

Erich R. Unkrig

Macht & Konformität

Werte in ihrer Wirkung

Inspirations by ILOS - Oktober 2024



Werte spielen eine zentrale Rolle in unserem Leben und beeinflussen unsere Entscheidungen, unser Verhalten und unsere Interaktionen. Sie sind die grundlegenden Überzeugungen und Ideale, die unsere Entscheidungen und unser Handeln leiten. Diese Überzeugungen wirken sich auf unsere Wahrnehmung von richtig und falsch aus und bestimmen, wie wir auf bestimmte Situationen reagieren.

Werte prägen nicht nur individuelle Einstellungen, sondern auch das soziale Miteinander. Dabei entfalten sie ihre Wirkung sowohl auf der persönlichen Ebene als auch im kollektiven Kontext, indem sie Machtverhältnisse beeinflussen und Konformität erzeugen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie Macht und Konformität als soziale Mechanismen wirken und welche Rolle Werte dabei spielen.

Positive und negative Macht: Der Blick auf die Ausprägungen von Macht

Macht ist ein komplexes und vielschichtiges Konzept, das sowohl positive als auch negative Aspekte umfasst. Wie sie eingesetzt wird und welche Intentionen dahinterstehen, hat maßgebliche Auswirkungen auf unsere Beziehungen zu anderen sowie auf das Umfeld, in dem diese Macht ausgeübt wird. Um dies in ihren Facetten zu verstehen, ist es hilfreich, zwischen positiven und negativen Formen von Macht zu unterscheiden, da beide Varianten unser Verhalten auf sehr unterschiedliche Weise beeinflussen (können).

Positive Macht bezieht sich auf die Fähigkeit, andere zu motivieren, zu inspirieren und zu leiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Sie basiert auf Vertrauen, Respekt und dem Wunsch, das Wohl aller Beteiligten zu fördern. Sie wird häufig auch als „transformative Macht“ bezeichnet, weil sie dazu beiträgt, positive Veränderungen herbeizuführen.

Führungspersönlichkeiten, die positive Macht einbringen, verstehen sich als Vorbilder und setzen ihre Position ein, um die Stärken anderer zu fördern und das Potenzial ihres Teams auszuschöpfen.

Merkmale positiver Macht sind

- Inspirierende Führung

Führungspersönlichkeiten, die positive Macht ausüben, sind in der Lage, Mitarbeitende zu inspirieren und zu motivieren. Sie fördern Innovation und Kreativität, indem sie ein Umfeld schaffen, in dem Menschen frei denken und Ideen einbringen können. Positive Macht zeigt sich hier als Fähigkeit, Visionen zu vermitteln und andere zu ermutigen, diese Visionen zu verwirklichen.

- Unterstützung und Förderung

Positive Macht zeigt sich darin, dass eine Person ihre Position nutzt, um anderen zu helfen. Führungspersönlichkeiten setzen ihre Macht ein, um Hindernisse zu beseitigen und ihren Mitarbeitenden den Weg zum Erfolg zu ebnen. Diese Form der Machtausübung stärkt das Vertrauen in die Führung und führt dazu, dass sich Mitarbeitende wertgeschätzt und unterstützt fühlen.

- Empathie und Wertschätzung

Persönlichkeiten mit positiver Macht sind in der Lage, die Perspektiven und Bedürfnisse anderer zu verstehen und anzuerkennen. Sie setzen ihre Macht ein, um eine Kultur des Respekts und der Wertschätzung zu schaffen, was das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Menschen um sie herum fördert.

- Kollaboration und Teamorientierung

Positive Macht fördert eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Führungspersönlichkeiten, die Macht in dieser Weise leben, beziehen ihre Teams in Entscheidungsprozesse ein und fördern den offenen Austausch von Ideen. Sie sind sich bewusst, dass eine gemeinsame Entscheidungsfindung oft zu besseren Ergebnissen führt.

