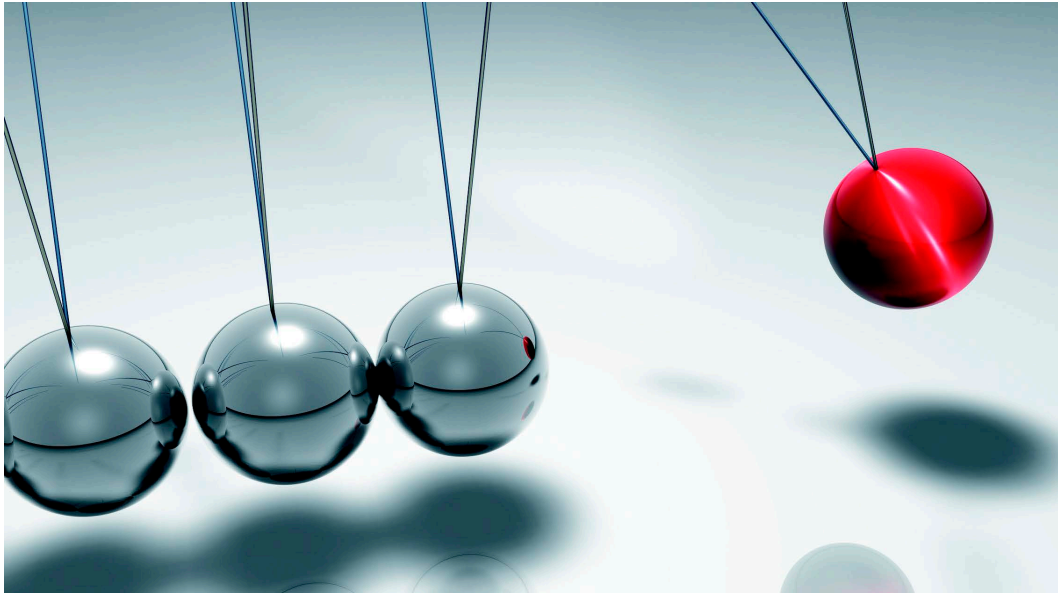


Machtkompetenz – eine Schlüsselaufgabe für Führungskräfte



Würden Sie sagen, dass Sie als Führungskraft Macht haben und diese täglich ausüben? Wenn Sie zögern, so ist das nicht ungewöhnlich: Viele Führungskräfte möchten sich nicht als „Machtmensch“ sehen. So z.B. eine weibliche Führungskraft aus der mittleren Ebene im Coaching, die mir erzählt: „Mit meinen Mitarbeitern arbeite ich gerne, aber mit diesen Machtspielen in den oberen Etagen komme ich nicht zurecht“. Auf meine Frage, was sie denn alles gedanklich mit „Macht“ verbinde, nennt sie Machtmissbrauch, autoritär diktatorisches Dominanzgehabe, bewusstes Zurückhalten von Wissen, das Ausnützen von Abhängigkeit und vor allem – eigene Ohnmachtsgefühle, unter denen sie sehr leide. In der Direktion gelinge es ihr selten, die Interessen und Projekte ihrer Abteilung erfolgreich zu vertreten. Angewidert sei sie von diesen „Machtspielen“ der Manager.

Die Frage, ob sie selbst Macht – z.B. auf ihre Mitarbeiter – ausübe, verneint sie zuerst vehement, gesteht dann aber ein, dass sie sehr wohl Einfluss auf diese übe – „aber eben nicht so negativ. Ich versuche sie zu stärken, gut zu führen. Das ist doch etwas ganz anderes!“

Ist es das wirklich?
„Macht“ neutrale Begriffe. Erst durch deren dahinter liegende Werte, Ideen und Motive erhalten sie ihre positive oder negative Bedeutung. Sehr häufig erlebe ich aber, dass der Begriff „Macht“ in unserer Kultur

eher negativ besetzt ist – während vor allem „Power“ als positive Eigenschaft dargestellt wird. Die Psychotherapeutin Christine Bauer-Jelinek, die sich sehr eingehend mit dem Thema Macht beschäftigt, begründet das damit, dass sich in unserer Gesellschaft vor allem Machtasketen und Machtstümper bewegen. Machtfragen zeigen sich vor allem, wenn unterschiedliche Interessen verhandelt werden müssen: „Machtasketen“ verzichten oft auf Ihre Interessen, ziehen sich enttäuscht zurück, wechseln die Stelle oder neigen zum Moralisieren. „Machtstümper“ leben in einem ständigen Kampf „Jeder gegen jeden“. Sie glauben, dass das System von ihnen auch Intrigen und Hinterhalt verlangt. Der ständige Stress kann Ihr gesamtes Leben schädigen und sie sehr einsam werden lassen.

