

Weiterbildung Mehr als ein Seminar, aber weniger als ein Masterstudium: Uniskill ist ein neues Angebot für Führungskräfte Seite 74
Online Image entwickeln, Intriganten ausbremsen, Netzwerke knüpfen: So funktioniert Büropolitik – eine neunteilige Serie Abendblatt.de/karriere-bueropolitik

Wenn der Chef zum Herrscher wird

Jeder, der einen **Führungsjob** übernimmt, ist in Gefahr, seine Position zu missbrauchen, sagen Psychologen. Sie raten: Hinterfragen Sie Ihre Rolle

ANDREAS MATZ

„Ich darf nicht mehr so nett sein“, resümiert Frank S. nach den ersten Wochen in der neuen Position. Die ersten Hürden als Abteilungsleiter hat er mit Bravour genommen, erste Duftmarken gesetzt. Aber auch ein wenig Unsicherheit schwingt mit, wenn er mit seinem Coach seine neue Rolle bespricht. Der soll ihm helfen, der größten Versuchung, die mit der Beförderung verbunden ist, zu widerstehen: die Macht, die ihm die Führung von Mitarbeitern gibt, illegitim zu gebrauchen – sie zu missbrauchen. Das sei viel schwieriger als es auf den ersten Blick scheine, erklärt Psychologie-Professor Erich H. Witte von der Universität Hamburg. „Menschen, die in eine Machtposition kommen, sind immer auch in Gefahr, diese Position zu missbrauchen, das zeigt die empirische Forschung“, sagt Witte. „Sie nehmen die Perspektive ihrer Mitarbeiter nicht mehr ausreichend wahr. Sie können sich nicht mehr in sie hineinversetzen. Dabei vergessen sie ihre vorige Position und agieren aus einer Machtposition heraus. Da muss man gegensteuern.“



Beliebte Kollegen steigen leicht auf – nur oft bleiben sie dann nicht so nett

„Paradoxon der Macht“ nennen die Psychologen das Problem. Es beschreibt, wie Macht den Menschen verändert. Denn eigentlich wird niemand befördert, weil er besonders unfreundlich, herrschsüchtig und rücksichtslos ist. Besonders leicht steigen im Gegenteil Kollegen auf, die beliebt sind. Doch anstatt integer zu bleiben, werden sie in der neuen Position unzugänglich und entdecken ihre herrische Ader.

Hinter sachlicher Kritik wittern sie den Versuch der Demontage. Fähige Mitarbeiter werden als Konkurrenten wahrgenommen. Den Olymp der eigenen Macht zu sichern, wird zur Tagesaufgabe. Schnell an Gesprächstermine kommen nur noch Personen, die zum inneren Zirkel gehören. Der Rest wartet. Ethisch fragwürdige Praktiken sichern die Macht und lähmen das Unternehmen. Machtmissbrauch in Reinkultur lautet die Diagnose.

Macht verändert den Menschen, leider viel zu selten zum Guten. Niemand hat das so eindringlich gezeigt, wie der amerikanische Psychologe Philip G. Zimbardo. 1971 sperrte er völlig durchschnittliche Studenten in seinem Stanford-Prison-Experiment in den Keller der Elite-Uni in Palo Alto. Was dann passierte, ist in dem Spielfilm „Das Experiment“ als Horrordrama beschrieben: Von wenigen Ausnahmen abgesehen, mutierten die Studenten zu machthungrigen, brutalen Wärtern, andere zu unterwürfigen Gefangenen. Die

Situation geriet außer Kontrolle. Das Experiment musste abgebrochen werden. Der Lack der Zivilisation ist dünn.

