

In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 MINUTEN

Bernd M. Wittschier

Macht- spielchen im Büro

GABAL



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 situationspezifisch 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 Unglaubwürdiges 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 Lomborg. Er setzt sich dafür ein, dass Lomborg die geplante Kundenoffensive leitend plant und durchführt. Dabei weiß er genau, wie schwierig diese Kundenoffensive sein wird.

Sein Ziel: Er will, dass Lomborg die komplizierte Aufgabe übernimmt – und dabei kräftig auf die Nase fällt. Denn der Teamleiter fürchtet in dem High Performer Lomborg einen Konkurrenten: Er glaubt, Lomborg wolle ihn vom Chefsessel 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 Lomborg 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, böartige 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 Verantwortungsbe-reich ein Machtspielchen abläuft:

- Mitarbeiter tuscheln immer wieder hinter „vorgehal- tener 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, nie- mand ist bereit, Verantwortung zu übernehmen. Alle beherrschen das Spiel vom „Schwarzen Peter“ aus dem Effeß.
- Der Fehlzeitenstand steigt, immer öfter fehlen Mitar- beiter unentschuldig.
- 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 weiter- geleitet.
- 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“