

## Bei Machtspielchen konstruktiv gegensteuern

Wenn der Kieferorthopäde sicher ist, dass zwischen Mitarbeitern ein Machtspiel abläuft, muss er eingreifen, bevor die Situation eskaliert und die Arbeitsproduktivität in Mitleidenschaft gezogen wird. Doch woran erkennt er, dass ein Machtspiel aufgeführt wird? Und wie kann er eingreifen? Natürlich kann er das Machtspiel konsequent beenden. Die Gefahr ist, dass es dann als ungelöster Konflikt weiterschwelt und eine unheilvolle Wirkung entwickelt. Besser ist es, lenkend und steuernd einzugreifen. Ein Beitrag von Dr. Bernd M. Wittschier.



### Spielregeln für das Machtspiel aufstellen

Kieferorthopäde und Mitarbeiterinnen schalten bei ihren Machtspiel-Aktivitäten eine Art „Ethikfilter“ vor – das Motto lautet: „Ja, ich spiele das Machtspiel, aber nur in gewissen Grenzen.“ Um dieses Ziel zu erreichen, werden Spielregeln formuliert, die zu einem fairen und prinzipiengeleiteten Machtspiel führen:

- ▶ **Prinzip 1:** Das Machtspiel darf nie so weit führen, dass die Erreichung der Praxisziele gefährdet wird.
- ▶ **Prinzip 2:** Dem Machtspiel müssen Grenzen gesetzt werden, die dafür sorgen, dass Menschen nie in ihren Persönlichkeitsrechten verletzt werden. Um dies zu überprüfen, ist jeder Machtspieler angehalten, sich zu fragen: „Angenommen, eine Mitarbeiterin, eine Kollegin oder der Vorgesetzte würde mir gegenüber genauso handeln, wie ich es gegenüber dem Machtspiel-Konkurrenten tue: Wäre mir dies unangenehm? Wie würde ich reagieren?“
- ▶ **Prinzip 3:** Die Machtspieler dürfen nie so viel Energie und Kraft in die Ausübung des Machtspiels investieren, dass ihre eigentlichen Aufgaben darunter leiden.
- ▶ **Prinzip 4:** Jeder Beteiligte stellt sich permanent die Frage, warum er das Machtspiel spielt. Wenn es niedrigere Gründe sind – wie etwa Neid oder Geltungssucht –, beendet er es.

Was überhaupt ist ein Machtspiel? Die folgende Definition hilft weiter: Bei Machtspielen geht es so gut wie nie um die Sache, den Gegenstand oder den Inhalt. Machtspieler benutzen oder missbrauchen Sache, Gegenstand oder In-

halt, um Machtpositionen zu verteidigen, anzufechten oder zu eringen. Darum haftet den meisten Machtspielen etwas Lügnerisches und Unglaubwürdiges an. Wort und Tat, Denken und Handeln der Machtspieler klaffen

meistens weit auseinander. Dies zeigt das folgende Beispiel: Der Kieferorthopäde ruft eine Mitarbeiterin zu sich ins Büro und macht sie wegen eines Fehlers nieder. Das ist *kein Machtspiel*, denn trotz der äußeren Form der

Kritikäußerung, über die sich streiten lässt, geht es dem Kieferorthopäden doch noch um die Sache selbst. Wenn er aber im Praxisteam so vorgeht und die Mitarbeiterin vor den Kolleginnen niedermacht, um zu demonstrieren, dass er das Sagen hat, handelt es sich um ein Machtspiel.

**Machtspielsymptome erkennen**  
Machtspiele laufen häufig verdeckt ab. Je subtiler der Machtspieler vorgeht, desto schwieriger ist es für den Kieferorthopäden, das Machtspiel als solches überhaupt zu erkennen. Trotzdem gibt es Symptome, mit deren Hilfe er einschätzen kann, ob vielleicht ein Machtspiel abläuft: Einzelne Mitarbeiterinnen etwa bilden offenkundig Fraktionen und Gruppen, die nur miteinander kommunizieren, wenn es anders nicht geht. Und das kann durchaus auch in der Praxis geschehen, selbst wenn das Mitarbeiterteam überschaubar ist.

