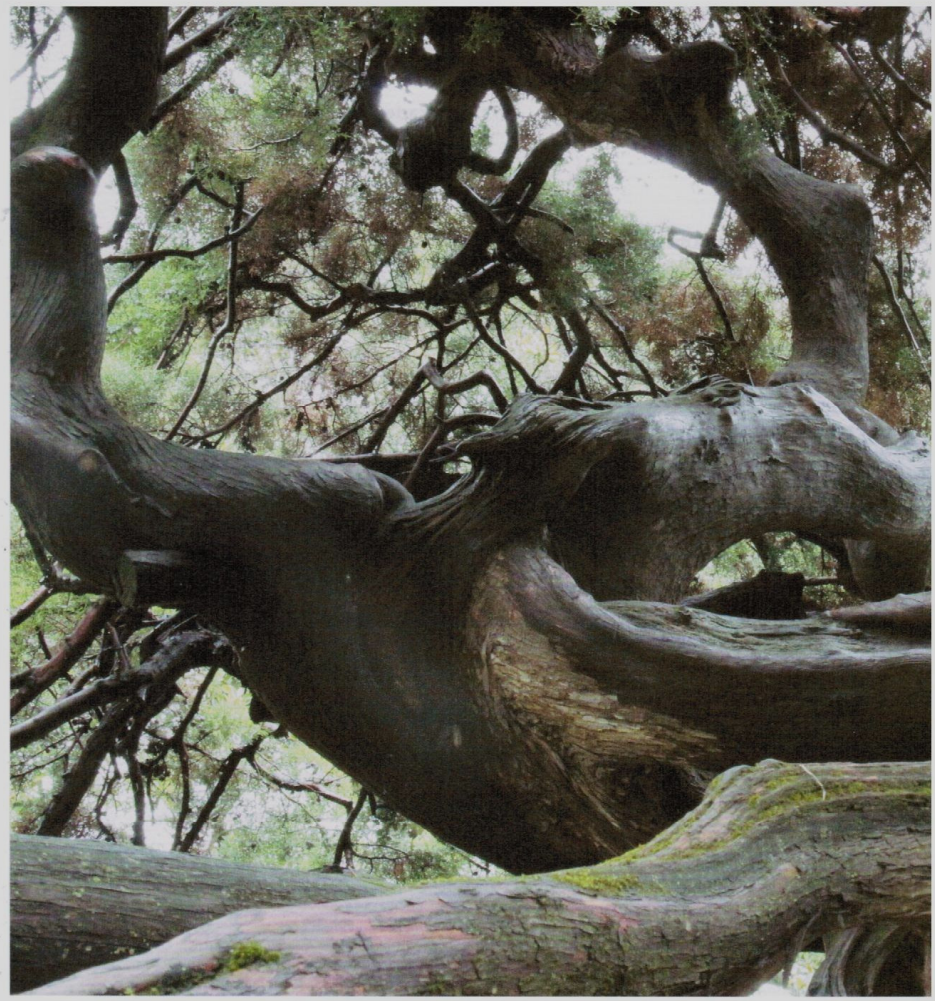

Neugier statt Angst

Intrigenkompetenz förden – Betroffene stärken

Regina Michalik

Wer kennt sie nicht: die kleinen und größeren Gemeinheiten, Lügen und Sticheleien, verbalen Frontalangriffe, Mobbing-Kampagnen und Denunziationen – alles das, was salopp *Intrige* genannt wird, aber eigentlich nur Teil einer solchen ist. *Intrige* ist ein komplexer Begriff: Sie ist erstens immer eine Aktion aus dem Hinterhalt, also nie glasklar und offensichtlich. Zweitens

Leidfaden, Heft 2 / 2012, S. 76–78, © Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen, 2012, ISSN 2192-1202

Resilienz, nicht zuletzt im Bereich der Intrigenkompetenz, ist eine Fähigkeit, die erwächst aus geistiger und seelischer Anpassungsfähigkeit. Diese Flexibilität ermöglicht, andere Perspektiven einzunehmen und eine Situation realistisch einzuschätzen.

steckt hinter ihr ein Plan – sie ist also nicht spontan. Hinter dem Plan steckt drittens ein Motiv – er ist also nicht dem Zufall überlassen. Aus dem Motiv entsteht ein Plan, der – viertens – folgerichtig durchgeführt wird, mit Strategie und Taktik. Und hieran sind fünftens immer mindestens drei Gruppen von Akteuren beteiligt: Opfer, Täter und Verbündete sowie *Stakeholder*, die Mitprofiteure.

Statistiken über Intrigen gibt es nicht – sie sind wenig erforscht, denn sie sind schwer nachweisbar und tabuisiert. Wo Intrigen sind, da ist Macht, so im Management und in der Politik, und wenn diese *Mächtigen*, die sonst durchschauen und gewinnen, plötzlich nicht durchblicken und versagen, hereingelegt werden und verlieren, dann sprechen sie nicht gern darüber.

Intrigen im Beruf – ein modernes Tabu

Intrigen gibt es auch dort, wo es angeblich nicht um Macht geht: im sozialen Bereich, wo *menschlich* und *anerkennend* sowie am *Gemeinsinn orientiert* zentrale Werte sind. Dies macht Intrigen besonders gefährlich – weil nicht sein kann, was nicht sein darf. Die Betroffenen sind besonders unvorbereitet und die Aufarbeitung stößt in der Organisation auf besonders starke Widerstände.

