

A close-up photograph of two hands shaking over a chessboard. The hand on the left is a man's, wearing a light blue shirt cuff. The hand on the right is a woman's, with dark nail polish. A large red circle is overlaid on the handshake, containing the main text. The chessboard below has a blue and white checkered pattern with various chess pieces.

# Führungsratgeber Die neuen Regeln der Macht

A red circle containing the text SKO ASC ASQ in white.

SKO  
ASC  
ASQ

**#SWISS  
LEADERS**



**Kalaidos  
Fachhochschule  
Schweiz**

Die Hochschule für Berufstätige.

# Einleitung

Macht ist die unbedingte Voraussetzung, um Organisationen in eine bestimmte Richtung zu führen. Allerdings muss die Erscheinungsform der Macht auch zu der Zeit passen, in der sie Organisationen lenken will. Damit Macht erfolgreich wirken kann, gilt es den Horizont über die eigene Führungstätigkeit hinaus zu erweitern und den Einflussfaktoren nachzuspüren, die heute den Rahmen für Machtausübung in einem Unternehmen mitdefinieren.

Keineswegs ist „der Starke am mächtigsten allein“, wie das Friedrich Schiller seinem Wilhelm Tell in den Mund legte. Denn kein Unternehmen agiert allein und frei von jeglicher Konkurrenz. Zudem wirkt die Digitalisierung – eine eigentlich rein technologische Entwicklung - mittlerweile bis in die Unternehmensführung hinein: In ihrem Kontext sind gewisse Organisationskonzepte einfach effektiver als andere.

Vor diesem Hintergrund sind Führungskräfte gefordert, sich mit dem neuen Rahmen für Macht im Unternehmen und den neuen Regeln, denen diese Macht folgt, vertraut zu machen. Dieser Ratgeber soll ihnen etwas Kontext, wesentliche Aspekte und einige handlungsrelevante Ansätze an die Hand geben.

**Autor:**

**Alexander Saheb**

Content Manager für Unternehmensführung der Kalaidos Fachhochschule und  
Wirtschaftsjournalist bei Textexperten –  
Wirtschaft und Finanzen.



# Inhalt

1	Der Machtbegriff und seine Definition	Seite 5
2	Macht in Organisationen	Seite 6
3	Das neue Umfeld der Macht	Seite 7
4	Macht in Netzwerken	Seite 9
5	Die neuen Bausteine der Macht	Seite 11
6	Macht ausser Kontrolle	Seite 13
7	Fazit	Seite 15
8	Extra: Interview mit Elena Pintarelli	Seite 16
9	Quellen und Literatur	Seite 19

# 1 Der Machtbegriff und seine Definition

**Macht** ist die Fähigkeit einer Person oder Gruppe, so auf andere Personen oder Gruppen einzuwirken, dass sie sich ihren Ansichten und Wünschen unterordnen und danach verhalten. Macht kann, mit Blick auf ihre Auswirkungen, sowohl im positiven wie im negativen Sinne eingesetzt werden. Der Begriff Macht lässt sich auf zwei ähnlich lautende **indogermanische** Wörter zurückführen: *mag-* (kneten, pressen, formen, bilden) oder *magh-* (machen – im Sinne von können, vermögen, fähig sein). Die erste Bedeutung hat unmittelbaren Werkzeugbezug. Die zweite thematisiert einen sozialen Kontext: Macht als Mittel der Verfügung über andere mit Blick auf deren zukünftige Aktivitäten.

Cicero differenziert als Erster zwischen „potestas“ als von Amts wegen verliehener Macht und der „auctoritas“, welche Macht als in Ansehen der innehabenden Person wurzelnd begreift. Über die Jahrhunderte hinweg setzen sich Staatstheoretiker und Philosophen immer wieder mit dem Machtbegriff auseinander. Bei Marx und Engels ist die Verwandlung persönlicher Machtverhältnisse in sachliche Äquivalenzen das Charakteristikum moderner Gesellschaften: Sie manifestiert sich in der Herrschaft des Kapitals über die eigentlich alles begründende Arbeit. Der Soziologe und Nationalökonom **Max Weber** definiert Macht einige Jahre später neu und kehrt zur Kernbedeutung zurück: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer **sozialen Beziehung** den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.“<sup>[16]</sup>

Macht kann ganz unterschiedliche Quellen haben: Die Sozialpsychologen French und Raven stellten 1959 ihre heute als Standardwerk geltende Studie dazu vor, die fünf zentrale Machtbasen sowie weitere Machtquellen definiert.