Ein weiteres Symptom: Es werden Gerüchte kolportiert, Sticheleien und kleine verbale Angriffe sind an der Tagesordnung – bis hin zu Intrigen, nach dem Motto: „Haben Sie gehört, die Müller hat schon wieder...“

Die Machtspielgefahr droht ebenfalls, wenn in Teamsitzungen die Atmosphäre angespannt, ja feindselig ist. Jeder schiebt die Schuld auf andere, niemand ist bereit, Verantwortung zu übernehmen. Alle beherrschen das Spiel vom „Schwarzen Peter“ aus dem Effeff. Ähnliches gilt, wenn Informationen nicht oder verspätet weitergeleitet werden. Diese Politik der Desinformation ist eine der „Waffen“, die Machtspieler bevorzugt nutzen, um dem Kontrahenten zu schaden.

### Hintergründe analysieren

Die Aufgabe des Kieferorthopäden besteht darin, zunächst einmal die Hintergründe des Machtspiels zu analysieren. Je weiter das Machtspiel vorangeschritten ist, desto schwieriger wird es, die Entstehungsgeschichte nachzuvollziehen und festzuhalten, zu

welchem Zeitpunkt die Beteiligten das Machtspiel in Gang gesetzt haben. Die Beantwortung der folgenden Fragen hilft weiter:

- Kann der Auslöser des Machtspiels benannt werden?
- Welche Faktoren haben dazu beigetragen, dass es entstehen konnte?
- Falls der Kieferorthopäde bereits weiß, wer am Machtspiel beteiligt ist: Auf welche Weise sind diese Mitarbeiterinnen beteiligt? Wer hat Vor-, wer Nachteile durch das Machtspiel? Wer nimmt Einfluss auf das Machtspiel – sowohl bewusst und aktiv als auch unbewusst und passiv?
- Haben sich mittlerweile Gruppen gebildet? Welche konkrete Rolle spielen diese Gruppen?

Ganz wichtig ist die Einschätzung, auf welchem Niveau das Machtspiel abläuft. Dabei sind Abstufungen zu beobachten: Zuerst überwiegt noch der spielerische Charakter. Dann gibt es Auseinandersetzungen zwischen den Beteiligten, die sich zumeist in einem akzeptablen Rahmen bewegen. Schließlich artet das Machtspiel aus, die Beteiligten überschreiten regelmäßig die Grenzen des Anstands und der Fairness. Es produziert nur noch negative Energie und hemmt die Arbeitsproduktivität. Und letztendlich: Das Machtspiel eskaliert – die Beteiligten wollen sich auf einer sehr persönlichen Ebene nur noch gegenseitig verletzen.

ANZEIGE

Mit uns haben Sie gut lachen!

**Crimpable Stopps**

universal für Drahtstärken von .012" bis .021" x .025"

**smile dental** Handelsgesellschaft mbH Hotline: 0211 23 80 90

Überdies sollte der Kieferorthopäde prüfen, ob sich die Art des Machtspiels genauer beschreiben lässt und welche „Instrumente“ eingesetzt werden – etwa:

- Der oder die Machtspieler streuen gezielt Gerüchte, stoßen Drohungen aus oder üben sich in der Kunst des „Weglobens“.
- Oder der Machtspieler setzt eine Intrige durch Verbreitung von Halbwahrheiten, Verdrehung der Wahrheit, Verleumdung und Anschwärzen in Gang.
- Eine weitere Spielart: Der Machtspieler demonstriert, wer die „Macht-Hosen“ an hat, und nutzt es aus, in der Hierarchie oben zu stehen.

