

# Eros der Macht

31.05.2010 von **Jochen Mai**

**Woran mag es liegen, dass viele Führungskräfte, die im mittleren Management sehr erfolgreich sind beim Aufstieg in das obere Management entweder scheitern oder nicht einmal hinreichend angehört werden, obwohl ihre Vorschläge fachlich fundiert sind?**

## Ein Gastbeitrag von Management-Coach Felicitas von Elverfeldt

Es geht vielen Menschen so, dass sie an bewährten Erfolgsfaktoren festhalten. Jedoch ist es wichtig, regelmäßig zu überprüfen, ob die bisherigen Strategien noch adäquat sind. Der zurückliegende Karriereaufstieg mag noch das Ergebnis von Erfolgen, Fachkompetenz, Arbeitseinsatz und Kontakten sein. Im Top-Management ändern sich aber die Spielregeln. Das kann sogar soweit gehen, dass die Qualitäten, die bis in das mittlere Management geführt haben, den weiteren Erfolg verhindern.



Im Top Management geht es in erster Linie darum, welches Verhalten an der Spitze Tempo und Qualität des Teams steigert, Talente freisetzt, Kompetenz sowie Glaubwürdigkeit des operativen Managements erhöht wie auch Begeisterung der Angestellten schafft. Mehr noch aber geht es im Top-Management um den Umgang mit Macht. Der irische Schriftsteller Oscar Wilde formulierte es so: „Macht ist die einzige Lust, derer man nicht müde wird.“

Die Top-Führungskräfte (ab Ebene Hauptabteilungsleiter) sind vorwiegend geprägt durch eine P-Kultur, welche für Power, Perception und Personal Benefits steht. Es geht vorwiegend um die Stabilisierung und Ausweitung des eigenen Machtbereiches, um dauerhaft Einfluss nehmen zu können, das eigene Image sowie Nutzenaspekte. Die obersten Führungskräfte sind meist hoch individualistisch geprägt, konkurrieren immer stärker und orientieren sich an adäquaten Netzwerken.

Die Sprache ist indirekt und die Haltung eher misstrauisch. Die Legitimation erfolgt über Zugehörigkeit zu einer Community. Es geht in diesen Ebenen nicht mehr nur darum, was man kann, sondern überwiegend darum, wen man kennt. Verbündete in Form von Kontakten und Netzwerken sind essenziell sowie die Kenntnis der Spielregeln. Es geht um Souveränität sowie ein inneres Anliegen als Vision.

Die Ebenen darunter leben gemäß der T-Kultur, die geprägt ist von Team, Trust und To Do. Diese sind vorwiegend teamorientiert, wollen einen sinnvollen Beitrag leisten für angemessene Anerkennung bei hoher fachlicher Orientierung.

Die Sprache ist direkt und das Verhalten eher kooperativ. Man definiert sich über Fachkompetenz und Leistung und ist eher bestrebt, Erwartungen zu erfüllen und kurzfristige Ziele zu erreichen als Maßstäbe zu setzen.

Der Wandel von der T- zur P-Kultur entsteht dadurch, dass die besten Plätze oben knapp und heiß begehrt sind und oft einen Kampf auslösen, in dem es Gewinner und Verlierer gibt. Es geht plötzlich vorwiegend um die Sicherung und Steigerung der eigenen Macht. Auch wenn man sich darüber klar sein sollte, dass die Macht als Manager nur eine geliehene ist.

Durch den Karrieresprung in das Top Management ändert sich vieles: Personen an der Spitze genießen eine ungleich höhere Aufmerksamkeit und Öffentlichkeit. Kleinste Details im Äußeren und beiläufige Bemerkungen erhalten plötzlich ein anderes Gewicht. Was gestern, im mittleren Management, noch weitestgehend zur Entspannung möglich war: ein lockeres informelles Gespräch unter gleichen, ein Scherz, der spontane Gefühlsausdruck, wird bei Mitgliedern der Champions League sogleich interpretiert, auf die Goldwaage gelegt und umgedeutet.

