



## MACHT

### EDITORIAL

Haben Sie auch einmal den mächtigen Atem eines Lehrers im Nacken gehabt? Monica Ockenfels erinnert sich und vielleicht auch Sie.

### MANAGEMENTWISSEN

Narzissten, wer kennt sie nicht. Regina Radlmair klärt über ihre ‚wahre‘ Macht auf.

Thomas Weisshaupt bietet sinnzentrierte Impulse zur Gestaltung von betrieblichen Kulturfusionen. Welche Macht haben in Ihrem Unternehmen die Controller? Alle oder keine? Florian Schubert vermutet, eine heimliche.

### COACHING UND MEDIATION

Dass ALMOZ nichts mit Almosen zu tun hat, sondern mit einer handhabbaren Gesprächstechnik, zeigt Bertram Kasper in seinem Beitrag auf. Und Susanne Vathke sensibilisiert für die Energien, die Machtspiele in Unternehmen kosten und durch werteklare Führung vermieden werden könnten.

### INTERVIEW

Professor Dr. Uto Meier meint, dass dem Sinnvermittler, der niemanden demütigt, langfristig die Zukunft und Macht gehören wird.

### VIKTOR FRANKL

Die ‚Trotzmacht des Geistes‘ hat Viktor Frankl als eine spezifisch menschliche Kraft erforscht und in seiner sinnzentrierten Psychotherapie tief verankert. Hanswalter Bohlander zeichnet ein facettenreiches Bild dieser zentralen menschlichen Ressource. Haben Sie sich auch schon einmal gefragt, welche Macht ein Therapeut hat? Dr. Heinz Rötlich skizziert die logotherapeutische Haltung dazu.

### SELBSTREFLEXION

Haben Sie schon einmal vom Baum der Macht gekostet? Dann können Sie es nun einmal tun, Ralph Schlieper-Damrich lädt Sie dazu ein.

### [UNTERNEHMENS]-PSYCHOLOGIE

Wie zeigt sich die Macht der Frauen? Tamara Dietl beleuchtet die aktuelle Debatte aus verschiedenen Perspektiven. Und Ralph Schlieper-Damrich spekuliert zum einen, dass möglicherweise auch in Ihrem Umfeld Menschen mit hoher Sensitivität und sensitiver Macht leben und arbeiten. Und zum anderen fragt er, wie die Macht in den Menschen kommt und ob Macht eigentlich Spaß macht?

### GASTBEITRAG

Petra Schuseil fragt Sie, ob Ihr Lebenstempo Macht über Sie hat? Vielleicht lässt sich daran ja etwas ändern?

### STUDENTENFUTTER

... und die Unterhaltung kommt auch diesmal nicht zu kurz. Das Team der WertePraxis hat für Sie Tipps für Augen und Ohren zusammengestellt.

## Werte Leserin, werter Leser!

Willkommen zur Ausgabe voller ‚Machtworte‘ oder sagen wir besser ‚Worte und Gedanken über die Macht‘. Kaum ein Wert dürfte so heftig und kontrovers diskutiert werden, wie der der Macht. Denken wir nur an das berühmte ‚Paradoxon der Macht‘ – einen Terminus, den der amerikanische Psychologie-Professor Philip Zimbardo maßgeblich prägte. Im Wesentlichen zeigte er uns, nicht zuletzt durch sein völlig aus den Fugen geratenes ‚Stanford-Gefängnis-Experiment‘, dass Macht uns alle korrumpieren, uns als Mensch völlig verändern kann. Sein Kollege, Erich Witte, Professor für Sozialpsychologie in Hamburg, setzt noch eins drauf: „Nur in den seltensten Fällen kann jemand Machtmissbrauch widerstehen.“ Macht macht etwas mit uns und es scheint, wir werden dadurch nicht wirklich sympathischer.

Ist es tatsächlich so, dass der Mensch, wie Alfred Adler es postulierte, angetrieben wird von einem übersteigerten Geltungsstreben, dem Willen zur Macht?

Machtspiele lassen sich allerdings nicht nur unter den Volksvertretern, sondern auch in Unternehmen vielfältig beobachten, wobei es keine Rolle spielt, ob es sich dabei um eine Profit- oder



### Wo sitzt ein 500 Pfund schwerer Gorilla? Wo er will!

MORTON JANKLOW

Regalmeter an einschlägiger Managementliteratur beschäftigen sich mit dem Aufstieg in den beruflichen Olymp, zu Weisungsbefugnis und Entscheidungsgewalt, ganz wesentlichen Attributen der Macht. Aber warum ist Macht für viele Menschen ein so starker innerer Antreiber?

Ich sitze, wo ich will.

Für Henry Kissinger war die Frage schnell beantwortet: „Macht ist das stärkste Aphrodisiakum.“ Souveräne Stärke punktet nicht nur im Tierreich. Auch Macht-Menschen wird nicht selten eine erotische Ausstrahlung attestiert, die mit gängigen Attraktivitätsattributen wohl eher selten zu begründen ist. Wen wundert es da, dass Machtdemonstrationen an der Tagesordnung sind. Und der Verlust der Macht so niederschmetternd. Illustre Beispiele zu diesen Überlegungen finden sich tagesaktuell im Politikteil der Zeitungen.

Non-Profit-Organisation handelt. Besonders empfänglich bzw. sensibel scheinen darauf Frauen zu reagieren, die deshalb häufig von einer steilen Karriere absehen. Der stetige Kampf um die Macht, sie zu bekommen und zu erhalten, wird nicht selten als unangemessener Selbstzweck wahrgenommen, der überflüssigerweise Energien bindet, die anderswo gewinnbringend eingebracht werden könnten. Hinzu kommt die Scheu, Macht auszuüben, andere zu dominieren und damit womöglich ebenfalls der bereits oben

### AUS DEM INHALT

WertePraxis XIII _ Macht	2
EDITORIAL _ Macht	4
UNTERNEHMENSPSYCHOLOGIE _ Macht und Narzissmus	5
COACHINGPRAXIS _ Prinzip ALMOZ	8
MANAGEMENTWISSEN _ Fusionen und Macht	11
BERATUNGSPRAXIS _ Mobbingmacht	12
MANAGEMENTWISSEN _ Controlling und Macht	14
INTERVIEW _ Professor Dr. Uto Meier	15
SINNZENTRIERTE PSYCHOLOGIE _ Trotzmacht _ Verfahren und Tools	19 21
LEBENSPRAXIS _ Frauen und Macht	22
GAST _ Petra Schuseil	24
SINNZENTRIERTE PSYCHOLOGIE _ Hochsensitivität und Macht _ Die Rolle des Therapeuten	25 27
UNTERNEHMENSPSYCHOLOGIE _ Macht Macht Spaß?	28
STUDENTENFUTTER	30

beschriebenen Persönlichkeitsverändernden Wirkung, oder dem Machtmissbrauch anheim zu fallen. Ob eine verordnete Frauen-Quote an diesen Einstellungen etwas ändert und damit mehr weibliche Führungskräfte in Stellung und an die Macht bringt, bleibt eine spannende Frage.

Wie entsteht Macht überhaupt? Braucht ein Mensch, um mächtig zu sein, mehr Geld, Bildung oder Ansehen als andere? Nehmen wir uns die Macht, ‚ergreifen‘ wir sie buchstäblich oder wird sie uns nicht vielmehr gegeben? Die philosophische Betrachtung der Herr-Knecht-Beziehung, wie sie zum Beispiel Georg Wilhelm Friedrich Hegel in seinem Werk Phänomenologie des Geistes formuliert, macht uns mit dem Gedanken vertraut, dass Macht erst dann entstehe, wenn sich im Kampf um Anerkennung der eine Mensch dem anderen unterwirft und der ‚Anerkannte‘ so die Macht erhält. Bleibt die Unterwerfung aber aus, dann entstehe auch kein Machtgefälle.

Diese Haltung erweist sich übrigens im Coaching als sehr nützlich, um Menschen zum Beispiel wieder in die Selbststeuerung zu bringen. Hilfreich ist sie dabei nicht nur, um im beruflichen Umfeld wieder auf Augenhöhe zu kommen, sondern auch in der Partnerschaft, einem weiteren Feld, in dem Machtspiele gerne und unerquicklich stattfinden.

**Entscheidend ist nicht die Frage, ob man Macht hat, entscheidend ist die Frage, wie man mit ihr umgeht.**

**ALFRED HERRHAUSEN**

Bei all diesen kritischen Überlegungen, warum ist die Macht Thema in dieser ‚Wertepaxis‘? Nach Viktor Frankl entsteht der Wille zur Macht erst dann, wenn der Wille zum Sinn keine Erfüllung findet. Erst wenn der Mensch bei seiner Suche nach dem Sinn scheitert, taucht der Gedanke nach der Selbstverwirklichung – auf Kosten anderer – auf. Dennoch kann die Macht zum Wert und damit einer Sinnmöglichkeit für den Menschen werden. Nämlich

dann, wenn sie zum Wohl anderer eingesetzt wird, wenn sie Sicherheit vermittelt, Orientierung gibt, die Zukunft gestaltet.

[WertePraxis-Team]

Konstruktiver Machteinsatz ist zweckdienlich, denn „die Kosten für die Bewältigung eines vertragten Problems steigen mit dem Quadrat der verlorenen Zeit.“ [Kurt Biedenkopf] Wir kennen das aus der Arbeitspraxis [und nicht nur dort]: Der Vorgesetzte nimmt einen Konflikt zwischen zwei Mitarbeitenden wahr. Verliert er zwei Tage, um das ihm damit entstandene Problem zu bewältigen, steigen die Kosten um das Vierfache [Kosten des Konflikts und der damit entgangenen Leistung, Kosten der Beeinträchtigung der Leistungserbringung Konfliktbeteiligter, erforderliche Mehrarbeit nach Lösung des Konflikts, indirekte Kosten hinsichtlich Betriebsfrieden, arbeitsrechtliche Erfordernisse, Kundenunzufriedenheit usw.]. FAZIT: Sinnzentrierter Machteinsatz reduziert sinnlose Lebensenergievergeudung samt der damit verbundenen menschlichen und materiellen Kosten.  
[Ralph Schlieper-Damrich]



**ALFRED ADLER**  
Österreichischer Psychologe  
und Psychiater

Adler legte in seiner Analyse der individuellen Entwicklung den Schwerpunkt nicht auf sexuelle Triebe, sondern auf das Minderwertigkeitsgefühl als motivierende Kraft im menschlichen Leben. Ihm zufolge sind bewusste oder unbewusste Gefühle der Minderwertigkeit in Verbindung mit kompensatorischen Abwehrmechanismen die grundlegenden Ursachen für psychopathologisches Verhalten. Der Psychoanalytiker hat entsprechend die Aufgabe, solche Gefühle zu identifizieren, rational zu erklären und den so beim Patienten erzeugten kompensatorischen neurotischen Willen zur Macht aufzubrechen.

- 1870 Geburt in Wien als zweiter Sohn eines jüdischen Getreidehändlers
- 1888 – 1895 Medizinstudium an der Medizinischen Fakultät der Universität Wien
- 1897 Adler heiratet in Moskau Raissa Epstein
- 1902 Wird von Sigmund Freud in die „Mittwochrunde“ eingeladen
- 1911 Abkehr von Freud. Austritt aus der Psychoanalytischen Vereinigung
- 1912 Theoretische Grundlegung der Individualpsychologie im Werk „Über den nervösen Charakter“
- 1914 Herausgabe von „Heilen und Bilden“
- 1920 Beginn der Lehrtätigkeit am Pädagogium der Stadt Wien
- 1920 – 1934 Vorträge in Wiener Volkshochschulen. Errichtung von rund 30 Erziehungsberatungsstellen in Wien
- 1922 1. Internationaler Kongress für Individualpsychologie in München
- 1926 Erste Vortragsreise in die USA
- 1927 Herausgabe der „Menschenkenntnis“
- 1929 „Individualpsychologie in der Schule“
- 1930 Ernennung zum (Ehren)Bürger der Stadt Wien
- 1932 Gastprofessor in „Medizinischer Psychologie“, Long Island College New York
- 1933 „Der Sinn des Lebens“
- 1934 Alfred Adler verlässt Wien, Übersiedlung nach New York
- 1937 Tod Adlers auf einer Vortragsreise in Aberdeen (Schottland)

Gekürzte Quelle: fundus.org/M. Peichl



## Editorial

Habe ich ‚Macht‘ – abgesehen von der natürlichen Abhängigkeit im Kindesalter – schon einmal am eigenen Leib erfahren? Ja, als ich mit Pauken und Trompeten durch die Vordiploms-Prüfung im Fach Methodenlehre gefallen bin. Übrigens die erste und bis jetzt einzige Prüfung, durch die ich mit Karacho gerasselt bin. Wahrscheinlich ist sie mir deshalb noch so leuchtend in Erinnerung.

Ein Zahlen-Genie war ich nie, immer war es eher die musische Begabung, mit der ich punkten konnte. Entsprechend eifrig habe ich versucht, durch Büffeln und beste Vorbereitung meinen Kopf zu retten. Vergebens. Ein ausgesprochen machtbewusster Professor fühlte sich sichtlich wohl dabei, mich vorzuführen. Er genoss es förmlich, ein bestimmtes Thema wieder und wieder zu strapazieren, obwohl meine ‚Lücke‘ bereits glasklar war.

**Willst Du den Charakter eines Menschen erkennen, so gib´ ihm Macht.**  
ABRAHAM LINCOLN

Sicher, er hätte auch auf ein anderes Wissensgebiet umsteigen können – wie er es bei einigen meiner Kommilitonen wohl auch getan hat – ist er aber nicht, leider. Mein umfassendes Ohnmachtsgefühl ist mir auch nach 25 Jahren noch präsent. Die darauf folgende Reaktanz ebenso. Und selbstredend die Wiederholungsprüfung, die mein Professor süffisant kommentierte: „Warum denn nicht gleich so?“ Diese Erfahrung hat bei mir den Wunsch ausgelöst, möglichst bald am ‚längeren Hebel‘ zu sitzen, selber die Macht in den Händen zu halten, um sie dann – anders als mein Professor – sinnvoll zu nutzen.

In meinem späteren Berufsleben habe ich als Headhunter und Personalchefin wohl mehrere tausend Bewerbungsgespräche geführt. Egal, ob Berufsanfänger oder erfahrener Manager, für jeden Bewerber ist das ‚Verkaufen‘ der

eigenen Person eine Ausnahmesituation, die mit unterschiedlichen Stress-Symptomen einhergeht. Manchmal zittert die Stimme, sind die Hände feucht. Manchmal reißt im Gespräch plötzlich der Faden. Black out. Und manchmal ist sie auch gar nicht zu sehen und trotzdem da, die Anspannung, wenn es um einen neuen Job, einen neuen Arbeitgeber geht. Und ich sitze auf der anderen Seite mit meiner Entscheidungsmacht. Ich treffe die Auswahl, befinde über Karriereschritte, Lebensläufe, Schicksale. Immer wieder erinnere ich mich in solchen Situationen an meinen früheren Professor und mache es anders als er damals: ich wechsele das Thema, wenn ich spüre, hier ist ein Mensch total verunsichert und es gelingt ihm oder ihr nicht, sich von seiner besten Seite zu zeigen. Ich nutze meine Position, um Hilfestellung zu geben, für Entspannung im Bewerbungsstress zu sorgen. Denn ich bin überzeugt und jahrelange Erfahrung hat es mir bestätigt, nur wer die Machtverhältnisse einen Augenblick vergessen kann, zeigt sich so, wie er tatsächlich ist. Und für eine fundierte Personalentscheidung brauche ich genau das, einen unverstellten Blick auf die Persönlichkeit und das Potenzial eines künftigen Stelleninhabers.

Noch ein weiterer Aspekt ist mir inzwischen wesentlich: Macht fällt mir nicht einfach so in den Schoß, sondern sie wird mir von meinem Gegenüber erst gegeben. Weil er oder sie mich für besonders kompetent, senior, hierarchisch überstellt oder was auch immer hält – ‚Ohne Diener kein Meister‘. Ich

fühle mich daher verpflichtet, diesen ‚Vorschusslorbeeren‘ gerecht zu werden. Von meinem Professor hätte ich in diesem Sinne erwartet, dass er mir sein umfassendes Wissen auf Wegen vermittelt, die auch für ein durchschnittliches Studentenhirn fassbar sind. Tja, für den Rest des Studiums habe ich ihm jedenfalls die Macht über mich und meine Karriere entzogen.



Wenn Macht verletzt, verliert sie ihren Sinn.

Mein Fazit heute: Macht ist für mich ein kostbares Gut, ein Wert. Macht braucht Mitgefühl als eine sie begleitende, rahmende Tugend. Dann werden Entscheidungen, auch wenn sie hart sind, verantwortungsbewusst getroffen, klar kommuniziert und fair umgesetzt. Das wird nicht jeder mögen, aber jeder kann es respektieren, denn er behält sein Gesicht.

[Monica Ockenfels]

AUS DEM MANAGEMENTALLTAG

## Oh, wie mächtig ich doch bin

In der heutigen Gesellschaft ist eine steigende Tendenz zur Selbstdarstellung und zum Eigenmarketing festzustellen. Dieser narzisstische Hang ‚moderner‘ Menschen kommt auch im Wirtschaftsleben immer mehr zum Tragen. Warum nehmen ‚Narzissen‘ die Hürden ins Top-Management leichter, wie üben sie Macht aus und wie können Unternehmen gegensteuern?

Narzisstische Menschen zeichnen sich durch eine überzogene Anspruchshaltung aus, wirken selbstgefällig oder gar aufgeblasen und sind meist unrealistisch überzeugt von ihren eigenen Eigenschaften wie Erfolg, Schönheit und Macht. Die Kehrseite dieser Einstellung ist prägend für das Innenleben eines Narziss: nicht selten fühlt er sich nämlich verunsichert, labil oder gar depressiv – und so überhaupt nicht selbstbewusst. Bloß – zugeben würde er das nie und übertüncht lieber die innere Leere mit einer umso extravaganteren äußeren Fassade. Der Münchener Berater Eiden-schink hat es einmal trefflich so formuliert: „Beim Narziss wird die fehlende Liebe für das verlorene Selbst durch Bewunderung für das gestylte ‚ICH‘ ersetzt.“ Hat ein narzisstischer Mensch die Macht, so nutzt er sie häufig, um sich Anerkennung zu erkaufen bzw. zu erzwingen, denn er hegt den tiefen Wunsch, Liebe und Wertschätzung von seinem Gegenüber zu erfahren. Kritische oder abweichende Sichtweisen Dritter gelten zu lassen ist für einen Narziss schwierig, weil er sich dadurch persönlich abgelehnt fühlt. Ein Narziss unterscheidet nicht zwischen Sach- und Personenebene.



