

JEFFREY PFEFFER

MACHT

WARUM MANCHE SIE HABEN
UND ANDERE NICHT

BOOKS4SUCCESS

JEFFREY PFEFFER

MACHT

WARUM MANCHE SIE HABEN
UND ANDERE NICHT

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel
Power: why some people have it and others don't
ISBN 978-0-06-178908-3

© Copyright der Originalausgabe:
© 2010 by Jeffrey Pfeffer. All rights reserved.
Published by HarperCollins Publishers, New York.

© Copyright der deutschen Ausgabe 2011:
Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Petra Pyka
Gestaltung, Satz und Herstellung: Martina Köhler, Börsenbuchverlag
Lektorat: Claus Rosenkranz
Druck: Bercker Graphischer Betrieb GmbH & Co. KG

ISBN 978-3-941493-71-1

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

BÖRSEN  MEDIEN
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach
Tel: 0 92 21-90 51-0 • Fax: 0 92 21-90 51-44 44
E-Mail: buecher@boersenmedien.de
www.books4success.de

INHALT

ANMERKUNG DES VERFASSERS	7
EINFÜHRUNG	9
Kapitel 1 GUT SEIN ALLEIN REICHT NICHT	31
Kapitel 2 PERSÖNLICHE EIGENSCHAFTEN, DIE EINFLUSS VERSCHAFFEN	53
Kapitel 3 DIE RICHTIGE AUSGANGSPOSITION	79
Kapitel 4 DER EINSTIEG: AUS DEM RAHMEN FALLEN UND EIN PAAR REGELN BRECHEN	101
Kapitel 5 AUS NICHTS ETWAS MACHEN: RESSOURCEN SCHAFFEN	123
Kapitel 6 EFFIZIENTE UND EFFEKTIVE SOZIALE NETZE UND WIE MAN SIE AUFBAUT	141

Kapitel 7	165
WIE SIE DURCH DAS RICHTIGE AUFTRETEN MACHT AUSSTRAHLEN	
Kapitel 8	193
DER AUFBAU EINER REPUTATION: WAHRNEHMUNG IST WIRKLICHKEIT	
Kapitel 9	215
WIE SIE WIDERSTÄNDE ÜBERWINDEN UND RÜCKSCHLÄGE VERKRAFTEN	
Kapitel 10	239
DER PREIS DER MACHT	
Kapitel 11	259
WIE – UND WARUM – MENSCHEN MACHT VERLIEREN	
Kapitel 12	277
MACHTDYNAMIK – GUT FÜR DIE ORGANISATION UND GUT FÜR SIE?	
Kapitel 13	295
ES GEHT LEICHTER, ALS SIE DENKEN	
DANKSAGUNG	309
ANMERKUNGEN	315
LITERATURHINWEISE	343

ANMERKUNG DES VERFASSERS

Dieses Buch handelt von echten Menschen, die so freundlich waren, mir ihre Geschichte zu erzählen. In den meisten Fällen habe ich ihre richtigen Namen verwendet. In manchen Fällen sind Persönlichkeiten betroffen, die in der Öffentlichkeit stehen, und manches Material stammt aus öffentlichen Quellen. In seltenen Fällen habe ich auf die Bitte meiner Informanten hin die Namen der handelnden Personen geändert, um ihre Anonymität zu wahren – und noch seltener auch weitere Informationen, die zur Identifizierung beitragen könnten.

EINFÜHRUNG

DIE RICHTIGEN VORAUSSETZUNGEN
SCHAFFEN

Beim Streben nach Macht ist fast alles möglich. Man kann unter den unwahrscheinlichsten Umständen eine einflussreiche Stellung erlangen, wenn man über die nötigen Fähigkeiten verfügt. Ein Beispiel dafür aus dem wirklichen Leben ist Anne, wie wir sie nennen wollen. Nach Abschluss ihres Studiums der Betriebswirtschaft wollte Anne an die Spitze eines jungen Hightech-Unternehmens. Doch ihr fehlte der technische Hintergrund. Sie kam aus dem Rechnungswesen und hatte weder im Hightech-Sektor gearbeitet noch während des Studiums entsprechende Fächer belegt. Dass sie vor ihrem betriebswirtschaftlichen Studium in der öffentlichen Rechnungslegung tätig war, kam erschwerend hinzu: Sie hatte eine leitende Position im Rechnungswesen einer wichtigen Behörde eines kleinen Landes bekleidet. Nun richtete sie ihren Ehrgeiz auf das kalifornische Silicon Valley. Doch Anne schaffte es und erreichte ihr Ziel – mit ein paar ausgesprochen cleveren machtstrategischen Schachzügen.

Ihr Erfolg fußte auf guter Vorbereitung. Während die meisten ihrer Landsleute an der betriebswirtschaftlichen Fakultät Kurse in Unternehmensführung belegten, entschied sich Anne für einen Kurs an der technischen Fakultät zu Unternehmensgründungen. Mit diesem Schritt veränderte sie die Machtdynamik und verbesserte ihre Verhandlungsposition. In den Hörsälen der Business School kamen auf jeden Ingenieur drei MBAs. An der technischen Fakultät kam ein MBA auf vier Ingenieure. Sie erklärte das damit, dass die MBAs den Weg ins Gebäude der Ingenieure scheuten. Sie wollte dadurch aber nicht nur ihre Verhandlungsposition verbessern, sondern auch Veranstaltungen in größerer Nähe zu den Labors besuchen, wo Technologien entwickelt wurden. Dort standen die Chancen besser, dass sich interessante Gelegenheiten ergaben. Zentraler Gegenstand des MBA-Kurses waren Geschäftspläne, die von Professoren und Wagniskapitalgebern bewertet wurden.