Nahezu jeder Äußerung wird Intention oder Inszenierung unterstellt. Daher wird das eigene Image immer wichtiger. Um in der oberen Liga zu bestehen, sind professioneller Umgang mit Macht, Rhetorik und Etikette die Basisdisziplinen. Manager können, wenn Sie eine bestimmte Hierarchieebene erreicht haben, nicht mehr auf offene Gespräche mit ihren Kollegen oder ehrliches Feedback hoffen.

Häufig fehlt dem Top-Manager ein neutraler und zugleich kompetenter Sparringspartner, um herausfordernde und anspruchsvolle Arbeits- und Führungssituationen gemeinsam zu reflektieren und

Feedback zur Weiterentwicklung sowie objektiven Einschätzung von Situationen zu erhalten. So tendieren beispielsweise viele Führungskräfte dazu, ihre Mitarbeiter so zu führen wie sie selbst gerne geführt werden würden. Dies wird schwierig bei unterschiedlichen Persönlichkeiten und Mentalitäten. Es gilt hier: „Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler.“

Weiterhin gehen viele Führungskräfte davon aus, dass die Erfolgsfaktoren der Vergangenheit auch beim Sprung in die Champions League gelten.

Insbesondere das Top-Management ist häufig isoliert, was die Gefahr birgt, dass wesentliche Botschaften und Signale nicht oben ankommen. Sie erhalten selten ehrliches Feedback und es fehlt der offene Austausch, da im Dschungel der Macht eher Konkurrenz und Misstrauen herrschen. Die Vereinsamung nimmt in den oberen Hierarchien zu, auch wenn jeder Mensch auf Dialog und Beziehung hin angelegt ist. Eine Veränderung der Machtelite ist nicht leicht, da diese Kreise, vergleichbar mit dem ehemaligen Adelsstand, in der Regel eine gewisse Distanz kultivieren sowie hermetische Zugangscodes und Rituale pflegen.

Erfahrungsgemäß ist jedoch gerade diese Zielgruppe besonders dankbar dafür, Unsicherheiten ohne Gesichtsverlust anvertrauen zu dürfen, Verständnis zu erfahren sowie klare Statements zu hören.

Wenn das mittlere Management überzeugend vom oberen Management gehört werden möchte, ist es wichtig:

- Koalitionen zu bilden und vorab Meinungsbildung zu betreiben,
- die Machtverhältnisse gut zu analysieren und besonders die Meinungsbilder zu überzeugen,
- den Nutzen für die relevanten Akteure im Top Management zu adressieren,
- prägnante und komprimierte Fakten parat zu haben,
- auf Gesichtswahrung des Top Managements zu achten und Hierarchen nicht in den Schatten zu stellen.

Wer aufsteigen möchte in die Champions League, sollte vorab das Verhalten, die Spielregeln und die Machtverhältnisse genau studieren. Wichtige Fragen bei der Analyse der Machtverhältnisse sind:

- Wer will mehr von wem?
- Wer kann wem nutzen?
- Wer ist von wem abhängig?

Weiterhin sind relevante Netzwerke essentiell. Fachkompetenz allein reicht nicht mehr aus, sondern das eigene Image sowie die Beziehungen zu den relevanten Entscheidern gewinnen an Bedeutung. Wichtig ist es für sich zu klären, wozu der nächste Karriereschritt dienen soll und was das eigene innere Anliegen dabei ist sowie welchen Einsatz man bereit ist dafür zu zeigen und Klärung der Konsequenzen. Meine Empfehlung ist, denken und handeln Sie so als wären Sie bereits in der Champions League.

#### **Über die Autorin:**

*Felicita von Elverfeldt ist Psychologin sowie Autorin von „Selbstcoaching für Manager“ und arbeitet seit über 15 Jahren als Coach von Top-Managern. Zu ihren Kunden gehören Unternehmen wie BMW, Commerzbank, Daimler, Deutsche Bank und Siemens.*