

Ist Macht gut oder böse?

HIERARCHIEN – Macht kann Großes bewirken. Sie kann aber auch viel zerstören. Das zeigt der Kekstest. **Wie Führungskräfte ungewollt in ein zerstörerisches Machtgebaren schlittern können** und warum das Dulden und sogar Fördern von Widerspruch gut ist für den Erfolg – auch für jenen der Führungskräfte selbst.

München – Schon mal vom Kekstest gehört? Die Sozialpsychologin Deborah Gruenfeld von der Stanford University ließ Studenten in Dreier-Gruppen über umstrittene Themen diskutieren. Per Los wurde jeweils einer der drei dazu bestimmt, die Meinung der beiden anderen zu bewerten. Er hatte also ein kleines bisschen Macht bekommen. Als wenig später eine Schüssel mit Keksen gebracht wurde, griffen die „ermächtigten“ Studenten als Erste zu, kauten mit offenem Mund und fanden nichts dabei, den Tisch zu bekrümeln. Ohne sich dessen bewusst zu sein, bekundeten sie so ihren Machtvorsprung.

Macht kann Großes bewirken, aber auch viel zerstören

Macht an sich ist weder gut noch böse. Es kommt vielmehr darauf an, wie man sie nutzt. Es gibt nämlich eine helle und eine dunkle Seite der Macht. Mithilfe wohlwollender Macht lässt sich Großes bewirken, fehlgeleitete Macht hingegen kann sehr viel zerstören. Macht macht die Guten besser und die Schlechten schlechter. Denn Macht verändert die Persönlichkeit. Höllisch aufpassen müssen alle, die Macht erlangen. Denn die Gefahr, mit Macht schlecht umzugehen, kommt schleichend – besonders bei den von Natur aus stark Dominanten. Ständig sollten Führungskräfte darauf achten, nicht in ein zerstörerisches Machtgebaren zu schlittern. Macht drückt sich nämlich nicht selten dadurch aus, dass der „disziplinarische Vorgesetzte“ mit seinen „Untergebenen“ schlecht umgeht. Wie es zu solchem Verhalten kommt? Macht erzeugt ein gefährliches Hormongemenge, das die Betroffenen dazu bringt, rücksichtsloser zu werden, sich nicht länger darum zu kümmern, was die anderen denken, ihre Machtposition zu missbrauchen und mit zweierlei Maß zu messen. Was sich die Mitarbeitenden nie erlauben dürften, etwa zu spät zum Meeting zu kommen, ist für den Boss eine kleine Machtdemonstration.

Was die Hirnforschung sagt

Hirnforscher:innen berichten von einer sich verändernden Biochemie, sobald Macht ins Spiel kommt – mit zwangsläufigem Einfluss auf das Individuum. Dabei kann vor allem der Testosteronspiegel steigen. „High-T“ nennt man solche Personen. Im schlimmsten Fall wird man zu einem aus der „dunklen Triade“: Psychopa-

Das „Porsche-Hormon“ Testosteron ist ein wunderbarer Antreiber. Doch in den falschen Hirnen ist es ein Teufelszeug.

then, Narzissten und Machiavellisten. Die möglichen Folgen: Skrupellosigkeit, Selbstbedienungsmentalität, übersteigertes Geltungsbedürfnis. Ist Testosteron am Werk, wird beinahe rücksichtslos alles getan, um Maximalrenditen einzufahren, den Investoren zu imponieren, den Wettbewerb zu übertrumpfen und/oder fette Boni einzuheimsen, ganz unabhängig davon,



Macht macht die Guten besser und die Schlechten schlechter. Denn Macht verändert die Persönlichkeit.

ob dies unternehmerisch sinnvoll ist und dem Wohl aller dient – oder auch nicht. In totalitären Regimen kann sehr gut beobachtet werden, was Macht alles anzurichten vermag. Ein immanenter Nebeneffekt: Frauen, die so etwas verhindern könnten und würden, werden stark unterdrückt. Archaisch gesehen ist für ein maßloses Alphanier eine weibliche Person entweder Beute – oder Beta. Da, wo Frauen das Spielzeug der Mächtigen sind (und Exzesse sind trotz „Me-too“ nicht vorbei), kommen diese als Ebenbürtige einfach nicht vor. Und Alphas lassen sich von Betas nicht gern belehren. All das ist, weil kortikal so gepolt und durch Biochemie gepusht, meist nicht mal Absicht. Deshalb ist Obacht so wichtig.

