



MARION LEMPER-PYCHLAU  
SPEAKER + COACH

# Der kleine Methodenkoffer für Ihre Arbeitsfreude





## **Fremdbestimmung ist einer der häufigsten Gründe für fehlende Motivation. Wer hat schon Freude an seiner Arbeit, wenn er sie nicht gestalten darf?!**

Wenn ihm jeder Schritt bis ins Kleinste vorgeschrieben wird?! Wenn jemand eine bestimmte Arbeit jeden Tag verrichtet, wird er für gewöhnlich zum Experten für diese Tätigkeit. Viele Mitarbeiter erleben jedoch, dass ihr Expertenstatus nicht anerkannt wird. Stattdessen darf jemand, der in der Hierarchie über ihnen steht, den Arbeitsprozess bestimmen und tut das oft, ohne sich intensiv mit der Materie auseinanderzusetzen. Es passiert beispielsweise immer wieder, dass Theoretiker am Schreibtisch Richtlinien ausarbeiten, ohne sich dabei von den erfahrenen Praktikern unterstützen zu lassen. Die Umsetzung liegt dann jedoch wieder in den Händen der Praktiker, nach deren Vorschlägen oder Bedenken niemand gefragt hat. Das ist kein Einzelfall, sondern vielerorts gängige Praxis. Erfahrene Mitarbeiter werden bevormundet.

Dies ist eines der vielen Beispiele, die zeigen, dass Macht und Status eine wichtige Rolle für die tägliche Arbeitsfreude spielen. „Die da oben“ bestimmen über „die da unten“ und nehmen ihnen dabei zuweilen die Freude an ihrer Arbeit.

Macht ist grundsätzlich ein Thema, mit dem wir uns in sämtlichen zwischenmenschlichen Beziehungen auseinandersetzen müssen, und das sich natürlich auch im Privaten stellt. Aber im Beruf wird es oftmals deutlicher spürbar.

### **Es gibt keine machtfreie Welt.**

Macht ist ein Dauerthema, das uns immer und überall begegnet. Wenn Sie sich damit nicht genügend auskennen, laufen Sie Gefahr, schnell übervorteilt zu werden. Es gibt Menschen, die es prinzipiell ablehnen, sich mit der Machtfrage zu beschäftigen. Sie wollen keine Macht ausüben, weil sie Macht für etwas Verwerfliches halten.

Grundsätzlich ist Macht jedoch neutral. Sie stellt nichts anderes als ein Mittel dar, dessen Sie sich bedienen, um etwas zu bewirken. Keiner von uns ist völlig machtlos. Wer keine Macht haben will und sich einbildet, machtfrei zu agieren, unterliegt der Selbsttäuschung. Denn er übt jeden Tag Macht aus, ohne es wahrhaben zu wollen. Wir alle üben Macht aus, denn wir sorgen dafür, dass unsere Bedürfnisse befriedigt werden. Wir machen Ansprüche geltend, wir bringen unsere Werte ein, wir fordern Aufmerksamkeit und verfolgen unsere Interessen. Das mag subtil geschehen, aber dennoch ist dabei Macht im Spiel. Ganz gleich, welche zwischenmenschliche Situation Sie ins Auge fassen: Dominanz und Unterwerfung sind immer ein Thema. Wir sind zumindest unbewusst ständig mit Machtfragen beschäftigt und verhandeln unsere Interessen. Daran ist nichts grundsätzlich Verwerfliches.

Wer behauptet, er wolle mit Macht nichts zu tun haben, ist deshalb nicht nur naiv, sondern drückt sich vor der Verantwortung. Es liegt in unserer Natur, dass wir die Welt mitgestalten wollen und sollen. Dazu ist Macht erforderlich, weil sich ohne Macht nun einmal nichts bewirken lässt. Wer seine Macht nicht nutzen will, kann deshalb auch nichts Gutes vollbringen – weder für sich selbst noch für das Gemeinwohl.

**Auf zweierlei beruht alle Wirkung menschlicher Handlungen,  
auf Wille und Macht.**

*(Anicius Manlius Torquatus Severinus Boethius,  
römischer Staatsmann und Philosoph)*

# Eine Entscheidung für machtvolles Handeln treffen

Menschen, die jegliche Machtanwendung kategorisch ablehnen, werden sich nirgends nachhaltig und entschlossen einbringen. Sie werden daher auch keine nennenswerten oder wenigstens erkennbaren Spuren hinterlassen. Macht ist nur ein Mittel, mit dem wir Wirkung erzeugen. Wer darauf verzichtet, ist so gut wie unsichtbar und weit von einer erfüllten Existenz entfernt.

