Mit Macht führen: Resonanz als praktische Antwort

Ein Zoom durch die (TA-)Geschichte der Macht

Jule Endruweit & Thomas Wehrs

Wir beleuchten Macht im Kontext von Resonanz und Führung. Dafür skizzieren wir zunächst, wie verschiedene (auch transaktionsanalytische) Autor:innen Macht und Führung verstehen, und prüfen dann die transaktionsanalytische Wirkung dieser Verständnisse auf Führungspersonen und Geführte. Anschließend führen wir Resonanz nach Hartmut Rosa ein – als bislang fehlende Perspektive – und entwickeln mit Lenner & Timmermanns eine zusätzliche Dimension: wie sich Macht in Führung durch Resonanz positiv steuern lässt.

Wie lässt sich Macht beschreiben, in welchen Formen oder TA-Modellen kommt sie vor? Wir präsentieren vier Modelle, um die jeweilige Wirkung von Machtausübung sichtbar zu machen. Um das deutlich zu machen, wählen wir einen gemeinsamen Fall:

In einem Transformationsprozess kommt Kim (Führung) mit Alex (Mitarbeitende:r) nicht zurecht. Alex lehnt wiederholt qualifizierte Aufgaben mit „Ich kann das nicht" ab, obwohl sie zum Zuständigkeitsbereich gehören. Kim konfrontiert Alex im Feedback, macht Vorhaltungen und droht mit Sanktionen. Das Unternehmen ist hierarchisch geprägt: Oben wird bestimmt, Widerspruch gilt als Störung. In den Teams zeigen sich Konkurrenz, Misstrauen und Abschottung.

Vier Orientierungshilfen der Macht

Wie beim Durchqueren unbekannten Terrains gibt es unterschiedliche Karten: eine grobe Übersicht, eine Karte mit unterschiedlichen Informationen, eine App zur Klärung von Voraussetzungen oder eine interaktive Navigation zur situativen Steuerung. Ähnlich bieten die vier Modelle von Lewin, Steiner, Krausz sowie Lenner & Timmermans Orientierung, um „Macht in Führung" zu erkunden.

Orientierungshilfe 1: Autoritäre Führung – eine Satellitenaufnahme

Kurt Lewin, Ronald Lippitt und Ralph White untersuchten Ende der

1930er Jahre experimentell die Wirkungen autokratischer, demokratischer und laissez-fairer Führung. In Lewins Feldtheorie ist eine Gruppe ein Spannungsfeld: Führung wirkt strukturierend, kann Spannung klären oder „im Raum lassen" (bottled-up).

Ohne moralische Bewertung beobachteten sie typische Muster: Autokratie führt zu Aggression oder Apathie; geprägt durch hohen sozialen Druck, engen Handlungsspielraum und starre Gruppenstruktur. Reaktionen reichen von offener Rebellion (Sündenbock, Streik) bis zu scheinbarer Ruhe als aufgestaute Spannung. Transaktionsanalytisch lässt sich das als symbiotische Struktur lesen, in der Kind-Ich-Anteile zwischen Rebellion und Anpassung pendeln. Demokratische Gruppen zeigen eher lebendige, sachbezogene Interaktion, flexible Statuswege und werden subjektiv bevorzugt. Laissez-faire wirkt zwar frei, endet jedoch oft in Desorganisation, Aggression und hoher Spieldynamik.

Lewin sprach nicht explizit von „Macht", doch die Fähigkeit, Gruppenfelder durch Strukturentscheidungen (Regeln, Partizipation, Kommunikationswege) zu beeinflussen, beschreibt Macht in Führung: Sie macht Skriptdynamiken, Stroke-Ökonomie und psychologische Spiele wahrscheinlicher oder unwahrscheinlicher. Aus TA-Sicht lassen sich die Muster mit Skript und Grundpositionen verbinden: Autokratische Felder begünstigen „Ich bin nicht OK – Du bist OK" oder „Ich bin OK – Du bist nicht OK" (Unterwerfung/Dominanz), demokratische Felder stärken eher „Ich bin OK – Du bist OK".

Auf das Beispiel Kim/Alex übertragen: Das Szenario entspricht einem autokratisch geprägten Klima, in dem Macht ohne Resonanz zu Blockaden, Apathie und „bottled-up"-Spannung führt. Die Verzweiflung der Führungskraft und Alex' „Ich kann das nicht" erscheinen als Symptom dieses Feldes: Machtausübung ohne Beteiligung erzeugt Ohnmacht und lähmt Prozesse.

