

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Facetten der Macht

Zwischen Instinkt und Integrität

von
Oscar David

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.d-nb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter [ESV.info/978 3 503 16660 2](http://ESV.info/9783503166602)

Titel der Originalausgabe:

„Macht! – Van instinct tot integriteit“

© Mediawerf Uitgevers, Amsterdam 2014

Deutsche Übersetzung von Annette Wallmeyer

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 16660 2

eBook: ISBN 978 3 503 16661 9

Alle Rechte für die deutschsprachige Ausgabe vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2016

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Satz: Lektorats- und Schreibservice Himmel, Geisenheim

Druck und Bindung: Strauss, Mörlenbach

Ein Wort vorab

Macht und Instinkt gehören zusammen. Das ist klar. Als Menschen haben wir einen Instinkt, genau wie die Tiere. Er will beschützen, kontrollieren und dominieren. Macht und Integrität hingegen assoziieren wir erstmal nicht miteinander. Im Dunstkreis der Macht geht es um Einflussnahme, Machterhalt und noch mehr Macht. Nach Integrität müssen wir meist lange suchen. Das kennen wir alle. Gleichzeitig wünschen wir uns von Menschen in Führungspositionen, dass sie integer sind, vor allem, wenn sie im Zentrum der Macht stehen. Woran wir uns am besten halten im integren Umgang mit der Macht, findet sich im intimen Raum unseres Herzens und in der Fähigkeit, wir selbst zu sein. Immer dann, wenn wir aus der Tiefe unserer eigenen Wahrheit entscheiden, in Situationen, die Einfluss haben auf die Zukunft anderer, ist das ein Zeichen dafür, dass wir integer mit Macht umgehen. Ist Integrität ein Bestandteil der Macht, schenkt sie uns Energie, Würde und Inspiration. Das nehmen nicht nur diejenigen wahr, die mit den Konsequenzen der Macht umgehen müssen. Auch derjenige, der Macht ausübt, fühlt sich vitaler, erhabener und inspirierter.

In diesem Buch nehme ich meine Leser mit auf eine Reise. Wir werden auch Orte aufsuchen, die uns verstehen lassen, warum Integrität uns immer wieder abhandenkommt und wir aus anderen Beweggründen handeln. Auf diesem Weg gibt es viele Hindernisse und die Deformationen der Macht sind zahlreich.

Die Balance zwischen Instinkt und Ethik muss jeder selbst finden. Zumeist kommt uns erst der Tyrann in den Sinn und nicht der Wohltäter. Überraschend ist das nicht. Wer den Versuchungen der Macht ausgesetzt ist, weiß um die Schwierigkeit, den instinktgetriebenen Impulsen Einhalt zu gebieten. Doch wer seine Instinkte zu sehr zähmt, dem wird es an der inneren Kraft fehlen, sich mit Ruhm und Ehre durchzusetzen.

Unsere Instinkte müssen eine konstruktive Rolle spielen dürfen. Zugleich sind wir aufgefordert, uns leiten zu lassen durch alle Weisheit, die uns zur Verfügung steht. Hier gilt es seinen eigenen Weg zu finden. So lautet der Auftrag für jeden, der die Arena der Macht betritt. Zuschauer haben leicht reden. Für Macht gilt das gleiche wie für Geld, Liebe oder Kreativität: Wer sie nicht hat, läuft auch nicht

Ein Wort vorab

Gefahr, sie zu verlieren. Doch wenn sie fehlt, mangelt es an Gestaltungswillen und Schaffenskraft. Wer keine Macht hat, kann sie auch nicht missbrauchen. Ohne Macht ist allerdings auch nichts zu bewegen.

Glücklicherweise finden sich immer wieder Menschen, die bereit sind die Verantwortung zu übernehmen und Macht überall dorthin zu tragen, wo sie dringend gebraucht wird. Und egal wer: Industrie-Größen, Freiwillige im Gemeindezentrum, Pflegedienste, Ministerialbeamte, spirituelle Würdenträger verschiedenster Glaubensgemeinschaften, Landespolitiker, die Partner einer Anwaltskanzlei oder die Teamleiter der Polizeibehörde, jeder kann im Umgang mit der Macht Zeichen setzen. Auch Menschen, die nicht im Zentrum der Macht stehen, werden sich ihr gegenüber positionieren und ihre Dynamik verstehen müssen. Das ist wichtig. Macht geht uns alle an. Weil wir als Menschen ein Recht darauf haben, ein selbstbestimmtes Leben zu führen und weil in jeder Beziehung zwischen Menschen Macht im Spiel ist.

