

Vom Umgang mit eigenen und fremden Mächten in der Führung

Bertine Kessel

Zusammenfassung

In dem Artikel wird der Begriff der Machtkompetenz eingeführt und entwickelt – ergänzend zur emotionalen Kompetenz als eine aktuelle Anforderung an Führungskräfte heute. Machtkompetenz ist gerade in bewegten Zeiten besonders notwendig, denn sie kann dazu beitragen, tragfähige Brücken zu bauen – in freundlicher und deutlicher Klarheit.

Sechs Konzepte aus der einschlägigen Literatur zum Thema Macht werden vorgestellt als Hilfestellung für die Reflexion des Themas im Kontext von Führungskräfte-Coachings.

In den vergangenen Jahren lag ein Fokus in Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte auf der Entwicklung der *emotionalen Kompetenz*. In Abwendung von macht- und statusorientierten autoritären Führungsstilen rückten soziale Kompetenzen in den Vordergrund.

Der Umgang mit der Macht der eigenen Rolle und der Macht anderer Rollenpartner wurde dabei wenig thematisiert. Zielkonflikte und Machtdynamiken sind jedoch Bestandteil jedes sozialen Gefüges – sie sind an sich weder gut noch schlecht, sondern Ausdruck von vitalen Gestaltungsinteressen, der Lebendigkeit und den autopoietischen (sich selbstregulierenden) Kräften eines Systems und seiner Untersysteme. Erst wenn diese Dynamiken tabuisiert werden, entfalten sie untergründig destruktive Wirkung, da sie nicht bewusst entwickelt und entsprechend gesteuert werden können. Machtdynamiken brauchen eine personale Kompetenz – C. Bauer-Jelinek (2009) nennt dies „*Machtkompetenz*“ – in Ergänzung zur emotionalen Kompetenz.

H. Roehl beschreibt einen weiteren Aspekt von Machtkompetenz für Führungskräfte – bedingt durch die aktuellen gesellschaftlichen Veränderungen:

„Mit dem Aufkommen flacher, dezentraler Wertschöpfungsnetzwerke in Reaktion auf dynamischere Märkte wird die traditionelle Rollen-Macht in Organisationen ‚flüchtiger‘“.

Weil Macht nun nicht mehr automatisch „oben“ ist, wird ein gut ausgeprägter Spürsinn für nützliche Macht zur Kernkompetenz“ (Roehl & Spilker, 2015).

Macht kann plötzlich an ganz anderen Stellen wirksam werden – Kunden gewinnen mittels Digitalisierung an Macht, z.B. über Produktbewertungen, Spezialisten und Externe über strategisch bedeutsame Projektbeauftragungen, charismatische Meinungsführer durch personale Machtkompetenz.

Der Begriff Macht ruft bei vielen Menschen zunächst eher negative Assoziationen hervor: Machtmissbrauch, Machtergreifung, Eigenmächtigkeit, Machtversessenheit, Egoismus – mit den entsprechenden Folgen wie Beschämung, Demütigung und Ohnmacht. Die kanadischen Psychologen D. L. Paulhus und K. M. Williams haben den Begriff der „dunklen Triade der Macht“ geprägt: Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie:

„Narzissmus, übertriebener Selbstbezug, äußert sich auf der einen Seite in einem tiefen Wunsch nach Bewunderung, auf der anderen Seite mit einem Mangel an Einfühlungsvermögen und Desinteresse an Menschen bis hin zu offener Missachtung.

Machiavellismus ist das Streben nach Macht um ihrer selbst willen. Das Führungshandeln wird manipulativ, moralische oder ethische Kategorien bleiben außen vor: Allein der Zweck heiligt die Mittel.

Psychopathie zeichnet sich in ihrer unterschwelligen Form durch hohe Impulsivität, der Suche nach Nervenkitzel und ebenfalls kaum ausgeprägtem Einfühlungsvermögen aus“, schreibt L. Becker (2011) im HBM.

Die etymologische Bedeutung des Wortes *Macht* hingegen hat seine Wurzel in dem Verb „mögen“ – in der Bedeutung von „können“ und „vermögen“. *Macht haben* bedeutet in diesem Sinne, über das Vermögen zum Handeln zu verfügen.