ANZEIGE



## In-Line®

das deutsche Schienensystem für ein strahlend schönes Lächeln.



**In-Line® Schienen korrigieren Zahnfehlstellungen und beeinträchtigen kaum das Erscheinungsbild des Patienten.**

**In-Line® Schienen wirken kontinuierlich während des Tragens auf die Zähne und bewegen sie an die vorgegebene Position.**

*Haben wir Ihr Interesse geweckt? Vereinbaren Sie einen Termin mit unserem Aussendienst oder fordern Sie unser Informationsmaterial über In-Line® an.*

Besuchen Sie uns! 26. - 29.09.2012  
Kieferorthopädenkongress  
ICS Internationales Congresscenter  
Stuttgart – Stand 4/8





**Rasteder KFO-Spezial Labor**  
Wilhelmshavener Str. 35  
26180 Rastede | Germany  
Telefon +49 (0)4402 - 863 78-0  
Fax +49 (0)4402 - 863 78-99  
info@in-line.eu | [www.in-line.eu](http://www.in-line.eu)



**Der Kieferorthopäde als Schlichter**

Sobald die Analyse vorliegt, verfügt der Kieferorthopäde über ein Fundament, von dem aus er entscheiden kann, ob er das Machtspiel rigoros beenden muss – das sollte der Fall sein, sobald die Eskalation droht und der Praxisfrieden und die Arbeitsproduktivität ernsthaft in Gefahr geraten. Oder er sucht aktiv das Gespräch mit den Beteiligten – hierbei kommt das Instrumentarium der professionellen Konfliktlösung zum Einsatz. Das Besondere dabei ist, dass die klassischen Konfliktarten im Dienst des Machtspiels stehen:



- Bleibt das Machtspiel mit Zielaspekt: Der klassische Zielkonflikt droht, wenn Mitarbeiterinnen konkurrierende Interessen, Absichten und Ziele verfolgen.

Jetzt hat der Kieferorthopäde die Möglichkeit, Interessen auszubalancieren und eine Win-win-Situation herzustellen, die die Kontrahenten veranlasst, ihr Spielchen zu beenden.

**Chancengleichheit herstellen**

Häufig verhält es sich im Machtspiel so, dass der eine Machtspieler aggressiv agiert und der andere eher reagiert, mithin eine eher aktiv-starke und eine eher passiv-schwache Mitarbeiterin aufeinander treffen. Eine Option für den Kieferorthopäden ist, mit dem dominanten Machtspieler ein Gespräch zu führen (in dem er ihn zur Zurückhaltung auffordert) und mit der passiven Mitarbeiterin ein Stärkengespräch anzuberaumen.

Ein Beispiel verdeutlicht die Vorgehensweise: Zwei Mitarbeiterinnen bewerben sich darum, in der Praxis mehr Verantwortung zu übernehmen. Es geht darum, dass eine Mitarbeiterin Beratungsgespräche mit den Patienten führen soll. Der Kieferorthopäde möchte sich seine Entscheidung gut überlegen – und nun beginnen sich die Mitarbeiterinnen zu „bekriegen“ und zetteln ein Machtspiel an.

Die Bewerberin Schmitt hält dabei den aggressiveren Part inne. Die Kontrahentin Frau Meyer ist fachlich nicht ungeeigneter, im Gegenteil. Aber sie verfügt nicht über ein so ausgeprägtes Selbstwertgefühl wie die Kollegin.

Nachdem der Kieferorthopäde die Fakten analysiert hat, kommt er zu der Bewertung, es biete mehr Vor- als Nachteile, das Machtspiel nicht zu beenden und weiterlaufen zu lassen. Er greift aber lenkend ein, indem er dem dominan-

ten Part im Machtspiel quasi Fesseln anlegt und Frau Schmitt auffordert, sich zurückzuhalten und sich jeder verbalen Aggression zu enthalten.