In den 70er Jahren brachte Peter de Smet eine Comicbuch-Serie unter dem Titel *De Generaal* heraus. Die Geschichten handeln von einem General, der stets aufs Neue versucht, sich seines Marschalls zu entledigen und ihn aus der Festung zu vertreiben. Die Auseinandersetzungen werden immer hitziger, doch bleiben sie letztendlich ohne Erfolg. Macht können wir uns nicht nehmen. Sie wird uns zuteil. Damit wir mehr wir selbst sein können und imstande sind, anderen zu dienen.

Mit diesem Buch möchte ich dazu beitragen, die Dynamik der Macht besser zu verstehen. Nur wenn uns alle Aspekte und Facetten der Macht geläufig sind, können wir Macht mit Integrität ausüben.

Geschichten über Macht

In den letzten 25 Jahren habe ich das Thema Macht untersucht, direkt und indirekt. In Trainings habe ich mit Führungskräften, Direktoren und Vorständen gearbeitet und habe ihnen als Berater in Veränderungsprozessen zur Seite gestanden. Ich habe Direktions- und Management-Teams begleitet in guten wie in schlechten Zeiten, und ich habe Menschen in Führungspositionen gecoacht bei der Suche nach Einsicht und Inspiration. In all den Jahren sind mir Hunderte von Geschichten über Macht zu Ohren gekommen.

Über Macht lässt sich viel sagen. Und man kann sich ihr aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln nähern. In diesem Buch stelle ich Theorien und Modelle vor, die im Laufe der Zeit entwickelt wurden. Unterstützend ziehe ich Beispiele aus meiner eigenen Praxis heran. Aber ich erzähle auch Geschichten, die von persönlichen Erfahrungen handeln. Ihre Kraft liegt darin, dass sie unterhaltsam und lehrreich zugleich sind. Sie erzählen von Menschen und Situationen, die wir nicht so schnell vergessen, weil sie uns gefallen haben oder Eindruck gemacht haben. Es

sind kurze Geschichten, und auch lange. Manche eher sachlich, dem Joballtag entlehnt, andere sehr persönlich. Viele der Geschichten spielen sich in Direktionsbüros ab oder sie gehen aus Gesprächen am Rande von Workshops und Coaching-Sitzungen hervor. Andere wiederum sind Aufzeichnungen der unzähligen Gespräche, die ich im Rahmen der Recherche für dieses Buch mit Menschen in führenden Positionen und Beratern geführt habe. Das waren vor allem Klienten und Kollegen, die mich als ihr Berater ins Vertrauen gezogen haben oder die mich selbst inspiriert haben.

Duin en Kruidberg

Wir sitzen im großen Saal des Landguts *Duin en Kruidberg* an der holländischen Küste in Santpoort, zu diesem Zeitpunkt die exklusive Residenz von ABN Amro. Der Vorstand trifft sich hier regelmäßig, aber die Räumlichkeiten stehen auch anderen Abteilungen der Bank offen. Selten habe ich einen Workshop in einer so beeindruckenden Umgebung gegeben. Inzwischen befinden wir uns auf der zweiten Klausurtagung mit einem der Management-Teams der Bank. Während der ersten Sitzung ging es vor allem um das Enneagramm, eine Persönlichkeitstypologie, die hilft, sich selbst und andere besser zu verstehen.

Nun ist es an der Zeit, uns noch besser kennenzulernen, doch auf eine andere Art. Jeder erzählt seine Lebensgeschichte, sehr persönlich und ergreifend. Danach ist die Wertschätzung füreinander deutlich gestiegen. „Erzählst du uns nun auch deine Geschichte?“ fragt mich die Direktorin und Leiterin des Management-Teams. Ich nehme bei mir eine gewisse Zurückhaltung wahr und sie bemerkt das auch. „Das ist sicher inspirierend und wir wollen dich auch besser kennenlernen“, drängt sie.