Macht kommt also weniger von „Machen“ als von „Können“. So gesehen passt die Bezeichnung „Machtkompetenz“ gut zu einer *konstruktiven Definition von Macht*: eine Kraft und Kompetenz, die – idealerweise – getragen von emotionaler Kompetenz und Ethik Menschen in Führungsrollen befähigt, Ziele zu erreichen und Veränderungen zu gestalten. Indem sie ihre Kraft ohne Angst vor der Macht einsetzen und über selbstkritische Steuerungs-Mechanismen verfügen.

Zu unterscheiden sind personale Macht und Rollen-Macht: Rollen-Macht ist nicht per se wirkungsvoll, sondern muss durch personale

Macht gefüllt werden. Jeder Mensch, der zur Schule gegangen ist, hat hierzu lebendige Erinnerungen von Lehrern und Lehrerinnen, vor denen trotz der offiziellen Rolle niemand Respekt hatte oder denen gern gefolgt wurde. Personale Macht von Schülern und Schülerinnen wiederum haben manchem – offiziell machtvollen – Lehrer das Leben schwer gemacht. Macht ist immer auch personengebunden.

In Führungskräfte-Coachings spielt das Thema Machtkompetenz für den beruflichen Erfolg eine zentrale Rolle, da Organisationen hierarchisch strukturiert sind. In meiner Praxis als Coach treffe ich oft entweder auf den fehlenden unbefangenen Zugriff auf die eigenen Kraft-Ressourcen und die verliehene Macht der Rolle (-/+ Grundposition) oder aber auf die fehlende Selbstwahrnehmung eines destruktiven Umgangs mit der eigenen Kraft und der rollen-verliehenen Macht (+/- Grundposition).

Neben der kognitiven Reflexion im Coaching nutze ich zusätzlich das pferdegestützte Coaching je nach Bedarf als Erfahrungs-Methode. Eine Möglichkeit besteht darin, den Zugang zur eigenen Kraft und Wirkung zu finden und zu üben. Dieser ist manchmal durch unbewusste Glaubenssätze blockiert und kann ausprobiert sowie durch die positive Erfahrung der eigenen Kraft neu konnotiert werden. In anderen Fällen wird die Kraft und Wirkung, die längst schon da ist, erstmals wirklich bewusst. Dies stärkt das Selbstvertrauen und ermöglicht einen bewussteren Einsatz der Kraft (statt Antreiberdynamik „Streng Dich an“ – nicht mehr tun als nötig). Für Führungskräfte mit wenig Bewusstheit über die destruktive Wirkung ihrer Kraft ist die Methode eine gute Spiegelungs-Möglichkeit, um die angst-erzeugende Wirkung der eigenen Kraft zu verstehen. Über die Resonanz des Pferdes, dass sich bei zu hohem Druck sichtbar verspannt, kann oft erstmals erlebt und empfunden werden, warum das eigene Verhalten bei Mitarbeiter/innen Angst auslöst, die sich in der Folge leistungsmindernd auswirkt (Angst blockiert Denken). Das Pferd als „unschuldiges“ und sich offen zeigendes Medium bewirkt augenscheinlich den Zugang zur eigenen blockierten Empathie (Kessel, 2015).

Als Anregungen zur theoretischen Reflexion des Themas *Machtkompetenz* greife ich sechs Konzepte aus der einschlägigen Literatur zum Thema Macht heraus:

- 1) Motivstrukturen von Führungskräften (McClelland),
- 2) Entwicklungs-Stadien des Macht-Motivs (McClelland),
- 3) persönliche Glaubenssätze (Knaths),
- 4) vier Macht-Verhaltensstile (Baddeley & James),
- 5) subjektive Machtbasen (Heckhausen),
- 6) genderspezifische Aspekte.

Motivstrukturen von Führungskräften

Die empirisch am besten erforschten sekundären Motive (nicht primäre wie Überleben etc.) sind das Leistungsmotiv, das Machtmotiv und das Anschlussmotiv – die Motivstruktur der meisten Führungskräfte ist geprägt durch eine Kombination von *Leistungs-, Macht- und Anschlussmotiv*. *Anschluss-Motiv* meint hier das Bedürfnis nach positiven sozialen Beziehungen.

