

Führung, Macht und Autorität

Tim Graf-Kolvenbach, Wien, Juli 2020

Als Organisationsberater und Coach von Führungskräften begegne ich in meiner Arbeit ständig den Phänomenen Führung, Macht und Autorität. Sie treiben meine Kunden*innen ebenso um wie mich selbst.

Die folgenden Thesen habe ich daher mit dem Ziel zusammengestellt, Gedankenanstöße für eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Erleben, dem Zugang zu und dem Umgang mit Macht zu liefern. Der Text mündet in ein Reflexionsinstrument, mit dessen Hilfe sich unterschiedliche Quellen der Macht betrachten und reflektieren lassen, um sie beispielsweise auf sich selbst, auf andere oder auch auf die Kultur einer Organisation zu beziehen.

Als Psychologe fokussiere ich dabei primär auf die Perspektive des Individuums und sein unmittelbares soziales Umfeld. Die politische Dimension von Macht und die immense Bedeutung gesellschaftlicher Herrschaftsverhältnisse für die individuelle Lebensgestaltung sind mir völlig bewusst, bleiben im Folgenden jedoch unbesprochen, denn dort liegt nicht meine Expertise.

Macht folgt keinen Naturgesetzen

Unbefangen über Macht zu sprechen, ist im deutschsprachigen Raum – und wohl besonders in Deutschland – nicht einfach. Mit Macht scheint es sich ähnlich zu verhalten wie mit Angst: Jeder hat sie, aber keiner gibt es zu.

Hierzulande scheint dem Begriff Macht stets die problematische Konnotation des Machtmissbrauchs anzuhängen. Andernorts ist dies nicht der Fall und so ist der Begriff Power im angelsächsischen Raum wesentlich weniger negativ belegt. Hier scheint man Macht als eine an sich neutrale Kategorie zu verstehen, welche zwar missbräuchlich für destruktive Ziele verwendet werden kann, ebenso gut jedoch auch für konstruktive Ziele.

Diese unterschiedlichen Zugänge machen bereits einen zentralen Aspekt der Macht deutlich: Sie folgt keiner Naturgesetzmäßigkeit, wie beispielweise Machiavelli uns glauben machen wollte. Die Frage, wie wir über Macht nachdenken, wie wir ihr gegenüber empfinden, wie offen und leichfüßig oder wie verdeckt und vorsichtig wir uns über Macht verständigen, ist weniger eine Folge der menschlichen Natur als vielmehr das Ergebnis eines (gesellschaftlichen, organisationalen oder familiären) dynamischen Aushandlungsprozesses. Diesen Prozess bezeichnen wir als Kultur und er läuft zu weiten Teilen unbewusst ab.

Meine Botschaft an dieser Stelle: Wir können unser Verhältnis zu Macht ebenso gestalten wie die Machtverhältnisse, in welchen wir uns bewegen. Ein derartiger (Um-)Gestaltungsprozess nimmt seinen Anfang typischerweise damit, dass einzelne beginnen, Gegebenes zu hinterfragen. Sie finden den Mut und die geeigneten Worte, um bis dato unhinterfragte Glaubensgrundsätze besprech- und veränderbar zu machen.

Das ist selbstverständlich riskant und nicht immer setzen sich die Erneuerungsimpulse durch, denn Machtverhältnisse weisen starke Beharrungstendenzen auf. Aber es bleibt dabei: Macht gehört nicht in den Bereich der Naturwissenschaft mit ihren ehernen Naturgesetzen. Sie ist ein Element der Sozialwissenschaft mit ihren kulturell-kreativen Ver- und Entwicklungen. Es besteht also permanent die Möglichkeit und die Notwendigkeit der Mitgestaltung.

Kehren wir jedoch noch einmal kurz zurück zum Unbehagen mit dem Thema Macht, wie wir es im deutschsprachigen Raum kennen .

Das Unbehagen mit der Macht

Vor dem kollektiven Erfahrungs- und Erinnerungshintergrund eines faschistischen *Machtapparats*, welcher mit der *Machtergreifung* begann und im Wesentlichen auf der Idee einer rassistischen *Vormachtstellung* fußte, ist eine kritische Distanz zum Begriff Macht in Deutschland wenig überraschend.

Eine produktive Folge dieses Unbehagens kann sein, Machtausübung und Machtverhältnisse nicht unhinterfragt zu lassen, was wiederum einen verantwortungsbewussten Umgang von Machthaber*innen mit der eigenen Machtfülle befördern kann.

Eine immer wieder beobachtbare problematische Folge scheint mir hingegen die Schwierigkeit zu sein, eine unterstellungs- und vorwurfsfreie Auseinandersetzung mit Machtausübung und Machtverhältnissen zu führen - bis hin zu dem Phänomen, dass die Machtfrage in einigen Organisationen, beispielsweise im hierarchiekritisch geprägten Non-Profit-Bereich, tabuisiert und damit grundsätzlich nicht thematisierbar wird.

Ich plädiere für eine neutralere und selbstverständlichere Haltung zum Begriff der Macht und ihrer Ausübung, denn ich bin überzeugt, dass sie unser soziales Leben ständig und maßgeblich prägt.

Unter Macht verstehe ich das Vermögen, das Verhalten oder gar die Einstellungen anderer Menschen im Sinne der eigenen Bedürfnisse und Interessen, Ideen und Zukunftsvorstellungen, Werte und Ideale zu beeinflussen.

Wenn ich dieses Verständnis von Macht zugrunde lege, wird deutlich, weshalb ich Macht als allgegenwärtig und etwas völlig Selbstverständliches verstehe: Menschen versuchen ständig, sich gegenseitig zu beeinflussen, sei es in der Liebe, in Familien und Freundschaften, im Internet (Stichwort: Influencer), im (Team-) Sport, in der Politik oder natürlich bei der Arbeit, in und zwischen Teams und entlang der Hierarchie.

Und das ist etwas Unverzichtbares, denn nähmen wir weder Einfluss auf andere noch wären wir für die Einflussnahme anderer Menschen empfänglich, käme das einem Zustand gleichsam atomisierter und zu gemeinschaftlichem Handeln – welches stets Initiator*innen und damit Influencer*innen erfordert - unfähiger Individuen gleich. Macht verbindet. Zum Beispiel, wenn ein Mensch die Initiative ergreift und ein anderer sich dazu entscheidet, mitzugehen.

Entsprechend gehe ich bei meiner Arbeit – und so auch beim Thema Macht – von einem positiven Menschenbild aus. Einem Bild, das den Menschen im Kern als positiv motiviertes und soziales Wesen versteht, weniger als ein primär von Egoismen und Eigennutz getriebenes Wesen. Daher sehe und suche ich stets das Potenzial, mit Macht verantwortungsvoll und in einer ausgewogenen Balance aus Eigennutz und Gemeinwohl umzugehen – auch wenn sie eine problematische Eigendynamik aufzuweisen scheint, siehe dazu unten mehr.

Macht, Ohnmacht und Verantwortung

Macht – und natürlich auch ihr Pendant, die Ohnmacht – berührt aus meiner Erfahrung existentielle menschliche Spannungsfelder, nämlich die Fragen nach Selbstbestimmung versus Fremdbestimmung, Unabhängigkeit versus Abhängigkeit, Überlegenheit versus Unterlegenheit, Integrität versus Versehrtheit. Mit diesen Erlebniszuständen gehen starke Emotionen einher, denn es sind Themen, die von den allermeisten Menschen als entscheidend für ein würdevolles und erfüllendes Leben erachtet werden. Mit Macht ist also nicht zu spaßen. Sie ist - wie möglicherweise nur einige wenige weitere Lebensthemen - einer steten kritischen Reflexion wert.

Macht ist aus meiner Sicht untrennbar mit Verantwortung verbunden, denn das Verantwortungsbewusstsein verknüpft das Mittel mit seinem Zweck, die Macht mit ihrer Absicht: Wozu wird Macht ausgeübt? Welche Bedürfnisse und Interessen, Ideen und Zukunftsvorstellungen, Werte und Ideale werden machtvoll durchzusetzen versucht?

Wann immer dies intransparent bleibt, droht Machtausübung manipulativ zu werden und entspricht damit nicht meinen Vorstellungen von einem verantwortungsvollen Umgang mit der eigenen Machtfülle.

Um es mit Peter Parker alias Spider Man zu sagen „With great power comes great responsibility“.

Tim Graf-Kolvenbach

Psychologie für Führung und Zusammenarbeit

Darüber hinaus heiligt meiner Ansicht nach auch der beste Zweck nicht jegliches Mittel, denn Verantwortungsbewusstsein berührt neben der Frage nach dem „Wozu?“ auch die Frage nach dem „Wie?“ der Machtausübung. Das zeigt sich beispielsweise in der Entscheidung, ob ich meine Beeinflussungsversuche offenlege und damit angreifbar mache, oder ob ich sie im Dunkeln – und damit im Verdeckten und nicht Kritisierbaren – belasse.

Weiterhin scheint mir Verantwortungsbewusstsein förderlich, um die Grenze zwischen Ideal und Ideologie zu wahren. Ideolog*innen vertreten ihre Vorstellungen in der Regel dogmatisch, indem sie abweichende Meinungen abwerten und sich Gegenargumenten verschließen, bis hin zu Versuchen, kritische Ansichten völlig aus der Öffentlichkeit zu verbannen. Mit anderen Worten: Im Gegensatz zum Idealismus scheint Ideologie schwer vereinbar zu sein mit einem Verantwortungsbewusstsein für die Existenzberechtigung Andersdenkender und deren Anspruch auf ein würdevolles Leben. Damit schafft sie die psychische Voraussetzung für Prozesse der Benachteiligung, Ausgrenzung und letztlich Entmenschlichung des ideologischen Gegners.

