

# Coaching im Topmanagement

---

## Strategemischer Umgang mit Macht und Werten

- ELVERFELDT COACHING •  
Felicita Freiin von Elverfeldt

# Gliederung

---

I.

Über Macht, Werte  
und männlichen und weiblichen  
Umgang mit Macht

II.

Strategemischer Umgang  
mit Macht

# Was ist Macht ?

---

- Ein Tabuthema.
- Die glaubwürdige Fähigkeit, Menschen zu zwingen, Dinge zu tun oder zu unterlassen, die sie von sich aus nicht tun oder unterlassen würden.

„Zwingen“ steht für die Drohung mit unerwünschten Konsequenzen oder das Versprechen von Vorteilen (push versus pull).

# Macht braucht Mitspieler

---

- Zwang lebt davon, dass der andere mitspielt – aus Angst oder Hoffnung.
- Kein Mensch muss müssen ...  
(... außer zu sterben.)
- Angst wie auch starke Hoffnung machen **Ich-bezogen**.
- Überanpassung entsteht häufig aus Konfliktvermeidung oder Angst  
(z.B. vor der eigenen Stärke oder der Selbstverantwortung).

# Drei Quellen der Macht

---

- Die hierarchische Position
- Die Persönlichkeit / Außenwirkung
- Netzwerke / Beziehungen

# Macht erkennen und Nutzen

---

- Entwickeln Sie ein Interesse zu Macht und reflektieren Sie Ihr Verhältnis dazu.
- Bauen Sie Beziehungen auf und pflegen Sie diese.
- Lernen Sie konstruktiv mit Konflikten umzugehen.
- Wer will mehr von wem?  
Wer ist von wem abhängig?  
Wer kann wem wie nutzen?

# Macht und Werte im Spannungsfeld

---

- Werte sind positiv besetzte Überzeugungen, die uns von Innen steuern wie ein Kompass.
- Wenn ich mir meiner eigenen Werte und der Werte meines Umfeldes bewusst bin, kann ich Macht wirkungsvoll und konstruktiv nutzen.

# Zwei Wertekulturen in Unternehmen

---

- Die P-Kultur:  
**Power, Perception & Personal Benefits**
- Die T-Kultur:  
**Team, Trust & To Do**

# Zwei Wertekulturen in Unternehmen

---

## **Die T-Kultur:** Team, Trust & To Do

- Grundwerte: sinnvollen Beitrag leisten und Anerkennung
- Kooperative, teamorientierte Grundprägung
- Inhalt vor Form (Sein)
- Fokus: Fachliche Inhalte (Orientierung nach innen)
- Vertrauen
- Direkte Sprache
- Auf Kooperation und Kameradschaft ausgerichtet

# Zwei Wertekulturen in Unternehmen

---

## **Die P-Kultur:** Power, Perception & Personal Benefits

- Grundwerte: persönliche Macht, Reputation & Einfluss
- Individualistische Prägung, Einzelkämpfer
- Form vor Inhalt (Schein)
- Fokus: Image (Orientierung nach außen)
- Misstrauen
- Indirekte Sprache
- Auf kalkulierte Netzwerke und Bündelung ausgerichtet

# Männlicher Umgang mit Macht

---

- Lust am Austesten der Hackordnung
- Streben nach kalkulierter Bündelung
- Versuch der Kontrolle

# Weiblicher Umgang mit Macht

---

Im reifen Stadium:

- Wirkt mit der Kombi Krieg & Liebe
- Streben nach Schaffung sozialer Strukturen
- Verbindet sich,  
um den Gegner zu gewinnen.

# Strategem Beispiele für

## männliche und weibliche Formen im Umgang mit Macht

*Eher männliches Strategem Beispiel:*

„Halte Deine Absichten stets geheim“



*Eher weibliches Strategem Beispiel:*

„Tun Sie so, als wäre Ihr Gegner  
Ihr Verbündeter“



# Strategeme sind ...

---

- **...Anleitungen zum listigen Handeln.**
- **...Mittel, um Dinge recht direkt zu erreichen, die man sonst nicht erreicht.**
- **Außergewöhnliche Problemlösungsmittel.**

