



Profi-ler Institut

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

www.PROFI-LER.de

info@horst-bertsch.de

Trainings
Schulungen
Coaching
Teamentwicklung
eventmanagement
OE-Massnahmen



Sonnenhalde 25+13
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon
07942-941202fax

Bankverbindung:
Volksbank
Hohenlohekreis
Kto.: 135 535 000
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:
76105/15601

Macht Verantwortung Persönlichkeit

Präsentation für den
Lionsclub Künzelsau/Hohenlohe
24.10.2011



Profi-ler Institut

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

www.PROFI-LER.de

info@horst-bertsch.de

Trainings
Schulungen
Coaching
Teamentwicklung
eventmanagement
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon
07942-941202fax

Bankverbindung:
Volksbank
Hohenlohekreis
Kto.: 135 535 000
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:
76105/15601

Was erwartet Euch?

Macht ist gern negativ besetzt, ich möchte heute weder dramatisieren noch romantisieren, auch soll das Psychologe-Sein nicht vorrangig auf Vergangenheit und Prägung sondern auf Gestaltung und Entwicklung fokussieren.

Über was reden wir ?

- Herausforderungen in der Verantwortungspolitik in Unternehmen
- Wie wird Macht und Einfluss inszeniert ?



Profi-ler Institut

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

www.PROFI-LER.de

info@horst-bertsch.de

Trainings
Schulungen
Coaching
Teamentwicklung
eventmanagement
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon
07942-941202fax

Bankverbindung:
Volksbank
Hohenlohekreis
Kto.: 135 535 000
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:
76105/15601



*Integrierte Macht-
ausübung: Übereinstimmung
von Verantwortung, Macht
und Können*



Profi-ler Institut

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

www.PROFI-LER.de

info@horst-bertsch.de

Trainings
Schulungen
Coaching
Teamentwicklung
eventmanagement
OE-Massnahmen

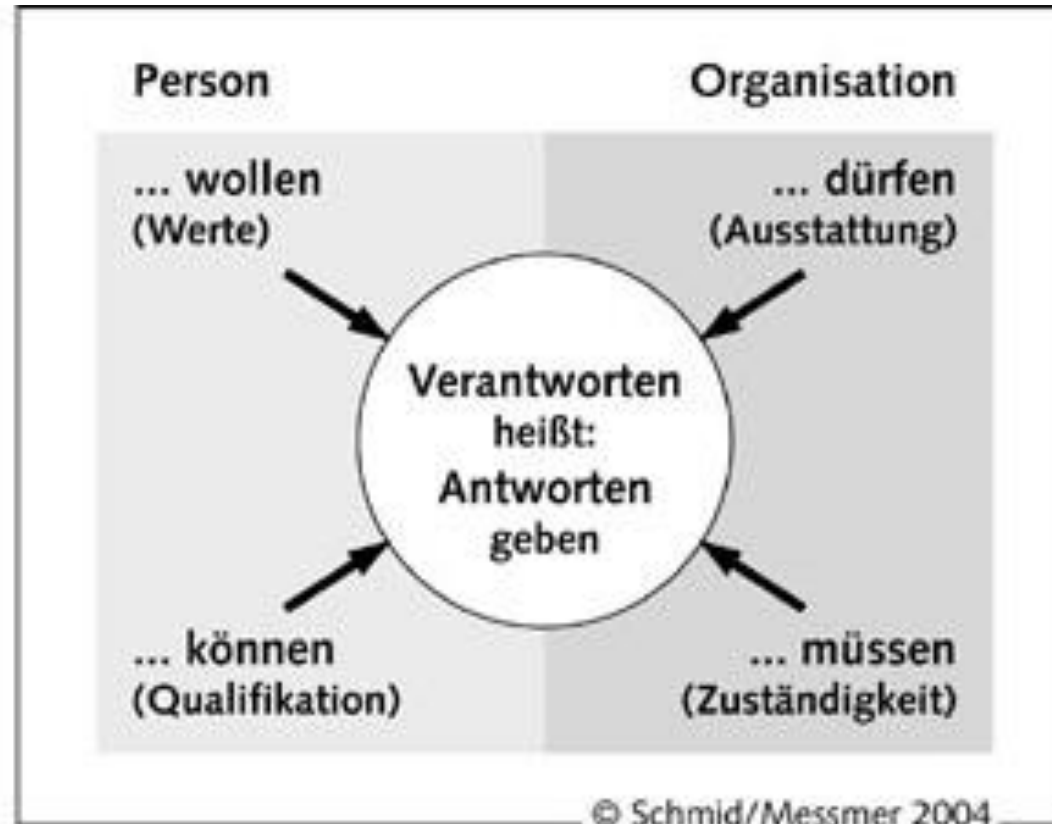
Sonnenhalde 25+13
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon
07942-941202fax

