

WOLFGANG SCHOLL

## EINFLUSS NEHMEN UND EINSICHT GEWINNEN – GEGEN DIE VERFÜHRUNG DER MACHT

Bei der Nutzung von Macht als ein Potenzial ist es sinnvoll, zwischen ‚Einflussnahme‘, eine Einwirkung auf andere im Einklang mit ihren Interessen, und ‚Machtausübung‘, eine Einwirkung auf andere gegen ihre Interessen, zu unterscheiden. Letzteres hat nicht nur negative Folgen für die Betroffenen, sie „korrumpiert“ auch die Machtausübenden. Darüber hinaus führt Machtausübung dazu, dass weniger Wissen produziert wird und die Effektivität darunter leidet. Einflussnahme dagegen fördert die Produktion neuen Wissens, die Handlungsfähigkeit und die Effektivität. Obwohl viele Managementkonzepte implizit Einflussnahme statt Machtausübung empfehlen, werden diese Aspekte in der Praxis nicht genügend beachtet und umgesetzt. Die Gründe dafür werden diskutiert und abhelfende Maßnahmen empfohlen.

Schlüsselwörter: Einflussnahme, Machtausübung, Wissen, Effektivität, Managementkonzepte

### **Gaining Insight through Promotive Control – Withstanding the Corruptive Effects of Power**

When power, a potential, is used vis-à-vis others, two forms should be distinguished: ‘Promotive control’ is an impact on others which respects and/or serves their interests, whereas ‘restrictive control’ is an impact on others which ignores and/or violates their interests. Restrictive control not only has negative consequences for the concerned person(s) but it also “corrupts” the powerholders. Moreover, restrictive control impedes the production of new and better knowledge and decreases effectiveness. Using power as promotive control, on the other hand, stimulates knowledge production, raises action capability, and increases effectiveness. Although many management concepts implicitly recommend promotive instead of restrictive control, these

aspects are insufficiently regarded and realized in everyday practice. Likely causes and improving measures are discussed.

Keywords: power, promotive control, restrictive control, knowledge, effectiveness, management concepts

Eine hohe Position zu erreichen, sei es in der Wirtschaft, in der Politik, in der Wissenschaft oder im Freundeskreis, im Verein, in der Kirchengemeinde, das ist für die meisten von uns erstrebenswert. In Organisationen sind hohe Positionen mit Weisungsbefugnis, hohem Einkommen, Ansehen und nützlichen Kontakten verbunden, d. h. mit vielfältigen Machtgrundlagen; im privaten Bereich entfällt zwar meist die unmittelbare Verbindung mit Geld, aber bestimmte Weisungsbefugnisse, Ansehen, Kontakte und Einflussmöglichkeiten bleiben. Doch nicht selten hat die so erworbene Macht auch eine Kehrseite: „Macht korrumpiert, und absolute Macht korrumpiert absolut“ wie Lord Acton sagte. Mit diesem Spruch ist nicht nur gemeint, dass hohe Machtpositionen oft auch zum Missbrauch verführen, wobei betroffene Personen unnötig eingeschränkt, gedemütigt, geschädigt, missbraucht oder gar getötet werden, wie man jeder Tageszeitung entnehmen kann, sondern der Missbrauch von Macht hat auch negative Folgen auf die Machtausübenden selbst, die nicht nur an Mitmenschlichkeit einbüßen, sondern auch an Einsichtsfähigkeit, wie im Folgenden gezeigt werden soll.

Anhand einiger Untersuchungen soll zunächst der Wunsch nach Machtzuwachs beschrieben werden und dann die Verführung, die von Machtpositionen ausgeht. Als Alternative zum Machtmissbrauch wird die rücksichtsvolle Einflussnahme skizziert und ihre hohe Wirksamkeit belegt. Abschließend soll gezeigt werden, dass in vielen empfohlenen

Managementkonzepten diese Einsicht – eher versteckt – enthalten ist, und dass ein systematisches Training in Einflussnahme zu einer erheblichen Verbesserung der „soft skills“ mächtiger Personen führen kann.

### DER WUNSCH NACH MACHT

Der Begriff „Macht“ wird meist verstanden als ein Potenzial, etwas bewirken zu können. In der berühmten Definition von Max Weber heißt es: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“ (Weber, 1972, S. 28). Diese Definition wird auch üblicherweise in der Psychologie verwendet, z.B. „Unter Macht wird hier das Vermögen verstanden, auf das Verhalten anderer Einfluss zu nehmen“ (Argyle, 1990, S. 248). Macht kennzeichnet damit ein Potenzial, das es ermöglicht, viele andere erwünschte Dinge zu erreichen; in der Sprache der Lernpsychologie ist Macht ein sekundärer Verstärker. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass es etwas sehr Erwünschtes ist. Dies wird u. a. am Experiment von Bandura, Ross und Ross (1963) deutlich, in dem untersucht wurde, ob die Freundlichkeit, die zu beneidende Besserstellung oder die Macht anderer Personen eher zur Nachahmung führen. Den Kindern in diesem Experiment gab entweder ein freundliches Modell Süßigkeiten oder ein zu beneidendes Modell erhielt vor den Augen der Kinder selbst Süßigkeiten oder ein mächtiges Modell verteilte Süßigkeiten an Dritte. Das mächtige Modell wurde bei weitem am meisten imitiert.

