

REINER NEUMANN

**DIE
MACHT
DER
MACHT**

HANSER

EINLEITUNG

»Ich bin die Chefin zu Hause. Das ist ein gutes Gefühl. Neulich hat er sich viel zu teure Unterhosen gekauft. Da sag ich klipp und klar: Ich nehm dir deine EC-Karte weg«, erzählt die 34-jährige Polizistin. Der Chef weist den Mitarbeiter an, morgen eine Stunde früher zu kommen. Utz Claasen, der frühere Vorstandschef von EnBW, wird mit den Worten »Lieber Rambo als Bambi!« zitiert. Der Experte beeinflusst die Entscheidung über die Investition in eine bestimmte Technologie durch sein Gutachten. Die Gewerkschaftsmitglieder streiken und blockieren das Busdepot. Der Hausmeister kann den Schlüssel für den Sitzungssaal »einfach nicht finden«, so dass die Besprechung erst verspätet beginnen kann. Und mit den Worten »Das klingt, als wenn sie dir den Arsch zugenäht haben« urteilt Dieter Bohlen im vollen Bewusstsein seiner Macht als entscheidender Juror über einen der »DSDS«-Kandidaten.

Macht ist immer und überall. Macht kann verbal sein, körperlich oder symbolisch. Macht als Phänomen existiert in allen Lebensbereichen. Wir alle haben unsere Erfahrungen mit ihr. Wir alle haben eine Meinung zu ihr. Macht hat oft einen negativen Beigeschmack – wie in den zitierten Beispielen. Wir assoziieren dann Begriffe wie

Zwang, Unterdrückung, Ohnmacht oder Gewalt, sie geht aber genauso mit neutral oder positiv besetzten Phänomenen wie Führung, Erziehung oder Selbstverwirklichung einher. Mit Macht lassen sich Ziele durchsetzen, wünschenswerte Veränderungen bewirken, auch gegen den Willen anderer. Sie kann aus eigener Kraft oder Überlegenheit kommen oder aus dem sozialen oder hierarchischen Kontext heraus. Macht kann nützen und missbraucht werden. Viele streben nach Macht, andere lehnen sie strikt ab.

Macht existiert in allen Bereichen unseres Lebens – nicht nur bei denen »ganz oben«. Jeder hat Macht. Macht bedeutet zunächst ganz einfach, dass Sie auf das Verhalten anderer Menschen einwirken können. So ist es möglich, Ziele zu erreichen und Ansprüche durchzusetzen. Sie spielt in allen Formen menschlichen Zusammenlebens eine Rolle. Die Freuden und die Leiden der Macht erleben wir täglich – in unserem privaten und im beruflichen Leben, daheim und am Arbeitsplatz. Sie ist ein alltägliches Phänomen. Überall in unserem täglichen Umfeld erkennen und erfahren wir Strukturen von Macht und Machtausübung.

Macht ist faszinierend – davon legt die Vielzahl der bunten Blätter mit den Berichten aus der Welt der Schönen, Reichen und Mächtigen ein beredtes Zeugnis ab. Ihr Tun interessiert viele sehr. Doch Macht kann auch furchtbar banal sein – Ihr frustrierter Nachbar, der Sie schon lange auf dem Kieker hat und Sie bei der nächstbesten Gelegenheit wegen Falschparkens anzeigt, übt ebenso Macht aus wie der Vorstandsvorsitzende eines DAX-Konzerns oder der russische Präsident.

Dieses Buch bietet Ihnen einen Überblick über typische Situationen – vorwiegend aus dem beruflichen Alltag, es analysiert die Strukturen und Spielregeln, nach denen Macht ausgeübt wird. Es zeigt Wege auf, mit fremder und mit eigener Macht erfolgreich umzugehen.

Ich lade Sie ein: Denken Sie über Macht nach, betrachten Sie Macht in den unterschiedlichsten Situationen, und lernen Sie die wichtigsten Spielregeln kennen!

Warum verhalten sich Menschen so, wie sie es eben tun? Psychologie ist die Wissenschaft vom menschlichen Verhalten – mit ihrer Hilfe erkennen wir die Ursachen. Darum betrachten wir in Kapitel eins die wichtigsten wissenschaftlichen Erklärungen für menschliches Verhalten in Situationen mit Macht. Die Theorien beschreiben, was Menschen in solchen Fällen antreibt und wie sie Entscheidungen treffen.

In den folgenden Kapiteln erhalten Sie einen Überblick über die klassischen Situationen, denen Sie immer wieder im Geschäftsleben begegnen. Ausgehend von konkreten und bekannten Beispielen analysieren wir die Strukturen und Spielregeln, nach denen Macht ausgeübt wird. Sie entdecken Wege, mit eigener und mit fremder Macht umzugehen. Wir beginnen mit den Aspekten individuellen Verhaltens, bearbeiten dann die Situationen mit mehreren Beteiligten und betrachten abschließend die wesentlichen Faktoren von Macht und Karriere.

