DAS MAGAZIN FÜR DIE MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER DER DEUTSCHEN TELEKOM

you and me QUARTERLY

1/2020

MACHT

DIE HELLE SEITE

DAS GEGENSTÜCK ZU DIESEM ARTIKEL LESEN SIE AUF SEITE 22 IM „DUNKLEN" TEIL.

Frau Bauer-Jelinek, verdirbt Macht den Charakter?

Christine Bauer-Jelinek: Nein. Macht bringt den Charakter erst zutage. Jeder kann moralisch gut sein, bis ihm ein Koffer voll Geld angeboten wird. Der Charakter zeigt sich erst in konkreten Situationen, wenn man über die entsprechende Macht verfügt. Menschen, die von Natur aus nicht zu den Zynikern gehören und die nicht destruktiv mit ihren Mitmenschen umgehen, werden das auch nicht tun, wenn sie Macht haben.

Eine typische Situation im Unternehmen ist, dass jemand in der Hierarchie aufsteigt und unter Umständen plötzlich Leute führen muss, die vorher mit ihm auf einer Ebene waren.

Genau. Dann ist diese Person gefordert, Machtkompetenz zu entwickeln. Das bedeutet heute, dass man die Spannung zwischen der Pflege der sozialen Beziehungen im Team und der klaren Ausrichtung am Ergebnis managen muss. Auf der Karriereleiter erkennen viele Menschen erst, welche Illusionen sie sich über die Mechanismen der Macht gemacht haben. Ob einer dann die richtigen Konsequenzen zieht, entscheidet über den weiteren Verlauf der Laufbahn.

Wie kann man sozial und kompetent mit seiner Macht umgehen, wenn von der Unternehmensleitung beispielsweise gefordert wird, dass man Mitarbeiter im eigenen Team abbauen muss?

Ganz wichtig: Man kann nicht immer alles vereinbaren. Bei Interessenkonflikten sind Gefühle wie Wut, Ohnmacht, Angst oder Ehrgeiz zwar verständlich, aber nicht hilfreich. Deshalb sollte man auch in schwierigen Situationen systematisch vorgehen und zunächst analysieren: Was will ich? Was wollen die anderen? Wo sind die Widerstände? Als Nächstes kommt die Frage nach der Legitimation: Darf ich das? Ist das Prozedere arbeitsrechtlich gedeckt? Darf ich mich verweigern? Die dritte Frage gilt den eigenen Werten: Will ich das? Und natürlich braucht man die Planung eines Worst-Case-Szenarios.

Als Angestellter des Unternehmens habe ich aber einen klaren Auftrag und bin zu dieser Abbaumaßnahme auch berechtigt.

That's the name of the game. Als Träger der Funktion ist man nicht nur berechtigt, sondern auch verpflichtet, die Vorgaben zu erfüllen. Das heißt, dass Sie das Unternehmen verlassen müssen, wenn Sie entscheiden, dass sich der Auftrag nicht mit Ihren persönlichen Werten vereinbaren lässt. Und wenn man den Job nicht aufgeben kann, dann bleibt nur die Erfüllung der Pflicht.

Florian Bauer, PR

ZUR PERSON

Christine Bauer-Jelinek ist Psychotherapeutin und Wirtschaftscoach in Wien sowie Gastdozentin an der Donau-Universität zum Thema „Macht und Mikropolitik in Organisationen". Sie richtete die „Clearingstelle für Frauen und Männer im österreichischen Parlament bei sexueller Belästigung und Machtmissbrauch" ein.

Hilft dieses methodische Vorgehen auch im privaten Bereich, wenn man entweder einer externen Macht ausgeliefert ist oder mit der eigenen Macht verantwortlich umgehen möchte?

Ja. Auch hier braucht man die gleiche Kompetenz. Dazu muss man sich klarmachen, dass eine machtfreie Welt eine Illusion ist, und dass es auch im privaten Bereich – in der Familie, im Freundeskreis – keine machtfreien Beziehungen gibt. Das Streben nach Macht wird gerne pathologisiert, als krank angesehen. Sich ständig ohnmächtig zu fühlen, führt aber zwangsläufig zu Konflikten und kann tatsächlich krank machen. Denn ohne Machtstreben kann man seine Ziele nicht gegen Widerstände durchsetzen und sich nicht gegen Übergriffe und Missbrauch wehren.

Das haben viele von uns nicht gerade in die Wiege gelegt bekommen.

Ja, viele Menschen sind dazu erzogen worden, sich immer anzupassen. Sie haben dann später große Schwierigkeiten, ihre Interessen durchzusetzen und sich abzugrenzen. Aber auch zielstrebige Menschen müssen erkennen, dass sie natürlich nicht alles, was sie gerne hätten, erreichen können.

Wie kann man berechtigte und unberechtigte Ansprüche unterscheiden?

Es gibt Situationen, mit denen wir leben müssen, weil wir im Moment nicht die Ressourcen haben, sie zu ändern, oder weil die gesetzliche Lage einfach nichts anderes ermöglicht. Andererseits ist es oft sinnvoll, sich gleich zur Wehr zu setzen, wenn beispielsweise in einer Abteilung ständig die gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitszeiten überschritten werden oder Kollegen einem Mobbing oder Belästigungen ausgesetzt sind.

Welche Instrumente hat man generell zur Verfügung? Anders gefragt: Muss es zwangsläufig friedlich zugehen, wenn man auf der hellen Seite der Macht bleiben möchte?

Es kommt natürlich auf die Situation und den speziellen Konflikt an: Ich selbst bin ein großer Fan des Humors. Heitere Gelassenheit, Schlagfertigkeit, ein klärendes Gespräch – das sind positive Möglichkeiten, Machtansprüchen zu begegnen. Ich empfehle auch, sich gegebenenfalls Hilfe bei Kollegen oder Institutionen zu suchen. Doch auch der Kampf kann ein berechtigtes Mittel sein, wenn die friedlichen Formen ausgereizt sind. Ziel ist aber immer die schnellstmögliche Rückkehr zur Verhandlung und die Bereitschaft, als fairer Gewinner oder Verlierer aus der Sache rauszugehen.

Eine letzte Frage, ohne die wir das Interview unmöglich beenden können. Ist Macht männlich?

Klares Nein. Es gibt Männermacht und Frauenmacht. Frauen und Männer gehen nur unterschiedlich mit ihrer Macht um. Noch. Man sieht jetzt schon, dass sich das ändert, weil die Menschen, die 45 Jahre alt oder jünger sind, anders sozialisiert worden sind. In dieser Generation finden sich Männer, die überhaupt nicht machtbewusst sind, und Frauen, die keinerlei Scheu haben, ihre Ziele ohne Rücksicht zu verfolgen. Die Unterscheidung nach Geschlecht wird in Zukunft immer weniger greifen. Aber um Ihre Frage kurz und knapp zu beantworten: Mächtige Frauen machen die Welt nicht automatisch besser. Die Welt besser machen müssen wir alle – und in einer Demokratie gibt es dafür keine Ausrede!

Christine Bauer-Jelinek ist auch Keynote-Speakerin und Autorin zahlreicher Sachbücher, darunter „Die helle und die dunkle Seite der Macht" und „Die geheimen Spielregeln der Macht". Mehr Infos: www.bauer-jelinek.at