Keltner, Gruenfeld und Andersen (2003) haben eine Reihe von Forschungsergebnissen zusammengetragen zu den Wirkungen eines hohen versus eines geringen Machtpotenzials. Hier zeigte sich zunächst, dass ein hohes Machtpotenzial eher positive Gefühle wie Freude, Stolz und Begehren hervorruft, während ein geringes Machtpotenzial eher mit negativer Stimmung, Ehrfurcht, Scham- und Schuldgefühlen einhergeht. Bei Personen mit einem hohen Machtpotenzial liegt die Aufmerksamkeit eher auf Belohnungen und Chancen; andere werden eher als mögliche Mittel für eigene Zwecke wahrgenommen. Bei geringer Macht liegt die Aufmerksamkeit dagegen eher auf möglichen Bedrohungen und Gefahren; hier sieht man sich selbst als mögliches Mittel für die Zwecke anderer. Bei einem hohen Machtpotenzial sieht die Welt

einfacher aus, andere Personen werden eher flüchtig und stereotyp wahrgenommen, die Eigengruppe wird favorisiert und andere Gruppen werden tendenziell diskriminiert. Bei geringer Macht wird die soziale Umgebung sorgfältiger beachtet, die einzelnen Personen werden jede für sich genauer analysiert auf mögliche Anzeichen einer Machtausübung hin, und man sympathisiert eher mit anderen Gruppen als mit der eigenen. Bei hohem Machtpotenzial ist das Verhalten eher zupackend, eigene Vorstellungen werden eher realisiert und Normen werden eher überschritten. Bei einem geringen Machtpotenzial ist das Verhalten eher gehemmt, sehr situationsabhängig, und Normen werden stärker beachtet. Zusammengefasst heißt das: Macht zu haben, fühlt sich gut an und man kann mit Macht andere Belohnungen erlangen, so dass Macht als ein hohes Einwirkungspotenzial an sich schon belohnend wirkt, vor jeder konkreten Nutzung dieses Potenzials.

Macht ist relativ und situationsabhängig, d. h. es hängt von den situativ verfügbaren Ressourcen und der Abhängigkeit anderer von solchen Ressourcen ab, ob und wie viel Macht man in sozialen Situationen hat (Raven, 1992; Buschmeier, 1995). Der hochrangige Manager hat viel Positionsmacht in seiner Organisation, während er im Tennisclub vielleicht nur eine Nebenrolle spielt; der Arbeiter steht in der Organisation ganz unten in der Hierarchie, aber zusammen mit Kollegen kann er in Zeiten hoher Nachfrage mit Streikandrohungen viel erreichen und zu Hause in seiner Familie ist er aufgrund physischer Kraft vielleicht der Mächtigste. Trotz oder wegen dieser Relativität bilden sich sehr schnell Rangordnungen: In einer Studie von Fisek und Ofshe (1970) wurden Dreiergruppen gebildet aus Personen, die sich vorher nicht gekannt hatten. In der Hälfte der Fälle bildete sich eine Hierarchie innerhalb einer Minute; auch bei allen anderen Gruppen ergab sich eine klare Hierarchie, hier dauerte es bis zu fünf Minuten. Hierarchien sind relativ stabil, solange sich die grundlegenden Bedingungen nicht ändern. Da allerdings die Situationsbedingungen selten lange gleich bleiben, ergeben sich immer wieder Veränderungen in den Ressourcen, auf die sich die Machtpotenziale stützen, und es kommt dann leicht zu Rangeleien, Positionskämpfen, Intrigen, um andere zu schwächen, sowie Koalitionen, um sich als Gruppe einen Vorteil verschaffen zu können. Rangordnungen bilden sich unter allen sozialen Tieren; Menschen sind hier keine Ausnah-

me. Je höher der Rang, umso mehr der begehrten Ressourcen und Güter kann jemand im Rahmen einer gesellschaftlich akzeptierten Rangordnung für sich beanspruchen. Menschen streben nach Macht, um begehrte Ressourcen zu erhalten, und sie versuchen umgekehrt, sich der Kontrolle anderer zu entziehen (Mulder, 1977; Van Dijke & Poppe, 2006).