Mehr Zeit investiert der Kieferorthopäde in das Gespräch mit dem passiven Machtspieler. Mit Frau Meyer führt er ein Stärkengespräch, damit diese aus ihrer Dulderhaltung herausfindet, „nicht alles mit sich machen lässt“ und selbstbewusster ihre Ziele verfolgt. Klar ist: Diese Art der Vermittlung gleicht dem Tanz auf dem Vulkan: Der Kieferorthopäde will das Machtspiel zwar beeinflussen, aber zugleich nicht beenden. Ihm geht es dabei nicht um die einseitige Parteinahme für einen der Machtspieler. Er möchte Chancengleichheit herstellen und verhindern, dass allein die aggressivere Durchsetzungskraft den Ausschlag gibt.

**Spielregeln aufstellen**

Das Beispiel zeigt: Es gibt durchaus Situationen, in denen es besser ist, das Machtspiel austragen

zu lassen. Eine Alternative ist, Spielregeln zu entwickeln, die das Vorgehen im Machtspiel reglementieren. Wenn dort die Grenzen gezogen sind, der Rahmen festgelegt ist, innerhalb dessen das Machtspiel erlaubt ist, kann der Kieferorthopäde die Machtspieler so ansprechen: „Wir haben seinerzeit im Konsens festgelegt, dass ein Machtspiel nie so weit führen darf, dass die Erreichung der Praxisziele infrage gestellt wird. Ihr Vorgehen aber schränkt nachweislich die Arbeitsproduktivität ein und gefährdet das Betriebsklima.“ Das bedeutet nun nicht, dass das Machtspiel beendet ist. Aber mit einiger Wahrscheinlichkeit keh-

ren die Kontrahentinnen zurück in den festgelegten Machtspiel-Rahmen. KN



**KN Kurzvita**



**Dr. Bernd M. Wittschier** gilt als Kapazität für Coaching, Wirtschaftsmediation, kreative Konfliktlösungen und Führungsfragen. Seit über 15 Jahren coacht er erfolgreich Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte aller Managementebenen und bildet Führungskräfte zum Coach aus. Der Coach, Berater und Trainer ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter des Unternehmens 4•2•3 Beratung und Training für die Wirtschaft GmbH in Erfurtstadt.

ANZEIGE

Mit uns haben Sie gut lachen!

**X – Alastikmodule**  
mit hoher, dauerhafter Elastizität, Latexfrei, großes Farbangebot

Hotline: 0211 23 80 90

- So gibt es z.B. das Machtspiel mit Beziehungsaspekt: Beziehungskonflikte haben ihre Ursache darin, dass sich die Machtspieler „nicht riechen können“. Dies ist etwa der Fall, wenn die sachliche Mitarbeiterin und die eher visionär denkende Kollegin aufgrund ihrer unterschiedlichen Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster einfach nicht zusammenfinden können und sich in ein Machtspiel verstricken.
- Hinzu kommt das Machtspiel mit Beurteilungsaspekt: Ein Beurteilungskonflikt entbrennt, wenn zwei Machtspieler dasselbe Ziel verfolgen, aber bezüglich der Strategien zur Zielerreichung unterschiedlicher Auffassung sind. Das kommt etwa dann vor, wenn Mitarbeiterinnen gemeinsam an einer Teamaufgabe arbeiten.
- Eine dritte Variante ist das Machtspiel mit Verteilungsaspekt: Verteilungskonflikte entstehen durch Neid und Missgunst. Klassisches Beispiel: Eine Mitarbeiterin neidet der Kollegin die Anerkennung, die diese vom Kieferorthopäden erhält – und zettelt darum ein Machtspiel an.

