

The Power of Potency

Der Gebrauch von Macht und Einfluss in der Beratung von Organisationen

Jule Endruweit & Guglielmo C. Menon

Zusammenfassung: Das Thema der Macht als Phänomen im Zusammenwirken von Menschen fordert uns, unsere Haltung zur Macht in Organisationen und in der Organisationsberatung zu reflektieren.

Als Organisationsberater_innen sind wir zunächst diagnostisch mit der Macht konfrontiert. Wir beraten Menschen in sozialen Gefügen, in denen Macht ausgeübt wird. Wir schließen dazu Verträge mit Befugten, bzw. dazu ermächtigten Vertretern der Organisation. Es ist daher wichtig herauszufinden, wo Befugnisse in der Organisation verankert sind, also wo Macht verortet ist. Auch ist es hilfreich festzustellen, wie diese Macht ausgeübt wird. Zur Analyse beschreiben wir unterschiedliche Machtkonzepte aus dem transaktionsanalytischen Diskurs.

Zum anderen arbeiten wir als Berater_innen für Menschen und Organisationen in der Hoffnung, dass unser Tun in Zusammenhang mit unserem Auftrag eine vereinbarte Veränderung herbeiführen wird. Unser Handeln wirkt sich aus, indem wir positiv Einfluss ausüben. Was die unterschiedlichen Machtkonzepte für die Beratung bedeuten, analysieren wir im zweiten Teil. Wir beschreiben die Möglichkeiten als Macht-Gebrauch und die Grenzen als Macht-Mißbrauch.

Einführung

Wo Menschen in Organisationen zusammenkommen, dort gilt es gemeinsame Aufgaben zum Nutzen der Gemeinschaft zu erledigen. Diese Aufgaben können nach innen gerichtet sein, wie bei Bernes Beispiel der spiritistischen Sitzung (1979) oder nach außen, wie es in der Mehrzahl der wirtschaftlich oder administrativ tätigen Organisationen der Fall sein dürfte. Ein Kennzeichen von Organisation ist, dass die in ihnen tätigen Menschen in unterschiedlicher Weise an Entscheidungen teilnehmen. Offensichtlich sind Befugnis und die damit verbundene Macht nicht gleich

verteilt. Auch die Konzentration von Macht kann unterschiedlich sein, wie sich im 4-Phasen-Modell der organisationalen Entwicklung (Glasl, 2008) ablesen lässt.

Der Mensch und die Macht

In der heutigen Diskussion um Organisation geht es viel um Selbstorganisation versus Direktiven, Emergenz versus Vision, Sinnstiftung versus Gewinnstreben, um einer Welt, die als **VUCA**¹ erlebt wird, zu widerstehen.

In unserer Arbeit mit Führungskräften in Organisationen mit selbstorganisatorischen Elementen haben wir festgestellt, dass Verwirrung entstehen kann, wenn Befugnisse und Prozesse unregelmäßig sind. Wann und wie soll Führung konkret werden? Wer darf wann eine Entscheidung treffen, wenn Selbstorganisation, Agilität oder Partizipation als Organisationsprinzip vereinbart sind. Wer, um es anders auszudrücken, darf wann und wie Macht ausüben? Und wie wird das festgelegt? Um solche Fragen beantworten zu können, braucht es ein konzeptuelles Verständnis des Phänomens »Macht«.

Wann sprechen wir von Macht?

In der Literatur der Transaktionsanalyse finden sich unterschiedliche originäre Perspektiven zur Macht. Hier ein Überblick.

1. Machtbefugnis als Merkmal echter Führung

Berne (1979) beschreibt in seinem Konzept der Gruppenautorität konkrete Aspekte der Macht unter Begrifflichkeiten wie »Einfluss« oder »Autorität«. Für das aktuelle Geschehen der Machtausübung beschreibt er: „In der Praxis ist das Merkmal eines echten Führers die Machtbefugnis, Entscheidungen zu fällen, die von keinem Anwesenden geändert oder durch ein Veto lahmgelegt werden können...“ (S.159)

1 soll VUCA erklärt werden ????????????????????

