# Sprechstunde Macht

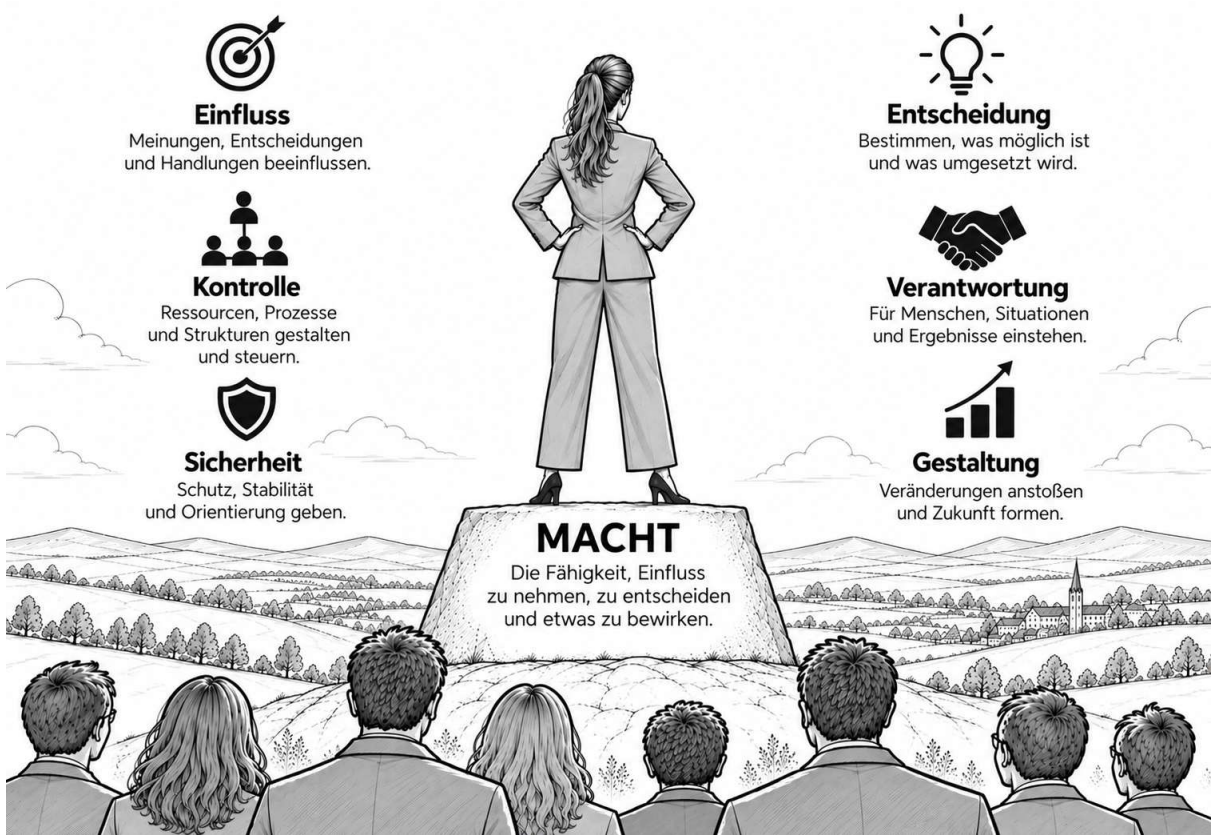
## Handeln. Unterstützen. Verändern

# Gaby Reinheimer

- Diplom-Ökonomin
- Führungserfahrung in nationalen sowie internationalen Change-Projekten als angestellte Führungskraft und als selbstständige Unternehmensberaterin
- Langjährige Erfahrung als Führungskraft in verschiedenen Positionen im oberen Managementkreis eines deutschen Automobilkonzerns
- Ausbildung in systemischer Organisationsentwicklung, Change-Management und Weiterbildungen in systemischer Organisationsaufstellung
- Coaching Ausbildung ‚Profit by Difference'® bei Dr. Peter Modler (u.a. Autor des Buches: Das Arroganz-Prinzip)
- Tätigkeit als Business Coach bei 4ds coaching
- OnTrack-Seminare – interaktives Training für weibliche Führungskräfte