**Der Kieferorthopäde als Opfer des Machtspiels – und als Täter**

Natürlich kann auch der Kieferorthopäde zum Opfer werden. Dies geschieht zwar selten, trotzdem sollte er wissen, über welche Reaktionsmöglichkeiten er verfügt:

- ▶ Das entscheidende Stichwort heißt: Souveränität zeigen.
- ▶ Er nimmt den Kampf an, geht aber möglichst sachlich vor, setzt Humor ein und zeigt so Souveränität.
- ▶ Er verlässt das Spielfeld nach dem Motto: „Mit mir nicht, das ist nicht mein Niveau.“ Oft ziehen sich die Gegner enttäuscht zurück.
- ▶ Gleichgültigkeit zeigen: Das Infame an Machtspielvarianten wie Intrigen, Gerüchten und Verleumdungen ist: Je mehr sich der Kieferorthopäde damit beschäftigt, desto eher ist das Umfeld geneigt, etwa einem Gerücht Glauben zu schenken. Das stachelt die anderen Machtspieler zu neuen Aktivitäten an.
- ▶ Falls der Kieferorthopäde als Täter auftritt, gilt: Als Führungskraft verfügt er qua Position über mehrere Machtquellen – hierarchische Macht, Expertenmacht, Beziehungsmacht. Er muss damit sehr verantwortungsvoll umgehen. Er darf zum Beispiel seine hierarchische Macht nicht einsetzen, um Mitarbeiterinnen bloßzustellen, zu beleidigen oder in ihrem Selbstwertgefühl zu verletzen.

ANZEIGE

**3 Top-Produkte = exakter Abdruck + formstabile Übertragungstray**

Besuchen Sie uns auf der DGKFO im ICS Stuttgart, Stand 2/11b

Eine der wesentlichen Voraussetzungen zur Herstellung eines präzisen Klebmodells ist eine exakte Abformung. Dabei haben sich die aditionsvernetzenden Silikone **Bisico S1 suhy** und **S4 suhy** schon lange in der Praxis bewährt!

- optimale Fließeigenschaften
- ausgeprägte Hydrophilie und Thixotropie
- kurze Aushärtezeiten
- einfaches Handling

Das formstabile Übertragungstray zur lingualen oder vestibulären Bracketübertragung wird mit den Silikonen **Labosil blue** und **Bisico S4 suhy** mühelos hergestellt - bei einfachster Handhabung!

**Die Vorteile auf einen Blick:**

- hohe Formstabilität des Trays durch die hohe Endhärte von >90 shore A
- optimaler Verbund der Silikone
- leichtes Lösen der Brackets aus dem Tray
- geringste Schrumpfung von max. 0,1 %

Johanneswerkstraße 3 • 33611 Bielefeld • Tel. 0521 - 8016 800 • www.bisico.de • info@bisico.de **bisico**



# Erfolg im Dialog

dental  
bauer



Vertrauen Visionen Ziele Wachstum Innovation Stabilität



# Das unverwechselbare Dentaldepot

dental bauer steht für eine moderne Firmengruppe traditionellen Ursprungs im Dentalfachhandel. Das inhabergeführte Unternehmen zählt mit einem kontinuierlichen Expansionskurs zu den Marktführern in Deutschland, Österreich und den Niederlanden und beschäftigt derzeit rund 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Unternehmensgruppe ist an über 30 Standorten innerhalb dieser Länder vertreten. Der Hauptsitz der Muttergesellschaft ist Tübingen.

## Unser Kundenstamm:

- Zahnkliniken
- Praxen für Zahnmedizin
- Praxen für Kieferorthopädie
- Praxen für Mund-/Kiefer- und Gesichtschirurgie
- Zahntechnische Laboratorien



## dental bauer GmbH & Co. KG

Stammsitz  
Ernst-Simon-Straße 12  
D-72072 Tübingen  
Tel +49(0)7071/9777-0  
Fax +49(0)7071/9777-50  
e-Mail [info@dentalbauer.de](mailto:info@dentalbauer.de)  
[www.dentalbauer.de](http://www.dentalbauer.de)

[www.dentalbauer.de](http://www.dentalbauer.de)