

Gefunden auf Linked-In August 2017:



Machtspiele fördern den Intellekt?!

- Veröffentlicht: 10. August 2017
- Vorgestellt in: [Favoriten der Redaktion](#), [Job & Karriere](#)



[Günther Wagner](#)

Experte für Change Management & (Digital) Leadership ♦ Coach ♦ Online-Coach ♦ Consultant ♦ Speaker

Macht macht die Mächtigen klüger, ehrgeiziger, konzentrierter und mutiger.

Ian Robertson, Neurowissenschaftler und Klinischer Psychologe am Trinity College in Dublin hat erforscht, dass Macht den Testosteronspiegel erhöht, was in Folge die Laune, die Innovationskraft, den Mut, aber auch die Selbstbezogenheit und den Egoismus steigen lässt.[1] Niccolò Machiavelli, einer der großen Menschen- und Politikkenner, schreibt vor 500 Jahren in seinem Buch „Der Fürst“:[2]

"Man sieht, dass die Menschen verschieden vorgehen, um zu dem Ziel zu kommen, das ihnen vorschwebt, nämlich zu Ruhm und Reichtum: Der eine geht mit Zurückhaltung vor, der andere feurig, ein dritter braucht Gewalt, wieder ein anderer List, ein weiterer wendet Geduld an, ein anderer das Gegenteil davon."

In meinem Artikel „[Macht verändert das Verhalten – von jedem](#)“ habe ich mich dem Themenfeld Macht schon einmal anzunähern versucht. Heute möchte ich mich von einem anderen Blickwinkel aus erneut der Macht zuwenden, den ...

Strategien der Macht

- 40 Prozent der Zeit verbringt man damit, aufzupassen, wer am Stuhl sägt.
- 30 Prozent sägt man an anderer Leute Stühle,
- und 30 Prozent arbeitet man im Sinne der Sache.[3]

Das gibt doch zu denken. Und es passt geradezu perfekt zu dem, was ich aktuell vor meiner Haustür in Salzburg miterleben darf – die Salzburger Festspiele. Dieses weltweit bedeutendste Festival der klassischen Musik und darstellenden Kunst steht in diesem Jahr unter dem Motto: Strategien der Macht.

Vielleicht denken jetzt manche von Ihnen, dass Sie neben ihrem Beruf absolut nicht die Zeit haben, auch noch Business ferne Gebiete, wie beispielsweise das Treiben von Festspielen, zu beleuchten. Sie brauchen schnell Lösungen und keine philosophisch, künstlerischen Reflexionseinheiten.

Ich möchte Ihren Arbeitsalltag bereichern und Ihnen zeigen, dass ein Perspektivwechsel gut tut. Ich verspreche Ihnen, dass Sie beispielsweise durch einen Ausflug zu den Salzburger Festspielen nicht nur persönlich berührt werden, sondern möglicherweise auch ihre beruflichen Kompetenzen erweitern. Die Trennung zwischen Beruf und Privat, zwischen beruflichen und persönlichen Interessen, mag zum einen sehr wichtig und richtig sein, aber zum anderen geht damit auch manches an wichtigen Einsichten verloren. Kleiner Nebenhinweis: Die Generation Y, die "Neuen Götter im Management[4]", geht hier schon anders vor. Und die Kunst ohnehin.

So möchte ich Sie jetzt einladen, trotz Zeitnot, unangenehmer Herausforderungen und drängender, möglicherweise nicht vorhandener Lösungen, Ihren beruflichen Blick, Ihre beruflichen Strategien mit Hintergrundinformationen zu den Salzburger Festspielen zu verbinden – "Design Thinking for Leadership[5]" zu betreiben.

