



Barbara Schmidt

Erfolgreich führen mit innerer Macht – Machtspiele umwandeln

 Springer

Erfolgreich führen mit innerer Macht – Machtspiele umwandeln

Barbara Schmidt

Erfolgreich führen mit innerer Macht – Machtspiele umwandeln

 Springer

Barbara Schmidt
Managementberatung
Heidelberg
Deutschland

ISBN 978-3-642-41682-8
DOI 10.1007/978-3-642-41683-5

ISBN 978-3-642-41683-5 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Planung und Lektorat: Marion Krämer, Imme Techentin
Einbandentwurf: Friends in Design, Berlin
Einbandabbildung: Dr. Barbara Schmidt, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer.com

Geleitwort

Als Führungskraft in verschiedenen Unternehmen habe ich intuitiv mehr oder weniger gut gelernt, mit Machtspielen, einer Mischung aus Politik und Emotion, umzugehen. Machtspiele habe ich zu Weilen als so exzessiv erlebt, dass keine Zeit mehr blieb Personen, Organisationen oder Unternehmen weiterzuentwickeln. Die Entwicklung der Organisation war blockiert, jeder war in den Machtspielen gefangen. Auf Dauer geht das nur mit einem sehr gesunden Geschäftsmodell gut. Als Mensch, der seine Aufgaben im Vordergrund sieht und im sozialen Frieden mit seinem Umfeld leben möchte, ist dies allenfalls kurzfristig, nach einem gewonnen »Kampf«, befriedigend, es bleibt eine grundlegende Unzufriedenheit und Anspannung. Wie stark ich beruflich wie privat in Machtspiele eingebunden bin, wie oft ich darin als Täter und Opfer agiere und wieviel Kraft und Energie dies kostet, das ließ sich mir häufig nur retrospektiv erschließen.

Die aktive Reflexion mit einem Coach hat mir sehr geholfen, die Dynamik der Machtspiele zu erkennen, für mich Strategien zu finden, sie aufzulösen und daraus resultierend ein deutlich befriedigenderes Berufsleben zu führen. Diese Strategien ließen sich aber auch auf meine gesamte Organisation übertragen. Machtspiele zu stoppen und die notwendige Offenheit schafften Freiräume, aus denen sich eine sehr dynamische Entwicklung der Menschen und der Organisation ergeben hat. Zufriedenheit mit den Aufgaben, Handlungsspielräume der Einzelnen, offene Kommunikation und Verbindlichkeit geben Machtspielen wenig Raum und bringen meine Organisation dauerhaft auf Höchstleistung.

Vieles, was ich selber erlebt habe, habe ich indirekt in den Fallbeispielen und Lösungsschemen dieses Buches wiedergefunden. Ich hoffe, dass das Buch Ihnen die Chance zur Reflexion mit der eigenen Situation und dem persönlichen täglichen Leben ermöglicht. Nutzen Sie die Unterstützung der Wegweiser jedes einzelnen Kapitels mit ihren treffenden und zielgerichteten Fragen zur Bearbeitung Ihrer eigenen, individuellen Situation. Dadurch können Sie für sich selbst Konsequenzen zum eigenen Handeln ziehen, um sich und Ihr Umfeld zu stärken.

Ich freue mich sehr darüber, dass der Autorin mit diesem Buch ein »anwendbares« Werk gelungen ist!

Dominik Eul, Geschäftsführer, Bisnode Informatics Deutschland, Darmstadt, den 14.01.2014

Persönliches Vorwort

Machtspiele zerren an den Nerven. Sie kosten Kraft und machen oft krank. Sie zerstören Beziehungen und behindern Innovation und eine gute Problemlösung im Unternehmen. So hemmen sie die gesunde wirtschaftliche Entwicklung.

Trotzdem sind Machtspiele Teil des Lebens und überall anzutreffen. Die steigende Hektik und der Druck, der dadurch auf der Führungskraft lastet, sowie die Veränderungen im Unternehmen bereiten den Boden für Machtspiele, die auch unbeabsichtigt ablaufen können. Sie führen häufig zu Krisen durch Krankheiten oder private und berufliche Probleme. Durch lang anhaltende Machtspiele geht der eigene Weg, die gewünschte Weise der Führung, oft verloren, und eine schleichende Entfremdung von sich selbst tritt ein. Dann wird es schwer, die Schritte aus der Krise heraus zu erkennen. Machtspiele gefährden berufliche und private Beziehungen, weil Menschen im Machtkampf nicht mehr miteinander reden und die guten Seiten im anderen nicht mehr sehen.

Im Unternehmen entsteht Angst vor der Zukunft, Furcht, den Platz, die Position und die Kontrolle über den eigenen Einflussbereich zu verlieren. Dadurch fehlt das Vertrauen und die Zuversicht, dass die neuen Unternehmensentwicklungen auch Vorteile bringen können, die einen guten neuen Platz und ein aktives Mitarbeiten an den Neuerungen ermöglichen.

