

MACHT



Macht

Wenn Macht zum Thema wird, dann ist es oftmals die **dunkle Seite**, die uns beschäftigt oder gar erschüttert: ein illegitimes Durchsetzen egoistischer Interessen gegen den Willen und zum Schaden anderer. Im beruflichen Kontext wird Macht selten offen thematisiert, unterschwellig ist sie auch hier überwiegend negativ besetzt. Dabei schätzen wir häufig nicht das **strukturierende, voranbringende, orientierungsgebende und entlastende Potenzial konstruktiv eingesetzter Macht**.

Dieser Kalender soll eine **differenzierte Betrachtung von Macht im Arbeitskontext** ermöglichen, gerade in Zeiten, in denen hierarchiearme oder -freie Organisationskonzepte vermehrt auf Interesse stoßen.

Im Januar nähern wir uns dem **Begriff Macht** im Allgemeinen an. Im Februar betrachten wir **Macht im Organisationskontext**, um dann im März die **Funktionen von Macht** zu erläutern. Macht beruht auf verschiedenen **Machtbasen**, die in der Rolle und/oder der Person der Machthabenden begründet sind (April). Als **illegitim empfundene Rollenmacht** und **konstruktive Einflussnahme** sind Themen im Mai. **Mikropolitische Agieren** kann verschieden bewertet werden und durchaus positiv in unserem (Berufs-) Alltag wirken (Juni). Treffen unterschiedliche Interessen aufeinander und versucht eine Seite sich machtvoll durchzusetzen, dann sprechen wir von **Konflikten** (Juli). Entscheidend ist der **Umgang mit ihnen** (August und September). Warum Menschen **Macht anstreben**, behandeln wir im Oktober und wie sich diese wiederum auf die **Machtausübenden auswirkt**, erfahren Sie im November. Im Dezember stehen die – durch eine sich gravierend verändernde Arbeitswelt – immer komplexer werdenden Anforderungen an **Führungskräfte** im Vordergrund.

Wir möchten Ihnen mit diesem Kalender Impulse geben, wie Sie **wirkungsvoll und konstruktiv Einfluss nehmen** können. Wir hoffen, dass Sie den Einsatz von Macht in Ihrer Organisation dadurch besser verstehen, akzeptieren und ggf. auch wertschätzen können. Viele Führungskräfte gehen vorbildlich mit ihrer Machtposition um. Wir wünschen Ihnen, dass Sie genau solche Führungskräfte erleben dürfen.

Jurij Ryschka, Vera Müller, Leonie Fahrenholz, Lea-Marie Schick und Ulrike Ryschka

Des Leseflusses halber verwenden wir entweder die weibliche oder die männliche Schreibweise, beziehen die Aussagen aber selbstverständlich auf Personen jeden Geschlechts.

Geregelt?

Februar

Macht in Organisationen

Jedes Unternehmen, jede öffentliche Einrichtung verfolgt einen **Zweck**, z. B. ein bestimmtes Gut zu produzieren (Lebensmittel, Fahrräder, Energie etc.) oder Dienstleistungen zu erbringen (Reinigung von Kleidern, Ausbildung von Studierenden etc.). Zur **Ausrichtung** der Organisation und aller Mitglieder auf die **Organisationsziele** werden **Regeln** aufgestellt, die einen Rahmen für Entscheidungen und Handlungen geben: Organisationshandbücher, Arbeitsanweisungen, Stellenbeschreibungen, Leitbilder etc.* Wenn Mitarbeitende **Regeln brechen** und nicht im Sinne der Organisation handeln, dann bedarf es einer Reglementierung. Dies geschieht über **Hierarchie**. Führungskräfte sind dafür mit formaler Rollen- oder Positionsmacht ausgestattet, die sie legitimiert, Sanktionen einzusetzen. Meist ist ein Einsatz der Machtmittel jedoch nicht notwendig, da Mitarbeitende die an sie gestellten Erwartungen kennen und erfüllen – **Macht wirkt geräuschlos** (Ameln & Heintel, 2016).