### DIE VERFÜHRUNG DURCH MACHT

Wie wird ein hohes Machtpotenzial genutzt? Sicherlich dient es zur Gewinnung wertvoller Ressourcen für sich selbst, aber manchmal auch zur Förderung des sozialen Systems (McClelland, 1970). In den Organisationen von heute ist dies formalisiert dadurch, dass mit jeder hierarchisch höheren Stufe das Durchschnittsgehalt wächst und bei den höchsten Stufen, zumindest in der Wirtschaft, sehr hohe Werte erreicht, und man erwartet dafür den bestmöglichen Einsatz für die Organisation und ihre Kunden und Partner. Ähnliches gilt auch für hohe Positionen in der Politik, in der Wissenschaft und in den freien Berufen. Insofern besteht keinerlei Notwendigkeit im Umgang mit Unterebenen, die eigene Macht so zu nutzen, dass ihnen geschadet wird. Viel mehr kann man ihnen mit Rat und Tat zu Hilfe kommen, sie unterstützen, ihnen Gelegenheiten verschaffen, ihr Können auszuprobieren und weiterzuentwickeln u. a. m. Auch gegenüber Gleichrangigen, mit denen es u. U. noch einen Wettbewerb um höhere Positionen gibt, besteht keine Notwendigkeit, unfaire Mittel anzuwenden, sie auszutricksen, ihren Ruf schlecht zu machen, Koalitionen gegen sie zu schmieden oder ihnen nützliche Informationen vorzuenthalten. Tatsächlich wissen wir jedoch aus dem Alltagsleben wie aus empirischen Studien, dass all dieses auch passiert; in der Organisationsforschung spricht man hier von Mikropolitik (Küpper & Ortman, 1988; Neuberger, 1995; Scholl, 2004).

Es lohnt sich daher, bei der Nutzung von Machtpotenzialen eine weitere Unterscheidung danach zu treffen, ob die Interessen des Gegenübers verletzt oder gewahrt werden. Im Anschluss an einige soziologische Autoren unterscheidet Scholl (1991, 1999, 2007) zwischen *Einflussnahme* (promotive control), einer intendierten Einwirkung einer Person oder Gruppe A auf das Erleben und/oder Handeln einer anderen Person oder Gruppe B, die im *Einklang mit den Inte-*

*ressen von B* steht, und *Machtausübung* (restrictive control), einer intendierten Einwirkung von A auf B, die *gegen die Interessen von B* ist. Als Oberbegriff für Einflussnahme und Machtausübung steht dann soziale Einwirkung, bei der eine Person oder Gruppe A das Erleben und/oder Handeln einer anderen Person oder Gruppe B (mit)verursacht. Mächtigere können also ihr Potenzial so nutzen, dass sie ihre eigenen Interessen gegen die anderer durchsetzen (Machtausübung) oder so, dass sie die Interessen anderer berücksichtigen oder zumindest respektieren (Einflussnahme). Gesellschaftliche Normen versuchen in der Regel, Machtausübung einzudämmen und Einflussnahme zu fördern. Kräftige Männer können beispielsweise ihre Frauen und Kinder schlagen, um ihren Willen durchzusetzen, aber gesellschaftliche Normen haben sich entwickelt und wurden schließlich gesetzlich verankert, die versuchen, das zu verhindern. In Organisationen verlangen Richtlinien für Führungskräfte einen respektvollen Umgang mit Untergebenen und einen fairen Umgang mit Kollegen. Gleichwohl kommt es immer wieder vor, dass diese Normen missachtet werden. Daraus ergibt sich die Frage, ob ein hohes Macht- bzw. Einwirkungspotenzial zum Missbrauch bzw. zur Machtausübung entgegen den gesellschaftlichen Normen verführt, die die Interessen der Betroffenen schützen sollen, und dafür gibt es tatsächlich etliche Anhaltspunkte.

Kipnis (1976) zeigte in einer Untersuchungsserie, dass verfügbare härtere Machtmittel wie Weisungsbefugnis und Bestrafungsmöglichkeiten oft eingesetzt werden, auch wenn keine Notwendigkeit dazu besteht, etwa um sich zu verteidigen. Im Rahmen einer gemeinsamen Aufgabe setzten Machthaber diese härteren Mittel vielmehr ein, um Unterebene zu höheren Leistungen zu veranlassen, wobei die Leistungen ohne diese Machtausübung genauso hoch waren. Diese Machtausübung führte nun zu Attributionsprozessen, in denen die Leistungen nicht den Untergebenen angerechnet, sondern als durch die eigene Machtausübung verursacht gesehen werden. Gleichzeitig findet eine Rechtfertigung in der Abwertung der Betroffenen statt, denn „die scheinen nicht fähig, haben kein Recht, verdienen es nicht besser ...“, und sich selbst werten die Machtausübenden auf. Damit tritt ein Distanzierungsprozess gegenüber den Betroffenen ein, und in Zukunft werden die Machtausübenden noch eher geneigt sein, ihre Machtüberlegenheit auszuspielen. Es waren diese Unter-

suchungen, die Kipnis veranlassten, den Spruch von Lord Acton als Zusammenfassung zu wählen: „Power corrupts, and absolute power corrupts absolutely.“

