



„Power is to the organization as oxygen is to breathing.“

(Clegg et al., 2006, S. 3)

Sehr geehrte Damen und Herren,

zu Beginn unseres Newsletters möchten wir Sie nochmals auf **zwei aktuell laufende Studien** hinweisen. Eine Studie untersucht, wie sich persönliche Ressourcen im Arbeitsleben auf das Wohlbefinden und Arbeitsverhalten von Führungskräften und Beschäftigten auswirken. Weitere Informationen finden Sie als Führungskraft [hier](#) oder als Mitarbeiter*in [hier](#). Eine weitere Studie befasst sich mit den Zusammenhängen zwischen Persönlichkeit, Situation und Verhalten am Arbeitsplatz. Bei Interesse finden Sie [hier](#) weitere Informationen.

Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie das Wort „**Macht**“ hören? Ruft der Begriff bei Ihnen positive oder negative Assoziationen hervor? Vielleicht haben Sie auch ein Bild vor Augen, z.B. eine sogenannte **Power Pose**. Darunter versteht man eine offene und raumeinnehmende Körperhaltung, die nonverbal Macht und Dominanz ausstrahlt (Körner, Röseler et al., 2022). Eine unserer aktuellen Veröffentlichungen zeigte, dass Personen, die eine solche Pose einnahmen, sich einflussreicher und machtvoller fühlen (Körner, Röseler et al., 2022) als diejenigen, die in gebeugter oder kontrahierter Haltung standen (weitere Informationen finden Sie [hier](#)). Machtposen sind aber nur ein Beispiel für die Bedeutung von Macht in unserem Alltag. In dieser Ausgabe unseres Newsletters soll ein genauerer Blick auf das Konstrukt Macht und dessen Rolle im Privat- und Arbeitsleben geworfen werden.

- **Wie wird Macht definiert?**
- **Macht als Bestandteil alltäglicher Interaktionen**
- **Unterschiedliche Machtformen zeigen sich in der Sprache**
- **Macht im Arbeitskontext**
- **Auswirkungen auf die Motivation von Mitarbeitenden**

Zunächst werfen wir einen Blick darauf, **wie der Begriff Macht definiert wird**. Macht ist allgegenwärtig und trotzdem - oder vielleicht gerade deshalb - schwer zu definieren (Lukes, 1986). In der Sozialpsychologie wird unter Macht die **Kontrolle über wichtige**

Ressourcen verstanden, wobei die Ressourcen sowohl **materieller** (z. B. Geld, Nahrung) als auch **sozialer Natur** (z. B. Zuneigung, Wissen) sein können (Keltner et al., 2003).

Macht ist Bestandteil alltäglicher Interaktionen und nimmt Einfluss auf viele Bereiche unseres Lebens, beispielsweise **auf die Beziehungsqualität** von Paaren. In einer Studie sagte das persönliche Machtgefühl und die Zufriedenheit mit der erlebten Macht die Beziehungsqualität der beiden Beteiligten in der Partnerschaft vorher (Körner & Schütz, 2021). Das persönliche Machtgefühl spielt nämlich auch für die Vergebungsbereitschaft eine Rolle. Je mehr Macht eine Person in der Partnerschaft erlebt, desto eher ist sie bereit der anderen Person nach einem Konflikt zu vergeben (Körner, Schütz et al., 2022) – man könnte sagen: Vergeben scheint aus einer Position der Stärke einfacher zu sein (weitere Informationen zu Macht in Partnerschaften finden Sie [hier](#) und [hier](#)). Wir können also sehen, dass Macht, beziehungsweise die individuell wahrgenommene Macht, nicht unbedingt negativ zu sehen ist.

Macht ist aber nicht nur subjektives Erleben, sondern **sie schlägt sich auch in der Sprache nieder** – und zwar äußern sich unterschiedliche Formen von Macht unterschiedlich. Das zeigte sich bei der Analyse von Reden und Tweets der US-Politiker Joe Biden und Donald Trump. Eine Analyse von über 15.000 Tweets und 500 Reden ergab zum Beispiel, dass Biden sich mehr auf moralische Werte bezog als Trump und mehr sozialreferenzierende Wörter sowie leistungs- und moralbezogene Begriffe verwendete (Körner, Overbeck et al., 2022). Die von Trump verkörperte Macht steht für Zwang, Aggression und Dominanz, während Bidens Macht für Zusammenarbeit, Ansehen und Regelorientierung steht (weitere Informationen finden Sie [hier](#)).

