



Angst und Machtgeplänkel sind die größten Erfolgskiller

Was macht Macht nur so verführerisch? Und warum ist sie so gefährlich? Klar brauchen Gemeinschaften Ordnungssysteme, Machtstrukturen und Hierarchien. Die Klärung der Rangordnung ist notwendig und genießt deshalb eine hohe Priorität. Man kann es aber auch übertreiben. Und das kostet dann nicht weniger als die unternehmerische Zukunft.

Treffen sich zwei Menschen, dann werden sie – und das passiert völlig unbewusst - zunächst ihren Status sondieren: Ist der andere mächtiger, attraktiver, einflussreicher, intelligenter und wohlhabender oder dümmer und ärmer als ich? Ist er in der Lage, mir die Frau/den Mann wegzunehmen? Wie hoch ist sein gesellschaftliches Ansehen? Bedroht er mein Territorium oder meinen Arbeitsplatz? Woran erkenne ich, ob er über oder unter mir steht?

Meist verläuft ein solcher Statusabgleich auf subtile Weise und ist kaum wahrnehmbar: durch die Form des Begrüßungsrituals, die Intensität des Blickkontakts, das Ausladende in der Gestik, den Anteil an Redezeit. Hohe Stimmlagen bezeugen Ergebenheit, der „Brustton der Überzeugung“ beansprucht Respekt. Bässe verdienen im Job übrigens durchschnittlich mehr als Tenöre. Piepsige Stimmen, sagt sich wohl unser Gehirn, wollen nur spielen, strenge Gesichter und sonore Stimmen meinen es ernst.

Die Folgen von Hochstatus und Niederstatus

Hochstatus weist an, ohne zu fragen. Niederstatus hört zu, ohne etwas zu sagen. Und wenn „Niedere“ reden, sind deren Hinweise irrelevant. Obere benötigen Zeichen der Macht und gleichfalls Zeichen der Ergebenheit, um sich ihrer Statushoheit jederzeit sicher zu sein. Zur Unterwerfung gehören eine leise Stimme, ein ausweichender Blick, ein seitlich geneigter Kopf, das Sich-klein-Machen, ein unterwürfiges Lächeln, eine zaghafte Entschuldigung. Solche Gesten erzeugen Beißhemmung.

Untersuchungen haben übrigens gezeigt, dass beim Sieger eines Kampfes dessen Testosteronspiegel weiter steigt, während er beim Unterlegenen sofort in den Keller geht. Damit Gruppen handlungsfähig bleiben, gibt es diesen Unterwürfigkeitsautomatismus – auch heute noch. Erst wenn die Statusfrage geklärt ist, kehrt Ruhe ein. Und erst dann kann man sich um Sachthemen kümmern.

Über gefühlte und institutionalisierte Hierarchien

Natürlich brauchen Gemeinschaften gemäßigte Ordnungssysteme und unvermeidliche Hierarchien. Aber sie brauchen keinen Wasserkopf. Mir geht es hier vor allem um die *gefühlte* Hierarchie, die „Hierarchie im Kopf“ und ihre gefährlichen Folgen. Entscheidende Fragen sind die:

- Wie wird Hierarchie bei Ihnen gelebt? Oben Klasse, unten Masse?
- Wie viele formelle Statussymbole, die sogenannten Krücken der Macht, gibt es noch?
- Welche verbalen und nichtverbalen Überlegenheitszeichen werden wie zelebriert?
- Werden Unterwürfigkeitssignale rechtzeitig erkannt? Und wie wird damit umgegangen?

Diejenigen, die Hierarchie zelebrieren, tun es geschickt, und sie wählen ihre Worte trefflich, denn sie sind ja seminarerfahren. Doch ihre Einstellung, die spürt man auch zwischen den Zeilen. Am Ende läuft alles auf eine Frage hinaus: Wie wird bei Ihnen mit Macht umgegangen?

Wer Machtansprüche rein durch Hierarchie sichern will, riskiert (heimlichen) Widerspruch. Gerade von den Digital Natives wird Autorität erst dann anerkannt, wenn sie durch Taten gerechtfertigt ist. Institutionalisierte Autorität „von Amts wegen“ wird sofort hinterfragt. Und die klassischen Statussymbole haben viel von ihrer Strahlkraft verloren.



Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für
Touchpoint Management und eine
kundenorientierte Unternehmensführung

Die helle und die dunkle Seite der Macht

Macht an sich ist ja weder gut noch böse. Es kommt vielmehr darauf an, wie man sie nutzt. Es gibt nämlich eine helle und eine dunkle Seite der Macht. Sie macht die Guten besser und die Schlechten schlechter. Der Grat ist schmal und die Verlockungen sind immens. „Dem ist sein neuer Job zu Kopf gestiegen“, sagt der Volksmund dazu. Wie recht der hat!

Hirnforscher berichten von einem sich verändernden Hormongemenge, vor allem der Testosteronspiegel steigt. Man wird zu einer High-T-Person, oft sogar zu einer aus der „dunklen Triade“: Psychopathen, Narzissten und Machiavellisten. Die möglichen Folgen: Skrupellosigkeit, übersteigertes Geltungsbedürfnis, Positionengeschacher und Selbstbedienungsmentalität.

Ist Testosteron am Werk, wird die ganze Company umgebaut, um den Investoren zu imponieren, der Wirtschaftspresse zu gefallen und Boni einzuheimen, ganz unabhängig davon, ob dies unternehmerisch sinnvoll ist und dem Wohl aller dient – oder auch nicht.

Über die Machtdroge Testosteron

Die Machtdroge Testosteron dämpft Empathie, was früher im Einzelfall sinnvoll war, denn im Kampf musste man notfalls töten können. Ganz klar kann Testosteron auch ein wunderbarer Antreiber sein, es sorgt für Wachstum und Fortschritt und bringt uns mächtig voran. Doch in den falschen Hirnen ist es ein Teufelszeug. Es befeuert Eskalation, lässt über zulässige Grenzen springen und fabriziert den gefürchteten Tunnelblick.

Höllisch aufpassen muss also jeder, der Macht erlangt, denn Macht verändert die Persönlichkeit. Der zunehmend sorglose Umgang mit Machtbefugnissen führt zur blinden Selbstüberschätzung, zu Gewissenlosigkeit, zu pathologischem Größenwahn und womöglich in die Kriminalität. Soziale Kompetenzen verkümmern. Gefühlskälte setzt ein. Und die selbstkritische Einsicht versiegt.



Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für
Touchpoint Management und eine
kundenorientierte Unternehmensführung

Oft ist auch niemand mehr da, der nach Einhaltung ruft. Denn Autoritätshörigkeit verbietet Widerworte. Übrigens besteht eine enge Beziehung zwischen einem beruflichen Aufstieg und dem Verschweigen von Fehlern und Schwierigkeiten gegenüber dem Chef.

Macht und Angst sind ein Paar

Wo Macht ist, ist immer auch Angst. Die Angst derer, die nach oben drängen, heißt, den Anschluss zu verpassen. Und die Angst derer, die schon oben angekommen sind, ist es, die mit Macht einhergehenden Privilegien wieder zu verlieren. So kommt es, dass Machtbesessene ihren Zuständigkeitsbereich hermetisch abriegeln, im Silodenken verharren, und ihr Wissen wie einen Schatz hüten, anstatt es zu teilen.

Verstehen sich Führungselite und Belegschaft als „wir da oben“ gegen „die da unten“, dann ist der Bruch vorprogrammiert. Zwischenmenschliche Kälte ist in einem solchen Kontext noch das kleinere Übel. Vor allem werden in großem Stil menschliche Ressourcen verschwendet, denn es baut sich ein Szenario aus Drohungen, Intrigen, Missgunst und Kontrollwahn auf. Der Fokus ist nach innen gerichtet. Jeder ist mit sich selbst beschäftigt. Für Kunden bleibt da wenig Zeit.

Wo Angst regiert, hat Kreativität keine Chance

Kreativität ist die Schlüsselressource der Zukunft. Das Denken gegen die Regel gehört zu den maßgeblichsten Erfolgsfaktoren, um sich von Durchschnitt und Mittelmaß abzuheben. Denn Mittelmaß will niemand mehr kaufen. Mittelmaß wird noch nicht mal erinnert. Aber wie bitte soll Außergewöhnliches, ja geradezu Einzigartiges entstehen, wenn stromlinienförmige Mitarbeiter und eine maultote Meute von Mitläufern ein Unternehmen bevölkern - und alle immer nur abwartend nach oben schauen, anstatt nach draußen zum Kunden?