Das widerspricht allem, was ich als Psychologe und Organisationsberater gelernt habe. Die Psychoanalyse und ihre Herangehensweise haben mich besonders geprägt. Hier wird der Begleiter als Projektionsfläche gesehen, der für unterschiedlichste Formen der Übertragung dienen muss. Der Klient erhält dabei allen Freiraum. Korrigiert und gelenkt wird kaum. Ich bin mir zudem bewusst, dass Narzissmus nicht nur unter Führungskräften verbreitet ist, sondern auch in meinem Berufsstand. Ich will lieber das Bild eines zurückhaltenden Beraters aufrechterhalten, während ich sehr wohl erkenne, dass mir in dem Moment die Chance gegeben wird, mehr von mir zu zeigen. Ich fühle mich sicher und herzlich aufgenommen und beschliesse, meine Lebensgeschichte mit dem Team zu teilen. Es stellt sich als lehrreiche Erfahrung heraus. Meine Verletzlichkeit hat anderen geholfen, noch mehr mitzuteilen und sich gegenüber den anderen weiter zu öffnen. Aus den Naturwissenschaften ist bekannt, dass der Forscher das Untersuchungsfeld immer beeinflusst, so sehr er sich auch um Distanz bemüht. Das habe ich

Ein Wort vorab

damals auch verstanden und daraufhin beschlossen, dass ich mich auf eine persönliche Art einbringen will, solange es dem Ziel der Zusammenkunft dienlich ist.

Die gleiche Absicht habe ich beim Schreiben dieses Buches verfolgt. Aus diesem Grund greife ich auf Beispiele aus meinen eigenen Leben zurück, auf Dinge, die auf mich Eindruck gemacht haben oder die in meinem Lernprozess mit der Macht von Bedeutung waren.

Macht geht uns alle an. Wir haben gute und weniger gute Erfahrungen damit gemacht. Und so hat jeder seine eigene Geschichte mit der Macht. Alle Geschichten zusammengenommen sind einzelne Puzzleteilchen, um das große Puzzle der Macht zusammensetzen zu können. Meine Absicht ist es, mit diesem Buch dazu einen interessanten Beitrag zu liefern.

Danke!

Mein Dank geht an alle, die zu diesem Buch beigetragen haben. In der Begegnung mit Klienten sind viele Einsichten entstanden und Wissen erworben worden. Diese Begegnungen haben mich neue Dinge gelehrt und mich wachsen lassen.

Mein Dank geht an meine Eltern, die alles, was ich in meinem Leben lernen wollte, stets willkommen geheißen haben. Mein Dank geht an alle Lehrer, Trainer und Therapeuten, die mir beigebracht haben, dass Selbsterkenntnis der Schlüssel ist, um die Welt zu verstehen. Mein Dank geht im Besonderen an Hameed Ali, Bob Ball, Jeanne Hay, Regina Reilly, Deane Shank und so viele ihrer Kollegen.

Mein Dank geht an alle, die mich ermutigt haben, meiner eigenen Arbeit Form zu geben und mir gleichzeitig so viel über das Fach beigebracht haben. Dank an John Adams, Erik van Praag und Cees Swarttouw.

Mein Dank geht an die Unternehmer, Berater und alle anderen, die auf offene und persönliche Weise über ihre Einsichten im Umgang mit der Macht sprechen wollten. Ihre Berichte brachten die Theorie zum Leben. Mein Dank dafür an Jane Armytage, Wayne Armytage, Erna Baars, Adjiedj Bakas, Jacques Bakker, Marc Chatrand, Yolanda Denis, Boris Dittrich, Niels van Doorn, Wessel Ganzevoort, Armand Girbes, Leo de Haan, Peter Heij, Evert Karman, Twan van de Kerkhof, Susan King, Elke Lorenz, Ad van Luyn, Ruby May, Ian McNay, Margreeth van der Meijde, Ernst Nijkerk, Chris Polman, Seppe Raaphorst, Xandra van Rhee, Marko Rinck, Astrid Rotering, Deane Shank, Harry Starren, Fons Trompenaars, Jaap Uijenbroek, Ted Utazyski, Mariëtte Verhoef, Jaap de Vries, Elzeline van Vulpen, Richard Wallstein und Michael Welsby.

