

## TITEL

# Machiavellis Erben

### MACHT

■ Hunger auf Herrschaft und Lust auf Einfluss? Das zeigen Politiker und Manager nur noch selten offen. Allein die Gesetze der Macht – die ändern sich nicht.



**Kleine Gesten,  
großer Einfluss**

*Angela Merkel hat ihre Macht gegen Autokraten aus dem Ausland genauso behauptet wie gegen Konkurrenten in der eigenen Partei – ohne Statusgebaren und große Gesten*



22.9.2017/WirtschaftsWoche 40

A

n einem Sommerabend in Berlin sind mehrere Hundert Besucher ins Maxim Gorki Theater gekommen, um Martin Schulz einmal live und aus der Nähe zu erleben. Der Kandidat der SPD hofft an diesem Abend noch auf die Kanzlerschaft.

Schulz sitzt zwischen zwei Journalistinnen in einem roséfarbenen Ledersessel auf der Bühne und wird gefragt: „Wenn Sie einen Roman schreiben würden – wovon würde der handeln?“ Die Überraschung ist groß. Schulz würde über den Habsburger-Kaiser Karl V. schreiben: „Er war der mächtigste Mann der Welt, Herrscher über ein riesiges Reich – und dann hat er 1556 einfach so auf die Krone verzichtet.“

Eine der beiden Gastgeberinnen hakt nach: Das Thema scheint ihn auch persönlich zu beschäftigen? Schulz nickt. „Karl der Fünfte war ein Mann, der ein Leben lang von der Macht fasziniert war, der sie aber immer auch als Last empfunden hat.“

Die Macht, eine Last?

Für einen, der Deutschland regieren will?

Im Wahlkampf demonstrieren Politiker normalerweise ihre Lust auf Macht, ihren Hunger nach Herrschaft. Gerhard Schröder, der vorerst letzte SPD-Regierungschef, genoss die Legende, die sich Journalisten über ihn erzählten: Wie er einst am Zaun des Kanzleramtes rüttelte. Und wie er brüllte: „Ich will hier rein!“

Bei dieser Bundestagswahl liegt die Sache anders. Kanzlerin Angela Merkel (CDU) selbst hat aufreizend lange gewartet, bevor sie ihre erneute Kandidatur bekannt gab. Und nach Lage der Dinge wird es für sie schwer, jemanden aufs Mitregieren zu verpflichten. Die SPD zieht es wohl in die Opposition. Grüne und Liberale behaupten, ihnen fehle die Fantasie für ein Viererbündnis mit CDU und CSU. Und selbst die vage Aussicht auf Schwarz-Gelb weckt keine machtentschlossenen Reformgeister mehr. Fast scheint es, als mache in der deutschen Politik das Motto von „Bartleby, der Schreiber“ aus Herman Melvilles Erzählung die Runde: „I would prefer not to“ – ich möchte lieber nichts entscheiden.

#### Boss sein? Nein, danke

Glaubt man Rainer Hank, ist Zaudern ein gesellschaftlicher Trend. „Lob der Macht“ heißt sein gerade erschienen Buch, mit dem der Wirtschaftspublizist einer Abneigung gegen Macht und Mächtige entgegentritt. Auf den ersten Blick spricht einiges dafür, dass Hank recht hat: Die Kritik an den Mächtigen in Politik, Konzernen und Me-

dien ist einschüchternd groß. Die Arbeitswelt schleift formale Machtpositionen und wird durch den Aufbau flacher Hierarchien geprägt – eine Entwicklung, die den Wünschen vieler Beschäftigten Rechnung trägt. Und von den Generationen Y und Z, von jungen Menschen allgemein heißt es, dass sie nicht auf große Berufskarrieren, sondern auf einen Ausgleich zwischen Arbeits- und Privatleben spekulieren.

