

Link: <https://www.cio.de/a/machtspiele-im-management-erkennen-und-umgehen,3590416>

Führungskräfte und Manager

Machtspiele im Management erkennen und umgehen

Datum: 07.12.2018

Autor(en): Gudrun Happich

Bewusste und unbewusste Machtspiele unter Führungskräften gibt es überall. Aber in Konzern und Mittelstand gelten unterschiedliche Regeln. Wer sie beherrscht, ist klar im Vorteil. Eine Spielanleitung für Manager.



Lesen Sie, wie Sie Machtspiele im Management erkennen und umgehen können.

Foto: borabalbey - Fotolia.com

Heute möchte ich Sie einmal zu einem kleinen Rollenspiel einladen. Ihre Rolle ist die des neuen Geschäftsführers in einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen. Aufgabe ist es, den Familienbetrieb wieder in die Erfolgsspur zurück zu führen. Um das zu erreichen, sollen Sie gezielt ihre Erfahrung aus den Jahren als Vorstand eines international tätigen Konzerns einsetzen. Das Ziel: eingefahrene Strukturen aufbrechen und die 180 Mitarbeiter, viele aus der Region und seit mehr als zehn Jahren im Unternehmen, für den gemeinsamen Weg neu motivieren. Jetzt sind Sie am Zug.

Was tun Sie?

Sie geben sich kommunikativ. Laden die Führungsmannschaft zu regelmäßigen Meetings ein, um sie auf den gemeinsamen Weg einzuschwören. Dabei zeigen Sie aber auch klar, wer der neue Chef ist. Vermeintliche Diskussionen über die nächsten Schritte steuern sie so, dass das Ergebnis ihnen hilft. Sie haben Ihr Ziel klar vor Augen und geben alles, um es zu erreichen. Aus der langjährigen Konzernenerfahrung meinen Sie zu wissen, worauf es beim Führen ankommt und wie man Projekte erfolgreich steuert.

Sie waren es gewohnt, dass jedes Meeting gleichzeitig auch ein kleines Machtspiel unter Managern ist, bei dem es darum geht, als Führungskraft langfristig erfolgreich zu sein. Die Anfangseuphorie, die Sie in der Mannschaft wecken, ist spürbar. Aber schon nach wenigen Wochen folgt die nüchterne Erkenntnis: Die Mitarbeiter verstehen Sie nicht wirklich. Erste Zweifel kommen auf: Sprechen Sie vielleicht die falsche Sprache? Gelten die Gesetze des Konzerns womöglich im Mittelstand so nicht?

Was ist passiert?

Unbewusst haben Sie als Geschäftsführer die Gepflogenheiten aus Ihrem früheren Vorstandsleben übernommen. Eigentlich waren Ihnen Machtspiele im Management zuwider. Sie hatten sich ja ganz bewusst für den Mittelstand entschieden, weil Sie endlich Klartext reden wollten. Aber unbewusst haben Sie das im Konzern angelesene Verhalten mit viel zu häufig unternehmenspolitisch beeinflussten Aussagen und Entscheidungen trotzdem in die neue Position mitgenommen.

Auf der einen Seite ist das nur verständlich. Wenn man Jahre, teilweise Jahrzehnte in einem Konzern agiert, beeinflusst dieses Umfeld mit seinen Machtspielen unter Managern natürlich das Verhalten. Das habe ich als Executive Coach schon oft erlebt. Auf der anderen Seite sollten Sie es in der neuen Position aber schnellstmöglich ablegen. Denn die Machtspielchen kommen nicht gut an. Das Ergebnis sind Unstimmigkeiten bis hin zu Streitigkeiten und Frust bei den leitenden Mitarbeitern des Maschinenbauers. Und warum? Weil Sie aus bloßer Gewohnheit viel zu wenig an die neue Umgebung und den damit eventuell einhergehenden anderen Führungsstil gedacht haben.

Im bodenständigen Mittelstand geht es aber jetzt viel stärker darum, kurz- und mittelfristig Lösungen zu liefern. Es geht um die Menschen. Als Geschäftsführer haben Sie in der neuen Rolle jetzt wieder den direkten Kontakt zu denjenigen, die das Produkt zum Leben erwecken. Die Wege zwischen Führungsmannschaft und Arbeitern sind deutlich kürzer und geradliniger. Entsprechend angepasst sollten auch die Kommunikation und das Auftreten sein. Machtspiele im Management, ob gewollt oder nicht, bringen höchstens Sie, nicht aber die Sache und damit das Unternehmen weiter.

Unbewusste Machtspiele im Management können negative Folgen haben

Der oben beschriebene Fall ist einer von vielen aus meiner täglichen Praxis als Executive Coach: Die oder der Gecoachte ist als Führungskraft durchaus erfolgreich, mit der Entwicklung aber trotzdem unzufrieden. Im gezielten Coaching wird sie oder er sich dessen bewusst. Der erste und gleichzeitig wichtigste Schritt auf dem Weg zur Lösung ist gemacht.

Zurück zu unserem Geschäftsführer im Mittelstand: Mit der von ihm im Executive Coaching selbstständig gewonnenen Erkenntnis haben wir daran gearbeitet, die neue Führungsrolle authentisch und auf die Branche angepasst anzunehmen und zu gestalten - mit Erfolg! Er gab seine unbewussten Machtspiele im Management auf, die Mitarbeiter im Gegenzug ihre abgewandte Haltung. Das Arbeitsklima entspannt sich wieder. Wenn man so will, war es auch eine Form von Spiel und weil er das verstanden hatte, konnte er am Ende gewinnen - ohne, dass es wirkliche Verlierer gab.