Idealist*innen hingegen mögen ihre Vorstellungen – ihr „Wozu?“ – zwar machtvoll vertreten, doch ihr Idealismus erweist sich meist als durchlässig genug, um empfänglich und tolerant für abweichende Meinungen zu sein. Typisch für den Idealismus ist entsprechend eine „Hin zu“-Fokussierung auf ein positives, zu erreichendes Zukunftsbild. Im Gegensatz dazu arbeitet Ideologie oft mit einer „Weg von“-Fokussierung auf ein negatives, zu vermeidendes Schreckenszenario. Idealismus arbeitet mit Hoffnung, Ideologie mit Angst.

Dabei spielt für die Ideologie der gemeinsame Gegner bzw. das Einschwören auf ihn als Machtinstrument eine wichtige Rolle. So erlebe ich in meiner Arbeit immer wieder, dass sich Menschen – seien es Einzelne oder auch ganze Teams – in ihrer Frustration auf einen äußeren Schuldigen „einschießen“. Die damit meist einhergehende Selbstgerechtigkeit mag zwar das angenehme subjektive Gefühl von Mächtigkeit befördern, einen möglicherweise konstruktiven Beitrag zur Verflüssigung des Umgangs mit der Frustration leistet sie jedoch nicht. Vielmehr verhärtet sich die Dynamik zusehends.

Was hier am Beispiel der Ideologie deutlich wird, ist ein Vermeidungsmuster. Vermieden wird das Erkennen, Benennen und Annehmen eigener Ohnmacht. Doch nur wer akzeptiert, dass Ohnmachtserfahrungen zum Leben dazu gehören, kann die Verantwortung dafür übernehmen, sich ihnen zu stellen und sie zu integrieren, ohne dabei das eigene Selbstvertrauen zu verlieren. Ebenso kann die Akzeptanz für Ohnmacht helfen, Behutsamkeit im Umgang mit Ohnmachtsituationen anderer zu entwickeln. Zum Beispiel wenn ich als Inhaber*in einer hierarchischen Position Entscheidungen treffe, obwohl sich kein Konsens mit allen Betroffenen finden ließ, und ich somit die Verantwortung für die Ohnmachtserfahrung anderer trage. Zusammenfassend: Die Verarbeitung von Ohnmacht scheint mir ein wichtiger Schlüssel, um einen kraftvoll-positiven und zugleich verantwortungsvoll-demütigen Zugang zur eigenen Macht zu pflegen.

Macht und Autorität

Wenn wir uns mit Macht beschäftigen, liegt der Begriff der Autorität in nächster Nähe. Was unterscheidet Macht und Autorität? Oder ist es ein und dasselbe?

Aus meiner Sicht ist eine Unterscheidung durchaus hilfreich. Ich verstehe Macht, die sich primär aus der formellen Struktur einer Organisation und ihren Funktionen speist, als „strukturbasierte Macht“. Sie resultiert beim Gegenüber üblicherweise in Gehorsam, also einer Verhaltens-, nicht aber einer Einstellungsänderung.

Macht auf Basis von Autorität hingegen entsteht ausschließlich im Beziehungsgeschehen zwischen spezifischen Personen. Sie erzeugt Gefolgschaft und resultiert daher oft in einer Verhaltens- *und* einer Einstellungsänderung. Ich bezeichne diese Seite der Macht als „autoritätsbasierte Macht“.

Mit anderen Worten: Ob ein Mensch strukturbasierte Macht besitzt, entscheiden oft dritte Instanzen, zum Beispiel diejenigen, die in einer Organisation die hierarchischen Strukturen und Entscheidungsbefugnisse festlegen. Denn damit geben sie den Funktionsinhaber*innen die Mittel in die Hand, die deren strukturbasierte Macht begründen (beispielsweise Prokura, Budgets, disziplinarische Befugnisse etc.).

Tim Graf-Kolvenbach

Psychologie für Führung und Zusammenarbeit

Ob jedoch ein Mensch Autorität über andere besitzt, das entscheiden nur diese anderen selbst, indem sie ihm Autorität zubilligen oder nicht. Autorität will ich daher als Beziehungsphänomen verstehen, um die soziale Seite der Entstehung von Macht hervorzuheben: Menschen müssen sich ihre Autorität bei anderen erarbeiten, autoritätsbasierte Macht entsteht also in den Prozessen des sozialen Miteinanders und wird dort zu- und auch wieder aberkannt.

Das bedeutet, dass Macht, die durch die Zuschreibung von Autorität legitimiert wird, eine verliehene, ja eine geschenkte Macht ist.

Entsprechend reagieren Menschen auch unterschiedlich auf die beiden Formen der Macht. Einer strukturbasierten Machtausübung nachzugeben und zu gehorchen, wird vom Gegenüber oft als ein sich Fügen oder gar zähneknirschendes Kleinbegeben erlebt und nicht selten von Ohnmachtsgefühlen begleitet („Ich muss / man muss das machen.“). Einer autoritätsbasierten Machtausübung zu folgen, wird vom Gegenüber hingegen als freiwillige Handlung erlebt – nicht selten vollzieht sie sich sogar unbewusst – denn Autorität wird vollständig zugeschrieben („Ich will / ich entscheide mich, das zu machen“).

Unverdiente Macht

Neben der strukturbasierten und der autoritätsbasierten Macht unterscheide ich eine dritte Kategorie, die unverdiente Macht. Diese Macht speist sich aus dem Umstand, dass in vielen Kulturen bestimmte angeborene Merkmale zu Autoritätszuschreibungen führen können. Dazu gehören die Herkunft (hoher sozialer Status des Elternhauses bzw. des Herkunftsmilieus = mehr Autoritätszuschreibung), Körpergröße (größer = mehr Autoritätszuschreibung), das Geschlecht (männlich = mehr Autoritätszuschreibung) oder auch die äußerliche Entsprechung mit dem aktuell gültigen Attraktivitätsideal (stärkere Entsprechung = mehr Autoritätszuschreibung).

Um über unverdiente Machtquellen verfügen zu können, ist im Gegensatz zu den anderen beiden Machtquellen keine Anstrengung erforderlich. Wir müssen bzw. können sie uns nicht erarbeiten, sie sind ein Geschenk der Natur bzw. des Zufalls und wir können sie auch nur bedingt beeinflussen (obwohl Letzteres immer mehr Menschen zu versuchen scheinen, Stichwort: Schönheitsoperationen).

Auch wird diese Form der Machtausübung in den meisten Fällen nicht bewusst wahrgenommen – weder von der- oder demjenigen, die/der sich einer unverdienten Machtquelle bedient, noch vom Gegenüber. Wie mit vielen Privilegien verhält sich dabei ein wenig so wie mit dem Wind beim Spaziergehen. Haben wir leichten Rückenwind – sind wir also privilegiert – nehmen wir das meist überhaupt nicht wahr. Erst wenn wir den gleichen Weg zurückgehen, merken wir, dass wir uns schwerer tun.

Und so verspürt möglicherweise die/der Empfänger*in einer unverdienten Machtausübung durch andere zwar ein vages Unbehagen. Diesem nachzugehen bedarf jedoch einer gezielten Unterbrechung der Routine und eines introspektiven Innehaltens, welches durch die zunehmende Ereignisdichte unseres Alltags immer mehr erschwert wird. Mit anderen Worten: Eine bewusste Reflexion der Mechanismen dieser sogenannten unverdienten Machtquellen scheint mir äußerst herausfordernd bzw. lediglich begrenzt möglich zu sein.

Im Blick auf alle drei Machtquellen ist es mir wichtig, zu betonen, dass ich unverdiente und strukturbasierte Macht nicht als die dunkle Seite und autoritätsbasierte Macht nicht als die helle Seite der Macht begreife oder andersherum.

Alle drei Aspekte spielen in der Praxis der Macht ineinander, vor allem in Organisationen, denn diese verfügen über formelle Strukturen und damit auch – wie oben bereits ausgeführt – über offizielle Prozesse der Festlegung strukturbasierter Macht.

Darüber hinaus benötigen alle drei Varianten der Macht das Verantwortungsbewusstsein als komplementären Kompagnon an ihrer Seite, um ein bewusstes und kritikbereites Ausüben der eigenen Machtmittel zu befördern.

Macht und Hierarchie

Wie verbinden sich die beiden Phänomene Macht und Hierarchie?

In der formellen Hierarchie einer Organisation wird Macht bewusst und gezielt verteilt. Hierarchische Positionen sind Funktionen mit verbrieften Entscheidungsbefugnissen. Diese Befugnisse können zwar an andere delegiert werden, die Verantwortung für die dann letztlich getroffenen Entscheidungen jedoch ist nicht übertragbar. Auch hier begegnet uns die Verknüpfung von Macht und Verantwortlichkeit.