In einer Umfrage der Personalberatung Manpower unter Teilnehmern, die zwischen 1982 und 1996 geboren wurden, gab nur jeder siebte als Karriereziel eine Führungsrolle an. Offenbar fühlen sich viele in der zweiten Reihe wohler: Laut einer Studie der Personalberatung Kienbaum und dem Jobportal Stepstone würden 80 Prozent der deutschen Arbeitnehmer gerne in einem Unternehmen arbeiten, in dem sie direkt an den Chef berichten und keine weitere Ebene dazwischen liegt.

Selber Boss sein?

Nein, danke.

## „Die Machtkämpfe im Silicon Valley hätten so auch vor 500 Jahren stattfinden können“

Jeffrey Pfeffer, Stanford-Ökonom

Es ist offenbar nicht mehr chic, „den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen“, so die klassische Definition von Macht bei Max Weber, dem Altmeister der Soziologie. Andererseits: Haben nicht gerade die Theoretiker der Marktwirtschaft wie Friedrich August von Hayek den Wettbewerb als Verfahren der Machtdiffusion gepriesen? Was hält die Managementelite von heute und morgen davon ab, sich als schöpferischer Unternehmer mit Macht- und Durchsetzungswillen zu verstehen?

Ökonomen und Psychologen erforschen erst seit wenigen Jahren empirisch, warum manche mächtig werden (wollen) und andere nicht. Bedeutet das Verschwinden von formal festgelegten Hierarchien und Führungspositionen, dass der Umgang mit Macht sich ändert? Liegt uns Macht heute wirklich so fern, wie alle tun? Oder ist diese Distanz nur vorgespielt?

#### Die Machtspiele der Neumacher

Mathilde Ramadier war überrascht, als sie im Jahr 2011 nach Berlin kam und eine Stelle suchte. Sie hatte, wie so viele, eine rosige Vorstellung von der Start-up-Kultur der Hauptstadt. Zu dem Bild, das sie sich von

der Szene machte, gehörten Menschen mit ulkigen Jobbezeichnungen, die einen Großteil ihres Tages am Kickertisch verbringen, in der einen Hand die Spielstange, in der anderen eine Flasche mit Mate-Eistee – und im Hintergrund Kollegen, die sich in bunten Sitzsäcken fläzen. Allianzen, Intrigen, Machtspiele? Gibt es in diesem kumpelig-quirrligen Umfeld nicht. Wo ein Chief Happiness Officer jeden Morgen Obst für die Kollegen schält, ist kein Platz für Machiavellis Erben.

Glaubte Mathilde Ramadier. Die Französin war aus Paris nach Berlin gekommen, um als Schriftstellerin zu arbeiten. Die Autorin hat sich auf Graphic Novels spezialisiert, Romane in Bildergeschichten. Aber davon allein konnte sie nicht leben. Und deshalb bewarb sich die Französin mit den langen dunkelbraunen Haaren bei einem der vielen Berliner Jungunternehmen.

Heute ist Ramadier 29 Jahre alt und hat nach ihren Erfahrungen in zwölf Start-ups ein Buch geschrieben mit dem vermeintlich harmlosen Titel „Bienvenue dans le nouveau monde“ (Willkommen in der neuen Welt). Es ist ein Erfahrungsbericht über falsche Versprechen, schlechte Arbeitsbedingungen – und über Machtspiele in der digitalen Bohème. Die neue machtlose Welt ist „heuchlerisch“, sagt Ramadier: „Sie ist eigentlich die alte“, komme nur „in neuer Kleidung“ daher.