Wenn Sie hingegen Ihr Machtpotenzial bejahen und sich entschließen, Gebrauch davon zu machen, werden Sie den Dingen unweigerlich Ihren Stempel aufdrücken. Sie betätigen sich gestalterisch, Sie werden zum Regisseur Ihres Lebens und der betreffenden Umstände. Ganz im Sinne von Karlfried Graf Dürckheim, der schrieb: „Es steht der Mensch in einem doppelten Auftrag: Die Welt zu gestalten im Werk und zu reifen auf dem inneren Weg.“

Das ist die Art und Weise, wie wir Menschen Erfüllung finden. Mitdenken, mitreden, Stellung beziehen, Entscheidungen treffen – und sich nicht davor fürchten, was andere davon halten könnten. Zu sich stehen und Entschlossenheit zeigen. Verantwortung tragen und Einfluss nehmen – so werden Interessen mit Nachdruck vertreten, so verschafft man den eigenen Überzeugungen Geltung. Ohne sich ständig zu fragen, ob man das darf, ob es einem zusteht oder ob andere es einem erlauben werden, ob man überhaupt legitimiert ist.

Sie sind Teil der menschlichen Gemeinschaft und als solcher nicht nur legitimiert, Einfluss zu nehmen und sich an der Gestaltung des Lebens zu beteiligen, Sie sind moralisch geradezu verpflichtet, sich einzubringen statt die Dinge einfach laufen zu lassen. Die Welt darf erwarten, dass Sie Anteil am Geschehen nehmen und eine Meinung dazu haben. Es ist zudem Ihre Pflicht als erwachsener Mensch, Ihre persönlichen Angelegenheiten in die eigenen Hände zu nehmen, statt sie jemand anderem aufzubürden. Sie sollten in der Lage sein, Ihre eigenen Interessen gut zu vertreten, Ihren Ansprüchen die nötige Geltung zu verschaffen, den Platz, der ihnen auf dieser Welt zusteht, auch tatsächlich einzunehmen und auszufüllen. Sie müssen bereit sein, sich einzusetzen: für sich selbst und für die gerechte Sache – was auch immer Sie darunter verstehen mögen. Das ist Ihre Bestimmung. Die Welt muss anders werden, weil es Sie gibt. Sie werden gebraucht. Wo kämen wir denn hin, wenn jeder damit zufrieden wäre, in seiner Komfortzone vor sich hin zu vegetieren!?

## Tipp Nr. 1

# Eine Entscheidung für machtvolles Handeln treffen

Also entscheiden Sie sich für ein klares JA zur Macht! Und lassen Sie sich nicht irritieren, weil Macht einen schlechten Ruf hat. Es ist das Kennzeichen der guten Dinge, dass man sie missbrauchen kann. Der Machtmissbrauch spricht nicht gegen die Macht, sondern gegen den, der schlechten Gebrauch davon macht. Sie werden ja vermutlich auch täglich ohne Skrupel ein Messer benutzen – obwohl bereits unzählige Menschen auf dieser Welt durch Messer zu Tode gekommen sind. Diese Tatsache spricht keineswegs gegen das Messer...

Es gibt sehr viele Vorbehalte gegen Macht an sich, weil es eben auch sehr viele Fälle von Machtmissbrauch gibt. Viele bezweifeln, dass der Mensch überhaupt in der Lage zur moralisch einwandfreien Machtnutzung sei. „Wo die Macht, da die Niedertracht.“, schrieb beispielsweise der deutsche Schriftsteller Ulrich Erckenbrecht. „Macht ist böse.“, urteilte Jacob Christoph Burckhardt, ein Schweizer Humanist. Diese und viele ähnliche Äußerungen sind Ausdruck einer ablehnenden Haltung gegenüber jeglicher Macht. Da möchte sich manch einer lieber nicht die Hände schmutzig machen und deshalb besser gleich vollständig auf Macht verzichten. Aber, wie gesagt, das ist unmöglich, denn wir üben immer in der einen oder anderen Weise Macht aus. Es gibt keine vollkommen machtlosen Zonen im menschlichen Miteinander. Sogar die Kleinsten unter uns besitzen bereits eine ganze Menge Macht und schaffen es, sich entschlossen gegen die Erwachsenen durchzusetzen.