Ich verstehe Hierarchie als ein Mittel, die Komplexität eines arbeitsteiligen sozialen Systems besser beherrschbar zu machen, indem Entscheidungsknoten eingeführt werden. Diese Entscheidungsknoten sollen gewährleisten, dass die Organisation aktions- und reaktionsfähig ist. Auch und gerade in Situationen, in denen die Entscheidung nicht leicht fällt, da sie beispielsweise vor dem Hintergrund von Unsicherheit und/oder unterschiedlichen Einschätzungen und Interessen getroffen werden muss.

Traditionell finden wir auf Seiten der formellen Hierarchie klassische Top-Down Hierarchien vor, welche sich im typischen pyramidenhaften Aufbau von Organigrammen widerspiegeln. Hier sind die Führungskräfte die Hierarchinnen und Hierarchen.

In Organisationen hingegen, die stärker auf Selbstorganisation setzen (Stichwort: New Work), beispielsweise auf mit Hilfe der Ansätze agilen Projektmanagements, lassen sich typischerweise Hierarchien mit netzwerkartigem Aufbau vorfinden. Diese strukturieren sich durch - gemeinschaftlich festgelegte - Rollen, welche mit Entscheidungsbefugnissen ausgestattet werden. Das heißt, auch hier findet eine gezielte Hierarchisierung statt. Nun sind die Rollenträger*innen die Hierarchinnen und Hierarchen.

Ob klassische oder selbstorganisierte/agile Hierarchien, die Verteilung von Macht kennzeichnet beide Organisationsformen. Eine Transformation hin zu agilen Organisationsformen ist demnach als Um- und nicht als Enthierarchisierung zu verstehen. Was allerdings die agile von der klassischen Top-Down-Hierarchie unterscheidet, ist das explizite Bemühen darum, Rollen- und damit Machtverteilungen zu verflüssigen, sprich: Die Rollenhierarchie wird - zumindest laut Theorie - kontinuierlich auf den Prüfstand gestellt. Damit wird im Idealfall die Infragestellung der Art und Weise der Machtausübung enttabuisiert und selbstverständlicher.

Wichtig ist mir, festzuhalten, dass sich Selbstorganisation nicht notwendigerweise über Basisdemokratie realisieren lässt. Auch hier existiert Hierarchie. Denn ist dies nicht der Fall, droht die Komplexität der arbeitsteiligen Organisation unbeherrschbar zu werden.

Nun noch zu einem weiteren Aspekt von Hierarchie, der informellen Ebene. Schließlich gehen nicht nur Menschen in Führungsfunktionen in Führung. Alle tun es. Ständig. Und einige sind dabei durchsetzungsstärker als andere, denn sie verfügen über wirksamere Machtquellen, sie besitzen ein feineres Gespür für das richtige Timing, es wird ihnen von ihrem Umfeld mehr Autorität und damit mehr Macht zugesprochen.

Informelle Machtstrukturen sind in Organisationen äußerst wirksam. Ihr Vorteil: Sie funktionieren oft auf extrem kurzem Dienstweg und kreuz und quer durch die Organisation. Sie ermöglichen es, rasch und unkonventionell zu agieren. Natürlich können sie auch dazu dienen, zum Wider- und Stillstand zu mobilisieren. Ihr Nachteil: Sie existieren im Verborgenen (ähnlich dem Darknet, dessen Überwachungsfreiheit gleichermaßen Vorteile wie Nachteile birgt). Und damit entziehen sie sich der kritischen Prüfung und zielgerichteten Gestaltung im Sinne übergeordneter Ziele und Güter.

Die Einflussnahme auf die Machtkultur in den informellen Netzwerken einer Organisation liegt damit allein in der individuellen Verantwortung einer/eines jeden Akteurin/Akteurs. Sie ist einer systematischen Beeinflussung, zum Beispiel durch die Machthaber*innen der formellen Hierarchie, nicht oder nur sehr indirekt zugänglich. Kulturentwicklungsprozesse haben zwar immer auch zum Ziel, die informelle Machtkultur in eine bestimmte Richtung zu verändern. Dies vollzieht sich jedoch nicht kontrolliert sondern vielmehr in einem komplexen Prozess voller Widersprüchlichkeiten und Unberechenbarkeiten, Fort- und Rückschritten, Phasen mit hohem Tempo und Trägheit.

Tim Graf-Kolvenbach

Psychologie für Führung und Zusammenarbeit

Die Arroganz der Macht

Der Wille zur Macht ist die Grundlage für machtvolles Handeln. Organisationen sind darauf angewiesen, dass die hierarchischen Positionen mit Menschen besetzt bzw. von Menschen eingenommen werden, die über einen spürbaren Willen zur Macht verfügen.

Denn dieser Wille zur Macht ermöglicht es, unpopuläre oder zumindest polarisierende Entscheidungen zu treffen. Ich halte es für eine Illusion, dass es prinzipiell immer möglich ist, in jeglichen Entscheidungsfragen einen Konsens aller Betroffenen herzustellen. Ich bin auch nicht der Meinung, dass das zumindest immer versucht werden sollte. Schon gar nicht, wenn es schnell gehen soll. Aber auch oft dann nicht, wenn alle die Möglichkeit erhalten, noch ein paar Nächte darüber zu schlafen.

Daher braucht es Menschen, die den Mut haben, sich zumindest bei einem Teil der Betroffenen und zumindest für einen gewissen Zeitraum unbeliebt zu machen. Und eine Entscheidung zu treffen. Seien es Führungskräfte in klassischen Hierarchien oder gewählte Rolleninhaber*innen in agilen Hierarchieformen.

Unglücklicherweise jedoch zeigt die Erfahrung – und auch die wissenschaftliche Forschung zu Macht – dass Lord Acton nicht ganz unrecht hatte, als er 1887 in einem Brief an den Bischof Mandel Creighton behauptete: „Power tends to corrupt, and absolute power corrupts absolutely.“

Denn je höher Menschen in der klassischen Hierarchie aufsteigen, desto impulsiver, egozentrischer, rücksichtsloser und taktloser agieren sie. Auch ändert sich das Verhältnis zwischen Reden und Zuhören. Auf Kosten des Zuhörens. Studien zeigen zudem, dass ein urmenschliches Phänomen, welches in Wissenschaftskreisen als Alleinstellungsmerkmal des Homo Sapiens gilt, von Menschen in Machtpositionen signifikant weniger an den Tag gelegt wird: Sie erröten seltener. Schamgefühl scheint mit zunehmender Machtfülle abhanden zu kommen. Das stimmt nachdenklich, ist doch Scham ein inneres Korrektiv für narzisstische Selbstüberschätzung. Dazu später mehr.

Es ist, als ob Macht die narzisstischen Anteile nährt, die uns allen mehr oder weniger ausgeprägt inne wohnen. Das eigene Ego als Maß aller Dinge, als Mittelpunkt des Geschehens, für unverzichtbar zu halten, scheint durch wachsende Macht gestärkt zu werden – auch wenn wir einst begonnen hatten, die Managementleiter mit hehren, selbstlosen Absichten zu erklimmen.

Das alles gilt natürlich nur im Durchschnitt, soll heißen: Der Einzelfall kann ganz anders aussehen, aber in der Regel lässt sich mit steigender Machtfülle eine steigende Anfälligkeit für Selbsterhöhung beobachten. Daher scheint mir das ehrgeizige Ziel für Machtinhaber*innen zu sein, dem eigenen Narzissmus soweit Raum zu geben, als dass er uns ein Stück unabhängiger von der Anerkennung und Wertschätzung durch andere macht. Und gleichzeitig resonant genug für die Befindlichkeiten und Bedürfnisse derjenigen zu bleiben, denen gegenüber wir Macht ausüben.

Macht, Kontrolle und Gewaltenteilung

Macht scheint also zu Kopfe zu steigen. Das macht Gegengewichte erforderlich. Dies sind Verantwortung – siehe oben – und Kontrolle. Verantwortung stärkt die innere Einhegung, Kontrolle ermöglicht die äußere Einhegung von Macht. In Demokratien setzen wir auf Gewaltenteilung, in vielen Organisationen kommt die Kontrollfunktion dem Betriebsrat, der Personalabteilung (zum Beispiel mit Hilfe von Upward-Feedbacks oder MA-Befragungen), den Kollegen*innen und nächst höheren Führungskräften sowie der persönlichen Courage der Geführten zu.

Folgerichtig erlebe ich in meiner Beratungspraxis immer wieder, dass es ganz bestimmte Führungskräfte sind, die den höchsten Respekt genießen und die meiste Autorität zugesprochen bekommen. Es scheinen diejenigen zu sein, die sowohl als machtbewusst und entscheidungsstark erlebt werden als auch als offen für Feedback und bereit – Ja, teilweise sogar von sich aus bestrebt – sich kontrollieren zu lassen. Zum Beispiel, indem sie die Schlussfolgerungen und Beweggründe hinter ihren Entscheidungen offen legen und somit eine kritische Auseinandersetzung dazu ermöglichen. Oder indem sie von sich aus um Rückmeldung dazu bitten, wie ihr Führungs- und Machtverhalten von anderen erlebt wird.

Tim Graf-Kolvenbach

Psychologie für Führung und Zusammenarbeit

Dem Phänomen, dass ein offener Abschied von der eigenen Unfehlbarkeit als Führungskraft zu einem Mehr an Autoritätszuschreibung führt, mag ein kultureller Wandel zugrunde liegen. Denn vor 50 Jahren war wohl ein Vorgesetzter, der seine Mitarbeiter*innen offen um Feedback bat, unvorstellbar oder zumindest in vielen Fällen als schwache Führungsfigur abqualifiziert.

