

# Was Macht aus Menschen macht

**Kontrolliert, manipuliert, frustriert: Viele Mitarbeiter leiden unter ihren rücksichtlosen Chefs. Die Organisationspsychologin Myriam Bechtoldt erklärt im SZ-Interview, was einen guten Chef ausmacht und welcher Führungsstil sowohl den Mitarbeitern als auch dem Unternehmen guttut.**

Artikel vom **Dienstag, 21.05.2013**

Die Diplom-Psychologin Myriam Bechtoldt ist seit August 2012 Professorin für Organisational Behaviour an der Frankfurt School of Finance and Management. Dort bringt sie angehenden Bankern bei, auf die emotionalen Seiten des Arbeitslebens zu achten. Im Interview mit der SZ spricht sie darüber, wie wichtig zufriedene Mitarbeiter für Unternehmen sind – und was Vorgesetzte dafür tun können.

**Frau Bechtoldt, Sie haben das Nachwort zu dem Buch „Ich arbeite immer noch in einem Irrenhaus“ von Martin Wehrle geschrieben, in dem unzählige Beispiele zu finden sind, wie schlecht deutsche Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern umgehen. Sind die Chefs wirklich so schlimm?**

Bechtoldt: Offensichtlich. Das sind keine erfundenen Geschichten. Der Autor hat sie als Zuschriften von Lesern seines ersten Buches „Ich arbeite in einem Irrenhaus“ bekommen. Manches klingt wirklich unglaublich. So hat ein Chef seinen Mitarbeiter gefragt, ob er nicht Punkte in der Flensburger Verkehrssünderdatei für ihn übernehmen könnte. Er müsse dazu nur angeben, dass er gefahren sei, als das Auto geblitzt wurde. Und es könnte sich auch positiv auf die Weiterbeschäftigung auswirken. Wer das Buch liest, wird den Eindruck nicht los, dass manche Führungskräfte skrupellose, menschenverachtende Zyniker sind.

**Schaffen es nur Leute mit einer solchen Persönlichkeitsstruktur nach ganz oben?**

Das mag vereinzelt so sein, aber viel wichtiger ist die Frage, was Macht aus Menschen macht. Die Forschung zeigt, dass Führungskräfte eigentlich eher positiv bewertete Persönlichkeitsmerkmale aufweisen: Sie sind extrovertiert, gewissenhaft, offen für neue Ideen und emotional stabil. Aber die Forschung zeigt auch, dass Personen ihr Verhalten ändern, wenn sie sich mächtig fühlen. Es ist oft weniger die Persönlichkeit als die Situation, die das Verhalten bestimmt. Sobald Menschen über Macht verfügen, werden sie viel impulsiver und denken viel weniger über ihr Handeln nach.

**Mancher begründet das damit, dass er ja schnell und viel entscheiden muss.**

Das spielt sicher eine Rolle, aber es kann keine Entschuldigung dafür sein, dass Menschen in Machtpositionen weniger Hemmungen gegenüber anderen Menschen haben, sich eher im Recht fühlen und auch berechtigt, andere zu verletzen. Sie legen an das Verhalten anderer höhere Maßstäbe an, während sie für sich selbst schon mal fünf gerade sein lassen.

**Woran liegt das?**

Das passiert unbewusst, man rutscht da so rein. Eine Rolle spielt der Gedanke, dass man ja so viel

Verantwortung hat und deshalb im Recht ist. Ein Versuch hat gezeigt, dass Menschen in machtvollen Positionen eher Risiken eingehen. Das funktioniert sogar schon, wenn man sich eine mächtige Position auch nur vorstellt oder sich an eine Situation erinnert, in der man sich mächtig gefühlt hat: Sofort wird man optimistischer und macht sich weniger Gedanken, wie das eigene Verhalten beim anderen ankommt.

### **Und was ist mit demjenigen, der sich in einer ohnmächtigen Position befindet?**

Bei ihm passiert das genaue Gegenteil. Er macht sich stets Gedanken, was sein Vorgesetzter über ihn denkt, fragt sich, was dessen Stirnrunzeln bedeutet, überlegt lange, was er sagt und wie er es sagt. Es entsteht ein starkes psychologisches Gefälle: Der Untergebene nimmt den Vorgesetzten über wichtig, weil er von ihm abhängig ist. Der Vorgesetzte versteht dagegen intuitiv, dass der Untergebene für ihn nicht so wichtig ist, weil dieser ja keine Macht über ihn ausübt.

