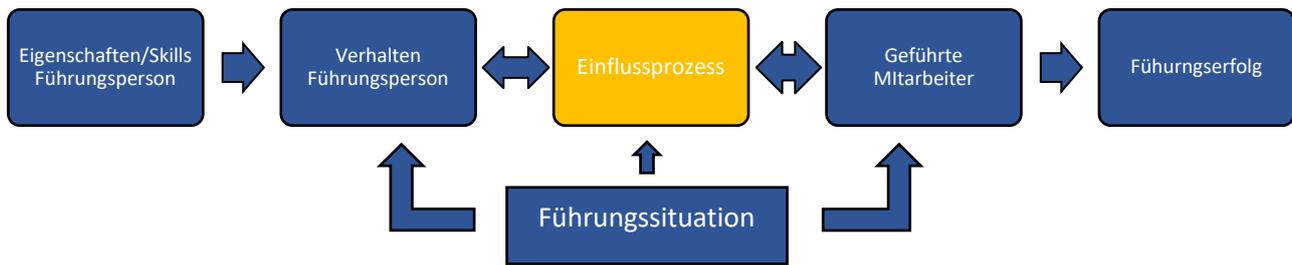


Inhalt

Inhalt	1
1. Macht und Einfluss	2
1.1 Einführung	2
1.1.1 Macht vs. Einfluss	2
1.1.2 Prozessverlauf der Machtausübung.....	2
1.2 Reaktionen auf Machtausübung	2
1.2.1 Reaktionen der Geführten auf Einwirkungsversuche	3
1.3 Machtquellen nach French & Raven	3
1.3.1 Sechs Typen von Macht.....	3
1.3.2 Sources of Leader Influence over Subordinates and Likely Outcomes	4
1.3.3 Arten von Macht.....	4
1.3.4 Reaktionen auf Machtmissbrauch (Wirkung).....	5
1.4 Einflusstaktiken	5
1.5 Herausforderungen für neue Führungskräfte	6
1.6 Kritische Aspekte	6
1.7 Zusammenfassung.....	7
1.8 Reflexionsfragen.....	7

1. Macht und Einfluss

1.1 Einführung



Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht. (Weber)

1.1.1 Macht vs. Einfluss

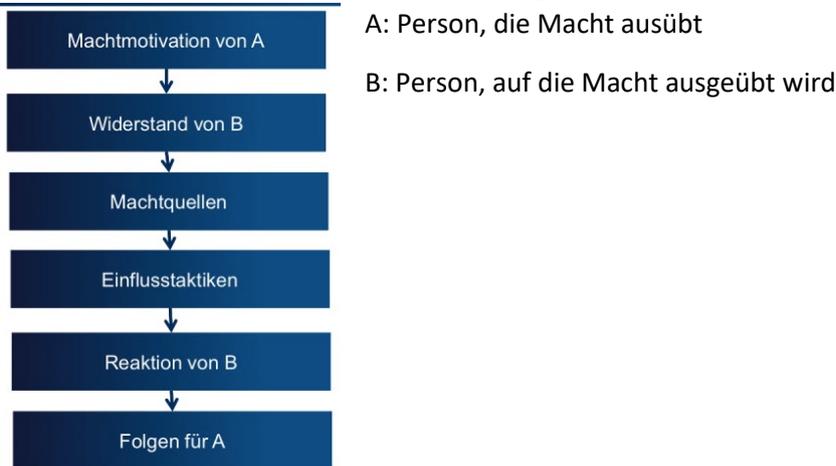
Macht: Durchsetzung des eigenen Willens innerhalb einer sozialen Beziehung bei jeder Change, auch gegen Widerstand, egal woraus die Change entsteht. → **Führung und Macht sind untrennbar miteinander verbunden**

Einfluss: Beeinflussung einer Meinung oder eines Endresultates, ohne effektiv die Durchsetzung vornehmen zu können

Einfluss nicht nur durch formale Machtposition.

Zum Beispiel: Stabsfunktionen können nicht entscheiden, aber bereiten die Lösung vor und beeinflussen so die Entscheidung.

