

## 8.99 Konstruktiver Umgang mit Macht im Coaching und in der Beratung

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- was Macht eigentlich ist,
- wieso Macht gerade im Kontext von Coaching und Beratung häufig noch ein Tabuthema ist,
- in welchen Kontexten Coaches und Berater mit Macht konfrontiert sind und was das für ihre Arbeit bedeutet,
- weshalb individuelle Machtstrategien vielfach ausgeblendet werden,
- woran man „vergiftete Aufträge“ erkennen kann,
- wie sich Macht nonverbal mitteilt und wie man dieses Wissen als Coach oder Berater nutzt
- und wie sich die eigene Lust an der Macht finden, integrieren und konstruktiv nutzen lässt.

---

### Die Autorin

**Heide Liebmann**, Potenzialdetektivin, Coach und Autorin, ist seit über 13 Jahren in Düsseldorf selbstständig tätig. Sie unterstützt ihre Kunden dabei, sich sowohl persönlich als auch unternehmerisch zu entwickeln. Ihre Coachings führt sie sowohl live als auch online und per E-Mail durch.

*Kontakt:* Potenzialdetektivin Heide Liebmann, Ertfstraße 4, 40219 Düsseldorf, Telefon: 0211/152 00 82 oder 0173/533 95 21, Mail: [coaching@heide-liebmann.de](mailto:coaching@heide-liebmann.de), Website: [www.heide-liebmann.de](http://www.heide-liebmann.de)

# Inhalt

	Seite
1	Macht – was ist das eigentlich? . . . . . 2
1.1	Definition von Macht . . . . . 3
1.1.1	Unterschied zwischen Macht und Einfluss . . . 3
1.1.2	Machtkompetenz . . . . . 4
1.2	Tabuthema Macht? . . . . . 5
2	Kontexte von Macht für Berater und Coachs . . . . . 6
2.1	Macht in der eigenen Biografie . . . . . 6
2.2	Macht im Coaching- und Beratungssetting . . . . . 8
2.3	Macht im Zusammenhang mit dem Auftraggeber. . . . . 9
3	Die „Gutmenschen-Falle“ . . . . . 10
4	Vergiftete Aufträge . . . . . 10
5	Nonverbale Signale . . . . . 13
6	Selbstmächtigkeit: die eigene Machtlust integrieren und nutzen. . . . . 14
7	Übungen . . . . . 15
8	Fazit . . . . . 16
9	Literatur und Quellen . . . . . 16

## 1 Macht – was ist das eigentlich?

Macht scheint ein kniffliges Thema zu sein für viele Coachs und Berater. Das zeigt sich schon daran, dass nur wenige Kolleginnen und Kollegen bereit sind, sich öffentlich zu diesem Thema zu äußern. Dass gerade die Beraterzunft mehr als genug Anlass hat, sich mit den eigenen Machtansprüchen, den verschiedenen Formen der Machtausübung, mit denen Berater konfrontiert sind, sowie der eigenen Machtkompetenz auseinanderzusetzen, will dieser Artikel aufzeigen.

Fast niemanden lässt das Thema Macht gänzlich kalt. Das hat vermutlich damit zu tun, dass wir alle täglich Macht erleben und auch ausüben,

ob bewusst oder unbewusst. Das heißt, wir haben ein Verhältnis dazu, das aber häufig durch Verdrängung und Tabuisierung gekennzeichnet ist. Macht ganz neutral zu definieren, fällt uns daher oft schwer, weil das gleichzeitig bedeuten würde, unsere Annahmen und Bewertungen zum Thema außen vor zu lassen.

## **1.1 Definition von Macht**

Streng wissenschaftlich kann man Max Webers Definition folgen: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“ (Weber 1972, S. 28, zitiert nach Scholl 2014). Christine Bauer-Jelinek führt dazu aus, dass die Ausübung von Macht im Grunde immer gegen Widerstand erfolgt. Erst das macht die Macht zur Macht. Ginge es lediglich darum, etwas zu gestalten oder nach eigenen Vorstellungen zu strukturieren, kann man das nur so lange tun, bis einem Widerstand begegnet. Will man seine Ziele dann trotzdem durchsetzen, benötigt man Macht (Bauer-Jelinek 2009).