Soll heißen: Auch in der modernen Start-up-Welt, in der es angeblich nur auf Leistung, Kompetenz und die richtigen Ideen ankommt, bestimmen über Aufstieg und Fall (macht-)politische Fertigkeiten. Auch hier gibt es Intrigen und Ränkespiele (siehe Kasten Seite 24). Insgesamt arbeitete Ramadier in zwölf Jungunternehmen, in jeder der Stellenausschreibungen stand, es herrsche dort eine flache Hierarchie. „Das stimmte auch irgendwie“, sagt sie heute, „als ich anfang, war jeder Mitarbeiter ein Manager von irgendwas. Auch wenn wir alle nur 900 Euro netto verdienen.“

Gespürt habe man die Hierarchie dann aber dennoch. Die Chefs saßen meistens nicht mit dem Rest der Truppe im Großraumbüro. Die Transparenz, die angeblich so wichtig war, galt für alle – außer für die Gründer. Hinzu kam, dass viele Beschäftigte nur befristete Verträge hatten. Die Mischung aus der Sorge um die Zukunft einerseits bei gleichzeitig unklaren Machtverhältnissen andererseits führte regelmäßig zu Grabenkämpfen zwischen den Kollegen. Es ging um Status, Geltung – und um Macht. „Unter den Mitarbeitern gab es immer eine Wettbewerbsstimmung“, sagt Ramadier.



### **Oben ist es am schlimmsten**

*Utz Claassen war als EnBW-Chef einer der jüngsten Vorstandsvorsitzenden. Seine Erwartungen an die oberste Hierarchieebene wurden enttäuscht: Je höher man kommt, sagt er, desto öfter muss man sich mit der Abwehr von Intrigen beschäftigen.*

### **Falsche Versprechen im Valley**

Hätte sie die Chance gehabt, sich vorher mit Jeffrey Pfeffer zu unterhalten, wäre ihr einiges erspart geblieben. Er hätte sie gewarnt. Der Professor für Organizational Behavior an der Universität Stanford im Silicon Valley ist ein beehrter Redner zum Thema, seit er in seinem Buch „Macht“ erklärt hat, warum manche sie haben und andere nicht. Dazu muss man wissen, dass das Leben unter der kalifornischen Sonne den Wissenschaftler nicht zwingend zum Optimisten gemacht hat, eher im Gegenteil. Vor gut ei-

nem Jahr schrieb er einen Aufsatz darüber, warum, mit Verlaub „die Arschlöcher immer noch gewinnen“. Heute, auch mit Blick auf den Ausgang der US-Präsidentenwahlen, gelte diese Aussage mehr denn je, sagt Pfeffer.

Hört man den Jubelliedern zu, die aus den Zentralen der Techkonzerne Apple, Facebook und Google dringen, entsteht vor Pfeffers Haustür gerade eine Utopie, in der es keine „Arschlöcher“ mehr geben wird. Die Vertreter der neuen Arbeitskultur versprechen flache Hierarchien, in denen sich niemand im Wirrwarr der Organigramme verheddern muss, um zufrieden zu sein: Es geht für alle nach vorn und für keinen nach oben. Und es lockt die Aussicht, dass Mitarbeiter nur aus Leistungs- und Kompetenzgründen befördert werden. Sie nennen es Meritokratie und beschwören die Herrschaft der Tüchtigen und Verdienstvollen. Ein sympathischer Gedanke. Wollen wir nicht alle in einem Betrieb arbeiten, in dem sich der Fähigste durchsetzt und nicht der cleverste Taktierer?

Allein naiv ist der Gedanke leider auch.

Jeffrey Pfeffer jedenfalls glaubt den Versprechen des Valley nicht. Er hält sie nicht nur für übertrieben, sondern für grundlegend falsch. Statt Chancengleichheit gelten laut Pfeffer nach wie vor jene Gesetze, die der florentinische Staatsphilosoph Niccolò Machiavelli unter dem Eindruck chaotischer politischer Verhältnisse im 16. Jahrhundert aufgestellt hat.

Machiavelli legte Staatslenkern einen kühlen Pragmatismus ans Herz. Um politische Macht zu erreichen, so seine Empfehlung an die damals herrschenden Fürsten, dürfe man sich nicht von moralischen Bedenken einengen lassen, nicht das allgemeine Ziel der Erwägung des Einzelfalls opfern. Kurzum: Der Zweck heiligt die Mittel, solange am Ende ein Zugewinn an Einfluss oder die Konsolidierung der eigenen Position steht. Pfeffer sagt, die Machtkämpfe in Unternehmen im Silicon Valley seien durchaus mit denen im Italien vor 500 Jahren verwandt. Die Prinzipien der Macht seien im Kern die gleichen: Lavierern und Taktieren, Intrigieren und Koalieren.

