

# MACHT- Wie möchte ich meine „mächtige“ Rolle als Beraterin gestalten, um etwas zu bewirken und wie kann ich in Machtfragen beraten?

Mag. Sonja Stierer, MSc

Abschlussarbeit zur Ausbildung Supervision, Coaching und Organisationsberatung (September 2023)

Erstbegutachtung: Andrea Tippe, MSc

Zweitbegutachtung: Maria Goldmann-Kaindl, MA,

Österreichischer Arbeitskreis für Gruppentherapie und Gruppendynamik | Sektion Supervision und Coaching

1 Vorwort.....	4
2 Zusammenfassung.....	5
2.1 Abstract .....	7
3 Menschen in der Organisation: Beweggründe für ihr Verhalten.....	8
3.1 Die Bedürfnispyramide von Maslow .....	8
3.2 Das Eisbergmodell .....	11
3.3 Die Anforderungsebenen in der Organisation .....	14
4 Wichtige Machttheorien und Machtdefinitionen .....	15
4.1 Weber und Levin – Soziologe und Sozialpsychologe .....	16
4.2 McClelland – Psychoanalytiker.....	17
4.3 Weitere Facetten und Theorien von Macht.....	20
4.3.1 Naomi Rayland – Speaker, advocat for feminist leadership, founder .....	20
5 Quellen der Macht.....	21
6 Macht und Führung.....	24
6.1 Macht und Führen in einer komplexen und unsicheren Umwelt .....	24
6.2 Transformative Autorität.....	26
6.2.1 Die 7 Elemente der transformativen Autorität .....	30
7 Macht in der Beratung .....	34
7.1 Ethische Richtlinien ÖVS und DGSV .....	36
7.2 Die supervisorische Autorität.....	39
8 Machtbewusste Beratung in 4 Schritten.....	41
8.1 Fallbeispiel – Die vier Schritte zur Macht.....	41
8.1.1 Ich will das eigene Interesse bestimmen .....	42
8.2.2 Die anderen brauchen, sie anerkennen und ihnen nützen .....	46

8.2.3 Die Spielregeln beherrschen .....	48
8.2.4 Die Strategien wählen .....	49
9 Conclusio .....	50
10 Literaturverzeichnis .....	53
11 Abbildungsverzeichnis .....	54
11 Curriculum Vitae .....	55

## 1 Vorwort

Mich persönlich zieht das Thema „Macht“ aus den unterschiedlichsten Gründen an. Ich empfinde, dass ich als Teil der Gesellschaft, als Frau, als Ehefrau, als Mutter, als Tochter, als Freundin, als Angestellte sowie Selbständige stetig mit dem Thema in Berührung komme, ich ja ständig in sozialen Beziehungen agiere und Macht hier immer mitwirkt und ausverhandelt werden muss. Ich mir immer wieder aufs Neue die Frage stelle, wie mächtig ich in einer Situation sein möchte. Auf einer gesellschaftspolitischen Ebene lässt sich für mich erkennen, dass zum einen Strömungen, die auf Kooperation, Mitbestimmung und Partizipation ausgereicht sind, gehört werden wollen, zum anderen muss ich leider feststellen, dass die Demokratie an Zustimmung verliert, bzw. diese Stimmen sehr laut schreien und der Wunsch nach einer starken Führung an Zuspruch gewinnt. Im Organisationskontext werden Trends wie der des agilen Arbeitens und Selbstverwaltung heilsbringende Wirkung zugeschrieben, um dem immer höher werdenden Grad an Komplexität entgegenwirken zu können. Ich als die Person in der Arbeitswelt, die ich seit 11 Jahren in einer Organisation als Führungskraft und als externer Beraterin tätig bin, setzte mich auch in diesen Kontexten ständig mit dem Thema Macht, wirksam werden, wer darf entscheiden, wer entscheidet schlussendlich und warum, auseinander. Wer beziehungsweise welche Organisationseinheit ist mächtig genug, um Interessen durchzusetzen. In diesem Zusammenhang setzte ich mich auch persönlich ständig mit meinem Machtverständnis sowie auch meinen vorhandenen Machtansprüchen bzw. Defiziten auseinander.

In dieser Arbeit möchte ich gerne der Frage auf den Grund gehen, was es für mich als Beraterin von Personen und Organisationen im Arbeitskontext an Macht braucht um wirksam zu werden und wie ich Personen in Machtfragen gut beraten kann?

Gerne möchte ich mich über die Theorie dem Thema nähern und anhand dieser in die Selbstreflexion bzw. Fallreflexion gehen. Das Buch „Spielen um zu gewinnen“ von Theresia Volk rücke ich ins Zentrum meiner Arbeit, da ich dem Buch sehr viel abgewinnen kann, beim Lesen vieles wiedererkannt habe und sehr gut für mich als Beraterin von Menschen, die in Organisationen arbeiten, selbst als Mitarbeiterin in einer Organisation und als Führungskraft in einer Organisation nutzen kann. Ebenso begeistert wie das Lesen des Buches hat mich auch das Seminar von Theresia Volk und Andrea Sanz zu eben diesem Thema.

Um die Lesbarkeit, sowie als auch das textliche Verständnis in folgender Arbeit zu gewährleisten, wird keine gendergerechte Sprache verwendet. Folgende Arbeit ist ausschließlich in männlicher Form geschrieben, meint jedoch alle Geschlechter.

## 2 Zusammenfassung

Nachdem ich mich in dieser Arbeit damit beschäftige, was es für mich als Beraterin von Personen und Organisationen im Arbeitskontext an Macht braucht, um wirksam zu werden und wie ich Personen in Machtfragen gut beraten kann, wähle ich den Einstieg in das Thema anhand des Buches „Spielen um zu gewinnen“ : In der Berufswelt ist die soziale Ebene die wichtigste, auf der sich Menschen überzeugen lassen etwas zu tun, Macht über Menschen und der Einfluss auf sie ist die Gestaltungsgröße. (vgl. Volk, 2018, S.13) Bevor ich auf die Organisationsebene blicke, schlage ich die Brücke zur Bedürfnispyramide von Maslow und wie Organisationen mit Bedürfnissen von Mitarbeitern umgehen (vgl. Berthel/Becker, 2013 S. 52-54) um dann auf Gruppen und Teams in Organisationen zu schauen. Anhand des Eisbergmodells macht Oliver König deutlich, dass das was man hört oder sieht, die sichtbare Ebene nur einen Bruchteil dessen ist, was innerhalb der Gruppe wirkt und Verhalten bewirkt. (vgl. König, 2018, S. 28-32)

Wie definiert sich Macht und in welche Disziplinen setzen sich mit dem Thema Macht auseinander ist wichtig auszuleuchten, um sich dem Thema Macht zu nähern.

Sozialwissenschaften und Psychologie vermessen Macht in zwei zentralen Kategorien: Das Verhältnis zwischen Menschen und das Verhalten von Menschen. Oliver König beschreibt in „Einführung in die Gruppendynamik“, dass „Macht ein Merkmal jeder sozialen Beziehung“ ist. (König, 2016, S. 37) Ein Frauenkollektiv in Mexiko und Südamerika hat das Thema Macht neu gedacht und nach ihrem erweiterten Machtkonzept müssen wir nicht um Macht kämpfen, sondern Macht wächst, wenn sie geteilt wird. (Ryland, 20022, S. 279-285)

Im Anschluss gehe ich auf die Quellen der Macht ein, reflektiere meine eigenen Machtquellen als Beraterin anhand einer Selbsteinschätzung und hole mir Feedback von meinen Kolleginnen über mein eingeschätztes Machtpotential ein, um zielgerichtet an meiner Machtvergrößerung arbeiten zu können und auch ein Gefühl dafür zu bekommen, mit welchen Quellen ich schon gut ausgestattet bin.

Macht und Führung ist eng mit dem Thema Macht in Organisationen verwoben. Aufgrund der enorm gestiegenen Komplexität, Ungewissheit, Volatilität und Ambiguität ist es schwieriger geworden, jemanden oder etwas Macht zuzuschreiben. Die bisherigen Organisationsmuster, die etablierten Machtkonstellationen und Entscheidungswege gelangen an den Rand ihrer Leistungsfähigkeit und neue Führungsmodelle schießen wie Pilze aus dem Boden. Das Model von Omer und Schlippe „Transformative Autorität und Führung“ hat mich sehr angesprochen. „Für eine Bewegung von Machtdynamiken und Autoritätsbeziehungen brauchen wir ein Wesensverständnis von Autorität, welches dazu beiträgt, sich als vernetzte Mensch in Ökosystemen wahrzunehmen und darin für ein Wir zu handeln, ohne jedoch, dass Ich aufzugeben. In diesem Konzept wird nicht nur Unterordnung, sondern auch Gehorsam von Autorität entkoppelt. Die Ermutigung, in Netzwerken zu führen, erlaubte im Weiteren Autorität auf die Schultern von mehreren, gleichwertig Mitwirkenden zu verteilen.“ (Baumann-Habersack, 2022, S.16-17) Die 7 Elementen der transformativen Autorität stellen eine gute Handlungsanleitung für Führungskräfte dar, anhand derer ich meine eigene Rolle als Führungskraft reflektiere. Im letzten Teil meiner Arbeit widme ich dem Thema Macht in der Beratung. Welche Macht habe ich als Beraterin? Was ist für mich als Beraterin zu beachten und wie kann ich in Machtfragen beraten? In der machtvollen Beraterinneneposition ist es enorm wichtig die Auftragsklärung so ausführlich wie möglich zu gestalten, um einerseits professionell arbeiten zu können und andererseits für sich zu entscheiden, ob man diesen Beratungsprozess begleiten möchte. Wichtig ist es mir auch an dieser Stelle mich mit den ethischen Richtlinien des ÖVS und DGSV auseinanderzusetzen, um mein Bewusstsein zu schärfen, was es in der Profession als Beraterin und Supervisorin in Bezug auf meine Grundausrichtung mitzudenken und gegeben falls auch zu verteidigen gibt. Im letzten Kapitel möchte ich noch die machtbewusste Beratung in 4 Schritten von Theresia Volk erwähnen, den ich in meiner Rolle als Führungskraft, aber auch für mich als Beraterin von Klientinnen, die ich in Machtfragen berate als sehr hilfreich befinde. Ich bin mit einer Klientin den Schritten gefolgt und möchte dahingehend auch meine Erfahrung anhand des Fallbeispiels teilen.

## 2.1 Abstract

In my thesis I am looking into what kind of power it takes for me as a coach in the organisational field in order to become effective as well the question how I can coach people in regard to their power topics. I am using the book "Play in order to win" from Theresia Volk as my centre piece as I am very impressed with it. Theresia Volk states: "In our professional world, the social level is the level where people get convinced doing things, power over people is the main way of influencing." (vgl. Volk, 2018, S.13.) Before I am looking into the organisational level, I would like to glance at Maslow's hierarchy of needs and how organizations deal with the needs of their employees. (vgl. Berthel/Becker, 2013 S. 52-54) It also makes sense to be aware of the dynamics in groups and teams. Oliver König uses the iceberg model to show that we only see and hear a tiny bit of what really happens in groups, that what makes groups tick and act is mainly invisible. (vgl. König, 2018, S. 28-32) In order to understand and use power, it is important to go into several definitions of power looking into different disciplines.

Social Science and psychology think in two categories when talking about power. The relation between human beings and the behaviour of human beings.

Oliver König describes in "Introduction to Group Dynamics" that "power is a feature of every social relationship". (O. König, 2016, p. 37). A women's collective in Mexico and South America has rethought the topic of power and according to their expanded concept of power, we do not have to fight for power, but power grows when it is shared. (Ryland, 2002, S. 279-285).

The next chapter deals with the sources of power and my reflection on my own sources of power as a coach as well as feedback of my coaching colleagues in regards to my assumed power profile in order to focus on my area of improvement as well as make me aware of the sources I can already embrace. Power and leadership are closely linked with power in organizations. Due to the enormous increase in complexity, uncertainty, volatility and ambiguity, it has become more difficult to attribute power to anyone or anything. The previous organizational patterns, the established power constellations and decision-making processes are reaching the edge of their capacity and new management models are popping up. The model from Omer and Schlippe "Transformative Authority and Leadership" really appealed to me. "For a movement of power dynamics and authority relationships, we need

an understanding of the essence of authority, which contributes to perceiving oneself as a networked human being in ecosystems and to act for a we, but without giving up oneself. The encouragement to lead in networks further allows authority to be carried on shoulders of several equal contributors.” (Baumann-Habersack, 2022, S.16-17)

The 7 elements of transformative authority is a useful guideline for managers, which I reflect on my own role as a manager. In the last part of my thesis is dedicated to the topic of power in coaching. What power do I have as a coach? What do I have to consider as a coach and how can I advise on questions of power?

In the powerful position as a coach, it is extremely important to clarify the assignment in as much detail as possible in order to be able to work professionally on the one hand and to decide for yourself whether you want to accompany this consulting process on the other. It is also important to me at this point to deal with the ethical guidelines of the ÖVS and DGSV in order to sharpen my awareness of what needs to be considered in the profession as a coach and supervisor and if necessary, defended.

In the last chapter I would like to mention Theresia Volk’s power-conscious advice in 4 steps. I find it very helpful in my role as a manager, but also for me as a coach to clients whom I advise on questions of power. I will go through the 4 steps using a coaching case study which allows me to reflect on my coaching practice.

### **3 Menschen in der Organisation: Beweggründe für ihr Verhalten**

Im Folgenden möchte ich drei Modelle heranziehen, um anhand dieser Modelle aus unterschiedlichen Blickwinkeln, vom Einzelnen über die Gruppe bis hin zur Organisation auf das Verhalten von Menschen, die etwas im Organisationskontext bewirken wollen, zu schauen und was dieses beeinflussen kann.

#### **3.1 Die Bedürfnispyramide von Maslow**

Zuerst ein kurzer Abriss der Bedürfnistheorie von Maslow um anschließend auf Bedürfnisse von Mitarbeitern und den Umgang der Organisation mit diesen Bedürfnissen einzugehen.



Der in der Managementliteratur am weitesten verbreitete motivationstheoretische Ansatz ist die Bedürfnistheorie von Abraham H. Maslow (1954-1970), einem klinischen Psychologen. Maslow ging von der These aus, dass ein Bedürfnis nur dann und nur solange verhaltensbestimmende Kraft hat, wie es nicht (vollständig) befriedigt ist. Er unterschied 5 Klassen von Bedürfnissen von unterschiedlicher Wertigkeit: die Bedürfnishierarchie. Verdeutlicht wird dies mithilfe einer Pyramide, an deren Basis zuerst die erstrebte Bedürfnisklasse eingezeichnet wird. Die unteren vier Bedürfnisklassen umfassen sogenannte Mangelbedürfnisse, die oberste Bedürfnisklasse sogenannte Wachstumsbedürfnisse. Den einzelnen Bedürfnisklassen exemplarisch zugeordnete Ziele sind die Folgenden:

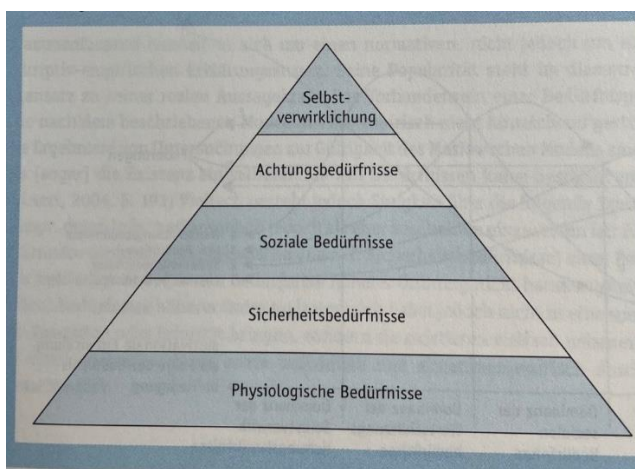


Abbildung 1:Bedürfnispyramide nach Maslow

- Physiologische Bedürfnisse: Nahrung, Schlaf, Witterungsschutz,
- Sicherheitsbedürfnisse, Schutz vorgefahren, wirtschaftliche Sicherheit, geordnete beherrschbare Lebensumstände
- Soziale Bedürfnisse: Zuneigung, Freundschaft, Gruppenzugehörigkeit, Anerkennung.
- Achtungsbedürfnisse: Selbstvertrauen, Kompetenz, Unabhängigkeit, Status, Beachtung, Respekt
- Selbstverwirklichungsbedürfnisse: Nutzung und Entwicklung der eigenen Anlagen, Bestleistungen, anspruchsvolle Betätigung

Eine zentrale Bedeutung hat die von Maslow vertretene Rangfolgethese, nach der höhere Bedürfnisklassen nur dann aktualisiert und damit verhaltensbestimmend werden, wenn die Bedürfnisse der niedrigeren Ebene weitgehend erfüllt sind. Änderungen von

Bedürfnisinhalten und von Anspruchsniveaus im Zeitablauf (Lernprozesse), und damit auch Überlappungen der Bedürfnisklassen dürfen nicht ausgeschlossen werden. Vielfach besteht Einigkeit über die folgende Tendenzaussage, der Informationsgehalt jedoch als eher bescheiden einzustufen ist: Bevor die Grundbedürfnisse (physiologische und Sicherheitsbedürfnisse) einer Person nicht befriedigt sind, können Bedürfnisse höherer Ordnung, nicht handlungsleitend werden. Bedürfnisse der höheren Ordnung lassen sich dabei jedoch nicht in eine spezifische Rangfolge oder Priorität bringen, sondern sie existieren vielfach nebeneinander, sind simultan wirksam sowie individuell und situationspezifisch durchaus unterschiedlich. (vgl. Berthel/Becker, 2013 S. 52-54).

