

Was geschieht in Machtsituationen ?

Grundlagen fürs Coaching

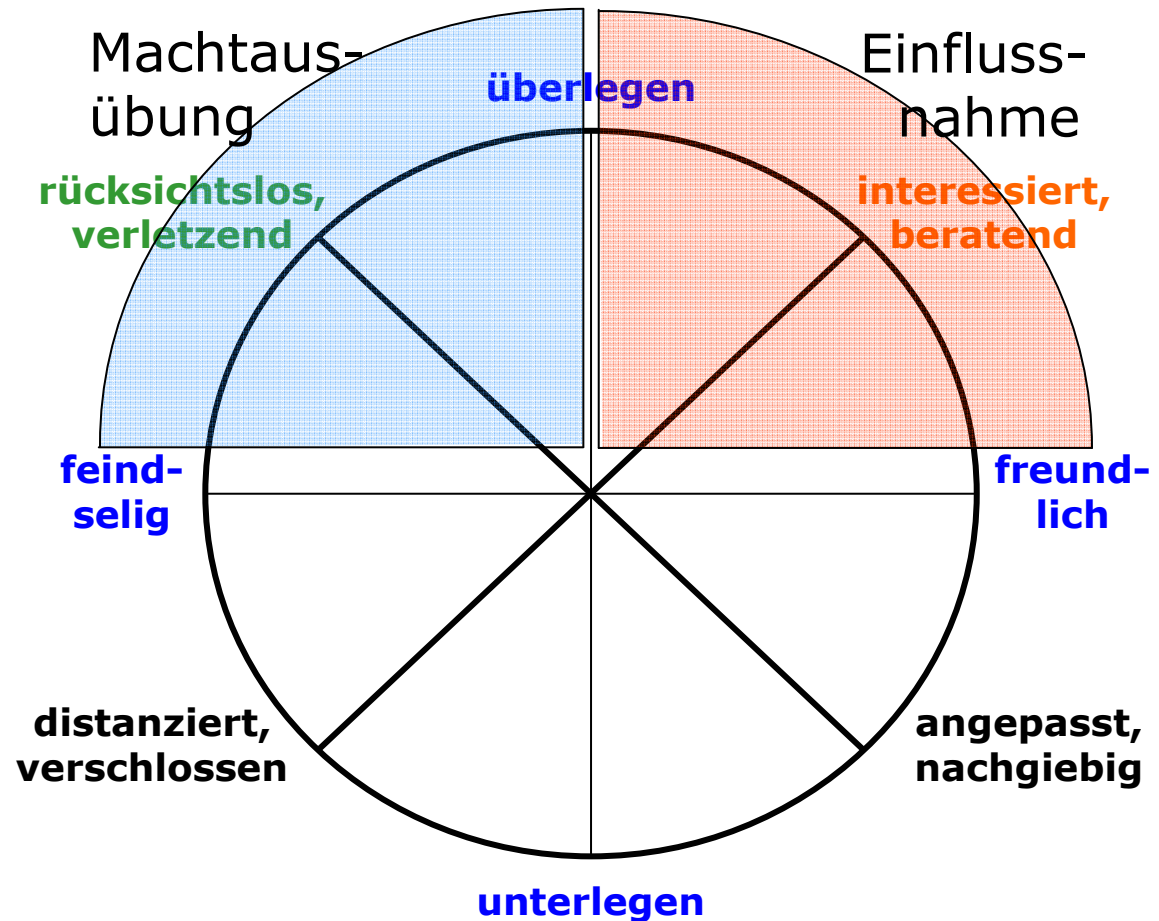
Wolfgang Scholl & Meike Hagenah
Humboldt-Universität zu Berlin

3. Berliner Coachingtag: „Coaching von unten“
am 13. März 2009

Machtpotenzial und Machtnutzung

Bei der Beobachtung und Interaktion mit anderen achten Menschen besonders auf diese zwei Dimensionen:

