

Die Dynamik von Machtspielen

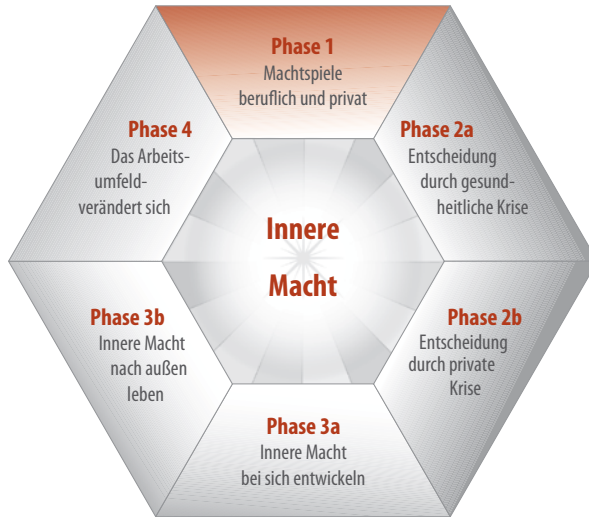
2.1 **Machtspiele verstehen – 24**

- 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 – 36
- 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



■ **Abb. 2.1** Von Machtspielen zur inneren Macht. Phase 1: Machtspiele beruflich und privat. © Miriam Hohmann

Die detaillierte Erläuterung der ■ Abb. 2.1 folgt in ► Abschn. 2.1.2.

2.1 Machtspiele verstehen

2.1.1 Gefangen in den Spielregeln der anderen

Machtspiele geschehen in einem sozialen System zwischen Menschen. Der Angreifer kann keine Macht ausüben, wenn der Angegriffene nicht in seine Spielregeln einsteigt.

Es geht letztlich immer um das Gefangensein in dem Machtspiel des anderen, der die Spielregeln setzt. Ein Angegriffener wird versuchen, dagegen vorzugehen, sich zu wehren, zu eskalieren, auszuweichen, den Schaden zu verringern, sich zu schützen. Dabei bleibt er aber immer in dem Spiel des anderen verhaftet. Erfolg gibt es so für ihn nicht, denn es ist nicht sein Spiel. Dazu müsste er auf sein eigenes Spielfeld gehen und darauf nach seinen eigenen Regeln handeln. Erfolgreich kann er erst dann werden, wenn er aus dem Spiel des anderen aussteigt und in seine innere Macht geht, wenn er das Spiel neu gestaltet und sein eigenes Spiel spielt, um das eigene Leben zu gestalten.

So ging es der neuen Teamleiterin einer städtischen Einrichtung, die den Auftrag bekam, neue Strukturen in das Team zu bringen. Sie ging dynamisch ans Werk, führte sehr kollegial und wurde von ihrer Führungskraft bei kritischen Themen im Team tatkräftig und loyal unterstützt. Als diese Führungskraft in den Ruhestand ging, brach der Krieg aus. Eine langjährige Mitarbeiterin aus dem Team, der alle Teammitglieder schon früher gefolgt waren, übernahm das Kommando. Die neue Teamleiterin hatte zu kämpfen, da der neue Leiter der Einrichtung sich aus allem heraushielt. All ihre Vorschläge wurden vom Team unterlaufen. Als sie versuchte, sich durchzusetzen, tobte der Machtkampf. Die übliche Supervision brachte keine Klärung, da der Supervisor es ebenfalls nicht schaffte, die Führung zu übernehmen. Die Situation eskalierte schließlich, als die langjährige Mitarbeiterin und selbsternannte Leiterin die beiden

übergeordneten Führungskräfte zum Klärungsgespräch einlud, ohne die neue, die tatsächliche Teamleiterin zu informieren und ohne ihr die Zielsetzung zu benennen. Die Teamleiterin wurde in der Sitzung mit Vorwürfen über ihr angeblich launisches Verhalten überschüttet. Sie war von der Situation überrascht, sprachlos und eher schwach. Die Zusammenkunft endete mit Kritik von allen Seiten. Die Teamleiterin wurde krank und kündigte kurz darauf, nachdem sie eine angemessene Stelle gefunden hatte. Sie reflektierte ihr Verhalten, analysierte im Nachhinein die Situation und sah die Schwierigkeit darin, dass sie ihre Rolle ohne Rückendeckung der Führung ausüben sollte. Sie allein war nicht in der Lage, die Machtspiele der Kollegin zu durchkreuzen.