- **Legitime Macht:** Sie fusst in der Überzeugung des Beeinflussten, dass der Beeinflusser ein Recht dazu habe.
- **Belohnungsmacht:** Der Macht ausübende kann materielle und finanzielle Zuwendungen vergeben oder gezieltes Lob und Aufmerksamkeit einsetzen.
- **Macht durch Zwang:** Die drohenden Konsequenzen lassen Abhängige gehorsam sein.
- **Macht durch Wissen:** Der Macht ausübende verfügt über wertvolles situationsbezogenes Wissen, welches seine Entscheidungsqualität als der eigenen überlegen erscheinen lässt.
- **Macht durch Identifikation:** Ein vom Machtinhaber bewusst induziertes Gefühl der Verbundenheit motiviert die Bezugspersonen, sich mit dem Machtinhaber zu identifizieren und sich als Mitläufer gut zu fühlen.

## 2 Macht in Organisationen

Macht hat für praktisch alle Bereiche des menschlichen Zusammenlebens eine massgebliche Rolle. Ausgehend von den persönlichen, sozialen oder strukturellen Einflusspotenzialen von Individuen entstehen gesellschaftliche Sozialstrukturen. In der Organisationstheorie hat Henry Mintzberg folgende Machtdefinition etabliert: „Macht ist die Fähigkeit, organisatorische Ergebnisse zu bewirken oder zu beeinflussen“

Der Organisationstheoretiker und Wissenschaftler Gareth Morgan identifizierte in einem 1982 vorgelegten Werk wiederum eine ganze Reihe von Faktoren, die in Organisationen als Quelle von Macht funktionieren. Teils ähneln diese den weiter oben bereits angeführten Machtfaktoren. Morgan nennt die formale Autorität, Macht durch Belohnung und Zwang, aber auch die Verfügungsgewalt über beschränkte Ressourcen oder Gestaltungsmacht für Organisationsstrukturen. Ebenso bedeutsam ist in Organisationen die Macht über Wissen, Informationen und Technologie. Besondere Bedeutung hat die Macht über Allianzen und informelle Netzwerke: In Organisationen bringen informelle Beziehungen tendenziell einen Machtzuwachs mit sich.

Macht entfaltet seit langem und an vielen Orten ihre Wirkung durch Hierarchien. In hierarchisch organisierten Unternehmen hat jeder Mitarbeitende einen definierten Rang mit oder ohne Weisungsbefugnisse an niedrigere Hierarchiestufen. Die Hierarchie fungiert hier als Steuerungsform, derer sich die Macht bedient. Es ist in Zeiten der Netzwerkökonomie und zunehmend demokratischer Formen der Unternehmensführung jedoch absehbar, dass dieses Modell nicht mehr greift. Statt der Hierarchie mit ihren Rangstufen werden interpersonale Beziehungen zum Element der Machtausübung. In einer Studie des Center for Creative Leadership in den USA zu künftigen Machtfaktoren wurden auch die Macht der Information und die Belohnungsmacht auf die vorderen Plätze gewählt.

## 3 Das neue Umfeld der Macht

In Unternehmen wird Macht für grosse Veränderungen eingesetzt. Manchmal schaffen die Machthaber heute sogar ihre eigene Machtbasis ab. So hat das Software-Unternehmen Haufe-Umantis vor einiger Zeit beschlossen, dass Führungskräfte von den Mitarbeitenden gewählt werden sollen. Die Schweizer Softwareschmiede Liip wiederum setzt auf Holacracy – formell gibt es bei dieser Organisationsform gar keinen dauerhaften Chef.