Mein Dank geht an alle meine Kollegen, die mir so viel Mut gemacht haben und mir ein Halt waren während des Schreibens. Mein Dank geht an meine Diamond Approach Interventionsgruppe: Guus Brackel, Wessel Ganzevoort und

Marko Rinck. Mein Dank geht an meine Intercoachdozenten-Interventionsgruppe: Yvonne Burger, Yoep Choy, Marian Hijmans und Gérard Vreeman. Danke an alle, die direkt oder indirekt mit diesem Buch zu tun hatten: Coen van der Kroon, Chris Ribbius, Angelique Schueler und Katja Staartjes. Dank an meinen niederländischen Verlag Klazinus Lagerwerf. Dank an Evert Karman, Twan van de Kerkhof, Marko Rinck, Harry Starren und an alle, die mitgelesen haben und mir wertvolles Feedback gegeben haben. Dank an Marian Res, die seit so vielen Jahren immer für mich da ist. Dank an Linda Nederlof für ihr außergewöhnliches Engagement und ihre Unterstützung. Dank an Claudia Splittgerber vom Erich Schmidt Verlag, die das Vertrauen hatte, dieses Buch auf Deutsch herauszubringen. Dank auch an Laurenz Baltzer, der den Kontakt zwischen mir und dem Erich Schmidt Verlag hergestellt hat, und an Annette Wallmeyer für die deutsche Übersetzung. Und nicht zuletzt, mein Dank an Daan van Kampenhout, die stille Kraft hinter diesem Buch.

Amsterdam – Berlin, Dezember 2015

Oscar David

Inhaltsverzeichnis

Ein Wort vorab	5
Geschichten über Macht	6
<i>Duin en Kruidberg</i>	7
Danke!.....	8
1 Die Welt der Macht	17
Kennzeichen der Macht.....	17
Macht und der Kampf um die Macht.....	19
Macht und Verderben	20
Macht und Führung.....	21
Erst denken, dann sprechen.....	22
2 Auf der Suche nach der Macht	25
Bob ergreift die Macht.....	25
Vater, Mutter und die Macht	27
Shell und die Macht	29
Warum Koalitionen wichtig sind	31
Die Macht des <i>Binnenhof</i>	32
3 Drei Arten der Macht	37
Macht 1.0 – <i>Survival of the Fittest</i> und das Recht des Stärkeren	37
Macht 2.0 – <i>Checks and Balances</i>	38
Macht 3.0 – die Integrität der Macht	39
Über hierarchische Modelle	40
4 Berührt von der Macht	43
Ein Spaziergang mit meinem Vater.....	43
Der Mut von Onkel Van Heerde.....	44
Die Rede von Professor Cleveringa	45
Der dänische König und SS-General Werner Best	46
Bundeskanzlerin Merkel.....	47

5	Von Ohnmacht zur Stärke	49
	Von „Macht über“ nach „Macht zu“	49
	Frustration und Hass	50
	Auschwitz	50
	Macht und Hass.....	52
	Die Fliege.....	55
	Der Löwe im Käfig.....	56
6	Macht und Hirn	61
	Neurowissenschaften und Gehirn	61
	Der Einfluss des limbischen Hirns.....	62
	Bindungstheorie	64
	Oxytocin	64
	Dem Altern zu Leibe rücken.....	65
	Emotionale Intelligenz	65
	Bindung und das limbische Hirn	65
	Mit dem Herzen hören	67
	Loyalität und Verwundbarkeit	69
	Mandela und Vergebung.....	70
	Das Herz reinigen.....	71
7	Macht und Abhängigkeit	73
	The Wolf of Wall Street	73
	Wie Macht das Gehirn beeinflusst	74
	Dopamin und Adrenalin	75
	Der Drang nach mehr	76
	Biochemie	77
	Der Verlust von Empathie.....	78
	Über Wimbledon, <i>The Perfect Prey</i> und das Weltwirtschaftsforum.....	79
	Alkohol und Über-Ich	80
8	Macht und Sex	83
	Auf Geschäftsreise.....	83
	Die Affäre	84
	Sex, Macht und BDSM.....	85
	Zu weit gegangen	88
9	Macht und Allmacht	91
	Das Allerheiligste.....	91
	Die Macht des Anführers	92
	Macht und Übermut.....	94