Der Teamleiterin wurde bewusst, dass sie zunächst gegen die inoffizielle Führerin gekämpft hatte, mit strengen Vorgaben und in aggressivem Ton. Diese Vorgaben wurden jedoch unterlaufen. Sie verbrauchte viel zu viel Kraft. Sie war in den Spielregeln der Angreiferin gefangen, und dies führte zur Machteskalation. Der neue Chef hielt sich lieber heraus und nahm die Rolle des Flüchtenden ein. Da sie keine Rückendeckung von ihm bekommen hatte und er mit der emotionalen Dynamik nichts zu tun haben wollte, geriet die Teamleiterin bald selbst in die Rolle der Flüchtenden. Irgendwann war sie »am Ende ihres Lateins« und sprachlos, was bei dem Überraschungsangriff im Beisein der Chefs deutlich wurde.

Im Nachhinein erkannte die Teamleiterin, dass sie nicht mehr nach ihren Werten und Zielen geführt hatte, dass ihr Ton zu scharf gewesen war und sie in dem Kampf die Gesichtswahrung vernachlässigt hatte. Sie hatte ihren normalen Umgangston abgelegt. So verlor sie letztlich mit ihrer Härte auch die neutralen Kolleginnen. Dieses allzu menschliche Verhalten brachte sie angesichts der Provokationen der Angreiferin nicht weiter.

Nach dem Weggang des alten Chefs hatte die Teamleiterin ihre neue Autorität im Team noch nicht gefunden. Vorher war sie »Gleiche unter Gleichen«, und das hatte funktioniert. Der neue Chef aber distanzierte sich, war bei Problemen nicht greifbar, überließ ihr alle Entscheidungen, reagierte später jedoch kritisch, als es Schwierigkeiten im Team gab. So hatte sie mehr Führungsverantwortung übernehmen müssen, die das Team nicht akzeptierte. Sie erkannte, dass sie sich mehr Unterstützung bei ihrem Vorgesetzten hätte holen sollen. Erschwert worden war dies durch ihren inneren Antreiber »Sei stark«, »Beiß die Zähne zusammen«, »Augen zu und durch«. Sie stellte riesige Leistungsansprüche an sich selbst, wie sie es bereits in ihrer Kindheit bei ihren Eltern gelernt hatte.

Im Rückblick erkannte die Teamleiterin, wie sie sich im Machtspiel der Angreiferin verfangen hatte. Zuerst war sie zum Gegenangriff übergegangen, hatte sich gewehrt, sich gerechtfertigt, und da sie keine Chance hatte, Fuß zu fassen, war sie zur Hilflosen geworden. Sie blieb im Spiel des Angreifers und geriet in die komplementären Rollen. Sie hatte keine Chance auf Erfolg. Das ist wie ein energetischer, gefühlsmäßiger Sog, der einen hineinverwickelt und im Denken, Fühlen und Handeln archaische innere Muster hervorruft – Angriff, Flucht oder Totstellreflex.

Die Teamleiterin brauchte viel Kraft, um aus dieser Energie auszusteigen und sich wieder auf ihr eigenes Spielfeld zu stellen und von dort aus zu handeln, nach ihren eigenen Werten von Fairness, ihren Zielen und ihren gewohnten und gewollten Strategien.

Auf dem eigenen Spielfeld sind wir in unserer Mitte und haben Macht über uns. Wir sind handlungsfähig.

Was wäre anders gewesen, wenn die Teamleiterin ihren Chef angesprochen hätte? Wenn sie die Fakten auf den Tisch gelegt und erklärt hätte, wie die Angreiferin sie ausbremste? Wenn sie ihre Führungsziele mit ihm besprochen, die Rahmenbedingungen, unter denen sie überhaupt erfolgreich hätte sein können, benannt und um Unterstützung gebeten hätte? Vielleicht hätte sie um ein Dreiergespräch mit dem Supervisor gebeten, um auch in der Teamsupervision

Unterstützung zu bekommen. So hätte sie entsprechend ihren Zielen und Werten partnerschaftlich gehandelt und vom Ergebnis der Gespräche abhängig gemacht, ob sie sich eine neue Stelle sucht oder aber bleibt. Sie hätte ihre innere Macht entwickelt und so ihre Würde und aufrechte Haltung behauptet.

