

Inhaltsverzeichnis

Was du wissen solltest, bevor du dieses Buch liest	13
1 Die weiche Macht	19
1.1 Was ist Macht?	20
1.2 Was willst du eigentlich?	21
1.2.1 Du machst den Unterschied	22
1.2.2 Die Eigendynamik von Macht	23
1.3 Machtverhältnisse spielen sich ein	23
1.3.1 Veränderte Machtkonstellationen	24
1.3.2 Muster brechen.	25
1.4 Macht und Vertrauen	26
1.5 Ressourcen der Macht	27
1.6 Reaktanz: Der natürliche Widerstand	28
1.6.1 »Harte Macht« bricht Reaktanz	30
1.6.2 Lass den andern die Entscheidung treffen	30
1.6.3 Die Macht der Bitte	31
1.7 Wie weiche Macht wirkt	31
1.7.1 Die Schwächen der harten Macht	33
1.7.2 Warum harte Macht unverzichtbar bleibt	34
1.8 Willensbildung	35
1.8.1 Vom Wunsch zum Willen	35
1.8.2 Was unseren Willen verändert	36
1.8.3 Warum wir dem Willen anderer folgen	37
1.8.4 Den eigenen Willen erkennen lassen	38
1.8.5 Willensstärke	39
1.8.6 Was wir wollen sollen	39
1.9 Macht und Verantwortung	41
1.9.1 Verantwortungslosigkeit in Machtpositionen	42
1.10 Eine Machtbasis aufbauen	44
1.10.1 Was wird hier gespielt?	44
1.10.2 Machtressourcen ins Spiel bringen	47
2 Was sind Machtspiele?	49
2.1 Machtspiele als regulierendes Instrument	50
2.2 Die »Spiele der Erwachsenen«	51
2.3 Meisterstrategen und Instinktspieler	52
2.4 Täuschung und Selbsttäuschung	53
2.5 Unterstellte Machtspiele	54

2.6	Wir alle spielen Theater	55
2.6.1	Die Bühne gehört dir	56
2.6.2	Rollenspiele	56
2.6.3	Kostüme und Requisiten	58
2.6.4	Das Publikum	60
2.7	Wie auf Machtspiele reagieren? Einsteigen, durchkreuzen, entziehen	61
2.8	Niemand kann Machtspiele kontrollieren	63
3	Anfangsspiele	65
3.1	Die Nummer eins	65
3.1.1	Die Nummer eins darf nicht schlecht aussehen	66
3.1.2	Die Kunst des Andockens	67
3.1.3	Der Scheinwiderspruch	68
3.1.4	Das Problem der Sichtbarkeit	68
3.1.5	Strahle Selbstsicherheit aus	69
3.1.6	Wähle deine Nummer eins	69
3.1.7	Gefahren	70
3.1.8	Gegenstrategien	71
3.2	Der Senkrechtstarter	71
3.2.1	Gewinner erkennt man am Start	71
3.2.2	Dosierte Dominanz	72
3.2.3	Freundlich, vertrauenswürdig und kooperativ	73
3.2.4	Um einen Gefallen bitten	73
3.2.5	Die Ambitionen erkennen lassen	74
3.2.6	Gefahren	74
3.2.7	Gegenstrategien	75
3.3	Wer macht was? Aufgaben verteilen!	76
3.3.1	Auf der Suche nach der Zuständigkeit	76
3.3.2	Begehrte Aufgaben	77
3.3.3	Lästige Pflichten	77
3.3.4	Aufgaben mit Benefit	78
3.3.5	Aufgaben, die ganz anders sind, als sie scheinen	79
3.3.6	Klebrige Aufgaben	80
3.3.7	Die Aufteilung der Aufgaben	81
3.3.8	Status entscheidet	82
3.3.9	Vorschlagsrecht und Lobkartell	82
3.3.10	Wer übernimmt die lästigen Pflichten?	84
3.3.11	Aufgaben, die dich aufwerten	85
3.3.12	Der freundliche Verteilungskampf	85
3.3.13	Gefahren	86
3.3.14	Gegenstrategien	86