Macht und Ohnmacht sind ein unzertrennliches Paar

Bettina Herring, Schauspieldirektorin der Salzburger Festspiele, sieht aktuell in Bezug auf das Treiben der Macht den Schatten, die Ohnmacht, immer stärker wirken. Das löst selbstverständlich Ängste aus und aktiviert Strategien, die ohne dem Druck, Macht zu

verlieren, vielleicht so in der Heftigkeit gar nicht zum Zug kommen würden. Mag sein, dass der Dieselskandal ein Strategiever such war, gewisser Machtverluste zu entrinnen.[6]

Bettina Herring spricht von ohnmächtigen Zeiten, die das Aggressionspotential in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft erhöhen.

Im Programm der Salzburger Festspiele 2017 werden die Schatten der Macht überall sichtbar. In der Oper Lady Macbeth von Mzensk wirkt der Schatten, Fremdbestimmtheit und Ohnmacht, in dramatischer Weise. In Gerhart Hauptmanns „Rose Bernd“ findet man das Arbeiten der Macht durch Religion und Moral. Auch wenn heute in Zeiten der Säkularisierung Religion und Moral im althergebrachten Sinn nicht mehr wirken, so werden neue Werte auf das Podest gesetzt, entsprechend angehimmelt und nachgeeifert. Diese neuen Werte wirken dann ähnlich wie die Alten, sie bekommen Macht und irgendwann Übermacht. Auf dem Programm steht auch Mozarts letzte Oper „La clemenza di Tio“ in einer spannenden Inszenierung. In dieser wird nichts weniger verhandelt als die Macht der Demokratie, die Auseinandersetzung mit Strategien, Zumutungen, Grausamkeiten der Macht und die große Chance der Vergebung. Peter Sellars, der Regisseur, findet die Auseinandersetzung von Mozart mit Demokratie äußerst bewegend. Denn zu Mozarts Zeit gab es Demokratie noch gar nicht, es war ein Wunsch, eine Idee, eine Vision, der Mozart damals gefolgt ist.[7]

Heute leben wir hier in Europa und in manchen anderen Ländern der Welt angeblich demokratisch organisiert. Wir setzen uns angeblich mit den komplexen, demokratischen Grundsätzen auseinander. Gleichzeitig zeigt sich jedoch immer öfter, dass die Demokratie missbraucht und untergraben wird. Hans Herbert von Arnim schreibt in seinem Buch „Die Hebel der Macht und wer sie bedient“, welcher Mittel und Methoden sich die politische Klasse bedient, um die Regeln zu ihrem Vorteil umzugestalten. So kommt es, dass eine Ein-Mann-Herrschaft unter dem Deckmantel der Demokratie installiert werden kann– siehe Beispiel Türkei.[8],[9]

Die Mächtigen sind einsam und müssen ständig Sorge tragen, ihre Macht zu verlieren. Das macht die Mächtigen schwach, verwundbar und damit gefährlich und aggressiv. [10]

Das ist die Aussage von Wolfgang Müller-Funk. Und auch im Stück „Lear“, das am Ende der Salzburger Festspiele am Programm steht, geht es um die Einsamkeit der Macht, an dem Irre werden an der Macht. Die Mächtigen sind im Argwohn, Sie wissen, dass die anderen auch die Macht haben wollen, die sie selbst jetzt gerade besitzen. Hier beginnt die Figur des Machthabers, der Machthaberin unangenehm zu wirken. Diese fühlen sich bedrängt und beginnen alle, die ihre Macht bedrohen könnten, auszuschalten.[11] Clemens Sedmak, Theologe und Philosoph, hat in Interviews für sein Buch „Mensch bleiben in der Politik“ festgestellt:[12]

Die befragten Mächtigen gaben zu, dass Macht einen verändert. Doch sie sahen die Gefahr der Korruption durch Macht immer nur bei den anderen, nicht bei ihnen selbst als Mächtige.

Hier zeigt sich sehr deutlich, dass die Selbstwahrnehmung verzerrt bzw. vernebelt ist. Das mag jetzt keine Anschuldigung sein. Es ist normal, dass man sich selbst anders sieht als andere. Aber gerade deshalb ist es so wichtig als Person mit Verantwortung, gerade auch in der Wirtschaft, diese Verzerrungen und Verneblungen von sich selbst zu kennen bzw. zu erkennen.

