



# „NICHT JEDER, DER MACHT HAT, FÜHRT AUCH.“

## NEWSLETTER ZUM PHÄNOMEN MACHT

### Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

der folgende Newsletter beschäftigt sich mit dem Phänomen Macht und dessen Auswirkungen.

Macht ist Kennzeichen einer jeden sozialen Beziehung - beruflich wie privat. Personen, die eine Führungsposition innehaben, wie z.B. ProfessorInnen oder ForschungsgruppenleiterInnen, haben per se Macht über andere. Doch ist der formale Status nur eine Machtquelle von vielen. Was bewirkt Macht in uns? Und was können wir mit unserer Macht bewirken? Um Macht als nachhaltiges Phänomen zu verstehen, ist entscheidend, wie Macht ausgeübt wird, und wie Machthabende von den ihnen untergebenen Personen erlebt werden. Denn führen will gelernt sein...

In der Rubrik „Fragen und Antworten“ beleuchten wir verschiedene Facetten des komplexen Phänomens Macht. Zudem möchten wir die Bedeutsamkeit von Macht für Führungskräfte reflektieren und unter „Veranstaltungshinweise“ auf Formate zum Themenfeld Macht in unserem Programm aufmerksam machen.

In unserer Rubrik „Neues Seminarprogramm“ und „Aktuelles“ informieren wir Sie außerdem über die jüngsten Neuigkeiten aus unserem Center.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!

*Ihr Team des LMU Center for Leadership and People Management*

### Fragen und Antworten

#### Wer hat Macht?

Macht zu haben impliziert, dass ich über etwas verfüge, was es mir ermöglicht, auf das Verhalten und das Vorankommen anderer einzuwirken und/ oder was für andere als erstrebenswert gilt. Macht kann somit auf Wissen, Fertigkeiten und Erfahrungen basieren, oder darauf, über Informationen zu verfügen und deren Weitergabe kontrollieren zu können. Darüber hinaus hat derjenige Macht, dem diese Position qua Wahl oder Status legitim zugeschrieben wurde. Bin ich zudem in der Lage, Personen, z.B. mittels Leistungsprämien oder Lob, zu belohnen, oder mittels Druckausübung zu bestrafen, so habe ich auch Macht. Gelingt es mir hingegen, dass andere aufgrund meines Verhaltens und meiner Werte zu mir aufschauen,

sich mit mir identifizieren, so kann auch dies eine Machtquelle sein. Macht hat verschiedene Quellen. Macht kann formell qua Position und/ oder informell qua Persönlichkeit oder Expertise begründet sein.

#### Wie fühlt sich Macht an?

Macht wirkt stimulierend, denn Macht zu erleben, gleichwohl worauf diese Macht basiert, fühlt sich gut und beflügelnd an – für einen jeden von uns. Machterleben aktiviert und geht mit einer starken Zielfokussierung sowie Handlungsorientierung einher. Macht lenkt die Aufmerksamkeit auf Situationen und Chancen, die der Zielerreichung dienen. Macht fördert jedoch auch das Distanzerleben zu anderen Personen und trägt somit potentiell zur Instrumentalisierung anderer Personen bei.

#### Was kann Macht bewirken?

Macht kann einerseits egozentrisch gegen die Interessen der Untergebenen ausgeübt werden und somit anfänglich zu Widerstand, jedoch langfristig zu Hilflosigkeit führen. Wird Macht nur restriktiv über Druck und Kleinmachen ausgeübt, verhindert dies Innovativität und fördert – wenn überhaupt – Dienst nach Vorschrift. Findet Macht andererseits unterstützend im Einklang mit den Interessen Untergebener Anwendung, fördert es die Generierung neuen Wissens und stärkt das Verpflichtungs- und Zugehörigkeitsgefühl seitens der Untergebenen.

