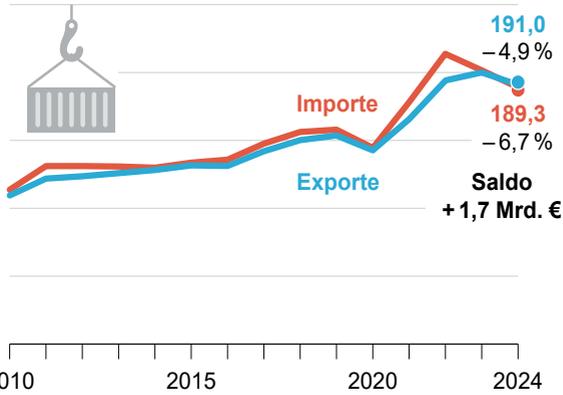


## Österreichs Außenhandel

Milliarden Euro, 2024 vorläufig



### Größte Handelspartner 2024 in Milliarden Euro

Exporte nach		Importe aus	
Deutschland	56,8	Deutschland	61,2
USA	16,2	China	15,5
Italien	11,7	Italien	12,3
Schweiz	9,5	Tschechien	8,2
Polen	7,3	USA	7,7

Quelle: Statistik Austria; Grafik: APA



## Dämpfer für Firmen bei Geschäften im Ausland

**Wien** – Der österreichische Außenhandel hat im Vorjahr klare Rückgänge verzeichnet. Die Importe sanken um 6,7 Prozent auf 189,26 Mrd. Euro, die Exporte um 4,9 Prozent auf 191 Mrd. Euro, zeigen am Freitag veröffentlichte vorläufige Zahlen der Statistik Austria. Daraus resultiert ein Handelsbilanzüberschuss von 1,74 Mrd. Euro. 2023 hatte es hier noch ein Defizit in der Höhe von 2,02 Mrd. Euro gegeben. Erstmals seit 2007 hat der Ausfuhr-Wert jenen der Einfuhren übertroffen.

„Die anhaltende Schwächephase der europäischen Wirtschaft setzt dem Außenhandel Österreichs zu“, kommentierte Statistik-

Austria-Chef Tobias Thomas. Wichtigster Handelspartner war einmal mehr Deutschland. Dahinter folgten die USA und Italien. Zwei Drittel des österreichischen Außenhandels (Importe: 66,5 Prozent, Exporte: 67 Prozent) wurden mit den EU-Partnerstaaten abgewickelt. Den höchsten Handelsbilanzüberschuss verzeichnete Österreich mit den USA in Höhe von 8,50 Mrd. Euro.

Auch mit dem kriegsführenden Russland handelt Österreich weiter in Milliardenhöhe. Importiert wurden voriges Jahr Waren – vor allem Gas (Brennstoffe und Energie mit einem Anteil von 93,1 Prozent) – im Wert von 2,43 Mrd. Euro. (APA)

## Unsichtbare Macht:

In Unternehmen geht es immer auch um Macht. Der Wirtschaftspsychologe Carsten Schermuly über verborgene Machtstrukturen im Büro, fehlende Empathie in der Chefetage und wieso oft die falschen Leute die Top-Jobs bekommen.

*Herr Schermuly, Sie haben ein Buch über Macht geschrieben. Es ist ein Appell, im gesellschaftlichen Alltag sensibler damit umzugehen. Warum ist Ihnen das wichtig?*

**Carsten Schermuly:** Ich habe das Gefühl, dass Macht in der Gesellschaft und in vielen Organisationen immer noch in der Schmutzdecke behandelt wird. Wir sollten das Thema ans Licht holen und transparent besprechen. Ich glaube, wir können mit Macht und Ohnmacht professioneller umgehen – nicht nur in Organisationen, sondern auch in der Gesellschaft. Gerade angesichts der autoritären Tendenzen, die wir überall sehen.

*In Firmen geht es heute viel um flache Hierarchien, diverse Teams, und der Patriarch wurde zum Auslaufmodell erklärt. Aber stimmt das denn? Oder sind die alten Machtstrukturen weiter präsent?*

**Schermuly:** Häufig sehen wir in Organisationen eine Vorder- und eine Hinterbühne. Auf der Vorderbühne werden Werte wie Partizipation stark betont, während auf der Hinterbühne die alten Gesetzmäßigkeiten gelten. Beispielsweise ist in deutschen und österreichischen Organisationen das Geschlecht der beste Vorhersage-Faktor

für den Aufstieg: Männer steigen viel, viel schneller auf als Frauen. Wird bei psychologischen Studien im Labor eine Führungskraft gewählt, haben Männer kaum einen Vorteil gegenüber Frauen. Aber in den Organisationen sieht das dann anders aus. Ein weiterer wichtiger Faktor für den Aufstieg ist das Netzwerkverhalten. Wer viel in Netzwerke investiert, das Büro in der Nähe vom Chef hat und häufig präsent ist, wird gefördert – unabhängig davon, ob er eine gute Führungskraft ist oder nicht.

*Wie wird Macht in Unternehmen für gewöhnlich ausgeübt?*

**Schermuly:** Es gibt verschiedene Formen der Macht. Klassisch sind die Belohnungsmacht, die Bestrafungsmacht, die Expertise-Macht, die charismatische Macht, die Positionsmacht und die Informationsmacht. Jede dieser Formen kann von Führungskräften genutzt werden. Die Expertise-Macht und die charismatische Macht funktionieren etwas besser als andere. Macht kann aber immer auch für schlechte Ziele eingesetzt werden. Viele Diktatoren – und solche, die es werden wollen – nutzen charismatische Macht, um ihre Ziele zu erreichen.