4	Bündnissspiele	87
4.1	Machtergreifung auf dem Sonnendeck	88
4.2	Bündnisse und Gegenbündnisse	89
4.3	Wie entstehen Bündnisse?	90
4.4	Wer eignet sich als Bündnispartner?	92
4.5	Verteidigungsbündnisse	94
4.5.1	Jeder kann sich anschließen	95
4.5.2	Gefahren	96
4.6	Das Scheinbündnis	97
4.6.1	Wozu ein Scheinbündnis eingehen?	97
4.6.2	Gefahren	99
4.7	Das Lobkartell	99
4.7.1	Die Macht der positiven Äußerung	100
4.7.2	Wie das Lobkartell funktioniert	101
4.7.3	Ein Ziel: die gemeinsame Sache	101
4.7.4	Gefahren	102
4.8	Das »Bündnis der Besten«	102
4.8.1	Soziale Austauschbeziehungen verstärken Machtunterschiede	102
4.8.2	Andocken an das richtige Bündnis	103
4.8.3	An den Rand gedrängt	104
4.8.4	Gefahren	105
4.9	Das Zweckbündnis	105
4.9.1	Gemeinsam mehr erreichen	106
4.9.2	Pragmatismus der Macht	107
4.9.3	Gefahren	108
4.10	Das »Alle-dürfen-mitmachen«-Spiel	108
4.10.1	Erste Runde: Die Einladung	108
4.10.2	Zweite Runde: Die Vergraulungsphase	109
4.10.3	Dritte Runde: Die Beschäftigungsphase	110
4.10.4	Vierte Runde: Freie Bahn	110
4.10.5	Gefahren	110
4.11	Das Gegenbündnis	111
4.11.1	Empörung ist ansteckend	112
4.11.2	Die Lust am Widerstand	112
4.11.3	Wo bleibt das Positive?	113
4.11.4	Gefahren	114
4.12	Wie man sich gegen Bündnisse behauptet	115
4.12.1	Bündnisse spalten	115
4.12.2	Einzelne Bündnismitglieder bekämpfen	117

5	Die Macht zurückweisen	119
5.1	Die Unterordnung der Vorgesetzten	119
5.1.1	Mitarbeitende wissen mehr	120
5.1.2	Was kann ich besser machen?	121
5.1.3	Ich bin auf euch angewiesen	121
5.1.4	Vertrauen braucht Gründe	122
5.1.5	Zuhören, nicht urteilen, Stellung beziehen	123
5.1.6	Kulturelle Inseln	123
5.1.7	Wieder in den Hochstatus kommen	124
5.1.8	Gefahren	125
5.2	Alle Türen offenhalten	125
5.2.1	Warten auf die Entscheidung	126
5.2.2	Die Entscheidung geht in die Verlängerung	127
5.2.3	Die Türen schließen sich	128
5.2.4	Die Türen öffnen sich wieder	128
5.2.5	Die nötige Zeit lassen für die Entscheidung	128
5.2.6	Vergnügen an der Machtlosigkeit der anderen	129
5.2.7	Gefahren	129
5.3	Der Machtspiegel	129
5.3.1	Forderungen zu Verpflichtungen machen	130
5.3.2	Prüfstein für die Dringlichkeit	130
5.3.3	Der Realitätssinn wird gestärkt	131
5.3.4	Einbinden oder laufen lassen	131
5.3.5	Spielwiese und Beschäftigungstherapie	132
5.3.6	Gefahren	132
5.4	Der stille Rückzug	133
5.4.1	Der Konfrontation geschmeidig aus dem Weg gehen	133
5.4.2	Mit unangenehmen Menschen auskommen	134
5.4.3	Das Spielfeld erhobenen Hauptes verlassen	135
5.4.4	Sich allmählich entziehen	135
5.4.5	Die Macht der Selbstbestimmung	136
5.4.6	Gefahren	136
5.5	Die organisierte Verantwortungslosigkeit	137
5.5.1	Alle ins Boot holen	138
5.5.2	Wie Entscheidungen verwässert werden	138
5.5.3	Wenn Regeln aus dem Ruder laufen	139
5.5.4	Rauschunterdrückung	140
5.5.5	Schlauer, als die KI erlaubt	141
5.5.6	Einfluss ohne Verantwortung	142
5.5.7	Keine Macht für niemand	142
5.5.8	Gefahren	142

5.6	Highscore	143
5.6.1	Die albernsten Spielregeln	144
5.6.2	Punkte sammeln	144
5.6.3	Spielsucht entfesseln	145
5.6.4	Spielend bewerten	146
5.6.5	Einfache Rezepte für eine komplizierte Welt	147
5.6.6	Gefahren	147
6	Täter- und Opferspiele	149
6.1	Das Macherspiel	149
6.1.1	Einfach mal loslegen	149
6.1.2	Ohne Abstimmung aus den Startlöchern	150
6.1.3	Sich zurückpfeifen lassen	150
6.1.4	Viele Dinge anschieben	151
6.1.5	Macher brauchen Mitmacher	151
6.1.6	Die Vorlieben der Macher	152
6.1.7	Gefahren	152
6.2	Das Verantwortungsspiel	153
6.2.1	Verantwortung ohne Absicht	153
6.2.2	Führungsverantwortung übernehmen	154
6.2.3	Fehler einräumen	155
6.2.4	Verantwortung im Vertrauen	156
6.2.5	Gefahren	156
6.3	Das Entschuldigungsspiel	157
6.3.1	Die generöse Entschuldigung	158
6.3.2	Die souveräne Entschuldigung	159
6.3.3	Die floskelhafte Entschuldigung	159
6.3.4	Die erzwungene Entschuldigung	160
6.3.5	Die vorsorgliche Entschuldigung	162
6.3.6	Die nachgereichte Entschuldigung	162
6.3.7	Die wiederholte Entschuldigung	163
6.3.8	Gefahren	164
6.4	Das dominante Opferspiel	164
6.4.1	Die Täter-Opfer-Umkehr	164
6.4.2	Böse Absichten und schlechte Menschen	165
6.4.3	Wie sich das »dominante Opfer« inszeniert	166
6.4.4	Die Lizenz zum Regelbruch	166
6.4.5	Ausgleichende Ungerechtigkeit	167
6.4.6	Gefahren	168
6.5	Das beklagenswerte Opfer	169
6.5.1	Stärke durch Schwäche	169
6.5.2	Nicht jedem wird geholfen	170