Doch alle sozialen Strukturen sind auch von Macht geprägt. Im Unternehmen muss es immer Menschen geben, die Verantwortung tragen und Macht ausüben. Thomas Willner, Niederlassungsleiter beim Personal-Spezialisten von Rundstedt kann darin auch nichts Verwerfliches sehen. „Machtstreben ist ganz natürlich und durchaus wichtig für eine Karriere als Führungskraft. Macht ist notwendig, um Kräfte zu bündeln und auf ein Ziel zu konzentrieren. Ohne Macht gibt es auch keine Veränderung.“ Das Wichtigste jedoch sei, „Führungskräfte zu einer legitimen und ethisch sauberen Machtausübung zu befähigen“. Allzu häufig sei es so, dass Führungskräfte nicht hinreichend auf ihre Aufgabe vorbereitet werden. „Bei einem Wechsel innerhalb des Unternehmens wird oft nicht erkannt, dass Spielregeln und Prioritäten in einer anderen Abteilung oder in einer anderen Rolle ganz anders sein können. Da heißt es dann, der kennt doch das Unternehmen.“

Doch das sei oft ist nur die halbe Wahrheit. „Das Ergebnis ist Unsicherheit. Die wird dann häufig, wenn entsprechende Hilfe fehlt, mit übermäßigem Machtgebrauch kompensiert.“

Doch schon wenige Stunden Coaching könnten da helfen, glaubt Willner.

Diese Position teilt auch Psychologie-Professor Witte. „Führungskräften muss man beibringen die entsprechenden Stärken zu entwickeln, um Ziele zu verfolgen. Aber man muss ihnen auch sagen, dass sie verführbar sind. Dagegen hilft ein Perspektivwechsel: Ein guter Vorgesetzter hat immer gelernt, die Sichtweise des Mitarbeiters einzunehmen, ohne ihr folgen zu müssen.“ Wer dagegen egozentrisch sei, bei dem sei auch Machtmissbrauch zu erwarten.

Wenn Strafe und Belohnung willkürlich verteilt werden, ist es Machtmissbrauch

Aus psychologischer Sicht bietet Witte eine sehr einfache Definition für Machtmissbrauch durch Vorgesetzte an: „Immer dann, wenn Strafe und Belohnung nach nicht objektiv nachvollziehbaren, transparenten Kriterien verteilt werden, bedeutet das einen Machtmissbrauch.“ Dabei seien „Strafe“ und „Belohnung“ ausdrücklich als psychologische Kategorien und nicht wörtlich zu verstehen. Gehaltserhöhungen, Beförderungen, Vergünstigungen, Qualifizierungsmaßnahmen und bestimmte Freiheiten gehören ebenso in diese Kategorien wie Mehrarbeit, Überstunden oder die Erfahrung, nicht angehört zu

werden. Transparenz, Offenheit und ein vom Management regelmäßig eingefordertes Feedback helfen, dass die Gratwanderung zwischen notwendigem Machtgebrauch und folgenschwerem Machtmissbrauch gelingt.

Für Frank S., der glaubt, auf seinem neuen Chefsessel jetzt härter sein zu müssen, hat Psychologie Witte einen Rat parat: „Nett sein hat bei uns ja manchmal den Beiklang eines ständi-

gen Nachgebens und Harmoniestrebens. Anpassung zum Zwecke der Konfliktvermeidung ist der falsche Weg. Eine Führungskraft muss immer ganz klar sagen, was sie will. Wenn es mehrere Wege gibt, ist immer auch die Perspektive des Mitarbeiters zu berücksichtigen. In dieser Weise nett zu sein, ist völlig okay. Aber wenn es eine Abweichung vom Ziel gibt, muss korrigiert werden – mit Respekt vor dem Mitarbeiter.“

So wehren sich Mitarbeiter gegen Machtmissbrauch

Unternehmen sind hierarchisch gegliedert – also hat der eigene Vorgesetzte in den meisten Fällen auch einen Vorgesetzten. Das sei dann der natürliche Ansprechpartner für den betroffenen Mitarbeiter, sagt Psychologie-Professor Erich H. Witte von der Uni Hamburg.

Ein Betriebsrat einzuschalten ist eine Option, wenn das Machtgehabe des Vorgesetzten in Schikane oder Diskriminierung ausartet.

