

Machtbasen	
Positionsmacht	Personenmacht
• Amtsautorität • Belohnungsmacht • Bestrafungsmacht • Informationsmacht • Situationsgestaltungs- macht	• Expertenmacht • Überzeugungsmacht • Identifikationsmacht • Charismatische Macht

Tab. B.2: Modifikation der klassischen Machtbasen-typologie (vgl. Yukl/Falbe 1991; Yukl 2010)

Wir wollen an dieser Stelle nur jene Arten der Macht kurz erläutern, die in der Machtbasentypologie von French/Raven nicht erfasst wurden: Die Typologie von Yukl/Falbe berücksichtigt die heutige Bedeutung des Wissens stärker, indem sie sowohl die bereits vorgestellte Expertenmacht als auch die **Informationsmacht** thematisiert. Mit Letzterer ist gemeint, dass mit einer Position auch eine Kontrolle über die Nutzung und Verteilung von Informationen verbunden ist, die für andere Personen wichtig sind. Beispielsweise beeinflusst das Ausmaß an Informationen, welches ein Vorgesetzter an seine Mitarbeiter weitergibt, deren Handlungsfeld erheblich. Die **Macht zur Situationsgestaltung** weist aus, dass auch über Strukturen Verhalten gesteuert werden kann. Yukl bezieht sich hier auf die Arbeitsgestaltung und ein sogenanntes „*cultural engineering*“ (2010, S.211), wobei Letzteres insbesondere in kleinen Organisationen aus Sicht des Einzelnen wirksamer sein sollte.

Amtsautorität fällt unter die bereits bekannte legitimierte Macht. Die stärkere Differenzierung der personalen Machtgrundlagen drückt aus, dass diese Art der Macht über verschiedene Kanäle zu erreichen ist. Während die Identifikationsmacht vielfältige Grundlagen haben kann, beruhen die durch empirische Forschungen festgestellte **Überzeugungsmacht** vor allem auf der Fähigkeit zur rationalen Argumentation und die **charismatische Macht** auf der Begeisterung für eine als „begnadet“ angesehene Person (B. II. 4). Die Trennung ist gerechtfertigt, weil sie die wesentlichen personalen Machtgrundlagen pointierter als zuvor veranschaulicht.

Wir sehen, dass dem Vorgesetzten bestimmte Machtbasen qua formaler Position zur Verfügung gestellt werden, wodurch im Einflussprozess zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter von vornherein ein Machtgefälle entsteht (vgl. Lührmann 2006, S. 51 f.) – durch die Zuweisung der Vorgesetzten-Rolle wird also von vornherein eine Struktur in die Interaktion zwischen Führungskraft und

Geführten gelegt, die die Einflusschancen asymmetrisch werden lässt (vgl. Stogdill 1997, S. 116). Allerdings entfaltet sich die Positionsmacht nicht komplett unabhängig von der konkreten Führer-Geführten-Beziehung, denn die positionalen Machtbasen (wie natürlich auch die personalen Machtbasen) existieren nicht unbedingt in einem objektiven Sinn. Sie müssen von den Geführten als solche wahrgenommen und dem Vorgesetzten erst zugeschrieben werden (vgl. dazu vor allem die **Attributionstheorie der Führung** von Calder 1977, B. II. 2). Dieser Attributionsprozess hat jedoch einen essenziell interaktiven Charakter, sodass ein eventueller Machtvorteil keine der Führungsbeziehung von außen auferlegte Selbstverständlichkeit ist. **Führungserfolg** hängt damit ganz umfänglich auch von den in der Führungsbeziehung herausgearbeiteten **Interaktionsmustern** ab.

Durch verschiedenste Veränderungen in der Arbeit der Organisation wie in ihrem Umfeld (beispielsweise bessere Mitarbeiterqualifizierung, Verlagerung der Entscheidungskompetenzen nach unten [→ Empowerment]; Vernetzung von Aufgaben, siehe auch Yukl/Becker 2007), sind die Einflusschancen der Mitarbeiter auf die Führungsprozesse stark gestiegen. Sicherlich, die bislang besprochenen Machtressourcen stehen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern damit teilweise nun selbst auch zur Verfügung (entweder äquivalent [z. B. Expertenmacht] oder informell subtil [z. B. Bestrafungsmacht durch Leistungszurückhaltung]), doch sind effektive Machtressourcen eben auch an bestimmte → **Positionen** geknüpft. Deshalb hat sich die **mikropolitische Forschung** immer schon stärker den Einflussstechniken zugewandt, die aus einer Geführtenposition heraus genutzt werden können. Neuberger (1995c, S. 15) sieht in der Mikropolitik einen Zugang, der „*die unterschwellige Feinstruktur in den politischen (Inter-)Aktionen der Akteure aufzudecken versucht*“. Und unauffällig und beiläufig müssen Beeinflussungsversuche hierarchisch schwächerer Akteure oftmals sein, möchte nicht der offene Kampf gesucht werden. So hat sich eine primär induktiv ausgerichtete Forschungsrichtung bestimmten mikropolitischen Strategien, die taktisch variiert werden können, zugewandt. Geführte wählen diese, um sachliche wie persönliche Ziele durch die Beeinflussung ihres Vorgesetzten zu erreichen (vgl. dazu z. B. Yukl 2010; Yukl/Seifert/Chavez 2008; Yukl/Kim/Falbe 1996; Wunderer/Weibler 1992; Kipnis/Schmidt/Wilkinson 1980).

