

14 Machtausübung oder Einflussnahme: Die zwei Gesichter der Machtnutzung

Wolfgang Scholl

14.1 Einführung: Macht, Machtkontrolle und Wissen

Sehr früh in unserer europäischen Geschichte finden sich ganz unterschiedliche Einstellungen zur Macht und ihrer Kontrolle, wie der Philosoph und Wissenschaftstheoretiker Karl R. Popper hervorhebt. Er zitiert Perikles, den Begründer der athenischen Demokratie und damit den Urvater der modernen Demokratien:¹ „Die Gesetze gewähren alle in gleicher Weise Gerechtigkeit in ihren privaten Auseinandersetzungen, aber wir ignorieren nicht die Ansprüche der Vortrefflichkeit. Wenn ein Bürger sich hervortut, dann wird er vor anderen gerufen werden, um dem Staat zu dienen, nicht aufgrund eines Privilegs, sondern als Belohnung für sein Verdienst; [...] obgleich nur wenige eine politische Konzeption entwerfen und durchführen können, so sind wir doch alle fähig, sie zu beurteilen.“ (geäußert ca. 450 v. Chr.). Popper stellt diesem Zitat die folgende Aussage des Philosophen Platon gegenüber,² der der Meinung war, die Klügsten, also die Philosophen, sollten ein Gemeinwesen regieren, ggf. auch als Ratgeber von Diktatoren: „Das erste Prinzip von allen ist dieses: Niemand, weder Mann noch Weib, soll jemals ohne Führer sein. Auch soll niemandes Seele sich daran gewöhnen, etwas ernsthaft oder auch nur im Scherz auf eigene Hand alleine zu tun. [...] Und auch in den geringsten Dingen soll er unter der Leitung des Führers stehen. Zum Beispiel – er soll aufstehen, sich bewegen, sich waschen, seine Mahlzeiten einnehmen [...] nur, wenn es ihm befohlen wurde. Kurz, er soll seine Seele durch lange Gewöhnung so in Zucht nehmen, dass sie nicht einmal auf den Gedanken kommt, unabhängig zu handeln, und dass sie dazu völlig unfähig wird.“ (um ca. 400 v. Chr.).

Perikles und Platon bestimmen in unterschiedlicher Weise das Verhältnis von Wissen und Macht. Dabei hat Platon zwei Dinge völlig falsch eingeschätzt: Zum einen führt Macht ohne starke Kontrolle leicht zu katastrophalen Folgen, wie es die Diktaturen und autoritären Herrschaftssysteme immer wieder gezeigt haben. Zum anderen kann niemand so umfassendes Wissen haben, dass er selbst bei bestem Willen für alle betroffenen Menschen und Situationen positive oder zumindest akzeptable Maßnahmen ergreifen könnte.³ Auch bei Perikles sollen die Wissenderen gerufen werden und die Führung übernehmen, aber das

¹ Popper 1957, Bd. 1, S. 249f.

² Popper 1957, Bd. 1, S. 148.

³ Ausführlicher zu diesen ganzen Überlegungen Popper 1957, passim.

Wissen der Geführten wird so weit geschätzt, dass sie fähig und beauftragt sind mitzuentcheiden und die Mächtigeren anhand ihrer Vorschläge und Taten zu kontrollieren.

Dieses Verhältnis von Macht, Machtkontrolle und Wissen ist nicht nur in der Politik von zentraler Bedeutung, sondern für alle Bereiche der Zusammenarbeit und des Zusammenlebens, wie anhand neuerer psychologischer Forschung gezeigt werden soll.

14.2 Zum Begriff der Macht

Angesichts der deutschen Erfahrungen mit absolutistischen Herrschern, Faschismus und Kommunismus, d.h. mit mangelnder Machtkontrolle, ist es kein Wunder, dass der Begriff „Macht“ selbst eine deutlich negative Färbung bekommen hat. Das gilt nicht für das Wort „Power“ im Angelsächsischen, wo politische Kontrollen viel früher gegriffen haben, so dass „Power“ gefühlsmäßig nicht negativ, sondern neutral ist; hinzu kommt, dass „Power“ auch für Energie und Strom verwendet wird. Dabei signalisiert in beiden Sprachfamilien „Macht“ bzw. „Power“ etymologisch nur ein Potenzial, das positiv wie negativ genutzt werden kann: Macht kommt von gotisch „magan“ = vermögen. Power (und davor *pouvoir* im Französischen) kommen von lateinisch „potis“ = vermögend, mächtig; „potis esse“ = mächtig sein, vermögen wird im Lateinischen zusammengezogen zu „posse“ = können.

Diesen sprachlichen Wurzeln entspricht die berühmte Definition von Max Weber: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.“⁴ In dieser Definition, speziell im Wörtchen „auch“, ist der Ansatz gelegt für zwei verschiedene Arten der Nutzung von Macht, nämlich ohne Widerstreben des Anderen oder gegen dessen Widerstreben. Widerstreben resultiert aus der Einschätzung, dass die eigenen Interessen verletzt werden. Wird Macht zum Nachteil von anderen genutzt, geht es nicht ohne Widerstreben und gegebenenfalls offenen Widerstand ab, der jedoch oft vom Mächtigeren mit noch mehr Machtausübung unterdrückt und bestraft wird, wenn Kontrollen dies nicht verhindern. Aus solchen Erfahrungen bekommen Macht und Machtausübung im Deutschen ihre negative Färbung. Möglich ist jedoch auch eine andere Art der Nutzung von Machtpotenzialen gegenüber anderen Personen, nämlich entweder als Hilfe und Unterstützung oder als Respektierung ihrer Interessen, zum Beispiel durch eine offene Diskussion, die Widerstreben abbaut und in die gemeinsame Suche nach Alternativen mündet, die für alle Seiten akzeptabel sind. Die menschliche Grunderfahrung vom Umgang mit Macht ist die von Kindern im Verhältnis zu ihren Eltern: Sie können vom Vorbild und der Erfahrung der Eltern lernen, die mit geduldiger Überzeugung sowie lang anhaltender fachlicher und finanzieller Förderung ihren Kindern den Weg ins Leben ebnen. Sie können aber auch Vernachlässigung erfahren, körperliche und psychische Verletzungen erleiden und ihr ganzes Leben lang nie mehr zu einer positiven menschlichen Beziehung in der Lage sein.

⁴ Weber 1972, S. 28.

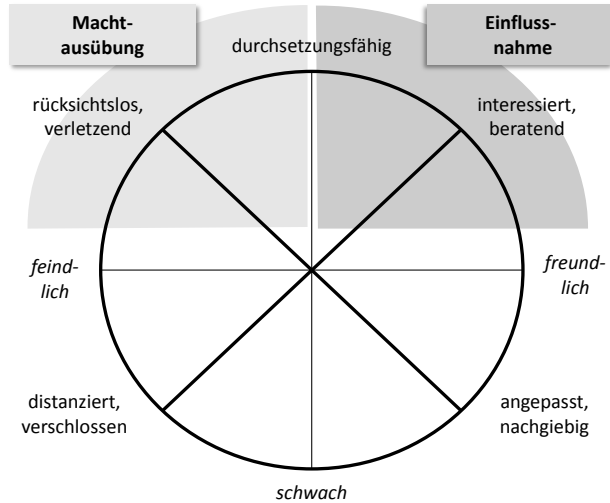
Abbildung 14.1 Zwei Arten der Machtnutzung

Beim Verhalten achten wir immer auf diese zwei Dimensionen:

1. Affiliation: Ist der/die Andere *freundlich*, *neutral* oder *feindlich*? und kombiniert damit

2. Macht: Ist der/die Andere *durchsetzungsfähig(er)*, *gleich* oder *schwach*?

(Markierungsadjektive im Kreis nach Jacobs/Scholl 2005)



