

**Bernd M. Wittschier**

**30 Minuten**

# **Machtspielchen im Büro**

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg  
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen  
Lektorat: Dr. Sandra Krebs, GABAL Verlag GmbH  
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2011 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
2., überarbeitete Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

### Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-86936-378-3

# In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## ***Kurze Lesezeit***

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>1. Machtspielchen erkennen und einordnen</b>	<b>9</b>
Schritt 1: Prüfen Sie, ob es sich um ein Machtspielchen handelt	10
Schritt 2: Analysieren Sie die Hintergründe des Machtspielchens	14
Schritt 3: Ordnen Sie das Machtspielchen ein	19
<b>2. Die Führungskraft als Schlichter:     Ausgleich schaffen</b>	<b>23</b>
Beenden Sie zerstörerische Machtspielchen sofort	24
Sorgen Sie für Chancengleichheit	25
Finden Sie eine Konfliktlösung	29
Führen Sie eine Mediation durch	38
Nutzen Sie Ihre Menschenkenntnis	41
Entwickeln Sie einen Wertekanon und Ethikkodex	44
<b>3. Die Führungskraft als Opfer:     Souveränität zeigen</b>	<b>53</b>
Setzen Sie sich gegen unfaire Attacken von oben zur Wehr	54
Stoppen Sie Intrigen und Verleumdungen von Kollegen oder Mitarbeitern	57
Nehmen Sie wieder die Gestalterrolle ein	61

<b>4. Die Führungskraft als Täter:</b>	
<b>Verantwortlich handeln</b>	<b>67</b>
Prüfen Sie, ob und wie Sie ins	
Machtspielchen einsteigen sollten	68
Erlernen Sie die Kunst des	
„fairen Machtspiels“	72
<b>5. Kompetenzen für konstruktive</b>	
<b>Machtspielchen stärken</b>	<b>79</b>
Exzellent kommunizieren	79
Emotional und sozial kompetent sein	82
Perspektive wechseln	83
<b>Fast Reader</b>	<b>87</b>
<b>Der Autor</b>	<b>92</b>
<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>93</b>
<b>Register</b>	<b>95</b>

# Vorwort

„Entscheidend ist nicht die Frage, ob man Macht hat, entscheidend ist die Frage, wie man mit ihr umgeht.“ Das hat Alfred Herrhausen gesagt, der einstige Vorstandssprecher der Deutschen Bank.

„Macht“ umfasst positive und negative Aspekte. Ähnliches gilt für Machtspielchen oder Machtspiele – die Begriffe werden im Folgenden synonym verwendet: Sie sind zweischneidige Schwerter. Der Begriff „Spiel“ weist darauf hin: Ein Machtspiel kann durchaus amüsant sein und spielerische Elemente umfassen. Allerdings trifft dies häufig nur auf den Machtspieler zu, der in der Hierarchie „oben“ steht und so in der Lage ist, das Spiel aktiv zu spielen. Für den passiven Teil des Machtspielchens, das Opfer, bedeutet die Auseinandersetzung dagegen Frust, Schmerzen und Demotivation.

Die katastrophalen Folgen: Aus Ihrer Sicht, aus der Sicht der Führungskraft, drohen ein gewittriges Betriebsklima und der Kleinkrieg am Arbeitsplatz. Es bilden sich Mitarbeiterfraktionen, die sich bekämpfen, die Arbeitsproduktivität sinkt. Das Machtspielchen wird zum Machtkampf. Dann heißt es, Sie hätten Ihren Verantwortungsbereich nicht im Griff.

## ***Mit Machtspielchen konstruktiv umgehen***

In den nächsten 30 Minuten geht es um die destruktiven Aspekte der Machtspielchen im Büro – und darum, wie Sie destruktive Machtspielenergie wieder in konst-

ruktive Leistungsenergie umwandeln können. Sie erfahren überdies, wie Sie von vornherein verhindern, dass ein Machtspiel destruktive Kraft entwickelt.