Fragt man Coachs und Berater nach ihrer Definition für Macht, erhält man interessante Antworten. So meint beispielsweise die Finanzcoachin Anette Weiß: „Bei der Macht wie auch beim Geld ist es entscheidend, was man daraus macht und wie man damit umgeht!“ Ins selbe Horn stößt Andreas P. (Name ist der Autorin bekannt), Coach und Consultant aus Thüringen, wenn er sagt, dass Macht ein neutrales Wort sei, also weder gut noch böse. Seiner Einschätzung nach braucht jeder Macht. „Grundsätzlich arbeitet jeder Coach mit dem Thema Macht, schon indem er seine Klienten zu etwas ermächtigt. Macht selbst ist lediglich eine Zuschreibung“, so der Coach, der ursprünglich aus der Unternehmensberatung kommt und über 10 Jahre in diesem Kontext gearbeitet hat.

### **1.1.1 Unterschied zwischen Macht und Einfluss**

Wolfgang Scholl vom artop Institut an der Humboldt Universität Berlin unterscheidet zwischen Machtausübung einerseits, die er als eher rücksichtslos und verletzend charakterisiert, und Einflussnahme andererseits, die interessiert und beratend erfolgen kann. Je nachdem, welche Form Macht annimmt, hat sie Einfluss darauf, wie eine Beziehung oder Gemeinschaft gestaltet wird. „Während wechselseitige Einflussnahme

den Wissenszuwachs fördert und dadurch die Effektivität der Zusammenarbeit erhöht, wird beides durch Machtausübung geschmälert“ (Scholl 2014).

Allerdings lässt sich in Unternehmen vielfach beobachten, dass es eine ungesunde Dynamik gibt, sobald jemand mehr Macht bekommt: Macht kann tatsächlich einen korumpierenden Charakter haben; sie verführt die Machthaber oft dazu, die eigenen Ansichten und Ziele deutlich höher zu bewerten als die der weniger Mächtigen.

Daher scheitern Ansätze, Strukturen von der Basis aus zu verändern, auch meistens. Finanzberaterin Anette Weiß, die es sich mit ihrer geldwert finanzbildung GmbH in Saarbrücken zur Aufgabe gemacht hat, ökonomisches Wissen sowohl zu Mitarbeitern als auch in die Führungsetagen zu bringen, kann ein Lied davon singen: „Wirklich Einfluss zu nehmen, funktioniert in der Regel eher top-down als bottom-up. Deshalb adressiere ich auch gleich die Geschäftsführer von Unternehmen und versuche, sie dafür zu gewinnen, ihre Mitarbeiter ökonomisch fit zu machen.“

### **1.1.2    Machtkompetenz**

Dass Macht Menschen verändern kann, lässt sich immer wieder beobachten, und gerade Coachs und Berater können das von außen oft sehr klar erkennen. Unter diesem Gesichtspunkt scheint es tatsächlich sinnvoll, sehr bewusst mit Macht umzugehen. Wer weiß, worum es beim Thema Macht geht und seine eigene Haltung dazu kritisch reflektiert, wird automatisch besser kommunizieren und letztlich auch weniger destruktiv handeln.

Machtkompetenz bedeutet so gesehen eine Erweiterung der Sozialkompetenz, weil damit Fähigkeiten verknüpft sind, die über die reinen „Soft Skills“ hinausgehen. „Machtgestalter können bei Konflikten sowohl eskalieren als auch deeskalieren. Sie verhalten sich diszipliniert, sind selten beleidigt oder nachtragend. Die ethischen Fragen haben sie im Vorfeld mit sich abgeklärt, sodass sie dann im laufenden Prozess die volle Kraft auf ihr Ziel richten können“ (Bauer-Jelinek 2007).

Vielleicht sollte in Coachingausbildungen tatsächlich mehr als bisher auch das Thema Macht in den Fokus genommen werden. Gerade für die Rollenklärung ist es eine zentrale Frage, ob ich mir als Coach oder Berater meines eigenen Einflusses bewusst bin und wie angemessen ich

dann damit umgehe. Machtkompetenz zu entwickeln, bedeutet in diesem Kontext, souverän auf allen Hierarchieebenen agieren zu können.

## **1.2 Tabuthema Macht?**

Obwohl also jeder Mensch täglich mit Macht konfrontiert ist, wird ungern darüber gesprochen, und wenn, dann meist ablehnend. „Die Mächtigen“; denen man sich möglicherweise ohnmächtig ausgeliefert fühlt, avancieren zum Feindbild, und so will man doch auf keinen Fall selbst sein.

Gerade Coachs und Berater stilisieren sich oft als die Vertreter eines Anspruchs, alle Menschen gleich behandeln zu wollen – in völliger Verkennerung der Tatsache, dass in Unternehmen meist ganz andere Gesetze herrschen und egalitäre Ansätze zwar gut gemeint sind, in der Unternehmenspraxis aber selten funktionieren.

Woran könnte das liegen?