Dadurch entstand ein gewisser Druck, der sich in der Arbeit niederschlug. Aus diesem Grund hatte Anne in dem von ihr gewählten Umfeld eine bessere Verhandlungsposition.

Nachdem Anne mit diversen Projektteams gesprochen hatte, schloss sie sich einer Gruppe an, die an einem Software-Produkt arbeitete, durch das die Leistung bereits vorhandener Software ohne größere Investitionen in neue Hardware verbessert werden sollte. Natürlich hatte sie diese Technologie nicht selbst entwickelt. Sie wählte aber trotzdem dieses Team aus, obwohl sie wegen ihrer mangelnden Kompetenzen von manchen ihrer Ingenieurs-Kommitonen herablassend behandelt wurde.

Nachdem Anne ihre Nische gefunden hatte, wartete sie geduldig, bis die übrigen Teammitglieder erkannten, was sie beizusteuern hatte. Sie war die einzige Frau in dem Team, das mit seinem Produkt auf einen relativ kleinen Markt abzielte, auf dem sich bereits drei dominante Akteure tummelten. Anne legte Daten vor, die zeigten, dass das nicht ratsam war, beugte sich aber den Wünschen der Gruppe, sich bei der Präsentation im Kurs auf diesen ursprünglichen Markt zu konzentrieren. Der Vortrag kam bei den Wagniskapitalgebern nicht gut an. Infolgedessen gelangten die Ingenieure zu der Überzeugung, dass Annes Argumente womöglich stichhaltig waren. Als der Kurs längst beendet war, arbeitete die Gruppe immer noch an ihrer Idee und beschaffte sich einen kleinen Gründungskredit von einer Venture-Capital-Firma. Damit sollte über den Sommer ein Unternehmen auf die Beine gestellt werden. Anne, die von allen Teammitgliedern am besten formulieren konnte, übernahm die schriftliche Einwerbung von Kapital.

Als Anne ihr Studium beendete, erhielt sie ein Angebot von einer großen Unternehmensberatung. Sie setzte ihr Team davon in Kenntnis. Die anderen sollten wissen, dass sie andere, besser bezahlte Optionen hatte. Sie sollten sie zu schätzen wissen und sie

sollten ihre Drohung, zu gehen, ernst nehmen. Sie ließ die Ingenieure auch ganz bewusst Dinge versuchen, die sie selbst aus dem Effeff beherrschte – zum Beispiel Präsentationen halten und Finanzprojektionen erstellen. Sie sollten sehen, dass es nicht so leicht war, wie es aussah. Mit ihren Kenntnissen über Rechnungswesen und Unternehmensführung prüfte Anne die Gründungsdokumente des neuen Unternehmens und die Finanzierungsunterlagen. Gleichzeitig sammelte sie jede Menge externe Informationen und baute sich dank ihrer im Vergleich zu den Ingenieuren überlegenen sozialen Kompetenz ein starkes Netzwerk in der Branche auf, in der sie Fuß fassen wollten. Ihre Kontakte verhalfen dem Team zu Finanzierungsmöglichkeiten, als der Sommer vorbei und das Startkapital aufgebraucht war.

Anne verfügte nicht nur über betriebswirtschaftliche Kenntnisse, sondern auch über politisches Geschick und über die nötige Härte. Nach Abschluss des Studiums, als das Team das Unternehmen gründete, gab es nur einen Mitbewerber um das Amt des CEO. Um zu zeigen, wie ernst es ihr war, und um ihren Einfluss zu steigern, arrangierte sie für ihr Team Treffen mit anderen MBAs, um ihnen mögliche Nachfolger zu präsentieren. Doch weil sie so viel Zeit mit dem Team verbracht und mit ihm Pizza und schlechtes mexikanisches Essen in sich hineingestopft hatte, hatte die Gruppe bei Anne ein besseres Gefühl. Am Ende teilte sie sich die CEO-Position mit einem Mitbewerber und brachte einen Hedgefonds dazu, das Produkt zu finanzieren. Obwohl es nie eine Garantie dafür gibt, dass ein Unternehmen oder ein Produkt einschlägt, hatte Anne ihr Ziel erreicht, Managerin eines vielversprechenden jungen Hightech-Unternehmens zu werden – und das nicht einmal ein Jahr nach ihrem Abschluss an der Business School. Dabei hatte sie erhebliche anfängliche Widerstände und auch Defizite in Bezug auf ihre Vorbildung überwunden.

Anders als Anne haben Sie vielleicht jede Menge beruflich relevante Fähigkeiten und zwischenmenschliche Kompetenzen, aber trotzdem nichts zu sagen – womöglich, weil Sie nicht willens oder nicht in der Lage sind, das Machtspiel zu spielen. Beth hatte vor über 20 Jahren an einer hochkarätigen Hochschule und einer nicht minder prestigeträchtigen Business School studiert. Als ich Kontakt zu ihr aufnahm, hatte sie gerade die gemeinnützige Organisation verlassen, für die sie gearbeitet hatte. Anlass war der neue Geschäftsführer, ein ehemaliger Kollege von Beth, der mit mehreren Mitgliedern des Verwaltungsrats der Organisation befreundet war. Er fühlte sich durch ihre Kompetenz bedroht und war bereit, ihr eine ordentliche Abfindung zu zahlen, damit sie das Feld räumte.

