

Personale Autorität entwickeln von Wolfgang Hinz

Führen ist ohne Autorität nicht möglich. Wir unterscheiden institutionelle Autorität, Amtsautorität und personale Autorität. In den vergangenen Jahrzehnten haben wir einen dramatischen Verfall der institutionellen Autorität sowie eine starke Abnahme der Amtsautorität erlebt.

Einzig die personale Autorität hat an Bedeutung zugenommen. Seien wir uns zunächst bewusst, dass die personale Autorität einer anderen Kategorie angehört als die beiden anderen. Institutionelle Autorität und auch die Amtsautorität wirken direkt durch Anordnung und Machtausübung, personale Autorität wirkt indirekt durch Überzeugung und Einflußnahme. Eine Persönlichkeit kann sich daher auch nicht direkt auf ihre personale Autorität berufen, sondern diese wird ihr allenfalls von anderen Personen zugebilligt.

Personale Autorität einer Führungspersönlichkeit bedeutet, dass ihr andere Personen – seien es Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte oder Externe – freiwillig eine Einflußnahme auf ihre eigenen Entscheidungen, Unternehmungen oder Unterlassungen einräumen. Dies werden sie allerdings nur insoweit tun, als diese Einflußnahme mit ihren eigenen Interessen vereinbar ist. Tatsächlich geht es also darum, immer wieder Interessenübereinstimmung herzustellen. Vereinfacht heißt das auch : *überzeugen!*

Wenn wir uns nicht mehr auf die institutionelle Autorität und die Amtsautorität in gleichem Maße wie in der Vergangenheit verlassen können, wenn einzig die personale Autorität an Bedeutung gewinnt, dann ergibt sich natürlich sofort die Frage: *Wie kann die personale Autorität entwickelt und gestärkt werden?*

Eine interessante Antwort auf diese Frage liefert uns der Ansatz von neun Entwicklungsstufen für jedes der neun Grundmuster. Dieser Ansatz geht davon aus, dass es jeweils drei Stufen für entwickeltes bzw. integriertes, normales und gestörtes Verhalten gibt.

Finden wir das Verhalten einer Führungspersönlichkeit überwiegend in den drei normalen Verhaltensstufen wieder, so ist ihre personale Autorität auch nur durchschnittlich – und das bedeutet schwach – ausgeprägt. Entwickeln und verstärken kann diese Führungspersönlichkeit ihre personale Autorität dadurch, dass sie sich in Richtung integriertes Verhalten bewegt. *Personale Autorität korreliert eng mit entwickeltem bzw. integriertem Verhalten.*

Auf diesem Weg hin zum integrierten Verhalten überwindet die Persönlichkeit die Begrenzungen, welche ihr durch ihr Grundmuster gesetzt sind, integriert komplementäres Verhalten und erweitert dadurch ihre Verhaltensbandbreite. *Als Resultat verstärkt sich ihre personale Autorität.*

Personale Autorität wollen wir nicht mit fachlicher Kompetenz verwechseln. Bei letzterer geht es mehr um Wissen und Potenzial, bei ersterer auch um Handeln und Verwirklichen. Fachliche Kompetenz ist ein Begriff aus der Kategorie ‚Persönlichkeit‘ (ICH). ICH habe eine Sachaufgabe und verwirkliche sie mit einem hohen Qualitätsanspruch. Personale Autorität ist ein Begriff aus der Kategorie ‚Beziehung‘ (WIR). Die Persönlichkeit (ICH) hat eine Vorstellung, welche sie nur

mit Hilfe anderer Personen (DU) verwirklichen kann. Die Art und Weise, wie sie dies tut, hat einen Einfluß auf die Beziehung in einer Folgesituation. Sie verstärkt oder schwächt personale Autorität und Überzeugungskraft.

Wir können festhalten, dass

- entwickeltes Verhalten
- integriertes Verhalten
- personale Autorität
- Überzeugungskraft

kongruente Begriffe in unterschiedlichem Umfeld darstellen.

Personale Autorität und Überzeugungskraft kann eine Persönlichkeit entwickeln und verstärken, indem sie sich in Richtung entwickeltes bzw. integriertes Verhalten bewegt und dadurch die Begrenzungen ihres Grundmusters überwindet. Die Vorgehensweise hierzu ist detailliert im Band 5 ‚Persönliche Entwicklung‘ unserer Serie ‚Der Pbl-Ansatz‘ beschrieben.