

Mechtild Erpenbeck

Wirksam werden im Kontakt

Die systemische Haltung
im Coaching

2017

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)
Dr. Barbara Heitger (Wien)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)
Tom Levold (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)
Dr. Burkhard Peter (München)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)

Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Dr. Wilhelm Rothaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Karsten Trebesch (Berlin)
Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Reihengestaltung: Uwe Göbel
Umschlagmotiv: Schwabrillon 2016
Umschlagfoto: © Uwe Göbel
Satz: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten
Printed in Germany
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Erste Auflage, 2017
ISBN 978-3-8497-0183-3 (Printausgabe)
ISBN 978-3-8497-8076-0 (ePUB)
ISBN 978-3-8497-8064-7 (PDF)
© 2017 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten aus der Vangerowstraße haben,
können Sie unter <http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22
info@carl-auer.de

Inhalt

Vorbemerkung	7
Einleitung	8
1 Aufmerksamkeit	12
1.1 Zuhören	12
1.2 Staunen	16
1.3 Schweigen	18
2 Augenhöhe	21
2.1 Brille Transaktionsanalyse: Okay-Positionen	23
2.2 Brille Schauspiel: Figurenstudium	31
3 Tabuzone Macht	35
3.1 Die Zone der Organisation	35
3.2 Die Zone des Selbst	38
4 Anerkennen, was ist – reloaded	43
4.1 Die Problembeladenen	45
4.2 Die Turbo-Selbstmanager	48
5 Mit Gefühl	51
5.1 Brille Gestalttherapie: Die Seele berühren	52
5.2 Brille Zellbiologie: Semipermeabilität	57
5.3 Brille Schauspiel: Spielbewusstsein	59
5.4 Brille Psychoanalyse: Gegenübertragung	62
6 Verantwortung	67
6.1 Selbstverantwortung	68
6.2 Fremdverantwortung	72
6.3 Exkurs: Coaching versus Therapie	74
7 Hier und jetzt	79
7.1 In Gruppen	79
7.2 Im Einzelcoaching	80
7.3 Mut zum persönlichen Risiko	83

8	Feedback	87
8.1	Komplimente	88
8.2	Konfrontation	89
9	Die Coachperson ist auch eine	93
9.1	Persönliche Offenheit	94
9.2	Methodentransparenz	95
9.3	Person und Rolle	98
10	Konfliktklärung	102
10.1	Exkurs: Juristerei	104
10.2	Neutralität	106
10.3	Allparteilichkeit	108
10.4	Ein gangbarer Weg	110
11	Schluss mit Ethik	115
11.1	Vom Wert der Werte	115
11.2	Ethische Leitideen	117
12	Back Home	123
	Danksagung	126
	Literatur	127
	Über die Autorin	130

3 Tabuzone Macht

Nachdem wir uns den hellen, den lautereren und erstrebenswerten Aspekten der Begegnung von Menschen im Coaching gewidmet haben, nachdem wir uns so hingebungsvoll dem Guten, Wahren und Schönen in Beziehung und Kultur zugewandt haben, schlagen wir nun mutig den Weg in eine eher finstere Gegend ein. Wir wagen – auf dass die Reise nicht gar zu artig wird – die vorsichtige Begehung einer Tabuzone. Hier gibt es ordentlich viel Gestrüpp, verminte Felder, Hohlwege und Holzwege. Und vor allem ein weitverzweigtes Geflecht unterirdischer Gänge. Hier geht es um Macht.

Die Frage darf gestellt werden: Steht die Erfahrung eines sorgfältig entwickelten und achtungsvoll symmetrischen Verhältnisses nicht in einem krassen kulturellen Widerspruch zu den Erfordernissen einer letztlich durch Rang und Macht, durch Hierarchie und Mikropolitik bestimmten Organisation? Zerfällt all das nicht augenblicklich zu Staub angesichts der Asymmetrie und Härte der Beziehungs- und Kooperationsstrukturen in Unternehmen? Lauert hier, inmitten der aufrichtigsten Bemühung, gar die Entstehung eines blinden Flecks?