Beths Karriere verlief nach ihrem MBA-Abschluss nicht „linear“. Zeiten, in denen sie erfüllende Tätigkeiten ausübte, wurden immer wieder von Phasen der Arbeitslosigkeit unterbrochen. Eine stabile Führungsposition in dem von ihr gewählten Berufsfeld muss sie sich erst noch erarbeiten. Dabei hatte sie schon leitende Funktionen beim Staat inne – auf dem Capitol Hill und im Weißen Haus. Das Problem, so erklärte sie mir, sei ihre mangelnde Bereitschaft, innerhalb einer Organisation politische Spielchen zu spielen. Wenn überhaupt, dann trieb sie diese nicht mit der nötigen Konzentration und Energie voran und schon gar nicht mit einer Härte, wie wir sie aus Annes Geschichte kennen. „Jeffrey, die Welt da draußen ist hart“, sagte Beth. „Menschen kassieren die Lorbeeren für die Arbeit anderer. Den meisten geht es nur um die eigene Karriere, oft auf Kosten ihres Arbeitgebers. Die Blender werden belohnt. Mich hat niemand darauf vorbereitet, dass meine Kollegen jeden Tag in der festen Absicht antreten, ihre eigenen Pfründe zu schützen und zu vergrößern. Wahrscheinlich war ich nie skrupellos oder berechnend genug und hatte nie die nötige Bereitschaft,

gegen meine Überzeugungen zu handeln, um Erfolg zu haben – zumindest nicht nach den üblichen Maßstäben.“

Systematische empirische Untersuchungen bestätigen, was diese beiden so unterschiedlichen Fallbeispiele ebenso vermuten lassen wie unser gesunder Menschenverstand und die tägliche Erfahrung: Politisches Geschick und Machthunger stehen in Zusammenhang mit beruflichem Erfolg und Managerleistung. So beleuchtete eine Studie zum Beispiel die eigentlichen Motive von Managern und ihren beruflichen Erfolg. Eine Gruppe von Managern wurde primär vom Bindungsbedürfnis motiviert. Den Angehörigen dieser Gruppe ging es mehr darum, wie gut sie ankamen, als darum, was geleistet wurde. Eine zweite Gruppe wurde in erster Linie von dem Drang angetrieben, möglichst viel zu leisten – die eigenen Ziele zu verwirklichen. Eine dritte Gruppe war vor allem machthungrig. Die Ergebnisse zeigten, dass diese dritte, primär an der Macht interessierte Gruppe von Managern die effektivste war – nicht nur beim Erreichen von einflussreichen Positionen in Unternehmen, sondern auch bei der Erfüllung ihrer Aufgaben.¹ In einem anderen Beispiel haben Gerald Ferris von der Florida State University und seine Kollegen ein 18 Punkte umfassendes Verzeichnis politischer Kompetenzen erstellt. Studien über 35 schulische Verwaltungskräfte im mittleren Westen der Vereinigten Staaten und 474 Zweigstellenleiter eines landesweit tätigen Finanzdienstleisters zeigten, dass die Leistungen von Menschen mit ausgeprägterem politischem Geschick höher bewertet wurden und dass sie als effektivere Führungskräfte galten.²

Willkommen im wirklichen Leben! Es ist nicht unbedingt die Welt, wie wir sie uns wünschen, aber so ist sie nun mal. Die Welt *kann* von Zeit zu Zeit hart sein und die Entwicklung und die Nutzung von Macht stellen in Organisationen nützliche Überlebensstrategien dar. Wenn es um Status und Positionen geht, gibt es viel

Nullsummenwettbewerb. Damit meine ich, dass die meisten Organisationen nur einen CEO haben. Bei Dienstleistern gibt es nur einen Geschäftsführer. Jeder Bezirk hat nur einen Schulinspektor und es gibt jeweils immer nur einen Premierminister oder Präsidenten. Da auf jeder Stufe der organisatorischen Leiter laufend mehr hoch qualifizierte Bewerber miteinander konkurrieren, ist der Wettbewerb heftig und wird immer schärfer, da an der Spitze immer weniger Positionen zu vergeben sind.

Manche der am Weiterkommen Interessierten beugen die Regeln des Fair Play oder ignorieren sie völlig. Beschweren Sie sich nicht darüber. Und sparen Sie sich den frommen Wunsch, dass die Welt anders sein sollte. Sie können in jeder Organisation – ob groß oder klein, öffentlich oder privatwirtschaftlich – in den Ring gehen und erfolgreich sein, wenn Sie die Prinzipien der Macht verstanden haben und bereit sind, sie auch einzusetzen. Ihre Aufgabe ist, zu lernen, wie Sie sich in den politischen Kämpfen bewähren, die Ihnen bevorstehen. Meine Aufgabe ist es, Ihnen das in diesem Buch zu zeigen.

