

AUTORITÄT - ALLGEMEINE UND BEISPIELHAFTE INTERPRETATIONEN

Das *Führungselement Autorität* wurde im Grundschemata nach seinem Inhalt, intentionalen Vorstellungen sowie der tendenziellen Entwicklung der *Führung* folgend, den *verhaltensbestimmten Elementen* zugeordnet. Führungselemente sind selten eindeutig oder gar zur Gänze dem verfahrens- oder verhaltensbedingten Führungsbereich zuzurechnen, da sie fast immer Anteile von beiden Bereichen beinhalten, deren Mischung sich im Laufe von Entwicklungen auch verändern kann. Sei es im Sinne von Änderungen der Vorstellungen über Führung im Allgemeinen oder gepflogenen Führungspraktiken in Unternehmen, Organisationen oder anderen Einrichtungen. Die jeweils konkrete Mischung wird durch allgemein vorherrschende Vorstellungen über Führung geprägt, wobei das Führungselement *Autorität* besonders wichtig und stilprägend ist. Führung wird bekanntermaßen sehr stark, oft primär und stark verkürzt über die Begriffe und damit verbundenen Vorstellungen von "autoritär" oder "kooperativ" bestimmt und klassifiziert. Tatsächlich wird jedoch die konkrete und praktizierte Mischung der jeweiligen Führung u. a. besonders durch die Persönlichkeitseigenschaften der jeweiligen Führungskraft und jene der zugeordneten Mitarbeiter bestimmt. Aufgabenstellungen und Leistungsverhältnisse, Umfeld, herrschende gesellschaftliche Werte usw. bestimmen mehr oder minder ebenfalls Führungsstile und damit auch die Handhabung von Varianten der Autorität. Auch innerhalb der Gruppe einer Führungskraft und der Mitarbeiter differiert der reale Führungsmix, und zwar u. a. aus dem gleichen Grund, nämlich dem der Unterschiedlichkeit der individuellen Persönlichkeitsprägungen und den damit verbundenen Wechselwirkungen zwischen den Gruppenmitgliedern. Daher sind regelmäßig auch innerhalb einer Organisation unterschiedliche Führungsverhältnisse anzutreffen bzw. eine anzuerkennende Realität der Vielfalt an Erscheinungsformen der *Autorität* innerhalb einer Gemeinschaft.

Die unterschiedlichen partiellen bzw. gruppenspezifischen Führungsverhältnisse sollten möglichst sinnvoll einer gemeinsamen und übergreifenden Führungskonzeption und Organisationskultur integriert sein, wenngleich das auch durch gegebene und nützliche Vielfalt innerhalb der Organisation begrenzt sein wird, d. h. es kann und sollte dem Grundsatz der "Vielfalt in der Einheit" gefolgt werden. Eine zeitgemäße Führung setzt mehr denn je auf die *Selbstbestimmung und Eigenverantwortung* der Führungskräfte und Mitarbeiter. Ansonsten wären beispielsweise bei immer anspruchsvoller werdenden Leistungsvollzügen eine Delegation von Aufgaben immer schwieriger und fallweise gar nicht mehr möglich, da *einmal* der Vorgesetzte nicht mehr alle Inhalte einer Aufgabe beherrschen und somit Aufgaben teilweise oder gar nicht determinieren könnten. *Zweitens* erwarten qualifizierte Mitarbeiter eigene Gestaltungsräume und *drittens* formal und de facto eine Delegation ohne Übertragung von Zuständigkeiten, Entscheidungsmöglichkeiten und Verantwortlichkeiten ad absurdum geführt würde. Damit könnten Organisationen schlicht und einfach nicht mehr geführt werden. Ähnliche Beispiele könnten auch für andere Führungselemente gezeigt werden. Das Prinzip einer subsidiären Führungsgestaltung, das dem Mitarbeiter eine an seiner Qualifikation orientierte Selbständigkeit garantiert, ist eine zentrale Führungsvoraussetzung, die unbedingt von der Führungskraft beachtet werden sollte und bei anspruchsvollen Leistungsvollzügen unverzichtbar ist. Gut qualifizierte und sich mündig fühlende Mitarbeiter verlangen für sich auch solche Freiräume. Die generelle Zuordnung und Handhabung von Führungselementen sollte natürlich den vorherrschenden oder dem angestrebten Stand der Führung zeitbezogen reflektieren. Aber selbstverständlich hat sie den jeweiligen mikroökonomischen und damit unterschiedlichsten Erfordernissen gerecht zu werden, ebenso natürlich den eingesetzten Mitarbeitern mit allen ihren Stärken und Schwächen. Das gut zu bewirken ist auch eine der wesentlichen

Aufgabenstellung einer zeitgemäßen Personal- und Führungsarbeit und ganz besonders für die verantwortlichen Vorgesetzten.

Das Führungselement *Autorität* verdient besondere Aufmerksamkeit, da es *einmal* stets und durch alle Zeiten - im Kleinen wie im Großen der Gesellschaft - sehr stark die ideellen Strömungen und den jeweiligen Zeitgeist reflektierte. Herrschaftsverhältnisse, der Umgang mit Macht und Menschen, die Arten der Durchsetzung von Intentionen usw. wurden durch die Handhabung des Führungselementes *Autorität* entscheidend bestimmt. *Zweitens* prägt die *Autorität* besonders wirksam den jeweiligen *Führungsstil*, die *Führung* und *Motivation*, d.h. wesentliche Grundlagen der Personal- und Führungsarbeit. Es ist daher natürlich kein Zufall, dass die beiden grundlegenden Ausrichtungen eines *Führungsstiles* daher schematisch und vereinfachend einem *autoritärer oder kooperativer Führungsstil* zugeordnet und danach unterschieden werden. In einem ähnlichen Sinne bestimmt die *Autorität* auch *Paradigmen* der *Gesellschaft*, *Politik*, und *Wirtschaft* einerseits und andererseits eben die *Personal- und Führungsarbeit*. Das bedeutet, dass das Führungselement *Autorität* und seine Wechselwirkungen mit anderen Führungselementen besonders prägend sind, teils sogar bestimmend. Das Führungselement *Kontrolle* ändert beispielsweise seine Substanz und Charakteristik sehr grundlegend dadurch, ob das Führungselement *Autorität* im Wesentlichen kooperativ, autoritär oder von der Haltung des Führungsstils des *Laissez-faire* bzw. des *"einfach laufen lassen"* bestimmt wird (Internet: Laissez-faire). Je nach dem werden die Inhalte und Vorgehensweisen bei der Kontrolle deutlich beeinflusst. *Autorität* sollte daher nicht lediglich an der Oberfläche operativer Mittel und Praktiken nach Rezeptbuch-Manier gehandhabt werden, sondern viel mehr nach seiner *Genese* und besonderen *Rolle* als Führungselement ganzheitlich verstanden, klug eingesetzt und verantwortet werden. Danach besteht bei einer angestrebten zeitgemäßen Personal- und Führungsarbeit ein konkreter Bedarf und es verbinden sich erfahrungsgemäß damit sehr oft beachtliche Führungschancen.

In der *Führungspraxis* werden *einmal* durch die handelnden Personen und deren Prägnungen und die gegebenen konkreten Verhältnisse - wie Aufgabenstellungen, Mitarbeiter, Strategien, wirtschaftliche Möglichkeiten usw. - in unzähligen Varianten *Arten der Autorität* gehandhabt. *Zweitens* ist besonders das Faktum zu berücksichtigen, dass sich *Autorität als Beziehungsverhältnis zwischen Personen* realisiert und auch dadurch die Möglichkeiten der *Autorität* wesentlich umrissen werden. Ob beispielsweise ein Vorgesetzter seine *Autorität* wirksam gegenüber ihm zugeordneten Mitarbeitern einsetzen kann, wird durch mehrere Faktoren bestimmt, wie durch seine persönlichen Führungsfähigkeiten, die ihm zustehenden Kompetenzen und tatsächlichen Durchsetzungsmöglichkeiten, aber auch dadurch, wie seine Mitarbeiter sich ihm gegenüber in seiner Rolle als Vorgesetzter verhalten, welche Vorstellungen und Erwartungen sie von ihrem „Chef“ haben, wie sie die Art und Weise seiner Personal- und Führungsarbeit sehen und bewerten, ob Ängste bestehen, welche Umstände ihre Arbeitsverhältnisse und Vergütungen bestimmen. Aber auch dadurch, welche Erfahrungen sie im Berufs- und Privatleben im Allgemeinen und im Speziellen mit ihrem gegenwärtigen Vorgesetzten und anderen Beispielen seiner Gestaltung von *Autorität* machten usw.

