

CHRISTINE BAUER-JELINEK

DIE HELLE UND DIE DUNKLE SEITE DER MACHT



WIE SIE IHRE ZIELE
DURCHSETZEN OHNE IHRE
WERTE ZU VERRATEN

Christine Bauer-Jelinek

**DIE HELLE UND DIE DUNKLE SEITE
DER MACHT**

Christine Bauer-Jelinek

DIE HELLE UND DIE DUNKLE SEITE DER MACHT

Wie Sie Ihre Ziele durchsetzen,
ohne Ihre Werte zu verraten

ecowin

Christine Bauer-Jelinek
Die helle und die dunkle Seite der Macht
Wie Sie Ihre Ziele durchsetzen, ohne Ihre Werte zu verraten
Salzburg: Ecowin Verlag GmbH, 2009
ISBN: 978-3-7110-5058-8

Unsere Web-Adressen:

www.ecowin.at

www.bauer-jelinek.at

11., komplett überarbeitete Neuauflage

Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Arnold Klaffenböck

Cover: www.kratkys.net

Umschlagfoto von Christine Bauer-Jelinek: © Martin Vukovits

Copyright © 2009 by Ecowin Verlag GmbH, Salzburg

Gesamtherstellung: Druckerei Theiss GmbH, A-9431 St. Stefan, www.theiss.at

Gesetzt in der Schrift „Sabon“

In Österreich gedruckt

Inhalt

Persönliche Bemerkungen anstelle eines Vorworts

Dank

Teil I Erfahrungen mit der Macht

1. Kapitel Macht und Ohnmacht

Ablehnung und Verdrängung

Ohne Macht geht es nicht

Anregungen zur Selbstreflexion

2. Kapitel Mächtige Männer – machtlose Frauen?

Ist die Macht männlich?

Ist die Macht vielleicht doch weiblich?