2. Elterliche Macht

Auf das Individuum bezogen beschreibt Berne die Eltern aus der Sicht des Kindes als magische und machtvolle Wesen, denen das neugeborene Kind physisch wie psychisch ausgeliefert ist. Ist diese elterliche Macht auch durchaus als schutzwoll anzusehen, so sind Psychotherapeuten zwangsläufig auch besonders mit den negativen und einschränkenden Elementen konfrontiert. So differenziert Steiner in seinem Strukturdiagramm zweiter Ordnung die destruktiven Elemente mit Begriffen wie »Schweine-Eltern-Ich«, »Elektrode« und »böse Menschenfresser-Hexe« im EL des Kind-Ichs. (Mackey 1992, S.10) Hier wirkt sich die elterliche Macht durch die Anpassung des Kindes an (tatsächliche oder vermeintliche) elterliche Gebote und den daraus entstehenden Wirklichkeitsfilter aus, d.h. über den »Bezugsrahmen«.

3. Machtspiele zur Kontrolle von Beziehung

In *Games People Play* (1964) beschreibt Berne sein Konzept der Spiele. Steiner nimmt dies auf und beschreibt die Machtspiele, die Menschen und Organisationen nutzen, um Herrschaft, Kontrolle und Unterwürfigkeit zu erzeugen (1986). Er definiert power-play als „eine Transaktion (...), in der eine Person ganz bewußt danach strebt, das Verhalten einer anderen Person den eigenen Zwecken entsprechend zu kontrollieren.“ (1987, S.89) Die Person versucht „eine Situation unter Kontrolle zu bringen oder zu steuern.“ (ebd.) Für ihn hat Macht zwei Aspekte, erstens die äußerliche Macht, »power« als in Status, in Geld und anderen Attributen mess- und sichtbare Kraft. Der zweiten Aspekt von »power« beschreibt er als menschliche Stärke, als nicht recht greif- oder messbare innere Macht, die als ein Gefühl von Selbstvertrauen und Selbstbestimmung erlebbar ist. (1986, S.49ff) Steiners Bezug zur Macht ist kritisch, er geht besonders auf den destruktiven Gebrauch zur Kontrolle des Beziehungsgeschehens durch Ultimaten, Einschüchterung, Lügen und Passivität ein. Er beschreibt, wie es gelingen kann, sich dagegen zu wehren und eine neue partnerschaftliche Beziehungsqualität zu erreichen.

4. Macht in Organisationen

Soziale Macht wurde durch French und Raven (1959) in 5 Grundlagen ihrer Herkunft geordnet. Darauf aufbauend hat Krausz der TA-Welt Macht definiert als „die Fähigkeit, die Handlungen anderer, seien es Individuen oder Gruppen, zu beeinflussen“. Davon grenzt sie ihre Definition von Führung ab als „die Art und Weise, in der Macht im Prozess der Beeinflussung von Handlungen anderer genutzt wird.“ (1979, S. 93f.) Ihr Interesse gilt dem Zusammenwirken von Macht und Führung in Organisationen. Mit den von ihr erkannten sechs Formen der Macht erklärt sie in Verbindung mit den vorherrschenden Transaktionen die Wirkungsweise der unterschiedlichen Führungsstile.

5. Quellen der Macht

Bei Steiner (1987) finden wir eine Analyse der Quellen, aus denen sich die Macht speist. Dies greift Hay auf und entwickelt ihre eigene Version von Macht als Potenzial. Sie fordert auf, sich der eigenen Macht-Potenziale bewusst zu werden und sich damit auseinanderzusetzen, ob ihr Gebrauch eine positive, die Autonomie fördernde, oder eine negative, die Autonomie einschränkende, Wirkung entfaltet. Ihr Blick geht auf den Einfluss, den Potenzialunterschiede (als Machtgefälle) auf die professionelle Beziehung zwischen Berater und Klient haben können.

Was heißt Macht in Beratung?