Wir haben in Deutschland einen „gigantischen Machtmissbrauch durch die Nazis“ (Bauer-Jelinek 2009) erlebt, was im Prinzip dazu geführt hat, dass Macht lange Zeit überwiegend negativ besetzt war. Durch die anti-autoritäre 68er-Bewegung erhielten andere Werte großes Gewicht, wie Gleichheit, Kooperation, Augenhöhe und Toleranz. Auf diesen humanistischen Werten fußt nach wie vor das Selbstverständnis der meisten Coachs und Berater.

Dagegen ist grundsätzlich nichts zu sagen. Doch wer Menschen in Veränderungsprozessen wirksam unterstützen möchte, darf die Augen nicht verschließen vor einem Thema, das sich so machtvoll (!) durch unser aller Leben zieht. Erinnern wir uns: Macht bedeutet die Möglichkeit, die eigenen Ziele auch gegen Widerstand durchzusetzen. Wie oft nutzen Coachs im Coaching- oder Beratungssetting Methoden, um den Widerstand ihrer Klienten zu umgehen? Ob das nun bewusst als Machtspiel reflektiert oder eher unbewusst zum Wohle der Klienten agiert wird: Hier geht es definitiv um Macht, weil Coachs den Prozess führen und gestalten.

Berater und Coachs tun insofern gut daran, ihren eigenen Machtbegriff zu hinterfragen und eine Haltung dazu zu entwickeln, die es ihnen ermöglicht, selbstmächtig zu agieren und ihren Klienten auch in Bezug auf dieses gern totgeschwiegene Thema einen Reflektionsraum zu eröff-

nen. Denn die Nichtbeteiligung an der Macht ist tatsächlich eine Illusion, niemand kann sich aus diesem Thema ganz heraushalten.

## 2 Kontexte von Macht für Berater und Coachs

Berater und Coachs begegnen dem Thema Macht auf unterschiedlichen Ebenen, vor allem wenn sie selbstständig tätig sind:

- Sie haben eine eigene Geschichte von Macht und Ohnmacht und in unterschiedlichem Maße geklärt, wie sich das auf ihre Rolle und somit ihr Handeln auswirkt.
- Sie nutzen ihre Macht im Coaching- oder Beratungssetting, um den Prozess zu führen, im besten Fall mit großer Bewusstheit, oft aber auch eher intuitiv und dann vielleicht nicht immer so wirksam wie grundsätzlich möglich.
- Sie treffen auch auf Machtkonstellationen im Zusammenhang mit dem Auftraggeber und müssen einen Weg finden, damit umzugehen.

Diese drei unterschiedlichen Kontexte sollen im Folgenden etwas genauer untersucht werden.

### 2.1 Macht in der eigenen Biografie

Wie alle anderen Menschen kommen auch Coachs und Berater aus familiären Systemen, in denen Macht eine wie auch immer geartete Rolle gespielt hat. Unsere Herkunft prägt unser Verhältnis zu Macht entscheidend und weil wir immer und überall mit Aspekten von Macht konfrontiert sind, ist es für Berater und mehr noch für Coachs dringend angeraten, das eigene Verhältnis zu Macht für sich zu klären.

Andernfalls kann es zu Konstellationen kommen, die für den Coachingprozess wenig hilfreich sind:

- Wer selbst beispielsweise Missbrauchserfahrungen gemacht hat, muss sich diesen Themen stellen und damit auch der Frage, was Macht im sexuellen Kontext bedeutet. „Viele dieser übergreifenden Kindheitserfahrungen wirken natürlich auch in Unternehmen weiter“, stellt Claudia Huber, Diplompsychologin und Sexualtherapeutin, fest. In gleichem Maße haben sie Einfluss auf Coachs, die mit der absolu-

ten Ohnmacht vertraut sind, die solche Missbrauchserfahrungen in Kindern und Jugendlichen auslösen. Scham- und Schuldgefühle, die nicht ausreichend aufgearbeitet wurden, können dazu führen, dass im Coachingprozess bestimmte Themen ausgeklammert werden, weil sie beim Coach selbst erneut zu Gefühlen von Ohnmacht führen. Man kann sich ausrechnen, dass das für den Erfolg des Coachings eher nicht förderlich ist.

- Der Coach lässt sich von seinem Coachee sozusagen „am Nasenring durch die Manege“ führen, weil er nicht erkennt, dass dieser das „Opfer“ spielt – eine völlig unterschätzte Spielart der Macht. Das kann bedeuten, dass der Coach immer dringender versucht, Lösungsansätze für den Klienten zu erarbeiten, der seinerseits immer wieder neue Gründe findet, wieso das noch nie funktioniert hat und auch niemals funktionieren wird.