Allerdings decken auch umfangreiche Regelwerke nicht jegliche Situationen ab. Führungskräfte regeln in diesen **Regelungslücken** Verhalten – durch Entscheidungen, Vorgaben oder Anweisungen. Crozier und Friedberg (1979) definieren Macht dementsprechend als **Kontrolle relevanter Ungewissheitszonen**. Wenn diese **Spielräume** von der Hierarchie nicht (eindeutig) definiert werden, können **Mitarbeitende** diese **eigenständig** im Sinne der Organisationsziele **nutzen**, aber auch im eigenen Sinne ausnutzen. Es entsteht **Raum für Machtdynamiken** „quasi unterhalb des Radarschirms der offiziellen Machtstrukturen“ (Ameln & Heintel, 2016, S. 46, siehe Mikropolitik im Juni).

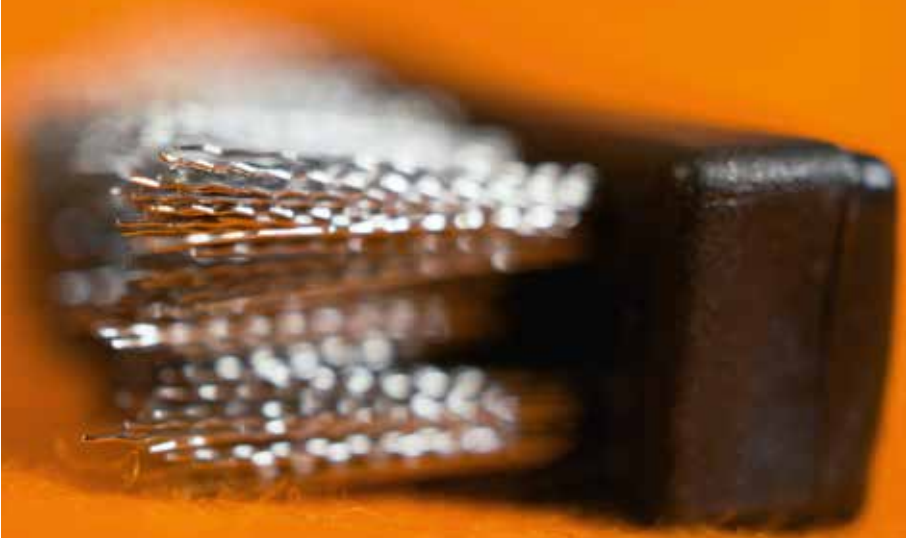
Größere und komplexere Organisationen müssen Aufgaben in **unterschiedliche Organisationseinheiten** mit u. U. **konkurrierenden Teil-Zielen** aufteilen (z. B. standardisierte Prozesse vs. optimale Lösung für Kunden). Hier besteht die Gefahr, dass sich Subsysteme mit eigenständigen Kulturen – eigenen Sichtweisen, Interessen, Zielen etc. – bilden. An den Schnittstellen (Arbeitszusammenführung) entstehen weitere **Ungewissheitszonen**, die es zu gestalten gilt (Ameln & Heintel, 2016). Wenn hier **Personen derselben Hierarchieebene** aufeinandertreffen, kann unklar sein, wer „die Macht“ hat. Es können Konflikte entstehen. Gelingt es den beiden Einheiten nicht, eine gute Lösung im Sinne des Unternehmens zu finden, ist hierarchisch gedacht die nächsthöhere Ebene gefragt. Diese erwartet aber häufig von ihren Mitarbeitenden, insbesondere von (höheren) Führungskräften, dass sie die Fragestellung untereinander (ohne Eskalation) klären (vgl. August).

- Welche Unsicherheitszonen erleben Sie in Ihrer Organisation?

* Parallel dazu bilden sich automatisch „**ungeschriebene**“ (**latente**) **Regeln** heraus, die den offiziellen Regeln auch widersprechen können.

Wer sticht hier?

www.tyschka.de



Juni

Mikropolitik – Taktiken können negativ und positiv wirken

Personen, die über **Positionsmacht** verfügen, setzen Ziele, legen Abläufe fest und verteilen Aufgaben. Ihre Einflussnahme ist offensichtlich. Parallel dazu wollen sich Menschen vor Einflussnahme anderer schützen, eigene Handlungsspielräume vergrößern und Ungewissheitszonen für persönliche und Organisationsziele nutzen. Dabei wird Macht häufig nicht offen in Frage gestellt, die **Auseinandersetzungen** finden **ehrer im Verborgenen** in Form von **Mikropolitik** statt.