Konfusion um die Gleichberechtigung

Anregungen zur Selbstreflexion

3. Kapitel Das Macht-Tabu

Enthemmung und Horizonterweiterung

Zyklen der Macht

Entwürfe für neue Machtverhältnisse

Zwei Machtblöcke

Ein katastrophaler Rückfall

Die Macht im Untergrund

Die Macht verschwindet nicht

Anregungen zur Selbstreflexion

Teil II Mechanismen der Macht auf den Schauplätzen der Gesellschaft

1. Kapitel Was ist Macht?

Die Definition

Der Ursprung der Macht

Der machtfreie Raum

Interessenkonflikte

Konkurrenz

Begehren

Dissens

Dilemma

Verantwortung – die Legitimation der Macht

Anregungen zur Selbstreflexion

2. Kapitel Autonome Ethik als Orientierung

Vom Instinkt zur freien Wahl

1. Der Urzustand: Instinkt und Reflex

2. Der Basiszustand: Erziehung und Moral

3. Der Quantensprung: Wahlfreiheit und Autonome Ethik

Anregungen zur Selbstreflexion

3. Kapitel Die acht Quellen der Macht

1. Die Macht der Materie

2. Die Macht der Herkunft

3. Die Macht der Mehrheit

4. Die Macht des Wissens

5. Die Macht der Gefühle

6. Die Macht der Funktion

7. Die Macht der Kontakte

8. Die Macht der Überzeugung

Machtinstrumente

Anregungen zur Selbstreflexion

4. Kapitel Ausdrucksformen der Macht

Körpersprache, Verhalten und Rituale

Verbale Sprache und Schrift

Gegenstände und Symbole, Gebäude und Plätze

Strukturen in Institutionen, Unternehmen, Staaten

Insignien der Macht

Inszenierung und Dresscode

Der Branchenfaktor

Der Statusfaktor

Der Anlassfaktor

Crashkurs: Dresscoding für Business-Frauen

Anregungen zur Selbstreflexion

5. Kapitel Die vier Schauplätze der Macht

Das Haus
Der Markt
Die Burg
Der Tempel
Schauplätze im Wandel der Zeiten
Dominanz der Schauplätze
Wanderer zwischen den Welten
Anregungen zur Selbstreflexion
6. Kapitel Männermacht und Frauenmacht
Traditionelle Machtverteilung
Neue Forderung: Halbe-Halbe
Weibliche Allmachtsfantasien
Das Ende der Rollenklischees
Ergebnistyp und Beziehungstyp
Situative Machtverteilung
Wo bleibt die Erotik?
Macht für alle
Anregungen zur Selbstreflexion
7. Kapitel Hell und dunkel
Die Übertragung der Macht
Machtmissbrauch
Was ist Gewalt?
Ein paradoxer Effekt
Gewaltreduktion
Anregungen zur Selbstreflexion

Teil III Macht-Kompetenz – der verborgene Teil der Sozialkompetenz

1. Kapitel Kalkül statt Gefühl
Strategie und Taktik
Der M.E.K-Zyklus
0 Bewusste Realitätsprüfung
Fremde Interessen überprüfen
Eigene Interessen überprüfen
Ressourcenbeschaffung
1. Die gezielte Information
2. Die konstruktive Verhandlung

(x) Der geordnete Rückzug
3.a. Der unkontrollierte Kampf
3.b. Der kontrollierte Kampf
4. Die aufrichtige Versöhnung
Regeneration und Integration der Erfahrungen
Anregungen zur Selbstreflexion
2. Kapitel Die Kunst des Kämpfens
Beschädigung und Verletzung
Inventur in der „Waffenkammer“
Männer kämpfen anders, Frauen auch
Krieg und Frieden
Anregungen zur Selbstreflexion
3. Kapitel Macht-Typen
Macht-Asketen
Macht-Menschen
Macht-Gestalter/innen
Anregungen zur Selbstreflexion und Trainingsziele
Serviceteil
Weiterführende Literatur

Persönliche Bemerkungen anstelle eines Vorworts

Macht war lange Zeit ein Fremdwort für mich. Wie viele meiner Zeitgenossen war auch ich beseelt von dem Gedanken, man könne eine Welt des friedlichen Miteinanders schaffen. Menschen, die nach Macht streben, waren mir suspekt, vielmehr faszinierten mich Ideologien, die das Gute im Menschen ansprechen. Christentum, Sozialismus, Psychologie und spirituelle Bewegungen versprachen mir jeweils auf ihre Weise „das Goldene Zeitalter“ – Gerechtigkeit auf Erden und machtfreie Beziehungen. So engagierte ich mich als junge Lehrerin für eine partnerschaftliche, „machtfreie“ Pädagogik und in politischen Bewegungen für eine gewaltfreie Gesellschaft.

Zu meinem großen Erstaunen erlebte mich meine Umgebung jedoch keineswegs als machtlos. Es gab Menschen, die mein Verhalten als Machtstreben bezeichneten – und das, obwohl ich immer nur das Beste für alle wollte. Erst viel später – ich war mittlerweile Psychotherapeutin geworden – begann ich meine früheren Konflikte zu verstehen. Diese begegneten mir auch in der Arbeit mit meinen Klientinnen und Klienten wieder. Durch ihre unterschiedlichen Lebensentwürfe zog sich meist derselbe rote Faden, denn viele ihrer Probleme entsprangen einer nicht entwickelten Macht-Kompetenz. Wenn es den Menschen aber gelang, die Sehnsucht nach einer machtfreien Welt als Illusion zu identifizieren und ihre eigenen Machtquellen zu erschließen, verbesserten sich meist ihre Leistung wie auch ihre Lebensqualität. Bald

wurde mir klar, dass in diesen Interessenkonflikten allgemeine Prinzipien wirksam sind.

