

# Personalmanagement - Führung - Organisation

Bearbeitet von  
Wolfgang Mayrhofer, Gerhard Furtmüller, Helmut Kasper

5., überarbeitete Auflage 2015. Buch. 544 S. Gebunden  
ISBN 978 3 7143 0283 7  
Format (B x L): 17,7 x 24,6 cm  
Gewicht: 1181 g

Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Personalwirtschaft, Lohnwesen,  
Mitbestimmung

Zu Inhaltsverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of increasing size. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# Theorie der Führung

*Johannes Steyrer*

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Der Begriff der Führung und seine ideologische Verklärung .....</b>	<b>19</b>
<b>2. Aktivitäten von Führungskräften .....</b>	<b>21</b>
<b>3. Machtgrundlagen von Führung .....</b>	<b>24</b>
3.1. Machtbasen .....	24
3.2. Gehorsam gegenüber Autoritäten .....	27
<b>4. Erfolgsmodelle der Führung .....</b>	<b>30</b>
<b>5. Universelle Eigenschaftstheorien der Führung .....</b>	<b>32</b>
5.1. Wer wird eine Führungskraft und wann ist sie erfolgreich? .....	34
5.1.1. Das Big-Five-Modell .....	35
5.1.2. Intelligenz und Führung .....	38
5.1.3. Geschlecht und Führungserfolg .....	38
5.2. Idealerwartungen gegenüber Führung in unterschiedlichen Kulturen .....	39
5.3. Bewertung der universellen Eigenschaftstheorien .....	40
<b>6. Universelle Verhaltenstheorien der Führung .....</b>	<b>40</b>
6.1. Die Iowa-Studien .....	41
6.2. Die Ohio-State-Studien .....	42
6.3. Transaktionale und transformationale Führung .....	46
6.4. Charismatisches Führungsverhalten .....	49
6.5. Bewertung der universellen Verhaltenstheorien .....	53
<b>7. Situative Verhaltenstheorien der Führung .....</b>	<b>55</b>
7.1. Die Situative Reifegrad-Theorie .....	55
7.2. Die Weg-Ziel-Theorie der Führung .....	58
7.3. Die Leader-Member-Exchange-Theorie .....	60
7.4. Partizipation, „Empowerment“ und Führungserfolg .....	62
<b>8. Situative Eigenschaftstheorien .....</b>	<b>63</b>
<b>9. Führung in offenen und geschlossenen Organisationen .....</b>	<b>64</b>

*„Unterwürfig, zögernd, zaghaft: Der Begriff der Demut ist in der Wirtschaft verloren gegangen, weil er negativ besetzt ist. Dabei ist die Demut gerade eine der Tugenden, die Führungskräfte am meisten brauchen. Denn führen heißt: dienen.“*

*(Anselm Grün)<sup>1</sup>*

#### **Ziel dieses Beitrags ist es,**

- aufzuzeigen, was unter Führung verstanden wird, auf welchen Machtgrundlagen sie basiert und was Führungskräfte tun bzw. wie sich Führung von Management unterscheidet;
- darzustellen, welche Erklärungsmodelle es gibt, die theoretisch und empirisch die Frage beantworten, was Führung (z.B. welche Eigenschaften oder Führungsstile) erfolgreich macht;
- zu beschreiben, welche Gefahrenpotenziale einem unkritischen Verständnis von Führung inhärent sind.

# 1. Der Begriff der Führung und seine ideologische Verklärung

Eine Suchabfrage bei Google zu „Leadership“ ergibt zurzeit rund 485 Millionen Einträge. Das deutsche Begriffspendant „Führung“ kommt immerhin auf 52 Millionen. Diese beeindruckende Zahl ist nicht verwunderlich, da allein in Deutschland rund vier Millionen Führungskräfte in der Privatwirtschaft tätig sind.<sup>2</sup> Führung ist somit ein Thema mit großer Relevanz. Aber was bezeichnet der Begriff?

## Definition

Unter Führung wird im Allgemeinen ein *sozialer Beeinflussungsprozess* verstanden, bei dem eine Person (der Führende) versucht, andere Personen (die Geführten) zur **Erfüllung gemeinsamer Aufgaben und Erreichung gemeinsamer Ziele** zu veranlassen. Dementsprechend lautet eine klassische Definition: „Führung ist ein Prozess der Beeinflussung anderer, um Verständnis und Akzeptanz dahingehend zu erzeugen, was und wie es getan werden muss, sowie ein Prozess, der individuelle und kollektive Anstrengungen zur Erreichung gemeinsamer Ziele erleichtert.“<sup>3</sup>

Jedes Führungskonzept unterstellt somit implizit, dass es in Organisationen Führende und Geführte gibt, die in einer Über- und Unterordnung zueinander stehen, wobei die Geführten sozial beeinflusst werden müssen/sollen, damit es insgesamt zu einer Zielerreichung kommt. Mit dieser Sichtweise ist ein bestimmtes Alltagsverständnis verknüpft, wie Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter am Arbeitsplatz zusammenzuarbeiten haben. Die Unterscheidung in Führende und Geführte erscheint dabei ganz normal und wird nicht weiter hinterfragt. Und doch liegt diesem Alltagsverständnis eine kaum hinterfragte „ideologische Begründung“ von Führung zugrunde, die auf einem oder mehreren der folgenden Argumentationsansätze basiert:<sup>4</sup>