Die chronische Überforderung und die große Verantwortung der Mächtigen, dass diese oft so tun müssen, sie wissen alles, was aber gar nicht möglich ist, treibt das Machtspiel an. [13]

Die Verwundbarkeit der Macht muss kaschiert werden. Macht und Schwäche lassen sich nur schwer vereinbaren, und so bedarf es entsprechender Inszenierungen. Das wusste auch schon der im 17. Jhdt. lebende französische Denker, Blaise Pascal.[14] So verwundert es vielleicht nicht, dass die Mächtigen durch entsprechenden Status, große Dienstwagen, viel Besitz, ... ihre Macht und den damit verbundenen Erfolg bestmöglich zu untermauern versuchen. Aber sich der Macht verwehren, ist auch nicht die Antwort, so die Meinung von Doron Rabinovici, Historiker und Autor. Wer nichts tut, mit dem wird was getan. Die ZuschauerInnen stimmen mit Ihrer Zurückhaltung dem Tun und Wirken der Macht zu, und sind damit streng genommen mitschuldig.[15]

So gesehen kann man einem machtbesessenen Management nicht ganz alleine die Schuld zuschieben. Fehler oder Missstände entstehen gemeinsam. Aus dieser Sichtweise heraus ist es vielleicht für MachthaberInnen etwas leichter, ihre Fehler, Schwächen oder Ängste zuzugeben, um daraus gemeinsam bessere Lösungen für alle zu finden. Es zeigt sich sogar eine Art Verlockung, sich Mächtigen anzuschließen, um selbst nicht die Bürde der Macht zu tragen. So darf man vielleicht wirklich nicht immer nur mit dem Finger auf die Mächtigen zeigen, sondern auch jene etwas rütteln, die die Macht auf andere abschieben bzw. meinen, sie hätten keine Macht.

Die VertuscherInnen, MitläuferInnen und Ja-SagerInnen geben Ausschweifungen der Macht freien Raum zur Entfaltung, wie beispielsweise im Dieselskandal. [16]

Das habe ich vor längerer Zeit in meinem Artikel „[Goethes Faust besucht die Wirtschaft](#)“ angesprochen. Die Spiele der Macht sind unglaublich stark – für die gerade in Machtposition Sitzenden, wie auch für die ZuschauerInnen bzw. MitläuferInnen. Deshalb braucht es in Bezug auf das Verständnis und Wirken der Macht, sehr viel Menschenverständnis wie auch Selbsterkenntnis. Das fordert die Übernahme von Verantwortung, für sich selbst und für andere. Das heißt mit den Worten von Elisabeth Bronfen, Kulturwissenschaftlerin, sich selbst beschneiden können und das eigene Begehren zügeln. Das braucht schon sehr viel Selbstdisziplin und Überwindung von Verführungen, u.a. Boni widerstehen. Es braucht darüber hinaus Mut, den persönlichen Einfluss durch Macht neu zu verhandeln und die persönliche Macht damit zu beschränken.[17] Etwas, was gerade jetzt in der deutschen Politik und der Politik nahstehenden Wirtschaft lt. Meinung von Hans Herbert von Arnim nicht mehr gegeben ist.

Wer Macht hat bzw. wer mit Macht verantwortungsbewusst umgehen möchte, der braucht mit den Worten von Edzard Reuter eine Art Wächter. [18]

Festspiele könnten u.a. eine solche Aufgabe übernehmen. Festspiele überprüfen die gesellschaftliche Situation.[19] Im Fall der Salzburger Festspiele 2017 heißt das, die Strategien der Macht für eine breite Öffentlichkeit sichtbar und spürbar werden zu lassen. Festspiele bzw. die Inszenierungen der Festspiele werden zum Spiegel, indem man sich selbst erkennen kann. Das Bild der starken Mächtigen bröseln ohnehin, aber gerade deshalb werden die Mächtigen auch wieder menschlich.