# Strategeme setze ich ein, ...

---

**wenn meine Position sich verändert ...**

# Wege zur Machtlosigkeit

---

## **Top – down, Strategie, Machtverschiebungen:**

- × Budgetvorgaben,**
- × Machtkonstellationen verschieben sich,**
- × Ohnmacht,**
- × Verordneter Personalabbau,**
- × Rufmord,**
- × Externe Faktoren: Krieg, Umwelt,**
- × Zurückgezogene Beförderung,**
- × Keine umfassende Veränderung in Gang setzen können,**
- × Konflikte mit dem Verwaltungsrat,**
- × Chemie stimmt nicht.**

# Widerstände gegen Macht

---

## **Bottom – up, Kultur und Traditionen, Wertehaltungen:**

- ✗ **Verweigerung,**
- ✗ **Desintegration,**
- ✗ **Zeitverzögerungen,**
- ✗ **Nicht – gehört - werden,**
- ✗ **Intrige, Konflikte,**
- ✗ **Hackordnung übersehen,**
- ✗ **Mangelnde Akzeptanz,**
- ✗ **Festungsverhalten (Mitbringen der eigenen Leute),**
- ✗ **Fehlende kulturelle Integration.**

# Macht und Angst

---

- **Negativer Stress,**
- **Ungelöste Konflikte,**
- **Unterdrückung von Gefühlen,**
- **Neid der Kollegen,**
- **Angst um die eigene Position,**
- **Kleben an der Position,**
- **Konkurrenzdruck,**
- **Überforderung (eingestanden oder nicht),**
- **Nicht – Abschalten – Können,**
- **Exzessiver Konsum von Rauschdrogen (Kaffee, Nikotin etc.).**

# Der Einsatz von Strategemen

---

- Sich selbst & die eigene Position stärken.
- Anforderungen meistern.
- Menschen so führen, dass sie im eigenen Zielsystem landen.

# Der Einsatz von Strategemen

---

Die eigene Performance verdeckt und geschickt steigern,  
durch

- geschickte Positionierung,
- Übertragungen (Verantwortung, Sündenböcke oder Opferlämmer schaffen etc.)
- Verschleierung, Zieltarnung,
- Aussitzen, Erschöpfen, aus dem Wege gehen,
- neue und überraschende Situationen schaffen,
- Chancen auswerten, Kairos= der rechte Moment,
- auf das Gras schlagen.
- etc.

# Schaffung einer Vertrauenskultur

---

- Seien Sie authentisch.
- „Walk the talk“ und seien Sie selbst Vorbild.
- Reflektieren Sie Ihr eigenes Verhalten mit einer neutralen Person.
- Passen Sie Ihre Sprache und Kommunikation der Zielgruppe an.
- Geben Sie Vertrauensvorschuss.
- Bleiben Sie konsequent.

# Die Kunst des Coaching

---

liegt darin...

- verdeckte, jedoch bestimmende und steuernde Strukturen für den Coachee erfahrbar zu machen.
- diese Einsichten mit leb- und umsetzbaren Handlungsansätzen zu unterlegen und zu begleiten.

# Literatur

---

- Chen, Chao-Hsiu: Lächelnde List. 3 x 36 Erfolgs- Strategeme aus dem alten China. München 2003 (droemer)
- Greene, Robert: Power – Die 48 Gesetze der Macht, dtv
- Hofmann; Walter: Macht im Management. Zürich 2003 (ETH Verlag)
- Rubin, Harriet: Machiavelli für Frauen. Strategie und Taktik im Kampf der Geschlechter. Frankfurt 2000 (Fischer)
- Senger, Harro von: Die Kunst der List. München 2002
- Senger, Harro von: Strategeme. 2 Bände. Bern, München, Wien 1988; <sup>11</sup>2000 (Scherz)
- Senger, Harro von: Die List. Frankfurt 1999
- Senger, Harro von: 36 Strategeme für Manager, 2004
- Sunzi: Die Kunst des Krieges. München 1999 (droemer)

# Danke

---

Elverfeldt Coaching  
Felicitas Freün von Elverfeldt

Hansaallee 21  
60322 Frankfurt am Main  
Tel 069 - 71 67 89 07  
Fax 069 - 71 67 89 08  
Mob 0171 - 31 40 62 1  
[www.elverfeldt-coaching.com](http://www.elverfeldt-coaching.com)  
[info@elverfeldt-coaching.com](mailto:info@elverfeldt-coaching.com)