Selbstdarstellung – wirklich ein Erfolgsfaktor?

### IN DER WERTEPRAXIS NACHGESINNT ...

Wenn man den ‚Wert einer Handlung‘ misst als Ausdruck der mit ihr verbundenen ‚Selbstüberwindung‘, dann ist diese ihrerseits ein Produkt aus Mut, Selbstbeherrschung und Disziplin. Starke Persönlichkeiten besitzen diese eigene Mächtigkeit, schwache eifern hingegen nach der Macht über andere. Der davon Betroffene mag darunter leiden, aus Distanz betrachtet, wirkt jenes Streben nach Macht kindlich und langweilig. Die Lage der Welt hat anderes verdient.

### Schnelle Aufstiegschancen

Menschen mit einer narzisstischen Persönlichkeitsstruktur zeigen meist eine sprachliche Grandezza. Sie wissen, für ein gekonntes ‚Self-Marketing‘ ist Sprache und Verpackungsrhetorik der Inhalte das A und O. Damit überzeugen sie bei Bewerbungsgesprächen, damit werben sie für ihre unternehmerischen Visionen, damit malen sie sehr geübt erstrebenswerte Zukunftsentwürfe aus. Sie können andere begeistern, sogar Aufbruchstimmung erzeugen und Menschen hinter sich vereinen, die auf ein gemeinsames Ziel zustreben. Das macht sie als Top-Führungskräfte attraktiv. Da sie zudem in der Lage sind, schnell einen guten [jedoch oberflächlichen] Kontakt herzustellen und zu erkennen, was von ihnen in verschiedenen beruflichen Situationen erwartet wird, meistern sie Assessment Center oder Potenzialanalysen bravourös. Ein rascher Aufstieg ist somit vorprogrammiert, die Stufen der Karriereleiter werden im Laufschrift genommen – häufig prägen sehr schnelle Wechsel das Bild.

Besitzen Menschen mit narzisstisch geprägter Innenwelt machtvolle Positionen in Unternehmen, können folgende Gefahren mit ihrer ‚Regentschaft‘ einhergehen:

- Gefahr der ungenauen Informationswiedergabe an das narzisstische Top-Management, insbesondere im Sinne der Kritikvermeidung, da die heftigen Reaktionen einer narzisstischen Führung auf Kritik im Unternehmen bekannt sind. Lieber werden Zahlen geschönt und problematische Informationen bagatellisiert, um dem Top Management nicht zu viel ‚zuzumuten‘. Damit werden häufig Fehlentscheidungen ausgelöst.
- Organisationen generieren ständig neue Ideen und Projekte, die spannend klingen, um dem Narziss an der Spitze Gefälliges zu bieten. Die Gefahr besteht, dass keiner mehr einen Überblick über den Stand der einzelnen Maßnahmen behält und viel Energie in unnützem Aktivismus vergeudet wird.

- Häufig werden die diversen Aktivitäten nicht sauber zum Abschluss gebracht, da sie meist weniger bringen, als versprochen. Kein klares Controlling, veränderte Business Cases und unsaubere Auswertungen verschleiern Unsicheres und verzerren die Realität. Das Hauptaugenmerk wird auf Künftiges gelegt, die Probleme von heute klein geredet.
- Veränderungen in einer narzisstisch geprägten Welt durch einzelne Kritiker sind sehr schwierig, da diesen bei ihren Vorstößen einfach der Wind aus den Segeln genommen wird qua geschickter Kommunikation des Vorgesetzten. Und widersetzen sie sich dennoch, laufen sie Gefahr, als Außenseiter zu gelten oder als Sündenbock ‚entsorgt‘ zu werden.
- Entscheidungsfindungen auf Top-Management-Ebene laufen mehr und mehr nach demselben Muster ab. Um den Chef herum finden sich als Getreue nur noch Erfüllungshelfer. Zweifler werden als hemmend empfunden und resignieren oftmals. Der einmal eingeschlagene Weg wird fast verbissen weiterverfolgt, da jede Richtungsänderung eine versteckte Kritik an vormaligen Entscheidungen birgt und somit als kränkend empfunden werden könnte. Im Umfeld wird dies oft als Führungsstärke interpretiert.

### Gegensteuern möglich?

Wie können diese denkbaren Entwicklungen, die im Extremfall sogar für den Fortbestand des Unternehmens gefährlich sein können, vermieden werden? Zum einen sollte bereits in der Personalauswahl sorgfältig die Selbstwahrnehmung der Kandidaten mit einbezogen werden. Wertebasierte Personalauswahlgespräche oder auch interne Development Center bieten die Möglichkeit, neben dem zweifelsohne geforderten Anforderungsprofil eines Managers im ‚Außen‘ [wie Entscheidungsstärke, Motivationskraft, etc.] auch die ‚innere Einstellung‘ der Anwärter zu beleuchten. Menschen wei-

sen sehr unterschiedliche ‚Innenwelten‘ auf, die beim Einzelnen mehr oder weniger reflektiert sind, d.h. je genauer ein Mensch weiß, wie er eigentlich ist, desto besser kann er dies benennen und darüber sprechen – er kennt sich genau. Je weniger reflektiert er ist, umso unklarer werden seine diesbezüglichen Äußerungen und umso achtsamer muss dann die Personalauswahl sein. Über die Arbeit an Werten erhält der Assessor zum ‚äußeren Schein‘ eines Kandidaten zusätzlich Einschätzungen zum ‚inneren Sein‘. Damit soll erreicht werden, dass auch Menschen mit weniger ‚Strahlkraft‘ für die Besetzung potentieller Führungspositionen vorgesehen werden.

Zum anderen sind narzisstische ‚Problemkandidaten‘, die bereits an einer Schlüsselposition im Unternehmen sitzen, nicht einfach weiter nach oben ‚wegzuloben‘, wie dies leider häufig immer noch der Fall ist. Hier sind Konsequenz, starke Führung und zum Beispiel Coaching gefragt, denn Führungskräfte mit narzisstischen Innenwelten brauchen Unterstützung im Aufbau einer Reflexionsstärke. Jedoch, allzu oft haben sie ein so schwaches Problembewusstsein, dass Coachs aufpassen müssen, nicht in ihrer Rolle missbraucht zu werden und nur als Feigenblattfunktion dazu zu dienen, noch toller und großartiger zu werden. Hier braucht es viel Feingefühl und den Mut als Coach den eigentlichen Auftrag [‚helf mir, erfolgreicher zu werden‘] über den Aufbau einer sicheren und vertrauensvollen Beziehung zum Klienten in einen sinnvollen Auftrag [‚helf mir, das eigentliche Thema/Problem zu erkennen‘] umzuwandeln. Auf die Auswahl der spezialisierten Coachs, die neben dem ordentlichen Coaching-Handwerkszeug auch die entsprechende psychologische Schulung mitbringen, ist hier höchstes Augenmerk zu legen.

Generell sollten in Unternehmen die Warnsignale grell aufleuchten, wenn Begebenheiten wie oben beschrieben keine Ausnahmen mehr sind, sondern das tägliche Geschäftsleben bestimmen. Oftmals resignieren in solchen Situationen die Mitarbeiter und fühlen sich ohnmächtig, im Alleingang



an den Entscheidungen zu rütteln, die sich in der Regel an die Sichtweise der Führung anlehnen. Was wären Folgen einer solchen Selbstverantwortung des einzelnen Mitarbeiters? Zum Beispiel:

- Zahlen im Controlling werden für den nächsten Geschäftsbericht nicht mehr geschönt.
- Marketingmanager setzen sich nicht nur mit den Schokoladeseiten der Produkte auseinander, sondern beziehen Kritikpunkte in ihre Kampagnen mit ein.
- Kommunikateure bejubeln nicht dauerhaft die unternehmerischen Leistungen, sondern bekennen sich auch zu Schwächen, usw.

Sicher kann der Preis für solche Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit sehr hoch sein und die Mitarbeiter werden vielleicht als Idealisten belächelt. Dennoch – dauerhaft ist es für das eigene Seelenleben gesünder, zu sich und seinen Werten zu stehen und mittels der eigenen Authentizität einen Gegenpol zur narzisstischen [All-]Macht zu bilden.  
[Regina Radlmair]

### WertePraxis Das Original

Das erste Online-Periodikum für Manager mit Sinn und Werten in Anlehnung an die Sinntheorie von Viktor E. Frankl

Die nächste Ausgabe erscheint am 15. Februar 2012

Unser Leitwert ist dann:

#### **GERECHTIGKEIT**

Abonnieren auch Sie kostenfrei die WertePraxis.

[www.wertepraxis.de](http://www.wertepraxis.de)

• „Unter der Überschrift „Das Buch des Wahnsinns“ berichtet die Süddeutsche Zeitung vom 9./10. Juli 2011 über die neue Ausgabe des Diagnosemanuals DSM – eine gängige Abkürzung für Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders. Dieses Diagnose-Handbuch existiert seit 1952 und wird von der American Psychiatric Association herausgegeben. Es will und soll weltweit die Kriterien dafür festlegen, wann ein Mensch im psychiatrischen Sinn für gestört zu erklären ist. 2013 soll die nächste, die fünfte Fassung erscheinen, und es wird schon im Vorfeld heftig über sie diskutiert. [...]“

• Die neue Version will unter den Persönlichkeitsstörungen aufräumen und „ausmisten“, denn von den elf bislang aufgelisteten werden nur zwei regelmäßig diagnostiziert: die „Borderline“- und die „antisoziale Persönlichkeitsstörung“. Welche Kränkung für die Narzissten: Es gibt sie gar nicht, oder demnächst nicht mehr, jedenfalls nicht in ihrer Reinform! Dass die „narzisstische Persönlichkeitsstörung“ aus dem Verkehr gezogen werden soll, könnte man auch so interpretieren, dass die ihr zugeordneten Symptome Teil unserer Normalität geworden sind und deshalb nicht länger als Krankheitszeichen gelten. Es gibt eine kollektive Basisstörung, die innerhalb einer Gesellschaft keinen Krankheitswert besitzt, sondern den ihr gemäßen Sozialcharakter ausmacht. Jeder gesellschaftlichen Entwicklungsstufe entspricht ein dominanter Sozialcharakter. Auf seiner Basis ist die Identitätsstruktur der Menschen mit der Realitätsstruktur der sie umgebenden Gesellschaft leidlich synchronisiert. [...]“

• Die vom Markt propagierten und für ein erfolgreiches Agieren auf dem ökonomischen Parkett erforderlichen Eigenschaften und Haltungen sind inzwischen bis in die Poren des Alltagslebens vorgedrungen. Eine allumfassende Rücksichtslosigkeit, ein zur Egomane gesteigerter Individualismus, Zynismus und Gleichgültigkeit prägen den zwischenmenschlichen Umgang. So geht das „Zeitalter des Narzissmus“ bereits mit der nächsten psycho-historischen Entwicklungsstufe schwanger. Das Innenleben des allseits kompatiblen und fungiblen Menschen, den Markt, Wirtschaft und Pädagogik propagieren, weist eine große Ähnlichkeit mit dem eines Menschentypus' auf, den wir heute noch als „Psychopathen“ stigmatisieren und den Gefängnissen und forensischen Psychiatrien überantworten. Wenn hier vom „Psychopath“ die Rede ist, ist nicht die umgangssprachliche Bedeutung gemeint, die darunter einen „durchgeknallten, unberechenbar-brutalen Typ“ versteht, sondern eine psychiatrische Diagnose, die in jüngerer Zeit von den amerikanisch-kanadischen Psychiatern Cleckley und Hare formuliert wurde. Die Diagnosemanuals beschreiben den „Psychopath“ als zur Einfühlung in andere unfähig, oberflächlich charmant, anpassungsunfähig, zynisch-kalt, bindungs- und skrupellos und ausschließlich an privater Nutzenmaximierung interessiert. Das sind genau die Eigenschaften, die die Hasardeure und Gurus der New Economy und der Finanzwelt aufweisen, die uns an den Rand des Abgrunds manövriert haben und weiter manövrieren.“

Quelle: [www.netz-macht-kultur.de](http://www.netz-macht-kultur.de)

AUS COACHING UND TRAINING

## ALMOZ statt Allmacht.

Vor vielen Jahren ist mir das Prinzip ALMOZ [Angst, Liebe, Macht, Ordnung, Zeit] im Rahmen einer Fortbildung für Ausbildungsleiter das erste Mal begegnet. Es wurde von Martin Scherpner und seinem Team vom Deutschen Verein für Öffentliche und Private Fürsorge in Berlin entwickelt. Seitdem habe ich es sowohl in Trainings, als auch in Coachings eingesetzt. So konnte ich durch konkrete Anwendung bei mir und auch bei meinen Klienten die Erfahrung machen, wie deutlich soziale Lern- und Interaktionsprozesse vom ALMOZ Prinzip beeinflusst sind.

Stellen Sie sich bitte folgende Szenerie vor: Sie sind Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens. Durch eine Umstrukturierung möchten Sie gerne Frau K. – eine Ihrer leitenden Mitarbeiterinnen – mehr Verantwortung übertragen. Dies würde dazu führen, dass sich die Mitarbeiterzahl Ihrer Führungskraft auf insgesamt über 50 verdoppeln würde. Frau K. reagiert zögerlich und zeigt sich unsicher, ob sie dieser Aufgabe gewachsen ist. Wie kann Ihnen das ALMOZ Prinzip in dieser Situation helfen? Wie können Sie Frau K. im Prozess der Übernahme von mehr Verantwortung sinnvoll und unterstützend begleiten?

Im Coaching stelle ich das ALMOZ Prinzip vor und wende es dann je nach Fragestellung konkret an. Meist beginne ich dabei mit diesem Einstieg:

**Das A steht für die Angst.** Angst und Lernen, Angst und Entwicklung – das wissen Sie sicher noch aus eigener Erfahrung – passen nicht recht zusam-

men. Lernen geschieht besser ohne Angst. Wenn ich mich angstfrei einer herausfordernden Situation nähere, fühle ich mich entspannter und offener und gehe innerlich freier auf die Situation zu. Gerade in Unternehmen, die sich in Changeprozessen befinden, manifestiert sich Angst in Widerstand, vor allem gegen die Veränderung. Darin drückt sich die Tendenz aus, bekannte und sicherheitsgebende Struktu-

ge ich dem Geschäftsführer vor, das ALMOZ Prinzip auf die Situation mit der leitenden Mitarbeiterin anzuwenden und frage ihn: Welche Faktoren des ALMOZ Prinzips helfen ihm, die Angst seiner leitenden Mitarbeiterin zu verringern?

Ihm wird schnell deutlich, dass hier die Faktoren Liebe, Macht, Ordnung und Zeit eine wesentliche Bedeutung erlangen. Wir erarbeiten auf diesem Hintergrund konkrete Handlungsoptionen.

Dabei gehe ich zwar strukturiert, jedoch nicht immer in der Reihenfolge der einzelnen Faktoren des ALMOZ Prinzips vor, sondern folge eher den Gedanken des Klienten, dem es fast immer gelingt, konkrete Zusammenhänge ausgehend von seiner Fragestellung zu erarbeiten. Es kommt dabei vor, dass nicht immer alle Faktoren in die persönlichen Überlegungen und Gedanken einbezogen werden. Dann versuche ich, durch entsprechende Unterstützung auf mögliche Wechselwirkungen aufmerksam zu machen bzw. die Gedanken des Klienten auf die noch nicht genannten Faktoren zu fokussieren.

So beschließt er im Bereich der ‚Liebe‘ seiner leitenden Mitarbeiterin deutlicher zu vermitteln, was er

ihr zutraut, wo er bei ihr in der letzten Zeit Entwicklungen wahrgenommen hat. Er will sie öfter konkret ansprechen und sie für ihre Arbeit anerkennen. So verstärkt er seine Zuwendung und vermittelt seiner Mitarbeiterin Zutrauen und ein Gefühl des Angenommenseins. Diese veränderte Haltung des Geschäftsführers gegenüber seiner leitenden Mitarbeiterin wiederum führt bei



Eins nach dem anderen – ALMOZ verläuft sehr strukturiert

ren aufrechtzuerhalten und damit die neuen, unbekannteren und verunsichernden Strukturen zu verhindern. Somit ist Angst eher veränderungsfeindlich und damit für Lern- und Entwicklungsprozesse wenig hilfreich. Ausgehend von der These, dass die Prinzipien Angst, Liebe, Macht, Ordnung und Zeit Faktoren für gelingendes Lernen darstellen und sich jeweils gegenseitig beeinflussen, schla-



ihr zu mehr Offenheit ihm gegenüber. Er beobachtet, wie sie ihm gegenüber freier ihre Erfolge und auch Misserfolge kommuniziert. Dies stellt auch für ihn eine wichtige Veränderung dar, wie er mir in der nächsten Coachingsitzung mitteilt. Er bekommt einen sicheren Blick auf die neue Situation in seinem Unternehmen und kann sich auf die von Vertrauen geprägten Rückmeldungen seiner Mitarbeiterin verlassen. Er erfährt, wie durch die Fokussierung der ‚Liebe‘ die Angst bzw. Unsicherheit seiner Mitarbeiterin in den Hintergrund tritt.

Im Kontext Ordnung beschließt er, mit ihr gemeinsam ein konkretes Anforderungsprofil mit einer entsprechenden Aufgabenbeschreibung zu erstellen. Auch wird ihm deutlich, dass es für sie wichtig zu sein scheint, dass er seine Erwartungen an die Erweiterung der Abteilung offen und genau formuliert. Er spricht mit ihr darüber, welche Kollegen sie in der Leitungsaufgabe evtl. unterstützen können bzw. wer Aufgaben im alten Zuständigkeitsbereich übernehmen kann, damit sie für die Integration des neuen Bereichs ausreichend Energien hat. Außerdem überlegt er, dass es sinnvoll sein könnte, mit ihr gerade in der Umstellungsphase wöchentliche Meetings zu verabreden, um sie gut zu begleiten. Die Betonung der Ordnung gibt Sicherheit und dies reduziert die Angst.