14.3 Zwei Arten der Machtnutzung

Die zwei bei Weber angedeuteten Möglichkeiten der Machtnutzung werden durch psychologische Untersuchungen präzisiert, die zeigen, dass Menschen alle Formen von Interaktion und Kommunikation auf drei Dimensionen erleben und beurteilen,⁵ die in den Forschungen zu Gefühlen, zum nonverbalen und zum verbalen Ausdruck, zum Verhalten und zur Persönlichkeit gefunden wurden: Die erste und wichtigste betrifft die Einschätzung bzw. Evaluation, ob etwas – aus eigener Sicht – positiv oder negativ, angenehm oder unangenehm, gut oder böse ist; in Bezug auf andere Personen betrifft dies die Beurteilung der Affiliation (= Gesellung), nämlich ob der oder die Andere als freundlich oder feindlich, sympathisch oder unsympathisch, kooperativ oder konkurrierend wahrgenommen wird. Die zweite Dimension ist die relative Macht, d.h. hier wird beurteilt, ob der (die, das) Andere durchsetzungsfähiger, stärker, mächtiger, erfahrener oder gleich oder schwächer, submissiv bzw. einem unterlegen ist. Dabei wird die Dimension der Macht immer in Kombination mit der wichtigsten Dimension, der Affiliation, beurteilt (siehe Abbildung 14.1): Ist der oder die Mächtigere freundlich oder feindlich gesinnt? Kann ich vom Mächtigeren freundliche Machtnutzung bzw. Unterstützung oder zumindest Respektierung meiner Interessen erwarten oder muss ich feindliche Machtausübung bzw. Verletzung meiner Interessen befürchten. Die freundliche Machtnutzung wird im Folgenden „Einflussnahme“ genannt, ein Begriff mit einer positiven Konnotation, während die feindliche Machtnut-

⁵ Vgl. zum Folgenden Scholl 2008 und die dort angegebene Literatur.

zung mit dem negativ konnotierten Begriff der „Machtausübung“ versehen wird.⁶ Die dritte Dimension Aktivierung sagt, wie unmittelbar, dringlich, aktiv und erregt die Aktion des Anderen bzw. die Kombination von Affiliation und Macht wahrgenommen wird und entsprechende eigene Reaktionen erfordert; sie ist in Abbildung 14.1 nicht enthalten und wird im Folgenden auch nicht weiter betrachtet.

Formal werden die beiden Arten der Nutzung von Macht so definiert: *Einflussnahme* ist eine intendierte Einwirkung von A auf das Erleben und/oder Handeln von B, die im *Einklang mit den Interessen von B* steht, d.h. die Interessen von B werden gewahrt oder sogar gefördert. *Machtausübung* ist eine intendierte Einwirkung von A auf das Erleben und/oder Handeln von B, die *gegen die Interessen von B* ist, d.h. die Interessen von B werden verletzt.⁷ Als Oberbegriff für Einflussnahme und Machtausübung steht dann *soziale Einwirkung* als Nutzung von Machtpotenzialen, bei der eine Person oder Gruppe A das Erleben und/oder Handeln einer anderen Person oder Gruppe B (mit)verursacht. Mächtigere können also ihr Potenzial so nutzen, dass sie ihre eigenen Interessen gegen die anderer durchsetzen (Machtausübung) oder so, dass sie die Interessen anderer berücksichtigen oder zumindest respektieren (Einflussnahme). Gesellschaftliche Normen versuchen in der Regel, Machtausübung einzudämmen und Einflussnahme zu fördern. Kräftige Männer können beispielsweise ihre Frauen und Kinder schlagen, um ihren Willen durchzusetzen, und es kommt tatsächlich auch oft vor, aber gesellschaftliche Normen haben sich entwickelt und wurden schließlich gesetzlich verankert, die versuchen, das zu verhindern. In Organisationen verlangen Richtlinien für Führungskräfte einen respektvollen Umgang mit Untergebenen und Fairness gegenüber den Kollegen; aber tatsächlich findet man auch oft einen autoritären oder einen raffiniert ausnützenden Führungsstil sowie einen machiavellistischen Umgang (siehe auch Kapitel xxx in diesem Buch) mit Kollegen.

14.4 Machtgrundlagen und Machttaktiken

Worauf beruhen Machtpotenziale, mit denen Menschen auf andere einwirken können? Formal sind es Ressourcen, von denen eine Seite in einer spezifischen Situation mehr hat als die andere. Das reicht von körperlicher Kraft über Informationen, Erfahrung, Besitz und Geld, eine hierarchische Position oder gute Beziehungen zu Höhergestellten bis hin zur Größe der eigenen Gruppe und zu überlegenen Waffen. Diese Vielfalt an Ressourcen und Einwirkungsmöglichkeiten, Chancen im Sinne der Definition von Max Weber, hat zu mehreren Klassifikationssystemen sogenannter Machtgrundlagen geführt. Die meiste empirische Forschung dazu wurde im Anschluss an das System von French und Raven (1959) durchgeführt. Scholl (1991) und Raven (1992) haben diese Klassifikation in verschiedener Weise erweitert:

⁶ Ins Englische wird zur besseren Abhebung vom neutralen Begriff „Power“ Einflussnahme mit „*Promotive Control*“ und Machtausübung mit „*Restrictive Control*“ übersetzt, vgl. Scholl 1999; Scholl/Riedel 2010.

⁷ Vgl. Scholl 1991; 2007.

- *Zwang* ist die extremste Grundlage, weil hier alle relevanten Alternativen für den Betroffenen ausgeschlossen werden. Beispiele für Zwang sind körperliche Übergriffe gegenüber schwächeren Personen, Gefängnis, Vergewaltigung oder Tötung. Zwang ist damit die restriktivste aller Grundlagen.
- *Bestrafung* (coercive power)⁸ bedeutet, dass dem Betroffenen die präferierten Alternativen verschlechtert werden durch unangenehme Konsequenzen bzw. höhere „Kosten“. Raven (1992) unterscheidet noch materielle und immaterielle Strafen, wobei zu den materiellen etwa die Kündigung, die Versetzung an unangenehmere Arbeitsplätze oder die Zufügung körperlicher Schmerzen gehören, während immaterielle Bestrafung die Abwertung, das Ausgrenzen und das Ignorieren beinhaltet.
- *Legalität* bezeichnet das Recht einer Person, einer anderen Anweisungen zu geben, die diese zu akzeptieren hat. Ein typisches Beispiel ist die Positionsmacht des Vorgesetzten; andere Beispiele sind die Macht der Lehrer und Professoren, Schülern bzw. Studierenden gute oder schlechte Noten zu geben, die Macht der Polizei, Personen zu verfolgen und festzunehmen, oder die Macht der Richter, bestimmte Strafen zu verhängen oder einen Freispruch zu beschließen. Legalität ist meist ein Grundlagenbündel; so gehört vor allem die Bestrafungsmöglichkeit dazu, im Extremfall durch Einschaltung der Polizei auch die Zwangsmöglichkeit, daneben aber auch die noch zu besprechenden Grundlagen der Legitimation und/oder der Belohnung.⁹
- *Situationskontrolle* (ecological control)¹⁰ ist eine indirekt wirkende Grundlage, indem der oder die Machtausübende nicht direkt gegenüber den Betroffenen handelt, sondern vielmehr die Situation so gestaltet, dass davon Wirkungen auf die Betroffenen ausgehen. Eine typische Form der Situationskontrolle ist das Fließband, das den Arbeitenden einen ganz bestimmten Arbeitstakt aufnötigt. Die Einschaltung Dritter und die Bildung von Koalitionen, die die eigene Macht verstärken, sind soziale Formen der Situationskontrolle, während die Nutzung einer Situation, um vollendete Tatsachen zu schaffen, den Betroffenen einfach außen vor lässt.
- *Legitimation* (legitimate power) ist der Legalität verwandt, aber im Unterschied zu dieser geht es hier nur um Normen, die die Akzeptanz bestimmter Alternativen moralisch nahe legen. Als reine Grundlage beruht Legitimation nur auf der jeweils relevanten Norm, ohne dass sie rechtlich durchgesetzt werden kann, denn sonst wäre es Legalität. Typische Normen im Alltag sind Reziprozität („Wie du mir, so ich dir“, im Positiven wie im Negativen), Fairness, Hilfe, Ehrlichkeit usw. Die Differenzierung von Legitimität und Legalität ist notwendig, weil manches legal, aber nicht legitim ist und umgekehrt.