Klar ist: Sie können Machtspielchen nicht grundsätzlich verhindern – sie laufen in jedem Unternehmen, in jeder Abteilung, in jedem Büro, an jedem Arbeitsplatz ab. Aber es ist möglich, schlichtend in sie einzugreifen, sie in positivere Bahnen zu lenken und Auswüchse zu vermeiden.

Für Sie als Führungskraft sind dabei drei Rollen vorgesehen:

- Sie greifen als neutraler und unbeteiligter Schlichter in das Machtspiel ein und sorgen für klare Verhältnisse.
- Sie sind Opfer und Zielscheibe eines Machtspielchens.
- Sie sind Täter: Als Vorgesetzter verfügen Sie über Machtquellen, mit denen Sie verantwortlich umgehen sollten.

Für jede dieser Rollen erhalten Sie jetzt zahlreiche Handlungstipps. Wenn Sie diese Tipps auf Ihren persönlichen Führungsalltag beziehen, ist es möglich, aus den meisten Machtspielchen konstruktive Leistungsenergie zu gewinnen.

Ihr Bernd M. Wittschier

[www.423gmbh.de](http://www.423gmbh.de)



# 30 MINUTEN

**Woran erkenne ich ein  
Machtspielchen?**

**Seite 10**

**Welche Informationen benötige  
ich, um konstruktiv eingreifen zu  
können?**

**Seite 14**

**Wie kann ich Machtspielchen klas-  
sifizieren und einordnen?**

**Seite 19**



# 1. Machtspielchen erkennen und einordnen

Jede Führungskraft, die in einem Unternehmen oder einer Organisation Verantwortung übernimmt, muss sich mit Macht beschäftigen. Sie übt Macht aus und muss sich mit Mächtigen auseinandersetzen. Darum ist es wichtig, zunächst einmal einen definitorischen Rahmen des Begriffs „Machtspielchen“ aufzustellen, um die verschiedenen Facetten möglicher Machtspiele auszu-leuchten.

Dieser Rahmen hilft Ihnen, Machtspielchen möglichst frühzeitig zu erkennen und einzuordnen. So verfügen Sie über eine Grundlage, um Schritt für Schritt situationsspezifisch diejenigen **Strategien und Techniken** einzusetzen, die in den weiteren Kapiteln erläutert werden.

## 1.1 Schritt 1: Prüfen Sie, ob es sich um ein Machtspielchen handelt

Das folgende Beispiel erläutert einige der elementaren Merkmale eines Machtspielchens:

Die Führungskraft ruft den Mitarbeiter zu sich ins Büro und macht ihn wegen eines Fehlers nieder. Dabei geht es auch lautstark zu.

Das ist noch kein Machtspiel, denn trotz der äußeren Form der Kritikäußerung, über die sich natürlich streiten lässt, geht es dem Chef doch noch um die Sache.

Wenn der Vorgesetzte aber vor Publikum so vorgeht und den Mitarbeiter vor den Kollegen niedermacht, um zu demonstrieren, dass er das Sagen hat, oder um die eigene Position zu stärken, handelt es sich um ein Machtspielchen.

### ***Sache und Inhalt stehen im Hintergrund***

Bei Machtspielen geht es so gut wie nie um die Sache, den Gegenstand oder den Inhalt. Machtspieler benutzen oder missbrauchen Sache, Gegenstand oder Inhalt, um **Machtpositionen** zu verteidigen, anzufechten oder zu erringen.

Und darum haftet den meisten Machtspielchen etwas Lügnerisches und Unglaubliches an. Wort und Tat, Denken und Handeln des Machtspielers klaffen nicht immer, aber meistens auseinander. In dem Beispiel oben benutzt die Führungskraft den Mitarbeiter für et-

was anderes: Er instrumentalisiert ihn, er funktionalisiert ihn.

Machtspiele laufen meistens verdeckt ab. Je subtiler der Machtspieler vorgeht, desto schwieriger ist es, das Machtspielchen als solches überhaupt zu erkennen. Das zeigt ein weiteres Beispiel:

Teamleiter Wagner lobt wo immer möglich den Topverkäufer Lomberg. Er setzt sich dafür ein, dass Lomberg die geplante Kundenoffensive leitend plant und durchführt. Dabei weiß er genau, wie schwierig diese Kundenoffensive sein wird.

