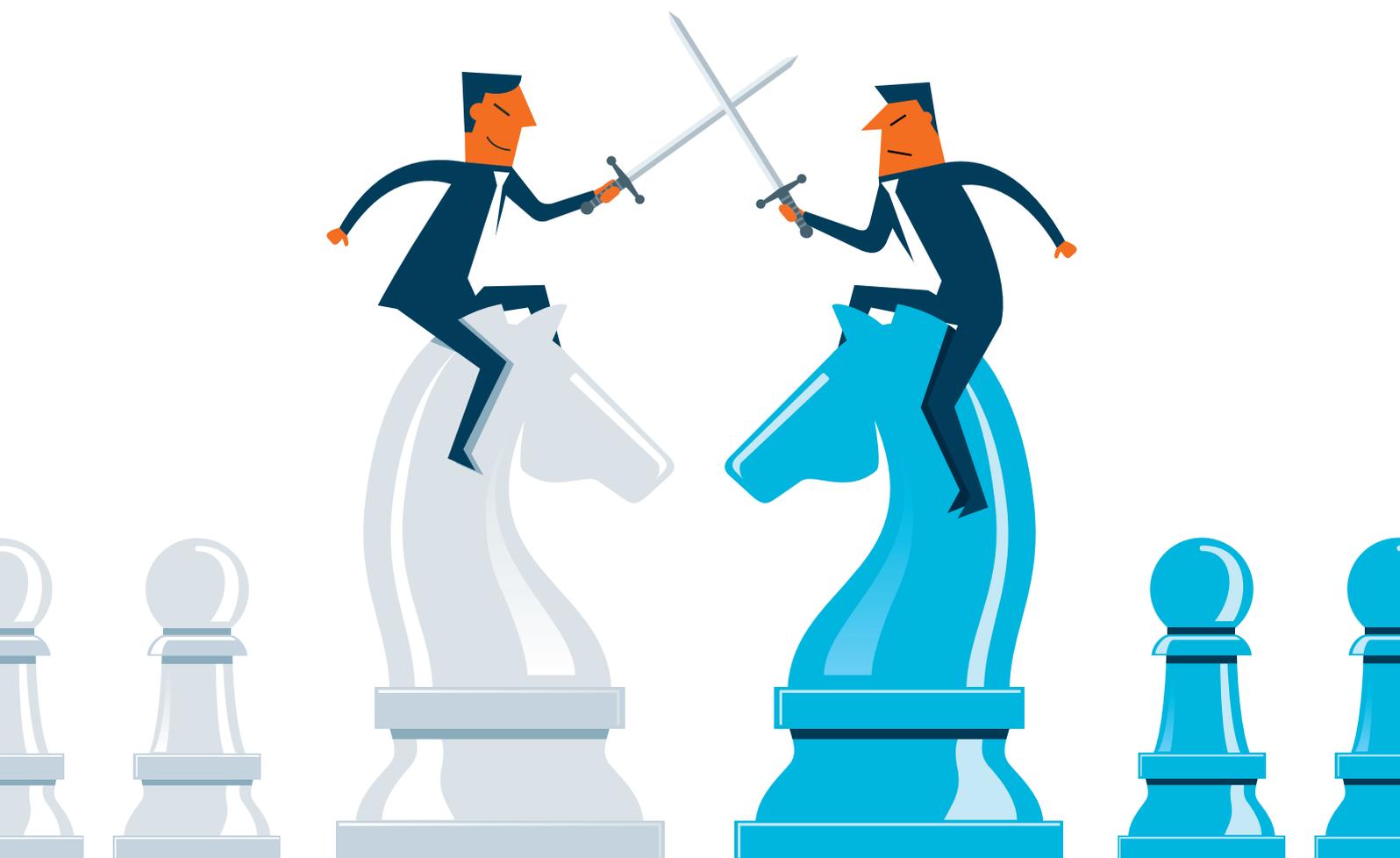


# Machtspiele – die dunkle Seite des Change Managements

*Wiebke Köhler*

Kaum vorstellbar, dass es in Zeiten von New Work, Agile Leadership und Holacracy noch Machtspiele in Unternehmen gibt. Doch das intrigante Spiel läuft unvermindert weiter und bremst und sabotiert Change-Projekte.