Wir erleben jedoch seit einiger Zeit eine Erosion des tradierten heroischen Führungsverständnisses, welches Führungskräfte als Felsen in der Brandung konzipiert hatte. Souveränität bedeutete dort, stets zu wissen, was zu tun ist, stets Sicherheit auszustrahlen, stets Orientierung geben zu können. Heute jedoch scheint sich Autoritätszuschreibung vermehrt daran fest zu machen, wie souverän und offen Führungskräfte mit eigenem Unwissen, Unsicherheiten und Unzulänglichkeiten umgehen.

Dass sie dabei immer noch als Vorbilder agieren sollen, zeigt, dass wir es mit einer Mischung aus heroischem („Sei mein Vorbild!“, „Gib mir Sicherheit!“) und postheroischem („Begegne mir auf Augenhöhe!“, „Zeige deine Unsicherheiten!“) Führungsverständnis zu tun haben. Diese mehrdeutige Erwartungsmelange wird von mancher Führungskraft als widersprüchlich und herausfordernd erlebt.

Neben dem offenen Umgang mit der eigenen Fehlbarkeit und der Bereitschaft, sich kontrollieren zu lassen, zeichnet hoch respektierte Führungskräfte darüber hinaus aus, dass sie ihre Macht teilen. Sie ermächtigen andere und übertragen substantielle Entscheidungsbefugnisse. Substantiell soll bedeuten, dass sie keine trivialen Entscheidungen übertragen, sondern Entscheidungen, die mit Unsicherheit und möglicherweise schwerwiegenden negativen Konsequenzen einhergehen.

Sie gehen dabei das Risiko ein, im Schadensfall selbst den Kopf hinhalten zu müssen, denn schließlich hatten sie entschieden, diese Entscheidung anderen zu überlassen. Es scheint für diese Menschen jedoch schwerer zu wiegen, es anderen zu ermöglichen, ihrerseits Verantwortung zu übernehmen, Kreativität und Engagement zu entfalten.

Oder aber sie haben ganz einfach realisiert, dass sie alleine nicht in der Lage sind, die Komplexität der Aufgaben- und Beziehungsvielfalt in ihrem Verantwortungsbereich zu verarbeiten. Machtteilung scheint gerade in Organisationen mit zahlreichen gegenseitigen Abhängigkeiten, ausgeprägter Innovationsdynamik und/oder der Erfordernis kundenzentrierter Maßschneiderei unausweichlich.

Dennoch: Bei aller Liebe zu flacher Hierarchie und zur (Auf-) Teilung von Macht, erlebe ich immer wieder – wie oben bereits angedeutet – dass es hilfreich ist, wenn Menschen entschlossen Gebrauch von ihrer Macht machen. Denn allzu oft wäre lähmender Stillstand die Alternative.

Die Macht der Scham

Halten wir also fest: Kontrolle von Außen einerseits und persönliches Verantwortungsbewusstsein andererseits erachte ich als die entscheidenden Korrektive, um die Machtfülle von Machthaber*innen einzuhegen. Sie ermöglichen es, immer wieder für einen sowohl kraftvollen und zugleich wohldosierten und verträglichen Umgang mit Macht zu sorgen bzw. dessen Ermangelung aufzuzeigen und zu sanktionieren.

Dabei werden Prozesse und Instrumente der äußeren Kontrolle meist durch Dritte, unabhängige Instanzen festgelegt (z.B. im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes oder auch durch die Personalabteilung, siehe oben). Die/der Machthaber*in hat darauf wenig Einfluss und muss sie hinnehmen (wobei ihr/ihm natürlich die Möglichkeit bleibt, zu versuchen, sie zu umgehen). Persönliches Verantwortungsbewusstsein hingegen kann nicht von Außen garantiert oder kontrolliert werden. Es ist eine Frage der persönlichen Ethik und der eigenen Bereitschaft zur Selbstreflexion. Und so stellt sich die Frage, wie wir Zugang zu unserem Verantwortungsbewusstsein erhalten. Wie können wir es aufrufen, wenn wir es brauchen?

Dafür scheint es mir hilfreich, Verantwortungsbewusstsein als den rationalen Vorgang zu verstehen, dessen emotionales Äquivalent das Schamgefühl ist. Schamgefühl und Verantwortungsbewusstsein greifen ineinander und prägen unsere Bezugnahme auf die Welt.

Tim Graf-Kolvenbach

Psychologie für Führung und Zusammenarbeit

Wenn wir uns schämen, dann verbindet uns das mit unserer Umwelt, genauer: mit unserer sozialen Umwelt, also den Menschen in unserer Umgebung. Denn Scham ist ein Beziehungsaffekt, sie entsteht ausschließlich in der zwischenmenschlichen Interaktion (anders als beispielsweise Wut, die auch in der Interaktion mit unbelebten Gegenständen entstehen kann – mitunter recht lebhaft – wie zum Beispiel bei der zunehmend hilflosen Bedienung eines Computers, der nicht so funktioniert wie wir es gerade dringend brauchen).

Unglücklicherweise verhält es sich mit der Scham ganz ähnlich wie mit der Macht und der Angst: Sie hat eine schlechte Presse. Jeder hat sie, aber keiner gibt es zu, denn wer sich schämt, erscheint alles andere als lässig, erfolgreich, überlegen und „on top of things“.

Wir lernen daher, unsere Scham zu verstecken. Außer, wenn wir erröten. Dann bleibt uns nichts anderes übrig, dann wird unsere Scham durch andere erkennbar. Auch dafür schämen wir uns dann manchmal und erleben eine Art doppelter Scham.

Jedoch gerade die Tatsache, dass wir Menschen – und nur wir Menschen – zum Erröten fähig sind, zeigt, wie sehr wir soziale Wesen sind. Die Einbettung in vertrauensvolle und gegenseitig stärkende Beziehungsnetze ist eine Grundfeste der menschlichen Existenz. Wir Menschen benötigen soziale Verbundenheit wie die Luft zum Atmen, man denke nur an das grausame Schicksal von Kaspar Hauser, der in sozialer Deprivation aufwuchs. Mit anderen Worten: Um artgerechte Haltungsbedingungen für uns Menschen zu gewährleisten, braucht es kooperative und vor allem resonanzfähige soziale Beziehungen.

Scham ist in diesem Zusammenhang als Warnsignal zu verstehen. Sie zeigt uns an, dass etwas nicht stimmen könnte in unserer Beziehung zu anderen. Dass wir etwas Unpassendes getan haben könnten, etwas das uns von anderen entfremdet und zu isolieren droht. Insofern lässt sich das Erleben von Scham immer auch als Zeichen dafür interpretieren, dass wir uns in einem resonanten Verhältnis mit unserem Umfeld befinden, dass wir uns nicht völlig abgeschottet haben von den möglichen Befindlichkeiten und Bedürfnissen anderer. Und somit will uns unser Schamgefühl etwas Wichtiges sagen, es will uns dazu anregen, zu überprüfen, ob wir uns mit unserem Verhalten im Rahmen des sozial Akzeptablen bewegen oder ob wir innehalten und uns überprüfen sollten, eventuell sogar uns entschuldigen oder etwas gut machen sollten.

Wir alle kennen Schamgefühle. Wir erleben sie teils als heftige emotionale Zustände, die einer Gefühlsattacke mit massiven kognitiven, physiologischen und körperlichen Reaktionen (z.B. stark erhöhter Pulsfrequenz, Hitzegefühle, Denkblockade, Stottern und Stammeln) gleichkommen. Doch nicht immer erleben wir unsere Scham derartig vordergründig. Manchmal meldet sie sich eher unterschwellig und leise, beispielsweise in Form eines mulmigen Gefühls, einer leisen Ahnung, dass wir uns anderen gegenüber möglicherweise verletzend verhalten haben könnten.

Diesen lauten und leisen Gefühlszuständen nachzugehen, sie als zu uns gehörig anzunehmen und anzuerkennen, ihnen nachzuspüren, um zu erfahren, welchen Hinweis sie uns geben wollen, das scheint mir der Schlüssel zu sein, um den Schritt vom Schamgefühl ins Verantwortungsbewusstsein zu machen, um vom emotionalen Erleben ins vernunftgeleitete Handeln zu kommen. Und damit ermöglicht es uns ausgerechnet unsere Scham, immer wieder einen verantwortungsvollen Umgang mit unserer Macht zu finden.

Wie eng der Zusammenhang zwischen Schamgefühl und Machtausübung ist, lässt sich auch am Gegenpol zur eigenen Scham ablesen, nämlich der Beschämung anderer. Denn es gibt wohl wenig unangenehmere Situationen, als sich vor anderen Menschen bloßgestellt zu fühlen. So gesehen, kann Macht auch verstanden werden als das Vermögen, andere Menschen zu beschämen. Denn in wessen Hand es liegt, andere mit Leichtigkeit in Situationen bringen zu können, in denen diese sich bloßgestellt fühlen und sich schämen, der verfügt zweifelsohne über ein äußerst gewichtiges Machtinstrument.