Die Frage ist also nicht, ob Sie Macht besitzen, sondern lediglich, wie Sie dazu stehen. Die Macht verschwindet nicht, wenn Sie keinen Gebrauch davon machen wollen. Wo Sie selbst Ihre Macht nicht nutzen, vergrößert sich das Machtpotenzial der anderen. Was Sie nicht entscheiden wollen, werden andere in die Hand nehmen. Und andere sind nicht grundsätzlich schlauer als Sie. Sie dürfen also nicht erwarten, dass es zu besseren Entscheidungen kommen wird, wenn Sie anderen das Entscheiden überlassen.

## Tipp Nr. 1

# Eine Entscheidung für machtvolles Handeln treffen

Wer es ablehnt, seinen Teil der Macht zu übernehmen, demonstriert damit nicht etwa moralische Überlegenheit, sondern Feigheit. Es ist die Flucht vor der Verantwortung. Denn Sie können Ihr Machtpotenzial nicht einfach abstreifen, es klebt wie Pech an Ihnen. Auch die Entscheidung gegen die Nutzung der eigenen Macht ist eine machtvolle Entscheidung. Wie auch immer Sie es drehen und wenden mögen – es bleibt dabei, dass Sie als menschliches Wesen mit Macht ausgestattet wurden und dazu gedacht sind, Einfluss auf diese Welt zu nehmen. Das erfordert Engagement. „Macht auszuüben kostet Mühe“, stellte Nietzsche fest. Sich diese Mühe von vornherein ersparen zu wollen, ist bestimmt nicht weniger verwerflich als ein Machtmissbrauch.

## Tipp Nr. 1

Wenn Sie nun vielleicht einwenden, dass Sie doch keine Positionsmacht hätten und ohnehin keine Entscheidungen treffen dürften, dann möchte ich Ihnen mit einem Satz des deutschen Dichters Erich Limpach (1899 – 1965) antworten:

**Es ist ein großer Trugschluss zu glauben, dass man ohne Macht ohnmächtig sei.**

Ihre Macht hat Grenzen, keine Frage. Aber diese Tatsache spricht keineswegs dagegen, dass Sie Ihren Einfluss im Rahmen Ihrer Möglichkeiten geltend machen. Und Ihre Macht auf die bestmögliche Weise nutzen...

**Ohne Macht wird nichts gemacht. Nichts ist hassenswerter als Ohnmacht.**  
*(Bernhard von Clairvaux)*





# Die Bühne wählen

Es gibt unzählige Bereiche, in denen Macht eine Rolle spielt. Im beruflichen Umfeld ist der Machtfaktor offensichtlich, denn es gibt erkennbare Hierarchien. Auch im gesellschaftlichen Leben ist Macht formell verteilt. Hier soll die Gewaltenteilung verhindern, dass Einzelne zu viel Macht erhalten. Aber auch die eigene Familie ist für gewöhnlich eine Bühne, auf der Machtspiele aufgeführt werden. Zwar gibt es hier keine Regeln mehr wie im Mittelalter. Die Kinder sind beispielsweise nicht mehr Eigentum des Vaters, und die Ehefrau schuldet ihrem Mann inzwischen auch keinen Gehorsam mehr. Diese Regeln mögen abgeschafft sein, aber dafür schafft sich jede Familie nun ihre eigenen Regeln.

**Es gibt daneben auch noch viele weitere Bühnen:** Es gilt beispielsweise, gesellschaftliche Ziele und Werte auszuhandeln, wir müssen Wahrheit und Sinn miteinander klären, eine Auseinandersetzung führen, in die sich jeder von uns einbringen kann. Auch bei Dingen wie Industrie und Umweltschutz ist Macht ein zentraler Faktor. Überall da, wo Geld ins Spiel kommt und es um die Verteilung von Ressourcen geht, ist die Machtfrage ohnehin offensichtlich. Wer setzt seine Interessen durch, wer muss sich unterwerfen?

Es ist ausgeschlossen, dass Sie sich in jedem Bereich gleichermaßen engagieren. Es wäre beispielsweise denkbar, dass Sie an Ihrem Arbeitsplatz für den Augenblick darauf verzichten, in der Hierarchie weiter aufzusteigen, dafür aber im Betriebsrat mitarbeiten und sich für die Unternehmensethik einsetzen. Oder Sie verzichten vielleicht sogar ganz darauf, Einfluss auf Ihre Arbeit nehmen zu wollen, Sie machen also nur einen „Job“ ohne innere Beteiligung, weil Sie sich derzeit mit ganz anderen Dingen beschäftigen. Es sind viele Varianten vorstellbar.

