



Oliver Haas und Arjan Kozica

„So machen wir das hier – Macht und Führung in Organisationen“

Führungskräfte sind stets mit dem Phänomen Macht konfrontiert, sind sich dessen aber nicht immer ausreichend bewusst. Mit Macht reflektiert umzugehen, ist allerdings hochrelevant – denn Organisationen im Kontext von Digitalisierung, Nachhaltigkeit und New Work zu transformieren, verändert Machtdynamiken. Der vorliegende Text führt in den Zusammenhang von Führung und Macht ein und ermöglicht Führungskräften, das Phänomen Macht handlungsorientiert zu reflektieren.

LIZ MOHN
CENTER

Eine Initiative der
| BertelsmannStiftung

Die Liz Mohn Center gGmbH hat sich mit einem im Führungskontext stets vorhanden, aber selten explizit reflektierten und nicht selten tabuisierten Thema beschäftigt: dem Thema „Macht“. Im Fokus stehen dabei das Verständnis von Macht in Führungszusammenhängen sowie die Veränderungen von Macht, die sich durch die Trends hin zu neuen Formen der Zusammenarbeit im Kontext New Work und Agilität und der Transformation in die digitale und nachhaltige Wirtschaft ergeben. Da wir einen reflektierten Umgang mit Macht für die Weiterentwicklung zukunftsfähiger Führung im Unternehmen als relevant ansehen, zeigen wir Möglichkeiten auf, wie Führungskräfte „Macht“ reflektieren können.

Führungskräfte sind unweigerlich mit dem sozialen Phänomen „Macht“ konfrontiert.

Fragt man sich, was der Mehrwert von Führung ist, so kommen unterschiedliche Antworten in Betracht (jeder Leser mag kurz innehalten und seine Antwort notieren). Ein typischer Zugang: Versteht man Führen als die Gestaltung von sozialen Situationen, um tragfähige Entscheidungen zur Zukunftssicherung zu ermöglichen, dann ist es die Aufgabe von Führungskräften, Entscheidungen zu treffen oder diese zumindest maßgeblich zu beeinflussen. Sie geben strategische Orientierung und sorgen bei ihren Mitarbeitenden für ein Umfeld, in dem diese wirksam werden können. Man könnte also sagen, Führungskräfte bringen etwas in Bewegung, was sich sonst nicht bewegen würde – zumindest nicht in die gewünschte Richtung. Führungskräfte haben damit Einfluss, sie haben *Macht*.

Über Macht wird in Führungskreisen allerdings ungern gesprochen. Jeffrey Pfeffer (2022), einer der populärsten Theoretiker zu Macht in Organisationen, stellt fest: Anfangs leugnen Führungskräfte regelmäßig ihre Macht und ihre Machtstrategien, wenn sie sich in seinen Seminaren explizit mit dem Phänomen „Macht“ beschäftigen. Macht sei nicht das, was sie ausüben, und Macht einzusetzen sei auch irgendwie anrühlich.

Ein Grund dafür mag sein, dass Macht – insbesondere im deutschsprachigen Raum – vielfach erst einmal negative Bilder evoziert: Machtmissbrauch und -ergreifung, Machtversessenheit, Ohnmacht und alles, was noch dazugehört, z. B. Egoismus, Narzissmus, Demütigung. Medizinisch ist das erlebte Gefühl der Ohnmacht eine kurz anhaltende Bewusstseinsstörung, die durch einen vorübergehenden Sauerstoffmangel im Gehirn ausgelöst wird. Psychologisch löst Ohnmacht in uns das Gefühl der Hilflosigkeit aufgrund mangelnder Einflussmöglichkeiten aus. Hält dieser Zustand an, so kann dieses Gefühl in Angst, Wut, Frustration oder Resignation umkippen. Die Folgen daraus können u. a. das extreme Bedürfnis nach Kontrolle, aber auch die Entwicklung von Allmachtsfantasien sein. Nach Erich Fromm (1937/1989) neigt der „bürgerliche Mensch“ dazu, Ohnmachtsgefühle durch Machtausübung über Schwächere oder durch Ergreifen eines Berufes mit einer Machtposition zu kompensieren.

Dabei ist Macht per se weder gut noch schlecht, sondern in erster Linie Ausdruck vitaler Gestaltungsinteressen sowie der Lebendigkeit in Organisationen. Praktisch erleben Führungskräfte dann auch, wie sie sich im Spiel der Macht mal durchsetzen und mal den Kürzeren ziehen. Wie sie selbst Einfluss ausüben und wie es andere tun. Sie merken: dem Phänomen Macht können gerade sie als Führungskräfte nicht entkommen. Das ist insofern nicht verwunderlich, wenn man der Überlegung folgt, dass Führung ein *soziales Unterfangen* ist. Führungseinfluss entfaltet sich zwischen Führendem und Geführten und es ist damit originär ein soziales Konzept. Und Macht, so der berühmte Philosoph Bertrand Russel (1992), sei *das* fundamentale Konzept in den Sozialwissenschaften.

ZWISCHENFAZIT

Da man Macht nicht ausweichen kann, sollte man einen klugen Spürsinn für sie und einen bewussten Umgang mit ihr finden.