Über schwächelnde Mächtige wird jedoch in Managementkreisen kaum bzw. nur sehr ungern gesprochen. Und genau das macht die Mächtigen gefährlich: Verdrängte Ängste führen zu unkontrolliertem Aktionismus, zu Aggression und Arroganz. [20]

Selbst in der Forschung findet man bisweilen nur wenige repräsentative oder verlässliche Aussagen zu den Entwicklungen oder zur Verbreitung der Ängste von Führungskräften. Gabi Harding, Arbeits- und Organisationspsychologin, meint, es gäbe eine Art wissenschaftliche Ignoranz dem Thema gegenüber. Lange Recherchen brachten ihr jedoch das Ergebnis, dass Führungskräfte sich mit drei Hauptformen von Ängsten konfrontiert sehen: die Angst vor dem Unbekannten, die Angst vor dem Versagen und die Existenzangst. Ein Interviewter brachte das, was die ManagerInnen bewegt, auf den Punkt: 40 Prozent der Zeit verbringe ich damit, aufzupassen, wer an meinem Stuhl sägt. 30 Prozent säge ich an anderer Leute Stühle, und 30 Prozent arbeite ich im Sinne der Sache. Diese Aussage haben Sie bereits zu Beginn dieses Artikels gelesen. Diese Aussage finde ich persönlich ziemlich drastisch, und sollte auch nach der Meinung von Harding weit mehr öffentliche Beachtung finden.[21]

Harding findet es dringend notwendig über die Tabus, Angst im Management, zu sprechen.

Sie beklagt sich, dass sie gegenwärtig keine Initiative kennt, die sich öffentlich der Ängste im Management annimmt. Die ManagerInnen müssen für sich selbst initiativ werden, sofern sie ihre Ängste überhaupt wahrzunehmen bereit sind. Das tun die wenigsten, weil bereits ein kurzer Blick in das Reich möglicher Ängste, die Auseinandersetzung damit blockiert.[22] So kommt es, dass beispielsweise unter dem Deckmantel „Komplexität meistern“ eigentlich die Bewältigung von Ängsten angegangen werden möchte. Das ist meinem Empfinden und meiner Erfahrung nach sehr legitim. Es braucht viel Vertrauen und Mut, Schwächen zuzugeben. Wenn es hilft sich indirekt den heiklen Themen zu nähern, dann ist das ein guter Start für wirksame Gefühlsbewältigungsstrategien, für ein stärkendes "Embodiment Management[23]".

Strategien im Umgang mit Macht und Ohnmacht

Zum Abschluss von diesem Artikel möchte ich Ihnen kurz 3 Strategien anführen, mit deren Hilfe Sie meiner Erfahrung nach Ihre Konfrontation, möglicherweise Ihren Leidensweg mit Macht und Ohnmacht besser in den Griff bekommen können.

1. **Achtsamkeit und Stressbewältigung** in Verbindung mit Einsicht, ist ein wesentlicher Punkt. Mehr dazu finden Sie u.a. in meinen Artikeln „[Slowness](#)“, „[Die unerwartete Revolution in Unternehmen](#)“ und „[Demut – eine neue Managementstrategie?!](#)“.
2. **Mehr Erkenntnis über die limbischen Prägungen** und damit verbundenen Verhaltensweisen verbessern ebenfalls den Umgang mit Macht. Nähere Informationen dazu finden Sie auf meiner Webseite [Embodiment](#).
3. **Vergeben** ist ein besonders delikater Punkt, und wird im Business kaum angesprochen. Vergeben, so wie es beispielsweise bei den Salzburger Festspiele in Mozarts Oper „La clemenza di Tio“ so eindrucksvoll gezeigt wird. Vergebung hat Macht!

Ihr Günther Wagner

PS.: Ich freue mich über Ihr Feedback unter **Kommentare**. Wenn Ihnen der Artikel gefällt, dann klicken Sie bitte **like** und/oder **share** um auch anderen Interessierten den Beitrag zugänglich zu machen. Vielen Dank!

