

Mit der richtigen Strategie Machtkämpfe sicher gewinnen, Marc Herwig, dpa 26.12.11

Gut zu sein, ist im Job nur die halbe Miete. Wer auf der Karriereleiter nach oben will, muss sich vor allem durchsetzen können. Machtkämpfe werden im Büro jeden Tag ausgefochten. Oben bleibt, wer eine Strategie und ein gutes Netzwerk hat.

Berlin/Sigmaringen (dpa/tmn) - Kaum wird in einer Firma eine Führungsposition frei, beginnt ein Hauen und Stechen. Viele wollen sich in Stellung bringen. Da wird gekungelt, der Chef hofiert und manchmal sogar eine ausgewachsene Intrige ersonnen. Machtkämpfe seien im Berufsleben völlig alltäglich, sagt Regina Michalik, Führungskräfte-Coach in Berlin. «Man hat überhaupt keine andere Möglichkeit als mitzukämpfen.» Das gelte selbst dann, wenn man gar keine große Karriere mehr machen will, sondern einfach nur noch seinen derzeitigen Posten verteidigen möchte. Denn um Macht gekämpft wird fast immer. «Unternehmen sind mikropolitische Arenen, in denen Interessen ausgehandelt und gegebenenfalls auch gegen den Widerstand anderer Personen durchgesetzt werden», sagt Doris Cornils, Sozialökonomin an der Universität Hamburg. Bei Personalentscheidungen gehe es eben längst nicht nur um die fachlichen Kompetenzen der Bewerber, ergänzt Michalik. Ganz entscheidend sei auch die Machtkompetenz - also die Fähigkeit, die Interessen anderer zu durchschauen und die eigenen durchzusetzen.

Dafür braucht man vor allem ein gutes Netzwerk. «Analysieren Sie Ihr Umfeld und machen Sie Ihr persönliches Organigramm», rät Michalik. «Wer hat welche Interessen in meinem Umfeld? Wer arbeitet mit wem, wer gegen wen? Wer unterstützt mich, wer behindert mich?» Daraus könne man eine Strategie entwickeln: «Wer kann mir dabei helfen, meine Ziele zu erreichen? Was hat er selbst für Interessen? Wie baue ich einen guten Kontakt zu ihm auf? Wie kann ich verhindern, dass meine Konkurrenten mir in die Quere kommen?»

Allerdings dürfe man sich bei den Machtstrukturen nicht nur auf das offizielle Organigramm verlassen. «Besonders das Wissen um die informellen Unternehmensregeln ist für erfolgreiches mikropolitischs Handeln sehr wichtig», betont Cornils. Denn längst nicht immer ist der formelle Chef auch derjenige, bei dem die Fäden tatsächlich zusammenlaufen und der einem bei der Karriere weiterhelfen kann.

«Um an dieses Wissen zu gelangen, sind wiederum die 'richtigen' Netzwerkkontakte von Vorteil», sagt die Wissenschaftlerin. Auch bei Betriebsausflügen oder Feiern im Kollegenkreis könne man viel über das inoffizielle Organigramm der Firma zu erfahren, betont Maria Hof-Glatz, Karriereberaterin aus dem schwäbischen Sigmaringen.

Als nächstes geht es um die Frage, wie man sich bei den wichtigen Entscheidungsträgern als Aufstiegskandidat darstellt. Und da geht es teilweise wirklich in den Nahkampf. Konferenzen seien eine typische Arena, sagt Hof-Glatz. Einen Vorschlag des Chefs zu unterstützen oder auch mal auf die eigenen Erfolge hinzuweisen, seien gute Möglichkeiten. Aber man könne durchaus auch die Arbeit eines Konkurrenten kritisieren. «Wenn diese Kritik gerechtfertigt ist, dann ist das erstmal eine legitime Machtstrategie», betont Michalik.

Doch häufig laufen Machtkämpfe auch viel unterschwelliger ab. Etwa indem ein Kollege ständig am anderen rumnörgelt oder ihm wichtige Informationen vorenthält. Die Frage, ab wann die Mittel in einem Machtkampf nicht mehr legitim sind, sei schwierig zu beantworten, sagt Michalik. «Die Grenzen sind da fließend.» Wie weit man die Ellbogen ausfahren darf, ohne negativ aufzufallen, hänge ganz stark von der Unternehmenskultur ab.

Wer den Eindruck habe, zum Opfer solcher Machtspiele zu werden, dürfe das nicht einfach tatenlos hinnehmen, mahnt Michalik. Als erstes müsse man die Situation analysieren und überlegen, welche Ziele der Kollege verfolgt. «Dann kann man ihn beiseite nehmen und sagen: 'Ich weiß, was Du vorhast, und ich werde zurückschlagen.'»

Allerdings müsse man dann auch wirklich bereit sein, den Kampf aufzunehmen - denn eine hohle Drohung könne zum Eigentor werden.

Viele Menschen führten solche Machtkämpfe fast schon spielerischnebenbei. «Aber wenn einem das nicht so leicht fällt, muss man sichentsprechende Strategien überlegen», betont Michalik. Vor allemFrauen hätten häufig eine Scheu, sich bei Machtkämpfen an ihrem Arbeitsplatz zu beteiligen, sagt Cornils. «Frauen befinden sich in dem Dilemma, dass, wenn sie Macht bejahen, das gleichzeitig bedeutenkann, von der sozialen Umwelt die Identität als Frau abgesprochen zubekommen.» Eine Frau, die im Konkurrenzkampf mit ihren Kollegenmachtbewusst agiere, stehe schnell als «Mann-Weib» da.

«Frauen und Männer haben einfach unterschiedliche Wertesysteme», sagt Hof-Glatz. «Männer haben kein Problem, zu sagen: Ich will die Nummer eins sein, ich will mich durchsetzen, selbst wenn ich bei den Kollegen dann erstmal nicht mehr so gut gelitten bin.» Frauen hätten eher die Prioritäten, beliebt zu sein und in einem harmonischen Umfeld zu arbeiten. «Solche Werte passen nicht zu einem Machtkampf.»

Trotzdem hätten karrierebewusste Frauen gar keine andere Wahl als mitzukämpfen. «Ohne Macht ist nichts zu machen», sagt Hof-Glatz. «Das Berufsleben ist eben traditionell männliches Terrain, und das hat die Kultur geprägt.» Allerdings müsse das ja nicht immer so bleiben.

«Wenn sich Frauen einmal durchgesetzt haben, dann haben sie auch die Gestaltungsfreiheit, die Machtkultur anders zu gestalten.»

Auch wer es einmal zum Chef gebracht hat, sollte sich seiner Position nicht zu sicher sein, mahnt Karriereberaterin Regina Michalik. «Gerade Menschen, die eine Machtposition haben, vergessen schnell, ihre Netzwerke zu pflegen und ihre Gegner permanent zu beobachten.» Dabei sei Machtkompetenz nicht nur wichtig, um auf der Karriere-Leiter nach oben zu steigen. Auch um zu verhindern, dass jemand am eigenen Stuhl sägt, gehe es nicht ohne Machtbewusstsein.



Marc Herwig
Redakteur

dpa Deutsche Presse-Agentur GmbH