Vor etwa zehn Jahren hielt ich beim „1. Wiener Journalistinnen-Kongress“ einen Vortrag mit dem Titel „Inventur in der Waffenkammer“. Ich sprach erstmals öffentlich über meine Beobachtungen, warum Frauen – wie übrigens auch gar nicht so wenige Männer – in Unkenntnis der tatsächlich herrschenden Spielregeln in der Wirtschaft oder in der Politik auf der Karriereleiter nicht weiterkommen und dass sie sich um den Erwerb der entsprechenden Kampftechniken kümmern sollten. Diese offene Darstellung rief großes Interesse bei den Teilnehmerinnen und den Medien hervor, was mich wiederum motivierte, an diesem Thema dranzubleiben.

Bei meinen Forschungen und Recherchen stieß ich sehr bald auf Tabus: Es gab kaum positive oder zumindest konstruktive Publikationen zum Machtthema. Die meisten Autoren/innen äußerten sich negativ und bewertend. Auch in jenen psychotherapeutischen Schulen, die einen Bezug zur Macht herstellen (von den meisten wird sie gänzlich ignoriert), lautet der gemeinsame Tenor, dass Machtstreben grundsätzlich pathologisch wäre und daher behandelt gehören. Ebenso brachten Laissez-Faire-Pädagogik und politische Partizipationsbewegungen der 1970er Jahre Autoritäten und deren Handlungsweisen in Misskredit. Vielen Berufsgruppen wurde dadurch systematisch der Zugang zu einer theoretischen Auseinandersetzung und zu einem bewussten Umgang mit Machtfragen erschwert. Zudem lag unter all diesen Strömungen immer noch der kollektive Schock über den gigantischen Machtmissbrauch im Nationalsozialismus. Diese Grundhaltung verhinderte bei den Verliererstaaten des Zweiten Weltkriegs – Deutschland und Österreich – einen ungezwungenen Umgang mit dem Thema Macht und trug wesentlich zu seiner Verdrängung bei.

Seit Mitte der 1990er Jahre beginnt das Macht-Tabu aufzubrechen. Machtverhältnisse werden in den Medien öfter direkt beim Namen genannt, Autoren befassen sich mit Machtfragen und ihren Auswirkungen, Trainings werden angeboten, wissenschaftliche Forschung wird explizit unter diesem Titel betrieben. Dieser Trend wird durch die gesellschaftlichen Bedingungen noch beschleunigt (oder vielleicht auch ausgelöst). Die Radikalisierung des Kapitalismus geht einher mit einer Verschärfung des Wettbewerbs, einer Schwächung des Sozialstaates und damit verbunden einer abnehmenden Sicherheit für die Bürgerinnen und Bürger.

Die traditionellen Institutionen der Macht, wie politische Parteien, Kirchen und Interessenvertretungen, verlieren laufend an Bedeutung, wodurch immer mehr Entscheidungen vom Einzelnen zu treffen sind. Das Individuum gerät durch die neue Gesellschaftsordnung zunehmend unter Druck und auch immer häufiger in ein Wertedilemma: Entscheidungen, die in dieser Situation notwendig wären, kollidieren mit dem persönlichen Gewissen. Viele Menschen stehen vor der Wahl, große Nachteile in Kauf zu nehmen oder ihre Werte zu verraten. Die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise verschärft den Zwang zu handeln und verstärkt die Suche nach Orientierung und nach Verhaltensweisen, die auch unter erschwerten Bedingungen Erfolge ermöglichen. Deshalb ist auch die Notwendigkeit, die Spielregeln der Macht zu durchschauen, um Ziele zu erreichen, ohne die eigenen Werte zu verraten, noch drängender geworden. Das Bedürfnis nach einem gut strukturierten Erklärungsmodell und einer Methode, die einen kompetenten, wertorientierten Umgang mit der Macht mit einem überschaubaren Zeitaufwand erlernbar macht, hat deutlich zugenommen.

