

**Titel:** **Macht in Organisationen**  
**Denkwerkzeuge für Führung, Beratung und Change Management**  
**Autoren:** **Herausgeber: Falko von Ameln, Peter Heintel**  
**Verlag:** **Schäfer Poeschel Stuttgart**  
**Umfang:** **294**  
**ISBN-Nr.:** **978-3-7919-3472-0**  
**Preis:** **xx,xx €**

**Rezensentin:** © **Elizabeth Kandziora**, Hannover  
 Systemische Beraterin, Diplom-Supervisorin (DGSv)

Falko von Ameln und Peter Heintels „Denkwerkzeuge für Führungskräfte, interne Change-Verantwortliche und Beratende“, so das Vorwort, bietet eine umfassende Zusammenstellung des aktuellen Diskurses über ‚Macht in Organisationen‘ und hält beeindruckende Anregungen bereit. Dafür sorgen Gastbeiträge von 15 ExpertInnen aus Management, Wissenschaft und Beratung. Alle Kapitel sind auf attraktive Weise strukturiert: kleine Hervorhebungen sind - als MERKE pointiert - in den Text eingebaut; jedes Kapitel endet mit einer Zusammenfassung und leitet in den nächsten Abschnitt über. Die Sprache ist anregend und durchgängig gut verständlich. Als Basis dient ein theoretisches Fundament von Beiträgen aus verschiedenen Disziplinen, die sich facettenreich mit dem Thema beschäftigen.

Evolutionär gesehen diente schon in natürlichen Sozialsystemen Macht als Konfliktregulationsmechanismus, verknüpft mit einer Erwartungsstruktur, die in den Köpfen der Beteiligten entsteht. Der erste Gastbeitrag von Gerhard Schwarz führt intensiver in diesen Teilbereich ein. Ein Überblick zu Aspekten wie Macht und Persönlichkeit, Situationskontrolle, Manipulations- und Deutungsmacht so wie Machtstrukturen in Organisationen bietet schon in der ersten Zusammenfassung ein vielschichtiges Panorama auf dieses sowohl allgegenwärtige als auch schwer zu greifende Phänomen.

In den folgenden Kapiteln fächert sich das Thema immer weiter auf. Vorgestellt werden Beschreibungen/Definitionen von: Funktionalität und Dysfunktionalität, Machtquellen, Psycho- und Soziodynamik, Führung, Veränderungen und Veränderungsprozesse, die in das Schlusskapitel über die Kombination ‚Macht und Beratung‘ münden. „Ohne Macht geht es in Organisationen nicht. Selbst in den wenigen hierarchiefrei konzipierten Organisationen gibt es keine Abwesenheit von Macht: wo institutionelle Macht ausgesetzt ist, tritt informelle Macht auf den Plan“... „ohne Macht geht es also nicht, aber mit den überkommenden Formen der Macht geht es in weiten Teilen der westlichen Organisationslandschaft auch nicht mehr.“ (S.185)

Organisationen müssen einen neuen Umgang mit Macht entwickeln. Strukturen und Verfahren sollen hilfreiche Abweichungen gezielt fördern. Die anspruchsvolle, paradoxe Aufgabe besteht darin „ die Fähigkeit zu unvorhersehbarem Handeln zu entwickeln und institutionell abzusichern.“ (S. 186) Hierzu ist eine neue Stufe von Freiheitsverwirklichung, Selbstverantwortung, mehr Entscheidungskompetenz etc. notwendig. Gleichzeitig warnt Stefan Kühl vor der Gefahr, dass die kontinuierliche Steigerung der Wandlungsfähigkeit zu einer Auflösung der Organisation führen könnte. „Hierarchie als Strukturmerkmal und Freiheit (mit ihrem Gegenpol, der Ordnung) als Verhaltensmerkmal sind unabdingbare Voraussetzung für die Gestaltung komplexer Organisationen.“ ( (S.186, Zitat: Mirow/Matzler 2012).

Hier angekommen, ist der Leserin noch verständlicher, dass Veränderungsprozesse in Organisationen aus vielerlei Motiven heraus in einem mikropolitischen Dschungel scheitern können. Folgerichtig daher denn auch das letzte Kapitel des Buches zur Perspektive der Organisationsberatung. „Eines der Kernprobleme von Organisationen ist der Umgang mit Unsicherheit.“ (S. 247) Berater können daher dienlich sein, manche Verantwortungslast der Manager und auch die Nebenfolgen krankmachender Rahmenbedingungen zu reduzieren. Diese Hoffnung und entsprechende Beratungsleistungen tragen sicher zum Beratungsboom bei.

Wie Führungskräfte stehen Berater in einem ähnlichen Spannungsfeld ...„ ohne Machteinsatz droht ihnen der Steuerungsverlust, erscheinen sie jedoch als machtmotiviert, laufen sie Gefahr, das Vertrauen der Klienten als wichtigste Ressource des Handelns zu verlieren (...). Die Beraterhaltung zu Fragen der Macht und Ethik ist dabei ein Schlüsselfaktor der eigenen Wirksamkeit(...)“ ( S. 253/254)

Dieses Buch und seine angebotenen „Denkwerkzeuge“ ist inhaltlich und formal eine absolut spannende, empfehlenswerte Lektüre und für jede Machtperspektive bereichernd.

**Hannover, den 04.04.2017**