

Juni 2003

Führen durch Macht

In Unternehmen arbeiten Menschen in gegenseitiger Abhängigkeit miteinander. Üblicherweise ist der Mitarbeiter vom Vorgesetzten abhängig, der Vorgesetzte ist jedoch ebenso auf die gute Leistung und Informationen seitens des Mitarbeiters angewiesen. Dies spiegelt sich in der volkstümlichen Aussage wider: Erst der Knecht macht den Herrn.

Diese gegenseitige Abhängigkeit ist Ausdruck von Macht. Unter dem Begriff Macht versteht man dabei, beabsichtigte Wirkungen hervorzubringen und damit Einfluß auf Personen sowie Systeme bzw. Systemeinheiten auszuüben. Es geht also um das Lenken und Steuern von Personen und Systemen bzw. Systemeinheiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Dies kann verantwortungsbewußt und zielorientiert im Sinne eines Gesamtinteresses erfolgen (als helle Seite bzw. sozialisierte Erscheinungsform der Macht), oder destruktiv im ausschließlichen persönlichen Interesse eingesetzt werden (als dunkle Seite der Macht). Um einer Gruppe von Menschen zu einem effektiven Arbeiten in einem Team verhelfen zu können, ist die sozialisierte Erscheinungsform von Macht wesentlich. Macht, konstruktiv eingesetzt und genutzt, ist demnach eine wesentliche Grundlage für effektives und effizientes Führen.

Wodurch hat man nun Macht?

In der Forschung werden insbesondere sechs Arten von Machtinstrumenten unterschieden:

- **Belohnung:**
Ich habe die Möglichkeit, andere zu belohnen
Beispiel: Lob eines Mitarbeiters, Gewähren von Gehaltserhöhungen
- **Bestrafung, Sanktionierung:**
Ich habe die Möglichkeit, andere zu bestrafen
Beispiel: Mitarbeiter tadeln, übergehen, ignorieren
- **Expertenwissen:**
Ich habe Sach- und Fachkenntnis, ein spezielles Wissen
Beispiel: spezielle Kenntnisse, die jemand mitbringt und andere benötigen
- **Information:**
Ich habe Zugang zu Informationen und Mitteln
Beispiel: Man weiß, wie man an Informationen und Mittel herankommt und nützt die Beziehung zu anderen

- **Legitimation:**

Meine Position wird anerkannt

Beispiel: Arzt als Autorität, Anerkennung des Firmenoberhauptes oder der Position von Vorgesetzten

- **Identifikation:**

Andere wollen so sein wie ich

Beispiel: Vorbildfunktion von selbstbewußt und zielorientiert auftretenden Führungskräften

Die Wirkungen der einzelnen Machtinstrumente sind unterschiedlich, insbesondere was die Nachhaltigkeit betrifft. So wird **Bestrafung** beispielsweise, wenn es als dauerhaftes und alleiniges Machtinstrument eingesetzt wird, Frustration, Angst und Aggression hervorrufen und damit zu schwachen Leistungen führen. Macht durch **Belohnung** hingegen steigert tendenziell das Betriebsklima, aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnisse der zu Belohnenden wird dieses Machtinstrument jedoch auf Dauer sehr aufwendig und damit weniger erfolgsversprechend und effizient. Dennoch handelt sich bei diesen beiden Machtinstrumenten um ein grundlegendes Steuerungsrepertoire für Führungskräfte, welches situativ anzuwenden ist.

Macht durch **Expertenwissen** und **Information** ist stark mit dem Leistungsaspekt verbunden und zur Sicherstellung einer reibungslosen Abwicklung des operativen Geschäftes, aber auch für strategische Aufgaben unabdingbar. Bei Führungskräften, die diese Machtinstrumente in den Vordergrund rücken, nehmen fachliche Führungstätigkeiten, wie Zielerklärungen, Entscheidungen über Lösungskonzepte oder die Kontrolle fachlicher Inhalte einen breiten Raum ein.

Macht durch **Legitimation** und **Identifikation** ist sehr stark mit kulturellen Aspekten, wie Werte und Normen, aber auch mit persönlichen Aspekten, insbesondere den Fähigkeiten, Stärken und Schwächen der handelnden Personen verbunden und damit schwerer beeinflussbar und prognostizierbar. Führungskräfte, die ihre Rolle weniger in der fachlichen Kompetenz sondern vielmehr in der Personalführung und Prozesssteuerung sehen, werden im Rahmen ihrer Führungstätigkeit den Schwerpunkt auf diese beiden Machtinstrumente legen, d.h. diese Führungskräfte werden ihre persönlichen Stärken und Fähigkeiten dahingehend nutzen, eine „machtvolle“ Position zu erreichen, die auch die Mitarbeiter als gerechtfertigt und angemessen empfinden, so daß diese der Führungskraft auch Macht ausüben lassen.

Insgesamt ist jedoch abzuraten, den Schwerpunkt auf das eine oder andere Machtinstrument zu legen und dieses ausschließlich einzusetzen. Eine effektive und effiziente Steuerung durch Macht, die auch Nachhaltigkeit sicherstellt, erfordert vielmehr

einen ausgewogenen und situativen Einsatz der entsprechenden Machtinstrumente, um eine zielorientierte und gleichzeitig bedürfnisorientierte Führungsqualität zu gewährleisten.

Überprüfen Sie selbst, welche Machtinstrumente Sie bisher vorzugsweise anwenden und welche Machtinstrumente Sie in Zukunft verstärkt anwenden möchten.

Literaturhinweise:

1 Beate Klutmann: Führen ohne Disziplinarfunktion. Wie man Gruppen führt, ohne Personalverantwortung zu haben, in zfo 2/2003, S. 94 – 101

2 Joachim Stempfle: Lenker oder Macher? Eine empirische Untersuchung zum Handeln von Führungskräften, in zfo 3/2003, S. 38 – 144