## Tipp Nr. 2

# Die Bühne wählen

## Tipp Nr. 2

Es gibt in jeder Organisation reichlich zu tun und zu entscheiden. Es liegt an Ihnen, wofür Sie sich einsetzen wollen und in welcher Weise Sie Einfluss nehmen möchten. Was ist Ihnen wichtig? Ihre Werte und Bedürfnisse werden den Ausschlag bei der Wahl Ihrer Bühne geben. Und natürlich werden Sie die Bühnen immer mal wieder wechseln. Denn Sie verändern sich im Laufe der Zeit, und andere Dinge werden in den Vordergrund rücken. Aber auch die Bühnen selbst befinden sich in einem stetigen Wandel. Darum muss die Frage nach dem Engagement immer wieder neu gestellt werden. Was Ihnen heute am Herzen liegt und wofür Sie sich einsetzen, kann morgen schon überholt und erledigt sein oder durch etwas erheblich Bedeutsameres verdrängt werden. Wenn Sie beispielsweise eine Familie gründen, kann der berufliche Aufstieg zumindest vorübergehend unbedeutend für Sie werden.

So treffen Sie also immer wieder aufs Neue Entscheidungen darüber, auf welcher Bühne Sie das jeweilige Machtspiel mitgestalten wollen.

**Aber ganz gleich, wie Sie sich dabei entscheiden – es fällt stets ein Preis an, den Sie zu entrichten haben:**

Sollten Sie sich dafür entscheiden, Ihre Macht einzubringen, wird Sie das in den meisten Fällen Zeit und Energie kosten. Sie müssen sich um die Sache kümmern und bemühen.

**„Je mehr Macht, um so größer die Verantwortung.“**

*(Franz Schmidberger)*

Macht und Einfluss können schnell zu einer Last werden. Obendrein werden Sie womöglich heftig angefeindet. Denn jeder, der erkennbar Profil zeigt, macht sich angreifbar. Je mehr Macht Sie in den Augen der anderen besitzen, desto unsympathischer werden Sie dadurch für viele, desto mehr wird man auf Abstand gehen. Desto ungerechter wird man häufig auch über Sie urteilen.

## Die Bühne wählen

Wenn Sie hingegen darauf verzichten, sich einzubringen und Einfluss zu nehmen, dann werden andere die Dinge regeln. Sie müssen dann unter Umständen hinnehmen, dass diese Regelungen nicht in Ihrem Sinne sind. Mit dem Machtverzicht liefern Sie sich gewissermaßen der Macht der anderen aus. Fremdbestimmung ist keine gute Sache. Untersuchungen haben beispielsweise gezeigt, dass Beamte der untersten Ebene am häufigsten krank sind. Sie besitzen am wenigsten Kontrolle und werden am stärksten fremdbestimmt.

**Daher sollten Sie die Entscheidung für „Ihre“ Bühnen jeweils mit großer Sorgfalt treffen.**

Was ist Ihnen so wichtig, dass Sie auf jeden Fall ein Mitspracherecht wahrnehmen wollen? Und wo können Sie es sich mit einem guten Gefühl leisten, anderen die Entscheidungen zu überlassen?

**„Wer Macht einsetzt, um etwas zu bewirken, ist ein Macher.“**

*(Walter Ludin)*

**Tipp Nr. 2**

**Welche Art von Macher wollen Sie sein?**



# Machtquellen kennen und nutzen

Was kann Ihnen helfen, sich beherzt einzumischen, bereitwillig allerlei Mühen auf sich zu nehmen und sich mutig zu engagieren? Entscheidungen zu treffen oder mitzutragen, mögliche Zweifel oder Anfeindungen auszuhalten? Für all das brauchen Sie Kraft.

Es ist natürlich immer gut, wenn Sie Mitstreiter haben und sich gegenseitig unterstützen können. Das hilft Ihnen, dran zu bleiben und den Mut nicht zu verlieren. Mitstreiter können darüber hinaus sehr inspirierend sein.

Aber dennoch werden Sie auch Kraft in sich selbst finden müssen. Ihr Selbstbewusstsein ist dabei von entscheidender Bedeutung. Halten Sie sich selbst für wichtig genug, um sich Macht zuzugestehen? Können Sie sich selbst die Erlaubnis geben, mächtig zu sein? Und sind Sie dabei innerlich so stark, dass Sie nicht in Versuchung geraten, Ihre Macht als Egoprothese zu missbrauchen? Sie finden in jedem Machtbereich Menschen, die sich in allererster Linie eine Bühne zur Selbstdarstellung schaffen wollen. Das bewerkstelligen sie, indem sie sich eine ehrenhafte Mission suchen und scheinbar nur um der Sache willen Bedeutung erlangen wollen. Aber man spürt meist die wahre Absicht dahinter. Solche Menschen sind nicht überzeugend.

