



Heinrich Keßler

Machtthemen.

Das Dokument enthält die Aufschriebe des Autors während seiner Ausbildung in Transaktionsanalyse (TA), Auseinandersetzungen in Lerngruppen und in Beratungen sowie zu Vorbereitungen von Arbeiten zur Entwicklung, Planung, Steuerung, Nutzung, Begrenzung und Gestaltung von Macht in Organisationen.

Die handschriftlichen Manuskripte des Autors aus den Jahren 1981-1985 wurde am 20.08.2017 aktualisiert und in die jetzige Form übertragen.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



Machtthemen

Auftrag der Menschen in Organisationen

Die Menschen haben den Auftrag, das Ziel der Organisation zu verwirklichen.

	Glaubenssatz, der verwirklicht werden soll:	Konkrete Zielsetzung	daraus abgeleitete Rolle: - Soll – - IST – - Vermutet - Phantasiert - Erfüllt	daraus abgeleitete Funktionen
Kosmos				
Gesellschaft				
Organisationsgruppe Verbund				
Einzelorganisation				
Intergruppen				
Gruppen				
Dyaden				
Privates Umfeld des Individuums				
Individuum				



Glaubenssätze, Grundüberzeugungen

Beispiele:

- Ebene: Gesellschaft: Arbeitgeber sind Ausbeuter, Kapitalisten
Arbeitnehmer sind die Schwachen, die geschützt werden müssen.
- Organisationsgruppen: Menschenbild X nach McGregor:
Menschen sind dumm, faul und arbeitsscheu und brauchen deshalb die Peitsche.
- Einzelorganisation: Wer diesen Beruf wählt, will insbesondere einen bequemen Job.
Wir schaffen es nicht, die Erwartungen der Kunden zu erfüllen.
- Intergruppen in Organisation: z.B. Betriebsrat: Wenn wir nicht wären, würden die Vorstände mit den Leuten tun, was sie wollen.
z.B. Abteilungsleiter-Konferenz:
Wenn die Anderen keine so überzogenen Forderungen an uns stellen würden, wäre es ein besseres Leben in der Organisation.
- Gruppen: z.B. Vorstand:
Wir haben nicht die richtigen Leute, um die anstehenden Aufgaben zu bewältigen.
z.B. Abteilungsleiter:
Wenn ich mich nicht wehre, muss ich alle Drecksarbeit für die Anderen machen.
z.B. Angestellte:
Wir sind unterbezahlt. Bevor wir nicht mehr Geld bekommen, mache ich auch nicht mehr.
- Einzelner: z.B. In diesem Betrieb muss man nur funktionieren. Von Mitdenken und Innovation will hier niemand was hören.



Unterscheide: Prozess und Spiel

Machtprozess

Geht es um einen Machtprozess, lassen sich die folgenden Fragen beantworten:

1. Wo ist die Macht?
2. Wie zeigt sich die Macht?
3. Wo ist das Machtzentrum?
4. Wer sind die Betroffenen?
5. Wer sind die Beteiligten?
6. Worum geht es?

Nutzeffekte (im Sinne des Organisationszweckens):

1. Abhängigkeiten
2. Weisungsrechte
3. Kontrollrechte.

Machtspiel

Bei einem Machtspiel sind die Fragen nicht zu beantworten. Das Machtspiel ist zu erkennen an:

1. Was sind die Spielräume?
2. Wer sind die Spieler (Mitspieler)?
3. Welche Rollen werden gespielt?
4. Welche Dynamik weist das Spiel auf?
5. Mit welcher Härte wird gespielt?
6. Wie wird das Spiel voraussichtlich enden?

Nutzeffekte (nicht im Sinne des Organisationszweckens):

7. Abhängigkeiten
8. Weisungsrechte
9. Kontrollrechte.

Gretchenfrage:

Was ist das freie Spiel der Kräfte?