Wie verhalte ich mich im Coaching zur Allgegenwart der »hässlichen« Themen organisationaler Machtinszenierungen? Diese Frage weist in zwei Richtungen, die über die bereits beleuchtete Beziehungsgestaltung im Coaching hinausweisen: Wie sind die Herkunftssysteme unserer Klientel beschaffen und wie ist unsere eigene innere Einstellung zu dem Thema? In beiden Richtungen treffen wir in ganz unterschiedlicher Weise auf Tabus. Schlagen wir uns also ein Stück weit in beide Richtungen durch – zumindest so weit, dass wir uns in diesem unwegsamen Gelände etwas besser orientieren können.

3.1 Die Zone der Organisation

In der Unternehmensöffentlichkeit durchschnittlicher Linienorganisationen lässt sich eine fortschreitende Ausweitung der Tabuzone beobachten. Das offene Nachdenken über die Mechanismen der Macht in Organisationen kommt zunehmend generell unter Verdacht. Seit auf allen Fahnen »Wertschätzung«, »Eigenverantwortung« und »Partnerschaftlichkeit« steht, seit es den »Vorgesetzten« kaum noch

gibt, alles irgendwie »Team« heißt und jedes Unternehmen, das was auf sich hält, den »kooperativen Führungsstil« zur Staatsraison erhebt, wird der explizite Diskurs über Macht zunehmend als politisch inkorrekt angesehen. So entstehen Tabus. Alles, was mit Macht oder Rangordnung zu tun hat, wird kurzerhand aus der Selbstbeobachtung ausgeschlossen. Als würde es das nicht mehr geben, wenn man es nicht mehr so nennt.

Es ist kein Unternehmen in Sicht, in dem es keine Hierarchie gibt. Selbst in denen, in denen es sie offiziell nicht gibt, existiert sie. Dort feiert sie in Form einer informellen Rangordnung fröhliche Urständ. Das mag etwas pauschal klingen, aber so manche Erfahrung mit Start-ups und basisdemokratisch organisierten Forschungsprojekten gebietet hier eine gediegene Skepsis. Man denke nur an all die bösartigen *Rängeleien*, die verdeckten Kämpfe, die dort ausgefochten werden, und vor allem an die empfundene *Ohnmacht* angesichts der Spannungen, die es ja offiziell gar nicht geben darf. Bisweilen erscheint die formale Hierarchie in Organisationen daher geradezu humaner als deren Abwesenheit.

Noch sind Organisationen, die sich faktisch-formal und nicht nur ideologisch der Abschaffung von Hierarchien und damit einem neuen Verständnis von *Leadership* verschrieben haben, eine verschwindende Minderheit.¹⁴ Und selbst, wenn sie Vorboten eines neuen Zeitalters der Freiwilligkeit, Selbstbestimmung und Kokreation sein sollten, ist es dringend geboten, ein paar unangenehme Erfahrungswerte und ein ziemlich gesichertes Wissen um die Eigendynamik der Macht in Rechnung zu ziehen. Gerade weil die Zeichen der Zeit auf Abkehr von der traditionellen Linienorganisation stehen, gerade weil sich so etwas wie ein »demokratischer Frühling« im Nachdenken über zukünftige Organisations- und Führungsstrukturen abzeichnet, gilt es, die Augen auf zu halten: Den Faktor Macht aus der sozialen Dynamik einfach formal wegorganisieren zu wollen ist ein müßiges und letztendlich gefährliches Unterfangen.