⁸ Bei French und Raven (1959) sowie bei Raven (1992) kommt Zwang nicht vor. Sie verwenden „coercive power“ für Bestrafung, der man – anders als bei Zwang – nicht folgen muss.

⁹ Während French und Raven (1959) nicht zwischen Legalität und Legitimität unterschieden haben, differenziert Raven (1992) zwischen verschiedenen Formen von Legitimität; seine „position power“ entspricht in etwa unserer Legalität. Doch Legalität oder „position power“ muss nicht immer legitim sein, siehe die Ausführungen zu Legitimität.

¹⁰ Vgl. Cartwright 1965.

- *Belohnung* (reward power) beinhaltet die Vergabe zusätzlicher Anreize, wenn eine bestimmte, vom Einwirkenden gewünschte Alternative ergriffen wird. Dabei gibt es, vergleichbar zur Bestrafung, materielle Belohnungen wie zum Beispiel Gehaltserhöhungen oder Beförderungen und immaterielle Belohnungen wie zum Beispiel soziale Anerkennung, die Aufnahme in einen Freundeskreis usw.
- *Attraktivität* (referent power) einer einwirkenden Person führt dazu, dass andere sich mit ihr identifizieren und so sein und so handeln wollen wie diese. Eltern haben aufgrund ihrer Freundlichkeit und ihrer Überlegenheit häufig eine besondere Attraktivität für ihre Kinder, so dass diese sie – oft ganz unbewusst – nachahmen. Im Berufsleben sind es herausragende Personen mit Charisma, die andere zur Befolgung und/oder Nachahmung bewegen. In ganz besonderer Weise tragen Medien heute dazu bei, Personen zu popularisieren und ihre Attraktivität her(aus)zustellen.
- *Sachkenntnis* (expert power) kann besonders dann zur Einwirkung auf andere eingesetzt werden, wenn diese in dem jeweiligen Gebiet weniger Wissen haben; „Wissen ist Macht“ wie die Alltagsweisheit dazu sagt. Im Kommunikationsprozess führt Sachkenntnis dazu, dass die weniger Wissenden die Beurteilung der zur Wahl stehenden Alternativen vollständig oder weitgehend vom Experten übernehmen, ohne selbst genau prüfen zu können, ob das für sie sinnvoll ist oder nicht. Davon abzugrenzen ist die nächste, sehr ähnliche Grundlage:
- *Information* (informational influence) beinhaltet nur einen momentanen Wissensvorsprung; hier ist die andere Person in der Lage, eine weitergegebene Information selber zu beurteilen und auf ihre Nützlichkeit und Sinnhaftigkeit zu prüfen. Auch Informationen führen, ähnlich wie Sachkenntnis, zur Neubeurteilung oder gar Neuentdeckung von Alternativen; hier wirkt aber nur der Inhalt der Information, nicht die (überlegene) Person.

Bei den Machtgrundlagen ergeben sich zwei Hypothesen mit Bezug zur Unterscheidung von Einflussnahme und Machtausübung:¹¹

1. Jede Machtgrundlage kann sowohl gegen die Interessen anderer, d.h. zur Machtausübung, verwendet werden als auch zur Einflussnahme, also im Einklang mit den Interessen der anderen Seite.

Da bei Machtausübung jedoch (mehr) Widerstreben und gegebenenfalls offener Widerstand zu erwarten ist, werden in der Praxis umso restriktivere Machtgrundlagen eingesetzt, je stärker gegen die Interessen des oder der Anderen gehandelt werden soll. Daraus folgt:

2. Je restriktiver eine Machtgrundlage ist (siehe die obige Rangfolge von Zwang bis Information), desto häufiger wird sie zur Machtausübung eingesetzt und nicht zur Einflussnahme, bei der Restriktion unnötig ist.

¹¹ Vgl. Scholl 1991.

Tabelle 14.1 Häufigkeiten von Einwirkungsgrundlagen bei Einflussnahme- und Machtausübungsepisoden

Episoden	Einflussnahme	Machtausübung	% Machtausübung ^a
Bestrafung	1	29	95,70%
Legalität	21	192	87,50%
Situationskontrolle	8	33	75,90%
Legitimität	57	34	31,30%
Belohnung	28	5	12,00%
Attraktivität	10	3	18,70%
Sachkenntnis	51	15	18,40%
Information	75	17	14,80%
Episodensumme	251	328	

^a für die Berechnung des Prozentsatzes an Machtausübung wurden deren absolute Häufigkeiten jeweils um 23,74% verringert, um die gleiche Ausgangswahrscheinlichkeit von Einflussnahme und Machtausübung pro Grundlage zur Summe der Episoden herzustellen

Zur Überprüfung dieser beiden Hypothesen wurden Beschäftigte aus verschiedenen Organisationen gebeten, vier Episoden aus ihrem Arbeitsleben zu schildern, nachdem sie mit der Unterscheidung von Machtausübung und Einflussnahme vertraut gemacht waren: Je eine Episode, wo sie Macht ausgeübt oder Einfluss genommen haben, sowie – als Wechsel der Perspektive – je eine, wo Macht auf sie ausgeübt oder Einfluss genommen wurde.¹² Bei den Episoden wurde unter anderem gefragt, wie die Akteure vorgegangen sind, und diese Aussagen wurden nach den Machtgrundlagen klassifiziert. Im Ergebnis wurden beide Hypothesen bestätigt (siehe Tabelle 14.1): Alle Grundlagen wurden mal zur Einflussnahme und mal zur Machtausübung verwendet, aber die Verteilung war ungleich, denn je restriktiver die Grundlage, umso häufiger wurde sie zur Machtausübung verwendet und je weniger restriktiv, desto häufiger zur Einflussnahme. Zwang kam in Erwerbsorganisationen gar nicht vor, was nicht verwunderlich ist, denn der Staat hat bei uns das Zwangsmonopol, was nur im Rahmen von Straftaten durchbrochen wird; auch das dient der Eindämmung unkontrollierter Macht. In der weiteren empirischen Rangfolge gab es gegenüber der theoretisch formulierten nur eine Ausnahme bei Belohnung, die anscheinend noch weniger restriktiv ist als angenommen. Dabei ist jedoch nicht auszuschließen, dass manche Belohnung gar nicht mehr als solche wahrgenommen, sondern nur als selbstverständliche Gegenleistung gesehen wird; hier könnte auch eine methodische Verzerrung vorliegen.

¹² Vgl. Buschmeier 1995; Scholl 2007.