Führung von unten

Diese Einfluss-Strategien werden in ihrer Gesamtheit plakativ, aber ein wenig ungenau als „**Führung von unten**“ bezeichnet (vgl. Wunderer 2009a; Weibler 1998;

Wunderer/Weibler 1992). Sie sind jedoch keinesfalls exklusiv hierfür (vgl. Yukl 2010, S. 226), sondern bezeichnen Einfluss-Strategien, die generell in Beziehungen angewandt werden können. Dass die instrumentelle Nutzung beabsichtigt und auch in dieser Hinsicht empirisch untersucht wurde, hat eine offensichtlich machiavellistische Note. Aufklärerisch ist es trotzdem, als wir wissen sollten, mit welchen Strategien und Techniken uns andere gelegentlich beeinflussen möchten:

- Einflussnahme durch **rationale Argumentation** (sachbetonte Diskussionsführung, Vorbereitung von Schriftstücken, Unterlegung von Vorlagen mit Zahlen, Schaubildern usw.),
- Einflussnahme durch **Verweis auf geltende Werte und Normen** (Führungsgrundsätze, bisherige Praktiken etc., auch unter Legitimationsstrategie laufend),
- Einflussnahme durch **anregende Präsentation** (Begeisterung, motivierende Vision, Aufzeigen einer einzigartigen Gelegenheit),
- Einflussnahme durch **Beharrlichkeit** (Bestimmtheit, Hartnäckigkeit und Konsequenz in der Zielverfolgung),
- Einflussnahme durch **Konsultation des Vorgesetzten**, um ihn durch die Bitte um Rat einzubinden und dadurch für die eigene Sache zu gewinnen,
- Einflussnahme durch **Koalitionsbildung** mit Gleichgesinnten (mehrere versuchen allein, dieselben Ziele zu verfolgen oder man tritt gemeinsam auf),
- Einflussnahme durch besondere **Freundlichkeit** in der Zielverfolgung.

Zusammengefasst zeigen die empirischen Studien, dass sich Geführte insbesondere der rationalen Überzeugung zuwenden, um Ziele zu erreichen. Dies ist auch am ehesten mit ihrer Position vereinbar, da dies dem gängigen Mitarbeiterbild am besten entspricht. Als sehr effektiv hat sich allerdings auch eine Einflussnahme durch die Konsultation des Vorgesetzten herausgestellt, da der Vorgesetzte hier sehr schön sein Gesicht wahren kann, indem er zum einen als Entscheider unhinterfragt bleibt, und zum anderen sich beteiligt und so seine eigene Entscheidung mit den unterbreiteten Argumenten, die auch so seine hätten sein können, unterfüttern kann. Als hoch effektiv wird auch die anregende Präsentation von Vorschlägen eingestuft, in der Regel allerdings nur als Zusatzstrategie eingesetzt. In aller Regel werden diese Strategien mit einer Freundlichkeit, die im Arbeitsalltag erwartet werden kann, hinterlegt. Eine in einer extremen Ausprägung verfolgte Freundlichkeitsstrategie mutiert jedoch zu Schmeichelei – die in Abhängigkeit der Per-

sönlichkeit des Vorgesetzten – auch schlecht ankommen kann. Eine durchaus erfolgreiche Strategie, die allerdings risikobehaftet ist, ist die der Beharrlichkeit oder Hartnäckigkeit. Hier hängt es sehr vom Geschick des Beeinflussten ab, inwieweit ihm die schmale Gratwanderung zwischen Anerkennung eines besonderen Anliegen und nervtötender Penetranz gelingt. So weisen hier auch Ames und Flynn (2007) einen kurvilinearen Effekt nach, nachdem ein zu geringes und ein zu hohes Ausmaß an Beharrlichkeit suboptimal für eine effektive Zielerreichung ist. Yukl (2010) führt diese Strategie vielleicht deshalb gar nicht mehr auf, sondern beschreibt als eine wenig erfolgreiche Strategie die Extremform „pressure“ (Druck), die andere immer wieder auf die Noch-Nicht-Erledigung des Anliegens hinweist, in dem Sinne kontrollierend ist und mit Drohungen arbeitet. Augenscheinlich als Beeinflussungsversuch von unten höchst untauglich.

Grenzwertig, wenngleich nicht in diesem Ausmaß, ist eine weitere Strategie, die aber bei der Führung von unten nicht besonders in den Fokus rückt, nämlich die Bitte, jemanden einen persönlichen Gefallen zu tun, beispielsweise, weil man gerade eine schlechte Zeit durchlebt („personal appeal“). Dies ist laut der empirischen Ergebnisse von Yukl eine besonders geeignete Form für die Einflussnahme auf Kolleginnen und Kollegen. Setzt man hingegen auf die Verbindung eigener Absichten mit vorherrschenden Werten und Normen, so ist man formal nicht angreifbar, kann aber dort, wo es um Wandel geht, sich auch schnell den Konter des Uninspirierten einfangen – vielleicht deshalb von Yukl nicht sehr optimistisch hinsichtlich ihrer Effektivität eingeschätzt.

In 2005 legten Yukl, Chavez und Seifert noch eine Studie zu zwei damals neuen Einflusstaktiken vor, „collaboration“ (Persönliche Unterstützung des anderen bei der Umsetzung des eigenen Wunsches, z. B. durch Ressourcenzufuhr, Beseitigung von Hindernissen und damit Senkung der Kosten sowie Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit) sowie „appraising“ (Aufzeigen von potenziellen persönlichen Vorteilen bei der erwünschten Aufgabenerledigung, beispielsweise einen schnelleren Karrieresprung, eine höhere Einkommensentwicklung oder Lerneffekte), ohne aber wie bei der „Austauschstrategie“ selbst diese Güter auch bereitstellen zu müssen. Beide Einflussstrategien ließen sich von den bisherigen neun statistisch separieren und bewiesen ihre Effektivität, wobei „appraising“ wegen der vergleichsweise geringeren Wirkung vor allem als eine ergänzende Taktik eingestuft wird. Diese beiden Einfluss-Strategien sind aber vor allem für die Beeinflussung von Kolleginnen und Kollegen oder Mitarbeitern geeignet.

