

Tekst 3

Was Macht aus Menschen macht

Die Organisationspsychologin Myriam Bechtoldt erklärt, was einen guten Chef ausmacht.

(1) Frau Bechtoldt, Sie haben das Nachwort zu dem Buch „Ich arbeite immer noch in einem Irrenhaus“ von Martin Wehrle geschrieben. Sind die Chefs wirklich so schlimm?

Offensichtlich. Das sind keine erfundenen Geschichten. Der Autor hat sie
5 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
Verkehrssünderdatei¹⁾ für ihn übernehmen könnte. Er müsse dazu nur
10 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.

(2) Schaffen es nur Leute mit einer solchen Persönlichkeitsstruktur nach ganz oben?

15 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,
20 wenn sie sich 6 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.

**(3) Mancher begründet das damit, dass er ja schnell und viel
25 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
30 Maßstäbe an, während sie es für sich selbst nicht so genau nehmen.

(4) 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
35 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.

40 **(5) 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
45 starkes psychologisches Gefälle: Der Untergebene nimmt den Vorgesetzten überwichtig, 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.

(6) Ist das auch wissenschaftlich erwiesen?

50 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 empathisch wird und sich berechtigt fühlt, weniger Anteil am
55 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
60 jemand hat, umso besser geht's ihm.

(7) Warum lassen viele Führungskräfte ihren Mitarbeitern 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
65 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? Langfristig erzeugt man in den Mitarbeitern so genau die Grundhaltung, die man ihnen unterstellt: Dienst nach Vorschrift, innere Kündigung. Ein
70 Vorgesetzter, der nicht am Wohlergehen seiner Mitarbeiter interessiert ist, schadet seinem Unternehmen.

naar: www.sueddeutsche.de, 06.01.2013

noot 1 Punkte in der Flensburger Verkehrssünderdatei: in de Duitse stad Flensburg wordt een centraal register bijgehouden van verkeersovertredingen. Iemand die bijvoorbeeld betrapt wordt op te hard rijden, krijgt daarvoor, naast een boete, ook "strafpunten in Flensburg".

Tekst 3 Was Macht aus Menschen macht

- 1p 5 Welche Aussage über das Buch *Ich arbeite immer noch in einem Irrenhaus* stimmt mit dem Inhalt der 1. Antwort überein?
- A Das Buch ist aussagekräftiger als das eher veröffentlichte *Ich arbeite in einem Irrenhaus*.
 - B Die im Buch beschriebenen Erfahrungen wirken einigermaßen übertrieben.
 - C Im Buch wird anschaulich dargestellt, was einige Vorgesetzte sich alles leisten.
 - D In der Öffentlichkeit wurde das Buch scharf kritisiert.
- 1p 6 Welche Ergänzung passt in die Lücke in Zeile 20?
- A bedroht
 - B gestützt
 - C kontrolliert
 - D überlegen
- 1p 7 Welches Wort beschreibt die im 3. Absatz beschriebene Handlungsweise vieler Manager am besten?
- A gesetzeswidrig
 - B konsequent
 - C umsichtig
 - D widersprüchlich
- 1p 8 Geef van elk van de onderstaande beweringen aan of deze wel of niet overeenkomt met alinea 5.
- 1 Untergebene können sich dem psychologischen Druck, der von Macht ausgeht, kaum entziehen.
 - 2 Eine Abhängigkeitsbeziehung schafft Klarheit am Arbeitsplatz.
- Noteer het nummer van elke bewering, gevolgd door 'wel' of 'niet'.
- 2p 9 Welke **twee** aspecten van macht brengt mevrouw Bechtoldt in alinea 6 ter sprake?
- 1p 10 Woran mangelt es vielen Führungskräften dem 7. Absatz nach?
- A Autorität
 - B Optimismus
 - C Tatkraft
 - D Vertrauen