Dazu muss man sich nur den aktuellen Fall von Travis Kalanick anschauen, Gründer und ehemaliger Chef der Mobilitätsplattform Uber. Kalanick stand für das, was man den Mächtigen des Valley gemeinhin zuschreibt: brillanter Kopf, schwieriger Charakter. Man verzieh ihm Sexismus und unsoziales Verhalten, solange er sein Unternehmen von Rekordbewertung zu Rekordbewertung führte. Als das Geschäft



aber nicht mehr so gut lief, sägten ihn Investoren ab – auch wegen seiner Verhaltensauffälligkeiten.

### Die neuen Statussymbole

Natürlich hat sich seit der Zeit der italienischen Höflinge einiges geändert. Den Fürsten, bei dem man sich unbedingt einschmeicheln will, gibt es nicht mehr. Verantwortung ist dezentraler verteilt, die Insignien der Macht haben sich verändert.

Pompöse Auftritte werden heute belächelt, die modernen Mächtigen sind lässiger. Minister lassen häufiger mal die Krawatte weg, Topmanager tragen Jeans, Sneakers und T-Shirt wie der Facebook-Chef Mark Zuckerberg.

Selbst die gängigen Statussymbole – Dienstwagen, Uhren, große Büros – sind vielleicht noch nicht passé, wohl aber ergänzungsbedürftig: Eindruck schindet man heutzutage mit einem Eintrag bei Wikipedia, mit einem teuren Fahrrad, mit der Zeit für seine Familie – oder mit der Dusche hinterm Arbeits-

## „Mächtige sind risikofreudiger und fragen sich seltener, was andere denken“

Joris Lammers, Sozialpsychologe

zimmer, die signalisiert, dass man in der Mittagspause joggen geht.

Doch das sind Moden, Äußerlichkeiten. Das kollektive Gedächtnis des menschlichen Gehirns indes schleppt Instinkte und soziale Mechanismen mit sich, die auch 500 Jahre Geschichte nicht vergessen machen können. Jeffrey Pfeffer versucht das auch seinen Studenten an der Stanford Business School zu vermitteln. „Viele Absolventen haben keine Ahnung, was sie in der Arbeitswelt erwartet“, sagt er. In jedes Curriculum gehört für ihn deshalb auch die Auseinandersetzung mit der Macht. Man müsse erkennen können, wer das Sagen hat, wie man zu Machtmenschen eine Beziehung aufbaut – und wie man ihnen dabei helfen kann, ihre Ziele zu erreichen: „Man muss ein Chronist der Mächtigen sein, ihr Verhalten beobachten und verstehen, warum sie was tun“, sagt Pfeffer.

### Intrigen im Kanzleramt

So wie Utz Claassen. Der ehemalige Vorstandsvorsitzende von EnBW war einer der jüngsten Topmanager des Landes, als er im Jahr 2003 kurz vor seinem 40. Geburtstag den Posten als oberster Sanierer des Ener-

gieversorgers übernahm. Vor wenigen Tagen hieß es, Claassen habe mit Unterstützung von Investoren ein Angebot für die marode Airline Air Berlin abgegeben. Er selbst will das nicht kommentieren. Über Macht spricht er umso lieber.

Zum Beispiel über ein Treffen im Kanzleramt, das zur Regierungszeit von Gerhard Schröder stattfand. Anwesend war auch ein neuer Kollege, der von den anderen Teilnehmern angestachelt wurde, in Anwesenheit des Kanzlers den damaligen Umweltminister Jürgen Trittin (Grüne) zu attackieren. „Das könnt ihr nicht machen, das ist nicht angemessen“, sagte Claassen vorher zu seinen Kollegen, „dann lassen wir dem Kanzler keine Wahl, als seinen Umweltminister massiv in Schutz zu nehmen.“

Er sollte recht behalten.