WARUM SIE NACH MACHT STREBEN SOLLTEN

Macht zu erwerben und zu verteidigen ist kein Kinderspiel. Sie müssen schlau und strategisch vorgehen und, wenn nötig, belastbar, reaktionsschnell und kampfbereit sein. Wie Beths Geschichte zeigt, ist die Welt nicht immer nett oder fair. Anne bekam zwar die angestrebte Position, musste aber viel Einsatz bringen und Geduld und zwischenmenschliche Härte aufbringen, um so weit zu kommen. Unter anderem musste sie sich in einer Gruppe behaupten, in der ihre besonderen Fähigkeiten zunächst wenig Anklang fanden. Warum sollte man überhaupt nach Macht streben? Sollte man

sich nicht lieber zurückhalten und hinnehmen, was einem das Leben vorsetzt?

Wer Macht hat, lebt in aller Regel länger und gesünder. Als Michael Marmot die Sterblichkeitsraten bei Herzkrankheiten unter britischen Beamten untersuchte, kam er zu einem interessanten Ergebnis: Je niedriger der Rang oder die Einstufung des Beamten, desto höher das altersbereinigte Sterblichkeitsrisiko. Natürlich spielt dabei nicht nur die Position eines Mitarbeiters in der Organisationshierarchie eine Rolle, sondern es besteht auch ein Zusammenhang mit der Zahl der gerauchten Zigaretten, den Essgewohnheiten oder dergleichen. Marmot und seine Kollegen stellten aber fest, dass die beobachtete Variation bei der Mortalität nur zu rund einem Viertel durch die Unterschiede in Bezug auf Rauchen, Cholesterin, Blutdruck, Übergewicht und körperliche Bewegung, bezogen auf den Rang in der Hierarchie, zu erklären war.³ Weit mehr machten Macht und Status aus – Faktoren, die den Betroffenen mehr Kontrolle über ihr Arbeitsumfeld gaben. Studien belegten schlüssig, dass der Grad an Kontrolle im Job, etwa die Entscheidungsbefugnis und der Ermessensspielraum in Bezug auf den Einsatz der eigenen Fähigkeiten, viel aussagten über die Häufigkeit und das Risiko, in den nächsten fünf oder mehr Jahren an einer Herzkranzgefäßerkrankung zu sterben. Das Maß an Kontrolle und der berufliche Status der Betroffenen spielte für die Unterschiede bei der Mortalität durch Herzerkrankungen de facto eine größere Rolle als physiologische Faktoren wie Übergewicht und Blutdruck. Diese Erkenntnisse sollten Sie eigentlich nicht überraschen. Wer keine Kontrolle über sein Umfeld hat, fühlt sich hilflos und gestresst⁴, und Stress und „Ohnmacht“ sind gesundheitsschädlich. Eine Position mit weniger Macht und Status ist in der Tat schlecht für die Gesundheit. Umgekehrt gilt: Macht und die damit verbundene Kontrolle wirken lebensverlängernd.⁵

Zweitens kann Macht und die damit verbundene Außenwirkung zu Wohlstand führen. Als Bill und Hillary Clinton 2001 das Weiße Haus verließen, hatten sie nicht viel Geld, aber Anwaltsrechnungen in Millionenhöhe. Doch sie waren berühmt und verfügten über ein umfangreiches Netz an Kontakten aus der langen Zeit, in der sie Machtpositionen innegehabt hatten. In den folgenden acht Jahren erwirtschafteten die Clintons 109 Millionen US-Dollar – vor allem durch Vortragshonorare und Buchverträge, aber auch durch Anlagechancen, die ihnen durch ihre frühere Stellung eröffnet wurden.⁶ Rudy Giuliani wurde nach seiner Amtszeit als New Yorker Bürgermeister Teilhaber einer Sicherheitsberatungsfirma. Seine materielle Lage verbesserte sich infolge dieser Stellung und durch Vortragshonorare rasch und erheblich. Einfluss schlägt sich zwar nicht immer finanziell nieder – weder Martin Luther King jr. noch Mahatma Gandhi nutzten ihre Prominenz, um sich zu bereichern –, doch das Potenzial ist grundsätzlich vorhanden.

Drittens gehört Macht zu einer Führungsposition und ist nötig, wenn man Dinge voranbringen will – ob das Veränderungen im US-Gesundheitswesen sind, der Umbau von Organisationen zu humaneren Arbeitsplätzen oder die Einflussnahme auf die Dimensionen der Sozialpolitik oder der Wohlfahrt. Wie der inzwischen verstorbene John Gardner, Gründer von Common Cause und ehemaliger Minister für Gesundheit, Bildung und Wohlfahrt unter Präsident Lyndon Johnson, feststellte, ist Macht Bestandteil von Führung. Für Führungspersönlichkeiten ist Macht daher unweigerlich ein Thema.⁷

Viele, wenn auch nicht alle Menschen streben nach Macht wegen der damit verbundenen Möglichkeiten, manche aber auch einzig und allein um der Macht selbst willen. Der Sozialpsychologe David McClelland schrieb über einen Drang nach Macht, der natürlich von Mensch zu Mensch unterschiedlich stark ausgeprägt sei – ebenso

wie das Bedürfnis, etwas zu erreichen. Dennoch hat der Mensch nach Ansicht McClellands einen grundlegenden Machttrieb, der in vielen Kulturen festzustellen sei.⁸ Und wenn Sie nach Macht streben, werden Sie auf jeden Fall glücklicher, wenn es Ihnen gelingt, Ihr Ziel zu erreichen.

