



Heinrich Keßler

Organisationsentwicklung mit Power Play?

Der Aufsatz zeigt auf, dass es auf das tatsächliche Verhalten ankommt und wo sich schnell zeigt, wo propagierte und gelebte Werte auseinanderdriften und weshalb es so ist und bleiben wird.

Das Dokument ist im Jahre 1988 veröffentlicht worden in

AGOGIK Nr. 2 – Juni 1988

ISSN 0257-1757

Verlag Rudolf Kugler, CH-6317 Oberwil

Das Dokument wurde im Jahre 2017 vom Autor in diese Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

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



Heinrich Kessler

ORGANISATIONSENTWICKLUNG MIT POWER PLAY?

"Mit Power Play (Machtspiel) bezeichnen wir diejenigen Manöver, durch die ein Mensch einem anderen etwas zu entlocken versucht, statt direkt danach zu fragen. Wir benutzen Power Play immer dann, wenn wir glauben, dass wir offen und ungeschützt nichts ausrichten können. Besonders häufig wenden wir Power Play an, wenn wir einen Wunsch an eine andere Person für schwer erfüllbar halten." 1)

"Machtspiele (Power Plays) werden mit dem Ziel in Gang gesetzt, von jemand anderen gegen dessen Willen etwas zu bekommen." 2)

Mein Verdacht auf Grund meiner Erlebnisse als Bewerber für eine interne Aufgabe in Bereich Organisations- und Personal-Entwicklung (OE +PE): Manche Führungskräfte, aber auch interne Berater und Ausbilder, auch solche, welche "OE" und "PE" betreiben, scheinen Power Play als geeignetes Mittel für den "Umgang mit Widerständen" zu halten. Die Führungsqualifizierung scheint in vielen Köpfen insbesondere dann hoch zu sein wenn die "Führungskraft" .ein besonders guter Power Player ist. Entscheidend wäre demnach die Fähigkeit, sich abzugrenzen und GEGEN die anderen sich durchzusetzen, indem man sie "ausschaltet", zur "Kooperation zwingt" oder "konfrontiert" mit ihren eigenen Schwächen oder Unzulänglichkeiten, um die Überraschungssituation für sich auszunutzen. Ich halte dies für das Gegenteil von Geist und Zielen der Organisationsentwicklung. Im Vergleich zu diesen, aus meiner Sicht etwas fehlgeleiteten Organisationsentwicklern, werden mir die "alten autoritären Haudegen" wieder lieb und sympathisch, denn bei denen wusste man wenigstens immer, woran man war.



AGOGIK 2/88

Vielleicht liegt auch hier der Grund, weshalb in vielen Projekten die angestrebte Veränderung nicht stattfindet. Verkündet wird eine neue Art, sich zu verhalten, mit Problemen umzugehen, zu führen. Sobald jedoch Beförderungen anstehen, werden die Beurteilungskriterien der bisherigen Kultur angewendet. Wenn wundert es, dass die alte Kultur erhalten bleibt?

"Woran kann ich erkennen, ob ein Power Play droht oder nicht? Antwort: Das ist gar nicht so wichtig. Das Entscheidende ist, dass ich nicht manipuliert werde, dass ich nicht zu etwas gezwungen oder verleitet oder überredet werde, was ich gar nicht tun will." 3) Und ich will auf keinen Fall tun, was Führungskräfte und Mitarbeiter in den powernden Unternehmen sämtliche tun müssen": sie schützen durch „völlige Überlastung vor den Power Plays anderer, seien es nun Vorgesetzte, Kollegen oder andere Gruppen. Solange die vorgegebene oder tatsächliche Überlastung erhalten und damit als 'Notbremse' funktionsfähig bleibt, kann aus einer relativ guten Position heraus stets gut sondiert und ausgewählt werden, welche Ansprüche man erfüllen will und welche nicht. Unangenehme Ansprüche kann man mit dem betrieblich akzeptierten „Bereits-völlig-überlastet-sein“ sanktionsfrei abwehren. Deshalb ist "Überlastet-Spielen“ (und sein) selbst ein häufiges ...

Bitte zurück zum Anfang, weiterlesen im 1. Abschnitt, 1. 2. Zeile)

Steiner, Claude M., Macht ohne Ausbeutung, Verlag 1985, S. 73f.

op.cit. S. 81

op.cit. S. 93

Autor: 1947, arbeitet nach mehrjähriger Tätigkeit als selbständiger Berater und Ausbilder in den Bereich Organisationsentwicklung. Er wird künftig als innerbetrieblicher Ausbilder tätig sein.