

Machtausübung oder Einflussnahme: Tabuthema und Alltagsrealität



Wolfgang Scholl

artop
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

Horizonte20xx - 2008

Gliederung

Macht als Einwirkungspotenzial

- Definition von Macht und Machtgrundlagen
- Forschungsergebnisse - Überblick
- Entstehung von Rangordnungen
- Legitimierung von Machtunterschieden

Macht(potenzial)nutzung

- Einflussnahme versus Machtausübung
- Folgen für die Betroffenen
- Folgen für die Einwirkenden
- Folgen für das soziale System

Praxisempfehlungen

Macht als Potenzial – Gängige Definitionen

Macht kommt von got. „magan“ = „vermögen“.
Power, pouvoir etc. kommen von lat. „potis“ = mächtig;
„potis esse“ = mächtig sein wird zu „posse“ = können.

"Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht" (Max Weber)

Will das nicht jeder?

Machtausübung und Einflussnahme

3

Macht als Einwirkungspotenzial: Forschungsergebnisse

Hohes Einwirkungspotenzial	Geringes Einwirkungspotenzial
<ul style="list-style-type: none">➤ Gefühle: Positive Stimmung, Stolz, Begehren, Freude. Bei Konflikt: Ärger, Verachtung.➤ Aufmerksamkeit liegt auf Belohnungen, Chancen; Andere als mögliche Mittel für eigene Zwecke.➤ Verhalten: Zupackend, nach eigenen Vorstellungen, ggf. normüberschreitend.	<ul style="list-style-type: none">➤ Gefühle: Negative Stimmung, Ehrfurcht, Scham, Schuld. Bei Konflikt: Furcht, Angst.➤ Aufmerksamkeit liegt auf Bedrohungen, Gefahren; Selbst als mögliches Mittel für die Zwecke Anderer.➤ Verhalten: Gehemmt, kontextabhängig, auf Normen achtend

Machtausübung und Einflussnahme

4

Machtgrundlagen

Macht entsteht auf der Basis von **Ressourcen** wie Körperkraft, Waffen, knapper Güter, Geld, Expertise und Sinnstiftungskompetenz, **sofern** eine/r sie hat und ein/e andere/r sie nicht hat, aber **benötigt**.

Grundlage	Wirkung auf die Betroffenen
Zwang	Ausschluss aller Alternativen
Bestrafung	Höhere Kosten für die präferierte Alternative
Legalität	Entscheidungsrecht inkl. Zwang-Belohnung
Situationskontrolle	Indirekte Blockierung von Alternativen
Legitimation	normative Akzeptanz von Alternativen
Belohnung	Höhere Nutzen für eine andere Alternative
Attraktivität	Orientierung an einer Bezugsperson/Gruppe
Sachkenntnis	Veränderte Alternativensicht per Vertrauen
Information	Veränderte Alternativensicht per Einsicht

5

Entstehung von Rangordnungen und Machtunterschieden

Alle wollen Macht, Ressourcen sind unterschiedlich, und so entwickeln sich Machtunterschiede und Rangordnungen.

Wozu ist eine Rangordnung gut? Für optimale **Aufgabenerfüllung**? Persönlichen **Vorteil**? Friedliches, **geregeltes Gruppenleben**? Es gibt Belege für **alle drei** Gründe!

1. Einige haben mehr Wissen, Erfahrung, soziale Kompetenz und Motivation für die anstehende **Aufgabe** als andere; sie schlagen Ziele vor, zeigen Wege oder erste Schritte auf und versuchen die anderen zu überzeugen und zu mobilisieren.
2. Die Motivation kommt oft auch von erwarteten persönlichen **Vorteilen**, z.B. Lieblingsidee, Geld, Anerkennung. Bewährt sich so ein Führungsversuch, gibt es solche Belohnungen.
3. Oft kämpfen die einen um Führung und die Belohnungen, einige andere sind eher Trittbrettfahrer; hier werden **Regeln** für die Zusammenarbeit und deren Durchsetzung benötigt.