Jungen Führungskräften rät Psychologie Witte, sich den Satz zu vergegenwärtigen: „Ich bin in Gefahr, meine Macht in der neuen Position zu missbrauchen.“ Es sei natürlich nicht zwangsläufig so, dass man in diese Falle tappt. Aber mit der Prämisse vor Augen könne man sich selbst viel leichter die Frage stellen, wie man mit dieser Gefahr umgeht. (ama)

BUCH DER WOCHE

Klein, stark, schwarz

MARK HÜBNER-WEINHOLD

Inhalt: ●●●●● Über dieses Buch bin ich erst zwei Jahre nach seinem Erscheinen gestolpert. Mehr zufällig, beim Stöbern in einer Hamburger Buchhandlung. Um erstaunt festzustellen, dass der Titel bereits in der 13. Auflage vorliegt, was ein Ratgeberbuch schon zu einem Klassiker macht. Was drinsteckt? 50 Erfolgsmodelle, präsentiert im Miniaturformat, viele Grafiken, vergleichsweise wenig Text. Die Autoren stellen mit ihrem „Kleinen Handbuch für strategische Entscheidungen“ 50 gängige und relevante Management- und Strategie-Modelle auf je einer Doppelseite (samt Grafik) dar – nicht wissenschaftlich, dafür nachvollziehbar. So griffig sind bekannte Modelle wie die Eisenhower-Matrix, das Johari-Fenster oder der Long Tail noch nie beschrieben worden.

Präsentation: ●●●●● Das Buch kommt im kompakten Moleksine-Format daher, schlicht, schwarz, mit Lesezeichenband, leeren Notizenfeldern und abgerundeten Ecken. Passt perfekt in jedes Jackett und jede Handtasche. Die Gliederung der „50 Erfolgsmodelle“ von Krogerus und Tschäppler orientiert sich pragmatisch an den vier Punkten: Wie ich mich verbessere, wie ich mich besser verstehe, wie ich andere besser mache. Der Anspruch, die meisten Mo-

delle auf nur einer Seite Text plus einer Seite Grafik zu erklären, ist heroisch. Es gelingt oft, aber manche Modelle bleiben fragmentarisch. Das ist der Preis für die formale Selbstbeschränkung.

Praxiswert: ●●●●● Klein, stark, schwarz. Ein cleveres Taschenbuch, das immer wieder zum Nachschlagen, Nachdenken, Nachmachen reizt. Und hilft, langweilige Meetings oder Partyrunden aufzupeppen.

Verlosung: Vom Buch der Woche verlost das Abendblatt fünf Exemplare. So sind Sie dabei: Wählen Sie unsere **Gewinnhotline (01378) 40 34 67** (50 Cent pro Anruf aus dem Festnetz) und geben Sie das Stichwort „Erfolgsmodelle“ an. Oder schreiben Sie eine Postkarte an: Hamburger Abendblatt, Beruf & Erfolg, Stichwort „Erfolgsmodelle“, 20644 Hamburg. Teilnameschluss ist der 8. Februar (Anruf und Poststempel). Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.



„50 Erfolgsmodelle“ von Mikael Krogerus und Roman Tschäppler. Kein & Aber Verlag, 176 Seiten, 16,90 Euro.

Was macht eigentlich ...

... ein **Stauforscher?** Er will verstehen, warum Verkehr ins Stocken gerät, und entwickelt Lösungen

CHAN SIDKI-LUNDIUS

●● Wenn im Norden Ferien beginnen, rollt wieder eine Blechlawine über Deutschlands Autobahnen gen Süden. Was den einen ein Ärgernis, finden andere spannend: Stauforscher Michael Schreckenberg zum Beispiel. „Staus sind etwas ganz Natürliches“, sagt der 54-Jährige. „Sie treten überall in der Welt und auch im Tierreich auf. Denken Sie nur an die Wasserstellen Afrikas, an denen sich oft Tausende Tiere stauen.“

Schreckenberg hat an der Uni Köln Theoretische Physik studiert. 1985 promovierte er. Seit 1997 hat er an der Uni Duisburg-Essen den bundesweit einzigen Lehrstuhl für „Physik von Transport und Verkehr“ inne.