6.3 Kritische Würdigung

Zusammenfassend sehen wir, dass beide – Vorgesetzte wie Mitarbeiter – mittels ihrer Machtressourcen über Handlungsspielräume verfügen. Damit zeigt sich ganz klar der interaktive Charakter sowohl von Macht als auch von Führung, denn das Handeln und Verhalten von Führenden und Geführten sind das **Ergebnis einer wechselseitigen Orientierung** aneinander: Der Vorgesetzte wählt seine Einflussstrategie mit Rücksicht auf die Persönlichkeit und Erfahrung seines Mitarbeiters und dieser stimmt wiederum seine Reaktion auf das (wahrgenommene) Verhalten des Vorgesetzten mit ihm oder anderen ab. Die Verhaltensketten von Führenden und Geführten werden auf diese Weise miteinander verwoben, sodass „doppelte Interakte“ (Weick 1995, S. 130) entstehen, also Sequenzen, in denen das Verhalten einer Person eine Reaktion bei einer anderen Person provoziert, von der sich Erstere ihrerseits wieder stimulieren lässt (vgl. Lührmann 2006, S. 52).

Machttheoretische Überlegungen der Führung sind, das muss man sehen, alles andere als neu, denn sie haben den **Beginn der Führungsforschung** bereits mit geprägt. Hier hat man dann stärker auf den Persönlichkeitsfaktor der Dominanz gesetzt und sich nicht so sehr mit positionalen Machtbasen beschäftigt. Erinnern wir auch an frühe politisch-philosophische Abhandlungen zur Macht wie die von Niccolò Machiavelli, die er in seinem Werk „Il principe“ der Nachwelt hinterlassen hat. In diesem geht es genau um die Frage, inwieweit ein Fürst oder Monarch, ganz allgemein ein politisch Herrschender, unter Nutzung von Macht beständigen Einfluss gewinnen kann. Furcht und Liebe werden ebenso abgewogen wie Verlässlichkeit und Opportunismus. Die stärkste Macht ist natürlich die, die nie eingesetzt werden muss, weil alleine ihr Drohpotenzial ausreicht, um andere zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen (vgl. hier auch Pongratz 2002, S. 259). In diesem Sinne ist Macht in der Tat gut allein als eine Chance zu verstehen, den eigenen Willen auch gegen Widerstände durchsetzen zu können. Mit Führung hat dies allerdings nur dann etwas zu tun, wenn diese Durchsetzung von einem Führenden auch erwartet wird. Wird diese Macht hingegen dazu genutzt, nur die eigene Position abzusichern und die berechtigten Interessen von Mitarbeitenden zu ignorieren, darf man, wie internationale Führungsstudien zeigen (vgl. Weibler 2014b), nicht nur im deutschsprachigen Raum sicher sein, entweder nie einen Führungsstatus zu erreichen oder diesen sehr schnell zu verlieren. Dies ist dann der Stoff, der uns über eine **tyrannische Führung** sprechen lässt (☞ F.).

In krassem Gegensatz dazu stehen daher aktuelle Führungsverständnisse, die auf die Qualität von Interaktions- und Beziehungsprozessen sowie die Akzeptanz von Führung abstellen (vgl. z. B. Ospina/Uhl-Bien 2012; Crevani u. a. 2010; Uhl-Bien 2006; Fletcher 2004). Hier wird asymmetrische individuelle Macht als Medium der Konstitution von Führung weitgehend abgelehnt. Dennoch ist Macht auch hier Bestandteil des Führungsgeschehens. Es geht allerdings nicht um „Macht über“ (*power over*), sondern um „Macht mit“ (*power with*). Führung wird dann als pluraler oder als ein gemeinsam praktizierter Einflussprozess verstanden (vgl. Crevani 2015, S. 199; Denis u. a. 2012; ☞ E. III. 12 – ganz früh im Übrigen schon Mary Parker Follett). Derartige Überlegungen erhalten seit einiger Zeit verstärkten Zuspruch, was vor dem Hintergrund sich häufender (Korruptions-)Skandale im Wirtschafts- und Bankensektor wenig überraschend ist (☞ F.). Daher ist es auch nur folgerichtig, wenn die Führungsforschung sich nicht mehr lediglich unter Bezug auf das oben zitierte Bonmot des britischen Historikers Lord Acton dem Zusammenhang zwischen Macht und Korruption widmet, sondern eine kritische wissenschaftliche Aufklärung des Zusammenhangs von Macht und Führung anstrebt (vgl. auch Willmott 2013; Collinson 2005a). Dazu gehört auch, wie sich Macht im Führungsprozess im Alltäglichen entfaltet und durch Führung stabilisiert, ggf. untergraben wird.

Aktuell findet sich eine zunehmende Anzahl an Untersuchungen, die aufzeigen, dass Macht einen starken Einfluss auf diejenigen hat, die Macht besitzen (vgl. z. B. Tourish 2013). So haben beispielsweise See u. a. (2011) festgestellt, dass Personen, die mit (subjektiver) Machtfülle ausgestattet sind, weniger Interesse an den Perspektiven anderer zeigen, zu Intoleranz neigen und ihre eigene Einschätzung überbewerten. Insgesamt ergab sich, dass die mächtigsten Entscheidungsträger zugleich die am wenigsten präzisen waren (vgl. weiterführend See u. a. 2011).

Dass sich dies auch auf Leistungsparameter durchschlägt, zeigten Tost/Gino/Larrick (2013). Die Autoren untersuchten den Einfluss von Macht in Führungsprozessen und wie sich diese auf die Teamleistung auswirkt. Die Ergebnisse mit dem Titel „when power makes others speechless“ demonstrieren, dass die Konzentration von Macht in formalen Führungspositionen die verbale Dominanz von Führenden fördert und andere kommunikativ unterdrückt. Dies führte zur Verschlechterung der teaminternen Kommunikation und reduzierte die Teamleistung. Von Bedeutung ist, dass diese Effekte auf der stillschweigenden Billigung der Gruppenmitglie-

der beruhten und insbesondere bei erhöhter Machtausübung durch Personen mit formalen Führungspositionen (z. B. hierarchischen Vorgesetztenposition) auftraten. Das heißt, die negativen Auswirkungen von individueller Machtausübung waren paradoxerweise weniger ausgeprägt, wenn die formale Legitimation (z. B. durch eine hierarchische Führungsposition) fehlte.