Legitimierung von Machtunterschieden

Sehr häufig verschieben sich die persönlichen Ziele der Führenden. Die übertragene Macht wird bald immer **mehr zum Machterhalt** und den verbundenen Privilegien genutzt und immer **weniger zum Wohl der Gemeinschaft!**

Die sich verfestigenden **Machtunterschiede** werden dann so gut wie möglich **ideologisch gerechtfertigt**.

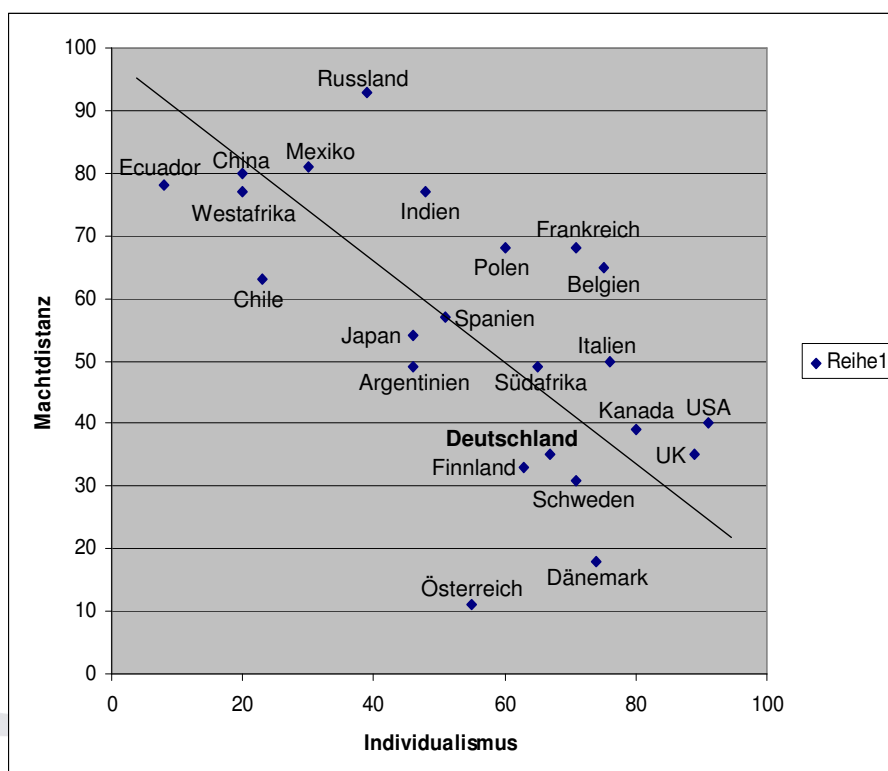
Mit der Zeit werden die Rechtfertigungen akzeptiert und für gerecht gehalten, die mit dem täglichen Verhalten am besten übereinstimmen: **Einsicht in die Notwendigkeit** oder **Might makes Right** (Umbeck).

Gesellschaften unterscheiden sich im Ausmaß der **Legitimation von Machtunterschieden**: Hofstede fand bei Untersuchungen von IBM-Mitarbeitern in 40 Ländern Kulturunterschiede in geringer versus hoher **Machtdistanz**.