Wenn ich mit Führungskräften verschiedener Hierarchieebenen spreche, offenbart sich unter dem Siegel der Anonymität oft eine schier endlose Vielfalt an Machtspielen:

- „Ich wurde plötzlich nicht mehr über Meetings des Transformationsteams informiert.“
- „Man hat mich schon noch informiert – hat aber wesentliche Projektfortschritte unterschlagen.“
- „Ich kam immer gut mit der Kollegin aus, bis sie eines Tages völlig überraschend und sachfremd gegen eine Vorlage stimmte, die mir besonders wichtig war. Hinterher erfuhr ich: Sie empfand mich als Konkurrent bei einer anstehenden Beförderung. Mit unserem Veränderungsprojekt hatte das rein gar nichts zu tun.“
- „Fragt mich mein Vorgesetzter: Sie wollen uns mitten im Wandel verlassen? Ich war baff. Wer hat denn dieses Gerücht in die Welt gesetzt?“
- „Es war klar, dass wir für das Change-Projekt ein Budget in Höhe von 100 Tausend Euro brauchen. Die waren auch zugesagt. Drei Wochen nach Projektstart war plötzlich ein Drittel vom Budget gestrichen – auf Betreiben eines Bereichsfürsten, der noch nicht mal im Lenkungsausschuss sitzt!“

Wie gesagt: Die Liste der Spielvarianten ist endlos.

## Seit Adam und Eva

Machtspiele gibt es wahrscheinlich seit den ersten Tagen der Menschheit; siehe Kain und Abel, siehe Cäsar und die Iden des März. Auf den unteren Ebenen von Organisationen wird naturgemäß weniger gespielt, weil es noch nicht so viel Macht zu verteilen gibt. Ein „einfacher“ Referent hält weniger Spiel-Chips als ein Vorstand in der Hand. Je höher man(ager) jedoch steigt, desto höher wird der Einsatz – und der Flurschaden für Change-Projekte, Transformation, Arbeitsklima und Effizienz.

Deshalb kann man zu Beginn der Karriere noch mit Fachwissen glänzen. Doch je höher ein Mitarbeiter aufsteigt, desto mehr ergänzende Kompetenzen kommen hinzu: Teamführung, strategisches Denken, Networking und eben Spielkompetenz. Wer ganz nach oben will, muss die Spiele beherrschen, die gespielt werden. Oder wie mir eine Bereichsleiterin sagte, die kurz vor ihrem Aufstieg in den

Vorstand „ausgespielt“ wurde: „Ich spiele Schach und die spielen Rugby!“ Wer ganz nach oben will oder auch nur möchte, dass sein Change-Projekt sauber durchläuft, braucht Spielkenntnis.

In kleinen Unternehmen und in Startups mit 50 bis 100 Mitarbeitenden wird erfahrungsgemäß wenig gegeneinander gespielt, weil jeder jeden kennt und diese gegenseitige Kenntnis eine Art Beißhemmung auslöst. In kleinen Firmen ist das Wir-Gefühl meist zu stark für Spielchen. Außerdem ist der Purpose mächtig: Gerade in Startups glauben viele, die Welt verändern zu können, „The Next Big Thing“ zu landen – und das kann man nicht, indem man sich gegenseitig torpediert.

Außerdem haben die Kleinen noch kaum Strukturen und sehr flache Hierarchien, sodass einer der Hauptgründe für Machtspiele wegfällt: Wo und wie muss ich mich durchsetzen, damit ich meine Sache voranbringe? Wo jeder immer gehört wird, muss man kein Spiel spielen, um sich Gehör und Einfluss zu verschaffen.

## Abteilung gegen Abteilung

In großen Unternehmen kennt man sich dagegen wenig über die Grenzen der eigenen Abteilung hinaus. Die eigentlich gemeinsamen Ziele verbinden nicht mehr so stark und werden durch Abteilungs-egoismen ersetzt: *Wir sind besser und schneller als die Langweiler von Abteilung X!* Wird dieser Wettkampf Abteilung gegen Abteilung sportlich fair geführt, steigert er die Effizienz.