- „Führung gibt es, weil Menschen geführt werden wollen.“ Mit dieser Sichtweise ist die Vorstellung verbunden, dass die meisten Menschen unmündig sind und als Kompensation nach einer starken Hand in Form eines Führenden suchen.
- „Führung gibt es, weil Menschen geführt werden müssen.“ Der Einzelne, so die implizite Idee, habe nur einen beschränkten Einblick in die Zusammenhänge und könne ohne Führung nicht wirksam mit anderen kooperieren.
- „Hierarchie ist ein universelles soziales Prinzip.“ Entsprechend dieser Annahme sind soziale Rangordnungen eine gesetzesartige Konstante des sozialen Lebens.

<sup>2</sup> Holst/Busch/Kröger 2012, S. 4

<sup>3</sup> Yukl 2010, S. 26

<sup>4</sup> Neuberger 2002, S. 58ff.

- „Entwicklung wird von Eliten vorangetrieben; sie sollen das Sagen haben.“ Es wird eine prinzipielle Ungleichheit in den Leistungsmöglichkeiten und Fähigkeiten von Menschen postuliert und solcherart der Führungsanspruch der „Begabteren“ legitimiert.
- Schließlich lautet eine fünfte Sichtweise: „Führung ist funktional.“ Hier wird im Gegensatz zur vorherigen elitär-personalistischen Argumentation das Effizienzargument vorgebracht. Führung erscheint als notwendige Steuerungsvariable zur Handhabung von Arbeitsbeziehungen.

Der Ideologieverdacht bei all diesen Argumenten stützt sich darauf, dass sie Führung nicht erklären, sondern sie als quasi naturgesetzliches Faktum bzw. eine soziale Notwendigkeit darstellen, womit „eine umfassende Rechtfertigung einer bestehenden oder angestrebten/künftigen Wirklichkeit angeboten wird.“<sup>5</sup> Ideologien beschreiben also nicht, was ist, sondern rechtfertigen, warum es so ist.

Diese axiomatische Sichtweise von Führung ist nicht neu. Schon Platon schreibt in seinem Werk *Politeia*:

---

Niemand, weder Mann noch Weib, soll jemals ohne Führer sein. Auch soll niemandes Seele sich daran gewöhnen, etwas ernsthaft oder auch nur im Scherz auf eigene Hand allein zu tun. Vielmehr soll jeder, im Kriege und auch mitten im Frieden, auf seinen Führer blicken und ihm gläubig folgen. Und auch in den geringsten Dingen soll er unter der Leitung des Führers stehen. ... Kurz, er soll seine Seele durch lange Gewöhnung so in Zucht nehmen, dass sie nicht einmal auf den Gedanken kommt, unabhängiger zu handeln, und dass sie dazu völlig unfähig wird.<sup>6</sup>

---

Auch bei Freud, dem Begründer der Psychoanalyse, findet sich diese ideologische Verklärung der Führung:

---

Es ist ein Stück der angeborenen und nicht zu beseitigenden Ungleichheit der Menschen, dass sie in Führer und in Abhängige zerfallen. Die letzteren sind die übergroße Mehrheit, sie bedürfen einer Autorität, welche für sie Entscheidungen fällt, denen sie sich meist bedingungslos unterwerfen. Hier wäre anzuknüpfen, man müsste mehr Sorge als bisher aufwenden, um eine Oberschicht selbstständig denkender, der Einschüchterung unzugänglicher, nach Wahrheit ringender Menschen zu erziehen, denen die Lenkung der unselbstständigen Massen zufallen würde.<sup>7</sup>

---

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass im Berufsleben und in der einschlägigen Praxisliteratur „die prinzipielle Angemessenheit, Richtigkeit oder nor-

5 Neuberger 2002, S. 58

6 Platon 1963, S. 74; zit. n. Gebert/Boerner 1995, S. 275

7 Freud 1974, S. 284

mative Wünschbarkeit derjenigen Wirklichkeitskonstruktion, die ‚Personalführung‘ produziert<sup>8</sup>, unhinterfragt akzeptiert wird.