Attraktive Menschen haben es leichter, eine besondere Ausstrahlung macht uns erfolgreicher. Sie profitieren von Aussehen und Auftreten, gleich ob Sie Politiker oder Manager sind. Im zweiten Kapitel nehmen wir das Charisma eines Menschen näher unter die Lupe und betrachten die Elemente, die uns überzeugend auftreten lassen und damit zur Macht beitragen.

Sie zeigen Präsenz, demonstrieren Ruhe und Sicherheit, Sie beeinflussen das Verhalten anderer Menschen und verleihen Ihrer Überzeugung Ausdruck – all das durch Sprache und Sprechen. In Kapitel drei erfahren Sie, wie Sie sich richtig verhalten, wenn andere Sie verbal attackieren.

Macht muss man erkennen können. Den Machthaber identifizieren Sie auf einen Blick an den Insignien seiner

Position. Wir beschreiben und analysieren die Zeichen der Macht im vierten Kapitel – und wir beantworten die Frage, wie Sie diese Symbole zu Ihrem Vorteil einsetzen können.

Catherine Hakim rät: »Schlafen Sie sich nach oben!« Macht und Sex hängen eng zusammen. Woher kommt der Sex-Appeal der Macht? Von der Macht zum Machtmissbrauch ist es manchmal nur ein kurzer Weg. Dieses Thema nehmen wir uns in Kapitel fünf an.

In den meisten Unternehmen, Behörden und Institutionen gibt es eine Hierarchie. Durch Ihre Position in der Hackordnung wird Macht einfach und eindeutig sichtbar. In Kapitel sechs beschreiben und analysieren wir Macht in der Hierarchie – und zeigen Wege auf, wie Sie sich sicher und erfolgreich verhalten.

Menschliches Verhalten wird in erheblichem Maße von Werten, Normen und Regeln beeinflusst. Sie regeln unser Zusammenleben. Wir können uns Regeln unterwerfen oder unsere eigenen Spielregeln definieren und zu unserem Vorteil nutzen. Im siebten Kapitel erfahren Sie Wichtiges zum Zusammenhang von Macht und Regeln.

In der Gruppe sind wir stärker, gemeinsam können wir mehr erreichen – oder wir müssen uns der Mehrheit beugen. Welche Macht übt die Menge aus? Wie funktionieren Teams, und welche Rolle können Sie in diesem Zusammenhang spielen? Kapitel acht gibt Antworten und Anregungen.

Networking ist ein wesentliches Instrument, um Macht zu erwerben und Macht zu erhalten. Aber wie funktionieren eigentlich Netzwerke? Was können Sie tun, um Ihre Netzwerke zu entwickeln? Und: Wie können Sie Netzwerke für Ihre Zwecke nutzen? Im neunten Kapitel finden Sie die wesentlichen Informationen dazu.

Manchen Menschen glauben wir mehr, manchen weniger. Manche werden häufiger gefragt und üben stärkeren Einfluss aus als andere. Wissen ist Macht. Experten üben

in unserer Gesellschaft sehr real Macht aus. Im zehnten Kapitel erfahren Sie mehr zu diesem Thema.

Und zum Schluss das Wichtigste: Macht erwerben Sie durch Ihren Erfolg auf der Karriereleiter. Im letzten Kapitel erfahren Sie, wie andere diese Stufen erklimmen und was Sie daraus für sich und Ihr Verhalten lernen können.

Lassen Sie sich durch die Beispiele anregen, erkennen Sie, wie Macht funktioniert, und gehen Sie verantwortungsvoll und erfolgreich mit Ihrer Macht um!

1 MACHT UND THEORIE

Von Person bis System

Macht als Eigenschaft: Der dispositionsorientierte Ansatz

Macht beschreibt ein Verhältnis von Überlegenheit oder von Abhängigkeit zwischen zwei oder mehreren Personen. Nach Max Weber ist Macht eine Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen. Da ist der Wunsch, Menschen oder Prozesse zu kontrollieren und Einfluss auf das Ergebnis zu nehmen.

Zur Macht in der Gesellschaft gibt es eine Fülle von soziologischen Theorien, große Namen wie Hannah Arendt, Zygmunt Baumann oder Michel Foucault stehen für eine breite Palette verschiedener theoretischer Ansätze in diesem Bereich.

Individuell jedoch begegnen wir der Macht in unserem Alltag und besonders in unserem Arbeitsalltag meist auf der zwischenmenschlichen Ebene. Darum wollen wir uns auf die psychologischen Ansätze zur Erklärung der Macht konzentrieren.