Coachs, die nicht gelernt und verinnerlicht haben, dass die Verantwortung für das Ergebnis des Coachings nicht bei ihnen liegt, fühlen sich in solchen Situationen machtlos und reproduzieren damit unbewusst ein altes Spiel, das sie wahrscheinlich selbst im Herkunftsfamiliensystem erlebt haben.

Diesen Kreislauf kann der Coach nur dann durchbrechen, wenn ihm das Spiel bewusst ist und er sich selbst ermächtigt, den Prozess an dieser Stelle zu cutten. „Ein Machtwort zu sprechen, ist manchmal sehr hilfreich und auch heilsam. Ein Machtwort als Intervention, die ich in das System hineingebe, kann etwas lösen helfen“, beschreibt Andreas P. seine Haltung dazu.

- Ebenfalls schwierig wird es, wenn der Coach Projektionen nicht erkennen kann, die ihm aufgrund seiner Rolle zugeschrieben werden. „Da hat man eine große Machtposition, und es ist extrem wichtig, das auch so wahrzunehmen,“ fasst Birte Gamm von Gamm Coaching & Seminare aus Hamburg ihre Erfahrung damit in Worte. „Ich habe das ganz lange negiert und sehe das im Nachhinein sehr kritisch. Denn alles, was ich äußere, wird sehr aufgesogen, und für einzelne Menschen ist es eine Leistung, das zu hinterfragen. Da steckt viel mehr Power dahinter als mir bewusst war.“

Macht hat hier auch sehr viel mit Verantwortung zu tun: Wie kann man als Coach dem Coachee zu einer angemessenen Einschätzung seiner Situation verhelfen, ohne der Gefahr zu erliegen, seine eigenen Allmachtsfantasien auszuleben?

Wenn der Coach ein Problem mit seiner eigenen Macht hat, kann es nämlich leicht dazu kommen, dass er seine Sicht auf die Dinge als maßgeblich betrachtet und nicht in der Lage ist zu erkennen, dass er damit übergriffig agiert und somit eventuell sogar einen Machtmissbrauch reproduziert, den sein Klient eigentlich auflösen möchte.

Auch Andreas P. hat solche Situationen erlebt, also Augenblicke, in denen man sich des eigenen Einflusses bewusst wird. „Als Unternehmensberater hat man mit großen Erwartungshaltungen zu tun. Viel von dem, was man sagt, wird sehr genau genommen.“

Der Umgang mit solchen und ähnlichen Situationen erfordert vom Coach ein hohes Reflektionsniveau, doch wie wir oben bereits gezeigt haben, ist Macht eben leider ein sehr tabuisiertes Thema. Wer sich schon bei dem Begriff Macht unwohl fühlt, kann das übrigens als Signal dafür werten, dass hier möglicherweise ein blinder Fleck darauf wartet, beseitigt zu werden.

## **2.2 Macht im Coaching- und Beratungssetting**

Oft sind sich Coaches und Berater ihrer eigenen Macht gar nicht so richtig bewusst. Sie steuern den Prozess eher intuitiv – was sehr häufig durchaus funktionieren kann – und bringen ihr Handeln daher selten in Verbindung mit dem Machtbegriff.

Wer seine Haltung zur Macht transformiert hat, kann seine Macht als Coach oder Berater allerdings viel gezielter zum Wohle des Kunden oder Klienten nutzen. So kann es mitunter ausgesprochen wirksam sein, ganz klar in die Führung zu gehen und regelrecht Anweisungen zu geben. Andreas P. geht noch einen Schritt weiter: „Der mächtige Anteil ist Erfolgsanteil Nummer eins im Coaching. Menschen sehnen sich ja oft nach Führung“, konstatiert der Coach und Berater.

Manchmal muss man auch ganz klar adressieren, dass es in der Beziehung zwischen Berater und Kunde gerade nicht um „die Sache“, sondern eben um Macht geht. Wer sich davor drückt, diese vielleicht unbequeme Situation wahrzunehmen und zu benennen, hat das Machtspiel verloren und wird im Zweifel von seinem Gesprächspartner nicht mehr ernstgenommen.



### **2.3 Macht im Zusammenhang mit dem Auftraggeber**

Als Coach oder Berater in Unternehmen hat man oft mit Menschen zu tun, die ein ausgeprägtes Machtverhalten an den Tag legen. Als externer Berater kennt man meist die internen Machtverhältnisse nicht, und daher ist es umso wichtiger, die Aufgabenstellung kritisch zu hinterfragen.

