

# Trainer Kontakt-Brief



www.trainertreffen.de

Trainertreffen Deutschland  
Tel. 05121 - 26 53 36  
www.trainertreffen.de  
Nr.50 April – Mai 2005, 12..Jg.

Trainertreffen

Trainer-Kontakt-Brief

Trainer-Datenbank

Service-Center

## Inhalt

- 2 Editorial
- 3 Trainertreffen-News
- 7 DVWO, FWW
- 8 News
- 10 **Marktplatz:** Suche & Biete, Impressum
- 11 **Spiritualität:** Wertewandel in den Führungsetagen, Gert Genro Beirer
- 12 **Qualitätsmanagement:** Qualitätsmanagementsysteme für die Weiterbildung, Michael Steig
- 13 **Trends:** Weiterbildungsszene Deutschland 2005, Jürgen Graf
- 15 **Kooperation:** Mentor gesucht? Bernhard Siegfried Laukamp
- 16 **Test-Center:** Multimediale Dokumentation für Workshops und Seminare, Heinz Kraft
- 17 **Organisationsentwicklung:** Selbstlernende Gruppen Prof. Dr. Falko E. P. Wilms
- 18 **Methoden:** Genetischer „Code“ der Persönlichkeit, Juergen Schoemen
- 20 **Psycho-Physiognomie:** Die Stirn und die unterschiedlichen Denkwelten, Marc Grewohl
- 21 **TT-Service-Partner**
- 25 **Trainerversorgung:** „Berufsunfähigkeit“, Rahmenvertrag für Trainer, Edit Frater
- 26 **Trainerliteratur**
- 28 **Blended Learning:** 4. Symposium „Innovative Qualifizierungskonzepte - Blended Learning“, Ralf Volkmer
- 29 **E-Learning:** Kompetenzen fürs Online-Lehren, Lore Reiß
- 30 **Akquisition:** Akquirieren Sie schon oder grübeln Sie noch? Michael Spars
- 31 **Rezeption:** Führen und Leiten in der Kirche – eine Praxishilfe, Dr. Martin Lensch
- 32 **EDV:** Dateinamen – (k)ein Buch mit sieben Siegeln, Werner Vetter
- 33 **Akquisition:** Internet-Suchmaschinen. Marketing für die eigene Homepage (II), Thomas Kiehl-Fruh
- 34 **Methoden:** Messbarkeit von Soft Skills, Paola Paruschke
- 35 **Methoden:** Ordnungen des Erfolgs (3), Marion Voigt
- 36 **GABAL-Verlags-News**
- 37 **Veranstaltungskalender**

## Beilagen

- Hippokrates-Trainerausbildung, Michael Steig



## System der Machtspiele

Jutta Kreyenberg, Dipl.-Psych.

**Als Trainer bin ich einerseits häufig mit Macht und Machtspielen konfrontiert und andererseits mit dem Tabu, darüber zu sprechen. Deshalb möchte ich hier eine Übersicht über Machtspiele vorstellen, um die missbräuchliche Seite der Macht transparenter zu machen.**

Bei meinem Verständnis von Macht beziehe ich mich auf Claude Steiner (Macht ohne Ausbeutung) und verstehe darunter die Fähigkeit, Menschen, Ereignisse und sich selbst zu kontrollieren und dadurch erfolgreich zu sein. Macht als „power“, als Kraft und Energie hat zunächst eine wichtige und wünschenswerte Bedeutung. Beraterische Macht z.B. liegt hauptsächlich darin, das persönliche oder gemeinsame Handlungsfeld, den Bezugsrahmen zu erweitern. Macht verströmt erst als Herrscher- und Kontrollmacht, als Machtmissbrauch und Machtspiel eine negative, zerstörerische Energie. Machtspiele verstehe ich als eine Form von Kommunikation, in der eine Person ganz bewusst danach strebt, das Verhalten einer anderen Person den eigenen Zwecken entsprechend zu kontrollieren. Sie sind Manöver, durch die ein Mensch einem anderen etwas zu entlocken versucht, statt direkt danach zu fragen. Bei Machtspielen geht es in erster Linie darum, sich durchzusetzen, Macht zu erhalten, Einfluss zu nehmen, Recht zu haben und das Gesicht zu wahren. Strukturelle (z.B. organisatorische Unklarheiten) oder persönliche (z.B. das Bedürfnis nach Bestätigung) Faktoren begünstigen das Auftreten von Machtspielen. Ich unterscheide hier vier Richtungen:

