

Macht im Management ... Fluch oder Segen?

Sie ist in unserer modernen Gesellschaft tabuisiert, ja oft sogar verpönt. Doch jeder hat sie. Viele wissen es nicht. Einige geben es nicht zu. Manche verleugnen sie. Etliche fürchten sie: Die Macht. Macht spielt eine bedeutende Rolle im menschlichen Miteinander. Sowohl beruflich als auch privat. Ob wir Macht positiv oder negativ empfinden und bewerten, ist immer sehr subjektiv. Tatsache ist: Sie ist auf jeden Fall da – immer! Mal verborgen, unterschwellig oder auch klar erkennbar.

Viele Menschen assoziieren mit Macht etwas Negatives: Rücksichtslosigkeit, Gewalt, Unterdrückung. Doch an sich ist Macht in erster Linie die Möglichkeit, das Handeln eines Menschen oder einer Gruppe zu lenken – und das ist erst einmal nichts Schlechtes. Ja, es muss sogar Macht geben, um ein strukturiertes und effektives Zusammenleben und -arbeiten zu ermöglichen.

Im Althochdeutschen bedeutete das Wort „Macht“ (gotisch: magan) so viel wie Können, Fähigkeit, Vermögen. Vergleichbar stammt das lateinische Substantiv für „Macht“ (potentia) von dem Verb *posse* ab, welches heute mit „können“ übersetzt wird, bzw. *potestas*, die Möglichkeit. In ihrem Ursprung ist Macht also neutral, weder gut noch schlecht.

Fazit: Macht braucht die richtige Haltung und das „gewusst wie“.

Es ist zu beobachten, dass Männern die Ausübung von Macht eher vertraut ist und sie nehmen sie auch leichter und konsequenter an. Auch scheinen sie mit offensichtlichen Machtdemonstrationen keine ernsthaften Probleme zu haben. Männer setzen Macht im Berufsalltag sehr viel selbstverständlicher ein als Frauen.

Viele Frauen „fremdeln“ mit der Macht, sie ist ihnen auf gewisse Weise unheimlich und oft läuft ihnen ein kalter Schauer über den Rücken, wenn nur das Wort "Macht" fällt. Das unschickliche M-Wort wird emotional und spontan mit Männern identifiziert und mit deren „Balzgehebe“. Frauen argumentieren gerne, dass sie Verantwortung und einen Handlungsspielraum haben, Gestaltungsmöglichkeit und Entscheidungsfreiheit. Selbst karriereorientierte Frauen in der Wirtschaft sprechen lieber von Freiheit oder Unabhängigkeit, als von Macht. Nur wenige behaupten von sich selber, mächtig zu sein. Doch genau das trifft zu! Denn Macht ist genau das, was Gestaltungsmöglichkeit verschafft! DENN: Der Charakter einer Tatsache verändert sich nicht dadurch, dass man ihm ein anderes Label aufklebt.



Die Kernfrage ist: Nutze ich Macht, um zu herrschen oder um Einfluss zu nehmen? Will ich also „Macht über“ oder „Macht zu“? Will ich meinen Mitarbeitern Respekt und Wertschätzung entgegenbringen und das Unternehmen voranbringen (=Macht zu)? Oder will ich meine Mitarbeiter unterdrücken und gängeln und nur meine eigenen Ideen, die eigene Karriere pushen (=Macht über)? Die Übergänge sind fließend.

Macht bedeutet Verantwortung. Und die Chance, gute Mitarbeiter zu fördern und Ideen umzusetzen. Das ist positiv. Ohne ein gewisses Machtstreben kommt niemand in eine leitende Position. Kompetenz muss auch für andere sichtbar gemacht werden. Und wer seinen Machtanspruch nicht als Herrscher durchsetzt, sondern wer tatsächlich führt und motiviert, wird langfristig erfolgreich sein. Doch wer sich in eine Machtposition begibt, muss sich auch dazu bekennen und sich behaupten können. Das bedeutet, zu seiner Macht zu stehen, die eigene Haltung dazu zu reflektieren, sie aktiv und konstruktiv zu nutzen, sich der öffentlichen Beurteilung zu stellen, Angriffe auszuhalten und mit Kritik umgehen zu lernen. Das ist nicht immer leicht. Weder für Männer noch für Frauen.

*Dynamik im Denken.
Dynamik im Leben.*

Was braucht es also für einen konstruktiven Umgang mit Macht?

Sich selbst reflektieren: Alles beginnt bei einem selber. Realitätssinn und die Fähigkeit, mit sich selbst im kritischen Dialog zu stehen verhindern, sich von den negativen Seiten und Automatismen der Macht verführen zu lassen. Macht hat man nicht nur über andere, sondern man muss sie vor allem über sich selbst haben.

Empathie entwickeln: Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen ist dann die Basis, um die Bedürfnisse und Motive anderer Menschen zu erkennen. Wer weiß, was andere Menschen wollen, kann darauf eingehen und Respekt und Wertschätzung zeigen. Ein wesentlicher Faktor für konstruktive Macht und natürliche Autorität (Charisma).

Klare kommunizieren und persönlich wirken: Wer andere überzeugen und bewegen will, muss wirkungsvoll kommunizieren. Macht wird lebendig in Worten und im Sprachstil: Klar und konkret, ohne sollte, könnte, müsste oder vielleicht und eigentlich. Aber auch in Körpersprache: Wirkungsvolle Mimik, souveräne Gestik, kraftvolle Stimme, direkter Blickkontakt und selbstbewusste Körperhaltung. Körpersprache hat einen direkten Zugang zum Unterbewusstsein des Gesprächspartners. Selbst ein Foto kann entscheidend sein. Menschen mit Macht werden aus der Froschperspektive fotografiert – also von unten nach oben, nie umgekehrt.

Statussymbole nutzen: Statussymbole sind nicht überflüssig oder kindisch, sondern wichtige Orientierungshilfen, die uns ermöglichen, andere blitzschnell einzuordnen. Und damit nützliche Instrumente, um aktiv zu verdeutlichen, wo man steht.

Netzwerke aufbauen und pflegen: Wer allein ist, ist nicht mächtig, sondern ohnmächtig. Ein Unterstützer-Netzwerk, ein informelles Machtgeflecht mit Kontakten in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen ist entscheidend für langfristigen Erfolg.

Im Bewusstsein von Macht leben: Wer Einfluss haben will, muss sich auf Macht auch einlassen. Und offen und ganz bewusst zu Macht stehen, anstelle sie zu verstecken. Das steigert das Selbstbewusstsein, die Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft. Und so werden sie zum Vorbild. Macht haben heißt auch, Verantwortung für seine Entscheidungen zu übernehmen. Dazu gehört Denken in Chancen statt in Defiziten, Mut zum Risiko, Durchsetzungsvermögen und Konfliktfähigkeit. Und auch Machtspiele. Es gilt diese wahrzunehmen und mitzuspielen.

Fazit: Macht ist nicht eine Frage der Quantität, sondern der Qualität.

Wer mit der richtigen Haltung, den passenden Werten sowie den entsprechenden Kompetenzen und Fähigkeiten Macht lebt, der kann Macht wirkungsvoll zum Guten einzusetzen. Denn nur wer über Macht verfügt, kann wirklich Wertvolles und Nachhaltiges bewirken.

„Entscheidend ist nicht die Frage, ob man Macht hat, entscheidend ist die Frage,
wie man mit ihr umgeht.“

Alfred Herrhausen (1930-1989)

Weitere Informationen finden Sie unter: <http://www.shift-thinking.de/coaching/leadership.php>

*Dynamik im Denken.
Dynamik im Leben.*