



Wilhelm Schilling,
Diplom-Psychologe,
Vorsitzender des Vorstands der
Sektion Wirtschafts-
psychologie im BDP e. V.,
wilhelm.schilling@
wirtschaftspsychologie-bdp.de

Liebe Leserinnen und Leser,

Unternehmen werden agil, Teams organisieren sich selbst, und Führungskräfte inspirieren und motivieren ihre Mitarbeiter – inzwischen hat man oft den Eindruck, dass Macht als etablierter Steuerungsprozess im Unternehmen ausgegliedert hat. Alle sind gleich, jeder kann mitreden, die Vorgesetzten haben nicht mehr viel zu sagen. Ein verhängnisvoller Irrtum. Denn Macht ist elementarer Bestandteil jeder menschlichen Beziehung. Es gibt immer einen, der mehr Ressourcen hat, seien es finanzielle Mittel, Kontakte oder Informationen. Nur tritt an die Stelle von Positionsmacht heute häufiger die Kunst der geschickten Einflussnahme.

Führung werde nicht verschwinden, sondern sogar an Bedeutung gewinnen, erklärt der Psychologe Falko von Ameln. Doch wenn es nicht gelinge, die Macht der Führung in den Dienst des Unternehmens und seiner Selbstorganisation zu stellen, werde auch die Entwicklung hin zur Agilität scheitern. Dazu müssten Vorgesetzte nicht nur ihr Führungsverständnis neu definieren, sondern auch ihr Verhältnis zur Macht. Dabei ist das Image von Macht überwiegend schlecht. Macht wird missbraucht, zum eigenen Vorteil genutzt und korrumpiert. Viel zu selten werden auch die positiven Seiten thematisiert. Denn Macht bedeutet auch, Verantwortung zu übernehmen, und beinhaltet damit die Verpflichtung, das Richtige zu tun.

Dennoch wird das Thema in den Unternehmen gern ausgeblendet. Der Umgang mit dem Phänomen Macht sei noch immer kein standardmäßiger Bestandteil bei der Entwicklung von Führungskräften, beobachtet die Psychologin Marion Schenk. Dabei ermögliche es erst das tabu- und wertfreie Sprechen über die Macht, deren positive Kräfte

zu nutzen und gleichzeitig den negativen Folgen präventiv zu begegnen. Denn wo Macht sichtbar wird, beginnt der Zerfall ihrer destruktiven Wirkung. Die Auseinandersetzung mit Macht erscheint notwendiger denn je. In Organisationen nehme der Einsatz egoistischer und feindseligere Manöver generell zu, schreiben Wolfgang Looss und Professor Wolfgang Scholl. Das geschehe jedoch weniger, weil Menschen einfach so moralisch fragwürdig handeln, sondern sei eine Spätfolge unbewältigter Turbulenzen in den Unternehmen. Je unruhiger die organisatorischen Strukturen, desto mehr machtorientiertes Handeln sei notwendig und desto größer werde der Qualifikationsbedarf in Sachen Einflussnahme und Machthandhabung.

Auch die Macht von Fake News ist inzwischen ein Phänomen, dem wir mehr oder weniger ohnmächtig gegenüberstehen. Psychologen können ihre Wirkung erklären und erforschen, etwas ändern können sie nicht, wie es der Psychologe Sebastian Bartoschek trefflich analysiert. Falsche Nachrichten sind schneller geschrieben, werden schneller verbreitet und häufiger angeklickt. Und sind sie erst in der Welt, lassen sie sich kaum noch unwirksam machen.

Im Zeitalter von Agilität, Selbstorganisation und Digitalisierung erscheint das Thema Macht vielen als obsolet. Dabei ist es wichtiger denn je.

Ihr