Im Zusammenhang mit dem Faktor Zeit wird dem Geschäftsführer deutlich, dass es sinnvoll sein kann, der leitenden Mitarbeiterin ausreichend Zeit für den Integrationsprozess zur Verfügung zu stellen. Er entwickelt die Idee, diesen Aspekt mit ihr genau zu besprechen und eine Projektskizze mit festen Meilensteinen zu erarbeiten. Ihm wird deutlich, dass in diesem Zusammenhang gerade die Meilensteine auch im Sinne des Ordnungsaspektes eine wichtige Bedeutung haben und eine entscheidende Orientierung geben. Er nimmt sich darüber hinaus vor, genau darauf zu achten, welche zeitlichen Horizonte seine leitende Mitarbeiterin formuliert. Zeitnot oder Zeitdruck führen eher zur Verunsicherung und zur Störung von bestehenden oder sich

verändernden Strukturen und tragen damit zur Verstärkung der Angst bei.

**Das L steht für Liebe.** Dazu hat unser Geschäftsführer – wie skizziert – schon ein konkretes Vorgehen gegenüber seiner leitenden Mitarbeiterin in Richtung Anerkennung und Zuwendung entwickelt. Er strebt in seiner Mitarbeiterentwicklung eine Beziehung auf Augenhöhe an – ein Grundsatz, der auch im Coaching gilt. ‚Augenhöhe‘ ermöglicht, ein Führungskonzept der Partizipation mit wechselseitiger dialogischer Haltung zu formen, das es für alle Beteiligten erleichtert, sich an den unternehmensspezifischen Werten und Normen zu orientieren. Die dialogische Haltung gekoppelt mit dem Faktor Zeit – ‚Ich habe wirklich Zeit für Dich‘ – öffnet die Türen für einen wachstumsorientierten Prozess, wie er in vielen Führungssituationen und vor allem im Coaching angestrebt wird.

**Das M steht für die Macht.** Bezogen auf den Faktor Macht bekommt der Geschäftsführer zuerst keine konkrete Idee. Macht ist keine absolute Größe. Sie bezieht sich stets auf die Beeinflussungsmöglichkeiten einer Person relativ zu deren Widerstandsmöglichkeiten.

Auf die Frage, unter welchen Voraussetzungen Macht – mit Unterstützung der anderen Faktoren – eine hilfreiche und zielführende Energie für die Unterstützung der Mitarbeiterin entwickeln kann, wird meinem Klienten deutlich, dass zur Macht die Liebe kommen muss, will sie eine positive Wirkung entfalten. Aus Liebe und Macht entsteht eine wachstumsunterstützende Autorität, die dann ein hilfreiches Merkmal in der Beziehung zwischen Geschäftsführer und leitender Mitarbeiterin darstellt. Er nimmt sich vor, in seiner Rolle als Geschäftsführer aufmerksamer darauf zu achten, wie er seine Macht einsetzt. Für ihn wird es aus seiner Sicht auf eine gute Balance zwischen ‚selbst das Zepter in der Hand haben‘ und ‚genug unterstützenden Freiraum für Delegation von Verantwortung geben‘ ankommen. Seine Rückmeldungen machen deutlich, dass seine Mitarbeitende immer besser in ihre neue Aufgabe hineinwächst. Er schildert, wie nützlich es

war, sie in Verbindung mit dem Prinzip der Ordnung mit allen notwendigen Faktoren für ihre neue Position auszustatten und ihr dabei genug Freiraum für eigenes Wachstum zu lassen. So ist die notwendige ‚Macht‘ bei ihrem Chef eben auch die Voraussetzung dafür, dass sie in ihre Aufgabe hineinwachsen kann.

Ähnlich ist es mit dem Aspekt von **O, der Ordnung.** Ordnung setzt Grenzen. Zu enge und starre Grenzen können Angst auslösen, da sich der Mitarbeitende einer Bedrohung seiner Handlungsspielräume ausgesetzt sieht. Durch zu weite oder diffuse Grenzen fühlen sich Menschen oft orientierungslos und sind sich ihrer Befugnisse und Möglichkeiten ungewiss. Auch dieser Zusammenhang erschließt sich dem Geschäftsführer schnell. In der Reflexion gewinnt er die Erkenntnis, dass er zu Beginn des Prozesses mit seiner leitenden Mitarbeiterin zu starre Grenzen gesetzt hat und dann eher in das andere Extrem verfallen ist. Er erkennt, dass gerade in diesen beiden Phasen Frau K. den meisten Bedarf nach Austausch hatte. Gerade wenn es darum geht, neue Führungsaufgaben zu übernehmen, spielt dieser Aspekt in der Begleitung eine entscheidende Rolle. Im Kontext der Ordnung wird deutlich, dass die Wechselwirkung mit dem Faktor Macht eben nicht zu unterschätzen ist.

Im Coaching erlebe ich häufig, dass Führungskräfte zu Beginn zu enge Grenzen setzen, sich dann jedoch zu schnell aus der Begleitung herausziehen. Dies verstärkt eher die Orientierungslosigkeit. Im Übergang von zu viel zu zu wenig Ordnung fühlen sich gerade Mitarbeitende, die auch Führungsverantwortung übernehmen, am Anfang zu sehr gegängelt und dann in der Phase der Grenzenlosigkeit zu wenig gestützt. Diese Form der Macht innerhalb der Beziehung verhindert dann, dass die Mitarbeitenden sich öffnen. Eine kontinuierliche und abgestimmte Prozesssteuerung über Vorgehen, Inhalte, gegenseitige Erwartungen und [Unternehmens-]Werte steuert hier wirkungsvoll entgegen.

**Das Z steht für Zeit.** Schon oben wurde deutlich, dass es für den Geschäftsführer zur Reduzierung der Angst wichtig war, Frau K. genug Zeit für die Übernahme der neuen Aufgabe zu geben. Ebenso wichtig war es ihm, genaue Meilensteine im Sinne einer Projektskizze zu erarbeiten. Aus meiner Coachingarbeit kann ich dieses Vorgehen befürworten. Bei Unklarheiten auf der Zeitschiene werden wichtige Aspekte oder unangenehme Sachverhalte oft zu lange hinaus gezögert. Angst kann dann wieder die Oberhand bekommen. Folgende typische Gedanken gehen damit einher: ‚Mir ist die Aufgabe unangenehm‘; ‚Hoffentlich schaffe ich das überhaupt‘; ‚Hinter der Aufgabe stehe ich eigentlich gar nicht‘; ‚Hoffentlich fragt mich niemand, wie weit ich mit der Aufgabe bin‘.

Es ist dienlich, den Faktor Zeit kontinuierlich anzusprechen, um so allen Beteiligten zu verdeutlichen, dass diese Ressource begrenzt ist und einer regelmäßigen Reflexion bedarf.

In der Abschlussreflexion des Coachingprozesses war der Geschäftsführer beeindruckt von den erarbeiteten Wirkmechanismen des ALMOZ Prinzips. Er konnte bei einer wichtigen Umstrukturierung in seinem Unternehmen, verbunden mit der Frage, wie er am besten Frau K. bei der Übernahme der neuen Aufgabe unterstützt, eine zielführende Vorgehensweise entwickeln. Er konnte beobachten, wie sich die Interaktion zwischen beiden zu einem positiven Entwicklungsprozess veränderte. Auch berichtete er davon, dass Frau K. bei ihm einen veränderten Umgang mit ihr und eine veränderte Haltung wahrgenommen hat. Sie fasste dies mit dem Satz zusammen: „In der Zusammenarbeit mit Ihnen fühle ich mich frei und offen“. [Bertram Kasper]

## AUS LEADERSHIP UND MANAGEMENT

# Machtwechsel mit Stolperfallen

**Zwischen einem Drittel und der Hälfte aller weltweiten Fusionen und Übernahmen erreichen die vor der Transaktion gesetzten Ziele nicht in vollem Umfang. Im Bereich des ‚Human Capital‘ werden nach einer Studie von AON Hewitt Associates fast 80% der gesetzten Ziele eines ‚Machtwechsels‘ nicht erreicht.**

Zufrieden sind die Unternehmen mit den sogenannten harten oder messbaren Personalzielen wie der Zusammenführung administrativer Prozesse oder der Anpassung von Vergütungssystemen. Dem entgegen stehen Probleme in den weichen Bereichen wie der ‚kulturellen Integration‘, bei der insbesondere – wie die Studie anmahnt – die ungenügende Beachtung der Belange von Mitarbeitern und deren Managern als Misserfolgswirkung wirkt.

Zum besseren Verständnis dieser ‚Belange‘, die im Umgang des Einzelnen mit der neuen Machtsituation begründet liegen, bietet die sinnzentrierte Beratung zielführende Ansätze, die den Mitarbeiter für Integrationsprojekte erst empfänglich machen.

Den neuen Eigentümern sollte bewusst sein, welchen Wertewandel sie durch die Ausübung ihrer neuen Macht initiieren. Mitarbeiter nehmen diese verordnete Veränderung in Form von Symbolen wahr und prüfen die neue Machtsituation intensiv auf Konformität mit ihrem eigenen Wertesystem. Dem Mitarbeiter und auch den mittleren Managern wird durch eine von einem kleinen Kreis initiierte Fusion bzw. Übernahme das eigene Verhältnis zum Thema ‚Macht‘ in ihrem Wertegefüge verdeutlicht. Häufig fühlen sich die Mitarbeiter ‚ge-Macht‘ und fühlen eine gewisse ‚Ohn-Macht‘.

Phänomene, die innerhalb von Unternehmen als Folge dieser stetigen Prüfung der Machtsymbole während und nach Fusionen auftreten, äußern sich der erwähnten Studie zufolge so:

- Der Einzelne ist völlig von der Situation eingenommen und richtet seine Aufmerksamkeit auf alle Aspekte der Fusion und seine eigene Rolle in diesem Prozess. Er vernachlässigt seine eigentlichen gestalterischen Werte.
- Die häufig notwendige Vertraulichkeit bei der Anbahnung von Übernahmen führt zu einem Vertrauensverlust der Mitarbeiter – mit der Folge, dass der offiziellen Kommunikation des Unternehmens weniger Glauben geschenkt wird als den gemeinsam in Gerüchteform entwickelten Szenarien zu Themen wie Stellenabbau, Standortverlagerungen und Managementwechsel.
- Mitarbeiter zeigen Stress- oder Angstreaktionen: Der Konsum von Suchtmitteln steigt, und die Gedanken kreisen um Sicherheit des Einkommens.
- Speziell bei internationalen Fusionen kommen noch kulturelle Differenzen hinzu, die Raum zu Analysen und Raum zur Bildung von Fronten [wir vs. sie] führen.

Die Liste dieser Phänomene lässt sich nahezu beliebig verlängern. Mit einer ‚Sinnbrille‘ betrachtet, lässt sich die allgemeine Stimmung nach Fusionen auf die ‚existenzielle Frustration‘ des Einzelnen zurückführen, die in den beschriebenen kollektiven Erscheinungen münden kann. Die verändernden Machtstrukturen sorgen dafür, dass gelernte Handlungsweisen und individuelle Machtinstinkte keine Orientierung mehr geben. Als Folge übernimmt der Einzelne keine Verantwortung mehr, da ‚das Neue‘ nicht viel wert ist. Kombiniert mit der gefühlten ‚Ohn-Macht‘ bzw. der latenten Bedrohungen durch die neuen Machtstrukturen führt dieser verordnete Wertewandel zu Symptomen wie dem Horten von Wissen, Abgrenzung und Silodenken oder Fanatismus bei der Verteidigung der ‚alten Welt‘. All das liegt begründet in einer fehlenden Wahrnehmung von Potentialen zur Realisierung von Sinn in neuen Machtstrukturen.

Die aufgeführten Symptome sind in diesem Rahmen Ausprägungen einer mehr oder minder verzweifelten Suche der einzelnen Mitarbeiter und Manager nach gelebter Verantwortung als Ausdruck der Verbundenheit zu einer Idee, einer Sache oder einer Person. Das dominierende Unternehmen kann dem vorbeugen, indem es den neuen Mitarbeitern und Managern Möglichkeiten bietet, diese Verbundenheit individuell aufzubauen. Aus der sinntheoretischen Perspektive, wie sie uns das Konzept Viktor Frankls nahelegt, sprechen wir hier vom Aufzeigen eines ‚Sinnraumes‘. Bezogen auf die Situation nach Fusionen kann der Weg dahin durch auf den Logos [Sinn] fokussierte, fundierte Gespräche mit den Mitarbeitern besritten werden.

Im Vorfeld einer Fusion oder Übernahme sollten die Werte der beiden Unternehmen abgeglichen und mögliche Gemeinsamkeiten und Konfliktfelder identifiziert werden. Diese Analyse vermeidet entsprechende Überraschungen aufgrund unterschiedlicher [Unternehmens-]Kulturen.

Nach erfolgtem ‚Machtwechsel‘ ist es hilfreich, das Aufkommen existenzieller Frustrationen genau zu beobachten und gezielt mit der Methode der ‚Dereflexion‘ zu intervenieren.

#### DEREFLEXION

So, wie man etwas zu oft und zu stark immer und immer wieder durchkauen kann [Hyper-Reflexion], so kann ein Mensch sich von diesem Zuviel auch wieder zurücknehmen, de-reflektieren. Nennen Sie es „Unterbrechung des Teufelskreises“ und Sie haben das Prinzip der Dereflexion nachvollzogen.

Dies erfolgt idealerweise durch Hinlenken des Kollegen oder Mitarbeiters auf die sinnrelevanten Wertebeiträge im Rahmen des Tagesgeschäfts. Hierbei ist zu beachten, dass Dereflexion nicht mittels neuer Machtstrukturen verordnet werden kann, sondern sich immer aus dem Bedürfnis nach Werterealisation des Einzelnen speist. Hier lassen sich durch Zuhören, Mitreden und Ernstnehmen der Wertekonflikte einige der o.g. Phänomene in ihren Auswirkungen auf die Unternehmensergebnisse signifikant reduzieren.



Sinn schafft Verbundenheit zwischen Unternehmenskulturen

Haben Führungskräfte nach Etablierung der neuen Strukturen selbst mit der Sinn- und Wertefrage zu kämpfen, ist die ins humorvolle gesteigerte Überhöhung möglicher Auswirkungen der ausgeübten Macht ein wundervolles Mittel im Gespräch mit den Mitarbeitern und Kollegen. Das öffnet den Mitarbeitern den Raum, alte sowie neue Machtstrukturen bzw. Wertesysteme distanziert zu betrachten und zu bewerten. Und gerade nach einer Fusion ist für das ‚Human Capital‘ manches Machtsymbol am besten mit einer Portion Humor zu bewerten. [Thomas Weisshaupt]

„Wenn ein quiekendes Schwein also mit einem Strick um den Leib in ein Schiff gehoben wird, unterliegt es direkter physischer Gewalt über seinen Körper. Wenn andererseits der sprichwörtliche Esel der sprichwörtlichen Mohrrübe folgt, verleiten wir ihn, nach unserem Wunsch zu handeln, indem wir ihn überzeugen, dass dieses sein Handeln in seinem Interesse läge. Zwischen diesen beiden steht der Fall abgerichteter Tiere, in denen wir durch Belohnungen und Strafen Gewohnheiten gebildet haben; in wieder anderem Sinne auch der Fall von Schafen, die man dazu bringt, ein Schiff zu besteigen: der Leithammel muss mit Gewalt über das Fallreep gezogen werden, worauf die übrigen willig folgen. Der Fall des Schweins bezeichnet militärische und polizeiliche Macht. Der Esel mit der Mohrrübe versinnbildlicht die Macht der Propaganda. Ausführende Tiere beweisen die Macht der Erziehung.“

BERTRAND RUSSELL



AUS MEDIATION UND KONFLIKTMANAGEMENT

## Macht und Ohnmacht oder die Macht der Ohnmächtigen?

Mit dem Begriff Macht drücken wir ein Abhängigkeits- oder Überlegenheitsverhältnis aus. Es ist ein generelles Phänomen sozialer Gemeinschaften, also immanent. In Unternehmen erfahren alle Beteiligten Macht. Ausgeübt von Vorgesetzten, vom Unternehmen und ihrer obersten Leitung, von Kollegen – Menschen fügen sich, wehren sich, sie nehmen Positionen ein. Wenn sich Menschen der Macht anderer unterordnen, folgt nicht automatisch das Gefühl der Ohnmacht. Viele empfinden in dieser Situation durchaus auch eine Erleichterung, Verantwortung abgeben zu dürfen. Es scheint ein permanentes Wechselspiel zwischen ‚Macht ausüben‘ und ‚sich fügen‘, zwischen Aktivität und Passivität.

Meist begeben sich die Beteiligten unbewusst diesem ‚Machtspiel‘ hin. Leider. Denn es ist letztlich immer ein Willensakt, auf welcher Seite ich stehe: übe ich Macht aus und wenn ja, wie verantwortlich gehe ich mit ihr um? Füge ich mich einer Macht und wenn ja, wie geht es mir damit?

Über den bewussten oder unbewussten Umgang mit Macht dachte ich kürzlich im Rahmen einer Konfliktmoderation nach. Ich bekam einen Auftrag, in einer Filiale meines Kunden einen Konflikt zu klären. Eine Mitarbeiterin stand kurz davor, eine Mobbing Anzeige gegen ihren Vorgesetzten und ihr gesamtes Kollegenteam zu erstatten. Dank der Empfehlung ihres Anwaltes sollte vor diesem Schritt eine interne Konfliktklärung stattfinden.

Was war geschehen? Über Jahre fühlte sich die Mitarbeiterin ungerecht behandelt und begann, sich zu wehren. Sie nahm sich einen Anwalt und dokumentierte alle Fakten. Der Anwalt schrieb auftragsgemäß Briefe an ihren Vorgesetzten, sobald seiner Mandantin vermeintlicher Schaden zugefügt wurde.



Machtspiele kosten Kraft

Dieses Vorgehen schaukelte sich über Jahre hoch, das Kollegenteam stellte sich mittlerweile mehrheitlich auf die Seite des Vorgesetzten, der Konflikt eskalierte.

Zuerst erschienen mir Macht und Ohnmacht eindeutig verteilt. Eine Führungskraft, die mobbt und eine über Jahre gemobbte Mitarbeiterin. Klare Sache nach anfänglicher Situationsschilderung. Doch nach den ersten Einzelgesprächen bekam ich Zweifel: war es nicht genau umgekehrt? Wer hat hier die Macht in Händen? Die Führungskraft befürchtet bei jeder Entscheidung wieder einen Brief des Anwaltes und war völlig verunsichert, wie sie sich

zu verhalten habe. Die Unternehmenszentrale schritt ein, indem sie eine Konfliktmoderation beauftragte. Die Führungskraft musste mehrfach Stellung beziehen und die eigene Hilflosigkeit ‚outen‘. Eher ein Entmachteter.