Was heißt für uns Beratung als Organisationsentwickler? Ich folge der Definition von Günther Mohr (2010, S. 15), nach der transaktionsanalytische Beratung auf drei Ebenen (Im folgenden: 3 Ebenen der Beratung) stattfindet:

- „(1.) *Ebene des Tuns*“ die Beraterin steuert sich selbst, d.h. ihre Haltung und ihre Kommunikation mit Hilfe transaktionsanalytischer Modelle z.B. ok/ok Haltung.
- „(2.) *Ebene der Beobachtung des Tuns*“ die Beraterin nutzt transaktionsanalytische Diagnosemodelle, um Interventionen zu entwickeln die dysfunktionale (Skriptbelastete) Prozesse beenden und die Autonomieentwicklung im System fördern.

Hay 2015	Krausz 1986	Steiner 1987	Berne 1963	French & Ravon 1959
Power Potencies	Formen der Macht	Quellen der Macht	Gruppenautorität	Grundlagen sozialer Macht
»Physical« (Körperkraft)	Zwangsmacht	Standhaftigkeit		Zwangsmacht
»Percuniary« (Verfügen über Finanzmittel)	Belohnungsmacht			Belohnungs- macht
»Performance« (Expertenwissen)	Fachwissenmacht	Wissen	Technische Kultur im Gruppen-Kanon	Expertenwissen
»Personal« (Sozialkompe- tenz)	Zwischenmensch- liche Kompetenz- macht	Kontrolle & Kommunikation	Gruppencharakter im Gruppen-Kanon	
»Psychological« (Charisma/ Übertragung)	Förderungsmacht	Leidenschaft, Liebe & Transzendenz	Führerrolle in den verborgenen pri- vaten Strukturen der Mitglieder	Macht durch Identifikation
»Positional« (Hierarchie/ Rolle)	Stellungsmacht		Führerrolle in der organisatorischen Struktur	Legitime Macht
»Political« (Ideologisch & wertebasiert)			Gruppenetikette im Gruppen-Kanon	

Abbildung 1: Macht-Potenziale (aus Hay, 2018, S. 20)

„(3.) Ebene der Beobachtung der Beobachtung“ die Beraterin beobachtet eigene Gefühle und Gedanken, die möglicherweise Übertragungsreaktionen sind und auf einer tieferen Ebene Aufschluss darüber geben, welche Skriptbewährten Prozesse im Gang sind. Um diese als externe Prozesse zu erkennen und nicht selbst dem Sog des Systems zu erliegen bedarf es der Eigenreflexion mit Hilfe Dritter.

1. Macht als Instrument in der Beratung von Organisationen

Wenn es bei einer transaktionsanalytischen Beratung darum geht, innerhalb der definierten Ziele im Vertrag mit den Befugten, funktionale Alternativen zu skriptbelasteten Verhaltensweisen zu entwickeln, dann müssen die Interventionen der Beraterin Wirkung erzielen, denn sonst ändert sich nichts. Das heißt: Die Beraterin braucht „Führungs-Einfluss-Potential“

(Krausz 1996, S.135) um (Verhaltens-) Veränderung und Wirkung zu erzielen.

Die Frage ist, wie wird Macht-Gebrauch nicht zu Macht-Mißbrauch. In anderen Worten: Wo sind Grenzen unseres beraterischen Machtgebrauchs? - Grenzen ergeben sich einerseits durch die beschriebenen Konzepte zur Macht und andererseits durch den verhandelten Vertrag. Das Bernsche Konzept des Euhemerus (siehe oben) ist für die Steuerung der Beraterin nützlich, damit sie weiß, welche dysfunktionalen Skriptbotschaften in einer Organisation sie nicht bedienen sollte.