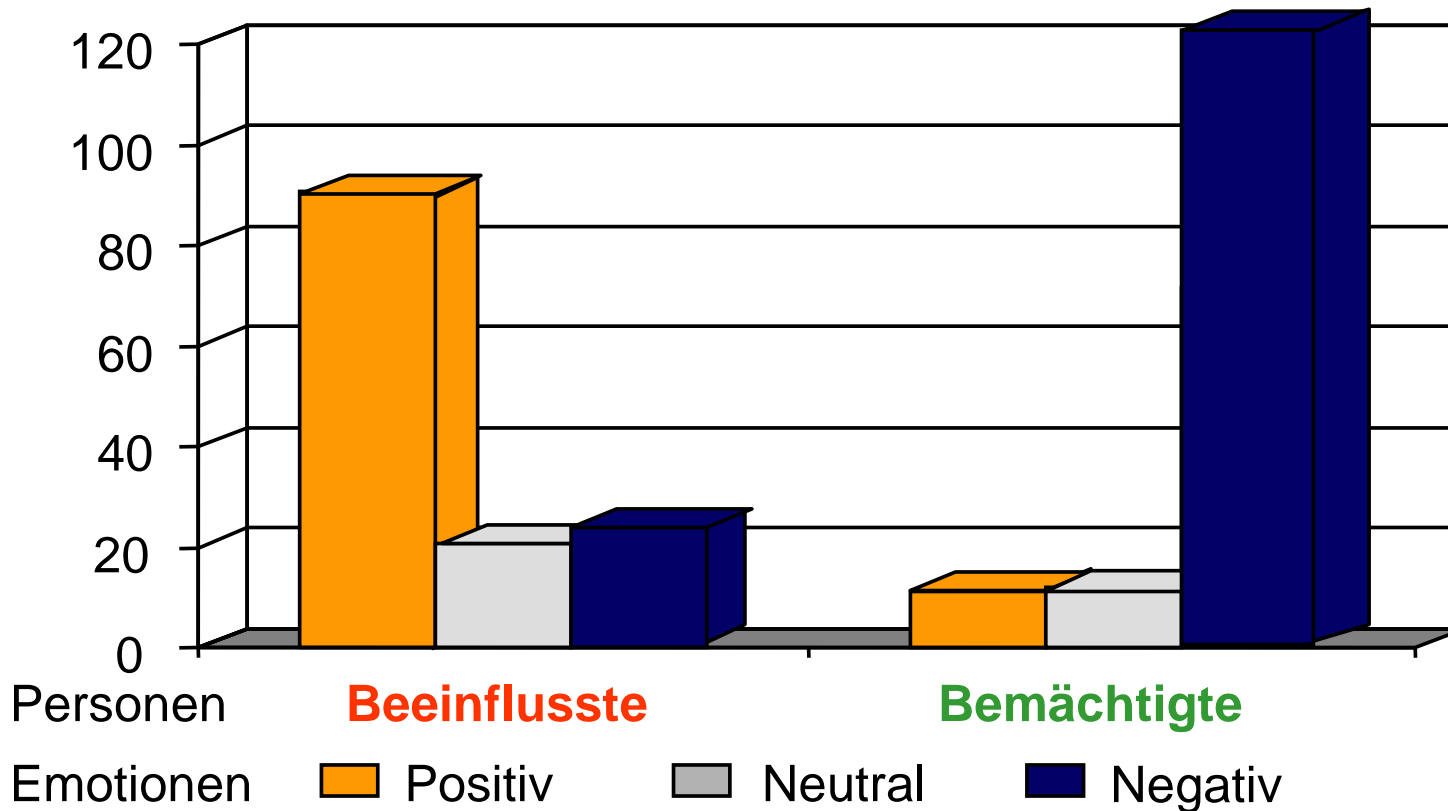
1. Ist der/die Andere **freundlich** oder **feindselig**?
2. Ist der/die Andere **überlegen** oder **unterlegen**?



Mit Macht kann man andere **schützen, fördern und respektieren** oder aber **angreifen, benachteiligen und verletzen**

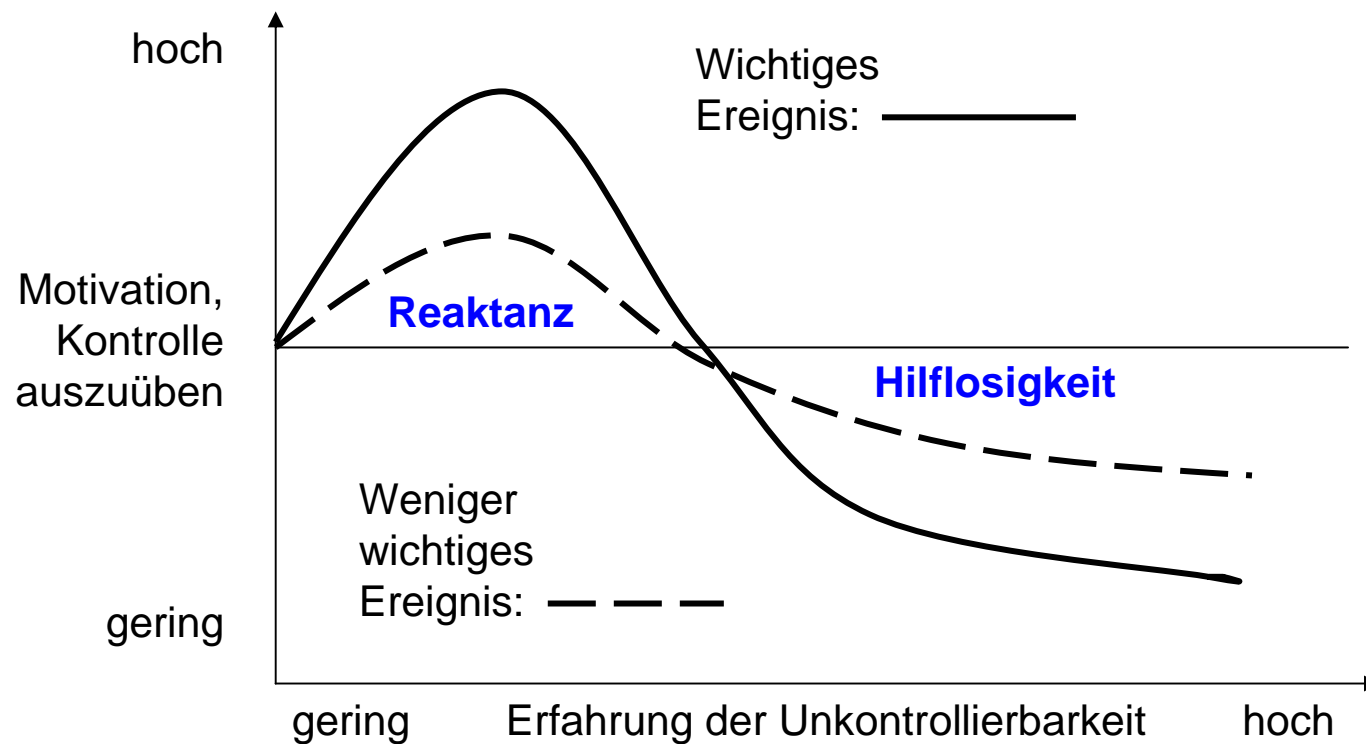
Emotionale Reaktionen der Betroffenen

(Reanalyse der Daten von Buschmeier, 1995)