Ähnlich weisen *Galperin/Bennett/Aquino* (2011) vor allem auf die negativen Auswirkungen von Macht bei gleichzeitig hohen Statusunterschieden zwischen Führenden und Geführten hin. Die damit einhergehende Isolation und das sich abgehobene Zurückziehen in elitäre Kreise verleite zu unethischen Entscheidungen und korruptem Verhalten. Allein das Innehaben von Machtpositionen stellt somit eine wichtige Basis für Machtmissbrauch dar und verleite dazu, moralisch bedenkliche Entscheidungen zu treffen (vgl. auch *Tourish* 2014b). Möglicherweise spielen hier interpersonell variierende hormonelle Prozesse eine besondere, ergänzende Rolle (vgl. *Bendahan u. a.* 2015; siehe auch *Sturm/Antonakis* 2015).

Weiterhin wurde festgestellt, dass Macht das Belohnungs- und Bestrafungsverhalten von Führenden auf moralisch bedenkliche Weise verändern kann. So zeigten die Ergebnisse von insgesamt 9 Studien, die *Mooijman u. a.* (2015) durchführten, dass Macht Misstrauen schürt und Führende mit zunehmender Machtfülle verstärkt Strafen zur Abschreckung einsetzten. Das heißt, der Beweggrund für die Strafe war nicht, eine „wohlverdiente“ Strafe zu verhängen. Vielmehr wurde mit dem Ziel der Abschreckung gestraft (z. B. öffentliche Nennung von Abweichlern). Im Kontext der vorstehend dargelegten Befunde wird daher u. a. zur Vermeidung von Machtkonzentration aufgerufen, zur Reduktion von Statusdifferenzen, zur Etablierung von stärker gemeinschaftsbasierten Führungsformen sowie zu mehr Offenheit und Transparenz in täglichen Arbeits- und Entscheidungsprozessen.

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass Macht und Führung in paradoxer Weise zusammenwirken. Machtbesitz erweist sich als offensichtlich zweischneidiges Schwert. Zum einen stellt Macht eine Ressource dar, die es einzelnen Personen ermöglicht, ihren Einflussversuchen Nachdruck zu verleihen. Macht ist – zumindest insofern sie von (potenziell) Geführten akzeptiert wird – ein legitimer und konstitutiver Bestandteil von Führung. Andererseits ist Macht ein Faktor, der das Verhalten von Führenden sowie die Interaktions- und Beziehungsmuster signifikant verändert. Vielfältige aktuelle Forschungsbefunde verweisen darauf, dass dies mit unterschiedlichen negativen Folgen

verbunden sein kann (vgl. weiterführend *Sturm/Antonakis* 2015; *Williams* 2014). Wie vorstehend aufgezeigt schlagen sich machtbasierte negative Auswirkungen auf das gesamte Führungsgeschehen, auf die Qualität der Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse sowie auf individuelle wie organisationale Lern- und Leistungsergebnisse nieder (vgl. *Bendahan u. a.* 2015; *Mooijman u. a.* 2015; *Tost/Gino/Larrick* 2013; *Tourish* 2014b, 2013; *Galperin/Bennett/Aquino* 2011; *See u. a.* 2011). Die machtspezifischen negativen Folgeerscheinungen treten insbesondere in formalen (hierarchischen) Machtstrukturen sowie bei hoher Statusdifferenzierung auf und können dann zur Aberkennung von Führerschaft bzw. zur Verweigerung von Gefolgschaft bis hin zu Widerstand führen (z. B. *Collinson* 2005a, S. 1428; zu **Resistance** speziell *Fleming* 2005). Paradoxerweise könnte somit gerade eine (relativ zu) große individuelle Machtfülle dem Führenden eher schaden und stimulierende Führungsprozesse verhindern bzw. bestehende negativ beeinflussen.

III. Führung und die Sicht der Gruppe

1. Idiosynkrasie-Kredit-Theorie der Führung: Warum Führung gewährt wird

1.1 Hintergrund

Edwin Hollander, der sich vor allem für die Führung in Gruppen interessierte, bemerkte sehr früh, dass Führerinnen und Führer akzeptiert sein müssen, um Einfluss auszuüben (vgl. z. B. *Hollander* 2009, 1961, 1958). Ausgangspunkt der Überlegungen war für ihn dabei ein scheinbares Paradoxon: Von dem Inhaber einer Führerposition wird erwartet, dass er sowohl überdurchschnittliche Konformität im Hinblick auf die Verfolgung von **Gruppennormen** (→ Norm) zeigt, als auch Veränderungen, die eine Abweichung von etablierten Denk- und Verhaltensmustern impliziert, initiiert. Führende sind demnach Konformisten wie Abweichler. Nur, wann gilt was und worauf stützt sich die Akzeptanz, die Kredit verleiht? In seiner Idiosynkrasie-Kredit-Theorie der Führung gab er eine Antwort, die bis heute sehr anregend ist. Das **Erkenntnisinteresse** lag vor allem in der Frage, wie Führerschaft entsteht, welche unterschiedlichen Anforderungen im Zeitablauf an die Führungsposition gestellt werden, und damit auch darin, wie eine einmal erworbene Führerschaft aufrecht erhalten werden kann.

