

Führung und Macht: Warum Einflussnahme erfolgreicher ist

Wolfgang Scholl

24.02.2014

Kooperative Führung, Partizipation, Empowerment, selbststeuernde Gruppen, Shared Leadership oder Laterale Führung – sind das wirklich verschiedene Ansätze (s. Grote, 2012), um bestimmte praktische Probleme besser zu lösen? Oder versuchen alle das gleiche Kernproblem zu lösen, nämlich den Umgang mit Macht?

Führung und Macht gehören zusammen. Doch je nachdem, wie Führung mit Macht umgeht, hat das Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und die Ergebnisse und führt zu bestimmten Problemen. Die Zusammenarbeit in und zwischen Organisationen erfordert Koordination, das heißt eine vereinende Ausrichtung und Abstimmung der arbeitsteiligen Aktivitäten und das ist die Hauptaufgabe von Führung. Führung (Leadership) ist zu unterscheiden von der Vorgesetztenposition (Headship), die ebenfalls der Koordination dienen soll. Führung kann jederzeit von jedem Beteiligten spontan versucht und durch Akzeptanz bestätigt werden. Sie kann durch gute Ergebnisse verfestigt werden, aber auch wieder abnehmen. Einer sieht als Erster ein Problem, hat eine Idee, wie man etwas besser machen kann, überzeugt die anderen und zieht sie mit. In besonderen Fällen handelt jemand allein für alle anderen, wenn keine Zeit zur Abstimmung ist und plötzlich eine Chance auftaucht oder ein Schaden droht. Wer initiativ wird und andere koordinierend einbezieht, der führt. Führung ist eine flexible Ressource guter Zusammenarbeit.

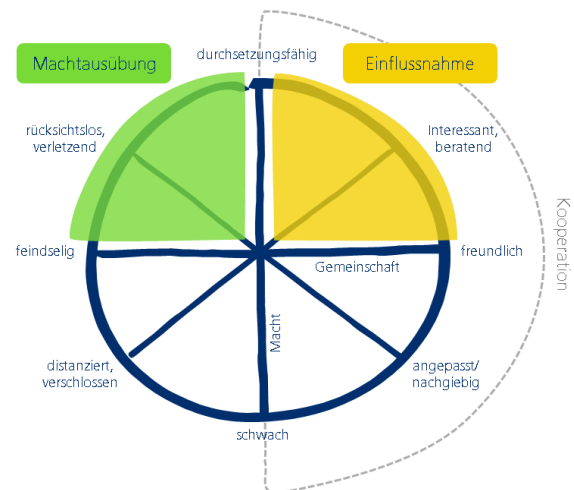
Eine Vorgesetztenposition wird dagegen für einen längeren Zeitraum von höheren Stellen verliehen und kann dann erst mal nicht mehr von anderen eingenommen werden. Sie wird mit Anweisungsbefugnissen und Sanktionsmöglichkeiten ausgestattet, was der Durchsetzung übergeordneter Ziele dienen soll. Natürlich kann eine Vorgesetzte/ein Vorgesetzter auch die Prinzipien flexibler Führung praktizieren. Sie/Er kann die spontane Führung ihrer/seiner Mitarbeiter/innen fördern und seine Positionsmacht nur im Notfall heranziehen. Das mag den Unterschied zwischen der Vorgesetztenposition und Führung manchmal verwischen, aber das grundlegende Situationsverständnis ist ein anderes: Führung kristallisiert sich flexibel am aktuellen Bedarf heraus, basierend auf der Anerkennung derer, die sich führen lassen. Eine hierarchische Position ist dagegen eine Verpflichtung zur Führung, unabhängig von der Anerkennung der zu Führenden; sie ist daher ein eventuell ungedeckter Scheck auf die Zukunft.

In fast allen Definitionen von Führung kommt das Wort „Beeinflussung“ vor. „Macht“ und

damit das Potenzial, das Beeinflussung ermöglicht, wird dagegen sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis selten thematisiert. Deutlich wird der Potenzialcharakter von Macht in der vielfach zitierten Definition von Max Weber: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“ (Weber, 1972, S. 28). Dabei hat die Art, wie die Chance bzw. Macht „auch“ genutzt wird, nämlich entweder ohne oder gegen das Widerstreben des Betroffenen, entscheidende Auswirkungen auf alle Beteiligten und die Ergebnisse. Wird Macht konstruktiv im Sinne einer wechselseitigen Einflussnahme (promotive control) zwischen Führenden und Geführten genutzt und unter Wahrung oder Förderung der beiderseitigen Interessen, dann hat dies sehr viel positivere Konsequenzen als wenn das Machtpotenzial zur Machtausübung (restrictive control), also zur einseitigen Durchsetzung eigener Interessen gegen die der anderen eingesetzt wird (Scholl, 1999, 2012). Der Unterschied zwischen Einflussnahme und Machtausübung lässt sich daran verdeutlichen, dass die gefühlsbestimmte Wahrnehmung und Informationsverarbeitung aller sozialen Sachverhalte auf drei sozio-emotionalen Dimensionen beruht, die als Gemeinschaft (Valenz), Macht (Dominanz) und Aktivierung (Erregung) bezeichnet werden können (Scholl, 2013). Es geht in allen Beziehungen nie um Macht allein, sondern immer auch um die Frage, wie Gemeinschaft durch die Nutzung von Macht gestaltet wird (s. Abb. 1), also in eher freundlicher Art als Einflussnahme (interessiert und beratend) oder in eher feindseliger Art als Machtausübung (rücksichtslos und verletzend).