### Forschungsbefund

Eine solche Verklärung von Führung bzw. den damit einhergehenden Statusunterschieden existiert aber nicht nur auf der gesellschaftlichen, sondern auch auf der individuellen Ebene. Dies wird beispielsweise in folgender Studie illustriert: Probanden hatten sich Situationen zu vergegenwärtigen, in denen sie gegenüber anderen einen vergleichsweise hohen bzw. niedrigen sozialen Status innehatten (Prestige, Respekt, Bewunderung). Dann mussten sie einen Text verfassen. Im Anschluss daran hörten bzw. sahen sie ein Publikum, das durch Applaus auf ihre Texte reagierte. Es war immer derselbe Applaus zu hören bzw. dasselbe Publikum zu sehen. Personen im Bewusstsein eines hohen eigenen Status nahmen den (identen) Applaus als deutlich stärker wahr als Personen mit geringem Status (Mittelwert von 6,7 versus 5,3 auf einer Skala von 1 [kein Applaus] bis 9 [starker Applaus]). Ein gleich starker Effekt zeigte sich bei der Einschätzung des Anteils der lächelnden Personen im Auditorium, der realiter 50 % betrug. Auch hier überschätzten diejenigen mit hohem Status das positive Feedback deutlich (mittlere Schätzung: 63 % versus 53 % bei denen mit niedrigem Status).<sup>9</sup> Diese Ergebnisse suggerieren einen selbstverstärkenden Kreislauf bei der Wahrnehmung des eigenen Status: Wer sich (etwa durch das Innehaben einer Führungsposition) als in der sozialen Rangordnung höherstehend empfindet, fühlt sich alleine deshalb von der sozialen Umwelt subjektiv geschätzt und anerkannter, auch wenn es objektiv dafür keinen Beleg gibt.<sup>10</sup>

## 2. Aktivitäten von Führungskräften

Worin bestehen die Aktivitäten einer Führungskraft bzw. eines Managers eigentlich? Ein früher Studienautor kam im Rahmen teilnehmender Beobachtung diesbezüglich zu folgendem Schluss:

Frage einen Manager, was er tut, so wird er dir mit großer Wahrscheinlichkeit sagen, dass er plant, organisiert, koordiniert und kontrolliert. Dann beobachte, was er wirklich tut. Sei nicht überrascht, wenn du das, was du siehst, in keinen Bezug zu diesen vier Wörtern bringen kannst.<sup>11</sup>

Im Folgenden ein paar Kernmerkmale der Tätigkeit von Führungskräften/Managern: Es gibt kein definiertes Tagespensum und kaum längere fokussierte Aktivitä-

<sup>8</sup> Türk 1990, S. 55

<sup>9</sup> Kim/Nathan 2015

<sup>10</sup> Pettit/Sivanathan 2012

<sup>11</sup> Mintzberg 1973, S. 49

ten. Stattdessen sind unentwegt Anfragen zu beantworten, Informationen zu geben, Aufträge zu erteilen, Probleme zu lösen und Entscheidungen zu treffen. Die Arbeitszeit ist stark zerstückelt. Einzelaktivitäten sind kurz und werden immer wieder unterbrochen. Beispielsweise wurde festgestellt, dass Vorstände 85 % ihrer Arbeitszeit mit anderen Menschen verbringen. Besprechungen füllen 60 % der Zeit aus. Der verbleibende Rest besteht aus Telefongesprächen, Videokonferenzen bzw. öffentlichen Auftritten. Nur 15 % der Arbeitszeit wird alleine verbracht.<sup>12</sup> Daraus ist nicht nur ersichtlich, dass Führung/Management eine sehr kommunikationsintensive Tätigkeit ist, sondern auch, dass der Schwerpunkt auf mündlicher Kommunikation liegt. Warum ist das so? Wichtige Hintergrundinformationen werden nach wie vor in direkten, persönlichen Beziehungen weitergegeben, in denen das nötige Vertrauen aufgebaut wird. Im Durchschnitt verbringen beispielsweise CEOs 42 % ihrer Zeit mit internen Mitarbeitern, 25 % mit internen und externen Personen und 16 % mit externen. Es zeigt sich, dass der finanzielle Unternehmenserfolg stärker davon abhängt, wie viel Zeit der CEO mit Internen verbringt. Die externe Netzwerkpflge scheint eher der Karriere des CEOs zu dienen als der Firma.<sup>13</sup>

Was unterscheidet aber Führende von Managern? In der Literatur betont der Begriff Führung zumeist den personalen und interaktionalen Akzent („Menschenführung“), während der Begriff Management den strukturellen und institutionellen Aspekt in den Vordergrund rückt („Unternehmensführung“). Manager steuern über Regeln, Institutionen und Systeme; sie gestalten Prozesse bzw. organisationale Strukturen. Konkrete Tätigkeitsbeispiele von Managern wären das Aufstellen von Plänen, die Durchführung von Projekten inklusive Budgetierung, die Verteilung und der optimale Einsatz von Ressourcen, die Zerlegung von langfristigen Zielen in operative kurzfristige Ziele, die Entwicklung von Standards und Prozeduren, die Kosteneinschätzung von Produkten und Dienstleistungen etc. Im Unterschied dazu konzentriert sich Führung gemäß der eingangs genannten Definition darauf, Menschen und Gruppen im Rahmen eines sozialen Prozesses zu beeinflussen, sie zur Zielerreichung zu motivieren oder z.B. Konflikte zu handhaben.<sup>14</sup>

