

Macht und Ohnmacht in der Führung



Im aktuellen Schwerpunkt stellt die zfo einmal wieder das Thema Macht in der Führung ins Zentrum der Betrachtung. Wohl wissend, dass aktuell Achtsamkeit immer wieder als Königsweg der Führungsfrage angesehen wird und Machtausübung in Führungssituationen eher negativ gewertet wird. Das heißt aber nicht, dass Führung stets als machtfrei anzusehen ist. Ganz im Gegenteil: In Führungssituationen wird Macht immer wieder eine Rolle spielen. Vorhandene Machtpotenziale werden eingesetzt, um den Führungserfolg sicherzustellen. Entsprechend wird Ohnmacht in Führungssituationen immer wieder als ein großes Manko angesehen, wenn sich vermeintliche Machtpotenziale als nicht tragfähig erweisen und wirkungslos bleiben. Insbesondere da man die Effektivität von Macht und Ohnmacht immer erst im Nachhinein beurteilen kann. Entsprechend ist der Übergang von Macht zu Ohnmacht meist fließend. Diesem Zusammenspiel von Macht und Ohnmacht möchte die zfo im Schwerpunkt dieses Heftes nachgehen.

Bei Macht und Ohnmacht handelt es sich nicht nur um Potenziale einer Person, sondern vor allem um wahrgenommene Potenziale. Macht und Ohnmacht haben stets ein Perzeptionsproblem zu lösen. Sie sind Elemente des sozialen Einflusses zwischen Personen und entfalten ihre Wirkung nur dann, wenn Personen, die Macht ausüben, auch sicherstellen, dass die Machtausübung als glaubwürdig wahrgenommen wird und nicht nur als leere Drohung. Dies gilt auch für Ohnmacht. Eine Person fühlt sich nur dann ohnmächtig, wenn sie glaubt, keine Gegenmacht mehr zu besitzen. Entsprechend gilt es für den Machthaber wie auch für den Machtunterworfenen immer wie-

der, die eigene Macht zu »artikulieren«, damit sie entsprechend wahrgenommen wird, bzw. die »artikulierte Macht« kritisch zu hinterfragen, um sie so auf ihre Glaubwürdigkeit hin zu überprüfen.

Gestatten Sie mir zum Abschluss noch zwei Hinweise. Zum einen starten wir in diesem Heft mit unserer neuen Kolumne »Kollegin KI«. Wir freuen uns, dass wir hierfür Prof. Dr. Doris Weißels gewinnen konnten. Sie ist eine ausgewiesene KI-Expertin und in vielfältigen Funktionen in diesem Kontext unterwegs. Sie wird uns regelmäßig über neue Trends und Herausforderungen im Bereich KI berichten. Zum anderen möchte ich Sie auf das Interview mit Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Andreas Voßkuhle hinweisen, der sich seit 2024 in der überparteilichen Initiative für einen handlungsfähigen Staat engagiert, die Reformvorschläge für einen Effizienzgewinn und Bürokratieabbau im deutschen Staat erarbeitet.

Ihnen, verehrte Leserinnen und Leser, wünsche ich eine kenntnisreiche Lektüre unserer Beiträge im Schwerpunkt wie auch in den Dauerrubriken.

Gerhard Schewe