Die dritte Dimension Aktivierung/Erregung, die in der folgenden Grafik nicht abgebildet

ist, kennzeichnet dann jeweils die aktuelle Intensität und Dringlichkeit.



Wie Macht eine Chance sein kann, lässt sich über verschiedene Machtgrundlagen differenzieren. Dazu gehören Zwang, Bestrafung, Legalität, Situationskontrolle, Legitimität, Belohnung, Attraktivität/Charisma, Expertise und Information (Scholl, 2012). Während Zwang besonders restriktiv ist und Bestrafung, Legalität und Situationskontrolle auch eher darauf abzielen, die Handlungsmöglichkeiten der anderen einzuschränken, eröffnen Belohnung, Attraktivität, Expertise und vor allem Information den anderen meist neue Möglichkeiten und sind daher eher als förderlich einzuschätzen. In empirischen Studien konnte die These bestätigt werden, dass Machtgrundlagen umso eher zur Machtausübung genutzt werden, je restriktiver sie sind (Scholl, 2012). Nur wer seine Interessen gegen die der Anderen durchsetzen will, sieht sich genötigt, andere einzuschränken, damit sie nicht ihren eigenen Interessen folgen. Generell gilt aber, dass alle Machtgrundlagen sowohl zur Machtausübung als auch zur Einflussnahme genutzt werden können. Die restriktivste Grundlage, der Zwang, kann zum Beispiel ein Kind davor bewahren, unachtsam auf die Straße zu laufen. Auf der anderen Seite kann die sanfteste Grundlage, die Informa-

tion, auch so verzerrt weitergegeben werden, dass die Empfängerin/der Empfänger fehlgeleitet wird.

Der Unterschied zwischen Führung und Vorgesetztenposition lässt sich anhand der Machtgrundlagen noch genauer beschreiben. Vorgesetzte verfügen über legale Macht und über materielle Sanktionsmöglichkeiten. Das sind sehr restriktive Grundlagen. Führung dagegen beruht auf Legitimität, die in der Regel durch Expertise, Attraktivität und/oder belohnende Konsequenzen erworben wird. Das sind sanftere, förderliche Grundlagen. Vorgesetztenmacht und Führung verschränken sich, wenn die legale Macht als legitim empfunden wird. Vorgesetzte können sich für die Umsetzung ihrer Vorstellungen und Interessen nun entweder per Information, Expertise und Charisma in wechselseitiger Einflussnahme mit den Mitarbeitenden auseinandersetzen und haben dabei zusätzlich noch einen legitimen Machtvorsprung. Dabei erhöht Einflussnahme ihre Möglichkeiten, die anderen für ungewohnte und innovative Wege zu gewinnen (Hollander & Julian, 1970). Sie können aber auch Macht - gestützt auf ihre legalen Möglichkeiten - ausüben, wenn sie ihre Untergebenen nicht überzeugen können oder wollen.

Macht, Wissen und Effektivität

Von guter Führung bzw. Koordination erwartet man, dass die anstehenden Aufgaben effektiver erledigt werden als ohne Führung. Bei den meisten Aufgaben muss dabei immer wieder neues Wissen zur Bewältigung erarbeitet werden und Zusammenarbeit wird vor allem dort eingesetzt, wo so unterschiedliche Erkenntnisse und Erfahrungen benötigt werden, dass diese nicht komplett bei einer Person zu finden sind. Wie gut neues Wissen erarbeitet wird und wie effektiv die Aufgaben erledigt werden, hängt nun in entscheidendem Maße davon ab, ob Macht primär zur

Einflussnahme oder aber zur Machtausübung genutzt wird. Während wechselseitige Einflussnahme den Wissenszuwachs fördert und dadurch die Effektivität der Zusammenarbeit erhöht, wird beides durch Machtausübung geschmälert. Das konnte in einem Laborexperiment (Scholl & Riedel, 2010) und in Feldstudien zur Innovation (Scholl, 1999, 2004, 2009) immer wieder bestätigt werden. Viele andere Untersuchungen weisen in die gleiche Richtung; als Beispiel sei nur der Konformitätsdruck genannt, der eine offene und kritische Diskussion verhindert und eine wichtige Ursache für misslungene US-Regierungsentscheidungen war (Janis, 1982).

