

# Wie man heute mit Macht umgeht

EXKLUSIVINTERVIEW MIT

**CHRISTINE BAUER-JELINEK**

**Der Begriff „Macht“ wird angesichts von Korruption und sexueller Belästigung eher negativ wahrgenommen. Doch die Machtexpertin Christine Bauer-Jelinek zeigt positive Wege auf, wie man seine Ziele erreichen kann, ohne seine Werte zu verraten.**

## **Ist eine machtvolle Führung noch zeitgemäß?**

Unabhängig von Zeiten und Moden braucht man IMMER Macht, wenn man seine Führungsaufgaben erfolgreich wahrnehmen will. WIE diese Macht ausgeübt wird - oder werden sollte, - hängt jedoch von der Kultur des Unternehmens und den allgemeinen gesellschaftlichen Werten ab. Ob man autoritär oder kooperativ, manipulativ oder transparent handelt, ist eine Frage des Stils.

## **Wie definieren Sie „Macht“?**

„Macht ist das Vermögen, einen Willen gegen einen Widerstand durchzusetzen“ (© Die helle und die dunkle Seite der Macht, Salzburg, 2009.) Und Widerstände gibt es ja bei Restrukturierungen oder bei Kosteneinsparungen häufig und von allen Seiten.

## **Ist der Begriff "Mythos" im Zusammenhang mit Führungskraft legitim?**

Führung ist keinesfalls ein Mythos. Vielleicht kommt sie jedoch vielen mysteriös vor, weil die Regeln immer undurchschaubarer werden und sich rasch ändern. Hierarchien werden verschleiert, die Verantwortung wird immer öfter nach unten delegiert, weil sich die Rolle der Führungskraft vom Gestalter hin zum Facilitator bewegt, während Mitarbeitern vordergründig ein breiter Entscheidungsspielraum zugestanden wird, für den es aber oft zu wenig Informationen gibt. Zeitdruck und Parallelstrukturen wie Matrix- und Projektmanagement erschweren es, das richtige Verhalten im Bezug zur jeweiligen situativ veränderten Rolle zu finden.

## **Wie würden Sie eine Führungskraft beschreiben? Welche Eigenschaft sollte sie mitbringen?**



Foto: Florian Bauer

In einer komplexen, globalisierten Welt kann man DIE Führungskraft nicht definieren, weil die Erfolgskriterien national und organisational bestimmt sind und vor allem von der Eigentümerstruktur abhängen: Ein eigentümergeführtes mittelständisches Unternehmen hat andere Spielregeln wie ein transnationaler Konzern. Weil Führungskräfte jedoch ihr Umfeld mehrmals wechseln, benötigt man heute Metaqualifikationen wie: rasches Erfassen von neuen Situationen, Strukturen effizient gestalten, Bürokratie eindämmen, interkulturelle Kommunikation pflegen, Ergebnis- und Beziehungssprache zielgerichtet einsetzen – und vor allem Machtkompetenz. Man muss sich heute selbstständig um Informationen, Ressourcen und Finanzierung kümmern – und das oft in einem konkurrierenden internen Umfeld.

#### **Unterscheidet sich der weibliche Führungsstil Ihrer Meinung nach, wirklich so drastisch zum männlichen?**

Viele Frauen meinen, sie müssten einen weiblichen Führungsstil entwickeln, weil dieser immer wieder propagiert wird. Aus machttechnischer Sicht hat der Stil jedoch weniger mit dem Geschlecht zu tun, als mit der Zielsetzung und der Unternehmenskultur: in einem People-Business punkten Männer wie Frauen mit sozialer Kompetenz, in starken Konkurrenzsituationen benötigt man den „Zug zum Tor“ und ein ausgeprägtes strategisches Denken.