Neben den Laboruntersuchungen von Kipnis gibt es weitere Untersuchungen, die dies belegen. Mitchell et al. (1998) fragten, inwieweit Personen in hohen Machtpositionen überhaupt die Möglichkeit haben, gegen gängige Normen zu verstoßen. Sie fanden, dass Personen in höheren Machtpositionen weniger strengen Kontrollen unterliegen als solche in mittleren Positionen (geprüft an Business Schools). Sie haben mehr Spielraum, an sie werden weniger klare Erwartungen gerichtet, und sie zeigen mehr soziale Distanz nach unten (geprüft in einer großen Ölgesellschaft). Personen in höheren Machtpositionen schreiben sich Erfolge auch eher selbst zu, Misserfolge eher den Umständen; bei geringerer Machtposition ist dies sehr viel weniger ausgeprägt, und es werden auch ungenügende eigene Anstrengungen und Fähigkeiten mit ins Feld geführt bei Misserfolgen (experimentelle Prüfung). Schließlich zeigten sie, dass eine wenig kontrollierte Machtposition nicht nur psychisch korrumpiert, wie Kipnis herausgefunden hatte, sondern auch zu materieller Korruption führt. In einer Untersuchung an 180 Elektronik-Firmen belegten sie, dass mehrdeutige Verhaltensstandards und fehlende Sanktionssysteme zu mehr persönlicher Bereicherung und Verstößen gegen geltende Gesetze und Normen führen. Macht als Einwirkungspotenzial verführt offensichtlich zu rücksichtsloser Durchsetzung eigener Interessen, d. h. zu Machtausübung anstelle von Einflussnahme.

Eine weitere und für alle Arten der Zusammenarbeit besonders wichtige Folge von Machtausübung im Unterschied zu Einflussnahme besteht darin, dass dadurch weniger neues und besseres Wissen produziert wird, so dass auch die Effektivität der Zusammenarbeit darunter leidet. Im Rahmen von Diskussions- und Entscheidungsprozessen beenden nämlich mächtige Personen den Prozess oft vorzeitig dann, wenn sie ihre Interessen gefährdet sehen; Personen mit abweichender Meinung kommen unter Konformitätsdruck, wie das beispielhaft im Group-think-Phänomen (Janis, 1982) zum Ausdruck kommt; Personen mit relevantem Wissen, aber geringem Status werden oft nicht gehört, ihre Meinung wird weniger beachtet (Torrance, 1955), oder sie werden sogar von Entscheidungen ganz ausgeschlossen; die mangelnde Partizipation Untergebener ist

ein zentrales Beispiel dafür (Scholl, 2004); Informationen werden auch manipuliert zugunsten der persönlich präferierten Alternativen (Scholl, 2004). Einflussnahme fördert dagegen die Gewinnung neuen Wissens, denn sie erfordert einen intensiven Austausch der unterschiedlichen Meinungen und Standpunkte und trägt damit zum Erkenntnisgewinn bei (Scholl, 1999, 2004; Schimansky, 2006), denn nur durch intensive Diskussionen kann man ohne Machtausübung zu akzeptierten Lösungen kommen. Einflussnahme induziert daher eine Suche nach neuen, besseren Alternativen, mit denen sich die Interessen aller Beteiligten in höherem Maße befriedigen lassen (Pruitt & Kim, 2004; Scholl, 2004) und sie lässt Statusunterschiede mit ihren sozialen Distanzierungen und verzerrten Bewertungen in den Hintergrund treten (Maier, 1967; Buschmeier, 1995). Die generelle These, dass Machtausübung den Wissenszuwachs und die Effektivität behindert, während Einflussnahme sie fördert, konnte in verschiedenen Untersuchungen bestätigt werden (Buschmeier, 1995; Krause, 2004; Scholl, 2004; Scholl & Riedel, 2007). So zeigte sich z. B. in der Innovationsstudie von Scholl (1999; 2004), dass Machtausübung ein Hauptfaktor war, an dem Innovationsprozesse scheitern, während sie bei Einflussnahme mit sehr viel höherer Wahrscheinlichkeit gelingen. Der Hauptgrund dafür waren sogenannte Informationspathologien, d. h. Mängel in der Kommunikation und Informationsverarbeitung, die den Erfolg der Innovation stark beeinträchtigen und am häufigsten durch Machtausübung verursacht werden.

Besonders interessant und pikant ist der Befund, dass Personen in hoher Machtposition weniger aus Diskussionen lernen, wenn sie Macht ausüben als wenn sie Einfluss nehmen (Scholl & Riedel, 2007); der Grund liegt offensichtlich in der Abwertung und sozialen Distanzierung der weniger Mächtigen, denen sie nicht recht zuhören und deren Meinungen sie weniger respektieren. Es gilt also offensichtlich auch das andere Sprichwort: „Macht(ausübung) ist die Chance, nicht lernen zu müssen“. Je höher die Machtposition und je größer die Distanzierung gegenüber den weniger Mächtigen, umso schlimmer sind die Folgen. Die mangelnde Lern- und Einsichtsfähigkeit von hochrangigen Machtausübenden eskaliert dann oft in der Verstärkung des Falschen (Brockner et al., 1986), d. h. immer mehr und auch skrupelloosere Mittel werden eingesetzt, um den als richtig geglaubten Weg bis zum Erfolg weiterzugehen.