Andreas P. bringt die möglichen Stolperfallen auf den Punkt: „Der Coach spricht eben auch mal unangenehme Wahrheiten an und das führt nicht unbedingt zu den gewünschten Ergebnissen. Manchmal ist es eine einfachere Lösung für das System Unternehmen, wenn der Berater Schuld daran ist, dass es nicht funktioniert. Möglicherweise gibt es eine Erwartungshaltung, die tatsächlich kaum zu erfüllen ist. Man braucht als Berater auch mal ein bisschen Mut, weil der vordergründige Auftrag nicht immer der tatsächliche Auftrag ist.“

Auch Anette Weiß kennt Situationen, in denen sie mit unausgesprochenen Herausforderungen konfrontiert ist: „Die thematisiere ich dann. Aber ich bestimme, auf welchem Level wir miteinander arbeiten. Sonst kann ich den Job nicht machen. Wer meint, aufgrund seines Geldes und der damit verbundenen Macht Respekt einfordern zu dürfen – darauf reagiere ich allergisch. Solche Menschen haben im Prinzip Angst vor mir, weil ich Eigenverantwortung erwarte und per Wissenstransfer auch dazu ermächtigte – dass geht aber nicht ohne eigenen Einsatz. Es irritiert sie, dass ich andere mündig mache im Umgang mit Geld. Erst recht als Frau.“

Umgekehrt wird möglicherweise aber auch ein Schuh draus: Wer dem Unternehmen durch wiederholte Aufträge zu nahe steht, verliert unter Umständen die nötige Distanz und geht dann selbst in systemische Verstrickungen der Macht hinein. „Wenn ich zu oft in einem Unternehmen bin, habe ich weniger Distanz, was ich teilweise als kontraproduktiv erlebe,“ fasst Birte Gamm ihre Erfahrungen zusammen. In diesem Fall ist eine professionelle Supervision angeraten, um sich die innere Unabhängigkeit zu bewahren.

Auf das Thema „vergiftete Aufträge“ wird weiter unten noch ausführlicher eingegangen.

### 3 Die „Gutmenschen-Falle“

Für viele Coachs, insbesondere für Frauen und eher spirituell orientierte Berater, bleibt das Thema Macht überwiegend negativ besetzt. Das führt u. a. dazu, dass eigenes Machtverhalten häufig gar nicht als solches wahrgenommen wird, da der Machtbegriff nur mit ökonomischen oder politischen Systemen in Zusammenhang gebracht wird. Individuelle Machtstrategien werden entweder negiert oder negativ bewertet. Konflikte will man friedlich lösen und sich dem Machtspiel elegant entziehen.

Leider verliert man dabei nur allzu oft aus dem Auge, dass Unternehmen selten die flachen Hierarchien haben, von denen sie in ihren Hochglanzbroschüren sprechen. Und noch weniger Unternehmen sind egalitär organisiert. Unternehmen sind immer Systeme, in denen es um Macht geht, und wer das nicht versteht, wird Schwierigkeiten haben, als Berater oder Coach echten Einfluss auf die Menschen in diesen Systemen zu nehmen.

Doch gerade Coachs und Berater haben ja alle Werkzeuge zur Verfügung, um ihrer Klientel zu helfen, Machtstrukturen zu erkennen und auf eine geläuterte Weise damit umzugehen. Sich machtvoller Mittel zu bedienen, kann auch in einem Wertesystem funktionieren, für das Werte wie Authentizität und Kooperation zentral sind. So kann man seinem Klienten zum Beispiel zeigen, dass man seine Machtspiele versteht – um dann das eigene Verhalten reflektieren zu helfen und gegebenenfalls Alternativen zu entwickeln.

„Wir brauchen wieder einen konstruktiven Umgang mit dem Thema Macht, Mut zur Polarisierung im positiven Sinne. Damit Energie im Leben fließen kann, braucht es eben Polaritäten. Dazu gehört führen und sich führen lassen“, betont Andreas P. seine Sichtweise.

### 4 Vergiftete Aufträge

Coachs brauchen also ein gesundes Bewusstsein der eigenen Macht, weil erst aus dieser Haltung heraus Machtverhalten im Denken und Handeln erkennbar wird.

Hinzu kommt die Tatsache, dass Coachs und Berater mit einem ungeklärten Verhältnis zum Thema Macht den verschiedenen Machtformen, die in Organisationen herrschen, eher hilflos und dadurch auch arglos gegen-

überstehen. Sie erleben ein diffuses Gefühl von Irritation, ohne den Finger darauf legen zu können. Im Ergebnis fühlen sie sich oft missverstanden mit ihren ehrenwerten und „idealistischen“ Absichten und Motiven und können nicht verstehen, wieso ihre Impulse nicht greifen.