Die Theorie bietet hinsichtlich des Themas Macht in der Organisation einige Anhaltspunkte. Mitarbeiter arbeiten in einer Organisation um zu aller erst ihre physiologischen und Grundbedürfnisse zu decken. Sie erhalten vom Unternehmen für Ihre Arbeit eine Gegenleistung in Form von Lohn oder Gehalt. Die sozialen Bedürfnisse werden abhängig von der Tätigkeit in den meisten Fällen ebenso gestillt, beziehungsweise ergibt sich für den zukünftigen Mitarbeiter über die Gestaltung des Arbeitssettings eine Einschätzung über die Möglichkeit sein Bedürfnis stillen zu können. Nicht jede Organisation trägt Sorge, dass sich ihre Mitarbeiter ausreichend sozial vernetzen können und zugehörig fühlen. Da Unternehmen tunlichst darauf bedacht sind, ihre Mitarbeiter zu binden, wäre es für Unternehmen jedoch ratsam Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen eine soziale Vernetzung der Mitarbeiter möglich ist. Interessant ist das Achtungsbedürfnis von Menschen, von Mitarbeitern in der Organisation, welches nicht zu unterschätzen ist. Wie gelingt es Mitarbeitern in Organisationen geachtet zu werden? Menschen reflektieren auf unterschiedliche Art von Achtung, für den Einen bedeutet es in wichtigen Gremien zu sein oder auf der Bühne zu stehen, für den Anderen in Projekten gehört zu werden oder als Know-How Träger gesehen zu werden. Wichtig für den Einzelnen ist die Möglichkeit in der Organisation zu erhalten, sich dafür einzusetzen, seine Art von Achtung zu bekommen und für die Organisation und Führungskräfte in der Organisation, solche Möglichkeiten zu schaffen. Im besten Fall ist es für Mitarbeiter möglich sich in einer Organisation selbst zu verwirklichen.

Es wird deutlich wie wichtig die Bedürfnisse von Mitarbeitern genommen werden müssen und dass, die zwischenmenschlichen Ebene nicht zu unterschätzen ist. Als Beraterin

fokussiere meinen Blick auf die Sozialen Bedürfnisse und Achtungsbedürfnisse der Klienten, wobei ich die Sicherheitsbedürfnisse nicht außer Acht lassen darf und es auch in manchen Fällen um Selbstverwirklichungsbedürfnisse geht oder parallel verschiedene Bedürfnisse sich regen.

Theresia Volk macht darauf aufmerksam, dass es nicht so leicht ist, dass jeweilig angesprochene Bedürfnis anhand von Verhaltensweisen zu erkennen: „Dabei gilt, Handlungen können sich äußerlich sehr ähneln. Das dahinterliegende Bedürfnis kann aber jeweils ein ganz anderes sein. Wer eine neue Aufgabe übernimmt, tut das vielleicht wegen der erweiterten Macht oder weil eine neue fachliche Herausforderung reizt oder weil es die Möglichkeit eröffnet, zu einer ganz bestimmten Gruppe dazuzugehören. Die eigenen Bedürfnisse und Wünsche sind nicht frei konfigurierbar, sondern in hohem Maße gegeben. Es gilt, sie zu entdecken, die Aufmerksamkeit auf die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse von Menschen in Organisationen sind wichtige Faktoren, um dort Einfluss und Wirksamkeit auszubauen.“ (vgl. Volk, 2019, S. 30-31)

Als Beraterin ist für mich wichtig die Bedürfnisse meiner Klienten aber auch die Bedürfnisse der Personen im Umfeld meiner Klienten mitzudenken und gegeben Falls auch besprechbar und sichtbar machen um ein besseres Verständnis für Situationen zu erhalten.

### 3.2 Das Eisbergmodell

Das Eisbergmodell auf Gruppen oder Teams, die in Organisationen zusammenarbeiten angewendet, wie es Oliver König macht, stellt für meine Arbeit eine gute Ergänzung zur Maslowschen Bedürfnispyramide dar. Dieses Modell blickt nicht wie die Bedürfnispyramide von Maslow auf den Einzelnen, sondern beschäftigt sich mit Gruppen von Menschen und den Dynamiken, die in der Interaktion entstehen. Als Berater ist es wichtig, immer die gruppendynamischen Aspekte im Blick zu haben bzw. mir ihrer bewusst zu sein.

„Im Alltag hat man oft den Eindruck, dass es in Gruppen um etwas anderes geht als das, was sichtbar und hörbar ist. Das liegt an der Dynamik, die sich im Zusammenspiel mehrerer Menschen entwickelt. Um der Frage nach zu gehen, was eine Gruppe über die Sachebene hinausbewegt, wird die Metapher des Eisberges eingeführt. Bei einem Eisberg schaut 1/7

der Fläche über die Wasseroberfläche heraus 6/7 sind darunter verborgen. Die große unsichtbare Masse unter dem Wasserspiegel, das, was latent vorhanden ist, bestimmt das Verhalten des sichtbaren Spitze des Eisberges (vgl. French u. Bell, 1994, S.33). Überträgt man das Eisbergmodell auf die Gruppe, so ergibt sich ein Modell mit verschiedenen Schichten. Das manifeste Geschehen, das sich über der Wasseroberfläche zeigt, ist für alle Beteiligten wahrnehmbar und besprechbar. Darunter liegen mehrere Schichten latenten Geschehens, dass man, je weiter je weiter von der Oberfläche entfernt ist, nur erahnen kann. Darüber gibt es Vermutungen, die aber im normalen Gruppenalltag nicht besprochen werden.“  
(König, 2018, S.26-27.)

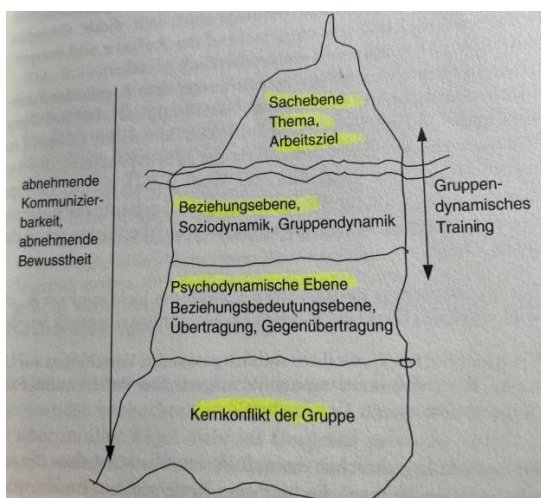


Abbildung 2: Das Eisberg Modell

Ich möchte bei diesem Model von Oliver König auf die Sachebene sowie die Beziehungs- und Psychodynamische Ebene Bezug nehmen, da ich sie für das Thema Macht in Organisationen als besonders relevant befinde.

Auf der Arbeits- oder Sachebene einer Gruppe geht es um alles, was die Aufgabe der Gruppe und ihr Arbeitsziel betrifft und was unternommen wird, um diese Aufgabe zu erledigen und das Ziel zu erreichen. Das manifeste Geschehen lässt sich unter dem Aspekt der Funktionalität betrachten: führt das, was die Gruppe tut, zur Erfüllung der Aufgabe und zur Erreichung des Ziels oder nicht? Das besondere Kennzeichen der manifesten Ebene ist, dass die aufgabenbezogenen Fragen, die hier eine Rolle spielen, im Zentrum der Kommunikation der Gruppe stehen. Die Aufgabe, das Ziel stellt den gemeinsamen Bezugspunkt dar, über den

die Beteiligten miteinander ins Gespräch kommen und in Kontakt treten. (vgl. König, 2018, S.28-29.)

Als Beraterin muss mir das Gruppenphänomen, dass das worüber die Gruppe spricht, die Sachebene, nur 1/7 von dem einnimmt, was eine Gruppe bewegt, bekannt sein. Das was ich als Beraterin in einem Team höre oder Klienten in ihren Teams hören, ist nur zu einem Bruchteil das, was Teams tatsächlich beschäftigt.

Die soziodynamische Ebene, die Ebene des Beziehungsgeflechts entsteht immer dann, wenn Menschen miteinander über einen längeren Zeitraum kommunizieren oder zusammenarbeiten. Sie liegt gleichsam im Bereich der Wasseroberfläche, teilweise sichtbar, teilweise unsichtbar. Das Geschehen auf diese Ebene lässt sich nur zu einem kleinen Teil aus dem ableiten, worüber gesprochen wird, sondern am ehesten daraus, wie gesprochen wird. Mit dieser Ebene werden die Vorgänge bezeichnet, die zwar alle Anwesenden beobachten und deren Auswirkungen sie empfinden, die aber in aller Regel nicht ins Gespräch gebracht werden. Es wird oft als bedrohlich erlebt, die aktuelle Dynamik unter den Beteiligten anzusprechen, vor allem die störenden und möglicherweise dysfunktionalen Aspekte. In der Organisation spielt die Beziehungsebene eine sehr wichtige Rolle, obwohl sie nicht sichtbar ist und für Außenstehende oft nur schwer greifbar ist. Im Bild etwas weiter unter der Wasseroberfläche liegt die Ebene der Psychodynamik. Die Grundannahme ist, dass bei allen Gruppenmitgliedern und in jeder Gruppensituation basale Wünsche und Bedürfnisse sowie Ängste und Befürchtungen aktiviert werden, die wir aus unserer Lebensgeschichte mitbringen. Vor allem in neuen und unbekanntem Situationen greifen wir auf unsere bisherigen Erfahrungen zurück und behandeln neue Situationen und Personen wie solche, mit denen wir früher zu tun hatten. (vgl. König, 2018. S. 30-31.)

Wichtig ist als Berater zu wissen, dass die soziodynamische und psychodynamische Ebene einen großen Teil des Eisbergs darstellen und mit freiem Auge so gut wie nicht sichtbar sind. Die psychodynamische Ebene ist so weit verborgen, dass Rückschlüsse über diese Ebene für Betroffene sehr schwer möglich sind. Das Wissen über diese Ebenen ist beim Einschätzen machtvollen Verhaltens Anderer und dem Überdenken des eigenen Verhaltens wichtig. Insofern kann ich das Modell auch gut innerhalb eines Coachings mit dem Klienten teilen, um auf die Verteilung aufmerksam zu machen die auf das Geschehen in Gruppen und Teams

wirkt. Meines Erachtens ist Macht stark in der Beziehungs- und psychodynamischen Ebene angesiedelt.

### 3.3 Die Anforderungsebenen in der Organisation

Das Modell der Anforderungsebenen von Theresia Volk möchte ich als drittes Modell heranziehen, es verdeutlicht sehr schön, dass innerhalb einer Organisation Entscheidungen oder Entwicklungen nicht auf der Sachebene verhandelt werden, dass die Beziehungsebene, die Ebene darstellt, die im Fokus der Personen liegen soll, die etwas bewirken wollen.

Macht-Spiele werden als Ablenkung vom Wesentlichen beschrieben. Erfahrene Führungskräfte tendieren dazu diese Ebene zu spät oder zu wenig mitzubedenken. Jedoch müssen die drei Ebenen, die Pyramide umgedreht werden und sich Menschen in Organisationen mit diesem Umstand auseinandersetzen. Die Basis der Berufswelt ist die soziale Ebene, auf der sich Menschen überzeugen, gewinnen, verführen lassen, etwas zu tun oder zu erlauben. Hier ist Macht über Menschen und der Einfluss auf sie Motor und Gestaltungsgröße. Es geht hier um die Macht, derer es bedarf Menschen zu bewegen, zu inspirieren oder auch zu begrenzen, um die persönlichen Interessen. Diese persönlichen Interessen legen den Grund für alles Weitere, was in der Arbeitswelt passiert. Menschen haben das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und oder Gestaltungsfreiheit. Das sind persönliche Interessen und liegen nicht auf der Sachebene der Profession, nicht in der Branchenlogik nicht in der Mathematik, sondern auf der sozialen, auf der psychologischen Ebene. Natürlich werden Sachziele eingeschlossen von diesen Interessen. Selbstverständlich wird das Gespräch, der Streit immer mit Argumenten und Bauteilen aus dem Sachbereich geführt, aber die Auseinandersetzung wird nicht darüber gelöst. Nur wer etwas auf das Interessenskonto des Gegenübers einzahlen kann, kann auf einen Gegenwert hoffen. (vgl Theresia Volk, S.11 14).

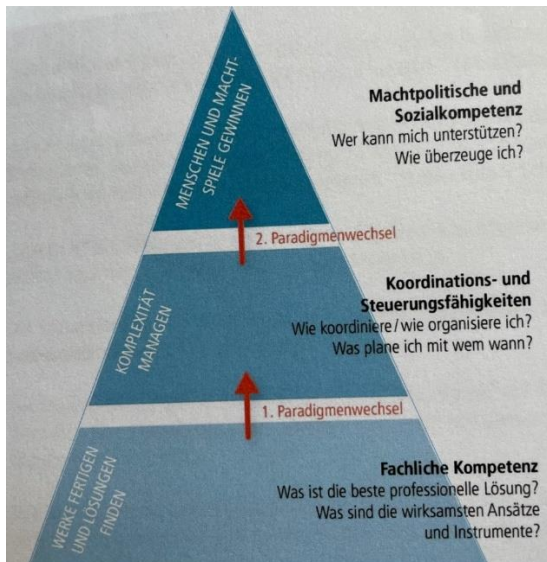


Abbildung 3: Die verschiedenen Anforderungsebenen

Ich bin in einer Familie aufgewachsen, in der die Sachebene die Bedeutendste ist, das Überzeugen durch Argumenten quasi ein Teil meines Abendrituals zu Hause darstellte, Wissen und Information als die Basen der Macht gesehen wurden und werden. Ich habe die in Abbildung 3 erwähnte 2te und 3te Ebene zwar in meiner Schul- und Studienzeit und den ersten Jahren in Organisationen bemerkt, jedoch die 3te Ebene, die Machtebene, fast schon verpönt. Es galt für mich durch Wissen zu überzeugen, jede andere Art habe ich als Manipulation, als etwas nicht Anstrebenswertes verstanden. Jedoch sehe ich nun die Machtebene als eine enorm wichtige, habe gelernt, dass es das Verständnis und den richtigen Gebrauch an Macht braucht, um etwas zu bewegen. Die Passage von Theresia Volk hat für mich Klarheit und Struktur in ein tabuisiertes Thema gebracht und verdeutlicht, dass das Thema Macht in Organisationen immer mitschwingt und dass es auf keinen Fall unterschätzt werden soll. Als Berater ist auch dieses Modell von Theresia Volk sehr nützlich, um Klienten deutlich zu machen, auf welcher Ebene Entscheidungen getroffen werden, auf welche Ebene zu achten ist, wenn man etwas bewirken möchte.

#### 4 Wichtige Machttheorien und Machtdefinitionen

Um das Macht besser zu verstehen, zu nutzen und in Machtfragen beraten zu können ist es wichtig sich einige wesentliche Theorien anzusehen.

Sozialwissenschaften und Psychologie vermessen Macht in zwei zentralen Kategorien: Das Verhältnis zwischen Menschen und das Verhalten von Menschen. Die Ökonomie schweigt. Klassisch ist der Streit, inwieweit Machtverhältnisse auf persönliche Eigenschaften und individuelle Entwicklungswege reduziert werden können beziehungsweise ob eine rein soziologische Perspektive nicht die Akteure mit ihren Prägungen, Selbst- und Fremdbildern, ihren Deformationen und Verstrickungen grob unterschätzt. Das Phänomen Macht stellt in der Soziologie, Psychologie und in den Politikwissenschaften einen zentralen Faktor dar, der vielfach beforscht und besprochen wurde und wird. Wenige Arbeiten sind allerdings im Feld der Ökonomie zu finden. Erst im Jahr 2017 hat der Wirtschaftsnobelpreisträger Richard Thaler, das Thema menschliches Verhalten in der Ökonomie Wissenschaft salonfähig gemacht. Der Ökonom Thomas Sedlaczek 2018 kritisiert seine Zunft, weil sie versuche, die Naturwissenschaften besonders der Physik immer ähnlicher zu werden, obwohl die Wirtschaftswissenschaft eigentlich eine Wissenschaft von Menschen sein sollte. (vgl. Volk, 2019, S.20-22)

Ein Blick in die älteren und auch neueren Definitionen, sowie in die unterschiedlichen Disziplinen ist wichtig um das Verständnis um den Begriff Macht zu erweitern.

