

UNTERNEHMERISCHE PERSÖNLICHKEIT

Selbstmächtigkeit für Coachs und Berater



Foto: ImageSource

Sich seiner eigenen Macht bewusst zu sein, ist für Trainer und Berater, besonders aber für Coachs wichtig. Sonst greifen ihre Impulse nicht oder sie verstricken sich in vergiftete Aufträge.

Macht ist für viele Menschen negativ besetzt – auch für viele Coachs, Berater und Trainer. Oft lehnen sie Macht komplett ab und klammern sie aus ihrer Wahrnehmung aus. Fatale Folge dieses blinden Flecks: Sie stehen den verschiedenen Machtformen in Unternehmen arg- und hilflos gegenüber und fördern so ungewollt sogar Machtmissbrauch. Wie man einen konstruktiven Umgang mit Macht erlernt, erklärt Heide Liebmann.

Macht ist ein Thema, das für viele Menschen negativ besetzt ist – besonders für Frauen und für Trainer, Berater und Coachs, die sich als spirituell verstehen. Wir sind oft durchdrungen vom Geist der Kooperation, der Gleich-Gültigkeit im Sinne des „Ich bin okay, du bist okay“. Egalitäre und kooperative Ansätze können funktionieren, wenn sich alle Teilnehmenden einer Gruppe darauf verständigen. Doch in wie vielen Bereichen des täglichen Lebens ist das wirklich gegeben? Und welche Möglichkeiten der Einflussnahme habe ich dann als jemand, der Menschen in Veränderungsprozessen unterstützen möchte, wie es auf Tausenden von Berater-Websites postuliert wird?

Natürlich kann man sich auf den Standpunkt stellen, sich dem „Machtspiel“ zu entziehen. Das ist eine durchaus ehrenwerte Entscheidung, die jedoch nur zu oft leider gerade diejenigen treffen, die Methoden und Werkzeuge zur Hand hätten, um ein Umdenken bei anderen zu bewirken. Und hier wird die Frage nach dem eigenen Umgang mit der Macht geradezu existenziell.

Coachs haben eine Machtposition gegenüber dem Klienten

Mir geht es darum, einen „geläuterten“, das heißt transformierten Umgang mit der eigenen Macht zu erreichen. Wer Führung übernehmen möchte – und das tun wir als Coachs, Trainer und Berater im Prinzip ständig – muss in der Lage sein, anzuerkennen, dass er eine gewisse Machtposition innehat gegenüber Klienten, Teilnehmern und Kunden, schon wegen des meist deutlichen Wissens- und Erfahrungsvorsprungs. Wie wir führen, welche Regeln wir einsetzen, wie wir auf deren Einhaltung pochen, wann wir wie in Prozesse eingreifen – all das sind Facetten von Macht und ihrer Ausübung, auch wenn das für manche eine schwierige Einsicht sein mag.

Wer sich in vergangenen Situationen jedoch selbst als ohnmächtig erlebt hat und diese Erfahrungen nicht gründlich aufgearbeitet hat, wird sich schwertun, sich in einer konstruktiven Weise mit Macht zu arrangieren und einen eigenen Zugang dazu zu finden. Das bedeutet in der Konsequenz leider meist, dass die eigene Ohnmacht weiter besteht, weil man sich nicht die Erlaubnis gibt, sich als mächtig zu erleben – zu negativ ist das Thema besetzt.

Die Brücke zwischen Macht und Ohnmacht

Doch zwischen Macht und Ohnmacht gibt es eine Brücke, die wir als integrale Persönlichkeiten finden können: Wir erobern uns die Selbstmächtigkeit zurück!

Beantworten Sie dafür zunächst zwei Fragen zum Thema Macht, Ohnmacht und Führung (siehe Tabelle S. 46). Wählen Sie am besten zwei unterschiedliche Farben, um Ihre Antworten zu differenzieren. Ergänzen Sie weitere Felder, falls notwendig.

