

Exkurs: Macht und Autorität

Macht an sich ist nicht schlecht oder gut, dies entscheidet sich an den Zielen, für die sie eingesetzt wird. Grundfrage aller Auseinandersetzungen mit Macht ist:

Dient sie der **Ermächtigung** oder **Entmächtigung**?

Deshalb ist es wichtig:

- ▶ die eigene Macht zu kennen und zu akzeptieren; sie nicht unbewusst auszuüben, zu verteufeln oder zu verschleiern. Denn ein besonders gefährlicher Umgang mit Macht ist der „*bewusstlose*“ Umgang.
- ▶
- ▶ Es geht also darum, eigene und fremde Macht aufzudecken, bewusst mit Macht umzugehen: „Ich mache mir klar, wie viel Macht ich habe, wo und wie ich sie ausübe“.
- ▶
- ▶ Macht ist zum Teilen da, kann also positiv genutzt werden. Deshalb geht es darum, Macht so auszuüben, dass sie zur Ermächtigung anderer führt. Es geht um die Aufgabe, *Entmächtigungs-Macht* in *Ermächtigungs-Macht* zu verwandeln. Macht wird dort „böse“ und gefährlich, wo sie zur Entmächtigung benutzt wird.

Anmerkung: Führungskräfte auf „Machtlüstlinge“ zu reduzieren, ist eine häufige Art der Entmächtigung. Sie entspringt oft einer Kränkung oder der Angst vor vermeintlichen Einschränkungen aber auch vor Kontrolle.

Macht ist also per se neutral. Die Kraft der Macht kann ermöglichend oder verhindernd eingesetzt werden, sowohl als Führungskraft als auch als geführte/r MitarbeiterIn.

Menschen und Führungskräfte können demnach

- ➔ andere Menschen resp. Mitarbeitende ermächtigen, indem sie die vorhandenen Machtquellen bewusst machen und nutzen helfen und
- ➔
- ➔ sich selber ermächtigen, indem sie ihre Machtquellen erkennen, dazu stehen und sie ermöglichend einsetzen

Begriffe

Autorität

ist legitimierte Ausübung von Macht resp. Nutzung von Machtquellen weil diese als ermächtigend erlebt werden.

Gewalt

ist nicht legitimierte Ausübung von Macht resp. Nutzung von Machtquellen, weil diese als entmächtigend erlebt werden.

Machtquellen

Expertise	berufliche Qualifikationen, Fachkenntnisse, Lebenserfahrung
Information	Zugang zu Wissen und die Fähigkeit, dies gezielt zu nutzen
Ressourcen	materielle Ressourcen wie Geld, Besitz etc.
Beziehungen	Beziehungen pflegen und nutzen; Netzwerke und Bündnisse schliessen
Anerkennung	Lob, Feedback und Belohnungen geben, auch in der Öffentlichkeit
Sanktionen	Grenzen setzen, Bedingungen stellen, anstellen und entlassen. Umsetzung von Abmachungen auch langfristig verfolgen und einfordern
Körper	Grösse, Kraft, Körperpräsenz, Kleidung, Stimme
Ausstrahlung/Erotik	Auftreten, Mimik, Gestik, Anziehung
Definitionsmacht	Wissen und Erfahrungen, sowie eigene Vorstellungen und Deutungen wirksam einbringen
Positionsmacht	Rolle, Funktion, Zuschreibungen, Um- und Durchsetzungsfähigkeit

Quellen: Eva Renate Schmidt und Hans Georg Berg („Beraten im Kontakt“), Verena Bider Amman

Reflexionsfragen

- ▶ Wie hoch schätzen Sie Ihre persönliche Autorität ein auf einer Skala von 1 bis 10 (sehr hoch)?
- ▶ Welche Machtquellen sind ausgeprägter ausgebildet, welche Machtquellen weniger? (siehe vorne)
- ▶ Wie gut gelingt es Ihnen, zu Ihrer Macht zu stehen und sie ermächtigend einzusetzen?
- ▶ In welchen Situationen verlieren Sie Ihre Autorität, fühlen Sie sich entmächtigt?
- ▶ Was tun Sie oder können Sie tun, um Ihre Autorität wieder zurückzugewinnen, sie zu stärken?