Macht ist ein wirkmächtiges Werkzeug. Wie bei einem Hammer hängt ihre Wirkung aber in erster Linie vom Gebrauch ab, d. h. erst dieser macht sie gut oder schlecht. Wird Macht jedoch tabuisiert, entfaltet sie ihre untergründige destruktive Wirkung. Entsprechend relevant ist es für Führungskräfte, sich mit dem Phänomen „Macht“ zu beschäftigen.

Definitionen von Macht umfassen stets Einflussmöglichkeiten auf andere.

Worum aber geht es, wenn wir von „Macht“ sprechen? Die Liste an bekannten Wissenschaftlern, die sich mit Macht beschäftigt haben, ist lang: Niccoló Macchiavelli, Thomas Hobbes, Karl Marx, Antonio Gramsci, Talcott Parsons, Michel Foucault oder Pierre Bourdieu (Hearn 2012). Der Vielfalt der Zugänge entsprechend gibt es verschiedene Perspektiven auf Macht. Relevante Fragen sind dabei beispielsweise, ob man Macht ...

- hat, wenn man *etwas* tun kann (Power to) oder wenn man Macht *über jemanden* hat („power over“),
- grundsätzlich als *asymmetrisch* ansieht oder etwas, dass auch *im Gleichgewicht* sein kann („asymmetrical“ versus „balanced power“),
- bei einzelnen *Akteuren* (wie der einzelnen Führungskraft) verortet oder in *sozialen Strukturen*, wie bspw. Organisationen, Rollenvorstellungen von Mann und Frau oder sozialen Klassen wie Ober- und Unterschicht („power as structures“ versus „agents“),
- nur dann hat, wenn man sie ausübt oder sie als „auf Vorrat“ speichern kann („actual“ versus „potential power“) (Hearn 2012: 3–17).

Macht ist also im Kern ein Einflussprozess im Sozialen, der auf Ressourcen beruht. Macht hat man damit, wenn man über etwas verfügt, das andere wertschätzen oder haben wollen.

Etymologisch basiert der Begriff „Macht“ auf dem germanischen Verb *mögen* im Sinne von etwas zu *vermögen*. Machtbewusstes Handeln hat daher weniger mit „Machen“ als mit „Können“ zu tun. Macht zu haben bedeutet in diesem Sinne, über das Vermögen zum Handeln zu verfügen. Folglich ist Machtkompetenz ein Teilaspekt von Sozialkompetenz.

Für den vorliegenden Beitrag möchten wir die Überlegungen aufgreifen, die sich über die Zeit hinweg als der Kern von „Macht“ herausgestellt haben. Diesen bringen Julie Battilana und Tiziana Casciaro (2021: 202) wie folgt auf den Punkt:

„Power always concern the ability of an individual or a group of individuals to affect, or influence, something, someone, or multiple people, be it through persuasion or coercion. This ability derives from control over access to valued resources.“

Macht ist also im Kern ein Einflussprozess im Sozialen, der auf Ressourcen beruht. Macht hat man damit, wenn man über etwas verfügt, das andere wertschätzen oder haben wollen. Wie beispielsweise bestimmtes Wissen, Finanzen (Budgets, Vergütung), Zugang zu materiellen Dingen (repräsentative Besprechungsräume, Material), zu Netzwerken, die Fähigkeit, Koalitionen zu bilden, aber auch Ansehen (sich im Glanze sonnen, sich relevant fühlen in der Nähe von jemandem), Wertschätzung vermittelt bekommen oder Zugehörigkeit (Anderson und Brion 2014). Die Macht über jemanden wird dabei umso größer, je weniger sich dieser die Ressource woanders holen kann („uniqueness“) und je ungleicher das Verhältnis ist (der andere kann ja auch über Ressourcen verfügen, die man selber wertschätzt).

So definiert werden drei Sichtweisen von Macht deutlich und allzu simple „Missverständnisse von Macht“ (Battilana und Casciaro 2021) vermieden:

1. Macht basiert nicht auf den Ressourcen an sich – also weder auf Dingen wie Geld noch auf überlegenen Persönlichkeitseigenschaften oder Expertenwissen. Macht ist vielmehr genuin etwas, das in Beziehungen stattfindet.
2. Macht ist stets an Beziehungsdynamiken gebunden – sie lässt sich nicht aus einer Position im sozialen Gefüge alleine ableiten. Allein zu wissen, dass jemand der CEO oder Präsident ist, sagt über seine Macht recht wenig aus.
3. Macht ist per se weder gut noch schlecht, sondern ein Grundtatbestand des Sozialen.

Versucht man mit diesem Verständnis nun das Verhältnis von Führung und Macht zu bestimmen, kommen folgende Fragen auf: Sind Führung und Macht nicht praktisch das Gleiche? Wenn ich durch mein Führungshandeln „Macht“ ausübe, kommen dann nicht beide Kategorien zusammen? Verhalten sich dann „Führung“ und „Macht“ tautologisch, so wie das „weiße Pferd“ zum „Schimmel“?