Um Ihren Weg zur Macht effektiv zu planen und Gelerntes in die Praxis umzusetzen, müssen Sie zunächst drei Haupthindernisse überwinden. Die ersten beiden bestehen in dem Glauben, dass die Welt gerecht ist, und in den überlieferten Formeln für Führung, die weitgehend von diesem Irrglauben geprägt sind. Das dritte Hindernis sind Sie selbst.

DIE WELT IST NICHT GERECHT

Viele Menschen bestätigen sich gegenseitig in ihrer Selbsttäuschung in Bezug auf die Unternehmenswelt, in der sie leben. Der Grund dafür: Viele möchten gerne glauben, dass die Welt gerecht und fair ist und jeder das bekommt, was er verdient. Und da die Menschen in der Regel meinen, dass sie Gutes verdienen, kommen sie zu der Überzeugung, dass schon alles gut wird, wenn sie nur gewissenhaft ihre Aufgaben erfüllen und sich anständig benehmen. Wenn sie dann beobachten, wie andere Dinge tun, die sie für unangebracht, anmaßend oder überzogen halten, erkennen sie nicht, was sie daraus lernen können. Sie glauben vielmehr, dass solche Zeitgenossen damit vielleicht für den Moment Erfolg haben, doch langfristig scheitern werden.

Der Glaube an eine gerechte Welt hat zwei maßgebliche negative Effekte auf die Fähigkeit, Macht zu erlangen. Erstens verhindert er, dass Menschen aus allen Situationen und von allen anderen lernen – auch von Menschen, die sie nicht mögen oder verachten.

Das erlebe ich bei meinen Seminaren und meiner Arbeit mit Führungskräften immer wieder. Die erste Reaktion auf Umstände oder Fallbeispiele zum Thema Macht ist stets davon geprägt, ob man den Betreffenden „mag“ oder sich mit dem Studienobjekt identifizieren kann. Das ist aber vollkommen nebensächlich. Wesentlich ist vielmehr, aus allen Situationen und von allen anderen zu lernen – nicht nur von Menschen, die man schätzt und billigt, und ganz sicher nicht nur von Menschen, mit denen man sich identifizieren kann. In Wirklichkeit gilt: Wenn Sie eine mit geringen Befugnissen ausgestattete Stellung innehaben und Ihre Macht ausbauen möchten, dann sollten Sie ganz besonders darauf achten, wie sich die Menschen verhalten, deren Position Sie anstreben.

Zweitens macht die Überzeugung, die Welt sei gerecht, Menschen taub und blind für die Notwendigkeit, sich proaktiv eine Machtbasis aufzubauen. Wer an Fairness glaubt, übersieht womöglich die diversen Tretminen in seiner Umgebung, die seine Karriere aus der Bahn werfen können. Ein Beispiel dafür ist Jim Walker, der Ende der 1990er-Jahre eingestellt wurde, um das asiatische Aktiengeschäft von Nomura Securities in Hongkong aufzubauen. In vielerlei Hinsicht war Walker ziemlich erfolgreich. Er warb hervorragende Analysten an und verschaffte dem Research-Team des Unternehmens ein gutes Ranking. Und er steigerte den Gewinn. Als charismatische Führungspersönlichkeit baute er eine flache, auf Leistung und Unternehmensergebnisse ausgerichtete Organisation auf. Die politischen Aspekte des Umfelds, in dem er tätig war, schätzte er jedoch falsch ein. Weil er auf Opposition und Rivalität stieß und durch verschiedene Rückschläge Kontrolle einbüßte, verließ Walker Nomura. „Diesem jüngsten Weggang liegt ein Missverständnis zugrunde. Walker verstand nicht richtig, wie starr und politisch Nomura sein konnte.“⁹

Der verbreitete Glaube an Fairness, der in der Sozialpsychologie als „Gerechte-Welt-Hypothese“ bezeichnet wird, wurde erstmals vor Jahrzehnten von Melvin Lerner beschrieben.¹⁰ Lerner behauptete, dass die Menschen die Welt gern für vorhersehbar und durchschaubar und deshalb potenziell kontrollierbar halten wollten. Oder, wie es ein anderer Psychologe formulierte, dass wir von frühester Kindheit an „lernen, ‚gute‘ Menschen zu sein, die alles ‚im Griff‘ haben“.¹¹ Wie sonst sollten wir in einer Welt zurechtkommen, die regellos ist und nicht gesteuert werden kann, ohne uns ständig hintertrieben und frustriert zu fühlen? Der Wunsch nach Kontrolle und Berechenbarkeit löst die Tendenz aus, die Welt als gerecht zu betrachten, weil nur eine gerechte Welt auch begreifbar und vorhersehbar ist. Halte dich an die Regeln, und alles wird gut. Verstoße dagegen, und es hat schlimme Folgen.