Insoweit hat positiv ausgeübte Macht hat das Potenzial, Verhalten in positiver Weise zu beeinflussen. Sie stärkt das Vertrauen, fördert den Zusammenhalt in Teams und führt dazu, dass Menschen bereit sind, ihr Bestes zu geben. Sie zielt nicht darauf ab, zu dominieren oder andere zu kontrollieren, sondern darauf, das gemeinsame Ziel im Sinne aller zu erreichen.

Negative Macht hingegen bezieht sich darauf, andere zu kontrollieren, zu manipulieren und zu dominieren, um persönliche Ziele zu erreichen. Diese Form der Macht wird oft als „manipulative“ oder „destruktive Macht“ bezeichnet, weil sie auf Angst, Druck und/oder Zwang basiert. Sie kann kurzfristig wirksam sein, hat jedoch langfristig oft negative Folgen für die Beziehungen und das Umfeld, in dem sie ausgeübt wird.

Merkmale negativer Macht sind

- **Kontrolle und Dominanz**

Personen mit negativer Machtausübung streben danach, andere zu dominieren und zu kontrollieren. Sie nutzen ihre Position, um Entscheidungen zu erzwingen und ihre eigenen Vorstellungen durchzusetzen, ohne Rücksicht auf die Bedürfnisse oder Meinungen anderer. Dies führt häufig zu einem Umfeld, in dem sich Menschen nicht trauen, ihre Meinung zu äußern oder Kritik zu üben.

- **Manipulation und Täuschung**

Negative Macht kann sich auch durch Manipulation zeigen. Personen, die diese Macht ausüben, nutzen gezielt Täuschung oder irreführende Informationen, um andere in eine von ihnen gewünschte Richtung zu lenken. Sie verwenden ihre Macht, um das Verhalten anderer so zu beeinflussen, dass es ihren eigenen Zielen dient, selbst wenn dies den Interessen der anderen widerspricht.

- **Einschüchterung und Angst**

Negative Macht wird häufig durch das Erzeugen von Angst und Einschüchterung ausgeübt. Menschen, die so handeln, setzen auf Drohungen, um ihre Ziele zu erreichen. Dies kann direkt oder subtil geschehen, indem Konsequenzen für unangemessenes Verhalten angedeutet werden. Das sorgt dafür, dass man sich um diese Personen herum unsicher fühlt und besorgt ist, etwas falsch zu machen.

- **Selbstsucht und Egoismus**

Negative Macht basiert auf der Befriedigung eigener Bedürfnisse und der Maximierung persönlicher Vorteile. So agierende Personen setzen ihre Position nicht für das Wohl der Gruppe ein, sondern um ihren eigenen Status zu sichern oder auszubauen. Sie ignorieren dabei die Bedürfnisse anderer und riskieren, durch ihr Verhalten das Klima in ihrem Umfeld zu vergiften.

Damit wird deutlich, dass eine solche Form der Machtausübung oft zu Misstrauen, Angst und Konkurrenz führt. Langfristig untergräbt negative Macht die Beziehungen und das Vertrauen, was destruktive Auswirkungen auf das soziale Gefüge hat.

Die Balance zwischen positiver und negativer Macht

Entgegen anderer Auffassung ist es mir wichtig zu betonen, dass Macht an sich weder gut noch schlecht ist. Es kommt darauf an, wie Macht ausgeübt wird und welche Absichten dahinterstehen.

Eine ausgewogene Ausübung von Macht erfordert ein Bewusstsein für die Auswirkungen auf andere und die Verantwortung, die damit einhergeht. Die Fähigkeit, sie positiv einzusetzen, kann entwickelt werden, indem Führungskräfte und Mitarbeitende in Bereichen wie emotionale Intelligenz, Kommunikationsfähigkeiten und ethische Entscheidungsfindung ihre Sensibilität und Reflexionsfähigkeit trainieren und schärfen. Unterstützt wird dies durch klare Richtlinien für respektvolle und ethische Verhaltensweisen, die Schaffung einer offenen Feedbackkultur sowie Förderung einer auf Vertrauen basierenden Zusammenarbeit. Letztendlich kann eine bewusste und reflektierte Nutzung von Macht dazu beitragen, ein gesundes, produktives und wertschätzendes Umfeld zu schaffen, in dem sich alle Beteiligten entfalten können.