Warnzeichen, dass es wohl der falsche Weg ist, werden missachtet und auch von den Untergebenen nicht nach oben gegeben, aus lauter Angst, für schlechte Nachrichten bestraft zu werden, so dass am Ende das Desaster noch größer ausfällt. Personen, die sich gegen den falschen Kurs zur Wehr setzen wollen, werden mit den überlegenen Machtmitteln aus dem Weg geräumt, teils getötet, wie in vielen Diktaturen, teils aufs Abstellgleis geschoben, wie in modernen Organisationen.

Wie aus der Geschichte sattsam bekannt, umgeben sich Machthaber zunehmend mit solchen Menschen, die ihnen nach dem Munde reden, und drangsalieren solche, die ihnen widersprechen oder abweichende Meinungen vertreten. So schneiden sie sich selber immer stärker von einem breiten Wissensstrom ab, halten sich aber aufgrund ihrer hohen Machtposition für besonders intelligent, schlau und gut informiert, zumal sie meist noch verschiedene Möglichkeiten nutzen, andere ausspionieren zu lassen. Wissensmäßig verlieren sie immer mehr den Kontakt zur Realität und treffen schließlich Entscheidungen, die sie – allerdings auch die von ihnen geleiteten Organisationen oder Länder – ins Verderben stürzen, weil sie sich total verschätzen. Die Geschichte ist voll von großen Feldherren und mächtigen Herrschern, die – u. U. nach einer Periode des äußeren Erfolgs – ihr Land und sich selbst ruinierten. Aber auch in den modernen Wirtschaftsorganisationen sind schwerwiegende Fehler von zunächst erfolgreichen Spitzenmanagern an der Tagesordnung, die man dann regelmäßig in der Wirtschaftspresse nachlesen kann. Idealtypisch lässt sich so ein fataler Zyklus rekonstruieren: Zunächst sind es Wissen, Können, Geschicklichkeit sowie ein Wille zur Macht, die Menschen in höhere Machtpositionen bringen. Dort tendieren sie dann zunehmend zu Machtausübung anstelle von Einflussnahme, lernen zu wenig, machen Fehler, versuchen, die Fehler zu korrigieren durch noch größere Fehler und treiben so sich und die von ihnen dominierte Einheit in den Ruin.

Was lässt sich tun? Ist es unvermeidlich, dass Machtpositionen korrumpieren und viele zu Schaden kommen?

### **EINFLUSSNAHME ALS ALTERNATIVE IN MODERNEN MANAGEMENTKONZEPTEN**

Nach den zitierten Untersuchungen liegt die Alternative zu den negativen Folgen von

Machtausübung nicht darin, auf die Einwirkung auf andere Personen zu verzichten, sondern in einer konsequenten Einflussnahme. Wie das geht, lässt sich sehr gut beschreiben an vielen Managementkonzepten, die zwar nicht Macht und Einfluss thematisieren, aber implizit Einflussnahme anstelle von Machtausübung beinhalten. Ein erstes Beispiel ist das schon lange existierende Konzept der mitarbeiterorientierten Führung (consideration), das besagt, dass Vorgesetzte auch die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigen sollen und sich grundsätzlich bewährt hat (Judge, Piccolo & Ilies, 2004). Etwas präziser und deutlicher ist das Konzept der Partizipation der Mitarbeiter an Entscheidungen, die sie selbst betreffen; seit den frühen Untersuchungen von Coch und French (1947/48) hat die Forschung gezeigt, dass Partizipation nicht nur die Zufriedenheit der Mitarbeiter fördert, sondern auch individuelles Lernen und die betriebliche Produktivität, wobei sowohl kognitive Effekte im Sinne einer besseren Nutzung des vorhandenen Problemlösepotenzials als auch motivationale Effekte im Sinne einer Orientierung an den Organisationszielen eine Rolle spielen (Frey, Duell & Baitsch, 1984; Miller & Monge, 1986; Pritchard, Kleinbeck & Schmidt, 1993). Authentische Partizipation heißt Verzicht auf Machtausübung und wechselseitige Einflussnahme von Vorgesetzten und Mitarbeitern. In Erweiterung von Partizipation wird heute oft „empowerment“ propagiert mit den Dimensionen Sinnhaftigkeit der Arbeit, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss auf die Arbeitsbedingungen (Spreitzer, 1996). Es ist damit (unwissentlich?) der fast exakte Gegenpol zum philosophisch-soziologischen Konzept der Entfremdung (Seeman, 1959, 1983), welches schon in der Marx'schen Kritik an kapitalistischen Ausbeutungsverhältnissen eine große Rolle spielte.