Die Hypothese von der gerechten Welt beruht darauf, dass die meisten Menschen glauben, dass „jeder bekommt, was er verdient. Das heißt, die Guten werden erwartungsgemäß belohnt und die Bösen bestraft. Vor allem aber gilt dieses Phänomen auch umgekehrt: Geht es jemandem ganz offensichtlich gut, haben die Beobachter die sozialpsychologische Tendenz, daraus zu folgern, dass der Betreffende etwas getan haben muss, um sein Glück zu verdienen. Er oder sie wird automatisch zum besseren Menschen ... einzig und allein aufgrund der vermeintlichen Belohnung.“¹² Stößt dagegen jemandem etwas Schlimmes zu, „führt der Glaube an eine gerechte Welt zu dem Schluss, dass das Opfer ein schlechter Mensch sein muss.“¹³ Der letztgenannte Effekt ist ursächlich für das häufig beobachtete Phänomen, dass die Schuld beim Opfer Es liegt vor, wenn andere Rechtfertigungen für die schlimmen Dinge finden, die Opfer von Verbrechen erfahren, oder für Schiffbruch, den ein Unternehmen erleidet. Das Gegenteil trifft ebenso zu: Erfolg, wie auch immer er errungen wurde, animiert dazu,

den Erfolgreichen viele Tugenden zuzuerkennen – und so ihre Erfolge zu rechtfertigen.

Es gibt eine große Zahl von Experimenten und Feldstudien, die diesen Effekt der gerechten Welt belegen. Viele der originellen Studien untersuchten, wie die Teilnehmer Menschen beurteilten, die nach dem Zufallsprinzip vom Leiter des Experiments zur Verabreichung eines Elektroschocks oder einer anderen Bestrafung ausgewählt wurden. Die Ergebnisse zeigten, dass andere die (zufällig) bestrafte Teilnehmer eher ablehnten und ihren gesellschaftlichen Wert geringer einschätzten, obwohl die Beobachter *wussten*, dass die Bestrafungen ganz willkürlich erfolgten. Wer Pech hat, wird auch noch stigmatisiert: „Kinder, deren Schulspeisung subventioniert wird, gelten als weniger leistungsfähig als solche, die nicht vom Lunchprogramm erfasst werden. Hübscheren Studentinnen traut man eher zu, ein Privatflugzeug zu fliegen, als weniger attraktiven. Sozialhilfeempfänger werden oft behandelt, als seien sie nicht vertrauenswürdig oder nicht in der Lage, auch nur irgendeinen Aspekt ihres Lebens in den Griff zu bekommen.“¹⁴ Sobald sie den Gerechte-Welt-Effekt kennen, sobald Sie erkannt haben, welchen Einfluss er auf Ihre Wahrnehmung hat, und versuchen, der Neigung entgegenzusteuern, die Welt als grundsätzlich fair zu betrachten, werden Sie aus jeder Situation viel mehr lernen können und wacher und proaktiver am eigenen Erfolg arbeiten.

VORSICHT VOR FÜHRUNGSRATGEBERN

Das nächste Hindernis, das Sie umschiffen müssen, ist die einschlägige Literatur. Die Bücher bekannter Topmanager und die Vorträge und Kurse zum Thema Führungskompetenz sollten mehrheitlich mit folgendem Warnhinweis versehen werden:

Achtung: Dieses Material kann Ihr Überleben im Unternehmen gefährden. Der Grund: Führungskräfte, die ihre eigene Karriere als Vorbild zur Nachahmung empfehlen, neigen zu Schönfärberei in Bezug auf die Machtspielchen, durch die sie an die Spitze gekommen sind. Was über Führung gelehrt wird, strotzt dagegen nur so von Ratschlägen zur Orientierung am inneren Kompass, zur Wahrheitsliebe, zum Zeigen wahrer Gefühle, zu Bescheidenheit und Eigenwirkung und zur Vermeidung tyrannischen und ausfälligen Verhaltens. Kurz, es beschreibt, wie man die Welt und die Mächtigen *gerne hätte*. Kein Zweifel, wenn jeder immer authentisch, bescheiden, ehrlich und stets um das Wohlergehen anderer besorgt wäre, statt eigene Ziele zu verfolgen, wäre die Welt fraglos schöner und menschlicher. Aber so ist sie eben nicht.

Als Orientierungshilfe für Menschen, die nach Macht streben, taugen diese Empfehlungen daher nur bedingt. Die meisten CEOs haben keine Level-5-Führungsqualitäten, wie sie Jim Collins in *Der Weg zu den Besten* beschreibt und wie sie das Unternehmen auf der Leistungskurve voranbringen. Solche Führungskräfte sind „leistungswillig bis zur Selbstaufgabe, zurückhaltend, ja fast schüchtern“ und holen das Beste aus ihren Mitarbeiter heraus, indem sie nicht das ganze Rampenlicht für sich beanspruchen und alle Entscheidungen selbst treffen.¹⁵ Dass solche Manager so selten sind, ist vielleicht ein Grund dafür, dass es so wenigen guten Organisationen gelingt, die besten zu werden. Und auch Collins' Geschichte setzt erst ein, als diese Musterknaben die CEO-Position bereits erreicht hatten. Der Weg dorthin erfordert aber womöglich andere Verhaltensweisen als die des erfolgreich Arrivierten. Der Weg an die Macht hat wenig Ähnlichkeit mit den Ratschlägen, die dazu erteilt werden.