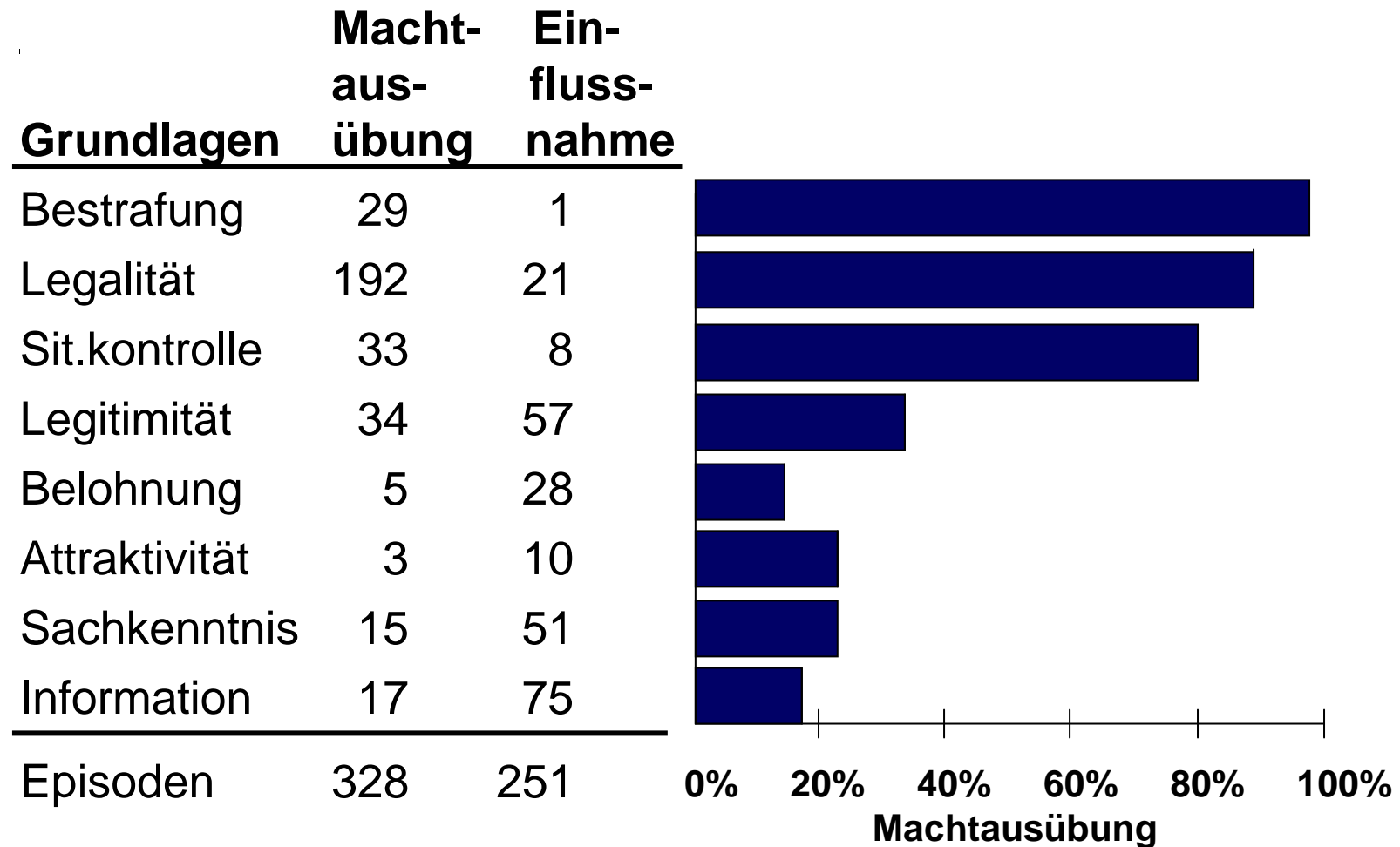
Reaktionen auf Kontrollverlust durch Machtausübung

(nach Wortmann & Brehm, 1975)



Machtausübung heißt Kontrollverlust; Einflussnahme wahrt dagegen die Autonomie des anderen oder erhöht sie sogar.