Stauforscher arbeiten daran, Verkehrsströme zu modellieren, zu simulieren und zu optimieren – vom Pendlerstau bis zu den Wanderungen der Pilger in Mekka. Besonders achtet Forscher Schreckenberg dabei auf den Einfluss menschlichen Verhaltens. Das interdisziplinäre Arbeiten sei es auch, das seinen Beruf so facettenreich mache.

Ein Physik- oder ein Informatikstudium sind gute Voraussetzungen, um zum Stauforscher zu werden – aktuell sucht Schreckenberg zum Beispiel einen solchen Absolventen als wissenschaftlichen Mitarbeiter. Ein Trendberuf ist Stauforscher allerdings noch lange nicht: Die Zahl der Jobs an Hochschulen und in Unternehmen ist gering.

Mit einem Kollegen hat Michael Schreckenberg ein mathematisches Konzept aus der Biologie auf den Verkehr übertragen: Mit diesem 1992 veröffentlichten Nagel-Schreckenberg-Modell ließ sich erstmals der Stau aus dem Nichts erklären – nämlich als eine Folge von Überreaktionen der Fahrer. Sie treten selbst auf die Bremse, sobald sie die Bremsleuchten eines vorausfahrenden Fahrzeugs aufleuchten sehen. Eine wichtige Erkenntnis, denn: Ein dreistündiger, vier Kilometer langer Stau über zwei Spuren verursacht einen volkswirtschaftlichen Schaden von 100 000 Euro, erklärt der Professor.

Das beeindruckte auch das nordrhein-westfälische Verkehrsministerium: Mittlerweile hat der Wissenschaft-

ler gemeinsam mit dem Land NRW ein System aufgebaut, mit dem der Verkehr auf dessen Autobahnen überwacht wird. Mehr als 4500 Induktionsschleifen messen ununterbrochen die Anzahl der Fahrzeuge und ihre Geschwindigkeit. So prognostiziert das System bis zu einer Stunde im Voraus und mit fast 90-prozentiger Sicherheit Verkehrsengpässe (www.autobahn.nrw.de).

Doch trotz übereifriger Bremser: Die grundlegende Ursache für die Entstehung von Staus ist die Überlastung der Straßen. Wenn mehr als 1800 Fahrzeuge pro Spur und Stunde auf der Autobahn unterwegs sind, sei zähflüssiger Verkehr programmiert, sagt Michael Schreckenberg. Bleibt ein Fahrer dann stehen, entsteht eine rückwärtsfließende Stauwelle. „Somit sind es fast immer Einzelpersonen, die Staus auslösen.“ Weitere Ursachen für Staus seien Unfälle, Baustellen und schlechte Wetterbedingungen.

Auch für die Staus im Elbtunnel seien in erster Linie die Fahrer verantwortlich, hebt der Forscher hervor. „Geht es aufwärts, werden viele Fahrer langsamer. Sie sind einfach zu faul, um die Fußstellung auf dem Gaspedal zu ändern“, verrät er mit einem Schmunzeln. Fährt Schreckenberg selbst mit dem Auto in den Urlaub, bringt er seine ganz eigene Anti-Stau-Strategie zum Einsatz: um zwei Uhr in der Früh starten, wenn das Verkehrsaufkommen noch harmlos ist.