Eine besonders deutliche Unterscheidung zwischen Führung und Management klingt in folgendem klassischen Zitat von Bennis und Nanus durch: **„Managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing.“**<sup>15</sup> Hier spiegelt sich aber auch eine idealisierende Sicht von *Leadership* wider. Management wird auf das korrekte Ausführen von Prozeduren zur effizienten Outputschaffung reduziert. Führung gibt hingegen auf strategischer und grundlegender Ebene den richtigen Weg vor. Hinter dieser Unterscheidung steckt letztlich eine tiefer liegende Dualität zwischen Rationalität und Emotion, Verwaltung und Innovation, Kontrolle und Vision. Das betriebswirtschaftlich bzw. verwaltungstechnisch orientierte Tagesgeschäft einer Organisation („harte“ Elemente: Planung, Finanzierung, Kontrolle

12 Bandiera/Guiso 2011, S. 9

13 Bandiera/Guiso 2011, S. 10ff.

14 Neuburger 2002, S. 48

15 Bennis/Nanus 2005, S. 20

etc.) wird dem Management als Hauptaufgabe zugeordnet, während die interpersonale, emotional-sinnstiftende Einflussnahme („weiche“ Elemente) dem *Leader* einer Organisation zuerkannt wird. Durch die Vermittlung von Visionen sollen den Geführten Sinngehalte vermittelt werden, die integrierende, motivierende und identifikatorische Funktionen erfüllen. Auf diese Weise werden *Leader* auch zu „managers of meaning“<sup>16</sup> und zu personifizierten Repräsentanten des Wertesystems einer Organisation hochstilisiert.

Tabelle 1 listet die in der einschlägigen Literatur genannten Unterschiede zwischen *Leadern* und *Managern* auf.<sup>17</sup>

	<b>Manager</b>	<b>Leader</b>
<b>Fokus der Arbeit</b>	Auf Strukturen, Techniken, Prozesse, Systeme gerichtet Machen Dinge richtig	Auf Menschen, Gruppen, soziale Gebilde gerichtet Machen die richtigen Dinge
<b>Verhältnis zu Zielen</b>	Ziele entstehen aus objektiven Notwendigkeiten (unpersönliche Bindung) Ziele sind eingebunden in die Tradition der Organisation Verwalten, erhalten, imitieren Kurzfristige Perspektive Frage nach dem Wie und Wann	Ziele entstehen aus subjektiven Bedürfnissen (persönliche Bindung) Ziele verändern die Sicht- und Denkweisen der Organisation Innovieren, entwickeln, kreieren Langfristige Perspektive Frage nach dem Was und Warum
<b>Beziehung zu Mitarbeitern</b>	Rational, kontrolliert Motivieren über Belohnung/ Bestrafung Verlassen sich auf Kontrolle	Begeistert und begeistern Motivieren über Ideen, Visionen Setzen auf Vertrauen
<b>Selbstbild</b>	Primär auf Pflichterfüllung und Aufgabenvollzug fokussiert	Primär auf Gestaltung und Veränderung fokussiert

Tabelle 1: Die Manager-/Leaderdivergenz

In der Praxis wird diese Trennlinie weniger scharf gezogen. In der Regel nehmen Vorgesetzte sowohl Management- als auch Führungsfunktionen wahr. Nur in seltenen Fällen findet sich insbesondere auf Topebene eine personenbezogene Arbeitsteilung hinsichtlich einer Fokussierung auf „hard issues“ (Management) versus „soft issues“ (Leadership). Dieser Beitrag konzentriert sich auf Letzteres. Eher härtere (Management-)Faktoren werden z.B. im Beitrag „Organisation: Strukturen und klassische Formen“ analysiert.

<sup>16</sup> Bryman 1996, S. 280

<sup>17</sup> vgl. Kotter 1989; Steyrer 1991; Tichy/Devanna 1995; Kouzes/Posner 2003



## 3. Machtgrundlagen von Führung

### Aus der Praxis

Aus einer Tageszeitung: „In den USA versuchte ein Unbekannter, einen Kranken per Telefon zu ermorden. Er verordnete eine Todespillendosis. Ein Mann rief in einem Krankenhaus in Santa Monica (Kalifornien) an, stellte sich bei der Stationsschwester als behandelnder Arzt vor und gab ihr nach kurzer Erörterung des Krankheitsbildes den Auftrag, einem an AIDS leidenden Patienten eine hohe Dosis von Medikamenten zu verabreichen. Das Befinden des 49-jährigen Patienten verschlechterte sich rapide, er fiel in tiefe Bewusstlosigkeit, wurde aber gerettet. Die Polizei ermittelt nun wegen Mordversuches gegen Unbekannte. In Kalifornien war es bisher üblich, dass Ärzte manchmal per Telefon medikamentöse Behandlungen änderten. Das ist ab sofort verboten.“