Fehlinterpretationen bei Machtprozessen und Machtspielen

Es geht z.B. um Übereinstimmung, Ableitung, Verträglichkeit, Widerspruch, Ergänzung und Freiraum für den Leistungsprozess im Sinne des Organisationszweckes. Betrachtet werden z.B. die Felder:

	Organisation	eigene	von Anderen
Ziele			
Erwartungen			
Aufgabe im Detail			
Weisungsrechte im Einzelfall			
Überblick			
Information			
Bewertung / Wichtigkeit der Aufgabe			
Bewertung / Wichtigkeit der Information			
Bewertung / Wichtigkeit der Rolle			
Bewertung / Wichtigkeit der Funktion			
Abhängigkeit von Anderen			
Eigene Wichtigkeit			
Ersetzbarkeit			
Bedeutung der eigenen Person			
Bedeutung der eigenen Rolle			
Bedeutung der eigenen Funktion			
Eigene Möglichkeiten			
Stimmigkeit von Status, Gesetzen, Stellenplänen, Arbeitsweisen usw.			



Machtzentrum

(Am Beispiel einer Bank aus dem Jahre 1982.)

Wie ist das Machtzentrum zu identifizieren?

Wie ist das Machtzentrum zu interpretieren?

Welche Attribute weist das Machtzentrum auf?

Profil der sozialen Polarität

-mit Macht -

Inländer

Einheimisch

Gelernte Fachkraft

Mann

Verwandt mit einflussreichen Personen

Passt sich an

Länger in der Firma

In angesehener Abteilung (Kredit)
beschäftigt

Geehrt, geschätzt im Betrieb

Formell mit Macht und Weisungs-
befugnissen ausgestattet

In der Hauptstelle beschäftigt

Konform mit Gruppennormen

Viele Kollegen mit ähnlichem
sozialem Status

Möglichkeit, effizient zu beurteilen

Möglichkeit zu sanktionieren für
das System / die Organisation

Profil der sozialen Polarität

- ohne Macht -

Ausländer

von auswärts

ungelernt

Frau

keine Verwandtschaft

wehrt sich

neu, erst seit kurzem eingestellt

am Bankschalter, in der Buchhaltung
eingesetzt

Einzelgänger

es fehlen formelle Erlaubnisse

in Peripheriebereichen (Zweigstellen)

fehlt

Einzelgänger

fehlt

fehlt



Macht - Machtspiele

Spiele I. Ordnung:

1. Gelegentliche Auseinandersetzungen

Beispiel: Informationsmacht, Anspruch auf die richtige Interpretation

Verfolger: Du bist dumm.
Ich weiß es besser als Du.

Opfer: Ich verstehe das nicht.

Retter: Dich möchte Dir ja nur helfen,
damit Du keinen Fehler machst.

2. Diskussionen

Beispiel: Expertenmacht

Verfolger: Ich bin der Fachmann. Ich weiß schließlich Bescheid.

Opfer: Mir sagt niemand etwas rechtzeitig.
Holzbein. Blöd. Makel.

Retter: Ohne mich kommen die nicht zurecht.

3. Nicht Worte, sondern Taten.

Beispiel: Fakten schaffen.

Verfolger: Wenn ich nicht gründlich hinterher wäre, würde hier der
Laden überhaupt nicht funktionieren.

Opfer: In mein Gebiet lasse ich mir nicht hineinreden.
Blöd. Schlemihl.

Retter: Ich muss Auswüchsen entgegenwirken. „Die“ verstehen Das
Nicht. Ist es nicht schrecklich...!



Spiele II. Ordnung

1. Sorge um Reputation und Unterstützung.

Verfolger:	Ich habe mächtigere und mehr Vertraute als die Anderen. Die Mehrheit steht auf meiner Seite. Das Gesetz und der Chef stehen hinter mir. Dem werde ich es zeigen!
Opfer:	Immer soll ich verlieren. Ich bin immer der Dumme. Kick mich.
Retter:	Da muss doch jemand ein Machtwort sprechen! Andere wissen es besser. Wenn Andere es ihm zeigen, wird er sicherlich das einsehen.