Die allgemeine *Zeitbezogenheit und Relativität der Vorstellungen über Autorität* kann an Hand der anerkannten *Fachliteratur jeweiliger Zeitepochen* eindrucksvoll dokumentiert und verständlich gemacht werden, wobei wiederum bei empirischen und mikroökonomischen Erhebungen zur *Autorität* in der Praxis der Personal- und Führungsarbeit, *naturgemäß verschiedene Relativierungen zu erwarten sind*.

Max Weber (1864-1920), Begründer der deutschen Soziologie und bedeutender Vertreter der Kultur- und Sozialwissenschaften, baut bei der Autorität auf der „legitimen Ordnung“ auf, deren Basis die „Tradition“ bzw. die „Geltung des immer Gewesenen“, die „rein affektuelle“ bzw. gefühlsmäßige Hingabe in Form des Glaubens, Offenbarungen oder des Vorbildlichen, des wertrationalen Glaubens und die Legalität - anerkannt oder oktroyiert durch Herrschaft - kraft positiver Satzung sind (*Weber*, Max, *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen 1972, S. 17 und 19; Erstauflage 1922). Seine Vorstellungen sind knapp 100 Jahre später - trotz einer etwas anderen Sprache als heute - äußerst aufschlussreich, teilweise sehr "modern" und für ein Verständnis der *Autorität* und seiner Entwicklung wertvoll.

Auf der "Ordnung" basieren auch seine Vorstellungen zur *Autorität*: „H e r r s c h a f t [ist gleich „Autorität“] soll [...] die Chance heißen, für spezifische (oder: für alle) Befehle bei einer angebbaren Gruppe von Menschen Gehorsam zu finden. Nicht also jede Art von Chance, „Macht“ und „Einfluß“ auf andere Menschen auszuüben. Herrschaft („Autorität“) in diesem Sinne kann im Einzelfall auf den verschiedensten Motiven der Fügsamkeit beruhen: Von dumpfer Gewöhnung angefangen bis zu rein zweckrationalen Erwägungen. Ein bestimmtes Minimum an Gehorchen w o l l e n, als: I n t e r e s s e (äußerem oder innerem) am Gehorchen, gehört zu jedem echten Herrschaftsverhältnis“ (*Weber*, M.: 1972, S. 122). Oder: „H e r r s c h a f t“, soll heißen die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden; D i s z i p l i n soll heißen die Chance, kraft eingeübter Einstellung für einen Befehl prompten, automatischen und schematischen Gehorsam bei einer angebbaren Vielheit von Menschen zu finden“ (*Weber*, M.: 1972, S. 28). Zum *Gehorsam* an anderer Stelle folgt eine Begriffsdefinition: „Gehorsam“ soll bedeuten: dass das Handeln des Gehorchenden im wesentlichen so abläuft, als ob er den Inhalt des Befehls um dessen selbst willen zur Maxime seines Verhaltens gemacht habe, und zwar l e d i g l i c h um des formalen Gehorsamsverhältnisses gemacht halber, ohne Rücksicht auf die eigene Ansicht über den Wert oder Unwert des Befehls als solchen“ (*Weber*, M.: 1972, S. 123). Letzteres wird heute sicher anders gesehen, nämlich im Lichte der persönlichen Verantwortung jedes Handelnden. Die jüngere Zeitgeschichte hat uns drastisch gelehrt, wie mit "Befehlen" missbräuchlichste Verbrechen bewirkt wurden, für die es keine Rechtfertigung für die Ausführenden mit Verweisen auf "Führerbefehle" geben kann. Auf diesen Grundsätzen bauten auch die *Nürnberger Prozesse* auf, die am 20.11.1945 begannen und am 14.04.1949 ihr Ende fanden (Internet: Nürnberger Prozesse).

Bereits *Max Weber* war klar, dass *Herrschaft* und *Autorität* auch durch *Charisma* ihre Legitimität finden kann - ein Gedanke, der heute sehr wesentlich die Vorstellungen zur Autorität bestimmt. „Das seinem primären Sinn nach autoritär gedeutete charismatische Legitimitätsprinzip kann antiautoritär umgedeutet werden. Denn die tatsächliche Geltung der charismatischen Autorität ruht in der Tat gänzlich auf der durch „Bewährung“ bedingten A n e r k e n n u n g durch die Beherrschten, die freilich dem charismatisch Qualifizierten u n d d e s h a l b Legitimen gegenüber p f l i c h t m ä ß i g ist“ (*Weber*, M.: 1972, S. 155 f.; s. a. hierzu S. 661-681).

Max Weber erkannte aber auch, dass Gehorsam jenseits von Herrschaft, Charisma und einer Befehlskette auch andere Wurzeln haben kann und formuliert das mit einem auch heute aktuellem Inhalt: „ ... ein Befehl kann seine Wirkung durch „Einfühlung“ oder durch „Eingebung“ oder durch rationale „Einredung“ oder durch eine Kombination von mehreren dieser drei Hauptformen der Wirkung von Einem zum Anderen erzielen. Ebenso in der konkreten Motivation: der Befehl kann im Einzelfall aus eigener Über-

zeugung von seiner Richtigkeit oder aus Pflichtgefühl oder aus Furcht oder aus „stumpfer Gewöhnung“ oder um eigener Vorteile willen ausgeführt werden, ohne dass der Unterschied notwendig von soziologischer Bedeutung wäre [auch im] weiteren Sinne des „Sich-zur-Geltung-bringens“ [...] Eine Herrschaftsbeziehung kann zunächst selbstverständlich doppelseitig bestehen [...] „Herrscht“ [...] bei der Bestellung von einem Paar Stiefeln der Schuster über den Kunden oder dieser über jenen? Die Antwort würde im Einzelfall sehr verschieden, fast immer aber dahin lauten: dass der Wille jedes von beiden auf einem Teilgebiet des Vorgangs den des anderen auch gegen dessen Widerstreben beeinflusst, in diesem Sinne also „beherrscht“ habe.“ (Weber, M.: 1972, S. S. 544 f.).

Motivationen und Wechselwirkungen im Kontext mit der Autorität werden explizit als Teil einer Beziehung zwischen dem „Herrschenden“ und dem und den „Gehorsamen“ genannt, und zwar bis hin zum Rollentausch. Diese Sicht der Autorität gilt heute sicher mehr als zu Zeiten von Max Weber, dessen Weitblick bis heute mehr als drei Generationen nach vorne reichte. Ab 1909 beschäftigte sich Max Weber mit seiner Kategorienlehre, auf der sein zitiertes Hauptwerk „Wirtschaft und Gesellschaft“ wesentlich aufbaut und er weit „moderner“ die Autorität beschreibt, als es manche heutige Zeitgenossen tun, die sich realitätsfern in dürren sowie formalen Floskeln und technokratisch-bürokratischem Kauderwelsch bewegen und verhaltensbedingte Varianten der Autorität in ihrer Vielfalt weder sehen, geschweige denn berücksichtigen. Max Weber band profund die relevante Geschichte in sein Werk ein, stand der Geschichtswissenschaft des dominierenden Historismus (Begründer Leopold von Ranke, 1795-1886) allerdings kritisch gegenüber, da er auch den Standpunkt des Historikers als relativ bewertete und der Historismus Aufklärung und Fortschrittsgedanken ablehnte. Max Weber dachte weiter.

