

# Macht und Wandel

Erfolgsfaktor Change Governance

## **Machtkalkül**

Wie Veränderungsprofis Machtdynamiken mitdenken

## **Rohstoff Macht**

Mikropolitik für den Wandel nutzen

## **Führung in agilen Strukturen**

Mit Autorität, nicht autoritär

**2**

## **Power Play**

Männer, Frauen, Machtgehabe

**22**

## **Sexuelle Gewalt verhindern**

Präventionsplan eines kirchlichen Wohlfahrtsverbands

## Machtkalkül

### Wie Veränderungsprofis mit Machtdynamiken umgehen



**ZOE:** Haben Sie eine persönliche Definition von Macht?

**Nienkerke-Springer:** Macht ist ein Zusammenspiel von Autorität und Verantwortung. Das bedeutet auch, dass Macht über Respekt und Vertrauen erlangt wird und nicht – wie oft angenommen – auf Kampf- und Duellvarianten sowie auf Dominanz und Kontrolle beruht. So gesehen ist Macht die Möglichkeit zur Gestaltung des Miteinanders in Zeiten des Wandels.

**ZOE:** Ihr eindrucksvollstes Erlebnis mit Machtdynamiken im Wandel?

**Nienkerke-Springer:** Der Patriarch eines mittelständischen Familienunternehmens musste leidvoll erfahren, welche Dynamiken aus falsch verstandener und gelebter Machtausübung entstehen. Da haben tradierte Glaubenssätze und ein überaltertes Führungsverständnis dazu geführt, dass Leistungsträger in die Verweigerung gegangen sind und der designierte Nachfolger sich abgewandt hat. Die Reflexion der Glaubenssätze, des eigenen Führungsverhaltens, des Machtverständnisses und nicht zuletzt des Menschenbilds führte in einem streckenweise schmerzvollen Coaching-Prozess zu einem neuen Mindset. Wenn auch der Not und Einsamkeit geschuldet, die aus den Dynamiken entstanden war.

Zu erkennen, wann Macht zu Ohnmacht führt oder zerstörerische Ausmaße im eigenen Unternehmen annimmt, ist essenziell und zeigt, dass man mit Macht zeitgemäß umgehen können muss. Auch die Haltung, dass alle Macht nur über Leistung erbracht werden kann, ist ein Trugschluss, denn längst ist bekannt «Perception beats Performance».

**ZOE:** Wie gehen Sie als Veränderungsprofi mit Machtdynamiken in Veränderungsprozessen um?

**Nienkerke-Springer:** Wandel ist das neue Normal, deshalb ist das Verständnis von Führung und Gestaltung wichtig. Globalisierung, Strukturwandel, Technisierung, demografischer Wandel – all das sind Veränderungen im ganz großen Stil. Mit Beginn der Pandemie sind Themen wie «New Work» und «Remote Work» in den Fokus getreten, die von Menschen eine hohe individuelle und organisationale Anpassungsfähigkeit verlangen. Blicke ich auf organisationale Veränderungen, so habe ich es mit Machtdynamiken zu tun, die in einem evolutionären Veränderungsprozess gestaltet werden müssen und damit zwangsläufig auch emotionale Dynamiken hervorrufen.

Ich benutze dazu das Bild des «House of Change». Menschen und Organisationen befinden sich, wenn es um Veränderung geht, in ganz unterschiedlichen Zimmern.

Bin ich im Zimmer der Selbstzufriedenheit oder der Verweigerung, so werde ich mich anders verhalten als im Zimmer des Aufbruchs bzw. der Erneuerung. Hier gilt es zu identifizieren, wo sich ein Unternehmen befindet, und Wege aufzuzeigen, um in den Wandel zu kommen. Jedes Unternehmen ist ein komplexes Gebilde, welches aus Machtverhältnissen und -dynamiken besteht. Das gilt für Individuen ebenso und ist normal. Für Führungskräfte ist es aber nicht immer einfach, die Machtverhältnisse zu durchschauen, die Spielregeln und Codes der Macht zu identifizieren und darauf zu reagieren. Ein professioneller Blick von außen schärft die Sensibilität für diese Codes und hilft, Irrtümer zu vermeiden.

**ZOE:** Gibt es für Sie eine goldene Regel dazu?

**Nienkerke-Springer:** «Unternehmen müssen sich nicht ständig neu erfinden, sondern sich immer wieder neu ausrichten.» Das ist mein Leitsatz für Führungskräfte und Menschen, die Veränderungen gestalten müssen und wollen. Dazu gehören: Dranbleiben und wissen, wo ich loslassen muss. Lernen wollen, Neugierde aufbringen und ein Interesse daran haben, andere zu verstehen. Eine positive Resonanz erzeugen, auf Augenhöhe kommunizieren, Zugehörigkeit herstellen, das eigene Anliegen zur Sprache bringen. Das sind einige erfolgsversprechende Regeln, die zu mehr Autorität und Verantwortung, zu mehr Reputation und Power im Sinne von Macht und zu einem flexiblen Mindset führen. Und das ist die sichere Basis für Erfolg.



Dr. Anke  
Nienkerke-  
Springer

Topmanagement-Coach,  
Nienkerke-Springer Consulting  
Köln und Oberaudorf bei München

**Kontakt:**  
info@nienkerke-springer.de