

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

Machtspiele erkennen und nutzen Regeln für Machtspiele im Management

Datum: 18.02.2021

Autor(en): Gudrun Happich

Machtspiele unter Führungskräften gibt es überall. Aber in Konzern und Mittelstand gelten unterschiedliche Regeln. Dieser Artikel hilft Ihnen zu erkennen, wann Sie Machtspiele voranbringen und wie Sie sie gewinnen.



Machtspiele im Management müssen erst erkannt werden, um sie umgehen zu können.

Foto: 18percentgrey - shutterstock.com

Machtspiele gehören auf der höheren Management-Ebene einfach dazu. Trotzdem kann eine Führungskraft ihre Kämpfe mit Bedacht wählen und sogar gewinnen, ohne dass andere verlieren. Vorausgesetzt, man ist in der Lage, Machtspiele mit Chef, Kollegen oder Geschäftspartnern zu erkennen - oder die eigenen gelernten Machtdemonstrationen zu hinterfragen. Denn in Konzern und Mittelstand gelten hier unterschiedliche Regeln. Wer sie beherrscht, kann seinen Führungsstil anpassen und erkennen, wann man besser Klartext redet.

Ich möchte Sie 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**¹ eines international tätigen Konzerns einsetzen. Das Ziel: **eingefahrene Strukturen aufbrechen**², Machtspiele erkennen 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.

Vom Konzern in den Mittelstand

Sie geben sich kommunikativ und 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, wie man Machtspiele beenden und wie Projekte erfolgreich steuert kann.

[Hinweis auf Bildergalerie: **10 Tipps für bessere Meetings**] ^{gal1}

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?

Gelernte Strukturen hinterfragen

Unbewusst haben Sie als Geschäftsführer die Gepflogenheiten aus Ihrem früheren Vorstandsleben übernommen. Eigentlich waren Ihnen Machtspiele im **Management**³ zuwider. Sie hatten sich ja ganz bewusst für den Mittelstand entschieden, weil Sie endlich Klartext reden und für sich den Kampf der täglichen Machtspiele beenden wollten. Aber unbewusst haben Sie das im Konzern angelernte 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. 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.

Lesetipp: Führungsstile: Mitarbeitermotivation von heute⁴

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**⁵ 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.

Nur wer das Machtspiel verinnerlicht, kann es gewinnen

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 in den Machtspielen erkennt 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.

Lesetipp: 10 Schritte auf dem Weg zu moderner Führung⁶

3 Tipps, wie Sie Machtspiele gewinnen

Mit den folgenden 3 Tipps kann man das Spiel gewinnen:

1. 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 Konzernvorstand.

2. Bewusstsein für die Rolle im Spiel der Macht

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.

3. Das Gegenüber durchschauen, Machtspiele beenden

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

Links im Artikel:

¹ <https://www.cio.de/a/4-tipps-fuer-den-aufstieg-vom-manager-zum-vorstand,3582535>

² <https://www.cio.de/a/digitalisierung-braucht-einen-wandel-der-organisation,3249130>

³ [https://the-pace setters.cio.com?](https://the-pace setters.cio.com?utm_source=intextlink&utm_medium=native&utm_campaign=hpepodcastpromo)

[utm_source=intextlink&utm_medium=native&utm_campaign=hpepodcastpromo](https://www.cio.de/a/wie-ein-moderner-fuehrungsstil-aussieht,3260793)

⁴ <https://www.cio.de/a/wie-ein-moderner-fuehrungsstil-aussieht,3260793>

⁵ <https://www.cio.de/a/die-vier-rollen-eines-cio,2974321>

⁶ <https://www.cio.de/a/10-schritte-auf-dem-weg-zu-moderner-fuehrung,2968441>

Bildergalerien im Artikel:

gal¹ **10 Tipps für bessere Meetings**



Niemand muss erscheinen

Mitarbeitern, die sich sichtbar langweilen, sollte für die Zukunft Abstinenz empfohlen werden.
Foto: Andrey Popov - shutterstock.com



Pünktlich vorne und hinten

Meetings sollten pünktlich beginnen und enden. Wer immer zu spät kommt, sagt damit: "Mich interessiert Euer Kram nicht."

Foto: elwynn - shutterstock.com



Kekse auch weg!

Unterernährung ist in deutschen Büros selten. Kekse braucht niemand, die machen nur dick und schläfrig.

Foto: Moving Moment - shutterstock.com



Kühl und frisch

Ist der Konferenzraum schlecht geheizt, verkürzt sich die Dauer des Meetings spürbar.

Foto: Olaf Naami - shutterstock.com



Klare Moderation

Klare Moderation hilft und strafft. Vorne stehen muss dabei aber nicht immer der Chef. Es kann auch eine Praktikantin sein, die sich gerade in das Thema eingearbeitet hat.

Foto: Monkey Business Images - shutterstock.com



Kleine Gruppen

Jedes Meeting mit mehr als sieben Menschen gilt als ineffektiv.

Foto: ESB Professional - shutterstock.com



Zwei Themen sind genug

Wer fünf Themen ansetzt, lockt potenziell 30 Leute in den Konferenzraum, von denen die meisten nur ein Thema kennen, aber trotzdem zu allen fünf ihren Senf abgeben.

Foto: wavebreakmedia - shutterstock.com



Bei der Sache bleiben

Von Hölzchen auf Stöckchen zu kommen und wieder zurück, kann amüsant sein, führt aber nirgendwo hin.

Foto: Matej Kastelic - shutterstock.com



Auch mal stehen bleiben

Schnelle Meetings im kleinen Kreis sollten ohne Stühle stattfinden. Das erhöht die Konzentration, außerdem kann dabei niemand mit seinem Smartphone spielen, ohne krass desinteressiert zu wirken.

Foto: Pressmaster - shutterstock.com



Smartphones weg!

Der Kollegin mal eben den neuen Hund zeigen? Derartigen Quatsch während des Meetings sollte der Moderator schon im Vorfeld unterbinden.

Foto: Chaay_Tee - shutterstock.com

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.