In der Zeit des *Nationalsozialismus* in Deutschland, von 1933 bis 1945 und ab 1938 auch in Österreich, waren die Vorstellungen des Regimes zur *Autorität* durch 12 Jahre bestimmt vom autoritären und so genannten *Führerprinzip*: „*Führer befiehlt, wir folgen*“ in blindem Gehorsam und bedingungsloser Treue (Internet: *Führerprinzip*). Wo und mit welcher Intensität die doktrinären Vorstellungen funktionell, strukturell und mit welchen sachlichen und personalen Konsequenzen tatsächlich realisiert wurden, d.h. welche angeblichen und wirklichen „Ziele“ des NS-Systems erreicht wurden, sei dahingestellt. Der reale NS-Terror zur Durchsetzung des *Führerprinzips* erfolgte unmittelbar nach der Machtergreifung *Hitlers* am 30.01.1933 (Ernennung von *Hitler* zum Reichskanzler durch *Hindenburg*). Am 29.07.1921 übernahm *Adolf Hitler* die Leitung der NSDAP mit dem von ihm geforderten "diktatorische Prinzip", das er durch eine Satzungsänderung bereits am 24.02.1921 verankerte, gemeinsam mit der Namensänderung der Deutschen Arbeiterpartei (DAP) in Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei (NSDAP), also rund 12 Jahre vor der eigentlichen politischen Machtergreifung 1933 (Internet: NSDAP). Im Frühjahr 1945 waren Deutschland und Österreich Trümmerhaufen und Millionen von Menschen in Europa Opfer der 12 Jahre des Tausendjährigen Reiches und seiner Mörderbanden geworden und im 2. Weltkrieg und durch Rassenhass umgekommen. In ganz Europa herrschte unsägliches menschliches Leid, bittere Not und es waren schwerste materielle Verluste zu beklagen. Dort war auch *Hitlers* verführerisches „Wirtschaftswunder“ nach seiner Machtergreifung gelandet. Angesichts dieser apokalyptischen Verhältnisse über „Effektivität“ von *Führung* und *Motivation* im Kontext mit dem *Führerprinzip* und der *Autorität* reden oder schreiben zu wollen macht keinen Sinn und wäre geradezu widerwärtig.

Aber zwei Punkte sind es wert genannt zu werden, *zum Einen*: Mit dem *Nürnberger*

Prozess wurde, wie erwähnt, entgegen der oft gebrauchten Legendenbildung über „Fahneneid“, „Führerbefehl“, „Gehorsamszwang“ usw. die *persönliche Verantwortung des Einzelnen in den Mittelpunkt der Fragen zur Schuld, Unschuld und Verantwortung gestellt, ebenso wie dadurch eine allgemeine Kollektivschuld der Menschen in Deutschland und anderswo verneint wurde und der Widerstand gegen das Regime und praktizierte Hilfe und Menschlichkeit sowie der Mut zu beidem Anerkennung fanden. Zum Zweiten: Das extrem autoritäre Führerprinzip während der NS-Diktatur hat Menschen mehr oder minder stark geprägt und es hatte Befürworter und Gegner, und zwar auch nach dem Zusammenbruch. Die Frage stellt sich daher zu Recht, wie - ob positiv oder negativ - solche Vorstellungen weiterwirkten. Ehemalige NSDAP-Mitglieder fanden nach dem Zusammenbruch in allen Parteien und in der Politik, in der Wirtschaft, als Beamte, Richter, Regierungsmitglieder, Parlamentarier usw. in Westdeutschland und Österreich Aufnahme. Ihre Vorprägungen durch das Führerprinzip werden kürzer oder länger weitergewirkt haben und auch ihr Beitrag zum Wiederaufbau dürfte davon betroffen gewesen sein, vielleicht auch ihr persönliches Schicksal. Wie auch immer, die Quellenlage ist so dürftig, dass der Vielzahl der Fragen kaum Antworten gegenüber stehen. Für die Praxis heute ist das sicher weniger relevant geworden, da der betroffene Personenkreis nach mehr als 65 Jahren seit 1945 längst aus dem Arbeitsleben ausgeschieden ist. Aus zeitgeschichtlicher Sicht wäre es wünschenswert, wenn die eklatante Forschungslücke repräsentativer als bislang praktiziert, verringert würde. Vermutlich böte die zeitliche Distanz dafür auch einige Vorteile.*

Nicht zufällig gab es in diesem Kontext auch formale und kryptoautoritäre Ansätze, wie das *Harzburger Modell* des *Reinhard Höhn*, das ab 1956 vornehmlich für die Wirtschaft als Führungsmodell entwickelt und angeboten wurde. In den folgenden Jahrzehnten wurde es zum bestimmenden Führungsmodell der westdeutschen Wirtschaft. Eine wesentliche Prägung erfuhr das *Harzburger Modell* durch die Vita von *Reinhard Höhn* (1904-2000): Staats- und Verwaltungsrechtler, ab 1933 in der NSDAP und der SS, enger Mitarbeiter von *Reinhard Heydrich*, Abteilungsleiter im Reichssicherheitshauptamt, Universität Berlin, Autor zur rechtsphilosophischen Rechtfertigung des „Führerprinzips“ und diverser NS-Publikationen, tangiert von den Konzepten zur Judenvernichtung, SS-Oberführer/Rang zwischen Oberst und General usw. *Höhn* war ein radikaler Spitzenmann des NS-Regimes. Nach der für ihn gut (!) ausgegangenen Entnazifizierung (1945) tauchte er unter und war als Heilpraktiker tätig. Ab 1956 begann *Reinhard Höhn* mit dem Aufbau und der Leitung der *Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Bad Harzburg* auf Initiative aus Kreisen der Wirtschaft, 1962 erfolgte die Vorstellung des *Harzburger Modell* (Internet: Reinhard Höhn; Harzburger Modell).

Reinhard Höhn wurde allerdings trotz seines sehr großen Einflusses auf die praktizierten Führungsvorstellungen in der westdeutschen Wirtschaft durch seine Aktivitäten und das *Harzburger Modell* seitens der Forschung, Lehre und Beratung, aber auch der Verbände der Wirtschaft weitgehend ignoriert, sieht man von wenigen Ausnahmen ab. *Sein Wirken und das Harzburger Modell reflektierten deutlich seine Vergangenheit, nämlich gekennzeichnet durch die vertretenen harschen und führungsformalistischen Ideen. Das schien nur wenige Praktiker zu stören.* Erst als seine NS-Vergangenheit einer breiteren Öffentlichkeit bekannt wurde und in den 80-er Jahren des vorigen Jahrhunderts seine Führungslehre durch neue wirtschaftliche Entwicklungen und Vorstellungen über eine zeitgemäßere Personal- und Führungsarbeit sich als zu einseitig, bürokratisch und zu wenig flexibel erwiesen, also als überholt erkannt wurden, verlor das *Harzburger Modell* und die *Akademie Führungskräfte* zunehmend an Bedeutung. Letztere schlug nach dem Abgang von *Reinhard Höhn* in den Ruhestand eine völlig

andere Richtung ein und ist heute ein Anbieter von Weiterbildung unter zahllosen anderen Einrichtungen. Ein Blick auf die Homepage "Die Akademie für Führungskräfte" lässt erkennen, dass von den ursprünglichen Intentionen, ihrer hervorgehobenen und singulären Stellung in der Wirtschaft und der Vita und dem Denken des *Reinhard Höhn* nichts mehr zu erkennen ist (Internet: Die Akademie für Führungskräfte). Besser wäre es gewesen, man hätte das *Harzburger Modell* und seinen durch rund zwei Jahrzehnte erfolgreichen Verfasser und Vertreter *Reinhard Höhn* bereits in den 60er Jahren des vorigen Jahrhunderts kritisch diskutiert und bessere sowie zeitgemäßere Führungsalternativen dem *Harzburger Modell* entgegengestellt. Die Konzeption der *Sozialen Marktwirtschaft*, die für Wiederaufbau, Wohlstand und sozialen Ausgleich stand und in Europa zum Erfolgsmodell wurde, bedurfte damals keiner ideellen Affinitäten mit dem *Harzburger Modell* und dessen geistigem Vater, ganz im Gegenteil: Die sozialwissenschaftliche Forschung und Lehre hätte spätestens zu Beginn der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts ideelle Strömungen, vorhandene prospektive Entwicklungen und entsprechende Praktiken in den Unternehmen stärker aufgreifen und unterstützen müssen, die damals bereits eine Qualität hatten, die bis heute kaum wieder erreicht wurde und nahezu vergessen ist. Hätte man sich um solche handgreiflichen Chancen auf breiter Ebene gekümmert, die Zusammenarbeit mit Gleichgesinnten gesucht und gepflegt, *mehr Sensibilität gegen die damals aufkeimenden und auch zu jener Zeit offenkundig hochgiftigen neoliberalen Strömungen gezeigt und darauf reagiert, wäre zu mindestens Europa, seiner Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und vor allem den Menschen mit einiger Wahrscheinlichkeit einiges erspart geblieben*, von dem was uns die *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* an Grausamkeiten beschert hat.