Um diesem Bedürfnis entgegenzukommen, habe ich meine Beobachtungen systematisiert und eine Methodik der Macht-Kompetenz entwickelt, die in meinen Vorträgen,

Seminaren und im Coaching einer Bewährungsprobe unterworfen wurden. Das vorliegende Buch ist sozusagen ein Lehrbuch der Macht-Kompetenz. Im ersten Teil werden die individuellen Erfahrungen mit der Macht beschrieben und ihre gesellschaftlichen Hintergründe aufgezeigt. Der zweite Teil ist den Mechanismen der Macht gewidmet. Definition und Fragen der Legitimation, Machtinstrumente und Schauplätze sind die zentralen Themen. Im Kapitel „Autonome Ethik“ geht es um Methoden, die für den Umgang mit widersprüchlichen Werten in einer pluralistischen Gesellschaft Orientierung bieten und bei eigenen Gewissensentscheidungen helfen. Im dritten Teil folgt der Macht-Eskalations-Kontroll-Zyklus (M.E.K.), die Unterscheidung von friedlichen und kämpferischen Formen der Macht, die einen kultivierten Umgang in der Praxis ermöglicht. Nach jedem Kapitel bieten Anregungen zur Selbstreflexion Gelegenheit, die Anwendung auf das eigene Leben zu überprüfen.

Die Gültigkeit des Machtmodells wurde seit der Erstauflage des Buches sowohl in seiner theoretischen Grundstruktur als auch in seiner praktischen Anwendbarkeit vielfach bestätigt. Zitate daraus finden sich in zahlreichen Diplomarbeiten und Dissertationen, Trainerkollegen/innen verwenden es als Grundlage für ihre Seminare und Journalisten beziehen sich darauf in ihren Medienberichten. Die nun vorliegende komplette Neubearbeitung des Buches bringt einerseits eine Aktualisierung der Beispiele und andererseits die Vertiefung mancher Themen, wie beispielsweise „Männermacht und Frauenmacht“, deren Parameter sich in den letzten Jahren deutlich verändert haben. Dazu kommen noch neue Kapitel über Ethik und Versöhnung, die Anwendung der cbj-Macht-Analyse und nicht zuletzt, wie man die Insignien der Macht und den richtigen Dresscode strategisch einsetzt. Die erweiterte Literaturliste sowie ein aktualisierter Serviceteil liefern

Hintergrund- und Zusatzinformationen zur Vertiefung der einzelnen Themen.

Dieses Buch kann für Sie, geschätzte Leserin, geschätzter Leser, ein Kompass sein, der Orientierung im unwegsamen Gelände der Macht bietet. Für die tatsächliche Expedition wird es möglicherweise hilfreich sein, als Begleiter auch noch einen erfahrenen Coach zurate zu ziehen oder die neu erworbene Macht-Kompetenz in Seminaren zu trainieren.

Ich wünsche Ihnen spannende Erkenntnisse und viel Erfolg bei der Anwendung auf dem Weg zum bewussten Macht-Gestalter, zur bewussten Macht-Gestalterin.

Christine Bauer-Jelinek

Wien, im März 2009

Dank

An dieser Stelle möchte ich allen Menschen sehr herzlich danken, die ihre Gedanken und Gefühle mit mir geteilt und dadurch grundlegende Einsichten ermöglicht haben. Ihr Vertrauen hat mir geholfen, dieses Buch zu schreiben und Macht-Expertise zu erwerben. Ich danke meiner Familie und meinen Freunden, meinen Klientinnen und Klienten, Gesprächspartnern und Lektoren sowie meinem Verleger, die alles kritisch hinterfragt und mich stets ermutigt haben.