Machtspiele rütteln aber auf und machen es erforderlich, wieder Bewusstheit über eigene Talente, Ziele und Sehnsüchte zu schaffen. Dann geht es darum, das Ruder für die eigene Entwicklung wieder in die Hand zu bekommen und zur inneren Macht zu finden, die in jedem Menschen steckt.

Innere Macht scheint in Krisen wie verschwunden zu sein. Ziel ist, sich selbst und die anderen Menschen, das berufliche und private Umfeld zu verstehen und dann wieder handlungsfähig zu sein. Innere Macht befähigt dazu, bewusst und gezielt aus der inneren Kraft heraus zu handeln, mit Verantwortung dafür, was daraus entsteht. So können Selbstverantwortung und Engagement mit den Kollegen gemeinsam wachsen. Im Team kann das zu innovativen Lösungen und besseren Entscheidungen führen.

Diese Erfahrung ist es, die mich zu diesem Buch veranlasst hat. Es ist das Ergebnis meiner dreißigjährigen Arbeit mit Führungskräften, mit Privatpersonen, mit Teams und Unternehmensbereichen und mit mir selbst. Es hat mich überrascht und gefreut, was an Lösungen möglich ist. Mit diesem Buch möchte ich dazu beitragen, Führungskräften und Privatpersonen bei der bewussten Gestaltung ihres beruflichen und privaten Lebens zu helfen.

Bei den Formulierungen habe ich die männliche Form gewählt, und nicht die männliche und weibliche Formulierung, so dass der Text flüssiger zu lesen ist. Ich bitte um Verständnis dafür.

■ **Kontakt zur Autorin**

Liebe Leser,

zum Thema innere Macht und Machtspiele können Sie weitere Informationen bekommen: beispielsweise durch persönliche Wegweiser zur Selbstreflektion, sowie Video-Interviews, Auszüge aus Vorträgen, Angebote für Seminare und individuelle Beratungen. Haben Sie Fragen, nehmen Sie einfach Kontakt auf unter: <http://www.innere-macht.de/buch-erfolgreich>



Danksagung

Ich möchte all den mutigen Menschen Dank sagen, die sich schon auf den Weg gemacht haben, Machtspiele im beruflichen und privaten Bereich umzuwandeln und innere Macht zu entwickeln. Die couragiert sich selbst reflektieren und neue Pfade gehen. Danke auch für das Vertrauen, das sie mir geschenkt haben und somit den gemeinsamen Lernweg ermöglicht haben. Nur so konnte das Buch in dieser Form entstehen.

Danke auch all den Unterstützern, die ihre Hilfe zum Gelingen dieses Buches gegeben haben und mit Rat und Tat zur Seite standen.

Inhaltsverzeichnis

1	Die helle und die dunkle Seite der Macht	1
1.1	Beispiele aus dem Alltag	2
1.2	Das Konzept Macht	5
1.3	Vier Schlaglichter auf Macht	6
1.3.1	Macht durch Funktionen und Ämter	8
1.3.2	Die Person hinter der Funktion	10
1.3.3	Macht als soziales System	14
1.3.4	Machtspielen mit innerer Macht begegnen	18
	Literatur	21
2	Die Dynamik von Machtspielen	23
2.1	Machtspiele verstehen	24
2.1.1	Gefangen in den Spielregeln der anderen	24
2.1.2	Phasen der Entwicklung von Machtspielen zur inneren Macht im Unternehmen	26
2.1.3	Die »Selbsthypnose« bei Machtspielen	28
2.1.4	Modell der Machtspiele	30
2.1.5	Typische Verhaltensstrategien von Angreifern und Hilflosen	35
2.1.6	Erkennungsmerkmale und Lösungsstrategien	37
2.1.7	Komplementäre Machtspiele	40
2.1.8	Entstehen von Machtspielen	42
2.1.9	Gewinn von Machtspielen	43
2.1.10	Die Retter und der Energievampirismus	45
2.1.11	Dramatisch verlaufende Machtspiele	47
2.1.12	Gegenstrategien bei aggressiven Machtspielen/Dramen	49
2.1.13	Personen, die häufig in aggressive Machtspiele geraten	49
2.1.14	Die narzisstische Persönlichkeit und Machtspiele	49
2.1.15	Herausforderungen für das Opfer und sein familiäres Umfeld	51
2.1.16	Machtspiele verstehen: Systemische, übergeordnete Sichtweise	54
2.2	Fazit für Führungskräfte und Management	55
2.2.1	Vom ehrgeizigen Manager zum Opfer, von der Macht zur Machtlosigkeit	55
2.2.2	Machtspielen mit Mitarbeitern vorbeugen	57
2.2.3	Typische Machtspiele im Führungsalltag	58
2.2.4	Die verletzte Seite des Täters	59
2.2.5	Resilienz – die innere Widerstandskraft	62
	Literatur	63
3	Gesundheit und Familienleben	65
3.1	Burnout und Machtspielen vorbeugen	66
3.1.1	Abmilderung von Stress im Beruf	68
3.1.2	Stressfaktoren und gesundheitliche Schäden	69
3.1.3	Stress im Hinblick auf Machtspiele und innere Macht	69
3.1.4	Innerer Stress und äußerer Stress	71