Was die Machtdroge Testosteron anrichten kann

Die Machtdroge Testosteron dämpft Empathie, was früher im Einzelfall sinnvoll war, denn im Kampf musste man notfalls töten können. Ganz klar kann Testosteron, das „Porsche-Hormon“, ein wunderbarer Antreiber sein. Es sorgt für einen überaus starken Erfolgswillen, für hohe Wachstumsziele und Siegesgewissheit. So bringt es uns mächtig voran. Doch in den falschen Hirnen ist es ein Teufelszeug. Es befeuert Eskalation, lässt einen über zulässige Grenzen springen und fabriziert den gefürchteten Tunnelblick. Der zunehmend sorglose Umgang mit Machtbefugnissen kann die schlimmsten Blüten treiben. Soziale Kompetenzen verkümmern. Gefühlskälte setzt ein. Verblendet und von sich berauscht kann die selbstkritische Einsicht komplett versiegen.

Omnipotenzfantasien und die Illusion der Unbesiegbarkeit stellen sich ein. Oft ist niemand mehr da, der dem Einhalt gebietet. Denn Autoritätshörigkeit verbietet Widerworte. Übrigens besteht eine enge Beziehung zwischen einem beruflichen Aufstieg und dem Verschweigen von Fehlern und Schwierigkeiten. Wer Schönwetter meldet und sich als Siegertyp präsentiert, ist „weiter oben“ sehr beliebt. So lebt das Topmanagement in einer gefährlichen Filterblase – „Executive Isolation“ genannt.

Macht macht eine Firma unproduktiv

Wo Macht ist, ist immer auch Angst. Die Angst derer, die nach oben drängen, ist es, den Anschluss zu verpassen. Und die Angst derer, die oben angekommen sind, ist es, die mit Macht verbundenen Privilegien wieder zu verlieren. So kommt es, dass Machtbesessene ihren Zuständigkeitsbereich hermetisch abriegeln, im Silodenken verharren und ihr Wissen wie einen Schatz hüten, anstatt ihn zu teilen. Verstehen sich Führungskräfte und Besessene ihren Zuständigkeitsbereich „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, viel Energie geht für Angriff und Verteidigung drauf, alle sind mit Absicherungsmaßnahmen beschäftigt. Das Machtgebaren in den Führungsetagen ist höchst unproduktiv und verplempert wertvolle Zeit, die heute niemand mehr hat. Zudem lässt das „Machtwort“ des Chefs wertvolle Initiativen einfach versanden. Die Talente mit hohem Potenzial lernen auf diese Weise, dass ihre Meinung nicht zählt. Und sie wandern in Scha-

ren ab. Mit dem verbleibenden Mittelmaß sind die Herausforderungen der Zukunft nicht zu schaffen. **Hinderliches Machtgedöns braucht niemand**

Tradierte Unternehmen sind autoritäre Systeme. Karriere wird dort durch Anpassung gemacht. Gleichschritt ist das Gebot. Anreizsysteme sorgen für die richtige Richtung. Wer die Arbeit

Die Talente wandern in Scharen ab. Mit dem verbleibenden Mittelmaß sind die Herausforderungen der Zukunft aber nicht zu schaffen.

„at target, on budget, in time“ erledigt, eine Punktlandung auf vorgegebene Planziele schafft und Verfahrenstreue beweist, wird mit Boni und anderen Goodies belohnt. Wer sich hingegen querstellt und die in den Unternehmen geltenden Regeln nicht penibel befolgt, wird sanktioniert. Widerspruch ist offiziell zwar oft erwünscht, wird jedoch in der Praxis eher selten goutiert. Offen opponieren? Bisweilen beruflicher Selbstmord. Wer die eingefahrenen Abläufe stört, Vorgaben missachtet und sich dem firmeninternen Verhaltensprotokoll widersetzt, hat mit Vergeltungsmaßnahmen zu rechnen und wird bestraft: mit öffentlichen Rügen, mit Diffamierung und Missachtung, mit dem Verweigern von Vergünstigungen oder der Versetzung aufs Abstellgleis. Diese und ähnliche Züchtigungsmaßnahmen sollen dabei helfen, Andersdenkenden die Flausen aus dem Kopf zu treiben. „Wer sich der vorgegebenen Ordnung nicht fügt, den können wir hier nicht gebrauchen“,

