

DIE GESETZE DES MACHTAUFBAUS

Warum nett sein manchmal schadet





Was ist Wesen-t-lich im Kontext der beruflichen Entwicklung? Diplom-Psychologin Maria Hof-Glatz ist Expertin im Aufdecken von Ressourcen. Im Gespräch mit Karin Pietzek drückt sie das Wesentliche mit den Worten von Mahatma Gandhi aus „Lebe so, als ob du morgen sterben würdest, aber lerne so, als ob du ewig leben würdest.“ Zum Lernen gehört für Maria Hof-Glatz auch die Erkenntnis, dass „nett sein manchmal schadet“. Erfahren Sie mehr über Hintergründe und Zusammenhänge.

Wie kam es dazu, dass Sie sich für das Thema „Macht“ interessieren?

Das hängt mit persönlichen Erlebnissen zusammen. Ich bin mit Männern auf dem Land im Schwarzwald aufgewachsen. Mein Vater führte einen kleinen Betrieb. Die Männer bedienten Automaten, Frauen machten kleinere Arbeiten. Irgendwie schienen Männer wichtiger zu sein als alle anderen. Als ich sechs Jahre alt war, wollte ich Automatenreherin werden.

© DDRockstar - Fotolia

DAS SCHLECHTE GEWISSEN

Doch mein Vater war Patriarch. Bestimmte Sachen waren für Mädchen nichts. Also durfte ich nicht die gleiche Arbeit machen wie die Männer. In der Folge beklagte sich mein Vater immer, ich sei eine Rebellin. An mir seien fünf Buben verloren gegangen.

Ich musste immer kämpfen. Ich habe mir die Hausfrauenrolle, das Unterordnen nicht zuschreiben lassen. Die Erfahrungen, die ich in diesen Auseinandersetzungen machte, legten die Grundmauern für meine Auseinandersetzung mit Kompetenz und Machtstrategien.

Welche Fähigkeiten gehören zum Machtaufbau dazu?

Man sollte neben der Fähigkeit, fundiertes Fachwissen aufzubauen, auch kämpfen können, mutig sein und gleichzeitig Demutshaltungen und Versöhnungstechniken kennen. Wobei ich zivilen Ungehorsam auch für wichtig halte. Er sollte jedoch fundiert und nachvollziehbar sein.

Bevor jemand ungehorsam wird, sollte sich dieser Mensch um Macht gekümmert haben. Es gibt offizielle und inoffizielle Machtverhältnisse.

Das ist ein wiederkehrendes Phänomen, das es in allen Organisationen gibt. Wenn Manager zusammenkommen und sich auf einen Punkt geeinigt haben, kann dies sich schnell verändern, wenn der Chef dazu kommt.

Machtverhältnisse sind diskret, inoffiziell. Direktes Konfrontieren beim Chef ist tabu. Den Chef mit Kritik konfrontieren ist sehr schwierig; in hierarchischen Organisationsstrukturen ist Offenheit keine Tugend.

Welches Vorgehen empfehlen Sie?

Jedes Unternehmen, jede Organisation hat organisationsspezifische Strukturen. Daher sollte eine individuelle Strategie auf diese Strukturen angepasst werden.



Beginnen Sie mit: „Wer bin ich, wie bin ich positioniert?“ „Wer ist mein Chef?“ „Welchen Personen stehe ich gegenüber?“ „Agiere ich als Einzelperson oder kann ich mir Loyalitätsallianzen aufbauen?“ Es ist ein Unterschied, ob jemand als No-name auftritt, als Professorin, als Sprecherin einer Organisation oder als leitende Führungskraft eines Unternehmens. Die Frage ist: „Wie inszeniere ich mich?“

Stellen Sie sich ein klassisches Beispiel vor: Ein Personalchef steht der Aufgabe gegenüber, dass zwei Frauen mit gleicher Qualifikation zeitgleich in Erziehungsurlaub gehen. Da nach dem Erziehungsurlaub wieder ein Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt werden muss, wird den jungen Müttern gerne ein Abschie-

beplatz gegeben. Der Personalchef hatte jedoch das Problem, dass er das mit einer der Frauen machen konnte, da sie nicht vernetzt war. Die andere war politisch aktiv und vernetzt. Hier konnte er es sich nicht leisten, ihre Ansprüche zu ignorieren.

Ist es wichtig, als gefährlich zu gelten?