In diesem Fall lässt sich das Kind nämlich nicht mit dem Bade ausschütten. Macht ist eines der ältesten Handlungsmotive unserer

¹⁴ Der galoppierende Götterbote dieser Denkrichtung ist unbestritten Frederic Laloux (2015). Aktuell schreiben einige Konzepte der Hierarchielosigkeit ernst zu nehmende Erfolgsgeschichten. Hervorzuheben ist hier z. B. das Konzept *Holacracy*, von dem amerikanischen Unternehmer Brian Robertson entwickelt, dem sich kleinere wie größere Unternehmen und Organisationen in der westlichen Welt bereits verschrieben haben. Eine brauchbare Evaluation steht meines Wissens noch aus.

Spezies und hat viele unterschiedliche Organisationsformen des Gemeinwesens unverändert überlebt. Zeitalter und politische Weltreiche sind darüber hinweggezogen. Macht findet im sozialen Raum statt – ob man will oder nicht. In einem relationalen Gefüge ist jedes Mitglied um Wirksamkeit bemüht. Platziert werde ich ohnehin. Einfluss nehmen kann ich nur auf das Wo und Wie. Die Aushandlung einer Rangordnung – wie unsichtbar und implizit sie auch immer sein mag – beginnt unversehens, sobald Menschen mit Menschen zu tun bekommen. Sobald ich einen Raum betrete, in dem andere Menschen sind, beginnt die unwillkürliche Einordnung. Diese kann sich im Laufe der Interaktion zwar ändern und sogar ins Gegenteil kehren – eine relationale Einordnung bleibt sie allemal. Das ist eine Grunderkenntnis der Gruppendynamik¹⁵, und ich habe sie noch nirgendwo widerlegt gefunden, unabhängig von der organisationalen Kultur oder Struktur. Diese Dynamik außer Acht zu lassen, hat sich bereits bei so manchem ehrgeizigen Versuch, neue, partizipative Strukturen zu etablieren, gerächt. Ihre Beachtung sollte die Basislinie darstellen, von der aus ein fundiertes Nachdenken über neue Organisationsformen beginnen kann.

Die Gegenwart jedenfalls ist noch immer bevölkert von schnöden Weisungshierarchien unterschiedlichster Couleur. Bis auf Weiteres ist Hierarchie als formales Ordnungsprinzip eine, wenn auch ziemlich angestaubte, so doch noch immer halbwegs praxistaugliche, zumindest aber real existierende Form, Komplexität zu reduzieren. Dazu habe ich mich im Umgang mit Organisationen und deren Mitgliedern ins Verhältnis zu setzen. Ebenso wie zu dem Faktum, dass die Weichen oft ganz und gar jenseits der formalen Ordnungen von Macht gestellt werden, nämlich dort, wo Seilschaften und Netzwerke regieren, wo die verdeckten Transaktionen oder einfach die persönliche Durchsetzungskraft über Gewinner und Verlierer, über ein Oben oder Unten entscheiden – ohne, dass darüber irgendjemand ein Wort verliert. Auch dieses Wegesystem gilt es im Blick zu behalten. Es gibt in der Systemumwelt unserer Klienten so viel Unklarheit in diesem Themenfeld, dass diese nicht noch im Coachingsystem durch meine innere Unaufgeräumtheit potenziert werden sollte.

¹⁵ Oliver König (1998) hat zu dem Thema ein Buch vorgelegt, welches die gruppendynamisch-wissenschaftliche Sicht auf das Thema sehr eindrucksvoll verdeutlicht.

3.2 Die Zone des Selbst

Jede Organisation erwartet von mir, in Coaching und Beratung in ihrem Sinne zu handeln – auch, wenn im Vorfeld meine Neutralität und Unabhängigkeit im Coachingauftrag aktenkundig vereinbart worden ist. Auf jeden Fall aber darf jede Organisation darauf zählen, dass ich nicht *gegen* ihre Kultur und Struktur Einfluss nehme. Jedes Unternehmen hat ein Recht darauf, von seinen Coachs die jeweils gültige hierarchische Struktur beachtet und gewürdigt zu wissen. Dies ist nicht nur eine implizite Verpflichtung im moralischen Sinne, es ist auch expliziter Bestandteil des Dienstleistungsverhältnisses.

