

# Macht und Wandel

Erfolgsfaktor Change Governance

## **Machtkalkül**

Wie Veränderungsprofis Machtdynamiken mitdenken

## **Rohstoff Macht**

Mikropolitik für den Wandel nutzen

## **Führung in agilen Strukturen**

Mit Autorität, nicht autoritär

**2**

## **Power Play**

Männer, Frauen, Machtgehabe

**22**

## **Sexuelle Gewalt verhindern**

Präventionsplan eines kirchlichen Wohlfahrtsverbands

## Machtkalkül

### Wie Veränderungsprofis mit Machtdynamiken umgehen



**ZOE:** Haben Sie eine persönliche Definition von Macht?

**Silberberger:** In vielen Jahren als Führungskraft in einer großen Organisation und inzwischen in der Beratung zum Thema Führung sind für mich Verantwortung und Kompetenz die zentralen Begriffe in Zusammenhang mit Macht. Wer Einfluss und Entscheidungsbefugnisse hat, muss die Verantwortung dafür tragen und dazu in der Lage sein – fachlich und persönlich. Deshalb gefällt mir das Zitat von Abraham Lincoln: «Willst Du den Charakter eines Menschen kennenlernen, so gib ihm Macht.»

Macht ist für mich verbunden mit der Rolle in einer Organisation. Daher liegt mein Fokus auf der Frage, wie eine Person in ihrer Rolle souverän und wirkmächtig agieren kann. Wie gelingt es einer Führungskraft entscheidungsfähig zu sein bzw. – inzwischen vermehrt – den Rahmen für Entscheidungsprozesse zu schaffen? Das schließt die Frage ein, wie Verantwortungsträger mit Situationen der Ohnmacht umgehen und wie sie wieder Handlungsfähigkeit gewinnen. Dies war in den letzten zwei Jahren ja eine Lernerfahrung für uns alle.

**ZOE:** Ihr eindrucksvollstes Erlebnis mit Machtdynamiken im Wandel?

**Silberberger:** Interessant finde ich in Organisationen immer Machtwechsel an der Spitze und die Muster in den Phasen kurz davor und danach. Das Beispiel eines Generationenwechsels in einem mittelständischen Unternehmen – zugegeben etwas holzschnittartig – illustriert eines davon meines Erachtens sehr gut: Stellen Sie sich einen Gründer vor, die Zügel stets fest in Händen, hohe Präsenz und Expertise in den wesentlichen Unternehmensbereichen, immer bereit und in der Lage zu entscheiden – egal in welcher Detailtiefe. Er übergibt nach langem Zögern an seinen Sohn. Dieser ist seit vielen Jahren im Unternehmen und ebenfalls exzellent qualifiziert. Er möchte den Führungsstil des Vaters nicht fortsetzen. Zu seinem Führungsverständnis gehört es, im Geschäftsleitungsteam gemeinsam zu entscheiden bzw. Entscheidungen an die Führungskräfte und die jeweiligen Fachexpert\*innen zu delegieren. Er verliert wenig Worte über den bisherigen und seinen neuen Führungsstil, sondern handelt einfach gemäß seinem Führungsverständnis.

Sie können sich ausmalen, wie diese Veränderung an der Spitze von vielen im Unternehmen zunächst als Machtvakuum erlebt wurde. Die Führungskräfte haben dieses je nach

Persönlichkeit auf ihre Art gefüllt, manche eher unsicher und vorsichtig, andere hingegen selbstbewusst und entscheidungsfreudig, einige auch grenzüberschreitend.

**ZOE:** Wie gehen Sie als Veränderungsprofi mit Machtdynamiken in Veränderungsprozessen um?

**Silberberger:** Dazu fallen mir zwei spannende Aspekte ein: Welchen Einfluss habe ich als externe Beraterin mir zu Beginn des Auftrages gesichert und wie kann ich diesen im Prozess sinnvoll nutzen? Wie ist es um meine Macht in dieser Rolle bestellt? Setze ich auf Expert\*innen- und Informationsmacht, kommt im Laufe der Zeit Beziehungsmacht hinzu oder leihe ich mir die Legitimationsmacht des Auftraggebenden?

Welche Machtdynamiken kann ich überhaupt beobachten? Wie verschaffe ich mir dazu Informationen? Denn davon hängt dann ja das weitere Vorgehen ab. Natürlich helfen verschiedene Modelle, wie die Machtbasen nach French & Raven oder Kotters Change-Koalition, im Erkennen und Verändern von Machtdynamiken. Entscheidend ist im Prozess die Frage danach, was ich beobachte und welche Möglichkeiten ich habe, mit meinen Erkenntnissen und Erklärungen Einfluss zu nehmen. Die größten Überraschungen habe ich mit Passivität und Unterlassungen in Veränderungsprozessen erlebt – sehr mächtig und natürlich schlecht sichtbar. Die richtige Geschwindigkeit spielt in schwierigen Phasen eines Veränderungsprozesses eine zentrale Rolle. Wofür muss sich die Organisation Zeit nehmen, wofür darf sie sich Zeit lassen und was sollte unbedingt schnell und klar entschieden werden? Welcher Widerstand bringt für den Veränderungsprozess bessere Lösungen hervor und wann braucht es ein Machtwort?



Doris Silberberger

Beraterin, Coach und geschäftsführende Gesellschafterin der Silberberger GmbH; Führung – Organisation – Personal

**Kontakt:**  
info@doris-silberberger.de