Von vielen wird Macht als eine Eigenschaft von Personen verstanden. Reichen oder Menschen in einer herausgehobenen Position wird damit Macht als Bestandteil ihrer Persönlichkeit zugeschrieben. Dieser dispositionsorientierte Ansatz in der Psychologie nimmt an, dass Menschen über stabile Merkmale verfügen, die die Zeit überdauern und für diese Person typisch sind. Diese Merkmale oder Eigenschaften führen dazu, dass Menschen mit den entsprechenden Eigenschaften sich mit erhöhter Wahrscheinlichkeit auf eine bestimmte Art und Weise verhalten. Einfacher formuliert: Ein aggressiver Mensch beispielsweise wird in Situationen mit anderen bevorzugt aggressiv reagieren. Dabei ist es weniger wichtig, mit welchen Personen er es zu tun hat oder in welchen Situationen er sich befindet. Andere Beispiele für solche Eigenschaften sind Intelligenz oder Introversion. Der Eigenschaftsansatz bedeutet, dass ein Mensch mit Macht imstande ist, diese Macht in jeder Beziehung und in allen Situationen einzusetzen. Menschen ohne Macht dagegen sind immer machtlos. Diese Erklärung betont die Unterschiede zwischen den Menschen. Menschliches Verhalten wird als eher statisch angenommen.

Im theoretischen Rahmen des Eigenschaftsansatzes wird menschliches Verhalten durch Motive bestimmt. Menschen haben Bedürfnisse, die auf psychologischem oder physiologischem Ungleichgewicht beruhen. Das kann zum Beispiel Hunger als körperliches Bedürfnis sein oder der Wunsch nach Wertschätzung. Motive sind die sichtbaren Anzeichen dieser Bedürfnisse. Menschen mit einem starken Machtmotiv erfahren dann Befriedigung, wenn sie sich in Positionen befinden, in denen sie andere Menschen lenken können. Auf der Ebene des Verhaltens kann ich solche Menschen daran erkennen, dass sie beispielsweise versuchen, Diskussionen um jeden Preis zu gewinnen, oder daran, dass sie versuchen, den Raum zu dominieren, beispielsweise indem sie stehen, während alle anderen sit-

zen. Leistungsmotive gehen mit diesem Machtmotiv einher. Menschen mit einem stark ausgeprägten Leistungsmotiv verschaffen sich Befriedigung durch das Erreichen von (Arbeits-)Zielen.

David McClelland formulierte eine Theorie zur Motivation, die annimmt, dass Menschen von drei grundlegenden Bedürfnissen getrieben werden: von dem Bedürfnis nach Erfolg oder Leistung, dem nach Macht und dem nach Zugehörigkeit. In der Stärke der jeweiligen Bedürfnisse gibt es individuelle Unterschiede.

Das Bedürfnis nach Leistung zeigt sich im Setzen von Zielen, in der Befriedigung durch das Erreichen dieser Ziele, in Begeisterung an der Arbeit selbst sowie an der Bedeutung von Effizienz und Effektivitätskriterien. Typisch ist das Streben nach innovativen Aufgaben, die ein kalkuliertes Risiko von Eigenverantwortung und schnelles Feedback mit sich bringen.

Das Machtstreben äußert sich im Versuch, eine Position der Überlegenheit anderen Personen gegenüber zu realisieren. Bei dem Machtmotiv unterscheidet McClelland zwischen personalisierter und sozialisierter Macht. Unter sozialisierter Macht versteht er »Macht im Dienst einer guten Sache«, erkennbar beispielsweise am Streben nach Ämtern (z.B. Vereins- oder Parteifunktionäre). Personalisierte Macht hingegen ist Macht zur Selbsterhöhung, sichtbar durch Prestigeobjekte oder aggressives Auftreten. Das Machtmotiv ist eng mit dem Bedürfnis nach Erfolg und dem Erreichen von Zielen verbunden. Menschen mit einem hohen Machtmotiv sind besonders in Situationen erfolgreich, in denen das Erreichen von Zielen im Vordergrund steht. Nach diesem Ansatz sollte man besonders viele Menschen mit einem stark ausgeprägten Machtmotiv in den höheren Managementpositionen größerer Unternehmen finden.

Zugehörigkeitsgefühle äußern sich nach McClelland im Wunsch, Bestandteil einer Gruppe zu sein und dort Sicher-

heit zu finden. Personen mit hohem Zugehörigkeitsstreben bevorzugen konfliktfreie Situationen und Interaktionen mit geringem Wettbewerb.



Der Eigenschaftsansatz erklärt Macht als die Eigenschaft einer Person.

Getrieben wird der Mensch von dem Bedürfnis nach Macht und Dominanz.

Der Mächtige wird – unabhängig von der Situation – immer versuchen, Macht über andere auszuüben.

Darum sucht er bevorzugt Situationen auf, die ihm genau dies ermöglichen.

Macht aus der Situation heraus: der situativ-interaktionistische Ansatz

Wenn Macht vorwiegend als Eigenschaft von Menschen begriffen wird, besteht die Gefahr, den Einfluss von Personen zu überschätzen und die bestimmenden Elemente der Situation zu unterschätzen. Die situativ-interaktionistische Perspektive nimmt daher die situativen Faktoren als bestimmend für das Verhalten an. Individuelle Unterschiede im Verhalten werden auf verschiedene Lerngeschichten sowie die unterschiedliche Wahrnehmung und entsprechende Interpretation der Situation zurückgeführt. Die interaktionistische Komponente dieses Erklärungsansatzes leugnet damit keineswegs, dass es Eigenschaften gibt. Sie sieht vielmehr Verhalten als das Ergebnis des Zusammenspiels von Situation und Eigenschaften.