Sein Ziel: Er will, dass Lomberg die komplizierte Aufgabe übernimmt – und dabei kräftig auf die Nase fällt. Denn der Teamleiter fürchtet in dem High Performer Lomberg einen Konkurrenten: Er glaubt, Lomberg wolle ihn vom Chefessel verdrängen.

Machtspielchen sind mithin nicht immer als solche zu identifizieren, vor allem dann, wenn der Bewerter des Machtspiels die Hintergründe nicht kennt. Nur wenn die Führungskraft – hier der Vertriebsleiter – ahnt oder weiß, dass sich hinter dem Lob Herrn Wagners die Zielsetzung verbirgt, mit Herrn Lomberg einen Konkurrenten wegzuloben, kann sie das Machtspiel erkennen und eingreifen.

### ***Die Fairness bleibt außen vor***

Oft spielt die **Hierarchie im Machtspiel** eine Rolle – klassischer Fall: Herr Wagner benutzt im Beispiel oben

seine Stellung als Teamleiter, um das subtile Machtspiel zu spielen. Es passiert aber auch häufig, dass das Machtspiel zwischen Personen stattfindet, die sich auf derselben Hierarchiestufe befinden: Kollegen kämpfen um einen vakanten Posten, Führungskräfte ringen um Ressourcen und Kompetenzen.

Immer geht es darum, im Machtspiel seinen Willen und seine Vorstellungen auch mit unfairen Mitteln und gegen herrschende Anstandsregeln durchzusetzen – unter **Nichtbeachtung der Regeln des guten und fairen Miteinanders**.

Der Machtspieler will seinen Einflussbereich vergrößern – dagegen ist zunächst nichts einzuwenden. Wenn er dies aber zulasten und auf Kosten anderer macht, indem er etwa Informationen zurückhält, bösartige Gerüchte streut oder gar die Wahrheit verdreht oder lügt, setzt er destruktive Kräfte frei.

### ***Symptome für Machtspielchen***

Das Perfide an Machtspielen ist, dass sie in vollkommen unterschiedlichen Gewändern daherkommen. Wenn ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter bei der Besprechung immer besonders lang warten lässt, kann ebenso ein Machtspielchen vorliegen wie in dem Fall, dass die Führungskraft dem Mitarbeiter – anscheinend – zugesteht, Aufgaben eigenverantwortlich zu erledigen. In Wirklichkeit will sich die Führungskraft die Option eröffnen, bei Fehlern die Verantwortung auf den Angestellten zu schieben.

Stets gilt: Die destruktiven Kräfte führen zur **Ver-schlechterung des Betriebsklimas** und sorgen für ein Klima des Misstrauens und des Konkurrenzdenkens. Achten Sie darum auf die folgenden Symptome – sie deuten darauf hin, dass in Ihrem Verantwortungsbereich ein Machtspielchen abläuft:

- Mitarbeiter tuscheln immer wieder hinter „vorgehaltener Hand“.
- Einzelne Mitarbeiter bilden offenkundig Fraktionen und Gruppen, die nur miteinander kommunizieren, wenn es anders nicht geht.
- Gerüchte werden kolportiert, Sticheleien und kleine verbale Angriffe sind an der Tagesordnung – bis hin zu Intrigen, etwa nach dem Motto: „Haben Sie gehört, der Meyer hat schon wieder ...“
- In Teamsitzungen ist die Atmosphäre angespannt, ja feindselig. Jeder schiebt die Schuld auf andere, niemand ist bereit, Verantwortung zu übernehmen. Alle beherrschen das Spiel vom „Schwarzen Peter“ aus dem Effeß.
- Der Fehlzeitenstand steigt, immer öfter fehlen Mitarbeiter unentschuldigt.
- Die Mitarbeiter erledigen ihre Aufgaben nachlässig und „nach Vorschrift“.
- Die Mitarbeiter arbeiten nur so viel, dass es keinen unmittelbaren Anlass zur Klage gibt.
- Informationen werden nicht oder verspätet weitergeleitet.
- Aufgaben werden wo immer möglich delegiert.

