



# Behalten oder verlieren

## Macht macht (nicht) mächtiger

### DAS PROBLEM

Eine neutrale Auseinandersetzung mit dem Thema Macht in Organisationen ist zumindest in der Öffentlichkeit immer noch ein Tabu. Dabei ist Macht zunächst weder gut noch schlecht, sondern sie gehört zum Handeln in Organisationen. Doch was ist es genau, was zu Machtverlust beziehungsweise Machterhalt in Unternehmen führt?

### DIE AUTORIN



**JOHANNA MATTHES** ▶  
Senior Consultant bei der  
Transformationsberatung  
HRpepper, Berlin  
▶ johanna.matthes@  
hrpepper.de

### DIE WISSENSCHAFT

Jedes kollektive Handeln in Organisationen ist von Macht geprägt (Crozier / Friedberg 1979). Dabei ist wichtig zu verstehen, dass Macht sich erst in sozialer Interaktion entfaltet und somit auch veränderbar ist (ebd.). Macht wird definiert als Kontrolle über wertvolle Ressourcen und ist ein Prozess, der sich mit der Zeit entwickelt und die Dynamiken von Machtgewinn, -erhalt und -verlust beinhaltet (Anderson / Brion 2014).

Cameron Anderson und Sebastien Brion (ebd.) haben Forschungsergebnisse mit Fokus auf psychologische und sozialpsychologische Faktoren zusammengefasst, die Machtgewinn, -erhalt und -verlust bedingen. Die Studien zeigen, dass folgende Punkte den Machtgewinn positiv beeinflussen können:

- echte Kompetenz der betreffenden Person beziehungsweise demografische oder physische Faktoren, die dazu führen, dass die Person als kompetent wahrgenommen wird,
- die Position im Netzwerk sowie
- bestimmte Charaktereigenschaften, wie zum Beispiel Machtbedürfnis, Selbstkontrolle oder Dominanz.

Hat man sie einmal, führt Macht zu vielen Vorteilen innerhalb von Organisationen, die Individuen wiederum dazu befähigen, ihre Macht zu erhalten. Laut Forschung passiert das, unter anderem weil

- Individuen in Organisationen einen Drang dazu haben, den Status quo zu legitimieren;
- andere Organisationsmitglieder Machtinhabende positiver wahrnehmen als es gegebenenfalls der Realität entspricht;
- Macht als Stresspuffer fungiert, was sowohl gesundheitliche Vorteile mit sich bringt als auch die Performance von Individuen erhöht;
- durch Macht die kognitive Performance verbessert wird, indem zum Beispiel die Fähigkeit, Ziele zu setzen und zu verfolgen, erhöht wird;
- Machtinhabende sich so verhalten, dass ihre Macht gesichert wird (z. B. bestimmte Themen auf die Agenda setzen, Koalitionen bilden etc.).

Es zeigt sich also, dass Macht einen positiven Effekt darauf haben kann, sich selbst zu erhalten. Doch Macht ist nicht unumstößlich. Die folgenden Faktoren können laut den wissenschaftlichen Studien zu Machtverlust führen:

- starker Wettbewerb;
- wenig in der Lage zu sein, verschiedene Perspektiven in das eigene Denken zu integrieren;



Macht hat in der Öffentlichkeit kein gutes Image. Dabei ist sie weder gut noch schlecht, sondern sie ist eine Voraussetzung, um gestalten zu können – vor allem in Organisationen. Sie unterliegt aber Dynamiken. Wer Macht erlangt, kann sie auch wieder verlieren.

- unethisches Verhalten, da Macht zum Beispiel einen negativen Effekt auf Empathie, Fairness und Gerechtigkeitsinn hat;
- Voreingenommenheit in Entscheidungssituationen, da Machtinhabende dazu tendieren, entscheidungskonsistente Informationen und subjektive Wahrnehmung zu bevorzugen;
- Überheblichkeit und Selbstüberschätzung;
- Fehleinschätzung sozialer Beziehungen (z. B. Überschätzung, wie stark Menschen im Netzwerk wirklich Verbündete sind).

Macht kann sowohl die Konsequenz haben, sich selbst zu erhalten als auch zu zerstören. Eine wichtige Determinante, die entscheidet, ob Machtinhabende ihre Macht behalten oder verlieren, ist, wie stark sie ihr Verhalten auf Eigeninteressen oder auf Gruppeninteressen ausrichten. Keltner et al. (2008) haben auf Basis ihrer Forschung das „reciprocal influence model of social power“ entwickelt, das zeigt, dass diejenigen Macht erhalten, die Gruppeninteressen in den Vordergrund stellen. Es hat einen positiven Effekt auf den Machterhalt, wenn Individuen aus sozialen Gründen Macht erlangen wollen (und nicht allein um ihrer selbst willen) sowie eine Persönlichkeit haben, mit der sie prosoziales Verhalten zugunsten der Gruppeninteressen fördern können und wollen.

## DIE PRAXIS

Was bedeutet das für managende Funktionen in Organisationen?

- Zum einen sollten sie – um Macht zu erlangen – die Kontrolle über kritische Ressourcen gewinnen, indem sie zum Beispiel entsprechendes Wissen oder Expertise erlangen beziehungsweise stärker darauf aufmerksam machen, dieses bereits zu besitzen.
- Sie sollten ihr Netzwerk ausbauen.
- Sie sollten sich weiterhin mit ihrer Macht identifizieren und dies auch in ihrem Auftreten ausstrahlen – damit signalisieren sie, dass sie die richtigen in ihrer Position sind.
- Sie sollten immer wieder selbstkritisch ihre Entscheidungen hinterfragen, um Voreingenommenheit und unethisches Verhalten zu verhindern.
- Und sie sollten die Interessen ihrer Mitarbeitenden vertreten, um langfristig ihre Macht auszubauen. Dazu gehört, andere Menschen in der Organisation zu fördern sowie kollektives und gruppenorientiertes Verhalten innerhalb der Organisation zu belohnen.

Es zeigt sich also, dass Macht, die unterdrückt und nur auf Einzelinteressen ausgerichtet ist, nicht nur Nachteile für die Untergebenen, sondern auch für die Machtinhabenden haben kann. ●

## Literatur

- Anderson, C. / Brion, S. (2014): Perspectives on power in organizations, in: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 67-97
- Crozier, M. / Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein
- Keltner, D. / Van Kleef, G. / Chen, S. / Kraus, M. / Mark, P. (2008): A reciprocal influence model of social power: emerging principles and lines of inquiry, in: Zanna, M. (Ed.): Advances in experimental social psychology, 151-192