Auch wir fragen uns natürlich immer, warum wir uns selber und warum andere Menschen sich so verhalten, wie sie es tun. Wir suchen nach Ursachen als Erklärungen für

unsere Beobachtungen. Dieses Verhalten nennt die Sozialpsychologie Attribuierung. Wir bemühen uns dabei stetig, die inneren (Persönlichkeit) und äußeren (Situation) Ursachen des Verhaltens einzugrenzen. Dabei unterlaufen uns immer wieder Fehler. Beim Verhalten anderer Menschen konstruieren wir bevorzugt Regeln, die einfach formuliert und allgemein gehalten sind. Damit ermöglichen sie uns eine schnelle Einschätzung anderer Menschen. Wir überschätzen zudem in der Regel den Einfluss persönlicher Faktoren und wir unterschätzen den Einfluss der Situation. Das Verhalten anderer Menschen begründen wir dabei bevorzugt durch Eigenschaften, bei uns selber billigen wir der Situation einen größeren Anteil zu.

Wenn also der Chef den Mitarbeiter anschreit, dann ist er ein autoritärer, arroganter Typ. Wenn uns dasselbe mit dem Chef oder mit dem Kollegen passiert, dann haben wir nur in dem Moment die Nerven verloren oder der andere hat uns durch sein Verhalten dazu gebracht. Eigentlich sind wir ganz anders.

Diese Tendenz zur Interpretation der Ursachen des Verhaltens als Eigenschaft ist dann besonders stark, wenn uns das Verhalten anderer Menschen stark beeinflusst oder wenn eine Handlung besonders erfolgreich ist.

Wenn uns beispielsweise in einer Besprechung jemand auf einen Fehler hinweist, dann vermuten wir sofort, dass er uns nur beim Chef anschwärzen will. Und wenn das Seminar sehr erfolgreich war, dann sicher nur deswegen, weil ich persönlich so gut trainiert habe.

Eine Ausnahme bilden hier viele Führungskräfte: Sie neigen dazu, Erfolge der Mitarbeiter durch situative Faktoren zu begründen («wir haben ja auch gute Produkte») und Misserfolge bevorzugt durch persönliche Ursachen («Herr Jessen müsste motivierter sein»). Wenn es allerdings darum geht, Erfolge hierarchisch oder gesellschaftlich hochstehender Personen zu interpretieren, dann werden diese bevorzugt auf deren überragende Eigenschaften

zurückgeführt, Misserfolge werden den Umständen oder Dritten angelastet.



Der situative Ansatz nimmt die situativen Faktoren als bestimmend für das Verhalten an.

Jeder bildet individuelle Theorien zur Erklärung des Verhaltens – bei anderen und bei sich selber.

Wir machen häufig den Fehler, die persönlichen Anteile zu überschätzen und die Einflüsse der Situation zu unterschätzen.

Situativ-interaktionistische Theorien nehmen an, dass die verschiedenen Elemente einer Situation den größeren Einfluss auf unser Verhalten haben. Sie setzen voraus, dass wir unser Verhalten kontinuierlich verändern können. Konzepte wie das des lebenslangen Lernens beruhen auf dieser Grundannahme.

Die Theorie vom sozialen Austausch: Social Exchange Theory

Dieser Ansatz wird auch von der alltäglichen Erfahrung gestützt. Macht braucht ein Gegenüber. Das Gutachten des Experten kann die Investitionsentscheidung nur dann beeinflussen, wenn der Vorstand die Expertise akzeptiert. Die Anweisung des Chefs wirkt nur dann, wenn der Mitarbeiter sie auch befolgt oder wenn dem Chef wirksame Sanktionen zur Verfügung stehen. Die Mehrheit der theoretischen Ansätze zur Erklärung der Mechanismen der Macht folgt genau diesem Grundgedanken. Macht beruht entscheidend darauf, dass beide, der Machthaber und der Partner, diese Macht anerkennen. Der Chef kann nur dann wirksame Anweisungen erteilen, wenn die Mitarbeiter auf die Unterstützung des Chefs beispielsweise in Form einer

guten Beurteilung angewiesen sind. Der Berater wird nur dann mit seinem Konzept Erfolg haben, wenn der Kunde seine Expertise anerkennt.

