

In 30 Minuten  
wissen Sie  
mehr!

**30** **MINUTEN**

Bernd M. Wittschier

# Macht- spielchen im Büro

GABAL

**Bernd M. Wittschier**

**30 Minuten**

# **Machtspielchen im Büro**

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg  
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen  
Lektorat: Dr. Sandra Krebs, GABAL Verlag GmbH  
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2011 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
2., überarbeitete Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

### Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-86936-378-3

# In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## ***Kurze Lesezeit***

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- **Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.**
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- ***Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.***
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



# Inhalt

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Vorwort</b>   | <b>6</b>  |
| <b>1. Machtspielchen erkennen und einordnen</b>                          | <b>9</b>  |
| Schritt 1: Prüfen Sie, ob es sich um ein<br>Machtspielchen handelt       | 10        |
| Schritt 2: Analysieren Sie die Hintergründe<br>des Machtspielchens       | 14        |
| Schritt 3: Ordnen Sie das Machtspielchen ein                             | 19        |
| <b>2. Die Führungskraft als Schlichter:<br/>Ausgleich schaffen</b>       | <b>23</b> |
| Beenden Sie zerstörerische Machtspielchen<br>sofort                      | 24        |
| Sorgen Sie für Chancengleichheit   | 25        |
| Finden Sie eine Konfliktlösung   | 29        |
| Führen Sie eine Mediation durch  | 38        |
| Nutzen Sie Ihre Menschenkenntnis   | 41        |
| Entwickeln Sie einen Wertekanon und<br>Ethikkodex                        | 44        |
| <b>3. Die Führungskraft als Opfer:<br/>Souveränität zeigen</b>           | <b>53</b> |
| Setzen Sie sich gegen unfaire Attacken von<br>oben zur Wehr              | 54        |
| Stoppen Sie Intrigen und Verleumdungen<br>von Kollegen oder Mitarbeitern | 57        |
| Nehmen Sie wieder die Gestalterrolle ein                                 | 61        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>4. Die Führungskraft als Täter:</b>                              |           |
| <b>Verantwortlich handeln</b>                                       | <b>67</b> |
| Prüfen Sie, ob und wie Sie ins<br>Machtspielchen einsteigen sollten | 68        |
| Erlernen Sie die Kunst des<br>„fairen Machtspiels“                  | 72        |
| <b>5. Kompetenzen für konstruktive<br/>Machtspielchen stärken</b>   | <b>79</b> |
| Exzellente kommunizieren  | 79        |
| Emotional und sozial kompetent sein                                 | 82        |
| Perspektive wechseln  | 83        |
| <b>Fast Reader</b>  | <b>87</b> |
| <b>Der Autor</b>  | <b>92</b> |
| <b>Weiterführende Literatur</b>                                     | <b>93</b> |
| <b>Register</b>   | <b>95</b> |

# Vorwort

„Entscheidend ist nicht die Frage, ob man Macht hat, entscheidend ist die Frage, wie man mit ihr umgeht.“ Das hat Alfred Herrhausen gesagt, der einstige Vorstandssprecher der Deutschen Bank.

„Macht“ umfasst positive und negative Aspekte. Ähnliches gilt für Machtspielchen oder Machtspiele – die Begriffe werden im Folgenden synonym verwendet: Sie sind zweischneidige Schwerter. Der Begriff „Spiel“ weist darauf hin: Ein Machtspiel kann durchaus amüsant sein und spielerische Elemente umfassen. Allerdings trifft dies häufig nur auf den Machtspieler zu, der in der Hierarchie „oben“ steht und so in der Lage ist, das Spiel aktiv zu spielen. Für den passiven Teil des Machtspielchens, das Opfer, bedeutet die Auseinandersetzung dagegen Frust, Schmerzen und Demotivation.

Die katastrophalen Folgen: Aus Ihrer Sicht, aus der Sicht der Führungskraft, drohen ein gewittriges Betriebsklima und der Kleinkrieg am Arbeitsplatz. Es bilden sich Mitarbeiterfraktionen, die sich bekämpfen, die Arbeitsproduktivität sinkt. Das Machtspielchen wird zum Machtkampf. Dann heißt es, Sie hätten Ihren Verantwortungsbereich nicht im Griff.

## ***Mit Machtspielchen konstruktiv umgehen***

In den nächsten 30 Minuten geht es um die destruktiven Aspekte der Machtspielchen im Büro – und darum, wie Sie destruktive Machtspielenergie wieder in konst-

ruktive Leistungsenergie umwandeln können. Sie erfahren überdies, wie Sie von vornherein verhindern, dass ein Machtspiel destruktive Kraft entwickelt.

Klar ist: Sie können Machtspielchen nicht grundsätzlich verhindern – sie laufen in jedem Unternehmen, in jeder Abteilung, in jedem Büro, an jedem Arbeitsplatz ab. Aber es ist möglich, schlichtend in sie einzugreifen, sie in positivere Bahnen zu lenken und Auswüchse zu vermeiden.

Für Sie als Führungskraft sind dabei drei Rollen vorgesehen:

- Sie greifen als neutraler und unbeteiligter Schlichter in das Machtspiel ein und sorgen für klare Verhältnisse.
- Sie sind Opfer und Zielscheibe eines Machtspielchens.
- Sie sind Täter: Als Vorgesetzter verfügen Sie über Machtquellen, mit denen Sie verantwortlich umgehen sollten.

Für jede dieser Rollen erhalten Sie jetzt zahlreiche Handlungstipps. Wenn Sie diese Tipps auf Ihren persönlichen Führungsalltag beziehen, ist es möglich, aus den meisten Machtspielchen konstruktive Leistungsenergie zu gewinnen.

Ihr Bernd M. Wittschier  
[www.423gmbh.de](http://www.423gmbh.de)





# 30 MINUTEN

**Woran erkenne ich ein  
Machtspielchen?**

**Seite 10**

**Welche Informationen benötige  
ich, um konstruktiv eingreifen zu  
können?**

**Seite 14**

**Wie kann ich Machtspielchen klas-  
sifizieren und einordnen?**

**Seite 19**

# 1. Machtspielchen erkennen und einordnen

Jede Führungskraft, die in einem Unternehmen oder einer Organisation Verantwortung übernimmt, muss sich mit Macht beschäftigen. Sie übt Macht aus und muss sich mit Mächtigen auseinandersetzen. Darum ist es wichtig, zunächst einmal einen definitorischen Rahmen des Begriffs „Machtspielchen“ aufzustellen, um die verschiedenen Facetten möglicher Machtspiele auszu-leuchten.

Dieser Rahmen hilft Ihnen, Machtspielchen möglichst frühzeitig zu erkennen und einzuordnen. So verfügen Sie über eine Grundlage, um Schritt für Schritt situationspezifisch diejenigen **Strategien und Techniken** einzusetzen, die in den weiteren Kapiteln erläutert werden.