#### 4.1 Weber und Lewin – Soziologe und Sozialpsychologe

Die sehr bekannte Definition von Weber und Levin möchte ich gleich anfangs erwähnen. Der Soziologe Max Weber sagt Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen, auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht (1921,1922 posthum 2012, S. 99). Konstitutiv in Webers Definition ist die Anwesenheit von Widerstreben. Wo kein Widerstand da keine Macht heißt vielfach der Kurzschluss. Sozialpsychologe Kurt Lewin meint, wir können die Macht die B, über A besitzt definieren als den Quotienten aus der größtmöglichen Kraft mit der B auf A einwirken kann und der größtmöglichen Widerstandskraft von A. (Lewin 1951/2012, S. 300). Was die Machtdefinitionen ebenfalls veranschaulichen, ist ein soziales Verhältnis. Es scheint, dass Machtausübung, die direkt soziale Beziehung, den Kontakt von Person zu Person voraussetzt. Der Stärkere gewinnt. Wer der Stärkere ist, ist abhängig vom Kontext. Machtkämpfe als Konflikte zwischen Einzelpersönlichkeiten, die strukturelle Ebene steht noch im Hintergrund. Das Wesentliche bleibt, das macht ein Beziehungsphänomen ist. Des



Weiteren verdeutlichen diese Definitionen die Relativität, die den Machtbegriff kennzeichnet, es gibt kein allgemeingültiges Maß von Macht, mit dem sich die absolute Macht eines Einzelnen, unabhängig von der konkreten Situation beziffern ließe. Wie groß die Macht von jemandem ist, zeigt sich nur im Verhältnis zu dem, was er oder sie erreichen will. Oder zu dem, was er, was sich ihm oder ihr in den Weg stellt. Es werden daher immer Relationen in der Beschreibung nötig sein. (vgl. Volk, 2019, S. 22-24.)

Ich möchte in meiner Arbeit nicht auf den Unterschied von Männern und Frauen, das unterschiedliche Verständnis von Macht und Interesse sie zu nutzen, eingehen, jedoch die folgende Betrachtungsweise auf jeden Fall mitnehmen, da ich sie als interessant befinde.

#### 4.2 McClelland – Psychoanalytiker

Ein psychoanalytischer Blick auf das Individuum und seine Entwicklung. Der Verhaltens- und Sozialpsychologe David McClelland ist hier besonders relevant. Er hat Niveaus im Umgang mit Macht nachgewiesen, die ihren Ursprung jeweils in einer Entwicklungsphase der Kindheit haben. Interessant ist dabei, dass seine Studie Macht als Motiv (1978.orig.“Power – The Inner Experience) zwischen Männern und Frauen differenziert und sich markante Unterschiede zeigen.

Die 4 Niveaus lassen sich in Kurzform fassen:

- Ich lasse mich von anderen stärken.
- Ich bin in der Lage, mich selbst zu stärken.
- Ich will und kann andere beeinflussen.
- Ich nutze meine Macht legitim und tue, was notwendig ist.

Seine Meinung nach sind zwei Bedürfnisse wichtig. Das eine ist stark zu sein und das zweite Einfluss zu nehmen.

- Wer stärkt mich (orale Phase)?
- Für Männer ist hier die Mutter Identifikation als Absicherung eigener Aktivitäten zentral. Frauen suchen Unterstützung durch andere.

- Wie stärke ich mich (anale Phase)? Männer zeigen sich kontrolliert und streben nach Autonomie. Frauen kontrollieren ihre Aggressionen und streben nach Freiheitsgraden in Beziehungen.
- Das dritte Niveau kennzeichnet die Fähigkeit und den Willen zur Einflussnahme. Wie nehme ich Einfluss auf andere (phallische Phase)? Männer streben narzisstische Beziehungsfreiheit an und meiden Bindungen, die sie begrenzen. Frauen suchen Aktivitätsmöglichkeiten und Selbständigkeit.
- Im vierten Niveau wird die Einflussnahme ethisch legitimiert. Was ist meine Pflicht zu tun (ödipale Phase)? Hier identifizieren sich Männer mehr mit der Organisation und ihren Zielen. Frauen entwickeln mehr Ehrgeiz in Kompetenzrollen. (vgl. Volk, 2019, S. 28-30.)

Dies Herangehensweise von McClelland spricht mich besonders in meiner Rolle als Mutter eines vierjährigen Sohnes an. Ich denke, dass mein Sohn situationsabhängig zwischen den Phasen 1 bis 3 hin und her pendelt, jedoch nicht immer typisch männliche Verhaltensweisen, also wie sie McClelland beschreibt, zeigt. Jedoch ist es mir auch nur möglich ihn in gewissen Situationen zu beobachten und meine Anwesenheit wird sein Verhalten auch beeinflussen.

Dass es unterschiedliche Machtmuster bei den verschiedenen Geschlechtern gibt, kann als gut belegt und erforscht gelten (Rastetter und Jüngling 2018). Für Frauen ist eine starke inhaltliche Motivation für die Aufgaben (Kompetenzorientierung) ein Motiv für Übernahme zum Beispiel von Führungsverantwortung, während für Männer, die Personalverantwortung zentral ist, die sie unabhängig von der konkreten Aufgabe als neue Machtebene schätzen. Daniela Rastetter bringt das prägnant auf den Punkt, Männer sehen ihre Aufgabe als Funktion für den Aufstieg. Frauen sehen Aufstieg und Führungsverantwortung als Funktion für ihre Aufgabe (Rastetter, 2007, S.90). Ein anderes Ergebnis von McClellands Forschung zum Thema Macht ist für die Motivationsforschung grundlegend geworden. Das Konzept der großen drei Grundmotive von Menschen, der Big Three, neben Zugehörigkeit und Leistung ist Macht eine der drei zentralen Motive von Menschen.

Die 3 Grundmotive stellen sich im Wesentlichen folgendermaßen dar.

- Menschen mit der Grundmotivation Zugehörigkeit suchen, Zuwendung, Geborgenheit, eine gute Beziehung zu anderen, Sicherheit.
- Menschen mit dem Grundmotiv Leistung suchen Erfolg, Fortschritt, Selbststeuerung fachliche Herausforderungen.
- Menschen mit der Grundmotivation Macht schätzen, Kontrolle, Dominanz, Einfluss, Kampf, Wettbewerb, Status, Prestige.

Zugehörigkeit, Leistung und Macht sind den Organisationen wichtige Treiber. Die Beschäftigten teilen diese in unterschiedlicher Weise. Das Streben nach Macht an sich ist nicht bei jeder Person gleich ausgeprägt und das Gefühl machtvoll zu sein, ist für manche sehr, für andere weniger attraktiv. (vgl. Volk 2019, S. 29-30.)

An diesem Punkt fühle ich mich sehr angesprochen, möchte im Rahmen meiner Arbeit mir tiefer auf den Grund gehen und mein eigenes Machtstreben analysieren und reflektieren. Was an diesem Punkt feststeht, ich möchte gerne mächtig sein, etwas bewirken, gehört, gesehen werden. Das gilt für mich als Privatperson, ebenso wie als Führungskraft und Berater. Aus meiner Kindheit sind mir Sätze wie „ohne Fleiß kein Preis“, „Wissen ist Macht“, „es muss nicht alles Spaß machen“. Lernen, sich für etwas interessieren, sich mit etwas auseinander zu setzen wurde mir vorgelebt und als wichtig tituliert. Wie schon am Anfang meiner Arbeit erwähnt, war die Sachebene stark im Fokus. Ich habe gelernt, dass Wissen einen mächtig macht. Das Macht für das Allgemeininteresse eingesetzt werden sollte, wie es sich mit der persönlichen Macht verhält, galt und gilt es für mich herauszufinden. Zugehörigkeit hat für mich persönlich auch immer eine wichtige Rolle gespielt und spielt es nach wie vor. Ich bin Wienerin, Jüdin, Kind, Ehefrau, Mutter, BWL -Absolventin, Führungskraft, Beraterin, Bekannte, Kollegin und Freundin und fühle mich in vielen Gruppen zugehörig, jedoch nicht immer gänzlich zugehörig und das bewusst oder unbewusst. Ich spiele oft damit nicht eindeutig zuordenbar zu sein, das gilt für mich in der Organisation aber auch in den unterschiedlichsten Gruppen. Während meiner Lehrsupervision habe ich gelernt, dass dieses nicht eindeutige zuordenbar sein für mich in der Beratung Vorteile mit sich bringen kann. Ich eine große Projektionsfläche für Klientinnen bieten kann und damit ein großes Kundenspektrum abdecken und vielleicht auch mit Hypothesen über meine Person arbeiten kann.

## 4.3 Weitere Facetten und Theorien von Macht

Oliver König beschreibt in „Einführung in die Gruppendynamik“, dass „Macht ein Merkmal jeder sozialen Beziehung“ ist. (König, 2016, S. 37). Somit stellt sich in jeder Gruppe die Frage nach der Macht, besser beschrieben als Machtverhältnis.

„Hannah Arendt ist eine der wenigen Prominenten Machttheoretikerinnen, für sie ist Macht ein kollektiver Akt, ein gemeinsames Entscheiden oder eine Ermächtigung von bestimmten Personen. Jemandem wird kollektiv Vertrauen geschenkt, das vom Kollektiv jederzeit wieder entzogen werden kann“ (Ryland, 20022, S. 279-280).

### 4.3.1 Naomi Rayland – Speaker, advocat for feminist leadership, founder

Mit großem Interesse habe ich den Text von Naomi Rayland – unlearn macht – gelesen. Ich finde ihren Zugang sehr anregend. Sie schreibt, dass Machttheorien häufig von weißen Männern stammen und häufig heute noch gedacht wird, dass Macht ein Nullsummenspiel ist. „Entweder man hat sie, oder man hat sie nicht. Wenn andere sie bekommen sollen, verlieren wir unsere. Die Definition von Macht ist eben selbst von Machtverhältnissen geprägt. Das meinen Feministinnen, wenn Sie sagen, dass die einflussreiche Vorstellung von Macht als „Macht über“ andere Menschen selbst ein Produkt patriarchaler Herrschaft ist. 2006 hat sich ein Teil des Frauenkollektivs Just Associates, einer Gruppe diverser Woman Leaders aus Sozialgerechtigkeitsbewegungen in Mexiko und Südamerika zusammengeschlossen, um sich mit dem Thema Macht auseinanderzusetzen. Diese Frauen gingen noch einen Schritt weiter und erweiterten den Machtbegriff um 3 weitere Dimensionen. Sie haben sich auf Wissen und Traditionen aus ihren Communities berufen und neue, aber auch uralte und teils vergessene Strategien rund um Macht erkannt und verschriftlicht. Sie beschreiben neben „Macht über“ drei weitere Konzepte: „Innere Macht“, „Macht zu“ und „Macht mit“.

- Innere Macht (Power within): Ich bin selbst reflektiert, verstehe mich selbst gut, kenne meine Stärken und meine Grenzen
- Macht zu (Power to): das einzigartige Potenzial jedes Menschen, sein Leben und seine Welt zu gestalten.

- Macht mit (Power with) Gemeinsamkeiten finden, um kollektive Stärke aufzubauen  
Im Gegensatz zu „Macht über“ sind „Power within“, „Power to“ und „Power with“ endlos.  
Daraus folgt: Wir müssen nicht um Macht kämpfen, sondern Macht wächst, wenn sie geteilt wird. In der Tat brauchen wir andere, um überhaupt Macht ausüben zu können. Darum bauen wir Brücken zu anderen und nicht Mauern. Macht diese Art kann uns nicht entzogen werden, und wir können sie niemandem wegnehmen. Der Weg dorthin zu dieser neuen Perspektive ist alles andere als einfach und vielleicht kommen wir nie ans Ziel. Doch die gemeinsame Reise kann helfen die Freiheit jedes Einzelnen, innerhalb der Gesellschaft zu erwirken.“ (Ryland, 20022, S. 279-285).

Dieser Ansatz hat mich berührt und begeistert, indem es dem Kollektiv gelingt, kurz und prägnant eine weitreichende Auseinandersetzung mit dem ich, dem gegenüber und dem eigenen und gemeinsamen Potential anzuregen, der Ansatz sehr allumfassend, friedlich und wirkungsvoll wirkt, gleichzeitig ich leider wenig Hoffnung auf großflächige Umsetzung habe. Ich denke, dass mächtige Menschen Macht in vielen Fällen nicht abgeben wollen, es nicht ihr Ziel ist, alle Menschen zu ermächtigen und das Allgemeinwohl nicht prioritär gesehen wird. Auch bei diesem Ansatz geht es zuerst einmal darum sich selbst so gut kennenzulernen, um im Anschluss mit anderen gut agieren zu können um gemeinsam etwas bewirken. Es ist so wichtig sich selbst so gut es geht zu ergründen, gut zu verstehen was man sich selbst zutrauen kann und wo seine eigenen „Stolpersteine“ oder „Verführungen“ liegen, um mit andern arbeiten zu können. Ich sehe das als Ansporn und Aufgabe einer Beraterin dem ich nachzugehen um bestmöglich mit Klienten arbeiten zu können. Schön ist der Ansatz, da es etwas befriedendes hat, so auf das Thema Macht und Gruppe bzw. Gesellschaft zu blicken. Als Beraterin von Führungskräften nehme ich auch aus diesem Ansatz mit, das Interesse und Wissen über jeden einzelnen Mitarbeiter ausführlich zu generieren, um das Team bestmöglich aufzustellen. In so einem Team arbeiten Menschen gerne und erlangen auch kollektiv Stärke in der Organisation.

## 5 Quellen der Macht

Ich möchte als Beraterin „mächtig“ sein, etwas bewirken und Menschen in Ihren Vorhaben unterstützen. Um meine Selbstkenntnis zu schärfen und fokussiert an der Erweiterung

arbeiten zu können bzw. mir deutlich zu machen worauf ich mich gut verlassen kann, nutze ich dich Kategorisierung von Schmidt und Berg, schätze mich, meine Quellen der Macht in Bezug auf meine Rolle als Beraterin ein.

#### Macht der Information

- Informationen zu haben oder den Zugang zu ihnen zu kennen oder zu wissen, wie ich sie bekomme, bedeutet Macht. Ich kann sie für mich behalten, gezielt weitergeben, anderen vorenthalten oder teilen.

#### Macht der Beziehungen

- Hier geht es nicht nur um den Draht zu anderen Stellen, Abteilungen und Personen in der Organisation. Zu dieser Machtbasis zählen auch Netzwerke, in denen sich Personen gegenseitig stärken, kritisieren, konfrontieren und miteinander kooperieren können

#### Macht der Expertise

- Im Allgemeinen versteht man darunter berufliche Qualifikation und professionelle Fachkenntnis.

#### Macht der Anerkennung

- Die klassische Form der Anerkennung sind die Beförderung, der Orden, die Gehaltserhöhung, besondere Geschenke und Komplimente durch Vorgesetzte und Fortbildung

#### Macht der Sanktionen

- Die Macht der Sanktionen bedeutet „to hire and to fire“, d.h. zu streiken und auszusperrern, sich entziehen, verweigern, Grenzen ziehen, Nein sagen, Bedingungen stellen, statt sich anzupassen oder sich durch widerspruchsloses Wohlverhalten zu integrieren

#### Macht des Körpers

- Für jeden Menschen – ob Frau oder Mann – ist der eigene Körper das beste Unterstützungssystem, wenn es um Macht geht. Wie wir uns stellen, bewegen, aufrichten, einen Raum betreten, unsere Stimme benutzen, dies alles kann dem, was wir sagen und tun, viel Nachdruck und Gestalt verleihen.

#### Definitions- und Deutungsmacht

- Eine wichtige Basis ist die Macht und Fähigkeit Situationen spezifisch zu deuten. (vgl. Schmidt, Berg, 1995, S. 348-351)

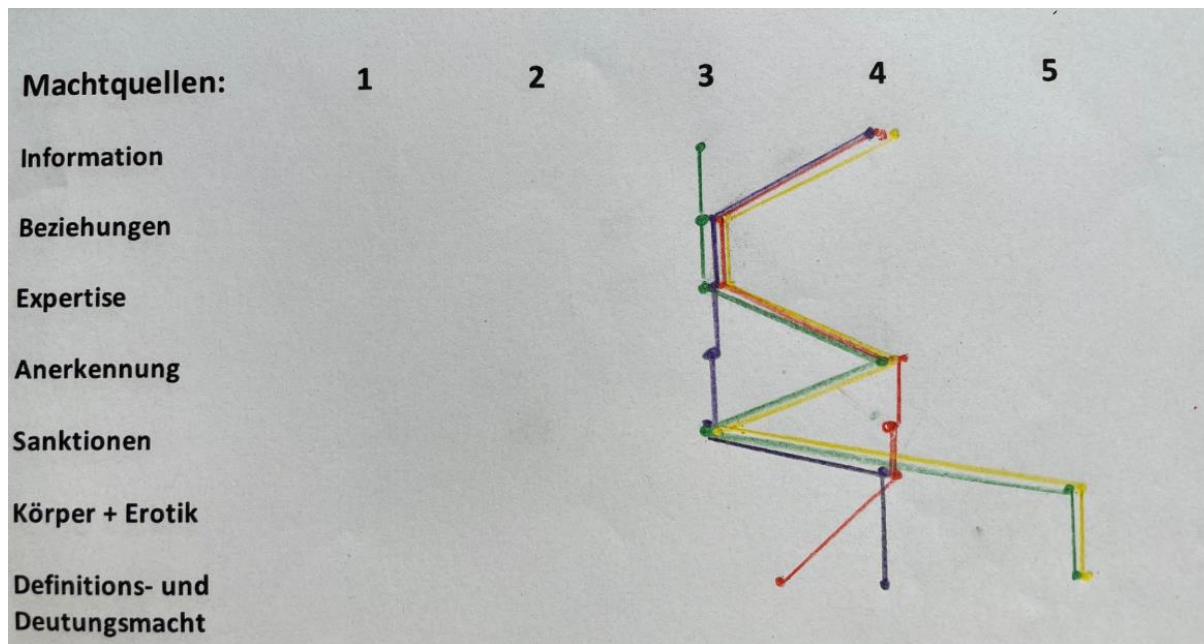


Abbildung 4: Selbsteinschätzung & Fremdeinschätzung Quellen der Macht in der Beratung

Linie 1 = mein Machtpotential als Berater/Supervisor

Linie 2 = meine Einschätzung über die Zuschreibungen meines Machtpotentials im Beratungs-/Supervisionsumfeld (meine Kollegen)

Linie 3: Fremdeinschätzung meines Machtpotentials als Berater/Supervisor einer Kollegin

Linie 4: Fremdeinschätzung meines Machtpotentials als Beraterin/Supervisorin eines Kollegen

Um meine Einschätzung zu erweitern, meine blinden Flecken zu verringern, möchte ich mich nicht nur selbst einschätzen, sondern auch von zwei Beratungskollegen Feedback in Bezug auf mein Machtprofil als Beraterin einholen.