Auf der Basis dieser Überlegungen sind die Theorien zum sozialen Austausch (Social Exchange Theory) formuliert: Menschen haben Erwartungen an eine Situation. Sie stellen eine implizite Kosten-Nutzen-Rechnung an und vergleichen Alternativen. Die Grundpfeiler dieser Theorie sind die Konzepte Kosten, Nutzen, Ergebnis, Vergleich, Befriedigung und Abhängigkeit. »Kosten« meint Zeitaufwand, Geld oder verlorene, weil durch die getroffene Wahl ausgeschlossene Optionen. »Nutzen« beschreibt materiellen Ertrag, sozialen Status und emotionales Wohlbefinden. »Ergebnis« beschreibt den Unterschied zwischen Kosten und Nutzen. »Befriedigung« berücksichtigt die Tatsache, dass Menschen unterschiedliche Erwartungen an ihre Beziehungen haben und dementsprechend mit demselben Ergebnis unterschiedlich gut zufrieden sind. »Vergleich« bedeutet, dass Menschen ihre aktuelle Situation gegen die verfügbaren (oder die ihrer Ansicht nach verfügbaren) Alternativen abwägen. Viele Optionen oder wenige, dafür aber sehr gute Alternativen bedeuten eine geringere persönliche Abhängigkeit von einer individuellen Beziehung. »Abhängigkeit« meint die Bedeutung dieser Beziehung für die erwartete Belohnung. Ebenso spielen hier intrinsische (beispielsweise Schüchternheit) wie extrinsische (zum Beispiel Lebensstil) Faktoren eine Rolle.

Wenn also Person A annimmt, dass eine Person B über ausreichend Macht verfügt, und wenn diese Macht mit Ressourcen verbunden ist, die die Person anstrebt, dann wird Person A die Macht von Person B akzeptieren und sich in ihrem Verhalten nach den entsprechenden Anweisungen richten. Das Verhalten wird verstärkt werden, wenn die erwarteten Belohnungen eintreffen, die Macht wird in Frage gestellt, wenn die Belohnungen ausbleiben.

Wenn der Mitarbeiter zum Beispiel befördert werden möchte, hat der Chef so lange Macht, wie er diese Beförderung beeinflussen kann. Auch der Mitarbeiter hat in dieser Situation eine gewisse Macht, schließlich muss der Chef irgendeinen Mitarbeiter auf den freien Posten befördern.



Macht »funktioniert« dann, wenn beide Beteiligte diese Macht anerkennen.

Wenn A etwas hat und B es haben will, dann hat A Macht im Verhältnis zu B.

Ohne die Akzeptanz seiner Macht sind Sanktionen des Chefs gegenüber dem Mitarbeiter wirkungslos.

Je ungleicher die Macht in einer Beziehung verteilt ist, umso größer ist die Gefahr, dass Missbrauch stattfindet. Wenn der daraus entstehende Konflikt zu sehr eskaliert, wird sich entweder ein offener Machtkampf entwickeln, oder die machtlosere Partei wird sich der Situation entziehen.

In formal definierten Konstellationen wie beispielsweise in einem Unternehmen ist die Ausprägung von Macht und Machtstrukturen meist größer als in informelleren Strukturen wie beispielsweise Freundesgruppen. Dafür sind in informellen Strukturen die Verbindungen der Akteure meist vielschichtiger und enger.

In einem Unternehmen ist eine solche formale Hierarchie die klassische Abteilungsstruktur, informell ist dagegen beispielsweise die Beziehung in einem Projekt. Der Abteilungsleiter verfügt über formale Macht, über die Möglichkeit, Anweisungen zu geben, Belohnungen auszuteilen oder Abmahnungen zu schreiben. Projektleiter haben diese Möglichkeiten nicht. Ihre Macht begründet sich vorwiegend aus der Verantwortung für das Projekt und aus ihrer sozialen Kompetenz.

Die fünf Quellen der Macht

So viel zur theoretischen Erklärung der Macht. Nun ist Macht aber nicht einfach da. Zu den Quellen der Macht haben die Sozialpsychologen French und Raven umfangreiche Untersuchungen angestellt und fünf Kategorien vorgeschlagen:

1. **Legitime Macht** leitet sich aus einer Institution oder Instanz ab, die von den Beteiligten als legitim und relevant akzeptiert wird. Ein Beispiel sind Polizisten. Aufgrund der Ihnen vom Staat verliehenen Macht verfügen Sie über weiterreichende Rechte als der Normalbürger. Oder denken Sie an Führungskräfte in einem Unternehmen. Aufgrund ihrer jeweiligen Einordnung in die Hierarchie akzeptieren alle Beteiligten, dass mit bestimmten Führungsaufgaben auch entsprechende Rechte verbunden sind. Die vorgesetzte Führungskraft trifft stellvertretend für das Unternehmen Entscheidungen, an die sich die Mitarbeiter halten. Der Chef entscheidet, wann eine Sitzung stattfindet, wer teilnimmt und welche Themen einen Platz auf der Agenda finden. Er entscheidet, wer mit welchen Aufgaben betraut wird, wer das Unternehmen auf der nächsten Messe vertritt oder wer das Projektteam leitet.