Orientierungshilfe 2: Krausz' Machtquellen in Organisationen – topografische Karte

Rosa Krausz erweitert den Blick auf Macht von der Person auf die Struktur und beschreibt den Zusammenhang von Macht, Führung und Organisationserfolg. Erfolg misst sie an Ergebnissen im Verhältnis zu Aufgaben, Zielen und eingesetzten Mitteln (vgl. 1989, S. 95). Neben Organisationsmacht sieht sie einen starken Machtfaktor im Denken und Handeln des

Individuums.

Krausz unterscheidet Machtquellen wie Positions-, Belohnungs-, Zwangs-, Informations-, Experten- und Beziehungsmacht und verknüpft sie mit Führungsstilen (Krausz, 1986). Zentral ist ihre Unterscheidung von Organisationsmacht und individueller Macht (1989, S. 94): Organisationsmacht entsteht aus Rolle, Status, Aufgaben, Befugnissen und Kompetenzen; dazu zählen Positions-, Zwangs- und Belohnungsmacht (vgl. 1989, S. 97). Individuelle Macht beruht auf Eigenschaften, Erfahrung, Wissen, Sachkenntnis und Beziehungsfähigkeit; sie wird durch Organisationen entweder behindert oder im Sinne von Autonomieentwicklung gefördert (1989, S. 94 f.). Informations-, Experten- und Beziehungsmacht gelten als Formen individueller Macht (vgl. 1989, S. 97).

Die Art der Machtausübung prägt eine Führungskultur, die Anpassung verlangt und Abweichung sanktioniert (1989, S. 97). Daraus leiten wir ab: Je autonomer Führungspersonen handeln können, desto eher nutzen sie ihre individuelle Macht und praktizieren partizipative, effektivere Führung. Krausz' Modell unterstützt, Macht differenziert zu reflektieren: Welche Machtquellen nutze ich – und welche vernachlässige ich, obwohl sie kooperative, lernorientierte Führung stärken könnten?

Bezogen auf das Fallbeispiel: Kims Vorgehen ist ein Einsatz ineffektiver Organisationsmacht (Positions- und Zwangsmacht durch Androhung von Konsequenzen). Ein Wechsel zu Informations-, Experten- und Beziehungsmacht – also Förderung, Fachwissen und zwischenmenschliche Kompetenz – könnte die Situation kooperativ öffnen, die persönliche Macht beider erhöhen und damit die Organisation effektiver machen.

Orientierungshilfe 3: Claude Steiners Beziehungsmacht – Die Wander-App

Wir verstehen Claude Steiners Machtkonzept als Beziehungsmacht, weil Menschen Strokes als zentrales Bedürfnis haben. In der Stroke-Ökonomie werden Strokes wie ein knappes Gut behandelt; daraus entsteht eine Dynamik von Kontrollmacht weniger und Gehorsam vieler. Kontrollmacht nutzt Macht, um zu manipulieren oder auszunutzen und entzieht anderen Macht (Steiner, 1981, S. 87). Die Mittel nennt Steiner „powerplay": eine bewusste Transaktion oder Transaktionsfolge, mit der eine Person das Verhalten einer anderen kontrollieren will (Steiner, 1981,

S. 104).

Steiner zeigt zugleich eine andere Lesart von Macht: als beziehungsfördernde Kraft. Dafür plädiert er Strokes als unbegrenzte Ressource zu verstehen und zu nutzen – als Kräfte von Liebe, Intuition, Kommunikation und Kooperation, die gemeinsame Ziele ermöglichen (Steiner, 1981, S. 19). In „The Seven Sources of Power" beschreibt er, wie „nicht-missbräuchliche" Macht durch bewusste Steuerung verschiedener Quellen entsteht: Gleichgewicht, Leidenschaft, Kontrolle, Liebe, Kommunikation, Information und Transzendenz (Steiner, 1987, S. 102). Beziehungsmacht heißt hier: die eigene Kraft kennen, regulieren und verantwortlich im Sinne gemeinsamer Ziele einsetzen.

Bezogen auf das Fallbeispiel: Kims Vorgehen lässt sich als Powerplay mit starker Kontrollmacht beschreiben. Alex' Denken, Fühlen und Verhalten werden nicht einbezogen, und auch Kims eigene Gefühle bleiben unreflektiert. Entwicklungsrichtung wäre, beziehungsfördernde Macht aufzubauen: mehr innere Stabilität, Klarheit über Leidenschaft und Kontrolle, mehr Zugewandtheit, angemessene Kommunikation, ausreichende Information und eine übergeordnete Orientierung (Transzendenz).

