

# Hierarchie, Kompetenz & Kommunikation: Wie mächtig bist du?

Von Klaus Grochowiak

## Zauberwort Kommunikation

Im Betrieb ist der Chef der erste Mann? Strukturen, Ordnungen, Hierarchien: Gesellschaftlich obligatorisch nehmen wir unterschiedlichste Rollen ein. Verteilungen und Zuordnungen, in denen wir uns nicht selten unterordnen oder wie selbstverständlich fügen, obwohl wir es nicht müssten. Erscheint uns die freie Wahl des Betriebs für unser Business noch logisch?

Empfinden wir unsere klare Positionierung im Business Alltag zwischen Kommunikation, Austausch und Befehlsketten als haarige und unbequeme Angelegenheit? Und warum ist das so? Darf nur die Führungskraft ihren Status definieren? Verblasst der Mitarbeiter gleichzeitig als machtlos? Fragen über Fragen ...

## Macht und Machenschaften

Wie sieht es im Business aus, in dem verschiedenste Rollenverteilungen und Charakterbilder aufeinandertreffen und über Erfolg oder Niederlage entscheiden? Fest steht, dass Bindungen und Gefühle in jedem Aufeinandertreffen von Persönlichkeiten eine Rolle spielen – vor allem alte Prägungen und Glaubenssätze, die unser Handeln maßgeblich ausmachen.

*„Fakt ist: Gefühle sind als Basis für Organisationen und Betriebe in den meisten Fällen eher Sand im Getriebe.“*

Welche Konsequenz ergibt sich daraus? Ohne Macht und Führungskräfte geht es nicht, Mitarbeiter brauchen Weisungen. Die Schlussfolgerung: Macht ist unbedingt nötig, um ein Business erfolgreich anzuleiten. Ist das gleichsam auch ein eindimensionales Geflecht von Machtverteilung?

## Moderne Dynamiken – reflexive Nutzung von Macht

Klassische Szenarien des Business Alltags: Mitarbeiter definieren sich über ihre Positionen im Unternehmen, egal ob Teamleiter, Projektmanager oder kreativer Kopf. Dabei repräsentiert jeder bestimmte Aufgaben, Verantwortungen und Macht innerhalb der persönlichen Kernkompetenzen. Seit einiger Zeit zeigen sich Veränderungen in den Unternehmenskulturen.

Zwar definiert sich die Position dem ersten Anschein nach durch Budgetumfang, Möglichkeiten Mitarbeiter einzustellen, zu entlassen etc. – längst schon aber hält ein neues Bewusstsein für Verantwortung Einzug.

*„Je mehr Macht Mitarbeiter übertragen bekommen, desto stärker wird auch ihr Gefühl für Verantwortlichkeit!“*

Dies kann im Idealfall zu einem agilen Reflexionsvermögen der eigenen Kompetenzen führen. Diese moderne Dynamik kann durchaus auch zu Gerangel führen. Experten sind sich sicher: Wenn sich die nächst höhere Ebene vom Elan der darunterliegenden Position überrollt fühlt und selbst noch nicht auf dem gleichen Entwicklungsstand angekommen ist entstehen Reibereien – Kommunikation als Ausdruck der Macht stößt sauer auf. Was ergibt sich daraus?

## Schlüsselbegriff: Informelle Macht

Sachlich begründeter Widerstand, Anweisungen, Kritik: Sowohl in der verbalen als auch in der nonverbalen Kommunikation stecken Signale, wer als Träger sogenannter informeller Macht über das offizielle Ansehen seiner Position hinaus Einfluss nehmen kann. Die formelle Konstellation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten wird dabei häufig aufgehoben.

Die Verteilung der Kompetenzen kann auch von unten nach oben stattfinden, wenn der Mitarbeiter ein stärkeres Reflexionsvermögen besitzt als die eigentliche Führungskraft. Die Konsequenz: Die machtvolle Position im Unternehmen wird nicht unbedingt von demjenigen am längeren Hebel bekleidet.

## Schluss mit alten Ängsten!

Wie können Mitarbeiter zu mehr informeller Macht finden? Der Experte rät: „Hören Sie als Mitarbeiter auf mit übertriebener Angst an Konfrontation ran zu gehen. Ausgeprägte Angstgefühle sind Ausdruck kindlicher Verhaltensweisen – diese erhalten wir uns häufig auch im Erwachsenenalter und stehen uns selbst im Weg.“

Alte Verhaltensmuster aus Ihrer Kindheit sind die Gefahr, weder Führungskräfte noch Kritik. Unverarbeitete, kindliche Autoritätskonflikte sollten auf gar keinen Fall auf den Chef projiziert werden. Nur wer als Mitarbeiter die eigenen Fähigkeiten und somit informelle Macht besitzt, kann die tatsächlichen Machtverhältnisse eruieren.

*„Oftmals haben Mitarbeiter viel mehr Macht, als sie denken.“*

Spürbar ist dies am lauten Ton von Vorgesetzten, an angespannter Körpersprache oder auch an der Aufmerksamkeit, die vom Chef der übergeordneten Führungsebene bekommen.

## Machtkonfrontation statt Angstdisziplin!

Ziel muss es ein, die Ohnmacht und Hoffnungslosigkeit zu durchbrechen, damit die direkte Machtkonfrontation keine gefürchtete Angstdisziplin bleibt. Und wenn es einmal rauer zugeht? Bleiben Sie bei Diskussionen mit Führungskräften sachlich und angemessen höflich. Souveränität ist in Konfliktsituationen der Ausdruck informeller Macht. Wer gelassen ist, bleibt ruhig und souverän, wer sich dem Gefühl der Ohnmacht hingibt, beginnt zu schreien.

Was kann vorbeugend gegen Machtmissbrauch unternommen werden? Absprachen und mündlich getroffene Vereinbarungen sollten im besten Fall verschriftlicht werden – daraus resultierende Protokolle sollten unterschrieben werden oder als Mailantwort raus gehen. Wer sich auf Zusagen verlässt, ist meistens verlassen – wer nicht beweisen kann, was vor Wochen entschieden worden ist, muss damit rechnen, dass die Fakten bestritten werden.

## Indikator Machtkonstellation

Zeigt eine Führungskraft Widerstände gegen Machtkonstellationen, gibt das Auskunft über die eigene Machtposition. Entscheidungsträger fühlen sich trotz offizieller Macht oftmals machtlos, da sie keine informelle Macht besitzen.

Erkennen Mitarbeiter ihre Fähigkeiten, ihre informelle Macht über die offiziellen Weisungen und die Sandwich-Position hinaus, kann auch die Schwäche eines Vorgesetzten ausgeglichen werden zum Nutzen und Ertrag der Gesamtstruktur.