Ich möchte als Beraterin zwei Quellen in den Fokus nehmen und diese mittelfristig vergrößern. Als Beraterin möchte ich an Expertise gewinnen, das bedeutet konkret mehr Zeit in den fachlichen Austausch mit Kolleginnen und Weiterbildung zu investieren. Es geht um den Einsatz meiner Ressource Zeit, die ich mir bewusst nehmen muss. Für mich ist es wichtig, mich wissend zu fühlen, fachlich sattelfest zu sein, mich kontinuierlich weiterzubilden. Mich wundert es nicht, dass ich hier großes Erweiterungspotential erkenne, da Expertise in meiner Sozialisierung eine große Rolle gespielt hat. Ich muss mir aber auch bewusst sein, dass mein Wunsch nach Expertise nie vollständig erfüllt werden kann und ich hier immer das Gefühl des nicht Erreichens haben werde und damit umgehen muss. Das gleiche gilt für Beziehungen, ich muss ich mir bewusst mehr Zeit für das Knüpfen und Pflegen

von Beziehungen nehmen. Ich denke hier als Beraterin an zukünftige Klienten wie auch an Kolleginnen, die zu Partnerinnen oder Empfehlern werden können. Ich weiß wie wichtig diese Beziehungen sind und es gelingt mir auch gut in Beziehung zu gehen, wieder ist es das Zeitthema, das es für mich schwierig macht. Die Investition in die Erweiterung der beiden Quellen ist auf jeden Fall sinnvoll, verhilft mir „mächtiger“, wirkungsvoller zu werden.

Dass ich mich auf die Macht meines Körpers, meiner Stimme verlassen kann und damit wirke ist mir durchaus bewusst, interessant dass hier auch das Feedback meiner Kollegen ähnlich oder noch stärker ausfällt. Ich bin ausgeglichen, ruhend und durchaus selbstbewusst und darf auf diese Machtquelle nicht vergessen und sie auch bewusst einsetzen kann. Ich reflektiere selber stark auf die Stimme von Personen und wie jemand den Raum einnimmt und sich bewegt und in Folge dessen auf mich wirkt. Die Fremdeinschätzung meiner Definitions- und Deutungsmacht hat mich positiv überrascht und beschwingt mich in meiner Beratungstätigkeit.

Grundsätzlich weichen die vermutete Fremdeinschätzung und die tatsächlichen Fremdeinschätzungen von meiner eigenen Einschätzung nicht sehr stark ab, was mich in Bezug auf meine Selbstkenntnis und Authentizität bestärkt.

## 6 Macht und Führung

Da ich selbst ein Team von 12 Personen führe und Führungskräftecoaching anbiete, ist das Thema für mich höchst interessant. Macht und Führung ist eng mit dem Thema Macht in der Organisation verwoben.

### 6.1 Macht und Führen in einer komplexen und unsicheren Umwelt

„Der mit der Komplexität des Systems rapide zunehmende Entscheidungsbedarf stößt an Grenzen der Entscheidungskapazität, die nun als solche zu Machtquellen werden, und zwar im doppelten Sinne. Erstens als Blockiermacht in den Machtketten, die nichts bewirken und nichts verantworten, aber viel verhindern kann und zweitens als Macht der Nichtentscheidung an den verantwortlichen Stellen.“



Eine Entwicklung, die auf Steigerungen der Umweltkomplexität mit einer Steigerung der organisationsseitigen Komplexität reagiert, vollzieht sich in der Ablösung der funktional hierarchisch strukturierten Aufbauorganisation durch andere Organisationsformen. Dieser Umbau der Organisationen muss auch parallel zu einer alternativen Führungsstruktur und Führungsverständnis führen. Dies impliziert eine Auseinandersetzung der gesamten Organisation, insbesondere aber der Führungskräfte mit dem Thema Macht.

Statt durch eindeutige Weisungsbefugnisse sind die Organisationsformen durch eine lose Kopplung von Akteuren, Prozessen und immer wieder wechselnden Leistungskonstellationen geprägt. Dies kann zu schwierig handhabbaren Entscheidungskonstellationen und Konflikten führen.“ (von Ameln, 2012, S. 1997)

Auch Oliver König ist der Ansicht, dass „sich inzwischen selbst die Führungskräfte in Wirtschaft und Politik darüber klar sind, dass die Komplexität von Steuerungsproblemen in modernen großen Organisationen enorm zugenommen hat. Aus dieser Erkenntnis heraus werden die traditionellen personalistischen Führungstheorien allmählich durch Modelle der Selbstregulation großer Organisationen abgelöst, in denen sich auch die Führungskräfte als abhängig von strukturell eigenständig ablaufenden Prozessen begreifen lernen. Es herrscht Einzug aus den Sozialwissenschaften entstammenden Erklärungs- und Interventionsmodelle in das Denken von Wirtschaft, Politik und Verwaltung und entspringt der Anerkennung der Erkenntnis, dass bei aller Profitorientierung, Organisation immer zweierlei zu leisten haben. Die gesteckten Ziele zu erreichen, das heißt, Produkte herzustellen und zu verkaufen und die materiellen und vor allem sozialen Arbeitsbedingungen für die Erreichung dieser Ziele zu schaffen bzw. zu erhalten.“ (König, 2020, S 58-60)

Ich nehme wahr, dass es für die Gesellschaft und im spezifischen für Unternehmen sehr herausfordernd ist, den Umgang mit Macht aber auch den Wunsch nach einem passenden Führungsmodell zu schärfen bzw. zu definieren. Zu aller erst kommt mir der Gedanke, dass in einem Unternehmen ganz unterschiedlich sozialisierte Menschen mit unterschiedlichen Werten arbeiten und auch von solch unterschiedlichen Menschen werden Unternehmen auch geführt. Hier auf einen Nenner zu kommen, erscheint mir, wenn ich hier nur an das Unternehmen denke, in dem ich beschäftigt bin, sehr schwierig. Allerdings ist der Wunsch nach Antworten groß, da der Druck steigt, Arbeitskräfte zu finden und zu binden. Ich hoffe, dass dieser Druck sich Themen zu stellen, der Bedarf also da ist, sich als Unternehmen damit

zu befassen, wie in Organisationen geführt wird und welche Rahmenbedingungen herrschen sollten.

Leadership, Führen, ist ein zentrales Thema beim Binden von Mitarbeitern. Nicht umsonst heißt es: "Employees don't leave companies, they leave managers". Ich finde den Auszug von Oliver König passend „Die Führungsforschung hat ihre Ansprüche, eindeutige Lösungen bieten zu können, immer weiter zurückschrauben müssen. Gleichzeitig wird die Suche nach Faktoren, die eine effiziente Führung ausmachen, immer dringlicher. Für den Wirtschaftsbereich hat dies der amerikanische Ökonom J.K. Galbraith sehr eindringlich formuliert: „die Welt, in der man Angst hatte, vor der Macht der Unternehmen weicht einer Welt, in der man unternehmerische Unfähigkeit fürchtet.“ (König, 2020, Seite 60)

Auf der Suche nach einem Führungsmodell, das mich anspricht, bin ich auf die transformative Autorität in der Zeitschrift „Supervision, Mensch, Arbeit, Organisation“, mit dem Titel „Orientierungslauf Autorität heute“ gestoßen. Der Ansatz begeistert mich, ich denke, dass ich intuitiv auch teilweise danach handle, möchte aber da genauer auf mein Ich und mein Verhalten blicken und für mein Tun als Führungskraft und Berater etwaiges ableiten.

## 6.2 Transformative Autorität in der Führung

Baumann-Habersack spricht von einem Ansatz, dem ich viel abgewinnen kann und als zeitgemäß verstehe. Der Ansatz der neuen Autorität inspiriert mich und stellt für mich ein sehr brauchbares Modell dar, das ich gerne in mein Tun integrieren möchte und gut in Beratungssettings vorstellen kann. Das Modell stellt eine gute Antwort auf heutige Führungsthematiken von Organisationen dar, sofern die handelnden Personen dafür bereit sind.

„Für eine Bewegung von Machtdynamiken und Autoritätsbeziehungen brauchen wir ein Wesensverständnis von Autorität, welches dazu beiträgt, sich als vernetzte Mensch in Ökosystemen wahrzunehmen und darin für ein Wir zu handeln, ohne jedoch, dass Ich aufzugeben. Der Begründer des pädagogischen Konzepts der neuen Autorität, der israelische Psychologe Heim Omer und der deutsche Psychologe Arist von Schlippe, führten die neue Autorität ein. Sie entkoppelt nicht nur Unterordnung, sondern auch Gehorsam von Autorität. Sie postulieren, dass Führung auf Augenhöhe möglich ist. Die Ermutigung, in Netzwerken zu

führen, erlaubte im weiteren Autorität auf die Schultern von mehreren gleichwertig Mitwirkenden zu verteilen. Zum ersten Mal wurde Autorität multipersonal also auch gleichwertig gedacht, trotz formaler Hierarchieunterschiede, auch Connecting Authority, oder systemische Autorität genannt.“ (Baumann Habersack, 2022, S.16-17)

Die Grundidee Macht und Verantwortung zu teilen, ich denke auch zu vergrößern und auf Augenhöhe zu führen, sind Prinzipien, die mich sehr ansprechen und auch überzeugen. Zum einen entsteht im Austausch immer mehr, es macht mehr Freude und in einer Zeit, in der die Komplexität und Geschwindigkeit dermaßen zunimmt, ist die Aufteilung nicht nur eine Entlastung, sondern nahezu unumgänglich um dem Druck stand zu halten.

„Es wird deutlich, dass die neue Autorität insbesondere im Organisations- beziehungsweise Führungskontext einen transformativen Kern beinhaltet, der sich dreifach zeigt.

- Transformative Autorität als transformatives Kraftfeld
- ein persönlicher Evolutionsprozess im eigenen Bewusstsein zu Autorität
- Die 7 Elemente der transformativen Autorität

Autorität lässt sich ähnlich wie Macht als eine Funktion in einem sozialen Feld verstehen, die Kräfte zu führen und folgen organisiert beziehungsweise verhandelt.

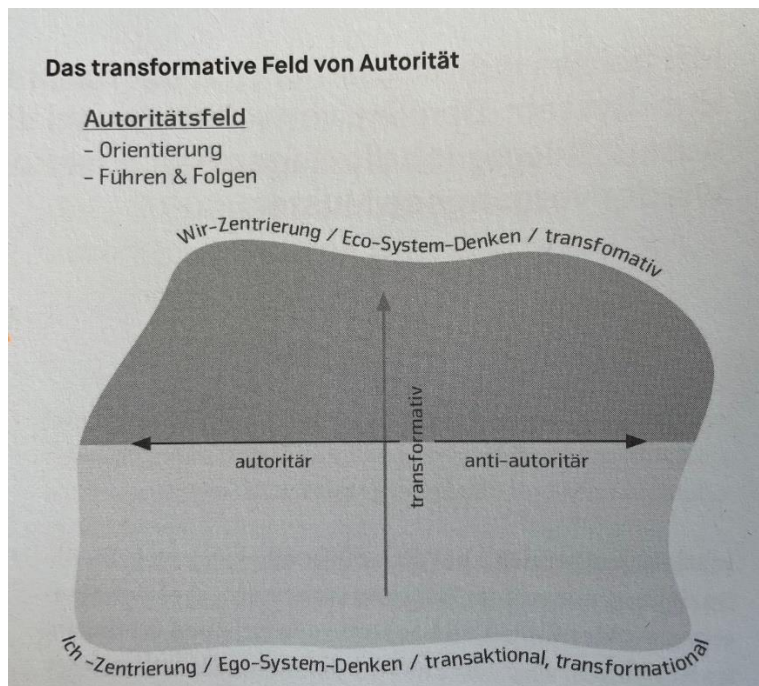


Abbildung 5: Das transformative Feld von Autorität

Die horizontale Achse zeigt die traditionelle Haltung von Autorität an: autoritäre und antiautoritäre. Der untere Teil des Feldes charakterisiert eine Ich-Zentrierung, dieser Teil des Feldes weist eigentlich sogenanntes Ego-Systemdenken auf. Dabei kreist alles um den eigenen Vorteil wie auch um Wettbewerb, der aber nicht kooperativ, sondern ausgrenzend gestaltet ist, klein machend oder gar vernichtet oder schlicht nur interessiert an sich. Das heißt, die autoritäre wie auch die antiautoritäre Autorität basieren beide darauf, dass sich das Miteinander im Prinzip um die Führungskraft dreht. Das gilt auch für den antiautoritären Bereich, diese ist ebenfalls ich-zentriert, nur in einer anderen Form, es geht eben abwesende oder sich entziehende Autorität bei Führungskräften. Das Führungsverhalten bewegt sich entweder im transaktionalen Bereich, das heißt, es geht ausschließlich um Austauschverhältnisse, beziehungsweise Beziehungen, die einen Nutzen stiften. Oder es bewegt sich im transformationalen Bereich, bei dem es vor allem darum geht, die Beziehungen nur zu dem Zweck zu verbessern, dass sich Menschen wohlfühlen und so ihre volle Leistung erbringen. Im Kern bleibt aber auch der transformationale Stil in seiner Grundhaltung im Egosystem, denn die Veränderungswirkung endet an der Organisationsgrenze, Machtasymmetrien erhalten sich. Die transformative Autorität ist nicht eine Synthese aus autoritäre und antiautoritäre, sondern es erschließt als evolutionärer

Prozess einen weiteren Teil in dem Feld von Autorität. Dieser Teil charakterisiert ein Ich im Wir. Es geht also im Feld der transformativen Autorität in keinem Fall darum, dass ich aufzugeben und alles nur auf ein Wir auszurichten, in diesem in Abbildung 1 oberen Feldteil geht es weiterhin darum, mit einer transformativen Haltung kontinuierlich daran zu arbeiten, die Arbeits- und Führungsbeziehungen hinzu Gleichwertigkeit, Gewaltlosigkeit und einer vernetzten Autonomie für gemeinsame Ziele zu entwickeln. Otto Scharmer, der Begründer der Theorie beschrieb im Kern, dass wir den inneren Ort verändern müssen, von dem aus wir handeln.“ (Baumann Habersack, 2022, S.17)

Das „Ich“ im „Wir“ ist für mich sehr anschlussfähig. Für mich bedeutet es, dass ich als Führungskraft aber auch als Mitarbeiter mich im Team, in den Aufgaben, den Zielen und dem Erreichen der Ziele wiederfinde, ein Anteil eines jedem in der Arbeit steckt und sich dadurch eine Beziehung, eine Verbindung zur Arbeit und zum Team entwickelt. Ich denke, dass es dafür reine gewisse Offenheit und Bereitschaft der Mitwirkenden braucht.

„Nur mit einer veränderten Sichtweise können wir in die und in der Zukunft führen. Davon wird auch abhängig, ob wir wirklich den sozialen und damit in der Folge technologischen Sprung in die digitale Wissensgesellschaft schaffen. Es reicht nicht nur, Strukturen zu verändern in der Hoffnung, dass die Arbeitsform der Funktion folgt. Der innere Ort zum Thema Führung ist im Wesentlichen die Haltung zur Autorität. Der transformative Ansatz arbeitet unter anderem darauf hin, tiefgreifende Veränderungen zu bewirken hinzu mehr Emanzipation, Gleichberechtigung und Demokratie. Die transformative Autorität ist somit einer Einstellung sich selbst und anderen gegenüber die Führungsbeziehungen zu einem erweiterten Bewusstsein zu führen. Damit Menschen auf Augenhöhe eine gemeinsame Zukunft gestalten sowie in Co-Führung vernetzt, wirksam Ziele anstreben.

Co-Kreation bedeutet beispielsweise, dass Menschen mit und ohne Führungsverantwortung gemeinsam entwickeln nach welchen Führungsprinzipien für die Ziele der Organisation zusammengearbeitet werden soll. Dabei entsteht eine Ich im Wir Zentrierung, es geht also um eine Co-Kreation für gemeinsame Ziele und gemeinsame Zukünfte.“ (Baumann Habersack, 2022, S.18-19)

Ich denke, dass die Suche nach neuen Formen der Führung, des Miteinanders auch für die breite Masse interessanter werden, da oft herkömmliche Formen nicht mehr wirken oder nicht zum gewünschten Ergebnis führen. Ich denke, dass Unsicherheiten, zunehmende Komplexität und Volatilität auch Tendenzen zu stärker autoritären Führungsformen befeuern, jedoch auch in manchen Fällen die Offenheit für neue demokratischere Ansätze erhöht.

#### 6.2.1 Die 7 Elemente der transformativen Autorität

Die Handlungsanleitung, die 7 Elemente der transformativen Autorität für Führungskräfte ist gut nachvollziehbar und verständlich und ermöglichen einen eigenen Führungsstil zu entwickeln, der zukunftsweisend ist. Ich kann mir gut vorstellen einerseits selber die Elemente für mich zu erkunden und das gleiche auch meinen Klientinnen anzubieten. Im Folgenden analysiere ich mein Agieren als Führungskraft und stelle wenn möglich auch gleich die Verbindung zu mir als Beraterin von Führungskräften her.