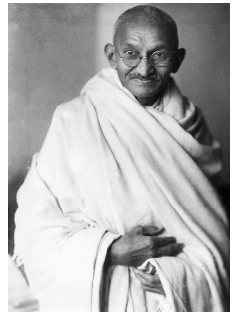
# Macht

Gesamtheit der Mittel und Kräfte, die jemandem oder einer Sache andern gegenüber zur Verfügung stehen (Auszug aus DUDEN Online-Wörterbuch)



# Machtvolle Menschen

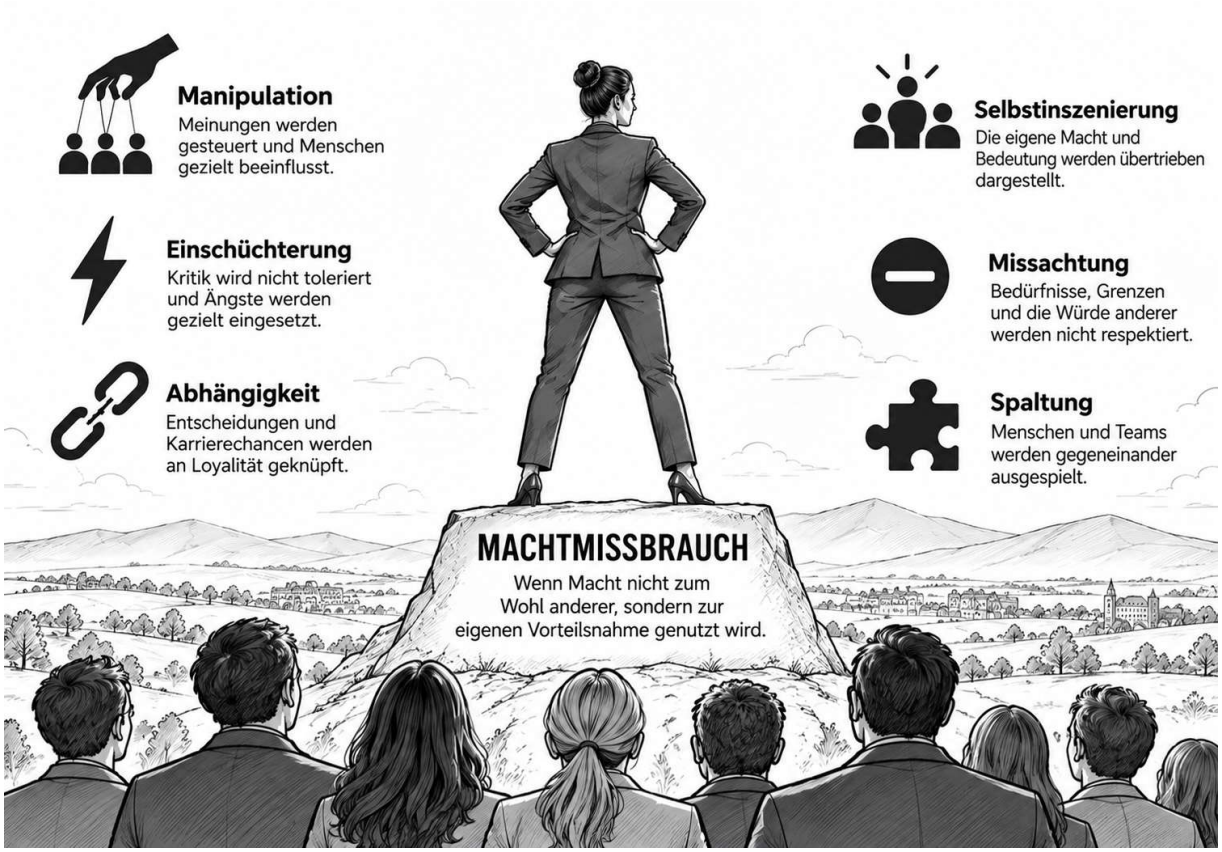
**Mohandas Karamchand Gandhi**; genannt **Mahatma Gandhi** (1869-1948) war ein indischer Rechtsanwalt, Publizist, Morallehrer, Asket und Pazifist, der zum **geistigen und politischen Anführer der indischen Unabhängigkeitsbewegung** wurde. Herausragender Vertreter im Freiheitskampf gegen Kolonialismus, Unterdrückung und soziale Ungerechtigkeit. (Wikipedia)