Solche Verläufe finden sich in vielen privaten und beruflichen Situationen, sei es im Außendienst mit Kunden, sei es bei Beratern oder zwischen Kollegen, die gemeinsam ein Projekt leiten. So kann es auch in der Kindererziehung Schwierigkeiten geben, wenn die Eltern sich nicht einig im Erziehungsstil sind und unterschiedlich stark Grenzen setzen. Das Kind wird versuchen, diese Unterschiede der Eltern auszunutzen und den für sich angenehmsten Weg zu gehen. Uneinigkeiten schaffen viel Verwirrung beim Kind und Spannungen zwischen den Eltern. Eine liebevolle Klärung ohne Machtspiele des Besserwissens zwischen den Eltern und eine Familienkonferenz können die Situation entspannen und erfreulicher gestalten.

In Unternehmen wird häufig die Tatsache unterschätzt, dass der Mächtige langfristig keine Macht über die Ohnmächtigen hat. Die Mitarbeiter, die sich bei Dominanz und strikten, für sie nicht nachvollziehbaren und sinnlos erscheinenden Vorgaben formal unterordnen, reagieren auf ihre jeweils eigene Weise. Sie ziehen sich innerlich zurück, oder aber sie wandern ab in Demotivation, innere Rebellion oder lediglich äußerliche Anpassung. Mangelnde Kreativität ist die Konsequenz, oft gefolgt von Kündigung, wenn der Druck von außen und die innere Spannung zu groß werden. Im denkbar schlechtesten Fall bemühen sich Mitarbeiter in solchen Situationen, den Anforderungen gerecht zu werden, und reagieren mit körperlichen Symptomen und Krankheiten. Die Nachteile hat nicht nur der Mitarbeiter, sondern auch das Unternehmen zu tragen. Wertvolle Arbeitskraft, Wissen und innovative Fähigkeiten gehen verloren, von der menschlichen Verantwortung und dem wirtschaftlichen Schaden ganz abgesehen.

Machtausübung wirkt dann oft wie ein schleichendes Gift, das den Organismus langsam angreift. Davon ist der einzelne Mitarbeiter genauso betroffen wie das gesamte Unternehmen. Der Einzelne versucht dagegen anzukämpfen und ist so schon in die Machtschleife mit eingestiegen.

➤ **Auf dem eigenen Spielfeld sind wir in unserer Mitte und haben Macht über uns. Wir sind handlungsfähig.**

2.1.2 Phasen der Entwicklung von Machtspielen zur inneren Macht im Unternehmen

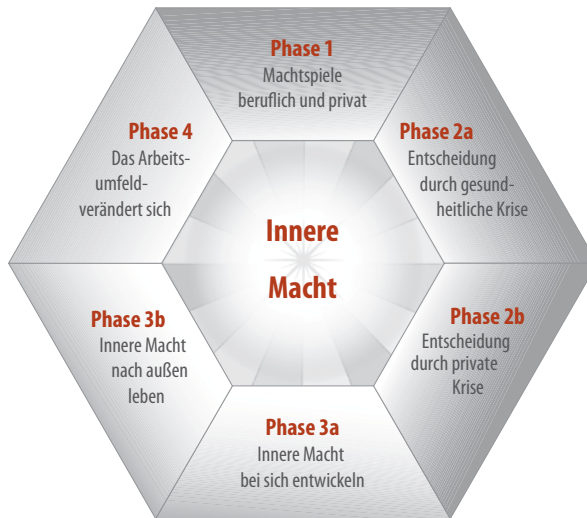
Wie wir aus den Machtspielen wieder aussteigen oder lernen, gar nicht erst einzusteigen, ist Lernziel dieses Buches. Es geht darum, dass nicht länger Machtspiele ihr zerstörerisches Potential entfalten, sondern Menschen mit ihrer inneren Macht schöpferisch wirken. Am besten wäre, dies gemeinsam mit anderen zu tun.

■ Abbildung 2.2 zeigt, welche Phasen man aus den Machtspielen heraus hin zur inneren Macht durchläuft.