- ▶ In welchen Situationen erleben Sie sich als machtvoll oder mächtig – oder im Gegenteil als machtlos oder ohnmächtig?
- ▶ Wann übernehmen Sie Führung, und in welcher Weise konkret?

Schauen Sie sich Ihr Führungsverhalten einmal genau an, auch in Alltagssituationen, z.B. beim Autofahren, beim Anstehen in der Supermarktschlange, beim Bestellen im Restaurant. Denken Sie auch darüber nach, welche Rolle Sie gewohnheitsmäßig in der Partnerschaft und im Freundeskreis innehaben: Sind Sie diejenige Person, die immer alles organisiert, oder lassen Sie das gerne andere machen? Versuchen Sie, Ihre Wünsche durchzusetzen, und wie tun Sie das?

Wann stecken Sie zurück, wann gehen Sie forsch an die Spitze? In welchen Situationen fühlt es sich für Sie ganz normal an, Dinge zu entscheiden, auch für andere? Fast alle Menschen kennen Situationen, in denen es ihnen schwerfällt, die Führungsrolle zu übernehmen. Welche inneren Anteile melden sich da bei Ihnen?

Wem die eigene Macht nicht bewusst ist, fördert Machtmissbrauch

Als Coachs, Trainer oder Berater bewegen wir uns häufig in Kontexten mit Menschen, die ein sehr ausgeprägtes Machtverhalten an den Tag legen. Wenn wir die eigene Macht nicht anerkennen, wenn wir leugnen, welche Rolle sie im Verhältnis zu unseren Coachees und Kunden spielt, balancieren wir auf einem sehr schmalen Grat, der nicht selten in Machtmissbrauch der ein oder anderen Form mündet: entweder gegenüber den uns Anvertrauten oder aber gegenüber uns selbst. Vor allem als Coach brauchen wir also ein gesundes Bewusstsein der eigenen Macht, weil wir aus dieser Haltung heraus erst Machtverhalten im Denken und Handeln erkennen und spiegeln können und so unseren Klienten Erkenntnisgewinn ermöglichen.

Hinzu kommt die Tatsache, dass wir den verschiedenen Machtformen, die uns in Organisationen begegnen können, sonst eher hilflos und dadurch auch arglos gegenüberstehen. Wir erleben ein diffuses Gefühl von Irritation, ohne den Finger darauf legen zu können. Im Ergebnis fühlen wir uns oft missverstanden mit unseren ehrenwerten und idealistischen Absichten und Motiven und können nicht verstehen, wieso unsere Impulse nicht greifen.

Leitfragen, um vergiftete Aufträge zu erkennen

- >> 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 erledigen?

Vergiftete Aufträge

Für Berater, Trainer und Coachs, die in Unternehmen tätig sind, spricht Klaus Grochowiak in diesem Zusammenhang von „vergifteten Aufträgen“: wenn wir also einen Auftrag annehmen, der unweigerlich zu einer systemischen Verstrickung führt, weil wir die dahinter liegende Systemdynamik nicht erkennen bzw. anerkennen und daher auch nicht klären. So kann es nach Grochowiak zu folgenden Konstellationen kommen:

- ▶ **Im Auftrag Ihrer Majestät:** Dahinter verbirgt sich eine verhängnisvolle Dynamik, die uns direkt in einen Loyalitätskonflikt führt. Der Auftraggeber verlangt offen oder verdeckt von uns, dass wir uns mit ihm verbünden und im gegnerischen Lager quasi »spionieren«. Wenn Sie in einem Vorgespräch an dieser Stelle ein starkes Unbehagen verspüren, ist das in der Regel ein gutes Indiz dafür, dass Sie zum verlängerten Arm des Auftraggebers gemacht werden sollen.