Ihre Macht wird von anderen am ehesten anerkannt, wenn Sie sie auf der Basis großer innerer Sicherheit und Überzeugung ausüben. Dann finden Sie auch schnell die richtigen Mitstreiter.

Das Selbstwertgefühl wird von tiefen Überzeugungen geprägt, derer wir uns oft nicht einmal bewusst sind. Diese Überzeugungen erscheinen uns so selbstverständlich, dass wir sie nicht hinterfragen. So war es beispielsweise früher ganz selbstverständlich, dass man die Dogmen der Kirche nicht in Frage stellen durfte. Im Grunde hätte jeder Mensch des Mittelalters seinen eigenen Glauben finden können, aber die Unfehlbarkeit der Mutter Kirche durfte nicht angezweifelt werden. Welche Überzeugungen in Ihnen sind so fest verwurzelt, dass Sie nie auf die Idee gekommen sind, sie in Frage zu stellen? Gibt es Glaubenssätze, die Sie daran hindern könnten, einen berechtigten Machtanspruch zu erheben?

## Tipp Nr. 3

# Machtquellen kennen und nutzen

**„Die Mächtigen sind so mächtig, weil wir uns immer auf den Knien befinden.“** beobachtete der französische Staatstheoretiker Pierre Joseph Proudhon im 19. Jahrhundert. Daran dürfte sich immer noch nicht allzu viel geändert haben. Aber wer zwingt uns denn auf die Knie? Warum erheben wir uns nicht einfach? Wovor haben wir denn solche Angst?

Genau hier kommen die Glaubenssätze ins Spiel. Je besser Sie Ihre eigenen tiefsitzenden hinderlichen Überzeugungen kennen, desto leichter können Sie sie in Frage stellen und durch etwas Besseres ersetzen, etwas, das Ihnen erlaubt, die Macht zu nutzen, über die Sie als menschliches Wesen naturgemäß verfügen. Die Macht beispielsweise, anderen Einhalt zu gebieten, sich abzugrenzen und die eigenen Vorstellungen und Werte denen der anderen gegenüberzustellen.

## Tipp Nr. 3

Die Ausübung von Macht erfordert in der Regel noch eine weitere wichtige Machtquelle: Ihre Disziplin. Sie brauchen Disziplin zum einen für die Macht, die Sie über sich selbst ausüben; genauso jedoch auch für die Macht, die Sie über andere Menschen und Dinge ausüben. Disziplin ist beispielsweise im Umgang mit Ihren Mitarbeitern unverzichtbar. Ihr Führungsverhalten sollte tadellos sein, verantwortungsvoll und frei von Launenhaftigkeit. Wer Macht ausübt, kommt um verantwortungsvolles Handeln, das mit Disziplin aufrechterhalten wird, nicht herum. Disziplin beruht auf Willenskraft und lässt sich wie ein Muskel trainieren (*siehe „Der kleine Methodenkoffer – 5 nützliche Tipps für Ihre Willenskraft“*).

Ein weiterer äußerst wichtiger Machtfaktor ist Ihre Fähigkeit, mit Gefühlen umzugehen. Das betrifft zunächst einmal Ihre eigenen Gefühle. Vielleicht müssen Sie Ängste überwinden, um machtvoll Einfluss nehmen zu können. Vielleicht fürchten Sie sich vor den Reaktionen der anderen oder vor dem Scheitern. Wenn Sie diese angstvollen Gefühle nicht handhaben können, werden Sie nicht handlungsfähig sein. Darüber hinaus müssen Sie auch in der Lage sein, die Gefühle anderer zu beeinflussen. So können Sie leichter überzeugen oder Mitstreiter für Ihre Sache gewinnen. (*siehe hierzu auch „Der kleine Methodenkoffer – 5 nützliche Tipps für Ihr Gefühlsmanagement“*).



MARION LEMPER-PYCHLAU  
SPEAKER • COACH

## Der kleine Methodenkoffer für Ihre Arbeitsfreude



MARION LEMPER-PYCHLAU  
SPEAKER • COACH

## Der kleine Methodenkoffer für Ihre Arbeitsfreude









## Den eigenen Stil finden

Es gibt sehr unterschiedliche Methoden der Machtausübung. Nicht jede passt zu jeder Person oder jeder Situation. Dennoch sind diejenigen unter uns im Vorteil, die möglichst viele Spielarten von Machtgewinn und Machtanwendung beherrschen. Je flexibler und kreativer Sie agieren können, desto mehr werden Sie erreichen.