Dass es sich dabei nicht nur um einen vernachlässigbaren Einzelfall handelte, zeigt ein bereits Jahre zuvor durchgeführtes Experiment. Krankenschwestern erhielten per Telefon durch einen Arzt die Anweisung, einem Patienten eine bestimmte Medikamentendosis zu verabreichen. Die Aufforderung des Arztes widersprach dabei mehreren Krankenhausregeln: Die verschriebene Menge betrug das Doppelte der täglich zulässigen Höchstmenge (das wurde der Schwester bewusst, als sie das Medikament holte); es war verboten, medizinische Anordnungen per Telefon zu geben; das Medikament stand nicht auf der Medikamentenliste des Krankenhauses und wurde von jemandem verschrieben, den die Schwestern nicht kannten. Trotzdem kamen 95 % der Schwestern der Aufforderung nach.<sup>18</sup>

Wie kommt es zu dieser hohen Gehorsamsbereitschaft? Im Folgenden wird genauer darauf eingegangen, doch letztlich beruhen alle Erklärungen auf dem Begriff der Macht. Unter Macht wird die Möglichkeit einer Person verstanden, **„den eigenen Willen dem Verhalten anderer aufzuzwingen“**<sup>19</sup>. Macht ist die „potentielle Fähigkeit, Verhalten zu beeinflussen, den Gang der Dinge zu verändern, Widerstände zu überwinden und Menschen dazu zu bringen, etwas zu tun, was sie sonst nicht tun würden.“<sup>20</sup>

### 3.1. Machtbasen

Eine wichtige Grundlage für Machtasymmetrien besteht darin, dass – im Kontext der Führung – der Führende für den Geführten relevante Ressourcen kontrolliert.

<sup>18</sup> Hofling et al. 1966; zit. n. Schurz 1990, S. 42

<sup>19</sup> Weber 1972, S. 542

<sup>20</sup> Pfeffer 1992, S. 36

Die Kontrolle und der richtige Einsatz dieser Ressourcen versetzen den Führenden in die Lage, Macht auszuüben. Ein klassisches Konzept unterscheidet sechs Ressourcen:<sup>21</sup>

„*Macht durch Belohnung*“ (reward power): Der Führende (F) kann den Geführten (G) in Situationen versetzen, die G als positiv empfindet. F kann beispielsweise eine Gehaltserhöhung gewähren, eine Beförderung aussprechen oder er kann durch soziale Zuwendung G gegenüber sein Wohlwollen ausdrücken. Ebenso kann F Situationen aufheben, die von G als unangenehm empfunden werden. Er kann z.B. eine Versetzung veranlassen, sodass G eine kürzere Anfahrtszeit zum Arbeitsplatz hat etc.

„*Macht durch Bestrafung*“ (coercive power): Umgekehrt kann F den Geführten G in Situationen versetzen, die von diesem als negativ empfunden werden. Er kann z.B. Entlassungen aussprechen, Degradierungen veranlassen, Versetzungen durchführen oder G unangenehme Aufgaben zuweisen. Schließlich kann sich F gegenüber G emotional zurückweisend verhalten.

Die Stärke dieser ersten beiden Machtgrundlagen hängt von zwei Faktoren ab: 1) dem durch G empfundenen Ausmaß der Belohnung bzw. Bestrafung; 2) der durch G angenommenen Wahrscheinlichkeit, dass diese tatsächlich eintreten wird.

„*Macht durch Vorbildwirkung*“ (referent power): Die Macht von F beruht hier auf dessen Rolle als Bezugsperson für G. Sie basiert auf der Identifikation mit einer Person, die über begehrte Ressourcen verfügt oder bestimmte, als sympathisch und erstrebenswert erlebte Persönlichkeitszüge aufweist. Daraus entwickelt sich in weiterer Folge das Bedürfnis, dieser Person im Hinblick auf Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen nachzueifern und durch sie akzeptiert zu werden.

„*Macht durch Sachkenntnis*“ (expert power): Grundlagen der Macht durch Sachkenntnis sind das Wissen oder die Fähigkeiten von F im Vergleich zu G. Vergleichsmaßstäbe für G können z.B. der Wissensstand von G selbst sein oder von G herangezogene externe Standards. Entscheidend für die Wirkung dieser Machtgrundlage ist dabei das durch G angenommene Expertentum von F, unabhängig von Fs tatsächlichen Kenntnissen.

„*Macht durch Information*“ (informational power): Informationsmacht beruht auf von F kontrollierten Informationen, die G benötigt, um seine Aufgaben erledigen zu können, sozial eingebunden zu sein oder bestimmte Entwicklungen antizipieren zu können. Oft geht diese Machtbasis mit hierarchischer Höherstellung einher (übergeordnete Positionen bedeuten meist einen besseren Zugang zu Informationen). Das muss allerdings nicht immer in dieser Klarheit der Fall sein; so wird beispielsweise Chefsekretärinnen nachgesagt, dass sie oft als „Gatekeeper“ für Informationen fungieren.

21 French/Raven 1959

„Macht durch Legitimation“ (legitimate power): Macht durch Legitimation stützt sich darauf, dass es F aufgrund sozialer Normen in Organisationen zusteht, von G Gehorsam einzufordern. F darf kraft dieser Normen erwarten, dass G seinen Anweisungen nachkommt, bzw. empfindet G es von sich aus als Pflicht, diesen Erwartungen zu entsprechen. Hierarchische Über- und Unterordnungsverhältnisse in einer Organisation werden als legitime Struktur anerkannt, demnach als selbstverständlich empfunden und bedürfen weder für F noch für G einer gesonderten Rechtfertigung.