1.2 Zentrale Aussagen

Wie lassen sich diese entgegengesetzten Erwartungen an Führende also erklären? Die Antwort ist verblüffend einfach. *Hollander* wählt für seine Erklärung zunächst einen austauschtheoretischen Rahmen (**Austauschtheorie/exchange theory**; vgl. z. B. *Homans* 1958). Dies bedeutet, dass er eine Führungsbeziehung als eine **soziale Interaktion** ansieht, die durch den Austausch von Leistungen und Gegenleistungen innerhalb einer Gruppe gekennzeichnet ist. Dabei hat jede Gruppe zwei Grundprobleme zu lösen: Zum einen müssen die Ziele, die sich die Gruppe gesetzt hat oder die an sie gestellt wurden, erreicht werden. Zum anderen ist jede Gruppe auf ein Mindestmaß an Zusammenhalt angewiesen, um als Gruppe bestehen zu können (**Gruppenkohäsion**, ☞ A. IV. 1). Dieser Zusammenhalt wird vor allem durch die Verdeutlichung und Umsetzung akzeptierter Gruppennormen gefördert. Und dann denkt er Führung im **Zeitverlauf**.

Nun ist es in aller Regel so, dass einige Gruppenmitglieder mehr als andere nützliche Beiträge zur Lösung der Hauptaufgabe der Gruppe liefern und/oder sich um den Gruppenzusammenhalt besonders verdient machen. *Hollander* nimmt an, dass die einzelnen Gruppenmitglieder diese Anstrengungen sehr genau wahrnehmen und auch honorieren. Personen, die Leistungs- und Konformitätsbeiträge erbringen, erwerben einen Kredit. Dieser Kredit ist eine Form der Anerkennung, die **idiosynkratisch**, d. h. spezifisch auf eine einzelne Person bezogen, gewährt wird. Der Kredit ist vergleichbar mit einem Sparbuch, auf dem unregelmäßig Einzahlungen getätigt werden, sodass sich das Vermögen stufenweise erhöht.

Hollander geht davon aus, dass *eine* Person erst mit der Zeit einen überdurchschnittlichen Kredit erwirbt. Dies bedeutet, dass sich diese Person durch ihre Kompetenz und Konformität um die Gruppe in einem besonderen Maße verdient gemacht hat. Dafür wird dieser Person Führerschaft zuerkannt. Aus austauschtheoretischer Perspektive geben die jetzt Geführten dem Führer für seine Leistungen ihre Bereitschaft zurück, auf seine Ideen, Anweisungen etc. einzugehen, und gewähren ihm einen höheren Status und Wertschätzung. Es wird dabei angenommen, dass nur jene Personen für Führungspositionen in Frage kommen, von denen man annimmt oder die erkennen lassen, diese Position auch besetzen zu wollen.

Dieser Kredit ermöglicht nun dem Führer, vom bisherigen Verhalten abweichende Aktivitäten zu zeigen, was auch als **produktive Nonkonformität** (vgl. *Hollander*

1995, Sp. 927) bezeichnet wird. Diese Innovationen (z. B. neue Vorgehensweisen, kreative Problemlösungen etc.) würde man als „Abweichungen“ bezeichnen, wenn sie von Personen, die geringere Anerkennung genießen, durchgeführt würden. Dies heißt, dass identische Verhaltensweisen in einer Gruppe nicht dieselben Folgen zeitigen („wenn zwei das Gleiche tun, so ist es nicht dasselbe“). Ist der Führer aufgrund dieses abweichenden Verhaltens erfolgreich, wird sein Kredit weiter aufgebaut. Der spätere Führer tritt kompetent und konform auf, wodurch ihm Anerkennung entgegengebracht wird, welche von ihm für zeitlich folgende Neuerungen genutzt werden kann (vgl. *Hollander* 1995, Sp. 927).

Es konnte gezeigt werden, dass der Führer zwar von **Gruppennormen** (z. B. Pünktlichkeit) selbst abweichen darf, dass er jedoch die Erwartungen, die an seine Führungsposition geknüpft sind (z. B. anderen zuhören, Innovationen wagen und nicht den Kredit „horten“, gerecht sein, nicht den eigenen Vorteil suchen), weiterhin strikt zu erfüllen hat (vgl. *Hollander* 1961). Der Kredit ist also kein Freibrief für jegliches abweichendes Verhalten. Ganz im Gegenteil kann ein einmal erworbener Kredit im Laufe der Zeit von den Geführten wieder abgebaut werden. Auch hier erkennen wir also die Notwendigkeit von **Akzeptanz**, die ebenfalls dann ausschlaggebend ist, wenn bereits einmal eine Anerkennung als Führer stattgefunden hat (☞ A. II. 2.2).

In den Fällen, in denen ein Führer nicht von der Gruppe selbst bestimmt wird, sondern einer Gruppe vorgesetzt wird (der Regelfall in Organisationen, wenn man informelle Führungsprozesse außer Acht lässt), gilt nach *Hollanders* Auffassung dasselbe Prinzip. Hier wird dem neuen Führer von den Gruppenmitgliedern quasi ein **Blanko-Kredit** zugeschrieben, der von der Auffassung herrührt, dass jemand in der Vergangenheit Beiträge erbracht haben muss, die ihn nun zur Übernahme einer Führerposition befähigen. Äquivalent hierzu ist ein bestimmter Ruf, der jemandem voraussetzt (z. B. „der Sanierer“) oder gegebenenfalls auch das Dienstalder. Allerdings ist dieser Kredit bei ernannten Führern tendenziell geringer. An gewählte Führer werden aber im Gegenzug auch höhere Ansprüche gestellt. Erfolg und Misserfolg werden zudem stärker gewählten als ernannten Führern zugeschrieben. Deshalb wird der Kredit auch schneller gewählten als ernannten Führern entzogen.