**Bertha von Suttner** (1843-1914) ist heute vor allem als **Friedensaktivistin** bekannt, die die Schrecken und Gräuel des Krieges eindrücklich beschrieben und leidenschaftlich bekämpft hat. Sie war die erste Frau, die mit dem **Friedensnobelpreis** ausgezeichnet wurde, und auch diejenige, die Alfred Nobel überhaupt erst dazu inspirierte, diesen Preis zu stiften. Sie gilt als **Vorkämpferin internationaler Schiedsgerichtsbarkeit** wie des heutigen Internationalen Gerichtshofs in Den Haag. (Bertha von Suttner Studienwerk)

# Machtmissbrauch

Missbrauch, den ein Herrschender mit der ihm übertragenen Macht treibt. (Auszug aus DUDEN Online-Wörterbuch)



# Macht vs. Machtmissbrauch

Die Philosophin Karin Rasmussen sagte 2021 in einem Interview, ihres Wissens gebe es **nicht einmal eine „allgemein anerkannte wissenschaftliche Definition von Macht“.** Die **Grenze zwischen Machtausübung und Machtmissbrauch sei fließend** und werde sichtbar, **„wenn Schuld und/oder Scham in Konflikten spürbar werden – egal, auf welcher Seite“.**

# Kommunikation - ein Schlüssel zum Erfolg!

**Kompetenz ist wichtig.**
**Gehört zu werden ist entscheidend.**

# Kommunikation
# Unterschiedliche Sprachwelten?

# Sprachsysteme nach Deborah Tannen

**Analyse der Kommunikation in Kindergruppen (gemischte Gruppen) Anfang der 90er Jahre:**

- Gruppen mit einem höheren Anteil an Jungen: Spielen der Gruppe kann erst richtig beginnen, wenn sich ein **Anführer herauskristallisiert**, der das Spiel der Gruppe bestimmt.
- Gruppe mit einem höheren Anteil an Mädchen: Spielen in kleineren Gruppen oder zu zweit, **Intimität und Freundschaft** hat zentrale Bedeutung

