

Deniz Kaplan

„Macht und Personalführung“

Macht und Führung sind Themen mit denen sich die Wissenschaft schon seit längerer Zeit beschäftigt. Hinsichtlich etwaiger Definitionsversuche und Problembeschreibungen scheint die schier unendliche Schöpfungskraft der Autoren keine Grenzen zu kennen. Oberflächlich betrachtet, meint jeder von ihnen, sie eindeutig erklären und zuordnen zu können, doch bei näherer Betrachtung entdeckt man die Vielschichtigkeit und die Schwierigkeit der klaren Abgrenzung von anderen Begriffen. Während die Diskussion Machtthematik in den letzten Jahren stark nachgelassen hat, stellt Gordon (2002) fest, dass dieses Thema besonders in neueren Führungstheorien kaum Beachtung findet (ob dem so ist, wird sich in diesem Beitrag noch zeigen). Es ist schon in der Hinsicht schwierig den Machtbegriff zu fassen, da die Tiefenstrukturen der Macht nicht so leicht zu identifizieren sind, als z.B. beobachtbares Verhalten. Die meisten Arbeiten beginnen mit der Definition von Weber (1921): „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf die Chance beruht.“ Doch Macht ist mehr als über einzelne oder mehrere Personen zu herrschen, mehr als anderen den eigenen Willen aufzuzwingen, darauf wird später noch ausführlicher eingegangen. Im Gegensatz zur Machtthematik (Dynamik neue Erkenntnisse zu suchen kam irgendwann fast zum Stillstand) finden immer mehr Autoren zum Thema Führung mehr oder weniger produktive Aussagen, Thesen und Schlussfolgerungen. Führung kann nach Gebert und Rosenstiel (2002, S. 185), um es kurz auszudrücken, als ein Prozess verstanden werden, der eine absichtliche und zielgerichtete Einflussnahme einer Person auf das Verhalten einer anderen Person bewirken soll. Dies ist eine von vielen Definitionen. Da es mittlerweile sehr viele unterschiedliche Perspektiven und Betrachtungsweisen gibt, ist es unmöglich eine allumfassende, allgemein gültige und anerkannte Definition entstehen zu lassen. Mit der nachfolgenden Betrachtung wird über Problemkreise von Macht und Führung in Organisationen und ihrer Beteiligten ein Einblick gegeben. Die Problematik wird im Hinblick auf eine engere Definition der Führung, nämlich der personalen Führung vorgestellt, somit werden sachbezogene oder strukturelle Elemente der Führung ausgeklammert. Zielsetzung der folgenden Arbeit ist es, den Machtgehalt (bzw. Implikationen oder auch eventuelle Möglichkeiten die sich auf Machtaspekte beziehen) in gängigen Führungstheorien zu zeigen, um dann die Frage zu beantworten, wie die Machtthematik in diesen Führungstheorien ihre Berücksichtigung findet. Anschließend wird dann ein machtfundierter Führungsansatz vorgestellt und an einer Fallstudie verdeutlicht.

Entsprechend dem inhaltlichen Ziel ist die Arbeit folgendermaßen gegliedert: Zuerst werden im 2. Kapitel, dem machttheoretischen Teil der Arbeit, grundlegende Sachverhalte zum Thema Macht geschildert, beginnend mit der Durchleuchtung des Machtbegriffes. In diesem Beitrag wird versucht den Begriff der Machtbeziehung zu fassen, in dem zuerst auf die Hauptrichtungen der Definition von Macht und zu synonym benutzten Begriffen wie Einfluss und Herrschaft bzw. Autorität eingegangen sind. Das grundlegende Konzept für viele Studien über Macht sind die Machtbasen nach French und Raven und wird als nächstes dargestellt. Die theoretischen Erkenntnisse von Macht- bzw. Einflusstaktiken werden anschließend thematisiert. Um schließlich den Machtgehalt einiger gängigen Führungstheorien zeigen zu können, wird dann in den letzten Abschnitten des 2. Kapitels auf die Feldtheorie und den Machtdistanz-Reduktions-Ansatz von Mulder eingegangen.

Im 3. Kapitel, dem führungstheoretischen Teil der Arbeit, wird analog zum 2. Kapitel zuerst der Führungsbegriff durchleuchtet. Im Folgenden werden zuerst klassische Führungstheorien (Eigenschaftsansatz, Verhaltensansatz und situativer Ansatz) beschrieben, kritisch beurteilt und auf ihren jeweiligen Beitrag zum Forschungsstand untersucht. Im Anschluss werden dann neuere Führungstheorien vorgestellt. Diese Vorhergehensweise hat zum einen ihren Sinn darin, die historische Entwicklung von Führungstheorien zu zeigen. Zum anderen wird der Bezug der neueren zu den älteren Theorien deutlich.

Im 4. Kapitel wird zu Beginn der Machtgehalt(explizit oder implizit) der vorgestellten Führungstheorien überprüft, um anschließend die Frage zu beantworten, wie die Machtthematik in Führungstheorien berücksichtigt wird. Schließlich wird eine machtfundierte Führungstheorie (das Einflussprozess-Modell) vorgestellt und an einer Fallstudie verdeutlicht.