Machtausübung und Einflussnahme

7

Hofstedes Ländervergleich: Machtdistanz und Individualismus

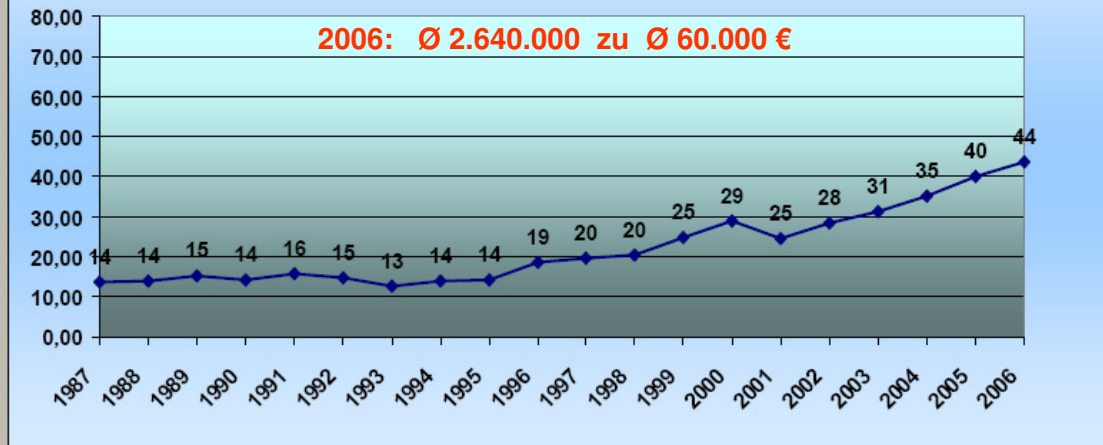


8

Ein Beispiel für die Entwicklung von Machtdistanz

DAX 30 Unternehmen

Ratio Vorstandsvergütung zu Personalkosten pro Kopf
DAX 30 Unternehmen 1987 - 2006



© Prof. Dr. Joachim Schwalbach, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Institut für Management

Machtausübung und Einflussnahme

9

Macht, Machtausübung und Einflussnahme

Power is America's last dirty word.
It is easier to talk about money — and much easier to talk about sex — than it is to talk about power.

Rosabeth M. Kanter, Harvard Business School

Machtausübung klingt negativ,
sprechen wir also lieber über Einflussnahme!
Ist Macht, Machtausübung und Einflussnahme
das Gleiche?

Machtausübung und Einflussnahme

10

Macht als Einwirkungspotenzial: Wie wird es genutzt?

Macht zu haben ist das eine; das Potenzial zu nutzen ist etwas anderes, denn mit **Macht** kann man andere **schützen und fördern** oder aber **angreifen, benachteiligen und verletzen** (im Doppelsinne des Wortes).

Einige Autoren unterscheiden daher zwischen **Einflussnahme** und **Machtausübung**; zum Beispiel kann man mit besonderem Expertenwissen

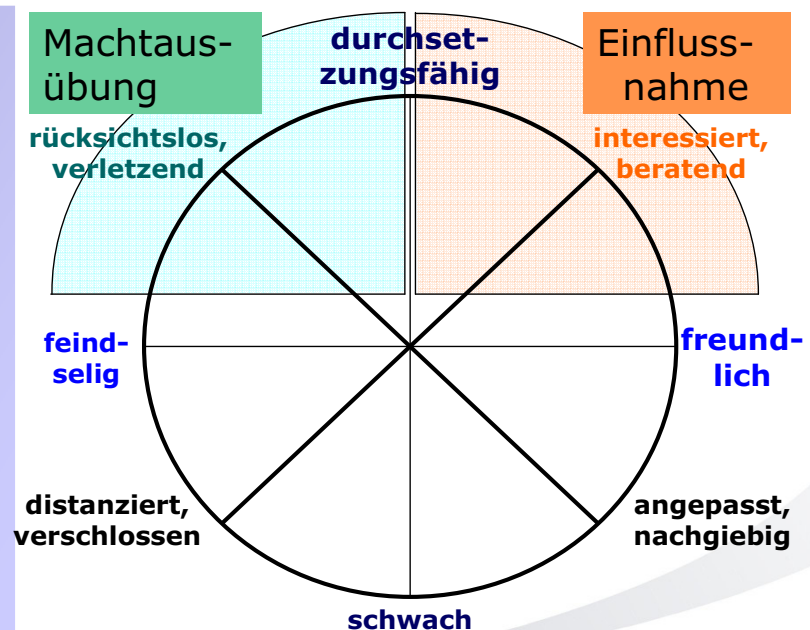
- anderen einen guten Rat geben und sie auf einen vorteilhafteren Weg bringen (**Einflussnahme**) oder
- ihnen benötigte Information vorenthalten (**Machtausübung**) oder

Alle Machtgrundlagen lassen sich – in verschiedenem Maße
- Zur Einflussnahme oder zur Machtausübung verwenden!

