

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort .....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Einführung: Was ist Macht? .....</b>	<b>1</b>
1.1 Die Ko-Konstruktion von Macht in Interaktionsprozessen	2
<i>Gerhard Schwarz:</i>	
<i>Zur Stammesgeschichte der Macht .....</i>	<i>5</i>
1.2 Macht und Persönlichkeit .....	13
1.3 Sanktionsmacht und die Bedeutung von Erwartungen .....	15
1.4 Macht und nicht-machtbasierter Einfluss .....	18
1.5 Situationskontrolle .....	21
1.6 Manipulationsmacht .....	22
1.7 Deutungsmacht .....	23
1.8 Machtstrukturen in Organisationen .....	25
1.9 Gesellschaftliche Machtstrukturen und ihre Relevanz für Organisationen .....	28
<i>Günther Ortmann:</i>	
<i>Macht und rekursive Schleifen .....</i>	<i>30</i>
1.10 Was ist Macht? Eine erste Zusammenfassung .....	33
<b>2 Was man über Organisationen wissen muss, um Machtphänomene zu verstehen .....</b>	<b>35</b>
2.1 Die Organisation als Maschine .....	35
2.2 Organisationen bestehen nicht aus ihren Mitgliedern .....	37
2.3 Komplexität und Unsicherheit als organisationale Grundprobleme .....	39
2.4 In Organisationen bilden sich lokale Rationalitäten aus ...	41
2.5 Organisationen sind regelgeleitet und selbstorganisiert ...	44
2.6 Mitgliedschaft als Motivationsersatz? .....	46
2.7 Die Bedeutung von Motivation, Identifikation und Vertrauen .....	48
2.8 Organisationen und ihr gesellschaftlicher Kontext .....	49
2.9 Zusammenfassung .....	50

<b>3 Funktionalität und Dysfunktionalität von Macht in Organisationen</b> .....	51
3.1    Macht wirkt: die Funktionalität der Macht .....	51
<i>Ferdinand Buer:</i>	
<i>Lob der Macht</i> .....	58
Wichtige Erkenntnisse .....	62
3.2    Zu Risiken und Nebenwirkungen... .....	63
<i>Stefan Busse:</i>	
<i>Macht und Ohnmacht als Camouflage</i> .....	63
3.3    Zusammenfassung .....	74
<b>4 Machtquellen</b> .....	77
4.1    Verfügung über knappe Ressourcen .....	78
<i>Erhard Juritsch:</i>	
<i>Die Basis der Macht im Förderwesen hat sich verändert</i> .....	78
4.2    Entscheidungsbefugnisse .....	83
4.3    Kenntnis der Präferenzstrukturen und Werte anderer Akteure .....	83
4.4    Kontrolle von Informationskanälen und Kommunikationswegen .....	84
4.5    Körperliche Überlegenheit .....	85
4.6    Beziehungen und soziales Kapital als Machtquelle .....	85
4.7    Zusammenfassung .....	87
<b>5 Psycho- und Soziodynamik der Macht</b> .....	89
5.1    Die Soziodynamik der Macht .....	89
<i>Henriette Mark:</i>	
<i>Macht in Organisationen – Die Perspektive der Arbeitnehmervertretung</i> .....	103
5.2    Die Psychodynamik der Macht .....	109
<i>Fritz B. Simon:</i>	
<i>Aspekte der Psychopathologie der Macht</i> .....	114
5.3    Zusammenfassung .....	118
<b>6 Macht und Führung</b> .....	121
<i>Rudolf Wimmer:</i>	
<i>Der Abschied vom Machtbegriff im Kontext von Organisationen. Ist Führung ohne Macht überhaupt denkbar?</i> .....	122
6.1    Führung als Machtausübung und der Mythos des mächtigen Führers .....	126

<i>Ewald E. Krainz:</i>	
<i>Die Idee der Bemächtigung — Eine kulturanthropologische Skizze</i> .....	130
6.2    Führung im Spannungsfeld von Macht, fachlicher Autorität und Vertrauen .....	135
6.3    Gefürchtet und ersehnt — Dilemmata der Führung im Umgang mit Macht .....	138
6.4    The Loneliness at the Top: Topmanagement als feedback-freie Zone .....	142
6.5    Macht und Machtlosigkeit der Führung .....	144
6.6    Die Führung der Zukunft und ihr Umgang mit Macht .....	152
6.7    Zusammenfassung .....	159
<b>7 Macht und Veränderungen in der Arbeitswelt</b> .....	161
7.1    Das Ende der Hierarchie? Eine kleine Geschichte der Ent- und Rehierarchisierung .....	163
7.2    Die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts: >VUKA<, Agilität und die Folgen .....	170
<i>Interview mit Thomas Sattelberger:</i>	
»Viele der etablierten Organisationen sind nicht fähig zu einem anderen Umgang mit Macht.« .....	171
<i>Rainer Zech:</i>	
<i>Kapitalismus — Macht — Sinn</i> .....	180
7.3    Auf dem Weg zu einem neuen Verständnis von Macht .....	185
<i>Marc Stoffel:</i>	
<i>Keine Macht auf einer Schulter: Warum bei Haufe-umantis Mitarbeiter das Unternehmen führen</i> .....	188
<i>Bernd Schmid:</i>	
<i>Schöpfermacht, Sinnmacht und Autorisierung</i> .....	196
7.4    Zusammenfassung .....	200
<b>8 Macht in Veränderungsprozessen</b> .....	203
8.1    Reizthema Veränderung .....	205
8.2    Machtdynamiken in den verschiedenen Phasen des Veränderungsprozesses .....	208
8.3    Deutungsmacht und ihre Bedeutung in Veränderungsprozessen .....	213
8.4    Strategien zur Gestaltung von Machtdynamiken in Veränderungsprozessen .....	215

<i>Stefan Kühl und Thomas Schnelle:</i>	
<i>Macht, Vertrauen und Verständigung in Veränderungs-</i>	
<i>prozessen</i> .....	220
8.5 Macht als Mittel zur Wahrung des Status quo .....	223
8.6 Empfehlungen für Veränderungsprozesse im Spannungsfeld	
von Gestaltungsmacht und Partizipation .....	227
8.7 Zusammenfassung .....	240
<b>9 Macht und Beratung</b> .....	241
9.1 Macht, latente Funktionen und Hidden Agendas der	
Beratung .....	243
9.2 Auftragsklärung zwischen Rationalität und Rationalitäts-	
fiktion .....	249
9.3 Die Macht der Beratung und wie man damit umgeht .....	251
9.4 Umgang mit Machtdynamiken in der Beratung .....	254
9.5 FAQs zum Thema Umgang mit Macht in der Beratung .....	269
9.6 Zusammenfassung .....	271
<b>Literatur</b> .....	273
<b>Literatur zu den Gastbeiträgen</b> .....	283
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	287
<b>Die Autoren</b> .....	289