

"Autorität wird gefordert und dann totgeschlagen"

Wer keine persönliche Autorität hat, muss Koalitionen schmieden, um Macht zu erhalten, sagt Winfried Prost, Gründer der Akademie für Ganzheitliche Führung in Köln und Zürich.



Winfried Prost, Management-Coach

Winfried Prost ist Autor des Buches "Führen mit Autorität und Charisma" (Verlag Gabler).

WirtschaftsBlatt: Herr Prost, wenige haben sie, alle wollen sie. Kann man Autorität lernen?

Winfried Prost: Man kann sie freilegen. Jeder hat Autorität. Das geht mit Ausstrahlung und Charisma einher. Viele sind sich dessen gar nicht bewusst - die ordnen sich unter. Sie haben ihr Charisma nie in Autorität umgemünzt, sondern aus Angst vor Ablehnung immer nur um Anerkennung und Wohlwollen gebuhlt.

Fakt ist: Führungskräfte, die eine natürliche Autorität mitbringen, haben Vorteile...

Sie werden aber häufig gebremst. Die Frage ist, ob ein Unternehmen eine Führungskraft mit persönlicher Autorität auch erträgt. Ich sehe oft, dass solche Leute demütigendes Feedback von ihren Oberchefs bekommen. Dabei sind das Leute mit viel Potenzial.

Das heißt, in der Praxis wird Autorität nicht gern gesehen?

Zitiert



**Winfried Prost,
Management-Coach**

Wer keine persönliche
Autorität hat, muss
Koalitionen schmieden, um
seine Macht zu erhalten.



In Konzernen wird Autorität oft gefordert und dann totgeschlagen. Was ist denn ein leitender Angestellter? Er soll durchleiten, was Vorstandswille ist. Eine Führungsperson mit Autorität wäre jemand, der selbst als Urheber etwas in ein System einspeist. Gefragt und gewollt sind aber insbesondere in großen Firmen eher Personen, die durchleiten. Das ist ein extremer Spagat, der den Leuten zugemutet wird. Eine perfekte Glühbirne ist wertlos, wenn kein Strom drin ist. Ebenso eine Führungskraft ohne Charisma. Eine charismatische Autorität strahlt etwas aus, wirkt begeisternd und inspiriert. Bei mangelnder persönlicher Autorität werden oft Hierarchien als Ersatzkonstruktionen gebaut. Sie stabilisieren die Autorität einer Person.

Wer ist Ihrer Einschätzung nach in der Mehrheit? Manager, die natürliche Autorität mitbringen, oder jene, die Autorität aufgrund ihrer institutionellen Macht haben?

Das kann ich schwer beantworten. Ich glaube, dass es durchaus charismatische, autoritäre Führungskräfte gibt, aber die haben es in der Vergangenheit immer schwerer gehabt. Die haben mit Mitte 40 schon vier Umstrukturierungen hinter sich, dass sie an die fünfte nicht mehr glauben. Die suchen sich entweder einen anderen Platz - etwa die Selbstständigkeit - oder sie verzweifeln in ihrem Job und erlöschen dort.

Stanford-Professor Robert M. Sapolsky hat gesagt, wer seine Autorität festigen will, muss wissen, mit wem er Koalitionen schmieden sollte. Sehen Sie das auch so?

Es gibt einen Unterschied zwischen Macht und Autorität. Wer keine persönliche Autorität hat, kein Charisma, keine Überzeugungskraft, der muss Koalitionen schmieden, um seine Macht zu erhalten.