Grunddimensionen des Verhaltens

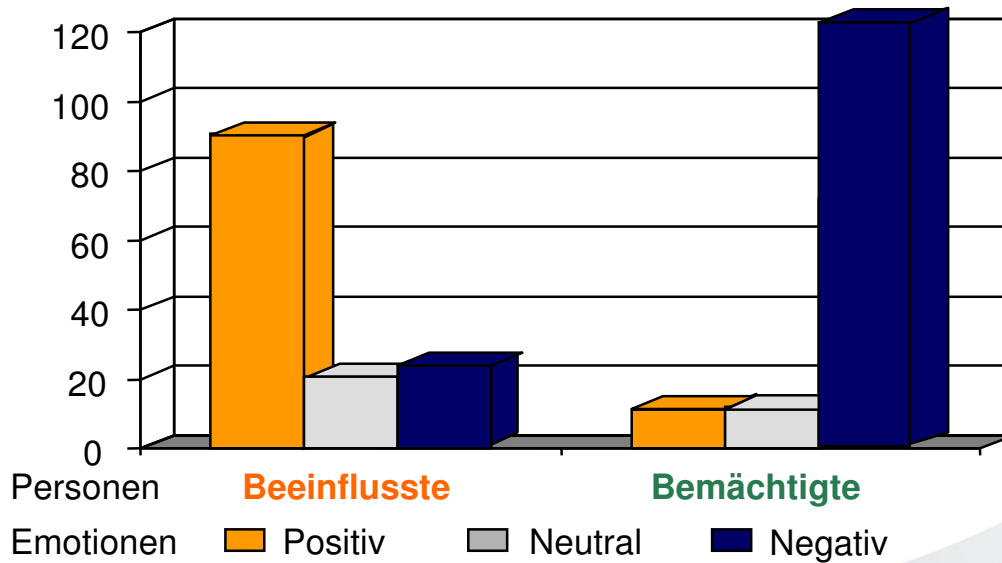
Bei der Beobachtung und Interaktion mit anderen achten wir unwillkürlich immer auf diese zwei Merkmale:

1. Ist der/die Andere **freundlich**, neutral oder **feindselig**?
2. Ist der/die Andere **überlegen**, gleich oder **unterlegen**?



Emotionale Reaktionen der Betroffenen

(Reanalyse der Daten von Buschmeier, 1995)

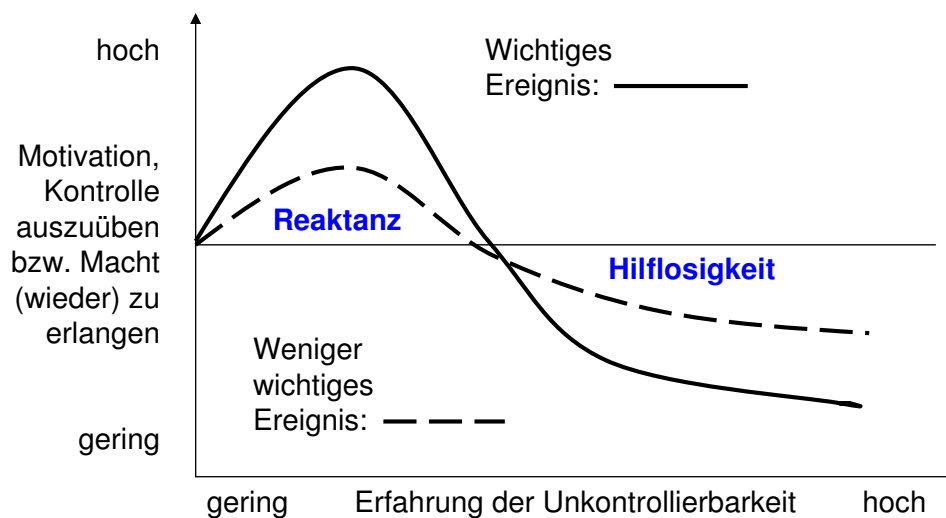


Machtausübung und Einflussnahme

13

Reaktionen auf Kontrollverlust – integriertes Modell

(Wortmann & Brehm, 1975)