Bankverbindung:
Volksbank
Hohenlohekreis
Kto.: 135 535 000
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:
76105/15601

4 Dimensionen eines Verantwortungssystems





Profi-ler Institut

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

www.PROFI-LER.de

info@horst-bertsch.de

Trainings
Schulungen
Coaching
Teamentwicklung
eventmanagement
OE-Massnahmen

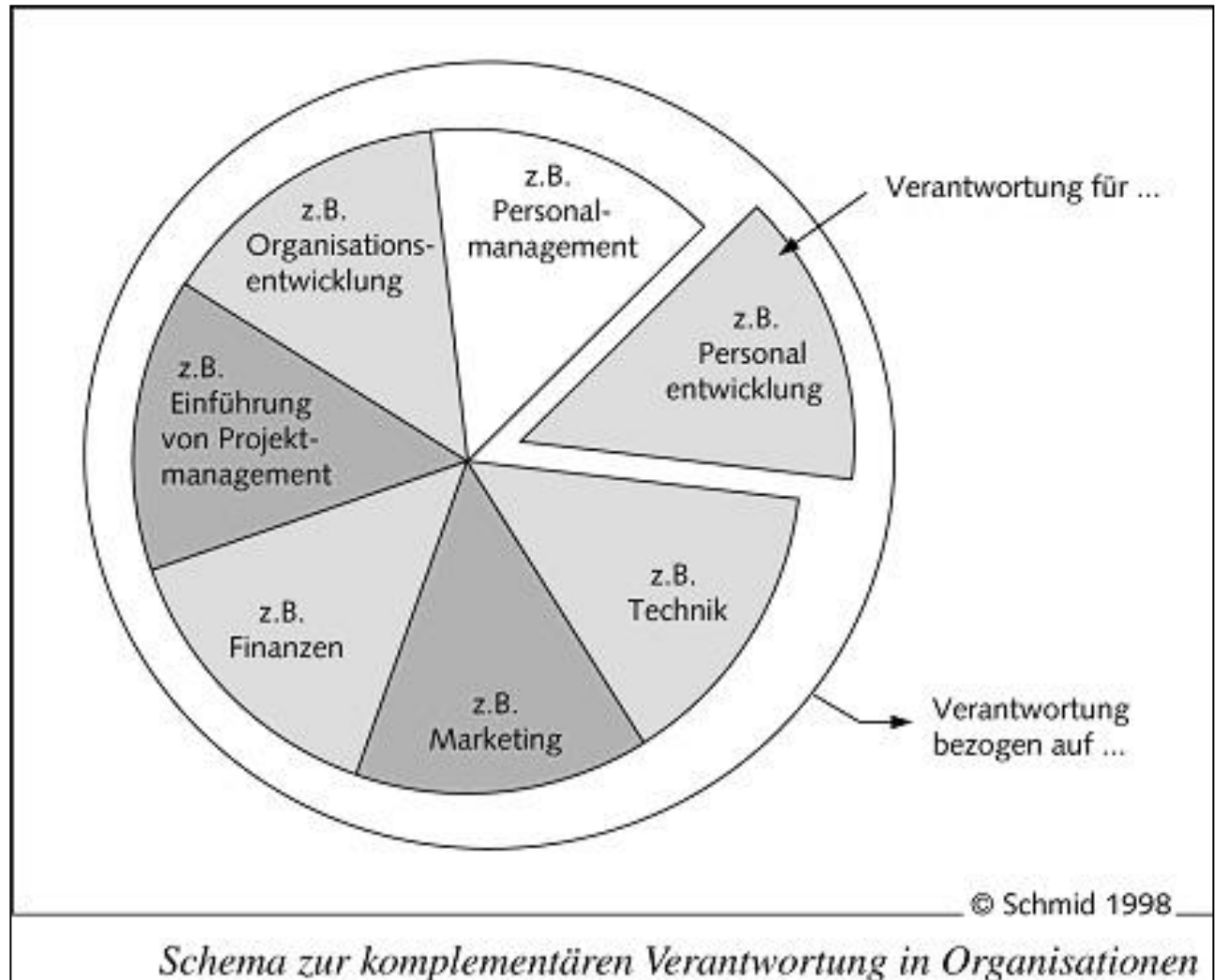
Sonnenhalde 25+13
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon
07942-941202fax

