

Sie ist überall. In der Politik, in Unternehmen, in Beziehungen: Macht. Und Macht macht etwas mit den Menschen. Das weiß kaum jemand besser als Carsten Schermuly. Der gebürtige Hesse ist Psychologe, Professor und berät Organisationen – auch zu Macht und dem Umgang mit ihr. Im FR-Interview spricht Schermuly über Ellenbogeneinsatz im Büro, Ohnmachtsgefühle der Superreichen und über den guten Umgang mit Macht.

Herr Schermuly, im Berufsalltag begegnen uns die berühmten flachen Hierarchien oft als abgegriffene Floskel. Über Macht in Unternehmen aber sprechen wir kaum. Warum eigentlich?

Macht ist ein Thema, das in Deutschland sehr negativ konnotiert ist. Es liegt ein wenig in der Schmutzdecke, wird vor allem im Hintergrund besprochen. Dabei ist Macht etwas Allgegenwärtiges und in jeder sozialen Situation wirksam. Umso wichtiger ist es, das Thema sichtbar zu machen. In diesem Sinne sollten Machtfragen in Unternehmen definitiv transparenter diskutiert werden, als es bisher der Fall ist.

Wird doch über Macht gesprochen, werden häufig ihre dunklen Seiten betont: der übergriffige Chef und die hilflose Praktikantin; der Konzern, der den Urwald abholzen lässt, die lokale Bevölkerung, die sich dagegen nicht wehren kann. Was sind denn die anderen Seiten?

Macht ist ein fester Bestandteil unseres Alltags. Wenn man ihre verschiedenen Ausprägungen betrachtet, wird deutlich: Sie ist an sich weder gut noch schlecht. Vielmehr kommt es darauf an, mit welcher Intention Macht eingesetzt wird. Handle ich im Sinne der Gemeinschaft oder für meine eigenen egoistischen Ziele? Klar ist auch, dass jeder ein Machtmotiv hat. Das Streben danach ist völlig normal.

Also es ist nicht so, dass Macht einen bestimmten Menschentypen anzieht? Man denke an das Klischee von Vorstandschefin und Abteilungsleiter als kalte Praktiker, die ihre Ellbogen ohne Rücksicht einsetzen. Die allermeisten Studien deuten nicht darauf hin, dass zum Beispiel Psychopathen bei der Machtbeschaffung im Vorteil sind. Stattdessen gibt es ganz andere, teils banale Kriterien, mit deren Hilfe bestimmte Machtzugänge vorhergesagt werden können. Das sind beispielsweise Geschlecht oder Netzwerkarbeit. Und trotzdem: Die experimentelle Sozialpsychologie zeigt, dass Macht Menschen verändert. Eine Position der Macht wirkt sich auf die Gefühle, die Wahrnehmung und das Verhalten einer Person aus – und das oft ziemlich schnell.

Wie zieht man da die Leitplanken, damit diese Personen gewissenhaft mit der ihnen verliehenen Macht umgehen?

Entscheidend ist, dass man sich die negativen Nebenwirkungen von Macht vergegenwärtigt. Da gibt es ganz unterschiedliche Effekte. Die Empathie nimmt ab, das Verhalten wird impulsiver, Korruption und Stereotypisierung neh-



Eine kritische Installation der Künstlerin Karen Fiorito in Phoenix, Arizona.

IMAGO/EDUARDO BARRAZA

„Elon Musk ist ein Knotenpunkt der Macht“

Wirtschaftspsychologe Carsten Schermuly über Hierarchien in der Wirtschaft, diskriminierte Frauen, den Wert des Netzwerks und die Rolle von Bildung
Ein Interview von Steffen Herrmann und Ben Haga

men zu. Mächtige können ihre Bedürfnisse leichter ausleben und bewegen sich dadurch schnell in ihrer eigenen Welt. Genau deswegen ist Selbstreflexion so wichtig. Aber auch ein kritisches Umfeld ist entscheidend. Gibt es das nicht, fehlt den Machthabenden das Korrektiv.

Wie sehen typische Fehler bei der Vergabe von Macht aus?

Lässt man Menschen unabhängig vom Unternehmenskontext frei diskutieren und dann eine Führungsperson bestimmen, wird deutlich: Geschlecht spielt hier kaum eine Rolle. Trotzdem haben wir in der Wirtschaft die Situation, dass nur drei bis vier Prozent der Aufsichtsratsvorsitzenden weiblich sind. Da findet eine extreme Diskriminierung statt – und die ist fatal. Studien zeigen nämlich, dass Frauen oftmals sogar erfolgreichere Führungsstile praktizieren als Männer. Ähnlich beliebt als Auswahlkriterium ist Netzwerkarbeit. Es gibt Menschen, die bis zu 50 Prozent ihrer Arbeitszeit ausschließlich mit Netzwerkpflge verbringen. Für sie lohnt es sich oft kaum noch, sich um das Team zu kümmern, den Kolleg:innen

Feedback zu geben oder interne Konflikte zu schlichten. Irgendwann können die Personen in der obersten Führungsetage dann alle ganz toll Netzwerken – wie man gut mit Macht umgeht, weiß aber keiner.

Macht wird oft als Droge bezeichnet. Was sind denn Substitute, wie kommt man davon weg?