Die Situation ist also strukturell heikel und bedarf einer sehr sorgfältigen Behandlung. Nach außen wie – insbesondere – nach innen. Um dem Auftrag der Organisation Rechnung tragen zu können, muss ich erst einmal selbst klar sein. Das kann in diesem Fall nur heißen, meine persönliche Wertebindung in Bezug auf den Themenkomplex Macht, Status, Hierarchie und Autorität unter die Lupe zu nehmen. Es gilt, meine diesbezügliche innere Tabuzone zu vermessen. Welche persönlichen Erfahrungen prägen hier meine Haltung? Inwieweit kenne ich überhaupt das Eingebundensein in eine hierarchische Struktur? Kann ich mich selbst situativ unterordnen oder ist mir nur wohl, wenn ich unabhängig bin bzw. wenn ich bestimmen kann? Wie schaue ich auf die Mächtigen in meiner persönlichen Welt? Wie gehe ich selbst mit Macht um? Kann ich gegebenenfalls Freude daran finden? Greife ich danach? Oder verurteile ich Macht generell, wenn ich ehrlich bin? Was genau braucht es, damit ich Autorität anerkenne und mich ihr anvertraue? Wie gestehe ich mir selbst Autorität zu? In welcher realen Rangordnung meines eigenen Lebens stehe ich wo? Und fühlt sich das wie ein angemessener Platz an? Kann ich den anderen um mich herum ihren Platz auch zugestehen? Oder lebe ich im heimlichen Hader mit so manchem um mich herum?

Sich über die eigenen Triggerpunkte, Stolpersteine und möglichen blinden Flecken bewusst zu sein ist die Grundvoraussetzung dafür, dass man Coachees auf ihrem Weg durch ein unübersichtliches Terrain besonnen und reflektiert begleiten kann. Im Kanon der für das Coaching von Führungskräften üblichen Themen stehen die Anliegen,

die sich unmittelbar auf das Handeln innerhalb einer formalen oder informellen Rangordnung beziehen, mit Abstand an erster Stelle. Dabei geht es in regelmäßiger Wiederkehr um Status und Einfluss. Alle Führungsthemen handeln letztlich davon.

Spannungen entstehen natürlich zuvorderst in der Vertikalen der Hierarchie. Auffallend ist dabei die Häufigkeit, mit der ein bestimmtes Muster im Zentrum steht: die Abwertung des eigenen Chefs. Führungskräfte, die ihren Cheffinnen oder Chefs mit großer Inbrunst jegliche Führungskompetenz absprechen, sind weit verbreitet. »*Boss-bashing*« gehört noch immer zum Grundrauschen der Arbeit in hierarchisch geführten Organisationen. Gewiss, auch den eigenen Mitarbeitenden wird nicht immer die reine Wertschätzung entgegengebracht, aber in den entsprechenden Aussagen und Berichten geht es in der Regel noch etwas respektvoller zu. Die Hemmungslosigkeit, mit der manche über »führungsunfähige« Chefs oder Unternehmensleitungen sprechen, kennt entschieden weniger Grenzen. Diese Abwertungsdynamik ist fest in der Kultur der Hierarchie verankert. Sie ist ein Tribut an die Ordnung und ein wesentliches Ventil für die Energie, die sich nicht in die Ordnung fügen will.