1.3 Kritische Würdigung

Hollander erklärt auf originelle Art und Weise die Veränderungen, die sich innerhalb einer Gruppe mit Blick auf die Führungsposition ergeben. Es wird verdeutlicht,

warum ein abweichendes Verhalten eines neuen Gruppenmitglieds, das darauf zielt, andere zu beeinflussen, von den übrigen Gruppenmitgliedern möglicherweise sehr skeptisch betrachtet wird: Er/sie ist jemand, der sich bis dato noch nicht um die Gruppe verdient gemacht hat und die Bereitschaft, ihm/ihr zu folgen, ist hiernach geringer (vgl. Hollander 1978, S. 41). Eine Ausnahme könnte sich ergeben, wenn diese Person so außergewöhnliche Fähigkeiten besitzt, dass die Gruppe insgesamt stark davon profitiert. Werden dabei allerdings **Gruppennormen** früh verletzt, steigt die Wahrscheinlichkeit, die kompetenzbasierten Beiträge unterzugewichten und damit eine geringere Einflussausübung zuzuschreiben. Da wir unterstellen, dass die Anforderungen und die Erwartungen, die Gruppen hegen, im Detail differieren, ist zu folgern, dass eine Person mit Führungsambitionen situationsspezifisch vorgehen muss, möchte sie erfolgreich sein. Insbesondere ist, was als Abweichung zählt, stets kontextsensitiv zu erkunden. Maßgeblich sind dabei nicht nur die vormaligen Erwartungen der (potenziell) geführten Gruppenmitglieder, sondern auch das Verhalten eines vorangegangenen Gruppenführers (vgl. Stone/Cooper 2009, S. 793).

Hollander hat mit seiner Idiosynkrasie-Kredit-Theorie, die eine prominente Konkretisierung der **transaktionalen Führung** (= Führung, die auf Transaktionen beruht, § D. II. 3) darstellt, eine nachvollziehbare und in Teilen empirisch fundierte Führungstheorie vorgelegt, die die Entstehung von Führung ebenso erklärt wie die Etablierung einer Führungsposition. Da das → **Reziprozitätsprinzip** die zentrale Regulation im sozialen Austauschsystem „Arbeitsgruppe“ ist, werden sowohl Führer als auch Geführte als aktiv Handelnde gesehen. Mitarbeitende nehmen über ihre Erwartungen und durch ihre Reaktion auf Vorschläge oder Taten des Vorgesetzten vehement Einfluss auf das Verhalten des Führenden.

Hollander (2009) verdeutlicht die ausgeprägte Position der Geführten noch einmal durch seine später veröffentlichte Theorie des **Inclusive Leadership**, einer Art Zusammenfassung seiner bisher veröffentlichten Ideen. Inclusive Leadership bedeutet hier „*doing things with people, rather than to people*“. Es untermauert die besondere Bedeutung der Geführten für die Entstehung und Beurteilung einer Führung und akzentuiert überdies die beziehungsbezogene Fähigkeit des Zuhörens und Lernens im Führungsprozess (vgl. Hollander 2009, S. 3; § C. III. sowie E. III. 12).

Hollanders Verständnis von Führung ist in dieser Fassung keinesfalls auf eine traditionelle transaktionale

Sicht zu begrenzen. Zwar verwendet Hollander in seinen älteren Werken den Begriff transaktional, wechselt aber verstärkt zur Bezeichnung „**relational**“ (vgl. Hollander 2009, S. xxii). Hollanders Ansatz lässt sich somit auch nicht in der beliebten → Dichotomie transaktional versus transformational verorten. Vielmehr muss Hollanders Werk als grundlegender Ideengeber für interaktionsorientierte, relationale und plural gedachte Führungsformen (§ E. III. 12) angesehen werden (vgl. Denis/Langley/Sergi 2012). Hollander war einer der ersten, der sich gegen führerzentrierte Betrachtungen wandte; stattdessen verstand er **Führung als Prozess**:

„*leadership is a process, not a person*“ (Hollander 1992, S. 71).

Aus heutiger Sicht wird deutlich, dass Hollanders eigentliche Idee einer prozessorientierten Führungstheorie in der Vergangenheit häufig fehlinterpretiert bzw. untergewichtet wurde. An sich ist dies nicht verwunderlich. Schließlich hat die Führungsforschung damals vorwiegend auf Eigenschaften und Verhalten von Personen in formalen Führungspositionen zur Erklärung von Effektivität fokussiert. Die Entstehung von Führerschaft sowie die Rolle der (potenziell) Geführten hierbei interessierte kaum (vgl. auch Stone/Cooper 2009). Zwar hat sich daran bis heute nichts radikal geändert, wie eine Analyse der aktuellen Führungsliteratur jüngst aufzeigte (vgl. z. B. Dinh/Lord/Gardner u. a. 2014). Aber vor dem Hintergrund sich wandelnder organisationaler Kontexte (zunehmende Teamarbeit, Netzworkebildung, § E. III. 13) wird aktuell gerade auch die Frage der Entstehung von Führerschaft verstärkt aufgeworfen. Da derartige Kontexte hinsichtlich der Führung oftmals nicht vorstrukturiert sind und sich Führungsstrukturen infolge erst entwickeln müssen, wird zunehmend erkannt, dass wir viel mehr über die generativen Mechanismen von Führung lernen müssen (vgl. Dinh/Lord/Gardner u. a. 2014; Avolio/Walumbwa/Weber 2009). Aber selbst dort, wo Führungsstrukturen bereits vorliegen und dann ein für das Team neuer Vorgesetzter oder eine neue Vorgesetzte eingesetzt wird, sind Hollanders Überlegungen wie gesagt analog zu interpretieren.

Nicht übersehen werden sollte allerdings, dass die in vergangenen Jahrzehnten teils mangelnde Beliebtheit der Idiosynkrasie-Kredit-Theorie wohl auch auf begriffliche Unklarheiten, die Hollander selbst mitverursacht hat, zurückzuführen ist. Dies gilt beispielsweise auch für den zentralen Begriff der **Konformität**. Nun scheint Hollander selbst aktuell nicht ganz glücklich zu sein mit diesem Begriff und stellt im Nachhinein klar:

„The term ‘conformity’ was not the best way to describe sufficient displays of loyalty to the group, rather than a slavish adherence to a norm, called ‘conformism.’“ (Hollander 2009, S. xxii).