3.1.5	Studie: Jeder Fünfte beklagt Überforderung im Beruf.....	71
3.1.6	Wie viel Einfluss habe ich?	72
3.1.7	Die Falle: Vom starken Leistungswillen zum Burnout.....	74
3.1.8	Auflösen von Stress durch innere Macht	76
3.2	Spannung zwischen privaten und beruflichen Anforderungen	78
3.2.1	Die Bereiche Privatleben und Beruf gehören zusammen und beeinflussen sich gegenseitig.	80
3.2.2	Unser gesamtes Potential leben – männliche und weibliche Prinzipien nutzen	81
3.2.3	Unterschiedliche Machtspiele von Frauen und Männern.....	84
3.2.4	Widerstand gegen Veränderungen in der Ehe	86
3.2.5	Die drei Säulen, auf denen sich eine Partnerschaft gut entwickeln kann	89
	Literatur	93
4	Innere Macht entwickeln: Aus Machtspielen aussteigen	95
4.1	Einfluss haben auf andere statt Machtspiele spielen	97
4.2	Der Weg zur inneren Macht	99
4.3	Innere Macht verändert das Team	101
4.4	Innere Macht und die Schwertqualität	102
4.5	Der dritte Weg zwischen Machtspiel und »Gutmensch«	103
4.6	Die Heldenreise	105
4.6.1	Der Weg des Helden.....	105
4.6.2	Innere Macht und das Abenteuer des Helden	106
4.7	Schatten und Licht	109
4.8	Muster umprogrammieren: Psychologische Ableitungen aus der Neurobiologie	114
4.9	Konflikte zuerst im Inneren lösen	115
4.10	Glaubenssätze umwandeln	117
4.11	Innere Macht durch schöpferische Kraft	118
4.12	Übungen zur schöpferischen Kraft	120
4.13	Innere Kraft erlangen durch das Verändern von Mustern	122
4.14	Der Weg zur inneren Freiheit	123
4.14.1	Die zehn Lebenszustände.....	123
4.14.2	Die zehn Lebenszustände aus der Perspektive von Machtspielen und innerer Macht.....	125
4.15	Fazit: Mit innerer Macht aus Machtspielen aussteigen	126
	Literatur	127
5	Unternehmensentwicklung voranbringen durch Führungskräfte mit innerer Macht	129
5.1	Mit innerer Macht das Umfeld beeinflussen	131
5.1.1	Bedeutung von innerer Macht	131
5.1.2	Veränderung in der Organisation im Schneeballsystem.....	131
5.1.3	Mitarbeiter mit innerer Macht verändern die innere Gruppenordnung	132
5.1.4	Innere Führung	133
5.2	Innere Macht oder Machtspiele: Die Delphinstrategien	134

5.2.1	Das Modell der Delphinstrategien	134
5.2.2	Anwendung und Weiterentwicklung der Delphinstrategien.....	136
5.2.3	Führen wie ein Delphin – Beispiel einer Produktentwicklung	138
5.2.4	Führen wie ein Delphin – Beispiel Bereichsgrenzen überwinden	140
5.3	Hemmende Rahmenbedingungen – ein Beispiel	140
5.4	Fördernde Rahmenbedingungen – ein Beispiel	142
5.5	Macht in der Funktion und innere Macht in positiver Synthese: Ein weiteres Beispiel – Morning Star	145
5.5.1	Herausforderungen für die Führung	145
5.5.2	Das Modell von Morning Star	147
5.5.3	Vorteile und Nachteile des Morning-Star-Modells	148
5.5.4	Soziale Verantwortung	148
5.5.5	Der Weg zur Selbstorganisation	149
5.5.6	Macht, Machtspiele und innere Macht bei Morning Star	149
5.5.7	Emotionale Intelligenz.....	152
5.6	Das Unternehmen Semco	153
5.7	Innere Macht – machtvoller Hebel für Führungskräfte	155
	Literatur	158
6	Ausblick: Gesellschaftliche Entwicklungen mit Auswirkungen auf innere Macht und Machtspiele	159
6.1	Die Generation Y	160
6.1.1	Herausforderungen: Gut integriert sein, Machtspiele vermeiden und die Talente nutzen.....	161
6.1.2	Bezug zu den Delphinstrategien	162
6.2	Entwicklung der Kommunikationstechnologien im Unternehmen	162
6.3	Fazit: Stufen von Macht zu Licht oder Schatten	166
	Literatur	167

Die helle und die dunkle Seite der Macht

- 1.1 Beispiele aus dem Alltag – 2
- 1.2 Das Konzept Macht – 5
- 1.3 Vier Schlaglichter auf Macht – 6
 - 1.3.1 Macht durch Funktionen und Ämter – 8
 - 1.3.2 Die Person hinter der Funktion – 10
 - 1.3.3 Macht als soziales System – 14
 - 1.3.4 Machtspielen mit innerer Macht begegnen – 18
- Literatur – 21

1.1 Beispiele aus dem Alltag

Macht begegnet uns überall, als Zuschauern oder als Betroffenen. Die Bewältigung kann zu überraschenden Ergebnissen führen. Wie Machtspiele entstehen können, zeigt sich ganz plastisch an dem folgenden Beispiel aus dem Alltag.