Der Einheitsbrei in den meisten Büchern und Kursen zum Thema Führung lässt sich auf drei Gründe zurückführen. Erstens halten

sich Topmanager wie der ehemalige New Yorker Bürgermeister Rudy Giuliani oder der Ex-Chef von General Electric Jack Welch vielleicht sogar für charismatisch und ehrlich.¹⁶ Doch Führungspersönlichkeiten sind großartige Selbstdarsteller. Sie verstehen es meisterhaft, anderen zu erzählen, was diese ihrer Ansicht nach hören möchten, und sich selbst als edel und gut zu präsentieren. Diese Fähigkeit zur effektiven Selbstinszenierung hat erfolgreiche Zeitgenossen überhaupt erst so weit gebracht. In den Geschichten, die entweder aus erster Hand erzählt werden – in Autobiografien – oder vermittelt in Führungsratgebern, betonen die Betroffenen ihre positiven Eigenschaften gern über Gebühr und blenden dafür negative Charakterzüge und Verhaltensweisen aus.

Zwei weitere Faktoren tragen dazu bei, dass sich positive Geschichten hartnäckig halten. Wer an der Macht ist, schreibt Geschichte, um ein altes Sprichwort abzuwandeln. Wie wir in einem späteren Kapitel feststellen werden, besteht eine der besten Methoden zum Machterwerb und Machterhalt sowie zum Aufbau eines positiven Images und Rufs zum Teil darin, es anderen zu überlassen, die eigene Person als erfolgreich und effektiv darzustellen. Zum Zweiten belegt eine Fülle von Forschungsergebnissen eine ganz spezifische Manifestation des Gerechte-Welt-Effekts: Ist bekannt, dass eine Person oder Organisation bisher erfolgreich war, schreibt man ihr quasi automatisch alle möglichen positiven Eigenschaften und Verhaltensweisen zu. Obwohl keinesfalls nachgewiesen ist, dass Sie Erfolg haben werden, wenn Sie die Ratschläge der Führungsliteratur beherzigen, ist deutlich wahrscheinlicher, dass die Menschen selektiv positive Merkmale im Gedächtnis behalten und wahrnehmen, die ihres Erachtens eine gute Führungskraft ausmachen, sobald Sie erst einmal Erfolg haben.¹⁷ Erfolgsgeschichten, die „positive“ Verhaltensweisen betonen, stärken unseren Glauben an eine gerechte Welt. Außerdem sehen wir

genau das, was wir erwarten – indem wir erfolgreichen Menschen Eigenschaften andichten, die unserer Ansicht nach zum Erfolg gehören, auch wenn sie diese gar nicht besitzen.

Betrachten Sie Ratschläge von Topmanagern also unbedingt skeptisch. Sie können zutreffen, dienen aber vermutlich eher einem eigenen Zweck. Die Realität wird gern verzerrt. Eine Studie stellte fest, dass von 1.000 Lebensläufen 40 Prozent in erheblichem Umfang falsche Angaben enthalten.¹⁸ Wenn aber schon bei Qualifikationen oder Berufserfahrung munter drauflos fabuliert wird – bei Informationen also, die nachprüfbar sind –, wer wird da bei der Beschreibung von Verhaltensweisen und Charakterzügen, die viel schwieriger feststellbar sind, vollkommen ehrlich sein?

Vertrauen Sie lieber auf sozialwissenschaftliche Forschungsarbeiten, die verraten, wie man Macht erwirbt, sichert und nutzt. Und natürlich auf Ihre persönliche Erfahrung: Schauen Sie sich an, wer in Ihrem Umfeld Erfolg hat, wer versagt und wer nicht vorankommt. Finden Sie heraus, was diese Menschen von anderen unterscheidet und wie sie die Dinge angehen. Das ist eine fantastische Methode zum Ausbau ihrer diagnostischen Kompetenzen – für jemanden, der sich im Unternehmensleben durchsetzen will, eine sehr nützliche Fähigkeit.

STEHEN SIE SICH NICHT SELBST IM WEG

Das dritte große Hindernis beim Griff nach der Macht sind – ob Sie es glauben oder nicht – Sie selbst. Viele Menschen sind selbst ihr größter Feind – und nicht nur in Bezug auf ihr persönliches Weiterkommen. Das liegt zum Teil daran, dass sich der Mensch gern gut fühlen und ein positives Selbstbild haben möchte. Ironischerweise lässt sich die Selbstachtung am besten bewahren, wenn man

vorschnell aufgibt oder sich auf andere Weise selbst Knüppel zwischen die Beine wirft.

