

# Machtgeplänkel

## Vom Umgang mit Macht im Management

Von Anne M. Schüller, Anne M. Schüller Marketing Consulting



22.12.2008 – Immer noch steht Literatur über List-und-Tücke-Marketing und Machtspielchen auf den Business-Bestsellerlisten. Werden Manager denn gar nicht schlau? Was der größte Bluff aller Zeiten - ausgelöst durch Macht- und Renditegier, gekoppelt mit Kurzzeitdenke und Vernebelungskalkül - so alles anrichten kann, das wissen wir doch jetzt. Warum ist Macht nur so verführerisch? Und was macht sie so gefährlich?

Gemeinschaften brauchen Ordnungssysteme, Machtstrukturen und Hierarchien. Die Klärung der Rangordnung ist daher notwendig und genießt eine hohe Priorität. Man kann es aber auch mächtig übertreiben. Und das kostet dann nicht weniger als die Zukunft.

### Die da oben – wir da unten

In jeder Führungsriege finden zwangsläufig Machtkämpfe statt. Das Thema hat bunte Facetten und kennt traurige Geschichten. So bekommt das beliebte Männer-Spiel ‚mein Auto, mein Haus, mein Boot‘ in den Zentren der Macht eine ganz neue Dimension und heißt: mein Lear-Jet, meine dritte Fusion, mein veröffentlichtes Jahresgehalt. Dabei wird **Kapital in Milliardenhöhe** vernichtet und dies meist auch noch ungeniert vor den Augen der verdutzen Öffentlichkeit mit Millionen-Abfindungen belohnt.

Chefetagen sind oft nichts anderes als Abenteuer-Spielplätze, auf denen hoch bezahlte Jungs mit den **Bauklötzchen der Macht** spielen (dürfen). Abgesehen von hinderlichen Intrigen und peinlichem Testosteron-Schaulaufen führt dies ja auch dazu, dass einer bereit ist, zu verlieren, nur damit der andere *nicht* gewinnt. Maßloses Geltungsbedürfnis, nervenaufreibendes Statusgerangel und ‚politisches‘ Positionen-Geschacher haben eben nie das Allgemeinwohl zum Ziel.

Außer Kontrolle geratendes Machtkalkül lähmt, vermässelt Renditen, kostet Arbeitsplätze und treibt ganze Unternehmen in den Ruin. Während nämlich Streithähne mit sich selbst und ihrem Machterhalt beschäftigt sind ("Mit dem rede ich bis zur Rente nicht mehr!" - "Den lass ich am ausgestreckten Arm verhungern!"), erfindet die Konkurrenz neue Produkte, verbessert ihren Service, kreiert neue Schulungs- und Vertriebskonzepte – und macht so das Rennen.

„Die von ganz oben, die sehen wir hier nie“, sagte mir ein Mitarbeiter, als ich mich auf einem internationalen Flughafen mal über schlechte Abläufe beklagte. Versteht sich die Führungselite als ‚wir da oben‘ gegen ‚die da unten‘, dann ist der Bruch vorprogrammiert. **Interne Feindbilder** werden aufgebaut und Grabenkriege eröffnet. Sand kommt ins Getriebe. Der Fokus geht nach innen.

Und die Interessen des Kunden bleiben auf der Strecke.

## Haudegen produzieren lahme Enten

Leider werden auch heute noch in vielen Unternehmen Haudegen bevorzugt. Dort wird Durchsetzungskraft in ihrer negativen Ausprägung gefördert und gelebt. Erst kürzlich hat eine Online-Studie der australischen Bond University gezeigt: Je fieser der Vorgesetzte, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass er Karriere macht – selbst wenn durch sein Verhalten die Produktivität der Abteilung den Bach runter geht. 64 Prozent der Befragten gaben an, dass ein solchermaßen schlechter Führungsstil nicht bestraft, sondern durch Beförderung von der Firmenleitung teilweise sogar noch belohnt wurde.

Eine groß angelegte Studie der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Deep White ergab: Visionär auf die Zukunft ausgerichtete Enthusiasten sind Treiber des unternehmerischen Erfolgs, ein performanceorientierter Zahlenmensch hingegen ist ein Erfolgskiller. Letzterer wird als **Machtmensch** definiert, der Druck macht, extrem strukturierte Arbeitsabläufe vorgibt, penibel Ergebnisse mit gesetzten Zielen vergleicht und Fehler nicht zulässt. Der Erfolgstreiber hingegen schafft ein gesundes Arbeitsumfeld, fördert seine Mitarbeiter, anerkennt Leistungen, setzt auf Fairness, Kommunikation und Innovation.