Welche dieser Machtbasen sind die wirksamsten (und unter welchen Bedingungen)? Empirische Untersuchungen hinsichtlich der Leistungs- und Zufriedenheitswirkung der genannten Machtbasen haben u. a. folgende Befunde erbracht:<sup>22</sup>

- Macht durch Bestrafung erzeugt bestenfalls kurzfristig Gehorsam; sie basiert auf Angst, Frustration und Entfremdung. Sobald die Grundlagen dieser Machtbasis verloren gehen, bricht die Folgebereitschaft zusammen.
- Macht durch Belohnung basiert auf einem klassischen Tauschgeschäft nach dem Schema: Leistung gegen Belohnung („Kalkulation“). Auf Dauer kann dies dazu führen, dass die Leistung nur noch der Belohnung wegen erbracht wird. Eine innere Verpflichtung gegenüber dem Ziel wird hingegen nicht aufgebaut.<sup>23</sup>
- Legitime Macht in Verbindung mit Expertenmacht gilt als jene Machtbasis, die am ehesten langfristig hohe Zufriedenheit und Leistung garantiert, weil eine Übereinstimmung hinsichtlich der Werte zwischen dem Führenden und den Geführten erzeugt wird („Internalisierung“).
- Macht durch Vorbildwirkung ist am stärksten emotional wirksam und kann Vertrauen und Loyalität bis hin zur Verehrung nach sich ziehen („Identifikation“). Damit sind die Konsequenzen dieser Machtgrundlage schlecht prognostizierbar.

Aus Tabelle 2 gehen die Machtgrundlagen und ihre unterschiedlichen Wirkungen auf die Folgebereitschaft von Geführten hervor.<sup>24</sup>

Machtgrundlage	Prozess	Ursachen der Folgebereitschaft
Bestrafung	Angst, Zwang	Vermeiden von unangenehmen Konsequenzen
Belohnung	Kalkulation	Streben nach angenehmen Konsequenzen
Vorbildwirkung/ Sachkenntnis	Identifikation	Nachahmung und Beziehungspflege mit dem Beeinflussenden
Legitimität	Internalisierung	Übereinstimmung mit den Werten des Beeinflussenden

Tabelle 2: Machtgrundlagen und Folgebereitschaft

<sup>22</sup> Luthans 1985, S. 456f.

<sup>23</sup> Frey/Osterloh 2002, S. 71ff.

<sup>24</sup> Informationsmacht kann hier als eine Sonderform der Expertenmacht gesehen werden.

Insbesondere im Kontext moderner bürokratischer Organisationen besonders wirksam und gleichzeitig unhinterfragt sind dabei Legitimations- und Expertenmacht. Wie stark die durch Legitimation und Expertentum erzeugte Folgebereitschaft ist, hat unter anderem Milgram eindrucksvoll in einem Experiment aufgezeigt.<sup>25</sup> Dabei ging es nicht um Führungskräfte, sondern um Autoritäten (Wissenschaftler), denen voraussetzungslos ein bestimmtes Ausmaß an Macht aufgrund von Expertentum und Legitimation zugesprochen wurde.

## 3.2. Gehorsam gegenüber Autoritäten

Milgram suchte freiwillige Teilnehmer für eine Untersuchung über Lernen und Gedächtnis. Rekrutierten Versuchspersonen wurde scheinbar zufällig die Rolle des „Lehrers“ zugewiesen. Ein Mitarbeiter des Versuchsleiters übernahm die Rolle des „Schülers“. Der Schüler hatte Wortpaare auswendig zu lernen. Die Aufgabe des Lehrers bestand darin, zu überprüfen, ob der Schüler sich richtig erinnerte, und wenn ihm dies nicht gelang, ihn mit Stromstößen mit ansteigender Spannung zu bestrafen.

Verschiedene Bezeichnungen vermittelten den Versuchsteilnehmern eine Vorstellung von der Spannungshöhe („leichter Schock“ bis „Gefahr, höchster Schock“). Die beiden letzten Schockebenen waren mit „XXX“ (450 Volt) bezeichnet. Ein weiteres Anliegen war es, die Auswirkungen räumlicher Distanz zu überprüfen.<sup>26</sup>

- In der ersten Versuchsanordnung befanden sich Lehrer und Schüler in getrennten Räumen, der Lehrer konnte die Reaktion des Schülers auf die Stromstöße nur durch sein Klopfen hören.
- In einer zweiten Versuchsanordnung konnte der Lehrer den Schüler laut schreien hören, aber nicht sehen.
- In der dritten Versuchsanordnung konnte er die Reaktionen des Schülers sowohl hören als auch sehen.
- In der vierten Versuchsanordnung musste der Lehrer die Hand des Schülers auf eine Metallplatte drücken, um den Stromstoß zu erteilen.