*Die meisten Machtspielchen sind dadurch geprägt, dass der Machtspieler ein verdecktes Ziel erreichen will. Ihm geht es nicht um Inhalte oder die Sache, sondern um etwas anderes (zum Beispiel Macht, Position, Ressourcen, Willen durchsetzen ...). Dazu setzt er unfaire Mittel ein.*

## 1.2 Schritt 2: Analysieren Sie die Hintergründe des Machtspielchens

Wenn klar ist, dass Sie es mit einem Machtspiel zu tun haben, sollten Sie dessen Bauplan zu entschlüsseln suchen und es analysieren. Stellen Sie sich dazu drei Fragen.

### **Frage 1: Wer ist beteiligt?**

Zunächst einmal sollten Sie **Ihren eigenen Status im Machtspielchen klären**. Das fällt in der Regel relativ leicht – Sie sind entweder unbeteiligt und können daher als neutraler Schlichter auftreten. Oder Sie sind direkt beteiligt, d. h. Opfer oder Täter.

Sonst allerdings ist nicht immer klar, wer welche Rolle im Machtspiel übernommen hat. Wenn der Mobber den Kollegen mobbt, der Intrigant im Intrigenstadel „Büro“ verleumderische Fäden spinnt oder der mit hierarchischer Macht ausgestattete Vorgesetzte seine Macht in

der Konferenz demonstriert, indem er die Mitarbeiter nicht zu Wort kommen lässt, ist die Rollenverteilung deutlich zu erkennen. Schwieriger wird es bei den unterschwellig-subtilen Machtspielchen. Sie müssen dann genau hinschauen und eventuell Gespräche führen, um alle beteiligten Personen identifizieren zu können. Nur so sind Sie in der Lage, die Rolle des einzelnen Beteiligten näher beschreiben und zum Beispiel feststellen zu können, ob jemand mehr Täter oder eher Opfer ist.

### ***Frage 2: Wie ist das Machtspielchen entstanden?***

Hier hilft in der Regel nur die detaillierte Einzelfallprüfung weiter. Klar ist: Je weiter das Machtspiel vorangeschritten ist, desto schwieriger wird es, die Entstehungsgeschichte nachzuvollziehen und festzustellen, zu welchem Zeitpunkt die Beteiligten das Machtspiel in Gang gesetzt haben.

Um sich ein deutlicheres Bild zu verschaffen, sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

Kann der Auslöser des Machtspiels benannt werden?

---

---

Welche Faktoren haben dazu beigetragen, dass es entstehen konnte?

---

---

Wenn Sie wissen, wer beteiligt ist: Auf welche Weise sind diese Personen beteiligt? Wer hat Vor-, wer Nachteile durch das Machtspielchen? Wer nimmt Einfluss – sowohl bewusst und aktiv als auch unbewusst und passiv?

---

---

Haben sich Gruppen gebildet? Welche Rolle spielen sie?

---

---

Auf welchem Niveau läuft das Machtspiel ab?

- Der spielerische Charakter überwiegt.
- Es gibt Auseinandersetzungen zwischen den Beteiligten, die sich aber in einem akzeptablen Rahmen bewegen.
- Es artet aus; die Beteiligten überschreiten regelmäßig die Grenzen der Fairness.
- Es produziert nur negative Energie und hemmt die Arbeitsproduktivität.
- Es eskaliert. Die Beteiligten wollen sich vernichten.

Lässt sich die Art des Machtspielchens genauer bezeichnen? Welche „Instrumente“ werden eingesetzt? Etwa:

- Gerüchteküche: Der oder die Machtspieler streuen gezielt Gerüchte.
- Es werden Drohungen ausgestoßen.
- Der Machtspieler übt sich in der Kunst des „Weglobens“