### **Ist das auch wissenschaftlich erwiesen?**

Es ist in einem Versuch bestätigt worden, dass Menschen in machtvollen Positionen weniger Anteil nehmen, wenn ihnen eine andere Person von einer unangenehmen Situation erzählt, die sie erlebt hat. Der Mächtige bleibt ungerührt, kalt, es gleitet an ihm ab. Macht führt dazu, dass man weniger emphatisch wird und sich berechtigt fühlt, weniger Anteil am Wohlbefinden des Partners nehmen zu müssen. Führungskräfte sind generell weniger gestresst als ihre Mitarbeiter. Das ist sogar im Speichel nachweisbar: Die Konzentration des Stresshormons Cortisol ist bei ihnen geringer. Eigentlich könnte man ja meinen, je mehr

Verantwortung jemand hat, umso mehr Stress hat er auch. Aber so ist es nicht. Je mehr Macht jemand hat, umso besser geht's ihm.

### **Wie ist das erklärbar?**

Ein wichtiger Grund für Zufriedenheit ist Autonomie, selbst entscheiden zu können, nicht abhängig zu sein von anderen. Ohnmacht dagegen erzeugt Stress und kann depressiv machen. Es gibt die Theorie von der gelernten Hilflosigkeit, die in einem Versuch mit zwei Hunden nachgewiesen wurde: Beiden wurden Stromschläge versetzt, einer konnte fliehen, der andere war angegurtet. Im zweiten Durchgang konnte auch der vorher angegurtete Hund fliehen, doch er versuchte es gar nicht mehr. Er winselte nur und kotete sich ein. Die Kontrolle über eine Situation ist ganz wichtig für die psychische Gesundheit.

### **Warum lassen dann viele Führungskräfte ihren Mitarbeitern trotzdem so wenig Leine?**

Das ist eine Frage des Menschenbildes: Halte ich sie für Experten, die gerne arbeiten, motiviert und wertvoll für das Unternehmen sind? Oder halte ich sie für faul und antriebslos, glaube ich, dass man sie nur mit Geld zum Arbeiten bringt und akribisch kontrollieren muss? Dass allein ich weiß, wie es geht, und alle anderen mir zu folgen haben? Diese Grundhaltung prägt die Art und Weise, wie man mit seinen Mitarbeitern umgeht.

### **Führung nach Art eines Feldwebels ist vielleicht einfacher.**

Kurzfristig ist es einfacher, aber langfristig erzeugt man in den Mitarbeitern genau die Grundhaltung, die man ihnen unterstellt: Dienst nach Vorschrift,

innere Kündigung. Zufriedene Mitarbeiter tragen langfristig viel stärker zum Erfolg des Unternehmens bei. Sie bleiben länger im Betrieb und halten auch die Kunden länger, weil diese lieber mit zufriedenen Mitarbeitern zu tun haben. Ein Vorgesetzter, der nicht am Wohlergehen seiner Mitarbeiter interessiert ist, schadet seinem Unternehmen.

### **Wie lässt sich sicherstellen, dass Vorgesetzte auf die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter achten?**

Eine Methode wäre es, die Leistungsbeurteilung von Führungskräften an die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter zu knüpfen, zum Beispiel über regelmäßige 360-Grad-Feedbacks, das heißt Bewertungen nicht nur durch Vorgesetzte, sondern auch durch Kollegen und Untergebene. Das würde sicher etwas verändern.

### **Viele Untergebene haben im Mitarbeitergespräch Angst, dass es ihnen schaden könnte, wenn sie Kritik am Vorgesetzten üben.**

Es ist entscheidend, dass das Unternehmen seinen Mitarbeitern glaubwürdig versichert, ehrlich an ihrer Meinung interessiert zu sein. Dass es nicht darum geht, sie hinterher in die Pfanne zu hauen.

### **Kennen Sie positive Beispiele aus der Praxis?**

Das Beispiel Google ist in diesem Zusammenhang viel zitiert worden. Um die Kreativität der Mitarbeiter zu fördern, stellt sich das Unternehmen als große Spielwiese dar, mit Hängematten, Kicker und Tischtennis. Interessant ist auch die 20-Prozent-Regel: Mit einem Fünftel ihrer Zeit können sich die Mitarbeiter mit etwas beschäftigen, das dem Unternehmen nicht unbedingt etwas bringen muss.

Das signalisiert den Mitarbeitern: Macht mal, wir sind auf eure Kreativität angewiesen.

### **Das Unternehmen als Spielwiese – klingt gut, aber wo ist der Haken?**

Die Gefahr ist, dass das Unternehmen von seinen Leuten zu sehr Besitz ergreift. Weil alles so schön und angenehm ist, wie in einer großen Familie, gibt es keine Trennung mehr zwischen Arbeit und Privatleben. Man lebt bei seinem Unternehmen, zieht dort ein. Die Wäsche wird gewaschen, man bleibt schon mal bis Mitternacht.