Die Gründe für diese Zusammenhänge sind leicht nachvollziehbar: Bei der Machtausübung werden die Vorschläge der anderen Seite missachtet und so bleiben nicht nur deren Interessen unbeachtet, sondern auch ihr Wissen. Zudem versucht die betroffene Seite meist sich zu wehren (Reaktanz), was ebenfalls nicht diskussionsförderlich ist. Oder sie gibt auf (Hilflosigkeit), geht in die innere Kündigung und trägt kaum noch etwas zur Bewältigung der Aufgabe bei (Scholl, 2012). Personen, die Macht ausüben, rechtfertigen dies oft damit, dass die Koordinationsfähigkeit gesichert werden und „das Gequatsche mal aufhören“ muss. Untersuchungen des Autors zeigen jedoch, dass die Koordinationsfähigkeit durch Einflussnahme erhöht wird, während sie durch Machtausübung entweder vermindert oder zumindest nicht erhöht wird (Scholl, 2004, 2009).

In diesen unterschiedlichen Wirkungen von Einflussnahme und Machtausübung auf Wissenszuwachs, Koordinationsfähigkeit und Effektivität finden sich die zentralen Gründe, warum kooperative der direktiven Führung vorzuziehen ist, warum Partizipation und Empowerment als Instrumente wechselseitiger Einflussnahme sich empirisch bewähren und warum sich die Verringerung hierarchi-

scher Machtmöglichkeiten durch selbststeuernde Gruppen als effektiv erwiesen hat. Es wird deutlich, warum Ziele vereinbart und nicht gesetzt werden sollten und warum bei Konflikten eine konstruktive Konfliktbehandlung im Sinne eines gemeinsamen Problemlösens effektiver ist als Machtausübung. Doch warum sind diese Praxiskonzepte, die empirisch gut erforscht sind und schon lange empfohlen werden, nicht längst Standard (s. a. Pfeffer, 1996)?

Dynamiken von Macht und Führung

Der Machtvorsprung und die Sanktionsmöglichkeiten, die legale Macht den Vorgesetzten gewährt, haben eine dunkle Seite. Die Verfügung über harte, restriktive Machtmittel verführt die Machthaber/innen zu unnötiger Machtausübung: Macht korrumpiert (Kipnis, 1976). Mächtiger neigen öfter dazu, die Ansichten und Interessen der weniger Mächtigen zu missachten und einseitig das durchzusetzen, was sie wollen und für richtig halten. Sie glauben, dass sie es besser wissen, gegebenenfalls qua Position. Sie distanzieren sich von den „Untergebenen“, der Meinungs-austausch leidet und die Mächtigeren selbst lernen weniger aus der Zusammenarbeit (Scholl & Riedel, 2010). Sie werden mit der Zeit kritikresistent und die Untergebenen trauen sich nicht mehr, Informationen und Meinungen vorzutragen, die die Mächtigeren sowieso nicht hören wollen. Diese Verführung zur Machtausübung wurde auch in anderen Untersuchungen bestätigt. Sie reicht von der Selbstaufwertung und Abwertung der Betroffenen und den damit verbundenen kognitiven Verzerrungen bis zu hin materieller Korruption, wie Mitchell et al. (1998) bei 180 Elektronik-Firmen herausgefunden haben. Ein zentraler Grund ist dabei die meist geringere Kontrolle des machtvollen Handelns der Mächtigeren.

Eine weitere Dynamik besteht im Streben nach mehr Macht. Denn je mehr Macht man hat, desto mehr kann man bewegen und desto besser kann man seine eigenen Wünsche realisieren. Doch je höher die Machtpositionen innerhalb eines Unternehmens, umso weniger noch höhere Positionen gibt es. Macht ist ein Gut, das mit größerer Nachfrage nicht - wie Konsumgüter - beliebig vermehrt werden kann. Daher kommt es gerade auf den oberen und knapperen Machtpositionen verstärkt zu „Machtspielen“ und „Machtkämpfen“ (Gandz & Murray, 1980), die wiederum noch stärker zur Machtausübung verführen. Gegen diese Praxis anzugehen, ist besonders schwer und oft wenig aussichtsreich.