Bankverbindung:
Volksbank
Hohenlohekreis
Kto.: 135 535 000
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:
76105/15601

Komplementäre Verantwortung in Organisationen





Profi-ler Institut

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

www.PROFI-LER.de

info@horst-bertsch.de

Trainings
Schulungen
Coaching
Teamentwicklung
eventmanagement
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon
07942-941202fax

Bankverbindung:
Volksbank
Hohenlohekreis
Kto.: 135 535 000
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:
76105/15601

Verantwortung für und bezogen auf....

- ***Verantwortung für Aufgaben***
- ***Verantwortung bezogen auf die Schlüssigkeit des ganzen Verantwortungssystems***
- ***Verantwortungsdialog mit den Autorisierten im mittleren Management***
- ***„Störungen“ im Verantwortungssystem minimieren***



Profi-ler Institut

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

www.PROFI-LER.de

info@horst-bertsch.de

Trainings
Schulungen
Coaching
Teamentwicklung
eventmanagement
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon
07942-941202fax

Bankverbindung:
Volksbank
Hohenlohekreis
Kto.: 135 535 000
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:
76105/15601

Dysfunktionale Symbiosen

Dysfunktionale symbiotische Beziehungen sind Beziehungen,

in denen Verantwortung nicht wahrgenommen

oder verschoben wird,

oder in denen das daraus entstehende Unbehagen verschoben wird;

oder

in denen Potenziale nicht aktiviert oder nicht entwickelt werden

Was dann gerne geschieht ist:

- **Nichts tun**
- **Fehlverantwortung übernehmen (Überanpassung)**
- **Aktivismus ohne Bezug zur Verantwortung (Agitation)**
- **Notstand erzeugen (Gewalt)**



Profi-ler Institut

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

www.PROFI-LER.de

info@horst-bertsch.de

Trainings
Schulungen
Coaching
Teamentwicklung
eventmanagement
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon
07942-941202fax

Bankverbindung:
Volksbank
Hohenlohekreis
Kto.: 135 535 000
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:
76105/15601

Hintergründe

- **Unklarheit + Veränderung**
- **Konfliktscheue**
- **Opportunismus**
- **fehlende Kompetenz**
- **Dilemmata**
- **Taktische Verantwortungsvermeidung**



Profi-ler Institut
für professionelle Entwicklung
Leitung: Horst E. Bertsch

www.PROFI-LER.de

info@horst-bertsch.de

Trainings
Schulungen
Coaching
Teamentwicklung
eventmanagement
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon
07942-941202fax

Bankverbindung:
Volksbank
Hohenlohekreis
Kto.: 135 535 000
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:
76105/15601

Herausforderungen

(Rück-) Aneignung der Verantwortung

Insgesamt wird die oft weg delegierte Verantwortung wieder dorthin zurückkehren müssen, wo die Macht und die Zuständigkeiten angesiedelt sind. D. h.

- 1. Rückverschiebung von Verantwortung von den Projekten in die Hierarchie, deren Selbstverständnis allerdings neu zu fassen sein wird**
- 2. Rückverschiebung von Externen zu Internen.**
- 3. Rückverschiebung von Verantwortung von den Stabs- zu den Führungsfunktionen bzw. in die Begegnung Führer-Untergebener**