Machtgrundlagen und ihre Nutzung



(Reanalyse der Daten von Buschmeier, 1995)

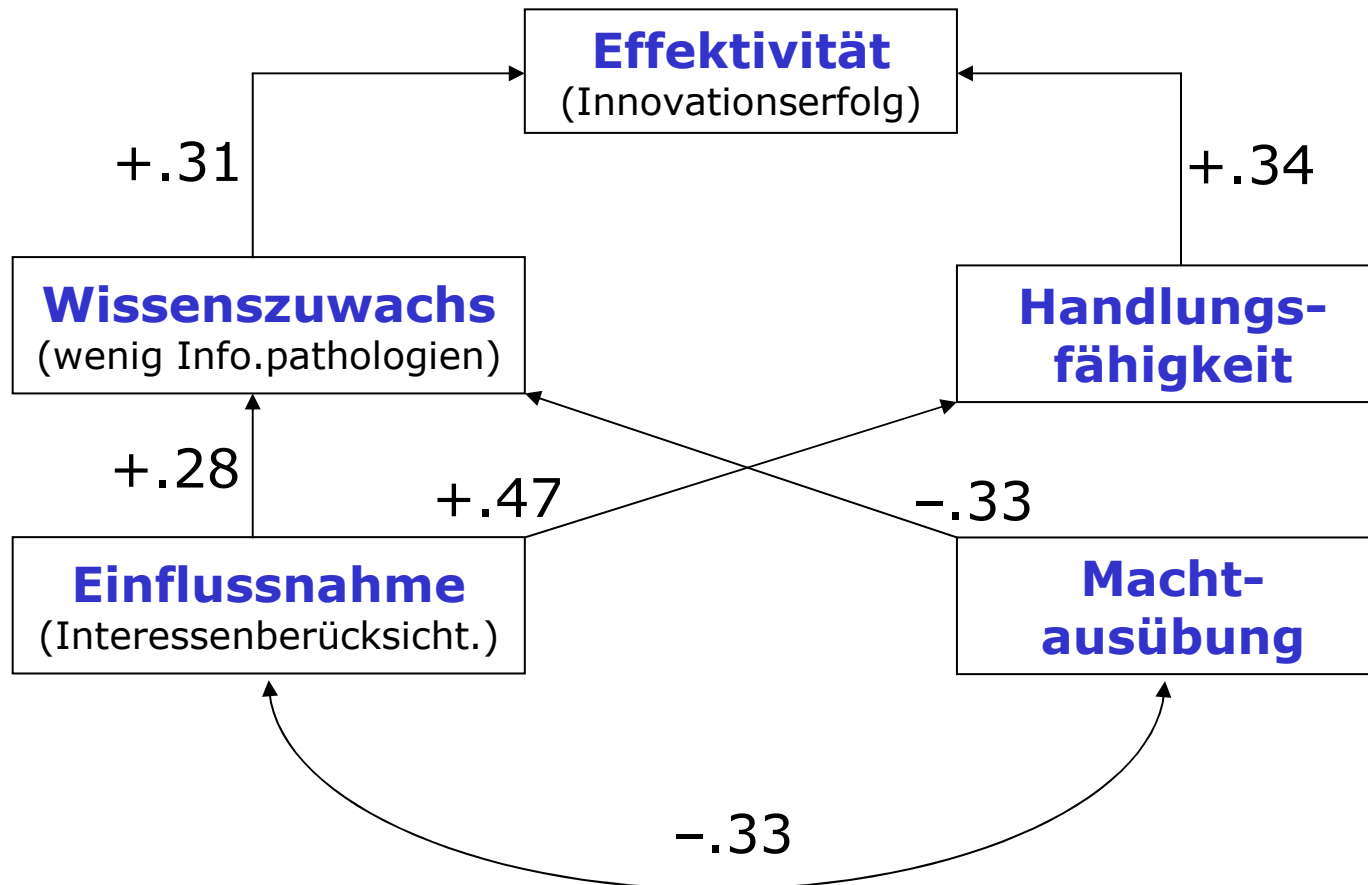
Machtausübung korrumpiert die Machthaber

Kipnis und Mitchell et al. bestätigten folgende Thesen:

- Personen in höheren Positionen haben **mehr Spielraum**, weniger klare Erwartungen und unterliegen **weniger Kontrollen**.
- Restriktivere **Machtpotenziale** (z. B. Gehalt, Beförderung, Fortbildung, Kündigung) **erhöhen die „Versuchung“** für die Vorgesetzten (Machthaber), persönliche Vorstellungen über die beste Arbeitsweise mit ihren Machtmitteln durchzusetzen.
- Personen, die Macht ausüben (Autoritäre), finden eine **Rechtfertigung ihres Tuns** in der **Abwertung der Betroffenen** (z.B.: die sind unfähig) und in der **Aufwertung ihrer eigenen Person**. Sie distanzieren sich von den Betroffenen und halten sich weniger an Normen.
- **Mehrdeutige Standards** und **fehlende Sanktionssysteme** führen zu **mehr organisationaler und persönlicher Kriminalität**