Für Berater, Trainer und Coachs, die in Unternehmen tätig sind, spricht Klaus Grochowiak (2004) in diesem Zusammenhang von „vergifteten Aufträgen“: Wer also einen Auftrag annimmt, der unweigerlich zu einer systemischen Verstrickung führt, weil die dahinter liegende Systemdynamik nicht erkannt bzw. anerkannt und damit auch nicht geklärt wird.

So kann es nach Grochowiak zu folgenden Konstellationen kommen:

- **Im Auftrag Ihrer Majestät**

Dahinter verbirgt sich eine sehr verhängnisvolle Dynamik, die direkt in einen Loyalitätskonflikt führt. Der Auftraggeber verlangt offen oder verdeckt, sich mit ihm zu verbünden und im gegnerischen Lager quasi zu „spionieren“:

- **Das Sandwich zwischen den Alphetieren**

Wird der Auftrag nur von einem Mitglied der Geschäftsführung für sinnvoll gehalten, wogegen jedoch ein weiterer Geschäftsführer opponiert, wird es ebenfalls schwierig: „Das Training wird damit ein verlagerter Austragungsort eines firmeninternen Machtkampfes, von dem Mitarbeiter in der Regel Kenntnis haben; die Atmosphäre ist verwirrt/verunsichert, da niemand sich traut, das Thema offen auszusprechen.“

- **„Machen Sie mal!“**

Was erst einmal viel Freiheit in Gestaltung und Methodik zu versprechen scheint, ist in Wahrheit oft eine Falle, weil das Training lediglich als „Beweis des guten Willens“ vorgeschoben wird. Eigentlich möchte man keine Veränderung, was daran deutlich wird, dass es im Vorgespräch sehr schwierig ist, eine klare Aussage zur Motivation und den Zielen des Trainings zu erhalten.

- **Versagen mit Ansage**

Hellhörig sollte man werden, wenn die Arbeit der Vorgänger als Coach oder Berater herabgewürdigt wird, während man selbst sozusagen als „Heiland“ postuliert wird, der nun alles zum Besseren wenden soll. So schmeichelhaft das im ersten Moment klingt: In der Regel wird man so mit himalayahohen Ansprüchen konfrontiert, die einen Erfolg im Grunde kaum erlauben.

- **Der Auftraggeber ist das Problem**

Häufig ist diese Konstellation schon sehr früh am autoritären, oft unberechenbaren Verhalten, das der Auftraggeber gegenüber seinen Mitarbeitern, aber auch dem Berater gegenüber zeigt, erkennbar. Die Aufgabe lautet, das Problem zu lösen, ohne es jedoch zu thematisieren – und das, obwohl das System sehr genau weiß, was die Ursache ist. Damit ist diese Aufgabe tatsächlich nicht lösbar.

Natürlich ist es oft dennoch verführerisch, auch solche Aufträge anzunehmen: Schließlich lockt das Honorar oder auch die Reputation.

Um solche Konstellationen zu erkennen, sind die Leitfragen, die Klaus Grochowiak (2004) nennt, sicher hilfreich:

**Leitfragen für den Berater im Erstinterview**

- Ist das, was ich gerade machen soll, Managementaufgabe?
- Soll ich die Problemdefinition des Systems übernehmen?
- Soll ich die Lösungsvorstellung des Systems nur noch durchführen?
- Soll ich etwas tun, wofür schon jemand im Unternehmen bezahlt wird?
- Soll ich etwas tun, wofür derjenige im Unternehmen bezahlt wird, der mir den Auftrag gibt?
- Wird ein interaktioneller Konflikt zwischen innerbetrieblichen Parteien als Defizit/Problem einer Seite dargestellt?
- Soll ich mich auf eine Seite stellen?
- Soll ich (für eine Seite) die schmutzige Arbeit leisten?

Um zu entscheiden, ob der Auftrag angenommen oder doch besser abgelehnt werden sollte, braucht es eine klare Haltung zum eigenen Umgang mit Macht. Wer einen souveränen Umgang damit finden will, sollte sich seines machtvollen Verhaltens bewusst werden: Wann und in welchen Kontexten zeige ich Macht, wann und wo fühle ich mich eher ohnmächtig? Das gibt wertvolle Hinweise auf Entwicklungspotenziale, denn nur wenn auch negative Erfahrungen mit Macht transformiert und geläutert werden, können Klienten dabei unterstützt werden, ihren eigenen Umgang mit Macht umfassend und vollständig zu reflektieren und ggf. zu erweitern.