Inwieweit Macht egozentrisch oder unterstützend ausgeübt wird, hängt von Faktoren innerhalb des Machthabers und der Situation ab. Insbesondere das eigene Machtverständnis im Sinne von Selbstverwirklichung versus Verantwortung sowie auch die ethischen Grundwerte der Machthabenden beeinflussen die Gradwanderung zwischen egozentrischem Machtmissbrauch und unterstützender Einflussnahme. Ist die Umgebung zudem durch ein System der Rechtsschaffungspflicht, wie z.B. regelmäßiges Feedback, und durch übergeordnete, gemeinsame Ziele, wie z.B. Teamziele, gekennzeichnet, können Missbrauchs- und Instrumentalisierungstendenzen reduziert werden.

#### Macht und Führung: Zwei Seiten einer Medaille?!

Während Macht als Möglichkeit zur Einwirkung auf andere definiert wird, verstehen wir unter Führung, anderen Personen Orientierung zu geben und sie bei der Zielerreichung zu unterstützen. Macht ist die Grundlage von Führung, denn jede Führungskraft hat zumindest qua ihrer Position die Möglichkeit auf andere Personen einzuwirken.



Führungskräfte können ihre Macht jedoch positiv (d.h. unterstützend) oder negativ (d.h. restriktiv) ausüben und hierfür auf unterschiedliche Einwirkungsstrategien zurückgreifen. Das Sprichwort „Gib einem Menschen Macht und du erkennst sein wahres Gesicht“ ist insbesondere in der Auswahl und Förderung von Führungskräften relevant.

Sind Führungskräfte zu sehr an ihrem eigenen Vorankommen interessiert und verlieren sie den Blick für die Bedürfnisse ihrer MitarbeiterInnen, ist Machtmissbrauch unumgänglich. Mittels der Ausübung von Druck, Drohstrategien und Bestrafungen sinken Leistung, Zufriedenheit und Loyalität seitens der MitarbeiterInnen – Ein Teufelskreis entsteht, der insbesondere für wissensintensive Arbeitskontexte wie der Universität verheerende Folgen hat.

Verfügen Führungskräfte hingegen über ein Wertesystem und begreifen daher ihre Position im Sinne der Verantwortung gegenüber MitarbeiterInnen und gemeinsamen Zielen, bedingt dies eine unterstützende und motivierende Einwirkung. Der Einsatz von Expertise, Lob und Visionen fördert Zufriedenheit, Arbeitsengagement und Verantwortungsgefühl seitens der MitarbeiterInnen. Dies bildet die Basis für eine Führungs- und Zusammenarbeitskultur, die Leistung mit menschenwürdigem Umgang vereint.

Kurzum: Macht ist ein großes Potential bei gleichsam großer Verantwortung. Die Chance auf andere Personen einzuwirken bedarf stetiger Legitimation. Jeder, egal ob MitarbeiterIn oder Führungskraft ist gefragt, die Machtbeziehung und das eigene Handeln zu reflektieren: Was ist mein Beitrag, was läuft gut, was läuft nicht gut und was kann ich ändern? Und auch die jeweiligen Umgebungen, wie z.B. Universitäten, sind angehalten zu hinterfragen, welche Rahmenbedingungen sie für gute Führung setzen.

## Themenspezifische Veranstaltungshinweise

Wenn Sie sich für das Phänomen Macht und aktuelle Forschungserkenntnisse in diesem Feld interessieren, möchten wir Sie an dieser Stelle gerne auf folgende Veranstaltungen hinweisen:

### **Macht und Mikropolitik**

**Workshop von Dr. Stefan Dörr und Dr. Janine Netzel am 28.10.2015 (14:00 – 18:00 Uhr)**

Promovierte WissenschaftlerInnen bis hin zu ProfessorInnen erhalten in diesem interaktiven Workshop Einblick in verschiedene Modelle und Forschungsbefunde zum Thema Macht. Die TeilnehmerInnen haben darüber hinaus die Möglichkeit anhand von Fallbeispielen und eigenen Praxisfällen potentielle Machtressourcen und Einflussstrate-

gien zu reflektieren, um die eigene mikropolitische Kompetenz zu verbessern.