Stufen der Entwicklung von Machtspielen zu innerer Macht

■ Phase 1: Machtspiele

In der Phase der Machtspiele ist die Orientierung mehr nach außen als nach innen gerichtet. Die Erwartungen an andere sind hoch. Damit die eigenen Interessen und Bedürfnisse erfüllt



■ **Abb. 2.2** Phasen der Entwicklung von Machtspielen zu innerer Macht. © Miriam Hohmann

werden, brauchen wir die anderen. Sie sollen sich entsprechend verhalten. Bei Konflikten sollen sich die anderen ändern, damit wir zufrieden sind. Enttäuschung, Frustration und Ärger sind oft die Folge, weil dies selten gelingt. Um die eigenen Ziele doch zu erreichen und Kraft zu gewinnen, werden die anderen manipuliert. Machtspiele werden eingesetzt und ziehen weitere Machtspiele nach sich.

In diesem Kapitel werden die unterschiedlichen Machtspiele ausführlich beschrieben.

■ Phase 2: Entscheidung durch Krise

Durch eine Krise oder Schwierigkeiten können wir aufwachen. Wir müssen uns entscheiden: Halten wir an dem bestehenden Weg fest – oder übernehmen wir die Verantwortung für die entstandene Situation und verändern uns selbst? Wir haben die Situation selbst mitgestaltet. Das Festhalten führt zu immer mehr Machtlosigkeit, Ohnmacht oder Rebellion. Die Suche nach Ersatzbefriedigung ist häufig die Folge, durch übermäßigen Konsum oder Süchte. Da dies nicht zur wirklichen Befriedigung führt, folgen noch mehr Aggressionen und oft Gefühle von Sinnlosigkeit. Diese Tendenz bestärkt, im Außen verändern zu wollen anstatt sich selbst. Erkennen wir aber, dass nur wir unsere Situation ändern können, nehmen wir das Steuerrad des Lebens wieder in die Hand. Wir treffen die Entscheidung, uns selbst zu verändern, um unser Leben zu verändern.

Das anschließende dritte Kapitel »Gesundheit und Familienleben« behandelt die Krisen durch Machtspiele und ihre Lösungsmöglichkeiten im Vorbeugen von Burnout (Phase 2a, s. ► Abschn. 3.1.) und im Spannungsfeld von Privat- und Berufsleben (Phase 2b, s. ► Abschn. 3.2). Die Frage der Entscheidung für einen Ausstieg aus Machtspielen wird sichtbar gemacht.

■ Phase 3a: Innere Macht im Innern entwickeln

Wenn wir uns als eigenverantwortlich betrachten und sehen, dass wir mitverantwortlich für die Krise sind, ist der erste Schritt getan. Wir erkennen, dass wir uns selbst im Weg stehen, das zu tun und zu erreichen, was wir wollen. Wir entdecken, dass innere Antreiber, Muster

im Denken, Fühlen und Handeln unser Verhalten in einem Maße bestimmen, das wir nicht wollen. Wir erkennen, wo wir anderen Unrecht getan haben. Das gelingt uns, weil wir in Verbindung mit der schöpferischen Kraft in uns getreten sind. Mit geeigneten Methoden können wir Wege finden, diese inneren Muster umzuwandeln. Die Fähigkeit, sich neue Muster zu programmieren, zu entwickeln, ist jedem gegeben und führt zu innerer Macht.

Innere Macht ist wie ein Diamant. Er ist in jedem Menschen vorhanden, und er wird durch das Leben geschliffen. Besonders Machtspiele, die uns emotional stark angreifen, »schleifen« uns. Werden sie gut bewältigt, bringt das den Menschen von innen heraus zum Strahlen.

Der nächste Schritt ist, innere Macht zu finden und sich vorzubereiten, damit nach außen zu gehen, denn Gegenwind ist zu erwarten.

■ Phase 3b: Innere Macht nach außen leben

In dieser Phase wird die innere Macht im Außen gelebt. Machtspiele werden umgewandelt, eigene Lösungsvorstellungen treten in den Vordergrund. Sie bestimmen das eigene Verhalten. Der Umgang ist sachlich und fair. Die anderen werden mit ihren Wünschen und Interessen wahrgenommen und berücksichtigt. Die Machtspiele verlieren nach und nach ihre Kraft. Jetzt beginnen wir, unser Leben nach unseren Wünschen zu verändern.

