

### KOLUMNE

MACHT UND MOTIVATION IN POLITIK UND WIRTSCHAFT



#### Von der Macht der Macht

Ob Politik, Wirtschaft oder Gesellschaft. Alle wollen Macht. Doch ganz so einfach ist es nicht, denn nichts ist ambivalenter als diese.

von [Richard Schütze](#) - 01.07.2013

### KOLUMNE

DAS ZIVILISATIONSGESETZ DES ZIVILEN UNGEHOERSAMS



#### Zivilgesellschaft global

In allen Krisen der Welt zeigt sich zuletzt eine Gemeinsamkeit: der zivile Ungehorsam der Bürger und der Wunsch nach Freiheit. Den alten Despoten geht es derweil an den Kragen.

von [Richard Schütze](#) - 24.06.2013

### KOLUMNE

DIE FEHLER VON OBAMA, HOENESS UND DE MAIZIÈRE



#### Beichten, vergeben und vergessen

3

Wer will schon wissen, wie Wurst gemacht wird? Wenn die Wahrheit ans Licht kommt, gerade über hochgelobte Personen, liegt uns das besonders schwer im Magen.

von [Richard Schütze](#) - 10.06.2013

### KOLUMNE

DISKUSSION ÜBER FAMILIENFÖRDERUNG BEI JAUCH



#### Endlich aufgewacht

15

In Deutschland wohnen 1,5 Millionen Menschen weniger als angenommen. Allerhöchste Zeit, Deutschlands Familien zu unterstützen. Merks Vorstoß ist daher goldrichtig.

von [Richard Schütze](#) - 03.06.2013

### KOLUMNE

DE MAIZIÈRE UND DIE DROHNEN-DEBATTE



#### Dröhnendes Schweigen

Die Erwartungen an de Maizière in der Drohnen-Affäre werden von Tag zu Tag größer. Um am 5. Juni noch überzeugen zu können, muss er eine vollkommen glaubwürdige Erklärung parat haben.

von [Richard Schütze](#) - 27.05.2013

### KOLUMNE

ANGELA MERKEL TRIFFT PAPST FRANZISKUS



#### Das Seelenleben der Angela M.

4

Kanzlerin Angela Merkel liest ein ganz besonderes Manifest – und trifft den Papst. Unseren Kolumnisten erinnert das an eine ganz persönliche Begegnung mit der mächtigsten Frau Deutschlands.

von [Richard Schütze](#) - 20.05.2013

01.07.2013



# Von der Macht der Macht

Ob Politik, Wirtschaft oder Gesellschaft. Alle wollen Macht. Doch ganz so einfach ist es nicht, denn nichts ist ambivalenter als diese.



Menschen führen, Menschen begeistern, Menschen motivieren. Menschen für eine Sache, ein Anliegen und auch für sich selbst gewinnen. Danach trachten Manager in der Wirtschaft ebenso wie die Macher in der Politik.

Wer Zustimmung bekommt, sich getragen weiß von einer Mehrheit, der kann sich und die von ihr oder ihm vertretene Politik auch durchsetzen. Im Wahlkreis, im Partei- und Bundestag und in den Politikarenen in aller Welt. In Wirtschaft und Verbänden gilt als durchsetzungsstark, wer als Alphanier erfolgreich nach Kompetenzen und Gestaltungsmacht strebt. Personalverantwortung zu haben bedeutet fast automatisch auch den Aufstieg in höhere Hierarchien und Gehaltsklassen.

## Macht & Bescheidenheit

Doch während dem Politiker- im Unterschied zum reinen Beamtentypus auch ein extrovertiertes Streben und narzisstisches Bedürfnis nach öffentlicher Wahrnehmung, dem Bad in der Menge und dem Jubel der Massen sowie zuweilen eine Sucht nach Bühnenaufritten, einem Status der Prominenz und der damit verbundenen Beachtung und Privilegierung unterstellt wird, fürchten Manager oft sogar den Umgang mit Mitarbeitern, Medienvertretern und der Öffentlichkeit.