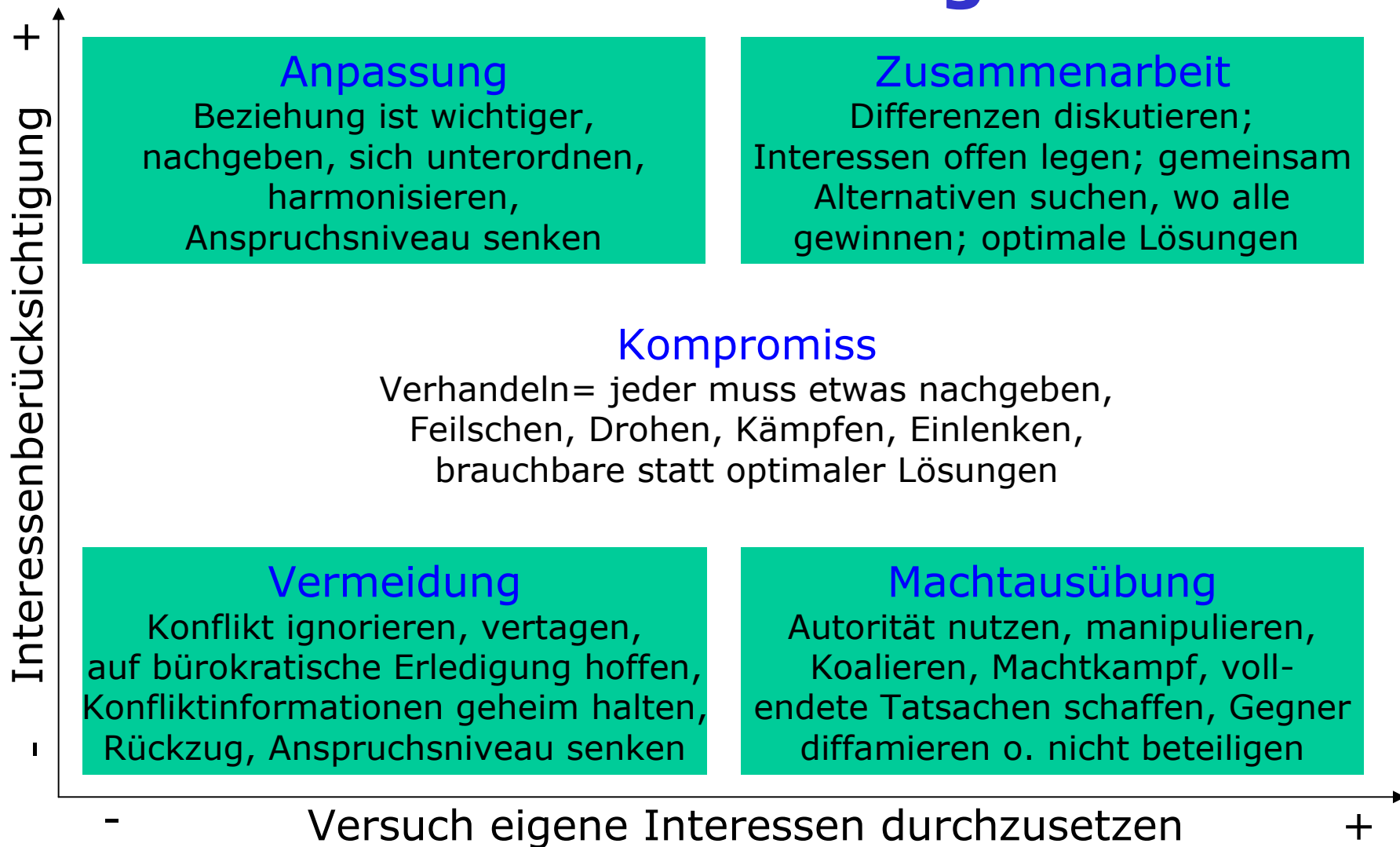
**„Macht korrumpiert,
absolute Macht korrumpiert absolut“**

Machtausübung schädigt das soziale System (Innovation und Information)



Pfadmodell der Konsequenzen von Machtausübung und Einflussnahme auf die Effektivität ($\chi^2=5.24$, $df=4$, $p=.26$, $GFI=.94$)