In welchen Situationen erleben Sie sich als machtvoll oder im Gegenteil als machtlos?

	trifft 100% zu	trifft zu	teils/teils	trifft selten zu	trifft nie zu
Familie: - Vater - Mutter - Geschwister					
Freunde					
Kollegen					
Kunden					
In Verhandlungen					
In Konflikten					
In Gruppen					
Im Training					
Im Coaching					
In der Beratung					
Wenn es um ... geht					

► **Die Sandwichposition zwischen den Alphas:** Wenn Sie einen Auftrag erhalten, den nur ein Mitglied der Geschäftsführung für sinnvoll hält, wogegen jedoch ein weiterer Geschäftsführer opponiert, geraten Sie ebenfalls in eine fast unlösbare Position. Das Training wird damit ein verlagerter Austragungsort eines firmeninternen Machtkampfes, von dem Mitarbeiter in der Regel Kenntnis haben. Die Stimmung ist 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 im Unternehmen 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:** Werden Sie hellhörig, wenn man die Arbeit

Ihrer Vorgänger als Trainer oder als Beraterin herabwürdigt und Sie selbst als „Heiland“ postuliert, der nun alles zum Besseren wenden wird. So schmeichelhaft das im ersten Moment klingt: In der Regel sind Sie dann mit himalayahohen Ansprüchen konfrontiert, die einen Erfolg im Grunde kaum erlauben.

► **Der Auftraggeber ist das Problem:** Häufig erkennen Sie diese Konstellation schon sehr früh am autoritären, oft unberechenbaren Verhalten, das Ihr Auftraggeber gegenüber seinen

Mitarbeitern, aber auch Ihnen gegenüber zeigt. Sie werden von ihm vor die Aufgabe gestellt, das Problem zu lösen, ohne es jedoch zu thematisieren – und das, obwohl das System sehr genau weiß, was die Ursache ist. Damit stehen Sie vor einer Aufgabe, die Sie tatsächlich nicht bewältigen können.

Um vergiftete Aufträge zu erkennen, sind die Leitfragen von Grochowiak hilfreich (siehe Kasten Seite 45). Die Antworten auf diese Fragen bzw. ihr Fehlen erleichtert Ihnen die Entscheidung, ob Sie solch einen Auftrag annehmen möchten oder ihn besser ablehnen. Um das tun zu können, brauchen Sie eine klare Haltung zu Ihrem eigenen Umgang mit Macht. Dazu gehört auch die Erkenntnis, welchen inneren Machtprogrammen Sie (noch) folgen. Wer zum Beispiel ein ungeklärtes Autoritätsproblem hat, wird oft automatisch in Opposition gehen und das auch auf Klienten oder Teilnehmer projizieren.

Doch was meint eigentlich Selbstmächtigkeit für unsere Rolle als Coach, als Berater oder als Trainerin? Dazu gehören unterschiedliche Aspekte:

► Ich erkenne, wo ich mich in meinen Beziehungen mächtig und wo ich mich ohnmächtig fühle.

- Ich nehme meine eigene Macht an und setze sie in Beziehung zu meinen Werten.
- Ich entscheide immer wieder neu, zu welchem Zweck und mit welchem Ziel ich von meiner Macht Gebrauch mache und akzeptiere die Konsequenzen.

Macht mit den eigenen Werten verknüpfen

Damit Ihre Selbstmächtigkeit sich wirklich entfalten kann und nicht nur eine leere Hülle bleibt, ist es wichtig, Zugang zur eigenen Macht zu finden. Das erweist sich öfter als gedacht als große Hürde. Falls Sie innerlich noch immer einen Widerstand spüren bei der Vorstellung, selbstmächtig zu sein, dann kann Sie vielleicht folgende Übung in Kontakt mit Ihrem mächtigen Anteil bringen:

Dabei geht es darum, Ihre Macht und Selbstmächtigkeit mit Ihren Werten zu verknüpfen. Wir haben oft ein negatives Bild von Menschen mit Macht. Nicht umsonst sprechen wir von der „Verführung der Macht“ oder gar der „dunklen Seite der Macht“. Daher ist es notwendig, uns zu vergegenwärtigen, was Macht im positiven Sinne bewirken kann. Notieren Sie daher mindestens fünf Persönlichkeiten, die ihre Macht zum Wohle anderer einsetzen.