1.1.2 Prozessverlauf der Machtausübung



1.2 Reaktionen auf Machtausübung



1.2.1 Reaktionen der Geführten auf Einwirkungsversuche

Resistance	Compliance	Commitment
Widerstand	Zustimmung und Befolgung	Innere Verpflichtung und Engagement
Aufgaben nicht erledigt Sabotage	Wenig Engagement Arbeit wird erledigt	Persönliche Identifikation

1.3 Machtquellen nach French & Raven

Machtquellen: Ressourcen, die eine Macht ausübende Person nutzen kann, um die Überzeugungen, Einstellung oder das Verhalten der von ihr beeinflussten Person(en) im eigenen Sinne zu lenken.

1.3.1 Sechs Typen von Macht

Referent power Macht durch Identifikation	Basierend auf der Identifikation der Anhänger und ihrer Vorliebe für den Führer. Ein Lehrer, der von den Schülern angebetet wird, hat Referentenmacht.
Expert power Macht durch Sachkenntnis	Basierend auf der Wahrnehmung der Kompetenz des Leiters durch die Anhänger. Ein Reiseleiter, der sich in einem fremden Land auskennt, hat Expertenmacht.
Legitimate power Macht durch Legitimation	Verbunden mit dem Besitz eines Status oder einer formellen beruflichen Autorität. Ein Richter, der im Gerichtssaal Urteile verhängt, weist legitime Macht auf.
Reward power Macht durch Belohnung	Abgeleitet von der Fähigkeit, andere zu belohnen. Ein Vorgesetzter, der hart arbeitende Mitarbeiter belohnt, setzt Belohnungsmacht ein.
Coercive power* Macht durch Bestrafung	Abgeleitet von der Fähigkeit, andere zu bestrafen oder zu bestrafen. Ein Trainer, der Spieler auf die Bank setzt, weil sie zu spät zum Training kommen, wendet Zwangsgewalt an.
Information power Macht durch Information	Abgeleitet aus dem Besitz von Wissen, das andere wollen oder brauchen. Ein Vorgesetzter, der über Informationen bezüglich neuer Kriterien für die Entscheidung über die Beförderungsfähigkeit eines Mitarbeiters verfügt, hat Informationsmacht.

*Zwang läuft der Führung zuwider, weil er Führung nicht als ein Prozess behandelt, der die Zusammenarbeit mit Followern zur Erreichung gemeinsamer Ziele betont.

1.3.2 Sources of Leader Influence over Subordinates and Likely Outcomes

Source of Leader Influence	Type of Outcome		
	Commitment	Compliance	Resistance
Reward Power	Possible – if used in a subtle, very personal way	LIKELY * - if used in a mechanical, impersonal way	Possible – if used in a manipulative, arrogant way
Coercive Power	Very unlikely	Possible – if used in a helpful, non-punitive way	LIKELY * - is used in a hostile or manipulative way
Legitimate Power (or “Position” Power)	Possible – if request is polite and very appropriate	LIKELY * - if request or order is seen as legitimate	Possible – if arrogant demands are made or request does not appear proper
Expert Power (or “skill” power)	LIKELY * - if request is persuasive and subordinates share leaders’ s task goals	Possible – if request is persuasive but subordinates are apathetic about task goals	Possible – if leader is arrogant and insulting, or sub ordinates oppose task goals
Referent Power (or “Friendship”)	LIKELY * - if request is believed to be important to leader	Possible – if request is perceived to be unimportant to leader	Possible – if request is for something that will bring harm to leader

1.3.3 Arten von Macht

Position power (organisationale Machtquellen)