Perspektiven

Stellen sind äußerst rar, weil Stauforschung ein relativ neues Wissenschaftsgebiet ist. **Beschäftigung** finden Stauforscher an Universitäten oder vereinzelt auch in der Automobilindustrie. Angaben zu den durchschnittlichen Einkommen sind aufgrund der wenigen Stellen noch nicht möglich. (cs)

www.ptt.uni-due.de

INFOVERANSTALTUNG:
17.02.2011, 13.00 UHR

- International Business Management B.A.
- Tourism & Event Management B.A.
- Media & Communication Management B.A.
- Business Psychology B.A.
- International Business Economics & Politics B.A.
- Fashion, Luxury & Retail Management B.A.
- International Business Communication B.A.
- Strategic Tourism Management M.A.

EBC HOCHSCHULE
www.ebc-hochschule.de · info@ebc-hochschule.de

ANZEIGE

KOMPASS



Sozialkompetenz? Kann man lernen!

EIN KOMMENTAR VON
JON CHRISTOPH BERNDT

●● Wer im Berufsleben fachlich versiert ist, der ist fein raus. Schließlich ist das eine Grundvoraussetzung dafür, so richtig zu reüssieren. Doch nur wer außerdem soziale Kompetenzen einsetzt, wird langfristig wirklich erfolgreich sein. Eine Kombination aus harten und weichen Fähigkeiten ist so selten wie gut; und auf Dauer notwendig, um Krisen zu überstehen. Wenn einem andere am Zeug flicken oder die öffentliche Meinung umschlägt.

Ganzheitliche Führungsqualitäten stellen sich erst in Krisenzeiten als solche heraus. Oder eben nicht. Wer viel von der fachlichen Zutat und wenig von der sozialen hat, wird dann schnell bärbeißig und hartschalig. Bei Klaus Zimmermann, Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung, ging zum Schluss alles ganz schnell: Über zehn Jahre war er beim DIW unterwegs wie weiland Blücher durch die französischen Reihen – kompromissfrei, ohne Rückschau.

Von Verschwendung war die Rede, von wenig Anwesenheit, autokratischem Führungsstil. „Wir wollten Tabus brechen. Neues aufbauen und wenn nötig durch die Wand gehen“, sagt Zimmermann von den Anfangszeiten. Das mag alles funktioniert haben, bis immer mehr Mitarbeiter und Meinungsmittler ihm die Gefolgschaft verweigerten. Gehe die Diskussion um seine Person weiter, warnte er, „kann man das Institut schließen“. Nun schließt man die Akte Zimmermann, mehr nicht.

Bei Menschen in Führungspositionen dürfen wir davon ausgehen, dass sie klar und umsichtig agieren. Doch gibt es immer wieder krasse Beispiele für das Gegenteil. Aus dem Paradebeispiel Zimmermann kann jede ordentlich reflektierte Führungskraft ableiten, wie es wirklich geht mit dem langfristigen Erfolg weit oben. Das Schönste: Soziales Verhalten kann man – genauso wie fachliche Kompetenz – lernen. Dazu gehört 1. das Erkennen von Defiziten, 2. die Auswahl der richtigen Unterstützer, 3. Geduld und Stringenz bei der Weiterentwicklung. Sage nachher niemand, er habe das nicht gewusst.

Jon Christoph Berndt ist Markenexperte, Management-Trainer und Keynote-Speaker. www.human-branding.de

WER VERDIENT WIE VIEL?
Autoverkäufer

Jahresbrutto, ohne Personalverantwortung

Gesamt	Unteres Quartil*	Median**	Oberes Quartil
	28.600	34.800	42.975
Frauen	22.026	27.407	36.957
Männer	29.000	35.100	43.750

Nach Alter

Alter	25 Jahre	35 Jahre	45 Jahre
	24.000	32.400	33.851
	27.450	37.900	40.120
	36.870	49.620	52.800

Nach Unternehmensgröße

Größe	Bis 100 Mitarbeiter	101-1000	>1000
	26.020	31.350	36.300
	31.800	37.360	42.600
	38.400	50.349	54.000

* Quartil = Ober- oder unterhalb dieses Wertes verdienen nur noch 25 % besser oder schlechter.
 ** Median = 50 % verdienen mehr, 50 % weniger

PERSONALMARKT