Das „Machtwort“ des Chefs lässt wertvolle Initiativen oft einfach versanden. Die guten Mitarbeiter mit hohem Potenzial lernen auf diese Weise, dass ihre Meinung nicht zählt. Und sie wandern in Scharen ab.



Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für
Touchpoint Management und eine
kundenorientierte Unternehmensführung

Führungskräfte täten also gut daran, ihr Hierarchiegehabe auf ein Minimum zu reduzieren und den gefühlten sozialen Abstand zwischen sich und ihren Leuten zu mäßigen. Da kann es schon helfen, die Mitarbeiter regelmäßig besuchen zu gehen, statt sie im eigenen Büro antanzen zu lassen. Dies ist *ein* Baustein von vielen, um das Ungleichgewicht so klein wie möglich zu halten.

Das schaffen allerdings nur gefestigte Individuen mit natürlicher Autorität und funkelndem Charisma: mitarbeiternahe, souveräne, integere Führungspersönlichkeiten. Sie werden von ihren Leuten verehrt, selbst wenn sie kleine Schwächen haben. Für sie geht man bis ans Ende der Welt.


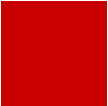

Wie sich Hierarchie zurückbauen lässt

Hierarchie manifestiert sich zum Beispiel über die Kleiderordnung. So sieht eine Krawatte bei genauer Betrachtung aus wie ein Schwert. Unser Unterbewusstsein liest solche Symbole wie Signale aus. Interessanterweise wird, sobald es ernst und geschäftlich wird, eine Krawatte angelegt. Ist das Klären der Vertragsbestandteile vorbei und der Sieg eingefahren, macht man sich sogleich wieder locker, der Griff geht zum Krawattenknoten.

Und dort, wo um große Beute gerungen wird, in den Zentren der Macht, da tragen die Herren auch Westen, wie einen Panzer, quasi als zusätzlichen Schutz. Frauen tragen beides übrigens nicht. Zumindest für unseren zerebralen Autopiloten - und jeder weiß, wie stark der ist - heißt das wohl übersetzt: Wer kein Schild und kein Schwert hat, spielt bei Businessspielen nicht mit.

Mal ganz unabhängig von dieser Thematik: Wer auf Augenhöhe mit seinen Leuten agieren und alles Verbissene herausnehmen will, dem sei geraten, die Management-Verkleidung auch mal abzulegen und sich ein wenig locker zu machen, damit die Leute ihre Scheu verlieren. Sodann befreie man seine Organisation vom Schlippszwang und lasse Farbe in die Büros, damit sich das uniformierende Einheitsgrau der Anzugträger endlich verflüchtigt.

Von Soldaten, die in Reih und Glied marschieren, bekommt man nichts, was aus der Reihe tanzt. Nur das Besondere, das Bemerkenswerte im wahrsten Sinne des Wortes, wird am Markt mit stetem Habenwollen belohnt.



Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für
Touchpoint Management und eine
kundenorientierte Unternehmensführung

Das Buch zum Thema, Managementbuch des Jahres 2014



Anne M. Schüller:
Das Touchpoint-Unternehmen
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt
Gabal, März 2014, 368 S., 29,90 Euro
ISBN: 978-3-86936-550-3

Das Hörbuch zum Thema



Anne M. Schüller:
Das Touchpoint-Unternehmen
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt
Gabal, ungekürzte Hörbuchfassung, 10 CDs, 49,90 Euro
ISBN 978-3-86936-501-5

Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfache Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Referenten im deutschsprachigen Raum und hält Vorträge und Workshops zum Thema. Sie ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der

Wirtschaft. Ab sofort bildet ihr Touchpoint Institut auch zertifizierte Touchpoint Manager aus.
Kontakt: www.touchpoint-management.de und www.anneschueller.de

© 2014 Anne Schüller Marketing Consulting, München, www.anneschueller.de.

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueller.de) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueller.de.