

Wirtschaftspsychologie

Spielregeln der Macht

Unternehmen funktionieren durch festgeschriebene Abläufe und Hierarchien. Und durch Spielregeln, die jeder befolgt, obwohl es keine Anweisungen dafür gibt. Die Wirtschaftspsychologin Martina Lackner gibt Ihnen hier einige Ratschläge, wie Sie in Ihrem Berufsleben mit dem Thema „Macht“ und „Leidensdruck“ umgehen und mit welchem Verhalten Sie der „Angstspirale“ entkommen.



Martina Lackner ist erfolgreiche Buchautorin, Wirtschaftspsychologin, systemischer Coach und Organisationsberaterin.

Man bleibt länger im Büro als der Chef. Schließlich will man signalisieren, dass man besonders leistungswillig ist. Die Mittagspause wird regelmäßig gestrichen, weil der Vorstand gerade zur Mittagszeit die Büros abklappert und nach dem Rechten sieht. In den regelmäßig stattfindenden Meetings übt keiner Kritik (obwohl es aus fachlicher Sicht viel zu kritisieren gäbe), weil keiner der Kollegen seinen Mund aufbringt. Dem Chef bringt man größten Respekt entgegen, obwohl man ihn für unfähig hält. Die Mobbingspirale gegen einen Kollegen unterstützt man, weil man Angst davor hat, selbst Opfer zu werden. Wie funktioniert das?

Ängste um den eigenen Arbeitsplatz und vor dem Karriereknick veranlassen Menschen dazu entgegen das eigene Wollen zu agieren. Unausgesprochen vermitteln Führungskräfte Werte, Normen und Regeln, die es zu befolgen gilt. Wer sich weigert schließt sich aus, oder wird ausgeschlossen. Aus der Reihe zu tanzen kann sich nur derjenige erlauben, der erhaben über jeden Zweifel ist. Seine Kompetenz darf niemals in Frage gestellt werden. Oder seine guten Kontakte müssen über die erste Hierarchieebene hinaus gehen. Für Menschen mit einem niedrigen Selbstwert jedoch – unabhängig von der Hierarchieebene, eröffnet sich der perfekte Teufelskreis. Gefühle der Wertlosigkeit bringen Mitarbeiter in solchen Unternehmenskulturen in die Erstarrung. An eine eigene Haltung und Position im Unternehmen ist überhaupt nicht zu denken und eine Selbstkündigung außerhalb jeder gedanklichen Vorstellung. Erst aufgrund eines hohen Leidensdrucks geben Menschen Sicherheiten auf, an deren negativen Seiten sie sich bereits gewöhnt haben.

Machtspiele können immer nur gespielt werden, wenn sich zwei Menschen mit entsprechender Persönlichkeitsstruktur treffen: einer, der den Chef raushängen lässt und einer, der als Opfer auserkoren wird. Irgendwann in diesem Prozess der gegenseitigen Fixierung ist man so in diesem Teufelskreis gefangen, dass man als Arbeitnehmer denkt, da nie wieder rauszukommen. Hilfreich kann in dieser Situation sein, sich am Arbeitsmarkt umzusehen. Bewerbungen auszusenden, Kontakte und Netzwerke zu nutzen, oder sein Profil auf einer Internetbühne wie Xing zu präsentieren. Der Wechsel der Blickrichtung auf andere Unternehmen

hat in der Regel mehrere Effekte und das auch dann, wenn es nicht sofort zu einem neuen Arbeitsplatz kommt: Als Arbeitnehmer erfährt man, dass es außer dem eigenen Arbeitgeber noch andere gibt und was noch viel wichtiger ist, Ihr Arbeitgeber wird auf einer unbewussten Ebene wahrnehmen, dass Sie sich anderweitig orientieren. Was paradoxerweise in so manchen Fällen zu einer deutlichen Entspannung im Beziehungsverhältnis Chef – Arbeitnehmer geführt hat.

DER KLEINE „MACHTRATGEBER“

■ **Erweitern Sie täglich Ihr Know-how!** Wissenserwerb bedeutet nicht nur Bildungserwerb, sondern auch relativen Schutz gegenüber Kündigung und Karriereknicks. Karrierewillige mit einer hohen fachlichen Kompetenz verzeiht man „eigenständige“ Positionen im Unternehmen eher.

■ **Arbeiten Sie an Ihrem Selbstwert!** Das Wissen um den eigenen Wert (fachlich und persönlich) und eine dementsprechende Ausstrahlung macht Sie weniger angreifbar. Denn damit ist in der Regel auch die Haltung verbunden: „Wenn nicht dieses Unternehmen, dann ein anderes“. Was Sie aus der Sicht des Unternehmens möglicherweise zum Luxusgut macht. Und Kostbarkeiten vergrault man sich nicht.

■ **Seien Sie mutig!** Regelbrüche zu begehen verlangen Mut. Zum einen ist mit Sanktionierungen zu rechnen. Zum anderen bedeutet das Ausscheren aus einer Gruppennorm auch Einsamkeit, die zuerst einmal verkraftet werden muss. Hat man sich an eine Außenseiterposition gewöhnt und ist darin auch akzeptiert, gibt es eine große Chance Neues und Produktives zu entdecken. Es lockt die Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit und letztendlich auch damit die des Unternehmens.

■ **Suchen Sie sich Verbündete!** Auch wenn die Zahl derer, die sich außerhalb des Mainstream bewegen, sehr gering ist, so existieren sie doch. Möglicherweise nicht in der gleichen Abteilung, oder gar im gleichen Unternehmen, vielleicht aber in privaten Bezügen. Gute Kontakte mit Gleichgesinnten haben einen entlastenden Faktor, der nicht zu unterschätzen ist. Sich außerhalb von Gruppen zu positionieren bedeutet auch das Gefühl vermittelt zu bekommen, man selbst sei falsch oder gar verrückt. Gespräche mit anderen Betroffenen können und sollen dieses Bild wieder zu Recht rücken.