

Svenja Hofert

Die Dynamik der Macht

Wie sie sich verteilt und neu erfindet



Springer Gabler

Die Dynamik der Macht

Svenja Hofert

Die Dynamik der Macht

Wie sie sich verteilt und neu erfindet



Springer Gabler

Svenja Hofert
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-48883-3 ISBN 978-3-658-48884-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-48884-0>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

Wer hat die Macht?

Denken Sie einmal an das letzte Meeting. War es eindeutig? So wie immer – oder anders? Es ist oft weniger klar, als wir denken. Denn Macht ist beweglich. Ja, manchmal klebt sie an Personen. Aber oft eben auch nicht.

Ich erinnere mich an eine Diskussion unserer Ausbildungsteilnehmenden:

„Ist Svenja das Alpha? Oder doch Thorsten?“

Zwölf Menschen debattierten lebhaft darüber, wer mehr Macht hatte. Sie begannen dabei fast automatisch, Macht zu differenzieren:

„Ja, es gibt Situationen, in denen Svenja den Ton angibt. Aber habt ihr diese Blicke von Thorsten gesehen? Was war, als Svenja fünf Minuten überzogen hatte? Wenn Blicke ein Befehl sein können, dann hat Thorsten doch einen gegeben!“

Thorsten ist ein Kollege, mit dem ich viele Jahre eine Teamentwicklungsausbildung leitete. Je mehr wir uns die Dynamiken bewusst machten, desto unklarer wurde, wer eigentlich im Moment die Macht hat. Denn: Macht bewegt sich, sie liegt oft gar nicht so fest in den Händen einer Person, wie wir denken.

Was war etwa mit dem Moment, als die Macht bei einem Teil der Gruppe lag? Jener Teil, der eigenmächtig entschied, Mittwochabend nicht mit uns essen zu gehen? Jener Teil, der über die Köpfe von uns Ausbildern beschloss, was zu tun sei – und damit das Programm änderte? Auch das zeigt uns eine Facette von Machtdynamik.

Wir verbinden Macht oft mit Personen. Wir stellen sie uns als etwas Unbewegliches vor. Doch das ist ein **Bias**, eine kognitive Verzerrung. Wir unterliegen ihm, weil es kognitiv viel anstrengender ist, die Dynamiken zu betrachten und zu beobachten.

Macht ist nicht statisch. Sie ist dynamisch, sie fließt zwischen Individuen, Gruppen und Systemen. Sie verändert sich je nach Kontext und Umständen. Sie kann sich ausweiten, bündeln oder sogar konzentrieren.

Manchmal wirkt Macht wie ein Blutegel, der alles um sich herum ausaugt, bis die anderen nur noch blasse Hüllen sind. Und doch hat Macht auch eine andere Seite: Sie kann aufladen, inspirieren und sogar antreiben.

Macht ist damit das wichtigste Führungsinstrument – und gleichzeitig eines der am meisten missverstandenen.

Worum geht es in diesem Buch?

Ich möchte in diesem Buch die Dynamik der Macht beleuchten. Mein Ziel ist es, zu zeigen, wie beweglich Macht tatsächlich ist und wie wir diese Dynamik produktiv für die Gestaltung von Veränderungen in Team und Organisation nutzen können. Dazu müssen wir das Wesen der Macht besser verstehen.

Was ist der Charakter dieser Macht – losgelöst von den Menschen, die sie scheinbar innehaben? Was macht sie aus? Und wie können wir sie gezielt einsetzen, um aus der Erstarrung zu kommen und die Richtung zu ändern? Denn genau das ist Veränderung: Neue Wege gehen, mit etwas aufhören, sich für etwas anderes entscheiden als zuvor.

Veränderung erfordert also immer auch einen Machtwechsel. Dieser Wechsel vollzieht sich nicht allein durch den Austausch von Personen – das wäre zu simpel. Die Macht verlagert sich vielmehr durch Dynamiken, die sich auf den ersten Blick hinter den Personen verstecken. Sie bewegt sich beispielsweise dann, wenn die Stimmung derjenigen kippt, die vermeintlich keine Macht haben. In unserem Beispiel sind das die Teilnehmenden.