Beim Autobauer Daimler sollen rund 20 Prozent der Mitarbeitenden als „Schwarm-Organisation“ zusammenarbeiten. Das gibt dem einzelnen Mitarbeitenden mehr Verantwortung, erfordert aber auch eine starke, funktionierende Selbstorganisation und schwächt die Macht der Hierarchien im Konzern

Es mutet so an, als würden diese Unternehmen ausgesprochen progressiv agieren. Doch von einer höheren Warte aus betrachtet, lässt sich ihre Aktion einfach als Reaktion auf ein sich tiefgreifend veränderndes Umfeld verstehen; immerhin gehören sie zu den ersten, die darauf reagieren. Die Digitalisierung erlaubt Unternehmen eine massiv erhöhte Flexibilität in vielen Prozessen. Um diese vorteilhaft auszunutzen, müssen die Organisationsstrukturen entsprechend angepasst werden, damit die Firmen sich in diesem dynamischen Umfeld agil bewegen können.

Lange Entscheidungsprozesse und starre Führungsrichtlinien – beides Kennzeichen stark hierarchisch geprägter Organisationen – sind jetzt Hindernisse. Die Flexibilisierung und zunehmend fluide Unternehmensgrenzen lassen Netzwerke, Kooperationen und gemischte Teams in den Fokus treten. Die Macht von Führungskräften dient jetzt dem Gestalten solcher Strukturen. Dazu sind spezifische Kompetenzen notwendig.

In diesem Kontext gewinnt insbesondere die Partizipation der Mitarbeitenden an Bedeutung. Führungskräfte werden Strukturen einführen, „die allen Mitgliedern einer Organisation Einfluss auf das Unternehmen, die Arbeit im Unternehmen und die Formen der Zusammenarbeit gewähren“ (Welp, Tumasjan, & Theurer, 2015, S. 79f). Mitarbeitende werden an

strategischen Entscheidungen ebenso wie am Unternehmen selbst beteiligt und dürfen ihre Führungskräfte selbst wählen. Klassische Machtverhältnisse werden somit neu verteilt.

Im Unternehmen gewinnt Vertrauen an Bedeutung, während Überwachung in den Hintergrund tritt. Führung soll Mitarbeitende jetzt zu einer eigenverantwortlichen Aufgabenerledigung befähigen. Neue Führungsmodelle – Stichwort geteilte Führung oder Shared Leadership - verbinden die traditionelle Führung durch vertikale Inspiration mit zeitgemässer Leadership und horizontalem Sharing von Verantwortung. Funktionen ohne Weisungsbefugnis bedienen sich der **Lateralen Führung**. Dabei werden typischerweise einer Führungskraft zugeschriebene Aufgaben nun auch an Mitarbeitende vergeben. Die Verantwortung wird im Team aufgeteilt, Mitarbeitende erhalten mehr Entscheidungsmacht als bisher.

Heute leben nur noch 13 Prozent der Unternehmen eine starke Führung durch „vertical Inspiration“. Hier gibt es keine ausgeprägte Selbstführung oder geteilte Führung. Weitere 19 Prozent der Unternehmen realisieren ein starkes „horizontal Sharing“, die geteilte Führung ist bei ihnen stark ausgeprägt, während die inspirierende Führung fehlt. Nur 22 Prozent der Firmen können eine zeitgemässe Führungskultur vorzeigen, welche die starke inspirierende mit einer starken geteilten Führung vereint. Das lässt sich der Studie „Leadership der Zukunft“ entnehmen, welche an der Universität St. Gallen erstellt wurde.

## 4 Macht in Netzwerken

Die Beispiele aus dem vorigen Kapitel zeigen: Macht hat auch in Zukunft grosse Bedeutung im unternehmerischen Kontext. Lediglich ihre Wirkrichtung wird, angepasst an den neuen, von der Digitalisierung geschaffenen Rahmen, adjustiert. Bisher wichtige Machtfaktoren verlieren an Bedeutung, andere gewinnen an Relevanz.