■ Bericht einer Zugreisenden

Ich betrete das Abteil, setze mich, der Zugbegleiter kommt, um unsere Fahrkarten zu kontrollieren. Ein Mitreisender sagt: »Ich habe keine Fahrkarte, ich möchte mit meiner Kreditkarte bezahlen.« Der Zugbegleiter schaut auf die Karte. »Die können Sie hier nicht benutzen. Sie müssen bar bezahlen.« »Ich habe kein Bargeld dabei«, entgegnet der Fahrgast. »Dann müssen Sie leider vierzig Euro bezahlen, weil Sie keinen gültigen Fahrschein besitzen«, erklärt ihm der Schaffner. »Ich komme gerade aus einem anderen Regionalzug, dort habe ich auch schon vierzig Euro bezahlen müssen, das kann ja wohl nicht wahr sein!«, erwidert der Fahrgast mit deutlich erboster Stimme. »Sie hätten ja am Bahnhof eine Fahrkarte kaufen können, dafür gibt es unsere Automaten«, antwortet der Zugbegleiter in beherrschendem Ton. »Dazu war keine Zeit«, blafft der Fahrgast noch verärgelter. Jetzt geht's los, denke ich, mische mich ein und frage den Zugbegleiter, um welchen Betrag es denn geht. »Fünfzehn Euro für das Ticket«, teilt er mir mit. »Ich leihe Ihnen das Geld«, sage ich zu meinem Mitreisenden, aber er reagiert nicht darauf. Stattdessen wird er immer wütender und fängt an, den Zugbegleiter zu beleidigen. Der gebärdet sich nun ebenfalls verärgert, läuft rot an und droht mit Klage. Der Fahrgast verlangt den Namen des Zugbegleiters und droht seinerseits mit Beschwerde. Der Streit endet mit der Unterschrift für die vierzig Euro Strafe und mit viel Aufregung. Als der Zugbegleiter gegangen ist, telefoniert der Fahrgast lange, beschwert sich über dessen Unverschämtheit, »obwohl ich doch völlig normal war«, und sieht mich dabei von der Seite an. Ich antworte leicht amüsiert: »Na ja, nicht wirklich.« Das Ganze erinnerte mich stark an Loriot.

Wen wird der Mitreisende wohl noch mit seinem Unmut anstecken, und wie viel kostbare Lebensenergie und Zeit wird bei ihm, dem Zugbegleiter, den Kollegen und dem Ehepartner vergeudet?

Dieses Erlebnis ist ein typisches Beispiel für Machtspiele, in die andere mit hineingezogen werden. Der Fahrgast wechselte vom Machtspiel Besserwisser, als dies nicht den gewünschten Erfolg brachte, zum Machtspiel Angreifer. Was wiederum den Zugbegleiter dazu provozierte, ebenfalls mit »Angreifer« zu reagieren. Man könnte es auch »Hahnenkampf« nennen. Da die beiden zusätzlich noch Publikum hatten, trat das Thema »Gesichtswahrung« auf den Plan. Das Telefonat zeigte deutlich die totale Verdrängung des eigenen Anteils am Ergebnis. Seine Verantwortung verlagerte der Fahrgast nach außen, auf den Zugbegleiter.

Der Zugbegleiter ließ sich von seinem Kunden provozieren. Wie wäre das Gespräch verlaufen, wenn er mitfühlend gesagt hätte: »Ich verstehe Ihren Ärger, es tut mir leid, dass ich die Kreditkarte nicht annehmen kann. Lassen Sie uns alles in Ruhe überlegen, ich komme später noch einmal zu Ihnen«? Der Gast hätte Zeit gehabt, sich zu beruhigen, und die Mitreisende hätte ihm die fünfzehn Euro in die Hand drücken können.

Was war geschehen? Der Fahrgast war von seinem Ärger bei der vorangegangenen Zugfahrt und von der Hektik beim Umsteigen genervt und vermutlich wütend auf sich selbst und den Zugbegleiter. All das brachte ihn aus seiner inneren Balance, er verlor an innerer Kraft. Er dachte und handelte nicht mehr lösungsorientiert und war nicht bereit, das hilfreiche Angebot anzunehmen. Sein Ärger kontrollierte ihn, statt dass er seinen Ärger kontrollierte. Sein Problem schien zu sein, dass sein gelerntes Verhaltensmuster, mit Stress umzugehen, seine innere

Programmierung, ihn anfällig für ganz bestimmte Machtspiele machte, zum Beispiel den anderen anzugreifen. Diese Programmierungen laufen unbewusst ab. Für seine »menschlichen« Reaktionen übernahm er keinerlei Verantwortung. Das war das Problem.