#### **Was benötigt es, damit Machtstrukturen nicht mehr ausgenutzt werden?**

Machtmissbrauch kann nie gänzlich vermieden werden. In allen Kulturen und Strukturen wird es Menschen geben, die ihre Macht ausnützen. Das tun sie, weil sie z.B. narzisstische Persönlichkeitszüge aufweisen oder sich selbst bereichern oder/und ihre Freunde bevorzugen wollen. Es zählt zu den wesentlichen Aufgaben der oberen Führungsebenen hier für Kontrolle und Transparenz zu sorgen und auch mutig einzugreifen, wenn Unregelmäßigkeiten vermutet werden. Zum Machtmissbrauch zählt auch sexuelle Belästigung durch Vorgesetzte – wie ja durch die #metoo-Kampagne nur zu deutlich klar wurde. Oft wird zu lange geschwiegen und damit ein Klima geschaffen, indem es sich lohnt, die Macht ohne Legitimation zu gebrauchen. Wie man an laufenden Gerichtsverfahren leicht erkennen kann, ist dann der materielle und ideelle Schaden enorm.

”

*„Führungskräfte erwerben mit der Übernahme der Funktion eine Berechtigung in begrenzten Bereichen zu entscheiden und ihre Ziele durchzusetzen.“*

Christine Bauer-Jelinek

“

#### **Apropos Missbrauch: Ist Korruption Ihrer Meinung nach eine Begleitscheinung von Macht?**

Korruption ist vor allem selbst ein Machtinstrument: Wenn man seine Ziele nicht mit Argumenten oder guten Angeboten durchsetzen kann, versuchen es manche mit dem „Geldkoffer“, mit Privilegien oder anderen Vorteilen, die den Entscheidungsträger beeinflussen sollen. Sich dagegen zu wehren, erfordert durchaus Charakterstärke.

#### **Ethik, Moral und Macht. Passt das zusammen?**

Verantwortung und Macht sind siamesische Zwillinge: Machtgestaltung unterscheidet sich von Machtmissbrauch durch die Legitimation ihres Einsatzes. Führungskräfte erwerben mit der Übernahme der Funktion eine Berechtigung in begrenzten Bereichen zu entscheiden und ihre Ziele durchzusetzen. Darüber hinaus spielt immer mehr die „innere Legitimation“ (das Gewissen, die persönlichen Werte) eine Rolle bei Entscheidungen.

#### **Was können die jungen Führungskräfte in puncto Führungskultur „besser“ machen als ihre Vorgänger?**

Oft versäumen langgediente Führungskräfte die Veränderungsprozesse auch nachhaltig umzusetzen. Neue Personen bieten große Chancen, die Entwicklung rascher voranzubringen. Manchmal haben sich über Jahre hindurch interne Netzwerke gebildet, die eher als Sand im Getriebe wirken als dass sie der Effizienz dienen. Diese sollte eine neue Führungskraft rasch erkennen und auflösen.

#### **Wann ist ein Führungsstil exzellent?**

Exzellenz ist ein Schlagwort, das sehr schillernd ist und viel Fantasie zulässt. Den Erfolg einer Führungskraft misst man am besten an der Erreichung der Ziele bei optimaler, sprich effizienter aber nachhaltiger Nutzung der Ressourcen und der Performance der Mitarbeiter, an dem Beitrag zum Marktwert/Image des Unternehmens.

#### **Welche Ziele haben Sie sich für 2018 vorgenommen?**

Zu den laufenden Seminaren und Vorträgen berate ich das Parlament bei der Entwicklung der Clearingstelle bei sexueller Belästigung und Machtmissbrauch – und es wird vielleicht auch ein neues Buch geben. Die geplante längere Reise mit dem Wohnwagen bietet dafür sicher die notwendige Muße und Inspiration.



Foto: Florian Bauer

#### **ZUR PERSON**

**Christine Bauer-Jelinek** (65) studierte Pädagogik und Psychologie und ist seit 1987 als Wirtschaftscoach selbstständig. Darüber hinaus ist sie Seminarleiterin und internationale Referentin für Macht-Kompetenz sowie Bestsellerautorin („Die geheimen Spielregeln der Macht“).

In ihren Seminaren und internationalen Vorträgen vermittelt Bauer-Jelinek effiziente Methoden zur Steigerung der Macht-Kompetenz in der Mitarbeiterführung, bei schwierigen Verhandlungen sowie Strategien zur Durchsetzung von Zielen. Aus aktuellem Anlass der #metoo-Debatten hat Christine Bauer-Jelinek ein neues Seminarangebot entwickelt: #sonicht: Wie Führungskräfte bei Fällen von sexueller Belästigung und Machtmissbrauch reagieren sollten. [www.bauer-jelinek.at](http://www.bauer-jelinek.at)