

Macht und Einfluss gewinnen als Führungskraft



Business-Bereich

Management

Personal

Führung

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- was Sie im Umgang mit Machtfaktoren beachten müssen
- wie Machtfaktoren entstehen
- wie Sie positiv mit Macht umgehen können
- welche Machtfaktoren Sie einsetzen können
- welche Machtinstrumente Sie einsetzen können

Sie können:

- souveräner auftreten
- Ihre Machtfaktoren effektiv nützen
- andere überzeugender und gezielter steuern
- nachhaltigen Einfluss in der Kommunikation nehmen
- Ihre persönliche Wirkung auf andere verbessern

Autor

Matthias K. Hettl

Der studierte Volks- und Betriebswirt war nach Studium und Doktorandenzeit erst Assistent der Geschäftsführung und danach in verschiedenen Managementpositionen mit Führungs- und Budgetverantwortung tätig.

Er ist seit 1995 Geschäftsführer des Management Institutes Hettl Consult in Rohr bei Nürnberg. Als Coach, Trainer und Managementberater ist er vorwiegend für Vorstände, Geschäftsführungen und Führungskräfte tätig. Seine Schwerpunkte umfassen die Themen Leadership Skills und Managementkompetenzen. Erfahrungen bringt er mit aus seiner Tätigkeit als Aufsichtsrat, der Geschäftsführung in einem mittelständischen Unternehmen und als Consultant bei den Vereinten Nationen in New York.



Ferner hatte er mehrere Jahre eine Professur für Management und Marketing inne, ist als Fachbuch- und Hörbuchautor sowie als Verfasser zahlreicher Fachartikel bekannt. Er berät mit seinem Team CEOs, Vorstände, Geschäftsführungen und das Human Resource Management von mittelständischen Unternehmen sowie von Konzernen im nationalen und internationalen Bereich.

Als ausgezeichnete «excellent speaker» und «excellent trainer» gehört er zu den bedeutendsten Referenten im deutschen Sprachraum und ist für die TOP-Seminar- und Kongressveranstalter in Europa tätig. Er begeistert seine bisher 25 000 Zuhörer durch einen motivierenden und kompetent direkten Vortagsstil mit 1:1 einsetzbaren Praxistipps. Seine Veranstaltungen werden regelmässig mit Bestnoten bewertet.

Impressum

WEKA Business Dossier

Macht und Einfluss gewinnen als Führungskraft

Satz: Dimitri Gabriel
Korrektur: Urs Bochsler

WEKA Business Media AG
Hermeschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

1. Auflage 2014

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN: 978-3-297-00582-8

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Macht und Einfluss gewinnen als Führungskraft

1. Umgang mit Macht im Unternehmen	4
1.1 Einflussnahme vs. Machtausübung	5
1.2 Wirkung von Macht.....	6
2. Wunsch nach Macht und Einfluss	9
3. Persönliche Wirkung und Einfluss – wie diese entstehen	11
3.1 Lob und Anerkennung geben	13
3.2 Geheimnisvoll sein	14
3.3 Weniger Präsenz steigert Ihren Wert.....	15
3.4 Mit Alternativen handeln	16
3.5 Meiden Sie «schwarze Löcher».....	17
4. Kommunikation – die Basis Ihrer Wirkung	20
4.1 Reden ist Silber und Schweigen ist Gold	21
4.2 Eigen-PR schafft Einfluss	22
4.3 Überzeugen Sie mit Leichtigkeit.....	23
4.4 Klare Kommunikation wirkt	24
5. Der Einsatz der 7 Machtfaktoren in der Mitarbeiterführung	26
5.1 Die 7 Machtbasen als Führungskraft.....	27
5.2 Tipps beim Einsatz der Machtfaktoren	29
Literatur	30

1. Umgang mit Macht in Unternehmen

«Entscheidend ist nicht die Frage, ob man Macht hat, entscheidend ist die Frage, wie man mit ihr umgeht.»

Alfred Herrhausen

Prolog

Macht und Einfluss zu haben, ist ein gutes Gefühl für den, der im Besitz der Macht ist. Niemand möchte Macht abgeben und Einfluss verlieren. Es ist jedoch ungünstig, wenn man zu machthungrig erscheint. Fairness und Anstand werden erwartet und wir setzen diese auch bei unserem Gegenüber voraus. Aber wenn Sie sich zu strikt an die allgemein gültigen Regeln halten, dann kann es durchaus passieren, dass andere im Machtspiel an Ihnen vorbeiziehen.

Daher geht es in diesem Business Dossier darum, Ihnen die Zusammenhänge und die Wirkung von Macht und Einfluss darzustellen. Ausserdem bekommen Sie einige wichtige Anregungen, die Ihnen im Spiel der Macht weiterhelfen werden. Auch wenn Ihnen diese etwas subtil vorkommen, so müssen Sie diese mindestens kennen und darauf vorbereitet sein, um entsprechend reagieren zu können, wenn der andere sie anwendet. Schliesslich geht es aus der Sicht der Führungskraft darum, Sie mit den sieben wichtigsten Machtarten, Ihrem Powerpack vertraut zu machen. So können Sie gut vorbereitet am allseits praktizierten Machtspiel teilnehmen.