2. Elterlicher Macht begegnen

Wenn ich innerhalb von Individuen Veränderung bewirken will, muss ich den inneren Eltern eine Starke, verlässliche Person gegenüber stellen. Pat Crossman hat 1966 ihr „Konzept der drei Ps – permission, protection & potency – im Sinne von Erlaubnis, Schutz und Kraft bzw. Stärke und Kompetenz“ (Crossman 1966) beschrieben. Sie ging davon aus, dass Entwicklung zur Autonomie des Gegenübers dann gelingen kann, wenn die Beraterin Erlaubnisse für das Kind-ich gibt, gleichzeitig für Schutz des Kind-Ichs sorgt und dazu vom Gegenüber als kompetent für diese Handlungen erlebt wird. Das Kind- Ich kann so eine neue Erfahrung machen, die auch gegen die inneren Eltern gerichtet sein kann. Übertragen auf die Organisationsberatung heißt das z.B. dass die Beraterin einen Raum kreiert, in dem mit Hilfe von Erlaubnis und Schutz neue Erfahrungen gemacht werden können, wenn die Beraterin als Potent anerkannt wird. Was kann Sie dazu tun? Potency wird „durch kongruentes und angemessenes Verhalten vermittelt. (vgl. Schneider 2005, S. 11) Während der ersten Transaktionen ist es von entscheidender Bedeutung, dass mich mein Gegenüber kompetent, kongruent und zuverlässig erlebt. Wenn das gelingt, haben wir, (...), die Möglichkeit, eine gute und entwicklungsfähige Beziehung aufzubauen.“ (Kainz-Feise 2005, S.126)

Was sind die Grenzen von Macht-Mißbrauch in diesem Konzept? Eine Grenze ist „Überfürsorglichkeit“ (Freese 2002, S.312) und „in die Retterrolle zu geraten oder eine Symbiose einzugehen“. (Kainz-Feise 2005, S.126) Ein wichtiger Faktor ist dabei das eigene Gefühl als Wegweiser und eigene transaktionsanalytische Entwicklung: „dazu (müssen Berater_innen) ihre eigene Bewusstheit, Spontanität und Fähigkeit zur Intimität fördern. Nur so lässt sich die Wahrscheinlichkeit symbiotischer Transaktionen verrin-

gern und ihre Fähigkeit, flexibel und effektiv zu reagieren, vergrößern.“ (Freese 2002, S.312)

Wir haben in einer Beratung festgestellt, dass wir anfangen die Abteilung, die wir berieten innerhalb der Organisation zu verteidigen, einhergehend mit dem heftigen Gefühl nicht ernst genommen zu werden. Daraufhin reflektierten wir auf der 3. Ebene und haben so bemerkt, dass wir auf dem Weg waren in eine Symbiose einzusteigen. Wir haben die Verantwortung an die Abteilung zurückgegeben, indem wir mit ihnen entwickelten, wie sie sich in der Organisation behaupten können.

3. Power-Play begegnen

Was bedeutet dieser Aspekt von Macht von Claude Steiner für die Beratung von Organisationen?

Auf der ersten Beratungsebene des Tuns heißt das, selber kein Power-Play zu betreiben, d.h. z.B. eine „Erlösungshoffnung“ des Auftraggebers zu widerstehen, Ohnmacht zu akzeptieren oder Achtsam für Grenzen zu sein (Protection). „Das Ausüben von Macht kann skriptgebunden (Rackets, unterliegende Rache, Power-Play usw.) oder autonom (ursprüngliche Gefühle, Kontakt zu und mit anderen) sein.“ (Becker 2018, S.1) Wenn immer ich als Beraterin merke, dass ich auf Umwegen Druck aufbaue – nämlich meine Ohnmacht mit Machtstrategien kompensiere - , befinde ich mich im Bereich von Macht-Mißbrauch. Um eine Richtschnur für das eigene Handeln zu haben ist die Berater-Haltung „Ich bin ich, Du bist Du, auf uns beide schauen wir gemeinsam.“ eine Möglichkeit.

4. Quellen von Beratungsmacht

Bewusstheit über die Quellen der Macht und insbesondere der Potentialunterschiede hilft der Beraterin sich durch den Prozess zu steuern, indem sie sie zur Klärung nutzt und nicht aus Versehen „Mächtigeren“ Einflüssen auf den Leim geht. Mit dem Ansprechen der Machtunterschiede erzeugt sie Potency.