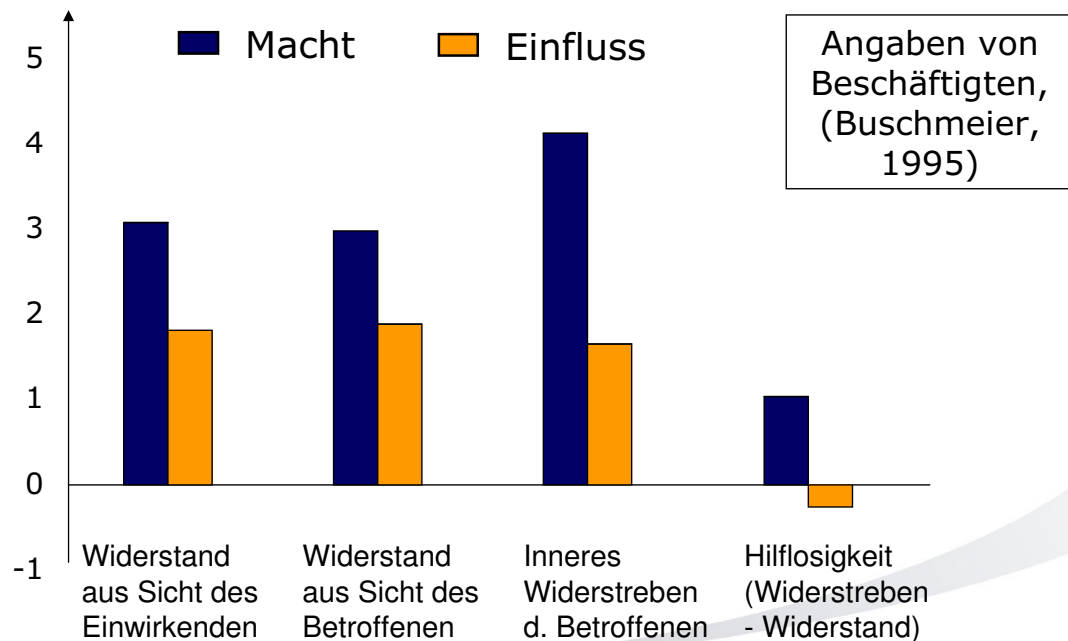


Dieses Modell wurde sowohl experimentell im Labor als auch bei der Befragung von Arbeitslosen im Alltag bestätigt.

Machtausübung und Einflussnahme

14

Wirkung von Machtausübung & Einflussnahme auf Reaktanz und Hilflosigkeit



Machtausübung und Einflussnahme

15

Macht fördert Machtausübung und wirkt auf den Machthaber zurück

Kipnis prüfte und bestätigte folgende Thesen (1976):

Versuchspersonen übernahmen die Rolle eines Vorgesetzten und konnten auf die (simulierten) Untergebenen verbal oder mit Sanktionen einwirken.

Je restriktivere **Macht** bzw. **Einwirkungspotenziale** in Form von Gehalt, Beförderung, Fortbildung und Kündigung verfügbar waren, umso mehr **erhöhte es die „Versuchung“** für den Vorgesetzten (Machthaber), diese Mittel zur Durchsetzung persönlicher Vorstellungen über die beste Arbeitsweise einzusetzen.

Vorgesetzte, die „**argumentative**“ Methoden (Einflussnahme) anwenden, sehen auch die Zielperson als ursächlich beteiligt an der Entscheidung, während Personen die „**autoritäre**“ bzw. **restriktive** Methoden (Machtausübung) verwenden, führen die Zustimmung der Untergebenen primär auf ihr Eingreifen zurück.