Um diese Frage zu diskutieren, lohnt sich ein Blick darauf, wie wir Führung verstehen können. Folgt man Alvesson, Blom und Sveningsson (2017), findet Führung demnach statt, wenn Führungskräfte ihre Follower beeinflussen mit Blick auf deren Identität, Wirklichkeitskonstruktionen, Motivationen. So führt eine Führungskraft, wenn sie den Mitarbeitenden den Sinn eines bestimmten Projekts vermittelt und den Geführten ihren Beitrag zu dessen Gelingen verdeutlicht. In der Führungsbeziehung haben Führungskräfte damit stets *Einfluss*, üben aber nicht immer *Macht* aus. Bei Macht handelt es sich um Einflussstrategien, die primär eben nicht auf Überzeugung, Wirklichkeitskonstruktionen oder Identitäten der Geführten zielen. Sondern darauf, Dinge auch *gegen* die Geführten (oder andere Führungskräfte im Unternehmen) umzusetzen. Beispielsweise, indem

Koalitionen und Allianzen geschmiedet oder Ressourcen wie Budgetverteilungen eingesetzt werden. Mats Alvesson und seine Koautoren (2017: 97) betonen dabei: „... *often power and management (and leadership) overlap but they should not be muddled: overlap is not sameness.*“

Demzufolge bringen Führungskräfte, die in Organisationen relevant sind, Dinge in Bewegung – und setzen auch Macht ein. Moralische Normen wie Fairness und Gerechtigkeit schließen dabei nicht grundsätzlich aus, sich bewusst machtorientiert, strategisch und taktisch klug zu verhalten. Letztlich kommt es dabei darauf an, *wie* man es macht (das deontologische Argument mit Blick auf das in sich gute Verhalten) und *wofür* man Macht einsetzt (das teleologische Argument mit Blick auf die guten Konsequenzen). Ein konstruktiver Umgang mit Macht ist demnach getragen von der eigenen Selbstverantwortung. Das Regulativ der Macht ist die Ethik und Moral.

Eine solche ethische Betrachtung immer „mitschwingen“ zu lassen, macht die Führungsaufgabe zwar nicht leichter – entlastet aber auch davon, die alltäglichen Auseinandersetzungen und Machtkämpfe per se zu verurteilen. Und hilft eben auch, Führungskräfte ihre Organisationen so sehen zu lassen, wie sie eben sind: als Orte, in denen unterschiedliche Interessen aufeinanderprallen, die sich nicht alle auf wundersame Weise harmonisieren lassen. Die Organisation ist eine soziale Arena, in der sich ganz faktisch die verschiedenen Akteure wie Führungskräfte, Beschäftigte, Personalräte und Gleichstellungsbeauftragte politisch und machtorientiert verhalten (Mintzberg 1985) – und trotzdem dazu imstande sind, großartige kollektive Leistungen zu vollbringen.

Ein konstruktiver Umgang mit Macht ist demnach getragen von der eigenen Selbstverantwortung. Das Regulativ der Macht ist die Ethik und Moral.

Die Transformationen von Organisationen und Führung verändert aktuell Machtkonstellationen

Es ist gerade der richtige Zeitpunkt, um (wieder) intensiver über Macht und seine Dynamiken im Kontext von Führung und Organisation nachzudenken. Und zwar aus zwei Gründen:

1. *Erstens* bewirkt die andauernde Transformation von Organisationen im Kontext von Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Krisen, dass sich Machtkonstellationen auflösen und neu formieren. In immer komplexer werdenden und sich transformierenden Organisationen ist der bewusste Umgang mit Macht entsprechend alles andere als trivial.
2. *Zweitens*, Führung und Zusammenarbeit in zukunftsfähigen Organisationen verändern sich in der Transformation selbst (Stichworte: Selbstorganisation, Agilität und New Work) – sind also selbst Gegenstand der Transformation (Objekt) und nicht nur Medium für diese. Der Zusammenhang von Macht und Führung verändert sich daher unmittelbar.

Wenn es demnach darum geht, tiefgreifende, transformatorische Veränderungen zu gestalten, ist es für Führungskräfte besonders relevant, ihren Spürsinn für Machtdynamiken in Organisationen zu entwickeln.



Transformationsvorhaben verändern Machtkonstellationen in Organisationen:

Veränderungsvorhaben in Organisationen greifen in der Regel in bestehende Machtkonstellationen ein und verändern die Verteilung von Macht. Allein schon deswegen, weil sich Ressourcen (die ja eine Voraussetzung für Macht in sozialen Beziehungen sind) in Veränderungsprozessen verschieben.

Bilden sich Führungskräfte im Changemanagement weiter, diskutieren sie häufig, wie man mit „Widerstand“ in Veränderungsprozessen umgeht. Widerstand zeigt sich, wenn die Organisationsmitglieder offen oder verdeckt gegen den Change opponieren, beispielsweise indem sie zu relevanten Besprechungen nicht erscheinen, Vorhaben nicht umsetzen oder gegen den Change argumentieren. Das Verhalten, das als Widerstand bezeichnet wird, kann verschiedene Ursachen haben (wie bspw. Ängste und andere Emotionen, abweichende Vorstellung von der Richtung des Wandels, persönliche Aversionen zu den Vertretern des Changes). Widerstand bei Veränderungsvorhaben ist in erster Linie eine wichtige Informationsquelle und immer auch mit der Machtfrage verbunden: Wer schafft es am Ende, sich durchzusetzen? Wer kann im Changevorhaben seine Perspektiven und Interessen zur Geltung bringen? Und wie wird sich Macht nach dem Veränderungsprozess darstellen? Diese Fragen werden sich in Organisationen, die sich permanent an dynamische Umwelten anpassen, immer wieder stellen.