Andrew Cohen	95
Chi Gong	96
Raoul	98
Bhagwan	100
Monterey.....	101
10 Macht und Pseudo-Macht.....	105
„Deine Sekretärin gehört mir“	105
Goldene Ketten und ein Elefant an der Leine.....	106
„Wenn du nicht tust, was ich sage, zerstöre ich deine Karriere“	107
Grenzen des Einflusses in der Welt der Medizin.....	108
Mit der Macht verschmolzen.....	109
Macht, Widerstand und Vertrauen.....	110
11 Macht und Ego	113
Die Macht des Unbewussten.....	113
Ego und Essenz.....	115
Die Entwicklung der Persönlichkeit	117
Abwehrmechanismen	118
Die Macht von früher	119
Frühreif.....	119
Die unterbrochene Kontaktaufnahme oder <i>Interrupted reaching out</i>	120
Die Macht des Über-Ichs	122
Mit dem Über-Ich abrechnen	124
Selbsthass	126
Die Kraft, du selbst zu sein	127
12 Sklave des Egos	129
Die Gewohnheit der Macht	129
Narzissmus.....	129
Idealisierung und positive Übertragung.....	131
Dem Narzissmus verfallen	134
Narzisstischer Proviant.....	136
Heineken und Proviant	136
Macht und Persönlichkeitsstruktur	137
Die narzisstische Führungspersönlichkeit.....	138
Die schizoide Führungspersönlichkeit	138
Die Borderliner-Führungspersönlichkeit.....	139
13 Macht und die anderen.....	143
Objektbeziehungen.....	143
Objektkonstanz	144

Inhaltsverzeichnis

Heute ist heute – today is today.....	144
Drei Objektbeziehungen	147
Die zentrale Objektbeziehung.....	147
Die „yummie but frustrating“-Objektbeziehung.....	148
Die „rejecting“-Objektbeziehung.....	149
Projektion, Übertragung und Gegenübertragung.....	150
Projektive Identifikation	151
14 Macht und Antrieb.....	153
McClelland und Motivation.....	153
Antriebsfaktoren nach Pink.....	154
Das Enneagramm.....	155
Das Enneagramm und die Macht	158
Neun Entwicklungsstufen	162
15 Macht, Geld und Gewissen	163
Am Kreuzweg.....	163
Kognitive Dissonanz.....	164
Schwarzgeld ist gutes Geld	164
Die Tabakindustrie und kognitive Dissonanz	165
Macht und Loyalität.....	166
Hannah Arendt, Bert Hellinger und das Gewissen	167
Über das Gewissen, Dilemmas und Versöhnung.....	168
Macht und die City	169
Die Trends für Geld und Macht.....	170
16 Die Landkarte der Macht	173
Der große Diktator.....	173
Der Trèves-Saal	174
Macht und Aufstellung.....	174
Der Beitrag der Organisationsaufstellung.....	175
Eine Woche lang aufgestellt.....	177
<i>Bilderberg People</i> und die vierte Macht	178
Die Macht des Umfelds	180
Ohnmacht an der Spitze	180
17 Macht für alle.....	185
Open Space Technology – die Technologie des Offenen Raums	185
Open Space Technology an die Macht	187
Der <i>Talking Stick</i>	189
Here comes everybody.....	191
Mit Geld spielen.....	193

18	Macht und Reflexion	197
	Reflektieren über Macht	197
	Inquiry	199
	Inquiry in Teams	203
	Die Biographie.....	204
	Sport und Reflexion.....	205
	Reflexion nach Maß	205
19	Macht und Feedback.....	207
	Feedback.....	207
	Eine Woche lang Feedback.....	208
	Asymmetrie.....	209
	Chef rund um die Uhr.....	210
20	Die Macht der Läuterung.....	215
	Hinduismus.....	215
	Die Umkehr	216
	The Proof of Heaven.....	217
	Die Bergwanderung.....	217
	Von der Krise zur Läuterung.....	220
	Der Sun Dance	220
	Die Flamme von Siddharta.....	222
21	An der Quelle der Macht.....	225
	Händler der angewandten Weisheit.....	225
	Macht und Quelle	226
	Das Anrufen der Macht.....	227
	Die Natur als Kraftquelle	228
	Urvertrauen	229
	Der Schatten der Quelle.....	229
	Amma	230
22	Der Kompass der Macht.....	235
	I have a dream.....	235
	<i>Vision Quest</i>	236
	Reißen und Kleben	236
	Ungarn und die <i>Emerging Future</i>	237
	Der Unternehmer und der Anhalter	239
	Macht und Verantwortung.....	242
	Walk your talk.....	243

23 Die Integrität der Macht	247
Drei Arten der Macht.....	247
Erkenne dich selbst.....	248
Was Macht uns lehrt.....	249
Macht und Integrität.....	250
Empfehlungen.....	253
Literaturverzeichnis.....	257
Namensregister	265
Stichwortregister	269
Über den Autor.....	272