Teil I

Erfahrungen mit der Macht

*„Der Satz
,Der Klügere gibt nach‘
bringt die Dummen an die Macht.“*

Marie von Ebner-Eschenbach

1. Kapitel

Macht und Ohnmacht

Kaum hat der Mensch den ersten Atemzug getan, begegnet er der Macht. Naturgemäß beginnt er sein Leben mit Gefühlen der Ohnmacht und der Hilflosigkeit. Eltern, Lehrerinnen und Lehrer, Freunde und Schulkollegen üben Macht aus. Selbst in einer liebevollen Umgebung erlebt ein Kind ständig, dass andere mächtiger sind, und es fühlt sich oft genug von anderen unterdrückt oder überwältigt. Solche Erfahrungen sind, abhängig von der Familiensituation, entweder verkräftbar oder traumatisch, doch in jedem Fall sind sie prägend. Die Mutter kauft dem Kind das Spielzeug nicht, der kleine Bruder nimmt ihm die Schokolade weg, die Freundin macht absichtlich die Puppe kaputt. In der Schule lässt es der Lehrer nachsitzen, der Vater bestraft die Verspätung nach dem Discobesuch und manchmal nutzen sogar gute Freunde seine Gutmütigkeit aus. In solchen Situationen fühlt man sich als junger Mensch schrecklich: Die eigene Unterlegenheit wird von Emotionen wie Wut, Verzweiflung, Hilflosigkeit, Trotz, Scham oder Trauer begleitet.

Aber Erlebnisse im Zusammenhang mit Machtausübung verlaufen nicht nur in eine Richtung. Auch Kinder setzen ihren Willen je nach Charakter und Alter mehr oder minder intensiv durch: Als Kleinkinder schreien und toben sie oder werfen sich auf den Boden. Als Jugendliche sind sie frech und provozierend oder sie argumentieren scharf und direkt. Strategien, mit denen Kinder erfolgreich ihre Ziele

erreichen, werden sie auch später einzusetzen versuchen. Biografische Ereignisse prägen Überzeugungen und Verhaltensweisen bis in das Erwachsenenalter und hinterlassen jedenfalls tiefe Spuren. Manche davon bleiben bewusst in Erinnerung, andere sind so schwerwiegend und derart verletzend, dass sie verdrängt werden. Und es sind besonders die verdrängten Erlebnisse, die auf der unbewussten Ebene weiter existieren und die Einstellung zur Macht das ganze Leben lang beeinflussen. Je früher negative Erfahrungen gemacht wurden, umso tiefer sitzt das unangenehme Gefühl, das viele befällt, wenn sie Konflikte austragen und sich selbst der Macht bedienen sollen.

Ablehnung und Verdrängung

Auch bei Erwachsenen kommt es immer wieder zu unangenehmen Situationen, auch wenn man sich eigenverantwortlich und unabhängig wähnt: Man wird nach stundenlangem Warten auf dem Amt unfreundlich abgewiesen, weil ein Dokument fehlt. Ein Kollege präsentiert in der Sitzung stolz die gute Idee, von der man ihm vertrauensselig tags zuvor erzählt hat, als seine eigene. Es fallen anzügliche Bemerkungen von Arbeitskollegen und erfolgen ungerechte Zurechtweisungen von Vorgesetzten, die man nicht parieren kann.

Im Privatleben kennt man die quälenden Konflikte, die fruchtlosen Streitereien, die endlosen Diskussionen mit Partnern, Kindern, Verwandten und Freunden. Um des lieben Friedens willen gibt man nach und verzichtet auf seine ursprünglichen Absichten. Dann schwankt man zwischen moralischer Entrüstung und hilflosen Selbstvorwürfen: „Wie kommt er dazu, sich so zu verhalten?“, „Warum habe ich mich schon wieder nicht durchsetzen können?“, „Das passiert mir andauernd.“ Auf dem Amt, im Supermarkt, am

Arbeitsplatz, zu Hause – überall begegnet man den Auswirkungen der Macht. Oft gelingt es, sich durchzusetzen, aber selbst als Erwachsener ist man nicht vor Niederlagen sicher und fühlt sich danach schwach und ohnmächtig – und nicht selten auch gedemütigt.