Orientierungshilfe 4: Lenner & Timmermans Power-Corral – die Mobilitäts-App (gekürzt)

Lenner & Timmermans (2024) verstehen Macht nicht als einfache Hierarchie von „oben" und „unten", sondern als lebendiges Geflecht verschiedener Kraftquellen. Damit lässt sich die Qualität von Einfluss in Beziehungen (Therapie, Training, Führung) differenziert reflektieren.

Kernidee des Power-Corrals: Mehrere Aspekte stehen nebeneinander, beeinflussen sich und bilden ein Ganzes. Auf der Querachse liegen „in Anpassung einladen" und „Förderung von Wachstum", auf der Längsachse „absichtsvoll" (oben) und „außerhalb des Bewusstseins" (unten). Daraus entstehen vier Felder, in denen Einfluss und Beziehungsgestaltung verortet werden können.

Macht erscheint als komplexes, wiederkehrendes Muster („fraktal"): Ähnliche Sequenzen zeigen sich in der inneren Welt, in dyadischen Beziehungen und in größeren Systemen. Der Umgang mit Macht in sich selbst (z. B. Kompetenz, Autorität) spiegelt sich in Beziehungen und im Verhalten von Organisationen wieder, wie viele kleine, wiederkehrende Denk-,

Schritt- und Entscheidungsbewegungen.

Im Hintergrund steht die TA-Unterscheidung von **Potenz** und **Macht**: Potenz ist die Fähigkeit, klar, förderlich und wirksam zu handeln; Macht ist der konkrete Einsatz dieser Kraft in Beziehungen und Systemen: unterstützend oder unterdrückend. Potenz liegt auf beiden Seiten: Professionelle ermöglichen alternative, heilsame Beziehungserfahrungen; Klient:innen/Trainees zeigen Potenz, indem sie neue Entscheidungen über sich, andere und das Leben treffen.

Wie Steiner in „Seven Sources of Power" ordnet das Modell Kraftquellen als Ausrichtungen (bei Lenner & Timmermans). Entscheidend ist: Jede Quelle kann konstruktiv-nährend oder begrenzend-unterdrückend genutzt werden; abhängig von Bewusstheit, Haltung und Kontext.

Wie erklären wir unser Beispiel mit dem Power-Corral? Kim agiert überwiegend im Quadranten absichtsvoll und Anpassung: Kontrolle soll Konformität herstellen, Beziehung und Resonanz bleiben schwach, was bei Alex zu Rückzug führt und Arbeit blockiert. Beide Muster verstärken sich (Drohung -> Rückzug -> mehr Druck) und spiegeln fraktal die hierarchische Organisationskultur, in der Widerspruch als Störung gilt und Misstrauen/Konkurrenz Kooperation ersetzt. Entwicklung entsteht, wenn Kim den Einfluss von Anpassung zu Wachstumsförderung verschiebt, ohne Rollenklarheit zu verlieren.

Macht und Resonanz

Alle vier Modelle betrachten dasselbe Phänomen „Macht in Führung", doch sie zeigen Dir unterschiedliche Formen, wie Du Dich im Gelände zurechtfinden kannst. Was passiert, wenn Menschen mit diesen unterschiedlichen Blickwinkeln auf Macht in Resonanz kommen?

Was ist Resonanz?

Resonanz lässt sich umgangssprachlich als das verstehen, was in einer Person ausgelöst wird, wenn sie von außen berührt wird, darauf antwortend in Beziehung tritt.

An diese Ausgangsdefinition knüpft Hartmut Rosa (2016) an, schärft sie jedoch: Resonanz beginnt damit, dass mich etwas wirklich berührt. Entscheidend ist, dass es nicht beim Ausgelöstwerden bleibt, sondern eine wechselseitige Beziehung zwischen mir und dem, was mich anspricht

entsteht, welche mich transformiert: Nach dem Ereignis ist etwas anders. Z.B. in meinem Selbstverständnis, in der Zusammenarbeit oder in der Sicht auf die Situation. Resonanz ist unverfügbar, sie lässt sich nicht herstellen. Führung kann Bedingungen dafür begünstigen und trotzdem nicht garantieren, dass Resonanz entsteht.

Lewin et al. zeigen, dass demokratische Führung hohe Zustimmung fördert, weil angemessene Auseinandersetzungen, lebendige sachbezogene Interaktion und flexible Arbeitsgestaltung möglich werden. Sie betonen: Kooperativ genutzte Macht führt zu besseren Arbeitsergebnissen – ein Hinweis, dass sich kooperative Machtausübung in Führung lohnt.