Bei den Versuchsanordnungen zwei bis vier hörten die Teilnehmer, denen die Rolle des Lehrers zugewiesen worden war, zunächst nur leichtes Stöhnen (von 25–105 Volt), bei 120 Volt begann der Schüler zu rufen, dass die Stromstöße sehr schmerzhaft seien. Bei weiterer Steigerung fing der Schüler an zu schreien und bat darum, herausgelassen zu werden, er könne die Schmerzen nicht mehr ertragen. Von einem bestimmten Punkt an weigerte er sich, weitere Antworten zu geben. Die „Lehrer“-Versuchsperson musste jedoch auf Anordnung der Autorität (Versuchsleiter) wetermachen, weil „keine Antwort eine falsche Antwort ist“.

<sup>25</sup> Milgram 1974

<sup>26</sup> Milgram 1974, S. 48ff.



## Das Milgram-Experiment

Hier finden Sie die Originalaufnahmen zum Experiment.

### Das Milgram-Experiment



Zu seiner eigenen Überraschung stellte Milgram fest, dass in der ersten Versuchsanordnung 65 % seiner Versuchsteilnehmer bis zu Stromstößen der höchsten Stärke gingen. In den Versuchsanordnungen zwei bis vier waren es weniger: 62,5 %, 40 %, 30 % (siehe Abbildung 1). Je nach Setting gingen also knapp ein Drittel bis knapp zwei Drittel der Versuchsteilnehmer bis zum maximalen Gehorsam. Die Expertenmacht und legitime Macht der Versuchsleiter genügten also oftmals, um sowohl das eigene Gewissen als auch die Eindrücke der leidenden Opfer in den Hintergrund treten zu lassen.

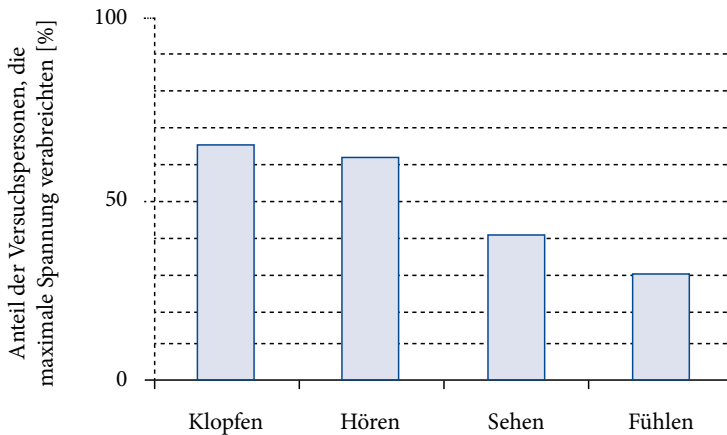


Abbildung 1: Gehorsam in Abhängigkeit von Wahrnehmungsintensität

Dieses erschreckende Resultat wirft zunächst die Frage auf, ob die Versuchsteilnehmer von Natur aus böse waren und im Rahmen ihrer Teilnahme sadistische Strebungen auslebten. Vieles spricht allerdings gegen diese Erklärung. Zum einen zeigte das Verhalten der Teilnehmer beim Experiment, dass sie von starken Konflikten geplagt wurden: Sie waren extrem angespannt und nervös, sie schwitzten, bissen sich auf die Lippen und ballten die Fäuste. Zudem zeigte eine Kontrollbedingung, in der die Teilnehmer das verabreichte Schockniveau selbst wählen konnten, dass hier nur zwei von 40 Personen über schwache 50 Volt hinausgingen.

Das Milgram-Experiment wurde in verschiedenen Variationen mehr als ein dutzend Mal repliziert. 40 % der Folgestudien erbrachten eine geringere Gehorsamsbereitschaft, 39 % eine vergleichbar hohe und 11 % sogar eine noch höhere.<sup>27</sup> In der bis

<sup>27</sup> Blass 2000, S. 50ff.

dato jüngsten Replikationsstudie war der Gehorsam noch immer hoch, aber auch hier etwas geringer als in der klassischen Studie.<sup>28</sup> Eine generelle und bedeutsame Abnahme der Gehorsamsbereitschaft im Laufe der Zeit kann jedoch nicht festgestellt werden. Ebenso wenig sind Unterschiede zwischen Frauen und Männern nachweisbar.<sup>29</sup>

Milgram selbst nennt unter anderem folgende Gründe für dieses Gehorsamsverhalten:<sup>30</sup>

- Menschen machen die Erfahrung, dass sie von Autoritäten für ihren Gehorsam belohnt werden und dass Autoritäten vertrauenswürdig sind und legitim agieren.
- Die Versuchsteilnehmer steigerten sich sukzessive in immer destruktiveres Handeln hinein (zu Beginn wurden als „Strafe“ für Fehler des Schülers nur leichte Elektroschocks verabreicht), sodass es zu einer Art Eskalation kam: Je weiter die Versuchsteilnehmer in ihrem Handeln fortschritten, desto schwieriger wurde es für sie abzubrechen.
- Die Verantwortung für das eigene Handeln wird auf die legitimierten Experten abgeschoben, während man sich selber nur als unmündigen Befehlsempfänger sieht. Nicht umsonst rechtfertigen z.B. angeklagte Kriegsverbrecher ihre Taten oftmals mit der Aussage „Ich habe nur meine Anweisungen befolgt“.