Amtsinhaber neigen nicht selten zur Vermischung von Amt und Person. Die aus dem Amt resultierende Macht verschmilzt dann in der Selbstwahrnehmung mit den Eigenschaften der Person. Reaktionen des Umfelds, die dem Amt und dem Amtsinhaber gelten, verbucht der Betreffende konsequent als persönlichen Erfolg. Aus den Ergebnissen der sozialpsychologischen Forschung zur Attribuierung kennen wir die Verzerrung unserer Wahrnehmung bei der Interpretation der sozialen Umwelt. Wir neigen dazu, uns selber im Verhältnis

zu den Ereignissen als wichtiger wahrzunehmen. Wir haben die Tendenz, Ereignisse so zu interpretieren, als ob wir eine führende Rolle spielen. Wir glauben dann, dass wir das Verhalten anderer stärker als tatsächlich steuern oder beeinflussen.

Der einem Amtsträger entgegengebrachte Respekt und auch gegebenenfalls gewährte Vergünstigungen wird mancher dann leicht seinen persönlichen Eigenschaften zuschreiben und nicht dem Wunsch, vom Einfluss des Amtes zu profitieren. Vielleicht ist auch der ehemalige Bundespräsident Christian Wulff bei seinen Urlaubsreisen und sonstigen Aktivitäten in diese Falle getappt.

2. **Macht durch Belohnung** ist dadurch definiert, dass derjenige mit Macht über Belohnungen verfügt und dass diese Belohnungen für Dritte einen Wert haben. Belohnungen können dabei immateriellen Charakter haben wie Lob oder Zuwendung, ebenso kann es sich um Wirtschaftsgüter, Geld oder geldwerte Leistungen wie die Leitung eines interessanten Projekts handeln. Führungskräfte beurteilen Mitarbeiter und entscheiden so über Bonuszahlungen oder über Beförderungen. Der Wert der Belohnung hängt davon ab, welchen Wert sie für den Empfänger repräsentiert. Die dadurch hervorgerufene »Compliance« (Fügsamkeit, Bereitschaft) wird durch den Wunsch nach dem Erhalt einer Belohnung oder der Vermeidung von Strafe motiviert. Sie dauert in der Regel nur so lange, wie diese Belohnung oder Strafe in Aussicht gestellt werden können. Von Zeit zu Zeit ist eine Ausführung erforderlich, sonst verliert die Macht durch Belohnung an Bedeutung.

Belohnungen haben großen Einfluss auf das Lernen. Diese Tatsache ist in der Wissenschaft seit langem bekannt und umfangreich untersucht. Hat eine Handlung eine positive Konsequenz, werde ich sie wiederholen. Belohnte Handlungen werden bevorzugt ausgeführt verglichen mit Handlungen mit neutraler oder gar negati-

ver Konsequenz. Ob die Konsequenz einer Handlung als Belohnung wirkt, hängt davon ab, wie sehr derjenige die Belohnung benötigt oder zu schätzen weiß, kann also individuell verschieden sein.

Der Chef führt das Jahresgespräch mit seinen Mitarbeitern und urteilt schlussendlich über deren Leistung, Entlohnung und weitere Beförderung. Damit hat der Chef für alle Mitarbeiter Macht, denen eine gute Beurteilung, eine Gehaltssteigerung oder womöglich der berufliche Aufstieg wichtig sind.

Macht durch Zwang ist der Gegenpol zur Macht durch Belohnung. Zwang meint bestrafende oder verweigernde Aktivitäten. Dazu gehören beispielsweise die Verweigerung der Teilnahme an einem Seminar, eine schlechte Beurteilung oder vielleicht sogar eine Entlassung. Es lässt sich diskutieren, ob Belohnung und Zwang Kehrseiten ein und derselben Medaille sind oder ob es sich hier um eine eigenständige Quelle von Macht handelt.

Aus der Lernpsychologie wissen wir, dass Lernen durch Belohnung in der Regel effektiver ist, dass vor allem aber das durch Belohnung unterstützte Verhalten häufiger gezeigt wird.

3. Die **Macht durch Identifikation** fußt auf dem Wunsch, so zu sein wie der Machthaber. Wir übernehmen Meinungen oder Werte von einer Person, weil wir akzeptiert oder sogar gemocht werden wollen oder weil wir ihr ähnlich sein möchten. Eine Beziehung zu dieser Person ist die Motivation für die Anpassung unseres Verhaltens. Dabei kann es sich um eine tatsächliche Beziehung zu einer Person aus unserem Umfeld handeln oder um die indirekte Beziehung zu einer entfernten Person, beispielsweise zu einem bewunderten Star, dem ich so zumindest indirekt nahe sein kann. Die Attraktivität der betreffenden Person ist die wichtigste Komponente dieser Macht durch Identifikation.