Bisherige Untersuchungen zeigen, dass bei erfolgreichen Führungskräften *das Leistungs- und Machtmotiv stark, das Anschlussmotiv jedoch eher schwach ausgeprägt ist* (McClelland & Boyatzis, 1982).

Aus transaktionsanalytischer Perspektive betrachtet gibt es bei erfolgreichen Führungskräften keine Lebens-Skript-Trübungen durch dysfunktionalen Perfektionismus („Sei Perfekt“-Antreiber) in Bezug auf das Thema Leistung oder durch zu viel Empathie bzw. zu wenig Distanz in Beziehungen („Mach’s-Recht“-Antreiber). Sie verfügen über eine gute Verbindung zu den eigenen Gestaltungs-Bedürfnissen, die F. English in ihrer Triebtheorie dem Schöpfungstrieb zuordnet.

Die Machtmotivation von Führungskräften tritt in zwei Varianten auf: *Personalisierte* (eigennützige/narzisstische Motive wie Status, Privilegien etc.) und *sozialisierte Machtmotivation* (Macht im Dienste einer der Person übergeordneten Vision und Verantwortung).

Bei stark ausgeprägtem Machtmotiv ist in großen Organisationen die *sozialisierte Variante gegenüber der personalisierten in der Regel dauerhaft erfolgreicher für die Organisation*.

Der amerikanische Managementexperte Jim Collins (2011) schreibt dazu treffend: „Wir brauchen Führungskräfte, die nicht ihr Ego entfalten, sondern die Firma, die sie leiten.“

In Zeiten fortschreitender Digitalisierung steigt im positiven Sinne die Transparenz über die Auswirkungen der dazu im Gegensatz stehenden „dunklen Triade der Macht“ – der aktuelle VW-Abgas-Skandal ist ein prominentes Beispiel dafür.

H. Spielberg (2015) schreibt: „Die digitale Welt setzt der analogen Wirtschaft einen neuen Rahmen, der alle Prozesse in einem Unternehmen fundamental in Frage stellt. Digitalisierung braucht Ehrlichkeit.“

Und sie bewirkt Ehrlichkeit bzw. Transparenz – will ich hinzufügen, auch da, wo sie nicht gewollt ist.

Die egogetriebene personalisierte Macht mit ihrem dysfunktionalen Einfluss auf den Erfolg trifft auch kleinere Unternehmen z.B. dann, wenn es um Nachfolge-Regelungen geht. Unternehmerinnen mit sozialisiertem

Machtmotiv bereiten die Suche von Nachfolger-innen umsichtig vor, während solche mit personalisiertem Machtmotiv zu lange an der Macht bleiben und darüber eine gute Nachfolge-Lösung verhindern.

Die aktuellen Marktentwicklungen in einer globalisierten Welt erfordern zukünftig von Führungskräften zusätzlich zum Leistungs- und Machtmotiv auch das *Anschluss-Motiv*:

- Innovationen entstehen durch *Vernetzung, synergetische Kooperationen*.
- Erhöhte Geschwindigkeit und Komplexität erfordern von Organisationen *Dezentralität, Eigenverantwortung und Vertrauenskultur*.

Heutiger Führungserfolg gründet demnach aus meiner Sicht auf dem Dreiklang der Motive Leistung, Macht und Anschluss. Auf der Kompetenzebene bedeutet dies neben der fachlichen Qualifikation sowohl *emotionale Kompetenz wie auch Machtkompetenz von Führungskräften*.

Entwicklungs-Stadien des Macht-Motivs

Die von McClelland (1989) beschriebenen idealtypischen Stadien (in Anlehnung an Eriksons psychoanalytisches Ich-Entwicklungs-Konzept) können als Reifungsstufen betrachtet werden: der Wandlung vom personalisierten zum sozialisierten Machtmotiv – hin zu einer konstruktiven Machtkompetenz.

In Biografien erfolgreicher Führungskräfte finden sich diese Stadien häufig wieder – schon als Kinder werden sie von ihren Mitmenschen als „Pippi Langstrumpf“ oder „Michel aus Lönneberga“ erlebt. Vom Dalai Lama wird die Anekdote erzählt, dass er als Kind regelmäßig Ärger mit seinem Vater bekam, weil er sich immer wieder auf dessen Platz am Tisch setzte – den des Oberhauptes in einer patriarchalischen Gesellschaft.