Eine Mitarbeiterin kennt ihre Rechte. Über Jahre hinweg geht sie immer mehr in die Konfrontation. Sie sammelt sorgfältig Details, die sich in ihren Augen wie ein Mosaik zusammenfügen. Sie setzt sich für ihre Rechte ein und leidet über Jahre. Eine starke Kämpferin. Wer ist Opfer, wer ist Täter?

Auch in dieser Situation liegen Chancen für Sinn- und Werteerfahrungen.

So verbergen Konfliktsituationen oftmals Werteverletzungen. Werte wie Gerechtigkeit, Anerkennung, Loyalität und Offenheit standen hier greifbar im Raum. Die Sinn-Erfahrung dieser schwierigen Situation? Was ist das Positive für alle Beteiligten? Für die Führungskraft kann diese Erfahrung eine Reflexion des eigenen mechanistischen Führungsverständnisses auslösen und erste Schritte zur Aneignung neuer Kompetenzen zur Folge haben. Für die Mitarbeiterin heißt es vielleicht, sich ihrer Verantwortung und ihrer Kraft bewusst zu werden und diese konstruktiv einzusetzen. Mögliche Handlungsalternativen kennenzulernen, um ihre Ziele zu erreichen. Es heißt sicherlich auch, den Eigenanteil an diesem Konflikt zu betrachten. Möglichkeiten, die genutzt werden können.

## Ob zwei Elefanten sich streiten oder lieben, das Resultat für den Rasen darunter ist das gleiche.

### INDISCHES SPRICHWORT.

Und für mich als Beraterin? Mit meinem Auftrag hoffe ich einen kleinen Beitrag zur Klärung geleistet zu haben. Meine persönliche Erfahrung ist vielmehr Demut. Bei langjährigen Verstrickungen bleibt mein Beitrag für die Zukunft bescheiden. Nach zwei Klärungsgesprächen wird den Betroffenen nun die Verantwortung für die weitere Entwicklung übergeben. Die Macht liegt wie immer in ihren Händen.

[Susanne Vathke]

### EIN SINNTHERAPEUTISCHER BLICK AUF DIE FALLVIGNETTE

Susanne Vathke berichtet einen Fall, der im ersten Moment Fragen aufwirft wie ‚was ist passiert‘, ‚warum finden erwachsene Menschen nicht ohne Eskalation zueinander‘, ‚was ist das für eine Unternehmenskultur, die einen derartigen Prozess bis zu einer solchen Belastungsstufe duldet‘, ‚welche Kosten hat dieser Konflikt erzeugt‘ usw. – jedoch, diese Fragen sind reaktiv, investigativ, sicher auch analytisch-klärend. Diese Fragen sind ‚zweckdienlich‘ – sie dienen dem Zweck der Bewusstmachung, der Regelbildung, der Entwicklung allerlei ‚hygienischer Maßnahmen‘, damit so etwas nicht noch einmal passiert.

Aus Sicht eines Sinntherapeuten will ich eine eher soziologische Perspektive ergänzen. Viktor Frankl – der Begründer der sinnzentrierten Psychotherapie [Logotherapie] – beklagte den weitreichenden gesellschaftlichen und in seiner Folge auch individuellen Verlust an Selbsttranszendenz [Selbstvergessenheit]. Sich selbst zu vergessen bedingt, dass ein Mensch etwas hat, wozu es ihn zieht, wozu es ihn drängt, wofür sein Herz schlägt. Das kann ein anderer Mensch, eine Aufgabe, ein Thema sein – und stets ist dieses Wofür mit einem Woher verbunden: Woher hat der Mensch seine Werte, die ihm das Fundament bilden, auf dem er seine Haltungen und Handlungen, seine Einstellungen und Verhaltensweisen begründet?

Selbstvergessenheit bedeutet eben nicht, seiner Selbst zu vergessen. Selbstvergessenheit und die Hinwendung zu Sinnvollem braucht die Klärung des eigenen Seelenlebens. Ich meine, dies ist heute im Einfluss von Kompliziertheit, Komplexität und gleichzeitiger Dynamik unerlässlich, um sich als Mensch nicht zu verfehlen. Wer diese Klarheit hat, braucht keinen Anwalt, der vermeintliche Rechte vertritt – wenn das Gespräch mit einer Person erfolgen kann, die ihrerseits werteklar ist. Die Fallvignette lässt erahnen, dass dies in diesem Fall eher weniger als mehr gegeben war. Und ich frage mich, ist es nicht eben das individuelle Vermögen der Selbsttranszendenz, das Unternehmen brauchen, um gesund zu wachsen? Ist Selbstvergessenheit nicht erst die Basis, um das, was zu tun ist, in den Vordergrund zu rücken? Ist es nicht der Grad der Selbstvergessenheit, der in den Tools diverser Performance-Feedbackbögen der Unternehmen steht und bewertet wird [‚stellt sich in den Dienst der Aufgabe‘, ‚ist bereit, sich den wandelnden Anforderungen der Kunden zu stellen‘ usw.] – was wäre wohl, wenn in einem Unternehmen jeder nur ‚an sich‘ dächte? Als Sinntherapeut gehe ich an sich nicht anders vor, wenn ich mit psychologischen Verfahren messe, ob der Patient etwas hat, wofür er sich selbst vergessen kann. Hat er dies nicht, dann überfordert er sich meist an fremden Zwecken. Und das geht auf Dauer nicht gut.

Sinnzentrierte Psychotherapie und sinnzentriertes Coaching, die sich an den berufstätigen Menschen wenden, kommen ohne eine gesellschaftskritische Reflexion nicht aus. Therapeuten und Coachs brauchen dazu die Erfahrung, wahrnehmen und beurteilen zu können, wie es um Sinn und Selbsttranszendenz im Spiegel des Unternehmensauftrags, der Stellung des Unternehmens im Marktgefüge, der gesellschaftlichen Stimmung steht – und das bei aller Bescheidenheit, da der Blick in den individuellen Umgang mit Sinn meist weniger schnell ‚zu haben‘ ist wie die Frage, welche Bedeutung Ziele, Absichten und Maßnahmen bei einem Menschen oder in einem Unternehmen einnehmen.

Der Grad an Selbsttranszendenz ist für uns stets auch ein Gradmesser der psychophysischen Gesundheit. Die in der Fallvignette vorgestellte Problematik lässt vermuten, dass bereits die Dauer der Eskalation und die damit einhergehende problem- und konfliktfixierte Hyperreflexion einen Beitrag dafür leistet, dass es zur Gesundung, im Sinne einer Wiederzunahme der Selbsttranszendenz [sofern es diese zuvor überhaupt gab] ein langer Weg sein wird – der, wie Susanne Vathke richtig bemerkt – in der Verantwortung der Akteure liegt. Denn: Therapeuten und Coachs *machen* keinen Sinn, sie leuchten für ihre Klienten und Patienten den Weg aus, hin zum Sinn, für den der Mensch frei und verantwortlich und damit ‚mächtig‘ bleibt. Anders als Anwälte, die den Weg beleuchten, der aus dem Sinn geführt hat und die Verantwortung dafür übertragen bekommen, für diesen ‚Schaden‘ einen Ausgleich zu verhandeln. Unternehmen können entscheiden, was ihnen eher eine Unterstützung ist – jederzeit. [Ralph Schlieper-Damrich]

AUS DEM MANAGEMENTALLTAG

## Heimliche Macht

Peter Horváth, Universitätsprofessor und Gründer von Horváth & Partners, definiert Controlling als eine Funktion, die durch die Koordination von Planung, Kontrolle, sowie Informationsversorgung die Führungsfähigkeit von Organisationen verbessern hilft. Von ‚Macht‘ ist hier also nicht die Rede. Controller haben keine Macht! Wozu auch. Controller treffen keine Entscheidungen. Sie liefern lediglich Koordination, Kontrolle und Informationen. Man könnte das vielleicht Flucht vor Verantwortung nennen, wenn dieses Bild der Realität entspräche. Allein, das tut es natürlich nicht.

Der Nimbus des ‚Nicht-Entscheidens‘, diese reine Unterstützungsfunktion, wird jedem Controller während seiner Ausbildung und seinem beruflichen Werdegang eingepflegt. Selbst wenn ein Controller also Entscheidungen trifft, fühlt er sich nur bedingt dafür verantwortlich, weil diese ja nur im Rahmen seiner Tätigkeit im Sinne der Verbesserung des Unternehmens stattfinden. Warum ist das problematisch? Controller haben ein ganzes Arsenal an Werkzeugen für die Ausübung von Macht: Sie haben ein Informationsmonopol, da in klassischen Organisationsmodellen ein Single Point of Truth implementiert sein sollte, der die Informationsintegrität sicherstellt. Sie haben die Deutungshoheit über diese Information, da das Controlling für die Aufbereitung und Kommentierung der Information verantwortlich zeichnet und last but not least verfügt das Controlling über ein großes Maß an Prozessmacht, insbesondere im Bereich der Budgeterstellung und Freigabe. Wenn an einem Punkt eine solche Machtfülle gebündelt wird, der Inhaber der Position in seiner Selbstwahrnehmung aber gar keine Macht besitzt, dann kann dadurch auch eine verminderte Wahrnehmungsfähigkeit für Machtmissbrauch entstehen.

Man könnte nun argumentieren, dass die Informationen des Controllers von

der Geschäftsleitung reflektiert und hinterfragt werden, und vielleicht stimmt das sogar. Im Zweifel verlässt sich die Geschäftsleitung aber auf die seitens des Controlling zur Verfügung gestellten Informationen, denn – und das ist das letzte und wahrscheinlich stärkste Werkzeug bei der Ausübung seiner Macht – der Controller gilt als ‚neutral‘. Er verfolgt per definitionem keine Eigeninteressen. Genau deshalb wird die Geschäftsleitung die Informationen eines guten Controllers nicht oder nicht vollständig hinterfragen, weil sie sich eben nicht auf die Informationsgewinnung, sondern auf die Entscheidungsfindung konzentrieren möchte.



Controllermacht – nicht immer mit offenem Visier

Wenn also ein Controller nicht für die heimliche Macht sensibilisiert wird, die seine Position mit sich bringt, wird er sie schon aus dieser Nichtwahrnehmung heraus missbrauchen. Er hält sich dann nämlich für nicht anfällig für den politischen Kontext, in dem jeder in einem Unternehmen Beteiligte steht. Er wird

auch eigene Befindlichkeiten wie Zu- oder Abneigungen nicht als relevant für seine Entscheidungen verstehen, weil er ja gar keine Entscheidungen trifft. Er wird, wenn er sich in einer Kommentierung auf seine Erfahrung beruft [was er ausdrücklich darf], dies nicht in einem persönlichen Kontext reflektieren, um eine Beeinflussung durch eben diese Zu- oder Abneigung auszuschließen.

Insbesondere die Unbewusstheit dieser Machtausübung macht die Kommunikation mit Kollegen aus dem Controlling besonders schwierig. Controller sind ausgebildet, auf Basis der selbst erstellten und verdichteten Informationen zu argumentieren. Weil sie ja neutral und nicht entscheidungsbefugt sind, umweht sie dabei der Strahlkranz der Unantastbarkeit. Und wenn ein Controller das Vertrauen seiner Vorgesetzten genießt, ist ihm wirklich schwer beizukommen. Besonders fatal ist das, wenn es nicht um Bewertung der Vergangenheit, sondern um Prognosen für die Zukunft geht. Diese sind nur bedingt zu berechnen, sondern im Wesentlichen zu vermuten. Und mit Vermutungen kann man sich irren. Soweit kein Problem. Aber wenn man sich irrt, muss man die Verantwortung für diesen Irrtum übernehmen. Das wiederum funktioniert nur, wenn man sich der eigenen Verantwortung, die unter anderem aus der eigenen Macht resultiert, bewusst ist.

Sie sind Controller? Dann lohnt es, den eigenen Bezug zur Macht zu klären. Wie ist sie in Ihrem Wertesystem verankert? Und wie verwirklichen Sie sie?

[Florian Schubert]



## Interview

Prof. Dr. Uto Meier, Jahrgang 1955, machte am humanistischen Gymnasium St. Stephan in Augsburg Abitur und studierte an der LMU München katholische Theologie, Germanistik und Philosophie. Nach den Staatsexamina für das höhere Lehramt berief ihn Prof. Dr. Eugen Paul als Akademischen Rat zu einem Promotionsstudium in Theologie an die Universität Augsburg, wo er 1991 zum Dr. theol. promoviert wurde. Nach Habilitationsstudien am Lehrstuhl für Schulpädagogik der Uni Augsburg wurde seine Laufbahn als Studienrat an bayerischen Gymnasien durch die Berufung auf die Professur für Religionspädagogik an der Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt unterbrochen, wo er seither lehrt und forscht, neben zwischenzeitlichen Gastdozenturen im Ausland (z.B. in Omsk für Ethik und religiöse Identität). Prof. Meier ist einer der beiden Leiter des Masterstudienganges „Ethisches Management“ an der KU Eichstätt, der in dieser Form eines ethisch fokussierten Aufbaustudienganges für angehende Führungskräfte einmalig in Deutschland ist. Als wissenschaftlicher Beirat im ‚Zentrum für ethische Bildung in den Streitkräften‘ wirkt Meier an der Konzipierung für Ethik-Bildung in den Streitkräften der Bundeswehr mit und ist in Wirtschaft und Verwaltung als Vortragender für ‚Leadership und Ethik‘ gefragt, womit auch seine zahlreichen Veröffentlichungen sich beschäftigen. Ralph Schlieper-Damrich sprach mit ihm.

**WertePraxis:** Herr Professor Meier, ‚change, unfreezing the organization, unlocked organization, Verwässerung der Strukturen‘ oder wie die Prädikate letztlich für die ‚Neue Form des Unternehmens‘ auch alle heißen, begleiten uns nun gut 20 Jahre lang. Wie hat sich in Ihrer Wahrnehmung der Faktor Macht in diesen Jahren des massiven Paradigmenwechsels mitentwickelt? Ist heute mächtig, der vertrauen kann? Oder vielleicht der, der die Macht hat, Menschen zusammenzuhalten für das,

worum es im Unternehmen geht?

**Uto Meier:** Man täusche sich nicht. Klar hierarchische Machtstrukturen sind immer noch real-existierende Formen mancher [ich meine: auslaufender] Leadership-Kulturen in Unternehmen wie in Institutionen. Gleichwohl hat sich für

Führung Sinn macht und entsprechend [fair] rückgekoppelt wird. Das impliziert allerdings auch, dass erschlossene wie vereinbarte [Sinn-]Ziele nach einem Konsensverfahren durchaus später harte Verbindlichkeit beanspruchen dürfen.



Professor Dr. Uto Meier

die Weitsichtigen erwiesen, dass wir in einer globalisierten wie eben auch umfassend vernetzten Wirtschaftswelt der Innovationen nicht mehr einfach qua ordre du mufti steuern, lenken und einen können.

Ich möchte die alte wie neue Erfahrung erinnern, dass legitime Macht immer aus der Vision schöpft, die sehr stark von evidenten Sinn-Zielen lebt. Und das heißt, Leadership kann nicht einfach über Verordnung sich Akzeptanz verschaffen, sondern muss sich ihre Macht über einsehbar sinnvolle wie ethisch verantwortbare Ziele und Mittel erwerben. Und das meint in der Tat, dass spätere Verbindlichkeiten wie Bindungen über ‚Sinnerschließung‘ eröffnet werden müssen. Und es zeigt sich ja auch empirisch, dass etwa Bindungsverhalten wie Loyalität von MitarbeiterInnen dann stärker ist, wenn kommunizierte Sinnziele die tatsächliche Machtausübung bestimmen, oder in unserem Sprachspiel: Wenn

**WertePraxis:** Bei Macht wird oft in einem Atemzug über ihren Missbrauch gesprochen. Ist das typisch deutsch, oder wie gehen andere Kulturen mit Macht um? Ich habe zuweilen das Empfinden, dass das Positive, das durch Macht in die Welt gesetzt wird, in Vergessenheit gerät.

**Uto Meier:** Es scheint mir eine individualistische – um nicht zu sagen narzisstische – Selbsttäuschung zu sein, dass differenzierte Gesellschaften ohne klare Machtdelegation auskommen können. Wir sind keine Jäger- und Sammlerkultur mehr, eine basisdemokratische Entscheidungsfindung im Cockpit eines Interkontinentalflugzeuges macht eben wenig Sinn, wenn notwendige ‚Funktionsherrschaft‘ das Überleben sichern muss. Dennoch gehört es zu Recht zur neuen deutschen Mentalität nach 1945, dass jeglicher Machtanspruch sich legitimieren muss. Ist aber ein ‚Amt‘ durch Sinn und Diskurs legitimiert, dann muss umgesetzt

werden, was als sinnvoll oder auch als veränderungsbedürftig erkannt wurde. Man denke nur an die große Herausforderung unseres ökologischen wie menschengerechten Überlebens. Auf dieser Erde leben immer noch zwei Milliarden Menschen von nur zwei Dollar am Tag in menschenunwürdigen Umständen. Hier muss eine – wohl internationale – Institution die Ziele und Wege umsetzen, die das Überleben der Menschheit sichert. Partikularinteressen eines welchen ‚way of life‘ auch immer müssen gegenüber höherrangigen Sinn-Zielen – man denke nur an die Millenniumsziele der UN – zurückstehen.

**WertePraxis:** An Ihrer Hochschule können Führungskräfte den Master of Ethical Management erwerben. Können Sie kurz umreißen, wie in diesem Lehrgang mit dem Thema Macht methodisch umgegangen wird und welches pädagogische Ziel Sie dabei verfolgen?

**Uto Meier:** Wir haben in unserem Masterstudiengang ‚Ethisches Management‘ eigentlich nichts anderes getan, als interdisziplinär die Frage legitimer Machtausübung – wir sprechen hier von Ethischem Management – durchzudenken und in Kompetenzfelder für Führungskräfte durchzubuchstabieren. Das heißt: Um welche philosophisch-ethischen Grenzen und Prinzipien muss man wissen, wenn man überhaupt Legitimität von Macht als Basis aller Führung reflektieren will.

