnotwendig und erfordert unbedingt, dass das Management von der Planung bis zur Implementierung in der Verantwortung bleibt. Nachdem die Konflikte weitgehend gelöst, die Rollen und Kompetenzen ausgehandelt sind, ist das Management wieder im Vollbesitz seiner Spielfähigkeit. Jetzt kann es sich zielgerichtet auf die Strategieanpassung fokussieren und die notwendigen veränderungsfördernden Kräfte aufbauen.

Fazit: Die Dosis macht's. Macht kann und soll weder homöopathisch noch operativ entfernt werden. Richtig dosiert und klar definiert innerhalb des Veränderungsprozesses eingesetzt, ist sie eine positive Ressource, die für Orientierung und Sicherheit sorgt.

LITERATUR

- ¹ Experten-Erfahrungsbericht «Change Management und Organisationsentwicklung» der Uni Klagenfurt, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt.
- ² Machtfrage Change – Thorsten Oltmanns, Daniel Nemeyer, Campus Verlag, 2010.
- ³ MOC, Management of Change, Uni Klagenfurt.

* **Beatrice Erb**, Organisationsberaterin IAP/BSO, ist Inhaberin und Geschäftsleiterin der BplusE Beratung plus Entwicklung GmbH (www.bpluse.ch), eines auf Organisations- und Unternehmensentwicklung in KMU spezialisierten Beratungsunternehmens. Erb ist zudem Partnerin von amaro consulting gmbh (www.amaro-consulting.ch).