Positive und negative Konformität: Der Blick auf ein vielschichtiges Verhalten

Konformität beschreibt das Ausmaß, in dem wir bereit sind, uns den Normen, Regeln oder Erwartungen unseres Umfelds oder auch der Gesellschaft anzupassen. Sie spielt eine entscheidende Rolle bei der sozialen Interaktion und beeinflusst, wie wir aufeinander zu- resp. eingehen und miteinander kooperieren. Um das Konzept der Konformität besser zu verstehen, ist es wichtig, zwischen positiven und negativen Ausprägungen der Konformität zu unterscheiden.

Positive Konformität bezieht sich auf das freiwillige Einhalten von sozialen Normen, Regeln und Erwartungen, um Harmonie, Kooperation und das gemeinsame Wohl zu fördern. Sie ist von der Bereitschaft geprägt, sich in das Umfeld einzuordnen, gemeinsame Ziele zu unterstützen und zur Förderung eines konfliktarmen und von Respekt geprägten Miteinanders beizutragen.

Merkmale positiver Konformität sind

- Respekt gegenüber Regeln und Normen

Positive Konformität zeigt sich im Respekt gegenüber geltenden sozialen und moralischen Regeln. Menschen, die positiv konform sind, erkennen die Bedeutung von Regeln und Normen an und halten sich daran, um das Funktionieren der Gesellschaft zu gewährleisten.

- Förderung des Gruppenzusammenhalts

Personen, die positiv konform sind, tragen zur Stärkung des Gruppenzusammenhalts bei. Sie sind bereit, persönliche Interessen zugunsten des Gemeinwohls zurückzustellen und sich an kollektiven Entscheidungen zu beteiligen.

- Offenheit und Anpassungsfähigkeit

Positive Konformität beinhaltet auch die Fähigkeit, sich in verschiedene soziale Kontexte einzufügen und sich an unterschiedliche Gegebenheiten anzupassen. Diese Anpassungsfähigkeit fördert die Integration in neue Umgebungen und erleichtert es Menschen, neue soziale Verbindungen zu knüpfen und sich als Teil einer Gemeinschaft zu fühlen.

- Unterstützung von moralischen und ethischen Werten

Menschen, die positive Konformität zeigen, unterstützen Normen und Regeln, die auf positiven Werten wie Respekt, Fairness und Gleichheit basieren. Sie orientieren sich an moralisch und ethisch vertretbaren Prinzipien und leben diese Prinzipien in ihrem Umfeld.

Positive Konformität trägt insofern grundsätzlich zu einem stabilen und unterstützenden sozialen Umfeld bei, in dem wir das Gefühl haben, Teil eines größeren Ganzen zu sein. Sie hilft dabei, Konflikte zu minimieren, die Zusammenarbeit zu stärken und ein respektvolles Miteinander zu fördern. In Organisationen ist positive Konformität besonders wichtig, um gemeinsame Ziele zu erreichen und eine Kultur des Vertrauens und der Transparenz zu schaffen.

Negative Konformität hingegen beschreibt das unreflektierte oder zwangsweise Anpassen an Normen, Regeln oder Erwartungen, selbst wenn diese Regeln moralisch fragwürdig oder schädlich sind. Negative Konformität kann aus sozialem Druck, Angst vor Ablehnung oder einem mangelnden Selbstbewusstsein entstehen. Sie führt dazu, dass Menschen ihre eigenen Überzeugungen unterdrücken oder Handlungen ausführen, die ihren eigenen Werten widersprechen.