Machtausübung und Einflussnahme

16

Machtausübung verändert den Machthaber

Personen, die **argumentative** Methoden anwenden, beurteilen sich selbst und die Betroffenen als **intelligenter** als diejenigen, die restriktive Methoden anwenden.

Personen, die **restriktive** Methoden anwenden, finden eine **Rechtfertigung ihres Tuns** in der **Abwertung der Betroffenen** (die sind nicht fähig, haben kein Recht, verdienen es nicht besser) und **werten sich selbst auf**.

Personen, die **restriktive** Methoden anwenden, **distanzieren sich von den Betroffenen**; sie sind weniger bereit, sich nach dem Experiment noch mit den Personen zu treffen, die per Zufall im Experiment als „Untergebene“ eingeteilt wurden. Sie werden in Zukunft vermutlich noch eher geneigt sein, ihre überlegenen Machtmittel auszuspielen.

**„Macht korrumpiert,
absolute Macht korrumpiert absolut“**

Machtausübung korrumpiert ... den Machthaber

Mitchell et al. (1998) bestätigten folgende Thesen:

Personen in höherer Machtposition unterliegen **weniger strengen Kontrollen** (geprüft an Business Schools).

Personen in höherer Machtposition haben mehr Spielraum, **weniger klare Erwartungen** und **mehr soziale Distanz** nach unten (große Ölgesellschaft).

Personen in höherer Machtposition **schreiben Erfolge primär sich selbst zu, Misserfolge den Umständen**. Bei geringerer Macht schreiben sie Misserfolg eher ungenügender eigener Anstrengung und Fähigkeit zu (Experiment).

Mehrdeutige Standards und **fehlende Sanktionssysteme** führen zu **mehr organisationaler und persönlicher Kriminalität** (180 Elektronik-Firmen).

**Macht (ver)führt auch zu materieller
Korruption!**

Machtausübung schädigt das soziale System

Machtausübung beeinträchtigt die Wissensproduktion, 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 oder Hilflosigkeit als Reaktionen auf Machtausübung den Prozess der Wissensgewinnung weiter verschlechtern.

Einflussnahme dagegen fördert die Wissensgewinnung; sie

- fördert den Austausch unterschiedlicher Meinungen und Standpunkte;
- erfordert fortgesetzte, intensive Diskussionen;
- induziert eine Suche nach neuen, besseren Alternativen, mit denen sich die Interessen aller Beteiligten besser befriedigen lassen
- lässt Statusunterschiede in den Hintergrund treten.

Wissenszuwachs, Machtausübung und Einflussnahme (Buschmeier, 1995)

„Hat die andere Person (*Betroffene/r*) von Ihnen **Informationen, Ideen und/oder Anregungen** über die Sache, um die es bei der Entscheidung ging, **erhalten?**“ (Untersuchung 4)

n	Macht-ausübung	Einfluss-nahme	Skala
35	3.64	4.27	0-6

„Inwiefern haben Sie (*Einwirkende/r*), Ihrer Meinung nach, im Verlauf der Situation **neue Erfahrungen und Kenntnisse gewonnen?**“ (Untersuchung 9)

n	Macht-ausübung	Einfluss-nahme	Skala
97	2.19	2.44	0-5

Effektivität bei Machtausübung oder Einflussnahme (Buschmeier, 1995)

„Hat die Entscheidung zur **Verwirklichung der Ziele** und Aufgaben der betrieblichen Änderung beigetragen?“ (Untersuchung 4)