Eine spezielle Form der Partizipation im größeren Maßstab beinhaltet das Konzept der Organisationsentwicklung, mit dem eine organisatorische Änderung nicht von oben herab dekretiert und „per Bombenwurf“ eingeführt, sondern mit allen betroffenen Abteilungen diskutiert und vereinbart wird, um zu klären, wie sowohl das generelle Ziel der Änderung als auch die Wahrung betroffener Interessen erreicht werden können. IT-Verfahrensinnovationen, die mit Partizipation eingeführt wurden, waren in der Studie von Scholl (2004) immer erfolgreich, während die untersuchten nicht-partizipativen IT-Implementierungen mit einer einzigen Ausnah-

me gescheitert sind. Vergleichende Analysen zu den verschiedenen Maßnahmen der Organisationsentwicklung zeigen im Durchschnitt jeweils positive Effekte auf klima- und leistungsbezogenen Kriterien, auch wenn die Streuung groß und die Effekte z.T. nicht hoch sind (Gebert, 2004). Besonders deutlich sind der Verzicht auf Machtausübung und das Vorgehen per Einflussnahme bei der integrativen Konflikt-handhabung, wo divergierende Interessen als gemeinsames Problem aufgefasst werden, das zu intensiver gemeinsamer Diskussion und zur Produktion neuer und besserer Alternativen führt (Pruitt & Kim, 2004); hier ist die praktische Vorgehensweise besonders gut ausgearbeitet im Harvard-Konzept des sachgerechten Verhandeln (Fisher, Ury & Patton, 2002).

Alle diese Verhaltensweisen haben häufig einen Platz in Management-Trainings, wobei aber das Thema Macht und seine Nutzung kaum thematisiert werden, es ist tabu. All diese Trainings haben auch nur begrenzten Erfolg, wenn sie nicht durch strukturelle Maßnahmen unterstützt werden (Gebert, 2004) wie die Abflachung von Hierarchien, die immer wieder empfohlen wird (Hope & Fraser, 2003; Lawler, 1992; Pfeffer, 1998), und die Gewährung von mehr Handlungsspielraum und größerer Selbstbestimmung am Arbeitsplatz durch Job Enrichment und teilautonome Gruppen (Ulich, 2001). Einflussnahme anstelle von Machtausübung findet sich also implizit in vielen empfohlenen Managementkonzepten, wird aber immer wieder zu wenig beherzigt. Warum ist das so? Warum wird so wenig davon realisiert, was offensichtlich besser gemacht werden könnte (Pfeffer, 1996)?

Eine der Ursachen ist, wie oben beschrieben, dass hohe Machtpositionen zur Machtausübung verführen. Es scheint am einfachsten, den subjektiv als richtig erkannten Weg gegen (unverstandene) Widerstände durchzusetzen. Dahinter verbirgt sich jedoch eine doppelte Illusion, zum einen eine Illusion über die Güte des eigenen Wissens und zum anderen eine Kontroll- bzw. Führungsillusion. Menschen tendieren generell dazu, ihr eigenes Wissen zu überschätzen, weil sie nicht genau wissen, was sie nicht wissen und weil sie positiv über sich denken wollen (self enhancement bias, Dauenheimer et al., 2002). Menschen in hohen Positionen tendieren vermutlich besonders dazu, ihr eigenes Wissen zu überschätzen, weil es doch einen Grund haben muss, dass sie so hoch gekommen sind; ihre Position zeigt doch ihre Überlegenheit. Es geht aber kein Weg da-

ran vorbei, dass menschliche Rationalität begrenzt ist (Simon, 1983) und dass selbst die Klügsten bei weitem nicht so viel wissen können, wie man benötigt, um eine größere soziale Einheit sinnvoll zu führen. Man ist darauf angewiesen, so viel wie möglich und so unverfälscht wie möglich Wissen von vielen anderen zugeliefert und integriert zu bekommen, bevor verbindliche Entscheidungen getroffen werden. Machtausübung verstärkt aber auch eine generelle Kontroll- bzw. Führungsillusion, die aus der ubiquitären Existenz von Führung deren positive Wirkung unterstellt und dann Kontrollmaßnahmen nahelegt (Pfeffer et al., 1998). Durch Machtausübung kann man zwar oft eine äußerliche Anpassung bei anderen erreichen, aber nicht die intrinsische Motivation zum bestmöglichen Einsatz ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten. Machtausübung wird oft damit gerechtfertigt, dass man doch die Handlungsfähigkeit der Organisation sichern müsse und dass man nicht endlos „quatschen“ könne. Diese Rechtfertigung ist aber nicht stichhaltig, denn in mehreren Studien senkte Machtausübung eher die Handlungsfähigkeit; nur Einflussnahme fördert sie (Scholl, 2005).

Inwiefern kann Einflussnahme eine Alternative sein? Einflussnahme ist nicht einfach der Verzicht auf Machtausübung oder eine mindere, schwächere Form, sondern es ist ein „soft skill“, eine Kunst, sanfte Einwirkungsgrundlagen wie Information, Expertise, Charisma, Belohnungen und einige Formen von Legitimität (Scholl, 2007) einzusetzen, um einerseits die eigenen Anliegen und die damit verbundenen Interessen der vertretenen sozialen Einheit voranzutreiben und gleichzeitig allen Kundigen und Betroffenen ebensolche Einflusschancen zu gewähren, um miteinander zu lernen und dann bessere Entscheidungen zu treffen. Menschen üben im Laufe ihrer Sozialisation ohne großes Nachdenken bestimmte Formen von Einflussnahme und Machtausübung ein; es dürfte allerdings kaum jemanden in höheren Positionen geben, der nicht gelernt hat, Macht und Gegenmacht kunstfertig, zielsicher und zum Teil sogar raffiniert auszuüben (Gandz & Murray, 1980). Inwieweit Einflussnahme in ihren verschiedenen Spielarten und situationsbezogenen Formen ebenso kunstfertig gelernt wird, ist durchaus fraglich. Ein Kernstück wäre eine Diskussionsfähigkeit, die sowohl die Fähigkeit zum unvoreingenommenen Zuhören beinhaltet als auch die Bereitschaft, seine Meinung aktiv und auch aus einer Minderheitenposition heraus zu vertreten, falls man über spezielles Wissen verfügt,