Vielleicht fällt Ihnen ein Prominenter ein, der seinen Status nutzt, um zum Beispiel Spenden zu sammeln. Oder eine Unternehmerin, die mit der „hellen Seite“ der Macht gerechtere Arbeitsbedingungen schafft. Es gibt viele Beispiele von Menschen, die über ihre Macht Einfluss auf das große Ganze genommen haben und damit viel Gutes bewirkt haben. Lassen Sie sich von diesen Persönlichkeiten inspirieren für Ihre eigene Selbstmächtigkeit.

Vertrag mit sich selbst aufsetzen

Es ist empfehlenswert, dann einen schriftlichen Vertrag mit sich selbst abzuschließen und sich und der Welt damit zuzusichern, dass Sie den Verlockungen der „dunklen Seite“ widerstehen werden und Ihre Macht immer bezogen auf die Werte,

SERVICE

» Heide Liebmann: *Die Magie der unternehmerischen Persönlichkeit. Wie Trainer und Coachs auf allen Ebenen erfolgreich werden.* managerSeminare, Bonn 2016, 49,90 Euro. Für Abonnenten zum Sonderpreis von 39,90 Euro. Zu bestellen unter: www.managerSeminare/EditionTA

Mit ihrem Buch unterstützt die Autorin selbstständige Trainer und Coachs dabei, ihr unternehmerisches Potenzial zu entdecken und auszubauen.

die Ihnen besonders am Herzen liegen, einsetzen. Finden Sie Sätze, die genau ausdrücken, wofür Sie sich Macht wünschen und wozu Sie diese einsetzen werden. Wählen Sie ruhig Formulierungen, die bedeutsam klingen und eine gewisse Förmlichkeit transportieren – ganz wie in einem echten Vertrag. Sie könnten etwa so lauten:

Ich, [Ihr Name], verspreche hiermit, dass ich meine Macht gemäß folgenden Werten ausüben werde: [Nennen Sie Ihre fünf wichtigsten Werte].

Ich werde meine Macht stets zum Wohle des großen Ganzen nutzen und sie niemals missbrauchen.

Ich werde meinen Einfluss nutzen, um folgende Ziele zu erreichen: [Nennen Sie drei bis fünf Ziele].

Meine Selbstmächtigkeit darf sich daher frei entfalten, und ich freue mich darauf!

Unterschreiben Sie diesen Vertrag und beobachten Sie, was sich dadurch möglicherweise in Ihrer Wahrnehmung von Macht und Selbstmächtigkeit verändert.

Werfen Sie nun einen Blick auf Ihre Antworten zu den Fragen auf S. 46 bezüglich Ihres bisherigen Umgangs mit Macht und Führung. An den Stellen, an denen Sie sich bisher eher ohnmächtig gefühlt haben, stellen Sie sich nun folgende Fragen:

- ▶ Ist das wirklich wahr? Oder habe ich nicht gerade durch meine scheinbare Ohnmacht auch Macht ausgeübt? Das klassische Opferverhalten kann in der Tat sehr mächtig sein, und durch die systemische Brille lässt sich oft gut erkennen, wo und wie in einer Täter-Opfer-Konstellation das Opfer zuweilen zum Täter wird und das gesamte System beherrscht.
- ▶ Sehen Sie sich jede Konstellation und Situation, in der Sie sich bisher eher machtlos gefühlt haben, genau an. Wie hätte sich jemand an dieser Stelle verhalten, der nicht machtlos ist? Welche anderen Strategien hätte so eine Person gezeigt? Zu welchen Ergebnissen hätte das geführt?
- ▶ Welche Ressourcen stehen Ihnen bereits zur Verfügung, um in einer ähnlichen Situation in Zukunft anders reagieren zu können?
- ▶ Wenn Sie morgen früh aufwachen würden und tief in sich drin spüren könnten, dass Sie wie von Zauberhand nun über einen hohen Grad an Selbstmächtigkeit verfügen, woran würden Sie das als Erstes merken?