Machtspiele unter Managern gibt es nicht nur im Konzern

Ich habe lange selbst als Führungskraft in der Geschäftsführung gearbeitet. Aus meiner Erfahrung vieler Executive Coachings mit der Unternehmensspitze kann ich versichern, dass Machtspielchen nicht nur auf Konzerne beschränkt sind. Auch im Mittelstand gibt es Führungskräfte, die gezielt in Rollen schlüpfen und ihr Spiel spielen. Aber ein Geschäftsführer im Mittelstand ist eben kein Vorstand mehr, der sich mit anderen Vorständen im Spiel um Macht gegenüberstellt.

Nur wer das Machtspiel verinnerlicht, kann es gewinnen

Bitte jetzt nicht falsch verstehen. Es geht nicht darum, bei Machtspielen im Management mit oder diese gar falsch zu spielen. Wohl aber ist jeder Mitspieler im Vorteil, der die unterschiedlichen Rollen kennt oder mehr noch, sie versteht und lesen kann. Wichtig ist das Bewusstsein für die jeweilige Rolle, die man spielt oder zu spielen bereit ist. Wer beispielsweise eine moderne Führungskultur im Unternehmen etablieren will, kann das im Mittelstand nur gemeinsam mit den Mitarbeitern. Wer im Konzern an der Spitze bleiben will, braucht belastbare Netzwerke und sollte sich dafür mit anderen Führungskräften vernetzen, die wie man selbst mit Werten und Regeln umgehen.

Wie das in der Praxis aussehen kann, zeigt ein weiteres Beispiel aus meinem Executive Coaching: Herr A. ist erfahrene Führungskraft. Er weiß hochwertige Arbeit zu schätzen und ist ein Freund von ehrlichem Miteinander. Trotzdem ist ihm natürlich bewusst, dass im Big Business immer wieder auch unternehmenspolitische Entscheidungen getroffen werden. Entsprechend fühlt er sich bei seinem Wechsel in den Vorstand eines international tätigen Konzerns eigentlich gut vorbereitet.

Doch die Machtspiele unter Managern begannen. Im Executive Coaching, mit dem ich ihn bei diesem für ihn wichtigen Karriereschritt begleitete, erzählte er fast überschwänglich von den ersten Wochen. Einer der Vorstandskollegen sei über alle Maße kollegial, ja sogar nett zu ihm. Herr A. bekommt viel Lob für sein Tun, sein Engagement, seine Ideen. Er fühlt sich respektiert und wertgeschätzt. Er beginnt, seinem Gegenüber zu vertrauen und gibt gerne zurück, als ihn der Mit-Vorstand um kleine Gefälligkeiten bittet. Auch wenn diese eigentlich nicht in seinem direkten Kompetenz-Bereich liegen. Im Gegenzug will der Vorstandskollege die Projekte des Neuen unterstützen. Soviel zu den Worten. Wohlwollende Taten folgen ihnen nicht.

Herrn A. beschleicht zwar mehr und mehr ein ungutes Gefühl, zunächst verdrängt er dieses aber erfolgreich - so überzeugend ist sein Kollege. Das geht sogar so weit, dass Herr A. eher selbst an sich zu zweifeln beginnt, statt sein Gegenüber gründlich zu hinterfragen. Die Fragen, die wir einige Wochen später im Executive Coaching beantworten, sind: Habe ich womöglich irgendetwas falsch verstanden? Reicht meine Arbeit einfach nicht aus? Muss ich mehr leisten, um meinen Vorstandskollegen zu überzeugen? Oder sind das alles nur Machtspiele?

Viele von uns kennen solche Führungstypen wie den netten Vorstandskollegen aus dem Alltag. An der Unternehmensspitze gibt es sie recht häufig. Als Führungskraft sollten wir die von ihnen gespielten Machtspiele und Manipulation aber möglichst schnell durchschauen und damit umgehen können. Denn nur, wer die Machtspiele im Management versteht, kann das Spiel gewinnen - und das gilt dann grundsätzlich im Mittelstand wieder genauso wie im Konzern.

3 Tipps, wie Sie Machtspiele unter Managern gewinnen

Aus vielen Executive Coachings weiß ich, dass es Machtspiele im Management überall gibt. Mit den folgenden 3 Tipps kann man das Spiel gewinnen.

Gründliche Vorbereitung

Wer sich gründlich auf die Machtspiele vorbereitet, muss sich nicht innerlich verbiegen. Er kann mit den unterschiedlichen Spielertypen arbeiten und etwas erreichen - egal auf welcher Ebene und egal ob als Geschäftsführer im Mittelstand oder als Konzern-Vorstand.

Bewusstsein für die Rolle

Wer sich seiner Position und seiner Rolle klar bewusst ist, ist weniger empfänglich für Machtspiele. Je besser man sich selbst kennt und je ehrlicher man sich, sein Handeln und seine Worte wahrnimmt, desto einfacher kann man Entscheidungen treffen und vertreten.

Den Gegenüber durchschauen

Wer nicht nur auf die Worte, sondern auch gewissenhaft auf das Verhalten des Gegenübers achtet, durchschaut Machtspiele eher. Passen Gesagtes und Handlung nicht zusammen, ist der Mitspieler vielleicht nicht so vertrauenswürdig, wie er zunächst versichert hat.

Übrigens: Ein gesundes Bauchgefühl hilft, Entscheidungen über Zweifel hinweg zu treffen, sich selbst treu zu bleiben und seine Ziele zu erreichen.

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. dpa-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass auf dieser Webseite unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von dieser Webseite aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.