Wir agieren **mikropolitisch**, wenn wir Einfluss auf andere nehmen, um eigene Interessen zu verfolgen (Neuberger, 2015). Z.B. bringe ich der Kollegin ein Brötchen mit und bekomme in der gemeinsamen Pause die neuesten Infos aus ihrem Projekt. Auch in dieser alltäglichen Situation wird **Macht ausgeübt**. Eine solche Situation ist gerade im beruflichen Kontext **normal und funktional** und wird in der Regel **positiv erlebt**.

Abhängig von der **Intention der handelnden Person** (gute oder böse Absicht) und noch stärker von der **Interpretation des Gegenübers**, kann die Taktik jedoch auch als negativ bewertet werden (Fedor et al., 2008). **Mikropolitik** wird dann als **Machtspiel** erlebt. Nach Neuberger (2006, 2015) gibt es klar **negativ** bewertete Taktiken (z.B. diskreditieren, bloßstellen, einschüchtern, Dinge vertuschen) sowie klar **positive** (mit rationalen Argumenten überzeugen, Beziehungen pflegen, das Gegenüber das Gesicht wahren lassen etc.). Dazwischen findet sich eine Fülle weiterer Taktiken, die sowohl negativ als auch positiv bewertet werden können. Folgende **mikropolitische Taktiken** werden in der Forschung häufig benannt (Blickle, 2004; Neuberger, 2015; Solga & Blickle, 2018):

- **Beziehungsmanagement:** freundlich sein, loben, Tauschangebote machen
- **Argumentieren:** durch rationale Argumente, Zahlen, Daten und Fakten überzeugen
- **Proaktivität:** Einflussbereich vergrößern, z.B. neue Themen setzen, zusätzliche Aufgaben übernehmen
- **Legitimation:** auf legitimierte Rollen, Regeln, Gesetze etc. verweisen
- **Höhere Instanzen einschalten:** sich an höhere Führungskräfte wenden
- **Blockieren:** Widerstand leisten, Zusammenarbeit aufkündigen, andere ignorieren

Menschen unterscheiden sich darin, wie und wie häufig sie mikropolitische Taktiken nutzen und wie ausgeprägt ihre **mikropolitische Kompetenz*** ist.

- Welche Taktiken nutzen Sie, um Einfluss auf andere zu nehmen?

* **Mikropolitische Kompetenz** umfasst sozialen Scharfsinn, interpersonelle Einflussnahme, Netzwerkfähigkeit und wahrgenommene Aufrichtigkeit (Blickle & Solga, 2014; Ferris et al., 2005; Solga & Blickle, 2018). Wie Sie Ihre mikropolitische Kompetenz verbessern können, erfahren Sie in Net(t)works! (Ryschka et al., 2009).

Braucht es Macht?

www.tyschka.de

Dezember

Führung im Wandel

Die **Arbeitswelt verändert** sich, Aufgaben und Entscheidungssituationen werden komplexer, Wissen und Handlungskompetenz gewinnen an Bedeutung, Organisationen müssen sich permanent weiterentwickeln. Dies erfordert mitdenkende, **flexible, proaktive, kritische und committete Mitarbeitende** – und damit eine **andere Art von Führung**. Führungsdenken, das sich **nur auf Weisungsbefugnis** beruft, bringt auch in traditionellen Organisationsformen keine besonderen Leistungen der Mitarbeitenden hervor, gute Arbeit lässt sich nicht erzwingen (vgl. Mai). Zudem erwarten Mitarbeitende, **mehr mitgestalten** zu können.

Einige Organisationen setzen zunehmend auf flache Hierarchien, **Demokratisierung** oder **Selbstorganisation**. Wird die **formale Macht** wegfallen? Ist die **machtfreie Organisation** die Zukunft? Busch und Link (2021) sind hier skeptisch. Sie gehen davon aus, dass **informelle Macht an Bedeutung gewinnt, sobald institutionelle Macht fehlt**. Es kommt zu Machtkämpfen, langwierigen Entscheidungen, Dauerpolitisierung von Beziehungen und Ineffizienzen. Wird dann das bessere Argument gewinnen oder die geschicktere Überzeugung und Koalitionsbildung? Die Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, eine **gute Balance** zu finden zwischen **Handlungsfreiheit** und **Struktur bzw. Vorgaben**. Ein „Zuwenig“ an Ausübung von Entscheidungsmacht führt zu Unzufriedenheiten, weil Klarheit und Orientierung fehlen. Ein „Zuviel“ an formaler Machtausübung nimmt Autonomie und Handlungsfreiheit und ruft Widerstände hervor.