Der übermotivierte Neuling ließ sich von den Bedenken nicht beirren. Er griff Trittin an, daraufhin brachte Schröder sein Missfallen „in ungewöhnlich harter Form zum Ausdruck“, sagt Claassen. Und die Manager, die den Kollegen aufgewiegelt hatten, seien ihm nicht zur Seite gesprungen. Stattdessen grinsten und genossen sie, wie er rhetorisch zerlegt wurde. „Die Bilder sind mir bis heute präsent“, sagt Claassen, „so etwas vergisst man sein Leben nicht.“

Für Episoden wie diese hat der 54-Jährige auch eine Erklärung: Der Weg an die Spitze gelinge besonders häufig eigennützigem Menschen. Narzissten, Opportunisten und Egomane, das zeigen viele Studien, haben besonders gute Aufstiegschancen.

Hinzu kommt, dass Menschen sich anders verhalten, sobald sie Macht empfinden. Wissenschaftler haben nachgewiesen, dass Macht Auswirkungen hat auf das Verhalten ihrer Inhaber. Bringt Macht, wie Geld, bei manchen Menschen erst den wahren Charakter zum Vorschein? Oder ist es eher umgekehrt: Macht verdirbt den Charakter? Klar ist: Macht beeinflusst entscheidend, wie wir handeln. Davon ist zum Beispiel Joris Lammers überzeugt. Der Psychologe am Zentrum für Soziale Kognition der Universität zu Köln konnte in diversen Studien zeigen, dass Menschen, die im Beruf mächtig sind, eher dazu neigen, ihre Partner zu betrügen und sexuelle Normen zu übertreten: „Sie sind generell risikofreudiger“, sagt Lammers, „und fragen sich seltener, was andere denken.“

Mitunter müssen sie soziale Defizite aufweisen, um sich gegen Konkurrenten durchzusetzen. „Bestimmte Grundstrukturen im menschlichen Zusammenleben waren vor 2000 Jahren nicht anders als heute“, sagt Claassen. Das sei zwar nicht wün-

## MACHTFORSCHUNG

# Die Lehre von Aufstieg und Fall

### Chef respektieren

Wer sich bei seinem Vorgesetzten ins Abseits befördern will, sollte ihn in einer Besprechung oder Konferenz rhetorisch übertrumpfen – und unbedingt klüger oder witziger wirken. Niemand. Mag. Besserwisser. Vorgesetzte erst recht nicht. Die Psychologen Nathanael Fast von der Universität von Southern California und Serena Chen von der Universität Berkeley liefern für dieses Gesetz eine wissenschaftliche Grundlage. Vor allem Mächtige reagieren demnach aggressiv, wenn sie mit der eigenen Unzulänglichkeit konfrontiert werden. In ihren Studien versetzten die Forscher Menschen in einen Zustand, in dem sie sich inkompetent fühlten. Während die Machtlosen dieses Gefühl nicht veränderte, wurden die Mächtigen rachsüchtig. Sie neigten dann eher dazu, Untergebene einem schmerzhaften, lauten Geräusch auszusetzen oder ihnen schaden zu wollen. Allzu devot und duckmäuserisch gerieren sollte man sich aber auch nicht. Wer Ambitionen hegt und nach Höherem strebt, darf seine Kompetenz ruhig zur Schau stellen – solange der Chef dadurch nicht dumm dasteht.

### Umfeld wählen

Menschen umgeben sich gerne mit Mächtigen – in der Hoffnung, dass deren Glanz auf sie abstrahlt. Das funktioniert tatsächlich. Die Psychologen Noah Goldstein und Nicholas Hays versetzten Teilnehmer ihrer Studien an der Universität von Kalifornien in Los Angeles in eine Situation, in der sie mit vermeintlich mächtigeren Personen verhandeln mussten. Selbst kleinste Machtunterschiede zwischen den Verhandlungspartnern führten dazu, dass sich die Teilnehmer nach der Interaktion mit den Einflussreicheren mächtiger fühlten als zuvor. Diesen Mechanismus beobachteten die Forscher aber nur bei Männern. Anscheinend empfinden sie Macht im Schnitt immer noch als erstrebenswerter und reagieren deshalb bereits auf kleine Unterschiede.