Auch beim Schaffner liefen entsprechende unbewusste Programme ab, und die beiden gerieten in ein gemeinsames Machtspiel.

Im Unternehmensalltag kann man Ähnliches in Besprechungen beobachten. Plötzlich geraten zwei Teilnehmer bei Meinungsdivergenzen in ein Machtspiel, weil jeder den anderen überzeugen will, dass er es doch besser weiß. Beide werden immer emotionaler, niemand hört mehr richtig zu, und die Bereitschaft zu einem Kompromiss geht gegen null. Die anderen fragen sich: Wollen die beiden wirklich ein Problem lösen, oder wollen sie nur recht haben? Da hilft nur eine Unterbrechung, eine Pause oder die Vertagung.

Es folgen zwei andere Beispiele aus dem Firmenalltag, in denen Menschen mit der dunklen Seite der Macht konfrontiert wurden und sich mit Machtspielen auseinandersetzen mussten. Die Beteiligten gelangten an ihre Grenzen, fanden jedoch ihren ganz eigenen, positiven Weg, so dass sie letztlich als Person gestärkt daraus hervorgingen. Sie haben ihren individuellen Führungsstil entwickelt und prägen damit heute eine Unternehmenskultur mit, in der sich Mitarbeiter gut entwickeln können.

■ **Beförderung zur Teamleiterin**

Eine junge weibliche Führungskraft wird vom Vorstand befördert und freut sich sehr darüber. Das löst jedoch ein Problem mit einem Kollegen aus, dem sie bisher unterstellt war und mit dem sie nun auf einer Ebene zusammenarbeiten soll. Dem Kollegen gefällt ihre Beförderung und ihre neue Rolle nicht, und er fängt an, kleine Machtspiele mit ihr zu spielen. Er enthält ihr Informationen vor, setzt sie vor anderen mit Nebenbemerkungen herab und gibt ihr zu verstehen, dass sie ihn braucht. Sie reagiert verunsichert und weiß nicht recht, wie sie sich verhalten soll. Sie lässt sich beraten, und ihr wird bewusst, dass sie sich in der Vergangenheit in ähnlicher Situation selbst kleingemacht hat und zum Typus der Hilflösen tendiert.

Warum tut sie das? Sie lernte in der Familie bei einem dominanten und leistungsbewussten Vater, sich eher vermittelnd und freundlich zu verhalten, um nicht den Zorn des Vaters auf sich zu ziehen und ihre Ziele eher indirekt zu erreichen. Konfrontation und Durchsetzung hatten beim Vater immer zu einem Wutausbruch geführt. Das Verhalten des Kollegen aktivierte die alte Programmierung. Dieses alte Verhaltensmuster, nett und zurückgezogen zu reagieren, funktioniert in ihrer neuen Führungsrolle bei dem Kollegen nicht mehr. Die Rolle verlangt eine selbstbewusste Auseinandersetzung mit ihm, statt sich auf die Rolle »Hilflose« zurückzuziehen. Die Programmierung des Kollegen in einer für ihn schwierigen Situation, in der er befürchtet, seine mächtige Position zu verlieren, ist eher auf Einschüchterung ausgerichtet, um seine Ziele zu erreichen. Sein Bemühen geht dahin, den alten Zustand wiederherzustellen und sich in seiner Rolle als »Kronprinz« des Vorstands zu behaupten.

Im Laufe einer Beratung hat die junge Führungskraft gelernt, alte Programme umzuwandeln, ihre Anliegen klar und selbstbewusst zu vertreten, übergeordnet zu denken und mit ihrem Kollegen kooperativ zu verhandeln. Immer besser ist es ihr gelungen, ihn sachlich zu konfrontieren, wenn er zu weit gegangen war. Sie handelte nach der Devise: Immer in den Spiegel schauen können, fair bleiben, authentisch sein. Das bedeutet, selbst wenn der Kollege unfair wird, nicht mit gleichen Waffen zurückschlagen, sondern ein Verhalten wählen, das den eigenen Werten entspricht.

Wir Menschen wollen gewöhnlich keine »Folgekosten« tragen. Denn wenn wir wegen unserer Handlungen Schuldgefühle bekommen, dann müssen wir uns mit diesen Schuld-

gefühlen auseinandersetzen und schaffen uns damit unbewusst zusätzliche, unnötige innere Arbeit. Das wollen wir vermeiden.

Der Kollege wollte die neue Rolle der jungen Frau und ihr neues Verhalten nicht akzeptieren. Je mehr er an Boden verlor, umso emotionaler und unfairer wurde er, bis er so ausfällig wurde, dass der Vorstand negativ auf ihn aufmerksam wurde. Sein Vorgesetzter führte Gespräche mit ihm, in denen er immer noch an seinem Machtspiel festhielt. Es endete damit, dass er das Unternehmen verließ und man seiner gleichgestellten Kollegin einen Teil seiner Aufgaben übertrug.