Für so manchen Coachingerfolg ist es entscheidend, ob man mit Themen der Rangordnung sowohl personengerecht als auch organisationsangemessen umgehen kann. An dieser Stelle fällt aufseiten der Coachs, also auf unserer Seite, immer wieder eine bemerkenswerte Tendenz zum Ausblenden auf. Es lassen sich hier zwei spezielle Lager ausmachen: Die einen kommen aus der ehemals so militanten wie populären »Macht-macht-kaputt!«-Generation oder -Kultur, die anderen huldigen der Idee, dass es im Business mit *Basecap* und Kapuzenpulli ganz relaxed und unter Kumpels zum globalen Erfolg geht – natürlich ohne so was Gestriges wie Rangordnung und Hierarchie. Die einen sind die ziemlich Alten, die anderen die ziemlich Jungen. So konträr sie sein mögen, sie teilen das gleiche Tabu. Beide sorgen als Coachs mit ihren Haltungen für eine bedenkliche Situation in der Arbeit: Wer Autorität, Macht und Rangordnungen aus dem eigenen Wahrnehmungshorizont tilgt, wird im Coachingprozess mit der Klientenperson an einer entsprechenden Weggabelung fröhlich denjenigen Weg einschlagen, der von dieser heiklen Klippe weg und in die Irre führt.

Vor einigen Jahren hatte ich eine Klientin, mit der ich mich in dieser Hinsicht mehrfach auf Irrwegen wiedergefunden habe.¹⁶ Es handelte sich um eine Frau, die sich aufgemacht hatte, die »gläserne Decke« zu durchbrechen und in die erste Reihe der Macht in einem großen Unternehmen vorzudringen. Sie hatte in kurzer Zeit bereits viel geschafft, war auf der obersten Führungsebene angekommen und ließ Ambitionen auf die Geschäftsführung der größten Tochter im Ausland erkennen. Eine zierliche Person, blond, gepflegt, Chanel-Handtasche.

Das kapitale Hindernis war ihr derzeitiger Chef, ein jovialer Endfünfiger und Vorstandsmitglied des Mutterunternehmens. Sie sprach im Coaching fast ausschließlich über ihn und berichtete dabei von Verhaltensweisen, die an Misogynie nicht zu überbieten waren. Zum Beispiel pflegte er sie immer wieder, mit besonderer Vorliebe in größeren Sitzungen, »unsere bezaubernde Jeannie« zu nennen: eine Anspielung auf die blonde, kurvenreiche Flaschengeist-Lady aus einer TV-Serie der 60er, deren bemerkenswertes Schicksal es war, demjenigen für immer gehorchen zu müssen, der die Flasche öffnet – vermutlich hielt der Chef sich selbst für diesen. Das war noch seine kreativste Niedertracht. Ansonsten vergaß er in unternehmensöffentlichen Schreiben in der Regel ihren Dokortitel, ignorierte bei Entscheidungen ihre begründeten Einwände, regierte an ihr vorbei in ihren Bereich hinein und neigte zu Anzüglichkeiten unterster Schublade.

Zu einer klärenden Aussprache, um die sie mehrfach gebeten hatte, war er nicht zu bewegen. Sie erlebte sein Verhalten als eine einzige Demütigung. Wenn sie im Coaching über ihn sprach, konnte ich ihre Verachtung diesem Mann gegenüber fast körperlich spüren. Ihr Urteil über ihn war kalt, schneidend und vernichtend. Sie sagte, sie habe von der ersten Sekunde an gewusst, dass der Mann eine Pfeife sei. Sie ließ kein gutes Haar an ihm – weder an seiner Fachexpertise, noch an seiner Managerkompetenz oder seinen strategischen Konzepten für das Unternehmen. Und dass sie ihn in Verdacht hatte, ihre Karriere massiv zu hintertreiben, brauche ich nicht zu erwähnen. Auch nicht, dass sie meine weibliche Unterstützung suchte.