„Präsenz: Präsenz bedeutet unter anderem, sich in der Rolle als Führungskraft als Beziehungspartnerin anzubieten. Das wirkliche Interesse am Gegenüber und an sich selbst hat. Nicht nur dadurch, dass die Führungskraft den Kontakt sucht, diesen pflegt und nahbar ist, entsteht Präsenz, sondern auch, indem sie innerlich anwesend ist.“ (Baumann Habersack, 2022, S.19)

Ich kenne die Situation sehr gut in der ich innerlich Zeitdruck verspüre und nur halbherzig meine Mitarbeiterinnen nach Ihrem Befinden frage oder nur mit einem Ohr zuhöre, wenn ich die für mich interessante Information bekommen habe. In diesen Momenten spüre ich förmlich, dass ich die den Austausch in diesem Moment besser gestalten könnte. Ich bin auch davon überzeugt, dass meine „wirkliche“ Präsenz zeitlich auch nicht anspruchsvoller ist, sogar in gewissem Sinne eine Zeitersparnis darstellt, da ich fokussierter bin. In manchen Situationen gelingt mir das Schaffen von Präsenz. Es hängt auch immer mit meiner eigenen Verfassung und Wohlbefinden ab, wieviel Energie ich aufbringen und weitergeben kann.

Interessant ist das Präsenz auch im Beratungssetting enorm wichtig ist, um in Kontakt zu treten und wirksam zu werden (vgl. Schmidt, Berg, 1995, S. 88).

„Selbstführung: Menschen können sich nur selbst verändern, auch wenn sie häufig den Drang spüren, andere verändern zu wollen. Selbstführung bedeutet sich als Führungskraft von der Kontrolle anderer Menschen zu verabschieden und sich auf die Selbstkontrolle eigener Gedanken, Emotionen und eigener Verhaltensweisen zu konzentrieren. Konsistente Veränderung des eigenen Verhaltens bewirkt zwangsläufig andere Reaktionen.“ (Baumann Habersack, 2022, S.19)

Selbstführung gelingt mir recht gut. Ich habe gelernt, dass ich das Verhalten von anderen Menschen kaum verändern kann. Vielleicht kann ich inspirieren oder interessieren bzw. andere Blickwinkel zu Verfügung stellen. Im Grunde jedoch kann ich an meinem Verhalten schrauben und sehen was passiert. Dies Erkenntnis ist meines Erachtens für Klienten enorm wichtig.

„Führungskoalition/Netzwerk: Nur durch die offene Kooperation mit Kolleginnen im Führungskreis demonstrieren Führungskräfte als Modell Schulterschluss und Solidarität. Das stärkt nicht nur die gesamte Führung im Unternehmen, es ist auch ein klares Signal in die Organisation miteinander zu kooperieren. Keiner muss mehr alleine führen.“ (Baumann Habersack, 2022, S.19)

Mit meiner Führungskollegin und Vorgesetzten arbeiten wir an einem solchen Konzept. Ich merke immer wieder, dass es viel an Vertrauen und Gleichklang sowie ergänzende Qualitäten braucht, um in Kooperation und weniger in Konkurrenz miteinander zu arbeiten. Für mich persönlich bedeutet, dass, das wir ähnliche Werte in uns tragen und uns über unsere Ziele im Klaren sind und respektvoll miteinander arbeiten. Auch hier ist es wichtig, dass die handelnden Personen so ausgeglichen wie möglich sind, um einschätzbar zu bleiben. Kommunikation ist in jedem Fall unumgänglich.

„Transparenz: Indem Führungskräfte ihre Entscheidungen erläutern und auch über ihre Fehler aktiv berichten kann eine hilfreiche Lernkultur im Umgang mit Fehlern entstehen. Mitgestaltung ist die Folge. Kreativität zeigt sich viel wahrscheinlicher. Transparenz bedeutet ebenfalls die Hintergründe für die Vorgehensweise sowie Entscheidungen offen zu erklären, dass garantiert Nachvollziehbarkeit und Lernen. Das ist auch die Basis für die Legitimation, die Autorisierung von Führung.“ (Baumann Habersack, 2022, S.19)

Wenn ich mein eigenes Verhalten in Bezug auf Transparenz und Nachvollziehbarkeit einschätze, denke ich, dass ich auf einem guten Weg bin. Mein Zugang ist Themen zuerst allein oder im Führungsteam durchzudenken und im Anschluss mit dem Team zu besprechen und Meinungen einzubeziehen. Mir fällt dazu ein gutes Beispiel ein. Diesen Monat war ich zuerst auf der Suche nach einer neuen Kollegin, auf Grund einer Mutterschaft waren es dann zwei Personen. Zeitgleich hat sich jemand aus meinem Team in ein anderes Team entwickelt. Ich habe die Situation durchgedacht, einen Plan geschmiedet, um das Team nach wie vor bestmöglich zu entlasten. Als bei unserem Team Jour Fixe die Situation besprochen wurde, mein Kollege berichtete, dass er das Team wechseln wird, konnte ich Verunsicherung und Enttäuschung verspüren. Ich teilte sofort meinen Plan, dass ich an einer Kompensation arbeite, um das Team zu entlasten. Ich spürte jedoch nach wie vor Verunsicherung und wies erneut auf meinen Plan hin. Im Nachgang, in meine Reflexion der Situation, habe ich bemerkt, dass ich dem Team nicht genügend Zeit gegeben habe und leicht verärgert war, dass mein Bemühen um Ressource nicht honoriert wurde. Ich hatte allerdings einen enormen Zeitvorsprung und konnte mich mit der neuen Situation schon anfreunden und aktiv werden. Ich nehme daraus mit, dass ich dem Team mehr Zeit geben muss, Dinge zu verarbeiten und Befürchtungen auch Platz geben muss. Transparenz ist für mich ein wirkungsvolles Mittel um Menschen teilhaben zu lassen, das wir Gefühl zu stärken und zeitgleich ein Regulativ für sein eigenes Handeln und eine Möglichkeit zu einem frühen Zeitpunkt unterschiedliche Sichtweisen berücksichtigen zu können.

„Ausgleich Wiedergutmachung: Statt mit Bestrafungen auf Fehler zu reagieren, achten Führungskräfte darauf, dass der oder die Verursacherin, auch wenn sie das selbst sind, den Fehler beziehungsweise Schaden beheben und gegebenenfalls Gesten des Ausgleichs auf sozialer Ebene zeigen. Dass trägt stark dazu bei, gestörte Beziehungen zu befrieden und Vertrauen aufzubauen. Die Achtung füreinander steigt, vielfach wird dieses Element stark transformativ.“ (Baumann Habersack, 2022, S.20)

Auf Fehlerkultur, wie wir als Team und wie jeder einzelne mit Fehlern umgeht ist bei uns im Team und auch in der Organisation ein großes Thema. In meinem Team arbeiten wir lösungsorientiert, bemühen uns sehr um das Fokussieren auf das Ergebnis und den Weg und nicht auf Fehler. Ich muss gestehen, dass mir mein eigenes Eingestehen von Fehlern vor mir aber auch meinem Team gut gelingt. Wo ich jedoch noch hinsehen muss und was mir auffällt



ist mein Umgang mit den unterschiedlichen Kolleginnen und deren „Fehlverhalten“. Zum einen denke ich, dass es unterschiedliche Möglichkeiten und Herangehensweisen gibt, um ans Ziel zu kommen und mir da die eigenen vertrauter und oft präferierter erscheinen. Zum anderen merke ich, dass ich Kolleginnen, die ich grundsätzlich mehr schätze, Fehler in meiner inneren Bewertung weniger werte. Ebenso ist es das eine sich nach außen hin verzeihend und lösungsorientiert zu zeigen und zum anderen was sich in meinem Inneren abspielt.

„Beharrlichkeit und Deeskalation: Statt auf Provokationen mit Handlungsdruck und Eskalation zu reagieren, verzögern Führungskräfte ihre Reaktion. Denn deeskalierendes Verhalten und das beharrliche Verfolgen von Grenzen und Zielen, führt bei allen Beteiligten zu einem kühlen Kopf und kluge Entscheidungen.“ (Baumann Habersack, 2022, S.20)

Meinem Naturell entspricht grundsätzlich deeskalierendes Verhalten sowie Beharrlichkeit. Jedoch gibt es durchaus Situationen, in denen ich meine Grundwerte verletzt sehe, wo es mir nicht nach Deeskalation zu Mute ist. Sich bei mir eine Mischung aus Lust und Notwendigkeit ergibt, die sich in einem aggressiven, kämpferischen Verhalten widerspiegelt. An diesem Punkt bin auch nicht gänzlich überzeugt, ob es nicht auch solche Momente braucht, um in Anschluss auch wieder deeskalierend arbeiten zu können.

„Reflexion: Um die eigene Führungspersönlichkeit ausbilden zu können, die nicht eine Kopie von unpassenden Vorbildern darstellt, reflektieren Führungskräfte von Zeit zu Zeit ihre Berufsbiografie und lösen sich von ehemaligen Vorbildern, die nicht mehr in die heutige Zeit passen. Darüber hinaus gilt die Reflexion auch in regelmäßigen Abständen für die Betrachtung der Führungsbeziehung gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen: Ist sie noch angemessen noch hilfreich? Diesem Element lässt sich auch der persönliche Evolutionsprozess des Bewusstseins zu Autorität zuordnen, insbesondere die Überwindung des Ego-Denkens.“ (Baumann Habersack, 2022, S.20)

Für mich ist dieser wahrscheinlich einer der wichtigsten Punkte. Ich bin davon überzeugt, dass ich ohne Selbstreflexion meines Verhaltens wesentlich unsicherer in meiner Rolle als Führungskraft wäre. Dass es unumgänglich für mich ist, mich so gut wie möglich zu kennen, um zu wissen wann und wie ich auf Themen anspreche bzw. wie ich das Verhalten meiner Mitarbeiter besser einordnen kann und nicht nur ein ähnliches Verhalten wie mein eigenes

als richtig befinde. Ich bin auch davon überzeugt, dass die Selbstreflexion eine Reise zum ich darstellt, die nicht zu Ende geht. Ich verändere mich stetig und Dinge erscheinen wohl zu unterschiedlichen Zeitpunkten in einem unterschiedlichen Licht. In meiner Beratungsrolle unterstütze ich Klienten bei ihrer Selbstreflexion, sicherlich einer der wichtigsten Elemente in der Beratung.

„Erst in der Wechselwirkung von innerer Haltung und äußerem Verhalten können sich zwischen Menschen eine transformative Autoritätsbeziehung entwickeln.“ (Baumann Habersack, 2022, S.20)

Ich bin davon überzeugt, dass meine Reflexion als Führungskraft sehr hilfreich und eine gute Voraussetzung für meine Beratungstätigkeit ist. In Führungsfragen im Coaching möchte ich diesen Ansatz auf jeden Fall mitdenken und, wenn passend, Elemente daraus nutzen. Ich denke, dass Teile daraus grundsätzlich in allen Organisationsformen und Branchen angewendet werden können. Die Frage, die eher zu klären ist, ob die Klientin so weit ist, in dieser Art arbeiten zu wollen, bevor sie es ausprobiert.

Auch ich selbst bin bestimmt erst am Anfang meiner Reise. Mein Zugang zu Autorität und Macht sind meiner Sozialisierung geschuldet, ich oft mit mir hadere, was ich mir für mich und meine Umwelt wünsche. Es sind die Fragen des Lebens, die ich mir, wenn es die Zeit und meine Stimmung erlaubt, stelle. Oft bemerke ich jedoch, dass ich sie auch gerne unbeantwortet lasse um mich den „einfacheren“ Dingen widme, mich ablenke, um nicht kritisch hinsehen zu müssen.

## 7 Macht in der Beratung

Die Auftragsklärung bei Beratung ist fundamental, enorm wichtig für einen erfolgreichen Beratungsprozess. Wichtig ist in diesen Gesprächen das „um zu“, das Ziel oder Etappenziele gemeinsam zu definieren. Meine Organisationserfahrung sagt mir, dass es auch immer Ziele gibt, die nicht ausdrücklich ausgesprochen werden. Es gibt bei Geschäftsführungen oder Vorständen wohl auch oft unterschiedliche Zielsetzungen, was das Arbeiten an einem Ziel erschwert. Was in Beratungsprozessen aufgedeckt werden kann und welche Wirkung sie

haben, ist nicht zu unterschätzen. Schon alleine der Startschuss oder das Andenken eines Starts ist als eine Intervention im Unternehmen zu sehen.

Berater versuchen Licht in Angelegenheiten zu bringen und undurchsichtige Gemengelagen zu klären und zuordnen. Damit steht der Berater immer in Spannung zu jenen Kunden, die wissentlich oder noch unwissentlich naiv davon profitieren, dass es diese Ungewissheitsbereiche gibt. Genau darum kommt es zu jenen Abbrüchen und Verwerfungen, wenn wiewohl beauftragt nach klaren Lösungen zu forschen, Berater etwas entdecken, aufdecken möglicherweise noch coram Publico, was sich als Machtminderung erweisen könnte. Insofern ist jeder Beratungsprozess für die Auftraggeber und Beteiligten mit einem hohen Risiko verbunden. Man muss sich sorgfältig vorher zusammen überlegen, welche Interventionen welche Risiken bergen und auf welche Weise sie nutzen oder verärgern. Viele hilfreiche Formate einer guten Beratung sind die Rollenklärung, Auftragsklärung und Erwartungsklärung und haben mit Klarheit und Erkenntnisgewinn zu tun. Auch diese gewonnenen Klarheiten können mitunter provokativ, beschämend oder schlicht nutzlos sein. Organisationen und ihre Verantwortlichen wollen und müssen etwas bewirken. (vgl. Volk, 2019, S. 59-65)

Für mich als Beraterin muss ich mir zu einem meiner Haltung bewusst sein, mein „um zu“ kennen sowie zum anderen auch meine Grenzen, um klar abschätzen zu können ob ich einen Auftrag annehmen möchte oder nicht. Der Auftrag muss so klar sein, seine Zielsetzung, um daran zu arbeiten oder auch den Auftrag abzulehnen oder gemeinsam mit der Organisation das Ziel neu zu bearbeiten. Hier sind zum einen die Richtlinien des ÖVS und DGSV hilfreich, wie auch die Selbstkenntnis.

An diesem Punkt möchte ich noch die Textpassage über die Überparteilichkeit von Beratern von Theresia Volk einfließen lassen:

„Die zugesicherte Überparteilichkeit des Beraters meint nicht seine machtpolitische Abstinenz. Überparteilich muss gebunden sein an ein höheres Prinzip, einen Zweck, der auf einer anderen Ebene liegt als die Einzelinteressen der Beteiligten. Dieser höhere Zweck kann nur das vereinbarte größere Gesamtziel sein. Von diesem aus gesehen entsteht erst die Verpflichtung, sich nicht von Einzelinteressen vereinnahmen zu lassen, sondern im Gegenteil

diese zu bewerten und die Perspektiven wichtiger bisher übergangene Anspruchsgruppen in den Prozess mit einzubeziehen, also für diese Partei zu ergreifen, um das Ziel zu erreichen. Der externe Blick ist nur einer, er ist nicht objektiv oder richtig, sondern es ist der fremde Blick, der anders sieht und konstruktiv einbringt. (Volk, 2019. S. 63)

Für mich als Beraterin bedeutet das nochmal mehr die Auftragsklärung so zu gestalten, um das „Gesamtziel“ meines Auftraggebers erfassen zu können um anschließend zu entscheiden, was damit zu tun ist.

## 7.1 Ethische Richtlinien ÖVS und DGSV

Wichtig ist es mir auch an dieser Stelle mich mit den ethischen Richtlinien des ÖVS und DGSV auseinanderzusetzen, um mein Bewusstsein zu schärfen, was es in der Profession als Berater und Supervisor in Bezug auf meine Grundausrichtung mitzudenken und gegeben falls auch zu verteidigen gibt. Auf der Homepage der ÖVS ([www.övs.at](http://www.övs.at)) ist folgendes zu finden bzw. im Kontext meiner Arbeit für mich hervorzuheben:

„Die Österreichische Vereinigung für Supervision (ÖVS) steht für Professionalität und Qualitätssicherung von Supervision unter Einhaltung von Ausbildungs- und Ausübungsstandards auf hohem Niveau. Zentraler Bestandteil der Ausübungsstandards sind die ethischen Richtlinien. Ethische Richtlinien unterstützen die kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung. Dies ist ein ständiger Prozess der Rückbesinnung, Bewertung und Abwägung von Grundsätzen, Normen, Werten, Standards und Interessen im Rahmen der Supervision.“ (ÖVS, Mai 2023,

[https://www.oevs.or.at/fileadmin/user\\_upload/Ethische\\_Richtlinien.pdf](https://www.oevs.or.at/fileadmin/user_upload/Ethische_Richtlinien.pdf), S. 1)

Punkt 4 und Punkt 7 scheinen mir zum Thema Macht im Beratungskontext besonders wichtig. Zum einen geht es bei diesen Punkten, um die Macht Aufträge abzulehnen, nein zu sagen und zum anderen sich seiner Macht als Berater im Prozess bewusst zu sein.