Wenn es demnach darum geht, tiefgreifende, transformatorische Veränderungen zu gestalten, ist es für Führungskräfte besonders relevant, ihren Spürsinn für Machtdynamiken in Organisationen zu entwickeln. Gerade bei Veränderungsarbeit wird meist sehr schnell deutlich, dass die vermeintlich „Mächtigen“ (Inhaberinnen, Geschäftsführung, Vorstände) nur die Vorderbühne, also den offiziell sichtbaren Teil der Machtmedaille abbilden. Lang in der Organisation tätige Mitarbeitende, Meinungsmultiplikatoren, Untergrundkämpfer oder der vermeintlich kooperative Betriebsrat sind mindestens genauso mächtige Akteure auf dem großen Spielfeld des Wandels, die es zu berücksichtigen gilt (Haas, North und Pakleppa 2022: 61–64).

→ Führung verändert sich:

Von Führungskräften wird heute mitarbeiterorientierte, dialogische, ja gar „dienende“ Führungsleistung erwartet. Dabei entstehen neue Rollen wie Coach, Mentor oder Begleiter. Was bedeutet das für die Macht von Führungskräften?

Falko von Ameln und Peter Heintel (2017: 121) argumentieren, dass Führung weiterhin als Rolle verstanden wird, die mit Macht ausgestattet ist. Oder, möchte man einwerfen, eben insbesondere als *Rolle* und viel weniger *Stelle* in der Organisation. Eine Rolle – verstanden als Schnittstelle von Person und Organisation – beinhaltet eine Vielzahl eigener, aber auch fremder Erwartungen an eine Funktion in einer Organisation. Nehmen wir hier die Funktion der Führungskraft, deren Rolle bspw. das Treffen von strategischen Entscheidungen, die Abnahme von Budgets oder die Bewertung von Arbeitsleistungen beinhaltet. Diese und noch weitere, nicht immer explizite Forderungen stellt die Organisation an die Rolle der Führungskraft mit der Erwartung, diesem Rollenbild zu dienen, d. h. sich in den Dienst der Rolle zu stellen. Dabei ist es nicht wichtig, ob der Rollenträger eine persönliche Präferenz oder Abneigung bezogen auf diese Erwartungen hat.

Bezogen auf Macht bedeutet dies, dass Führungsrollen mit Macht ausgestattet werden wollen, um wirksam zu werden und in ihrer Gesamtheit die Organisation mit Führungsleistung auszustatten. Allerdings verändert sich die Vorstellung von der Führungsrolle derzeit. Mit dem Aufkommen flacher, dezentraler Wertschöpfungsnetzwerke auf dynamischere Märkte wird die traditionelle Rollenmacht flüchtiger. Macht ist nicht mehr automatisch „oben“. Kunden, Spezialisten, Marktführer sind machtvolle Akteure, auch weil es über digitale Medien heute noch einfacher ist, Macht aufzubauen oder in kürzester Zeit zu zerstören. Transparenz macht Mächtige verletzlich: Täuschungsversuche in der Automobilindustrie, ein Lachen bei einer Flutkatastrophe oder ein flapsiger Spruch auf der Betriebsversammlung. Macht ist eine fragile und flüchtige Ressource, die nicht mehr in dunklen Hinterzimmern von wenigen untereinander ausgehandelt, sondern vor unser aller Augen immer wieder neu verhandelt wird.

Spürsinn für Machtdynamiken und sich ändernde Machtkonstellationen ist eine zentrale Kompetenz von Führungskräften.

Weil Macht nicht mehr automatisch „oben“ ist, wird ein gut ausgeprägter Spürsinn für nützliche Macht zur Kernkompetenz. Dabei sollte die erste Lektion sein, dass Rollenmacht immer nur geliehene Macht ist und denkbar wenig mit der Person dahinter zu hat. Martin Spilker und Heiko Roehl (2014) glauben daher, dass all diejenigen bei diesem Spiel schlechte Karten haben, die annehmen, dass sie beim Machtverleih selbst als Personen gemeint und als Menschen, nicht als temporär mit einer verantwortungsvollen Rolle Betraute mächtig sind. Der ehemals erfolgreiche Bundesliga-Spieler, die Pop-Sängerin aus den 80er-Jahren, der Bundesminister a. D., sie alle haben davon getrunken, von dem süßen Gift der Macht.

Zusammenfassend lässt der Blick auf die Veränderungen der Führungsrollen und auf die Transformationen in Organisationen erkennen, dass Machtzentren in Organisationen nicht statisch sind, sondern einer dauerhaften Dynamik unterliegen. Daher ist ein Spürsinn für Machtdynamiken und sich ändernde Machtkonstellationen eine zentrale Kompetenz von Führungskräften.