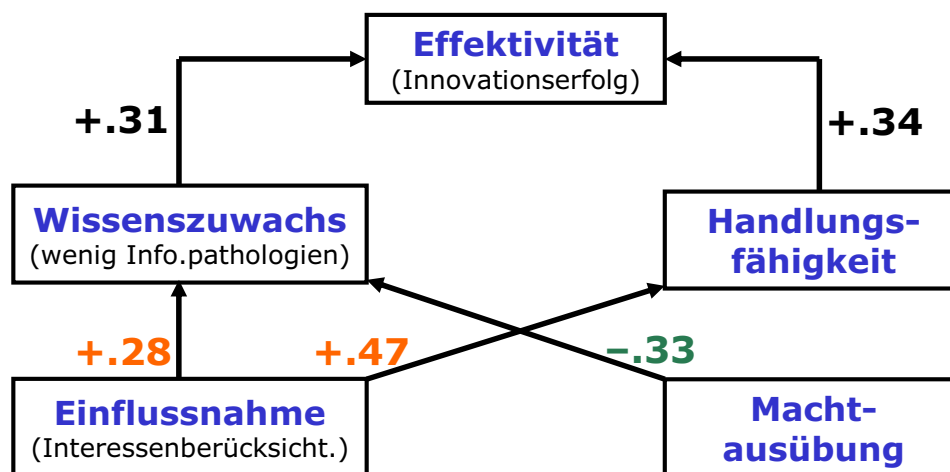
beurteilt von	n	Macht- ausübung	Einfluss- nahme	Skala
beiden Seiten	35	3.26	4.06	0-6

„Inwieweit ist das **Problem** insgesamt **gelöst** worden?“ (Untersu. 9)

beurteilt von	n	Macht- ausübung	Einfluss- nahme	Skala
Einwirkendem	94	3.75	4.24	0-5
Betroffenem	90	2.94	4.14	0-5

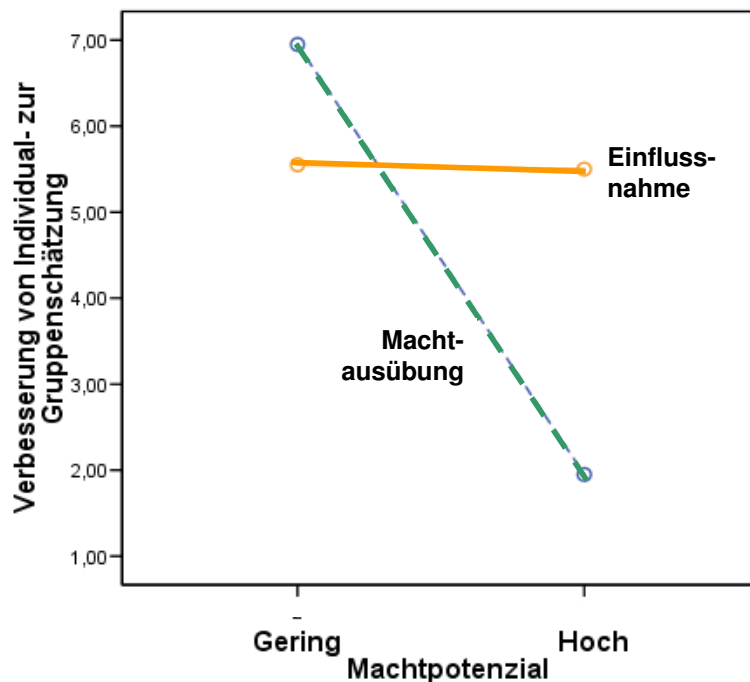
Macht, Einfluss und Effektivität

(aus Scholl, 2004, Innovation und Information. Hogrefe.)



Kausalmodell der Konsequenzen von Einflussnahme und Machtausübung auf die Effektivität.

Experiment: Auswirkung aufs Lernen (Scholl & Riedel, 2007)



Bei hohem Machtpotenzial und Machtausübung wird am wenigsten gelernt!

Machtausübung und Einflussnahme

23

Viele empfohlene Organisationstechniken beinhalten Einflussnahme statt Machtausübung, um den Wissenszuwachs und die Effektivität zu fördern:

Kooperative Führung / Partizipation / Empowerment: Wechselseitige Einflussnahme und Kompetenzerhöhung statt Machtausübung, um Reaktanz abzubauen und Know-How zu mobilisieren.