und schließlich auch die Fähigkeit zur Moderation auseinandergender Meinungen und verdeckter Kämpfe (vgl. die vielfältige Beratungsliteratur, z. B. LeMar, 1997).

Die Schwierigkeit, von Machtausübung auf Einflussnahme umzuschalten, liegt jedoch noch tiefer begründet. Menschen, vor allem Männer, sind evolutionär auf Rangordnung, Dominanzversuche und Durchsetzung ihrer Interessen angelegt (Buss, 2004). Neben verschiedenen ererbten kognitiven, emotionalen und motivationalen Steuerungsmechanismen war es vor allem die größere Körperkraft, die in der Evolution der Primaten ebenso wie in der kulturellen Evolution der Menschheitsgeschichte immer wieder den Ausschlag gab für den Erfolg von Machtausübungsstrategien. In der globalisierten Wissensgesellschaft haben sich jedoch die Erfolgsbedingungen fundamental gegenüber den früheren 99 % der Menschheitsgeschichte geändert. Nicht mehr die Durchsetzung mit Körperkraft und Waffen verspricht hier den Erfolg, sondern die intelligente Bewältigung komplexer Probleme, die das Wissen jedes Einzelnen überfordern und daher nach einem konstruktiven Zusammenwirken vieler fähiger und gut geschulter Personen verlangt. Die zentrale Fähigkeit zur Bewältigung komplexer Probleme heißt Einflussnahme anstelle von Machtausübung, weil sich damit viele negative Folgen für die Machtbetroffenen wie für die Machthaber vermeiden lassen und weil damit mehr Wissen zur Lösung anstehender Probleme produziert, die Handlungsfähigkeit gefördert und der Erfolg aller Bemühungen erhöht wird. Organisationen können ihre Leistungsfähigkeit erheblich steigern, wenn sie die oben genannten Managementempfehlungen konsequent und mit viel Gespür für die oft feinen Unterschiede zwischen Einflussnahme und Machtausübung umsetzen. Da dies bisher nur zögerlich und inkonsequent geschah, ist ein breiterer Ansatz notwendig.

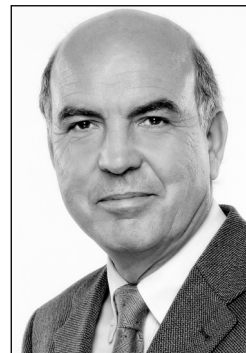
Wichtig ist ein geschärftes Bewusstsein in der Öffentlichkeit und besonders in der Fachdiskussion der Managementberater und Trainingsinstitute für das Thema Macht in all seinen Facetten. Auch die Grundlagenforschung hat sich bisher viel zu wenig mit diesem Thema auseinandergesetzt, und die Trainingspraxis wird noch viel seltener gründlich evaluiert. Solange der fundamentale Unterschied von Machtausübung und Einflussnahme und seine Folgen für die Betroffenen und die Ausübenden selbst nicht immer wieder aufgezeigt werden, solange wird es schwer werden, die Bereitschaft bei den

obersten Führungskräften zu wecken, Organisationen so zu gestalten, dass das hierarchische Element an Durchschlagskraft verliert, um den fairen Umgang miteinander zu fördern und Politik in Organisationen noch wesentlich konstruktiver, nämlich einflussnehmender zu gestalten. Ein sanfter Druck zu mehr Einflussnahme und weniger Machtausübung könnte von der zunehmenden transnationalen und interkulturellen Zusammenarbeit ausgehen, weil hier deutlicher wird, wie wenig es bringt, andere zu dominieren, zu kommandieren oder zu überfahren; man muss lernen, sie erst einmal zu verstehen, um dann die beiderseitigen Stärken durch Kooperation zu nutzen.