Einer der wesentlichen Gründe für das rückblickend bewertete und versäumte Chancenmanagement wird wohl die *Unterschätzung der Macht der Ideen* gewesen sein, das die *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* wieder einmal mehr und drastisch bewusst machte. Dieses Phänomen ist nicht neu, aber trotzdem erstaunlich und alarmierend, wie *zwei* von vielen Beispielen der neueren Geschichte mit positiven und negativen Folgen zeigen: Die *Aufklärung und die Idee der Berufung auf die Vernunft* ab dem 18. Jahrhundert waren Epoche bildend und bestimmen bis heute weltweit das Denken, Fühlen und Handeln der Menschen. Die Vernunft als universelle Urteilsinstanz und Basis für den Kampf gegen Vorurteile, die Hinwendung an die Naturwissenschaften, die Plädoyers für Toleranz, Menschenrechte, Gemeinwohl usw. waren die kaum überschätzbaren Leistungen der Aufklärung. Die *Ideen des Nationalsozialismus* führten zur größten Katastrophe des 20. Jahrhunderts und ohne sie sähe die gegenwärtige Welt sicher anders aus. Die *Macht der Ideen gilt für gute und schlechte Vorstellungen und Intentionen gleichermaßen*. Die Zeit- und Wirtschaftsgeschichte hat hierfür genügend Beweise geliefert. In dieser Erfahrung und Erkenntnis liegt u. a. auch die Begründung dafür, dass *einmal den Paradigmen und dem Paradigmenwechsel in dieser Arbeit eine überragende Bedeutung zugemessen und zweitens unterschiedliche Beispiele und Denkansätze unternommen werden, um die zwiespältige Problematik zu belegen und zu vermitteln*. In *Paradigmen* spiegelt sich eindrucksvoll die *Macht der Ideen*, wie zwei hochaktuelle und bedeutsame Beispiele zeigen: Die "gute" Idee hat zur *Sozialen* und später der *Ökosozialen Marktwirtschaft* geführt und die "schlechte" Idee zum *Neoliberalismus*. Beide Konzeptionen hatten enorme Auswirkungen. Angesichts dieser Beispiele stellt sich die alte und brisante Frage, warum daraus kaum Lehren gezogen werden?

Nach dem relevanten Exkurs zurück zur *Autorität*:

Neue, intentionale und zeitgemäßere Vorstellungen zur *Autorität* sind einige Jahre

nach 1945 - Gott sei Dank - auch entwickelt worden und haben die Führungskultur der betrieblichen Praxis gefördert. *Konträr zum Harzburger Modell* gab es - wie angedeutet - nach 1945 zum Führungselement *Autorität* auch ganz andere Interpretationen und Prägungen. Von *Richard Hauser* stammt ein im angesehenen und von christlich-sozialer Orientierung getragenen *Staatslexikon. Recht Wirtschaft Gesellschaft. Herausgegeben von der Görres-Gesellschaft. 6. Auflage, 1. Band. Verlag Herder, Freiburg 1957* verfasster und umfänglicher Beitrag mit dem Titel *Autorität* (*Hauser, R.:1957, Spalte 808-826*):

„[Autorität] besagt Vorrang, Ansehen und Einfluß, welche eine physische oder moralische Person, u.U. eine sachliche Gegebenheit, auf Grund von gewissen Eigenschaften oder eines amtlichen Charakters genießt. Sie verschafft ihrem Träger innerhalb eines bestimmten, größeren oder kleineren Kreises Geltung und bewirkt, dass seine Weisung das Denken und Handeln dieses Kreises bestimmt" (*Hauser, R.: 1957, Sp. 808*). „*Persönliche Autorität* gründet auf persönlichen Eigenschaften ihres Trägers. Solche können im Wissen, in der Erfahrung und in technischen Fähigkeiten einer Person gegeben sein [...] wird innerhalb ihrer Grenzen freiwillig anerkannt und behält die Form beratender, erziehender Führung. [...] Umfassender ist das Wirken des „geborenen Führers“. Sein ganzes Wesen und seine Persönlichkeit gewinnen fast mühelos Einfluß auf Denken und Handeln seiner Umgebung und sammelt sich Gefolgschaft. *Autorität* entstammt zunächst persönlicher Begabung, hat aber ganz bes. gnadenhaften, charismatischen Charakter. [...] Die *Autorität des Amtes* entstammt der objektiven, rechtlich gefügten Ordnung der Gemeinschaft, deren Bestand und Entfaltung das Amt dient. Sie besteht unabhängig von den persönlichen Eigenschaften ihres Trägers, beruht vielmehr auf der mit dem sachlichen zu leistenden Dienst gegebenen Rechtsbefugnis" (*Hauser, R.: 1957, Sp. 808 f.*).

Die grundsätzliche begriffliche Bestimmung der *Autorität* durch *Hauser* hat im Grunde jene Inhalte, die heutigen Vorstellungen sehr nahe kommen oder entsprechen. Was auf dieser Ebene bei *Max Weber* weiter gefasst ist, sind die Wechselwirkungen in den *Autoritätsbeziehungen* zwischen den beteiligten Personen (s. a. *Schuster-Beispiel* von *Weber* an vorheriger Stelle: *Weber, M.: 1972, S. 544 f.*).

Die Begründung und das Wesen der *Autorität* bei *Richard Hauser* beruht, wie angedeutet, auf den naturrechtlichen, wirtschafts- und sozialethischen Lehren der Katholischen Kirche, wie sie in der *Christlichen Soziallehre* - begrifflich genauer der *Katholischen Soziallehre* und eines *Ordo Socialis* bzw. der Sozialen Ordnung - in langer Tradition bis heute entwickelt wurden und ihren neueren Niederschlag in den *Sozialenzykliken* fanden, deren Basis wiederum primär in der Philosophie liegt. Der Begriff "katholisch" lässt diesen wesentlichen Umstand oft übersehen. Die *Christliche Soziallehre* reicht weit über den Katholizismus hinaus und so auch ihre tragenden *Paradigmen*, die übergreifende Bedeutung haben. Die Konzeption der *Sozialen* bzw. *Ökosozialen Marktwirtschaft*, die wesentlich auf der *Christlichen Soziallehre* fußen, ist dafür ein eindrucksvoller Beweis.

Die erste Sozialenzyklika *Rerum Novarum* aus dem Jahr 1891 war eine Antwort auf die *Soziale Frage*, die mit dem Beginn der Industrialisierung etwa um 1830 sehr akut geworden war und die bis heute mit teils geänderten Inhalten besteht. Durch die *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* und deren sozialen Folgen erfuhren diese und andere Sozialenzykliken wiederum Aktualität. *Rerum Novarum* folgten zehn weitere Sozialenzykliken, mit *Caritas in veritate* im Jahr 2009 die jüngste Enzyklika. Durch eine evolutionäre Anpassung und die Auseinandersetzung mit den jeweiligen Verhältnissen, ent-

stand bis in die Gegenwart eine umfassende und zeitgemäße *Christliche Soziallehre* bzw. *Konzeption*, die ihresgleichen sucht und einen Weg fand, wie die *Kräfte des Marktes* mit den Anliegen der *Sozialen Frage verbunden werden können, um einen sozialen Ausgleich unter den Menschen zu erreichen*, was weder den sozialistischen noch den liberalen Konzeptionen je gelang.

Die geistigen Ursprünge der *Sozialenzykliken* gehen sehr weit zurück (s. a.: *Ockenfels*, W. OP: 1992), so u. a. auf den Kirchenlehrer *Albertus Magnus* (1200–1280) und dessen Einbindung der Ideen von *Aristoteles* (384-322 v. Chr.) und *Platon* (427/428-348/347 v. Chr.) Die sozialetischen Traditionen der katholischen Kirche reichen somit sehr viel weiter zurück als die *Sozialenzykliken* selbst, nämlich letztendlich bis an den Ursprung des Christentums und die jüdisch-antike-christliche Tradition, nämlich die Zuwendung zu den Armen und Marginalisierten als Grundvollzug christlicher Existenz und des Auftrages, Gerechtigkeit zu praktizieren, sei es im familiären und allgemeinen humanen Bereich, dem Wissen und Können, den ökonomischen, politisch-rechtlichen, kulturellen und religiösen Bereichen.