Profi-ler Institut

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

www.PROFI-LER.de

info@horst-bertsch.de

Trainings
Schulungen
Coaching
Teamentwicklung
eventmanagement
OE-Massnahmen

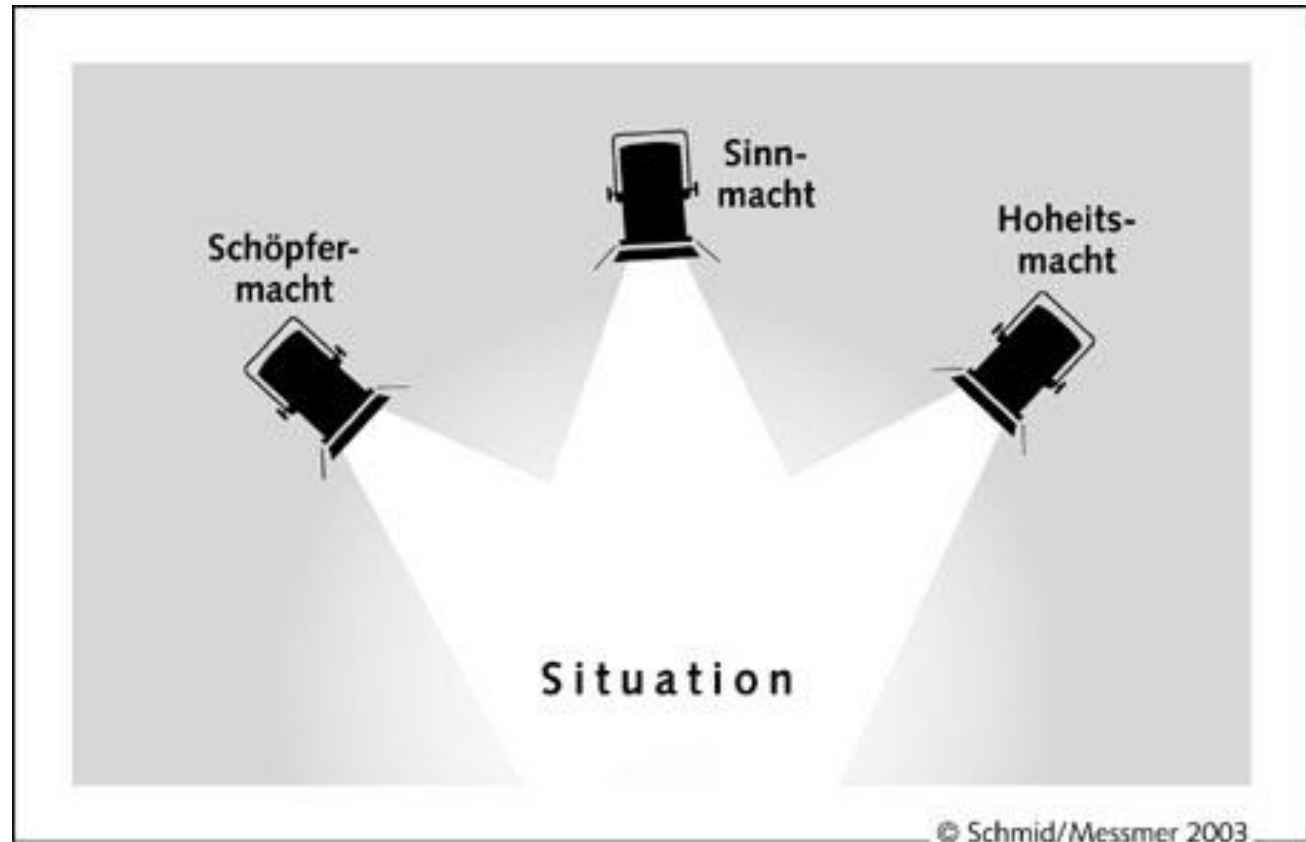
Sonnenhalde 25+13
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon
07942-941202fax

Bankverbindung:
Volksbank
Hohenlohekreis
Kto.: 135 535 000
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:
76105/15601

Drei Begriffe zur Fokusbildung



Verschiedene Machtdimensionen als Scheinwerfer



Profi-ler Institut

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

www.PROFI-LER.de

info@horst-bertsch.de

Trainings
Schulungen
Coaching
Teamentwicklung
eventmanagement
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon
07942-941202fax

Bankverbindung:
Volksbank
Hohenlohekreis
Kto.: 135 535 000
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:
76105/15601

Hoheitsmacht

meint, über Gestaltungsmöglichkeiten so verfügen zu können, dass anderen für ihre Wirklichkeitsmöglichkeiten einseitig Vorgaben gemacht werden.