Es ist schon erstaunlich, wie oft Erfolgsrezepte immer noch in sogenannten Hardliner-Büchern oder bei Hardliner-Trainern gesucht werden. Alte Management-Literatur fordert geradezu, ab und an mal ein Machtwort zu sprechen, nur um zu markieren, wer das Sagen hat. **Ohne Macht zu sein, macht starke Männer offensichtlich ganz krank.** Nur: Das ‚Machtwort‘ des Chefs lässt wertvolle Initiativen und dringend benötigte Kreativität einfach versanden. Gute Mitarbeiter mit hohem Potenzial lernen auf diese Weise, dass ihre Meinung wenig zählt. Und sie wandern in Scharen ab.

## Macht und Angst sind ein Paar

Wo Macht ist, ist auch **Angst**. Die Angst derer, die nach oben drängen, heißt: den Anschluss zu verpassen. Und die Angst derer, die schon oben angekommen sind, heißt: ihre Macht und die damit verbundenen Privilegien wieder zu verlieren. Je weiter oben, desto tiefer der Fall. Es ist also stressig, an der Macht zu sein - wenn man an der Macht bleiben will. Zwischenmenschliche Kälte ist in einem solchen Kontext noch das kleinste Übel. Vor allem werden in großem Stil **menschliche Ressourcen und Talente verschwendet**. Denn es baut sich ein Szenario aus Drohungen, Intrigen, Neid und Missgunst auf - verbunden mit Kontrollwahn und Absprachen in Hinterzimmern.

Mitarbeiter, die solch destruktive Machenschaften durchschauen oder selbst zum Spielball werden, sind **emotional stark belastet** und jeder Motivation beraubt. Wem es schlecht geht, der denkt und handelt langsamer und ist für vieles blockiert. Dies führt zwangsläufig zu Misstrauen und Leistungsabfall, zu Unfreundlichkeiten und häufigen Fehlern, zu angepasster Mittelmäßigkeit, zu lähmender Angst, zu Frust und Fluktuation. Am Ende gibt es ein paar scheinbare Sieger und viele Verlierer.

Angst, Neid und Misstrauen sind die größten Feinde einer Erfolgskultur. Sie sind vor allem dort verbreitet, wo ein starkes Konkurrenzdenken kultiviert wird. Das **Jeder-gegen-Jeden-Prinzip** produziert zwar möglicherweise imposante Einzelerfolge, entmutigt aber die Masse der Mitspieler. Unternehmerische Topleistungen sind heutzutage ja meist komplexe, informell vernetzte Teamleistungen, wobei jeder sein Bestes nur dann gerne gibt, wenn der gemeinsame Erfolg gefördert, gelobt und gefeiert wird.

Wo eine reibungslose Teamleistung den größten Erfolg verspricht, können Egomane, die das Klima vergiften, einfach nicht geduldet werden. Wer nach beruflicher Erfüllung strebt, wird heutzutage

lieber kündigen, als sich von einem Haudegen schlecht behandeln zu lassen. Die zunehmend wertvollen Powerfrauen im Business fragen sich übrigens noch viel eher als Männer, ob es das wert ist, ihr Potenzial zwischen Rumgegockel und albernen Machtspielchen aufzureiben. Solche Welten sind für sie zu klein.

## Kreativität ist die Schlüsselressource der Zukunft

Die Frage ist nun, welches Ausmaß an Machtgefälle gesund ist für moderne Unternehmen und die Zusammenarbeit. In einem Umfeld, in dem es um Wissen und geistige Territorien geht, in dem Intellekt mehr zählt als Muskelkraft, in dem Kriege um die (religiöse) Vorherrschaft im Kopf geführt werden, erzeugt natürliche Autorität mehr Engagement als lautes Gebrüll und Imponiergehabe.

Kopfarbeiter stehen im Zentrum der voranschreitenden Wissensökonomie. Doch nur in einem angst- und bedrohungsfreien Klima können neue Ideen entwickelt und neue Wege beschritten werden. Wer harsch diktiert, produziert initiativfreie Befehlsempfänger, die auf Sparflamme arbeiten, verschlossen sind und ihre Fehler vertuschen. Dort steckt alles im Panzer von Standards und Normen. Nur leider: **In engen Köpfen können keine weiten Gedanken entstehen.** Die Folgen:

- 1 Ideenlosigkeit,
- 1 lähmende Bürokratie,
- 1 ängstliche Führungskräfte,
- 1 verängstigte Mitarbeiter und
- 1 Kunden, die schnellstens wieder das Weite suchen. Weil in solchen Unternehmen keine großen Würfe gelingen können.