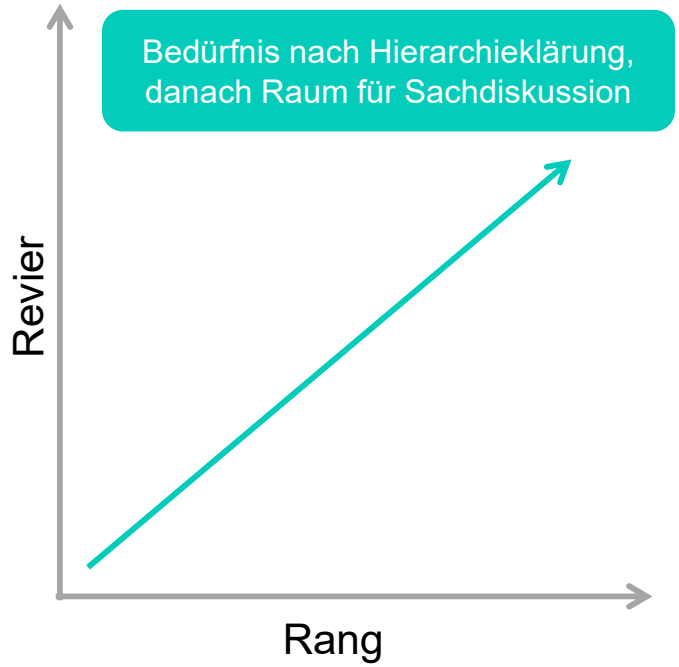
**Erkenntnis:**

- Es gibt zwei Sprachwelten, die sich an unterschiedlichen Zielen/Schwerpunkten orientieren

→ **Vertikale und horizontale Kommunikationssysteme**
(Deborah Tannen (Soziolinguistin) / Dr. Peter Modler (Coach/Unternehmensberater)

# Vertikales und Horizontales Kommunikationssystem

# Vertikales Kommunikationssystem




Kennzeichen:

- Focus liegt auf **Rangklärung**
- **Rangbotschaften** sind formal nicht qualitativ
- **Status** über- oder unterlegen
- **Machtausübung** ist **demonstrativ** und damit offen deutlich
- **Sprechtempo** ist eher langsam, da als politisches Argument angesehen
- Es sind die **Pausen**, die entscheiden…

➢ Eine **produktive Zusammenarbeit** erst nach einer **Rangklärung** möglich

# Vertikales Kommunikationssystem

**Rang**

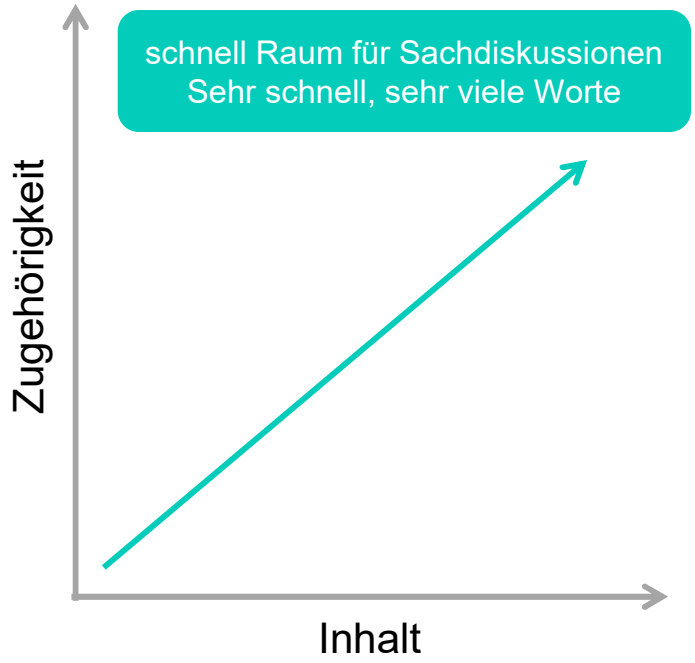
- Titel (Direktor etc.)
- Zahl der Mitarbeiter
- Größe/Lage des Büros
- Dienstwagen
- Lage des Parkplatzes
- Kleidung
- Schmuck/Uhren/Sneaker etc.
- ….

➢ ‚Rangspiele' sind nicht persönlich gemeint

**Revier / Territorium**

- Büro
- Schreibtisch
- zugewiesener Arbeitsplatz
- Tisch bei Meetings
- Sitzordnung bei Meetings
- …

# Horizontales Kommunikationssystem




Kennzeichen:

- Focus liegt auf **Zugehörigkeit**
- Wird schnell **inhaltlich**
- Rangbotschaften sind **qualitativ**
- Machtausübung eher **indirekt**
- **Hohes Sprechtempo**
- Hat den Hang zu **selbstkritischer Beurteilung**
- **Wichtig: Gemeinsamkeiten und Beliebtheit**
- System ist eher **manipulativ**
- Kann enorme **Wärme** aber auch **Kälte** erzeugen

