

## **Macht als Leitungsdimension**

In sozialen Berufen sind die internen Widerstände gegen das Führen eng verknüpft mit der Ablehnung von Macht. Sozial engagierte Menschen neigen dazu, aus ihrer besonderen Identifikation mit den Schwachen und Benachteiligten in unserer Gesellschaft, der "Macht" grundsätzlich kritisch oder negativ zu begegnen. Denn die subjektiven Erfahrungen mit "Mächtigen" - angefangen in Schulen und Ausbildungsstätten mit Lehrern und Ausbildern über die Vorgesetzten in Betrieben und Behörden bis hin zu den "Mächtigen" in Politik, Wirtschaft, Sport und Kultur sind keineswegs gut.

Wir erleben, dass die, die Macht besitzen, Macht als eine Erweiterung der eigenen Möglichkeiten erleben: man kann Einfluss nehmen auf das Leben anderer Menschen. Dies Bewusstsein von "Macht" erweitert gleichsam die eigene Existenz, und diese Fülle an Gestaltungsmöglichkeiten berauscht und lässt verständlich werden, dass es Menschen gibt, die ihre Macht nicht hergeben wollen, die daran "kleben" (vgl. dazu auch die Analyse des Philosophen Wilhelm Schmid: Die Kunst der Balance. 100 Facetten der Lebenskunst. Frankfurt a. M. 2005, S. 33).

Dieses Vorverständnis aus Vorerfahrungen macht es schwer, die Möglichkeit und die Notwendigkeit von Macht differenzierter und nicht nur negativ zu betrachten.

Eine Leitungsaufgabe zu übernehmen, mit all den zu bearbeitenden Aufgaben und Funktionen, bedeutet für die Leiterin/den Leiter zugleich, stets auch Macht zu besitzen beziehungsweise Macht ausüben zu müssen. Wir sind nicht gezwungen, Leitung unter dem Macht-Aspekt zu betrachten. Wann immer wir aber "Macht" zu definieren haben, tun wir das, indem wir Leitungsfunktionen benennen.

Unabhängig davon also, ob der Einzelne für sich selbst den Begriff oder das, was dieser Begriff umschreibt akzeptiert oder sonst wie bewertet, halte ich es für zweckmäßig, sich über dieses Phänomen Gedanken zu machen. Dass es für alle, die in einer (z. B. sozialpädagogischen) Institution arbeiten, sinnvoll sein kann, sich im Interesse einer optimalen Leitung mit der Machtfrage zu befassen, soll folgendes Beispiel illustrieren:

In einem Kinderheim fällt der Praktikantin auf, dass auch die temperamentvollsten Kinder brav wie die Lämmer sind, wenn sie den Heimleiter wahrnehmen. In den Dienstbesprechungen betont der Heimleiter dann auch, dass er "keine Probleme" habe und er Disziplinschwierigkeiten mit den Kindern nicht kenne. "Ihr habt eben zu wenig Autorität" begründet er im Team die Klagen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass bestimmte Kinder nicht auf sie hören.

Zu den Ursachen/Faktoren, die die Autorität des Leiters begründen, gehörten in diesem Falle aber nicht nur (wenn überhaupt) bestimmte Beziehungsstrukturen, persönliche Eigenschaften und Verhaltensweisen, sondern reale (formal geregelte) Kompetenzen. So entscheidet zum Beispiel der Heimleiter persönlich darüber, ob ein Fahrrad, ein Schlitten oder ein neues Spiel angeschafft wird. Die Kinder erleben, dass der Heimleiter dem Hausmeister sagt, was zu tun ist oder dem

Zivildienstleistenden Anweisungen erteilt. Aber auch die Erzieher müssen ihn fragen, ob sie den Bus benützen können, um irgendwo hin zu fahren. Alle derartigen Kompetenzen erleben die Kinder mit und sie schließen daraus (sehr richtig) mit ihrem Sinn für Realitäten, wer am meisten zu sagen - also die Macht hat.

Macht bedeutet folglich,  
bestimmen zu können, was andere zu tun und zu lassen haben,  
die Verfügungsberechtigung über materielle und personelle Ressourcen,  
Ausübung des Hausrechts  
und eine Reihe anderer für jedermann offensichtlicher Kompetenzen.