### Sprache beachten

„Gib einem Menschen Macht“, schrieb US-Präsident Abraham Lincoln im 19. Jahrhundert, „und du erkennst seinen wahren Charakter.“ Tatsächlich konnten Psychologen den Macht-Mechanismus inzwischen in zahlreichen Experimenten bestätigen. Auf Macht gepolte Probanden sind impulsiver, hinterhältiger und risikofreudiger.

Außerdem setzen sie sich eher über Normen und Regeln hinweg. Lautes Auftreten, unfreundliches Abkanzeln: Bei Mächtigen wird es fast erwartet. Dieses Wissen kann man strategisch einsetzen – um anderen vorzugaukeln, man sei mächtig. Etwa durch Sprache. Die Managementforscherin Cheryl Wakslak von der Universität von Southern California weiß aus mehreren Studien: Es reicht nicht, die richtigen Themen mit den richtigen Menschen zu besprechen – man sollte es in möglichst abstrakten Worten tun. Deshalb sprechen Manager lieber von „notwendigen Umstrukturierungen“ als von 1000 entlassenen Mitarbeitern. Skurriler Nebeneffekt: Wer so formuliert, gilt als bessere Führungsperson. Denn abstrakte Sprache signalisiert, dass jemand das große Ganze im Blick hat und sich in den Niederungen des Tagesgeschäfts nicht aufhält. Genau das erwarten Menschen von Anführern.

### Verbündete statt Freunde

Echte Freundschaften im Büro sind selten, das weiß inzwischen auch Georg Thoma. Paul Achleitner, Aufsichtsratschef der Deutschen Bank, holte den befreundeten Anwalt in das Kontrollgremium – nur um ihn im Mai 2016 zum Rücktritt zu bewegen. Psychologen warnen daher, dass das Verhältnis zum Kollegen immer auf einer Art ungeschriebenen Vertrag beruht: Ich helfe dir und du hilfst mir – aber im Zweifel kämpft jeder für sich. Das Problem der Mächtigen ist, dass sie diese Regel oft vergessen. Im einen Moment sind sie umgeben von loyalen Alliierten, im nächsten drängt einer der vermeintlichen Verbündeten auf den Thron. Wer mächtig ist, gibt sich dieser „Illusion of Alliance“ eher hin, fanden Sebastien Briona von der IESE Business School in Barcelona und Cameron Anderson von der Haas School of Business in Berkeley heraus. Die For-

scher analysierten Dutzende gefühlter Freundschaften und konnten zeigen: An der Macht bleiben nur jene, die ihre Netzwerke taktisch klug nutzen.

### Etikette missachten

In der Konferenz lieber E-Mails zu lesen statt dem Vortrag des Angestellten zu lauschen – höflich ist anders. Hinderlich ist es aber nicht, wenn sich Führungskräfte über die Regeln des guten Benehmens hinwegsetzen. Das fand der niederländische Sozialpsychologe Gerben van Kleef an der Universität von Amsterdam in einer Studie heraus. Er konfrontierte Hunderte von Teilnehmern mit Situationen, in denen sie das Verhalten anderer Menschen bewerten sollten. Manche traten dabei rüpelhaft auf, andere höflich und nett. Die Regelbrecher hinterließen dabei jedes Mal einen größeren Eindruck als die, die nach den Regeln spielten. Die Probanden trauten ihnen eher zu, im wahren Leben Entscheidungsträger zu sein, Einfluss zu haben, Autorität zu genießen oder Personalverantwortung zu haben. „Regelbrecher wirken mächtiger“, schreibt van Kleef, „weil sie den Eindruck hinterlassen, als könnten sie sich alles erlauben.“

