

• ELVERFELDT COACHING •

Daimler CDA Coach Day **Key Note Speaker: Felicitas von Elverfeldt zum Thema:** **„Umgang mit Macht“**

Vielleicht kennen Sie Meetings, die Sie an das folgende Bild erinnern:
„Eine große Sandkiste, in der viele Jungs und wenige Mädchen den Anschein erwecken, gemeinsam eine Sandburg zu bauen. Jedoch geht es vorwiegend um die Größe der Schippen...“

Worum geht es da wirklich? Verhalten sich Jungs dabei anders als Mädchen?

Tickt das Top Management anders als das mittlere Management?

Hier ein kleiner **Überblick über die Struktur** meines Vortrages:

1. Was ist Macht, Quellen der Macht, Macht erkennen und nutzen
2. Wie unterscheiden sich das mittlere und obere Management
3. Männlicher versus weiblichen Führungsstil im Umgang mit Macht
4. Beispiele für den Umgang mit Macht

Sicher ist das folgende sehr pointiert und **vereinfacht** dargestellt. Natürlich ist **die Realität weitaus komplexer**.

1. Was ist Macht?

*„Macht ist immer eine große Verführung für den eigenen Charakter.“
(Herrhausen)*

„Macht kann, als die **glaubwürdige Fähigkeit** definiert werden, Menschen dazu zu zwingen, Dinge zu tun oder zu unterlassen, die sie von sich aus nicht tun oder unterlassen würden.“

„Zwingen“ z.B. über Druck wie cc Emails oder Versprechen von Vorteilen.

- **Macht braucht Mitspieler**, so brauchen Häuptlinge auch Indianer.
- Zwang lebt davon, dass der andere mitspielt – aus Angst oder Hoffnung.
- Kein Mensch muss müssen... (außer zu sterben)
- Angst wie starke Hoffnung machen Ich-bezogen, so dass die eigenen Ressourcen im Machtspiel nicht mehr realistisch gesehen werden.
- Die Überanpassung an die Mächtigen entsteht häufig aus Konfliktvermeidung oder Angst z.B. vor der eigenen Selbstverantwortung.

• ELVERFELDT COACHING •

Drei zentrale Machtquellen im Unternehmen:

- a. Die **hierarchische Position**, Bedeutung der **Rolle**
- b. Die **Persönlichkeit/Außenwirkung**:
 - i. Was traut man mir zu?
 - ii. Werde ich auch unter Druck als resilient, sozial kompetent sowie konflikt- und entscheidungsstark wahrgenommen?
- c. **Netzwerke/Beziehungen**

Macht erkennen:

- Entwickeln Sie ein Interesse an Macht und reflektieren Sie Ihr persönliches Verhältnis dazu.
- Bauen Sie Beziehungen und Netzwerke aus und pflegen Sie diese.
- Lernen Sie konstruktiv mit Konflikten umzugehen.
- Um Machtverhältnisse zu analysieren:
 - **Wer will mehr von wem?**
 - **Wer ist von wem abhängig?**
 - **Wer kann wem wie nutzen?**

2. Wodurch unterscheiden sich das mittlere und obere Management aktuell?

Die T-Kultur des mittleren Managements	Die P-Kultur des Topmanagements
• Team, Trust & To Do • Hauptantriebsfeder: Leistungsmotivation/Ehrgeiz, Beitrag leisten, Kompetenz • Fokus: fachliche Inhalte, Aufgaben – „Was kann ich?“ • Interesse an der Weiterentwicklung des operativen Geschäfts des eigenen Bereichs • Sprache: direkt, ehrlich und offen • Häufiges Verhaltensmuster untereinander: kooperativ-aufgabenorientiert • Teamorientiert und kameradschaftlich, Vertrauen	• Power, Perception & Personal Benefits • Hauptantriebsfeder: Vision/eigenes Anliegen, Macht, Außenwirkung • Fokus: Image, Netzwerke – „Wofür stehe ich?“ • Interesse an Steuerungs- und Strategiefragen des Unternehmens und der Außenwirkung, Community • Sprache: indirekt, diskret und diplomatisch • Häufiges Verhaltensmuster: berechnend-konkurrierend, machtorientiert • Einzelkämpfer, kalkulierte Netzwerke, Misstrauen

Quelle: Elverfeldt, von, Felicitas: „Selbstcoaching für Manager“, 2005

T-Kultur könnte die Zukunft prägen im New Leadership.

3. Männlicher und Weiblicher Führungsstil im Umgang mit Macht:

Jeder hat männliche und weibliche Anteile

Bsp. Männliche und weibliche Arbeitsgruppe

Die Darstellung beschreibt typische Tendenzen aus Forschung und Coachingpraxis. Individuelle Unterschiede sind häufig größer als geschlechtsspezifische Unterschiede

Männlicher Führungsstil	Weiblicher Führungsstil
• Lust am Austesten der Hackordnung • Streben nach kalkulierter Bündelung: Eher dominant im Gruppenprozess • Statusorientiert, Führung als primäre Antriebsfeder, suchen Aufstiegschancen • Nachfolgeregelung: Kronprinz aus der Seilschaft • Spielerische Risikobereitschaft, überschätzen sich leicht • Kämpft, um den Gegner zu besiegen, Kontrolle	• Leidenschaft für Job und Team • Streben nach Schaffung sozialer Strukturen: Eher kooperativ und sozialorientiert • Aufgabenorientiert, Führung ergibt sich über Themen und Sinn • Nachfolgeregelung auf Basis von Kompetenz, Leistung und Persönlichkeit • Schützende und bewahrende Qualitäten, unterschätzen sich leicht • Verbindet sich, um den Gegner zu gewinnen

Quelle: Elverfeldt, von, Felicitas: „Selbstcoaching für Manager“, 2005

4. Beispiele für den Umgang mit Macht

- Geschickte Positionierung
- Allianzen im Vorfeld
- Übertragungen (Opferlämmer)
- Verschleierung, Zieltarnung
- Aussitzen, erschöpfen, aus dem Weg gehen
- Neue und überraschende Situationen schaffen
- Kairos, den rechten Moment wählen
- Auf das Gras schlagen

Woran erkennt man Menschen, die bewusst mit Macht umgehen:

- Sie haben eine klare **Vision & Ziele** und setzen Prioritäten
- Sie sind sich ihrer **Einflussquellen & Ressourcen** bewusst, erweitern und nutzen sie
- Sie **analysieren die Machtgefüge und die wichtigsten Menschen** im beruflichen Umfeld sowie deren Motive & Interessen konstant und nutzen dies
- Sie **steuern Informationen** bewusst und strategisch und sind selbst bestens über ihre Netzwerke informiert
- Sie können **gut mit den eigenen Emotionen** umgehen und haben eine hohe Selbstkontrolle, können sich **abgrenzen** und konstruktiv mit Konflikten umgehen
- Sie haben sehr gute **Netzwerke mit Mächtigen** und pflegen diese

Denkanstöße:

1. Wie stehe ich zum Thema Macht und wie gehe ich beruflich damit um?
2. Was wird sich zukünftig bei meinen internen oder externen Kunden zum Thema Macht ändern und wie kann ich dabei von Nutzen sein?
z.B. Wer hat zukünftig Macht wodurch? Bsp. Generation Facebook gibt Macht an Community im Netz ab
3. Wo kann ich als Coach oder in HR im Umgang mit Macht unterstützen und wo ist meine Rolle zu Ende? Macht und Ohnmacht)

„Wer glaubt zu klein zu sein, um Macht zu haben, hatte noch nie eine Mücke im Bett!“