Stahlenbrecher (2018) hat eine Idee zur Verfahrensmacht – der Macht durch die Möglichkeit der Vorgabe der Struktur - entwickelt, nämlich, dass sich diese durch formulierte Prinzipien sichern lässt. Sie schlägt vor, Prinzipien für den Beratungs-Prozess zu vereinbaren, die allen Teilnehmenden

transparent sind. So können alle die Verantwortung für die Steuerung des Beratungs-Prozesses mit-übernehmen, was das ER im Prozess stimuliert.

Halt und Haltung als Beraterin

Deutlich wird in der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Machtdimensionen, dass eine transaktionsanalytische Beratung eine Bewußtheit über die eigenen Skript-Mechanismen voraussetzt und gleichzeitig eine prozesshafte Auseinandersetzung mit der eigenen Wahrnehmung. Je autonomer die Beraterin agieren kann, desto mehr Potency entsteht.

Niemand ist vor eigenem Machtmißbrauch gefeit. Vielmehr geht es darum, Bewusstheit darüber herzustellen und im Prozess durch den Blick von Außen (3. Ebene der Beratung) eigene Blinde Flecken aufzudecken. Dann kann aus dem bewussten Umgang mit Macht und mit den Gefährdungen aus dem Gebrauch von Macht eine wirkungsvolle, Autonomie fördernde Intervention werden.

Literatur

- Becker, Andreas (2018). Workshop und Handout „Einige Thesen zu Macht und Ohnmacht“. DSGTA-Kongress Luzern 2018.
- Berne, E. (1979). *Struktur und Dynamik, von Organisationen und Gruppen*. München: Kindler.
- Crossman, P. (1966). *Permission & Protection*. In Transactional Analysis Bulletin, 5,19, 152-154. San Francisco.
- Freese, Ute (2002). Kopfbewohner oder wer bestimmt unser Denken? In ZTA 4/2002, 312- 313. Paderborn: Junfermann.
- French, J. R. P., Raven, B. (1959). *The bases of social power*. In D. Cartwright and A. Zander. *Group dynamics*. New York: Harper & Row.
- Glasl, F., Kalcher, T., Piber, H. (Hrsg.). (2008). *Professionelle Prozessberatung. Das Trigonmodell der sieben OE-Basisprozesse* (2. überarbeitete u. ergänzte Aufl.). Bern: Haupt.
- Hay, J. (2018). *Power Potentials*. In IDTA Newsletter Volume 13 Issue 4 December 2018, 17-21.
- Kainz-Feise, Sabine (2005). Die sechs Ps auf der Intensivstation. In ZTA 2/2005, 122-129. Paderborn: Junfermann.
- Krausz, R. (1989). Macht und Führung in Organisationen. In ZTA 2.-3./1989, 92-108. Paderborn: Junfermann.

- Krausz, Rosa R. (1996): *Power and Leadership in Organizations*. In van Poelje, S.; Steinert, T. (Edits.): *Transactional Analysis in Organizations*, First Vol. of selected Articles 1974-1994, 134-148.
- Mackey, R. (1992). *Study Project: Translating Vision into Reality: The Role of the Strategic Leader*. Carlisle: U.S. Army War College.
- Mohr, Günther (2010). *Workbook Coaching und Organisationsentwicklung*. Bergisch-Gladbach
- Schneider, Maximilian (2005). Erlaubnis zur Entfaltung. In ZTA 1/2005, 5-26. Paderborn: Junfermann.
- Stahlenbrecher, Katharina (2018). Fotoprotokoll „Macht in der Mediation“, Vortrag AG Diversity Mediationszentrum Berlin, 27.8.18.
- Steiner, C. (1982/1991). *Wie man Lebenspläne verändert. Die Arbeit mit Skripts in der Transaktionsanalyse* (8. Aufl.). Paderborn: Junfermann.
- Steiner, C. (1986). *Macht ohne Ausbeutung: zur Ökologie zwischenmenschlicher Beziehungen*. Paderborn: Junfermann.
- Weber, M. (2014). *Wirtschaft und Gesellschaft. Soziologie*. Studienausgabe MWS Band I/23. Tübingen: Mohr Siebeck.