



BERATEN IN DER ARBEITSWELT

Theresia Volk

Spielen, um zu gewinnen

Macht und Wirksamkeit
in Organisationen

V&R

Herausgegeben von
Stefan Busse, Rolf Haubl, Heidi Möller



BERATEN IN DER ARBEITSWELT

Herausgegeben von
Stefan Busse, Rolf Haubl und Heidi Möller

Theresia Volk

Spielen, um zu gewinnen

Macht und Wirksamkeit in Organisationen

Mit 9 Abbildungen und 2 Tabellen

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

© 2019, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: [Vectomart/shutterstock.com](https://www.vectormart.com/shutterstock.com)

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen
EPUB-Produktion: Lumina Datametics, Griesheim

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISSN 2625-6061
ISBN 978-3-647-99895-4

Inhalt

Zu dieser Buchreihe
Macht(Vor)worte

- 1 Beziehung statt Sache: Ein Paradigmenwechsel
- 2 Phänomen Macht: Theorie(n), Alltagspraxis, aktuelle Entwicklungen
 - 2.1 Wichtige Machttheorien und -definitionen
 - 2.2 Macht in Organisationen
 - 2.3 Mikropolitik: Die Alltagspraxis der Macht in Unternehmen
 - 2.4 Zeitgenössische Arbeitswelten und die Machtfrage
- 3 Macht und Beratung – ein Plädoyer
- 4 So ungefähr geht das praktisch – machtbewusste Beratung in vier Schritten
 - 4.1 Schritt 1: Ich will – das eigene Interesse präzise bestimmen
 - 4.2 Schritt 2: Die anderen brauchen – sie anerkennen und ihnen nützen
 - 4.3 Schritt 3: Die Spielregeln beherrschen – Unternehmenskulturen entziffern und nutzen
 - 4.4 Schritt 4: Die Strategien kennen – und seine eigenen weiterentwickeln

5 Macht!

Literatur

Zu dieser Buchreihe

Die Reihe »Beraten in der Arbeitswelt« wendet sich an erfahrene Beratende und Personalverantwortliche, die Beratung beauftragen, die Lust haben, scheinbar vertraute Positionen neu zu entdecken, neue Positionen kennenzulernen, und die auch angeregt werden wollen, eigene zu beziehen. Wir denken aber auch an Kolleginnen und Kollegen in der Aus- und Weiterbildung, die neben dem Bedürfnis, sich Beratungsexpertise anzueignen, verfolgen wollen, was in der Community praktisch, theoretisch und diskursiv en vogue ist. Als weitere Zielgruppe haben wir mit dieser Reihe Beratungsforschende, die den Dialog mit einer theoretisch aufgeklärten Praxis und einer praxisaffinen Theorie verfolgen und mitgestalten wollen, im Blick.

Theoretische wie konzeptuelle Basics als auch aktuelle Trends werden pointiert, kompakt, aber auch kritisch und kontrovers dargestellt und besprochen. Komprimierende Darstellungen »verstreuten« Wissens als auch theoretische wie konzeptuelle Weiterentwicklungen von Beratungsansätzen sollen hier Platz haben. Die Bände wollen auf je rund 90 Seiten den Leserinnen und Lesern die Option eröffnen, sich mit den Themen intensiver vertraut zu machen, als dies bei der Lektüre kleinerer Formate wie Zeitschriftenaufsätzen oder Hand- oder Lehrbuchartikeln möglich ist.

Die Autorinnen und Autoren der Reihe werden Themen bearbeiten, die sie aktuell selbst beschäftigen und

umtreiben, die aber auch in der Beratungscommunity Virulenz haben und Aufmerksamkeit finden. So werden die Texte nicht einfach abgehangenes Beratungswissen nochmals offerieren und aufbereiten, sondern sich an den vordersten Linien aktueller und brisanter Themen und Fragestellungen von Beratung in der Arbeitswelt bewegen. Der gemeinsame Fokus liegt dabei auf einer handwerklich fundierten, theoretisch verankerten und gesellschaftlich verantwortlichen Beratung. Die Reihe versteht sich dabei als methoden- und schulenübergreifend, in der nicht einzelne Positionen prämiert werden, sondern zu einem transdisziplinären und interprofessionellen Dialog in der Beratungsszene angeregt wird.

Wir laden Sie als Leserinnen und Leser dazu ein, sich von der Themenauswahl und der kompakten Qualität der Texte für Ihren Arbeitsalltag in den Feldern Supervision, Coaching und Organisationsberatung inspirieren zu lassen.

Stefan Busse, Rolf Haubl und Heidi Möller

Macht(Vor)worte

- »Es geht immer nur um Macht. Mit meinen inhaltlichen Anliegen dringe ich gar nicht mehr durch.«
- »Diese Machtkämpfe verhindern jede Entwicklung, die setzen noch das Überleben der Einrichtung aufs Spiel.«
- »Es ist absurd, was da jetzt als Kompromiss ausgehandelt wurde, bar jeder Vernunft.«
- »Da müsste mal jemand ein Machtwort sprechen. So kann es nicht weitergehen.«
- »Ich weiß wirklich nicht, wie der es geschafft hat, an diese Position zu kommen – mit Sachkenntnis jedenfalls nicht.«
- »Ich sehe gar nicht ein, warum ich hier wieder den Kürzeren ziehen soll. Dieses Mal nicht!«
- »Ober sticht Unter.«
- »Wenn du dich immer brav an die Regeln hältst, kannst du vielleicht mitspielen, aber du wirst nie als Gewinnerin vom Feld gehen.«
- »»Wer spricht von Siegen? Überstehn ist alles«, sagt schon Rilke.«
- »Eigentlich will ich gar nicht mitmachen bei diesen Machtspielchen.«
- »Als Beraterin bin ich da eh außen vor.«
- »Wenn du dich da mal nicht täuschst!«

1 Beziehung statt Sache: Ein Paradigmenwechsel

»Es setzt sich nur so viel Wahrheit
durch, wie wir durchsetzen.
Der Sieg der Vernunft kann nur
der Sieg der Vernünftigen sein.«
(*Bert Brecht: Das Leben des Galilei*)

Die Regelwelt, an die wir im Kontext von Arbeitswelt, Beruf und Unternehmen denken, ist die der Sachlogik. Unternehmen – zumal im privatwirtschaftlichen Sektor – gelten nach wie vor als Hort der Rationalität, in denen zählt, was funktioniert, und in denen die Grundrechenarten die verlässliche Basis aller Entscheidungen sind. Menschliches, Emotionales und andere Irrationalitäten sind etwas fürs private Glück oder Leid. Im Büro hat die Objektivität Priorität.

Nach wie vor hält sich der Irrglaube, dass das sachlich bessere Argument auch das ausschlaggebende sein müsse. Und dass ein Fehler vorliege, wenn das bessere Argument *nicht* zieht. Was aber verhältnismäßig häufig vorkommt. So sind die Beschwerden laut, wenn ganz offensichtlich eine andere Ebene, eine nicht-sachliche, zum Vorschein kommt: die »Macht«.

Dieser Einsatz für seine persönlichen (unsachlichen) Interessen ist keineswegs eine Ausnahme, sondern die Regel. Das hat Gründe. Dass und wie diese Ebene konkret