Während Machtgrundlagen erklären können, *warum* Menschen das Erleben und Handeln anderer Menschen verändern können, beschäftigen sich Machttaktiken mit der Frage, *wie* das konkret geschehen kann (siehe auch Kapitel xxx in diesem Buch). Auch bei den Machttaktiken gibt es viele Versuche der Klassifikation, aber da hat sich keine als Muster durchsetzen können.¹³ Das liegt unter anderem daran, dass Taktiken immer situations-, beziehungs- und kulturgebunden sind; so kommt zum Beispiel die typisch deutsche Taktik „Dienst nach Vorschrift“ in keinem der nordamerikanischen Systeme vor, und in Familienbeziehungen gibt es noch ganz andere Taktiken. Buschmeier (1995) hat vier verschiedene nordamerikanische Klassifikationssysteme zu einem gemeinsamen verbunden und gezeigt, dass auch bei den insgesamt 16 unterschiedenen Taktiken gilt: Je restriktiver die Taktiken, umso häufiger werden sie zur Machtausübung verwendet, je weniger restriktiv, umso häufiger für Einflussnahme. Dabei ist die Beziehung zwischen Machtgrundlagen und Taktiken meist naheliegend: So werden Bestrafungsmöglichkeiten fast immer durch Drohungen (threat) angekündigt, Belohnungsmöglichkeiten durch Versprechungen (promise); Legalität wird durch Anweisungen (order) und zum Teil einfach durch entschiedenes Auftreten (assertion) realisiert; Sachkenntnis zeigt sich vor allem durch vernünftige Argumentation (reason), in einigen Fällen auch durch Belehren (teaching), vorsichtige Hinweise (hinting), wird aber auch zur Täuschung (deceit) verwendet; Information kommt – ähnlich wie Sachkenntnis – in vernünftiger Argumentation und vorsichtigen Hinweisen zum Einsatz, aber sie wird kaum für Belehren, sondern eher für fordernde Bitten (request) genutzt. Situationskontrolle zeigt sich vor allem in der Taktik vollendeter Tatsachen (bypass) und in geringerem Maße durch Koalitionsbildung (coalition). Legitimation schließlich führt zu forderndem Auftreten, zu vernünftiger Argumentation, zu Appellen (appeal) und zu fordernden Bitten.¹⁴

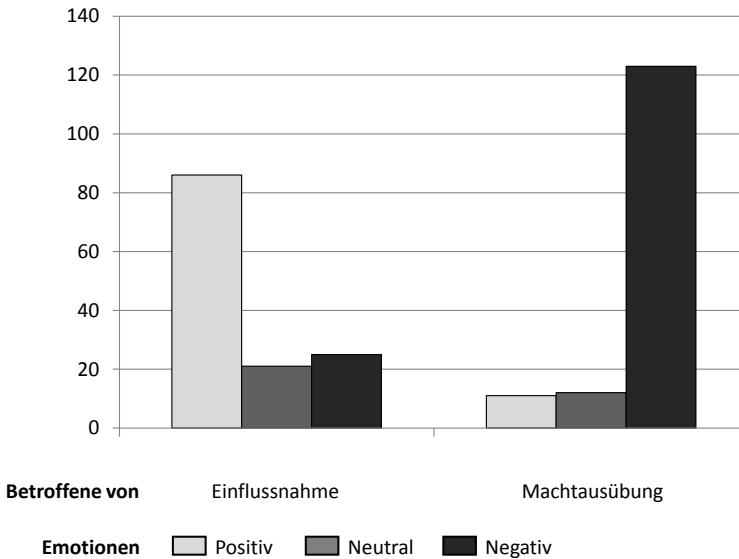
14.5 Reaktionen der Betroffenen

Aufgrund der oben erläuterten definitorischen Unterscheidung ist zu erwarten, dass Einflussnahme positive Gefühle bei den Betroffenen auslöst, weil die Interessen gewahrt oder gefördert werden, und Machtausübung negative Gefühle, weil die Interessen verletzt werden. Das hat sich auch sehr deutlich empirisch bestätigt (siehe Abbildung 14.2). Einerseits ist dieses Ergebnis fast trivial, andererseits wird von den Machtausübenden oft unterschätzt, wie stark Ärger und Rachegefühle, Frustration und Traurigkeit als Konsequenz ansteigen. Einflussnahme als Alternative führt dagegen zu Freude, Dankbarkeit, Ehrfurcht oder positiver Überraschung.

Gefühle dienen als Wegweiser: Angenehmes wird gesucht, Unangenehmes wird gemieden. Daher verändert sich auch die Beziehung bei Einwirkungen: Sie wird besser, zugewandter, vertrauensvoller und loyaler bei Einflussnahme und schlechter, zurückhaltender, verschlossener und unkooperativer bei Machtausübung (Buschmeier 1995; Krause 2004). Ge-

¹³ Vgl. Barry/Watson 1996.

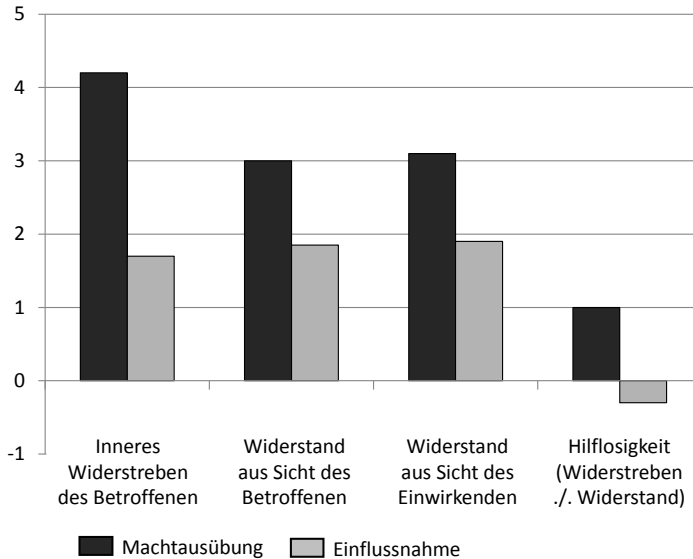
¹⁴ Unveröffentlichte eigene Auswertung der Daten von Buschmeier 1995.

Abbildung 14.2 Emotionale Reaktionen als Folgen der Machtnutzung

Reanalyse der Daten von Buschmeier 1995

fühle haben darüber hinaus eine spezifische Lenkungswirkung: Ärger führt zu Reaktanz und offenem Widerstand, Traurigkeit zu Rückzug und Passivität. In der integrierten Theorie der Reaktanz und Hilflosigkeit von Wortmann und Brehm (1975) werden diese beiden gegensätzlichen Reaktionen als Konsequenz der Restriktion der Handlungsfreiheit beschrieben; der Unterschied ergibt sich lediglich daraus, dass Ärger die Erwartung impliziert, die Einschränkung aufheben zu können, während Traurigkeit die Meinung beinhaltet, die Einschränkung und Interessenverletzung hinnehmen zu müssen. In den Daten von Buschmeier (1995) spiegelt sich das wider (siehe Abbildung 14.3): Das innere Widerstreben (siehe die Machtdefinition von Weber), das nur die Betroffenen einschätzen können, ist bei Machtausübung erheblich größer als bei Einflussnahme. Auch der Widerstand ist bei Machtausübung größer, das sehen Einwirkende und Betroffene genau so, aber er ist doch geringer als das Widerstreben. Die verbleibende Restdifferenz aus den Fällen, wo das Widerstreben nicht in offenen Widerstand mündet, gibt das Ausmaß der Hilflosigkeit an, und auch die ist bei Machtausübung im Durchschnitt größer als bei Einflussnahme, wo sie nicht existiert.

Insgesamt zeigt sich also, dass Machtausübung nicht nur negative Gefühle bei den Betroffenen nach sich zieht, sondern auch aktiven Widerstand, solange das möglich ist, oder Hilflosigkeit, falls das nicht Erfolg versprechend zu sein scheint. Bei Einflussnahme dagegen überwiegen die positiven Gefühle und es gibt keine Hilflosigkeit. Interessant ist, dass

Abbildung 14.3 Widerstand und Hilflosigkeit als Folgen der Machtnutzung

Reanalyse der Daten von Buschmeier 1995

auch gegenüber Einflussnahme etwas Widerstreben und entsprechender Widerstand existiert. Zu erklären ist das wohl dadurch, dass auch Einflussnahme eine gewisse Überlegenheit des Anderen und eigene Schwäche anzeigt, was zum Teil abgewehrt wird, weil es sich nicht gut anfühlt; dementsprechend kommen negative Gefühle gegenüber Einflussnahme als Ausnahme von der Regel häufiger vor als positive Gefühle gegenüber Machtausübung (siehe Abbildung 14.2).