Es ist tatsächlich so, dass Mächtige glücklicher sind, wenn ihre Macht auch stabil ist. Scham- und Schuldgefühle sind dann weniger ausgeprägt. Gleichzeitig verleiht Macht Aufmerksamkeit und Status. Das regt wiederum das Dopaminsystem an und senkt die Bereitschaft zum Machtverzicht. Man kann das Ganze aber auch umdrehen, und zwar in einen Empowerment-orientierten Führungsstil. Dabei geht es darum, andere Menschen zu ermächtigen. Das geht, indem man ihnen das Gefühl gibt, etwas bewirken zu können, gleichzeitig ein Sinnerleben zulässt, selbstbestimmtes Vorgehen fördert und für ein Kompetenzerleben sorgt. Dann steigen auch Arbeitszufriedenheit, Leistung und Innovationsvermö-

ZUR PERSON



Carsten Schermuly ist Wirtschaftspsychologe und Professor an der SRH Berlin University of Applied Sciences. Außerdem arbeitet er als Trainer, Organisationsberater und Speaker. Er hat mehrere Bücher veröffentlicht. Vor kurzem ist „Die Psychologie der Macht. Wie sie uns und das Zusammenleben prägt“ im Verlag Haufe Fachbuch erschienen. sbh

gen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Am Arbeitsplatz erleben viele Menschen eher Ohnmacht als Macht; sie fühlen sich im Berufsalltag hilflos. Was raten Sie?

Entsteht im Unternehmen das Gefühl, dass eine Führungs-

kraft mit ihrer Macht falsch umgeht, dann darf man sich das nicht ewig gefallen lassen. In Afrika ändern Geierperlhühner ihr Verhalten, wenn das Oberhaupt sich bei der Futterverteilung zu egoistisch verhält. Sie kommen zusammen und entfernen sich von ihm. Dann ist das Oberhaupt schutzlos den Leoparden ausgeliefert und versucht, zur Gruppe zurückzukehren. Manchmal scheinen Situationen aber auch deutlich aussichtsloser. Stichwort Klimakatastrophe. Hier kann es helfen, die eigene Position noch einmal genauer unter die Lupe zu nehmen. Nicht selten realisieren Menschen dann, dass sie durchaus Einflussmöglichkeiten besitzen. Der Mut zur Introspektion hilft dabei nicht nur einem selbst, sondern kann auch andere inspirieren.

Kann eine solche Ohnmacht denn auch die Mächtigen selbst betreffen? Kann ein Elon Musk etwa je ohnmächtig werden?

Elon Musk ist ein absoluter Knotenpunkt der Macht. Er vereint nicht nur enorme finanzielle, sondern auch politische und informationstechni-

sche Machtressourcen. So etwas wäre vor 20 Jahren noch unvorstellbar gewesen. Die Asymmetrie der Macht ist hier so groß, dass sie sich kaum bedeutend verschieben lässt. Chancen für eine Ohnmacht gibt es nur noch auf zwischenmenschlicher Ebene. Ein Beispiel: Ständig beschimpft er seine Tochter in der Öffentlichkeit, gewinnt aber trotzdem keine Kontrolle über sie. Sie hat sich von ihrem Vater abgewendet, schenkt ihm weniger Interesse als er ihr. Das kennt Musk so gar nicht mehr – und vielleicht resultiert daraus auch etwas Ohnmacht.

Sie sprechen im Buch von Expertisemacht. Auch hier konzentriert sich die Macht zunehmend bei Leuten wie Musk, Fachleuten wird immer weniger Aufmerksamkeit geschenkt. Wie kommt man hier wieder ins Gleichgewicht?

Hannah Arendt hat in den 60er Jahren vom Zeitalter der Lüge gesprochen. Es werde so viel gelogen, dass man mit den Menschen machen kann, was auch immer man möchte, hieß es damals. Wir sind da heutzutage schon eine Stufe weiter. Früher konnte die lügende Person noch überführt werden, wenn andere Falschaussagen mit der Wahrheit konterten. Mittlerweile verbreiten Menschen wie Elon Musk täglich eine solche Menge an fragwürdigen Aussagen, dass da kein Faktencheck der Welt mehr hinterherkommt. Solches „Bullshitting“ ist zur politischen Strategie geworden und sorgt dafür, dass klassische Wahrheitskonstruktion nicht mehr funktioniert. Eine Gegenstrategie könnte Bildung sein, denn wer gebildet ist, kann selbst Expertise aufbauen und etwaige Manipulationsversuche der Mächtigen besser erkennen.

Wenn es darum geht, Macht abzugraben, kommt noch eine weitere Playerin ins Spiel: die künstliche Intelligenz. Welche Dynamik lässt sich hier erkennen?

Macht bedeutet heutzutage auch, mit der KI umgehen zu können, sie zu programmieren und selbst mit Daten zu füttern. Der Input bestimmt den Output. Sind bereits die eingespeisten Daten von Stereotypen und einer vorrangig männlichen Perspektive geprägt, dann sind es auch die Ergebnisse der KI. Der richtige Umgang mit dieser Macht ist wichtig. Denn wer über die Daten bestimmt, der kontrolliert einen nicht unwichtigen Teil der Informationsbeschaffung.

Viele Unternehmen stehen vor großen Transformationsprozessen. Welche Rolle spielt Macht beim Gelingen oder Scheitern von solchen Veränderungen?

Ich habe noch keine Transformation erlebt, die keine Machtfragen produziert hat. Wenn solche Transformationen dann scheitern, liegt genau hier das Problem. Machtfragen müssen schon möglichst früh transparent gestaltet und aktiv diskutiert werden. Ansonsten knallt es zu einem späteren Zeitpunkt – und die Transformation ist an die Wand gefahren. Das gilt auch für die Politik und unsere Gesellschaft.