Dass Bundeskanzlerin Angela Merkel nicht in diese Schemata passt, trägt zu ihrer Beliebtheit und dem Respekt bei, den sie in aller Welt genießt. Sie hat sich das Image erworben, weder um jeden Preis geliebt werden zu wollen oder pathologisch um Zustimmung zu buhlen, noch in irgendeiner Form bestechlich, materiellen Vorteilen oder einer Aura des Umsorgtseins und Bedientwerdens zugeneigt zu sein. Merkel gilt eher als puritanisch, fast asketisch und durch und durch seriös und integer. Auch viele Führungspersönlichkeiten in Wirtschaft und Industrie treten bescheiden auf und sind kompetent in der Sache, fühlen sich aber inkompetent im Umgang mit Menschen.

Deshalb ist es ein zentrales Anliegen von „Personalern“, den Managern in den „Human Resources“-Abteilungen von Unternehmen und Verbänden, Menschen zur Führung von Menschen in Unternehmen und Organisationen zu befähigen. Zu einer umfassenden Führungskompetenz zählen mehr als bloße Menschenkenntnis,

### Zivilgesellschaft global

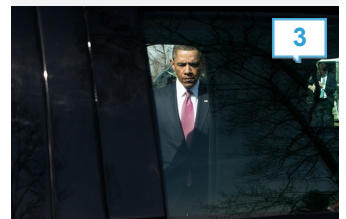


In allen Krisen der Welt zeigt sich zuletzt eine Gemeinsamkeit: der zivile Ungehorsam der Bürger und der Wunsch nach Freiheit. Den alten Despoten geht es derweil an den Kragen.



von Richard Schütze  
24.06.2013

### Beichten, vergeben und vergessen



Wer will schon wissen, wie Wurst gemacht wird? Wenn die Wahrheit ans Licht kommt, gerade über hochgelobte Personen, liegt uns das besonders schwer im Magen.



von Richard Schütze  
10.06.2013

### Endlich aufgewacht

gesunder Menschenverstand und profunde Sachkenntnisse in Finanz- oder Vertriebsfragen, in der Produktion oder in Forschung und Entwicklung.

## Macht & Motivation

Auch beim diesjährigen „Internationalen Kongress für HR-Management“ des „Bundesverbandes der Personalmanager“ (BPM) in Berlin stand das Thema „Motivierende Führung“ im Vordergrund. Leadership aber basiert, so eine Erkenntnis der 1.500 Teilnehmer, auf Machtbefugnis und Machtausübung. Über intrinsische und extrinsische Motivation haben sich Psychologen und Personalmanager immer wieder ausgetauscht und nahezu erschöpfend Gedanken gemacht.

Doch das Erleben von Macht und das Erleiden von Ohnmacht in Organisationen gehen nach Ansicht der Vizepräsidentin des BPM, Ursula Schütze-Kreilkamp, mit Gefühlen einher, die „einen eher negativen Beigeschmack“ haben. Die Fachärztin für Psychotherapie und Psychosomatische Medizin und Personalmanagerin eines Großkonzerns plädiert dafür, den entscheidenden Faktor „Macht“ in Organisationen bewusster wahrzunehmen und sich mit der Legitimation, aber auch der Wahrnehmung von Führungsmacht und deren Verantwortung intensiver und professioneller auseinanderzusetzen. Denn Macht verleiht auch Machtgefühl; sie kann aber auch einsam, verzweifelt und sogar krank machen.