Bauer-Jelinek plädiert dafür, dass sich Führungskräfte neben Managementkompetenz und Sozialkompetenz auch Machtkompetenz aneignen. Darunter versteht sie die Fähigkeit, seine Interessen notfalls auch gegen Widerstand durchzusetzen und für seine Interessen zu kämpfen. Was damit nicht gemeint ist, sind destruktive Machtspiele. Vielmehr geht es ihr um die Fähigkeit, bei Verhandlungen für die eigenen Interessen zu kämpfen – in einer Balance - ohne andere zu verletzen oder sofort nachzugeben. Bauer-Jelinek beschreibt Machtkompetenz mit folgenden Fähigkeiten:

Kompetente MachtgestalterInnen

- haben eine klare Zielvorstellung und setzen Prioritäten, sie beachten aber auch mögliche Widerstände.
- bewerten ihr Risiko realistisch, sichern ihre Strategie durch einen Plan B und entscheiden auch rechtzeitig über einen geordneten Rückzug.
- vermeiden unkontrollierte Kämpfe und Eskalation.
- sind bereit für ihre Interessen mit angemessenen „Waffen“ zu kämpfen, beenden einen Konflikt aber nie mit einem Sieg sondern mit einer Verhandlung.
- reduzieren Gewalt durch flexible Ziele und Verteidigungsbereitschaft.
- setzen Schritte zu einer aufrichtigen Versöhnung und beherrschen diese.
- zeichnen sich durch Geduld, Ausdauer, Mut und Kreativität aus.

Dabei ist es wichtig, sich seiner eigenen Machtquellen bewusst zu werden und diese ständig zu erweitern. Bauer-Jelinek unterscheidet

8 Quellen der Macht:

1. Macht der Materie: Körperkraft, Zeugungsfähigkeit, Werkzeug, Waffen, Schönheit, Gebärfähigkeit, Besitz, Geld
2. Macht der Herkunft: Ahnen, Sippe, Familie, Nationen, Regionen, Stadtviertel, Universitäten, Organisationen, Unternehmen, Marken
3. Macht der Mehrheit: Interessengemeinschaften, Bedürfnisse, Initiativen, Vereine, politische Parteien, internationale Organisationen
4. Macht des Wissens: Erkenntnis, Erfahrung, Information, Bildung, Informationstechnologien, Medien
5. Macht der Gefühle: Das gesamte Spektrum der positiven und negativen Emotionen

6. Macht der Funktion: Ämter, Befugnisse, Positionen, verliehen von einer Organisation, Strukturen, Hierarchien
7. Macht der Kontakte: Netzwerke, Seilschaften, Informanten, Förderer, Mentoren, „Vitamin B“
8. Macht der Überzeugung: Werte, Glaubenssätze, politische Ideologien, Religionen, Gesetze, Normen

In dem zu Beginn dieses Artikels beschriebenen Coaching, suchte ich mit der Führungskraft ihre eigenen Machtquellen. Dabei stellte sie fest, dass sie die im Unternehmen vorhandenen Netzwerke bisher eher belächelt und vor allem den Kontakt zu ihrem Chef bewusst vermieden hatte. Ihre Überzeugungsfähigkeit wirkte im Führungsgremium eher missionarisch und stieß auf Widerstand. Sie war die einzige Führungskraft, die mit ihren Kollegen per Sie war, was immer wieder zu Irritationen in der Organisation führte. Schrittweise begann sie vor allem „Quellen“ wie Netzwerkpflege und Beziehungsaufbau zu nutzen.

Wer in der Führung mit Macht gut umgehen und seine Power bewusst einsetzen will, sollte diese Quellen gezielt nutzen.

Marianne Grobner

Quelle: Bauer-Jelinek, Christine: Die helle und die dunkle Seite der Macht. Ecowin Verlag GmbH, 2009