Das Denken gegen die Regel gehört zu den entscheidendsten Erfolgsfaktoren, um sich vom Einheitsbrei des Mittelmaßes abzuheben. Denn es ist reine Zeitverschwendung mittelmäßig zu sein. Mittelmäßigkeit ist vom Aussterben bedroht. Aber wie bitte soll Außergewöhnliches, ja geradezu **Einzigartiges** entstehen, wenn stromlinienförmige, nach einer scheinbaren Idealform geklonte Mitarbeiter ein Unternehmen bevölkern? So züchtet sich das Topmanagement Kadaver-Gehorsam, Wendehälse und eine maultote Meute von Mitläufern.

## Das Web 2.0 zeigt uns den Weg

Gemeinsames Siegen ist wirkungsvoller als konfrontatives *Be*-siegen. Respektvolles Miteinander funktioniert besser als machtbesessenes Gegeneinander. Manager müssen zu **Menschenverstehern** und Unternehmen zu **Beziehungsarchitekten** werden. Von einer kooperativen Atmosphäre profitieren alle Beteiligten, von einer aggressiven hingegen nur wenige. Wir brauchen Freunde und nicht Feinde in einer sich zunehmend vernetzenden Welt.

So werden die Werte, für die das Web 2.0 heute steht, nämlich

- 1 Dialog und Interaktion,
- 1 Teilen und Partizipation,
- 1 Transparenz und Wahrhaftigkeit,
- 1 Kreativität und Schnelligkeit,
- 1 einen Beitrag leisten und helfen wollen

unseren Lebens-, Kauf- und Arbeitsstil zunehmend prägen - und damit auch Einzug in das betriebliche Miteinander halten.

Innovative Höchstleistungen können nur in Möglichkeitsräumen entstehen. Und Kreativität braucht Spielwiesen. Unter Druck werden höchstens Allerweltslösungen erzeugt. Im spielerischen Dialog

gehen wir komplexe Problemstellungen auf unkonventionelle und innovative Weise an. Eine freudige Stimmung des Zulassens beflügelt kreative Denkprozesse. Unsere Intuition erwacht und Querdenk-Potenzial wird aktiviert, um mutig neue Wege zu gehen - und damit Zukunftssicherung zu betreiben.

Das Buch zum Thema von Anne M. Schüller wurde ausgezeichnet mit dem **schweizerischen Wirtschaftsbuchpreis 2008**:

[Kundennähe in der Chefetage \[1\]](#)

[Bild: Fotolia.com]

Über die Autorin



Anne M. Schüller

Anne M. Schüller ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über 20 Jahre lang hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener internationaler Dienstleistungsbranchen gearbeitet und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Die Diplom-Betriebswirtin und achtfache Buchautorin gehört zu den besten Keynote-Rednern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet auch als Business-Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen.

Anne M. Schüller Marketing Consulting  
Harthäuser Str. 54  
81545 München

Tel.: 089-6423208

E-Mail: [info@anneschueller.de](mailto:info@anneschueller.de) [2]

Web: <http://www.anneschueller.de/> [3]

Weitere Artikel der Autorin

- 1 [Kauflust: Noch erfolgreicher durch loyale Kunden \[4\]](#)
- 1 [Gehirngerecht: Erfolgreich durch emotionales Verkaufen \[5\]](#)
- 1 [Klimawandel: Wie eine positive Unternehmenskultur zum Erfolgstreiber wird \[6\]](#)
- 1 [Überzeugend: Aktive und positive Empfehler sind besonders wirksam \[7\]](#)
- 1 [Entfachen: Begeisterung der Kunden entscheidet über Unternehmenserfolg \[8\]](#)
- 1 [Empfehlung: Renaissance der Mundpropaganda \[9\]](#)
- 1 [Vertrauen: Empfehlungen durch Kunden fördern \[10\]](#)
- 1 [Risiko: Loyalität und Empfehlungen wirken direkt auf Image und Umsatz \[11\]](#)
- 1 [Zurückholen: In abgewanderten Kunden steckt noch viel Potenzial \[12\]](#)