# Missverständnisse im horizontalen System

# Unterschiedliche Sprachwelten

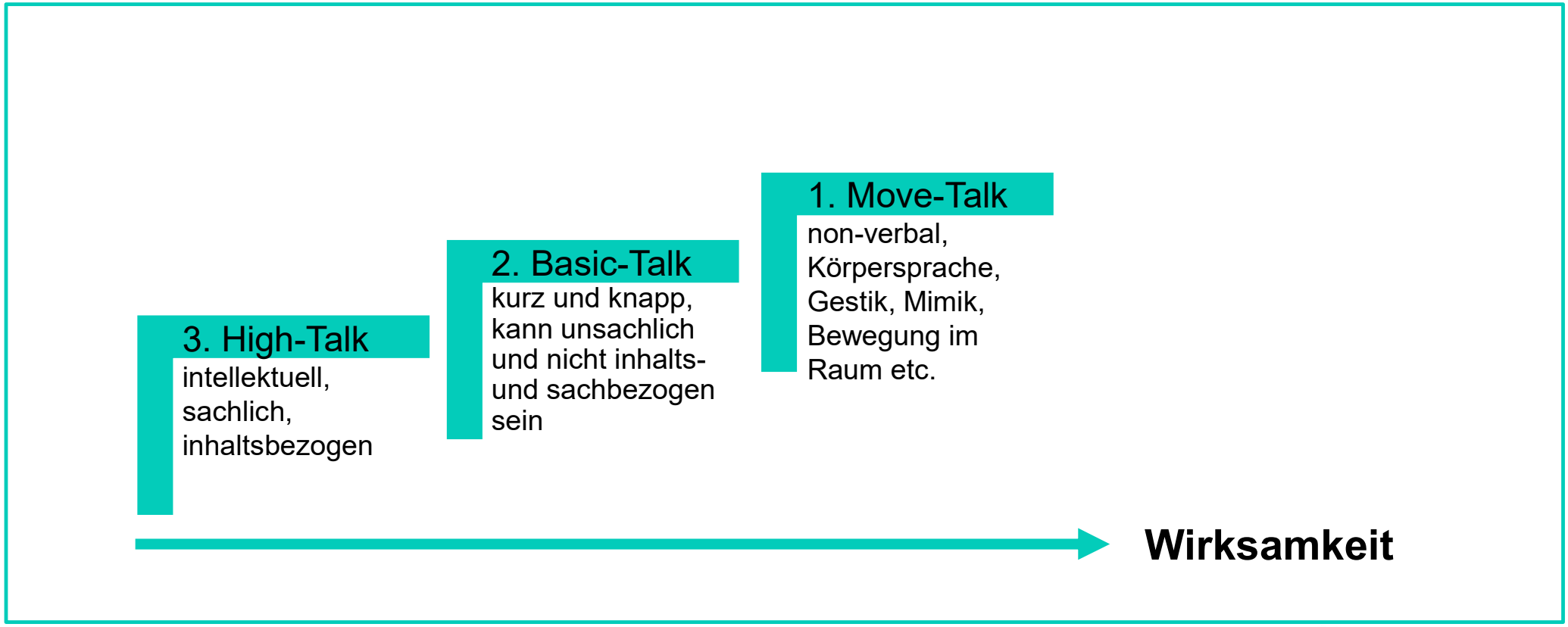
Horizontale und vertikale Kommunikation sind zwei unterschiedliche Sprachwelten, d.h. für erfolgreiche Führungskräfte ist es wichtig,

- **beide Sprachsysteme anzuerkennen**, ohne diese zu werten.
- **Bewusstsein für die Unterschiedlichkeit** zu entwickeln.
- **zwischen beiden Systemen** - je nach Bedarf in der Organisation (Vorgesetzte, KollegInnen und MitarbeiterInnen) - **wechseln zu können**.
- wenn mein **Gegenüber** in dem „anderen“ Sprachsystem kommuniziert, möglichst auch **in dessen Sprachsystem zu antworten**.