14.6 Rückwirkungen auf die Machthaber

Macht zu haben fühlt sich gut an. Mit Macht kann man Wünsche leichter realisieren, so dass ein Machtpotenzial an sich schon belohnend wirkt, vor jeder Nutzung. In einer etablierten Rangordnung ruft ein hohes Machtpotenzial eher positive Gefühle wie Freude, Stolz und Begehren hervor, während ein geringes eher mit negativer Stimmung, Ehrfurcht, Scham- und Schuldgefühlen einhergeht. In Konfliktsituationen äußert sich ein hohes Machtpotenzial eher in Ärger und Verachtung, hinter denen das Gefühl der Überlegenheit steht, während bei einem geringen eher Furcht und Angst resultieren. Auf der Basis eines hohen Machtpotenzials liegt die Aufmerksamkeit eher auf Belohnungen und Chancen; andere werden auch eher als mögliche Mittel für eigene Zwecke wahrgenommen; bei ge-

ringer Macht liegt die Aufmerksamkeit dagegen eher auf möglichen Bedrohungen und der Gefahr zum Mittel für die Zwecke anderer zu werden. Bei einem hohen Machtpotenzial werden andere Personen eher flüchtig und stereotyp wahrgenommen, die Eigengruppe wird favorisiert und andere Gruppen eher diskriminiert; das Verhalten ist zupackend, eigene Vorstellungen werden besser realisiert, aber auch Normen werden eher überschritten; bei einem geringen Potenzial ist das alles umgekehrt. Wegen all dieser Unterschiede zwischen geringem und hohem Machtpotenzial¹⁵ streben Menschen nach Macht bzw. der Möglichkeit andere zu kontrollieren, aber selbst nicht kontrolliert zu werden.

Doch was geschieht, wenn dieses Macht- bzw. Einwirkungspotenzial genutzt wird? Wie wir gesehen haben, kann es sowohl zur Machtausübung als auch zur Einflussnahme verwendet werden. Kipnis (1976) hat in einer experimentellen Untersuchungsserie dazu folgende Thesen bestätigt: Ein hohes Machtpotenzial erhöht die Versuchung für den Machthaber, verfügbare härtere, restriktivere Mittel zur Durchsetzung persönlicher Vorstellungen einzusetzen, auch gegen die Interessen der anderen, d.h. Macht in unserem Sinne auszuüben. Nutzt der Machthaber seine Überlegenheit und fügen sich die anderen, dann sieht er deren Leistungen als nicht von ihnen, sondern durch seine Machtausübung verursacht. Für diese Machtausübung findet er nun eine Rechtfertigung in der Abwertung der Betroffenen: „Die sind nicht fähig, sie haben kein Recht, sie verdienen es nicht besser ...“ und in der Folge sieht er seine eigene Person als wertvoller an. Er distanziert sich von den Betroffenen und wird in Zukunft noch eher geneigt sein, seine Überlegenheit auszuspielen. Kipnis fasst daher seine Untersuchungen mit einem Spruch von Lord Acton zusammen:

„Macht korrumpiert, und absolute Macht korrumpiert absolut.“

Nach den Untersuchungen von Kipnis im Labor stellt sich natürlich die Frage, inwieweit sich diese Ergebnisse auch auf die Praxis in großen Organisationen übertragen lassen. Mitchell et al. (1998) haben dazu einige Felduntersuchungen durchgeführt. Sie haben zunächst gefragt, inwieweit Personen in hohen Machtpositionen überhaupt die Möglichkeit zur Machtausübung haben. In zwei Feldstudien haben sie dies näher geprüft. Personen in höherer Machtposition unterliegen weniger strengen Kontrollen als in mittleren Machtpositionen; geprüft wurde das an Business Schools. Personen in höherer Machtposition haben dementsprechend auch mehr Spielraum, an sie werden weniger klare Erwartungen gerichtet, und sie haben mehr soziale Distanz nach unten, ganz wie Kipnis das im Labor gefunden hat; geprüft wurde das in einer großen Ölgesellschaft. Schließlich zeigen Mitchell et al., dass eine wenig kontrollierte Machtposition nicht nur psychisch korrumpiert, wie Kipnis das gefunden hat, sondern auch zu materieller Korruption führt. In einer Untersuchung an 180 Elektronik-Firmen haben sie gefunden, dass mehrdeutige Verhaltensstandards und fehlende Sanktionssysteme zu mehr organisationaler und individueller Kriminalität führen. Bei individueller Kriminalität geht es um persönliche Bereicherung, bei organisationaler werden geltende Gesetze und Normen gebrochen.

¹⁵ Vgl. Keltner/Gruenfeld/Andersen 2003.

Was Personen mit einem hohen Macht- bzw. Einwirkungspotenzial mit den Betroffenen, aber auch mit sich selbst machen, wird ihnen oft nicht bewusst. Zum einen tritt ein Prozess der Rechtfertigung ein, wie ihn Kipnis aufgezeigt hat und wie er auch von uns gefunden wurde.¹⁶ Zum anderen gibt es gesellschaftlich vorfabrizierte Rechtfertigungen, die bestimmten Personen Vorrechte aufgrund von Geburt oder angeblicher Fähigkeitsunterschiede zuteilen, und andere entsprechend abwerten. Dies ist zum Beispiel bei den typischen Vorurteilen und Diskriminierungen im Sinne des Rassismus und Sexismus der Fall („Frauen können nicht gut führen“). Eine weitere Rechtfertigung besteht darin, dass Machtausübung oft einfach notwendig sei um handlungsfähig zu bleiben. Wir werden diese Rechtfertigung im nächsten Abschnitt überprüfen.

14.7 Macht, Wissen und Erfolg: Bekannte und ignorierte Zusammenhänge

Zusammenarbeit ist seit Beginn der Menschheit überlebensnotwendig gewesen; in den heutigen Zeiten der Informationsgesellschaft ist sie vor allem deswegen wichtig, um zu den anstehenden komplexen Problemen das benötigte Wissen zusammenzutragen durch gut ausgebildete Personen und es so zu verknüpfen, dass effektive Lösungen erarbeitet werden. Kommen Menschen nun mit ihren unterschiedlichen Ausbildungen und Informationen zusammen, um gemeinsam Probleme zu bewältigen, dann kann und wird jeder versuchen, die Diskussion dahin zu lenken, wo er oder sie die größten Chancen sieht. Dabei entstehen unweigerlich Meinungsverschiedenheiten, weil das Wissen unterschiedlich (re)konstruiert wurde (siehe auch Kapitel xxx in diesem Buch); darüber hinaus entstehen oft auch Konflikte, weil die Beteiligten unterschiedliche Interessen mitbringen. Was bedeutet das für die Wissensproduktion und die Güte der Problemlösung?

Besonders hier ist es notwendig, zwischen Machtausübung und Einflussnahme zu unterscheiden. Die Alltagserfahrung lässt vermuten, dass Machtausübung generell die Wissensproduktion beeinträchtigt, zum Beispiel weil

- mächtigere Personen Diskussionen oft beenden, wenn sie ihre Interessen gefährdet sehen,
- Personen mit abweichender Meinung unter Konformitätsdruck kommen,
- Personen mit relevantem Wissen, aber geringerem Status oft nicht gehört oder von Entscheidungen ausgeschlossen werden,
- Informationen manipuliert werden zugunsten der persönlich präferierten Alternativen,
- Reaktanz ebenso wie Hilflosigkeit als Reaktionen auf Machtausübung (s.o.) den Prozess der Wissensgewinnung weiter beeinträchtigen.

¹⁶ Vgl. Buschmeier 1995.

Dagegen dürfte Einflussnahme die Wissensgewinnung fördern, denn sie

- fördert den Austausch unterschiedlicher Meinungen und Standpunkte,
- erfordert intensivere Diskussionen, um ohne Machtausübung zu gemeinsam akzeptierten Lösungen zu kommen,
- induziert eine Suche nach neuen, besseren Alternativen, mit denen sich die Interessen aller Beteiligten in höherem Maße befriedigen lassen,
- lässt bestehende Machtunterschiede mit ihren sozialen Distanzierungen und verzerrten Bewertungen in den Hintergrund treten.