Management by objectives: Gemeinsam Ziele und ihre Erreichbarkeit ausloten und vereinbaren (statt Ziele zu setzen).

Organisationsentwicklung: Änderungen unter Beteiligung aller Betroffenen, um ihre Interessen und ihr Wissen zu berücksichtigen.

Kooperative Konfliktbehandlung: Auf Machtkämpfe verzichten und gemeinsam neue Ideen generieren und ausloten.

„Job enrichment“ und teilautonome Arbeitsgruppen: Fremdkontrolle reduzieren, Selbstkontrolle erhöhen.

Flache Hierarchien: Hierarchische Macht ersetzen durch Experteneinfluss, besonders in wissensintensiven Organisationen.

Leider werden die **Empfehlungen zu wenig beherzigt**, weil oft der Wunsch nach mehr Macht dem entgegen steht.

Machtausübung und Einflussnahme

24

Fazit

Einflussnahme, bei der Interessen und Meinungen des / der Anderen respektiert werden, führt zu positiven Gefühlen, zu weniger Reaktanz oder Hilflosigkeit, zu besseren Beziehungen, zu weniger moralischer und materieller Korruption, zu mehr **Einsicht** und höherer **Effektivität** als Machtausübung.

Dabei **schädigen sich Machthaber durch Machtausübung selbst**, weil sie das Wissen der weniger Mächtigen nicht ernst nehmen, so dass sie wenig dazu lernen.

Macht(ausübung) ist die Chance, nicht lernen zu müssen!

Die psychische Korruption bei unkontrollierter Machtausübung in hohen Machtpositionen führt zusammen mit geringem Lernen zu einer großen **Gefahr für die geführten Systeme**, in Wirtschaft und Gesellschaft, in Wissenschaft und Politik.

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit**

Literaturangaben

- Abell, P. (1977). The many faces of power and liberty: Revealed preference, autonomy, and teleological explanation. *Sociology*, 11, 3-24.
- Bargh, J. A. & Alvarez, J. (2001). The road to hell: Good intentions in the face of nonconscious tendencies to misuse power. In A. Y. Lee-Chai & J. A. Bargh (Eds.), *The use and abuse of power. Multiple perspectives on the causes of corruption* (pp. 57-74). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Buschmeier, U. (1995). *Macht und Einfluss in Organisationen*. Göttingen: Cuvillier.
- Fiske, S. T. (2001). Effects of power on bias. Power explains and maintains individual, group, and societal disparities. In A. Y. Lee-Chai & J. A. Bargh (Eds.), *The use and abuse of power. Multiple perspectives on the causes of corruption* (pp. 181-193). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- French, J. R. P., Jr. & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures's consequences. Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Andersen, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110, 265-284.
- 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.
- Partridge, P. H. (1963). Some notes on the concept of power. *Political Studies*, 11, 107-125.

- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Popper, K. R. (1957/1958). *Die offene Gesellschaft und ihre Feinde*, 2 Bde. Bern: Francke.
- Savin Williams, R. C. (1976). An ethological study of dominance formation and maintenance in a group of human adolescents. *Child Development*, 47, 972-979.
- Scholl, W. (1991). *Soziale Interaktion: Ein interdisziplinärer Bezugsrahmen*. Universität Göttingen: Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie, IWSP-Bericht 20 (vergriffen).
- Scholl, W. (2004). *Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird*. Göttingen: Hogrefe.
- 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* (S. 27-46). Göttingen: Hogrefe.
- Scholl, W. & Riedel, E. (submitted). Using high or low power as promotive or restrictive control - differential effects on learning and performance. Paper, Humboldt University, Berlin.
- Sidanius, J. & Pratto, F. (1999). *Social dominance. An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. New York: Cambridge University Press.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft* (5.Aufl.). Tübingen: Mohr-Siebeck. (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 (S. 277-336). New York: Academic Press.