[Meine bisherigen Beiträge finden Sie hier.](#)

Als Experte für Change-Management und (Digital) Leadership arbeite ich als **Brückenbauer** zwischen der **Old- and New Economy**.

Günther Wagner's [Linkedin Profile Link to FOLLOW](#)

Wenn Sie Fragen haben, dann kontaktieren Sie mich bitte einfach über **persönliche Nachrichten**. Weitere Informationen zu #Change #Coaching #Digital #Leadership #NewWork #NewEconomy #Embodiment finden Sie auf meiner Webseite www.wagner-consulting.eu

Literaturquellen:

- [1] <https://www.linkedin.com/pulse/macht-ver%C3%A4ndert-das-verhalten-von-jedem-g%C3%BCnther-wagner>.
- [2] <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/machiavelli-trifft-auf-hoeness-und-die-amigo-bande-a-898388.html>. Am 2017-08-07 gelesen.
- [3] http://www.psychologie-heute.de/archiv/detailansicht/news/die_angst_des_chefs/. Am 2017-08-07 gelesen.
- [4] <https://www.linkedin.com/pulse/die-neuen-g%C3%B6tter-im-management-g%C3%BCnther-wagner>.
- [5] <http://leadership-dojou.eu/design-thinking-for-leadership/>.
- [6] Kulturmontag Spezial, 2017-07-31:
<http://tv.orf.at/program/orf2/20170731/799912801/story>.
- [7] Kulturmontag Spezial, 2017-07-31:
<http://tv.orf.at/program/orf2/20170731/799912801/story>.
- [8] <https://www.kopp-verlag.de/Die-Hebel-der-Macht-und-wer-sie-bedient.htm?websale8=kopp-verlag&pi=125045&ci=000401>.
- [9] http://www.uni-speyer.de/files/de/Lehrst%C3%BChle/ehemalige%20Lehrstuhlinhaber/VonArnim/Fachveroeffentlichungen/NVwZ13_2014.pdf.
- [10] Kulturmontag Spezial, 2017-07-31:
<http://tv.orf.at/program/orf2/20170731/799912801/story>.
- [11] Kulturmontag Spezial, 2017-07-31:
<http://tv.orf.at/program/orf2/20170731/799912801/story>.

- [12] Kulturmontag Spezial, 2017-07-31:
<http://tv.orf.at/program/orf2/20170731/799912801/story>.
- [13] Kulturmontag Spezial, 2017-07-31:
<http://tv.orf.at/program/orf2/20170731/799912801/story>.
- [14] https://de.wikipedia.org/wiki/Blaise_Pascal.
- [15] Kulturmontag Spezial, 2017-07-31:
<http://tv.orf.at/program/orf2/20170731/799912801/story>.
- [16] <https://www.linkedin.com/pulse/goethes-faust-besucht-die-wirtschaft-günther-wagner>.
- [17] Kulturmontag Spezial, 2017-07-31:
<http://tv.orf.at/program/orf2/20170731/799912801/story>.
- [18] <https://www.linkedin.com/pulse/goethes-faust-besucht-die-wirtschaft-günther-wagner>.
- [19] http://www.deutschlandfunk.de/salzburger-festspiele-auseinandersetzung-mit-strategien-der.911.de.html?dram:article_id=391197. Am 2017-08-07 gelesen.
- [20] http://www.psychologie-heute.de/archiv/detailansicht/news/die_angst_des_chefs/. Am 2017-08-07 gelesen.
- [21] http://www.psychologie-heute.de/archiv/detailansicht/news/die_angst_des_chefs/. Am 2017-08-07 gelesen.
- [22] http://www.psychologie-heute.de/archiv/detailansicht/news/die_angst_des_chefs/. Am 2017-08-07 gelesen.
- [23] <http://leadership-dojoeu.com/embodiment/>.