## LITERATUR

- Argyle, M. (1990). Soziale Beziehungen. In W. Stroebe, M. Hewstone, J.-P. Codol & G. M. Stephenson (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Eine Einführung* (S. 232-257). Berlin: Springer.
- Bandura, A., Ross, D. & Ross, S. A. (1963). A comparative test of the status envy, social power and secondary reinforcement theories of identificatory learning. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 67, 527-534.
- Brockner, J., Houser, R., Birnbach, G., Lloyd, K., Deitcher, J., Nathanson, S. & Rubin, J. Z. (1986). Escalation of commitment to an ineffective course of action: The effect of feedback having negative implications for self-identity. *Administrative Science Quarterly*, 31, 109-126.
- Buschmeier, U. (1995). *Macht und Einfluss in Organisationen*. Göttingen: Cuvillier.
- Buss, D. M. (2004). *Evolutionäre Psychologie* (2. Aufl.). München: Pearson.
- Coch, L. & French, J. R. P. (1947/48). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-531.
- Dauenheimer, D., Stahlberg, D., Frey, D. & Petersen, L.-E. (2002). Die Theorie des Selbstwertschutzes und der Selbstwerterhöhung. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie, Band III: Motivations- und Informationsverarbeitungstheorien* (S. 159-190). Bern: Huber.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. M. (2002). *Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln* (21. Aufl.). Frankfurt: Campus.
- Fisek, M. H. & Ofshe, R. (1970). The process of status evolution. *Sociometry*, 33, 327-346.
- Frei, F., Duell, W. & Baitsch, C. (1984). *Arbeit und Kompetenzentwicklung. Theoretische Konzepte zur Psychologie arbeitsimmanenter Qualifizierung*. Bern: Huber.
- Gandz, J. & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23, 237-251.
- Gebert, D. (2004). Organisationsentwicklung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (3., verb. u. erw. Aufl., S. 601-616). Göttingen: Hogrefe.
- Hope, J. & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting - Wie sich Manager aus der jährlichen Budgetierungsfalle befreien können*. Schäffer-Poeschel.

- Janis, I. L. (1982). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign policy decisions and fiascoes* (2nd ed.). Boston: Houghton-Mifflin.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36-51.
- 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.
- Krause, D. E. (2004) *Macht und Vertrauen in Innovationsprozessen. Ein empirischer Beitrag zu einer Theorie der Führung*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Küpper, W. & Ortmann, G. (Hrsg.) (1988). *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lawler, E. E. III (1992). *The ultimate advantage. Creating the high involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LeMar, B. (1997). *Kommunikative Kompetenz: Der Weg zum innovativen Unternehmen*. Berlin: Springer.
- Maier, N. R. F. (1967). Assets and liabilities in group problem solving. *Psychological Review*, 74, 239-249.
- McClelland, D. C. (1970). The two faces of power. *Journal of International Affairs*, 24, 29-47.
- Miller, K. I. & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29, 727-753.
- 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.
- Mulder, M. (1977). *The daily power game*. Leiden: Stenfert Kroeze.
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke.
- 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. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, MS: Harvard Business School Press.
- 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.
- Pritchard, R. D., Kleinbeck, U. & Schmidt, K. H. (1993). *Das Managementsystem PPM - Durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität*. München: Beck.
- Pruitt, D. G. & Kim, S. H. (2004). *Social conflict. Escalation, stalemate, and settlement* (3rd ed.). McGraw-Hill: New York.
- Raven, B. H. (1992). A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 217-244.
- Schimansky, A. (2006). *Moderation als Strukturierungsansatz effektiver Gruppenarbeit - eine feldexperimentelle Evaluation*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- 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 Lutz Hoffmann und Hans-Christof Gierschner). Göttingen: Hogrefe.
- Scholl, W. (2005). Grundprobleme der Teamarbeit und ihre Bewältigung - Ein Kausalmodell. In M. Högl & H. G. Gemünden (Hrsg.), *Management von Teams. Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (3. Aufl., S. 33-66). Wiesbaden: Gabler.
- Scholl, W. (2007). *Das Janus-Gesicht der Macht. Persönliche und gesellschaftliche Konsequenzen Rücksichtnehmender versus rücksichtsloser Einwirkung auf andere*. In B. Simon (Hrsg.), *Macht: Zwischen aktiver Gestaltung und Missbrauch* (S. 27-46). Göttingen: Hogrefe.
- Scholl, W. & Riedel, E. (2007, submitted). Using high or low power as promotive or restrictive control - differential effects on learning and performance. Paper, Humboldt University, Berlin.
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24, 783-791.
- Seeman, M. (1983). Alienation motifs in contemporary theorizing: The hidden continuity of the classic themes. *Social Psychology Quarterly*, 46, 171-184.
- Simon, H. A. (1983). *Reason in human affairs*. Oxford: Basil Blackwell.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483-504.
- Torrance, E. P. (1955). Some consequences of power differences on decision making in permanent and temporary 3-man groups. In A. P. Hare, E. F. Borgatta & R. F. Bales (Eds.), *Small groups, studies in social interaction* (pp. 482-491). New York: Knopf.
- Ulich, E. (2001). *Arbeitspsychologie* (5., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Zürich/Stuttgart: vdf Hochschulverlag/Schäffer-Poeschel.
- Van Dijke, M. & Poppe, M. (2006). Striving for personal power as a basis for social power dynamics. *European Journal of Social Psychology*, 36, 537-556.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft* (5.Aufl.). Tübingen: Mohr-Siebeck. (Erstausgabe 1921).



PROF. DR. WOLFGANG SCHOLL  
Humboldt-Universität zu Berlin  
Math. Nat. Fakultät II, Organisations- und  
Sozialpsychologie  
Rudower Chaussee 18  
12489 Berlin  
schollwo@cms.hu-berlin.de