Es gehe also vielmehr um hinreichend gezeigte **Loyalität** der Gruppe gegenüber.

Derartige Erkenntnisse wurden von Stone/Cooper (2009) basierend auf einem Literaturüberblick in eine Zusammenschau integriert, die folgerichtig auch eine Reformulierung des Konformitätsbegriffs umfasst. Die Autoren ersetzen Konformität (*conformity*) durch das Konzept der **Treue oder Redlichkeit** (*fidelity*). Abbildung B.14 visualisiert die Idee von der Entstehung von Führerschaft als einen sequenziell ablaufenden Prozess des Aufbaus eines Kredits, des (teilweisen) Abflusses von Kredit (*leakage*) und der Verwendung von Kredit für abweichendes Verhalten (*deviance*). Der Aufbau von Kredit erfolgt durch die Demonstration von Kompetenz (*competence*) und Treue (*fidelity*) der Gruppe gegenüber. Das Konzept „fidelity“ umfasst Stone/Cooper (2009, S.792) zufolge das Zeigen von Loyalität, Solidarität, Commitment und Vertrauen sowie eine Identifikation mit der Gruppe. Im Kern geht es darum, als Führungsaspirant zu zeigen, dass man sich in besonderer Weise um die Gruppe und deren Anliegen verdient macht. Sofern Kredit erworben wurde, wird dieser durch zu früh gezeigtes abweichendes Verhalten oder wahrgenommene Inkompetenz verringert. Ein Leck (*leakage*) trübt die Bilanz, die am Ende eine Führerschaft zur Folge haben kann. Modellimmanent muss davon ausgegangen werden, dass bei einer Führungsbereitschaft (die faktisch unterstellt wird) die Person mit dem höchsten individuellen Kre-

dit die Führerschaft übernimmt. Prinzipiell wären u.E. aber auch Bereichsführerschaften vorstellbar. Personen in entsprechender formeller wie informeller Funktion wird eine Lizenz zum Abweichen von etablierten Standards unausgesprochen erteilt, weil dies mit Führung implizit verbunden wird. Dabei stehen im Übrigen nicht alle Standards beliebig zur Diskussion. Die Abweichung verringert den Kredit. Der Erfolg oder Misserfolg des Handelns wird aus Sicht der Gruppe den Kredit wieder stückweise aufbauen oder weiter absinken lassen. **Führung muss sich also bewähren**, wieder hinsichtlich Kompetenz und Treue (ggf. zu den neuen Standards), weitergedacht auch gegenüber anderen erfolgreichen „Kreditsammlern“.

Trotz dieser hier anklingenden Qualitätsansprüche, resultierend aus dem geforderten steten Bemühen des Führers um die Gruppenanliegen, darf nicht davon ausgegangen werden, dass die entstandene Führerschaft automatisch eine besonders effektive Art der Führung darstellt. Die Idiosynkrasie-Kredit-Theorie trägt zur Erklärung der Entstehung (→ **Emergenz**) von Führung und nicht zur Erklärung der Effektivität von Führung bei. Emergenz von Führerschaft und deren Effektivität sind zwei unterschiedliche und getrennt voneinander zu betrachtende Vorgänge.

Die Idiosynkrasie-Kredit-Theorie sagt weiterhin auch wenig darüber aus, inwiefern die zugebilligte Führung, selbst wenn sie durch die Gruppe legitimiert ist, tatsächlich „gut“ ist. Etwa, inwieweit sie auch übergeordneten moralischen Ansprüchen gerecht wird. Wie Hollander (2009, S. xxii) betont, ist die Idiosynkrasie-Kredit-Theorie eine **nicht-normative Theorie**, die im Kern beschreibe,

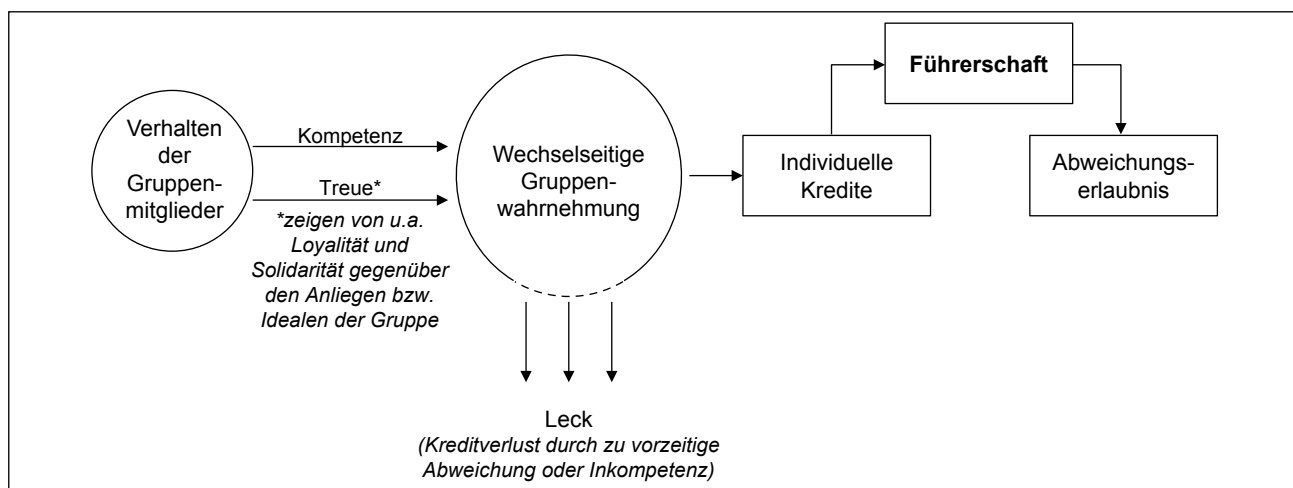


Abb. B.14: Hollanders Idiosynkrasie-Kredit-Modell der Führung (Stone/Cooper 2009, S. 787; stark modifiziert)

