

AUTORITÄT UND MACHT

MIKROPOLITISCHE TECHNIKEN - MACHT UND AUTORITÄT

• Handlungsdruck erzeugen (Bsp.):

- emotionalisieren, Begeisterung wecken, Kritik ausschalten
- für geeignete Stimmung, richtiges Ambiente sorgen, Anhänger mobilisieren
- eigenen Rückzug (Kündigung) androhen, Beziehung aufkündigen, "im Regen stehen lassen"
- (künstliche) Krisen erzeugen und/oder nutzen, um sich als "Retter in der Not" zu präsentieren und besondere Handlungsfreiheiten in Anspruch nehmen zu können

• Chancen nutzen, Timing (Bsp.):

- Gelegenheiten oder Zufälle nutzen bzw. den günstigsten Zeitpunkt abwarten können, um längst vorbereitete Pläne mit Überraschungsvorteil durchsetzen zu können
- verfügbar, mobil, flexibel, »Mehrzweckwaffe« sein und sich so für Sonderaufgaben empfehlen

• Informationskontrolle (Bsp.):

- Informationsfilterung, -zurückhaltung, -verzerrung
- gezielte Kontaktpflege zur Erschließung von Informationsquellen
- intrigieren
- Wissensmonopole erwerben, sich unentbehrlich machen

• Kontrolle von Verfahren, Regeln und Normen (Bsp.):

- Einfluss nehmen auf die Formulierung von Kontroll- bzw. Bewertungsmaßstäben
- mehrere, unscharfe, widersprüchliche Kriterien bzw. Richtlinien etablieren
- Regeln im eigenen Sinne »dehnen«, einseitig auslegen
- Präzedenzfälle, Gewohnheitsrechte und Traditionen geltend machen

Beziehungspflege (Bsp.):

- Bildung von Koalitionen, Netzwerken, Seilschaften, Promotionsbündnissen
- bestechen, korrumpieren
- Kontakt zu wichtigen Mentoren/Sponsoren pflegen
- Don-Corleone-Prinzip: an frühere Gefälligkeiten erinnern und Gegenleistungen einfordern
- durch Beziehungspflege zu Hilfspersonal (Fahrer, Telefonist, Sekretärin ...) Zugang zu Insiderinformationen sichern

• Selbstdarstellung (Bsp.):

- sich vorteilhaft präsentieren, Impression Management
- durch auffällige Aktionen eigene Sichtbarkeit erhöhen
- ins Bockshorn jagen, verunsichern, bluffen
- cool bleiben, Pokerface, andere im Unklaren lassen über Ressourcen und Schmerzgrenzen
- sich schwach und hilflos geben, Helfersyndrom herausfordern

Situationskontrolle, Sachzwang (Bsp.):

- etwas Fragliches als unstrittiges Faktum hinstellen/behandeln
- Schwejkismus, Dienst nach Vorschrift, sabotieren, sich dumm stellen
- Neuerungen in kleinen unmerklichen Schritten einführen
- Absichten und/oder Auswirkungen verschleiern, verharmlosen

Heute mehr denn je erfordern rascher werdende Entwicklungen und exponentiell wachsende Komplexitäten tiefgreifende Anpassungen. Herkömmliche Verhältnisse mit „starken“ Chefs, die klare Anweisungen erteilen, informieren, delegieren und dann Ergebnisse kontrollieren, wird es auch weiterhin geben, nämlich wenn es *einmal* die zu leistenden Aufgabenstellungen ermöglichen, *zweitens* die betroffenen Mitarbeiter diese Art der Führung bereitwillig annehmen und *drittens* die Chefs ihre Mitarbeiter so führen und behandeln, wie sie es zu Recht erwarten können, d.h. erforderliches Einfühlungsvermögen besteht, gute Arbeiten anerkannt und auch gelobt werden, gute Informations- und Kommunikationsverhältnisse gepflegt werden usw. Die *Aufgaben- und Leistungsprofile* einerseits und die daraus resultierenden *Qualifikationsanforderungen an Mitarbeiter* andererseits haben sich bereits heute schon so weit nach oben verschoben und der Trend in diese Richtungen hält an, so dass die vorgenannten "starken" Führungsformen zunehmend obsolet werden. Aufgabenstellungen sind in ihrer Erfüllung immer anspruchsvoller geworden und gleichzeitig mit gestiegenen Risiken verknüpft, sodass Vorgesetzte und Führungskräfte bei Entscheidungen ohne die aktive Mitwirkung ihrer Mitarbeiter schlicht und einfach immer öfter überfordert sind und daher auf deren Hilfe und konstruktiv-projektive Mitarbeit bauen müssen. Ansonsten sind durch Vorgesetzte und Führungskräfte Entscheidungsoptimierungen nicht mehr sicher zu erreichen, geschweige denn Delegationen, Anweisungen oder aufbauende Kontrollen zu bewerkstelligen. Aus diesen Entwicklungen wachsen den Mitarbeitern nicht nur neue Aufgaben und Funktionen zu, sondern auch essentielle Verantwortlichkeiten.