Profi-ler Institut

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

www.PROFI-LER.de

info@horst-bertsch.de

Trainings
Schulungen
Coaching
Teamentwicklung
eventmanagement
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon
07942-941202fax

Bankverbindung:
Volksbank
Hohenlohekreis
Kto.: 135 535 000
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:
76105/15601

Schöpfermacht

*meint die Fähigkeit, kokreative
Inszenierungen zu schaffen.*



Profi-ler Institut
für professionelle Entwicklung
Leitung: Horst E. Bertsch

www.PROFI-LER.de

info@horst-bertsch.de

Trainings
Schulungen
Coaching
Teamentwicklung
eventmanagement
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon
07942-941202fax

Bankverbindung:
Volksbank
Hohenlohekreis
Kto.: 135 535 000
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:
76105/15601

Sinnmacht:

Damit ist eine Fügung gemeint, Sinn zu finden und Sinn zu schöpfen in dem, was man erlebt und gestaltet.



Profi-ler Institut

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

www.PROFI-LER.de

info@horst-bertsch.de

Trainings
Schulungen
Coaching
Teamentwicklung
eventmanagement
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon
07942-941202fax

Bankverbindung:
Volksbank
Hohenlohekreis
Kto.: 135 535 000
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:
76105/15601

Autorisierung (Schwester der Macht)

UNSERE DEFINITIONEN FÜR VERSCHIEDENE ARTEN VON AUTORISIERUNG

Autorisierung durch Ermächtigung. Darunter verstehen wir Autorität (siehe »Hoheitsmacht«), die von Macht-Inhabern verliehen wird, z.B. eine Vollmacht vor Gericht.

Autorisierung durch Kontrakt. Darunter verstehen wir Autorität, die durch Vereinbarung unter den Betroffenen verliehen wird, z.B. eine vereinbarte Gesprächsleitung in einer Gruppe.

Autorisierung durch komplementäres Verhalten. Darunter verstehen wir eine Autorität, die durch komplementäres Verhalten zur persönlichen Wirkungsweise eines Menschen verliehen wird. Ein Beispiel: Vorschläge von als erfahren geltenden Menschen werden eher befolgt.

Abb. 19: Verschiedene Arten von Autorisierung



Profi-ler Institut

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

www.PROFI-LER.de

info@horst-bertsch.de

Trainings
Schulungen
Coaching
Teamentwicklung
eventmanagement
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon
07942-941202fax

Bankverbindung:
Volksbank
Hohenlohekreis
Kto.: 135 535 000
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:
76105/15601

Engpässe, Spiele, Antreiber...

Machtspiele haben in emotional besetzten Situationen manchmal etwas damit zu tun, wie man sich als Kind seinen Eltern gegenüber durchsetzen und behaupten wollte (biografische Wurzeln der „Führung von unten“)

Im Begegnungsprozess und in der inneren Selbststeuerung gibt es **de-potenzierende** Vorgänge, hier hilft Selbsterkenntnis und Achtsamkeit:

z.B.;

- Spieldynamik:
- Antreiber: z.B. sei Stark, sei perfekt, mach´s recht etc.
- Mini-Skript: Auslöser -> Antreiber -> Engpass
- Passivität und Agitation vs. kraftvoll ratlos aber prozesssteuernd

Kreative Vorwärtssteuerung von Prozessen und Strukturen ist aber allemal besser als zu viel Aufmerksamkeit für Psychologisierung von verhakten Begegnungen.



Profi-ler Institut
für professionelle Entwicklung
Leitung: Horst E. Bertsch

www.PROFI-LER.de

info@horst-bertsch.de

Trainings
Schulungen
Coaching
Teamentwicklung
eventmanagement
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon
07942-941202fax

Bankverbindung:
Volksbank
Hohenlohekreis
Kto.: 135 535 000
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:
76105/15601

Paranoia und Machtmissbrauch

Ein Guter in der Bösen Welt

In dieser Position rechtfertigt man sich, das Umfeld sei feindselig und Misstrauen notwendig, man selbst und eigene Interessen chronisch in Gefahr. Machtmissbrauch ist die Rationalisierung als legitime Abwehrstrategie in einem bösen und korrupten Umfeld.