*Wann ist Machtausübung im Unterneh-*

*men wichtig, und wann kann sie toxisch sein?*

**Schermuly:** Macht ist immer präsent, wenn Menschen am Arbeitsplatz interagieren. Die Frage ist, ob sie gut verhandelt wird. Steigen die richtigen Leute auf? Wird Machtdiagnostik betrieben? Häufig wird genau das nicht getan. Macht kann physiologische und psychologische Auswirkungen haben. Es ist wichtig, dass die richtigen Menschen in mächtige Positionen aufsteigen und dass Macht im Interesse der Mitarbeiter und der Organisation ausgeübt wird.

*Nun ist ja seit Langem bekannt, dass Netzwerke und „Old Boys Clubs“ Männer in Machtpositionen bringen. Gibt es Anzeichen für ein Umdenken?*

**Schermuly:** Gesellschaftlich werden Frauen stärker in Machtpositionen gesehen. In Organisationen spiegelt sich das jedoch nicht wider. In Aufsichtsräten sitzen zu 96 Prozent Männer auf dem Chefsessel. Auf der CEO-Ebene sind Frauen nach wie vor stark unterrepräsentiert. Es gibt gesetzliche Vorgaben, die in Unternehmen gerade so erfüllt werden. Oft werden Frauen in Vorständen dann für Personalthemen eingesetzt, während die anderen Bereiche weiter von Männern dominiert werden.

# So werden Frauen ausgebremst



Frauen steigen in Unternehmen nach wie vor viel langsamer auf als Männer.

Foto: iStock

*Auch in Chefetagen steht eine Pensionierungswelle an. Kann das zu Veränderungen führen oder reproduziert sich das System mit Männern an der Spitze?*

**Schermuly:** Häufig wählen Männer ähnliche Männer aus, was das System stabil hält. Das ist dysfunktional, weil Studien zeigen, dass Frauen modernere Führungsstile praktizieren, die positive Effekte auf Leistung und Zufriedenheit haben. Dennoch sind die Strukturen in deutschen und österreichischen Unternehmen so, dass der Aufstieg für Frauen schwierig bleibt. Eine systematische Auswahl nach Kompetenz ist selten. Je höher die Management-Stufe, des-

to unsystematischer wird ausgewählt.

*Was meinen Sie damit?*  
**Schermuly:** In der Vorstandsebene müssen sie nicht mehr ins Assessment-Center. Da wird freihändig vergeben.

*Warum wird Macht im öffentlichen Diskurs so negativ gesehen?*

**Schermuly:** Es ist wichtig, die Motive der Macht zu unterscheiden. Manche Menschen wollen Macht, um zu kontrollieren, andere, um Dinge zu bewegen. Macht kann positiv sein, wenn sie für gesellschaftliche Fortschritte eingesetzt wird. Macht ist ein normaler Teil menschlicher Interaktion. Es wäre besser, Macht sichtbar zu machen und gut zu organisieren.

*Woran erkennt man, dass die Machtverteilung in Unternehmen nicht funktioniert?*

**Schermuly:** Ein Beispiel aus der Tierwelt: Geierperlhühner überleben nur in Gruppen. Wenn die Anführer zu egoistisch sind, organisieren sich die anderen und lassen sie zurück. In Unternehmen stimmen Mitarbeiter mit den Füßen ab, wenn Macht nicht gut verteilt ist – und gehen. Mitarbeiter verlassen das Unternehmen, wenn sie sich ungerecht behandelt fühlen. Und: Schlechte Machtverteilung führt zu weniger Innovation und Wissenstransfer. Führt ein Chef autoritär, wird weniger Wissen ausgetauscht – dann bekommt

er nur noch die Informationen, die er hören will. In der Folge kommt es zu Hilflosigkeit und das führt zu Schwächen bei Produkt und Leistung.

**Dann trennt sich die Frau**

*Im Fußball würde man jetzt sagen, dass der Trainer die Kabine verloren hat. Was kann er dagegen tun?*

**Schermuly:** Führungskräfte brauchen ein kritisches Netzwerk um sich. Zumindest eine Person, die sich traut zu sagen: Mensch, du hast dich verändert, hältst Monologe, stereotypisierst die Leute, objektivierst sie oder bist aufbrausend. Was beim Aufstieg häufig verloren geht, ist die Empathie. Im Negativen wird häufig die

letzte Evolutionsstufe erreicht, wenn sich die Frau trennt.

*Warum nimmt die Empathie ab?*

**Schermuly:** Mächtige Menschen brauchen weniger Empathie, da ihre Umwelt für sie sicherer ist. Sie leben in einer Welt mit vielen Ressourcen, in der ihnen kaum noch jemand widerspricht. Darunter leidet das Mitgefühl, und sie klassifizieren Menschen stärker nach deren Nützlichkeit. Macht kann süchtig machen, weil Mächtige authentischer ihre Bedürfnisse befriedigen können. Auch die Impulsivität steigt. Es wird beispielsweise auch mehr fremdgegangen.

*Nach dem Motto: Ich nehme mir, was ich will, weil ich es kann? Wie kann ein Mensch dem entgegenwirken?*

**Schermuly:** Selbstreflexion und Sensibilisierung sind wichtig. Gute Auswahlprozesse helfen, Menschen zu finden, die weniger anfällig für Machtmissbrauch sind. Macht sollte verteilt und regelmäßig gewechselt werden, um Machtkonzentration zu vermeiden. Verteilte Führung kann helfen, Macht verantwortungsvoll zu praktizieren.

**Das Gespräch führte  
Nina Werlberger**

**Carsten Schermuly** ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der SRH Berlin University of Applied Sciences. Am 11. März



Foto: Ivgenia Möbus

erscheint sein Buch „Die Psychologie der Macht“.