→ Unternehmen oder Teams können enorme Produktivitätssteigerungen erreichen, wenn die Führungskraft es schafft, beide Systeme in Kontakt zu bringen

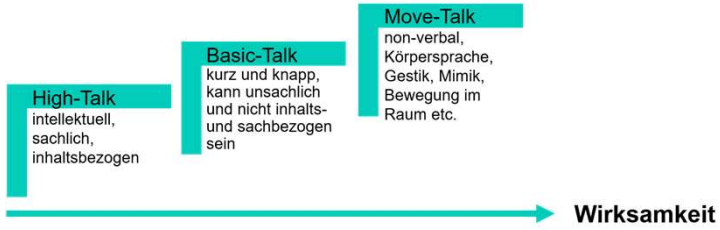
# Schwerpunkt heute: Eskalation im vertikalen Sprachsystem

# Eskalation bei Konflikten im vertikalen System



# Eskalation bei Konflikten im vertikalen System

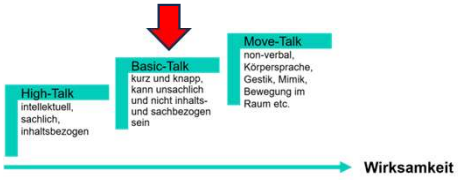
- Um erfolgreich mit **Interessengegensätzen** umzugehen, sollte bei vertikalen Gesprächspartnern immer auf der **gleichen Stufe kommuniziert** werden:
  - Move Talk ➡ Move Talk
  - Basic Talk ➡ Basic Talk
  - High Talk ➡ High Talk




- Es ist **nicht zielführend, auf der darunter liegenden Kommunikationsstufe** (z.B. 3.High Talk) zu bleiben, wenn der Gesprächspartner bereits auf eine höhere Kommunikationsstufe (2.Basic Talk oder sogar 1.Move Talk) gewechselt ist.
- Sobald der Gesprächspartner in den Move-Talk wechselt, auch in den Move-Talk gehen
- Und wie? **Nicht unbedingt sofort reagieren, Pausen wirken lassen**

# Strategie bei Konflikt im vertikalen System

**Woran erkenne ich, dass mein Gegenüber in Basic Talk gewechselt ist:**



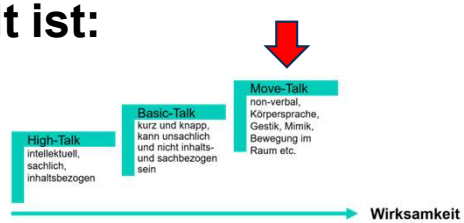

- Die Zahlen sind doch ganz klar falsch.
- Das ist doch jetzt nichts Neues.
- Sie müssen gar nicht so schlumpfig grinsen.
- Sie haben doch keine Ahnung.
- Falsch! …..

**Reaktion -> auch in Basic Talk wechseln:**

- Kurze, knappe Sätze (ca. 5 Wörter)
- Je weniger Wörter um so besser
- Klar, deutlich, langsam sprechen
- Bisschen theatralisch
- ggfls. unter Einsatz der Körpersprache
- ggfls. Rangklärung
- …

# Strategie bei Konflikten im vertikalen System

**Woran erkenne ich, dass mein Gegenüber in Move Talk gewechselt ist:**




- Handy wird rausgeholt und mein Gegenüber ist offensichtlich uninteressiert
- Gesprächspartner wendet sich ab, schüttelt den Kopf, etc.
- Gesprächspartner blättert dauerhaft in seinen Unterlagen
- Gesprächspartner öffnet das Fenster
- ….