### ERLÄUTERUNG

## Machtspiele

*Macht ist per se nichts Verwerfliches. Macht, verantwortungsvoll und zum Wohle aller ausgeübt, ist eine gute Sache. Allein der Begriff „Machtspiele“ impliziert jedoch, dass genau das beim Machtspiel nicht geschieht, dass ein missbräuchlicher Umgang mit Macht getrieben wird und auch nicht zum Wohle aller, sondern lediglich zugunsten Einzelner oder eines Einzelnen auf Kosten anderer.*

## » In Veränderungsprozessen muss man als Projektleiter permanent darauf achten, wie die Machtverhältnisse im Unternehmen liegen.

Wird er mit Machtspielchen gespielt, bremst und torpediert er den Fortschritt – auch und gerade in Veränderungsprojekten. Da werden Arbeitspakete zu spät oder halbfertig abgeliefert, um „den Pfeifen von Abteilung Z mal zu zeigen, wo der Hammer hängt“. Da werden Prestige-Komponenten eingeschmuggelt, die nichts bringen, aber knappe Ressourcen verschlingen und damit die Veränderung verzögern, nur damit sich ein Vorgesetzter im Prestige-Glanz sonnen kann.

Der Change bleibt dabei in manchem Unternehmen auf der Strecke – und nicht nur in Unternehmen. Überall, wo Machtmenschen sind, werden Machtspiele gespielt, also auch in Behörden, Ministerien, Kirchen, Verbänden, Familien, auf Campingplätzen und in Sportvereinen. Machtspiele sind überall, universell, ubiquitär. Und werden hauptsächlich von Männern gespielt?

### Machtmensch Mann

Das war eine der Überraschungen bei meinen Recherchen zum Buch „Schach der Dame“. Auf meinen Aufruf hin meldeten sich auch viele Managerinnen, die von ihren Chefinnen in Machtspiele verwickelt wurden. Und Männer, die sowohl von männlichen wie weiblichen Vorgesetzten wie Bauern auf dem Machtschachbrett verschoben werden. Machtspiele werden von Männern wie Frauen gespielt und erlitten. Da auf höheren Positionen jedoch immer noch mehr Männer als Frauen sitzen, werden folgerichtig

Machtspiele in absoluten Zahlen häufiger von Männern gespielt. Nicht weil sie die schlechteren Menschen wären, sondern weil immer noch schlicht mehr Männer Führungspositionen einnehmen.

### Unabhängig von Hierarchien

Man könnte argumentieren: In unseren modernen Zeiten gibt es immer weniger Hierarchien und deshalb immer weniger Machtspiele. Schließlich erleben wir New Work und Holacracy, autonome Teams und Startups. Jetzt rein empirisch betrachtet: Haben Sie den Eindruck, dass sich diese Strömungen flächendeckend über alle Branchen und Unternehmensgrößen durchsetzen? Dass Großkonzerne plötzlich von autonomen Teams geführt werden?

Machtspiele haben weniger mit Hierarchien als mit Menschen zu tun: Wo es Menschen und Macht gibt, gibt es auch Machtspiele. Machtspiele sind menschlich. Konkret in Veränderungsprozessen muss man als Projektleiter doch permanent darauf achten, wie die Machtverhältnisse im Unternehmen liegen, damit man keiner grauen Eminenz in der Hierarchie versehentlich mit dem Projekt auf die Zehen tritt und seine Macht bedroht (was er als Anpiff zu einer neuen Spielrunde missverstehen könnte). **Es ist zu bezweifeln, dass man überhaupt erfolgreich verändern kann, wenn man nicht weiß, wer mit wem kann oder nicht kann, wo die informellen Machtzentren liegen, welcher Meinungsführer gerade Stimmung für eigene Anliegen macht und welche Spielchen im Moment laufen.**

Wer also den Wandel vorantreibt, tut gut daran, sich zu vergewissern:

- Wer hat welche (auch informelle) Macht?
- Wie tangiert mein Projekt seine bzw. ihre Macht?
- Zu welchen Spielchen könnte diese Bedrohung den Mächtigen bzw. die Mächtige verleiten (denn Wandel ist auch immer Bedrohung von Status, Macht und Einfluss)?
- Und wie vermeide ich das a priori?