Viele Führungskräfte sind heute am oberen Ende eines funktionalen Silos positioniert. Ihre bisher strukturell institutionalisierte direkte Macht und Kontrollfunktion werden nun tendenziell reduziert.

Die Organisationsformen der Zukunft sind Netzwerke, Kooperationen und gemischte Teams. Reife fluide Organisationen sollen sogar das Humankapital von Lieferanten und Kundschaft zu integrieren und zu nutzen streben.

Die Netzwerke bestehen über die Hierarchiestufen hinweg, relevant ist die gelungene Vernetzung des Wissens. Das unkomplizierte Teilen von Informationen, direkte und konstruktive Kommunikation und Ziele, die bereichsübergreifend formuliert werden können sind Kennzeichen funktionierender Netzwerke.

Für die Führung heisst es nun, diese Netzwerke effektiv zu gestalten. Die neue Rolle von Führungskräften ist die von Beziehungsmanagern. Als Beziehungs- und Netzwerk-Leader gilt es interne und externe Netzwerk-Beteiligte zu binden und ihre effiziente Kooperation zu sichern. Die Führungskraft behält die strategische Verantwortung, ist aber kein Fachexperte mehr, sondern koordiniert und moderiert das Team fähiger Fachleute.

Dazu müssen Führungskräfte Macht an Mitarbeitende delegieren, damit diese für ihre eigenverantwortliche Arbeit die nötige Autonomie erhalten. Die Mitarbeiterbefähigung erlaubt eine grösstmögliche Delegation und die Führungskraft wird seltener operativ tätig.

Dabei ist nicht nur das beziehungsfördernde Verhalten zentral, sondern auch das Herstellen von Vertrauen. Durch zwischenmenschliches Verständnis wird die Loyalität der multiplen Mitarbeitenden erhöht und ein Zugehörigkeitsgefühl geschaffen, welches die bestmögliche Interaktion und den Wissensaustausch innerhalb der Organisation ermöglicht.

Macht bedeutet in solchen Organisationen, Einfluss auf Netzwerke zu haben.



## 5 Die neuen Bausteine der Macht – was Sie jetzt tun sollten

### a) Agile Führung:

Die auf feste Hierarchien gestützte Führung wird in Netzwerken durch horizontale, fluide Führungsrollen ersetzt. Führungskräfte sollten beide Stile beherrschen und situationsgerecht umsetzen können. Grossteils werden sie sich auf coachende Rollen zurückziehen müssen, um die eigenverantwortliche Entscheidungsfindung der gesteuerten Teams zu erlauben. Setzen Sie kurze Meilensteinziele, um iterative Fortschritte zu erleichtern. Tägliche Stand-up-Meetings sichern den Informationsfluss.

### b) Vernetzung:

Beziehungen erhalten einen hohen Stellenwert. Netzwerke erhalten ihre Qualität erst dann, wenn sie aus den für den jeweiligen Kontext richtigen Personen bestehen. Das persönliche Machtpotenzial findet in diesen Organisationen seinen operativen Ausdruck durch den nachweislichen Einfluss auf interpersonale Netzwerke. Es ist deshalb entscheidend, dass sich Führungskräfte mit den richtigen Personen vernetzen oder bestehende Beziehungen vertiefen.

### c) Vertrauen:

Der direkte persönliche Austausch mit anderen Unternehmensangehörigen ist ein solides Mittel, Vertrauen zu schaffen und zu vertiefen. Führungskräfte sollten Zeit aufwenden, um belastete Beziehungen zu entspannen. Dazu gehört allerdings auch die Fähigkeit, ehrliches Feedback zu geben wie zu empfangen. Verhalten Sie sich authentisch und treten Sie als offener Kommunikationspartner auf. Eine „hidden agenda“ untergräbt die Vertrauensbildung.

### d) Wertschätzung:

Anerkennung und Wertschätzung finden nicht nur durch monetäre Zuwendungen Ausdruck. Oftmals nennen Teammitglieder überraschende Ideen, wenn sie gefragt werden, wie man für sie Wertschätzung zum Ausdruck bringen kann. Insbesondere flexible Arbeitszeiten oder ein freier Tag geniessen einen hohen Stellenwert.