Konflikthandhabungsstile

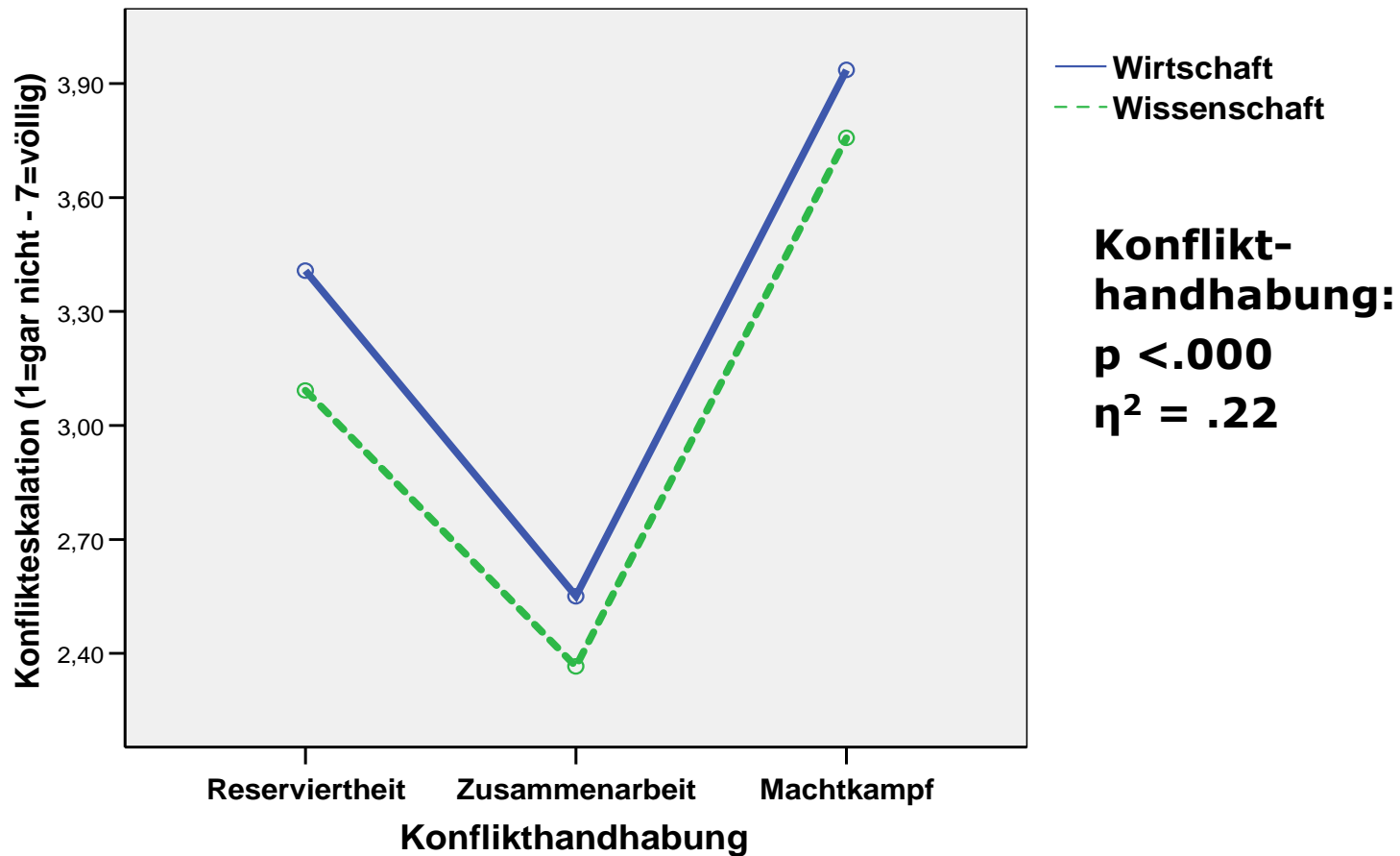


nach Thomas (1992)

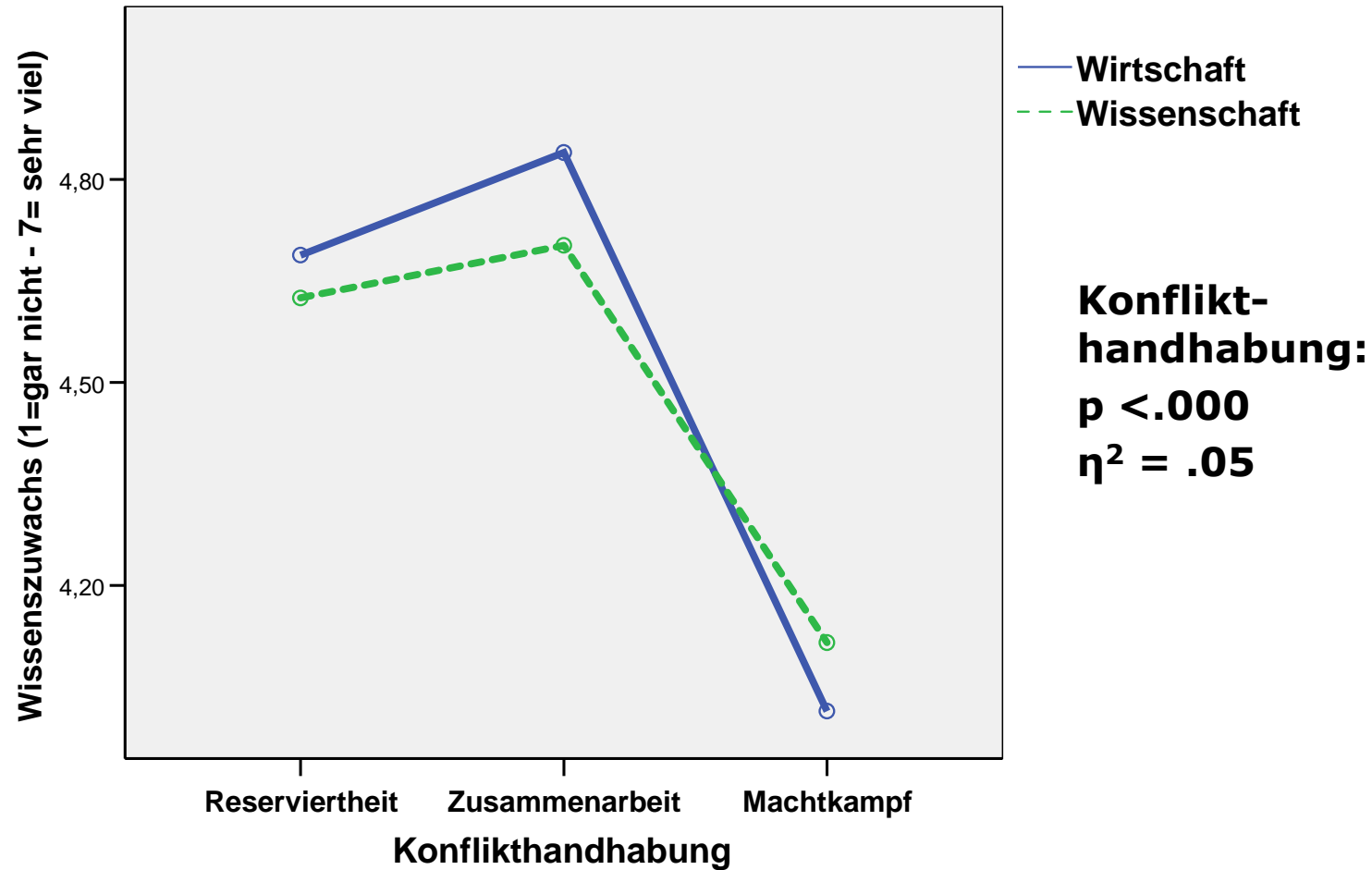
Cluster wechselseitiger Konflikt- handhabung (Conflicts in innovation processes)