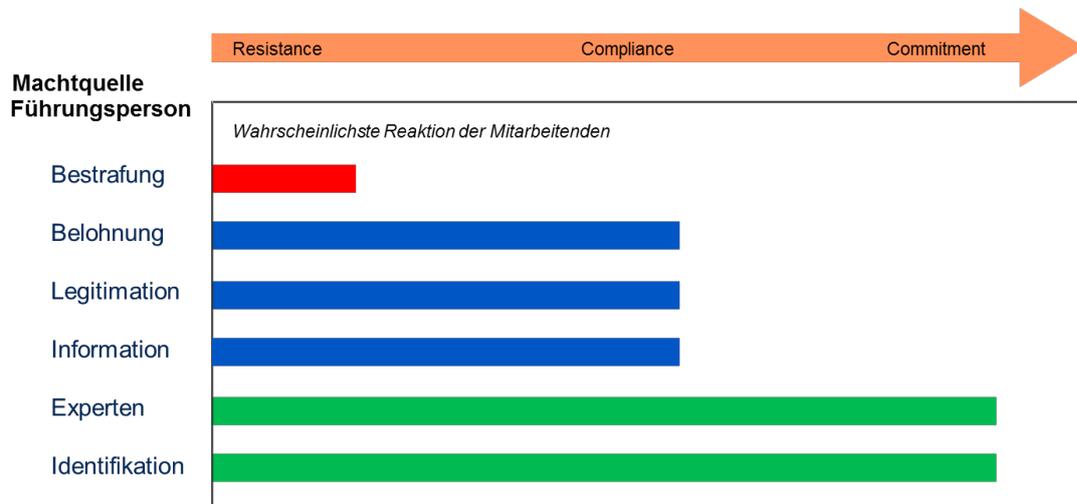
- Legitimate
- Reward
- Coercive
- Information

Persönliche Machtquellen (personal power)

- Referent
- Expert

Position Power, die der zugewiesenen Führung sehr ähnlich ist, ist die Macht, die ein Individuum aus einem Titel in einem formalen Organisationssystem ableitet. Sie umfasst legitime Macht, Belohnung, Information und Zwangsgewalt. Persönliche Macht kommt von Anhängern und umfasst Referenten- und Expertenbefugnis. Anhänger geben sie den Führern, weil sie glauben, dass Führer etwas von Wert sind. Macht als geteilte Ressource zu behandeln, ist wichtig, weil dadurch die Vorstellung, dass Führungspersönlichkeiten Machtausübende sind, heruntergespielt wird.

1.3.4 Reaktionen auf Machtmissbrauch (Wirkung)



1.4 Einflusstaktiken

Einflusstaktiken, die als „Führung von unten“ gegenüber Vorgesetzten verwendet werden können

Wirksamkeit:

- Sachliche Überzeugung am wirksamsten
- Gefolgt von Konsultation

Weitere Auswirkungen:

- Einschmeicheln ist signifikanter Prädiktor von Sympathie
- Druck-Machen ist signifikanter Prädiktor von Reaktanz
- Einschalten übergeordneter Instanzen ist signifikanter Prädiktor von Misstrauen

Wichtige Einflusstaktiken von Untergebenen

- **Sachliche Überzeugung (Rationalität):** Mitarbeiter versuchen, durch logische Argumente oder durch schriftliche Vorlagen ihren Vorgesetzten zu überzeugen.
- **Sich beraten lassen (Konsultation):** Mitarbeiter suchen gezielt den Rat des Vorgesetzten, beispielsweise stellen sie ihre Ideen vor und bitten um Verbesserungsvorschläge.
- **Inspirierende Vorschläge:** Mitarbeiter formulieren Anregungen oder Bitten, die den Vorgesetzten auf die gemeinsamen Werte verpflichten sollen, z. B. indem sie darauf verweisen, wie herausfordernd ihre Pläne sind.
- **Koalitionen bilden:** Bevor ein Vorschlag beim Vorgesetzten präsentiert wird, sichert sich ein Mitarbeiter die Unterstützung der Kollegen für sein Vorhaben.
- **Einschmeicheln:** Ein freundliches, einschmeichelndes Verhalten zeigt sich u. a. in begeisterter Zustimmung zu den Ansichten des Vorgesetzten, aber auch im Erweisen kleiner Gefälligkeiten.
- **Übergeordnete Instanzen einschalten:** Mitarbeiter wenden sich offiziell oder inoffiziell beispielsweise an den nächsthöheren Vorgesetzten und bitten diesen um Unterstützung für ihr Vorhaben.
- **Druck ausüben (Assertivität):** Durch bestimmtes Auftreten wird die eigene Entschlossenheit demonstriert; Mitarbeiter, von denen der Vorgesetzte in irgendeiner Weise abhängig ist, können auch Fristen setzen und mit Konsequenzen drohen.
- **Austausch anbieten:** In diesem Fall werden „Geschäfte“ angeboten – im Sinne: „Wenn Sie das für mich tun, mache ich jenes für Sie.“
- **Blockieren:** Wenn die eigene Position stark genug ist, kann man die Einstellung der Zusammenarbeit androhen oder langsamer arbeiten.
- **Legitimation:** Der Mitarbeiter kann auf den eigenen Kompetenzbereich verweisen oder auf Regeln der Organisation pochen.
- **Persönliche Appelle:** Man kann an die gemeinsamen Ziele erinnern oder an die Loyalität appellieren.
- **Selbstpromotion:** Sich selbst als kompetent, tüchtig und erfolgreich präsentieren.