Verantwortlichkeit

„SupervisorInnen tragen die Verantwortung für ihr berufliches Handeln im Wissen um die möglichen persönlichen und gesellschaftlichen Auswirkungen auf ihre Klientensysteme.

4.1. Sie verhalten sich so, dass vorhersagbarer und vermeidbarer Schaden verhindert wird.

4.2. Sie lehnen Aufträge ab, die sie nicht fachgerecht ausführen können oder die den „Ethischen Richtlinien“ der ÖVS widersprechen.

4.3. Sie beenden Aufträge, bei denen sich im Arbeitsprozess herausstellt, dass sie diese nicht fachgerecht ausführen können oder dass sie den „Ethischen Richtlinien“ der ÖVS widersprechen.

4.4. Sie lehnen auch Aufträge ab oder brechen sie ab, wenn sich herausstellt, dass sie den Menschenrechten, gemäß UN-Menschenrechtskonvention, widersprechende Zielsetzungen beinhalten.“.“ (ÖVS, Mai

2023, [https://www.oevs.or.at/fileadmin/user\\_upload/Ethische\\_Richtlinien.pdf](https://www.oevs.or.at/fileadmin/user_upload/Ethische_Richtlinien.pdf), S. 2)

Auf den ersten Blick erschienen mir die Richtlinien logisch und sehr gut nachvollziehbar, jedoch auf einen zweiten Blick ergeben sich bei mir einige Fragen: Es soll ein vermeidlicher Schaden auf die Gesellschaft und das Klientensystem vermieden werden. Zum einen denke ich, dass die Beantwortung dieser Frage von unterschiedlichen Beraterinnen unterschiedlich aussehen wird. Jeder Mensch, auch jeder Berater wurde unterschiedlich sozialisiert. Zum anderen ist es denke ich nicht immer einfach festzustellen, ob ein Schaden entsteht oder ob ein solcher Schaden gerechtfertigt werden kann. Für mich und meine Profession nehme ich mit, dass es wichtig ist sein Tun ständig zu reflektieren und mit Kolleginnen in den Austausch zu gehen.

Wichtig erscheint mir in diesem Zusammenhang auch Punkt 7.2 immer als oberstes Gut zu behandeln. Das Vertrauensverhältnis nicht (auszu)nutzen um den eigenen Vorteil, vielleicht auf den ersten Blick das eigene Wirksam werden in irgendeiner Weise als eigenes Vorhaben zu verfolgen.

„7.2. ÖVS-SupervisorInnen achten und fördern die Individualität und Eigenständigkeit der SupervisandInnen und legen ein gewichtiges Augenmerk auf einen verantwortungsvollen Umgang mit dem besonderen Vertrauensverhältnis in der supervisorischen Beziehung. Jeder Missbrauch dieses Vertrauensverhältnisses – ob zugunsten wirtschaftlicher, sozialer, sexueller oder anderer persönlicher Interessen des Supervisors/der Supervisorin – gilt als unethisches Verhalten und wird strikt abgelehnt. SupervisorInnen nutzen weder Informationen von den oder über die SupervisandInnen noch in Supervisionsprozessen erarbeitete Ergebnisse für eigene Interessen oder die anderer SupervisandInnen.“ (ÖVS, Mai 2023, [https://www.oevs.or.at/fileadmin/user\\_upload/Ethische\\_Richtlinien.pdf](https://www.oevs.or.at/fileadmin/user_upload/Ethische_Richtlinien.pdf), S. 3)

Es erscheint mir an diesem Punkt auch als interessant den Blick nach Deutschland zu richten und die DGsv ergänzend zu erwähnen. Die ethischen Richtlinien wurden 2003 festgehalten, im letzten Jahr überarbeitet und nun seit 01.01.2023 in Kraft. Zu den zentralen Aufgaben der

DGSv als Berufs- und Fachverband gehört die Entwicklung der Professionen Supervision und Coaching. Supervisorinnen und Coaches als Professionsangehörige benötigen, neben der Verständigung zu fachlichen Fragen, auch eine Verständigung zu ethischen Grundlagen ihres Handelns. Diese Aufgabe erfüllen die Leitlinien. (vgl DGSv, Mai 2023,

[https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2022/11/Ethische\\_Leitlinien\\_2022.pdf](https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2022/11/Ethische_Leitlinien_2022.pdf) )

Es galt in der Überarbeitung insbesondere den Umgang mit Coaches und Supervisorinnen zu prüfen, die selbst sexistische, fremdenfeindlich oder rassistische oder Coaches und Supervisorinnen in Einzel, Team oder Gruppensupervisionen oder organisationaler Begleitung, wo solcherlei Positionen nachhaltig vertreten werden, zu prüfen.

„Supervision und Coaching als professionelle Praxis sind weder durch rechtliche Vorgaben noch durch wissenschaftlich begründete Methoden soweit verbindlich geregelt, dass sie der Berufsgruppe Entscheidungshilfe und Orientierung für Handlungsoptionen zu Verfügung stellen könnte. Ruth Großmann:“ eine gute professionelle Praxis benötigt, um diese Lücke zu füllen zu können, Werte und Normen.“ (Mulkau, 2022, Seite 25)

Ich kann aus der Diskussion erkennen, dass es wichtig geworden ist, sich als Fachverband ganz klar zu bekennen und schwarz auf weiß ausgrenzende Haltungen in keinsten Weise zu dulden oder unterstützen. Für mich persönlich geht es auch hier um die Macht Nein zu sagen, Aufträge gegeben falls abzulehnen und hier Stellung zu beziehen.

Das Miteinbeziehen einer Vierten Position, den bekannten Dreiecksvertrag zu einem Vierecksvertrag zu machen (Beraterin, Person, Organisation und Gemeinwohl/Gesellschaft) ist ein nachvollziehbarer Schritt. Volker Wapulski regt an, dass das Einwirken auf Personen, Gruppen und Organisationen verändert gesellschaftliche Mikroverhältnisse und sollte deshalb den Grundprinzipien dessen verpflichtet sein, die sich aus einer Orientierung am Gemeinwohl ergeben (vgl. Mulkau, 2022, Seite 26)

In der Praxis stelle ich es mir im Einzelfall jedoch teilweise schwierig vor, zu entscheiden, ob das Gemeinwohl mitgedacht wird beziehungsweise wo ich bzw. Kolleginnen die Grenze ziehen können. Ich denke das in sich hineinhorchen und der Austausch mit Kolleginnen in regelmäßigen Abständen trägt auch hier zur professionellen Arbeit bei Welche Werte bei mir selber bzw. meinen Kolleginnen im Austausch berührt oder verletzt werden, ist unterschiedlich. Auch hier ist die Selbstkenntnis enorm wichtig, um zu entscheiden, wie mit dem Auftrag weiter umgegangen werden soll.

## 7.2 Die supervisorische Autorität

Im Zuge eines Beratungsprozesses taucht an den unterschiedlichen Stellen das Thema Macht und Autorität auf. Monika Althoff beschreibt diese Berührungspunkte sehr treffend.

„Supervisorinnen und Supervisandinnen schließen einen Kontrakt über die Supervision ab und beschließen formal ein Arbeitsbündnis, die Kontraktsschließung oder Mandatierung stellt die Gleichheit der Beteiligten in den Vordergrund, da alle Beteiligten die Macht und Autonomie besitzen dem Kontrakt zuzustimmen, diesen abzulehnen oder später zu beenden. Diese Bedingung wird als notwendige Voraussetzung dafür angesehen, dass Supervisandinnen sich auf eine asymmetrische Beziehung einlassen können. Von der Seite der Supervisorinnen betrachtet, übernehmen diese in der Phase der Kontraktsschließung die Verantwortung für das Setting, bringen ihre Expertise ein und zeichnen sich verantwortlich für den Beratungsprozess (Zimmer-Leinfelder, 2012 S.2).“ (Althoff, 2022, S. 33)

Das Abbrechen einer Beratungsbeziehung stellt eine Möglichkeit für beide beteiligten Seiten dar. Ein Klient kann aussteigen und sich dadurch gut entziehen. Ich denke auch daran, dass Klienten den Prozess auch gut verzögern können, Termine verschieben oder Pausen einlegen wollen. Für mich ist es auch beruhigend, dass ich ebenso die Möglichkeit habe einen Prozess zu beenden.

„Ihre Ausbildung und die Anerkennung durch Berufs- und Fachverbände treiben zur Legitimation der Autorität in der Beratungsrolle bei, nicht nur durch den Auftrag der als formaler Kontrakt festgehalten wird, sondern ebenso durch den inneren Kontrakt, der auf einem gegenseitigem Einlassen beruht und als kontinuierlicher Beziehungsprozess beschrieben werden kann, legitimiert sich ihre Rolle. In dieser Rolle werden Supervisorinnen für den vereinbarten Beratungsprozess anerkannt und ein Teil dieser Anerkennung durch die Supervisandinnen manifestiert sich als Autoritätszuschreibung an die Supervisorinnen. Expertise und einen Wissensvorsprung tragen anfänglich zu Autorität bei. Supervisorinnen stehen als Personen und in ihrer Integrität für die Beratungsform Supervision und verkörpern und bejahen deren professionelle Intentionen und ethische Regeln. Sie geben Sicherheit und Orientierung und durch die Annahme seitens Supervisandinnen wird ihnen Autorität zugeschrieben. Autorität besteht in der reziproken Beziehung zwischen Supervisorinnen und Supervisandinnen und schließt die gegenseitige Anerkennung mit ein.“ (Althoff, 2022, S. 33)

Für mich als Beraterin bedeutet es sehr behutsam mit der mir zugeschriebenen Macht umzugehen. Um einen Prozess begleiten zu können, muss ich meine Klientin auch anerkennen. Das Wort „erkennen“ ist nicht umsonst ein Teil des Wortes „anerkennen“ haben einen . Sich dem Klienten widmen, sie erkennen wollen und in Folge dessen als Mensch anerkennen, diese Haltung zu haben, ist für meine beraterische Arbeit unumgänglich und so möchte ich im besten Fall jede meiner Klientenbeziehungen leben. „Themen um Macht und Abhängigkeiten in der Supervision sind virulent und Supervision in ihre Aufklärungsfunktion sieht ihre Aufgabe in der Infragestellung von und kritischen Auseinandersetzungen mit überkommenen Autoritäten. Die Autorität der Supervisorinnen entsteht in einem Zuschreibungs- und Verkörperungsprozess und ist kein keine statische Dimension. Von beiden Seiten kann Autorität abgewehrt oder eingefordert werden und die gegenseitige Angewiesenheit durch den Kontrakt evoziert die Themen Autonomie und Abhängigkeit, Autorität und Macht. Auf Seiten der Supervisorinnen ist das Bedürfnis nach Autorität und Macht zu reflektieren, wobei weniger der Wille zur Macht hervortritt als der Wunsch nach Durchsetzung des eigenen Willens. Supervisionssituationen der Belehrung und Anweisung sowie Themen der manipulativen Führung oder Zurechtweisung, die auf Beschämung und Demütigung baut, sind sensible, zum Teil tabuisierte Inhalte. Aufseiten der Supervisandinnen sind der Wunsch nach Fügsamkeit und selbstverständlicher Gefolgschaft sowie Gefühle der Bewunderung gegenüber den Supervisorinnen, Hochachtung, Idealisierung oder Neid zu reflektieren. Sich der eigenen Autoritätserfahrungen bewusst zu sein und sich mit Distanz mit dem eigenen Gehorsam, der Unterordnung, Schutzbedürftigkeit sowie Autoritäts- und Machtausübungswillen zu beschäftigen, stärkt das eigene professionelle Handeln.“ (Althoff, 2022, S. 34)

Wenn ich an meinen eigenen Umgang mit Autorität reflektiere, ist es für mich eher möglich mich Menschen unterzuordnen, die ich persönlich als geistreich, intelligent und klug einschätze. Ich kann hier gut die Verbindung zu meiner Kindheit herstellen und welche Rolle meine Eltern einnehmen. Ich schreibe ihnen genau diese Attribute zu und habe gelernt mich anhand von „guten Argumenten“ überzeugen zu lassen. Wenn ich meine Haltung in der Organisation reflektiere, bin ich grundsätzlich mächtigen Personen gegenüber nicht eingeschüchtert. Wenn ich sie als sehr intelligent und ausgeglichen wahrnehme, beeindruckt mich das und kann mich auch einschüchtern. In meiner Rolle als Beraterin habe ich schon die Erfahrung gemacht, dass Klienten beispielsweise durch das standhafte Einfordern von



längeren Einheiten ihren Willen durchsetzen wollen. Ein anderes Beispiel ist, das nicht auf Fragestellungen eingehen wollen oder sie als unmöglich zu beantworten zu befinden. Für mich ergibt sich auch an diesem Punkt wieder die Notwendigkeit der Reflexion, des Bewusstmachens des eigenen Handelns sowie des Handelns der Klienten.

## 8 Machtbewusste Beratung in 4 Schritten

Ich befinde den folgenden Ansatz für mich als Beraterin und Coach von Klienten, die ich in Machtfragen berate als sehr hilfreich.

Wie Theresia Volk beschreibt, sind Machtfragen, Fragen und Situationen, mit denen man sich in einer Organisation ständig konfrontiert sieht, es geht um die Vergrößerung der eigenen Wirksamkeit:

- „On Boarding, Führungswechsel, Neueinstieg
- Schnittstellenklärung und Kooperation mit anderen Abteilungen
- Changemanagement
- Umgang mit Konflikten
- Kultur und Leitbildentwicklung
- Projektmanagement
- Führung (Lateral, im Projekt, virtuell, agil)
- Erfahrung von Ohnmacht

Überall geht es darum, Absichten in Wirkungen zu übersetzen, jedes Mal müssen dafür Chancen geschaffen, vergrößert und genutzt werden. Immer geht es darum, die eigene Selbstwirksamkeit beziehungsweise des eigenen Systems zu aktualisieren, zu vergrößern bzw. wiederherzustellen.“ (Volk, 2019, S.69-70)

Gerne möchte ich meine Erfahrungen mit einer Klientin und ihren Machtfragen, die ich anhand der Schritte von Theresia Volk beraten habe, hier zu reflektieren.

### 8.1 Fallbeispiel – Die vier Schritte zur Macht

- „Ich will: Das eigene Interesse differenziert bestimmen und entwickeln
- Die anderen brauchen: Sie anerkennen und Ihnen nützen.
- Die Spielregeln beherrschen: Unternehmenskulturen verstehen und nutzen

- Die Strategien wählen: Wirkungsmacht nachhaltig auf und ausbauen“ (Volk, 2019, S.70)

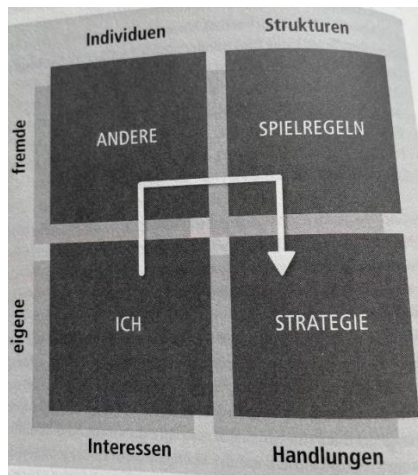


Abbildung 6: Die vier Schritte zur Macht

### 8.1.1 Ich will das eigene Interesse bestimmen

Wer nichts will, braucht keine Macht und wird auch keine gewinnen. Die Klärung der eigenen Ziele, Interessen, Bedarfe, Bedürfnisse ist nicht so einfach, wie es auf den ersten Blick scheint, und sie gibt sich keineswegs von selbst, weil sie teils unbewusst, verschüttet ist oder vom Richter des eigenen Selbstbildes zensiert wird. In Anlehnung an Kants vier große Fragen kann das eigene wollen in vier Dimensionen reflektiert werden:

- Was kann ich überhaupt nur wollen? Meine Grundbedürfnisse
- Was soll ich wollen? Die Außen- und die Rollenanforderungen
- Was darf ich wollen? Was erlaube ich mir zu wünschen?
- Wo will ich hin, was will ich erwirken? Mein wozu?

Was kann ich überhaupt nur wollen? Es ist wichtig, zu verstehen, was uns wichtig ist auch und gerade dann, wenn unser Selbstbild eigentlich etwas anderes von uns fordert. Die Grundmotivationen beispielsweise Macht, Zusammenhalt, Leistung sind nicht einfach verhandelbar, lebensgeschichtlichen Prägungen kennzeichnen persönliche Vorlieben wie tiefe Bedürfnisse der Einzelnen. Bedürfnisse prägen uns auch da, wo wir sie nicht haben wollen oder sie uns in unseren eigentlichen Zielen im Weg stehen. Vor dem Hintergrund dieser und anderer elementarer Bedürfnisse und persönlichen Leidenschaften gilt es, die inhaltlichen Ziele der Arbeitswelt und konkrete eigenen Positionen darin darauf zu prüfen,

inwieweit sie mit dem eigenen Wunschvermögen kompatibel sind oder welche Differenz bewusst in Kauf genommen werden muss.(vgl.Volk, 2019, S. 71-72)

Die Klientin, seit ungefähr 4 Jahren Führungskraft in einer Non-Profit Organisation, um die 50 Jahre alt, kam anfänglich zu mir, da sie die Projektleitung einer IT -Software- Einführung übernommen hat und sich die Projektmitarbeiter ihrer Meinung nach nicht so, wie sie es sich wünschte, mit dem Projekt identifizieren und mitarbeiteten. In den nächsten Sitzungen waren Ihre Kolleginnen im Führungsteam immer wieder Thema, die Klientin sich von Ihnen nicht verstanden fühlte, keinen Draht zu Ihnen aufbauen konnte, sich wie ein Alien in der Organisation fühlt.