Wir leben mehr im Einklang mit uns. Machtspiele haben keinen Platz mehr. Wir überprüfen und verändern die berufliche Situation. Wir suchen nach Klärungen und Verbesserungen und regen Veränderungen in der Teamarbeit an. Wir stellen die Frage nach dem Sinn für unser Leben und richten das Leben stärker danach aus. Wir überprüfen unsere Prioritäten im Leben. Die Arbeit kommt auf den Prüfstand und wird gegebenenfalls verändert. Andere werden miteinbezogen. Wir prüfen die Wünsche an Partnerschaft, Familie, Freundschaften, und oft sind Veränderungen die Folge.

Das vierte Kapitel über die innere Macht beschreibt den Weg dorthin.

■ Phase 4: Das Umfeld verändert sich mit

Menschen mit innerer Macht sind ansteckend. Sie haben das Ganze im Sinn. Sie suchen nach Gleichgesinnten und verändern dadurch ihr Umfeld im Beruf und privat. Sie ziehen Gleiche an, stoßen Machtspieler ab. Sie können mit Gleichgesinnten ihre schöpferischen Kräfte entwickeln und im Unternehmen ganz neue, überraschende Erfolge erreichen. Menschen mit innerer Macht sind gut geeignet, vorausschauend die Probleme der Zukunft zu lösen.

Das fünfte Kapitel »Unternehmensentwicklung voranbringen durch Führungskräfte mit innerer Macht« beschreibt die beruflichen Möglichkeiten und Perspektiven, die durch einen Zusammenschluss von Menschen mit innerer Macht entstehen.

2.1.3 Die »Selbsthypnose« bei Machtspielen

Bei Machtspielen sind wir in einer Art Selbsthypnose gefangen – Selbsthypnose darüber, »wie die Menschen sind«, »wie das Leben ist«. Hier greifen alte gelernte, unbewusste Glaubenssätze (s. ► Abschn. 4.10 »Glaubenssätze umwandeln«.), die zu Hilflosigkeit und Ohnmachtsgefühlen führen.

Die Mechanismen von Machtspielen sind relativ einfach und laufen nach einem vorhersehbaren Schema ab. Die eingenommenen Rollen wechseln dabei häufig – sie sind nicht fixiert. Wenn eine Rolle den Protagonisten nicht mehr die erwünschten Ergebnisse bringt, wechseln sie in die nächste. Dies gilt für beide Seiten. Ganz gleich, welche Rolle der Angegriffene wählt,

um sich gegen den Angreifer zu wehren, Aussicht auf Erfolg hat er letztendlich keinen. Die Mechanismen von Machtspielen zu durchschauen, umzuwandeln, Selbsterkenntnis zu erlangen, ist Ziel dieses Buches. Erfolg wird nur haben, wer authentisch nach seinen eigenen Regeln und aus seiner inneren Macht heraus handelt.

Das Schlimmste ist sicherlich, wenn jemand sich so sehr aufgibt, dass er sich einredet: »Ich habe ja keine Wahl«, »Ich muss mitspielen, auch wenn es meinen Werten widerspricht«. Was der Mensch sich dabei nicht bewusst macht, ist, dass er ja damit schon die Wahl trifft, mitzuspielen. Damit läuft er Gefahr, seine Verantwortung nach außen zu schieben. Das schafft immer mehr Abhängigkeit, immer mehr Anpassung an Situationen, die uns nicht entsprechen. Daraus folgt eine ständig zunehmende Entfremdung vom eigenen Selbst, von der eigenen Grundpersönlichkeit. Der Manipulierbarkeit von außen ist dadurch Tür und Tor geöffnet. Häufig wird dies mit Suchtverhalten kompensiert: mehr Geld, mehr Macht, mehr Alkohol. Irgendwann, wenn die inneren Konflikte zu groß werden, folgen Krankheiten und oft auch das Gefährden von Beziehungen.

Beispiel eines Schreckensszenarios: In dem Film »Der große Crash – Margin Call von J.C. Chandor über eine Bank während des Börsenkrachs 2008 in den USA werden die Mitarbeiter durch ihre Selbsthypnose (»Ich habe ja keine Wahl«) zu Marionetten eines skrupellosen Chefs. Dieser reizt das Machtspiel des Aggressors voll aus und versetzt die verunsicherten Mitarbeiter mit seinen Glaubenssätzen wie »Es gibt im Leben immer einen, der gewinnt, und die anderen sind die Verlierer« in eine Trance.