Auch Krausz arbeitet heraus, dass Autonomie hilft, verschiedene Machtformen angemessen und kooperativ zu leben und damit den Erfolg von Gruppen zu steigern. Partizipative Führung teilt organisationale Macht, damit Mitglieder ihre individuelle Macht entfalten können; so entsteht mehr Energie als die Summe der Einzelnen (Krausz, 1989, S. 100). Diese Ermächtigung entsteht durch autonomen Kontakt, in dem alle Ich-Zustände aktiv sein können. Resonanz wird nicht benannt, liegt aber als Qualität von Intimität nahe.

Resonanzlosigkeit zeigt sich bei Power Plays: Sie lösen Erstarren und Ohnmacht aus. Claude Steiner schlägt vor, kooperativ zu reagieren: (a) benennen, wie es sich anfühlt, (b) das Power Play klären, (c) eine kooperative Alternative zur Eskalation finden (vgl. Steiner, 1987b, S. 98). So wird Resonanz angeboten, um Beziehung herzustellen und nächste Schritte ko-kreativ auszuhandeln.

Das Power-Corral dient als Instrument, um Machtausübung zu reflektieren und darüber ko-kreativ mit Mitarbeitenden zu sprechen. So kann Resonanz wieder entstehen, die Beziehungsqualität steigt und Autonomie wird auf beiden Seiten gefördert.

Im Beispiel wird deutlich: Ohnmacht entsteht, wenn Positionsmacht ohne Resonanz eingesetzt wird. Ohnmacht kann Prozesse blockieren und sich in Agitation, Nichtstun, Überanpassung oder organisationalen Symptomen zeigen. Kim kann Alex Resonanz anbieten, etwa durch gemeinsame Reflexion mit dem Power-Corral: Alex fühlt sich ernst genommen, Vertrauen wird möglich, Alex traut sich mehr zu und Kim kann Potency leben, ohne Positionsmacht zu forcieren.

Damit zeigt sich das Paradox moderner Führung: Macht ist nötig, um Verantwortung zu übernehmen, wird aber wirkungslos oder destruktiv, wenn sie ohne Resonanz bleibt. Ohnmacht kann sich dann wechselseitig verstärken und in Rückzug, Überanpassung und blockierten Prozessen sichtbar werden.

Fazit

Was ist Macht? Wir verstehen darunter eine Möglichkeit, andere so zu beeinflussen, dass es eine bestimmte Wirkung entfaltet. Im Kontext von Führung bedeutet das, andere so zu motivieren, dass diese ihr Potenzial zum Ziel der Organisation beitragen. In negativer Form begreifen wir Macht als Zwang auf jemanden, etwas Bestimmtes zu tun. In dieser Situation entsteht Widerstand und keine Aktivierung des eigenen Potenzials der Mitarbeitenden. Unsere Überzeugung ist, dass die Fähigkeit zur Resonanz dazu führt, als Führungsperson Macht auf eine wirkungsvolle Art und Weise zu nutzen. Damit entfaltet Führung das größtmögliche Potenzial von Mitarbeitenden. Dafür nutzen wir in unserer Begleitung von Organisationen unseren sichtbar systemischen Ansatz. Auf diese Weise gestalten wir auch relational und ko-kreativ die Beziehungen mit unseren Lernenden.

Literatur- und Quellenangaben:

Bentele, M. (2022): Entscheidungen im Spannungsfeld von Macht und Ohnmacht. In: Endruweit, J.; Marx, G. (Hrsg.): Wirtschaftsethik, soziale Verantwortung, zukunftsfähiges Wirtschaften. Weinheim/Basel, S. 15–24.

Berne, E. (1964): Games People Play. Grove Press.

Krausz, R. R. (1989): Macht und Führung in Organisationen. Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 2/1989, S. 92–108.

Krausz, R. R. (1987): The Administration of Power in Organizations. Transactional Analysis Journal, 17(4), S. 141–145.

Lenner, N.; Timmermans, M. (2024): 20240610_ITAA-EATA-webinar-on-the-potency-of-power.pdf und 20241127_Power-Coral deutsch.pdf

Lewin, K. & Lippitt, R.; White, R. (1939): Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. Journal of Social Psychology, 10(2), S. 271.

Rosa, H. (2016): Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung Suhrkamp.

Steiner, C. M. (1987a): The Seven Sources of Power: An Alternative to Authority. Transactional Analysis Journal, 17(3), S. 102–104.

Steiner, C. M. (1987b): Macht ohne Ausbeutung. Junfermann.

Steiner, C. M. (1981): The Other Side of Power. Grove Press.