Konflikthandhabungsstile	Cluster / Mittelwerte		
	Reserviert- heit (94)	Zusammen- arbeit (133)	Machtkampf (73)
eigene Vermeidung	2,63	1,30	2,03
eigene Anpassung	2,82	2,46	2,56
eigene Machtausübung	2,88	2,74	3,06
eigene Zusammenarbeit	3,64	4,18	3,68
Vermeidung des anderen	2,97	1,43	2,39
Anpassung des anderen	2,83	2,76	1,72
Machtausübung des anderen	3,18	2,58	4,12
Zusammenarbeit des anderen	3,23	3,92	2,33

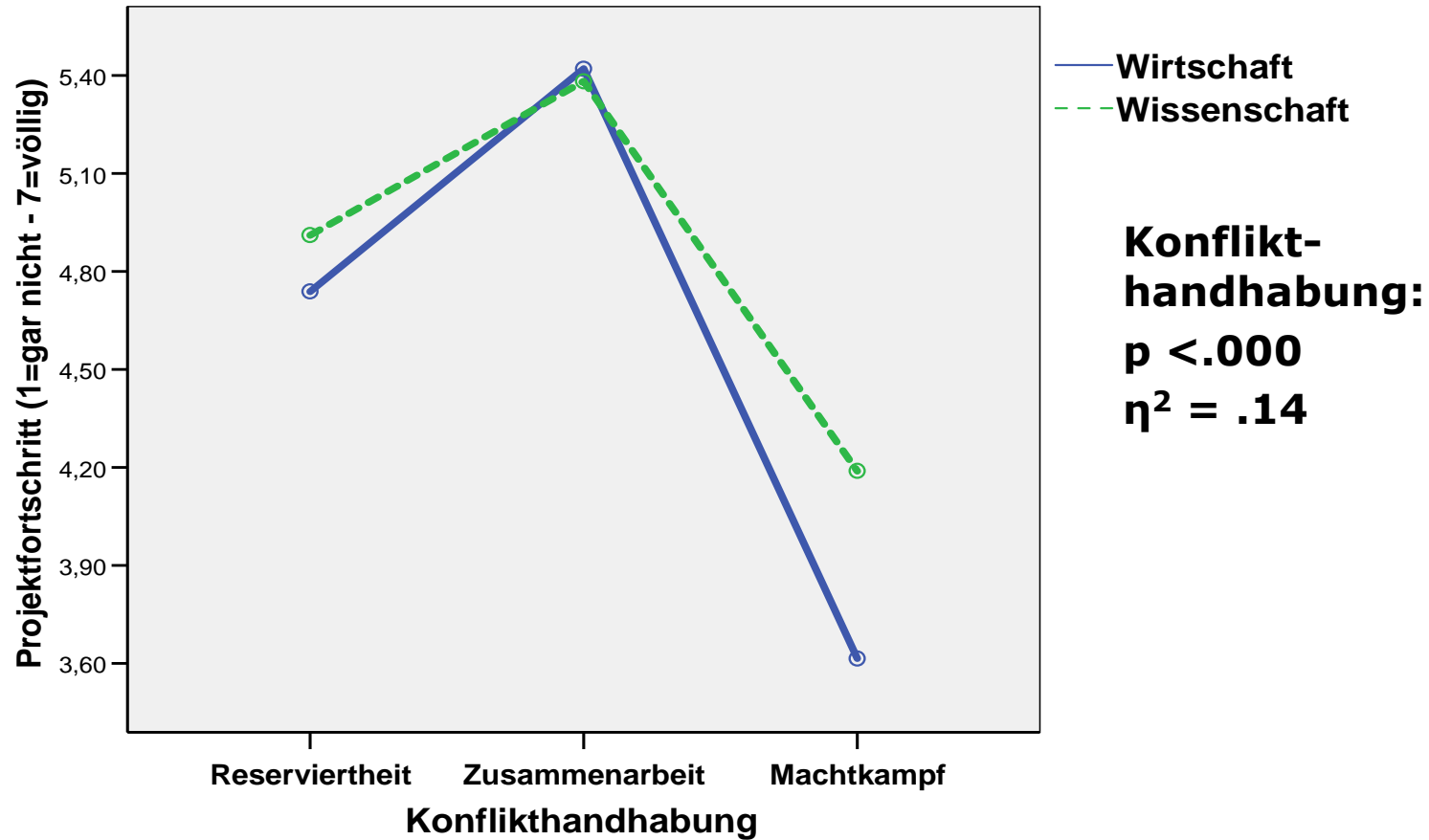
Konflikthandhabung und Konflikteskalation



Konflikthandhabung und Wissenszuwachs



Konflikthandhabung und Projektfortschritt



Ansatzpunkte fürs Coaching

Ausgangssituation:

- Hat Klient/in eine höhere, gleiche oder tiefere Rangposition als der Hauptkontrahent?
- Wieviel Machtausübung und wieviel Einflussnahme ist im Spiel?
- Welche Machtgrundlagen werden verwendet von beiden Seiten?