Eine hohe Position zu erreichen, sei es im Unternehmen, in der Politik oder im privaten Bereich, das ist für die meisten Menschen erstrebenswert. In Unternehmen sind hohe Positionen mit Weisungsbefugnis, hohem Einkommen, Ansehen und nützlichen Kontakten verbunden, d. h. mit der Basis zur Schaffung einer Machtgrundlage. Im privaten Bereich entfällt zwar meist die unmittelbare Verbindung mit Geld, aber bestimmte Weisungsbefugnisse, Ansehen, Kontakte und Einflussmöglichkeiten ergeben sich auch hier. Doch nicht selten hat die so erworbene Macht auch eine Kehrseite: «Macht korrumpiert, und absolute Macht korrumpiert absolut», wie Lord Acton¹ sagte. Mit diesem Spruch ist nicht nur gemeint, dass hohe Machtpositionen oft auch zum Missbrauch verführen, wobei betroffene Personen unnötig eingeschränkt, gedemütigt, geschädigt und missbraucht werden, sondern der Missbrauch von Macht hat auch negative Folgen auf die Machtausübenden selbst, die nicht nur an Mitmenschlichkeit einbüßen, sondern auch an Einsichtsfähigkeit.

Image der Macht

Insbesondere Macht in Unternehmen hat ein eher schlechtes Image, denn Macht wird vielfach in Verbindung gebracht mit Begriffen, die eher abschreckend klingen, wie Intrigen, Grabenkämpfe, Cliques- und Koalitionsbildung, nach oben buckeln und nach unten treten, Informationsfilter, gläserne Decke u. Ä. Macht wird primär assoziiert mit Egoismus und dem Missbrauch von Macht.²

¹ Vgl. Hill, Roland: Absolute Macht korrumpiert absolut, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 25.01.2008, Nr. 21/S. 8.

² Vgl. Kühl, Stefan/Schnelle, Wolfgang: Macht gehört zur Organisation wie die Luft zum Leben, in: Metaplanschriftenreihe, Metaplan, Quickborn, Chatou and Princeton N.J., 2001, S. 3 ff.

Macht dient der Beeinflussung

Betrachtet man den Machtbegriff ohne negative Assoziationen, dann drückt er die Fähigkeit aus, bei anderen ein Verhalten zu erzeugen, das sie spontan nicht angenommen hätten bzw. das Verhalten des anderen im eigenen Sinne zu beeinflussen. Mit Macht etwas durchsetzen zu wollen, ist ein Phänomen, das man in Unternehmen tagtäglich antrifft. Dennoch wird es selten offen thematisiert. Stattdessen werden die Konflikte, die aus dem Anspruch oder der Erwartung entstehen, andere mögen sich entsprechend anpassen, gehorchen, unterwerfen, oftmals versteckt ausgetragen.

1.1 Einflussnahme vs. Machtausübung

«Das wirkliche Geheimnis von Macht ist das Bewusstsein von Macht.»

Charles F. Haanel

Bei der Nutzung von Macht 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 meist nicht nur negative Folgen für die Betroffenen, sie «korrumpiert» auch die Machtausübenden. Darüber hinaus führt Machtausübung vielfach dazu, dass weniger Wissen weitergegeben wird und die Effektivität darunter leidet. Einflussnahme und Beteiligung dagegen fördern die Schaffung neuen Wissens, die Handlungsfähigkeit und die Effektivität. Obwohl viele Führungs- und Managementansätze Einflussnahme, nach dem Prinzip Betroffene zu Beteiligten machen, statt Machtausübung empfehlen, wird dies in der unternehmerischen Praxis nicht mit der nötigen Konsequenz umgesetzt.³

Veränderungsprozesse und Macht

Bei Veränderungsprozessen kann man Machtphänomene ebenfalls gut beobachten. Hier wird die Notwendigkeit der Veränderung und ihre Unausweichlichkeit durch die im Unternehmen Verantwortlichen mit der sich ergebenden Erreichung von vorgegebenen Unternehmenszielen begründet. Diese Vorgehensweise, derer sich das Management in Firmen bedient, ist machtmässig nicht unerfolgreich, besonders in Situationen, in denen der Fortbestand der Organisation gefährdet ist oder zumindest so erscheint. Es spielt dabei keine Rolle, ob die Veränderungen achselzuckend hingenommen werden oder ob man ihre Vernünftigkeit einsieht. Gleichwohl scheitern oft Versuche, mit rationaler Begründung Gefolgschaft zu erzeugen. Führungskräfte bemühen sich dabei, Ihre Mitarbeiter zu überzeugen, erreichen diese jedoch nicht wirklich. Gerade Veränderungsprozesse verlaufen vielfach nicht erfolgreich wegen nicht vorhandener Beteiligung und Information der Betroffenen.