Spürsinn für Machtdynamiken entwickeln und machtbewusst handeln

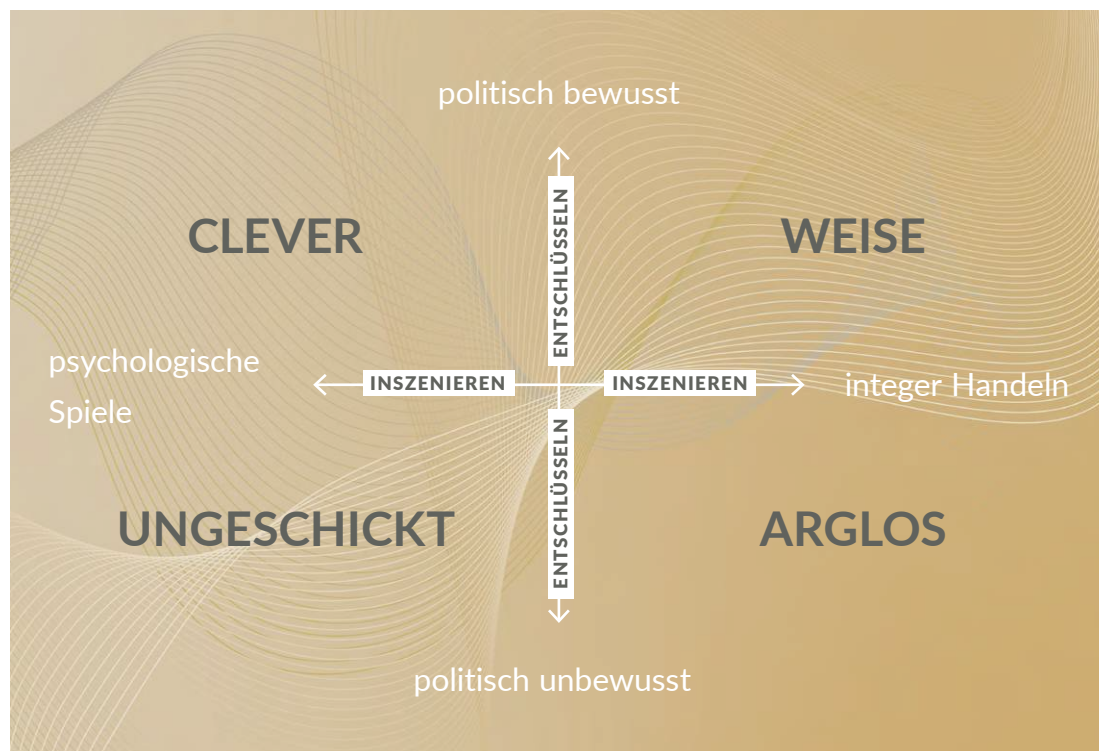
Vor dem Hintergrund, dass Macht zunehmend weniger qua Funktion verliehen wird und die Transformationen in Organisationen neue Machtdynamiken hervorrufen, sind ein Verstehen und ein bewusster Umgang der eigenen Machtressourcen und die verliehene Macht eine zentrale Notwendigkeit, um wirksam zu sein und zu bleiben. Ziel dabei ist es, machtbewusst zu handeln. Dabei sind zwei Dimensionen entscheidend für den Umgang mit Macht:

1. Wie liest das Individuum die Außenwelt (Entschlüsseln)?
2. Was sind seine handlungsbestimmenden Strategien und wie agiert das Individuum in seinem Führungshandeln (Inszenieren)?

Diese zwei Dimensionen entsprechen dem transaktionsanalytischen Lebensskriptkonzept. Das Lebensskript kann als ein unbewusster Lebensentwurf oder Lebensplan bezeichnet werden, der in der Kindheit erstellt wurde und im späteren Leben immer weiter ausgeformt und verstärkt wird, bis er ausgezahlt wird (Stewart und Joines 2015: 151 ff.) Das Lebensskript entsteht in der Kindheit eines Menschen. Dort entwickeln wir unser grundlegendes Weltbild. Man kann sagen, es ist das Fundament unseres späteren Erwachsenenlebens.

Mit Blick auf die Entwicklung eines bewussten Umgangs mit Macht, stellt sich daher die Frage: *Wie wird das eigene Umfeld bezüglich Machtdynamiken durch die „Skript-Brille“ entschlüsselt und welche Glaubenssätze, Annahmen und Verhaltensmuster leiten dabei das eigene Handeln?*

Aus den zwei Dimensionen (Entschlüsseln und Inszenieren) ergeben sich vier Verhaltensstile, mit denen sich machtbewusstes Handeln eingrenzen lässt (siehe Abbildung unten).



Modifiziert übernommen aus Baddeley und James 1987.