Ein Blättern in der *Management-Enzyklopädie* von 1969 führt unter dem Stichwort „Autorität im Betrieb“ u. a. zu folgendem Text: „Bei einer Betrachtung der Autorität im Betrieb können wir mit den Begriffen göttliche und weltliche oder geistige Autorität wenig anfangen. Wir müssen dafür eine andere wichtige Unterscheidung vornehmen, und zwar in eine formale und persönliche Autorität“ (*Höckel*, Günther, *Autorität im Betrieb*, in: *Management Enzyklopädie. Das Managementwissen in unserer Zeit* in 6 Bänden. 1. Band, 1969, S. 805). Der Beitrag beginnt ausführlich mit Themen göttlicher und weltlicher *Autorität*. Da solche wie betriebliche Autorität natürlich mit „Moral“ zu tun haben und verfahrens- wie verhaltensspezifisch interpretierbar sind, ist es ein Irrtum so zu tun, als wäre das voneinander zu trennen. Die *formale Autorität* im Sinne des genannten Autors entspricht ebenso wie seine Interpretation der *persönlichen Autorität* den Vorstellungen von *Max Weber* und den anderen genannten Autoren und ist grundsätzlich richtig und nicht bestritten. Für die Sicht des *NS-Führerprinzips* und seinen ideologischen Hintergrund gilt das nach *Günther Höckel* allerdings nicht. Eine Ansicht, die auch andere Autoren wenig überraschend vertreten.

Hinsichtlich der *persönlichen Autorität* differenziert *Günther Höckel* aufschlussreich: „Die persönliche Autorität wird [...] nicht „von oben“, sondern „von unten“ verliehen [, es] wird nicht gehorcht, weil der Ungehorsam nicht bestraft wird [...] die persönliche Autorität beruht darauf, dass die Untergebenen wissen, dass eine richtige Entscheidung getroffen wurde [...] persönliche Autorität ist darüber hinaus wenig gesichert. Sie muß deshalb täglich neu begründet werden durch den Nachweis eines besonderen Fachwissens, besonderer beruflicher Erfahrungen oder besonderer Führungseigenschaften. Schon durch einen einzigen Mißerfolg kann eine persönliche Autorität gefährdet sein. Die Autorität ist sozusagen eine Autorität im dauernden Wettbewerb“ (*Höckel*, G.: 1969, S. 805).

Bei der tendenziell richtigen Sicht von *Günther Höckel* kann ergänzt werden: Wenn die *persönliche Autorität* auf einem *Grundvertrauen* ruht, welches durch gute Zusammenarbeit gewachsen ist, sollte man aus verschiedenen Gründen und realistischer Weise diese nicht als ein so fragiles Pflänzchen darstellen, das keinerlei Belastungen erträgt bzw. ständig zu sichern ist. Geht man davon aus was *Höckel* meint, hat man es mit einer *Unkultur der Angst* in der Personal- und Führungsarbeit zu tun, die für alle Beteiligten unerträglich ist. *Angst* verhindert Veränderungen und Innovationen: ob es Leitungs- und Erfolgsängste sind, Identitäts- und Beziehungsängste, Angst vor Einbußen

an Kompetenzen und Handlungsfreiheiten, Existenzängste um Status, Arbeitsplatz, Einkommen und Lebensstandard usw. Wer wird in so einem angstbestimmten Umfeld Risiken eingehen? Die *Angst vor der Angst* ist das was Manager am meisten fürchten müssen. Sie lähmt und verhindert.

Leistungsvollzüge der Forschung und Entwicklung sind beispielsweise ohne Risiken unterschiedlichster Art gar nicht zu bewältigen, da „Fehler“, sprich Risiken regelmäßig unverzichtbare Begleiter auf dem Weg zu Erfolgen sind. Wie will ein Betrieb Spitzenkräfte gewinnen und sichern, wenn Experten und Führungskräfte mit der ständigen Furcht leben müssen, ihren Arbeitsplatz im „Rahmen eines [solchen] konsequenten, wirtschaftlichen Leistungswettbewerbes“ (*Höckel, G.*, 1969, S. 806) täglich aufs Spiel zu setzen? Gute und beste Mitarbeiter sind in einer sich schneller und komplexer entwickelnden Wirtschaft national und besonders international mehr denn je die wichtigsten und knappsten betrieblichen "Ressourcen". Für ein von Angst geschwängertes Arbeitsumfeld sind sie kaum zu gewinnen, geschweige denn nachhaltig für das Unternehmen zu sichern. Bei F+E-Unternehmen sind die Zusammenhänge besonders deutlich. Bei vergleichsweise einfacheren Leistungsvollzügen sind die angedeuteten Problemlagen, aber auch Lösungsansätze ähnlich. Das Gift *Angst* ist vermeidbar, aber dennoch beängstigend oft anzutreffen. Mit häufig versuchten formal-organisatorischen Regelungen sind Lösungen selten erfolgreich. Sie gehen an den regelmäßig verhaltensbedingten Ursachen und Mängeln vorbei und sind bestenfalls eine Symptomkur, die eine *Unkultur der Angst* nicht beseitigen kann.

Wie soll unter solchen Voraussetzungen, wie der *Angst*, ein fundiertes Personalmarketing realisierbar sein? Schließlich gibt es auch ein Arbeits- und Sozialrecht, dessen Kernanliegen als Sonderrecht für den Schutz der Arbeitnehmer auch darin besteht, Wild-West-Methoden von „Hire and Fire“ zu verhindern; Flexibilität am Arbeitsmarkt versus Unmoral, welchen Unternehmern nutzt das eigentlich und wo liegen die Grenzen des Rechtsstaates? usw.

Höckel schrieb seinen Beitrag spätestens 1969. Einige Jahre später - ab Mitte der 70er-Jahre - geriet die *Soziale Marktwirtschaft* in Europa durch den *Neoliberalismus englisch-amerikanischer Provenienz* unter Druck. Seit 2007 leidet die ganze Welt unter der schrecklichsten Krise seit der rund 80 Jahren zuvor erfolgten 2. *Weltwirtschaftskrise 1928 - 1932*. Die 1. *Weltwirtschaftskrise war 1857 - 1859* und ging wie die 2. und 3. *Weltwirtschaftskrise* ebenfalls von den USA aus. Sie waren *alle* wesentlich durch Spekulationen von US-Banken verursacht (s. a.: *Born, Karl Erich: Wirtschaftskrisen*. In Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HDWW), Hrsg.: Albers, W., ungekürzte Studienausgabe, Bd. 9, S. 130-140, Stuttgart/New York/Tübingen/Göttingen/Zürich, 1988, 139-140).

Die Folgen des *Neoliberalismus* sind zweifellos entscheidende Ursachen der noch andauernden Krise, wenn auch nicht die einzigen. Aus heutiger Sicht haben die zwischenzeitlichen Entwicklungen andere Verhältnisse geschaffen, die auch eine differenziertere *Bewertung der Autorität* erfordern, wie sie im Jahr 1969 möglich war.

Die Unternehmensführung der Unternehmer und Führungskräfte beim Wiederaufbau der Wirtschaft ab 1945 erbrachten gewaltige Leistungen und Erfolge. Sie wurden dabei unterstützt durch die Siegermächte und besonders den *Marshallplan (ERP)*, der am 03.04.1948 durch die USA unter Präsident *Harry S. Truman* (1884-1972) beschlossen wurde und ein Volumen über 12,4 Milliarden \$ für die Jahre 1948 - 1952 für die europäischen Staaten vorsah. Gemessen an der Kaufkraft der heutigen Währung

entspräche das einer Summe von ca. 75 Milliarden \$. Der *Marshallplan* war die entscheidendste Starthilfe der USA für den europäischen Wiederaufbau und zugleich eine höchst erfolgreiche Politik der USA, getragen von Hilfsbereitschaft, Klugheit, Weitsicht und Erfolg. Sie war das Gegenteil der verhängnisvollen Politik der Sieger nach dem 1. Weltkrieg, die zu den unsäglichen Reparationsleistungen, den politischen und wirtschaftlichen Einschnürungen führten, die mit zum Elend in Deutschland und Österreich beitrugen, dem Nationalsozialismus die Machtübernahme ermöglichten und mittelbar den Weg bereiteten zu allen nahezu unvorstellbaren Verbrechen an der Menschheit und dem Zusammenbruch der Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur in vielen anderen Ländern.

Der Wiederaufbau nach dem 2. Weltkrieg erfolgte größtenteils durch Persönlichkeiten, die überwiegend konservative Führungsvorstellungen mit patriarchalischen Attitüden hatten, geprägt durch die Verhältnisse der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts und auch einiger Zeit zuvor. Dem entsprach eine überwiegend gebieterische Handhabung der *Autorität*, die den Aufgabenstellungen der damaligen Zeit und den Vorstellungen der Mitarbeiter im Allgemeinen genügte, aber auch akzeptiert werden musste. Es gab jedoch auch darüber hinausgehende positive Entwicklungen, wie die praktizierten Modelle der *Idee der Partnerschaftsbetriebe*, die hoch engagierte und vornehmlich mittelständische Unternehmer und deren Mitarbeiter realisierten. Der geistige Kopf dieser Bewegung war *Guido Fischer* (Universität München), der national und international großen Einfluss und hohes Ansehen hatte.