Merkmale negativer Konformität sind

- Unreflektiertes Befolgen von Regeln

Personen, die negative Konformität zeigen, folgen Regeln und Normen, ohne sie zu hinterfragen. Sie passen sich an, um Konflikte zu vermeiden oder um in der Gruppe akzeptiert zu werden, selbst wenn diese Regeln ungerecht oder irrational sind.

- Unterdrückung eigener Überzeugungen

Menschen mit negativer Konformität neigen dazu, ihre eigenen Meinungen und Überzeugungen zu unterdrücken, um den Erwartungen anderer zu entsprechen. Sie scheuen sich davor, Kritik zu äußern oder ihre eigene Sichtweise darzustellen, weil sie befürchten, abgelehnt zu werden oder soziale Nachteile zu erleiden. Dieses Verhalten führt oft dazu, dass sie sich von ihrer eigenen Identität entfremden und ein geringes Selbstwertgefühl entwickeln.

- Überanpassung und Verlust der Individualität

Bei negativer Konformität verliert eine Person oft ihre eigene Identität und ihre individuellen Werte, indem sie sich übermäßig anpasst. Sie passt ihr Verhalten so stark an die Erwartungen der Gruppe an, dass ihre eigenen Gedanken und Wünsche in den Hintergrund treten. Diese Überanpassung führt dazu, dass Menschen ihre Kreativität, ihren Einfallsreichtum und ihre Eigeninitiative verlieren.

- Förderung negativer Gruppenverhalten

Negative Konformität kann zur Aufrechterhaltung schädlicher Gruppennormen führen, wie beispielsweise Mobbing, Diskriminierung oder unmoralisches Verhalten. Menschen passen sich der Gruppe an, selbst wenn das Verhalten der Gruppe destruktiv ist.

Negative Konformität hat insoweit gravierende Folgen für die Betroffenen und die Gruppen, in denen sie sich bewegen. Sie führt zu einer Kultur des Schweigens, des Mitläufertums und der Unterdrückung von Innovation und Veränderung. Menschen, die aus negativer Konformität handeln, sind nicht bereit, neue Ideen einzubringen oder bestehende Normen zu hinterfragen, was langfristig zu Stagnation und einem toxischen Arbeitsklima führen kann.

Die Balance zwischen positiver und negativer Konformität

Ob Konformität positiv oder negativ ist, hängt davon ab, wie bewusst wir uns an Regeln und Normen anpassen. Positive Konformität fördert Kooperation, Sicherheit und das Wohl der Gemeinschaft, während negative Konformität oft das Ergebnis von Angst, sozialem Druck und mangelnder Reflexion ist. Insoweit ist es wichtig, dass wir lernen, zwischen sinnvollen und schädlichen Normen zu unterscheiden und den Mut haben, unsere Meinung zu äußern, wenn wir feststellen, dass Normen oder Regeln ungerecht oder destruktiv sind. Insbesondere Führungskräfte und Organisationen sollten bestrebt sein, ein Umfeld zu schaffen, in dem positive Konformität belohnt wird und Mitarbeitende sich sicher fühlen, ihre eigenen Sichtweisen zu äußern, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen.

Letztendlich kann Konformität ein nützliches Instrument sein, um Stabilität und Ordnung zu fördern. Es ist jedoch entscheidend, dass Menschen lernen, wann es angemessen ist, sich anzupassen, und wann es wichtig ist, gegen Normen und Regeln zu verstoßen, um negative Entwicklungen zu verhindern oder auf Missstände aufmerksam zu machen. Nur so kann ein gesundes Gleichgewicht zwischen individueller Freiheit und sozialer Anpassung erreicht werden.

(M)ein Fazit

Werte spielen eine entscheidende Rolle in unserem Leben, und negative, also toxische Werte wie Machtstreben und geringe Konformität haben negative Auswirkungen auf das Verhalten und die Interaktionen in Gruppen und Organisationen. Es ist daher wichtig, dass jede/r von uns dazu beiträgt, prosoziale Werte zu fördern und destruktive Verhaltensweisen zu reduzieren.