Ein *argloser Umgang* mit Macht zeichnet sich durch eine hohe Leistungsbereitschaft aus, bei der primär Experten- und Positionsmacht akzeptiert werden. Exemplarisch hierfür ist das Verhalten ausgewiesener Fachspezialisten in Organisationen, die Einflüsse, die keinen Bezug zu ihrem fachlichen Themengebiet haben, als ärgerlich erleben. Sie lehnen es ab, sich mit Machtdynamiken zu befassen, und sind damit durchaus auch als naiv im Umgang damit zu verstehen. Ihr Handeln basiert auf klaren Prinzipien und hohen ethischen Grundsätzen, wobei sie sich im Kern darauf verlassen, dass Autoritäten Gutes im Sinn haben und machtpolitische Intentionen ausblenden. Sie können daher auch als loyal charakterisiert werden, was sich auch daran zeigt, dass sie ihr Wissen offen teilen, um die Sache voranzubringen. Aufgrund ihrer ausnahmslosen Fokussierung auf Inhalte (das Was) übersehen sie die Prozessebene (das Wie).

Menschen mit einem *ungeschickten Zugang* zu Macht brüskieren andere durch ihr emotionales Verhalten und rufen dadurch unnötigen Widerstand hervor. Ein hohes Bedürfnis nach Anerkennung bei gleichzeitiger aggressiver Projektion lässt sie unbeholfen erscheinen. Sie agieren spontan emotional ohne geplante Handlungsstrategie und nehmen Widerstand und Kritik persönlich. Ihr Denken erfolgt in Entweder-oder-Szenarien und erlaubt es ihnen zudem, keine wirklich belastbaren Allianzen aufzubauen („Entweder bist Du für mich oder gegen mich“), sodass diese Menschen in Organisationen nicht selten isoliert sind.

Bei einem *cleveren Umgang* mit Macht werden Experten- und Positionsmacht nicht als Hindernis gesehen, eigene Ziele auch manipulativ durchzusetzen. Entsprechend kombinieren diese Personen ihre Leistungsbereitschaft für die Organisation mit selbstbezogenen Zielen. Sie sind charmante, gewiefte Strategen und Taktiker und spielen manipulative Spiele ausgehend von einem Verständnis der eigenen Überlegenheit. Im Kern geht es ihnen bei allem um einen persönlichen Gewinn, den sie aus Situationen ziehen, was sie dazu motiviert, Win-lose-Szenarien zu schaffen. Diese Szenarien schaffen sie jedoch mit Bedacht, denn sie haben ein gutes Gespür für die Schwächen des Gegners und vertuschen dabei die eigenen Schwächen. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie strategisch motiviert und durchaus empathisch kommunizieren.

Machtkompetente, *weise* Menschen erwarten Widerstand als Resonanz auf ihr Handeln, nehmen diesen aber nicht persönlich, sondern entwickeln differenzierte Handlungsstrategien, um ihre Ziele zu verwirklichen. Sie hören zu, um zu verstehen, sind interessiert an Hintergründen anderer Standpunkte und Perspektiven sowie wertschätzend und emotional intelligent in der Kommunikation. Sie haben Interesse an Macht, um ihre Ziele und Vorstellungen durchzusetzen. Dabei reflektieren sie sich und lernen kontinuierlich aus Fehlern. Gegenüber der Organisation verhalten sie sich loyal, gehen starke und belastbare Allianzen mit anderen ein und sind an Win-win-Lösungen interessiert. Dabei agieren sie berechenbar, integer und außerhalb von Spieldynamik. Sie wollen gewinnen – aber nicht auf Kosten anderer. Daher nähern sie sich Lösungen prozesshaft durch Sowohl-als-auch-Szenarien, bei dem sie empathisch und gleichzeitig klar positioniert auftreten.

Macht und Machtdynamiken gekonnt reflektieren

Führungskräfte, die sich des Phänomens Macht bewusst sind, werden handlungsfähiger. Es lohnt sich daher, sich mit Verhaltenshinweisen aus der Literatur zu beschäftigen, insbesondere wenn diese empirisch gut fundiert sind (wie beispielsweise diejenigen von Jeffrey Pfeffer oder Deborah Gruenfeld). Schematische Rezepte („Network Relentlessly!“, Jeffrey Pfeffer 2022) werden aber nur bedingt hilfreich sein, wenn die jeweilige Führungskraft Macht in ihrem Umfeld nicht erkennt und sich ihres eigenen Verhältnisses zu Macht nicht bewusst ist – und die Rezepte mit dem eigenen Verhältnis zur Macht in Beziehung setzen kann.

Entsprechend argumentieren wir, dass Führungskräfte davon profitieren, wenn sie über Macht reflektieren. Dabei ist die zentrale Frage, wie sie sich entsprechend der Typologie oben in der Achse „entschlüsseln“ von politisch unbewusst zu politisch bewusst bewegen. Wir schlagen vor, in der Reflexion den Kreisen *distanzierte Beobachtungen, die eigene Beziehungen und das Führungsverhalten* sowie der *Ich-Perspektive* zu folgen. Die Reflexion kann an jeder dieser Dimensionen ansetzen und die verschiedenen Dimensionen sind vernetzt zu denken:

→ Reflexion von Macht (1) – die distanzierten Beobachtungen

Um etwas über Macht und ihre Dynamiken zu lernen, kann es äußerst erhellend sein, das eigene Umfeld bewusst zu beobachten. Besprechungen und Workshops können ein wunderbares Laboratorium bieten, um Macht zu beobachten. Leitende Fragen könnten sein:

- Wer unterbricht in der Sitzung häufiger? Mit welchem Ergebnis?
- Welche Sprachspiele und Begriffe werden verwendet?
- Wer ist derjenige mit dem (vermutlich) größten Einfluss? Wie verhält sich diese Person konkret? Was macht sie, was unterlässt sie? Über welche Ressourcen verfügt diese Person, die andere wertschätzen?
- Wie balanciert sind die Machtdynamiken im Raum?
- Wer geht mit wem in eine Allianz? Woran erkennt man das? Wie wirkt sich die Allianzbildung konkret aus? Was sind die Ressourcen, auf denen Allianzen basieren
- ...

