

Sachzwang und Gewissen

Spielregeln der Macht

Christine Bauer-Jelinek

Wirtschaftscoach und Psychotherapeutin
Leiterin Institut für Macht-Kompetenz

Wirtschaftskrise und Wertewandel

Veränderte Gesellschaft

- ▶ Abnahme von Loyalität und Solidarität
- ▶ Zunahme von Egozentrik und Aggression
- ▶ hohe Komplexität
- ▶ verdrängte Ängste (Spaßgesellschaft)
- ▶ viele Illusionen: Alles ist möglich
- ▶ dominierende Medien: Alles ist öffentlich

Veränderte Wirtschaft

- ▶ von der Sozialen Marktwirtschaft zum Marktfundamentalismus
- ▶ vom Real- zum Finanzkapitalismus
- ▶ Liberalisierung und Deregulierung
- ▶ Privatisierung der staatlichen Aufgaben
- ▶ Gewinn- und Wachstumszwang
- ▶ vom Wettbewerb zum Vernichtungskampf

Europäische Tradition

- ▶ Freiheit der Menschen
- ▶ Gleichheit
- ▶ Solidarität (Geschwisterlichkeit)
- ▶ Gemeinschaft
- ▶ Gerechtigkeit
- ▶ Teilen
- ▶ Mitbestimmung



Neoliberaler Wertekanon

- ▶ Freiheit des Handels und Kapitals
- ▶ Differenzierung
- ▶ Wettbewerb und Wachstum
- ▶ Leistungsbereitschaft
- ▶ Individualität
- ▶ Eigenverantwortung
- ▶ Wohltätigkeit



Begrifflichkeiten

- ▶ Radikalisierung des Kapitalismus
- ▶ Marktfundamentalismus
- ▶ Finanzkapitalismus
- ▶ Turbokapitalismus
- ▶ Raubtierkapitalismus, Heuschrecken
- ▶ Monetarismus
- ▶ Neoliberalismus

These: In der Wirtschaft herrscht Krieg



Der Business-Krieg

- ▶ Teile der Gesellschaft setzen ihre Interessen geplant und auf Dauer mit ökonomischer Gewalt durch.
- ▶ Kapital und Infrastruktur der Gegner werden übernommen oder vernichtet.
- ▶ In weiterer Folge werden auch Menschen wirtschaftlich und gesundheitlich geschädigt.

Ökonomische Gewalt („Waffen“)

- ▶ Finanzen und Finanzierung
Nicht der Kunde, der Investor ist König
- ▶ Informationstechnologie
Nicht Inhalt, Geschwindigkeit ist Trumpf
- ▶ Öffentlichkeitsarbeit
Nicht Echtheit, Image ist alles

Die Fronten im Business-Krieg

- ▶ Volkswirtschaften: Kampf um neue Märkte (auch militärisch)
- ▶ Unternehmen: Kampf um Marktanteile und Investoren
- ▶ Mitarbeiter: Kampf um Arbeitsplätze
- ▶ Gesellschaft: Kampf um Werte (Kirchen, Interessensvertretungen, Zivilgesellschaft)

Folgen des Verdrängungskampfes

- ▶ Menschliche Werte am Arbeitsplatz gehen verloren
- ▶ Teamgeist und Solidarität wirken kontraproduktiv
- ▶ Traditionelle Verhandlungsstrategien und Kampfmaßnahmen verlieren an Wirkung

In Organisationen, die unter starkem Wettbewerb stehen, sind Machtspiele systembedingt



Frauen sind

schlecht gerüstet für Machtspiele im Beruf aufgrund:

- ▶ weiblicher Sozialisation
- ▶ weiblicher Eigenschaften
- ▶ weiblicher Wertvorstellungen



Gesellschaft in der Krise

- ▶ Der Mensch kann Belastungen nur für eine begrenzte Zeit ertragen.
- ▶ Sieht er auf Dauer keine Chance, die Situation grundlegend zu ändern, wird er entweder physisch oder psychisch krank,
- ▶ er muss sich anpassen und neue Überlebensstrategien finden
- ▶ oder für seine Überzeugungen kämpfen.

Quo vadis?