Die Mitarbeiter geraten in einen Gewissenskonflikt, akzeptieren aber letztendlich unter dem Druck des Vorgesetzten die unsauberen Geschäfte in dem Wissen, dass sie Anleger damit in den Ruin treiben. Sie merken gar nicht, wie sie sich selbst in die Rolle des Hilflosen hineinmanövrieren. Sie verdrängen ihre Möglichkeiten, auszusteigen und sich Unterstützung zu holen. Sie lassen sich von den immensen Geldgewinnen verführen und kompensieren damit ihre innere Entfremdung und ihr kaum mehr vorhandenes Privatleben. In einer Selbst-Trance werden Bedenken und Skrupel zur Seite gewischt. Die Bankangestellten sind sich nicht bewusst, dass sie eine Wahl treffen und Täter an sich selbst und an den Kunden werden. Sie agieren wie hilflose Kinder, die dem Vater folgen und nicht überdenken wollen, welche Konsequenzen das für sie hat.

Wie viele unbewältigte Konflikte und verdrängte Gefühle stehen hinter solchen Verhaltensweisen? Können sich die Angestellten damit auf Dauer selber in die Augen schauen? Es erfordert viel Stärke, sich zwischen Licht und Schatten zu entscheiden, dem Gruppenzwang zu widerstehen und den eigenen Werten zu folgen.

Übersehen wird oft, dass Selbsthypnose auch einen Unternehmer im Griff haben kann: »Ich habe keine Wahl.« Auch Unternehmer können ihre innere Freiheit verlieren. So ging es dem Inhaber eines mittelständischen metallverarbeitenden Betriebes, der den Betrieb in harter Arbeit zu beträchtlichem Erfolg gebracht hatte. Er fusionierte mit einem anderen Unternehmen, um im Markt ein breiteres Spektrum zu erreichen. Aufgrund der Umsatzzahlen und der größeren Erfahrung sowie seines Kundenstammes im Markt fühlte er sich in den Vertragsverhandlungen eher überlegen.

Nach kurzer Zeit entpuppte sich die Zusammenarbeit als äußerst schwierig, da er selbst risikofreudiger hinsichtlich Investitionen war als sein Partner. So blockierte dieser eine wichtige Investition und war Argumenten nicht zugänglich. Mit einer eigenmächtigen Entscheidung machte der Unternehmer, um den es hier geht, einen Fehler, und der Krieg mit seinem Partner brach aus. Nicht nur, dass ihm der Partner in der täglichen Arbeit zur Belastung wurde, er bedrohte ihn auch, privat wie beruflich, und verklagte ihn wegen seines eigenmächtigen Vorgehens gerichtlich. Letztlich wurde er als Geschäftsführer abgesetzt. Befreundete Unternehmer rieten ihm dazu,

angesichts dieser Bedingungen seinen Unternehmensanteil zu verkaufen. Sie waren der Ansicht, andernfalls dauere der Kampf endlos. Der Unternehmer hörte nicht auf sie, sondern kämpfte wacker weiter. Die Eskalation verschärfte sich noch, der Partner schwärzte ihn öfter bei der Polizei an und leitete neue Gerichtsverfahren gegen ihn ein. Die Gespräche endeten jedes Mal im Streit.

Die Möglichkeit, sein eigenes Verhalten zu reflektieren und aus seiner inzwischen sehr emotionalen Kampfhaltung auszusteigen, nahm der Unternehmer leider nicht wahr. Er war nicht mehr in der Lage, auf souveräne Art und mit Abstand nach neuen Lösungen zu suchen. Auch er war wie in einer Trance: »Ich habe keine Wahl.« Er konnte nur noch kämpferisch dagegenhalten. Er musste hohe finanzielle Verluste einstecken und war nervlich und gesundheitlich stark in seiner Energie eingeschränkt. Aus seiner anfänglichen sachlich begründeten Überlegenheit war er in die Besserwisserrolle geglitten und hatte den Fehler begangen, eine Investitionsentscheidung unabgesprochen vorzunehmen. Dies gab dem unterlegenen Partner die Möglichkeit, aus der Rolle des Hilflösen in die Angreiferrolle überzuwechseln. Damit waren beide in den Rollen des Angreifers gefangen.