Trotz aller soeben aufgezeigten Gefahren von Gehorsam und Autoritätsgläubigkeit darf nicht vergessen werden, dass der Erfolg jedes hierarchischen Systems an die widerspruchslose Ausführung der jeweiligen Funktionen geknüpft ist. Andernfalls könnte arbeitsteiliges Handeln, wie es aus unserer modernen Gesellschaft nicht mehr wegzudenken ist, kaum realisiert werden. Der Soziologe Talcott Parsons bringt dies folgendermaßen zum Ausdruck:

---

Macht ist das Medium, mit dessen Hilfe allgemeine Autorität in wirksames kollektives Handeln umgesetzt wird. Machtausübung zwingt die betreffenden Gruppenmitglieder dazu, den für die Erfüllung der Gruppenziele notwendigen Rollenverpflichtungen nachzukommen.<sup>31</sup>

---

Macht und Gehorsam sind also notwendig, um in arbeitsteilig organisierten Gesellschaften bestimmte zielgerichtete Prozesse überhaupt erst gestalten zu können. Ob dabei „gute“ oder „üble“ Ziele angestrebt werden, bleibt für das Funktionieren dieses Gehorsamsprozesses unerheblich und hängt vereinfacht gesagt von der „Vorgabe von oben“ ab.

---

28 Burger 2009

29 Blass 2000, S. 50ff.

30 Milgram 1974, S. 158ff.

31 Parsons 1964, S. 39

## Destruktiver Gehorsam im Fernsehen

Im Fernsehsender „France 2“ wurde 2010 ein Folterexperiment nachgestellt. In einer imaginären Fernsehshow bekamen 80 Teilnehmer die Aufforderung, einem Kandidaten in einem Fragespiel bei falschen Antworten Stromstöße zuzufügen. Sie konnten ihr Opfer nicht sehen, hörten aber dessen Schmerzensschreie. Die Stromstöße waren nicht echt, die Schreie kamen vom Band. Etwa 80 % der Probanden erhöhten gehorsam die Voltzahl, bis das Opfer kein Lebenszeichen mehr von sich gab. Etwa drei Millionen Zuschauer sahen das Spektakel. „France 2“ erzielte mit „Todesspiel“ einen Marktanteil von knapp 14 %.<sup>32</sup>

Wie das Beispiel am Beginn dieses Kapitels zeigt, können sowohl eigenes Wissen als auch festgelegte Vorschriften durch entsprechend überzeugendes Auftreten eines (schein-)legitimierten Machtinhabers außer Kraft gesetzt werden. Gerade bei Anweisungen, die aus ethischer Sicht fragwürdig sind, empfiehlt es sich, diesen quasi automatisierten Gehorsam bewusst zu reflektieren.

Hinzu kommt, dass das Machtbasen-Modell einseitig davon ausgeht, dass die alleinige Verfügung über Ressourcen Macht zur Folge hat. Neuere sogenannte „relationale“ Ansätze sehen das differenzierter. Demnach lässt sich Macht nur dann realisieren, wenn die Unterordnung durch den Untergebenen auch akzeptiert wird. Das heißt, dass Macht beim Fehlen physischen Zwangs auf einem Mindestmaß an Konsens beruht. Ob der Machtanspruch eines Führenden akzeptiert, verhandelt oder abgelehnt wird, hängt also auch von der Situationsdefinition des Untergebenen ab.<sup>33</sup>

## 4. Erfolgsmodelle der Führung

Zur Frage, wie der Beeinflussungsprozess durch Führung erfolgreich gestaltet wird, wurden zahlreiche *Führungserfolgsmodelle* entwickelt.<sup>34</sup> Die Vielfalt dieser Modelle hat zu einem „babylonischen Gewirr“ an Konzepten, Trainings ect. geführt, die einander teilweise widersprechen. Hinzu kommt eine forcierte Verwissenschaftlichung des Themas; alleine zwischen 2000 und 2012 sind in renommierten wissenschaftlichen Fachzeitschriften 752 Publikationen über Führung erschienen.<sup>35</sup>

Wie kann man die vielen verschiedenen Konzepte über wirksame Führung systematisieren? Es lassen sich *universelle* und *situative* Theorien unterscheiden. Universelle Theorien gehen davon aus, dass es unabhängig von der Situation einen stets gültigen „besten Weg“ zu führen gibt. Im Gegensatz dazu unterstellen situative Führungs-

32 Oberle/Beauvois/Courbet 2011

33 Sandner/Meyer 2004, S. 1137ff.

34 Jago 1995, S. 621

35 Dinh et al. 2014