Bei einem Beispiel denkt jeder wohl als Erstes an Berühmtheiten aus den Medien – viele wollen so sein wie der bewunderte Star aus Film und Fernsehen, der Sportler oder Musiker. Immer wenn eine dieser Lichtgestalten auftritt, entsteht ein gewaltiger Hype. Auch in der Werbung wirkt diese Macht. Produkte erfahren mehr Aufmerksamkeit und werden von mehr Menschen gekauft, wenn ein Promi mit seinem guten Namen dafür wirbt – ob es nun Telekom-Aktien oder Gummibärchen sind. Das gleiche Gefühl können auch Führungskräfte wecken – nicht wenige Mitarbeitende bewundern ihre Chefs und eifern ihnen in wichtigen Aspekten nach. Zum Teil wird diese Bewunderung aus dem Charisma der bewunderten Person gespeist, zu einem anderen Teil auch aus den Vorteilen, die ich mir davon verspreche, wenn ich mich wie mein bereits jetzt erfolgreiches Vorbild verhalte. Denken Sie nur an die Begeisterung, die Steve Jobs mit seinen Präsentationen auslöste, oder an den berühmten »Monkeydance« von Steve Ballmer, zu finden im Internet auf verschiedenen Videoportalen.

Das beste Vorbild für die Karriere ist natürlich immer der Chef an der Spitze – wie hat er es geschafft und wie verhält er sich im Geschäft? Einschlägige Artikel zur Karriere zitieren die Wichtigen der Wirtschaft oder sie informieren uns anhand von Listen über die wesentlichen Karriereschritte – Studium an der richtigen Hochschule, dann den MBA und anschließend ein paar Jahre bei einer der großen Beratungen oder als Assistent des Vorstands. Dann klappt es auch mit der eigenen Personalentwicklung.

Der Psychologe Albert Bandura formulierte die Theorie des Modelllernens. Lernen findet demnach durch die Beobachtung von Modellen statt. Ein attraktives Modell oder eines mit hohem Status verstärkt den Lerneffekt. Wir neigen dann verstärkt dazu, das beobachtete und gelernte Verhalten auch anzuwenden.

4. **Macht** entsteht ebenso **durch Wissen**. Das kann in der konkreten Situation einfach das Wissen um die richtige Bedienung einer Gerätschaft sein oder das darüber weit hinausragende Wissen des Experten.

Wir leben in einer komplexen, vernetzten Welt, die sich zudem dynamisch verändert. Das hat zur Folge, dass die Welt dem Einzelnen zunehmend schlechter berechenbar erscheint. Wir leben in Zeiten exponentieller Veränderungen. Kurz nach dem Start im Jahr 1998 erreichten Google knapp 10 000 Suchanfragen täglich, im Sommer 2008 waren es allein aus Deutschland mehr als 100 Millionen Suchanfragen pro Tag. Wir bemühen uns, uns in dieser Welt zurechtzufinden, und sind uns doch immer mehr der Tatsache bewusst, dass wir unsere Zukunft kaum steuern oder beherrschen können. Es kommt immer wieder zu Entwicklungen, die wir nicht vorhergesehen haben. In einem derart unsicheren Umfeld haben wir den Wunsch, uns ein bisschen Sicherheit zu erhalten. Wir greifen also gerne auf Experten zurück. Menschen, die Bescheid wissen, zumindest über ihr Fachgebiet, und die uns vielleicht sogar die Welt erklären können. Wissen ist seit alters her eine strategische Ressource. Schon Schriftgelehrte oder Mönche haben ihre Macht darauf aufgebaut, dass sie über mehr Wissen verfügten als andere. Die Bedeutung der Experten nimmt in unseren wissensbasierten Gesellschaften mit steigender Geschwindigkeit zu.

5. Die fünfte Quelle der **Macht** ist die **der Information**. Sie ist definiert als der Zugang zu Informationen und die Kontrolle über die Wege der Kommunikation. Macht wird durch die Verbreitung wahrer oder falscher Informationen ausgeübt. Denken Sie beispielsweise an die Macht der Presse. Dadurch, dass sie Informationen zugänglich macht, übt sie erheblichen Einfluss auf die öffentliche Meinung aus und damit auf den weiteren Gang der Dinge in Politik, Wirtschaft oder Kultur. Nicht

umsonst wird die Presse auch als »Vierte Macht im Staat« bezeichnet.



DIE FÜNF QUELLEN DER MACHT SIND

- Legitimation
- Belohnung/Zwang
- Identifikation
- Wissen
- Information

Die Anwendung von Macht

Macht richtig anzuwenden, erlaubt es Ihnen, gesteckte Ziele mit der Unterstützung anderer zu erreichen. Wie aber wenden Sie Macht richtig an?