### 1. Verengung des Bezugsrahmens

Dieser Mechanismus funktioniert in der Regel durch eine (vorgespülte) Verknappung von Ressourcen (Zeit, Geld, Produkte...). Möglichkeiten werden reduziert, verborgen

oder für nicht vorhanden erklärt. Man gibt dem anderen den Eindruck, es gäbe keine anderen Alternativen. Beißt man den Köder dieses Machtspiels an, so tritt anstelle eines Nachdenkens das Gefühl von Unausweichlichkeit. Das drückt sich aus als Drang, etwas zu erhaschen oder innerer Zwang, so und nicht anders handeln zu können, um nicht zu verlieren, z.B. bei Sonderangeboten. Der Ausschnitt, in dem ich mich bewegen kann, wird verkleinert. Diese Machtspiele sind beispielsweise Schwarz-Weiß-Spiele, Entweder-oder-Spiele oder (subtile) Drohungen, z.B. „Entweder Sie nehmen unser Angebot als Führungskraft im Land XY an oder Sie können Ihre Karriere vergessen. Sie werden nur einmal gefragt“. Eine Einengung von Optionen und Kreativität findet auch statt, wenn anstelle eines Verhandlungsangebotes ein „Wenn,... dann...“ tritt. Oft dienen auch Regelungen im Unternehmen nicht rationalen, sondern Machtzwecken wie beispielsweise Unterschriftenregelungen, Budgetkürzungen, die den Spielraum eingrenzen und Optionen verringern. Diese Art von Beeinflussung produziert Verlierer, läuft auf Nullsummenspiele heraus, in denen der Gewinn des einen auf Kosten des anderen geht.

Die Verengung des Bezugsrahmens kann nicht nur als Macht-, sondern auch als Ohnmachtspiel ausgeübt werden, z.B. „Wenn ich mehr Kompetenzen hätte, würde ich auch mehr Verantwortung übernehmen.“ Diese Position eines Mitarbeiters ist dann ein Ohnmachtspiel, das die Führungskraft

unter Druck setzt und realen Grundlagen entbehrt, wenn nicht geklärt wird, was Kompetenzen und was Verantwortung bedeutet.

## 2. Die „Macht der Mächtigen“

Die „Macht der Mächtigen“ drückt sich in zwei Hauptformen aus: dem Zwang, der darauf beruht etwas wegzunehmen oder zu zerstören und der Manipulation als eher indirekte, nicht immer offensichtliche Beeinflussung. Ausübung von Zwang kann zum Beispiel durch offene Lügen erfolgen, die so dick aufgetragen werden, dass keiner glaubt, dass es sich um eine Lüge handelt oder die Verweigerung eines Dialogs und das offene Signal: „Ich lass nicht mit mir reden“. Ebenso deutliche offene Machtausübungen sind: jemandem den Faden abzuschneiden, ihn mitten im Satz zu unterbrechen, nicht zu Wort kommen lassen, die Stimme zu erheben bis hin zum Anbrüllen, zur offenen Bedrohung, zu Angriff und Gewalt.