Besser wäre das Ergebnis sicher gewesen, wäre er kooperativ geworden und hätte erstens die veränderte Situation – nämlich die Beförderung der jungen Kollegin durch den Vorstand – und zweitens ihren Weg anerkannt. Offensichtlich war die Angst, seine Kronprinzenrolle zu verlieren, so groß, dass er zu diesem Zeitpunkt noch mit aller Macht darum kämpfen wollte. Auch ein »Täter« erleidet viele Frustrationen, bis er sich neu entscheidet und aus seinem Machtspiel aussteigt. Solche Verläufe entstehen letztlich aus Angst, Hilflosigkeit und der Unfähigkeit, Veränderungen anzunehmen. Ein Mensch mit wenig innerer Kraft und Energie verfällt leichter in dieses extreme Verhalten. Menschen, die in ihrer Kraft sind, suchen nach dauerhaften Lösungen und spielen keine Machtspiele.

Rückblickend auf die schwierige Anfangsphase sagte die junge Frau: »Das Wichtigste war, dass ich einen Führungsstil entwickelt habe, der zu meiner Persönlichkeit passt. Dadurch wusste ich in schwierigen Situationen, was ich tun muss.« Die junge Führungskraft hatte also eine Orientierung gefunden, die von innen kam. Das machte sie sensibel für Manipulation und Fremdsteuern. Sie war für ihre Mitarbeiter erkennbar und förderte diese in ihrer Entwicklung. Sie hatte in ihrer Führung echte Autorität erreicht. Das befähigte sie zu einem weiteren Aufstieg im Management, der sich nach einigen Jahren tatsächlich einstellte.

■ Veränderung durch neuen Vorgesetzten

Ein weiteres Beispiel: Ein Bereichsleiter geriet durch personelle Veränderungen und Umstrukturierungen an einen Vorgesetzten, der von seiner Persönlichkeit her ganz andere Werte vertrat als er selbst und vorwiegend rational und zahlenorientiert geprägt war. Dieser neue Vorgesetzte stand unter sehr hohem Ergebnisdruck und gab den Druck ungefiltert an seine Führungskräfte weiter. Er erwartete von seinem Bereichsleiter, dass er sich seinem Stil anpasste und die Mitarbeiter entsprechend hart führte; er solle »tough führen«. Das Vorgehen seines Vorgesetzten stieß den Bereichsleiter menschlich eher ab, und er war überzeugt, dass er mit seinem eigenen Führungsstil die besseren Ergebnisse erreichen würde. Er nahm die Vorschläge der Mitarbeiter ernst und wollte gute Rahmenbedingungen für ihre Arbeit schaffen, aber er stieß damit auf Widerstand bei seinem Chef. Er wehrte sich vehement und verärgert, so dass die Auseinandersetzungen sich schnell zu »Kampfgesprächen« entwickelten. Die Zusammenarbeit wurde immer unbefriedigender. Sein Unmut über nicht abgesprochene Entscheidungen seines Chefs, die er so nicht mittragen wollte, stieg. Nach vielen unfruchtbaren Auseinandersetzungen zog er sich innerlich mehr und mehr zurück. Als dann Fehler auftraten, wurde er entmachtet, und er verlor einen Teil seiner Gruppe.

Was war geschehen? Der Bereichsleiter stand im Konflikt zwischen seinen Werten und den Ansprüchen seines Chefs. Dieser führte mit Druck, strikten Vorgaben und schnellen Entscheidungen im Alleingang. Als der Bereichsleiter sich dagegen wehrte, ging der Chef in die Besserwisserrolle, um sich durchzusetzen, was noch mehr Ärger beim Bereichsleiter hervorrief, so dass dieser selbst ebenfalls mit der Besserwisserrolle reagierte. Dies führte auch nicht weiter, weil der Chef den Druck erhöhte, so dass sich der Bereichsleiter innerlich verärgert

zurückzog und sich in die Rolle des Flüchtenden begab. Als der Fehler passierte, wurde der Vorgesetzte zum Angreifer. Er reduzierte das Aufgabengebiet seines Bereichsleiters, und der rutschte zunächst in die Position des Hilflosen. Daraus erholte er sich jedoch wieder, als er die Entscheidung traf, das Unternehmen zu verlassen. Er blieb seinen Werten treu und fand schnell seine innere Kraft wieder.

Bald fand er eine neue Position, in der genau sein Führungsstil gefragt war. Rückblickend erkannte er, dass ihn die Rolle des Flüchtenden in Schwierigkeiten gebracht hatte, und lernte die innere Ursache zu beseitigen. Das stärkte ihn sehr und bestärkte ihn noch in seiner Führungsidentität. In der neuen Position fand er den richtigen Rahmen, um seine fachlichen Fähigkeiten optimal mit seinen Stärken im Management und in der Führung zu verbinden.