Als wir uns dem Thema Ihrer Grundbedürfnisse näherten, was sie brauche und wie sie sich selbst als Kollegin und Führungskraft wahrnehme, empfand ich eine große Diskrepanz von dem was sie erzählte zu dem was ich wahrnahm. Ich nutze das Model der integralen Führungskraft von Schulz von Thun, welches dem Riemann-Thomann Modell zu Grunde liegt, um ihre Selbstreflexion anzuregen, ihre Auseinandersetzung mit sich selbst anzuregen. Ich befragte sie, wie sie sich selber auf der Achse Dauer-Wechsel und Nähe-Distanz als Führungskraft und Projektleiterin einnorde. Sie sah sich stark am Nähe Pol, was mich persönlich sehr wunderte. So wie sie sich den in den vorherigen Terminen beschrieb, nehme ich sie wesentlich stärker in der Distanz zu Menschen wahr. In meiner Reflexion mit meiner Lehrsupervisorin sprachen wir darüber, dass ich diese Diskrepanz ansprechen sollte. Es genau um solche Wahrnehmungen gehe, die man mit seiner Klientin teilen solle. Sie habe das Bedürfnis nach Nähe und es fiele ihr schwer Menschen vor den Kopf zu stoßen waren ihre Worte. So wie ich Sie wahrnahm, war es genau umgekehrt.

Für mich als Beraterin bedeutet es einerseits, dass ich intensiver mit der Klientin in Kontakt treten muss. Eva Renate Schmidt und Hans Georg Berg beschreiben sehr nachvollziehbar, dass man als Berater über Präsenz, Aggressivität und Partizipation mit dem Klienten in Kontakt treten kann. „Es gehört zu den wichtigsten Fähigkeiten von Beraterinnen, in Kontakt zu sein und Kontakt herzustellen. Präsenz heißt, dass BeraterInnen ganz anwesend sind und ihren Gedanken nicht erlauben abzuschweifen. Partizipation meint, dass Kontakt und die damit erzeugte Energie immer an einer Grenze entsteht. Es entsteht so etwas wie eine gemeinsame Schöpfung. An dieser Grenze kann (muss nicht) Kontakt zur Begegnung, zur Aktivierung, zum Kampf, zu Konfrontation, zur Entlastung etc führen. Aggressivität: diese Art

des Kontakts hat immer auch etwas Aggressives. Wahrnehmung mit Kontakt bleibt nicht bei sich, geht ein, geht zu, geht an die Grenze.

Kontakt an sich ist weder gut noch schlecht. Immer entsteht Kontakt an der Grenze. Deshalb kann die Kontaktaufnahme verschiedene Formen annehmen: sich annähern, auf Distanz gehen, sich abgrenzen, kommunizieren, kämpfen Grenzen überschreiten etc. Die Erfahrung von Kontakt befähigt ein System zu wachsen, sich zu verändern, seine Fähigkeiten zu vergrößern, innerhalb seiner Umwelt effektiver zu funktionieren (Schmidt, Berg, 1995, S.88-89).

Im Fall der Klientin möchte ich den Kontakt durch „Aggressivität“ verstärken. Ich meine damit meine Empfindungen in Bezug auf ihr Selbstbild mit ihr zu teilen oder Fragen zu stellen, die sie als konfrontativ oder aggressiv empfinden kann. Meine Wahrnehmungen, die für sie wertvoll sind, möchte ich nicht für mich behalten, um die Klientin vermeintlich zu schonen. Beratung bedeutet nicht Schonung. Ebenso muss ich mich überwinden solche „aggressiven“ Äußerungen zu tätigen, sie als Intervention und Möglichkeit für die Klientin zu sehen Feedback zu erhalten. Andere Menschen werden unter Umständen ähnliche Empfindungen haben, die aber nicht teilen. Im Arbeitssetting sind Menschen es nicht gewohnt über das wie zu sprechen, sozialisiert über das was, die Sachthemen zu sprechen und darüber Konflikte auszutragen, auch wenn diese woanders liegen, wie schon am Anfang meiner Arbeit anhand der Modelle beschrieben.

„Was soll ich wollen? Hier finden sich die offiziellen Zielvorgaben für ein Projektergebnis, die grundsätzlichen Erwartungen an bestimmte Verantwortungsträger von Seiten der verschiedenen Stakeholder. Hier gibt es schon mannigfach Unebenheiten, Widersprüche und Dilemmata, die sortiert werden müssen.“ (Volk, 2019, S. 72)

Im Fall der Projektleitung aber auch in der täglichen Arbeit meiner Klientin schienen die Zielvorgaben an das Projekt, aber auch an ihre Arbeit als Führungskraft nicht klar zu sein. Sie sprach davon, dass es keine klaren Vorgaben gäbe und selbst die Geschäftsführung sich sehr vage mit ihren Aussagen hielt. Ich bestärkte sie in der Klärung, arbeitet aber an der Kommunikation mit ihr, da sie immer wieder beklagte nicht verstanden zu werden. Mir dämmerte hier, dass es vielleicht auch um ein Synonym für, sie wolle die anderen nicht verstehen oder interessiere sich nicht wirklich für sie, handle. Darauf möchte ich aber später eingehen.

„Was darf ich wollen? Hier stellt sich die Frage der Erlaubnis, die wir uns selbst geben müssen. Es ergeben sich permanent Dilemmata zwischen persönlichen Interessen und Sachgründen, die sich auch jeweils in sich noch widersprechen können. Soll ich das Projekt A favorisieren, weil ich es inhaltlich für wichtig halte oder doch B, weil ich dort N.N. ausweichen kann, gebe ich mir die Erlaubnis meine unsachlichen Gründe wichtiger zu nehmen und welche davon? Grundsätzlich gilt je mehr eigene Ziele, Interessen, Bedürfnisse jemand hinter sich versammelt, desto größer ist seine Selbstwirksamkeit, also die Macht intendierte Ergebnisse zu erzielen. Seine eigenen komplexen Beweggründe aus der Interessen- und der Sachspäre genau zu kennen und aus Ihnen bei allen inneren Widersprüchen und Ambivalenzen eine eindeutige Intention abzuleiten, ist harte Arbeit.“  
(Volk, 2019, S. 74-75)

Meine Hypothese in Bezug auf die Klientin ist, dass sie gerne dazugehören würde, sich aber ständig anders fühlt und dadurch ihre Aggression, die sie schnell aufkommen spürt, nur schwer kontrollieren kann. Daraus ergibt sich eine Art Teufelskreis, den sie nur schwer durchbrechen kann Anhand des Theoriemodells des „gruppensystemischen Raums“ von König und Schattenhofer lässt sich meine Hypothese gut erklären. „Um die Dynamik einer Gruppe zu beschreiben, unterscheiden wir drei Dimensionen des gruppensystemischen Prozesses und damit drei notwendige Aufgaben, auf die die Gruppe eine Antwort finden muss: Zugehörigkeit, Macht und Intimität. Die Dimension Zugehörigkeit verweist auf das Bedürfnis, sowohl mit anderen Menschen zusammen zu sein wie auch sich als von ihnen getrennt erfahren zu können. Die Dimension Macht bezeichnet das Bedürfnis, seinen eigenen Lebensraum mitbestimmen zu können wie auch die Tatsache, dass wir dabei dem Einfluss der anderen ausgesetzt sind. Die Dimension Intimität erfasst die Differenzierung der relevanten Beziehungen nach ihrem jeweiligen Grad der Nähe und der Distanz (Amann 20023). Die drei Dimensionen schaffen Beobachtungsperspektiven in Bezug auf den Gruppenprozess, die es erlauben, die Komplexität des sozialen Systems Gruppe zu reduzieren und Ordnung in die Beobachtungen zu bringen, gerade wenn unklar ist, worum es gerade geht. (König, Schattenhofer, 2018, S. 34-35).

Die Klientin möchte sich gerne in ihrer Organisation zugehörig fühlen, benimmt sich gleichzeitig auf der Dimension Intimität laut ihren Erzählungen gegenüber ihren Kolleginnen eher distanziert. Sie beschreibt, dass sie sich über keine privaten Themen in der Firma austauschen müsse.

„Wo also will ich hin? Was will ich erwirken, womit will ich mich beschäftigen? Was will ich schlussendlich erreichen? Im Zusammenhang mit diesem Projekt? Was ist mein persönliches Ziel hinter dem sachlichen Ziel? Was steht für mich auf dem Spiel? Möglicher Gewinn mögliche Verlust? Wer soll mich sehen? Was soll über mich gesagt werden? Idealerweise weiß jemand zu jederzeit sowohl für ein Gesamtprojekt wie für Teilaufgaben, wie letztlich für jedes einzelne Meeting, was er oder sie da eigentlich erreichen will, das ganz konkrete wozu? Warum das Ich und sein klares wollen so wichtig ist? Weil dadurch eine Differenz eröffnet wird: Das Begehrte ist noch nicht da, es existiert außerhalb vom Ich. Je größer und klarer die Differenz ist, je mehr das Risiko des Gelingens oder Scheiterns ins Auge gefasst wird, desto größer ist die Spannung, aus der sich Dynamik und Energie entwickeln, es zu erreichen.“ (Volk, 2019, S. 76-78)

Während unseres letzten Treffens ging es konkret um Gespräch mit ihrer Geschäftsführung. Sie wollte sich darauf vorbereiten. Bei der Frage was ihr Ziel, ihr Interesse sei, wie sie aus dem Termin herausgehen wolle und was dann im besten Fall eintreten sollte, konnte sie nur schwer darauf antworten. Zuerst lag ihr Fokus darauf nicht „auszuflippen“, jedoch wollte sie den Termin auch nicht einfach „über sich ergehen lassen“. Nach weiterem Nachfragen nach dem eigentlichen Interesse, kamen wir zu dem Punkt beziehungsweise stellte ich ihr die Frage, ob sie sich auch schon mit einem Jobwechsel auseinandergesetzt hätte. Sie wollte der Frage nach ihrem tatsächlichen Interesse auf den Grund gehen, dem Gedanken nach dem Termin nachspüren.

Für mich war es sehr spannend zu beobachten, wie schwierig es sein kann sein eigentliches Interesse zu erkennen. Für mich deutete diese Schwierigkeit auch darauf hin, dass sich meine Klientin zwar oberflächlich in vielen Reflexionssettings befinde, sie aber tatsächlich nicht wirklich darauf einlässt sich selbst zu erkunden. Diese Erkenntnis von mir kann darauf hinweisen, dass ich mich selber oft beim in mich hineinhorchen blockiere oder meinen in der Kindheit erlernten Glaubenssätzen nicht in die Quere kommen möchte.

### 8.2.2 Die anderen brauchen, sie anerkennen und ihnen nützen

„Macht und Einfluss rekurrieren auf Interessen. Folglich gilt es erstens, die Interessen der Anderen herauszufinden und zweitens in irgendeiner Weise zu bedienen oder einen Ausgleich für übergangene Interessen zu schaffen. Wie kann ich Ihnen das geben was sie

wollen, Ihnen nützen? Die stetige Suche nach dem gemeinsamen und verbindenden Dritten ist ein zentraler Hebel in jeder Machtfrage und sollte so frühzeitig wie selbstverständlich erfolgen. Wichtiger noch als die Beschäftigung mit dem Einzelnen ist es, sich generell die Konstellation zu vergegenwärtigen. Demgegenüber ist es notwendig zu realisieren, an welche Funktion sich die beziehungsweise der andere befindet und ihnen Respekt für diese ihre Positionen und Rollen gebundenen Interessenslagen entgegenzubringen. Entscheidend ist das strukturelle Vertrauen, das entsteht durch Verlässlichkeit. Verlässlichkeit wiederum gründet im Wissen und erkennen dessen, was der beziehungsweise die andere für eine Aufgabe und folglich für eine Rolleninteresse hat, wann und warum jemand sich in einer bestimmten Situation verhält, wie er sich verhält. Machtvoll ist die offensive Variante Antizipation der Bedenken, Einbezug der Perspektiven, kluge Überzeugungsarbeit und attraktive Angebote zum Nutzen des anderen. Welche Ziele und Interessen hat N.N.? An welchen Zielen wird er sie gemessen? Welche persönlichen Interessen verfolgt er sie, welche Probleme setzen dem anderen zu? Was sind seine ihre Bedürfnisse? Worüber freut sie sich, was hast er? Es ist klug zuerst einmal ruhig zu bleiben, mehr zu fragen als zu sagen und sich anschließend Gedanken zu machen, was das bedeutet für das eigene Vorhaben.“ (Volk, 2019, S. 78-79)

Meine Beobachtung ist, dass meine Klientin noch stark im ersten Punkt, das eigene Interesse erkunden, steckt. Ich würde sogar so weit gehen, dass sie sich zu wenig kennt, sich in der Selbstreflexion immer wieder selbst hinter das Licht führt und das Selbstbild nicht kritisch entstanden ist und entsteht. Sie sieht wenig oder kaum die Notwendigkeit sich in ihre Kollegen hineinzusetzen geschweige denn für sie und ihre beruflichen Interessen zu interessieren. Sie ist so stark mit ihren eigenen Gefühlen und Vorhaben beschäftigt, dass es ihr sehr schwerfällt, sich für Ihr Gegenüber wirklich zu interessieren. Mein Versuch ihren Blick in diese Richtung zu lenken, sie anhand von Fragen dem Thema näher zu bringen, ist noch nicht geglückt. In meiner Reflexion nach der Einheit ist mir auch klar geworden, dass meine Klientin nicht so weit ist. Ich denke, dass es für sie wichtig wäre noch Zeit in die Selbstreflexion und das Ergründen des eignen Wesens und Wünsche zu investieren. Gerne möchte ich Sie in den nächsten Einheiten auch dahingehend begleiten. Sie kann nicht verstehen, dass zum Beispiel eine Deadline in ihrem Unternehmen nicht zwingend zu einer Abgabe eines Arbeitspakets führt. Sie ist sich weder der Interessen ihrer Kollegen bewusst und interessiert noch der Unternehmenskultur, in der sie arbeitet.

### 8.2.3 Die Spielregeln beherrschen

„Als Unternehmenskultur kann in einem gegebenen sozialen System die Menge an Spielregeln verstanden werden, die als selbstverständlich vorausgesetzt und angewendet werden und die erst ins Bewusstsein treten, wenn sie verletzt werden. Kultur wird ständig und automatisiert, kommunikativ und situativ hergestellt. Es sind die kulturellen Regeln, die ganze verständlich und blitzschnell die Grauzonen schließen, die das offizielle Regelwerk undefiniert lässt. Die Kultur regelt also genau jene Ungewissheitszonen der Organisation, die sich bereits als Raum für mikropolitische Betätigungen herauskristallisiert haben. Es existiert ein Korridor des Zulässigen und welcher das ist, bestimmt neben der offiziellen Ordnung ganz zentral die Unternehmenskultur. Die latenten Sozialprozesse wirken ganz konkrete, obwohl, weil teilweise unbewusst. Man kann diese Muster bewusst machen, nutzen, man kann sie teilweise auch gestalten, aber nicht einfach überschreiben. 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 ausbilden.“ (Volk, 2019, S. 86-87)

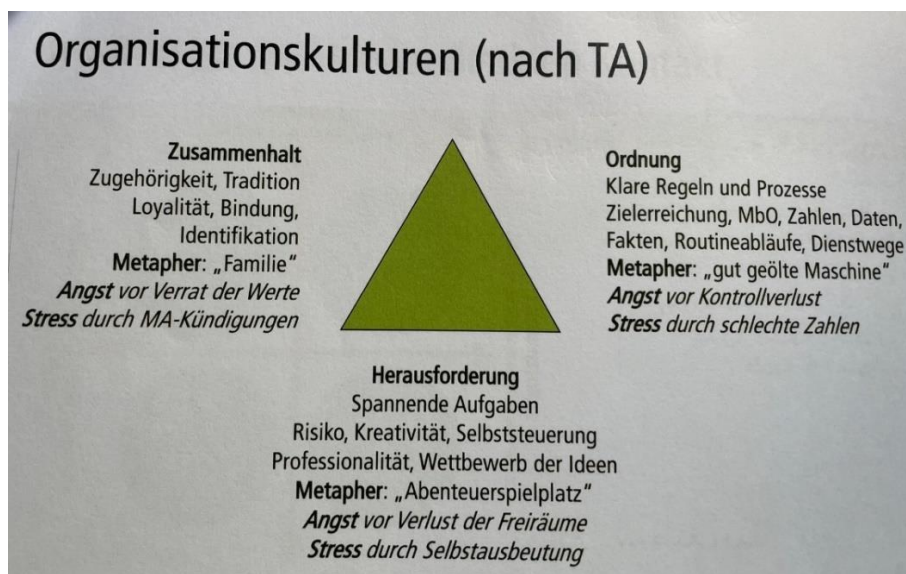


Abbildung 7: Organisationskulturen (nach TA); Rolf Balling

Meiner Klientin ist die Organisationskultur „schmerzlich“ bewusst geworden, dass Deadlines nicht eingehalten werden müssen, dass es möglich ist sich Themen zu entziehen, dass Druck



Gegendruck erzeugt. Die Organisationskultur entspricht nicht dem Wesen meiner Klientin, sie stößt sich regelmäßig an den „erlaubten“ Verhaltensweisen ihrer Kolleginnen. Sie spürt die Kultur in der Organisation, weiß jedoch nicht wie sie sie für sich nutzen kann. Sie berichtet auch immer wieder, dass sie sich wie ein Alien in der Organisation fühlt, wie ein weißer Elefant. Ein wichtiger weiterer Schritt für meine Klientin ist auch die Kultur zu erkennen, verstehen und entweder zu nutzen oder zu entscheiden, dass sie gänzlich nicht zu ihr passt.