Gefühlsabwehr: Angst und Furcht, wird von mir auf andere durch unheimliches und aggressives Verhalten wie auch Projektion verschoben

Vorherrschende Gefühle: Wut und Angst. Wut ist der Angsttransporteur auf den anderen

Eskalationsmöglichkeit: Misstrauens-Wettbewerb starten oder einsteigen, je mehr du den anderen einschüchterst, desto misstrauischer verhält er sich



Profi-ler Institut

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

www.PROFI-LER.de

info@horst-bertsch.de

Trainings
Schulungen
Coaching
Teamentwicklung
eventmanagement
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon
07942-941202fax

Bankverbindung:
Volksbank
Hohenlohekreis
Kto.: 135 535 000
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:
76105/15601

Narzissmus und Machtmissbrauch

Ein Genie unter Irren

Narzissmus ist die grandiose Abwehr von tiefen Gefühlen von Scham und Bedeutungslosigkeit. Andere werden erlebt als untergeordnet, entweder als Bewunderer oder als Neider. Machtambitionen folgen dem „ich weiß es besser“, manchmal werden Grandiosität verpackt als „das Projekt“ ist so wichtig, da kann man nicht Regeln achten und „Marsch durch die Institutionen“ gehen, der Zweck heilige die Mittel

Gefühlsabwehr: Scham und Bedeutungslosigkeit wird auf andere verlagert durch teilweise Ablehnung, Ignoranz oder Projektion

Vorrangiges Gefühl: Hochmut und Scham, ablehnendes Verhalten dient dem Transport der Scham auf andere

Eskalationsmöglichkeiten: „Wer ist der Beste?“, „Wer weiß es besser?“ „Sei mein Publikum“

Deeskalation: Zeige Respekt und sei korrekt gegenüber der Macht missbrauchenden Person

Gruppendynamik: narzißt. Gruppendynamik, „Der Held“, Die Elite“, Binnen-stroking und Publikumsdynamik, Unterbrechung der Dynamik insbesondere durch protection und permission



Profi-ler Institut

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

www.PROFI-LER.de

info@horst-bertsch.de

Trainings
Schulungen
Coaching
Teamentwicklung
eventmanagement
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon
07942-941202fax

Bankverbindung:
Volksbank
Hohenlohekreis
Kto.: 135 535 000
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:
76105/15601

Dissozialität und Machtmissbrauch

Regeln sind für Narren

Character disorders verhalten sich Regeln gegenüber, als wären sie von Feinden gemacht, um einem klein und kontrolliert zu halten (Shea SCHIFF)

Auch Nicht-Psychopathen kommen in diese Prozesse, wenn:

- man aus der Opfer-Rolle rechtfertigt, Regeln und Grenzen überschreiten zu müssen, um den Angreifer zu verfolgen („ich erlaube dir nicht, dich hinter Regeln zu verstecken“), die Rechtfertigung für die Übertretungen werden dem anderen zugeschoben, „du hast angefangen“, „wer Wind sät, wird Sturm ernten“
- oder man fühlt, dass Normen und Regeln in globalen Zusammenhängen, der Organisation, der Gesellschaft nicht klappen und man handelt nach dem Motto, „der Ehrliche ist der Dumme, der Clevere nimmt sich seine Vorteile. Andere werden gern aus gönnerhaftem oder mitleidsvoller herablassender Perspektive betrachtet.

Eskalationsmöglichkeit: Abwertung des Problems, Passivität

Gruppendynamik: mobbing und bullying, Kultur, in der Regel- und Grenzverletzung nie konfrontiert werden, „wenn ich was brauch, nehm ich mir ´s und komm damit durch“, „es kommt grad nicht drauf an“, „ich hab später immer noch ne Chance“, mir kann nichts passieren“,

Antithese: „hier ist dein Platz und das ist jetzt Deine (letzte) Chance“, Würdigung der Person und ihrer Funktion für die Gemeinschaft



Profi-ler Institut

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

www.PROFI-LER.de

info@horst-bertsch.de

Trainings
Schulungen
Coaching
Teamentwicklung
eventmanagement
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon
07942-941202fax

Bankverbindung:
Volksbank
Hohenlohekreis
Kto.: 135 535 000
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:
76105/15601

Sadismus und Machtmissbrauch

Ein Starker unter Schwächlingen

Sadismus bedeutet hier sensu FROMM, dass Stärke verherrlicht und Schwaches verdammt wird, nicht in der eingeschränkten Auffassung der nur sexuellen Devianz.