Niemand will gefährlich sein, aber es ist gut, respektiert zu werden. Wenn Sie ein zahnloser Tiger sind, der sich streicheln lässt während im Hintergrund das existentielle „AUS“ vorbereitet wird, kommen Sie nicht weiter. Wer sich nicht wehrt, lebt verkehrt.



mich, weil er sagte, die Frauen sollen jeden Tag eine böse Tat ausüben. In der Zwischenzeit sehe ich diese Provokation als Teil der Kompetenzklaviatur. Es geht darum, sich zu wehren und abzugrenzen. Es ist mir sehr wichtig, loyal, kompetent und kooperativ zu sein. Wenn ich jedoch merke, dass jemand übergriffig wird, versucht mich zu demütigen oder meine Arbeit als seine ausgibt, dann sollte ich sagen können: „Nicht mit mir!“ Das schaffe ich nicht mit unterordnen, lieb und nett sein. Da muss ich auch klar und durchsetzungsfähig meine Meinung kund tun, auch wenn das im Moment verbunden ist mit dem Verzicht auf Beliebtheit. Schließlich kann ich gleichzeitig gut aussehen und mich gegen Übergriffe verbal angemessen zur Wehr setzen, wenn es die Situation verlangt.

Was versteht Jens Weidner unter der Diamantenanalyse?

Prof. Dr. Jens Weidner ist Professor für Erziehungswissenschaften und Kriminologie. Er lernte die Diamantenanalyse von Professor Howard Polsky kennen, der das Verhalten von delinquenten Jugendgangs erforschte. Die von ihm entwickelte Status- und Gruppenanalyse fand schnell Einzug in die Unternehmensberatung und wird von Jens Weidner verbreitet.

Was beinhaltet das?

Zuerst sollte ich wissen, was ich möchte und auf welcher Bühne ich meine Qualitäten ausspiele. Welche Rolle habe ich im Job? Als ich die Rollenanalyse kennenlernte, nahm ich die Verhältnisse in Organisationen und Unternehmen als Phänomen wahr. Mir gibt die Interpretation der Rollen Orientierung dafür, wie sich jemand strategisch zielführend verhalten kann. Das macht auch die Qualität und den Nutzen der Diamantenanalyse aus. Es gilt dabei niemanden zu bewerten, sondern lediglich zu beobachten. Menschen, die sich lieber führen lassen sind qualitativ genauso

Respektiert wird, wer sich durchsetzen und abgrenzen kann, wenn es die Situation verlangt – und das, ohne dass es Sie emotional mitnimmt oder andere verletzt.

Gibt es ein spezielles Vorgehen, das Sie empfehlen?

Ja. Wenn Sie selbstbewusst etwas durchsetzen möchten, dann sollten Sie das mit Freundlichkeit tun, in Abstimmung mit anderen, win-win-orientiert. Dafür ist es wichtig, die hierarchische, inoffizielle Struktur des Unternehmens zu kennen, in dem Sie arbeiten. Die Diamantenanalyse ist eine der hilfreichsten Methoden, die ich kenne. Sie gibt Orientierung dar-

über, wer welche Rollen innehat. In dem Moment, in dem jemand weiterkommen möchte, muss das System bekannt sein, in dem agiert wird. So können Rollenkonflikte reduziert werden. Voraussetzung sind Kenntnisse der Organisationsstruktur und auch der Rollenverteilung, z.B. zu wissen: Wer unterstützt wen, wo bestehen Loyalitätsallianzen, wo können welche geschaffen werden? Wie kann mit Gegenwind umgegangen werden, ohne Mobbingprozesse oder Schikanen auszulösen?

Diamantenanalyse – was meinen Sie damit?

Zur Diamantenanalyse kam ich über ein Buch von Jens Weidner. Er schockte

DAS SCHLECHTE GEWISSEN – WARUM NETT SEIN MANCHMAL SCHADET

wertvoll wie engagierte Karrieredenkende.

Beispiel: Zu meinen Klienten zählte ein junger Mann, der weiterkommen wollte. Er hatte sich gewundert über seinen Abteilungsleiter, der nie mit ihm Kontakt aufgenommen hat. Sein Gefühl, der direkte Vorgesetzte hatte kein Interesse, weder für ihn noch für sein Team, war sehr ausgeprägt. Wir machten gemeinsam die Diamantenanalyse. Dabei stellte er fest, dass der Chef mit einer Mitarbeiterin seines Teams liiert war. Da wurde ihm klar, dass der Abteilungsleiter über dessen Lebensgefährtin alles wusste, was im Team läuft. Nach dieser Erkenntnis konnte er die Informationen an

seinen Chef gezielt steuern, auch ohne direkt mit ihm zu sprechen. Die Rollenanalyse gab ihm eine Blickwinkelerweiterung.