Dabei darf natürlich nicht vergessen werden, dass uns diese Macht von anderen zugesprochen werden muss. Es liegt somit nur dann in unserer Hand, jemanden zu beschämen, wenn dieser uns das zugesteht. Wiewohl sich mir die Angelegenheit in Organisationen etwas komplexer darzustellen scheint. Hier fallen strukturbasierte (systematische Hierarchien mit gezielt verteilten Entscheidungsbefugnissen) und autoritätsbasierte (ein von anderen zugesprochener Machtstatus) zusammen. Das führt dazu, dass sich Menschen, die sich in unterstellten Positionen und damit in

Tim Graf-Kolvenbach

Psychologie für Führung und Zusammenarbeit

Abhängigkeitsverhältnissen befinden, schwerer damit tun, sich einer ihr vorgesetzten Person gegenüber frei von Autoritätszuschreibungen zu machen. Einfacher gesagt: Wenn sich eine Führungskraft beispielsweise geringschätzig gegenüber einem Mitarbeiter verhält, ist es für diesen Mitarbeiter weniger einfach, sich dem zu innerlich zu entziehen („Was kümmert es mich? Da zeigt sich nur einmal mehr sein Minderwertigkeitskomplex.“) oder auch sich offen dagegen zu verwehren, als wenn es ein Kollege gewesen wäre.

Das bedeutet, dass es oft und gerade Menschen in hierarchischen Positionen sind, denen wir die Macht gewähren, uns zu kränken, weil wir uns in einem Abhängigkeitsverhältnis zu ihnen befinden. Diese Menschen können uns unsere Ohnmacht spüren lassen und daher nehmen wir uns ihre Äußerungen stärker zu Herzen, als die Machthaber*innen selbst das oft vermuten.

In Organisationen mögen Arbeitsmeetings und -besprechungen als Beispiel dienen. Diese werden üblicherweise von Führungskräften geleitet, welche dort – oft gemeinsam mit weiteren Führungskräften – Mitarbeiter*innen und deren Ergebnispräsentationen diskutieren und bewerten. Dabei scheint mir die Grenze zwischen Präsentation einerseits und Vorführung bzw. vorgeführt werden andererseits, dünn und leicht überschreitbar. Je größer die Machtfülle, desto geringer die Feingühligkeit für diese Grenze, so scheint es mir zumindest häufig.

Das zeigt aus meiner Sicht ein weiteres Mal, wie wenig mit Macht zu spaßen ist und wie wünschenswert ein (selbst)reflektierter Umgang mit der eigenen Macht ist, markiert diese Grenze doch den Unterschied zwischen Anerkennung und Würde einerseits sowie Missachtung und Entwürdigung andererseits.

Quellen der Macht

Um einen verantwortungsvollen Umgang mit Macht zu fördern, habe ich im Folgenden ein Reflexionsinstrument zusammengestellt. Ausgehend von unterschiedlichen Machtquellen ermöglicht dieses Instrument beispielsweise, sich zu fragen, welche Quellen der Macht mir mehr zusagen als andere. Welche ich stärker nutze als andere bzw. welche Quellen ich zukünftig in bestimmten Zusammenhängen mehr oder weniger nutzen will. Und was für mich einen verantwortungsbewussten Umgang mit diesen Machtquellen ausmacht.

Selbst-ermächtigung	<p>Auf Seiten derjenigen, die Macht ausüben, beginnt Macht mit Selbstermächtigung. Wir werden aktiv, um unseren Bedürfnissen, Interessen, Werten und Ideen Geltung bei anderen zu verschaffen. Das tun wir auf sehr unterschiedliche Arten und Weisen – laut oder leise, offen oder verdeckt, vorwurfs- oder rücksichtsvoll.</p> <p>Selbstermächtigung fußt im Idealfall auf einem positiven Selbstwerterleben, welches uns das Gefühl gibt, es wert zu sein, uns unserer Umwelt mit unseren Bedürfnissen, Interessen und Ideen zuzumuten. Wir entwickeln den Mut, in Führung zu gehen und beispielsweise Gehör zu fordern, heikle Themen anzusprechen oder unsichere Entscheidungen zu treffen.</p> <p>Die mit positivem Selbstwerterleben oft einhergehende Ausstrahlung gesunder Selbstsicherheit bleibt nicht ohne Eindruck auf andere. Sie macht eine Zuschreibung von Autorität wahrscheinlicher.</p> <p>Wie so oft gibt es auch hier ein Zuviel des Guten, denn Selbstsicherheit kann sich auch in Form von Dominanz-, Droh- und Einschüchterungsverhalten äußern.</p> <p>Und auch verdeckte, manipulative Machtausübung basiert auf Selbstermächtigung, jedoch nicht immer auf dem oben beschriebenen positiven Selbstwerterleben. Zwar kann Einflussnahme über die Bande (beispielsweise über Netzwerke, siehe unten) in bestimmten Situationen zielführend sein. Ihr haftet jedoch der Geschmack des unlauteren Wettbewerbs an.</p> <p>Mögliche Reflexionsfragen können hier sein: Wie steht es um meine Selbstsicherheit? In welchen Situationen gelingt es mir, mich selbst zu ermächtigen? In welchen Situationen wünschte ich, es gelänge mir besser? Wo könnte ich dominanter sein, um nicht mit meinen Bedürfnissen auf der Strecke zu bleiben? Wo könnte ich einen Dominanzgang runter schalten?</p>
Die Macht der Tat	<p>Macht kommt von machen. Um Einfluss zu nehmen, gilt es, anderen gegenüber zu handeln und offensiv zu werden.</p> <p>Indem wir unsere Bedürfnisse, Interessen und Ideen tatkräftig verfolgen, über wir Macht aus. Besonders deutlich wird das, wenn wir vollendete Tatsachen schaffen, uns also (mehr oder weniger bewusst) nicht abstimmen, bevor wir handeln. Dadurch schaffen wir eine neue Realität, um die andere nicht herum kommen. Sie sehen sich gezwungen, zu reagieren. Und sie sind somit – oft gegen ihren Willen – Objekt unserer Machtausübung geworden.</p> <p>Mögliche Reflexionsfragen können hier sein: Wie nutze ich die Politik der vollendeten Tatsachen? Welche Vorteile, welche Nachteile ergeben sich daraus? Wie sieht für mich ein verantwortungsvoller Umgang mit dieser Machtquelle aus? Wo habe ich mich in der Vergangenheit / erlebe ich mich derzeit ich Objekt einer Politik der vollendeten Tatsachen durch andere? Wie bin ich / will ich damit umgehen?</p>

Tim Graf-Kolvenbach

Psychologie für Führung und Zusammenarbeit

Unverdiente Macht	<p>Studien zeigen, dass Menschen mit den Nachnamen König, Kaiser oder Graf tatsächlich häufiger Führungspositionen einnehmen als Menschen mit dem Nachnamen Koch, Müller oder Schuster.</p> <p>Auch wird großen und attraktiven Menschen mehr Intelligenz zugeschrieben, Vertretern des männlichen Geschlechts wird mehr Durchsetzungsfähigkeit zugetraut.</p> <p>Es zeigt sich also, dass es einige Eigenschaften gibt, die wir uns zwar nicht verdient haben, die jedoch einen substantiellen Machtfaktor darstellen, da sie Autoritätszuschreibungen beeinflussen.</p> <p>Mögliche Reflexionsfragen können hier sein: Wie ist es um meine unverdienten Quellen der Macht bestellt? Sind sie stark ausgeprägt und wirken daher vorteilhaft oder schätze ich sie als vernachlässigenswert oder gar nachteilig ein? Wie gehe ich damit um? Wie will ich sie einsetzen, wie bei Bedarf kompensieren?</p>
Timing	<p>Der französische Schriftsteller und Politiker Victor Hugo behauptete „Nichts auf der Welt ist so mächtig wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist“. In der griechischen Mythologie gibt es mit Kairos sogar eine Gottheit des günstigen Zeitpunkts.</p> <p>Die Macht des Timings besteht aus meiner Erfahrung darin, ein feines Gespür dafür zu entwickeln, wann es erfolgversprechend ist, eine Idee zu platzieren, und wann nicht. Was dabei über den richtigen Zeitpunkt entscheidet, kann völlig unterschiedlich sein, von der Einschätzung der Tagesstimmung meines Gegenübers bis hin zum Zeitgeist der sich endlich hinreichend in Richtung meiner Vorstellungen gedreht zu haben scheint.</p> <p>Mögliche Reflexionsfragen können hier sein: Wie ist es um mein Timing bestellt? In welcher Situation war es perfekt? In welcher Situation habe ich mir durch schlechtes Timing die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen, verbaut? Was unterscheidet die beiden Situationen? Wie kann ich mein Timing für die Zukunft verbessern? In welcher konkreten Situation könnte Timing bald wichtig für mich werden? Wie will ich hier agieren?</p>