„Macht und Allmacht liegen nah beieinander“, stimmt der medizinische Psychiater Peter Bäurle der These von der Ambivalenz der Macht zu. „Es gibt keinen Beipackzettel über Risiken und Nebenwirkungen der Macht, wenn man an die Macht kommt“, sagt der Chefarzt, der in einer Schweizer Privatklinik auch viele Manager behandelt. „In der Tat leiden manche Unternehmen unter der Hybris von Topmanagern, die eine anvertraute Machtposition als Legitimation empfinden und allein aufgrund vermeintlicher Autorität meinen, gegebenenfalls machen zu können, was sie wollen“, sagt Schütze-Kreilkamp. So bezeichnete der ehemalige DaimlerChrysler-Chef Jürgen Schrempp 1998 die als Fusion titulierte verlustreiche Übernahme von Chrysler durch den Stuttgarter Autobauer als einen „Merger“, der eine „Marriage made in Heaven“ gewesen sei. Bis zu Schrempps Abgang 2005 und dem endgültigen Zerplatzen aller Illusionen 2007 träumte man auch im Aufsichtsrat noch von der Vision einer „Welt AG“.



In Deutschland wohnen 1,5 Millionen Menschen weniger als angenommen. Allerhöchste Zeit, Deutschlands Familien zu unterstützen. Merkels Vorstoß ist daher goldrichtig.



von [Richard Schütze](#)  
03.06.2013

Der Konflikt zwischen einer vorwiegend wert-orientierten Machtausübung im Sinne einer möglichst raschen Wertsteigerung des Unternehmens und einer an langfristigen Zielen ausgerichteten wert-orientierten Führung ist ein Kernproblem, mit dem sich Führungskräfte auseinandersetzen müssen. Peter Baurle bringt es auf den Punkt: „Ethik und Moral gehen immer auch zu Lasten der Effizienz.“

## Macht & Partizipation

Schon 1950 schrieb der Philosoph und Theologe Romano Guardini in „Das Ende der Neuzeit“, dass „im Laufe der Neuzeit zwar die Macht über das Seiende, Dinge wie Menschen, in einem immer ungeheuerlicheren Maße ansteigt, der Ernst der Verantwortung aber, die Klarheit des Gewissens, die Kraft des Charakters mit diesem Anstieg durchaus nicht Schritt halten“ würden. Es zeige sich, „dass der moderne Mensch nicht zum richtigen Gebrauch der Macht erzogen wird, ja dass weithin sogar das Bewusstsein des Problems“ fehle. Der neuzeitliche Mensch, so Guardini, sei „auf den ungeheuren Anstieg seiner Macht nicht vorbereitet“. Es gebe noch „keine richtig durchdachte und wirksam geprägte Ethik des Machtgebrauchs, noch weniger eine Erziehung dazu, weder einer Elite noch der Gesamtheit“.

Für Personalentwickler und die Betreuer von Führungskräften bedeutet dieser Aufruf, Manager wie Politiker zu ertüchtigen, mit der ihnen anvertrauten Macht noch verantwortungsbewusster umzugehen. Zum Wesen von Macht gehört Sinnstiftung. Nur wenn der Machtausübung Unterworfene eine Sinngebung und deren sachliche wie ethische Legitimation nachvollziehen können, geschieht das, was Führung erst erfolgreich macht: dass Menschen sich nicht nur im Sartre'schen Sinn als Rädchen in einem Gesamtzusammenhang empfinden, sondern aus Einsicht in Sachnotwendigkeiten einem angemessenen Führungsverhalten auch Folge leisten. Für Schütze-Kreilkamp muss daher das „Thema Macht enttabuisiert“ und „im Kontext mit Sinn und Verantwortung bearbeitet“ werden.

Machtbegabung und die Aneignung von Wissen, das immer auch selbst Macht verleiht und zu Machtwissen angehäuften werden kann, in einem auch ethisch reflektierten Zusammenhang zu fördern, macht allen Sinn. Die Legitimation durch den Souverän, der in der Politik das Volk und in der Wirtschaft persönlich haftende Eigentümer, Geldgeber,

aber auch Kunden, Kollegen und Mitarbeiter sind, verlangt proportional nach Partizipation. Nur dann kann „motivierende Führung“ gelingen.

*Offenlegung: Ursula Schütze-Kreilkamp ist die Schwester von Richard Schütze.*

*Lesen Sie auch die letzte Kolumne von Richard Schütze: Zivilgesellschaft global*

von Richard Schütze

01.07.2013