Organisationsentwicklung und Macht

Eine weitere Blickrichtung zum Umgang mit Macht findet sich bei der humanistisch geprägten Organisationsentwicklung. Diese untersucht, wie sich die «Vermachtung» von Organisationen und Unternehmen auswirkt. Macht wird dahingehend beschrieben, dass diese die Kreativität von Mitarbeitern eher behindert, sodass die besten Entscheidungen für das Unternehmen sich nicht durchsetzen und eine Humanisierung der Arbeitsbedingungen eher verhindert wird. Statt Machteinsatz wird auf eine konsenssuchende Entscheidungsfindung gesetzt. Erreicht hat die Organisationsentwicklung

³ Vgl. Scholl, Wolfgang: Einfluss nehmen und Einsicht gewinnen – gegen die Verführung der Macht, in: Wirtschaftspsychologie, Heft 3, 2007, S. 15.

damit eher das Gegenteil. Die Hauptkritik an die Organisationsentwicklung ist die einer gewissen generellen Naivität gegenüber Machtstrukturen in Unternehmen und Organisationen. Die Intention, die Ziele des Unternehmens durch breit angelegte Beteiligungsprozesse zu erreichen, würde den Einsatz von Machtstrukturen im Unternehmen weit gehend erübrigen, trägt. Im besten Fall würden die Beteiligungsprozesse aufgrund der unreflektierten Machtprozesse versanden, zu Uneffektivität führen und demotivieren. Im schlechtesten Fall würden die eher schwachen Akteure durch die Partizipationsprozesse vorgeführt und in bedrohliche Situationen gebracht werden.⁴

1.2 Wirkung von Macht

*«Die Menschen unterwerfen sich
aus Gewohnheit allem, was Macht haben will.»*

Friedrich Nietzsche

An der Macht ist der Mensch am liebsten alleine. Nur wenige geben sie gerne ab, viele wollen stets mehr Macht. Macht ist Teil jeder Beziehung. Sie ist die Fähigkeit, bei anderen ein Verhalten zu erzeugen, das sie spontan nicht angenommen hätten. Sie ermöglicht es dem Machtinhaber, eine – mehr oder minder – lange Beziehung so zu beeinflussen, dass er für sich Vorteile aus dieser Situation ziehen kann.⁵ Wie wohltuend das Gefühl von Macht ist und wie elend das von Ohnmacht, wussten die Menschen von Anbeginn der Geschichte. Persönlicher Erfolg, berufliche Karriere – immer spielte und spielt Macht eine Rolle. Wer einem Herrn zu dienen hatte, buhlte immer zugleich auch um dessen Gunst und somit um Macht. Schmeichelte man sich zu offensichtlich ein, stiess das den Mitbewerbern übel auf, und sie wandten sich gegen einen. Die Zuneigung des Herrn musste also auf subtile Weise erworben werden. So musste sie vor der Konkurrenz geschützt werden, die einen verdrängen wollte und gleichzeitig den Herrn nicht zu beunruhigen, dass am Ende auch noch er selbst überflügelt werden soll. Das Ergebnis war ein immer währendes Spiel jeder gegen jeden, mit Bündnissen nur auf Zeit. Das ist bis heute so geblieben. Was sich früher an Fürstenhöfen abspielte, läuft in unserer Zeit genauso in Unternehmen ab.⁶

Beispiel



Ein Vertriebsmitarbeiter, der einen privilegierten Zugang zu einem wichtigen Kunden hat, besitzt einen Trumpf, besitzt Macht, die er nutzen kann. Je weniger ein EDV-Experte wegen seinen detaillierten Kenntnissen eines in der Firma selbstentwickelten Programms zu ersetzen ist, desto stärker ist seine Position gegenüber Personen im Unternehmen, die von diesem Programm abhängig sind.

Dabei ist Macht eine Austauschbeziehung, die zwar asymmetrisch, aber stets wechselseitig ist. Eine Person oder Personengruppe kann die eigenen Auffassungen nur dann durchsetzen, wenn eine andere Person oder Personengruppe bereit ist, sich mit dieser in eine Beziehung einzulassen.

⁴ Vgl. Schreyögg, Georg/Christian Noss: Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 55, 1995, S. 169–185.

⁵ Vgl. vgl. Scholl, Wolfgang: Einfluss nehmen und Einsicht gewinnen – gegen die Verführung der Macht, in: Wirtschaftspsychologie, Heft 3, 2007, S. 16.

⁶ Vgl. Mai, Jochen: Der Karriere-Code, in Wirtschaftswoche, vom 22.05.2006, S. 177 ff.