Dabei bleibt eines gewiss: Holistisches Denken hat insgesamt gesehen erst in wenigen Unternehmen Eingang gefunden und hierarchische

Machtstrukturen sind nach wie vor an der Tagesordnung. Führungskräfte und Manager bewegen sich auf einem politisch hoch brisanten Parkett und haben gelernt, nach den Spielregeln der Macht zu agieren. Noch einmal: Es ist für Berater, die in diesem Umfeld unterwegs sind, notwendig, Sprache und Verhalten der Macht zu kennen und nötigenfalls selbst anwenden zu können, damit man von dieser Klientel überhaupt ernst genommen wird.

## **5 Nonverbale Signale**

Sicherlich gibt es viele verschiedene Ausdrucksformen der Macht. Besonders interessant, gerade im Unternehmenskontext, sind nonverbale Signale, die von „Machtamateuren“, wie Bauer-Jelinek (2007) sie nennt, häufig nicht erkannt, geschweige denn selbst genutzt werden.

Doch auch bestimmte Regeln, Rituale und Codes – wie der Dresscode oder auch Statussymbole – gehören für Eingeweihte zum Machtspiel dazu und als Coach oder Berater sollte man diese Spielregeln kennen. Dann kann man sie ggf. auch gezielt brechen – sie ahnungslos zu ignorieren, ist in jedem Fall die schlechteste Option.

Coachs und Berater kennen normalerweise die Bedeutung der nonverbalen Kommunikation. Umso mehr überrascht es, dass sie diese Karte im Machtkontext oft nicht ausspielen können. Vermutlich stehen sie sich da zuweilen selbst im Weg, weil diese Form des Machtgebarens nicht zum Weltbild passt.

Wer allerdings durch seine Körpersprache und sein Territorialverhalten seinen Machtanspruch als Coach nicht demonstriert, wird im Kontakt mit hochrangigen Führungskräften auf verlorenem Posten stehen. Machtposen und Statussymbole gehören hier dazu, wollen gesehen und anerkannt werden. Das fängt beim großen Chefbüro an, mit einem langen Weg von der Tür bis zum Schreibtisch, hinter dem die Führungskraft thront und darauf wartet, dass der Coach sich nähert.

Trifft man sich im Meetingraum, lässt sich sehr schnell erkennen, wer im Raum die meiste Macht hat, indem man beobachtet, wer an und auf dem Tisch wie viel Raum einnimmt. Faustregel: Je mehr Platz jemand für sich und seine Unterlagen beansprucht, umso mächtiger ist diese Person im

Unternehmenskontext. Das muss übrigens nicht immer die hierarchisch oben stehende Person sein.

Mächtige Menschen nehmen darüber hinaus fortwährend so genannte „Machtposen“ ein: Sie lehnen sich zum Beispiel zurück, legen dabei vielleicht ganz lässig den Arm über die Stuhllehne neben sich. Das signalisiert dem Gegenüber klar, wer sich hier als Chef oder Chefin im Ring sieht.

Wer mit den Alphetieren in Unternehmen spielen will, sollte ähnliche Signale aussenden, um zu untermauern, dass man sich nicht ins Bockshorn jagen lässt. Das hat nebenbei bemerkt noch den positiven Effekt, dass damit der Cortisollevel im Blut sinkt – und damit das Gefühl von Stress abnimmt. Gleichzeitig steigt der Testosteronlevel, was positiven Einfluss auf das Selbstbewusstsein hat. Mächtige Menschen leiden in der Tat weniger unter Stress als machtlose Menschen.

Auch der Umgang mit dem Handy ist oft reines Machtgehabe: „Die ihr Handy auf den Tisch legen und zwischendurch WhatsApps schreiben, bei denen vermute bzw. erlebe ich ein Thema mit ‚Machtverlust‘. Die haben wohl oft das Gefühl, die Trainerin versteht sie nicht, kann ihre Situation nicht nachvollziehen,“ meint Birte Gamm. Anzuerkennen, welche wichtige Rolle jemand im Unternehmen innehat, und gleichzeitig schon zu Beginn Spielregeln mit der Gruppe festlegen, die so ein Verhalten nur begrenzt zulassen, kann hier ein probates Mittel sein, eigene Macht zu zeigen. Das störende Verhalten komplett zu ignorieren, wird von Alphetieren gern als Schwäche interpretiert. Der Berater wird es dann schwer haben, sich Respekt zu verschaffen.