Häufiger bedient sich missbräuchliche Machtausübung der Manipulation, bei der Machtspiele auf subtile Weise stattfinden, die schwieriger zu bemerken sind. Sie arbeiten mit verdeckten Botschaften, die sich einer Offenlegung in der Regel entziehen. Formen sind Auslassungslügen, zum Beispiel „verkauft“ der Chef einem Mitarbeiter ein attraktives Projekt, verschweigt aber die damit einher gehende „politische“ Problematik. Oder man verwendet Lockvögel wie z.B. „Wenn du dich anstrengst, wirst du an der Firma beteiligt.“ Weitere manipulative Strategien sind indirekte (nonverbale) Beeinflussungen, zu denen die Wahl eines geeigneten Ortes („Power Spot“), z.B. mit dem Rücken zum Licht, erhöht, hinter einem Schreibtisch etc. , Mimik und Gestik (z.B. Schulterklopfen, Eindringen in die Intimsphäre) oder das Hervorrufen von Schuldgefühlen zählen. Ablenkungsmanöver werten denjenigen ab, der versucht, die Machtspiele zu konfrontieren oder selbst Macht zu erlangen, z.B. durch „Sind Sie aber empfindlich.“ Oder der eigene Bezugsrahmen wird schlichtweg für falsch erklärt: „Sie sehen das nicht richtig“. Oft werden subtile Gleichnisse, Metaphern oder Wortspiele benutzt wie z.B. „das Herz brechen“, „in den Rücken fallen“, der Stempel „teamunfähig“, „unkooperativ“ oder ähnliches.

Eine besondere und ziemlich deutliche Art sind Hierarchiespiele, deren sich manche Führungskräfte bedienen, um Macht nicht offen z.B. durch Klarheit, Anweisungen und Befehle ausüben zu müssen. Beispielsweise jemanden warten lassen, nicht zuhören, während eines Mitarbeitergesprächs telefonieren, nicht zurückrufen, Termine willkürlich und kurzfristig verschieben, andere Prioritäten setzen. Z.B. berichtete in einer Verwaltung ein Personalleiter von Problemen mit dem Oberbürgermeister, der ständig seine Prioritäten verschieben würde. Es mutete an wie „Hase und Igel“. Immer wenn er

mit ihm einen Vertrag machen wollte, hatte sich die politische Situation verändert. Für den OB diente diese Art der Machtausübung dazu, sich nicht festlegen zu müssen und sich bei politischen Kurswechseln den Rücken frei und seine Macht zu erhalten.

## 3. (Kollektive) Verfolgerspiele

(Kollektive) Verfolgerspiele sind ein Spezialfall, die unter dem Titel „Mobbing“ inzwischen ausführlich untersucht wurden. Am treffendsten finde ich die Definition von OSWALD NEUBERGER: „Jemand spielt einem übel mit und man spielt wohl oder übel mit“. Z.B. berichtete in einem Konflikttraining eine Teilnehmerin von einem Fall, in dem sie als Kollegin von der Vertrauensfrau gemeinsam mit anderen Kolleginnen zu einem Gespräch eingeladen wurde, in dem über das Vorgehen gegen eine andere Kollegin in ihrer Abwesenheit gesprochen wurde. Die Falle lag für die Teilnehmerin darin, aus Verständnis für die anderen Kolleginnen, überhaupt an diesem Gespräch teilzunehmen. Der erste Mobbing-Schritt, die Macht gegen Schwächere, war getan. Der erste Schritt zur De-Eskalation gegen das Mobbing wäre ein „Stopp“ gewesen, ein Nicht-Mitspielen. In der Mobbing-Literatur finden sich viele der oben angeführten Machtspiele als Mobbingstrategien wieder.

## Übersicht: Arten von Machtspielen

### 1. Verengung des Bezugsrahmens

- Schwarz-Weiß-Spiele
- Nullsummenspiele
- Wenn, dann...

### 2. Die Macht der Mächtigen

- Zwang (Offene Lügen, „Ich lass nicht mit mir reden“, Faden abschneiden, Bedrohung,
- Angriff, Gewalt
- Manipulation (Auslassungslügen, Lockvogel, indirekte (nonverbale) Beeinflussung,
- Ablenkungsmanöver, „ein x für ein u vormachen“, Gleichnisse, Metaphern,
- Wortspiele, Hierarchiespiele)

### 3. (kollektive) Verfolgerspiele

- Mobbing: „Jemand spielt einem übel mit und man spielt wohl oder übel mit.“

### 4. Die Macht der Ohnmächtigen

- Passivität, Nichts tun
- schmollender Riese
- Ganz wie du willst (Dienst nach Vorschrift)