2. Kampf mit verlorenem Gesicht.

Verfolger:	Jetzt hab' ich Dich, Du Schweinehund! Ich hab's ja gleich gesagt, ... Dir werde ich es zeigen! Jetzt erst recht!
Opfer:	Holzbein. Einer, der so angegriffen wird, muss man doch unterstützen.
Retter:	Ich habe es nicht so gemeint. Schlemihl. Lass uns doch die Sache vergessen (und nehme meine Meinung vielleicht davon aus).

3. Drohgebärden.

Verfolger:	Ich werd' dir's zeigen! Ich bin stärker als Du! Wehen, wenn Du Dich nicht unterwirfst!
Opfer:	Holzbein. Ohnmacht. Sich entwaffnend stellen: Sieh nach, ich bin völlig wehrlos!
Retter:	Ich will doch nur das Beste...!



Spiele III. Ordnung

1. Angriff auf das Verteidigungspotenzial des Gegners.

Verfolger: Dir werd' ich's zeigen!

Opfer: Hilfe, Vergewaltigung!

Retter: Ich tu das nur, weil ich das Beste für Dich will.

2. Angriff auf die Person des Gegners.

Verfolger: Schaut ihn Euch doch an: ...
So was muss man doch ausrotten (verhindern, blockieren) ...

Opfer: Ohnmacht. Hilfe, Vergewaltigung!
Schlemihl. Mach mich fertig!

Retter: Werd' doch endlich vernünftig!

3. Angriff auf Person des Gegners mit Risiko der Selbstvernichtung.

Verfolger: Ich bin schneller als Du!
Ich werd's Dir zeigen – und wenn ich dabei draufgehe.

Opfer: Zeige es mir. Mach mich fertig.

Retter: Ich will doch nur Dein Bestes, auch wenn ich dabei draufgehe.
Bevor andere mir zuvorkommen, mache ich das!



Nutzeffekte der Spiele:

- Bestätigung des Glaubenssatzes
- Sicherung und Ausbau des erreichten Machtstatus
- Abwehr von unerwünschten Indoktrinationen anderer
- Sicherung und Festigung von ausreichender Distanz
- Sicherung und Festigung von Einfluss auf die eroberten Gebiete
- Sicherung und Festigung des geldwerten Belohnungssystems.



Umgang mit Spielen (Machtspielen)

Dem Spieler aufzeigen:	als er selbst	für seine Organisation In seiner Rolle, Aufgabe
Das ursprüngliche Gefühl des Spielers.		
Das Ersatzgefühl des Spielers.		
Den biologischen Spielgewinn	für ihn	für die Rolle / Aufgabe
Den existenziellen Spielgewinn		
Den Skriptglauben.		

Aufzeigen: Rollendefinition, die bestimmte Rolle

Am Anfang (und am Ende) eines Entwicklungsprozesses wird d in den Gesetzen, Statuten, Arbeitsplatzbeschreibungen, Pflichtenheften, Stellenplänen, Funktionsplänen usw. die Einigung hergestellt über bestimmten Rollen hergestellt. Aufzeigen, wie mit den bestimmten im Moment das Zusammenleben organisiert werden soll.

- Bestimmung von Recht und Unrecht.
- Bestimmung von Oben und Unten.
- Bestimmung von Wichtig und Unwichtig.
-

Aber:

Die Entwicklung geht weiter und jetzt werden diese Instrumente benutzt, um die Fortentwicklung aufzuhalten, (obwohl die eigene Entstehung der Rolle einer Fortentwicklung zu verdanken ist.)

Und:

Die Neuregelungen, gleich auf welchem Gebiete sind (fast) immer Anpassungen der formalen Regeln an längst eingetretene Veränderungen! (... die sich natürlich nach der Neuanpassung sofort wieder weiter entwickeln.)