Die Beobachtungen sind freilich nicht auf Besprechungssituationen limitiert, dort aber besonders gut anwendbar. Ziel der Übung ist es, das eigene Umfeld mit Blick auf Macht und deren Dynamiken differenziert beschreiben zu können. Sich selbst braucht man an dieser Stelle (noch) nicht reinzudenken – alleine das distanzierte Beobachten ist eine herausfordernde, aber erkenntnisreiche Übung.

→ Reflexion von Macht (2) – die eigenen Beziehungen und das Führungsverhalten

Sich selbst in seinen Beziehungen zu reflektieren, stellt erhöhte Anforderungen, da nun die eigenen Verhaltensweisen mitgedacht werden. Im Kern geht es um die Frage, wie man sich mit Blick auf die eigene Macht und die der anderen verhält. Der Blick auf die Beziehungen ist besonders relevant, da es sich bei Macht um ein genuin soziales Konstrukt handelt, und diese somit stets in Beziehung relevant wird. Leitende Fragen könnten sein:

- Über welche Ressourcen, die andere wertschätzen, verfügt man?
- Welche Einflusstategie kann man an sich selbst beobachten?
- Wie ist das eigene Verhalten in Meetings und Besprechungen?
- Wie bahnt man selbst Koalitionen und Allianzen an?
- ...

Ziel der Übung ist es, sich selbst in Beziehungen zu beobachten und die eigenen Muster zu erkennen. Dabei geht es darum, Verhaltensweisen zu erkennen und Machtdynamiken, in denen man involviert ist, zu beschreiben. Da es nicht eben einfach ist, sich selbst in Beziehungen zu erkennen, insbesondere wenn es um das Thema Macht geht, fordert dies die Reflektierenden stark. Entsprechend kann eine professionelle Begleitung durch Coaching oder Reflexionsgruppen hilfreich sein.

→ Reflexion von Macht (3) – die Ich-Perspektive

Fokussiert man das eigene Selbst und das Thema Macht, dann blickt man über die beobachtbaren Verhaltensweisen in Beziehungen hinaus auf das eigene Ich und exploriert die eigenen Denkhaltungen, Glaubenssätze und Vorstellungen von Macht. Dies ist relevant, da unser Verhältnis zu Macht sich nicht nur im Verhalten zeigt, sondern auch in unseren Persönlichkeiten und den eigenen mentalen Konstrukten angelegt ist.

In der Regel wird Macht erst in Kombination mit Erfahrungen im fortgeschrittenen Lebensalter diskutiert. Die ersten Machterfahrungen macht der

Mensch jedoch in seiner frühen Kindheit. Eltern und Familie, Freunde und das schulische Umfeld haben eine über viele Jahre prägende Wirkung auf unsere Bilder von Macht. Wurde Macht biografisch als destruktiv, bspw. durch ein zutiefst autoritäres Verhältnis mit einem Elternteil oder verletzende Erfahrungen mit einem Lehrer, kann sich das auch im späteren Führungsverhalten zeigen. So kann ein entweder überfreundlicher Führungsstil mit dem Ziel der Vermeidung oder Verleumdung von Macht oder ein übertrieben harter Führungsstil als Zeichen von vermeintlicher Stärke und Autonomie motiviert sein. Auch in der Führungskräfteentwicklung wurde diese biografische und persönlichkeitsbezogene Perspektive im Umgang mit Macht in Abwendung von autoritären Führungsstilen häufig unterschlagen.

Entsprechend herausfordernd ist die Reflexion – dennoch können nachstehende Fragen relevante Hinweise auf den eigenen Umgang mit Macht liefern:

- Wann fühlt man sich selbst mächtig und wann ohnmächtig?
- Was macht der jeweilige Zustand mit einem?
- An welchen Ressourcenausstattungen liegen die Gefühle von Macht und Ohnmacht?
- Wann glaubt man, „mächtig“ auftreten zu müssen? Inwiefern ist das mit einer Rollenvorstellung verbunden?
- ...

Ziel ist es, durch die erhöhte Kenntnis der eigenen Verhaltensmuster, Emotionen und Gefühle dem Phänomen Macht angemessener zu begegnen. Dazu gehört auch, sich selbst in seinen eigenen Bedürfnissen anzuerkennen und diese in gesunden Beziehungen zur Geltung zu bringen. Und zwar auch in Beziehungen, in denen Macht eine relevante Dimension ist, wie bspw. in Führungsbeziehungen (ob als Führender oder Geführter).