### Kompetenz statt Wärme

Macht hat man nur dann, wenn andere sich unterordnen. Besonders häufig kommen diejenigen in die Herrscherrolle, die bei ihren Mitmenschen den Eindruck von Kompetenz erwecken. Dazu muss man aber nicht unbedingt besonders schlau sein oder viel wissen, wie unter anderem die Psychologin Teresa Amabile herausfand. Sie ließ eine Reihe von Freiwilligen Buchrezensionen analysieren, die dann einschätzen sollten, ob die Verfasser fachkundig wirkten. Das Ergebnis verewigte sie im Titel ihrer Studie: „Grausam, aber brillant“. Ausgerechnet die kritischen und negativen Rezensoren wirkten besonders kompetent. Ähnliches ergaben die Studien der Harvard-Psychologin Amy Cuddy. Demnach werden Menschen, die besonders vertrauensvoll wirken, von anderen als weniger fähig angesehen. Ein sympathisches Auftreten fördert vielleicht die Beliebtheit – dem Machtzuwachs ist es abträglich.

[jan.guldner@wiwo.de](mailto:jan.guldner@wiwo.de)

schenswert. „Trotzdem werden wir menschliches Verhalten auch in den nächsten 1000 Jahren nicht grundlegend ändern können“, glaubt er.

Zu Beginn seiner Karriere habe er sich noch der Illusion hingegeben, als Chef nur sinnvolle Arbeit zu erledigen. Das erwies sich als Wunschdenken. „Der Produktentwickler kann wahrscheinlich 80 Prozent seiner Zeit wirklich auf seine Produkte verwenden. Der Entwicklungsvorstand wird möglicherweise 80 Prozent seiner Zeit mit der Abwehr von Intrigen und machstrukturellen Grabenkämpfen verbringen.“

### Lektionen aus der Politik

Veit Etzold hat aus Geschichten, wie sie Utz Claassen erzählt, ein Geschäftsmodell entwickelt. Der ehemalige Banker und Berater schreibt düstere Kriminalromane. Dabei lässt er sich auch von den Machtkämpfen in Unternehmen inspirieren. Vieles, was dort passiert, „ist thrillertauglich“, sagt er.

Regelmäßig trifft er sich mit Managern zum Informationsaustausch. Davon haben beide Seiten etwas. Etzold verwandelt die Führungskräfte in Romanfiguren – und die holen seinen Rat ein, wie sie ihre Geschichte am wirkungsvollsten erzählen: „Storytelling“ ist ein schnell wachsendes Geschäftsfeld von Unternehmensberatern und PR-Beratern. Heute erkennt man die Mächtigen auch daran, dass sie ihre Sicht auf ein Produkt oder ihren Lebenslauf mithilfe von Profis durchsetzen können.

Dabei können Manager viel von Politikern lernen. Denn egal, welcher Partei sie angehören und für welches Thema sie stehen: Sie kommen nicht weit, wenn sie das Spiel mit den Medien und ihrem öffentlichen Bild nicht beherrschen.

Kurt Beck beispielsweise scheiterte daran. Der ehemalige Ministerpräsident aus Mainz wurde von der SPD aus seinem Amt als Parteivorsitzender gedrängt. Fragt man ihn heute nach seinen Fehlern im Umgang mit der Macht an der Parteispitze, erzählt er eine Geschichte, in der auch für andere Politiker eine Lektion steckt.

