

von Christina Kuenzle

«Viel Macht, zu wenig Kontrolle» (6. 11. 17) und «Der Verwaltungsrat muss den Chef im Griff haben» (9. 3. 18) titelte die NZZ in ihren Kommentaren über das Scheitern des ehemaligen Raiffeisen-Chefs Pierin Vincenz. Für mich stellt sich aber die Frage: Kann der Verwaltungsrat überhaupt einen CEO im Griff haben? Wie Ungereimtheiten bei weiteren Unternehmen wie der Post, bei Entsorgung und Recycling Zürich (ERZ) und der Ruag zeigen, ist Machtmissbrauch ein latentes Problem.

Je mehr Macht ein Mensch besitzt, desto mehr geht es ihm darum, diese Macht zu erhalten und zu festigen; bald glaubt er selber daran, dass er unantastbar ist und lehnt es ab, sich in die Karten schauen zu lassen. Menschen in einer Machtposition – wie beispielsweise Topmanager – haben selten jemanden, dem sie genügend vertrauen, um mit ihm über ihre Herausforderungen zu sprechen. Dies wird problematisch, wenn es um heikle Entscheidungen oder einfach darum geht, die eigene Rolle und das persönliche Verhalten zu reflektieren.

Führungskräfte müssen immer in der Lage sein, schwierige Entscheide zu fällen. Oft müssen sie sich unter Zeitdruck für eine von zwei schlechten Varianten entscheiden und schaffen es dabei nicht, diese mit den elegant formulierten Werten des Unternehmens und den geltenden ethischen Anforderungen unter einen Hut zu bringen. Manchmal werden leichtfertig Abstriche gemacht, Warnzeichen missachtet und die Konsequenzen ignoriert. In einer solchen Lage wäre eine Zweitmeinung sinnvoll – doch wo soll man diese in einer Krisensituation und ohne Gesichtsverlust einholen?

Heute fehlt die Kritik an den Inhabern der Macht fast gänzlich – einmal abgesehen von pointierten Schnitzelbänken an der Basler Fasnacht und den wenigen intelligenten, mutigen Kabarettisten. Die Mächtigen können fast unbehelligt schalten und walten. Niemand scheint sie zu kontrollieren oder zu korrigieren.

Im Mittelalter gab es eine Institution, die den Mächtigen den Spiegel vorhielt: den Hofnarren. Dieser durfte provozieren, konnte Kritik an bestehenden Verhältnissen üben sowie durch seinen Schalk und die unabhängige Position neue Sichtweisen offenbaren. Er genoss Narrenfreiheit und markierte den Dummen. Hofnarren waren aber nie so dumm, sich in der unmittelbaren Nähe der Macht zu gefährden, sie kannten den Spielraum und wussten um die Grenzen. Durch die ritualisierte Satire stabilisierten sich im Mittelalter die Herrschaftsverhältnisse, sie machte die Gesellschaft menschlicher und erträglicher.

Macht hat einen schalen Nebengeschmack, denn Macht korrumpiert, sagt man. Topmanager brauchen einen starken Charakter, um mit Macht verantwortungsvoll umzugehen. Es ist für Mächtige zentral, Menschen in ihrer Nähe zu behalten, die sich getrauen, ihnen die Wahrheit zu sagen, ein offenes, klares Feedback zu geben sowie zu hinterfragen, zu kritisieren und auf Augenhöhe mit ihnen zu sprechen.

Es wäre essenziell, dass sich eine Machtperson an einer höheren Ordnung und nicht nur an sich selber orientiert; dass sie sich in den Dienst dessen stellt, für das sie zuständig und verantwortlich ist. Nur wer sich der Gefahren seiner Macht bewusst ist und seine Autorität ausschliesslich dafür nutzt, einer Sache zu dienen, kann auf lange Sicht ein guter Machthaber sein. Dazu sind leider nur wenige bereit, doch diese erweisen sich ihrer Vorrechte und Privilegien als würdig und erhalten

diese aus Dankbarkeit und Freude. Wie wäre es, wenn wir künftig solche Stelleninserate sehen könnten: «König sucht Hofnarren»?

**Christina Kuenzle** ist Executive- und Business-Coach, zuvor war sie als Mitglied der Konzernleitung der Sulzer AG für die Konzernentwicklung zuständig.

Im Mittelalter hielten sich die Mächtigen Hofnarren, die ihnen den Spiegel vorhielten. Diese Institution fehlt heute, gerade auch in den Managements grosser Unternehmen.