## 6 Macht ausser Kontrolle

Diese Anerkennung unterstützt die Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen. Nicht zuletzt muss hier positives Feedback erwähnt werden. Loben Sie Ihre Mitarbeitenden, wenn es einen Anlass dazu gibt. Erstaunlicherweise wird lobende Anerkennung erst im Verhältnis von 4:1 zu Kritik als „fair“ empfunden.

### e) Informationen:

Die Informationsqualität, über welche Mitarbeitende eines Netzwerkes verfügen, ist sehr unterschiedlich. Identifizieren Sie Personen, die nicht einfach nur bekanntes Wissen kolportieren, sondern über wirklich neue Primärinformationen verfügen. Erweitern Sie Ihr Kommunikationsnetzwerk systematisch, um solche Informationsquellen hinzuzufügen. Gleichzeitig sollten auch Sie selbst verlässliche Informationen offen teilen, insbesondere wenn Sie eine Knotenfunktion im Netzwerk erfüllen. Das Teilen von Informationen wird allgemein als positiv betrachtet.

Wer Macht hat, verfügt über ein wirkungsstarkes Werkzeug. Er sollte sich aber auch ihrer Risiken bewusst sein. Diese liegen einerseits im Einfluss der Macht auf die eigene Person und den eigenen Charakter, andererseits in der Wahrnehmung mit Macht ausgestatteter Menschen durch andere.

### a) Machterhalt vs. Teamerfolg

Moderne Führungskonzepte wie Shared Leadership bringen Führungskräfte oftmals in ein persönliches Dilemma. Sie wollen fähige und talentierte Mitarbeitende fördern, andererseits aber ihre eigene Rolle dadurch nicht unterminieren. In dieser Situation kann es zu ethisch pseudo-partizipativem Verhalten kommen, da die Eigeninteressen der Führungskraft dominieren. Sie schützt jetzt primär ihre eigene Macht, auch wenn dadurch das Wohlergehen oder die erfolgreiche Leistungserbringung der Gruppe beeinträchtigt wird.

Unternehmen können solchem Verhalten vorbeugen, wenn mit der Einführung neuer Führungskonzepte die dafür nötigen Machtstrukturen nicht fundamental in Frage gestellt werden. Wenn sich Führungskräfte ihrer Position sicher sein können, leisten auch sehr dominante Charaktere nachweislich gute Unterstützungsleistungen an ihre Teams. Dieses Verhalten zeigen sie zudem ganz besonders in Situationen, in denen ihr Team im Wettbewerb mit anderen steht. Somit sollten Führungskräfte in Gruppen ein Umfeld erhalten, in dem ihre Rolle gesichert ist, welches ihnen aber auch Verantwortung in einem grösseren Kontext auferlegt.

### b) Korruption

Korruption ist ein Missbrauch von Macht zum eigenen Vorteil und hat im Wirtschaftsleben viele Facetten. Was jeweils genau darunter fällt, wird in unterschiedlichen Rechtsprechungen auch unterschiedlich definiert. Es kommt zu Korruption, weil sich Führungskräfte in Situationen wiederfinden, die für sie ein Entscheidungsdilemma bergen. Durch einen Akt der Korruption können sie für sich und ihr Unternehmen einen überdimensionalen Vorteil erlangen, erst recht in einem ansonsten nicht korrupten Umfeld. Handeln sie nicht korrupt, könnten sich sowohl ein besserer als auch ein korrupter Mitbewerber durchsetzen.

Die Suche nach einem handlungsleitenden Konzept führt rasch über die legale Bewertung hinaus und erreicht die ethische Ebene. Korruption wirkt destabilisierend auf die ganze Gesellschaftsstruktur, weil sie das Vertrauen angreift, welches die Grundlage sozialer Systeme ist. Fehlendes Vertrauen aber kann weder quantifiziert noch substituiert werden. Das macht den unethischen Charakter korrupten Verhaltens deutlich. Unternehmen nutzen verbreitet Verhaltenskodizes, um Führungskräfte anhand von praktischen Beispielen für das Thema zu sensibilisieren und ihre Richtlinien zu kommunizieren.