Als Beck 2006 SPD-Chef wurde, nahm er in der Zentrale keinen personellen Umbau vor. „Es hatte schon so viele Personalwechsel an der Spitze gegeben, da wollte ich nicht schon wieder alles umkrempeln“, sagt er heute: „Am Ende hat mir das sehr geschadet.“ Er habe gewusst, dass er sich in der Parteizentrale eigentlich eine Hausmacht hätte schaffen müssen – und doch darauf verzichtet: „Das haben mir viele mit Loyalität zurückgezahlt. Aber das haben einige auch als Aufmunterung zur Illoyalität empfunden.“





### Berliner Beobachter

Kurt Beck kennt die Machtspiele der Bundespolitik – er fiel ihnen selbst zum Opfer. Als Vorsitzender der Friedrich-Ebert-Stiftung schaut er heute dabei zu, wie andere um Macht ringen. Einige der aktiven Spieler suchen heute noch seinen Rat

Beck hätte Menschen mit ins Willy-Brandt-Haus nehmen müssen, die er von anderen Karrierestationen kannte. So hätte er einen Apparat geschaffen, der weiß, was der Chef will, und dafür sorgt, dass er es bekommt. Doch damals war ihm das eigene öffentliche Bild längst entglitten. Beck stand als Provinzler da, der auf der großen Bühne nicht zurechtkommt. Kurioserweise hatte er genau jene Eigenschaften, die später Martin Schulz positiv ausgelegt wurden: Bodenständigkeit und Heimatverbundenheit. Dass Schulz einmal Bürgermeister von Würselen war, erzählt der Kanzlerkandidat bis heute bei fast jeder Gelegenheit. Auch äußerlich ähneln sich die beiden. Offenbar ist Macht auch eine Frage des Timings.

### Weder hadern noch protzen

Wie wichtig auch die richtige Aura ist, weiß Stephan Lamby. Der preisgekrönte Dokumentarfilmer hat schon viele Politiker begleitet, er ist inzwischen Experte für ihre Körpersprache, für die kleinen Zeichen und Gesten der Macht. Zuletzt hat er die Bundeskanzlerin und ihren Herausforderer gefilmt. Dabei ist ihm erneut aufgefallen, wie sehr die Kanzlerin ihr öffentliches Bild unter Kontrolle hat: Es gibt auch nach zwölf Jahren Kanzlerschaft nur wenige Bilder aus dem Privatleben, auch keine Nahaufnahmen aus der Kanzlermaschine oder am Schreibtisch. Bei Dreharbeiten werde genau festgelegt, wie weit eine Kamera sich Merkel nähern dürfe. Und die Kanzlerin habe auch gegenüber den Bürgern eine ganz andere Körpersprache als Martin Schulz.

„Merkel ist zwar bodenständig, aber viel distanzierter“, sagt Lamby. Schulz habe sich bei

## „Martin Schulz will Menschen meist auf Augenhöhe begegnen. Das mag nicht jeder“

Stephan Lamby, Dokumentarfilmer

Gesprächen mit Bürgern in der Wahlarena oft neben die Zuschauer gesetzt, sie beim Gespräch berührt. Und viel häufiger als die Bundeskanzlerin umarme er andere Menschen. Lamby hält das nicht für eine Lösung, sondern für ein Problem. „Schulz will den Menschen auf Augenhöhe begegnen“, sagt Lamby, „Aber das mag nicht jeder. Von einem Kanzler erwarten manche Menschen etwas anderes.“

Es ist kompliziert geworden mit der Macht: Wer sie hat, sollte nicht öffentlich damit hadern, aber auch nicht mit ihr protzen – sonst ist er sie schnell wieder los.

Merkel redet vielleicht auch deshalb lieber vom „Dienen“ als von Macht. Selbst FDP-Chef Christian Lindner spricht im Wahlkampf oft von „Demut“. Eine besonders interessante Erfahrung hat Sigmar Gabriel gemacht: Seine Sympathiewerte schossen erst nach oben, als er die Macht des Chefs an Schulz abgab.

So ungerecht geht es bisweilen zu: Ohne ausgeprägten Machtwillen schafft es niemand an die Spitze, egal, ob in einer Partei oder in einem Unternehmen. Doch wer zu viel davon zeigt, wird scheitern – eher früher als später.

elisabeth.niejahr@wiwo.de,  
jan.guldner@wiwo.de