Selbstverständlich könnte man nun die Ärmel hochkrepeln und mit allerlei durchaus seriösen *Coaching-Tools* zu Werke gehen: Denkbar

¹⁶ Für die Skizze dieses wie auch der folgenden Beispiele aus meiner Praxis haben zum einen die entsprechenden realen Personen ihr Einverständnis gegeben, zum anderen sind die Kontextdaten so verändert, dass ein Wiedererkennen ausgeschlossen ist.

wäre, mit ihr *mentale Anker* zu bauen und *stabile Zonen* ausfindig zu machen, mit ihren *Persönlichkeitsanteilen Problemlösungsgymnastik* zu betreiben, an *Mottozielen*, *zweitbesten Lösungen* und »*Excellent Moments*« zu arbeiten und so weiter. Möglicherweise würde es sie dazu befähigen, ihn – bezogen auf seine Übergriffe – wirksamer in die Schranken zu weisen. Von Förderung und Unterstützung, die sie für ihr Fortkommen dringend brauchte, wäre sie dann immer noch weit entfernt.

Denn solange an dem Thema nur personenbezogen gearbeitet wird, bleibt der eigentlich ausschlaggebende Teil im Dunkel: Hier geht es in erster Instanz um hierarchische Macht und deren Akzeptanz. Hier geht es um die innere Haltung einer Führungskraft zu ihrem Chef als Vertreter der organisationalen Hierarchie – nicht als Mensch. Auch nicht als Mann. So bitter das ist: Der Chef kann im Sinne der organisationalen Logik mit Fug und Recht ein anderes *Commitment* von ihr erwarten, das heißt eine andere innere Haltung ihm gegenüber. Ob er fähig ist oder unfähig, frauenfeindlich oder nicht: Er ist ihr Chef. Und als solcher gebührt ihm ein entsprechender Rollenrespekt. Versagt sie ihm den, wird sie nicht weiterkommen. Und in der Logik der Hierarchie haben da die Subalternen seit Menschengedenken zunächst einmal die Bringschuld.¹⁷ Erst, wenn sie das anerkennen und damit Frieden schließen kann, wenn sie die gegebene Asymmetrie der Rangordnung für sich selbst annehmen kann, ist die Basis für eine wirksame Auseinandersetzung geschaffen. Nur vor diesem Hintergrund sind eine Betrachtung der Interaktionsmuster und eine Stärkung der persönlichen Ressourcen sinnvoll.

Ich habe in dem beschriebenen Fall lange gebraucht, um zu begreifen, wie sehr ich diesen Einsichten innerlich ausgewichen bin. Die Verführung des Schulterchlusses in weiblicher Komplizenschaft war zu groß. Dass damit meine Allparteilichkeit aus dem Lot geriet, liegt auf der Hand. Ich erinnere mich gut an meine Scham, als ich das erkannte. In dem dann folgenden Prozess kam die Klientin letztlich zu der Erkenntnis, dass sie den nötigen Rollenrespekt nicht aufzubringen vermochte – und auch nicht wollte. Gleichzeitig gelang es ihr aber auch zu sehen, dass sie nicht nur Opfer, sondern auch Treiberin

¹⁷ Der Philosoph und Gruppendynamiker Gerhard Schwarz (1985) setzt Hierarchie geradezu mit der »Heiligen Ordnung der Männer« gleich. Als Versuch, die Geschichte der Formen menschlichen Zusammenlebens und deren Kommunikationsmuster konsequent als Geschichte des Patriarchats zu erzählen, bietet der Autor eine heute bisweilen fehlende Perspektive in der Auseinandersetzung mit dem Thema an.

der Karriereverhinderung war. Sie entschied sich, das Unternehmen zu verlassen. Sie ging im Guten und fand in einem anderen Unternehmen die Topmanagement-Aufgabe, die sie gesucht hatte.

Man könnte es zusammenfassend etwas höfisch-provokant auch so sagen: Nur die Person, der es gelingt, dem König die gebührende Ehre und Anerkennung entgegenzubringen, wird Gehör für die eigenen Anliegen, Interessen und ggf. konträren Positionen finden – und damit eine Chance haben, sich durchzusetzen. Das sind die unsichtbaren Regeln der Macht. Auch wenn ich sie nicht gutheiße – als Coach von Hierarchen muss ich sie erst einmal selbst anerkennen können.