

Die Machtfalle

Führung und Macht gehören zusammen. Doch letztere ist immer noch ein Tabuthema in Organisationen. Auf die gar nicht so banale Frage, warum sie überhaupt führen wollen, lautet die Antwort von Managern selten: um Macht ausüben zu können. Abgesehen davon, dass Manager sich damit meistens um die Frage der Macht herumogeln - die Antwort wäre auch falsch. Denn "Macht verfehlt, wenn sie ausgeübt wird, ihr Ziel" (Niklas Luhmann).

Führung ist Energie-Management

Das Ziel von Macht und die Aufgabe von Führung kann man mit Manfred F. R. Kets de Vries positiv damit beschreiben "den effektivsten Weg zu finden, um die in ihrer Organisation dominierende Energie in den Dienst eines gemeinsamen Ziels zu stellen." So gesehen sind Führungskräfte "Energie-Manager". Wird Macht negativ ausgeübt, hat das Ohnmacht und Energieverlust zur Folge.

Dass die von Mitarbeitern häufig empfundene Ohnmacht dabei oft weniger mit der Ausübung von Macht höherer Hierarchien zu tun hat, sondern auch damit, selbst keine Verantwortung zu übernehmen ("Ich habe ja keine Wahl") und keine eigene Position zu beziehen, ist häufig nur die Einladung an Vorgesetzte, "die Machtkarte" zu spielen.

"Das wird jetzt so gemacht..."

Auf gleicher Augenhöhe, im Dialog miteinander zu arbeiten, erfordert von Führungskräften und Mitarbeitern besondere Aufmerksamkeit und die Fähigkeit Verantwortung zu übernehmen. Ohne diese bleibt Führung als Ansage ("Das wird jetzt so gemacht") immer noch die einfachste Option. So gesehen bedeutet eine klare hierarchische Aufgabenverteilung vor allem eine enorme Erleichterung für Organisationen. Statt endlose Debatten zu führen, können Entscheidungen schnell getroffen und ebenso schnell umgesetzt werden. Allerdings, wenn die Machtkarte erst einmal ausgespielt ist, sind die Fallen der Führung nicht mehr weit. Macht, wenn sie ausgeübt wird, macht Führungskräfte

einsam, misstrauisch und lässt sie dazu tendieren, einen Großteil ihrer Energie darauf zu verwenden, sich abzusichern.

10 Fragen

Die folgenden 10 Fragen – orientiert an Kets de Vries - helfen, bei sich und bei anderen Anzeichen dafür wahrzunehmen, wie nah eine Führungskraft der Machtfalle der Führung gekommen ist:

- **Realitätsbezug**
Wie realistisch sind die eigenen Zukunftsbilder, Visionen, Strategien?
- **Umgang mit Fehlern**
Sind für Fehler häufig andere verantwortlich?
- **Beziehungen**
Gibt es nur Feinde oder Freunde?
- **Offenheit**
Ist Zustimmung wichtiger als Kritik?
- **Entscheidungen**
Werden letztlich alle Entscheidungen selbst getroffen?
- **Anerkennung**
Steht das eigene Image an erster Stelle?
- **Alltag**
Wird die Distanz zu alltäglichen Aktivitäten größer?
- **Interesse**
Nimmt die Neugier auf andere Menschen ab?
- **Sur plus**
Nimmt das Interesse für spezielle Vergünstigungen zu?
- **Nachfolge**
Wird die Zeit danach verdrängt?

Manfred F.R. Kets de Vries: Führer, Narren und Hochstapler. Die Psychologie der Führung, Stuttgart 2004