Bitte **melden** Sie sich [hier](#) **direkt zur Veranstaltung an**.

### **„Wie kann man nur so gemein sein?“ – Destruktive Führung: Phänomen, Ursachen und Wirkungen**

**Ringvorlesung von Prof. Dr. Jan Schilling am 27.11.2015 (14:00 – 16:00 Uhr)**

In seinem Gastvortrag beleuchtet Jan Schilling (Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen, Hannover) das Konzept der destruktiven Führung, sowie Forschungserkenntnisse zu deren Ursachen und Wirkungen. Der Vortrag zielt auf die Ableitung von Implikationen für die Praxis ab, wie destruktive Führung zu verringern ist.

Das Format unserer Ringvorlesungen richtet sich an alle (Nachwuchs-) WissenschaftlerInnen von DoktorandInnen bis zu ProfessorInnen.

Bitte **melden** Sie sich [hier](#) **direkt zur Veranstaltung an**.

## Unser neues Seminarprogramm

Wir freuen uns sehr, dass mit dem Start des Wintersemesters auch unser neues Seminarprogramm erschienen ist. In dieser Rubrik möchten wir Sie auf die Neuerungen und Highlights unseres Programms aufmerksam machen.

Neu im Programm ist der **Advanced Leadership Course**, welcher unser Basis- mit zwei Vertiefungsmodulen kombiniert. Zielsetzung ist die intensive Reflexion der eigenen Führungsrolle sowie des eigenen Führungsverhaltens. Neben Videoanalysen im ersten Vertiefungsworkshop (24.11.2015, 09.30 – 17:30 Uhr) besteht die zweite Vertiefung aus einem Beratungsgespräch zum individuellen Führungsprofil (Termine nach Absprache). Das Format richtet sich an Postdocs mit Führungsverantwortung.

Zudem steht unser aktuelles Wintersemesterprogramm im Zeichen der **wissenschaftlichen Karriereentwicklung**. Sie haben je nach wissenschaftlicher Qualifikationsstufe und beruflicher Orientierung die Auswahl zwischen folgenden Veranstaltungen:

**„Erfolgreich zur Professur!“:** Ganztägiges Praxisseminar für Postdocs und HabilitandInnen in Berufungsverfahren von Prof. Dr. Peter Fischer am 01.12.2015 (09.00 – 18.00 Uhr).

**Erfolgreiche Bewerbungs- und Berufungsgespräche führen:** Intensiver Workshop für ProfessorInnen, PDs und Postdocs in Bewerbungs- und Berufungsverfahren von Prof. Dr. Dieter Frey und Prof. Dr. Karl-Walter Jauch am 04.12.2015 (15.00 – 19.00 Uhr).



**Karriereorientierung, -planung und Karriereförderung des wissenschaftlichen Nachwuchses:** Ringvorlesung für alle (Nachwuchs-) WissenschaftlerInnen von Prof. Dr. Heike Kahlert am 22.01.2016 (14.00 – 16.00 Uhr).

**Perspektiven außerhalb der Wissenschaft:** Zweitägiger Workshop für alle (Nachwuchs-) WissenschaftlerInnen von Matthias Merkelbach, M.A., am 26. und 27.01.2016 (jeweils von 09.00 – 17.00 Uhr).

**Standortbestimmung für die Wissenschaft:** Eintägiger Workshop für Postdocs kurz nach der Promotion von Mirjam Müller, M.A., am 08.02.2016 (09.00 – 17.00 Uhr).

Alle hier erwähnten Veranstaltungen sowie unser vollständiges **Seminarprogramm** und unsere speziell auf Sie zugeschnittenen **Individualangebote** finden Sie [hier](#).