### **Und brennt irgendwann aus?**

Die Entgrenzung von Arbeitszeiten ist ein Problem. Früher haben Arbeitnehmer ihre Zeit zur Verfügung gestellt, von neun bis fünf, dann war Feierabend. Heute gibt es für viele Arbeitnehmer kein festgelegtes Ende ihres Arbeitstages mehr. Stattdessen haben sie Verantwortung für Projekte, und wie viel Zeit sie dafür aufwenden, ist ihre Entscheidung. Nicht jeder kann damit umgehen, zumal die Ziele oft sehr hochgesteckt sind. Einerseits können heute viele auch von zu Hause arbeiten, andererseits sagt niemand mehr: Feierabend! Der Mitarbeiter verkauft sich mit Haut und Haaren an sein Unternehmen, weil er Angst hat, sonst als nicht motiviert genug zu gelten. Oft kommt auch Gruppendruck dazu, der durch Teamarbeit automatisch entsteht.

### **Welchen Anteil haben neue Technologien wie das Smartphone?**

Das Problem der ständigen Erreichbarkeit macht in der Tat auf Dauer krank. Man treibt einen Gaul ja auch nicht 24 Stunden über die Rennbahn. Ich kann

nur produzieren, wenn ich auch regenerieren kann. Kreativ ist man nur dann, wenn man Ruhe hat und nicht ständig auf etwas reagieren muss.

Unternehmen müssen sich mehr Gedanken machen, wie sie dafür sorgen können, dass ihre Mitarbeiter gesund bleiben. Und ihnen auch signalisieren: Wir wollen nicht, dass ihr täglich 16 Stunden vor der Mattscheibe sitzt.

### **VW hat das eingeführt: nach 18 Uhr und vor sieben Uhr keine dienstlichen E-Mails mehr.**

Das finde ich super, eine Möglichkeit, fürsorglich mit seinen Mitarbeitern umzugehen.

### **Aber es ist noch die Ausnahme.**

Das Problem ist auch, dass es immer mehr befristete Beschäftigungsverhältnisse gibt. Da ist es schwierig zu sagen, ich arbeite nur acht Stunden, ich habe ein freies Wochenende. Disziplin heißt immer mehr, nicht zu arbeiten, sondern freizunehmen, die eigene Arbeitskraft dauerhaft zu erhalten. Wir sollen ja alle bis 70 durchhalten. Führungskräfte sind dazu da, ihren Mitarbeiter dabei zu helfen.

### **Viele üben trotzdem eher Druck aus und erhöhen die Ziele.**

Druck funktioniert nur kurzfristig. Unter Stress wird man zwar kurzfristig sogar leistungsfähiger, aber langfristig macht er krank. Wir haben in Westeuropa aufgrund der demografischen Entwicklung nicht mehr die Ressourcen, die es erlauben, die Mitarbeiter einfach in den Ofen zu schieben, die Temperatur hochzudrehen, und nach fünf Jahren zu schauen, wer noch übrig ist.

### **Die Commerzbank koppelt die Ziele für die Mitarbeiterteams jetzt auch an die Zufriedenheit der Kunden. Ein Vorbild?**

Ziele vorzugeben, ist wichtig. Was aber vor allem motiviert, ist ein Führungsstil, bei dem man sich bemüht, die Mitarbeiter emotional mitzunehmen. Man sollte seinen Leuten klarmachen, dass man ein gemeinsames Ziel hat und sie die Richtigen sind, um es zu erreichen. Sie spüren, ob sie wertgeschätzt werden. Vorgesetzte haben in Unternehmen mit Menschen zu tun, die Gefühle haben und Befindlichkeiten mitbringen, auf die man Rücksicht zu nehmen hat.

### **Klingt ein bisschen nach Streichelzoo.**

Aber es ist ein Fakt. Die Zukunft gehört Führungskräften, die ihren Mitarbeitern eine Vision vermitteln und sie inspirieren. Es geht nicht darum, sie einzuseifen und zu manipulieren. Es ist ja auch ein Fakt, dass der Vorgesetzte seine Ziele alleine gar nicht erreichen kann. Indem er den Mitarbeitern Wertschätzung und Respekt signalisiert, delegiert er auch Verantwortung.

### **Wie lange dauert ein solcher Prozess?**

Die Kultur in einem Unternehmen hat sich oft über Jahrzehnte eingepreßt. Sie zu ändern, geht nicht von heute auf morgen. Kultur prägen Führungskräfte durch ihr Handeln, durch das, was sie belohnen und was sie bestrafen. Es dauert lange, bis die Mitarbeiter Vertrauen entwickeln, dass es das Unternehmen ernst meint und nicht einfach wie so oft ein neues Strategiemodul aufsetzt, das bald wieder vergessen ist.