

Formen der Macht

Führung und Macht sind untrennbar miteinander verbundene Begriffe.

Die Ausübung von Macht ist unerlässlich, um Entwicklungen voranzutreiben. Dennoch ist sie oft mit negativen Assoziationen verbunden. Das liegt vor allem daran, dass es unterschiedliche Möglichkeiten gibt, Macht auszuüben. Die Ausübung von Macht ist auch nicht unbedingt an eine hierarchische Position gebunden.

Im Folgenden werden drei Formen der Ausübung von Macht unterschieden:

- **Macht als Befehl:** Die Durchsetzung von Vorgaben oder eigenen Interessen ohne Rücksicht auf die Gefühle und Bedürfnisse anderer zu nehmen, kann in Krisensituationen durchaus angebracht sein. Im Arbeitsalltag hingegen ist dieser Zugang problematisch und führt in vielen Fällen zu Demotivation der Betroffenen und Widerstand.
- **Macht als Manipulation:** Wer die Auswirkungen direkter „Befehlsgewalt“ kennt, aber trotzdem nicht auf sie verzichten möchte – oder situationsbedingt nicht verzichten kann – versucht manchmal, Vorgaben durch verdeckte Einflussnahme durchzusetzen. Die eigenen Interessen oder wichtige Informationen über Auswirkungen der Entscheidung für die Betroffenen bleiben dabei für andere verborgen.
- **Macht als Dialog:** Macht kann auch gemeinsam mit anderen ausgeübt werden, indem im Dialog unterschiedliche Interessen, Sichtweisen und Auswirkungen erkundet werden und nach einer Entscheidung gesucht wird, in der ein größerer Nutzen für alle Beteiligten entsteht. Sofern dies möglich ist, führt die Beteiligung zu einer hohen Motivation und Verbindlichkeit bei den Beteiligten. (Dudley Weeks hat hierfür die Begriffe „power with“ vs. „power over“ eingeführt – siehe auch: Dudley Weeks: The Eight Essential Steps to Conflict Resolution, Tarcher, ISBN: 978-0874777512)

Die folgende Übung reflektiert die eigenen Erfahrungen mit der Ausübung von Macht in unterschiedlichen Formen. Zielsetzung ist es, das eigene Verhalten ebenso wie das Verhalten anderer besser verstehen zu können – und diese Erkenntnisse in der Wahl geeigneter Formen der Interessensdurchsetzung zu berücksichtigen.

Übung

Nehmen Sie sich 15 Minuten Zeit und beschreiben Sie drei bzw. jeweils eine Situation, in der Sie:

- Ihre eigenen Interessen durchgesetzt haben. (Macht als Befehl)
- andere überredet haben, ihren Interessen entsprechend zu handeln. (Macht als Manipulation)
- gemeinsam mit anderen zu einer passenden Entscheidung unter Wahrung der unterschiedlichen Interessen gefunden haben. (Macht als Dialog)

Anschließend beschreiben Sie bitte jeweils eine Situation, in der Sie:

- eine Person Ihnen gegenüber eigene Interessen durchgesetzt hat. (Macht als Befehl)
- Sie von einer anderen Person überredet wurden, ihren Interessen entsprechend zu handeln. (Macht als Manipulation)
- Sie von einer anderen Person eingebunden wurden, sodass sie gemeinsam zu einer passenden Entscheidung unter Wahrung der unterschiedlichen Interessen gefunden haben. (Macht als Dialog)

Beschreiben Sie die jeweilige Situation. Überlegen Sie, welche Strategien genutzt wurden und welche Auswirkungen dies bei den handelnden Personen hatte (Gedanken, Gefühle, Reaktionen, langfristiges Handeln):

- Welche Formen der Machtausübung erscheinen Ihnen angemessen?
- Mit welchen Formen der Machtausübung fällt es Ihnen leicht umzugehen?
- Welche Formen der Machtausübung erscheint Ihnen problematisch?
- Was lässt sich aus den Situationen lernen?