Doch auch in der Öffentlichkeit entstehen Meinungen und Bewertungen zum Machtthema, die vor allem durch die Medien erzeugt werden. Wenn diese über Macht berichten, dann geschieht das meist im Zusammenhang mit ihren negativen Auswirkungen: Wirtschaftsbosse und Politiker, die dem Volk Sparmaßnahmen verordnen und selbst ihre Privilegien vermehren, weltweit Gewalt und Korruption, Krieg und Ausbeutung als Begleiter der Mächtigen. Es ist nicht verwunderlich, dass durch die drastische Darstellung, wie die Macht missbraucht wird, immer wieder das Gefühl von Ohnmacht aufkommt und der Eindruck entsteht, den Mächtigen hilflos ausgeliefert zu sein. Anscheinend sind es immer die anderen, die Macht besitzen: der Partner, der seinen Willen durchsetzt, die Kinder, die nicht tun, was man ihnen sagt, der Autofahrer, der uns den Vorrang nimmt, der Chef, der auf seine Autorität pocht, der Kollege, der uns eine angestrebte Position streitig macht, die Politiker, die uns schon wieder neue Steuern auferlegen, die Weltmacht, die einen bewaffneten Konflikt provoziert, die Medien, die uns anscheinend für dumm verkaufen wollen.

Ohne Macht geht es nicht

Aber wie stellen wir es denn selbst an, wenn wir etwas erreichen wollen? Wie verteidigen wir uns gegen ungerechtfertigte Ansprüche? Auch wir konnten doch schon im Machtspiel punkten und unsere Interessen erfolgreich verteidigen. In solchen Fällen haben wir offenbar Macht eingesetzt, selbst wenn wir es nicht wahrnehmen oder nicht so bezeichnen würden, denn jeder Mensch verfügt über

Macht. Viele verdrängen jedoch die eigene mächtige Seite, denn die negative Einstellung zur Macht ist bei ihnen stärker ausgeprägt als die positive. Sie nehmen ihre guten Seiten nicht wahr.

Durch negative Erlebnisse geprägt, verweigern viele Menschen den Einsatz von Macht ganz grundsätzlich und möchten damit absolut nichts zu tun haben. Sie wollen nicht so sein wie „die da oben“, die durch ihre Machtausübung so viel Leid in die Welt bringen. Sie halten sich von Auseinandersetzungen lieber fern, weil sie ihre ethischen Grundsätze nicht aufs Spiel setzen möchten. Ständig wollen sie beweisen, dass sie selbst mit Macht nichts zu tun haben und drücken bei jeder Gelegenheit ihre Verachtung gegenüber jenen Menschen aus, die Macht besitzen und ausüben. Weil sie Macht ausschließlich negativ verstehen, liegt es ihnen fern, sich selbst daran zu beteiligen. Auf der Seite derer, die keine Machtansprüche stellen, fühlen sie sich zwar auch nicht immer wohl, aber sie können vor sich selbst und anderen das Image aufrechterhalten, dass sie zu „den Guten“ gehören. Sie definieren sich als machtfrei, damit ihr Selbstbild intakt bleibt.

Doch genau diese Haltung führt häufig zu großen Konflikten, denn ein Leben kann ohne Machtausübung überhaupt nicht funktionieren. Ohne Macht könnte niemand seine Ziele gegen einen Widerstand durchsetzen oder sich gegen Übergriffe wehren. Menschen, die mit Macht nichts zu tun haben wollen, versäumen nicht nur ihre eigenen Möglichkeiten, sondern leiden auch besonders intensiv unter der Macht, der sie ausgesetzt sind. Es ist auf Dauer unmöglich, sich aus dem Machtthema vollkommen herauszuhalten. Selbst wenn man sich noch so sehr anstrengt, es zu ignorieren – eines Tages wird man unweigerlich damit konfrontiert: wenn ein neuer Vorgesetzter einen diktatorischen Führungsstil praktiziert, wenn Mobbing-Terror gegen einen Kollegen im Gange ist, wenn jemand bei der Scheidung übervorteilt wird oder wenn

man der Gewalt begegnet. In solchen Situationen auf die Position des Nichtbeteiligten zu pochen, ist auf längere Zeit schlicht und einfach unmöglich. Auch wenn man sich noch so lange weigert, irgendwann steht man mit dem Rücken an der Wand. Ein andauernder Rückzug aus den persönlichen Kampfzonen führt in letzter Konsequenz dazu, dass man nur noch zwei Möglichkeiten hat: entweder sich selbst aufzugeben oder doch aktiv die Macht zu ergreifen – unterzugehen oder sich zu wehren.

