

Eine Gegenüberstellung

aus dem Buch „Change Management – den Unternehmenswandel gestalten“
Klaus Doppler und Christoph Lauterburg, Campus Verlag Seite 142-143

Das Spektrum der Möglichkeiten, Einfluss auszuüben, ist außerordentlich vielfältig. es reicht von der rücksichtslosen und brutalen Ausübung brachialer Gewalt über die legitime Autorität eines Amtes bis hin zu fruchtbarer Überzeugungsarbeit, d.h. der erfolgreichen Beeinflussung aufgrund sozialer Kompetenz. – Wie unterscheidet sich der Weg der klassisch-hierarchischen Macht vom Weg der Sozialkompetenz.

<i>klassisch-hierarchische Macht will...</i>	<i>Sozialkompetenz will...</i>
Information und Wissen als Machtmittel verwenden und nur für die Erledigung von Aufgaben selektiv verteilen.	frühzeitige, offene und umfassende Information und Kommunikation als Grundlage einer partnerschaftlichen Führungs- bzw. Unternehmenskultur.
direktive Führung	Selbststeuerung und Selbstverantwortung
Anpassung und Unterordnung	Autonomie
Durchsetzung auch verdeckter Ziele und geheimer Interessen	Transparenz der Ziele, Absichten und Interessen
Gehorsam, „Loyalität“	selbständiges Denken, kritisches Hinterfragen, offenes Feedback
klare und eindeutige Ordnung	sinnvolle Prozesse
Standardisierung	Vielfalt situativer Lösungen
Arbeitsteilung, Abgrenzung und Konkurrenz	Integration, Kooperation, Vernetzung
Demonstration von Mut und Stärke als Basis der Durchsetzung	Zulassen von Unsicherheit und Angst zur Früherkennen von Problemen.
Konflikte durch Schiedsspruch	Konflikte auf dem Verhandlungswege lösen
Kontrolle auf der Basis grundsätzlichen Misstrauens	Vertrauen nicht nur als Ausdruck menschlicher Wertschätzung, sondern als Weg zu hoher Effektivität

Dies sind zwei völlig verschiedene Wege der Einflussnahmen. Wir wollen hier nicht schwarzweiß malen. Aber man muss sich die fundamentalen Unterschiede erst mal bewusst machen, um erkennen zu können, dass es sich hier um zwei gegensätzlichen „Philosophien“ bzw. Strategien handelt. Dass sie sich in der Praxis meistens auch noch vermischen, macht die Dinge nicht eben einfacher.

Der Wandel, der heute ansteht, bedeutet nicht nur eine Veränderung der Struktur, sondern auch eine Veränderung der Kultur. Da geht es um Werte, um innere Einstellungen und um Normen faktischen Verhaltens – nicht zuletzt um die *Art und Weise, wie Einfluss ausgeübt wird*. Nun gibt es aber ein altes Gesetz: Wer Macht hat, setzt sie unter anderem dafür ein, diese nicht zu verlieren. Mit anderen Worten: Macht neigt dazu, sich selbst zu erhalten.