<p>Position</p>	<p>Die Positionsmacht ist eine klassische strukturbasierte Machtquelle, die auf der explizit definierten Machtverteilung in einer Organisation beruht. Weil jemand beispielsweise Teamleiter ist, wird ihm das Recht zugebilligt, nach seinem Ermessen bestimmte Entscheidungen zu treffen.</p> <p>Statussymbole sind ein beliebtes Mittel, um dem Umfeld gegenüber Positionsmacht deutlich zu machen. Das größere Büro, der edlere Schreibtisch, das luxuriösere Dienstauto – all dies sind Versuche, die eigene Positionsmacht symbolisch zu unterstreichen. An sich sind sie als Machtquelle nicht nutzbar, sie dienen im übertragenen Sinne als Statusanzeiger und im Idealfall flößen sie Respekt oder gar Unterwürfigkeit ein. Man denke an die Szene in Charly Chaplins „Der große Diktator“, in der zwei Diktatoren darum wetteifern, wessen Stuhl sich weiter nach oben schrauben lässt.</p> <p>Bei manch einer*m Machthaber*in liegt sogar der Verdacht nahe, dass Statussymbole dazu genutzt werden, einen Mangel an unverdienten Machtquellen (geringe Körpergröße, bescheidene Attraktivität) zu kompensieren.</p> <p>Wie oben bereits angedeutet, scheint mir die Stärke der Positionsmacht in den letzten Jahrzehnten zurück zu gehen. Menschen erwarten sich immer mehr, dass Machthaber*innen sich ihren Respekt und ihre Autorität verdienen. Tradierte Statussymbole scheinen an Wert zu verlieren.</p> <p>Doch was zu bleiben scheint, ist ein hilfreiches Moment der Positionsmacht. Sie kann es Führungskräften erleichtern, zwischen persönlicher Meinung und Standpunkt als Inhaber einer Führungsrolle zu unterscheiden, zum Beispiel, indem sie formulieren: „Als Privatperson würde ich es möglicherweise anders entscheiden, aber als Führungskraft entscheide ich es so und so, denn ich sehe mich in der Verantwortung, das Wohl des gesamten Unternehmens / auch unbeliebte Entscheidungen des Managements mit zu tragen.“</p> <p>Mögliche Reflexionsfragen können hier sein: Welche Macht verleiht mir meine Position? Fülle ich diese aus oder bleibe ich wohlmöglich dahinter zurück? Wo erlebe ich Spannungsfelder zwischen eigenen Machtansprüchen und Vorgaben höherer Führungsebenen? Wie gehe ich damit um? Wie hört es sich an, wenn ich / wenn andere rein aus der Positionsmacht heraus agieren bzw. sprechen? Was erlebe ich als Gefahr dabei?</p>
<p>Sanktionen</p>	<p>Auch die Sanktionsmacht verstehe ich als strukturbasierte Machtquelle, da sie auf den verbrieften Sanktionsmöglichkeiten beruht, die mit der Position in der Organisation einhergehen.</p> <p>So können beispielsweise budgetverantwortliche Führungskräfte bestimmte Vorhaben ihrer Mitarbeiter*innen fördern und andere nicht. Sie können bestimmte Qualifizierungswünsche erfüllen oder nicht. Sie können maßgeblich darüber entscheiden, wer ein attraktives Projekt, eine attraktive Aufgabe übertragen bekommt und wer nicht. Und – last but not least – können sie starken Einfluss auf Karrierechancen nehmen (da sie die zentralen Beurteiler*innen in den allermeisten MA-Beurteilungsinstrumenten sind), bis hin zu Abmahnungen und Kündigungen.</p> <p>Es erschließen sich darüber hinaus noch andere Quellen der Sanktionsmacht, die sich nicht aus der Position ableiten, wie zum Beispiel Netzwerke. Menschen, die über große und starke Netzwerke in Organisationen verfügen, können Mit Hilfe dieser Netzwerke anderen Menschen Vorteile oder auch Nachteile verschaffen. Auch Information und Expertise gehören zu diesen nicht 1 zu 1 an die Position gebundenen Machtquellen. Ich habe diese Machtquellen im Folgenden jeweils einzeln aufgeführt, um sie getrennt reflektierbar zu machen.</p> <p>Mögliche Reflexionsfragen zur Sanktionsmacht können sein: Welche Sanktionsmöglichkeiten – positiv wie negativ - stehen mir zur Verfügung? Wozu und wie will ich diese einsetzen? Wozu und wie nicht?</p>

Netzwerke	<p>Informelle Netzwerke bilden die Basis, um eigene Vorstellungen und Ideen mehrheitsfähig zu machen. Ebenso können sie dazu dienen, Stimmung zu machen und für oder gegen Vorschläge anderer zu mobilisieren.</p> <p>Sie bieten auch eine gute Möglichkeit, die Stimmungslage zu erkunden, bevor man selbst einen potenziell riskanten Vorstoß wagt. In diesem Fall dienen sie als Messgerät, um den richtigen Zeitpunkt zu erfassen.</p> <p>Natürlich stecken diese Netzwerke voller Informationen und Wissen und bieten so einen guten Nährboden für weitere Machtquellen (siehe unten).</p> <p>Auch steigen häufig mit dem Grad der Vernetzung das Selbstvertrauen und damit der Mut zur Selbstermächtigung. Denn wenn ich mich sicher fühle, dass sich da draußen jede Menge Menschen befinden, die mir gewogen sind, wage ich es eher, einen riskanten Schritt zu gehen.</p> <p>Über die Vernetzung mit ebenfalls stark vernetzten Menschen kann diese Machtquelle natürlich noch weiter gesteigert werden.</p> <p>Mögliche Reflexionsfragen können hier sein: Wie gut erlebe ich meine Vernetzung? Wozu will ich meine Netzwerke nutzen, wozu nicht? Wie kann ich bei Bedarf meine Vernetzung noch ausbauen?</p>
Informationen	<p>Gerade Menschen mit ausgeprägten Netzwerken verfügen häufig über eine Vielzahl an Informationen, welche für andere Menschen relevant sind. Damit gewinnen sie an Einfluss, schon allein deshalb, weil man sich oft an sie wendet, beispielsweise um eigene Ideen abzugleichen und möglicherweise wichtige Informationen nicht zu übersehen.</p> <p>Typischerweise haben Menschen auf Führungsebenen Zugang zu mehr Informationen und auch Hintergrundinformationen. Das steigert ihre Machtfülle, denn auch hier zeigt sich, dass Menschen, die nicht über diese Informationen verfügen, Führungskräfte aufsuchen, um sich abzustimmen. Und in solchen Kontakten entsteht für die Führungskraft stets auch die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen.</p> <p>Mögliche Reflexionsfragen können hier sein: Wie steht es um meine Informationsmacht? Wozu will ich sie einsetzen? Wie offen teile ich Informationen, wie selektiv gehe ich damit um? Zu welchem Zweck? Wie kann ich bei Bedarf meine Informationsressourcen noch ausbauen?</p>
Expertise	<p>In vielen Organisationen hören wir die Menschen seufzen „Bei uns wurden in der Vergangenheit immer wieder die besten Fachleute zu Führungskräften gemacht“. Das trifft sicherlich zu, doch nehmen ich die Vorstellung, dass Führungskräfte die besten Fachexperten ihrer Verantwortungsbereiche sein müssen, ganz klar auf dem Rückzug war.</p> <p>Nichtsdestoweniger bleibt Expertise eine wirksame Machtquelle, denn es ist etwas dran an der Volksweisheit „Wissen ist Macht“. So geht Menschen, die in den Augen anderer über entscheidende Expertise verfügen – womöglich sogar exklusiv – meist kein Weg vorbei. Als Mensch mit hoher Fachexpertise werde ich von anderen eingebunden, ich muss also oft gar nicht viel dazu beitragen, um in eine Situation zu kommen, in der ich Einfluss ausüben kann.</p> <p>Natürlich ist gerade die Exklusivität der eigenen Expertise ein zweischneidiges Schwert. Einerseits ist sie aus Sicht der/des Einzelnen eine äußerst wirksame Machtquelle, andererseits ist sie aus übergeordneter Sicht des Gemeinwohl äußerst problematisch. Die individuelle Macht erhält sich auf Kosten der Ausfallsicherheit der Gemeinschaft.</p> <p>Mögliche Reflexionsfragen können hier sein: Welche Expertise sprechen mir andere zu? Wozu setze ich meine Expertise ein? Wie gestalte ich das Spannungsfeld aus Exklusivität und Ersetzbarkeit? Wo will ich, wie kann ich bei Bedarf meine Expertise bzw. meine Expertenzuschreibung durch andere noch weiter ausbauen?</p>

Eloquenz	<p>Ich verstehe Eloquenz hier in einem sehr breiten Sinn.</p> <p>Einerseits geht es um die sprachliche Eloquenz, also das Vermögen, anderen gegenüber die eigenen Bedürfnisse, Interessen, Vorhaben und Ideen mit überzeugenden Argumenten – und bei Bedarf auch schlagfertig – zu vertreten. Darüber hinaus spielt die Fähigkeit eine Rolle, die eigenen Argumente durch Gestik, Mimik, Körpersprache und den Einsatz der Stimme zu emotionalisieren und ihnen Nachdruck zu verleihen.</p> <p>Seitdem das www unsere Kommunikation maßgeblich mitbestimmt, gewinnt eine weitere Facette des Impression Management immer stärker an Bedeutung: Die eloquente Selbstdarstellung in bildhafter Form. Denn wer es schafft, eigene Ideen oder auch sich selbst im Internet ansprechend in Szene zu setzen – und dort vor allem in visueller Form, sei es mit Hilfe von Graphiken, Fotos oder Filmen – macht Eindruck und gewinnt an Einfluss.</p> <p>In vielen Unternehmen gilt dies auch für die Gestaltung von Präsentationen, auf deren ästhetische Anmutung vielerorts immer größerer Wert gelegt wird. Es scheint, als ob sich die Sphäre des Marketings immer mehr ausbreitet, weit über die Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen gegenüber externen Kunden hinaus hin zur Vermarktung von Projekten, Ideen und auch der eigenen Person gegenüber internen Meinungsbildner*innen und Entscheidungsträger*innen.</p> <p>Mögliche Reflexionsfragen können hier sein: Wie ist es um meine Eloquenz bestellt? Wie betreibe ich Selbstmarketing? Wo ziehe ich dabei Grenzen? Wie erlebe ich das bei anderen? Welche Formen von Eloquenz und Selbstmarketing bei anderen sprechen mich an, welche stoßen mich ab? Wie möchte ich meine eigene Eloquenz in Zukunft weiterentwickeln und gestalten?</p>
-----------------	---