#### 8.2.4 Die Strategien wählen

Nach den Analyseschritten folgt daraus eine Entscheidung für ein Konkretes wie. Die erste und wichtigste Strategie, Wirkung zu erzielen, lautet das Zielbild lebendig und präsent halten, das Ziel kann sich unterwegs verändern, es bleibt aber das handlungsleitende, um-zu, ohne dass jede Strategieüberlegung ihren Sinn verliert.

Langfristige Einflusstategien und Kompetenzen:

- Netzwerke, Beziehungen aufbauen und pflegen in die unterschiedlichsten Felder und Bereiche hinein
- Gespür für andere - die Sorgen, Bedenken und Bedürfnisse anderer identifizieren und einbeziehen
- Empowerment, andere starkmachen, miteinbeziehen, beteiligen, unterstützen, fördern
- Verhandeln, Kompromiss, Entgegenkommen, Interessensaustausch
- Gespür für Organisationale Kräftefelder - Einflussreiche Schlüsselpersonen kennen, wer beeinflusst wen, wer ist wie von wem abhängig?
- Gemeinsame Vision - anknüpfen an und ausrichten auf die großen Ziele der Organisation.
- Beeindruckende Auftritte, dramatische Inszenierungen.
- Klassische organisationale Machtquellen (Positionen Informationen, Expertise, Zugänge)

Die Einflusstategien wirken kurz- mittel- oder langfristig, sie erfordern ganz unterschiedliche Kompetenzen, die gepflegt bzw. ausgebaut werden müssen.

Machtanalysen zu Beginn und unterwegs sind unumgänglich, also die Überprüfung, wie viele relevanten Personen, Ressourcen, Verbindungen aktiviert werden können. Wichtig ist, ob

insgesamt die Machtbasis an den jeweiligen Punkten ausreicht, um voranzukommen. (vgl. Volk, 2019, S. 92-96)

Diesen letzten Schritt bin ich mit meiner Klientin nicht durchgegangen. Wie erwähnt, ist sie noch mit den ersten Schritten befasst. Jedoch habe ich alle vier Schritte im Sinn, lenke sie gedanklich in diese Richtung, wirke in diese Richtung.

Als Konzept nach diesen vier Schritten zu beraten, empfinde ich als sehr gut nachvollziehbar und auch umsetzbar. Von mir als Berater ist einzuschätzen in welchem Schritt sich meine Klientin befindet, wo ich gut einsteigen kann beziehungsweise wo der Fokus hingerrichtet werden soll. Ich kann im Einzelcoaching gut durch Fragen den Prozess steuern und bei dem Schritt länger verweilen, der es benötigt.

## 9 Conclusio

Wie möchte ich meine „mächtige“ Rolle als Beraterin gestalten, um etwas zu bewirken?

- Um meine Rolle mächtig gestalten zu können muss ich mich selber so gut wie möglich kennen und verstehen, es sich um eine Voraussetzung handelt, wenn man als Berater tätig ist und seine Aufgabe gut machen will. Wer möchte ich sein? Wie möchte ich gesehen werden? Was ist mir wichtig? Es ist mir wieder bewusst geworden, dass, wenn es um das „um zu“, das Bewirken geht, das mächtig sein geht, die ersten Fragen, die man sich stellen muss, lauten sollten: Was ist mein Ziel? Was möchte ich bewirken? In welche Richtung möchte ich gehen oder eben auch nicht? Egal ob es das Auftragsklärungsgespräch in einer Organisation ist, oder der erste Schritt in der „Machtvollen Beratung“ „Ich will - ich will das eigene Interesse präzise bestimmen“, es geht um die Auseinandersetzung mit dem eigenen Wesen, Zielen, Wünschen und Hoffnungen.
- In dieser machtvollen Beraterposition ist es enorm wichtig die Auftragsklärung so ausführlich wie möglich zu gestalten, um einerseits professionell arbeiten zu können und andererseits für sich zu entscheiden, ob man den Beratungsprozess begleiten möchte. Für mich als Berater muss ich mir zu einem meiner Haltung bewusst sein, mein „um zu“ kennen sowie zum anderen auch meine Grenzen, um klar abschätzen zu können ob ich einen Auftrag annehmen möchte oder nicht. Ich möchte mir als Berater gerne die Freiheit bewahren nur mit Menschen und Organisationen zu

arbeiten, deren Ziele, unauflösbaren Widersprüche, Primäraufgaben und Ambivalenzen ich ertragen, vielleicht in manchen Fällen sogar vertreten kann. Die Richtlinien des ÖVS und DGSv sind in dieser Hinsicht auch sehr dienlich.

- Ich möchte als Beraterin zwei Quellen der Macht gerne in den Fokus nehmen und diese mittelfristig vergrößern. Als Berater möchte ich an Expertise gewinnen, das bedeutet konkret mehr Zeit in den fachlichen Austausch mit Kolleginnen und Weiterbildung zu investieren. Es geht um den Einsatz meiner Ressource Zeit, die ich mir bewusst nehmen muss. Für mich ist es wichtig, mich wissend zu fühlen, fachlich sattelfest zu sein, mich kontinuierlich weiterzubilden, gleichzeitig weiß ich auch, dass es sich hier um einen Treiber meiner Sozialisation handelt und ich mit Maß und Ziel an die Sache herangehen muss. Das gleiche gilt für Beziehungen, ich muss ich mir bewusst mehr Zeit für das Knüpfen und Pflegen von Beziehungen nehmen. Ich denke hier als Berater an zukünftige Klienten wie auch an Kolleginnen, die zu Partnerinnen oder „Empfehlern“ werden können. Ich weiß wie wichtig diese Beziehungen sind und es gelingt mir auch gut in Beziehung zu gehen, wieder ist es das Zeitthema, das es für mich knifflig macht. Die Investition in die Erweiterung der beiden Quellen ist auf jeden Fall sinnvoll, verhilft mir als Berater „mächtiger“, wirkungsvoller zu werden.
- Dass ich mich auf die Macht meines Körpers, meiner Stimme verlassen kann und damit wirke ist mir durchaus bewusst. Ich bin ausgeglichen, ruhend und durchaus selbstbewusst und darf auf diese Machtquelle aber auch nicht vergessen und sie als Stärke sehen.
- Ich bin immer wieder am Reflektieren und Überlegen und im Austausch mit Freundinnen und Kolleginnen was meine Ziele betrifft. Einmal mehr fällt mir auf, dass dieser Prozess bei mir noch lange nicht abgeschlossen ist, wohl zum Leben dazugehört und aktiv von mir betrieben werden muss. Gerne möchte ich in meiner Rolle als Berater Menschen dahingehend unterstützen.

Wie kann ich in Machtfragen beraten?

- Für mich als Beraterin bedeutet es, dass ich intensiver mit Klienten in Kontakt treten muss. Eva Renate Schmidt und Hans Georg Berg beschreiben sehr nachvollziehbar, dass man als Berater über Präsenz, Aggressivität und Partizipation mit dem Klienten in Kontakt treten kann. Kontakt an sich ist weder gut noch schlecht. Immer entsteht Kontakt an der Grenze. Deshalb kann die Kontaktaufnahme verschiedene Formen

annehmen: sich annähern, auf Distanz gehen, sich abgrenzen, kommunizieren, kämpfen Grenzen überschreiten etc. Die Erfahrung von Kontakt befähigt ein System zu wachsen, sich zu verändern, seine Fähigkeiten zu vergrößern, innerhalb seiner Umwelt effektiver zu funktionieren (vgl. Schmidt, Berg, 1995, S.88-89). Meine Wahrnehmungen, die für Klienten wertvoll sind, möchte ich nicht für mich behalten, um die Klientin vermeintlich zu schonen oder meinem Unbehagen Grenzen zu überschreiten, nachzugeben. Beratung bedeutet nicht Schonung, weder für mich noch für den Klienten. Ebenso muss ich mich überwinden solche „aggressiven“ Äußerungen zu tätigen, sie als Intervention und Möglichkeit für die Klientin zu sehen Feedback zu erhalten. Andere Menschen werden unter Umständen ähnliche Empfindungen haben, die aber nicht teilen. Im Arbeitssetting sind Menschen es nicht gewohnt über das wie zu sprechen, sozialisiert über das was, die Sachthemen zu sprechen und darüber Konflikte auszutragen, auch wenn diese woanders liegen, wie schon am Anfang meiner Arbeit anhand der Modelle beschrieben.

Passend zu dieser Erkenntnis ist auch meine praktische Erfahrung im Seminar für Berater von Theresia Volk und Andrea Sanz mit dem Titel „Klug beraten in Machtfragen“. Es war für mich eine tolle Möglichkeit die wichtigsten und praxisrelevanten Aspekte des Buches „Spielen um zu gewinnen“ von Theresia Volk mit ihr persönlich und anderen Frauen durchzusprechen, zu reflektieren und anhand von Praxisbeispielen aus der Gruppe zu bearbeiten. Was mich am meisten beschäftigte, war die nicht oder nur am Ende angesprochene Machtverteilung, die Machtfragen innerhalb der Gruppe, die Gruppendynamik und mein persönliches Verhalten, beziehungsweise Zugang in einer solchen Situation. Für mich lag es auf der Hand die Machtverteilung, den Umgang der Gruppe mit Macht, zu besprechen. Die Gruppe bestand aus 13 Beratern unterschiedlicher Herkunft und Disziplin, aus unterschiedlichen Beratungsschulen, unterschiedlichem Alter mit gänzlich unterschiedlichen Kunden aus unterschiedlichen Branchen mit unterschiedlichen Schwerpunkten, teilweise in der Organisationsberatung und teilweise in der Supervision. Ich konnte deutlich anhand von der Länge der Wortmeldungen, sich selbst in den Mittelpunkt stellen, andere nicht aussprechen lassen sowie auch aus den Erzählungen über große, wichtige internationale Kunden, den Versuch oder das

Verlangen nach Sichtbarkeit und Mächtigkeit einiger der Berater erkennen. Ich fand es spannend wie schnell in einer solchen Gruppe eine Art Konkurrenzsituation entsteht. Mich irritiert ein solches Verhalten durchaus und ich reagiere unterschiedlich darauf, zuerst beobachtend und abwartend, teilweise auch innerlich verärgert mit einer Tendenz mir ein solches Verhalten durch etwaige Defizite der Personen zu erklären, um es für mich ertragbarer zu machen. Was ich noch nicht tue, es offen ansprechen. Mein Vorsatz ist es, meine Wahrnehmungen an solchen Punkten zu teilen. Um bei dem Seminar zu bleiben, verwunderte es mich, dass die Seminarleiter keine Zeit zur Reflexion der Machtverteilung, Mikropolitik innerhalb der Gruppe einplanten. Zukünftig möchte ich auch solche Empfindungen aussprechen.

Abschließend möchte ich noch erwähnen, dass mir aufgefallen ist, dass ich wesentlich stärker Frauenrechte und Genderbalance vertreten möchte, als ich das früher für möglich gehalten habe. Es ist nach wie vor als Frau nicht einfach, mächtig zu werden.

## 10 Literaturverzeichnis

Althoff, Monika: Zur Ambivalenz einer supervisorischen Autorität. In: supervision: 2022: 40. Jahrgang: Nr. 4; Seite 27-31.

Baumann-Habersack, Frank H.: Von „Neuer“ zu transformativer Autorität in der Führung, Oder: warum wir uns in der Haltung zu Autorität in einem Evolutionsprozess unseres Bewusstseins befinden, In: supervision: 2022: 40. Jahrgang: Nr. 4; Seite 16-20.

Berthel, Jürgen & Becker, g. Fred: Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Schäffer Poeschel Verlag, Zehnte Auflage, 2013

Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching: Ethische Leitlinien der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V: Köln. [https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2022/11/Ethische\\_Leitlinien\\_2022.pdf](https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2022/11/Ethische_Leitlinien_2022.pdf) (Mai 2023).

König, Oliver: Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen. Stuttgart: Klett-Cotta: Sechste Auflage 2020

König, Oliver & Schattenhofer, Karl: Einführung in die Gruppendynamik. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, Neunte Auflage, 2018.

Mulkau, Anette: Apropos gute professionelle Praxis heute: Nach 20 Jahren auf dem Prüfstand: Ethische Leitlinien und Mitgliederordnung der DGSv, In:Journal Supervision 2/2022, Seite 25-27.

Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching: Ethische Richtlinien für SupervisorInnen der ÖVS:Wien.

[https://www.oevs.or.at/fileadmin/user\\_upload/Ethische\\_Richtlinien.pdf](https://www.oevs.or.at/fileadmin/user_upload/Ethische_Richtlinien.pdf) (Mai 2023).

Rayland, Naomy: unlearn macht. In: unlearn Patriarchy. Berlin: Ullstein Verlag, Fünfte Auflage, 2022. S- 271-288.

Schmidt, Eva Renate & Berg, Hans Georg: Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde und Organisationsberatung. Offenbach: Burckhardthaus-Laetare Verlag, Dritte Auflage, 1995.

Von Ameln, Falko & Kramer, Josef: Macht und Führung. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung: Macht in Organisationen. Wiesbaden: Springer VS, 43. Jahrgang, Heft 2, Juni 2012, S. 189 – 203.

Volk, Theresia: Spielen um zu gewinnen. Macht und Wirksamkeit in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, 2019.

## 11 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:Bedürfnispyramide nach Maslow, Jürgen & Becker, g. Fred:

Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, S. 53 ..... 9

Abbildung 2: Das Eisberg Modell, König, Oliver & Schattenhofer, Karl: Einführung in die Gruppendynamik, S. 27 ..... 12

Abbildung 3: Die verschiedenen Anforderungsebenen, Theresia Volk, Spielen um zu gewinnen. Macht und Wirksamkeit in Organisationen, S.12..... 15

Abbildung 4: Selbsteinschätzung & Fremdeinschätzung Quellen der Macht..... 23

Abbildung 5: Das transformative Feld von Autorität, Baumann-Habersack, Frank H.: Von „Neuer“ zu transformativer Autorität in der Führung, Oder: warum wir uns in der Haltung zu Autorität in einem Evolutionsprozess unseres Bewusstseins befinden, In: supervision: 2022: 40. Jahrgang: Nr. 4; S.17..... 28

Abbildung 6: Die vier Schritte zur Macht, Spielen um zu gewinnen. Macht und Wirksamkeit in Organisationen, S.70 ..... 42

## 11 Curriculum Vitae

### MAG. SONJA STIERER, MSc



#### PERSÖNLICHE ANGABEN

Name: Sonja Stierer  
Adresse: A-1090 Wien, Nordbergstrasse 15/4/8  
Tel.: +43 650 511 23 35  
E-Mail: [Coaching@sonja-stierer.com](mailto:Coaching@sonja-stierer.com)  
Geburtsdatum: 27. Dezember 1980  
Geburtsort: Wien  
Nationalität: Österreich

#### AUSBILDUNG

06/2018 - 09/2023 Supervision, Coaching und Organisationsberatung, Wien  
ÖAGG, Österreichischer Arbeitskreis für Gruppentherapie und  
Gruppendynamik

09/2014 – 06/2017 Donau Universität Krems, Krems  
Personalmanagement, Führung und Organisation, Master of Science

08/2003 – 07/2004 Copenhagen Business School, Kopenhagen  
CEMS MIM Programme ([www.cems.org](http://www.cems.org))  
Community of European Management Schools, International  
Management Programme

10/1999 – 10/2003 Wirtschaftsuniversität Wien, Wien  
Studienrichtung: Betriebswirtschaftslehre

#### BERUFLICHE TÄTIGKEITEN

09/2021 - **Supervisorin/Coach/Organisationsberaterin** ([www.sonja-stierer.com](http://www.sonja-stierer.com))

04/2012 - **Flughafen Wien AG**

06/2017 - Leitung Recruiting/Employer Branding Flughafen Wien Gruppe

- Führen von 12 Mitarbeiterinnen
- strategische Ausrichtung des Recruitings & Employer Brandings  
Employer Branding Großveranstaltungen am Standort, Planung neuer Formate (Online/Offline), Social Media Präsenz, Netzwerk mit Bildungseinrichtungen aufbauen, HP Ausbau, interne Prozessgestaltung...)
- Mitarbeit in Personal- und Organisationsentwicklungsprojekten (Zentralisierung des Konzernrecruitings, Prozessevaluierungen und Neuaufsetzen von P-Prozessen, Mitgestaltung der New Placement Agentur, Gender Balance, ...)

06/2015 – 05/2017 HR Business Partnerin - Vienna Aircraft Handling (VAH)  
04/2012 -05/2017 Recruiterin

06/2011 – 04/2012 **Alu König Stahl** (international tätiger Handelskonzern für Bau-Profilsysteme, Stahl-Hohlprofile sowie Form- und Ovalrohre)

04/2008 – 05/2011 **Neumann International** (Internationale Personalberatung)

10/2005 – 03/2008 **Zanox.de AG**, (40% PUBLIGroupe, 60% Axel Springer AG), London  
Online Marketing (Affiliate Marketing), E- Commerce

10/2004 – 05/2005 **Fidux Trust Company Limited**, Treuhandgesellschaft, London