Diese Alltagserfahrung ist früher nie empirisch untersucht worden: Stimmt das wirklich? Gilt das überall, auch in Unternehmen mit den in einem harten Selektionsprozess ausgesuchten Spitzenkräften? Gilt das vielleicht nur im Extremfall, etwa in diktatorischen Regimen? Manchmal muss man doch Macht ausüben, um etwas zu erreichen? Wir haben das in verschiedenster Weise geprüft und dabei die obigen Thesen immer bestätigt gefunden, wie im Folgenden kurz berichtet wird.

Buschmeier (1995) befragte Angestellte aus unterschiedlichen Organisationsebenen. Nach Schilderungen von Machtausübungs- und Einflussnahmeepisoden wurden sie als Einwirkende gefragt: „Inwiefern haben Sie, Ihrer Meinung nach, im Verlauf der Situation neue Erfahrungen und Kenntnisse gewonnen?“ Die Befragten konnten dies auf einer Skala von 0 = „keine“ bis 5 = „sehr viele neue Erfahrungen und Kenntnisse“ einstufen. In Machtausübungssituationen ergab sich ein Mittelwert von 2,19, in Einflussnahmesituationen ein signifikant höherer Mittelwert von 2,44. Als Betroffene in anderen Episoden wurden sie gefragt: „Hat die andere Person von Ihnen Informationen, Ideen und/oder Anregungen über die Sache, um die es bei der Entscheidung ging, erhalten?“ Sie konnten dies auf einer Skala von 0 = „keine“ bis 6 = „sehr viele“ einstufen. In Machtausübungssituationen wurde ein Mittelwert von 3,64 erreicht, in Einflussnahmesituationen ein signifikant höherer Mittelwert von 4,27. Andere, ähnlich gelagerte Fragen haben dasselbe ergeben. Da besseres Wissen auch bessere Problemlösungen erbringen dürfte, wurde auch gefragt: „Inwieweit ist das Problem insgesamt gelöst worden?“ Auf einer Skala von 0 = „gar nicht“ bis 5 = „in vollem Umfang“ stufen die Einwirkenden in Machtausübungssituationen das Ausmaß der Problemlösung mit 3,75 im Durchschnitt ein, die Betroffenen noch geringer mit 2,94. In Einflussnahmesituationen stufen die Einwirkenden das Ausmaß der Problemlösung signifikant höher ein mit 4,24 und die Betroffenen gaben eine ähnliche Einschätzung mit 4,14. In einer anderen Teiluntersuchung, bei der es um betriebliche Änderungen ging, wurde folgende Frage gestellt: „Hat die Entscheidung zur Verwirklichung der Ziele und Aufgaben der betrieblichen Änderung beitragen?“ Auf einer Skala von 0 = „gar nicht“ bis 6 = „sehr viel“ ergab sich für Machtausübungssituationen eine durchschnittliche Einschätzung von 3,26, für Einflussnahmesituationen dagegen eine signifikant höhere Einschätzung von 4,06.

In einer Untersuchung von 21 gelungenen und 21 misslungenen Produkt- und Prozessinnovationen analysierte Scholl (2004) die Negativseite des Umgangs mit Wissen, so genannte Informationspathologien, unter die alles fällt, was – obwohl es vermeidbar wäre – schief

geht bei der Produktion, Beschaffung, Verteilung und Nutzung von relevantem Wissen. In der qualitativen, interviewbasierten Auswertung gravierender Informationspathologien war Machtausübung der häufigste Grund vor Verständigungsproblemen, mangelndem Problembewusstsein und Wunschenken. Das hatte natürlich Auswirkungen auf den Innovationserfolg: Bei erfolgreichen Innovationen gab es pro Fall im Durchschnitt nur 0,9 Informationspathologien aufgrund von Machtausübung, während es bei den erfolglosen mit 1,7 fast doppelt so viele waren.

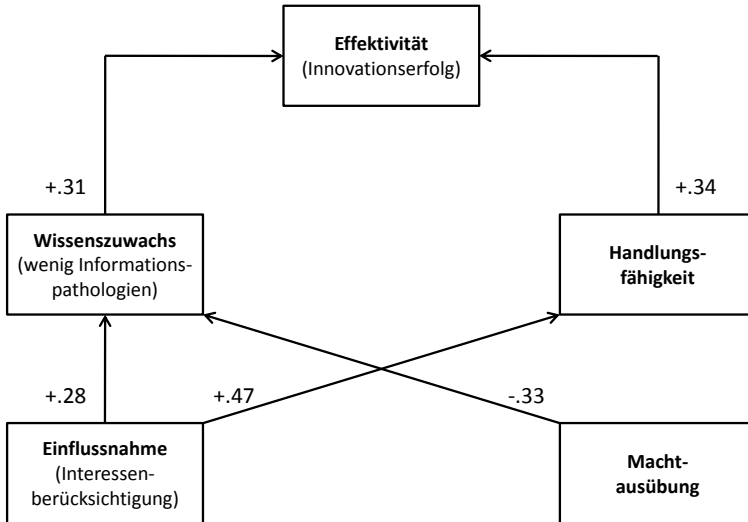
In der quantitativen Fragebogenauswertung wurde das Ausmaß an Informationspathologien mit Fragen zur Aufbereitung der Informationen, zur Qualität der Informationsweitergabe, zur Akzeptanz abweichender Meinung sowie zum mikropolitischen Umgang mit Informationen ermittelt und zu einem Index zusammengefasst; durch Umpolung ergibt sich daraus ein Näherungswert für den Wissenszuwachs: Je weniger Informationspathologien vorkommen, umso größer der Wissenszuwachs. Mit diesem Maß für den Wissenszuwachs korrelierte Machtausübung signifikant negativ, während Einflussnahme signifikant positiv korrelierte. Da Korrelationen nur einen statistischen Zusammenhang, aber keine Verursachung abbilden, wurde die angenommene Kausalität mit Hilfe einer Pfadanalyse überprüft.¹⁷ In das Kausalmodell (siehe Abbildung 14.4) wurde neben den beiden Arten der Machtnutzung, dem Wissenszuwachs und dem Innovationserfolg auch noch die Handlungsfähigkeit aufgenommen, das ist die Fähigkeit, Probleme anzugehen, dann Entschlüsse zu treffen und diese dann sinngemäß umzusetzen. Machtausübende rechtfertigen nämlich ihr Handeln oft damit, dass man schnell und entschlossen handeln müsse, dass das „Gequatsche“ mal aufhören müsse oder dass Not im Verzug sei. Wie die Daten in Abbildung 14.4 zeigen, fördert Machtausübung die Handlungsfähigkeit nicht, so eine Rechtfertigung ist nicht stichhaltig. Dagegen wirkt sich Machtausübung negativ auf den Wissenszuwachs aus und damit indirekt auch auf den Innovationserfolg, während Einflussnahme sowohl positiv für den Wissenszuwachs wie für die Handlungsfähigkeit ist, die beide zusammen den Innovationserfolg fördern. Dieses klare Bild mag viele erstaunen, die Machtausübung, die Durchsetzung ihrer Vorstellungen gegen die Meinungen und Interessen anderer für einen notwendigen Bestandteil der Führungskunst halten. In einer neueren Innovationsuntersuchung im Bereich der Nano- und Gentechnologie,¹⁸ die sich noch ausführlicher mit Konflikten und der Art ihrer Handhabung befasste und eine ganz andere Methodik verwendete, haben sich diese Zusammenhänge erneut bestätigt.