Zusammenfassende Überlegungen zu Macht und Führung

Führung und Macht haben eine enge Verbindung – Führung ist ohne Macht nicht denkbar, wenn man sie als etwas ansieht, das sich in sozialen Beziehungen (Führungskraft und Follower im Unternehmen) entfaltet. Führung allerdings ändert sich und damit ändern sich auch die Ressourcen, die Führungskräften potenziell zu Verfügung stehen. Wenn die zentralen Zukunftsaufgaben wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung und der Umgang mit immer mehr Krisen sinnvoll adressiert werden, braucht es eine machtbewusste Führung.

FAZIT

Der reflektierte Umgang mit Macht, Machtverschiebungen und Machtkonstellationen ist eine Führungskompetenz.

In diesem Sinne ist es wichtig, dass angehende und etablierte Führungskräfte das Phänomen Macht nicht leugnen und tabuisieren, sondern sich stattdessen diesem Phänomen stellen. Und dafür über Coaching, Trainings und andere Denkräume die Möglichkeit erhalten.



Literaturverzeichnis

Alvesson, Mats, Martin Blom und Stefan Sveningsson (2017). Reflexive leadership. Organising in an imperfect world. Los Angeles: Sage.

Anderson, Cameron, und Sebastien Brion (2014). „Perspectives on Power in Organizations“. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior (1) 1. 67–97. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091259.

Baddeley, Simon, und Kim James (1987). „Owl, Fox, Donkey or Sheep: Political Skills for Managers“. Management Education & Development, (18) 1. 3–19. <https://doi.org/10.1177/135050768701800101>. https://www.academia.edu/47187961/Owl_Fox_Donkey_or_Sheep_Political_Skills_for_Managers (Download: 17.3.2023)

Battilana, Julie, und Tiziana Casciaro (2021). Power, for All. How It Really Works and Why It's Everyone's Business. New York: Simon & Schuster. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6695350>. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=61134> (Download: 17.3.2023)

Fromm, Erich (1937/1989): Zum Gefühl der Ohnmacht, in: Fromm, Erich, Funk Rainer (Hrsg.), Erich Fromm-Gesamtausgabe, Band I, München S. 189–206.

Haas, Oliver, Klaus North und Claus-Bernhard Pakleppa (2022). „Transformation. Tiefgreifende Veränderungen verstehen, ermöglichen und gestalten“. 1. Auflage. München.

Hearn, Jonathan (2012). Theorizing power. vgl. Houndmills Basingstoke New York NY: Palgrave Macmillan.

Mintzberg, Henry (1985). „The Organisation als Political Arena“. Journal of Management Studies (22) 2. 133–154. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1985.tb00069.x.

Pfeffer, Jeffrey (2022): 7 Rules of Power, London: Swift Press

Russell, Bertrand (1992). Power. A new social analysis. London: Routledge.

Keltner, Dacher (2016). Das Macht-Paradox. Wie wir Einfluss gewinnen – oder verlieren. Frankfurt a. M.

Spilker, Martin, und Heiko Roehl (2014). „Macht macht nicht? Im Gegenteil“. Sidestep, Beiträge zu einer anderen Unternehmenskultur. Ausgabe Juni 2014. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.

Stewart, Ian, und Vann Joines (2015). Die Transaktionsanalyse. Eine Einführung. 12. Auflage der Taschenbuchausgabe (25. Gesamtauflage) (Herder Spektrum, 5523). Freiburg, Basel, Wien.

Von Ameln, Falko, und Peter Heintel (2016). Macht in Organisationen. Denkwerkzeuge für Führung, Beratung und Change Management. Stuttgart.

Wimmer, Rudi (2016). „Der Abschied vom Machtbegriff im Kontext von Organisationen. Ist Führung ohne Macht überhaupt denkbar?“. Macht in Organisationen. Denkwerkzeuge für Führung, Beratung und Change Management. Hrsg. Falko von Ameln und Peter Heintel. Stuttgart. 121–126.

ÜBER DAS LIZ MOHN CENTER

Das Liz Mohn Center wurde 2022 als Initiative der Bertelsmann Stiftung gegründet und führt das Engagement von Liz Mohn in einer eigenständigen Institution weiter. Das Liz Mohn Center verfolgt das Ziel, durch verschiedene Aktivitäten den globalen Wissenstransfer zu forcieren, um die Qualität von Entscheidungen der Führung in Politik, Wirtschaft und Kultur auf der Basis fundierter Erkenntnisse zu

verbessern, Führungskräfte dabei zu unterstützen, nachhaltig und verantwortungsvoll zu führen, Verständigung zwischen Nationen und Kulturen zu stärken und junge Talente aus unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen in der Persönlichkeitsentwicklung zu fördern. Das Liz Mohn Center ist eine gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Weitere Informationen:

www.liz-mohn-center.de

Impressum

© März 2023

Liz Mohn Center gGmbH

Liz Mohn Center gGmbH
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Verantwortlich:
Matthias Meis
Matthias.Meis@liz-mohn-center.de

Autoren:
Oliver Haas und Arjan Kozica
haas.oliver@web.de
arjan.kozia@reutlingen-university.de

Gestaltung:
Ines Meyer, Gütersloh

Bildnachweis:
[Pixel-Shot - stock.adobe.com](https://www.pixel-shot.com)

St-ID: 1171
