

Dynamik von Macht in Führungsetagen

Macht beeinflusst das Verhalten – positiv wie negativ. Führungskräfte sollten deshalb achtsam mit ihren Befugnissen umgehen, um rücksichtsloses Auftreten und destruktive Veränderungen der Persönlichkeit zu vermeiden, mahnt unsere Gastautorin **Anne Schüller**.

Haben Sie schon einmal vom Kekstest gehört? Die Sozialpsychologin Deborah Gruenfeld von der Stanford University ließ Studierende in Dreiergruppen 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 Schlüssel mit Keksen gebracht wurde, griffen die „ermächtigten“ Studierenden 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 an sich ist zunächst weder gut noch böse. Es kommt vielmehr darauf an, wie man sie nutzt. Mithilfe wohlwollender Macht lässt sich Großes bewirken, fehlgeleitete Macht hingegen kann sehr viel zerstören: Macht macht die Guten besser und die Schlechten schlechter, denn sie verändert die Persönlichkeit.

Aufpassen muss jeder, der Macht erlangt. Die Gefahr, schlecht damit umzugehen, kommt schleichend – besonders bei den von Natur aus stark Dominanten. Führungskräfte sollten deshalb darauf achten, nicht in ein zerstörerisches Machtgebaren zu schlittern. Macht drückt sich nämlich

nicht selten dadurch aus, dass ein „disziplinarischer Vorgesetzte“ mit seinen „Untergebenen“ schlecht umgeht, da sie ein Hormongemenge erzeugt, das die Betroffenen dazu bringt, rücksichtsloser zu werden, sich nicht länger darum zu kümmern, was die anderen denken, ihre Position 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 dann eine Machtdemonstration.

Testosteron als Ursache

Testosteron dämpft Empathie, was früher im Einzelfall sinnvoll war, denn im Kampf musste man notfalls töten können. Ganz klar kann Testosteron ein wunderbarer Antreiber sein. Es sorgt für einen überstarken Erfolgswillen, für hohe Wachstumsziele und Siegesgewissheit – so bringt es uns voran. Doch es befeuert auch Eskalation, lässt einen über zulässige Grenzen springen und fabriziert den Tunnelblick.

Der zunehmend sorglose Umgang mit Machtbefugnissen kann die schlimmsten Blüten treiben: soziale Kompetenzen verkümmern, Gefühlskälte setzt ein; von sich selbst berauscht kann die selbstkritische Einsicht versiegen, Omnipotenzfantasien und die Illusion der Unbesiegbarkeit stellen sich ein. Oft ist niemand 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



Bild: Shutterstock/iStock/Getty Images Plus

Führungskräfte müssen darauf achten, nicht in ein schädliches Machtverhalten zu verfallen. Oft zeigt sich Macht darin, dass Vorgesetzte ihre Autorität missbrauchen und respektlos mit ihren Mitarbeitenden umgehen.

Schönwetter meldet und sich als Siegertyp präsentiert, ist „weiter oben“ sehr beliebt. So lebt das Topmanagement in einer Filterblase, „Executive Isolation“ genannt.

Macht sorgt für Angst

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 es zu teilen.

Verstehen sich Führungselite und Belegschaft als „wir hier oben“ gegen „die da unten“, 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,



Anne M. Schüller ist Managementdenkerin, Keynote-Speakerin, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für eine kundenzentrierte und zugleich zukunfts-fähig Unternehmensführung. Dazu hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. Kürzlich wurde sie als Unternehmerin der Zukunft ausgezeichnet.

Das neueste Buch von Anne M. Schüller „Zukunft meistern. Das Trend- und Toolbook für Übermorgengestalter“ ist im Gabal Verlag erschienen.



Missgunst und Kontrollwahn auf. Der Fokus ist nach innen gerichtet, viel Energie geht für Angriff und Verteidigung drauf, jeder ist mit Absicherungsmaßnahmen beschäftigt.

Das Machtgehebe in Führungsetagen ist unproduktiv und verplempert wertvolle Zeit. Zudem lässt das „Machtwort“ des

Chefs Initiativen versanden. Talente mit hohem Potenzial lernen auf diese Weise, dass ihre Meinung nicht zählt und sie wandern in Scharen ab. Mit dem verbleibenden Mittelmaß sind die Herausforderungen der Zukunft nicht zu schaffen.

www.anneschueller.de

EU-Kommission

Geringerer Aufwand bei EU-Entwaldungsverordnung

Die EU-Kommission erleichtert die Umsetzung der EU-Entwaldungsverordnung (EUDR), die Ende des Jahres in Kraft tritt. Ziel ist es, den Verwaltungsaufwand zu verringern und die Anwendung zu vereinfachen. In diesem Zusammenhang hat die Kommission neue Leitfäden und FAQ veröffentlicht. Die Dokumente bieten Unternehmen und Behörden zusätzliche Erläuterungen, wie sie belegen können, dass ihre Produkte nicht aus Entwaldung stammen. Sie basieren auf dem Feedback von Mitgliedstaaten, Partnerländern und der Industrie und sollen eine EU-weit einheitliche Anwendung sicherstellen.

Zu den Vereinfachungen zählt, dass Großunternehmen bei der Wiedereinfuhr von Produkten, die bereits auf dem EU-Markt waren, bestehende Sorgfaltserklärungen

wiederverwenden dürfen. Neu ist auch, dass ein Bevollmächtigter im Namen einer Unternehmensgruppe Sorgfaltserklärungen einreichen kann. Außerdem ist nun eine jährliche Erklärung möglich – statt für jede einzelne Lieferung. Der Begriff der „Feststellung“, dass die Sorgfaltspflicht eingehalten wurde, wurde präzisiert. Große nachgelagerte Unternehmen profitieren nun von der Möglichkeit, Referenznummern von Lieferanten zu übernehmen, was ihre Pflichten vereinfacht.

Ergänzt werden diese Erleichterungen durch einen delegierten Rechtsakt, der sich derzeit in öffentlicher Konsultation befindet. Er definiert den Anwendungsbereich der Verordnung genauer und trägt damit dem Wunsch nach klaren Vorgaben für bestimmte Produktkategorien Rechnung. So sollen

unnötige Verwaltungskosten für Unternehmen und Behörden vermieden werden. Parallel dazu wird ein Durchführungsrechtsakt zum Länder-Benchmarking vorbereitet, der bis spätestens 30. Juni nach Rücksprache mit den Mitgliedstaaten veröffentlicht wird. Insgesamt zielen die Maßnahmen darauf ab, die Verwaltungskosten für Unternehmen um etwa 30 Prozent zu senken und eine einfache, faire sowie rechtssichere Umsetzung der EUDR zu gewährleisten. Die Verordnung trägt bereits jetzt zu Fortschritten bei der Bekämpfung von Entwaldung, Klimawandel und Artenverlust bei. Mit den neuen Leitlinien erfüllt die Kommission ihre Zusage gegenüber Parlament und Rat, die Anwendung praxistauglich und rechtssicher zu gestalten.

germany.representation.ec.europa.eu