

Karriereplanung mit Gudrun Happich (3): Man muss die Machtspiele im Management der Konzerne erkennen und durchschauen

16. Juni 2021, Autor: [Claudia Tödtmann](#)

Machtspiele im Management (3)

Gudrun Happich ist Führungskräfte-Coach für Unternehmen wie Henkel oder Lufthansa Systems und Autorin. Hier in Folge drei ihrer Gastbeitrags-Serie geht es um die Machtspiele unter den Topmanagern in Konzernvorständen – über die nur selten gesprochen wird und die nur selten nach aussen dringen. Grade deshalb muss man sie zumindestens erkennen und durchschauen.



— Gudrun Happich (Foto: PR/Haufe)

Taktieren und manipulieren, Intrige und Machtspiele sind an der Tagesordnung

Wer in die obere Führungsetage eines Konzerns aufsteigt, muss wissen: Hier gelten andere Regeln als im Middle Management. Es wird taktiert, austariert, manipuliert. Um hier zu bestehen, müssen Führungskräfte vor allem Eines beherrschen: Die Spielchen zu durchschauen.

Es kommt nicht nur in Filmen vor: Intrigen und Machtspiele im Management sind in der oberen Führungsetage großer Unternehmen an der Tagesordnung. Da gibt es jene Topmanager, die nach außen charmant und zugewandt auftreten und ganz gezielt die tiefen Bedürfnisse und Sehnsüchte und somit auch das Vertrauen ihres Gegenübers wecken, um es gleich drauf zu missbrauchen. Oder solche, die nach und nach (emotionale) Abhängigkeiten schaffen und mit freundlicher Miene Druck ausüben, um beim Kollegen oder der Kollegin Selbstzweifel zu säen. Manipulative Sätze wie: „Wenn Sie sich dazu nicht in der Lage fühlen, dann muss ich das Projekt wohl an jemand Fähigeren übergeben“, sind in der oberen Chefetage keine Seltenheit. Es ist wie ein Spiel: Es geht um Gewinnen und um Macht. Und dies alles auf hochpolitischer Ebene.

Machtspiele in Konzernvorständen werden selten beschrieben und dringen kaum nach aussen

Man sollte annehmen, dass eine Führungskraft, die seit vielen Jahren im Unternehmen gut verdrahtet ist und in die obere Führungsriege aufsteigt, über diese „Spielregeln“ beziehungsweise Spielchen im Vorstand informiert sei. Dem ist jedoch nicht so. Die Regeln, die in der oberen Führungsetage herrschen, werden selten thematisiert. Was Führungskräfte in den Medien lesen oder auf Seminaren lernen, ist fast ausschließlich aufs mittlere Management abgestimmt. Und dort ist die Welt anders: Es zählen Werte wie Berechenbarkeit, offene Kommunikation und Klarheit.

Im Mittelstand geht es gradliniger zu

Meine Ausführungen beschränken sich übrigens weitgehend auf Konzerne. Im bodenständigen Mittelstand geht es viel stärker um kurz- und mittelfristige Lösungen. Die Wege zwischen Führungsmannschaft und Mitarbeitenden sind hier deutlich kürzer und gradliniger; die Geschäftsleitung hat in der Regel den direkten Kontakt zu denjenigen, die das Produkt oder die Dienstleistung zum Leben erwecken. Das heißt auch, dass der Mensch im Topmanagement von mittelständischen Unternehmen viel mehr im Mittelpunkt steht als es in Konzernen der Fall ist.

Auch in der modernen Arbeitswelt regieren an der Spitze oft noch alte Spielregeln

Zurück zu den oberen Chefetagen der Konzernwelt: Auch hier sind die Spielregeln nicht überall gleich ausgeprägt. Insgesamt ist der Trend zu einem moderneren – zu einem offeneren und transparenteren – Topmanagement unverkennbar. Doch selbst wenn diese Entwicklung in einem Unternehmen bereits im Gange ist, dürfte eine Führungskraft nur schwer abschätzen können, an welcher Stelle der Modernisierung die obere Führungsriege oder einzelne Manager „von oben“ stehen.

Oft gelten aber noch die alten, für das Topmanagement klassischen Spielregeln. Aufsteiger tun gut daran, sich mit diesen vertraut zu machen. Denn der entscheidende Punkt ist: Auch wenn eine Führungskraft völlig anders tickt als oben beschrieben, sollte sie Machtspiele und Manipulation an der Unternehmensspitze durchschauen können und lernen, mit ihnen umzugehen. Besonders dann, wenn sie im Unternehmen etwas bewegen will.

Man muss die Machtspiele durchschauen können: Passen Handeln und Reden zusammen?

Dies bedeutet wiederum nicht, dass der oder die Betroffene bei den Machtspielen mitmachen oder sich innerlich verbiegen muss. Vielmehr kommt es darauf an, die unterschiedlichen Rollen in den Spielchen zu verstehen und lesen zu können, um die entsprechenden Spielertypen besser einzuschätzen. Wichtig ist dabei, nicht nur auf die Worte, sondern auch genau auf das Verhalten des Gegenübers zu achten. So kann eher durchschaut werden, wenn etwas im Gange ist. Passen Gesagtes und Handlung nicht zusammen, ist das ein Hinweis, dass der Manager vielleicht nicht so vertrauenswürdig ist, 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.

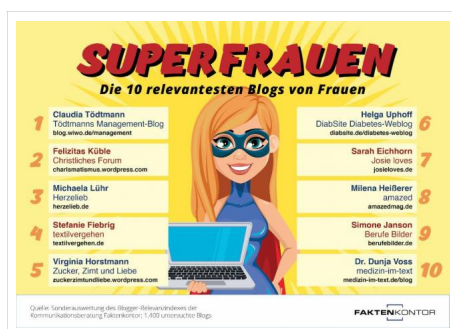
Wichtig im Spiel der Macht: sich selbst und die eigene Position gut

zu kennen

Das Bewusstsein für die verschiedenen Rollen im Spiel der Macht betrifft im Übrigen auch die eigene: Wer sich seiner Position klar bewusst ist, ist weniger empfänglich für Machtspiele. Je besser man sich also selbst kennt und je ehrlicher man sich, sein Handeln und seine Worte wahrnimmt, desto einfacher kann man Entscheidungen treffen und vertreten.

Ohne belastbare Netzwerke geht es an der Spitze nicht

Selbstkenntnis sowie eine hohe Aufmerksamkeit für das, was um sie herum geschieht, erhöhen wiederum die Möglichkeit für Führungskräfte, Menschen im Topmanagement auszumachen, die so ticken wie sie selbst, die ähnliche Werte haben. Letztlich ist dies für sie die Chance schlechthin in der Welt der oberen Chefs. Denn: Wer im Konzern an der Spitze bleiben will, braucht unbedingt belastbare Netzwerke. Das Verbünden mit Gleichgesinnten ist dabei nicht nur wichtig, um überhaupt bestehen zu können. Es ist insbesondere auch wertvoll, um gemeinsam Schritte in Richtung einer neuen Führungskultur zu gehen und den Machtspielen langsam aber sicher Einhalt zu gebieten.



Copyright: @Claudia
Tödtmann. Alle Rechte
vorbehalten. Kontakt für
Nutzungsrechte: claudia.toedtmann@wiwo.de

Kategorie: Allgemein | Tags: Gastbeitrag-Serie (3), Gudrun Happich, Intrigen, Machtspiele an der Konzernspitze, Manipulieren, Netzwerke, Taktieren