Um welche Rollen handelt es sich?

Es sind acht Hauptrollen, die von unterschiedlichen Personen besetzt werden können.

Beginnen wir in der Hierarchie von oben, mit der **Grauen Eminenz**. Das ist jemand, der die Macht im Hintergrund ausübt, z.B. der Senior Chef. Er ist sporadisch anwesend, prägt die Unternehmenskul-

tur und ist sehr einflussreich, auch ohne ständige Präsenz.

Unter einem **Anführer** wird jemand verstanden, der klug, stark und machtvoll ist. Von vielen bewundert, zählt er zu den privilegierten, lächelnden Siegern.

Die **Leutnants** zählen als starker Arm oder rechte Hand des Anführers. Sie sind Unterstützer. Blinde Loyalität, auch bei irrationalen Thesen, zählt zu ihren Merkmalen.

Zur zahlenmäßig größten Gruppe gehören die **Mitläufer**. Sie genießen den Schutz der Mächtigen und machen, was von ihnen erwartet wird. Sie scheuen Verantwortung und wollen nicht in Kritik geraten. Ihr Interesse an Gerüchten und Vorurteilen ist häufig groß. Sie umgeben sich gerne mit dem „Engagement der Bedeutungslosigkeit“, sind machtflexibel und arbeitskorrekt.

Die meisten Unternehmen haben auch **Isolierte**. Das sind auffällige Menschen mit wenig Privilegien. Sie werden ausgehalten, erhalten Redezeit. Ihnen wird selten zugehört, wenn sie sich nicht selbst bremsen, dann werden sie abgewürgt während des Redens. Ein Teil ihres Gehalts wird als „Schmerzensgeld“ empfunden.

Dyaden sind Zweiergruppen, meist statusniedrige Kollegen, die sich gegenseitig stützen in ihrer Bedeutungslosigkeit.

Die Rolle der **Laufjungen oder Laufmädchen** wird denen schnell zuteil, die in vorausseilendem Gehorsam agieren. Sie organisieren hoch motiviert gesellige Events, sind fürsorglich und erwarten Lob. Ihr Verhalten gilt als Schwäche und Geste der Unterwürfigkeit. Ich bringe diese Rolle kurz auf den Punkt: Servicetusis und Butlertypen, denen keine Verantwortung übertragen wird.

Eine sehr bedeutsame Rolle hat ein **Sündenbock**. Er stabilisiert die Gruppe, dient als Ventil. Durch seine Persönlichkeit ist er vor allem negativen Zuschreibungen ausgesetzt. Die Gefahr des Mobbing oder auch Bossings ist sehr hoch.

Coachingausbildung vom DBVC anerkannt



mitglied im DBVC
als senior coach und coaching-weiterbildungsanbieter
vollmitglied im ICF Deutschland e.V. und ICF Global



Mit uns lernen, wo das Herz für Coaching schlägt

Kurse Coachingausbildung 2017

Gruppe 36 Start: 04. April 2017

Gruppe 37 Start: 28. September 2017

Weitere Infos unter: www.mafowi.de

Wir bieten Ihnen eine professionelle Herangehensweise an die Entwicklung und Förderung von Potenzial.

vogelsangstraße 18 • D-65207 wiesbaden •
telefon: +49 (611) 5 44 05 36 • telefax: +49 (611) 54 34 66
email: info@mafowi.de • internet: www.managementforumwiesbaden.de

Das bedeutet, dass mit dieser Rollenanalyse Machtkompetenz aufgebaut wird?

Ja, denn mit der Fähigkeit, Machtverhältnisse zu durchschauen, können Sie auch besser mit ihnen umgehen. Wer die Machtquellen kennt und nutzt, kann sich besser positionieren. Immer nur nett sein, kann in trügerische Fallen führen. Mit der Diamantenanalyse können die inoffiziellen Rollen der Mitarbeitenden durchschaut und ihre Absichten erkannt werden.