Konkret: Wie wirkt sich etwa eine Grundwerte-Bindung auf Gestaltung, Ausübung und Kommunikation aus? Welche ‚Grenz-Werte‘ müssen über alle Optimierungs- und Nutzenfunktionen der Betriebswirtschaft gestellt werden? Wie stellt sich die Frage nach Gerechtigkeit in Organisationen? Als Beteiligungsgerechtigkeit, als Prozess-Gerechtigkeit, wie ist das Verhältnis von Gleichheit und Ungleichheit zu denken [Equity and Equality], was heißt Ethik in den verschiedenen Dimensionen der interpersonellen Begegnung [als Tugendethik], der Ethik von Konzepten und Leitbildern [Code of conduct, Anreizsystemen] und der Ethik von politischen

Rahmenordnungen und wie verhalten sich diese Ebenen zueinander?

Letztlich geht es um ein ausdifferenziertes Verantwortungsverständnis, das die berühmten Validitäten des Verantwortungsbegriffes [WER hat WOFÜR vor WEM sich INWIEWEIT zu verantworten?] zu klären hat, die vor allem auch die vermeintlich antinome Polarität von Markt und Moral, von Gewissen und Gewinn, von Umsatz und Umwelt und von Anreiz und Anstand überwinden hilft.

Dazu muss sozusagen die ‚Gute Führung‘ auf philosophischer, psychologischer, soziologischer, betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Ebene reflektiert und dann – das ist die Kunst – in Kompetenzen umformatiert werden. Man könnte daher folgende pädagogischen Ziele für das Masterprogramm formulieren:

- Wahrnehmungsfähigkeit fördern, ethische Dimensionen im Führungsalltag begreifen lernen. [Diagnostik-Kompetenz für ethische Fragen]
- Ethisches Argumentieren und Reflektieren verbessern, Einbeziehung nicht individualisierter und egozentrischer Argumentationsmuster in der Lösung von Entscheidungsdilemmata in Führungsaufgaben [Diskurs-Kompetenz in ethischen Fragen], ohne in ein moralisierendes Appellieren abzugleiten.
- Widerspruchsfähigkeit gegenüber einem umfassenden Relativismus und Funktionalismus ökonomistischer Vorgaben und Schärfung der Option zu personaler Verbindlichkeit – auch in der eigenen Berufsbiographie. [Kritik-Kompetenz in ethischen Fragen]
- Fähigkeit zur [auch prospektiven] Analyse ethisch bedenklicher Prozesse, Entwicklungen und etablierter Normverstöße. [Analyse-Kompetenz in ethischen Fragen]
- Normen und Werte in den akzeptierten unternehmensethischen Standards einsehbar und verstehbar machen, Vernünftigkeit anerkannter Unternehmensethik aufzeigen, die auf Personalität, Gemeinwohlorientierung und Nachhaltigkeit beruht

– und dies vor Rentabilität und Effizienz wie Gerechtigkeit. [Vermittlungskompetenz in ethischen Fragen]

- Möglichkeiten fairen Streitens und respektvollen Umgangs bei divergierenden Lösungsvorstellungen lernen. [Haltungskompetenz in ethischen Fragen]
- Fähigkeit zur Implementierung von erarbeiteten Ethik-Standards in den betrieblichen Alltag [Werte-Management-Kompetenz] und vorausgängige Konzeptualisierung. [Projekt-Kompetenz in ethischen Fragen]
- Zentrales Ziel ist die Entwicklung ethischer Urteilsbildung und das Erarbeiten eines geprüften eigenen, kritik- und korrekturoffenen Führungsethos, das ebenso glaubwürdig wie praxistauglich ist. [Ethische Selbstkompetenz]

**WertePraxis:** Die katholische Soziallehre hat sich in ihrer langen Geschichte immer wieder auch den Prozessen des Wirtschaftens angenommen. Ich erinnere, dass Papst Johannes Paul II. in seiner Enzyklika ‚laborem exercens‘ die Arbeit des Menschen nicht mehr nur als Erwerbstätigkeit, sondern als Sinnbestimmung verstanden wissen wollte und dabei von der ‚Spiritualität der Arbeit‘ sprach. Wer braucht aus Ihrer Sicht welche Macht in einem Unternehmen, um dieser Spiritualität Raum zu verleihen?

**Uto Meier:** Auch der jetzige Papst Benedikt der XVI. hat in seiner jüngsten Sozialenzyklika „Caritas in veritate“ von 2009 wieder betont, dass Arbeit mehr ist als nur Wertschöpfung. Benedikt greift nochmals die Zielbestimmung allen Wirtschaftens auf, indem die Lehre des II. Vatikanischen Konzils grundgelegt wird, dass „der Mensch Urheber, Mittelpunkt und Ziel aller Wirtschaft“ ist. Kritisch formuliert der Papst: „Ohne solidarische und von gegenseitigem Vertrauen geprägte Handlungsweisen in seinem Inneren kann der Markt die ihm eigene wirtschaftliche Funktion nicht vollkommen erfüllen“. Dennoch sieht er Markt, Zivilgesellschaft und Politik als Gerechtigkeitsgarant nicht als Gegensatz, sondern als ergänzende Größen, allerdings für eine Gemeinwohlorientierung des ‚Unternehmensbereiches‘.

Insofern müssen, so die lange Lehrtradition der katholischen [und auch evangelischen!] Kirche, Verantwortungsträger in Unternehmen immer auch ethische Personen sein, die nicht nur MEHRwert schaffen, sondern auch einen Sensus für mehrWERT sich erhalten haben, der eben in der Anerkennung eines jeden arbeitenden Menschen als Person gipfelt, mit all seinen vielfältigen Bedürfnissen und Begabungen, die dann durchaus wieder positiv auf das Unternehmen zurückwirken. Pointiert mit unserem Studiengangsmotto formuliert: Wertschöpfung durch Wertschätzung!

Und für diese Wahrnehmungsfähigkeit braucht es UnternehmensführerInnen, die über den Tellerrand des schnellen Profits hinausdenken können und wollen, wie die derzeitige Krise hinlänglich aufweist. ‚Spiritualität der Arbeit‘ wäre daher für mich das ‚Transzendieren‘ des Rentabilitätsprinzips auf seine Gemeinwohl- und Sinnstiftungsorientierung hin. Das heißt allerdings in aller Konsequenz, dass Unternehmensentwicklung nicht von der kurzfristigen Renditemaximierung [durch die jungen nomadisierenden Finanzanalysten der Börsen] getrieben werden darf, weil diese einen gnadenlosen Auswahlprozess der völligen Entspiritualisierung in Gang setzt; mithin müssten auch Rahmenordnungen ein langfristiges ‚Luftholen‘ für Unternehmen ermöglichen, das einer Sinnentleerung über die schnelle Gewinnoptimierung wehrt.

**WertePraxis:** Viktor Frankl sieht Macht als mit einem Wert ‚für mich‘ verbunden. Macht fokussiert für ihn den Nutzwert einer Sache [es kann auch der Mensch in Form seines Humankapitals sein] und macht süchtig für Eigennutz. Was kann aus Ihrer Sicht pragmatisch dazu beitragen, dass dieser Machtfokus nicht zu einer ‚entarteten Macht‘ wird?

**Uto Meier:** Ich denke, hier können wir sehr viel von Immanuel Kant lernen, der wohl am schärfsten dieses Problem der Instrumentalisierung, wie man heute sagt, erkannt hat, wenn er äußerst feinsinnig zwischen Wert und Würde differenziert: „Was einen Preis hat, an dessen Stelle kann auch etwas ande-

res, als Äquivalent, gesetzt werden; was dagegen über allen Preis erhaben ist, mithin kein Äquivalent verstatet, das hat eine Würde.“

Kant gießt diese Grundsatzerkennnis zur Würde des Menschen bekanntlich dann als normatives Prinzip in seinen berühmten Kategorischen Imperativ, der in seiner zweiten Form dieser Gefahr der ‚entarteten Macht‘ begegnet: „Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.“

Wir ergänzen dieses Prinzip in unserem Masterlehrgang noch mit weiteren „Ethik-Filtern“, die erstmalig Michael A. Pagano 1987 in einem ethischen Verantwortungsraster formuliert hat:

- Kann das, was ich tue, von allen getan werden [Verallgemeinerbarkeitsprinzip des kategorischen Imperativ nach Kant]?
- Kann ich meine Entscheidung öffentlich rechtfertigen vor denen, die betroffen sind [Diskursprinzip à la Jürgen Habermas]?
- Würde meine Entscheidung mein bester Freund mittragen, der mein Wohl wollte und ‚keine Aktien im Spiel hat‘ [Unparteilichkeitsprinzip nach John Rawls]?
- Wollte ich, dass es mir so geschieht, wie ich jetzt handle [Goldene Regel nach der Bergpredigt]?
- Schließlich: Ist meine Handlung mit gültigem Recht und Gesetz vereinbar [Legalitätsprinzip]?
- Und last but not least: Würde ich mich schämen müssen, wenn ich mich in meine letzte Stunde versetze, und auf diese meine Entscheidung zurückblicke [eschatologisches Sinnprinzip]?

**WertePraxis:** Im vergangenen Jahr erschien Ihr beachtetes Werk ‚Führung. Macht.Sinn‘. In unserer sinnzentrierten Perspektive kann jedoch nichts einem

Menschen Sinn ‚machen‘ – weder Vision, Ziele, Führung oder Macht. Wir folgen dem Gedanken, dass der Sinn im Leben eines Menschen per se bereits da ‚ist‘. Will ein Mensch einen Beitrag zu guter Führung leisten, dann würde dies Ihre ‚Formel‘ geradewegs umdrehen: ‚Sinn.Macht.Führung.Gut.‘ Wie wollen Sie in Ihrem Buch verstanden werden?

**Uto Meier:** Sie haben Recht, der Titel spielt mit dieser Verhältnisbestimmung. Wir werden die zweite Auflage SINN. MACHT.FÜHRUNG taufen. Nein, im Ernst, der Titel ist als Realutopie kreiert worden in dem Sinn, dass wir eben hoffen, dass gute Führung Sinn in der Zukunft macht, hier verstanden als „Sinn ermöglicht“.

**WertePraxis:** Blaise Pascal formuliert einmal: ‚Gerechtigkeit ohne Macht ist impotent – Macht ohne Gerechtigkeit ist Tyrannei.‘ Wie sieht aus Ihrer Sicht das Menschenbild aus, das künftig ‚Mächtige‘ für sich rechtzeitig entwickeln sollten, um in 2020 als geschätzte Souveräne angesehen zu werden?

**Uto Meier:** Gerne eine Utopie, gemäß meinem Namen: Ich bin überzeugt, dass die Führungskraft der Zukunft diejenige Person ist, die keine Angst hat und keine Angst macht. Will sagen, wer mit echtem Respekt vor seinen Mitarbeitern und ihren Fähigkeiten das tut, was er oder sie nach genauer Prüfung als sinnvoll und verantwortbar erkannt hat, wird keine Probleme haben, seine Ziele mit dem Rückhalt seiner Mann- und Frauschaft umzusetzen und mit machtvoller Engagement und gemeinsamem Einsatz [gegen die Wirklichkeit des Unsinnigen und Unverantwortlichen] erfolgreich real werden zu lassen. Knapper formuliert: Dem Sinnvermittler, der niemand demütigt [Avishai Margalit], wird langfristig die Zukunft und Macht gehören. Dies setzt aber voraus, dass man Sinn für gegeben hält, Widerstände ertragen kann und jedem Menschen eine Sinnfähigkeit zuspricht.

**WertePraxis:** Einfluss auf andere nehmen zu können und Einfluss auf sich selbst nehmen zu können – Macht und Freiheit scheinen eng miteinander verknüpft. In den USA prägt die Freiheits-



statue das Bild vom Menschen, in dessen Macht es liegt, vom Tellerwäscher zum Millionär aufzusteigen. Frankl war stets irritiert darüber, dass es an der Westküste nicht auch eine Verantwortungsstatue gibt, die deutlich macht, dass Macht auch ihren Wert hat, um Verantwortung zu übernehmen. Wäre die Universität Eichstätt nicht ein gelungener Ort für eine Verantwortungsstatue?

**Uto Meier:** Unser neuer Präsident an der Universität Eichstätt ist ein Kalifornier, Professor Dr. Richard Schenk. Ich werde mit ihm darüber sprechen, dass wir aus Drittmitteln eine Verantwortungsstatue im Westen von Eichstätt aufstellen, die in ihrer ausgestreckten Hand die Fackel des kategorischen Imperativ von Kant über der Altmühl hochhält und in ihrem Diadem die Inschrift ‚Macht für die Respektvollen‘ trägt.

**WertePraxis:** Woran könnte ein Mensch, der Sie erstmals erlebt, erkennen, dass Sie selbst ein Mann mit Macht sind?

**Uto Meier:** Ich sage den Menschen, die ich treffe – zur Zeit vor allem Studierende –, dass sie sich klar werden sollen, was sie ‚wirklich wirklich wollen‘ [ein Zitat des amerikanischen Philosophen Frithjof Bergmann] und dass ich sie sehr ernst nehme, wenn sie es mir gesagt haben, weil ich es ihnen dann auch abfordern werde.

**WertePraxis:** Zum Schluss die berühmte Inselfrage in neuer Form: Je ein Buch dürfen Sie mitnehmen und eine Musik – und in einer Flaschenpost dürfen Sie drei Sätze versenden. Ich bin gespannt

... – und danke schon jetzt für dieses Interview mit Ihnen.

**Uto Meier:** Ich bin sehr altmodisch. Wenn es ein Buch wäre, wäre es die Bibel. Die eine CD, die ich mir auf meine Robinson-Insel mitnehme? Es wären wohl Songs von Norah Jones. Die Flaschenpost mit Sätzen für andere? Ich denke, ein Wort aus der Bergpredigt: „Richtet nicht!“, ein Wort meines Vaters: „Tue recht und scheue niemand!“ und vielleicht noch einen Vers von Erich Fried: „Dich // Dich sein lassen // ganz Dich“.



Unterwegs - Die Bibel für Bus und Bahn, Verlag Scm R. Brockhaus, 2010



Norah Jones, Featuring, Blue Note [2010]

## WertePraxis

### IMPRESSUM

WertePraxis  
Online-Periodikum für Manager mit Sinn und Werten  
Redaktionsleitung:  
Ralph Schlieper-Damrich  
Köhlerberg 3  
86456 Lützelburg/Augsburg  
Bundesrepublik Deutschland  
E-Mail: redaktion@wertep Praxis.de

### AUTORINNEN UND AUTOREN



Bertram Kasper



Dr. Heinz Rötlich



Hanswalter Bohlander



Monica Ockenfels



Ralph Schlieper-Damrich



Regina Radlmair



Susanne Vathke



Thomas Weisshaupt



Tamara Dietl

### FOTOS

Seite 1: © Jasmin Merdan – Fotolia.com  
Seite 2: © Eric Isselée – Fotolia.com  
Seite 3: © www.wikipedia.org  
Seite 4: © contrastwerkstatt – Fotolia.com.  
Seite 5: © Marko Morelli – Fotolia.com  
Seite 8: © Joop Hoek – Fotolia.com  
Seite 11: © Philippe Minisini – Fotolia.com  
Seite 12: © Sven Hoffmann – Fotolia.com  
Seite 14: © RTimages – Fotolia.com  
Seite 15: © Prof. Uto Meier – Uto Meier  
Seite 18: © Buchtitel/CD – amazon.de  
Seite 19: © Viktor E. Frankl – Rita Briese  
Seite 23: © Buchtitel – amazon.de  
Seite 24: © Pavel Losevsky – Fotolia.com  
Seite 25: © sabri deniz kizil – Fotolia.com  
Seite 26: © Buchtitel – amazon.de  
Seite 27: © Gina Sanders – Fotolia.com  
Seite 28: © kiki – Fotolia.com  
Seite 30: © Buchtitel/CD – amazon.de

### ERSCHEINUNGSWEISE

Vierteljährlich

### RECHTSHINWEISE

WertePraxis mit den enthaltenen Beiträgen und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Die jeweiligen Autorinnen und Autoren gestatten die Übernahme von Magazin-Texten für den privaten und nicht-öffentlichen Gebrauch unter Einhaltung der Quellenangaben. Die Übernahme und Nutzung der Daten zu anderen Zwecken bedarf der schriftlichen Zustimmung des entsprechenden Autors. Anfragen hierzu richten Sie bitte an die Redaktion. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen.

AUS DEM LOGOS

## Trotzmacht des Geistes oder Ja zur Selbsterziehung

In einem preisgekrönten Spielfilm über Demenz fordert die betroffene Frau von ihrem verzweifelnden Ehemann, der einfach nicht wahrhaben will, dass das gemeinsame, wohlgeordnete Leben mit der Diagnose der Krankheit beendet ist, eine würdevolle Haltung. Sie zieht aus dem gemeinsamen Haus in ein Pflegeheim und verbringt dort ihr weiteres Leben.

In einer Werbeaktion der Initiative „Gib Aids keine Chance“ wird mit der Aufforderung „Stark bleiben“ für eine mit- und selbstverantwortliche Sexualität geworben.

Beide Beispiele stellen den Einzelnen in einen sozialen Kontext. Individuelles Verhalten ist nicht als Ausdruck eines „inneren Schicksals“ einfach hinzunehmen, der Mensch ist sich nicht ausgeliefert, ist nicht einfach Ergebnis und Reaktion auf sein, wie Frankl schreibt, biologisches, soziologisches oder psychologisches Schicksal.

Nein. Der Mensch verfügt prinzipiell über die Kraft, dem inneren Schicksal zu trotzen. Diese Kraft muss entwickelt werden. Sie ist im Menschen wesenhaft angelegt. Aber, um mit Frankl zu sprechen, „... klare Zielerkenntnis, ehrlicher Entschluss und gewisses Training...“ ist notwendig, um diese Kraft zu erschließen. Es gibt viele Beispiele für diese „Kraft des Willens“. Frankl selbst hat seine Erlebnisse in Konzentrationslagern auch vor diesem Hintergrund reflektiert und sie als persönliche Bestätigung für seine Überlegungen gewertet. Der Mensch kann sich nicht neu erfinden, so seine Erkenntnis. Er ist insofern bedingt frei bei der Entwicklung seines Lebens und seines Verhaltens. „Ich weiß um die Bedingtheit des Menschen, so Frankl, schließlich bin ich Facharzt für zwei Fächer, Neurologie und Psychiatrie...und auch Überlebender von vier Lagern...und so weiß ich auch um die Freiheit des Menschen, sich über all seine Bedingtheiten hinauszuschwingen...kraft der Trotzmacht des Geistes.“

Das Leben hält immer wieder Begegnungen mit dieser Kraft bereit. Das sind dann die Erlebnisse und Erfahrungen, die uns mit den sogenannten ‚wichtigen Dingen im Leben‘ in Verbindung bringen. Die gemeinsame Zeit mit der Familie, der Verlust nahestehender Menschen, eine Krankheit, die unser Leben in Frage stellt, die Freude im künstlerischen Tun, die Stille in der Natur oder während eines Meditationswochenendes in einem Kloster, diese und ähnliche Erlebnisse können wie eine Tür zu unseren ‚Werteräumen‘ wirken. „Jetzt kann ich sehen und spüren, was mir wirklich wesentlich ist“, so oder ähnlich beschreiben wir diese Erlebnisse und verbinden sie mit einem Appell an uns selbst, den Alltag zukünftig stärker an diesen Werten auszurichten. Zu diesen Erfahrungen gehört auch, dass wir den Alltag dann doch schnell als stärker, machtvoller erleben, zumindest uns so verhalten, als gäbe es keine Möglichkeit, diesen zu gestalten und zu verändern. Ist das nur Willensschwäche? Ist der Mensch nicht gefordert, sich zu ver-

halten, sich für oder gegen den Einfluss der ‚Umgebung‘ auf das eigene Leben zu entscheiden? Macht sich gerade in dieser „geistigen Stellungnahme“, so Frankl, das Mensch-Sein sichtbar?

