

Persönliche Autorität stärken von Dr. Wolfgang Hinz



Führen ist ohne Autorität nicht möglich. Wir unterscheiden institutionelle Autorität, Amtsautorität und persönliche Autorität. In den vergangenen Jahrzehnten haben wir einen dramatischen Verfall der institutionellen Autorität sowie eine starke Abnahme der Amtsautorität erlebt. Einzig die persönliche Autorität hat an Bedeutung zugenommen.

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

Persönliche 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 persönliche Autorität an Bedeutung gewinnt, dann ergibt sich natürlich sofort die Frage: *Wie kann die persönliche Autorität entwickelt und gestärkt werden?*

Eine interessante Antwort auf diese Frage liefert uns die PbI-Methode mit ihren drei Entwicklungsstufen „gestört“, „unbalanced“ und „balanced“ für jede der neun persönlichkeitsbestimmenden Interessenstrukturen (PbI). Finden wir das Verhalten einer Führungspersönlichkeit überwiegend in den der Entwicklungsstufe „unbalanced“ wieder, so ist ihre persönliche Autorität auch nur durchschnittlich – und das bedeutet schwach – ausgeprägt. Entwickeln und verstärken kann diese Führungspersönlichkeit ihre persönliche Autorität dadurch, dass sie sich in Richtung der Entwicklungsstufe „balanced“ bewegt. *Persönliche 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 Gratifikation verstärkt sich ihre persönliche Autorität.*

Persönliche Autorität wollen wir nicht mit persönlicher Kompetenz verwechseln. Bei letztere geht es mehr um Wissen und Potenzial, bei ersterer um Handeln und Verwirklichen. Persönliche Kompetenz ist ein Begriff aus der Kategorie ‚Persönlichkeit‘ (ICH), persönliche Autorität ein Begriff aus der Kategorie ‚Beziehung‘ (WIR).

Wir können festhalten, dass

- entwickeltes Verhalten
- integriertes Verhalten
- balanced
- persönliche Autorität
- Überzeugungskraft
- Umsetzungskraft

kongruente Begriffe in unterschiedlichem Umfeld darstellen.

Persönliche Autorität, Überzeugungskraft, Umsetzungskraft 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 finden Sie im Buch „Eigenantrieb“ erläutert.