Letztere Ideen führten bis in die Anfangsphase der 70er-Jahre zu sehr innovativen Vorstellungen einer zeitgemäßen und prospektiven Personal- und Führungsarbeit, die auch teilweise umgesetzt wurden und zum guten Teil auch essentielle Ergebnisse der Wiederaufbauphase waren sowie diese stützten. Die Männer und Frauen des Beginns des Wiederaufbaues schieden dann mehr und mehr aus dem Berufsleben aus, natürlich damit auch jene Persönlichkeiten, denen die bemerkenswerten Ideen und Erfolge einer Erneuerung der betrieblichen Personal- und Führungsarbeit zu verdanken waren und die nur wenige Nachfolger hatten.

Etwa zeitgleich gewannen die Vorstellungen der *Chicagoer Schule des Neoliberalismus* in Europa an Bedeutung, besonders bei größeren Mittelbetrieben, Großbetrieben, Konzernen und anderen öffentlichen und privaten Einrichtungen, und zwar auch im Kontext mit der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft. Diese äußerst nachteiligen Entwicklungen der Verbreitung des *Neoliberalismus* mündeten letztendlich in die *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* ein, die bereits detailliert beschrieben wurde. Die *neoliberalen Ideen* waren einfach, simpel und so auch die *Paradigmen des Neoliberalismus*. Dennoch, die Werte und Grundsätze der Konzeption der *Sozialen* und später der weiterentwickelten *Ökosozialen Marktwirtschaft* gingen in erheblichem Ausmaß de facto in Teilen der Gesellschaft, Politik und Wirtschaft zu Gunsten der *neoliberalen Ideen und deren Durchsetzung* zunächst einmal verloren. Sie wurden aber auch kaum in Deutschland und anderen europäischen Ländern so verteidigt, wie es unbedingt notwendig gewesen wäre. *Das ist der eigentliche und schwer begreifbare Skandal der Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Kultur in Europa und gilt - last but not least - in weitem Maße auch für die Vertreter der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Forschung, Lehre und Beratung, die Interessenvertretungen und auch die Religionsgemeinschaften.* Einrichtungen der nationalen und internationalen Zivilgesellschaft wehrten sich ebenfalls nicht gegen die klar erkennbaren und - wie sich spätestens mit dem Ausbruch der Krise zeigte - vor allem extrem gefährlichen Entwicklungen. Im Nachhinein betrachte ist es sehr schwer zu begreifen, weshalb das überhaupt weltweit in

einer Zeit geschehen konnte, in der die Informations- und Kommunikationsdichte sowie ihre Verfahren und Mittel einen nie zuvor erreichten Stand erreichten und sich offenbar die Aufmerksamkeit der Gesellschaft gerade umgekehrt verhielt, obwohl es naheliegen würde, dass eigentlich die "Zufriedenheit" mit so nachteiligen Entwicklungen wie der steigenden Dominanz des *Neoliberalismus* abnehmen müsste. Die Beantwortung solcher und ähnlicher Fragen wären den Schweiß engagierter Kommunikationsexperten sicher wert.

Diese unseligen Vorgänge trafen im Kern auch die begonnenen und hoffnungsvollen Entwicklungen einer *Neuorientierung der Personal- und Führungsarbeit*. Die wenig verbliebenen und weiterhin hochengagierten Vertreter dieser Bemühungen, seien es einschlägige Wissenschaftler oder in Unternehmen und Einrichtungen tätige Praktiker, vertraten und kämpften für ihre Ideen, konnten aber die verhängnisvollen und inzwischen in Europa gescheiterte *Mainstream-Ökonomie des Neoliberalismus* nicht aufhalten. *Inzwischen und viele Jahre zu spät beginnt sich nach den erlittenen Folgen der 3. Weltwirtschaftskrise ab 2007 das Blatt zu wenden. Die Kritik an der damaligen neoliberal orientierten Politik und Ökonomie in den USA und in Europa ist unüberhörbar geworden, beginnend bei den Studenten bis hin zu anerkannten Hochschullehrern, Politikern, Bürgern usw.* An der *Wirtschaftsuniversität Wien* entstand zu diesem Themenbereich sogar ein eigenes und leistungsstarkes Institut. Das *Leitbild des Institutes für Institutionelle und Heterodoxe Ökonomie* lautet wie folgt:

"Die in der Abteilung tätigen Personen beschäftigen sich kritisch mit der vorherrschenden Ökonomie. Die "Mainstream"-Ökonomie ist methodisch von einer individualistischen Sichtweise bestimmt. In der Abteilung wird herausgearbeitet, dass die Erklärungsvariablen für ökonomische Prozesse nicht ausschließlich im "individuellen Rationalverhalten" begründet sein können. Aufbauend darauf wird die Frage gestellt, wodurch ökonomisches Handeln bestimmt ist, wie es institutionell bzw. kulturell begründet werden kann. Die Beschäftigung mit diesen vernachlässigten Aspekten nehmen wir aus dem Blickwinkel der Politischen Ökonomie auf, die im Sinne des untrennbaren Zusammenwirkens von politischen, sozialen, kulturellen und ökonomischen Komponenten verstanden wird" (Internet: *Mainstream-Ökonomie*, Ziff. 10.). Weitere aktuelle Hinweise auf Quellenbeispiele zum vorgenannten Thema wurden zusammengestellt und es darf darauf verwiesen werden (Internet: *Mainstream-Ökonomie*, 1. - 9.).

Die Folgen der *Mainstream-Ökonomie des Neoliberalismus* sind bekannt und grauenerregend! Damit sollte eigentlich bei angenommener Lernfähigkeit der Gestalter, Akteure und Verantwortlichen der Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Kultur ein erforderlicher *Paradigmenwechsel* möglich sein, wie ihn *Leitbilder* teilweise bewirken. Die *Macht der Ideen* könnte - nach den jüngsten und tragischen Erfahrungen der Menschen - mehr denn je auf fruchtbaren Boden fallen. *Darin liegen die Chancen eines geistigen Wandels und seiner realen Umsetzung. Dafür spricht auch die massiver werdende Kritik an der pseudo-ökonomischen "Theorie" des Neoliberalismus.* Die Zeit wäre längst reif dafür.

Für die Meisterung der heutigen, kommenden, gesellschaftlichen und ökonomischen Herausforderungen ist dringend ein Paradigmenwechsel notwendig. Mit gestrigen und irrigen Ideen, Konzepten und Haltungen des *Neoliberalismus* sind zukünftige Aufgaben und Entwicklungen der Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Kultur nicht lösbar sowie die Schäden der *3. Weltwirtschaftskrise ab 2007* nicht nachhaltig zu beheben. Funktionsoptimierungen in der Makro- und Mikroökonomie erfordern neue Wege, die in erster Linie der *Vitalisierung der Ökosozialen Marktwirtschaft* dienen sollten (s. a.: Konrad Adenauer Stiftung [Hrsg.], St. Augustin/Berlin,

2008: 60 Jahre Soziale Marktwirtschaft. Jenaer Aufruf zur Erneuerung der Sozialen Marktwirtschaft). Dafür sprach sich zum Jahreswechsel 2015 der DGB-Vorsitzende *Michael Sommer* (1952) aus (*Locke, M.: 2014, Es dominiert die Jagt nach dem kurzfristigen Profit. In: Berliner Zeitung, Berlin vom 29.12.2014, auch im Internet*), der seit 2002 an der Spitze der deutschen Gewerkschaft steht und die Soziale Marktwirtschaft in einer schweren Legitimationskrise sieht und das sehr konkret begründet. Sein Parteifreund, Parteivorsitzender und Bundesminister für Wirtschaft und Energie, *Sigmar Gabriel* (1959), stellte den Jahreswirtschaftsbericht 2014 unter den Titel "Soziale Marktwirtschaft heute - Impulse für Wachstum und Zusammenhalt" und konkretisiert sehr präzise die Vorstellungen seines Ministeriums und der Deutschen Bundesregierung und schließt mit folgendem programmatischen Text: "Auf diese Weise kann es uns gelingen, die Soziale Marktwirtschaft neu mit Leben zu füllen, nachhaltigen Fortschritt zu sichern und den Wohlstand und den sozialen Zusammenhalt in Deutschland zu stärken. Der Jahreswirtschaftsbericht 2014 zeigt die ersten Schritte auf, um diese Ziele zu erreichen" (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie [Hrsg.], Berlin, 2014).