Sie sind auf den ersten Blick nur die Gefolgschaft – und auf den zweiten diejenigen, die am Ende bestimmen, wohin sich die Macht bewegt.

Wo ist sie denn, die Macht?

Ein geschulter Blick für die Dynamik der Macht ist essenziell – für Führungskräfte, Beratende, Coaches und alle, die verändern. Wer die Dynamik der Macht versteht, kann tiefere Einsichten gewinnen und sich neue Perspektiven auf die eigene Arbeit erschließen.

In diesem Buch biete ich etwas andere Blickwinkel auf Macht, als sie gewöhnlich in Führungsbüchern transportiert werden. Ich löse die Macht weitgehend von der Umklammerung der Person und erkläre, wie sie sich in Systemen bewegt – und was sie bewegen kann. Anhand zahlreicher Beispiele und Fallgeschichten erläutere ich, was Macht mit uns macht und wie wir das Wissen um ihre Dynamik zur Gestaltung von Veränderung nutzen können.

Macht ist der bestimmende Faktor in der **Psychologie der Veränderung**. Aber sie ist es auch, die dafür sorgt, dass alles beim Alten bleibt. Dann sorgt sie für das Gegenteil von Bewegung – Erstarrung. Man kann mit Macht verändern – und mit Macht bewahren. Ersteres ist vor allem dann möglich, wenn wir die Macht jung und beweglich halten. Und am besten unter uns verteilen.

Folgen Sie mir gern auch auf meinen Kanälen, wenn Sie mehr darüber erfahren möchten.

Ihre Svenja Hofert

www.svenja-hofert.de

Über dieses Buch

Das Buch beleuchtet die Dynamik der Macht. Es zeigt auf, wie Macht sich in Teams, Gruppen und Organisationen bewegt und wie sie für Veränderungen genutzt werden kann.

Doch was ist diese Macht – losgelöst von den Menschen, die sie scheinbar innehaben? Was macht sie aus? Und wie können wir sie gezielt einsetzen, um aus der Erstarrung zu kommen und Neues voranzutreiben? Wie gelingt Machtwechsel? Denn: Ein solcher Wechsel vollzieht sich nicht allein durch den Austausch von Personen – das wäre zu simpel. Die Macht verlagert sich vielmehr durch Ermöglichung und Begrenzungen. Deshalb braucht es „Machtarchitekturen“ und ein Bewusstsein für die Chance und das Risiko von Machtkonzentration.

Die Autorin bietet einen neuen Blickwinkel auf Macht und erklärt anhand zahlreicher Beispiele und Fallgeschichten, was Macht mit uns macht und wie wir das Wissen um ihre Dynamik zur Gestaltung von Veränderung nutzen können.

Inhaltsverzeichnis

1	Macht und ihre bucklige Verwandtschaft	1
1.1	Ohne Macht	5
1.2	Die Gehilfen der Macht	7
1.2.1	Formaler und informaler Rang	10
1.2.2	Position	13
1.2.3	Rolle	17
1.2.4	Insignien	18
1.3	Dynamik in Systemen	20
1.3.1	Wenn die Führung machtlos ist	22
	Literatur	24
2	Macht als Ordnungsprinzip	25
2.1	Demokratische und autoritäre Macht	29
2.2	In- und Outgroups	32
2.3	Der Gruppenprozess	33
2.3.1	Wenn Macht sich entfaltet	34
2.3.2	Die Ordnung der Beobachtung	36
2.3.3	Sich selbst beobachten	39
2.3.4	Macht als freies Element	40