Die Stadien im einzelnen:

Stadium 1:

IN SICH AUFNEHMEN

Ich werde gestärkt – Nähe zu Mächtigen wird unbefangen gesucht, trotz hierarchisch untergeordneter Rolle wird auf Augenhöhe kommuniziert (personale Macht).

Stadium 2:

UNABHÄNGIG WERDEN

Ich stärke mich selbst – Entwicklung von Eigenstärke, erste konkurrierende (im Sinne von Kräfte messen, nicht rivalisierende) Aktivitäten, sich zeigen.

Stadium 3:

SICH DURCHSETZEN

Ich nehme Einfluss auf Andere – Selbstbehauptung, informelle Führung, den „Hut in den Ring werfen“ für offizielle Führungsrollen, auf der eigenen neuen Führungsebene um informelle Führung konkurrieren.

Stadium 4:

BEITRAGEN

Ich nehme Einfluss im Dienst einer Vision/Organisation/Gemeinschaft – die persönlich stimmige Führungsrolle/-ebene finden, die erlangte Machtkompetenz konstruktiv für die Entwicklung der Organisation zur Verfügung stellen, Organisation und Menschen entwickeln und orchestrieren.

Im Stadium 4 kann von einer reifen Machtkompetenz gesprochen werden, die wir transaktionsanalytisch als verwirklichte Ok-Ok-realistisch Position (F. English) beschreiben würden, in der im hierarchischen Umgang miteinander die Ebenen Sein und Verhalten auseinandergehalten werden können: in einer vitalen, respektvollen Haltung können Interessen vertreten und Kritik auf der Verhaltensebene (Sein ok/Verhalten nicht ok) thematisiert werden. Die Ok-Ok-realistisch-Position beinhaltet, selbst auch Fehler zu machen verbunden mit der Fähigkeit, daraus zu lernen und sich zu entschuldigen oder für Wiedergutmachung zu sorgen.

Persönliche Glaubenssätze zum Thema Macht

Führungskräfte wie auch Coaches folgen im Umgang mit Machtdynamiken oft unbewusst hinderlichen Glaubenssätzen aus dem eigenen Leben-Skript. Diese zu erkennen und zu verändern ist ein zentraler Bestandteil in der Entwicklung von Macht-Kompetenz. M. Knaths (2009) beschreibt in ihrem Buch „Spiele mit der Macht“ Glaubenssätze, die den konstruktiven Zugriff auf die eigene Macht beeinträchtigen – sowie ihre möglichen Auflösungen (leicht modifiziert):

- Das ist nicht perfekt, das geht noch besser.
Das ist nicht perfekt – und: es ist sehr gut! Es reicht, um es gut darzustellen.
- Es gehört sich nicht, sich in den Vordergrund zu drängen.
Der Vordergrund ist richtig und wichtig, um gehört zu werden, und ich nutze ihn bewusst.
- Leistung hat nur mit mir und nicht mit Wettbewerb zu tun.
Ich bin gern gut und gern besser als die anderen.
- Im Wettbewerb muss man sich fair verhalten.
Ich weiß, dass, wenn mich jemand foult, ich zurückfoulen kann, um dann wieder fair zu spielen.
- Gute Leistung wird anerkannt und belohnt.
Ich nehme mich wichtig und Sorge dafür, dass meine gute Leistung auch anerkannt und belohnt wird.
- Macht ist etwas Negatives.
Macht zu haben ist schön! Mit Macht kann ich gestalten.
- Wichtig ist vor allem, was ich sage.
Es ist entscheidend, wie ich etwas sage und zu wem ich es sage.
- Mir ist wichtig, dass mein Gegenüber mich mag.
Mir ist wichtig, respektiert zu werden.
- Wenn ich andere kontrolliere, kränke ich sie.
So wenig Kontrolle wie möglich, so viel Kontrolle wie nötig. Kontrolle ist ein selbstverständliches Führungsinstrument der Rangordnung.
- Wenn ich meinem Gegenüber klar meine Meinung sage, kränke ich ihn.
Ich sage freundlich, direkt und klar, was ich will. So fällt es meinem Gegenüber leichter, mich zu verstehen. Und ich gehe mit der Stimme nach unten!
- Das Ergebnis der Arbeit ist wichtiger, als gute Kontakte zu haben.
Gute Kontakte sind entscheidend für meine Karriere.