**Reaktion -> auch in Move Talk wechseln:**

- Selbst aufstehen
- Die Hand heben
- Auf den anderen zugehen
- Sich hinsetzen
- das Offensichtliche im neutralen Ton ansprechen (‚sie schauen auf ihr Handy‘)

**Im Videomeeting:**

- Nah mit dem Gesicht an die Kamera herangehen
- Hand vor die Kamera schieben
- Kurz das Bild verlassen etc.

# Wichtig im vertikalen Sprachsystem

- Möglichst **keine Konjunktive** benutzen (hätte, wäre, könnte) -> dies signalisiert bei vertikalen Gesprächspartner Schwäche
- **Je mehr Fragen man stellt, desto tiefer sinkt** – aus Sicht des vertikalen Gesprächspartners – der eigene Rang
- Den eigenen **Körper** im Gespräch **einsetzen**
- **Bewegungsmöglichkeiten** im Raum **nutzen**
- **Rangklärung** vornehmen (ggf. auch mehrfach hintereinander)
  - Explizit
  - Langsam mit Pausen

# Was gibt es noch?

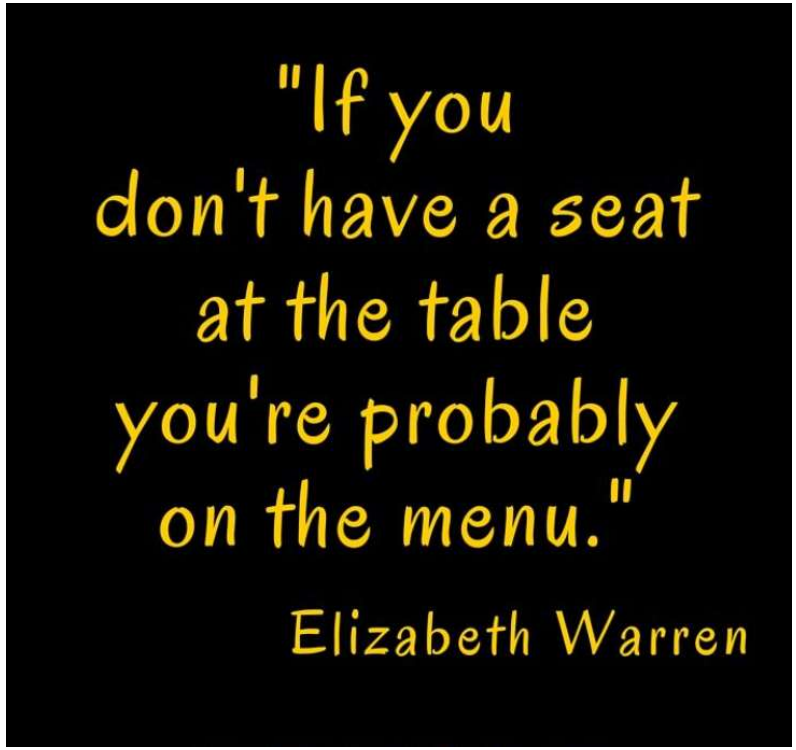
**In Stresssituationen muss ich nicht besonderes brillant, geistreich und witzig sein.**

- **Rückfragen** „Sie sagen also ….“
- Es ist **keine sofortige Antwort** erforderlich
  - erstmal eine **Pause** machen
  - meine **Reaktion muss wirken**
- **Kurze Reaktionen** reichen in der Regel:
  - „Aha, soso“ oder „Das ist auch nur eine Meinung“, „Das ist falsch“, „Das sagst du“
  - „Im Ernst?“ „Es reicht“ „Das ist nicht witzig“

**Gesprächspausen sind machtvoll**

**NEIN ist ein ganzer Satz**

**Kompetenz ist wichtig.**
**Gehört zu werden ist entscheidend.**




**Elizabeth Ann Warren**, amerikanische Juristin und Politikerin

# Vielen Dank

## Handeln. Unterstützen. Verändern