Sinnstiftung	<p>„Wer ein Warum zum Leben hat, erträgt fast jedes Wie.“ behauptete Friedrich Nietzsche. Sinnstiftung als Machtquelle mag auf den ersten Blick überraschen. Ich erlebe jedoch immer wieder Menschen, die es vermögen, sich und anderen eine Antwort auf die Frage anzubieten „Wofür ist es gut, dass gerade wir gerade hier und jetzt da sind?“. Sie eröffnen damit den Blick für einen wesentlichen Aspekt menschlicher Existenz, nämlich der Frage nach dem Wozu. Wer diese Frage für sich beantworten kann – nicht so sehr generell „Wozu lebe ich?“ sondern vielmehr ganz spezifisch „Wozu engagiere ich mich in Projekt X?“ oder auch „Wozu verzichte ich auf Y?“ – ist in der Lage, auch schwierige Zeiten durchzustehen. Und er kann damit immer auch ein Angebot an andere machen, die ebenfalls auf der Suche nach einer Antwort auf diese Fragen sind.</p> <p>Hinter solchen sinnstiftenden Antworten stehen stets höhere Güter, also Werte die über das eigene Ego oder eine kurzfristige Lustbefriedigung hinausweisen, weil sie einen konstruktiven Beitrag für übergeordnete Ziele leisten. So kann beispielsweise der Verzicht auf einen persönlichen Vorteil oder einen persönlichen Genuss dadurch motiviert sein, dass ich mir klar darüber werde, inwieweit dadurch ein Vorteil für andere oder meine Gesundheit als höheres Gut entsteht. Statt „Ich muss das jetzt tun“ heißt es dann „Ich entscheide mich bewusst dazu, das zu tun, denn dadurch mache ich etwas anderes, etwas Wichtigeres möglich“.</p> <p>Macht entsteht dabei, indem Menschen die sinnstiftenden Angebote anderer annehmen, also indem sie sich der angebotenen Antwort auf die Frage nach dem Wozu anschließen und sich dadurch mit gesteigertem Engagement in das Projekt X einbringen oder sich disziplinierter an die Regel zum Verzicht auf Y halten.</p> <p>Und hier liegt auch die Kehrseite der Macht durch Sinnstiftung, denn wenn Idealismus zur Ideologie wird, kann der sinnstiftende Bezugsrahmen zum Tunnelblick oder noch schlimmer zur Zwangsjacke werden.</p> <p>Mögliche Reflexionsfragen können hier sein: Wie erlebe ich andere Menschen, die mit Sinnstiftung auf eine für mich positive Art und Weise Macht erhalten und ausüben? Für welche höheren Güter (etwas, das größer ist als ihr Ego) stehen diese Menschen? Für welche höheren Güter stehe ich? Inwieweit wird das auch für andere deutlich und spürbar? In welcher kommenden Situation wird Sinnstiftung ein wesentlicher Faktor sein? Wie kann ich dazu beitragen und einen konstruktiven Einfluss ausüben? Wie Sorge ich dafür, dass mein Idealismus nicht zur Ideologie wird? Wie offen bin ich für abweichende Meinungen?</p>
---------------------	---

Selbstloses Handeln	<p>Machtausübung wird im Allgemeinen mit der Durchsetzung egozentrischer Bedürfnisse assoziiert. Studien zeigen jedoch, dass Menschen, die andere unterstützen, ohne sich eine Gegenleistung davon zu erwarten, die ressourcenstärksten Netzwerke haben (abgesehen davon, dass ihr zerebrales Belohnungssystem bei jeder guten Tat aktiv wird, sie also auch selbst von selbstlosen Handlungen profitieren). In diesen Netzwerken findet sich eine besonders hohe Bereitschaft, die erfahrene Hilfestellung zurück zu geben.</p> <p>Und wenn sich selbstloses Handeln mit Sinnstiftung koppelt, ist die Wirkung besonders stark: Menschen, die für etwas Größeres stehen als sie selbst und die andere vor allem dann unterstützen, wenn jene die Hilfestellung ebenfalls nicht für ihr eigenes Ego, sondern für ein größeres gemeinsames Gut verwenden, diese Menschen finden wir am oberen Ende des Leistungsspektrums in Organisationen. Und damit üblicherweise auch im oberen Bereich des Einflusspektrums.</p> <p>Hier begegnen wir der Grenze zwischen Selbstlosigkeit und Selbstaufgabe, Letztere verstanden als die selbstschädigende Vernachlässigung eigener Bedürfnisse und Interessen. Menschen, die selbstloses Handeln mit Sinnstiftung koppeln, ziehen Grenzen. Sie unterstützen nur unter bestimmten Bedingungen und schützen sich so vor der Selbstaufgabe. Zu einer solchen Grenzziehung trägt auch entscheidend bei, darauf zu achten, dass die Unterstützung anderer nicht zu einer permanenten Unterbrechung und Hintanstellung eigener Aufgaben und Zielerreichungen führt. Es geht demnach nicht um bedingungslose Selbstlosigkeit, sondern um bewusste, an Werte gekoppelte und begrenzte Selbstlosigkeit.</p> <p>Selbstloses Handeln fördert also Macht? Das klingt naiv. Ganz so einfach ist es tatsächlich nicht und so spricht die Sozialpsychologie auch von einem Machtparadox: Wenn die Wahl bei ihnen liegt, so machen Menschen weit überwiegend bescheidene und unterstützende Menschen zu ihren Anführer*innen. Doch es zeigt sich, dass diese Anführer*innen, sobald sie an der Macht sind, beginnen, verstärkt egoistische Züge aufweisen (siehe oben: die Arroganz der Macht) und viel von ihrer Bescheidenheit einbüßen.</p> <p>Mögliche Reflexionsfragen können hier sein: Welche Menschen erlebe ich, die aufgrund ihrer unterstützenden Beziehungsgestaltung über Macht verfügen? Wie erlebe ich das bei mir selbst? Wie möchte ich selbstloses Handeln in Zukunft gestalten? Wo und wie ziehe ich dabei Grenzen?</p>
----------------------------	---

Tim Graf-Kolvenbach

Psychologie für Führung und Zusammenarbeit

Die eigenen Machtquellen reflektieren

Eine fruchtbare Reflexion mit Hilfe der Machtquellen kann sich ergeben, wenn Sie die Quellen für sich persönlich entlang von zwei Achsen sortieren:

1. Wie un-/sympathisch ist mir diese Machtquelle, wie sehr sagt sie mir zu / stößt sie mich ab?
2. Wie stark nutze ich diese Machtquelle üblicherweise?

Nehmen Sie diese Zuordnung in Form eines Koordinatensystems mit vier Quadranten vor, erhalten sie vier Kategorien: A) ist mir sympathisch und nutze ich recht stark, B) ist mir sympathisch, nutze ich aber eher wenig, C) ist mir unsympathisch, nutze ich aber eher häufig, D) ist mir unsympathisch und nutze ich recht wenig.

Anschließend können sie sich einerseits fragen: „Was hindert mich daran, bestimmte Quellen zu nutzen (obwohl sie mir grundsätzlich sympathisch sind)?“ Und andererseits: „Was verleitet mich dazu, bestimmte Quellen immer wieder zu nutzen (obwohl sie mir nicht sympathisch sind)?“.

Und ganz konkret: „Welche der Quellen will ich in einer bestimmten, sich bald ergebenden Situationen nutzen. Was will ich dabei ausprobieren, mehr zu tun, was weniger?“

Neben den Machtquellen kann es hilfreich sein, sich eigenen Ohnmachtserfahrungen

Natürlich kann auch ein Austausch mit anderen (mit denen Ihnen das stimmig scheint) zu deren Erlebnissen mit und Sichtweisen auf Macht weitere Impulse bieten. Ebenso können Sie in ein gegenseitiges Feedback einsteigen („Wie erlebe ich deinen Umgang mit Macht? Was löst das bei mir aus?“).

Die Machtkultur meines Kontexts reflektieren

Ein weiterer hilfreicher Blickwinkel ist die Außensicht: Wie erlebe ich mein Umfeld – sowohl einzelne Menschen als auch die gemeinsam gestaltete Kultur - hinsichtlich Macht und der Bevorzugung einzelner Machtquellen? Was erlebe ich dabei als angenehm und hilfreich, was als unangenehm und problematisch? Welche meiner Machtquellen sind in dem Umfeld, in dem ich mich bewege, wirkungsarm oder gar problematisch, da sie als unangemessen erlebt werden? Wie gehe ich damit um und wo möchte ich möglicherweise etwas (Neues) unternehmen?