Was wäre anders gelaufen, wenn der Unternehmer auf seine Unternehmerkollegen gehört, sich erst einmal zurückgezogen und Überlegungen zur Schadensbegrenzung angestellt hätte? Wenn er gelernt hätte, seinen eigenen Anteil am Machtkampf zu verändern, seine Gefühle zu verarbeiten und sein Verhalten zu verändern?

2.1.4 Modell der Machtspiele

Das Modell von Machtspielen ist einfach und leicht nachvollziehbar. Machtspiele können in ihrer Art und ihrem Ablauf wechseln. Führt die eine Machtrolle nicht zum gewünschten Ziel, wird eine andere gewählt.

Bei Machtspielen hilft es daher, die typischen Verhaltensweisen in den verschiedenen Machtspielen zu analysieren. Die wichtigste Analyse besteht darin, für sich selbst herauszufinden, welche Rolle man in einem konkreten Machtspiel einnimmt. Das Modell zeigt sechs unterschiedliche Machtspiele.

Machtspiele: Merkmale, Resultate/Auswirkungen und Lösungen

Jedes Machtspiel

- hat Merkmale, die an Sprache, Körperhaltung und Verhalten erkennbar sind;
- hat typische Auswirkungen auf das Gegenüber;
- lässt sich durch bestimmte Verhaltensstrategien außer Kraft setzen.

Die sechs Spielarten werden als Initiatoren von Machtspielen dargestellt.

■ Das erste Machtspiel ist das Spiel Besserwisser (■ Abb. 2.3)

Gesprächsmerkmale sind: »Nein, Ihre Argumentation stimmt nicht. Ich habe die besseren Informationen.« »Sie haben keine Ahnung von dem Sachverhalt.« Oft wird in einem Tonfall gesprochen, der den anderen herabsetzt. Es gibt kein Zuhören, kein Sichauseinandersetzen mit den Argumenten, keine Verhandlungsbereitschaft.

Resultat/Auswirkung: Kampf, Streit, Empörung über den ausgeübten Druck.

Die **Lösung** im Gespräch: »Dies ist Ihre Perspektive, und das ist so weit in Ordnung. Aus Ihrem Kontext heraus völlig nachvollziehbar. Meine Perspektive ist aber eine ganz andere.« (Betrachten Sie dies als Zauberformel! Sie funktioniert, sie ist außerdem relativ einfach. Wir sollen Lösungen finden, aber nicht die Person verändern.)



■ Abb. 2.3 Besserwisser und Hilfloser. © Mahshid Haji Karim

Neu zur Führungskraft ernannt, kann sich der junge Teamleiter schnell in die Besserwisserrolle hineinmanövrieren, wenn er die Arbeitssituation noch nicht im Ganzen erfasst hat. Vor allem wenn er versäumt, das Wissen der erfahrenen Mitarbeiter anzuerkennen und sich unterstützen zu lassen. In dem Glauben als Vorgesetzter alles wissen zu müssen, wird schnell eine Entscheidung im Alleingang getroffen. Die Folge davon ist, dass die Mitarbeiter in die Hilflosenrolle geraten und resignieren. Erfahrene Mitarbeiter gehen gegen innere Ohnmacht an und sichern vorsorglich ihre Argumente, um gegebenenfalls später nicht für Fehlentscheidungen verantwortlich gemacht werden zu können.