Ein wesentlicher Aspekt ist die Glaubwürdigkeit: Glaubwürdigkeit hängt zum einen davon ab, dass Sie von der Rechtmäßigkeit Ihres Ansinnens überzeugt sind (darf ich das?). Und zum anderen davon, dass Sie über die angenommene Macht tatsächlich verfügen (kann ich den anderen wirklich belohnen oder ihm die Belohnung vorenthalten?). Jede Anwendung von Macht birgt dieses Risiko mangelnder Wirksamkeit, und jede Anwendung von Macht verursacht Kosten. Eine ausgezahlte Prämie kann nicht mehr zurückgeholt werden, und eine erfolglose Abmahnung schadet meinem Image. Konstantes Verhalten und die dadurch entstehende Berechenbarkeit Ihres Verhaltens trägt erheblich zur Glaubwürdigkeit bei. Selbstsicheres Auftreten stärkt die Glaubwürdigkeit. Ergebnisse aus Versuchen und Feldforschungen beschreiben wesentliche Merkmale selbstsicheren Auftretens: gut recherchierte Informationen oder zumindest eine konsequent vorgetragene Meinung, entspannt, aber wachsam sein, langsame

und klare Sprache, mehr Zuhören als Reden, mehr Fragen als Erklärungen, Handlungen vorschlagen und veranlassen, unabhängig von anderen handeln und Macht mit Konsequenzen spüren lassen.

Die Werte, Motive und Einstellungen der Menschen um Sie herum sind Schlüsselfaktoren für Ihre Möglichkeiten, Macht auszuüben. Wenn Sie die Bedürfnisse anderer Menschen sorgfältig analysieren und die richtigen Schlüsse ziehen, werden Sie die richtigen Belohnungen und möglichen Sanktionen zielsicher herausfinden. Ein wichtiger Aspekt ist auch das Machtbedürfnis anderer Personen in Ihrem Umfeld. Erkennen Sie Ansprüche rechtzeitig, kämpfen Sie, wo nötig, bilden Sie Allianzen, wenn die Chancen auf einen Sieg eher schlecht sind. Menschen mit einem gewissen Machtbedürfnis sind oft leichter zu führen. So paradox das auf den ersten Blick auch wirken mag, sind sie doch eher bereit, eine Hierarchie mit all ihren Konsequenzen zu akzeptieren. Schließlich streben diese Menschen nach einem Platz in genau dieser Hierarchie. Menschen mit einem geringen Machtbedürfnis kann eine Führungskraft nur über motivierendes Verhalten und intensives Argumentieren erreichen.

Gleichermaßen ist es ratsam, Ihrerseits die Ausübung von Macht zu akzeptieren, wenn Sie in der schwächeren Position sind. Ein verlorener Machtkampf wird Ihre Position sehr viel stärker beschädigen als eine ausgeführte Anweisung.

Wenn Sie Macht ausüben wollen oder müssen, beispielsweise als Führungskraft, werden Sie meist erleben, dass die Menschen Ihren Wünschen oder Anweisungen auch folgen. Menschen neigen dazu, sich regelkonform und konform zum Verhalten der übrigen Mitglieder Ihrer Gruppe zu verhalten. Die Tendenz zum konformen Verhalten unterstreicht unsere Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Wir bevorzugen es, wenn unsere Meinung mit der anderer übereinstimmt und damit validiert wird. Wir können

dadurch möglichem Zweifel an unserem Wissen oder unseren Meinungen entgegenwirken. Die Quellen unserer Wahrnehmung wirken auf uns umso verlässlicher, je mehr sie von anderen geteilt werden. Der Wert einer Information wird immer als höher eingeschätzt, wenn andere Menschen unsere Sicht der Dinge teilen. Auch wissen wir, dass Gruppen besser funktionieren, wenn grundsätzlich Übereinstimmung herrscht. Darum sind wir eher bereit, uns dem normativen Einfluss einer Gruppe zu unterwerfen. Das unterstützt ebenso unser Bestreben, akzeptiert, bestätigt und gemocht zu werden. Konformität festigt die Identität einer Gruppe. Dazu gehört es, Werte, Normen und Regeln der Gruppe und anderer Gruppenmitglieder bis zu einem gewissen Grad zu teilen. Die Gruppe ist Teil unserer sozialen Identität und wirkt dadurch intensiv auf unser Selbstbild.

Es ist allerdings gefährlich, Macht zu intensiv einzusetzen. Wenn Menschen das Gefühl haben, ihre Handlungsfreiheit sei zu sehr eingeschränkt, versuchen sie, diese wiederzuerlangen. Wird also der Druck durch einen Chef oder durch eine Gruppe so stark, dass er das individuelle Gefühl von Unabhängigkeit erheblich beeinträchtigt, widersetzen sich Menschen. Sie sind nicht selten sogar bereit, Nachteile in Kauf zu nehmen, nur um ihre Unabhängigkeit unter Beweis zu stellen. Dieses Phänomen ist in der Psychologie unter dem Begriff »Reaktanz« bekannt.

Konkret wird Macht immer dann, wenn Macht angewendet wird. Auf irgendeinem Handlungsfeld hat jeder Macht. Ein Unterschied liegt natürlich darin, wie stark diese Macht ist und ob Sie bereit sind, Ihre Macht auch zu nutzen.

In den folgenden Kapiteln konzentrieren wir uns auf die Determinanten der Macht, die für Sie in der Arbeitswelt Bedeutung hat.