Alle bisher geschilderten Analysen waren Untersuchungen in der Praxis von Unternehmen, was zwar den Vorteil der Realistik hat, aber den Nachteil, dass relevante Faktoren wie die Höhe des Machtpotenzials und die Art seiner Nutzung nicht unabhängig voneinander untersucht werden können. Außerdem sind statistische Kausalanalysen wie die im vorigen Abschnitt sehr stichprobenabhängig. Daher haben wir ein Experiment durchgeführt, bei dem ein hohes und ein geringes Machtpotenzial mal mit Einflussnahme, mal mit Machtausübung kombiniert und damit unabhängig voneinander experimentell induziert wur-

¹⁷ Mit Pfadanalysen bzw. simultanen Gleichungsmodellen kann man Kausalität natürlich nicht beweisen, aber Kausalitätsannahmen können anhand der Daten scheitern. Das war hier nicht der Fall.

¹⁸ Vgl. Scholl 2009.

Abbildung 14.4 Kausalmodell der Konsequenzen von Einflussnahme und Machtausübung auf die Effektivität



Legende: Zahlen neben den Pfeilen sind Pfadkoeffizienten bzw. partielle Regressionskoeffizienten, die die Stärke der Wirkungen angeben.

Quelle: Scholl 2004, S. 196

den.¹⁹ Als experimentelle Aufgabe waren zehn Objekte (vom Zuchtferd bis zum Kleinflugzeug) nach Kostenhöhe in eine Reihenfolge zu bringen; diese Aufgabe verlangt eine Mischung aus sicherem Wissen und Intuition zur Lösung und ähnelt damit den ganz anders gearteten Management-Entscheidungen. Wie vorhergesagt, schnitten Dyaden bei Einflussnahme signifikant besser ab als bei Machtausübung. Da die Beteiligten vor der gemeinsamen Beratung erst einmal individuelle Lösungen erarbeiteten, kann man abschätzen, inwieweit das Wissen der Einzelnen in der Zusammenarbeit gut genutzt wurde oder ob es so genannte Prozessverluste gab. Während bei Einflussnahme das beiderseitige Vorwissen bis auf einen minimalen Rest für die gemeinsame Lösung voll ausgeschöpft wurde, ergaben sich deutliche Prozessverluste bei Machtausübung. Noch interessanter war, dass nur in der Bedingung mit hoher Macht und Machtausübung fast nichts durch die gemeinsame Diskussion gelernt wurde, während sich die Beteiligten in den anderen drei Bedingungskombinationen deutlich von den Individuallösungen hin zur Gruppenlösung verbessern konnten. Daher gilt offensichtlich auch der andere, an Webers Definition angelehnte Spruch:

¹⁹ Vgl. Scholl/Riedel 2010.

„Macht ist die Chance, nicht lernen zu müssen“,

aber eben nur, wenn das Machtpotenzial zur Machtausübung genutzt wird, d.h. zur Verletzung der Interessen betroffener Anderer.

14.8 Schlussfolgerungen

Die dargestellte sozial- und organisationspsychologische Forschung hat sehr detailliert belegt, was die geschichtliche Erfahrung über Macht eigentlich lehrt, obwohl nur wenige Sozialphilosophen wie etwa Karl R. Popper diese Lehre auch wirklich gezogen haben. Macht muss gut kontrolliert werden, denn sonst korrumpiert sie und führt zur Machtausübung, d.h. zur Verletzung der Interessen anderer, sowie zur Selbsterhöhung und zur Abwertung der Betroffenen, um die Machtausübung zu rechtfertigen. Einflussnahme, die Respektierung der Interessen der anderen Seite, ist nicht nur moralisch vorzuziehen, sondern die Machtausübenden schädigen auch das soziale System, in dem sie weniger zutreffendes Wissen produzieren (lassen) und so weniger gute Entscheidungen treffen und eher Misserfolg produzieren. Dabei schädigen sie auch noch sich selbst, weil sie von den weniger Mächtigen wenig oder nichts dazulernen. Diese Mischung ist brisant und genau das lehrt die Geschichte von Diktatoren und machiavellistischen Unternehmensführern. Über vermehrte Machtausübung werden die sozialen Grundlagen des Miteinanders und der Zusammenarbeit zerstört; dabei überschätzen sich die Machtausübenden immer mehr, schätzen die anderen immer weniger und die Informationsverarbeitung und Wissensproduktion wird verzerrter und nimmt ab. Irgendwann stürzen sie dann das von ihnen geführte System in die Katastrophe oder – bei Unternehmen – zumindest in größere Verluste. Je absoluter die Herrschaft, umso größer die Katastrophe; unzureichend kontrollierte Machthaber sind eine soziale Zeitbombe!

In Staaten ist das besser zu beobachten als in Unternehmen, man denke nur an Hitler, Stalin, Mao, Pol Pot, oder die europäischen und lateinamerikanischen Diktaturen der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, an die arabischen und afrikanischen autoritären Regime, an Mugabe, Putin, Chavez usw. In Demokratien ebenso wie in westlichen Unternehmen, die besser kontrolliert sind, lassen sich auch solche Tendenzen bei langjährigen Machthabern beobachten, aber hier werden sie nach ausbleibenden Erfolgen abgewählt, wobei auch hier der angerichtete Schaden oft nicht so leicht zu korrigieren ist. Die Politik der Weltmacht USA nach dem 2. Weltkrieg zeigte immer wieder eine Unterstützung korrupter, diktatorischer Regime sowie viele illegale Über- und Eingriffe in andere Länder, die den eigenen demokratischen Werten widersprachen; sie lehrt aber auch, wie unklug das war, weil die USA dabei oft erst die Übel genährt hat, mit denen sie dann konfrontiert war, man denke nur an die Kubakrise, den Vietnamkrieg, die Unterstützung von Saddam Hussein im Irak-Iran-Krieg oder der Taliban in Afghanistan gegen Russland. Was Unternehmen anbetrifft, so hat die weltweite Finanzkrise, die auch zu einem guten Teil durch mangelnde Kontrollen verursacht ist, einen noch lange nachwirkenden Schaden angerichtet, weit über die ersten erfolgreichen Stabilisierungsmaßnahmen hinaus.

Was tun? Im Prinzip ist das meiste sowohl in der politischen wie der unternehmensbezogenen Literatur bekannt; hier soll nur kurz Letzteres angesprochen werden. Es gibt eine Fülle von empfohlenen Management-Praktiken, die implizit – ohne es offen auszusprechen – alle Einflussnahme anstelle von Machtausübung beinhalten:

- Führungskräfte sollten kooperativ führen, die Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligen und ihnen gegebenenfalls mehr Kompetenzen (im Doppelsinne des Wortes) geben, was auch als Empowerment in der Literatur bezeichnet wird.²⁰
- Statt Reorganisationen von oben her zu dekretieren (Bombenwurfakt), sollte das Change Management als partizipative Organisationsentwicklung verlaufen.²¹
- Konflikte sollten im Stil der Zusammenarbeit als gemeinsames Problem behandelt werden, um Win-Win-Lösungen zu erreichen und die Beziehung für zukünftige Transaktionen positiv zu gestalten.²²
- Job enrichment und teilautonome Arbeitsgruppen, mit denen strukturell die Selbstkontrolle der Mitarbeiter erhöht wird, sollten eingerichtet werden und zu einem gewissen Machtausgleich mit den Vorgesetzten führen.²³
- Flache Hierarchien, wie sie in Professional Services Firms oft zu finden sind, sollten wegen des Trends zu wissensintensiver Arbeit auch in Industrieunternehmen eingeführt werden. Das ist vielleicht am meisten umstritten²⁴ und wird selten verwirklicht; ein hervorragendes Beispiel für eine besonders flache Organisationsstruktur ist die Firma Gore Associates mit weltweit 8.000 Mitarbeitern (www.gore.com/de_de).