Die Nichtbeteiligung an der Macht ist eine Illusion. Eine Illusion noch dazu, die eine Menge an Kraft und Energie erfordert. Es ist mindestens ebenso aufwendig und anstrengend, sich aus Machtspielen herauszuhalten, wie sich dieses Thema bewusst anzueignen und sich daran zu beteiligen. Warum viele Menschen dennoch an der Vorstellung von der „weißen Weste“ festhalten, hat gute Gründe: Wenn man sich nicht beteiligt, sich die Hände nicht schmutzig macht, kann man sich besser und moralisch überlegen fühlen. Man müsste auf diesen großen Lustgewinn verzichten, wenn man zum aktiven Mitspieler der Macht würde. Doch die Nichtbeteiligung an der Macht ist eine Form von Selbstbetrug, die sich auf Dauer nicht aufrechterhalten lässt. Schließlich will auch der „machtfreieste“ Mensch ab und zu etwas durchsetzen, und auch der größte Machtverweigerer kann kein permanenter Jasager sein.

Nur mit Macht können wir jene Ziele erreichen, die wir uns gesteckt haben und ungerechtfertigte Machtansprüche anderer Personen abwehren. Wollen wir dem Phänomen der Macht gerecht werden, müssen wir zu den dunklen Seiten, die allseits präsent sind, die hellen Seiten dazugewinnen. Wenn wir Macht nur von der negativen Seite sehen und ablehnen, können wir uns nicht über die Macht freuen, die wir bereits haben. Wir hindern uns selbst an einer positiven Auseinandersetzung mit dem Thema, können nichts Neues dazulernen und keine strategischen Fähigkeiten entwickeln.

Denn erst, wenn wir auch die positive Bedeutung der Macht erkennen, werden wir Machtinstrumente sinnvoll und kraftvoll einsetzen können, ohne unsere eigenen ethischen Grundsätze zu verraten. Ob zur Durchsetzung oder zur Abwehr: Ohne Macht geht es nicht!

Anregungen zur Selbstreflexion

Bei der Beantwortung der folgenden Fragen geht es nicht um richtige oder falsche Antworten, sondern um Selbstbeobachtung und Integration der neuen Erkenntnisse. Für die Weiterarbeit empfiehlt es sich, die Antworten auch schriftlich festzuhalten.

Welche Gefühle, Erinnerungen und Gedanken tauchen bei folgenden Fragen auf?

- Stellen Sie sich vor, jemand hat Macht über Sie.
- Stellen Sie sich nun vor, Sie haben Macht über andere.
- Durchforsten Sie Ihre Kindheit, Ihre Herkunftsfamilie, Ihre Schulzeit.
 - Wie wurde dort mit Macht umgegangen?
 - Wen haben Sie als mächtig erlebt und wen als Opfer?
 - Wer hat sich durchgesetzt und mit welchen Mitteln?
 - Wer war angesehen und warum?
- Erinnern Sie sich nun an Ihre eigenen Gefühle der Ohnmacht.
 - In welchen Situationen sind sie aufgetreten?
 - Was haben Sie dagegen getan?
- Überlegen Sie diese Fragen einmal in Bezug auf Ihr Berufsleben, dann auf Ihre Partnerschaft, Kinder und Freunde.
 - Wie haben Sie sich bisher durchgesetzt?
 - Wie wehren Sie sich gegen Forderungen und Ansprüche?

- Wie gut gelingt Ihnen das?
- Wie sehr sind Sie mit Ihren Methoden zufrieden?

Wenn Sie mehr über Ihr anerzogenes Verhältnis zur Macht erfahren und neue Verhaltensweisen dazugewinnen wollen, empfiehlt sich eine Auseinandersetzung mit der eigenen Biografie. Tipps dazu finden Sie im Serviceteil.