Doch nicht nur in hohen politischen Ämtern spielt **Macht eine wichtige Rolle, auch im Arbeitsalltag/-kontext** schlägt sie sich an vielen Stellen nieder. So ist ein Machtgefälle zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden insbesondere für Organisationen mit traditionellen Hierarchien charakteristisch (Martinez et al., 2012). Dabei stellt die Macht der Führungskraft einen wichtigen Faktor für die Arbeitsbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden dar, da sie die Erwartungshaltungen der Mitarbeitenden an die Führungskraft beeinflusst. Ob diese Erwartungen erfüllt werden oder nicht, hat wiederum **Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden** (Martinez et al., 2012).

Auch im professionellen Umfeld ist Macht nicht gleich Macht und es können verschiedene Formen unterschieden werden. Welche Machtform eine Führungskraft einsetzt, hat dabei **Auswirkungen auf die Motivation von Mitarbeitenden**. Setzen Führungskräfte Formen sogenannter „**harter**“ **Macht** (z. B. Belohnung und Zwang) ein, kann das die intrinsische Motivation beeinträchtigen. Gezeigte Leistung ist dann in der Regel wenig nachhaltig (Peyton et al., 2019). Dahingegen steht die Verwendung von „**weicher**“ **Macht** (z. B. Macht durch Expertise auf Basis von Wissen und Fertigkeiten der Führungskraft) in günstigerem Verhältnis zu nachhaltiger Motivation.

Wir hoffen, wir konnten Ihnen mit diesem Newsletter einige neue Sichtweisen auf das Thema Macht eröffnen und neue Impulse zur Auseinandersetzung mit diesem spannenden Konstrukt geben. Wenn Sie Fragen zu weiteren psychologischen Phänomenen im Arbeitsalltag haben oder wir Sie bei einem Projekt unterstützen dürfen, kommen Sie gerne auf uns zu.

Ihr KAP-Team.



von links nach rechts:

Prof. Dr. Astrid Schütz

Marine Groulon, M.Sc. (in Elternzeit)

Melissa Schütz, M.Sc.

Silke Dumstrey



KAP – Kompetenzzentrum für
Angewandte Personalpsychologie
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
An der Weberei 5N
96047 Bamberg
Tel. +49 (0) 951 863-1872
Fax. +49 (0) 951 863-4872
kap@uni-bamberg.de
www.uni-bamberg.de/kap
[Das KAP auf LinkedIn](#)

Möchten Sie diesen Newsletter nicht mehr bekommen oder haben sich Ihre Daten geändert, dann klicken Sie bitte auf diesen [Link](#).

Sind Sie der Meinung, auch andere sollten den Newsletter per E-Mail bekommen? Geben Sie gern den Link zur Website weiter.

Wir freuen uns, wenn wir dadurch mit noch mehr spannenden Menschen Begegnungen haben.

Die Inhalte unseres Newsletters wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte können wir jedoch keine Gewähr übernehmen. Sollten uns Rechtsverletzungen bezüglich der Inhalte bekannt werden, werden wir diese Inhalte unverzüglich entfernen. Das ausführliche Impressum können Sie [hier](#) einsehen.

Literatur

- Clegg, S. R., Courpasson, D., & Phillips, N. (2006). *Power and organizations*. Sage.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H. & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological review*, 110(2), 265–284. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.110.2.265>
- Körner, R., Overbeck, J. R., Körner, E. & Schütz, A. (2022). How the linguistic styles of Donald Trump and Joe Biden reflect different forms of power. *Journal of Language and Social Psychology*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/0261927X221085309>
- Körner, R., Röseler, L., Schütz, A. & Bushman, B. J. (2022). Dominance and prestige: Meta-analytic review of experimentally induced body position effects on behavioral, self-report, and physiological dependent variables. *Psychological Bulletin*, 148(1-2), 67–85. <https://doi.org/10.1037/bul0000356>
- Körner, R. & Schütz, A. (2021). Power in romantic relationships: How positional and experienced power are associated with relationship quality. *Journal of Social and Personal Relationships*, 38(9), 2653–2677. <https://doi.org/10.1177/02654075211017670>
- Körner, R., Schütz, A., Zverling, E. & Sha'ked, A. (2022). Revisiting the power to forgive: A dyadic approach for determining the relations between power, self-esteem, and forgiveness in romantic relationships. *Social Psychological and Personality Science*, 13(7), 1114–1125. <https://doi.org/10.1177/19485506211056516>
- Lukes, S. (1986). *Power. Readings in social and political theory*. New York University Press.
- Martinez, A. D., Kane, R. E., Ferris, G. R. & Brooks, C. D. (2012). Power in leader–follower work relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 142–151. <https://doi.org/10.1177/1548051811433358>
- Peyton, T., Zigarmi, D. & Fowler, S. N. (2019). Examining the relationship between leaders' power use, followers' motivational outlooks, and followers' work intentions. *Frontiers in psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02620>