Über dieses Phänomen gibt es eine Fülle von Analysen. Man nennt es „Self-Handicapping“¹⁹ oder Selbstsabotage. Die Logik ist täuschend einfach. Menschen möchten in Bezug auf sich selbst und ihre Fähigkeiten gern ein gutes Gefühl haben. Jeder Misserfolg gefährdet ihre Selbstachtung. Wenn aber jemand *ganz bewusst* Dinge tut, die seine Leistungen schmälern, lässt sich jede daraus folgende Minderleistung wegdiskutieren als eine, die nicht seinen eigentlichen Fähigkeiten entspricht. Vor einem Test, der angeblich sehr aussagekräftig ist für die intellektuellen Fähigkeiten, entscheiden sich daher manche Menschen dafür, sich nicht vorzubereiten und vorgegebenes Material nicht zu lesen. Dadurch verschlechtert sich zwar ihre Leistung, doch sie haben gleichzeitig die Ausrede, dass das schwache Ergebnis nicht ihre wirklichen Fähigkeiten widerspiegelt. Gleiches gilt, wenn jemand nicht aktiv nach einer Machtposition strebt. Bleibt sie ihm versagt, so signalisiert das nicht etwa persönliche Unzulänglichkeit oder Misserfolg, sondern ist vielmehr eine bewusste Entscheidung. Beths scheinbare Unwilligkeit zur Beteiligung am „Machtspiel“ schützt sie vor den Folgen eines möglichen Fehlschlags für ihr Selbstwertgefühl. Es gibt Hinweise, dass die Tendenz, sich selbst zu sabotieren, ein persönliches Merkmal ist, das vorgibt, inwieweit Menschen ihre Leistungen hinter Ausflüchten verstecken.²⁰ Forschungsergebnisse weisen nach, dass sich Selbstsabotage negativ auf die Erledigung nachfolgender Aufgaben auswirkt.²¹ Das Verlangen, unser Selbstbild zu schützen – indem wir uns äußere Hindernisse in den Weg stellen, damit wir etwaige Rückschläge auf Umstände zurückführen können, die sich unserer Kontrolle entziehen –, trägt somit dazu bei, dass wir weniger leisten. Behalten Sie das Konzept der Selbstsabotage beim Lesen dieses Buches bitte im Hinterkopf.

Sie werden den Inhalt dann aufgeschlossener aufnehmen und eher bereit sein, das eine oder andere auch selbst auszuprobieren, was Sie erfahren.

Dass sich jemand selbst behindert, voreilig aufsteckt oder erst gar keinen Anlauf wagt, kommt häufiger vor als Sie vielleicht denken. Ich vermittele nun schon jahrzehntelang Wissen über Macht und bin dabei zu folgendem Schluss gelangt: Die größte Einzelwirkung, die ich erzielen kann, besteht darin, die Menschen dazu zu bringen, *nach Macht zu streben*. Das kommt daher, dass sich die Menschen vor Rückschlägen fürchten – und vor deren Auswirkungen auf ihr Selbstbild. Deshalb tun sie oft nicht alles, um ihre Macht auszubauen.

Aus diesem Grund müssen Sie sich überwinden. Sie dürfen sich nicht länger um das Bild sorgen, das Sie von sich haben – und auch nicht darum, was andere von Ihnen halten. Die machen sich nämlich gar nicht so viele Gedanken um Sie, weil sie die meiste Zeit über mit sich selbst beschäftigt sind. Wenn Sie nicht an Ihrem Einfluss arbeiten, verhilft Ihnen das vielleicht zu einem positiven Bild von sich selbst, aber ganz sicher nicht zu einem Platz an der Spitze.

DIE BEDIENUNGSANLEITUNG FÜR DIESES BUCH

Nicht alle Organisationen haben dieselbe politische Kultur und nicht alle Menschen sind gleich. Bedauerlicherweise leben wir aber in einer Welt, in der viele Managementratgeber universelle Weisheiten verkünden. Und leider suchen viele Menschen nach einfachen, allgemeingültigen Handlungsformeln, die unter allen Rahmenbedingungen gleich gut funktionieren. Doch wie Sie sich verhalten und wie Sie vorgehen sollten, muss Ihrer spezifischen

EINFÜHRUNG

Situation entsprechen – den organisatorischen Umständen und auch Ihren persönlichen Werten und Zielen. Daher sollten Sie die in diesem Buch präsentierten Konzepte und Beispiele stets im Kontext betrachten.

Zweitens: Mit Ausnahme bestimmter Gesetze der Physik leben wir einer Welt der Wahrscheinlichkeiten. Kein Medikament wirkt bei jedem Patienten oder zu jeder Zeit gleich. Genauso ist es mit Ideen, auch wenn sie auf noch so spektakulärer neuester Verhaltensforschung basieren. Es wird immer Ausnahmen geben und Situationen, in denen die Ratschläge dieses Buches den Erfolg nicht garantieren können. Doch solange die Chancen für Sie gut stehen, werden Sie langfristig profitieren, wenn Sie sich die Forschungsergebnisse zu Herzen nehmen – und auch die Beispiele, die diese Forschungsergebnisse illustrieren.

Drittens gilt: Der Lernprozess ist – in der Schule und ein Leben lang – oft zu passiv, um seinen potenziellen Nutzen auszuschöpfen. Es gibt nur einen Weg, effektiver Macht aufzubauen und Einfluss zu nutzen: Sie müssen üben. Lassen Sie es daher nicht dabei bewenden, das Buch zu lesen und über die Beispiele nachzudenken. Probieren Sie Gelerntes aus und prüfen Sie, ob es funktioniert. Orientieren Sie sich am Verhalten der effektiven Menschen, über die Sie hier etwas erfahren. Setzen Sie Wissen in die Praxis um. Auf diese Weise entwickeln Sie am besten die Kompetenzen, die Macht zu ihrer zweiten Natur werden lassen.

Ich habe dieses Buch so aufgebaut, wie meine Kollegen und ich unsere Seminare aufbauen – anhand eines Pfades oder einer Entwicklungsmetapher. Die Einführung und das erste Kapitel liefern Anstöße, selbstverständliche Annahmen über die Quellen von Macht und Erfolg neu zu überdenken. Im ersten Kapitel geht es um Sachverhalte wie berufliche Leistung und Macht und wie sich Kriterien für Ihre Leistung am Arbeitsplatz so definieren lassen,