Wer könnte das von außen als Erstes wahrnehmen?

- ▶ Was wird nun ganz anders sein, und wen wird das am meisten überraschen?
- ▶ Was wird für Sie jetzt möglich, was für andere?
- ▶ Was müssten Sie tun, um diese Entwicklung wieder rückgängig zu machen bzw. was müssten andere tun, um dies zu erreichen?

Spüren Sie Ihren Impulsen nach und halten Sie Ihre Ideen auch schriftlich fest. So können Sie immer wieder darauf zugreifen in Phasen von Mutlosigkeit oder bei Ohnmachtsgefühlen. Wie so vieles, muss auch die Selbstmächtigkeit eingeübt und trainiert werden. Trauen Sie sich was und kommen Sie ins Tun!

Selbstmächtigkeit mit konkreten Aufgaben trainieren

Denn wenn Sie erkannt haben, in welchen Situationen Sie sich am wenigsten mächtig fühlen und Sie das ändern möchten, und wenn Sie durch die obige Übung schon Ideen dazu entwickelt haben, dann können Sie sich im nächsten Schritt ganz konkrete Aufgaben stellen:

- ▶ Vielleicht haben Sie ja erkannt, dass sich Ihre Stimme immer „piepsig“ anhört, wenn Sie wichtige Gespräche mit potenziellen Kunden führen.

Dann könnten Sie im nächsten Gespräch bei einem potenziellen Auftraggeber einmal ganz bewusst darauf achten, dass Sie ruhig und langsam sprechen und Ihre Stimme am Satzende senken.

- ▶ Oder der Prozess hat Ihnen gezeigt, dass Ihre Mutter sehr überrascht wäre, wenn Sie plötzlich aus der „Ja, aber“-Schleife aussteigen würden, die Ihr Verhältnis zueinander seit Jahren prägt. Dann könnten Sie im nächsten Telefonat vielleicht ganz entspannt sagen, dass Sie Thema X heute nicht mit ihr diskutieren möchten und ihr stattdessen eine angenehme Begebenheit erzählen.

Wenn Sie Ihren Fokus in dieser Weise darauf legen, mehr und mehr positive Referenzerfahrungen zu sammeln, wird sich Ihr Gefühl von Selbstmächtigkeit innerhalb eines überschaubaren Zeitrahmens positiv verändern. Dies wird sich wiederum auf Ihre Ausstrahlung auswirken, und Sie werden auch in schwierige Gespräche zuversichtlicher gehen. Es liegt nahe, dass Sie zudem auch zu Klienten und Auftraggebern insgesamt eine neue Haltung einnehmen werden, die Ihrem Gegenüber signalisiert, dass Sie sich ebenbürtig fühlen.

Wir sprechen als Berater und Coaches oft von der „Augenhöhe“, die wir gegenüber unseren Klienten einnehmen. Doch tatsächlich vermeiden viele aus unserer Zunft eine bestimmte Klientel, weil sie sich dieser – bewusst oder unbewusst – unterlegen fühlen. Wenn wir also unsere Selbstmächtigkeit trainieren, kann das sogar dazu führen, dass wir uns gegenüber neuen Kundengruppen öffnen. Wäre das nicht ein äußerst spannendes Experiment?

Heide Liebmann ■



Die Autorin: Heide Liebmann ist seit 2002 als Coach, Trainerin und Beraterin unterwegs und hat in dieser Zeit viele Höhen und Tiefen als Selbstständige erlebt. Seit vielen Jahren gibt sie ihre Erfahrungen weiter und unterstützt Trainer und Coaches dabei, sich auf einem immer enger werdenden Markt erfolgreich zu vermarkten. Sie bloggt rund um persönliche und unternehmerische Weiterentwicklung. Kontakt: www.heide-liebmann.de