## **6      Selbstmächtigkeit: die eigene Machtlust integrieren und nutzen**

Dass der Umgang mit Macht für Coachs und Berater eine professionelle Kompetenz sein sollte, dürfte inzwischen klar sein.

Doch was tun, wenn man merkt, dass es hier noch Wachstumspotenzial gibt und es eine gründlichere Auseinandersetzung mit dem Thema braucht?

Selbstmächtigkeit umfasst mehrere Aspekte:

- Erkenntnis der eigenen Macht- und Ohnmachtgefühle,
- Annahme der eigenen Macht – und Einordnen in das eigene Wertesystem,
- Entscheiden, unter welchen Umständen die eigene Macht eingesetzt wird und die damit verbundenen Konsequenzen akzeptieren.

Um den mächtigen Anteil in sich zu fördern, ist es hilfreich, Macht mit den eigenen Werten zu verknüpfen.

## **7 Übungen**

Nachfolgend zwei Übungen, die Ihnen helfen, Ihr Verhältnis zur Macht zu transformieren.

### **Übung 1:**

Finden Sie mindestens fünf Persönlichkeiten, die aus Ihrer Sicht ihre Macht zum Wohle anderer eingesetzt haben. Lassen Sie sich von diesen Persönlichkeiten davon inspirieren, was sich ganz konkret verändern lässt, wenn man über Macht verfügt.

Überlegen Sie sodann, welche Ihre fünf höchsten Werte sind und geben Sie sich selbst das innere Versprechen, Ihre Macht immer gemäß dieser Werte auszuüben. Sich diese Erlaubnis explizit zu geben, kann viel bewirken. Deshalb könnten Sie dies auch schriftlich tun, etwa in Form eines Vertrages mit sich selbst.

### **Übung 2:**

Schreiben Sie ein Statement, wie Sie als Coach oder Berater zum Thema Macht stehen. Wo verorten Sie sich? Welche Ausdrucksformen der Macht akzeptieren Sie? Stellen Sie sich dazu vor, Sie müssten im Fernsehen bei einer Talkshow auftreten und Ihre Position vertreten.

Ergänzend können Sie sich fragen, wie Sie mit einem Interessenkonflikt umgehen. Wo ziehen Sie die Grenze, um Ihre Interessen durchzusetzen? Was nehmen Sie möglicherweise in Kauf im Hinblick auf ein angestrebtes Ziel? Diese Fragen können Sie auch ganz konkret bezogen auf die Coachings- oder Beratungssituation beantworten.

## 8 Fazit

Birte Gamm hat das Thema Selbstmächtigkeit so für sich geklärt: „Ich setze mich mit mir auseinander, gucke mir mein Potenzial, meine Kapazitäten an, und werde mir bewusst, welche Kraft in mir ist. Das setze ich ein, um für andere Klarheit zu schaffen, nicht manipulativ zu sein. Wenn ich in meiner Kraft bin, habe ich es nicht nötig, anderen gegenüber Machtspielen zu treiben. Dann ist jedes Gegenüber auf Augenhöhe. Das schafft ein anderes Bewusstsein für mich.“

Den mächtigen Anteil in sich zu integrieren und für die Arbeit als Coach zu nutzen, erfordert mitunter etwas Mut – auch, weil man sich vielleicht auf ungewohntes Terrain begeben muss. Doch diese Transformation lohnt sich für alle, die ihre Optionen als Berater und Coach erweitern möchten, auch im Hinblick auf neue Kundengruppen.

## 9 Literatur und Quellen

Bauer-Jelinek, Christine (2007): Die geheimen Spielregeln der Macht und die Illusionen der Gutmenschen, Salzburg

Bauer-Jelinek, Christine (2009): Die helle und die dunkle Seite der Macht. Wie Sie Ihre Ziele durchsetzen ohne Ihre Werte zu verraten, 11. Aufl., Salzburg

Cuddy, Amy (2012): Ihre Körpersprache beeinflusst, wer Sie sind, Vortrag auf der TEDGlobal Conference 2012 [http://www.ted.com/talks/amy\\_cuddy\\_your\\_body\\_language\\_shapes\\_who\\_you\\_are?language=de#t-20539](http://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are?language=de#t-20539)

Grochowiak, Klaus (2004): Fachvortrag „Ordnungen der Macht II“, Dez. 2004

Liebmann, Heide (2016): Die Magie der unternehmerischen Persönlichkeit. Wie Trainer und Coaches auf allen Ebenen erfolgreich werden, Bonn

Scholl, Wolfgang (2004): Führung und Macht: Warum Einflussnahme erfolgreicher ist, artop GmbH Berlin