- ▶ Das System zerstört sich selbst
Weltwirtschaftskrise, Staatenkollaps
- ▶ Der Sieg der Business-Krieger
amerikanische Verhältnisse in Europa
- ▶ Die Emanzipation Europas
Ein neues Wirtschafts- und Wertesystem



Führungskräfte im Dilemma

Die täglichen Herausforderungen

- ▶ explodierende Kosten
- ▶ Preissteigerungen
- ▶ Personalabbau
- ▶ sinkende Kaufkraft
- ▶ taktisches Verhalten
- ▶ permanenter Leistungsdruck

Sachzwänge

Steigerung

- ▶ Marktanteile
- ▶ Umsatz
- ▶ Dividenden
- ▶ Börsenkurse
- ▶ Übernahmen

Kostenreduktion

- ▶ Mitarbeiter
- ▶ Weiterbildung
- ▶ Qualitätsstandards
- ▶ Ökologische Standards
- ▶ Sozialleistungen

Ansprüche des Individuums

- ▶ Gerechtigkeit und Transparenz
- ▶ Authentizität und Freiheit
- ▶ Sicherheit und Fürsorge
- ▶ Respekt und Selbstverwirklichung
- ▶ Beziehungen und Zusammenhalt
...auch am Arbeitsplatz

Wünsche der Mitarbeiter

- ▶ faire Entlohnung
- ▶ interessante Tätigkeit
- ▶ gute Arbeitsatmosphäre
- ▶ Entwicklungsmöglichkeiten
- ▶ Sozialleistungen
- ▶ menschliche Anerkennung

Erwartungen an das Management

- ▶ Fürsorge, Angstabbau, Motivation
- ▶ Erfüllung von Idealbildern (Klischees)
- ▶ Reduzierung von Komplexität
- ▶ Balance zwischen Individuum und Organisation
- ▶ Persönliche Integrität
- ▶ Vertrauenswürdigkeit, Belastbarkeit

Kariervorstellungen im Management

- ▶ immer höhere Position
- ▶ Verfügungsgewalt über immer größere Einheiten (Personal/Budgets)
- ▶ steigendes persönliches Einkommen
- ▶ zunehmendes Sozialprestige

**Macht-Kompetenz ist
der tabuisierte Teil der
Sozialkompetenz**

Definition von Macht

Macht ist das Vermögen, einen Willen gegen einen Widerstand durchzusetzen.

$$M = W \& W$$

Macht-Kompetenz

- ▶ zwingt zur Reflexion der Ziele und der Werte
- ▶ erhöht die Chancen auf friedliche Austragung von Konflikten
- ▶ verringert unnötige Kämpfe und vermeidet Gewalt
- ▶ reduziert den Kraftaufwand

Macht-Kompetenz

- ▶ Definition: Wille & Widerstand
- ▶ Legitimation und Verantwortung
- ▶ Quellen und Schauplätze (Werte)
- ▶ MEK-Modell (Eskalations-Kontrolle)
- ▶ Verhandeln-Kampf-Versöhnung
- ▶ Durchsetzen und Abwehren

Erfolgreiche Macht-Strategien für Führungskräfte

Wertewandel realisieren

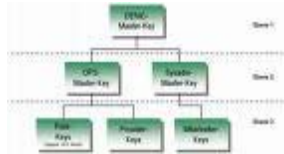
- ▶ Kenntnis der politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lage
- ▶ Meinungsbildung und Positionierung - kritisch und ohne Vorurteile
- ▶ Pragmatische Zugänge finden für die unterschiedlichen Realitäten
- ▶ Karrierevorstellungen überprüfen

Entscheidungen treffen

- ▶ Illusionen aufgeben: Wir leben zurzeit (noch?) in einer marktliberalen Konkurrenz-Gesellschaft
- ▶ Bewusste Entscheidungen treffen: Spielregeln erkennen und verstehen
- ▶ Sich bewusst positionieren: Im System voll integriert, pragmatisch oder im Widerstand

Hierarchie-Ebenen beachten

- ▶ Hierarchietyp definieren
- ▶ Verantwortung im Rahmen halten
- ▶ Zielsystem der Organisation umsetzen



▶ Christine Bauer-Jelinek | www.macht-kompetenz.at

Das Arbeitsumfeld beurteilen

- ▶ internationale Konzerne
- ▶ regionale KMUs
- ▶ eigene Selbstständigkeit
- ▶ öffentliche Verwaltung
- ▶ Institutionen
- ▶ NGOs, Vereine

▶ Christine Bauer-Jelinek | www.macht-kompetenz.at

Hierarchien haben keineswegs ausgedient!



▶ Christine Bauer-Jelinek | www.macht-kompetenz.at

33

Nutzen vermitteln statt Druck erzeugen

Was hat mein Gegenüber davon, dass

- ▶ ich so klug, fleißig, sozial bin?
- ▶ dieses Projekt so kreativ, innovativ ist?
- ▶ dieses Produkt so schön, funktional ist?