Intrigen sind überall da, wo es Machtstreben gibt. Sie sind dem Streben nach Geld, Macht oder Liebe geschuldet und damit menschlich. Nichtsdestotrotz können sie ökonomische Existenzen, berufliche Perspektiven und persönliche Schicksale vernichten. Einige Menschen zerbrechen daran, andere verbuchen sie als Erfahrung, die sie mit mir als Coach aufarbeiten und die sie nicht noch einmal machen wollen. Letzteres mag ein relativ unrealistisches Ziel sein. Aber an der Intrige zu wachsen, Vergangenes aufzuarbeiten, Gegenwärtiges einzuschätzen und Zukünftiges zu verhindern oder besser zu bestehen, dabei kann Coaching helfen.

Systemisch kreativ – Intrigenkompetenz vermitteln

Intrigen-Coaching ist Unterstützung, Analyse und Strategieberatung. Es ermöglicht einen genauen Blick auf die Situation und ein Erkennen intrigenförderlicher Strukturen. Neben den üblichen beraterischen Instrumenten wie dem systemischen, hartnäckigen Fragen, wende ich dabei Methoden an wie beispielsweise Checklisten, Organigramme oder spezielle Methoden wie den *Intrigen-SWOT®*[1].

Oft hilft auch ein Perspektivwechsel: »Was könnte der vermutliche Täter für ein Motiv haben? Was würde ich tun an seiner Stelle?« Ich setze hierbei zusätzlich zu den üblichen Methoden auf kreatives Schreiben mit einer Tendenz zum therapeutischen Schreiben, das solche Perspektivwechsel fördert (vgl. hierzu Heimes 2010; vom Scheidt 2000 und Pennebaker 2010).

Angesichts der Schwere des Themas ist es außerdem hilfreich, Leichtigkeit in die Bearbeitung zu bringen, was kreative Methoden sinnvoll macht: Schreiben und spielerisches Material wie Knöpfe oder Figuren können bei der Erstellung von Intrigogrammen® dienen.

Unterschiedliche Rollen zu übernehmen erleichtert es den Betroffenen, ihre Situation zu überschauen und neue Lösungen zu finden. Rollenspiele und Aufstellungen können dabei hilfreich sein. Mit meinem Intrigendrehbuch®[2] habe ich Rollenübernahme, Schreiben, Perspektivwechsel und das kreativ-spielerische Element verbunden (vgl. Michalik 2011). Besonders bei der akuten Intrigenabwehr und Gegenwehr ist strategisches Denken nötig. Visualisierung hilft, aber mehr noch ist die strategische Lust des Coaches wichtig und dessen Fähigkeit, den Klienten damit anzustecken. Natürlich darf Empathie nicht fehlen – für das Leid des Opfers. Wo Empathie für den Täter geweckt wird, muss der Coach Grenzen setzen, durchschauen und Verstehen fördern, aber kein Verständnis.

Das Leiden sollte so schnell wie möglich in Freude münden: Freude an der Analyse, dem detektivischen Blick beim Aufdecken verdeckter Machtspiele, geheimer Komplotte und finsterer Machenschaften. Klienten brauchen die Neugier des Coaches beim Aufdecken von Netzen und Fallstricken – und seine/ihre Kraft, sie damit anzustecken.

Was brauchen aber die Coaches? Erstens: Erfahrungen mit dem Thema *schwere Konflikte* und am besten auch mit Intrigen. Zweitens benötigen sie eigene *Felderfahrung* im Bereich Macht, beispielsweise als Führungskraft oder Politiker. Drittens sind Kompetenz und Lust am strategischen Denken sowie ein Blick für Zusammenhänge und Strukturen wichtig. Viertens sollte die Lust am Arbeiten mit Intrigen die Angst vor diesen überdecken, und das Interesse am Phänomen Macht größer sein als die Scheu davor. Kurz: Nicht nur Klienten, sondern auch Coaches brauchen Intrigenkompetenz.

Regina Michalik M. A. ist Diplom-Psychologin, Mediatorin (BM) und Coach (SG). Sie lebt in Berlin und arbeitet dort in ihrer eigenen Firma *interchange*.
Email: info@interchange-michalik.com

Literaturhinweise

Heimes, S.: Schreib' es dir von der Seele. Kreatives Schreiben leicht gemacht. Göttingen 2010.
Michalik, Regina: Schreibend aus der Rolle fallen. Das Intrigendrehbuch als Mittel der Konfliktverarbeitung. Masterarbeit, ASH Berlin 2011.
Pennebaker, James W.: Heilung durch Schreiben. Ein Arbeitsbuch zur Selbsthilfe. Berlin 2009.
Vom Scheidt, J.: Kreatives Schreiben. Wege zu sich selbst und zu anderen. Frankfurt am Main 2000.

Lesetipps

Desalvo, L.: Writing as a Way of Healing. How telling our stories transform our lives. Boston 2000.
Heimes, S.: Kreatives und therapeutische Schreiben. Ein Arbeitsbuch. Göttingen 2008.
Michalik, Regina: Intrige. Berlin 2011.
Watzlawick, P.; Weakland, J.; Fisch, R.: Lösungen. Zu Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Bern 2009.
Von Werder, L.: Erinnern, Wiederholen, Durcharbeiten. Die eigene Lebensgeschichte kreativ schreiben. Berlin 2009.

Anmerkung

1 Tool zur Reflexion der persönlichen oder organisationellen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in Bezug auf Intrigen.
2 Von der Autorin entwickeltes Coachingtool, mit dem vergangene schwere Konflikte oder Intrigen drehbuchartig entwickelt und mittels kreativem Schreiben dokumentiert werden. Es fördert den Perspektivwechsel und Handlungsalternativen.