**Macht lässt sich grob in zwei Formen unterteilen:  
die friedliche und die kämpferische.**

„Die Menschen gebrauchen im Allgemeinen nur einen kleinen Teil der Macht, die sie besitzen.“, schrieb William James. Vielleicht liegt das nicht nur an den üblichen Skrupeln, die von der Idee machtvollen Handelns ausgelöst werden; sondern auch daran, dass manch einer erst gar keine Vorstellung davon hat, wie er es anstellen soll, machtvoll zu agieren. Macht wird beispielsweise oft mit Gewalt gleichgesetzt. Zwar ist jede Form von Gewalt zugleich eine Form von Machtanwendung, umgekehrt gilt das jedoch nicht.

In vielen Fällen ist Macht friedlich. Sie können durchaus auf die Berücksichtigung Ihrer Interessen pochen, ohne zugleich die Interessen des Gegenübers zu verletzen. Hier hat der amerikanische Psychologe Thomas Gordon Pionierarbeit geleistet. Er hat Methoden entwickelt, mit denen Konflikte auf friedliche Weise beigelegt werden können, ohne dass einer der Beteiligten als Verlierer aus der Situation hervorgeht.

**Tipp Nr. 4**

# Den eigenen Stil finden

Thomas Gordon unterscheidet dabei sorgfältig zwischen Bedürfnis- und Wertekonflikten:

**Bedürfniskonflikte** sind fast immer zur beiderseitigen Zufriedenheit lösbar. Man erkennt sie daran, dass man immer eine konkrete negative Folge des unerwünschten Verhaltens nennen kann.

*Beispiel: „Wenn Sie die Dateien nicht sorgfältig archivieren, kann ich sie anschließend nicht finden und muss lange danach suchen!“*

## Tipp Nr. 4

Wertekollisionen lassen sich hingegen nicht so leicht in den Griff bekommen, aber auch hier gibt es friedliche Lösungsmöglichkeiten, und Gewaltanwendung wäre nur das allerletzte Mittel.

Sie können Bedürfniskonflikte auf folgende Weise bearbeiten, sodass sich am Ende eine Win-Win-Lösung ergibt:

Zunächst arbeiten Sie die unterschiedlichen Bedürfnisse heraus. Sie werden dabei feststellen, dass Bedürfnisse fast immer vereinbar sein, jedoch nicht die Wege, auf denen die Bedürfnisbefriedigung erreicht werden soll. Sie müssen also mit Ihrem Gegenüber neue Wege finden.

*Zum Beispiel könnte es sein, dass Ihr Kollege eine bestimmte Aufgabe nicht erledigen will. Sie ärgern sich darüber und machen ihm Vorwürfe. Ihr Bedürfnis ist es, dass er Sie in angemessener Weise unterstützt und seinen Teil der Arbeit erledigt. Er hingegen fühlt sich überfordert. Er ist ohnehin schon sehr ausgelastet und beherrscht die Aufgabe, die Sie von ihm erwarten, nicht gut. Sein Bedürfnis besteht darin, entlastet zu werden. Er möchte deshalb, dass SIE diese Aufgabe erledigen, während Sie selbst darauf bestehen, dass die betreffende Aufgabe in seinen Verantwortungsbereich fällt. Es könnte jetzt passieren, dass Sie wie kleine Kinder streiten und jeder verlangt, der andere solle die Arbeit erledigen. Sie kommen in der Sache nur weiter, wenn Sie die dahinterliegenden Bedürfnisse herausarbeiten.*

# Den eigenen Stil finden

**Sind die Bedürfnisse klar definiert, gehen Sie als nächstes sehr systematisch vor:**

- Sie entwickeln in Form eines Brainstormings möglichst viele Lösungsideen (zur Erinnerung: beim Brainstorming kommt es auf Quantität an, nicht auf Qualität!)
- Wenn Sie eine ganze Reihe von Lösungsideen gesammelt haben, beginnen Sie sie nun zu bewerten (erst jetzt, nicht schon vorher!). Alle inakzeptablen Lösungen werden gestrichen.
- Im nächsten Schritt treffen Sie gemeinsam eine Entscheidung für die beste übriggebliebene Lösungsidee.
- Nun erfolgt die praktische Planung. Sie machen „Nägel mit Köpfen“.
- Zuletzt vereinbaren Sie einen Termin, an dem Sie zusammen überprüfen wollen, ob die gewählte Lösung Ihrer beider Bedürfnisse wirklich befriedigt.