## 4. Die Macht der Ohnmächtigen

Macht ist jedoch selten nur die Macht der Mächtigen. Um gegen Mächtige anzukommen, können die Ohnmächtigen ebenfalls Machtspiele spielen, z.B. durch Passivität und Nichtstun. Viele Mitarbeiter laufen mit der Haltung „Ist was?“ herum – auch bekannt unter „Nichts hören, nichts sehen, nichts sagen“ und lehnen damit eigene Verantwortung am Geschehen ab, z.B.: „Wenn man mich nicht informiert...“. Oder ein Mit-

arbeiter sagt „Ja, ich tue es“, tut es aber nicht. Auch als „schmollender Riese“, der sich demonstrativ schmollend in einen Winkel setzt, den auf keinen Fall jemand übersehen, gelingt es manchmal, Druck auszuüben. Eine weitere Spielarbeit lautet „Ganz wie du willst“ und äußert sich z.B. in Dienst nach Vorschrift, bei dem der mit „Nun mal langsam!“, angesprochene Mitarbeiter fünf Stunden länger daran arbeitet als normal.

## Verantwortungsethik gefordert

Für das Dilemma vieler Führungskräfte und Mitarbeiter, entweder selbst übel zu spielen oder sich übel mitspielen zu lassen, finden sich interessanterweise viele Antworten bei dem Staatsphilosophen Machiavelli (1469 – 1527), der selbst als Rationalisierung für bestehendes Unrecht missbraucht wurde und in Verruf geriet. Eigentlich ging es ihm darum, einzustehen für die Wirkungen des eigenen Handelns, Gewalt allenfalls zu gebrauchen, um schlimmere zu vermeiden und vor allem darum, die vorhersehbaren Folgen mit einzubeziehen. „Verantwortungsethik“ nannte Max Weber dieses Handeln 500 Jahre später.

Hilfreich für unsere Zeit und unseren Umgang mit Macht könnte es sein, eben dieser „Verantwortungsethik“ nachzukommen und die Empfehlungen Machiavellis im Spannungsfeld zwischen Wahrhaftigkeit und Zweckrationalismus zu reflektieren. In diesem Sinne geht es mir um die Entwicklung der eigenen Steuerungsfähigkeit, um „Macht ohne Ausbeutung“, letztlich um Autonomie. Der reife Mensch besitzt dann eine Machtgrundlage (die Seins-Mächtigkeit), die auf persönlicher Ausstrahlung und Autorität beruht.

Welche Verhaltensoptionen gibt es nun bei Macht, Machtmissbrauch und Machtspielen? Diese Frage behandle ich in der nächsten TKB-Ausgabe.

## Literaturempfehlung

„Handbuch Konfliktmanagement“

Jutta Kreyenberg

2. Auflage 2005, Cornelsen Verlag

**Jutta Kreyenberg**, ist Diplom-Psychologin, Inhaberin des Instituts für Coaching und Supervision, Gesellschafterin bei Professio, Lehrtrainerin und -supervisorin für systemische Transaktionsanalyse für den Bereich Organisation. Nach achtjähriger Erfahrung als Managementtrainerin, Teamentwicklerin und Führungskraft in einem Großunternehmen ist sie seit 1995 freiberuflich tätig als Coach und Trainerin mit den Themenschwerpunkten Konfliktmanagement, Coaching-Ausbildung und Teamentwicklung. Sie hat verschiedener Artikel veröffentlicht (unter [www.active-books.de](http://www.active-books.de)) sowie das auch von der Stiftung Warentest empfohlene „Handbuch Konfliktmanagement“ (2005, 2. Auflage im Cornelsen Verlag).

**Jutta Kreyenberg**

**Institut für Coaching & Supervision**

**Hauptstr. 44, 67269 Grünstadt**

**Tel. 06359 – 92 184**

**info@CoachingSupervision.de**

**www.CoachingSupervision.de**