Im beruflichen Alltag gibt es täglich Situationen, die Stellungnahmen erfordern. In der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen gestaltet jeder durch sein Verhalten das Maß an vertrauensvoller, offener und kritischer Zusammenarbeit. Der Kontakt mit Kunden ist immer wieder ein ‚Erfahrungs- und Gestaltungsfeld‘ für das Leben und Vorleben leitender Werte. Von Führungskräften wird das Vorleben der Leitwerte des Unternehmens erwartet. Damit daraus keine Überforderung entsteht, brauchen gerade sie die Fähigkeit, die eigenen Wertvorstellungen und Fähigkeiten mit den Leitwerten des Unternehmens in ein ‚gesundes Spannungsverhältnis‘ zu bringen. Führungskräfte sind glaubwürdig als ‚Vorbilder mit menschlichem Maß‘. Das bedeutet, sie werden mit ihrem Bemühen um eine Gestaltung dieses Spannungsverhältnisses von organisationalen und individuellen Leitwerten sichtbar. Sie geben in schwierigen, konfliktträchtigen Situationen nicht auf, suchen immer wieder den ‚Weg zum Gipfel‘, auch wenn dieses Vorhaben aussichtslos zu sein scheint. Sie ermutigen gerade deshalb ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, den ‚eigenen Gipfel‘ nicht aus dem Auge zu verlieren. Der Alltag hält viele ‚Gipfelwegefahrungen‘ bereit und damit Situationen, die als Trainingsfeld für die Verfeinerung der Selbsterkenntnis und der Selbsterziehung genutzt werden können.

Ein abschließendes Beispiel soll das verdeutlichen. Die Besetzung einer Projektleiterstelle in einem Unternehmen war notwendig geworden, weil die ursprünglich vorgesehene Person eine Aufgabe in einer anderen Organisation angenommen hatte. Die Stelle wurde ausgeschrieben, es bewarben sich ausschließlich Frauen.



Viktor E. Frankl  
Begründer der Sinnzentrierten Psychotherapie

Zu Vorstellungsgesprächen wurden sowohl jüngere als auch ältere Bewerberinnen eingeladen.

Dem Auswahlgremium standen neben dem Geschäftsführer junge Führungskräfte vor. Eingestellt wurde letztlich eine Frau, die am Anfang ihrer beruflichen Karriere stand. Ein Ergebnis dieses Prozesses war die Einleitung eines Personalentwicklungsprozesses für Führungskräfte zur Sensibilisierung altersspezifischer Denk- und Wahrnehmungsbilder. Dieser Prozess wurde durch den Geschäftsführer angestoßen, dem die Gestaltung einer alternden Gesellschaft und die Entwicklung von Unternehmen in alternden Gesellschaften ein zentrales Anliegen war. Nicht nur aus seiner persönlichen Sicht. Er empfand es zudem als eine zentrale Aufgabe des Unternehmens, diesem Thema Aufmerksamkeit zu schenken. Für den Geschäftsführer war während des Entscheidungsprozesses im Auswahlgremium, um in einem Bild zu sprechen, der ‚Gipfel‘ für einen Moment verdeckt. Dann war die ‚innere Verbindung‘ wieder hergestellt. Die Quelle für diese Verbindung war sein ‚Sinn-Organ‘ [Frankl], sein Gewissen. Er war für diesen ‚inneren Anruf‘ offen. Er war bereit, seinen Anteil an einer für ihn fragwürdigen Entscheidung zu akzeptieren und mit der Kraft der Troztmacht des Geistes einen Personal- und Strukturentwicklungsprozess im Unternehmen einzuleiten.

[Hanswalter Bohlander]

## VERANSTALTUNGSHINWEISE

### 3. WINTERFORUM IN WIEN

Pallottihaus, Auhofstrasse 10, 1130 Wien

Logotherapie und Existenzanalyse in Aktion  
Zweitägiges Treffen: Fr./Sa. 27.1./28.1.2012

KONGRESS WIEN 2012

### DIE ZUKUNFT DER LOGOTHERAPIE

Internationale Tagung der Logotherapie-Institute und Ausbildungszentren

16-18. März 2012 im Billrothhaus der  
Gesellschaft der Ärzte in Wien



## LESETIPPS



Schechner, J., Zürner H.:  
Krisen bewältigen:  
Viktor E. Frankls 10 Thesen  
in der Praxis  
Braumüller Lesethek, 2011

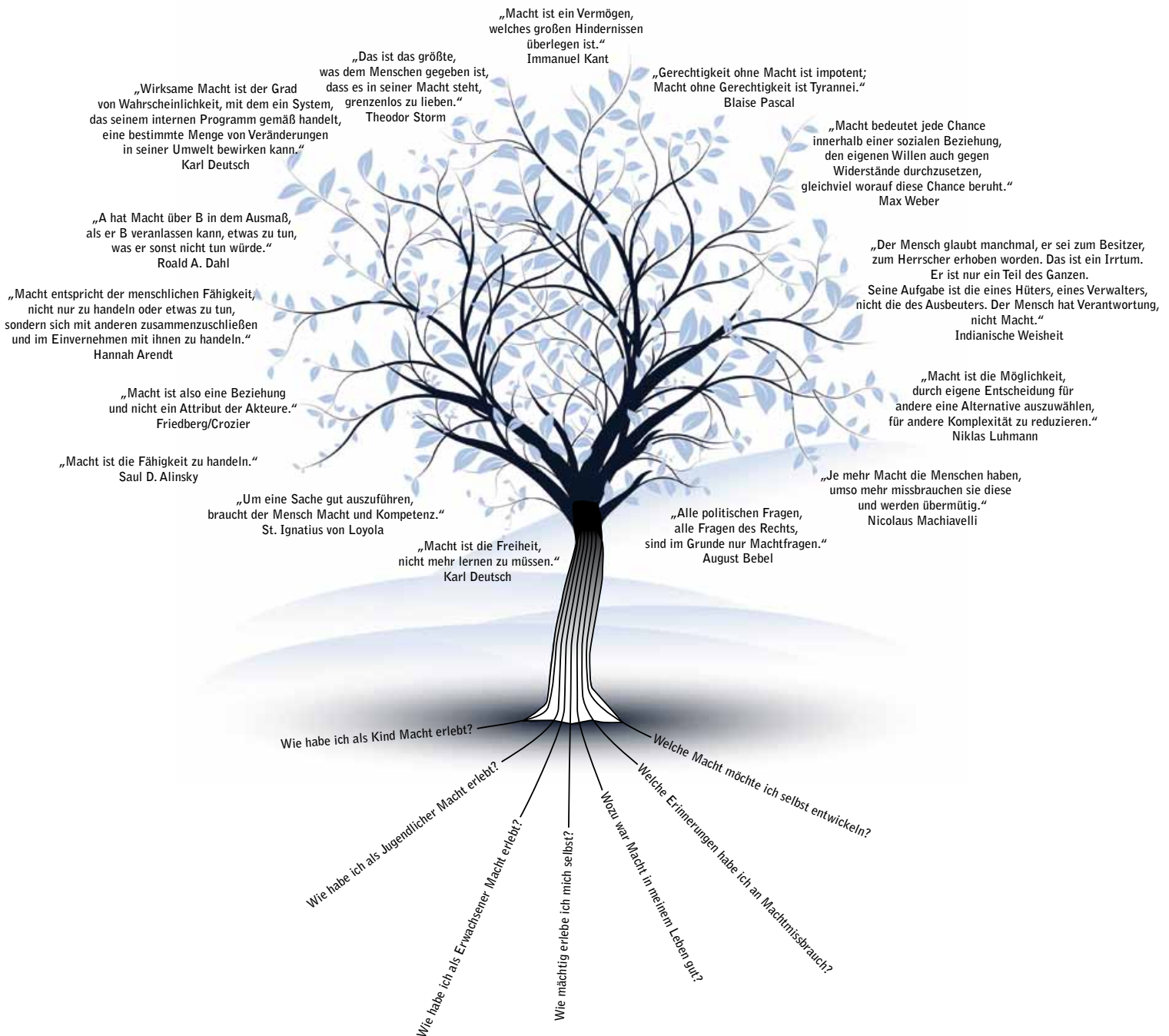


Pattakos, Alex:  
Gefangene unserer Gedanken:  
Viktor Frankls 7 Prinzipien, die  
Leben und Arbeit Sinn geben  
2., akt. und erweiterte Aufl. 2011



ZUR SELBSTREFLEXION

# Der Baum der Macht



Der ‚Baum der Macht‘ ermöglicht Ihnen eine kleine Reise durch Ihre Erlebnisse und Eindrücke im Zusammenhang mit verschiedenen Formen der Macht, mit Mächtigen und Wirkungen von Macht.

Beginnen Sie bei den Wurzeln und notieren Sie Ihre Stichworte dazu. Wenn Sie förmlich ‚aufgetankt‘ sind mit all

dem, was Sie aktuell erinnern und empfinden, dann schauen Sie bitte, welche Zitate über Macht Ihrer Einstellung zur Macht derzeit am ehesten entsprechen. Natürlich sind Sie eingeladen, für Sie ebenfalls stimmige Sätze zu ergänzen.

Wählen Sie die für Sie positiv besetzten oder inhaltlich inspirierenden Zitate.

Und nun schauen Sie in Ihre Zukunft und fragen Sie sich: Wofür ist es für mich gut, das, was ich in meinen Zitaten positiv empfinde, selbst handelnd zu realisieren? Was konkret will ich für dieses Wofür tun?

[Ralph Schlieper-Damrich]



AUS DER PSYCHE

## Frauen fragen, „was kann ich tun?“

Meine Mutter war eine bekennende Feministin. Unter den vielen Büchern der sogenannten Emanzipationsliteratur, die in ihrem Regal standen, sind mir zwei Titel besonders im Gedächtnis geblieben: ‚Das andere Geschlecht‘ von Simone de Beauvoir und ‚Weib und Macht‘ von Fester, König und Jonas. Zwei Klassiker. Für meine engagierte Mutter gab es nie einen Zweifel daran, dass Frauen irgendwann an die Macht kommen würden. Und in diesem Geiste hat sie meine Schwester und mich in den siebziger und achtziger Jahren des vorigen Jahrhunderts erzogen. Hat uns vor allem aber auch deutlich gemacht, dass Frauen und Männer zwar nicht gleich, aber gleichwertig und gleichberechtigt sind. Für sie stand fest, dass wir Anspruch auf dieselben Bildungschancen hatten, auf dieselben Berufe, denselben Lohn und finanziell Unabhängigkeit. Als ich 1970 in die Schule kam, war das noch alles andere als selbstverständlich. Zur Erinnerung: Das Gesetz, das eine Frau dazu zwang die Zustimmung ihres Ehemannes einzuholen, wenn sie einem Beruf ausüben wollte, wurde in Deutschland erst 1976 abgeschafft.

Die Frauen meiner Generation sind historisch gesehen die ersten, für die Gleichberechtigung und Unabhängigkeit Dank der Errungenschaften der Frauenbewegung relativ selbstverständlich geworden sind. Die Zahlen sprechen für sich: heute sind 55% der deutschen Gymnasiasten und 52% der deutschen Studienabgänger weiblich. Anders ausgedrückt: Noch nie hatten Frauen in Deutschland derart günstige Startbedingungen wie heute.

„Frauen sind als Studentinnen erfolgreicher, sie verbessern die Bilanzen und prägen einen Management-Stil, der als moderner und zeitgemäßer gilt.“ Zu diesem Ergebnis kommt Marianne Heiß in ihrem neuen Buch „Yes she can - die

Zukunft des Managements ist weiblich“. Angesichts der Tatsache, dass aber nur 22% der Führungspositionen und 2,2 % Vorstandsposten in DAX-Unternehmen von Frauen besetzt sind, fragt die Autorin zu Recht: „Warum ist die Frauenquote in Top-Management-Positionen trotzdem so gering und in manchen Branchen sogar rückläufig?“ Auf diese Frage gibt es unterschiedliche Antworten. Sie reichen von der „Feigheit der Frauen“, wie es die Bestseller-Autorin Bascha Mika provokant formulierte, über die vielzitierte „gläserne Decke“, die den Frauen den Aufstieg in Führungspositionen verwehrt, bis hin zu der immer noch miserablen Grundversorgung an Kinderbetreuungsplätzen, die auf der strukturellen Ebene die Vereinbarkeit von Kindern und Karriere erschwert.

Auf der individuellen Ebene kommt aus meiner Sicht jedoch noch ein anderer elementarer Aspekt hinzu, der mir in meiner Coaching-Arbeit täglich bewusster wird: Frauen haben ein grundsätzlich anderes Verhältnis zur Macht als Männer. Von vielen meiner Klientinnen höre ich immer wieder: ‚Die Macht an sich ist mir nicht wichtig. Und auch die Insignien der Macht wie Prestige, finanzieller Erfolg oder Dienstwagen stehen bei mir nicht an erster Stelle.‘ Fehlt es Frauen also am Willen zur Macht?

„Wer in unserem System oben auf der Karriereleiter stehen will, muss dazu bereit sein, Konkurrenten zu verdrängen. Man darf keine Rücksicht nehmen“, charakterisiert die kanadische Entwicklungspsychologin Susan Pinker das Dilemma. „Damit haben Frauen oft Schwierigkeiten. Man hat ihnen beigebracht, dass sie um jeden Preis an die Spitze streben sollen. Und dann stellen sie auf halber Strecke fest, dass sie dabei um sich schlagen müssen und dass sie das nicht glücklich macht.“ Für ihren Bestseller „Begabte Mädchen – Schwierige Jungs“ befragte sie hunderte von Frauen nach ihren Prioritäten. Und kam zu einem überraschenden

Ergebnis: „Etwa 80 % gaben an, das Wichtigste sei nicht etwa die Karriere an sich, sondern, dass ihre Arbeit einen Sinn habe.“ Macht macht für Frauen offenbar wenig Sinn. Zumindest dann, wenn das Streben danach zum Selbstzweck wird. Einer meiner männlichen(!) Klienten formulierte es einmal so:

**„Männer fragen,  
was kann ich werden?,  
Frauen fragen,  
was kann ich tun?“**

Aufgrund meiner Erfahrung als Coach für Führungspersönlichkeiten wage ich folgende These: Frauen wollen Macht in erster Linie nicht um ihrer selbst Willen und nicht um jeden Preis. Sie wollen Verantwortung übernehmen, um ihre Werte zu verwirklichen und ihrem Tun einen Sinn zu geben. Es kommt nicht von ungefähr, dass Eigenschaften wie Einfühlungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit, Verständnis, kooperatives Zusammenarbeiten, Kompromissbereitschaft, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Loyalität und auch Emotionalität mit weiblichen Kompetenzen assoziiert werden. In diesen Wertekanon die Macht aufzunehmen, fällt Frauen schwer. Denn mit Macht assoziieren sie allzu oft Machtmissbrauch oder Ohnmacht – war doch Macht bisher die Domäne der Männer, ein Terrain, das konservativ-patriarchalische Rituale und direktive Führungsstile hervorgebracht hat. Unter ihnen haben Frauen – und nicht nur sie – gelitten und leiden noch immer darunter.

Historisch gesehen gibt es wenige Vorbilder für weibliche Macht. An wem hat sich die Generation der Frauen, die zum ersten Mal relativ ungehindert Karriere machen konnten und wollten, also orientiert? Natürlich an den Männern. Wir haben versucht uns anzupassen, gewissermaßen ‚die besseren Männer‘ zu sein. Galten damit aber als ‚eiserne Ladies‘, als ‚unweiblich‘ und ‚knallhart‘ und wurden nicht wirklich akzeptiert.

Nun dämmert uns langsam, dass wir viel aufgeben müssen, wenn wir uns den Spielregeln der männlichen Machtwelt anpassen: unsere Authentizität und unsere Werte.

Frauen wollen anders mit Macht umgehen. Sie wollen machtvoll sein und zugleich weiblich bleiben. Aber diese Rolle müssen wir erst in unser Rollenrepertoire aufnehmen. Für mich ist es eine der spannendsten Herausforderungen, die Rolle der ‚mächtigen Frau‘ zu definieren und sie in der Realität umzusetzen. Dabei hilft auch der differenzierte Blick auf all die anderen Rollen, die wir bereits ausfüllen. Haben wir nicht längst schon mehr Macht als uns bewusst ist? In unserer Rolle als Mütter zum Beispiel? Oder als Konsumentinnen, als ‚die kaufkräftigste Zielgruppe der Zukunft‘, wie es die Autoren einer neuen Studie der Boston Consulting Group formulieren? Und was würde eigentlich passieren, wenn wir endlich lernten, uns auch in unserer Arbeitswelt einen verantwortungsbewussten, sinnvollen und wertschätzenden, also positiven Umgang mit Macht zuzutrauen?

In Vorbereitung auf diesen Artikel bat ich meine Mutter um jene zwei Bücher, die bereits in meiner Jugend einen so nachhaltigen Eindruck bei mir hinterlassen hatten. Nun stehen sie leicht vergilbt in meinem Regal: „Das andere Geschlecht“ und „Weib und Macht“. In letzterem findet sich eine aus heutiger Perspektive interessante Anekdote aus dem Jahre 234 vor Christus. Sie erzählt von dem republikanischen Konsul Cato, jenem römischen Politiker, der zu rhetorischem Weltruhm gelangte, weil er jede seiner Reden mit dem Ausspruch beendete: „Und im Übrigen bin ich der Meinung, dass Karthago zerstört werden muss!“. Machterhalt, so kann man schließen, war für Cato ein Synonym für Dominanz, Unterwerfung, ja Zerstörung. Bis heute ist dieses Leitbild des Verdrängungskampfs stilbildend für viele männliche Führungskräfte – Konkurrenz statt Kooperation, Kampf statt Kommunikation. Darauf wollen sich Frauen nicht länger einlassen.