## Tipp Nr. 4

*Beim Brainstorming können durchaus überraschende und ungewöhnliche Lösungen entstehen. So könnten Sie beispielsweise vereinbaren, dass Sie Aufgaben tauschen. Sie erledigen in Zukunft die Aufgabe, die Ihrem Kollegen so schwerfällt, dafür nimmt er Ihnen eine Ihrer Aufgaben ab.*

Wertekollisionen erkennen Sie daran, dass Sie keine konkreten Folgen nennen können, die sich aus dem unakzeptablen Verhalten Ihres Gegenübers ergeben. Wenn Ihr Kollege beispielsweise sexistische Witze macht, werden Sie das vielleicht sehr geschmacklos und empörend finden, aber es entsteht für Sie keine praktische Unannehmlichkeit daraus.

# Den eigenen Stil finden

Wertekollisionen können Sie auf unterschiedliche Weisen zu lösen versuchen:

- Sie passen Ihre Werte denen des anderen an.
- Sie sind dem anderen ein Vorbild und leben ihm Ihre Werte vor.
- Sie beschreiben dem Gegenüber genau, was Sie stört und wie es Ihnen damit geht.
- Sie beraten den anderen und legen ihm geschickt eine Änderung seines Verhaltens nahe.
- Sie versuchen gemeinsam, nach dem Muster der Lösungstechnik für Bedürfniskonflikte eine Lösung zu finden.
- Sie finden sich scheinbar ab und tun so, als könnten Sie die Werte Ihres Gegenübers akzeptieren.
- Sie drohen dem anderen oder zwingen ihn direkt zu einer Verhaltensänderung.

## Tipp Nr. 4

*Sie könnten z.B. einem Mitarbeiter aufgrund seines Fehlverhaltens und seiner Uneinsichtigkeit den Zugang zum Internet sperren, nachdem er dort immer wieder kostbare Arbeitszeit verbummelt hat.*

Selbstverständlich gibt es auch noch andere gewaltfreie Machtformen. In der chinesischen Kultur haben beispielsweise Strategien der List eine lange Tradition. Es wäre zu einfach, List mit Tücke gleichzusetzen. Darum sind die bei uns verbreiteten Vorbehalte gegenüber jeglicher List längst nicht in allen Fällen gerechtfertigt. Auch bei uns war die List einmal eine anerkannte Methode, um an sein Ziel zu kommen. List galt sogar einst als Synonym für Weisheit.

In seiner „Iphigenie auf Tauris“ schrieb Goethe beispielsweise: „Mir scheint List und Klugheit nicht den Mann zu schänden, der sich kühnen Taten weiht.“

Die List ist eine Möglichkeit, wie Sie an Ihr Ziel kommen können, obwohl der direkte Weg dorthin verstellt ist. Einen anderen Menschen zu überlisten, bedeutet nicht unbedingt, ihm Schaden zuzufügen.





# Innere Größe zeigen

Mächtig zu sein, muss keineswegs bedeuten, dass man auch machtvoll auftritt. Wahre Macht hat es nicht nötig, zur Schau getragen zu werden. Der äußere Status muss nicht zwangsläufig dem inneren entsprechen.

Um wirklich mächtig zu sein, kommt es allein auf Ihre innere Größe und Stärke an, nicht auf den starken Auftritt.

Wenn Sie Macht anstreben, – wozu ich auf jeden Fall raten möchte – dann variieren Sie Ihr Auftreten im Idealfall von Situation zu Situation. Sie erreichen am meisten, wenn Sie sowohl diplomatisch und freundlich als auch fordernd und hartnäckig sein können – je nach Kontext. Diese Variation erreichen Sie jedoch nur mit einem entsprechend starken Ich.

Der Autor Tom Schmitt zeigt sehr überzeugend, welche Kombinationsmöglichkeiten es zwischen innerem und äußerem Status gibt und wie sie sich auswirken:

## Tipp Nr. 5

### ► **Typ 1:** innen hoch – außen tief

Diesen Typ nennt Tom Schmitt den Charismatiker. Er weiß sehr genau, was er erreichen will und ist entschlossen, es auch zu bekommen. Aber dabei verhält er sich umsichtig. Er nutzt sein soziales Geschick und seine Intelligenz, um ans Ziel zu kommen. Dafür geht es bewusst auch einmal nach außen in den Tiefstatus, indem er sich beispielsweise hilfsbedürftig zeigt und eine Bitte äußert. Er kann sich sehr diplomatisch verhalten und es kommt ihm nicht darauf an, am Ende erkennbar als Sieger dazustehen. Es genügt ihm, zu erreichen, was er will.