Die Liste ist hilfreich, um in Coaching-Prozessen Glaubenssätze schneller aufzuspüren und an ihrer Auflösung zu arbeiten.

Vier Macht-Verhaltensstile

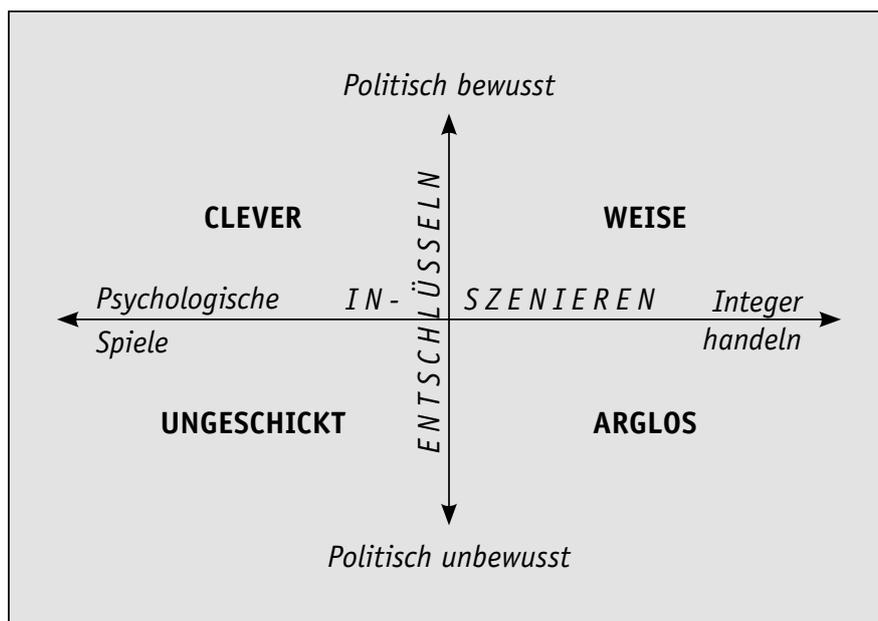
Baddeley und James (1987) beschreiben auf der Verhaltensebene verschiedene Stile im Umgang mit der eigenen Macht. Zwei Dimensionen sind für die Autoren entscheidend:

- 1) wie liest das Individuum die Außenwelt (Entschlüsseln),
- 2) was sind seine handlungsbestimmenden inneren Selbstmanagement-Strategien (Inszenieren).

Mit den zwei Dimensionen als Achsen werden vier Verhaltensstile mit vier Polen beschrieben.

Mit *politisch bewusst* ist hier die Wahrnehmung der Vertretung von Interessen (eigener und fremder) gemeint. Die zwei Dimensionen entsprechen dem transaktionsanalytischen Lebens-Skript-Konzept: Wie wird die Außenwelt bzgl. Machtdynamiken durch die „Skript-Brille“ entschlüsselt und welche Skript-Glaubenssätze leiten das eigene Handeln im Sinne der „Skript-Inszenierung“?

Der Begriff *Psychologische Spiele* meint das transaktionsanalytische Spiele-Konzept, eine dysfunktionale Kommunikation mit den drei Spiel-Positionen Opfer–Retter–Verfolger.



Charakterisierung der vier Macht-Stile

Arglos: Hohe Leistungsbereitschaft, nur Experten- und Positions-Macht werden akzeptiert, andere Einflüsse werden als ärgerlich erlebt – Naivität und Arglosigkeit Machtdynamiken gegenüber. Haben klare Prinzipien und hohe ethische Grundsätze. Verhalten sich sehr engagiert und zuverlässig mit hohem Anspruch an sich selbst. Verlassen sich evtl. zu sehr auf

Autoritäten, sind sehr loyal und blenden politische Absichten aus. Sind auf Inhalte fokussiert und missachten dabei die Prozessebene. Teilen offen ihr eigenes Wissen, um die Sache voranzubringen. Denken stark in entweder/oder-Szenarien.