Aufzeigen: Das Individuum ist in einer Organisation nicht nur Individuum

Ein Individuum kommuniziert in einer Organisation nicht nur als *Individuum*, sondern auch als:

Gruppenmitglied von funktionalen Gruppen.

Es geht um:

- Initiieren
- Planen
- Entscheiden
- Leiten
- Koordinieren
- Organisieren
- Durchführen
- Kontrollieren
- Auswerten
- Entwickeln
- Forschen.

Gruppenmitglied von sachorientierten, operativen Gruppen wie am Beispiel einer Bank:

- Sekretariat
- Vorstand
- Aufsichtsrat
- Revision
- Marketing
- Stab
- Vermögensberatung
- Kreditbereiche
- Rechnungswesen
- Aktionäre
- Mitglieder
- Zweigstellen
- Usw.

Gruppenmitglied einer hierarchischen Gruppe, wie z.B.

- Kapitaleigner
- Aufsichtsrat
- Vorstand
- Abteilungsleiter
- Angestellte
- Arbeiter
- Hilfskräfte



Gruppenmitglied durch Zugehörigkeit zu einer sozio-demographischen Gruppe, z.B. mit folgenden Merkmalen:

- Frauen
- Jugendliche
- Älter
- Bildungsstand
- Ambitionen
- Weltanschauung
- Parteilzugehörigkeit

Als Mitglied einer Intergruppe – Vertreter von Gruppen, wie z.B.

- Betriebsrat
- Jugendsprecher
- Zweigstellenkoordinator
- Interessensvertreter
- Sprecher
- Mandatsträger
- Funktionsträger

Als Mitglied einer (Zweck-)Organisation, wie z.B.

- ... mit Kompetenzen zur Vertretung der Organisation,
- ... ohne Kompetenzen zur Vertretung der Organisation,
- Interessensvertreter
- Sprecher
- Mandatsträger
- Funktionsträger

Die Organisation kommuniziert selbst (als Organisation) mit:

- Kunden
- Lieferanten
- Kapitalgebern
- Kapitaleignern
- Wettbewerbern
- Behörden
- Öffentlichkeit
- Verbundunternehmen
- Usw.

Die Organisation ist ferner in der Regel selbst Mitglied in einer Gruppe, z.B.

- Volksbanken, Sparkassen
- Edeka. Kaufring
- Ölkartelle
- Usw.



Machttypen

Ziel der Macht = Power, Einfluss, Potenz

	Ziel der Macht: Selbst	Ziel der Macht: Selbst	
Quelle der Macht: ANDERE	I. Macht von Anderen: „Herr X hat mich beauftragt abhängig, aK, symbiotisch O V R	II. Keine Machtausübung aber auch kein Befolgen von Macht ANTI-MACHT „unabhängig, inaktiv“ ak-symbiotisch O V R wird gespielt	Quelle der Macht: SELBST
Quelle der Macht: ANDERE	IV. Ich WILL der Führer sein, weil es der Sache dient UND weil wir das Problem unter meiner Führung gut lösen können unabhängig, aktiv integriert, EL/ER/K	III. a) Kontrollieren, steuern Wenn sich andere verhalten, wie ich es will, werde ich sie belohnen. EL-symbiotisch überverantwortlich V R O	
		III b) Helfen Die Probleme anderer lösen. Macht durch Helfen Soziale Macht EL-symbiotisch Überverantwortlich R V	Quelle der Macht: SELBST
	Ziel der Macht: ANDERE	Ziel der Macht: ANDERE	