Stellen Sie sich vor, ein Kollege verhält sich doppeldeutig. Einerseits ist er präsent im Team, andererseits aber auch sehr bemüht, die Nähe der Vorgesetzten zu nutzen. Bei diesen verhält er sich immer unterwürfig und angepasst. Das ist in einer Dominanzhierarchie bei einem schwachen Chef von Bedeutung. Unterwürfigkeit wird von schwachen Vorgesetzten als Loyalität geschätzt. Seilschaften entstehen, wenn Unterstützer nachgezogen werden, gut beobachtbar im Wahlkampf von Trump.

Stimmt die Diskrepanz beim Alter, dann kann die Nachfolge anvisiert oder am Machtaufbau gearbeitet werden.

Es gibt andererseits auch die „Fleißigen“, die einfach ihre Arbeit erledigen und kein weiteres Engagement zeigen. Sie sind sehr wertvoll, weil sie zuverlässig sind und sich führen lassen. Mit ihnen gibt es keine Konkurrenzkonflikte.

Können Sie das an einem weiteren Beispiel verdeutlichen?

Gerne. Nehmen wir einen Geschäftsführer und seinen persönlichen Referenten, das sind oftmals auch interessante Verbindungen. Im konkreten Fall war der persönliche Referent des Geschäftsführers überloyal, überengagiert und hat damit alle verunsichert. Der persönliche Referent war älter und ging vor seinem Chef in den Ruhestand. Da niemand diesen Job über-



Maria Hof-Glatz

ist Diplom-Psychologin und als Mediatorin ausgebildet. Sie verfügt über lange Erfahrung als Seminarleiterin und Coach. Als Expertin für Machtfragen durchschaut sie Spiele im Beruf und legt Machtstrategien offen. Sie befähigt Frauen und Männer dazu, machtkompetentes Verhalten zu entwickeln und organisationsintelligent zu handeln. Männer und Frauen aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung zählen zu ihren Kunden.

nehmen wollte, wurde er aufgeteilt auf mehrere Personen.

In einem Gespräch erfuhr ich zufällig die Hintergründe. Es stellte sich heraus, dass der Geschäftsführer die Stelle für seinen Freund geschaffen hatte. Aus Dankbarkeit verausgabte sich dieser.

Wenn Sie die Gesetze des Machtaufbaus und den Grund, weswegen nett sein manchmal schadet zusammenfassen, wie lautet ihr Fazit?

Jeder Machtaufbau beginnt mit einer Situationsanalyse, dem persönlichen Profil und der Zieldefinition.

Hilfreich ist das Beobachten, was spielt sich in der Organisation ab, wie kann ich mich einbringen, welche Koalitionen sind wichtig, wie werde ich wahrnehmbar und wie gehe ich mit Konkurrenz um?

Wie bleibe ich loyal gegenüber dem Vorgesetzten und was brauchen die Kollegen/innen von mir? Als Selbstverständlichkeit sehe ich, dass die Erwartungen der Vorgesetzten erfüllt und gleichzeitig die Brücke zum Team gebaut wird.

Leistung ist eine Basisvoraussetzung, aber die Arbeit am Image und dem Bekanntheitsgrad für die Karriere entscheidender.

Es braucht Zeit, um die inoffiziellen Strukturen zu durchschauen und Akzeptanz zu bekommen. Hier geht es um Persönlichkeit und soziales Verhalten,

vor allem um Belastbarkeit und Durchsetzungsvermögen, Komponenten, an denen Frauen hart arbeiten müssen, da an sie – oft unbewusst – andere Rollenerwartungen gerichtet sind.

Frauen gehen in der Regel davon aus, dass sie sich durch extremes Arbeiten profilieren können. Doch sie müssen wissen, dass sie beim Vorankommen im Konkurrenzklima durchhalten müssen. Das geschieht nicht mit „immer Nett sein“. Sie müssen Belastungen aushalten, Verbündete finden und sich das Wohlwollen des Vorgesetzten sichern. Mit Leistung alleine kommt niemand weiter, es wird auch soziale Kompetenz und das dazugehörige Netzwerk benötigt. Zu den Persönlichkeitsfaktoren zählen Durchsetzungsstärke, Belastbarkeit, Kritik- und Konfliktfähigkeit und die Fähigkeit, Spannungen auszuhalten. Wer immer nur nett ist, der läuft Gefahr, in der Belanglosigkeit unterzugehen. Dennoch gehört „Nett sein“ grundsätzlich mit zur Sozialkompetenz und beeinflusst das Charisma, mit dem auch das Team für einen selbst motiviert werden kann.

KONTAKT

Karin Pietzek
www.kybk.com.de