Ziele:

- Subjektive Verbesserung des Umgangs mit der Situation
- Erhöhung des Handlungsspielraums und der Autonomie
- Erhöhung von Einflussnahme, Verringerung von Machtausübung

Typische Probleme:

- Klient/in ist im Machtkampf verstrickt
- Die Organisationskultur ist von Machtpolitik geprägt
- Klient/in muss erst mal lernen sich zu wehren
- Die Machtausübung ist verdeckt, Klient/in findet keinen Hebel
- Einflussnahme scheint wirkungslos bzw. zu schwach

Ansatzpunkte fürs Coaching

- Mit Klient/in **Vorteile von Einflussnahme** und **Nachteile von Machtausübung** auch in dieser Situation herausarbeiten.
- Dabei anknüpfen an entsprechenden **Alltagserfahrungen**, die jede/r hat.
- Schrittweise Abbau von Machtausübung, **Schaffung von Vertrauen** durch verstärkte Einflussnahme
- Kooperative Grundhaltung zeigen: Statt „Wie Du mir, so ich Dir“ erst eine **zweite Einladung zur Kooperation**, bevor zur Gegen-Machtausübung gegriffen wird.
- Zur Absicherung (mindestens) eine **beste Alternative** erarbeiten, bei denen das Konfliktfeld verlassen wird.
- Kontrahenten in **kooperative Situationen** bringen, bei denen Zusammenarbeit für sie / ihn vorteilhaft ist.
- Rollen- bzw. **Perspektivübernahme** einüben.
- **Selbstwirksamkeit** stärken

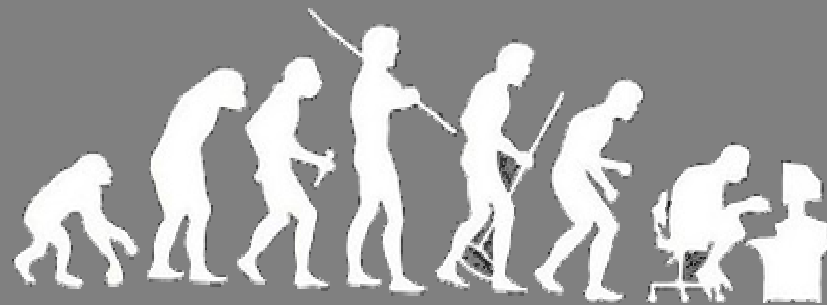
Fazit

- Machtausübung führt nicht nur zu **negativen Folgen** für die **betroffenen Personen**, sie korrumpiert auch die Macht-ausübenden psychisch und materiell, und sie schädigt die **Organisation**, weil sie zu geringerem Wissenszuwachs und geringerer Effektivität als Einflussnahme führt.

Macht ist die Chance, nicht lernen zu müssen!

- Beim **Coaching** von Betroffenen ebenso wie von Macht-ausübenden sollten die Gefahren der Machtausübung und die **Vorteile der Einflussnahme bzw. der Zusammenarbeit** vorstellbar und erlebbar gemacht werden.
- Erleichtert wird solches Coaching dadurch, dass alles Ge-nannte der Alltagserfahrung entspricht, aber weder richtig durchdacht noch eingeübt ist.
- Bei zunehmender Machtausübung in hohen Positionen **gefährden** psychische Korruption und geringeres Lernen **ganze Organisationen** (und Staaten).

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Something somewhere went terribly wrong



Literaturangaben

- Buschmeier, U. (1995). *Macht und Einfluss in Organisationen*. Göttingen: Cuvillier.
- Fiske, S. T. (2001). *Effects of power on bias. Power explains and maintains individual, group, and societal disparities*. In A. Y. Lee-Chai & J. A. Bargh (Eds.), *The use and abuse of power. Multiple perspectives on the causes of corruption* (pp. 181-193). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- French, J. R. P., Jr. & Raven, B. H. (1959). *The bases of social power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Kipnis, D. (1976). *The powerholders*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Mitchell, T. R. , Hopper, H., Daniels, D., Falvy, J. G. & Ferris, G. R. (1998). *Power, accountability, and inappropriate actions*. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 497–517.
- Scholl, W. (2004). *Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird*. Göttingen: Hogrefe.
- Scholl, W. (2007). *Das Janus-Gesicht der Macht. Persönliche und gesellschaftliche Konsequenzen Rücksicht nehmender versus rücksichtsloser Einwirkung auf andere*. In B. Simon (Hrsg.), *Macht: Zwischen aktiver Gestaltung und Missbrauch* (S. 27-46). Göttingen: Hogrefe.
- Scholl, W. (2009, im Druck). *Konflikte und Konflikt-handhabung bei Innovationen*. In E. Witte (Hrsg.), *Kreativität und Innovation*. Lengerich: Pabst.
- Wortmann, C. B. & Brehm, J. W. (1975). *Responses to uncontrollable outcomes: An integration of reactance theory and the learned helplessness model*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology, Vol. 8* (S. 277-336). New York: Academic Press.