So konnte er in dem neuen Unternehmen, das einen ganz anderen, eher bewahrenden Führungsstil pflegte, seine eigenen Werte leben. Er hatte die Aufgabe, das neue Unternehmen stärker am Markt zu positionieren. Mit seinem persönlichen Führungsstil war er bereits nach kurzer Zeit sehr anerkannt und schaffte so den Weg in eine Geschäftsführungsposition. Er arbeitete stark zielorientiert, was manche Mitarbeiter sogar als zu viel Druck empfanden, andere aber als hochprofessionell ansahen. Durch die Verbindung von Zielorientierung einerseits mit seinem auf den Menschen bezogenen Führungsstil andererseits wurde er sehr erfolgreich und plant bereits seinen nächsten Aufstieg im Unternehmen.

Dieser Fall zeigt zwei Dinge anschaulich: Erstens, wenn man versucht, mit zu viel Druck und zu wenig Verständnis Erfolge zu erzielen, führt das sehr schnell zu destruktiven Machtspielen und wird ineffektiv. Werden die Machtspiele nicht reflektiert, laufen die Reaktionen auf beiden Seiten fast automatisch ab.

Und zweitens, der Führungsstil, der in einem Unternehmen kritisiert wird, kann je nach Erwartung des Managements und der Unternehmenskultur in einem anderen sehr erfolgreich sein.

Machtspiele rütteln auf, führen an die eigene Grenze und sind eine Chance, gestärkt und gereift aus ihnen hervorzugehen.

1.2 Das Konzept Macht

Der Begriff »Macht« kommt aus der Sozialwissenschaft. Er bezeichnet die Fähigkeit, zum einen auf das Verhalten und Denken von Personen und Gruppen einzuwirken (»Macht über«) und zum anderen Ziele zu erreichen, ohne sich äußeren Ansprüchen unterwerfen zu müssen (»Macht zu«).

Machtverhältnisse beschreiben mehrseitige Austauschprozesse, bei denen oft eine Seite über größere Macht verfügt und sie ausüben kann (z. B. durch Belohnung, Bestrafung oder Wissen). Diese größere Macht wird von der anderen Seite akzeptiert oder aber ihr durch Druck aufgezwungen.

Macht spielt in allen Formen menschlichen Zusammenlebens eine Rolle und ist Grund dafür, dass Sozialstrukturen mit ausdifferenzierten Rollen und Einflussmöglichkeiten entstehen. Macht wirkt auf der persönlichen, sozialen oder strukturellen Ebene.

Max Weber, ein deutscher Soziologe, hebt in seinem Buch »Wirtschaft und Gesellschaft« den Willen besonders hervor:

» Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichwohl worauf die Chance beruht. (Weber 1980).

Die Politologin Hannah Arendt betrachtet Macht in ihrem Buch »Macht und Gewalt« vorrangig unter dem Aspekt der Verantwortung und der Gemeinschaft. Sie schreibt:

» Macht entspricht der menschlichen Fähigkeit, nicht nur zu handeln oder etwas zu tun, sondern sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln. Über Macht verfügt niemals ein Einzelner. Sie ist im Besitz einer Gruppe und bleibt nur so lange existent, wie die Gruppe zusammenhält. Wenn wir von jemandem sagen, »er habe Macht«, heißt das in Wirklichkeit, dass er von einer bestimmten Anzahl von Menschen ermächtigt ist, in ihrem Namen zu handeln. (Arendt 1970)

Zur Legitimation sagt sie an anderer Stelle:

» Macht bedarf keiner Rechtfertigung, da sie allen menschlichen Gemeinschaften immer schon inhärent ist. Hingegen bedarf sie der Legitimität. Macht entsteht, wann immer Menschen sich zusammenschließen und gemeinsam handeln, ihre Legitimität beruht nicht auf den Zielen und Zwecken, die eine Gruppe sich jeweils setzt; sie stammt aus dem Machtsprung, der mit der Gründung der Gruppe zusammenfällt. (Arendt 1970)

Die Sozialpsychologen French und Raven (French und Raven 1959, beschrieben in Knobloch und Fink 2012) haben fünf Machtkategorien entworfen, denen zufolge sich die Machtinhaber auf verschiedene Ressourcen stützen:

- Macht durch Belohnung
- Macht durch Bestrafung
- Macht durch Legitimation, gleichzusetzen mit Autorität
- Macht durch Identifikation
- Macht durch Expertentum
- Macht durch Information

Diese Machtkategorien sind im Unternehmen sehr gut zu beobachten. Das fünfte Kapitel »Unternehmensentwicklung voranbringen« geht vertiefend auf sie ein.