Meine Verführbarkeit reflektieren

Abschließend möchte ich noch einen Aspekt der Macht aufgreifen, der bisher unerwähnt blieb: Die eigene Verführbarkeit. Dabei geht es mir allerdings nicht um die Frage, wie wir zu einer übermäßigen Machtausübung über andere verführt werden können. Vielmehr interessiert mich die Frage, wie verführbar wir dafür sind, anderen übermäßig Macht über uns zu geben.

Anders gefragt: Wer drückt bei mir genau die „Knöpfe“, auf die ich selbstwertempfindlich reagiere – sei es positiv oder negativ?

Einerseits geht es also um diejenigen Verhaltensweisen anderer Menschen, die unser Selbstwertempfinden steigern. Oder auf die wir mit Gefühlen des Hingezogenseins und der Sympathie reagieren. Denn oft sind wir dann – wiederum zumeist unbewusst – geneigt, die Meinungen, Ziele und Interessen dieser Menschen stärker zu unterstützen. Vielleicht passiert es uns dabei sogar, dass wir sie in unserem Unternehmen einstellen, obwohl sie gar nicht die am besten Qualifizierten sind. Hier geht es darum, die Sympathie oder das Gefühl, geschmeichelt zu sein, gelten zu lassen und gleichzeitig andere Kriterien, an denen wir unsere Entscheidungen ausrichten wollen, nicht aus den Augen zu verlieren.

Neben positivem Selbstwert und Sympathie geht es andererseits um diejenigen Auslöser im Verhalten anderer, auf die wir mit einer negativen Irritation unseres Selbstwertempfindens reagieren. Denn dann fangen wir an, leise zu werden, uns unzulänglich zu fühlen und an uns selbst zu zweifeln. Sprich: Wir werten uns selbst ab und Ohnmachtsgefühle

Tim Graf-Kolvenbach

Psychologie für Führung und Zusammenarbeit

werden stärker. Oder aber wir werden laut, gehen in Konkurrenz und wollen die Oberhand gewinnen. Sprich: Wir werten den anderen ab und das Bedürfnis nach Überlegenheit wird stärker.

In beiden Fällen geraten wir aus unserer stabilen und gesunden selbstbewussten Mitte. Oft spielen dabei Scham- und Ohnmachtsgefühle eine mächtige Rolle.

Das alles kann völlig unabhängig davon geschehen, ob die/der andere absichtsvoll unseren Selbstwert angreift. Meist unterstellen wir dies zwar, später stellt sich jedoch oftmals heraus, dass die/der andere aus einer eigenen Unsicherheit oder einem ihr/ihm nachvollziehbar wichtigen Bedürfnis heraus gehandelt hat. Oder aber sie/ er folgte einfach nur einer eingeschliffenen persönlichen Verhaltenspräferenz ohne tieferer Bedeutung.

Zum Beispiel: In einer Auseinandersetzung appelliert unser Gegenüber an unsere Empathie („Mit ein wenig mehr Empathie könntest du besser nachvollziehen, wie verletzend es für andere ist, wenn du das so sagst.“). Und sofort merken wir, wie wir emotional werden. Möglicherweise schämen wir uns. Denn empathisch sein, das wissen wir, das fällt uns manchmal tatsächlich schwer, und gleichzeitig arbeiten wir seit geraumer Zeit genau an dem Thema und haben die starke Erwartung an uns selbst, es besser hinzubekommen. Wir reagieren äußerlich gereizt („Unsinn. Unterstell mir nicht, ich wäre nicht zu Empathie fähig. Ich finde die Reaktion der anderen ehrlich gesagt überempfindlich.“), innerlich werden wir unsicher, geraten aus der Balance, verlieren unser gesundes Selbstwertempfinden. Denn wir erleben, dass uns unsere Ohnmacht vor Augen geführt wird (wir wollen empathischer sein, schaffen dies jedoch nicht).

Unsere sehr individuell ausgeformte Bedürftigkeit nach Anerkennung und Grandiosität einerseits sowie unsere sehr individuellen Achillesversen der Verletzlichkeit, der Scham und des Ohnmachtsempfindens – all das meine ich, wenn ich darauf hinweise, dass es auch ganz wesentlich an unseren eigenen Empfindlichkeiten und Unsicherheiten liegt, inwieweit wir anderen Menschen Macht geben. Macht ist also immer auch hausgemacht.

Und natürlich kann es uns passieren, dass wir auf diesem Wege einem gezielten Versuch anderer, Macht über uns auszuüben, unwissentlich in die Hände spielen. Wie leicht lassen wir uns von dominantem Auftreten verunsichern, wie verführbar sind wir für das Argument Zeitdruck, für materielle Anreize, für Konkurrenzangebote, für Appelle an unsere Helfer*innennatur oder unsere Ehre, unseren Qualitätsanspruch, unsere Kämpfernatur? Und: Inwieweit machen sich andere möglicherweise das Wissen um unsere Empfänglichkeiten – mehr oder weniger bewusst und gezielt – zu nutze?

Um den eigene Empfänglichkeiten auf die Schliche zu kommen, können die oben beschriebenen Machtquellen hilfreich sein. Denn mit ihrer Hilfe können wir uns fragen, wie leicht wir auf die einzelnen Quellen ansprechen, wenn andere sie nutzen.

Darüber hinaus können die Antreiber der Transaktionsanalyse ein weiterer nützlicher Ansatzpunkt zur Selbstreflexion sein. Denn wer zum Beispiel dem inneren Glaubenssatz folgt „Ich darf immer nur dann zufrieden mit mir sein, wenn ich Stärke bewiesen habe“, mag für die Verführung durch andere, die die Verwirklichung genau dieses Glaubenssatzes in Aussicht stellen, besonders anfällig sein (zum Beispiel: „Schau hier, dieses Projekt ist genau etwas für dich. Andere wären zu schwach, um den zu erwartenden Gegenwind auszuhalten.“)

Es geht also darum, sich weder den Beeinflussungsversuchen anderer völlig zu entziehen, noch anderen aufgrund eines irritierten Selbstwertempfindens zu viel Macht zu geben. Dazu ist es erforderlich, die eigenen „Knöpfe“ zu kennen und Rückwege zu einem gesunden Selbstwertempfinden ausfindig zu machen.

Doch drehen wir den Spieß abschließend ein letztes Mal um. Natürlich sind andere ebenso verführbar wie wir. Wenn wir ihre „Knöpfe“ kennen - also beispielsweise ihre Unsicherheiten oder Bedürftigkeiten (wie zum Beispiel nach Anerkennung durch andere) - können wir versuchen, sie gezielt zu verführen. Die Erfolgswahrscheinlichkeit steigt dabei für diejenigen von uns, denen die Machtquelle der Eloquenz verstärkend zu Verfügung steht.

Hier zeigt sich ein weiteres mal die zentrale Verbindung von Macht und Verantwortung. Denn unser Verantwortungsbewusstsein fragt uns nicht nur nach dem Zweck: „Wozu willst du deine Macht nutzen?“, sondern auch

Tim Graf-Kolvenbach

Psychologie für Führung und Zusammenarbeit

nach der Art und Weise wie wir unsere Mittel einsetzen wollen: „Wie willst du deine Macht nutzen? Offen oder verdeckt? Auf eine Weise, die die Würde und Integrität des anderen achtet oder sie vernachlässigt?“.

Ich bin überzeugt, dass jede*r, die/der eine Führungsposition innehat, aufgefordert ist, sich diese Fragen zu stellen und Antworten zu suchen. Und auch ohne formale Führungsfunktion verstehe ich jede*n von uns als einen Menschen, der/die einerseits ständig Einfluss auf andere nimmt und andererseits ständig Beeinflussungsversuchen anderer ausgesetzt ist. Und ich bin überzeugt, dass wir gut beraten sind, uns bewusst mit unserer Macht und der Macht anderer sowie unserem Selbstwertempfinden und unserem Verantwortungsbewusstsein auseinander zu setzen.

Tim Graf-Kolvenbach

Psychologie für Führung und Zusammenarbeit

Weiterführende Links & Literatur

Mehr zum Thema Selbstlosigkeit und Korruption durch Macht: <https://www.youtube.com/watch?v=1FAFhwh9PeM>

Mehr zum Thema Arroganz der Macht: <https://www.youtube.com/watch?v=66cYcSak6nE>

Mehr zum Thema Menschenbild: Rutger Bregman „Im Grunde gut“ und https://www.youtube.com/watch?v=tZ_ung8rDzU&t=14s

Mehr zum Thema Macht der Scham: https://www.youtube.com/watch?v=uw_EFg_fgl4

Mehr zum Thema innere Antreiber: <https://www.transaktionsanalyse-online.de/innere-antreiber/>

Mehr zum Thema Macht und Autorität: Reinhard Sprenger „Radikal Führen“

Mehr zum Thema Macht und Verantwortung: Reinhard Sprenger „Das anständige Unternehmen“

Mehr zum Thema Hierarchie und Selbstorganisation: Frederic Laloux „Reinventing Organizations“

Mehr zum Thema selbstloses Handeln: Adam Grant „Givers & Takers“ und <https://www.youtube.com/watch?v=YyXRYgjQXX0>

Mehr zum Thema Selbstermächtigung und Sinnstiftung: Alexander Batthyany „Die Überwindung der Gleichgültigkeit“ sowie – für Führungskräfte, denen es um die Ermächtigung anderer geht – Daniel Pink „Drive“ und <https://www.youtube.com/watch?v=rrkrvAUbU9Y>