Parallel mit den Entwicklungen etwa ab der Mitte der 70er Jahren des vorigen Jahrhunderts gingen viele personal- und führungswirtschaftliche Ideen und Errungenschaften mit dem Aufkommen des *Neoliberalismus* verloren, allerdings mit einer sehr *entscheidenden und bemerkenswerten Sonderentwicklung*, nämlich bei einigen bestgeführten national und international tätigen Konzernen, von denen gelernt werden kann, wie sehr anspruchsvolle Aufgabenstellung prospektiv und erfolgreich erbracht werden können. Dabei geht es um Unternehmen, deren Tätigkeiten und ihre nachhaltige Existenz von hochkarätigen Forschungs- und Entwicklungsfunktionen und damit verbundenen Erfolgen bestimmt werden. Die erfolgreichsten Konzerne mit solchen höchst anspruchsvollen Leistungsprofilen wissen seit langem, dass sie eine Personal- und Führungsarbeit praktizieren müssen, die diesen enorm geld- und zeitaufwendigen Anforderungen bestmöglich gerecht werden. So wurde auch personalpolitisch vielfach klug gehandelt. Nur so konnten sie ihre führende Wettbewerbsposition halten und ausbauen. *Solche Notwendigkeiten machten die erfolgreichen Organisationen resistent gegen das Gift neoliberaler Ideen!* Andere und ehemals gleich bedeutende Konzerne hatten rückläufige Entwicklungen oder sind am Markt nicht mehr vorhanden, da sie die anspruchsvollen personellen Erfordernisse ihrer Existenzsicherung nicht mehr erfüllt haben.

Im Grund erlitten sie Schicksale, wie sie bei allen Betriebsgrößen und Branchen vorkommen, und zwar mit oder ohne die Gefährdung durch neoliberale Einflüsse. Bei Unternehmen der Forschung und hochkarätiger Entwicklungsfunktionen, bei denen ein ausgeprägter Trend zu einer *personifizierten Unternehmensführung* besteht, sind die unternehmensexistentiellen Zusammenhänge jedoch besonders gut und schlüssig zu erkennen. *Die Bedeutung des qualitativ-personellen Engpassfaktors für das Wohl und Wehe von Unternehmen ist zweifellos ein übergreifendes Erfolgs- oder Misserfolgskriterium der Wirtschaft, das naturgemäß mit einer zeitgemäßen Personal- und Führungsarbeit eng korreliert.* Neoliberale Ideen und Konzepte basieren auf *egozentrischen Vorstellungen*, die auf dem überschätzten und verqueren *Credo der individuellen Freiheit* basieren, die das Handeln bestimmen. Solche ausgeprägten *Grundannahmen oder Paradigmen des Neoliberalismus widersprechen den mitarbeiterbezogenen Paradigmen einer modernen Personal- und Führungsarbeit.* Das wird beispielsweise besonders an der Idee und der Praxis des *Personalmarketings* sichtbar (s. a.: *Schwan, K., Seipel, K. G.: Personalmarketing für Mittel- und Kleinbetriebe. München 1994*).

Weltweit agierenden Konzernen und Unternehmen wurde tendenziell immer bewusster, dass anspruchsvolle und prospektiv orientierten Leistungsvollzüge im Kern von ei-

ner hochentwickelten Personal- und Führungsarbeit getragen sein müssen, wenn sie langfristig erfolgreich sein wollen. Die Besten am Markt sind und werden auch zukünftig jene sein, welche die qualifiziertesten Experten und deren Mitarbeiter gewinnen und möglichst auf Dauer halten können. Das wird nicht nur durch hervorragende Vergütungsleistungen gesichert. Die bietet im Zweifelsfall jeder Mitbewerber aus der Riege weltweit agierenden und in Konkurrenz am Personalmarkt stehenden Unternehmen und Konzerne auch an. Hinter jedem Spitzenmann stehen genügend Unternehmen bzw. deren Top-Manager, die auf diesem *harten Feld des personellen Wettbewerbs* versuchen, wechselfertige Experten für sich zu gewinnen. „Wir müssen uns an den Gedanken gewöhnen, dass Unternehmen weit mehr von ihren besten Mitarbeitern abhängen als die guten Leute vom Unternehmen“ prophezeite Peter F. Drucker schon vor Jahrzehnten.

Konsequenterweise wird es unter solche Verhältnisse immer mehr dazu kommen, dass die Personal- und Führungsarbeit tendenziell zu einer stärker personalfokussierten Unternehmensführung gelangen wird. Vergütungssysteme sind vor allem durch offene Formen der Führung und Sicherung bester Rahmenbedingungen für anspruchsvolle Aufgabenstellungen zu ergänzen. Forschungs- und Entwicklungsfunktionen bzw. die Erschließung von Neuland kann beispielsweise nicht mit autoritären Determinierungen gelingen, weil Top-Manager außerstande sind, fachgerechte, zeitfixierte, verfahrensadäquate, personelle und aufwandsbestimmte Eingriffe eigenmächtig vorzunehmen. Daher müssen sie sich auf die Qualifikation, das Engagement, den Einsatz, die Verantwortungsbereitschaft und die Redlichkeit ihrer Spitzenexperten und deren Teams verlassen können und sich darauf konzentrieren, die Qualitäten der Experten und deren Teams bestmöglich zu unterstützen. Das Top-Management hat daher alles zu tun, um durch persönliche, geduldige, organisatorische, personelle und materielle Zuwendungen für notwendige Ressourcen für die möglichst optimalen Voraussetzungen für die Spitzenfachleute deren Teams zu sorgen. Insbesondere sind aber auch die notwendigen Freiheiten für deren Arbeit zu sichern. Damit und auch mit Geduld sowie hoher Fehlertoleranz können die gemeinsam und oft erst über längere Zeiträume erreichbaren und angestrebten Erfolge bewirkt werden, nämlich Neues zu erschaffen. Humanistisch geprägte Führungspersönlichkeiten - beginnend beim Top-Management und auf anderen Führungsebenen und Wirkungsbereichen - bewirken durch ihre Führungskultur und dadurch begründete Akzeptanz die Innovationsqualitäten und somit nachhaltigen Erfolge.

Egozentrische, sprich charakterlose neoliberale Opportunisten sind dazu kaum geeignet. Das was nach dem 2. Weltkrieg den Wiederaufbau und Wohlstand in ganz Europa - mit vielen nationalen Varianten - brachte, nämlich die Idee, Konzeption und gemeinsame Verwirklichung der Sozialen Marktwirtschaft, heute ergänzt durch die immer wichtiger gewordene ökologische Komponente, wird mehr denn je als wertorientiertes und gesellschaftliches Erfolgsmodell gefährdet. Neoliberale, häufig am Rande von sittlicher Verantwortung, Sozialität, Solidarität, Anstand, Recht sowie gesellschaftlichem Engagement agierende Profiteure und schillernde wirtschaftliche sowie politische Desperados, sind weltweit dabei, Gesellschaften höchst nachteilig zu verändern und dadurch letztendlich betroffene Menschen, ihre Einrichtungen, Strukturen und Lebensverhältnisse zu schädigen.

Bei den angesprochenen erforderlichen Funktionen und Konstellationen liegen naturgemäß die Erfolge häufig und substantiell in wissenschaftlich noch wenig oder nicht erschlossenem Neuland. Ergebnisse sind daher häufig erst in einer mittel- oder langfristigen Zukunft erreichbar - oder fallen aus. Die Risiken sind daher hoch, ebenso die

eingesetzten finanziellen Mittel und die Dauer der Ungewissheit, ob die mit enorm hohem Einsatz verfolgten Ziele erreicht werden. In weitem Maße sind auf solchen langen Wegen zusätzlich herkömmliche Kontrollmöglichkeiten nur beschränkt und sehr schwierig realisierbar, d.h. Ausstiegszenarien daher problematisch, spekulativ und möglicherweise sehr teure Fehlentscheidungen. Methoden, Vorgehensweisen und Möglichkeiten des Controllings sind unter solchen Umständen in ihrer Wirksamkeit oft sehr gering oder fehlen, da solche in der Zukunft liegende und unsichere Ergebnisse sich zwangsläufig im Unterschied zur Bewertung zu bereits erreichten Ergebnisse, den Möglichkeiten des Controllings entziehen. Es ist unter Aspekten beispielsweise der F+E-Effizienz und der Optimierung der Personal- und Führungsarbeit vorzuziehen, dass ein falsch verstandenes Controlling und ebenso im weiteren Sinne ein zweifelhaftes Risikomanagement F+E-Prozesse nicht behindert.