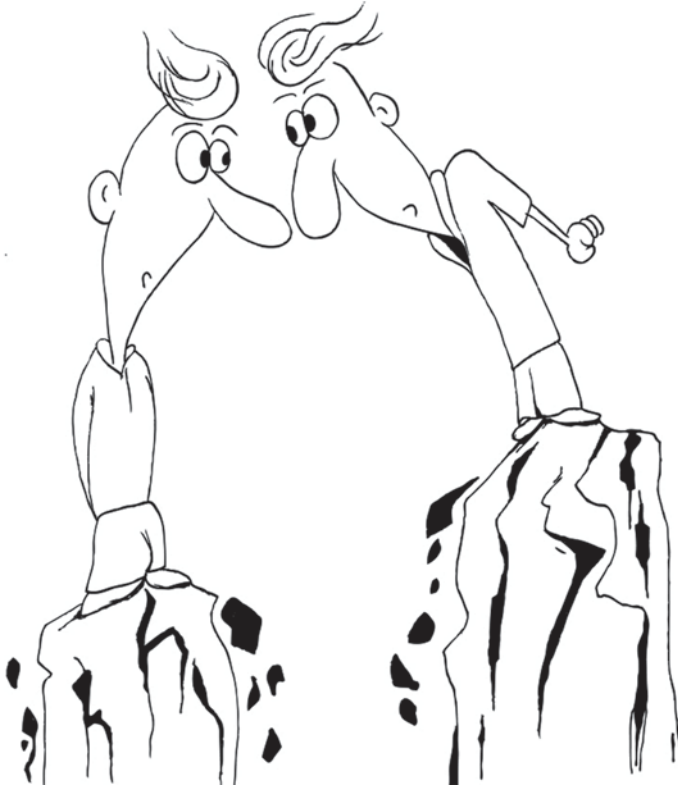
■ Das zweite Machtspiel ist das Spiel Angreifer (■ Abb. 2.4)

Gesprächsmerkmale sind: Der Angreifer droht, zum Beispiel mit dem Verlust des Arbeitsplatzes oder mit der Gefährdung der Beziehung. Er deutet dies an, setzt unter Druck, macht klein. »Wenn du mir nicht folgst, gibt es eine Katastrophe.« Angst wird erzeugt.

Eine andere Variante: »Du bist viel zu empfindlich. Du musst lernen, anders damit umzugehen, musst gelassener werden, sonst kann das nie klappen.«

Resultat/Auswirkung: Ängstlich, verwirrt sein, eingeschränkt sein im Denken, am eigenen Weg zweifeln und letztendlich in Gefahr sein, sich doch anzupassen, obwohl es nicht den eigenen Wünschen entspricht: »Ich habe ja keine Wahl.«

Lösung: Wichtig ist, uns gegen den Angriff zu stellen und Grenzen aufzuzeigen. Auch Rückzug ist eventuell eine Möglichkeit, um wieder klar zu denken und den eigenen Weg zu erkennen, die eigene Position zu festigen und Wahlmöglichkeiten zu finden. Das Schlechteste, was wir hier tun könnten, wäre, Angst zu zeigen.



■ Abb. 2.4 Angreifer und Angreifer. © Mahshid Haji Karim

In solch einem Fall muss individuell entschieden werden. Es gibt keine allgemeine Lösung. Wichtig ist, für sich selbst eine Position zu finden und diese im Gespräch und im Verhalten gleich zu Beginn klarzustellen.

Wer von einem Angreifer bedroht wird und selbst in die Angreiferrolle geht, ist in der Gefahr, den Boden unter den Füßen zu verlieren. Er ist so durch seine Emotion getrieben und auf den Angreifer und den Sieg fixiert, dass er die Realität, in der er steht, nicht mehr wahrnehmen kann. Die Machteskalation die folgt, kann beide schnell in den Abgrund ziehen.

■ Das dritte Machtspiel ist das Spiel Flüchtender (■ Abb. 2.5)

Gesprächsmerkmale sind: Sich mit rebellischer Haltung entziehen, wenn Konfrontationen, Konflikte, Unterschiedlichkeiten auftauchen: »Ich will nicht darüber sprechen«; »Das ist für mich kein Thema«; »Ich habe keine Zeit, darüber zu sprechen, machen Sie mal«; »Ich brauche nicht darüber zu sprechen, für mich ist alles klar. Wenn du damit ein Problem hast, dann ist das deine Sache.«

Resultat/Auswirkung: Der andere bemüht sich in der Regel noch mehr, strengt sich noch mehr an oder macht Vorgaben oder dominiert, was den anderen noch mehr in die Flucht treibt. Und genau das ist die falsche Reaktion.

Lösung: (a) Beruflich – klare Aufträge einfordern, am besten schriftlich mit Kopie. Den anderen in die Verantwortung einbeziehen, sich auf Vereinbarungen berufen. (b) Privat – den

Erfolgreich führen mit innerer Macht - Machtspiele
umwandeln

Schmidt, B.

2015, XIII, 167 S. 13 Abb., 5 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-642-41682-8