6.5.3	Strategische Sympathie aufbauen	171
6.5.4	Übeltäter gesucht	172
6.5.5	Dritte Stufe: Emotionale Erpressung	173
6.5.6	Passiv aggressive Opfer	174
6.5.7	Gefahren	176
7	Sprachspiele	179
7.1	Das »Worte statt Taten«-Spiel	179
7.1.1	Die erstaunliche Macht bloßer Worte	180
7.1.2	Tue nichts und rede darüber	181
7.1.3	Ablenkungsmanöver	182
7.1.4	Gefahren	182
7.2	Der Elefant im Raum	183
7.2.1	Ein Fass aufmachen	184
7.2.2	Von der Mücke zum Elefanten	184
7.2.3	Gefahren	185
7.3	Gendern & Co.: Sprachregelungen	185
7.3.1	Die Macht kodifizierter Regelungen	186
7.3.2	Das Unternehmen als moralische Anstalt	187
7.3.3	Flucht nach vorn	188
7.3.4	Freiwillige Selbstkontrolle	188
7.3.5	Showdown im Meeting	189
7.3.6	Passiver Widerstand	191
7.3.7	Vive la Willkür	191
7.3.8	Das Vergnügen am Regelverstoß	192
7.3.9	Gefahren	192
7.4	Die Weichmacher	193
7.4.1	Ich-Aussagen senken deinen Status	194
7.4.2	Die Stärke schwacher Sätze	194
7.4.3	Vertrauenswürdigkeit stärken	195
7.4.4	Freundliche Überlegenheitssignale	196
7.4.5	Gefahren	196
7.5	Florett oder Keule?	197
7.5.1	Strategische Ignoranz	197
7.5.2	Sprechen mit der Keule: Grundlagen des »Basic Talk«	198
7.5.3	Florett: Mühelos und elegant den Gegner treffen	199
7.5.4	Eleganz durch Eloquenz	200
7.6	Das Spiel der Namen	201
7.6.1	Falsche Namen, fremde Namen	202
7.6.2	Nenne deinen Namen	203
7.6.3	Spitznamen und Kampfnamen	203
7.6.4	Gefahren	205

7.7	Desinformationsspiele	205
7.7.1	Widersprüchliche Informationen streuen	206
7.7.2	Die Scheininformation	207
7.7.3	Informationsflut	208
7.7.4	Die Schwäche der Verneinung	209
7.7.5	Gefahren	210
8	Neue Machtspiele für Frauen und Männer	213
8.1	Die »Snickers-Hypothese«	214
8.2	Weibliche Machtressourcen	215
8.2.1	Feminine Soft Skills	216
8.2.2	Weiblichkeit als Qualitätssiegel	217
8.2.3	Die Nettigkeitsfalle	218
8.2.4	Die »Und-Haltung«	219
8.3	Rollenspiele für Frauen	220
8.3.1	Eine Dame verbiegt sich nicht	221
8.3.2	Die Amazonen kommen	222
8.3.3	Mutter ist die beste	223
8.4	Weiche Männer	224
8.4.1	Mister Unperfekt	226
8.4.2	Das geeignete Umfeld	227
8.4.3	Die »Dad vibes«	228
9	Endspiele	231
9.1	Die End-Bürokratisierung	231
9.1.1	Schutz vor Willkür	232
9.1.2	Sicherung von Qualitätsstandards	233
9.1.3	Lähmung nach Vorschrift	233
9.1.4	Die begrenzte Macht der Bürokratie	234
9.1.5	Profis, Schummler und Regelbrecher	235
9.2	Death by chocolate	236
9.2.1	Den Kuchen größer machen	236
9.2.2	Aktiv zuhören und wertschätzend kommunizieren	238
9.2.3	Flauschige Beziehungen	240
9.2.4	Wir sind die Guten	240
9.3	Das selbstfahrende Unternehmen	241
9.3.1	Freude am Fahren	242
9.3.2	Die künstliche Führungskraft	243
9.3.3	Knifflige Entscheidungen	243
9.3.4	Kontrollverlust	244

9.4	Spielende	245
9.4.1	Das Spiel durchkreuzen	246
9.4.2	Das Spielfeld verlassen	246
9.4.3	Ein neues Spiel beginnen	247
	Literaturverzeichnis	249
	Stichwortverzeichnis	251