Schmerz zufügen ist nicht ein Selbstzweck, sondern erhält Kontrolle über beherrschtes Subjekt. Es gibt starke Dynamik zu „starkem Führer“, hordenhafter Gruppenstruktur mit Zusammenhalt über „faschistische“ Rituale

Das sadistische Verhalten ist motiviert durch traumatisch erlebte Gefühle der Unfähigkeit und Angst vor Schwäche

Eskalationsmöglichkeit: Abwerten, Agitation, Förderung der Über-/Unterlegenheitsdynamik zwischen Personen oder Gruppen

Deeskalation: Stärke zeigen, Sanktionen einsetzen, ethische Wertungen und Konfrontation

Gruppendynamik: überhöhtes Kontrollbedürfnis, Verächtlichkeit, sinnlose und wiederholte Kränkungen, Machthungrigkeit



Profi-ler Institut

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

www.PROFI-LER.de

info@horst-bertsch.de

Trainings
Schulungen
Coaching
Teamentwicklung
eventmanagement
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon
07942-941202fax

Bankverbindung:
Volksbank
Hohenlohekreis
Kto.: 135 535 000
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:
76105/15601

Ethikkonzeptionen

Gesinnungsethik ist die des Gewissens bzw. der Motivation einer Entscheidung

Erfolgsethik bemisst den sittlichen Wert der Person und deren Handlungen am erfolgreichen Verfolgen von Zielen, nicht an der Qualität des subjektiven Willens

Individualethik erfaßt die Pflichten des Menschen sich selbst und den Mitmenschen gegenüber, mit Betonung der Eigenverantwortlichkeit, Selbstverwirklichung

Sozialethik faßt Normen und Prinzipien menschlichen Zusammenlebens, u.a. Geordnetheit von Familie, Eigentum, Wirtschaft, Staat

Verantwortungsethik n. M. Weber definiert Fähigkeit politischer Persönlichkeiten, die um für das politische Wollen zu treffende Entscheidungen an den unmittelbaren Folgen der den Zweck realisierenden Handlungen orientieren

Situationsethik meint sensu Existentialismus Haltung, in der einzig und allein in der jeweiligen Situation zu beurteilen sei, ob etwas zu tun oder zu lassen ist.



Profi-ler Institut

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

www.PROFI-LER.de

info@horst-bertsch.de

Trainings
Schulungen
Coaching
Teamentwicklung
eventmanagement
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon
07942-941202fax

Bankverbindung:
Volksbank
Hohenlohekreis
Kto.: 135 535 000
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:
76105/15601

Fragen

- Welche Dynamiken sind mir in meinem Umfeld relevant und gestaltungsbedürftig?
- Wie nutze(n) ich / wir Schöpfer- und Sinnmacht?
- Welche Art habe ich für mich/ meine macht-autorisierten Mitarbeiter, wie sie mit Spielverstrickungen umgehen sollen?
- Was verkörpern wir als Person, als Team und welche Organisationsregeln haben wir neben persönlicher Anständigkeit für unsere Machtkultur? Woher weiss ich das?
- Auf welchen weiteren Bühnen des Lebens passen bei mir / bei meinen Führungskräften unsere Schöpfer-, Gestaltungs- und Sinnkonzepte?



Profi-ler Institut

für professionelle Entwicklung

Leitung: Horst E. Bertsch

www.PROFI-LER.de

info@horst-bertsch.de

Trainings
Schulungen
Coaching
Teamentwicklung
eventmanagement
OE-Massnahmen

Sonnenhalde 25+13
74632 Neuenstein-EB.

07942-941200fon
07942-941202fax

Bankverbindung:
Volksbank
Hohenlohekreis
Kto.: 135 535 000
BLZ: 620 918 00

Steuernummer:
76105/15601

Danke für Interesse und Aufmerksamkeit