1.5 Herausforderungen für neue Führungskräfte

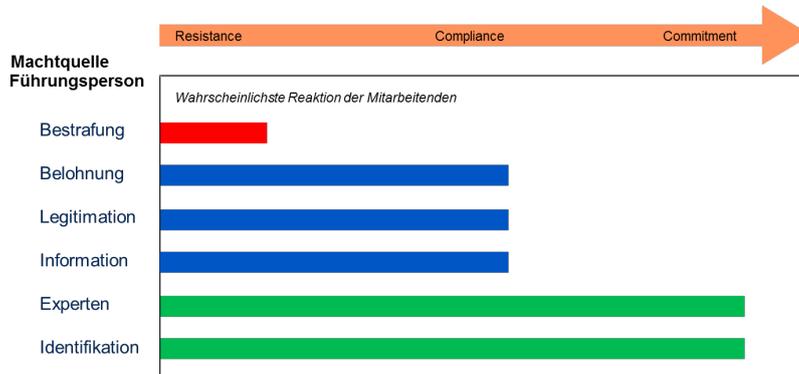
	Myth	Reality
Defining characteristic of the new role	Authority “Now I will have the freedom to implement my ideas.”	Interdependency “It’s humbling that someone who works for me could get me fired.”
Source of power	Formal authority “I will finally be on top of the ladder.”	Everything but “Folks were wary, and you really had to earn it.”
Desired outcome	Control “I must get compliance for my subordinates.”	Commitment “Compliance does not equal commitment.”
Managerial focus	Managing one-on-one “My role is to build relationships with individual subordinates.”	Leading the team “I need to create a culture that will allow the group to fulfill its potential.”
Key challenge	Keeping the operation in working order “My job is to make sure the operation run smoothly.”	Making changes that will make the team perform better “I am responsible for initiating changes to enhance the group’s performance.”

1.6 Kritische Aspekte

Positive Aspekte	Negative Aspekte
<ul style="list-style-type: none"> • Aktivere Einflussnahme (durch Kommunikation + Handlungen) • Anerkannte Führung, Ausrichtung von Personen auf Organisationsziele • Interessenausgleich + Gruppenzusammenhalt • Höherer Beitrag in Gruppen, sich für Gruppe aufopfern (ausgeprägter in kollektivistischen Kulturen) (Hoogervorst et al .2012) 	<ul style="list-style-type: none"> • Korruption • Eigennütziges Verhalten, sich eigene Vorteile verschaffen auf Kosten von anderen (Guinote 2007) • Abwertung anderer Personen & Aufwertung der eigenen Person (Rind & Kipins 1999) • Wahrnehmung anderer im Licht sozialer Stereotype (Keltner & Robinson, 1996, 1997) • Geringere Empathie für Leid anderer (van Kleef et al. 2008) • Autokratische Entscheidungsfindung in Gruppen • The power of authority: Das Milgram-Experiment

1.7 Zusammenfassung

- Führung und Macht sind untrennbar verbunden
- Was ist Macht? Die Möglichkeit von A, das Verhalten von B zu beeinflussen, so dass B sich nach den Wünschen von A verhält.
- Woraus speist sich Macht? Es gibt sechs Machtquellen
- Einflusstaktiken zeigen die Realisierung von Macht
- Macht ist ein Beziehungsaspekt, der sowohl Führungsperson wie Unterstellter betrifft
- Reaktionen auf Machtgebrauch:



1.8 Reflexionsfragen

- Was ist Macht? Wie kann sie erlangt werden?
- Welche Machtquellen können unterschieden werden?
- Welche Machtquellen leiten sich von der Organisation ab, welche liegen beim Individuum?
- Sie wollen ein hohes Commitment erreichen bei Ihrem Team. Welche Machtquelle eignet sich hierfür eher weniger?
- Was sind typische Einflusstaktiken und welche sind effektiv?