Eine dritte Dynamik betrifft die Erwartung, dass Führungskräfte mehr können und wissen als ihre Untergebenen, so dass durch ihre aktiven Eingriffe auch bessere Ergebnisse zustande kommen. So wurden dieselben Ergebnisse besser bewertet, wenn es stärkere Führungseingriffe gab und die Führenden selbst bewerteten dies noch besser (Pfeffer et al., 1998). Von einer „Führungskraft“, die laut affektiver Wortanalyse als mächtig und leicht bedrohlich empfunden wird, erwartet man implizit in unserer Kultur, dass sie Leistung fordert und den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern widerspricht (Scholl, Schermuly & Klocke, 2012). Bei einem „Manager“, der noch mächtiger und noch negativer bewertet wird, gibt es die entsprechend negativere Erwartung, dass er sich über die Mitarbeiter/innen ereifert, mit ihnen streitet und sie zur Eile antreibt. Mit einer „Kollegin“ bzw. einem „Kollegen“, der als positiv und gleich mächtig empfunden wird, würde eine Führungskraft dagegen nach kultureller Erwartung eher debattieren und verhandeln, also genau das tun, was auch gegenüber den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zu empfehlen ist, nämlich wechselseitig Einfluss zu nehmen.

Positive Führung: Führen und (sich) führen lassen

Wie lässt sich Führung durch Vorgesetzte in hierarchischen Organisationen angesichts der korrumpierenden Wirkung legaler Macht und der damit verbundenen Dynamiken so praktizieren, dass sie weitgehend positive Folgen hat? Vorgesetzte sollten führen und (sich) führen lassen: Führen sollten sie weitgehend ohne die legalen Machtmittel der Anweisung und Sanktionen. Die Verführung zur Machtübung kann sowohl durch eine Kultur der Kooperation und Einflussnahme als auch durch ein besseres Machtgleichgewicht, etwa durch ein 360°-Feedback verringert werden. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung des „Lernens durch selber tun“ ist auch eine stärkere Delegation von Entscheidungen an die Mitarbeiter/innen notwendig. Sie können oft selbst flexibel Führung ergreifen und an andere wieder abgeben – was den Konzepten der

lateralen und der geteilten Führung entspricht. Dazu müssen sie die notwendigen sozialen und fachlichen Kompetenzen erwerben und die funktionale Kompetenz zu selbstständigen Entscheidungen übertragen bekommen; das ist der Inhalt von Empowerment. Für Vorgesetzte heißt das, die Mitarbeiter/innen führen lassen. Hinzu kommt noch eine dritte Form: Wenn Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter bei gemeinsam bearbeiteten Problemen mehr wissen als der Vorgesetzte, sollte dieser sich von ihnen führen lassen. Hilfreich wäre es, wenn Vorgesetzte sich die Begrenztheit des eigenen Wissens und Könnens klar machen und die hierarchisch Unterstellten nicht als Untergebene behandeln, aber euphemistisch als Mitarbeiter/innen benennen, sondern sie als Mitarbeitende und – ggf. weniger erfahrene – Kolleginnen/Kollegen sehen.

Literatur

- Gandz, J. & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23, 237-251.
- Grote, S.(2012). (Hrsg.). *Die Zukunft der Führung*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Hollander, E. P. & Julian, J. W. (1970). Studies in leader legitimacy, influence, and innovation. In L. Berkowitz (Ed.), *Group processes* (pp. 153-165). New York: Academic Press.
- Janis, I. L. (1982). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign policy decisions and fiascoes* (2nd ed.). Boston: Houghton-Mifflin.
- Kipnis, D. (1976). *The powerholders*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Mitchell, T. R., Hopper, H., Daniels, D., Falvy, J. G., & Ferris, G. R. (1998). Power, accountability, and inappropriate actions. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 497–517.
- Pfeffer, J. (1996). When it comes to “best practices”- why do smart organizations occasionally do dumb things? *Organizational Dynamics*, 25(1), 33-44.
- Pfeffer, J., Cialdini, R. B., Hanna, B., & Knopoff, K. (1998). Faith in supervision and the self-enhancement bias: Two psychological reasons why managers don't empower workers. *Basic and Applied Social Psychology*, 20, 313-321.
- Scholl, W. (1999). Restrictive control and information pathologies in organizations. *Journal of Social Issues*, 55, 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: Hogrefe.
- Scholl, W. (2009). Konflikte und Konflikt-handhabung bei Innovationen. In E. Witte & C. Kahl (Hrsg.), *Sozialpsychologie der Kreativität und Innovation* (S. 67-86). Lengerich: Pabst.
- Scholl, W. (2012). Machtausübung oder Einflussnahme: Die zwei Gesichter der Machtnutzung. In B. Knobloch, T. Oltmanns, I. Hajnal & D. Fink (Hrsg.), *Macht in Unternehmen – Der vergessene Faktor* (S. 203-221). Wiesbaden: Gabler.

Über den Autoren



Professor i.R. Dr. phil. Wolfgang Scholl ist Gründer und Partner bei artop – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin.

artop GmbH
Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin
Christburger Str. 4
10405 Berlin

Telefon.: 030 44 01 29 9-0

Fax: 030 44 01 29 9-21

scholl@artop.de

www.artop.de