2.3.5	Wie wir Macht bewerten	43
2.3.6	Wie Macht sich bewegt	44
2.3.7	Konzepte von Macht	46
2.4	Wie drei Arten von Macht zusammenspielen	50
2.4.1	Die Macht des Rangs	51
2.5	Die Macht der Rolle	53
2.6	Die Macht des Felds	55
2.6.1	Macht im Feld entfalten	57
	Literatur	58
3	Wie Macht sich verbindet und verbündet	59
3.1	Die Macht der Ereignisse	60
3.2	Die Macht von Strukturen	61
3.3	Die Macht von Ressourcen	62
3.4	Die Macht persönlicher Eigenschaften	64
3.4.1	Aussehen	64
3.4.2	Charisma	65
3.4.3	Intelligenz	67
3.5	Macht als Gefühl	68
3.6	Die Macht des Systems	70
3.7	Dysfunktionale Machtsysteme: Rigide und starr	71
3.8	Funktionale Machtsysteme: Fluide und agil	74
3.9	Wie Mensch und Macht zusammenspielen	75
3.9.1	Das psychodynamische Spiel	76
3.10	Das gruppendynamische Spiel	77
3.11	Das psychologische Spiel	78
3.11.1	Motive: Man muss wollen	78
3.11.2	Eigenschaften: Man muss können	79
	Literatur	81
4	Machtwechsel: Wenn sich Verhältnisse ändern	83
4.1	Verschiebung von Positionen	84
4.2	Die Positionen der Rangdynamik	87
4.3	Wer hat die tatsächliche Macht?	89

4.4	Fallgeschichten Machtwechsel	90
4.4.1	Das bittere Ende	91
4.4.2	Die dunkle und helle Seite der Macht	103
4.4.3	Eine Clique hat die Macht	107
4.4.4	„Unser agiler Coach macht das schon“	110
	Literatur	120
5	Macht verstehen und steuern	121
5.1	Die wahre Natur der Macht	121
5.2	Mechanismen zur Machtbegrenzung	122
5.3	Entscheidungsarchitektur und Macht	123
5.3.1	Die Balance zwischen Ermöglichung und Begrenzung	124
5.3.2	Entscheidungen aktiv gestalten	125
5.4	Macht braucht Gestaltung	125

Über die Autorin

Svenja Hofert beschäftigt sich seit der Jahrtausendwende aus praxisnaher arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive mit der Veränderung von Mensch und Organisation. Sie ist mehrfache Gründerin, Management Coachin, Rednerin, Bloggerin und Podcasterin. Sie führt ihr eigenes Beratungsunternehmen Svenja Hofert Keynotes & Consulting. Daneben bildet sie Menschen aus, die professionell im Coaching oder der Prozessbegleitung arbeiten.

1

Macht und ihre bucklige Verwandtschaft

Zusammenfassung Macht hat viele Verwandte, die bei den Menschen teils recht unbeliebt sind. Oft sind es in Wahrheit die Verwandten, die wir ablehnen – und nicht die Macht selbst. Das betrifft etwa den Bruder „Status“, der mit dem Porsche vorfährt. Oder die Schwester „Dominanz“, die uns erschauern lässt. Lassen Sie uns die Macht und ihre Verwandtschaft einmal genauer betrachten.

Vorspann

Es war einmal ein Kaiser, der über ein großes Reich herrschte. Sein Thron war prachtvoll, sein Palast atemberaubend und seine Kleider gülden. Er war besessen davon, wie andere ihn sahen. Seine Macht sollte immer sichtbar sein – in jedem Gewand, jedem Juwel, jedem pompösen Auftritt.

Eines Tages kamen zwei Schwindler in sein Reich und behaupteten, den feinsten Stoff der Welt weben zu können. „Dieser Stoff ist nicht nur von unvergleichlicher Schönheit“, sagten sie, „sondern auch magisch. Nur kluge und würdige Menschen können ihn sehen.“ Der Kaiser war begeistert. Ein Gewand, das seine Macht unterstrich und gleichzeitig die Dummheit seiner Untertanen offenbarte? Das musste er haben!

Die Schwindler taten so, als ob sie den Stoff webten. Der Kaiser, der nichts sehen konnte, wagte es nicht, seine Unsicherheit zu zeigen. Schließlich,