Zukunftsfähig ist ein **Führungsverständnis**, das **Beziehungen** zu Mitarbeitenden konstruktiv gestaltet, **Vertrauen** aufbaut, **positive Zielbilder** anbietet, gut **erklärt**, verhandelt, Mitarbeitende anregt und **entwickelt**.* Es braucht eine **verständigungsorientierte Kultur (keine Konsenskultur!)**, die auf die Macht des Arguments setzt, abweichende Meinungen hört und nutzt sowie Konflikte aushält und konstruktiv löst. Dazu gehört **Feedback**, das von Mitarbeitenden ehrlich gegeben und von Führungskräften tatsächlich gehört wird.

Eine **wirkungsvolle Gegenmacht** zur hierarchischen Macht sollte **formal verankert** werden, z. B. in Form von **regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen**, Vorgesetzten- oder **360°-Feedbacks**.** In Changeprozessen können **Sounding Boards** (Resonanzrunden) etabliert werden, bei denen Mitarbeitende unkommentiert aus ihrer Perspektive über Wirkung der Veränderung und ihre Bedürfnisse berichten sowie Rückmeldungen und Anregungen geben (Ameln, 2022; Ameln & Heintel, 2016).

- Von wem bekommen Sie ehrliches Feedback? Und wie können Sie dies zukünftig sicherstellen?

* Diese Aspekte werden z. B. auch im Konzept der transformationalen Führung beschrieben (Avolio & Bass, 1991).

** Eine institutionalisierte Form in Organisationen sind z. B. Betriebs- oder Personalräte.

Impressum

Autoren

Prof. Dr. Jurij Ryschka, Vera Müller, Leonie Fahrenholz, Lea-Marie Schick und Ulrike Ryschka

Fotografie

Paul Ryschka und
Jurij Ryschka

Layout

www.julia-teine.de

Druck

typographics GmbH, Darmstadt
www.27a.de

Unser herzlicher Dank für alles Organisatorische rund um den Kalender gilt Christina Meysing und für Literaturrecherche, Formulierungsvorschläge sowie Korrekturen Dario Heymann und Viktoria Kroeber.

Der Kalender ist urheberrechtlich geschützt.

Sämtliche Rechte liegen bei Verlag Dr. Jurij Ryschka. 2023.
Rathausstraße 7 – 55128 Mainz – Fon +49.(0)6131.7207650
www.verlag-ryschka.de – info@verlag-ryschka.de

VERLAG
DR. JURIJ RYSCHKA

ISBN 978-3-944618-10-4

In dieser Reihe ebenfalls erschienen:

Sinn – ISBN 978-3-944618-09-8

Schön Agil? – ISBN 978-3-944618-08-1

Laterale Führung – ISBN 978-3-944618-07-4

Ich habe entschieden – ISBN 978-3-9812712-5-6

Net(t)works! – ISBN 978-3-9812712-2-5

Ich selbst reflektiert – ISBN 978-3-9812712-3-2

Selbstkontrolle – ISBN 978-3-944618-01-2

Kreativität und Innovation – ISBN 978-3-944618-00-5

Komplexität managen – ISBN 978-3-944618-02-9

Karriere – ISBN 978-3-9812712-6-3

Kooperation – ISBN 978-3-9812712-9-4

Balance – ISBN 978-3-9812712-4-9

New Work – ISBN 978-3-944618-03-6

Jung & Alt – ISBN 978-3-944618-05-0

Zeit für Zeit – ISBN 978-3-944618-06-7

In der Reihe Performance Support erschienen:

Psychologische Kontrakte gestalten, Verhalten steuern, Leistung steigern – Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung. (2013) von Marc Solga und Jurij Ryschka – ISBN 978-3-9812712-7-0