## Aktuelles

### Das Peer-to-Peer-Mentoring Projekt (Lehre@LMU) sucht derzeit noch MentorInnen und Mentees

Das Peer-to-Peer-Mentoring Programms (kurz: P2P-Mentoring Programm) hat sich zum Ziel gesetzt StudienanfängerInnen und Studierende, die sich im Übergang vom Bachelor- zum Masterstudium befinden, den Studieneinstieg an der LMU München zu erleichtern. Hierfür bilden wir erfahrene Studierende zu MentorInnen aus, die über zwei Semester lang ihren Mentees beratend zur Seite stehen und ihre eigenen Erfahrungen weiter geben.

Derzeit werden im P2P-Mentoring Programm MentorInnen der vierten Kohorte ausgebildet und StudienanfängerInnen als Mentees rekrutiert. Eine Registrierung für die vierte Kohorte ist noch bis zum 26. Oktober 2015 möglich. Gerne können Sie Ihre Studierende auf das P2P-Mentoring Projekt aufmerksam machen und sie zur Teilnahme an unserem Programm motivieren.

Weiterführende Information über das P2P-Mentoring Programm finden Sie [hier](#).

**Eine Auswahl unserer aktuellen Publikationen finden Sie hier** (Kongressbeiträge sind nicht aufgeführt, hierzu besuchen Sie bitte unsere Website):

Braun, S. & Frey, D. (2015). Führungstheorien. In: M. Galliker & U. Wolfradt (Hrsg.), *Kompendium psychologischer Theorien* (S. 133-136). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hauser, A., Frey, D. & Bierhoff, H.-W., (in Druck). Was die Psychologie im Innersten zusammenhält: Leben und Werk des Kurt Lewin. In H.-W. Bierhoff & D. Frey (Hrsg.),

*Enzyklopädie der Psychologie – Band Sozialpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.

Hauser, A., Weisweiler, S., Frey, D. (2015). "Sag ich's oder besser nicht?" Warum Depressive ihre Probleme oft verschweigen. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 2, 9-12.

Kaminski, S., Kennecke, S. S., Dlugosch, D. S., Weisweiler, S. & Frey, D. (in Druck). Mentoring. In H.-W. Bierhoff & D. Frey (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie – Sozialpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.

Kuonath, A., Schmidt-Huber, M., & Frey, D. (in Druck). Selbstwert. In D. Frey & H.-W. Bierhoff (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie – Sozialpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.

Netzel, J., Braun, S., & Frey, D. (in Druck). Macht – Grundlagen, Folgen und Prozesse eines komplexen Phänomens. In D. Frey & H.-W. Bierhoff (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie - Sozialpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.

Peus, C., Braun, S. & Aydin, N. (2015). Führung anders denken. Neid in Unternehmen: Fluch oder Fortschrittsmotor? *RHI-Wissenswert Nr. 8*. München: Roman Herzog Institut.

Peus, C., Braun, S., Hentschel, T. & Frey, D. (2015). *Personalauswahl in der Wissenschaft: Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis*. Heidelberg: Springer.

Schmidt-Huber, M., Hörner, K. & Weisweiler, S. (2015). Wirksames Führungsverhalten von Oberärzten und pflegerischen Stationsleitungen unter der Lupe: Führen Pflegekräfte anders als Ärzte? *Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft*, 1(3), 28-43.

Standifer, R. L., Raes, A. M. L., Peus, C., Passos, A.M, Santos, C. & Weisweiler, S. (2015). Time in teams: Impact of cognitions and conflict. *Journal of Managerial Psychology*, 30 (6), 692-708.

Wastian, M., Braumandl, I. & Weisweiler, S. (2015). *Führung und Mikropolitik in Projekten. Der psychologische Faktor im Projektmanagement*. Essentials. Wiesbaden: Springer.

## Sie haben Fragen an uns?

Sie haben weitere Fragen zu diesem oder anderen Themen? Gerne beantworten Ihre Fragen persönlich oder in unserer Rubrik „Fragen und Antworten“. Senden Sie einfach Ihre Frage an: [peoplemanagement@psy.lmu.de](mailto:peoplemanagement@psy.lmu.de)

Ihr CLPM-Team