### c) Gefährliche Informationsblockaden

Wenn Menschen bei Führungspersonen, die mit viel Macht und Entscheidungskompetenz ausgestattet sind, mögliche Fehler beobachten, besteht eine hohe Hemmschwelle, diese daraufhin anzusprechen, weil Angst vor negativen persönlichen Konsequenzen solchen Verhaltens besteht. In der Fliegerei und Medizin kommt es regelmässig zu Gefahrensituationen für Passagiere oder Patienten, in denen die Entscheidung des Piloten oder Arztes grösste Relevanz für Leben und Tod hat. Obwohl diese Entscheidungsträger in Teams eingebettet arbeiten, werden vom Team in kritischen Situationen bemerkte mögliche Fehler dieser Personen oft nicht angesprochen, teils mit fatalen Folgen.

Um diese in einer strengen Hierarchie mit grossem Machtgefälle begründete Problematik zu entschärfen, wurde das „Crew Resource Management Training“ (CRM) entwickelt. Im Zentrum steht der richtige Umgang mit solchen Situationen, damit Informationen ungehindert von Macht und Status fliessen können. Das Ansprechen möglicher Fehler des Chefs wird dabei zu einem institutionalisierten Vorgang, der allein im Interesse des Handlungserfolgs des gesamten Teams erfolgt. Teammitglieder sollen sagen, was sie beobachten, welche Konsequenzen sie daraus befürchten und was sie deshalb vorschlagen würden. Sowohl in der Fliegerei wie in der Medizin reduziert dieses Training die Zahl gravierender Zwischenfälle drastisch, weil rund drei Viertel davon auf menschliches Fehlverhalten zurückgehen. Selbstverständlich können auch Wirtschaftsunternehmen durch die Anwendung einfacher CRM-Prinzipien hierarchiebedingte Kommunikationsbarrieren abbauen und die Qualität kritischer Prozesse steigern.

## 7 Fazit

Der Faktor „Macht“ leistet weiterhin einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg: Auch in Zukunft ist Macht das Mittel, welches die Steuerung der Unternehmensorganisation in die angestrebte Richtung erlaubt.

Da sich das Umfeld und damit die Einsatzbedingungen von Macht durch die Digitalisierung fundamental geändert haben, ist auch das Erscheinungsbild der Macht einem tiefgreifenden Wandel unterworfen. Die Gestaltungsmacht, welche Führungskräfte im zukunftsorientierten Unternehmen haben, dient ihnen nun dazu, für ihre Mitarbeitenden ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem diese eigenverantwortlichen Entscheidungen in agil arbeitenden Teams mit aufgabengerecht wechselnden Besetzungen treffen können.

Macht, verstanden als Entscheidungskompetenz, wird dadurch an die Basis des Unternehmens, die Mitarbeitenden, delegiert. Führungskräfte beziehen in diesem Kontext netzwerkartiger Organisationen ihre Macht nun auch aus neuen Quellen: Beziehungen, Vertrauen und Wertschätzung gewinnen massiv an Bedeutung.



## 8 Extra: Interview mit Elena Pintarelli

### **„Macht ist in der Führung unerlässlich“**

In Unternehmen hat Macht einen festen Platz, da sie die Steuerung der Organisation erst möglich macht. Allerdings ändern sich die Erscheinungsformen der Macht und ihre Quellen, gerade in der Arbeitswelt 4.0. Ein Gespräch mit Elena Pintarelli, Leadership-Expertin der Kalaidos FH Wirtschaft.

### **Was bedeutet Macht für Sie?**

Macht ist der Wille, die Möglichkeit und die Fähigkeit einer Person, Einfluss zu nehmen und Dinge zu gestalten. All das geschieht unter verschiedenen strukturellen, kulturellen und sozialen Rahmenbedingungen. Macht ist somit ein komplexes Gebilde.