Nicht immer ist diese formale Macht deckungsgleich mit der Macht der Person (Ausstrahlung, Autorität, fachliche Kompetenz u. ä.). Das heißt, wenn der Inhaber formaler Macht ohne diese Kompetenzen nicht in der Lage ist, sich beziehungsweise seine Anweisungen durchzusetzen, ist zumindest die Vermutung erlaubt, dass ihm Persönlichkeitseigenschaften fehlen, die wir mit der Vorstellung von "personaler Autorität" verbinden.

Hier ist allerdings eine bedeutsame Komponente zu bedenken: Macht im hier beschriebenen Verständnis ist ein Interaktionsphänomen, realisiert sich also nur in einem sozialen Feld. Ein durchaus nachvollziehbares Beispiel wäre, wenn wir an einen unserer Lehrer denken (und jeder von uns kennt sicher einen), der zwar im Unterricht den Schülern gegenüber "seine Macht ausspielte", sich im Kollegium seiner Schule, seinem Schulleiter gegenüber oder in der eigenen Familie nicht durchzusetzen vermag. Oder denken wir an all jene Menschen, die nur Schwächeren (oder vermeintlich Schwächeren) gegenüber, den "starken Mann" markieren können, sich sonst aber nicht getrauen, Verantwortung zu übernehmen oder Leitungsaufgaben konstruktiv wahrzunehmen.

Mit dem Begriff Macht lassen sich durchaus auch positive Assoziationen verknüpfen. "Wenn ich nur die Macht hätte... das zu verändern", in diesem Gedanken kommt das Gemeinte zum Ausdruck und verbinden sich mit Funktionen wie:

- Entscheidungsfreiheit,
- Verantwortung und Verantwortungsbereitschaft,
- Autonomie, d. h. hier: über sich selbst, seine Zeit und Leistungen bestimmen können,
- Gestaltungsmöglichkeit und Richtlinienkompetenz im Sinne z.B. der Humanisierung von Arbeits- und Motivationsprozessen,
- fachliche und personale Kompetenz (Vorbild).

Eine Leitung also kann vieles ermöglichen, weil sie dazu "ermächtigt" ist. Diese konstruktiven, positiven Möglichkeiten von "Macht" sollten wir im Zusammenhang von Leitungsverantwortung sehen und realisieren.

Leider aber sind unsere persönlichen Erfahrungen von / mit Machtmissbrauch, Ohnmacht oder Unterdrückung größer und die konstruktiven Möglichkeiten von Machtausübung, gerade in Leitungspositionen, eher theoretisch bekannt als praktisch erfahren.

Im übertragenen Sinne realisieren wir Pädagogen in unserer Arbeit mit Kindern immer auch unsere "Macht". Im "Pädagogischen Verhältnis" bildet das gleichsam natürliche "Gefälle" zwischen einem Erwachsenen (Mutter, Vater, Erzieher) und einem Kind die Grundstruktur der Beziehung. Dieses Gefälle, das sich z. B. ausdrückt in der körperlichen und geistigen Überlegenheit des Erwachsenen, lässt ein Kind danach streben, ebenso zu werden. "Wenn ich so groß bin, wie du...".

Für uns Berufserzieher ist es wichtig, dass wir uns unserer "Macht", die wir natürlicher Weise über ein Kind (oder einen anderen Menschen) haben, bewusst sind und verantwortungsvoll damit umgehen. Dieser Dimension pädagogischer Ethik sind sich, so meine Erfahrung, heute eigentlich alle Pädagogen in Kindergarten, Schule oder anderen Einrichtungen durchaus bewusst. Wir wollen unsere pädagogische "Macht", unseren Einfluss, nicht missbrauchen. Sie soll vielmehr im Dienste des Heranwachsenden stehen, den wir aus seiner Abhängigkeit hinführen zu Selbständigkeit und Autonomie. Warum sollten dann nicht diese, in der Macht liegende positive Möglichkeiten, nicht auch für unsere Leitungstätigkeiten genutzt werden? Jede Leiterin und jeder Leiter ist gut beraten, die mit ihrer Position verbundene Macht nicht zu leugnen, sondern sie in den Dienst der vornehmsten Leitungsfunktion zu stellen: der Schaffung und Erhaltung eines guten emotionalen und sozialen Klimas als Voraussetzung für die optimale Erfüllung der des konzeptionellen Auftrags.