Der kluge Cato hinterließ uns noch einen weiteren interessanten Gedanken, der möglicherweise ein Grund dafür sein könnte, warum Männer Frauen nach wie vor so ungern an der Macht beteiligen: „Erinnert euch all der Gesetze, mit denen unsere Vorfahren die Freiheit der Frauen gebunden, durch die sie die Weiber der Macht der Männer gebeugt haben. Denn sobald sie uns gleichgestellt sind, sind sie uns überlegen.“

[Tamara Dietl]



Simone de Beauvoir:  
Das andere Geschlecht  
rororo Verlag, 2000



R. Fester, et.al.:  
Weib und Macht  
Fischer Verlag, 1980



Bascha Mika:  
Die Feigheit der Frauen  
C. Bertelsmann Verlag, 2011

Welche Fähigkeiten haben Frauen, die ganz nach oben gekommen sind? Wie denken Top-Managerinnen, Spitzenpolitikerinnen, Nobelpreisträgerinnen, Olympiasportlerinnen und Unternehmerinnen über die wichtigen Fragen des Lebens? Wie erleben und gestalten sie persönliches Glück, Erfolg und motivierende Führung? Die Autorin Kerstin Plewhe, selbst langjährige Unternehmerin und Beraterin von Führungskräften aus Politik und Wirtschaft, hat sich auf die Suche nach Antworten gemacht und dafür einflussreiche Frauen aus aller Welt getroffen, darunter die iranische Nobelpreisträgerin Shirin Ebadi, Deutschlands erfolgreichste Sportlerin Birgit Fischer, die ehemalige deutsche Bundestagspräsidentin Rita Süssmuth, Cathy O'Dowd, die erste Südafrikanerin auf dem Mount Everest, die indische Anwältin und Menschenrechtsaktivistin Ela Bhatt, die erste Schweizer Bundespräsidentin Ruth Dreifuss, die österreichische Bundesministerin Heinisch-Hosek, die Playmobil Chefin Andrea Schauer und viele andere. Mehr als 60 internationale Powerfrauen aus Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur und Sport gewähren ungeahnte und lehrreiche Einblicke in ihre Erfahrungen und Anschauungen.



Plewhe, K.: Female Leadership –  
Die Macht der Frauen  
Verlag Hanseatic Lighthouse, 2011

AUS DEM NETZWERK DER WERTEPRAXIS

## Die Macht des eigenen Lebenstempos

In welchem Tempo sind Sie gerade unterwegs? Rennen Sie im Hamsterrad oder dümpeln Sie vor sich hin? Welcher Geschwindigkeitstyp sind Sie? Lieben Sie es ruhig und beschaulich oder sind Sie eher von der schnellen Truppe? Benötigen Sie einen Schubs oder sollten Sie eher mal auf die Stopp-Taste drücken? Ich erlaube mir mal eine kleine Typologie mit einem Augenzwinkern: Gehören Sie eher zur Tempo-Kategorie ‚lahme Ente‘, ‚gemütlicher Bär‘, ‚genießende Löwin‘, ‚Kreise ziehender Adler‘ oder ‚schneller Gepard‘? Sind Sie damit mit Ihrem Lebenstempo so zufrieden „wie es gerade lang geht“?

es ja nicht sehr fein ‚über etwas die Macht‘ haben zu wollen. Aber wenn wir uns es eingestehen, dass wir Macht wollen, sind wir ehrlicher. Und ich bin für die Macht des eigenen Lebenstempos. Lassen Sie mich deshalb einen Wert beleuchten, der mir sehr viel Sinn macht, damit die eigene Lebensmelodie zum Klingen kommt: Verzicht.

Es gibt Menschen, die müssen auf allen Hochzeiten tanzen. Der Terminkalender ist vollgestopft. Sie haben nie Zeit. ‚Zeit für mich‘ fehlt gänzlich. Wie wirkt ein Mensch, der Zeit hat? Worauf muss ich verzichten, um ‚Zeit für mich‘ zu ge-

Da sagen viele ‚nein‘. Denn sie wollen beides. Probieren Sie es einmal im Stillen für sich aus. ‚Ja‘ zu sagen zum eigenen Lebenstempo, die Stille dem Lauten vorziehen, ins Tun kommen anstatt Couchpotatoe zu sein ... das nenne ich ‚Macht haben‘. Den Stürmen des Lebens trotzen, um dann wieder Verschnaufpausen einzulegen, das ist die wahre Kunst. In meinen Coachinggesprächen nutze ich gerne die ‚Sinnierkarten‘.

Ich ziehe diese Karte für Sie aus dem Kartenset:

„Sich selbst führen“

„Was ist mein Hamsterrad?“

Wie und wann werde ich daraus aussteigen?“



Sie bestimmen, ob Sie eine lahme Ente oder ein schneller Gepard sind. Das eigene Lebenstempo entdecken und gestalten und souverän dazu stehen, das finde ich machtvoll. Wenn ich die Macht habe, dann bin ich frei und gestalte selbst. Wenn es denn so einfach wäre, nicht wahr?

Natürlich gibt es unerwartete Gegebenheiten, Rollen und schwierige Lebenssituationen, die wir nicht verändern können. Trotzdem haben wir die Wahl und deshalb die Macht, fremdbestimmtes Zeitopfer oder steuernder Zeitmanager zu sein. Was ist also zu tun, um mit unserem Lebenstempo im guten Einklang zu sein? Eigentlich ist

winnen? Auf meine Bequemlichkeit, auf eine Verabredung, auf ein kräftezehrendes Hobby oder ein Ehrenamt und damit auf Anerkennung? Wie machtvoll ist das, sich gegen etwas zu entscheiden, um freie Zeit zu gewinnen?

Eine wunderbare Frage, um sich ein wenig selbst auf die Schliche zu kommen, wenn man sich so gar nicht gegen irgendetwas entscheiden mag [was verständlicherweise auch nicht so einfach ist]:

„Wenn Du das eine, an dem Dein Herz hängt, hast, verzichtest du dann auf das andere [an dem auch Dein Herz hängt]?“

Falls Sie mehr zu den ‚Sinnierkarten‘ erfahren wollen oder Kartensets bestellen möchten, mailen Sie mir. Oder mit diesem Gutscheincode SINNPSC11 bei einer Bestellung im Internet fünf Euro sparen. [www.sinnieren.de](http://www.sinnieren.de)



„Sinnier“-Karten

Petra Schuseil

[www.petraschuseil.de](http://www.petraschuseil.de)

AUS SINN UND SENSUS

## Die sensible Form der Macht

Lutz Meinhardt [Name geändert] schaut aus dem Fenster der Konferenz- etage, mit guter Sicht über Köln. Sein CEO hat zum ‚Monthly Meeting‘ alle geladen, die an ihn berichten. Der Raum füllt sich. Lutz merkt, dass das Sonnenlicht gleich den Raum erfassen wird und er beginnt, die elektrischen Jalousien in Gang zu setzen. In seinem Rücken hört er, wie sich seine Kollegen Peter und Bernward leise über ihre Erwartungen zum Tag äußern. Als Lutz sich umdreht, streift sein Blick das Schuhwerk von Peter. Ein Schuhband ist geöffnet, und Peter dankt Lutz für seinen Hinweis. Zu dritt stehen sie nun beieinander und sprechen über die Inhalte ihrer jeweiligen Beiträge, die der CEO heute diskutieren will.

Im Gespräch fällt Lutz im Augenwinkel auf, dass auf der anderen Seite des Raumes Helene und Ansgar zusammenstehen und miteinander flachsen. Lutz fühlt sich erleichtert.

Diese beiden Bereichsleiter hatten sich wochenlang wegen eines Ressourcenkonflikts in den Haaren. Beide hatten das Gespräch unabhängig voneinander mit ihm gesucht mit der Begründung, er hätte doch stets ‚ausgefahrene Antennen‘ für das Geschehen in der Firma und sein Rat wäre erwünscht, um den Konflikt besser handhaben zu können. Lutz freut sich, dass die beiden ihre größten Wogen nun wohl geglättet haben.

**Wer alle Sorgen dieser Welt vergessen will, braucht nur Schuhe zu tragen, die eine Nummer zu klein sind.**

MARK TWAIN

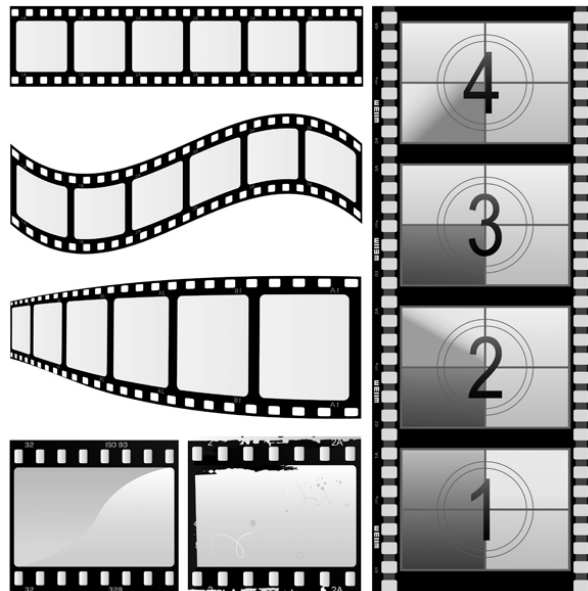
Bernward wirft ein, dass es ihn schon gestört habe, dass er so wenig Zeit zur Vorbereitung seiner Folien gehabt habe, Lutz erkennt die Angst, die aus seinen Augen spricht und nimmt sich vor, Bernward in dessen Präsentation zu unterstützen. Immer mehr Kollegen kommen in den Raum, begrüßen sich und arrangieren ihren Platz. Lutz nimmt wahr, dass auf dem Kirchturm von Groß St. Martin zwei Arbeiter eine Reparatur vornehmen und dass der Tep-

Die Psychologin Dr. Elaine N. Aron schätzt den Anteil der ‚highly sensitive persons‘ [HSP] auf 15-20 Prozent unter allen Menschen. HSP´s verarbeiten weit mehr Informationen als andere Menschen. Dieses Phänomen ist nicht erlernt, sondern gilt als Veranlagung. HSP haben nicht mehr emotionale, kognitive oder soziale Kompetenzen als andere, sie sind also keineswegs ‚bessere‘ Menschen. Auch die Art und Weise, wie sich Hochsensibilität in beobachtbaren Verhaltens- und Handlungsweisen zeigt, ist sehr unterschiedlich.

Eins eint jedoch HSP´ler: ihre Verarbeitungskapazität und -geschwindigkeit von Informationen sowie deren parallele Deutungs- und Interpretationstiefe ist bei ihnen weit höher als im Durchschnitt, mit der Folge, dass der mit diesen psychischen und mentalen Prozessen einhergehende Energieaufwand dann schnell erschöpft wird, wenn eine Überreizung in Form von Licht, Lärm, Geruch oder Nähe erfolgt. In solchen Situationen reagieren HSP´ler dann zuweilen unerwartet gereizt, rüchzugsorientiert oder müde.

### Macht und hohe Sensitivität

Der CEO hält seine Einstiegsrede. Er betont druckvoll, dass die aktuelle Unternehmenssituation ein adäquates Verhalten und ein neues Denken erfordere und mahnt auch körpersprachlich sichtbar, seinen Vorstellungen zu folgen. Die Konsequenzen einer Nichtbeachtung könne man sich ausmalen, gleichwohl – und dies sei ihm nach vielen Einzelgesprächen ja schon klarge worden – wäre es für ihn ohne Zweifel so, dass er größtes Zutrauen in die Gestaltungskraft seiner Manager haben könne. Lutz spürt, wie sein Nachbar zur Linken nervös atmet, als von ‚Einzelgesprächen‘ geredet wird. „Ob mit ihm wohl ebenso wenig gesprochen wurde, wie mit mir?“, denkt sich Lutz. Und warum überhaupt wählt der CEO diese Wortwahl, warum dieses Schüren von Angst? Lutz hat den Eindruck,



**Hochsensitivität: Verschiedene ‚Filme‘ auf unterschiedlichen Kanälen gleichzeitig empfinden**

pichboden im Konferenzraum an einigen Stellen Wollmäuse bildet. Als Peter auf seine Uhr schaut, fällt Lutz das feine Armband auf, das noch so neu nach Leder duftet, und er fragt Peter, wo er dieses schmucke Teil erworben habe.... Wenn Menschen wie Lutz kleinste Nuancen an ihren Mitmenschen und in ihrem Umfeld wahrnehmen, sie auf Licht, Geruch oder Geräusch stärker als andere empfindlich oder schreckhaft reagieren, aus der Sicht anderer Personen weit mehr Details bemerken, eine Menschenmenge als sehr anstrengend erleben, schnell spüren, dass etwas ‚in der Luft liegt‘, sei es eine Stimmung, eine Spannung, ein unausgesprochenes Wort – dann kann es gut sein, dass diese Menschen zum Kreis der hochempfindsamen Personen [HSP] gehört.



dass es stickig wird im Konferenzraum. Er kippt ein Fenster und nimmt Teergeruch wahr. Die Straße unten wurde saniert, und den Geruch empfindet er als stechend. So schließt er das Fenster wieder, geht zu einem anderen auf der entgegengesetzten Seite des Raumes und öffnet dieses. Er bemerkt, dass ihn dabei einige Kollegen beobachten ...

Es gibt zahllose Interpretationen von Macht. In dieser WertePraxis wurden einige von ihnen bereits vorgestellt. Ihnen allen lässt sich eine ‚hochsensitive Variante‘ zur Seite stellen: Eine sehr hohe Amplitude der sinnlichen und spürenden Wahrnehmungsfähigkeit verbunden mit einer starken, den wahrgenommenen Reizen entsprechenden, Handlungsorientierung können wir als ‚sensitiv-intuitiv-dynamische Selbstmacht‘ verstehen.

Nehmen wir dazu eine Anleihe bei Aristoteles. Für ihn ist die Form gegenüber der Materie primär, die Aktualität gegenüber der Potentialität primär, die Handlung [energeia] gegenüber der Potenz [dynamis] primär. Ergänzt man hierzu, dass der Begriff Macht vom gotischen ‚magan‘ [analog: dynamis und potentia] abstammt, so beschreibt Macht eine Möglichkeit willentlichen Könnens und Vermögens; eine Möglichkeit, zu tun oder zu lassen; eine *Möglichkeit* etwas tun oder lassen zu wollen; eine *Möglichkeit*, etwas so zu tun, dass ein anderer das tut, was man will, selbst dann, wenn dieser es nicht will.

Aber, wie gesagt, Macht ist eine *Möglichkeit*. Und damit sekundär. Denn Macht ist nur in Bezug auf eine Realität, zu der sie eine Möglichkeit darstellt, vorstellbar. Entfällt eine solche Realität, entfällt auch die Möglichkeit. Entfällt ein unmündiges, obrigkeitshöriges, unachtsames Managementteam, dann entfällt auch die Möglichkeit, ihm eine Macht zeigen zu können, die genau auf Unmündigkeit & Co. angewiesen ist. Entfällt Selbstunsicherheit, dann haben auch mächtige innere Stimmen, die einem Menschen ansagen, etwas auf bestimmte Weise tun zu sollen, keine Macht mehr. Es scheint etwas ‚Höheres‘ zu geben als die Macht.

Die Aktualität, die Handlung ist primär – oder wie Viktor Frankl fixiert: „am Ende zählt nur die Handlung“. Handlung gelingt auch ohne Macht, wenn sie *Sinn* bietet. Eine sinnzentrierte Handlung steht stets über einer machtzentrierten. Fehlt der Sinn, kann Macht den ‚leeren Raum‘ befüllen. Aber, Macht *macht* keinen Sinn. Macht kann in Form *sinnstiftender* Einflussnahme einem Menschen ermöglichen, seinen Sinn zu finden. Diesen Findprozess verantwortet jeder Mensch für sich, und einen solchen Findprozess einzuleiten, ist jedem Menschen auf seine ureigene Art möglich. Ergo: Sinn ist primär – Macht sekundär.

Spürt und empfindet ein Mensch nun auf´s Stärkste, was in einer Situation sinnerfüllt zu tun ist, dann wird ihn auch eine Welle der Macht daran nicht hindern. Dies wiederum ist die Chance und wohl auch die Verantwortung der Menschen mit Hochsensibilität. Mit ihrer Wahrnehmungsintensität könnten sie, gekoppelt mit methodischem Wissen, einen besonders starken Beitrag zur Begleitung von Menschen leisten, die sich ihrerseits von Mächten beeinflusst erleben und einen Weg für ein sinnerfülltes gelingendes [Arbeits-]Leben finden wollen.

Während Macht im weit verbreiteten Verständnis in einer hierarchisch-asymmetrischen, negativ konnotierten Beziehung zwischen Mächtigen und Untergebenen stattfindet, kommt Sinnverwirklichung gerade ohne ein solches ‚schräges‘ Beziehungsbild aus. In der *Sinnverwirklichung* vergisst sich der Mensch im Vollzug seiner wesentlichen Werte und Lebensbedeutungen zum Wohle eines anderen Menschen, eines anderen Themas, eines höheren Gutes. Hoch’sinn’sensible Menschen haben die Verantwortung, ihre Empfindungsgabe zur Selbstüberwindung, zur Handlung einzusetzen. Geschieht dies, zeigen sie, dass sie weit mehr haben als eine ‚Macht über andere‘, dann haben sie ‚Macht für andere‘. [Ralph Schlieper-Damrich]



Elaine N. Aron:  
Sind sie hochsensibel?  
mvg Verlag, 2005



Georg Parlow:  
zart Besaitet  
Festland Verlag, 2006

AUS DER PRAXIS

## Die Macht des (Logo-)Therapeuten

Ein älterer Herr kam zu einem Gespräch und wollte einen klugen Rat. Sofort zu Beginn legte er sein Problem auf den Tisch, indem er temperamentvoll, mit viel Emotionen und eindrucksvoller Gestik sprach und nicht mehr aufhören wollte oder konnte. Immer mehr steigerte er sich hinein, ich hörte gespannt zu, doch allmählich musste ich eingreifen, denn sonst wäre das Gespräch sehr einseitig und vermutlich letztendlich auch zur Unzufriedenheit des älteren Herrn verlaufen.