Alle im Wandel Erfolgreichen stellen sich solche Fragen oder auch Fragen wie:

- Wer sitzt in welchem Gremium und könnte meine Veränderung hintertreiben?

- Welcher informelle Platzhirsch könnte „Sitzen wir aus!“ sagen?

Wer mit Spielen rechnet, wandelt besser. Wer von ihnen überrascht wird, verliert meist das Spiel.

## Management der Spiele

Die erfolgreichsten Change Manager und Change Managerinnen sind echte Spielstrategen. Ihre Aphorismen sind Legende, zum Beispiel: „Zeig mir, wo die Macht sitzt und ich zeige dir, wo mit Macht gespielt wird.“ Ein beliebter Spielzug zur Aufklärung versteckter Machtstrukturen und Pipelines des Flurfunks ist auch: „Schick mal ein U-Boot los und schau, wo es auftaucht!“ Also eine bewusste Falschmeldung von geringer Bedeutung, die in den Flurfunk gegeben wird und dann prompt an jenen Stellen zigfach aufgebläht auftaucht, die besonders stark zum Spielen neigen.

So identifiziert man Machtspieler und ihre Netzwerke und kann sie sozusagen per Gegenespionage steuern. Das gelingt auch durch scharfe Beobachtung des Entscheidungsprozesses: Wie werden Entscheidungen getroffen? Die Differenz zwischen sachlicher Veranlassung und tatsächlicher Entscheidung wird zu großen Teilen von Machtspielen determiniert. Nützlich für das Management von Machtspielen ist auch folgendes Spielwissen:

- Wo sitzen die grauen Eminenzen und informellen Wort-, Meinungs- und Rädelsführer?
- Welche von ihnen kann ich für mein Anliegen gewinnen, um mich für Machtspiele weniger angreifbar zu machen?
- Welche Fraktionen kann ich schmieden, um eventuellen Machtspielern Paroli bieten zu können?
- Welche Unterstützung kann ich einem Machtspieler für seine Ziele anbieten, damit er im Gegenzug meinen Change unterstützt und mich nicht in ein Machtspiel verwickelt?

Alle diese Spielzüge sind meist besser als offen in die Schlacht zu reiten, Attacke gegen den Machtspieler zu blasen und Contra zu geben. Meist sind Machtspieler im offenen, brutalen Machtkampf sehr viel versierter als jeder rein sachlich am Change Interessierte.

## Spielregeln kennen

Machtspiele wird es geben, solange es Menschen und Macht gibt. Ich würde jedem und jeder raten, sich dessen bewusst zu sein, und im Falle seiner oder ihrer Verwicklung in ein Machtspiel nicht mit Empörung und Frust zu reagieren, sondern die Spielregeln und die eigenen Einflussmöglichkeiten zu kennen. Wer Ballett tanzen möchte, während alle anderen Fußball spielen, hat meist das Nachsehen. Man kann Ballett zwar vorschlagen, aber diesen Vorschlag werden eingefleischte Fußball-Fans ignorieren – solange bis man selbst Teil des Teams geworden ist, eine Weile mitgespielt hat und einem das Team dann folgt, auch zum Ballett. Weil es einem Mitspieler eher folgt als einem außenstehenden Besserwisser. Wer das Spiel eine Weile mitspielt, kann es auch verändern. **cl**

### Literaturtip



Wiebke Köhler (2019):  
Schach der Dame! Was Frau  
(und Mann) über Macht-  
spiele im Management  
wissen sollte,  
BoD – Books on Demand



### Wiebke Köhler

ist Beraterin und Führungskräfte-Expertin. Sie war zuvor Vorstand People Experience bei Axa. Zudem arbeitete sie davor unter anderem als Partnerin bei dem Executive Search-Unternehmen Heidrick & Struggles. Wiebke Köhler ist auch Autorin. In diesem Jahr ist von ihr erschienen: „Führen im Grenzbereich – Was Manager aus Grenzsituationen für den Unternehmensalltag lernen können“.