Ungeschickt: Wollen gestalten und Einfluss nehmen, brüskieren andere aber durch ungeschicktes, emotionales Verhalten und rufen unnötigen Widerstand gegen ihre angestrebten Ziele hervor. Die emotionale Intelligenz ist noch nicht gut entwickelt, hohes Bedürfnis nach Anerkennung von Mächtigen bei gleichzeitiger aggressiver Projektion auf diese. Handeln spontan emotional ohne geplante Strategie, verwickeln sich in Spieldynamik (häufig ausgehend von der Retter-Position, dann Switch zu Verfolger und Opfer-Position), sind unbeholfen im Schaffen von Unterstützung für ihre Ziele (z.B. Koalitionen bilden) und nehmen Widerstand persönlich. Denken in entweder/oder-Szenarien. Die Lebens-Grundposition kann äußerlich von +/- bis zu -/- wechseln, die +/- Position ist in der Regel eine Abwehr der innerlichen -/+ Position.

Clever: Experten- und Positions-Macht werden nicht als Hindernis gesehen, eigene Ziele auch manipulativ durchzusetzen – Leistungsbereitschaft verbunden mit selbstbezogenen Zielen. Charmantes, „gewieftes“ strategisch-taktisches Vorgehen, spielen manipulative Spiele ausgehend von der +/- Position als Abwehrposition der darunter liegenden -/+ Position, was sie zu Win-loose Szenarien motiviert. Gutes Gespür für die Schwächen des Gegners und Vertuschen eigener Fehler. Können strategisch motiviert empathisch kommunizieren. Verfolgen persönliche Ziele (personalisiertes Macht-Motiv).

Weise: Machtkompetentes Verhalten – erwarten Widerstand gegen ihre Maßnahmen, bleiben dran, ohne Widerstand persönlich zu nehmen und entwickeln ausgewählte Strategien, um ihre Ziele zu verwirklichen. Exzellente Zuhörer, interessiert an Hintergründen anderer Standpunkte, wertschätzend und emotional intelligent in der Kommunikation. Haben Interesse an Macht, um ihre Ziele an Werten/Ethikvorstellungen orientiert durchzusetzen. Reflektieren und lernen aus Fehlern. Verhalten sich loyal, können gut kooperieren und verhandeln und sind an Win-win-Lösungen interessiert. Handeln integer und außerhalb von Spiel-Dynamik (Drama-Dreieck mit den Spielpositionen Opfer, Retter, Verfolger). Wollen gewinnen – aber nicht auf Kosten anderer (gesichtswahrend) – lassen aber Leute durchaus in ihre eigenen Spiel-Fallen tappen, ohne sie zu „retten“. Nähern sich Lösungen durch Sowohl-als-auch-Szenarien. Sind empathisch und gleichzeitig klar positioniert: hart in der Sache – sanft mit den Menschen.

Die Verhaltens-Stile können auch je nach Ausgangspunkt als Entwicklungsstadien betrachtet werden – wer vom Stil „Arglos“ aus startet, kommt vermutlich nicht auf direktem Wege zum Stil des „Weisen“. Ohne die Berührung des Quadranten „Ungeschickt“ gibt es keinen Zugang zum Experimentieren mit der eigenen vitalen Gestaltungskraft und ohne das Erlernen einer gewissen Cleverness ist keine Weisheit zu erringen...

Subjektive Machtbasen

Zur Entschlüsselung von Machtdynamik (politischer Bewusstheit) und zum Erlernen persönlicher Machtstrategien (integer handeln) können Führungskräften die von Heckhausen (Kugele, 2010) beschriebenen subjektiven Machtbasen dienen. Im Coaching kann anhand der nachfolgenden Liste reflektiert werden, welche schon genutzt werden und welche zusätzlich genutzt werden könnten. Sie ist deshalb in direkter Ansprache formuliert. Bei der gemeinsamen Reflexion kann eine erneute Bezugnahme auf möglicherweise hinderliche Glaubenssätze notwendig werden.

1. Belohnung

Einfluss durch Belohnung ist vorhanden, wenn Sie als Person gesehen werden, die positive Konsequenzen anbietet oder negative Konsequenzen beseitigen kann. (Hier ist keine manipulative Konditionierung, sondern Rollenklarheit ausgehend von klaren Vereinbarungen gemeint.)

2. Beziehungen

Einfluss über Beziehungen wird ausgeübt, wenn Gruppenmitglieder sich gern mit Ihnen identifizieren oder Sie als Vorbild nehmen und deshalb Ihre Wünsche erfüllen, weil sie Sie mögen oder Ihre Zuwendung möchten.

