Es gibt zwei Wege, um in der Zusammenarbeit mit anderen Menschen wirksam zu sein – einen schönen und einen hässlichen. Der hässliche besteht darin, dass ich die anderen Menschen meinen eigenen Zielen unterordne und Macht gegen sie ausübe. Der schöne Weg, etwas zu bewirken, ist, das eigene Vermögen auf eine spielerische Weise einzubringen, durch die niemand etwas verliert.

Dieser Weg hat einen entscheidenden Vorteil gegenüber dem anderen: Am meisten gewinnt derjenige, dessen Wirksamkeit den anderen zugutekommt. Beim hässlichen Weg hingegen verlieren am Ende alle – vor allem diejenigen, die vorübergehend als Gewinner dazustehen scheinen.

Ohne es zu wissen und in bester Absicht, etwas zum Besseren zu wenden, schlagen viele Menschen den hässlichen Weg der Machtausübung ein, wenn ihnen etwas in der Zusammenarbeit mit anderen nicht gefällt oder den eigenen Zielen zu widersprechen scheint. Sie wollen, dass die Wirklichkeit besser wird, als sie ihnen zu sein scheint, und als Maßstab dienen ihnen hierfür ihre eigenen Werte und Ideale. Über kurz oder lang finden sie sich jedoch immer wieder in den gleichen oder ähnlichen Dilemmata wieder, leiden unter Stress- und Burnout-Symptomen und tragen in ihrer Organisation, ohne es zu wollen, zu einer Kultur des Gegeneinanders bei.

Es ist daher wichtig, sich die Mechanismen der Machtausübung ins Bewusstsein zu heben und einen anderen, schönen Weg zur eigenen Wirksamkeit zu finden.

Eine weitere Beobachtung ist, dass Führungskräfte zwar versuchen, den hässlichen Weg der Machtausübung zu vermeiden, ihn jedoch selbst nicht vollständig durchschauen und keine echte Alternative kennen. Dies führt zu sogenannten Poor-Leadership-Phänomenen, die ebenso verbreitet sind wie die Mechanismen der Machtausübung. Ich entziehe mich, um keine Macht auszuüben, und überlasse schwierige Situationen oder Entscheidungen anderen, anstatt meine eigenen Fähigkeiten zum Wohle aller einzusetzen. Auf diese Weise vermeide ich es auch, selbst Fehler zu machen, und bekomme mit der Zeit eine überhöhte Selbstwahrnehmung, die mich von den anderen trennt.

Durch dieses Vermeidungsverhalten schütte ich gewissermaßen das Kind mit dem Bade aus und verliere den Zugang zu echtem Kontakt sowie zu meiner Kreativität und Wirksamkeit. Dies ist mit meiner Führungsaufgabe nicht vereinbar. Daher schlägt das Pendel irgendwann in die andere Richtung, und ich befinde mich wieder – mangels einer Alternative – auf dem hässlichen Weg der Machtausübung.

Wer einen wirklichen Ausweg aus diesem Dilemma sucht und präventiv etwas gegen die Nebenwirkungen – wie Demotivation, Burnout, Fluktuation, schlechtere Teamleistung, Mobbing und Konflikte – unternehmen möchte, kann Folgendes tun:

1. Du kannst lernen, die Mechanismen der Machtausübung zu erkennen und zu neutralisieren. → Dabei entwickelt sich deine Fähigkeit und Kenntnis des schönen Weges, um die Zusammenarbeit in deiner Organisation zum Vorteil aller zu verbessern.

2. Du kannst die Menschen deiner Organisation, vor allem diejenigen mit Führungsaufgaben, zu einem speziellen, einjährigen Leadership-Entwicklungsprogramm einladen, das aus zwei Kernelementen besteht: künstlerischen Erfahrungen und individueller Reflexion durch verarbeitendes Aufschreiben und Gruppengespräche. → Shibboleth-Konzept