### ► **Typ 2:** innen hoch – außen hoch

Hier verbinden sich ein starker Wille mit einem sehr gering ausgeprägten Harmoniebedürfnis. Dieser Typ tritt sehr selbstbewusst und autoritär auf, fordert, wo er auch bitten könnte und legt keinen Wert auf Diplomatie. Er will nichts als gewinnen, und dafür ist er bereit, zum Äußersten zu gehen.

# Innere Größe zeigen

## ► **Typ 3:** innen tief – außen hoch

Dieser Typ fühlt sich innerlich machtlos, kompensiert das aber mit einem machtvollen Auftritt. Das wird schnell durchschaut. Da dieser Typ aber innerlich unsicher ist und alles daransetzt, als stark wahrgenommen zu werden, wird er ein äußerst unangenehmer oder sogar gefährlicher Gegner sein. Denn er kann nicht nachgeben oder gar verlieren, weil das einem Gesichtsverlust gleichkäme. Deshalb greift er zu allen erdenklichen Mitteln, um sich durchzusetzen.

## ► **Typ 4:** innen tief – außen tief

Diese Menschen legen größten Wert darauf, gemocht zu werden und Konflikte zu vermeiden. Deswegen sind sie zwar angenehme und sehr entgegenkommende Sozialpartner, aber sehr schlechte Anwälte ihrer eigenen Interessen. Es ist leicht, sie zu mögen, aber schwer, sie zu respektieren.

Aus dieser Klassifizierung geht deutlich hervor, dass Sie am weitesten kommen werden, wenn Sie es schaffen, einen hohen inneren Status zu erreichen. Denn damit können Sie Ihren Auftritt an die Anforderungen der jeweiligen Situation anpassen. Tom Schmitt rät in diesem Zusammenhang:

**Intelligente Statusspiele statt gedankenlose  
Positionskämpfe!**

**Tipp Nr. 5**





# Ich hoffe, er ist Ihnen nützlich, dieser kleine Methodenkoffer für Ihre Arbeitsfreude. Brauchen Sie mehr? Dann finden Sie mich hier:



Mit ihren mutigen Thesen gilt sie als Freiheitskämpferin der modernen Arbeitswelt. Arbeitnehmern rät sie, sich aus ihrer selbst gewählten Unmündigkeit zu befreien, gewährte Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume offensiv zu nutzen und sich so eigenverantwortlich ihr Glück am Arbeitsplatz zu gestalten. Die Diplom-Psychologin, Autorin zahlreicher Bücher und Fachartikel und professionelle Vortragsrednerin weiß, dass nur freie und selbstbestimmte Menschen langfristig einen guten Dienst am Kunden vollbringen können und damit den Unternehmenserfolg sichern. Den Phrasen der Motivationsgurus sagt sie den Kampf an. Für sie ist Selbstmotivierung Selbstvergewaltigung. Stattdessen erhebt sie Auflehnung zum Prinzip, eine Auflehnung, in der eine bessere Arbeitswelt für alle erst möglich wird.

Führungskräften steht sie bei Themen von A wie Autorität bis Z wie Ziele zur Seite, befähigt sie, mit ihren Mitarbeitern Höchstleistungen mit einer neuen Arbeitsstruktur zu erzielen. „Keiner muss seine Arbeit hassen“, „In der Opferrolle entstehen weder Leistungswille noch Glücksgefühle“ und „Unsere heutige Arbeitswelt fördert die unreifen Seiten in uns“ sind nur einige ihrer provokanten Thesen, die sie im Rahmen von Vorträgen eindringlich verdeutlicht. In ihrer Winners' Lodge in Königstein im Taunus coacht Marion Lemper-Pychlau Mitarbeiter und Manager rund um die Themen Selbstbewusstsein und Selbstbefähigung zum Glücklichein auch dann, wenn der Arbeitsalltag nicht rund läuft und scheinbar keine Arbeitsfreude zulässt. Auf ihrem Blog „Alltagsintelligenz.com“ berichtet sie aktuell und tiefgründig über Arbeitsfreude und Wege, diese zu erreichen.



MARION LEMPER-PYCHLAU  
SPEAKER + COACH

Winners' Lodge  
Frankfurter Straße 14  
61462 Königstein

Tel. 06174 99 81 18

[www.winners-lodge.de](http://www.winners-lodge.de)  
[www.lemper-pychlau.com](http://www.lemper-pychlau.com)