Therapeuten sprechen zuweilen ‚Machtworte‘

Viele Ratsuchende erscheinen jedoch ganz anders als dieser impulsive Mensch: Sie kommen kraftlos, deprimiert, verzweifelt oder auch am Anfang recht wortkarg zum Gespräch und brauchen Hilfe in Form von Zuneigung und Verständnis oder Tröstung und Stärke. Hier besteht keine Gefahr, dass der etwas ruhigere und eher ängstliche Ratsuchende den Therapeuten mit seiner Energie, seinem Wortschwall und seinen Emotionen geradezu überrollt.

Zwei extreme Situationen, in denen ein Therapeut unterschiedlich mit seiner Macht bzw. gezeigten Stärke und auch Ohnmacht umgehen lernen muss und die jeweilige Persönlichkeitsstruktur der Ratsuchenden in seinem Bera-

tungsstil berücksichtigen sollte, denn sonst kommt es zum Abbruch, zum Missverständnis, zum Widerstand und zur Unzufriedenheit auf beiden Seiten. Macht hat mit Stärke, Einfluss, Kraft, Energie und Handeln zu tun, und in der Logotherapie haben wir die Sprache als einziges Medium, mit der wir Einfluss auf die Ratsuchenden haben. Macht kann drückend, erdrückend sein, nach unten ziehen, sie kann aber auch einen Ratsuchenden befreien und unterstützen, ihn nach oben ziehen. Das ist unser Ziel: Den Ratsuchenden zu ermächtigen, seine eigenen Kräfte wieder zu entdecken und darauf zurück zu greifen.

Nach Viktor Frankl wechselt die Aufgabe des Therapeuten nicht nur von Mensch zu Mensch, entsprechend der Einzigartigkeit jeder Person, sondern auch von Stunde zu Stunde, gemäß der Einmaligkeit jeder Situation. Die Persönlichkeitsstruktur eines Ratsuchenden zu erkennen und darauf zu reagieren ist im Erstgespräch eine entscheidende Phase. Welchen Menschen habe ich da vor mir sitzen – den unsicheren, deprimierten, eher lethargischen oder den aggressiven, herrschsüchtigen Typus? Und je nach Persönlichkeit kann ich die Macht der Worte wählen, um ein vertrauensbildendes und empathisches Gesprächsklima zu schaffen. Und so, wie ich von dem Ratsuchenden angesprochen werde, so habe ich auch die Freiheit und Verantwortung, entsprechend zu reagieren. Gerade bei den etwas aggressiveren Menschen gehört ein Maß an Achtung und Höflichkeit dazu, auf das ich als Berater auch deutlich hinweisen möchte.

### Ziel und Präsenz

Wir wollen nicht belehren oder beherrschen: Wir fragen und hören eher zu, ergreifen zum richtigen Zeitpunkt das Wort. Es ist ein Gedankenaustausch, der so typisch ist für das logotherapeutische Gespräch, wir bringen Ideen ein und üben eine Katalysatorfunktion aus, um den Ratsuchenden auf den sinnvoll-

len, damit eventuell auch auf einen anderen Weg zu bringen, damit er seine Perspektive wechselt. Unsere Macht besteht an sich in unserer Haltung, die Otto Zsok, Direktor des ‚Süddeutschen Instituts für Logotherapie‘, einmal mit wenigen Worten so ausgedrückt hat: *Wir haben als Therapeuten die Macht des Geistes in unterschiedlichen Graden, wir haben die Macht des Logos (Geist, Sinn und Werte sind hier gemeint), des erhellenden Wortes und der Geisteskraft des Logos, der am Anfang ist. Diese Macht ist nicht angeberisch, sondern zentrierend, sie ist erhellend und klärend, sie ist aber auch abweisend, wenn es denn sein muss. Auch diese Situationen sollten wir erkennen und dann unsere Machtworte diplomatisch einsetzen.*

Wichtig sind für uns die logotherapeutischen Beratungsgrundsätze, d. h. die Ratsuchenden dürfen nicht beleidigt, entwertet, verletzt oder gar verunsichert werden, die Situation darf nicht ausgenutzt werden, wir dürfen keine unzumutbaren Forderungen stellen. Das Individuelle berücksichtigen heißt zwar, einzugehen auf die Person, bedeutet aber nicht, Grundsätze zu brechen oder dem Ratsuchenden nicht zu widersprechen. Die Logotherapie ist nicht wertneutral, und das kann auch deutlich ausgesprochen werden.

Fraglos sind wir nicht mächtig genug, jedwede Situation zu beherrschen. Es gibt auch Schicksale, in denen wir ohnmächtig sind, auch das müssen wir akzeptieren. Wenn das Leid zu wuchtig, zu schnell, meist auch unerwartet und in vielen Fällen auch mit vernichtender Kraft in das Leben der Ratsuchenden oder auch bei uns persönlich einbricht, dann kann ein Schweigen oder eine Geste mehr bewirken als ein überflüssiges, wenn auch ‚mächtiges‘ Wort. Aber auch dann wollen wir uns als Partner auf Augenhöhe verstehen und dem Ratsuchenden mit allem, was ihn stabilisiert und aufrichtet, sinnstiftend begleiten.

[Dr. Heinz Rötlich]

AUS DER PSYCHE

## Macht Macht Spaß?

**Jeder fängt mal klein an, sagt man. Die kleinen Mächtigen zeigen sich dann auch entsprechend tonangebend, mitreißend, sprachgewandt, mutig oder auch auffällig talentiert kreativ oder sensitiv. Der individuelle Machtgrad wird sich wohl aus Spuren der psychischen Anlagen, der Erziehung, der Umfeldbedingungen und verschiedener Lern- und Entwicklungsprozesse zusammensetzen. Nicht zu vergessen dürften Faktoren sein wie potenzielle Widerstände im sozialen System des ‚Mächtigen‘ und eine ausreichende ‚Fläche‘ für die Realisierung bestehender Machtmotivation. Ein Tiger wird schnell zahlos, wenn es nichts zu ‚beißen‘ gibt und kommen noch Mächtigere ins Gehege, dann wird auch eine ‚Macht‘ ihre Grenzen kennenlernen. Macht ist also weder voraussetzungslos noch als individuelle fixe Größe ‚in Stein gemeißelt‘. Macht ist ein pulsierendes Bild, das stark von seinem Rahmen abhängt – und damit sind wir auch schon bei einem immer stärker auftretenden Problem.**

Schauen wir einmal besonders dazu auf die Menschen, die sich im Berufskontext im weiten Feld des Mittelmanagements befinden. Während sich die Obermächtigen der ersten Führungsebenen ihren Machtanspruch erarbeitet haben und diesen mit allerlei Methodik festigen und verteidigen, sitzen die Mittelmächtigen auf Stühlen, deren Beine allzu oft nur Beinchen sind. Seit gut vier Jahrzehnten hat diese Schicht viel zu tun, damit die Beine nicht brechen. Erst kam die Matrix über sie und verflüssigte bislang lineare Kommunikationsbeziehungen ‚nach oben‘. Dann rumpelte die ‚Change Management Industrie‘ durch die Strukturen und brach viele Verbindungszapfen zwischen – auch soliden und störungsfrei gewachsenen – Beziehungen ab. Der seither schon fast altmodisch klingende Begriff ‚Kollege‘ mutierte zu einer Art ‚Berufsabschnittsbekanntem‘. Wie will man in einem solchen Umfeld aber

Macht ‚leben‘? Und nicht genug – der Mitwirkungsdruck ‚von unten‘ nahm im Zuge des Wissensmanagements-Hype gleich auch noch zu. Es galt, ganze Unternehmen zu dynamisieren. Ob mit Projektgruppen, Qualitäts- und Lernzirkeln, selbststeuernden Teams: die Stichworte ‚lernende Organisation‘, ‚flat company‘ oder ‚unfrozen structures‘ hatten endgültig das Management erreicht.

Als sich dann schließlich mit Mergern und der Virtualisierung der Organisationen die ‚Verstörungen‘ der Unternehmen weiter potenzierte, war es um die ‚Macht‘ der Mittelmächtigen völlig geschehen. Mancher klammerte sich an seine Expertenmacht, um bald zu erkennen, dass auch dieser Strohhalm brüchig war. Und wieder andere meinten, ihre ‚Restmacht‘ dazu gebrauchen zu können, ihren Unternehmen den



Immer einen Pfeil im Köcher haben – ein brauchbares Machtverständnis?

erlittenen Machtverlust durch ein Herabregeln ihrer Leistungs- und Initiativbereitschaft vorzuhalten. Die Folge war zumeist, dass der eigene ‚Marktwert‘ zurückging und die Unternehmen in der Lage waren, Ausfälle dieser Art durch den Arbeitsmarkt auszugleichen. Viele ‚Mächtige‘ hatten so mit Zitronen gehandelt und fanden sich schneller als erwartet in Situationen wieder, die sie für sich nie für möglich gehalten hätten. Auf einmal war die Unsicherheit über sie hereingebrochen. Auf einmal war Schluss mit dem Spaß an der Macht.

Unsicherheit wird für die junge Nachwuchsgeneration heute fast schon zur Sicherheit. Sie weiß, dass es etwas wie Einbettung und feste Sozialstrukturen in Unternehmen auf Dauer nicht mehr gibt, und so entwickelt sie eine neue Machtform – die Entsagungsmacht. Treffen die heute 25jährigen auf formalistisch-mathematische Kontrollmechanismen im Führungskader, so entsagen sie immer öfter dieser Form der Beeinflussung und formulieren ihre eigenen Spielregeln. Nach der Fokussierung auf Lean Management, Diversifizierung, Outsourcing oder Core Competencies müssen Mächtige nun lernen, dass sie um neue Talente mit emotionaler Intelligenz werben müssen, um die schwächelnde Loyalität der neuen Generation für ihre noch sogenannten ‚Arbeitgeber‘ hinreichend lange zu erhalten. Wer mit engstirnigem, konservativem Karrieristen-Getue zu blenden versucht, fällt beim Nachwuchs reihenweise durch. Wer aber einen Rahmen spannt, in dem man sich viele Stunden täglich beruflich sinnvoll engagieren kann, wer einen Beitrag dafür leistet, dass junge Menschen sich durch ihre Tätigkeit geachtet und beachtet erleben, der hat weit bessere Chancen, als Führungskraft mit Macht akzeptiert zu werden. Führungskräfte mit Sinnmacht und Nachwuchskräfte mit Entsagungsmacht: Dieser neue Wettbewerb schafft eine Bewusstheit, die auf Sicht über entartete Machtformen siegen wird, so wie wir sie Ende September erneut wahrnehmen konnten, als die mächtige UBS von einem mit Allmachtsphantasien agierenden Trader um zwei Milliarden erleichtert wurde. Die ‚neuen Mächtigen‘ lösen

sich vom Management mit ‚Human-Kennzahlen‘ und schaffen anstelle dessen die Grundlagen für einen intellektuellen Wertschöpfungsprozess, mit denen aus gegenwartshierarchisch Mittelmächtigen unternehmenszukunfts-politisch Geistesmächtige werden.

### Wie kommt die Macht in den Menschen?

Zahlreiche Studien zur Persönlichkeitsforschung haben sich mit der Frage befasst, ob und wann sich das Wesen eines Menschen verändert? Bekommt ein Mensch quasi Appetit beim Essen? Die Modelle [gut nachzulesen in der Studie von Specht, J., et.al., 2011: *Stability and Change of Personality Across the Life Course: The Impact of Age and Major Life Events on Mean-Level and Rank-Order Stability of the Big Five*] in ihrer Ganzheit sagen aus: ‚es kommt drauf an‘.

Je mehr Studien zur Hand genommen werden, um so differenzierter und teilweise auch widersprüchlicher sind die Aussagen darüber, was sich als relevant für eine Änderung der so genannten ‚Big Five‘ [dem individuellen Grad an: *Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit, Rigidität /Gewissenhaftigkeit*] erweist. Einige Studien behaupten, dass das Wesen eines Menschen ab dem Lebensalter 30 relativ stabil bleibe, andere sehen diesen Punkt erst ab Lebensalter 50. Einige Studien fokussieren den Ansatz, es gäbe wohl genetische Faktoren, die die Persönlichkeitsstrukturen maßgeblich beeinflussen, andere sehen diesen Einfluss eher durch die Umfeldbedingungen gegeben, in denen ein Mensch lebt. Es klingt nach einem ‚nichts Genaues weiß man nicht‘.

Machen wir es uns zu leicht, wenn wir behaupten, dass jeder Mensch frei und verantwortlich dafür ist, etwas ‚aus sich‘ zu machen? Mithin auch den Grad der Entwicklung und sinnhaften Nutzung des Faktors Macht in den eigenen Händen hat?

Es mag schon sein, dass die Wahrnehmung von Macht bei anderen, eigene und fremde Erwartungshaltungen in

Bezug auf Machteinsatz, Selbstwahrnehmung und Selbstinterpretation oder Feedbacks ihre Beiträge dazu leisten, dass der Machtappetit beim Essen zunimmt. Aber reicht das alles aus, wenn man für sich klären will, ob und wann man im eigenen Wertesystem den Wert ‚Macht‘ integriert hat? [Als kleine Übung hierzu sei die Arbeit mit dem ‚Baum der Macht‘ empfohlen, den Sie in dieser Ausgabe finden.]

Eine Perspektive wollen wir anbieten: Wir glauben, dass Macht erst dann in den Menschen kommt, wenn ihn ein bedeutungsvoller Wendepunkt aufruft, seinem Leben eine Antwort zu geben. In diesem Moment der tiefen, klaren Antwort zeigt sich die ganze Macht des Menschen, die ihn hin zum Sinn führt. Alles andere sind Macht-Spiele, Macht-Kalküle, Macht-Kämpfe, Macht-Mittel usw., die reduziert um Spiele, Kalküle, Kämpfe, Mittel usw. nicht ‚die Macht‘ ergeben.

Ob es das Leben mit sogenannten Mächtigen erleichtert, wenn man genauer prüft, ob diese nicht gerade nur ‚spielen‘, ‚kalkulieren‘ ...? [Ralph Schlieper-Damrich]



## LESENSWERT



Im vergangenen Jahr zeigte das Deutsche Historische Museum in Berlin die Ausstellung: ‚Macht zeigen – Kunst als Herrschaftsstrategie‘.

Der Kurator schreibt dazu: „Seit einigen Jahrzehnten macht moderne Kunst eine erstaunliche Karriere als Statussymbol. Unternehmer und Manager lassen sich gerne mit Gemälden oder Skulpturen fotografieren, viele Politiker treten als Freunde der Kunst auf. Zu bemerken ist jedoch auch ein deutscher ›Sonderweg‹: In kaum einem anderen Land wird Macht so oft mit moderner Kunst repräsentiert. Das ist nicht zuletzt eine Folge des Nationalsozialismus. Da durch ihn viele Repräsentationsformen belastet waren, brauchte man Ersatz zur Selbstdarstellung. Anders als oft behauptet, nimmt bildende Kunst heutzutage keine Außenseiterposition mehr ein. In früheren Jahrhunderten spielte Kunst ebenfalls bereits eine wichtige Rolle, um die Stellung von Mächtigen zu rechtfertigen, zu unterstreichen oder gar zu steigern. Stets hat sie ihren Platz an den Schaltzentralen der Macht. Sie schmückt die Personen, auf die sich die Aufmerksamkeit der Massenmedien richtet. Sie adelt die Sieger der Gesellschaft.“

Nach den Diskussionen über den Einfluss der Musik auf die Politik [Richard Wagner ...], erweitert diese Ausstellung die Perspektive um das Genre der bildenden Kunst – lesenswert!

Der Katalog mit 244 Seiten mit ca. 330 Abbildungen, 24,- + 6,- € kann per Email (verkauf@dhm.de) über den Shop des Museums online bestellt werden.

## HÖRENSWERT



Empfindet man die Stimme eines Menschen derart berührend, dass ihre ‚Stimmung‘ zu vergessen unmöglich erscheint, dann mag man sie wohl als mächtig werten. Die 21 Jahre alte Laura Marling, britische Folk-Sängerin, zaubert mit ihren Stimmbändern eine Bandbreite frecher, kratziger, zarter, erotischer Töne hervor, dass man sich fragt, wohin sich diese Frau gesanglich noch entwickeln wird. A Creature I Don't Know ist die neue CD. Dass die Künstlerin 2011 u.a. als ‚Best Solo Artist‘ geehrt wurde, dürfte nach dem Genuss dieser Musik nicht wundern.

## NOCHMAL HÖRENSWERT

Können Sie sich noch an Fury in the Slaughterhouse erinnern? Wenn nicht, dann merken Sie sich doch nun die beiden Wingenfelder. Die zwei Brüder waren einst die Furys und walzen heute mit tiefsinnigen Texten die Einerlei-Rockmusik weg, zeigen dabei zuweilen Züge von Lindenberg oder dem Boss Springsteen, manchmal sogar Dylan. Versprochen, Sie können dieses Album zehnmal hören, und Sie hören es immer anders. Eine Musik, die nicht gerade zum Konsumieren einlädt. Lieber mal: Beine hoch, Licht gedämmt und lauschen, was die Zeilen über das eigene Leben verraten.



## SPIELENSWERT

Die meisten unserer Leserinnen und Leser sind noch nicht so alt wie dieser ‚Saurier‘ unter den Spielen.

Monopoly ist 70, und kommt nun auch in einer Version auf den Markt, die jeden Spieler zu einem kleinen mächtigen Banker macht. Wenn in der realen Welt die Fetzen fliegen, hier macht es wenigstens Spaß, wenn man ruiniert wird. Und anstelle von Spielgeld, wird hier alles elektronisch geregelt. Viel Spaß.



## ERGÄNZENSWERT

Wenn Sie nach dieser WertePraxis noch mehr Interesse an der Macht haben, dann ist dieses kurze Buch des Privatdozenten am Philosophischen Seminar der Universität Basel, Byung-Chul Han eine pointierte Zusammenstellung verschiedenster Perspektiven. Han's persönliches Konzept, Macht als Ausweitung der eigenen Person auf einen benutzbaren Raum zu interpretieren und dabei die Macht dann am stärksten anzusehen, wenn sie unsichtbar bleibt, kommt der sinnzentrierten Vorstellung von Machtnutzung recht nahe. Wem das unorthodox erscheint, der sei ermuntert, diesen Reflexionen die eigenen entgegenzusetzen.

Han, Byung-Chul:  
Was ist Macht?  
Reclam Verlag, 2005