was sich führungsseitig zuzutragen scheint, wenn Individuen im Kontext von Gruppen oder größeren Organisationseinheiten einen Zuwachs an Status oder Wertschätzung erfahren. Die Idiosynkrasie-Kredit-Theorie ist zwar empirisch durchaus immer wieder gut bestätigt worden. Forschungsseitig stellt sich jedoch die vorherrschende Fokussierung auf Laborstudien (mit experimentellem Design) als insgesamt unzureichend heraus, wie u. a. auch *Stone/Cooper* (2009) anmahnen. Konsequenterweise wird die Anwendung eines viel breiteren, auch qualitativen Methodenpools zur Entwicklung stärker praxisbezogener Erkenntnisse empfohlen. Insbesondere interaktionsorientierte ethnografische Feldforschung (z. B. teilnehmende Beobachtung) seien hier verstärkt gefordert.

Aktuell wird neben dem Gewähren von Kredit auch die Inanspruchnahme oder das **Nehmen von Kredit** (*taking credit*) beschrieben. *Graham/Cooper* (2013, S. 403) verstehen unter Kreditnahme („taking credit“) *„the process through which organizational members claim responsibility for work activities.“* Damit rückt der (potenziell) **Führende als „Kreditnehmer“** mit seiner (auch moralischen) **Verantwortlichkeit** in den Mittelpunkt. Das Nehmen eines Kredits wird hier als ein inhärent ethischer Akt verstanden, der persönliche, organisationale und gesellschaftliche Konsequenzen haben kann. Die Verantwortlichkeit des Kreditnehmenden bezieht sich zunächst auf die Frage, inwieweit der in Anspruch genommene Kredit gerechtfertigt und angemessen für die zu bewältigende Führungsaufgabe ist. Eine gute Passung zwischen Kredit und Aufgabe sowie dem zu leistenden Beitrag stellt hiernach die Ausgangsbasis für ethisches Führungshandeln dar. Darüber hinaus bezieht sich die ethische Verantwortlichkeit bei der Inanspruchnahme von Kredit auf übergeordnete gesellschaftliche Anliegen. Das heißt:

„doing something that violates widely accepted civil standards is indefensible, even if it is seen as justified within the organization“ (*Graham/Cooper* 2013, S. 404).

Diese aus ethischer Sicht schon fast banal anmutende Aussage ist allerdings keineswegs obsolet, wie ein Blick auf sich aktuell ereignende Wirtschafts- und Finanzskandale zeigt. Und: Sie stellt eine gleichermaßen relevante wie notwendige Erweiterung der ursprünglichen Idee von *Hollander* dar. Denn organisationsinterne Dynamiken können vor allem bei starker Identifikation mit dem Unternehmen, seinen Zielen und Werten zur verschwenderischen und unvorsichtigen Gewährung von Kredit an Organisations- und Führungsverantwortliche verleiten. Der Idiosynkrasie-Kredit-Theorie folgend, wäre ein Führender nämlich nun aufgrund der hohen

Kreditausstattung mit entsprechend weitreichenden Handlungsoptionen für seine Führungsaufgabe ausgestattet. Dennoch darf er einen noch so umfangreich gewährten gruppen- oder organisationsinternen Kredit nicht automatisch annehmen und als Blanko-Scheck für Führerschaft verstehen, die quasi alles – auch Abweichendes – erlaubt, solange es nur dem Gruppenwohl dient. Vielmehr muss die Inanspruchnahme eines Kredits auch hinsichtlich allgemeiner gesellschaftlicher Standards und sozialer Anliegen vertretbar sein.

So gesehen wird die Abrechnung des Kredits für Führungskräfte am Ende sehr viel „teurer“ als im ursprünglichen Modell von *Hollander*. Wie wir vorstehend aufgezeigt haben, ist die originäre Idiosynkrasie-Kredit-Theorie eine ausdrücklich nicht normative Theorie. Mit der hier unter Bezug auf *Graham/Cooper* (2013) skizzierten Erweiterung erhält sie eine kritisch normative Komponente, die die Frage nach der **legitimatorischen Basis** von Führung schon bei ihrer Entstehung möglichst umfassend – und nicht nur mit Blick auf die unmittelbar relevante Gruppe oder Organisation – in Anschlag zu bringen versucht.

2. Divergenztheorem der Führung: Was Führende leisten müssen

2.1 Hintergrund

Das Divergenztheorem der Führung von *Bales* und *Slater* (1969) erklärt die Entstehung von Führerschaft konsequent als Antwort auf die Bewältigung der Aufgaben von Arbeitsgruppen. Damit wird die Entstehung von Führerschaft **funktional** gefasst. Grundlage ist die **Rollentheorie** (☞ A. III. 2.1). Das **Erkenntnisinteresse** von *Bales* und *Slater* besteht darin, die Ausdifferenzierung von **Führerrollen** zu beschreiben und zu erklären. Wir beobachten doch beständig, dass Gruppen, die sich außerhalb von Freundeskreisen etc. bilden, formieren, um Ziele zu erreichen. Arbeitsgruppen sind eine prominente Ausprägung. Damit dies effektiv und effizient geschieht, sind solche Ziele genau zu definieren, Aufgaben an einzelne Gruppenmitglieder zu verteilen, geteilte Arbeit wieder zusammenzubringen und Rückmeldung über den Fortschritt oder die Güte der Zielerreichung zu geben. Gelegentlich sind Personen auszutauschen, die in einer bestimmten Situation überfordert sind. Dieses und mehr läuft unter der Bezeichnung der „Aufgabenerledigung“ oder der „Aufgabenorientierung“. Wir sehen aber auch, dass Gruppenmitglieder ihre sozialen Bedürfnisse nicht außerhalb der Gruppe belassen, sondern