

Press release**Humboldt-Universität zu Berlin****Christine Schniedermann**

12/10/2007

<http://idw-online.de/en/news239597>Research results, Scientific Publications
Economics / business administration, Psychology, Social studies
transregional, national**Machtausübung kann Firmen ruinieren****Wirtschaftspsychologe Prof. Scholl über Machtmenschen, mangelnde Einsichtigkeit und große Fehler**

Personen in hohen Positionen ruinieren ihren Erfolg häufig selbst. Den Zyklus skizziert Prof. Dr. Wolfgang Scholl von der Humboldt-Universität zu Berlin: "Zunächst sind es Wissen, Können, Geschicklichkeit und Wille zur Macht, die Menschen in höhere Positionen bringen. Dort tendieren sie dann zunehmend zu Machtausübung anstelle von Einflussnahme, lernen zu wenig, machen Fehler, versuchen, die Fehler zu korrigieren durch noch größere Fehler und treiben sich so in den Ruin" - evtl. mitsamt der ganzen Firma.

Der Wirtschaftspsychologe beschreibt mehrere deletäre Mechanismen: Machtausübung wird häufig als Chance genutzt, nicht hinzulernen zu müssen. Die mangelnde Einsichtsfähigkeit hochrangiger Persönlichkeiten "eskaliert dann oft in der Verstärkung des Falschen; immer mehr und auch skrupellose Mittel werden dann eingesetzt, um den als richtig geglaubten Weg bis zum Erfolg weiterzugehen. Warnzeichen, dass es wohl der falsche Weg ist, werden missachtet und auch von den Untergebenen nicht nach oben gegeben - aus lauter Angst, für schlechte Nachrichten bestraft zu werden."

Demgegenüber fördert ein partizipativer Führungsstil nicht nur die Lebensqualität, sondern auch Lernfähigkeit und Produktivität aller Beteiligten - inklusive der Bewohner der Chefetage. Scholl empfiehlt leitenden Persönlichkeiten, Einfluss zu nehmen: "Einflussnahme ist nicht einfach der Verzicht auf Machtausübung oder eine mindere, schwächere Form, sondern es ist ein "soft skill", eine Kunst, sanfte Einwirkungsgrundlagen wie Information, Expertise, Charisma, Belohnungen und einige Formen der Legitimität einzusetzen."

"Die zentrale Fähigkeit zur Bewältigung komplexer Probleme heißt Einflussnahme anstelle von Machtausübung, weil sich damit viele negativen Folgen für die Machtbetroffenen wie für die Machthaber vermeiden lassen und weil damit mehr Wissen zur Lösung anstehender Probleme produziert, die Handlungsfähigkeit gefördert und der Erfolg erhöht wird."

Der Beitrag von Wolfgang Scholl ist in einem Themenheft der Zeitschrift "Wirtschaftspsychologie" enthalten: "Soft Skills im Führungskontext". (www.psychologie-aktuell.com/184.html)

Kontakt:

Prof. Dr. Wolfgang Scholl: (030) 2093 9327