### **Welche Rolle spielt Macht heute in Unternehmen?**

Von aussen ist das nur schwer erfassbar. Dafür müsste man Meetings oder Entscheidungsprozesse im hierarchischen Kontext eines Unternehmens beobachten. Macht findet ihren Ausdruck nicht in Organigrammen oder Leitbildern. Im gleichen Unternehmen können massiv unterschiedliche Machtverhältnisse herrschen. Es gibt Grosskonzerne, die beispielsweise in der IT bereits agil aufgestellt sind. Da wird mit flachen Hierarchien und wechselnden Rollen bereichsübergreifend gearbeitet. Kundendienst und Verkauf funktionieren aber noch mit stark hierarchischer Führung: Die Ränge werden nach Verkaufsleistung und Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden besetzt.

### **Wie wichtig ist Macht in der Führung?**

Macht als Möglichkeit, Dinge zu bewegen, ist in der Führung unerlässlich. Sie wird immer dann gebraucht, wenn jemand die Initiative ergreifen und andere bewegen soll. Macht kann sehr unterschiedlich verteilt sein und verschiedene Namen tragen: Sie heisst dann Weisungsbefugnis, Autorität, Charisma, Beliebtheit oder soziale Stellung.

### **Stehen Führungskräfte zu ihrer Macht?**

Ich erlebe es in Coachings und Führungsweiterbildungen oft, dass Führungskräfte dem Thema Macht skeptisch gegenüberstehen und eher negative Assoziationen zum Begriff haben. Macht scheint gefährlich zu sein. Möglicherweise liegt das aber auch an der Schweizer Führungskultur und dem Wunsch, nach aussen hin bescheiden aufzutreten. Im englischen oder italienischen Sprachraum hingegen sind „power“ und „potere“ Wörter, die eher mit „können“ und „Kraft“ und damit etwas positivem assoziiert werden.

### **Welche Bedeutung hat Macht in der Arbeitswelt 4.0, die ja flache Hierarchien und Selbstverantwortung propagiert?**

Die Macht kommt da aus anderen Quellen. Die Demokratisierung des Wissens und das Entstehen prozessorientierter Rollen verringert die Macht der Fachexperten. Führungskonzepte wie Shared Leadership verteilen Macht situativ auf Personen, die im jeweiligen Kontext etwas Wertvolles beitragen können. Der Trend geht allgemein weg von der strukturellen Macht mit Weisungsbefugnissen hin zu lateralen Führungskonzepten, bei denen Führungskräfte Mitarbeitende vor allem überzeugen und begeistern sollen. Charisma, Begeisterungsfähigkeit und Persönlichkeit werden zu wichtigen Machtquellen, wenn die Mitarbeitenden selbst mehr Einfluss erhalten.

### **Wie kann man die eigene Macht erhöhen?**

In Zukunft müssen sich Führungskräfte vermehrt in Netzwerken bewegen. In diesen ist Machtausübung ohne authentischen Auftritt und integrem Wertekorsett kaum möglich. Die persönliche Identifikation mit der Sache, die eigene Leidenschaft wird zum Agieren immer wichtiger. Ausserdem sollte man seine Kommunikationsfähigkeiten ausbauen, um sehr zielgruppenorientiert Einfluss nehmen zu können.

### Wo stehen Schweizer Unternehmen in diesem Kontext heute?

Die meisten sind von solchen „modernerer“ Machtstrukturen noch weit entfernt. Für Unternehmen haben die Finanzkennzahlen grösste Bedeutung. Die flacheren Hierarchien und Verteilung der Macht werden heute als Weg zur finanziellen Optimierung erkannt. Die Macht fliesst künftig noch mehr dorthin, wo sie am meisten Wert für ein Unternehmen generiert: Wo das Wissen vorhanden ist und sich die Mitarbeitende engagieren, um gemeinsam etwas zu bewegen.