3. Druck

Einfluss durch Druck wird ausgeübt, wenn Sie als Person gesehen werden, die negative Konsequenzen androht oder positive Auswirkungen verhindern kann.

4. Expertenwissen

Einfluss über Expertenwissen besteht, wenn Ihre soziale Gruppe Sie als eine vertrauenswürdige Person wahrnimmt, die über ein besonderes Wissen verfügt oder spezielle Fähigkeiten hat.

5. Informationen

Einfluss über Informationen wird ausgeübt, wenn Mitglieder Ihrer sozialen Gruppe glauben, dass Sie Zugang zu Informationen haben, die für die Erreichung des Ziels nützlich und unter Umständen schwierig zu beschaffen sind.

6. Position

Einfluss durch Position wird ausgeübt, wenn Gruppenmitglieder überzeugt sind, dass Sie Einfluss haben aufgrund Ihrer Position oder besonderen Rolle innerhalb der Gruppe bzw. der Organisation.

7. Verbindungen

Einfluss durch Verbindungen wird ausgeübt, wenn Ihre soziale Gruppe Sie als eine Person erlebt, die über Kontakte zu einflussreichen Organisationen oder Personen verfügt, die das Handeln Ihrer Gruppe beeinflussen können.

Geschlechtsspezifische Aspekte der Kommunikation bezogen auf Macht-Stile

Studien zur geschlechtsspezifischen Kommunikation bei Kindern in westlichen Kulturen beschreiben zwei unterschiedliche Verhaltens-Phänomene:

- *Vertikale Kommunikation*: Rangverhalten – wird statistisch häufiger von Jungen praktiziert.
- *Horizontale Kommunikation*: netzwerkend, kooperierend – wird häufiger von Mädchen genutzt.

Die Kommunikationsgewohnheit wird im Erwachsenen-Alter übernommen (Modler, 2009).

Diese unterschiedlichen Stile sind vermutlich sowohl sozialisationsbedingt wie auch aus der genetischen Disposition ableitbar – die genetische Disposition kann sowohl bei Frauen wie bei Männern eher „männlich“ oder „weiblich“ geprägt sein.

Bei der *vertikalen* Kommunikation wird vor jeder Zusammenarbeit der Rang geklärt – z.B., sich physisch Raum nehmen, Status-Symbole demonstrieren (Kleidung, Uhr, Accessoires etc.), bestimmte Sitzordnung, Verhaltensweisen wie: wer darf zu spät kommen, wer ergreift als erster das Wort, wer redet dazwischen, wem wird zugehört etc.

In der *horizontalen* Kommunikation steht die Thematik und die Zusammenarbeit im Vordergrund, Rang-Demonstrationen werden eher gemieden (evtl. auch dort, wo sie nötig wären).

Erfolgreiche Führungskräfte können in der Regel *horizontal* – da wo möglich – und *vertikal* – da wo nötig – kommunizieren.

Für den beruflichen Erfolg in *vertikal* geprägten Unternehmenskulturen besteht für *horizontal* Kommunizierende die Herausforderung, sich auch in der vertikalen Kommunikation zu üben bzw. sie zunächst überhaupt zu entschlüsseln – Thema in vielen Führungskräfte-Coachings.

Naturgemäß reflektieren sich Führungskräfte mit *vertikaler Präferenz/Fixierung* erst dann im Coaching, wenn ihr Macht-Stil sie sehr deutlich in den Misserfolg geführt hat und der Leidensdruck hoch wird, z.B. durch Konfrontation mittels Compliance-Verfahren oder Karriere-Knicks.

M. Knaths (2009) hat die vertikalen Kommunikations-Regeln treffend und humorvoll anhand der Schach-Metapher „Von der Dame zur Königin des Spiels“ beschrieben, ausgehend von ihrem Schwerpunkt, Frauen in Führungsrollen zu coachen – für horizontal kommunizierende Männer ergänze ich die männliche Form:

1 Rangordnung vor Inhalt!

Die Königin/der König weiß, dass das Protokoll und die Etikette klare Hierarchiestufen kennen.