Knobloch und Fink betonen, dass die Macht, die jemand über Ressourcen ausüben kann, im Zusammenhang mit der individuellen Person gesehen werden sollte. Jeder Mensch reagiert auf denselben Druck anders, manche passen sich an, andere gehen in massiven Widerstand. Die Autoren sind der Ansicht, dass eine Person niemals über objektive Macht verfügt, weil sie individuell interpretiert wird. Die Überzeugungen und Einstellungen der beeinflussten Personen sind von entscheidender Bedeutung.

1.3 Vier Schlaglichter auf Macht

Klar ist zu unterscheiden zwischen

- **den Machtstrukturen.** Aus den Machtstrukturen folgen Funktionen die mit Macht ausgestattet sind (legitimierte Macht). Im Unternehmen sind es die Führungskräfte und Manager, die ihre Legitimation durch die Fach- Management- und Führungskompetenz bekommen. In der Ausübung ihrer Funktion sind sie an ein für das Unternehmen festgelegtes Regelwerk gebunden. Das unterscheidet ein Unternehmen von einer Gesellschaft, die durch eine Verfassung mit demokratischen Regeln gekennzeichnet ist;

- **den Personen.** Hinter diesen Funktionen stehen Menschen. Je nach Persönlichkeit übernehmen sie in unterschiedlichem Maße die nötige Verantwortung für die Funktion und handeln mehr oder weniger gerecht und regelgetreu;
- **den Machtspielen.** Machtspiele bilden ein soziales System von Menschen, das gekennzeichnet ist durch Austauschbeziehungen. Machtspieler sind geprägt von stark egoistischen Zielen. Sie manipulieren, um ihre Ziele durchzusetzen, und führen einen unterschwelligen Kampf, um Energie zu erhalten. Dies führt zu destruktiven Verhaltensweisen. Sie sind die Folge einer Art psychologischer Ohnmacht der initiiierenden Personen. Machtspiele entstehen immer dann, wenn persönliche Hilflosigkeit dominiert. Hilflosigkeit entsteht bei Unklarheit der Aufgaben und nicht nachvollziehbaren betrieblichen Veränderungen. Ängste treten auf, den bisherigen Platz zu verlieren;
- **den Personen, die ihre innere Macht entwickelt haben.** Das sind Menschen, die ihre Ohnmacht überwinden konnten. Mit der gewachsenen inneren Macht sind sie in der Lage, die Macht zum Ziel (»Macht zu«) stärker zu verfolgen. Die Macht über andere (»Macht über«) tritt in den Hintergrund. Sie sind innerlich motiviert und schöpfen ihre Kraft aus inneren Kraftquellen, statt sie sich von außen zu holen; durch ihre innere Freiheit sind sie im Außen stark.

■ **Folgerungen für Unternehmen**

Wissensträger und Experten werden mehr denn je gebraucht, um die richtigen Lösungen zu entwickeln. Das geht am besten gemeinsam und erfordert die Fähigkeit, gut miteinander kooperieren zu können. Menschen, die über innere Macht verfügen, sind in der Lage, flexibel mit anderen umzugehen, um die notwendigen und situationsbezogenen Veränderungen für die Zukunft in ihren Funktionen vorzunehmen. Sie sind diejenigen, die als Einzige fähig sind, selbstorganisiert, von innen nach außen, auch notwendige Veränderungen der Arbeitsprozesse und Strukturen mitzugestalten und zu fördern. Sie sind interessiert an positiven Entwicklungen des Unternehmens, können sich in die Gemeinschaft einbinden und durch ihre innere Macht vorausschauend denken und handeln.

Der Mensch lebt in den beiden Dimensionen »Wunsch nach Struktur«, die in Gemeinschaften wichtig ist, und dem sozialen Bedürfnis, »dazuzugehören und Gemeinsamkeit zu leben«. Menschen mit innerer Macht können diese beiden Dimensionen in ein gutes Gleichgewicht bringen und Strukturen aus dem Arbeitsprozess entwickeln, die gute Ergebnisse und zufriedenes Arbeiten ermöglichen. Sie sind die Leistungsträger im Unternehmen.

Die Unternehmen sind gefordert, Strukturen zu entwickeln, die sich an der Erreichung des Unternehmensziels ausrichten und sich gleichzeitig zur Weiterentwicklung menschlicher Fähigkeiten eignen. Das sind Unternehmensstrukturen, die nicht einseitig an Zahlen orientiert sind, sondern auch die Potentialentwicklung des einzelnen Menschen berücksichtigen.

Unternehmensstrukturen dieser Art unterstützen solche Führungskräfte, die ihren Werten entsprechend handeln, ihre innere Stärke nutzen und ihre innere Ohnmacht überwinden wollen. Damit bringen sie die Entwicklung der Teams sowie die Kooperation zwischen den Unternehmensbereichen voran. So wirken die Mitarbeiter im Unternehmen wie die Teile eines Körpers bestmöglich zusammen. Es gibt inzwischen einige Unternehmensbeispiele, die das mit Erfolg leben und auf diese Weise Machtspiele reduzieren. Mehr darüber findet sich in

► Kap. 5.