Nach oben

nach unten

offen

verdeckt



Verlauf eines Gesetzes

- a) Ein Zustand ist gegeben. Er wird analysiert, validiert, beleuchtet und dann festgestellt, was derzeit gelten soll: „Geredet“ wird dann stets von „künftig“!
 - a. Trübungen, dass durch die formellen Feststellungen eine Entwicklung aufgehalten werden könnte!
 - b. Trübungen, dass nach einer Regelung keine Abweichungen mehr möglich sind.
 - c. Trübungen, dass Hilfsmittel oder Sanktionen ausreichen, um dennoch abweichende Entwicklungen zu verhindern
- b) Das Gesetz (Statut, eine Stellenbeschreibung, ein Funktionsplan, ein Pflichtenheft, usw.) wird geschrieben und verabschiedet.
- c) Die Entwicklung geht weiter. Die Realität stimmt mit jedem Tag, mit jeder Stunde zunehmend nicht mehr mit den Regelungen überein.
 - a. Am schnellsten sind die Abweichungen bei Detailregelungen.
 - b. Gesetzeslücken treten auf. (Es ist Vieles nicht, Manches widersprüchlich, Anderes unklar geregelt.)
 - c. Dann folgen die Ablaufprinzipien, bis am
 - d. Schluss die in der Regelung „festgeschriebenen“ Werte und Normen zur Debatte stehen.
- d) Die für die Einhaltung der Gesetze eingesetzten Personen erhalten Personen eine personenbezogene „Vergatterung“ im Sinne und nur im Sinne des Gesetzes zu handeln. Die Personen schwören („unterschreiben“, verpflichten sich).
- e) Die Abweichungen der Aufgabe, der Ziele, der formalen Regelungen und der Realität werden durch die Funktionsbeiträge bemerkt, wahrgenommen und zunehmend erlebt. In welche Richtung eine Änderung erfolgen könnte oder sollte, ist dem Funktionsträger meist nicht bekannt. Sie haben dann keine Information. Und wenn sie solche hätten, i.d.R. keine Kompetenz.

Folge: Angst.
- f) Die Abweichungen sind nicht plötzlich und generell, sondern geschehen in kleinen Schritten, so dass die jeweils folgende weitere Abweichung von dem, was formal geregelt ist, nicht als dramatische Abweichung oder als etwas Neues erlebt wird.
- g) Nach einer gewissen Zeit haben die Summen der Abweichungen zu einer solchen Differenz von Realität und formeller Wirklichkeit geführt, die zuerst von den Funktionsträgern wahrgenommen wird. Da die formelle Organisation aber Schutz, Sicherheit usw. gibt, wird nun versucht, die eingetretenen Entwicklungen (Veränderungen)
- h) Zu übergehen und so zu tun, als ob sie nicht eingetreten wären,
 - i) Sie rückgängig zu machen, insbesondere dadurch,
 - j) Dass man von den anderen verlangt, wieder die ursprünglichen formellen Regelungen zu akzeptieren und sich danach zu richten,
- k) Niemand merken zu lassen, dass man selbst mit der formellen Regelung nicht mehr in Einklang steht.

Folgen:

 - a. Angst.
 - b. Positionssicherung.
 - c. Machtkämpfe.



Machtkämpfe. Merkmale.

	Interaktions-Ebene	Kampfebene, Machtebene	Energie
1. Stufe	Mann-Mann	Funktion-Funktion	wenig
		<i>Funktionsmacht</i>	
2. Stufe	Gruppe-Gruppe Normen-Normen	Rolle-Rolle	mittel
		<i>Statusmacht</i> <i>Hierarchie</i> <i>Führungsanspruch</i>	
3. Stufe	Werte-Werte	Mann-Mann	alle
		<i>Überleben</i>	

Lesart: Von Stufe zu Stufe nimmt das Denken, Planen, Entscheiden, Handeln und Verhalten im Sinne des Organisationszweckes ab. Die Anteile der Machtspiele, die letztlich immer wieder nur im eigenen Saft kochen, nehmen zu.

1. Stufe	2. Stufe	3. Stufe	
			Kochen im eigenen Saft: Machtspiele
			Organisations- Zweck