Das Problem sind also nicht fehlende Lösungen und erfolgreiche Beispiele, sondern deren Umsetzung. Der Wunsch mehr Macht zu bekommen und diese dann zu verteidigen und auszubauen ist oft stärker als alle Erfahrungen und wissenschaftlichen Ergebnisse. Einer der bekanntesten Macht- und Managementforscher, Jeffrey Pfeffer (1996), empfiehlt auf der Basis vorliegender Forschungen verschiedene Maßnahmen, um die „productivity through people“ zu entfalten. Darunter sind eine Reihe von Maßnahmen zur Verringerung der Machtungleichheit: Partizipation, Handlungsspielraum; Teamarbeit, selbststeuernde Gruppen; Job Rotation, Job Enrichment; symbolischer Abbau von Statusunterschieden, verbunden mit einem Abbau hierarchischer Ebenen; Abbau von Gehaltsunterschieden, vertikal und lateral; Kapitalbeteiligung. Und er fragt schon im Titel, warum so viele kluge Organisationen so dumm sind, das nicht zu machen. Allerdings empfiehlt derselbe Autor allen Führungskräften, die etwas werden wollen, sich in Machtspielen zu üben und dabei gegebenenfalls auch unfaire Mittel zu verwenden:

²⁰ Vgl. Scholl/Schermuly/Klocke 2010.

²¹ Vgl. Greif/Runde/Seeberg 2004.

²² Vgl. Fisher/Ury/Patton 2009.

²³ Vgl. Gebert 2007.

²⁴ Vgl. Bundesministerium des Innern 2011.

„Vielleicht finden Sie solche Machtspiele und die politisch klugen Strategien, die dahinter stehen, widerwärtig – und manchmal sind sie das auch tatsächlich. Hier heiligt der Zweck die Mittel: Wer etwas Sinnvolles erreichen will, braucht Macht. Und deshalb müssen Manager, die etwas erreichen wollen, diese Skrupel überwinden.“²⁵

Pfeffer hat mit seinen Empfehlungen zum geschickten Einsatz von Machtstrategien insofern Recht, gestützt durch empirische Untersuchungen, dass Führungskräfte auf diese Weise Karriere machen können. Aber er unterscheidet nicht zwischen Machtausübung und Einflussnahme und ignoriert die fatalen Folgen für die Unternehmen und die betroffenen Mitarbeiter/innen, die Machtausübung hat. Für Unternehmen und alle anderen sozialen Systeme wäre es am besten, wenn die obersten Führungskräfte durch strukturelle Maßnahmen das Machtgefälle verringern, die erlangte Macht breiter Kontrolle unterwerfen (z.B. durch 360-Grad-Feedback), eine offene, konstruktive Diskussionskultur schaffen und das Machtstreben eindämmen, sobald die erlangte Macht zur Machtausübung genutzt wird. Nur dann können sie davon ausgehen, dass Vertrauen entsteht, mehr und bessere Informationen gesucht, ausgetauscht und genutzt werden, so dass das oberste Management wirklich durchdachte, kritisch geprüfte, auf bestem Wissen beruhende Entscheidungsvorlagen bekommt. Möglich ist das nur, wenn sie selbst konsequent Einflussnahme und aktive Auseinandersetzung praktizieren und auf Machtausübung so weit wie möglich verzichten – obwohl sie es am leichtesten können.

Literatur

- Barry, B./Watson, M.R. (1996): Communication aspects of dyadic social influence in organizations: A review and integration of conceptual and empirical developments. In: B.R. Burleson and A.W. Kunkel (Eds.): Communication yearbook 19, Thousand Oaks, CA, pp. 268-317.
- Bundesministerium des Innern (2011): Exkurs: Leitungsspanne. http://www.orghandbuch.de/nn_412218/OrganisationsHandbuch/DE/1__Einfuehrung/11__Organisation/111__AufbauUndAblaufOrg/Aufbauorganisation/leitungsspanne.html, abgerufen am 12.02.2011.
- Buschmeier, U. (1995): Macht und Einfluss in Organisationen. Göttingen.
- Cartwright, D. (1965): Influence, leadership, and control. In: J.G. March (Ed.): Handbook of organizations. Chicago, pp. 1-47.
- Fisher, R./Ury, W./Patton, B.M. (2009): Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln, 23. Aufl. Frankfurt/Main.
- French, J.R.P. Jr./Raven, B.H. (1959): The bases of social power. In: D. Cartwright (Ed.): Studies in social power. Ann Arbor, pp. 150-167.
- Gebert, D. (2007): Organisationsentwicklung. In: H. Schuler (Hrsg.): Lehrbuch der Organisationspsychologie. 4. Aufl. Göttingen, S. 601-616.

²⁵ Pfeffer 2010, S. 39.

- Greif, S./Runde, B./Seeberg, I. (2004): Erfolge und Misserfolge beim Change Management. Göttingen.
- Jacobs, I./Scholl, W. (2005): Interpersonale Adjektivliste (IAL): Die empirische Umsetzung theoretischer Circumplex-Eigenschaften für die Messung interpersonaler Stile. *Diagnostica*, 51. Jg., S. 145-155.
- Keltner, D./Gruenfeld, D.H./Anderson, C. (2003): Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, Vol. 110, pp. 265-284.
- Kipnis, D. (1976): *The powerholders*. Chicago.
- Krause, D.E. (2004): Macht und Vertrauen in Innovationsprozessen. Ein empirischer Beitrag zu einer Theorie der Führung. Wiesbaden.
- Mitchell, T.R./Hopper, H./Daniels, D./Falvy, J.G./Ferris, G.R. (1998): Power, accountability, and inappropriate actions. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 47, pp. 497-517.
- Pfeffer, J. (1996): When it comes to "best practices" – why do smart organizations occasionally do dumb things? *Organizational Dynamics*, Vol. 25, pp. 33-44.
- Pfeffer, J. (2010): Unternehmensführung: Wie Sie Macht erlangen. *Harvard Business Manager*, 02.12.2010, S. 36-48.
- Popper, K.R. (1957/1958): *Die offene Gesellschaft und ihre Feinde* (2 Bände). Bern.
- Raven, B.H. (1992): A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 7, pp. 217-244.
- Scholl, W. (1991): *Soziale Interaktion: Ein interdisziplinärer Bezugsrahmen*. 2. Aufl. Universität Göttingen: Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie, IWSP-Bericht 20.
- Scholl, W. (1999): Restrictive control and information pathologies in organizations. *Journal of Social Issues*, Vol. 55, pp. 101-118.
- Scholl, W. (2004): *Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird*. Unter Mitarbeit von L. Hoffmann und H.-C. Gierschner. Göttingen.
- Scholl, W. (2007): Das Janus-Gesicht der Macht. Persönliche und gesellschaftliche Konsequenzen Rücksicht nehmender versus rücksichtsloser Einwirkung auf andere. In: B. Simon (Hrsg.): *Macht: Zwischen aktiver Gestaltung und Missbrauch*. Göttingen, S. 27-46.
- Scholl, W. (2008): The socio-emotional basis of human interaction and communication. www2.hu-berlin.de/interactcommunicate/index.php5/Main_Page, retrieved 2011-02-12.
- Scholl, W. (2009): Konflikte und Konflikthandhabung bei Innovationen. In: E. Witte und C. Kahl (Hrsg.): *Sozialpsychologie der Kreativität und Innovation*. Lengerich, S. 67-86.
- Scholl, W./Riedel, E. (2010). Using high or low power as promotive or restrictive control – differential effects on learning and performance. *Social Influence*, Vol. 5, pp. 40-58.
- Scholl, W./Schermuly, C.C./Klocke, U. (im Druck): Wissensgewinnung durch Führung – die Vermeidung von Informationspathologien durch Kompetenzen für MitarbeiterInnen (Empowerment). In: S. Grote (Hrsg.): *Die Zukunft der Führung*. Berlin, Heidelberg.
- Weber, M. (1972): *Wirtschaft und Gesellschaft*. 5.Aufl. Tübingen (Erstausgabe 1921).
- Wortmann, C.B./Brehm, J.W. (1975): Responses to uncontrollable outcomes: An integration of reactance theory and the learned helplessness model. In: L. Berkowitz (Ed.): *Advances in experimental social psychology*. Vol. 8. New York, pp. 277-336.