Positiv verkaufen lernen



▶ Christine Bauer-Jelinek | www.macht-kompetenz.at

34

Funktion und Person trennen

- ▶ Ich bin nicht als ganzer Mensch gemeint
- ▶ Ich bin austauschbar
- ▶ Ich bin Repräsentantin der Organisation



▶ Christine Bauer-Jelinek | www.macht-kompetenz.at

35

Insignien der Macht einsetzen

Strategisches Styling als Vorteil:

- ▶ Branchencode vor persönlichem Stiltyp
- ▶ Status vor Individualität
- ▶ Anlass vor Befindlichkeit



▶ Christine Bauer-Jelinek | www.macht-kompetenz.at

36

Ergebnis- und Beziehungssprache lernen

- ▶ Nicht den eigenen Vorlieben folgen
- ▶ Wie eine Fremdsprache betrachten
- ▶ Situativ anwenden



Die bevorzugten Strategien der Beziehungstypen

1. Moralisieren und Missionieren
2. Emotionalisieren und Psychologisieren
3. Solidarisieren und Verzichten

... haben ihre Wirkung weitgehend verloren

Gefahren der Beziehungstypen

(Unbewusste) Kampfansagen:

- ▶ zu viele eigene Vorstellungen,
- ▶ Selbstverwirklichung
- ▶ Rechthaben wollen, Besserwissen
- ▶ Befindlichkeiten kommunizieren
- ▶ Warum-Fragen, Bedenken überbringen
- ▶ Vergleichen mit anderen (Gerechtigkeit)
- ▶ Vorwürfe, Kritik an der Person
- ▶ penetrantes Karrierestreben



Die bevorzugten Strategien der Ergebnistypen

1. Speed and Splash
2. Storytelling and Selling
3. Facts and Figures

... zeigen heute Wirkung auf allen Gebieten der Gesellschaft

Lernen von Ergebnistypen

Grammatik der Macht:

- ▶ Wenn-dann Sequenzen
- ▶ Gegenwart oder Zukunft
- ▶ Headlining im Reporting
- ▶ Benchmarking, Facts and Figures
- ▶ Lösungen aufzeigen (als Angebot, nicht fordern)
- ▶ Arbeiten für die Schublade akzeptieren
- ▶ Frustrations- und Fehlertoleranz



„Vitamin statt Virus“

- ▶ Zum Gedeihen der Organisation beitragen
- ▶ Positive Verbindungen eingehen
- ▶ Rebelle Energie in politische Arbeit stecken



„Granit im Punschkraperl“

- ▶ äußerlich charmant
- ▶ innerlich hart
- ▶ nicht umgekehrt!!!



▶ Christine Bauer-Jelinek | www.macht-kompetenz.at

Notfallplan für Lebens-Piloten



▶ Christine Bauer-Jelinek | www.macht-kompetenz.at

Sanfte Landung



▶ Christine Bauer-Jelinek | www.macht-kompetenz.at

Held/in



▶ Christine Bauer-Jelinek | www.macht-kompetenz.at



MACHT-KOMPETENZ
Christine Bauer-Jelinek

www.macht-kompetenz.at

© Urheberrecht und Nutzung

Die vorliegenden Texte und Unterlagen stammen aus Publikationen von Christine Bauer-Jelinek. Diese sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nicht - auch nicht auszugsweise - ohne schriftliche Einwilligung des Urhebers und der Verlage vervielfältigt oder gewerblich genutzt werden. Die Nutzung ist auf folgende Weise möglich:

- Anwendung in der eigenen Lebens- und Berufspraxis
- Integration in die eigenen Arbeit unter **Zitatvorschrift**

▶ Christine Bauer-Jelinek | www.macht-kompetenz.at

Christine Bauer-Jelinek

- ▶ Strategie.Macht.Erfolg - ein multimediales E-learning Book von Create.at, Wien 2009
- ▶ Die helle und die dunkle Seite der Macht, Salzburg 2009
- ▶ Die geheimen Spielregeln der Macht und die Illusionen der Gutmenschen, Salzburg 2007 (Jahresbestseller 07)
- ▶ Business-Krieger. Überleben in Zeiten der Globalisierung, Wien/München 2003
- ▶ Geld oder Leben. Der Ausweg aus der Entweder-Oder-Falle, Wien 1999
- ▶ Ergebnistyp und Beziehungstyp, Wien 1999

Bestellungen nehmen wir über
www.macht-kompetenz.at gerne entgegen