2 Immer an die Eins!

Die Königin/der König spricht mit der Königin/dem König des anderen Volkes und nicht mit dem Konsul.

3 Raum nehmen!

Der König/dem König gebührt ausreichend Platz um sich herum in Form von Palästen, Landgütern, aber auch an einer Festtafel.

4 Machtsymbole nutzen!

Die Königin/der König trägt selbstverständlich Krone und Zepter, besitzt Pferde und Schlösser.

5 Visionen leben!

Die Prinzessin/der Prinz haben schon früh ein Bild davon, wie sie selbst auf dem Thron sitzen und was sie mit ihrer Macht verändern werden.

6 Regieren und repräsentieren!

Die wichtigsten Aufgaben ihrer Majestät. Die fachliche Arbeit machen die Arbeitsstäbe.

7 Kontakte nutzen!

Die Königin/der König weiß, von welcher herausragender Bedeutung die diplomatischen Beziehungen zu anderen Ländern sind.

8 Respekt zählt!

Die Königin/der König muss mitunter Entscheidungen treffen, die zwar zum Wohle des Landes, nicht aber eines jeden Einzelnen sind.

9 Klare Anweisungen!

Die Königin/der König sagt selbstverständlich kurz und deutlich, was, wann, wie und von wem gewünscht wird.

10 Spiel in alle Richtungen!

Die Königin/der König setzt Talente und Macht ganz nach Bedarf ein und hält den Blick in alle Richtungen offen, da man nie weiß, woher möglicher Verrat droht.

Werden Machtdynamiken aus den im Artikel beschriebenen Blickwinkeln reflektiert, kann sich ein reifer Umgang mit der eigenen Macht wie auch mit fremden Mächten entwickeln – jenseits der dunklen Triade der Macht. Dies schließt das mögliche Übertreten und neue Aushandeln von Grenzen ein – „Grenzen sind Kontaktstellen“ (Juul, 2009). Reifer Umgang mit Macht bedeutet keine „moralische Lufthoheit“ (Balling, 2010), sondern lustvoll und kraftvoll Position zu beziehen, sich auseinanderzusetzen, Idealisierungen der eigenen Rolle durch andere zu konfrontieren und sich selbstkritisch zu reflektieren – auf diese Weise kann die eigene Macht ‚weise‘ genutzt werden. Mit Nelson Mandela als Symbolfigur für einen weisen Umgang mit Macht gesprochen (dem vielfach der Heiligenstatus zugesprochen wurde): „ein Heiliger ist ein Sünder, der sich zu bessern sucht“ (Mandela, 1964).

Literatur

Baddeley, S. & James, K. (1987). Owl, Fox, Donkey or Sheep: Political Skills for Managers. *Management Learning*, 18-1.

- Balling, R. (2010). *Mündliche Überlieferung, Workshop Ethik in Organisationen*, DGTA-Kongress Saarbrücken.
- Bauer-Jelinek, Ch. (2009). *Die helle und die dunkle Seite der Macht: Wie Sie Ihre Ziele durchsetzen, ohne Ihre Werte zu verraten*. Salzburg: Ecowin.
- Becker, L. (2011). Die dunkle Triade der Macht. *Havard Business Manager*, 6.
- Collins, J. (2011). *Der Weg zu den Besten*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Juul, J. (2009). *Grenzen, Nähe und Respekt*. Berlin: Rowohlt.
- Kessel, B. et al. (2015). Tiergestützte Arbeit mit Transaktionsanalyse. *Zeitschrift für Transaktionsanalyse ZTA*, 2.
- Knaths, M. (2009). *Spiele mit der Macht*. München, Zürich: Piper.
- Kugele, J. (2010). *Unveröffentlichtes Arbeitsblatt* (basierend auf Heinz Heckhausen, 1989. *Motivation und Handeln*. Berlin Heidelberg: Springer).
- Mandela, N. (1964). *Interview mit der „Sunday Times“*. Wikipedia.
- McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E. (1982). The leadership motive pattern and long term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67 (6).
- Modler, P. (2009). *Das Arroganz-Prinzip*. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Roehl, H. & Spilker, M. (2015). *Macht macht nichts? Im Gegenteil! Gütersloh: Bertelsmann*.
- Spielberg, H. (2015). Digitalisierung braucht Ehrlichkeit. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* 3.