### Vielen Dank für das Gespräch.



**Elena Pintarelli**, Studiengangsleiterin und Consultant Kalaidos  
Fachhochschule Schweiz

## 9 Quellenangaben

### Für diesen Ratgeber verwendete Literatur:

Vidula Bal, Michael Campbell, Judith Steed, Kyle Meddings: The Role of Power in Effective Leadership, Center for Creative Leadership, Greensboro (USA)

J.P.R. French Jr., B. Raven: The bases of social power. In: D. Cartwright, A. Zander (Hrsg.): Group dynamics. Harper and Row, New York 1960

Peter Graeff: Positive und negative ethische Aspekte von Korruption. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 2002, 25(3)

Sandra Hollenstein: Führungskräfte 4.0 – Mitarbeiterführung und veränderte Kompetenzanforderungen im digitalen Zeitalter, Masterarbeit, St. Gallen 2017

Karl Marx: Grundrisse der Kritik der politischen Ökonomie. Dietz, Berlin 1953

Henry Mintzberg: Power in and Around Organisations. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1983; zitiert in Mallory Geoff, Susan Segal-Horn, Michael Lovitt: Organisational Capabilities: Culture and Power. The Open University, Milton Keynes 2002

Gareth Morgan: Images of Organisation. Sage, Newbury Park, ca 1986, zitiert in Eric Cassells: Organisational Purposes and Objectives. Open University, Milton Keynes 2002

Tanja Schwarzmüller, Prisca Brosi, Isabell Welpel: Führung 4.0 – Wie die Digitalisierung Führung verändert. In: Hildebrandt, A. (Hrsg.), CSR und Digitalwirtschaft, Heidelberg

Max Weber: Wirtschaft und Gesellschaft. Kapitel 1

Welpel, I. M., Tumasjan, A., & Theurer, C.: Der Blick der Managementforschung. In: T. Sattelberger, I. M. Welpel & A. Boes (Hrsg.): Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft (S. 89-103), Freiburg, 2015

### Broschüren, Zeitschriften, Internet:

Jon K. Maner, Charleen R. Case: The essential tension between leadership and power, Psychological Science Agenda, www.apa.org

Leadership der Zukunft, zeag GmbH, Konstanz 2018

Harvard Business Manager, Spezialausgabe „Macht“, Hamburg 2019

Sevda Helpap, Felix Kratz: Digital Leadership: Führung in der digitalen Welt, energiekarriere 1/2017, energycareer.net

<https://de.wikipedia.org/wiki/Macht>

<https://www.zeit.de/2017/44/marc-stoffel-umantis-softwareunternehmen-schweiz-demokratie>

<https://medium.com/neue-narrative/die-macht-der-spielregeln-oder-der-ist-m%C3%A4chtiger-der-spieler-oder-das-spiel-795a0c4b408c>



Gemeinsam  
gewinnen und  
weiterkommen

**Mitglied werden  
oder werben - und  
profitieren!**

[www.sko.ch/mwm](http://www.sko.ch/mwm)

### Erfolgreich mit der Schweizer Kader Organisation SKO

Erweitern Sie Ihr Netzwerk und steigern Sie Ihre Kompetenzen und Ihre Arbeitsmarktfähigkeit, um für die zukünftigen Herausforderungen fit zu sein. Nutzen Sie die zahlreichen Angebote in den Bereichen Weiterbildung, KarriereService, Rechtsberatung und Gesundheitsmanagement, profitieren Sie vom grossen Netzwerk und vielen wertvollen Vorteilsangeboten, wie der kostenlosen Handelszeitung. Die SKO setzt sich ein für die Interessen der Führungskräfte und allen, die beruflich weiterkommen wollen. Jedes Mitglied stärkt unsere, und letztendlich auch Ihre Position in der Gesellschaft. Werden Sie Teil davon, bringen Sie Ihre Karriere in Schwung und werden Sie jetzt Mitglied:

[sko.ch/mitglied-werden](http://sko.ch/mitglied-werden)



Schweizer  
Kader  
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte

**Schweizer Kader Organisation SKO**  
Schaffhauserstrasse 2, CH-8006 Zürich  
Postfach, CH-8042 Zürich  
T: +41 43 300 50 50

[info@sko.ch](mailto:info@sko.ch)  
[www.sko.ch](http://www.sko.ch)

in Zusammenarbeit mit



Die Hochschule für Berufstätige.