erklärte man mir neulich. Einem Manager wurde vor versammelter Mannschaft mit Abmahnung gedroht, weil er einen veralteten Prozess moniert und einen Vorschlag für eine Automatisierung gemacht hatte. Seitdem ist er still und macht Dienst nach Vorschrift. Sein Schweigen ist reiner Selbstschutz.

Infragestellen ist geradezu überlebensnotwendig

Vorwärtsdenkende sanktionieren? Das kann sich kein Unternehmen länger leisten. Vielmehr sind sie geradezu lebensnotwendig, um den Sprung in die Zukunft zu meistern. Sie sprechen aus, was sich sonst niemand traut. Sie hinterfragen, wo andere unreflektiert einfach nur folgen. Sie decken Missstände auf, vor denen andere die Augen verschließen. Sie scheuen nicht mal Konflikte, wenn es für das Weiterkommen einer gemeinsamen Sache notwendig ist. Sie hassen Lippenbekenntnisse und Schönfärberei. Weil sie aber stichhaltige Fragen stellen, Vertrautes in Zweifel ziehen, Untätigkeit schonungslos attackieren, ideenreich um die Ecke denken und scheinbar unumstößliche interne Glaubenssätze ins Wanken bringen, stoßen sie bei den Mächtigen auf wenig Gegenliebe. Sie werden als „Unruhestifter:innen“ und „Sonderlinge“ apostrophiert. Anstatt von ihnen zu profitieren, werden sie niedergemacht. So handeln besitzstandswahrende Obrigkeiten, wenn sie ihre Felle davonschwimmen sehen.

Eine goldene Regel: „Widersprechen Sie Ihrem Chef.“

Wo Bedenken, Einsprüche und Kritik nicht geäußert werden dürfen, werden Fehler nicht aufgedeckt und Sicherheitslücken nicht erkannt. Unreflektiertes Ja-Sagertum deckt sogar unlautere Machenschaften und entgleiste Moral. In einem solchen Umfeld gibt es höchstens Innovationschance, doch der Weg zu bahnbrechenden Innovationen ist versperrt. Das „Machtwort von oben“ sucht nicht nach Erkenntnisgewinn, sondern will die eigene Meinung durchdrücken. Aus all diesen Gründen gilt es, das große Schweigen zu brechen. Mitarbeitende müssen ihre Ideen nicht einbringen. Sie tun dies erst dann, wenn sie gehört und wertgeschätzt werden, wenn Kritik gefahrlos möglich und Andersdenken ausdrücklich erwünscht ist. Schon eine einzige Regel kann dies bewirken: „Widersprechen Sie Ihrem Chef!“ Die Pflicht zum Widerspruch löst endlich Blockaden. Abweichungen sind wertvoll, weil sie Varianten aufzeigen und bessere Wege zum Ziel demonstrieren. Allein hierdurch lassen sich Neuerungen erzielen, die das Arbeitsleben erleichtern und den Kunden viel Freude bereiten. Vor allem bringt diese Regel die „Weisheit der Vielen“ in Fahrt. Andere, besserer und vor allem auch konträre Sichtweisen führen zu einer Horizonterweiterung und schließlich zu neuen Handlungsoptionen. Und genau das macht Wettbewerbsvorsprünge dann sehr wahrscheinlich.

Anne M. Schüller



DIE AUTORIN ist Managementdenkerin, Keynote-Speakerin, Businesscoach und Bestsellerautorin. Ihre jüngsten Bücher tragen die Titel „Zukunft meistern – Das Trend- und Toolbook für Übermorgengestalter“ und „Bahn frei für Übermorgengestalter – 25 Quick Wins für Innovatoren und Zukunftsversther“.