- 1 [Nachfassen: Verlorene Kunden lassen sich auch wieder zurückholen \[13\]](#)
- 1 [Potenziale: Mitarbeiter-Ideen für Innovationen nutzen \[14\]](#)
- 1 [Mitmach-Marketing: Schaffen Sie vertrauenswürdige Kundenbeziehungen \[15\]](#)
- 1 [Chefsache: Und wer denkt an die Kunden? \[16\]](#)
- 1 [Kundenintegration: Wie die Kunden das Unternehmen führen \[17\]](#)
- 1 [Mitarbeiterbindung: Durch Mitarbeiterloyalität das Unternehmen erfolgreicher machen \[18\]](#)
- 1 [Kommunikationskultur: Wie gut gewählte Sprache erfolgreich macht \[19\]](#)
- 1 [Verkaufsstrategie: Empfehlungen vom Zufall befreien \[20\]](#)
- 1 [Kundenwunsch: Wie Sie erfolgreich mit Reklamationen umgehen \[21\]](#)

- 
- 1 [1] <http://www.business-wissen.de/marketing/kundenorientierung/buch/kundennaeh-in-der-chefetage.html>
  - 1 [2] <mailto:info@anneschueler.de>
  - 1 [3] <http://www.anneschueler.de/>
  - 1 [4] <http://www.business-wissen.de/vertrieb/kundenbindung/fachartikel/kauf-lust-noch-erfolgreicher-durch-loyale-kunden.html>
  - 1 [5] <http://www.business-wissen.de/vertrieb/kundengewinnung/fachartikel/gehirngerecht-erfolgreich-durch-emotionales-verkaufen.html>
  - 1 [6] <http://www.business-wissen.de/organisation/unternehmenskultur/fachartikel/klimawandel-wie-eine-positive-unternehmenskultur-zum-erfolgstreiber-wird.html>
  - 1 [7] <http://www.business-wissen.de/vertrieb/kundenbindung/fachartikel/ueberzeugend-aktive-und-positive-empfehlen-sind-besonders-wirksam.html>
  - 1 [8] <http://www.business-wissen.de/service/service-qualitaet/fachartikel/entfachen-begeisterung-der-kunden-entscheidet-ueber-unternehmenserfolg.html>
  - 1 [9] <http://www.business-wissen.de/vertrieb/kundengewinnung/fachartikel/empfehlung-renaissance-der-mundpropaganda.html>
  - 1 [10] <http://www.business-wissen.de/vertrieb/kundengewinnung/fachartikel/vertrauen-empfehlungen-durch-kunden-foerdern.html>
  - 1 [11] <http://www.business-wissen.de/marketing/kundenorientierung/fachartikel/risiko-loyalitaet-und-empfehlungen-wirken-direkt-auf-image-und-umsatz.html>
  - 1 [12] <http://www.business-wissen.de/vertrieb/kundengewinnung/fachartikel/zurueckholen-in-abgewanderten-kunden-steckt-noch-viel-potenzial.html>
  - 1 [13] <http://www.business-wissen.de/vertrieb/kundenbindung/fachartikel/nachfassen-verlorene-kunden-lassen-sich-auch-wieder-zurueckholen.html>
  - 1 [14] <http://www.business-wissen.de/innovation/ideenfindung/fachartikel/potenziale-mitarbeiter-ideen-fuer-innovationen-nutzen.html>
  - 1 [15] <http://www.business-wissen.de/marketing/kundenorientierung/fachartikel/mitmach-marketing-schaffen-sie-vertrauenswuerdige-kundenbeziehungen.html>
  - 1 [16] <http://www.business-wissen.de/marketing/kundenorientierung/fachartikel/chefsache-und-wer-denkt-an-die-kunden.html>
  - 1 [17] <http://www.business-wissen.de/vertrieb/customer-relationship-management/fachartikel/kundenintegration-wie-die-kunden-das-unternehmen-fuehren.html>
  - 1 [18] <http://www.business-wissen.de/personal/beziehungsmanagement/fachartikel/mitarbeiterbindung-durch->

mitarbeiterloyalitaet-das-unternehmen-erfolgreicher-machen.html

- 1 [19] <http://www.business-wissen.de/fuehrung/kommunikationsmanagement/fachartikel/kommunikationskultur-wie-gut-gewaehlte-sprache-erfolgreich-macht.html>
- 1 [20] <http://www.business-wissen.de/vertrieb/kundengewinnung/fachartikel/verkaufsstrategie-empfehlungen-vom-zufall-befreien.html>
- 1 [21] <http://www.business-wissen.de/service/beschwerdemanagement/fachartikel/kundenwunsch-wie-sie-erfolgreich-mit-reklamationen-umgehen.html>

www.business-wissen.de

© 2000-2009