Gerade in krisengeschüttelten Zeiten darf der unternehmerische Mut und das Engagement generell nicht einer kontraproduktiven Ängstlichkeit zum Opfer fallen. Das setzt innerhalb einer Organisation Offenheit und hohes gegenseitiges Vertrauen voraus. Das gilt für Unternehmen mit mittel- und langfristig ausgelegten F+E-Kernfunktionen ganz besonders, und zwar auch dann, wenn Chancen und Dilemmata bei F+E-Aufgaben der skizzierten Art oft lange unsicher sind und nahe beisammen liegen. Wo sollen denn bei solchen Verhältnissen die innerbetriebliche Alternativen liegen? Außerbetriebliche Möglichkeiten sind in Kooperationen verschiedener Art möglich, zunehmend üblich und durchaus erfolgversprechend.

Denkt man solche hochkomplexe und dynamische Vorgänge einigermaßen konsequent zu Ende, darf man nicht vergessen, dass auch Spitzen-Experten ihre Funktionen nur dann optimal erfüllen können, wenn sie sich dabei auf ein starkes Basis sehr guter Mitarbeiter stützen können und ihrerseits eine gute Personal- und Führungsarbeit leisten und zu verantworten haben. Beispielsweise werden oder sollten sie ihre Mitarbeiter nach jenen Vorstellungen partnerschaftlich behandeln, wie sie es zu Recht auch für sich selbst als unverzichtbar erwarten. Sind die eigenen Möglichkeiten eingeschränkt, bleibt es dennoch ihre persönliche Aufgabe und Verantwortung, für ihre Mitarbeiter die Wahrnehmung von Personal- und Führungsfunktionen zumindest durch einen Dritten eines Teams zu sichern, um eine bestmögliche Zusammenarbeit im gesamten Teams zu gewährleisten. Kurzum: Spitzenkräfte erwarten richtigerweise für sich beste Rahmenbedingungen und Mitarbeiter, deren Wirksamkeit aber auch dadurch bestimmt werden, wie sie selbst bei deren konkreter Ausgestaltung ihren persönlichen unverzichtbaren Beitrag verantwortungsvoll leisten, sei es direkt oder mittelbar.

Die skizzierten *Sonderentwicklungen bei F+E-Unternehmen sollen*, wie schon erwähnt, *intentional zum Verständnis für eine allgemeine Art und Weise einer zeitgemäßen und effizienteren Personal- und Führungsarbeit führen, u. a. auch für das verhaltensorientierte Führungselement der Autorität.* Bei F+E-Unternehmen und entsprechenden Konzernen zeigen sich die dargestellten Notwendigkeiten sehr illustrativ, klar und eindrucklich. Unternehmen und andere Einrichtungen können daraus für ihre spezifischen Erfordernisse einer zeitgemäßen Personal- und Führungsarbeit eigene Anregungen und Folgerungen mit dem Ziel ziehen, optimalere und praktikable Lösungen bei der Gestaltung der eigenen Personal- und Führungsarbeit zu entwickeln. Viele Ideen, Ansätze und Realisierungen im Bereich der F+E-Unternehmen gelten gleichermaßen für Betriebe unterschiedlicher Größe und Branche bereits heute oder in naher Zukunft. Bei F+E-Unternehmen sind solche Entwicklungen sehr eindrucksvoll und vielfach früher als in anderen Bereichen der Wirtschaft zu erkennen. Entscheidend ist,

nicht der trügerischen Ansicht anheimzufallen, dass die angestellten Überlegungen bei diesem oder jenem Unternehmen, vielleicht einschließlich des eigenen Betriebes, nicht zutreffen, da dort doch ganz unterschiedliche Verhältnisse vorliegen, die analoge oder ähnliche Folgerungen ausschließen. Daran sind zwei Dinge richtig: *Einmal* gleicht tatsächlich kaum ein Betrieb einem anderen. *Zweitens* wird es auch in Zukunft Unternehmungen und Einrichtungen geben, die sehr einfache und einigermaßen gleichbleibende Leistungen erbringen, aus verschiedenen Gründen keinem oder nur geringen Wettbewerb ausgesetzt sind und der Eigentümer oder Betreiber mit seiner betrieblichen Situation zufrieden ist. Fehlen diese Verhältnisse aber, ist mit steigenden Leistungsanforderungen zu rechnen und besteht ein latenter oder manifester Ehrgeiz, sich bietende Möglichkeiten zu nutzen, dann sollte man überlegen, ob und welche entsprechenden Anregungen und Adaptionen vielleicht aus den Beispielen der F+E-Top-Unternehmen sinnvoll sein könnten.

Eine adäquate Umsetzung der dargestellten Intentionen entsprechen im Grunde auch den von *Günther Höckel* bereits 1969 geäußerten Anliegen (*Höckel, G.*, 1969, S. 807-809), u. a. der Transformation von demokratischen Elementen der Gesellschaft in die betriebliche Sphäre, die auch der Mündigkeit und dem Selbstverständnis der Menschen entsprechen sollte, bei der beispielsweise die „Hierarchie“ als solche kaum noch Akzeptanz findet (*Höckel, G.*, aaO., 1969, S. 810).

Was von weltweit erfolgreichen Unternehmen und transnationalen Konzernen zunehmend an Innovationen für eine Personal- und Führungsarbeit im ureigensten Interesse geleistet wird, kommt im Zuge weiterer Entwicklungen über kurz oder lang auf die Wirtschaft und andere Einrichtungen qualitativ und tendenziell stärker werdend ebenfalls zu. Wer glaubt, sich dem beispielsweise als Mittelbetrieb entziehen zu können, befindet sich daher meist auf dem Holzweg. *Einmal* aus allgemein betriebswirtschaftlichen Erfordernissen des Wettbewerbs und *zweitens*, da gesellschaftliche Entwicklungen der Öffnung, Humanität, beruflicher und privater Erwartungen und Entfaltung usw. von der Wirtschaft nicht ignorierbar sind. Unternehmen befinden sich bei ihrem wichtigsten Kapital, nämlich guten Mitarbeiter, mitten in einem schärfer werdenden personalen Wettbewerb um beste Mitarbeiter. *The war of talent* geriet nicht zufällig schon vor Jahren zum personalwirtschaftlichen Schlagwort und gefragten Bereich bei Experten und Beratern (Internet: War for talents). Auf prekäre Arbeitsverhältnisse im Schatten der Wirtschaftskrise und auf deren willkommene Früchte zu hoffen, ist nicht nur schäbig, sondern dumm und zeugt von unternehmerischer Kurzsichtigkeit und Amoralität. Kurzum: Nachhaltiger Erfolg kann und sollte so nicht gesichert werden.

Die *Autorität* und damit verbundene Vorstellungen sind wechselnd und reflektieren Entwicklungen mit unterschiedlichen Reaktionszeiten, wie sie in der Gesellschaft, der Politik und im Bereich der Wirtschaft ablaufen. Die *neoliberalen Entwicklungen* bis hin zum Ausbruch der 3. *Weltwirtschaftskrise ab 2007* und der Verlauf der Krise sind dafür ein *unrühmliches Beispiel*. Auch umgekehrte Entwicklungen führen zu solchen Effekten, nämlich in positiver Hinsicht, wie die Ausführungen zu den *Sonderentwicklungen im F+E-Bereich* zeigen. Geänderte Leistungsvollzüge erfordern neue Autoritätsformen, um überhaupt wirtschaftlich effizient zu Ergebnissen gelangen zu können. Die jeweils praktizierten Autoritätsvarianten sind daher u. a. ein Ergebnis gesellschaftlicher Veränderungen und ebenso funktioneller Wechselwirkungen. Beides trägt zu *komplexen Formen der Veränderungen der Autoritätsgestaltung* bei. *Autorität* ist somit alles andere als eine stabile Vorstellung und Norm. Daran ändert sich auch nichts, wenn ein Träger von formaler und/oder funktioneller *Autorität*, wie ein „Chef“ oder Vorgesetzter, meint, an einer von ihm praktizierten Form der *Autorität* nicht rütteln zu lassen, die *Autorität* fälschlicherweise nicht als ein flexibel einzusetzendes Führungselement erkennt

und sich weigert, daraus resultierende Probleme zu lösen. Das persönliche Autoritätsverhalten als vornehmlich verhaltensbestimmtes Führungselement zu ändern, ist sicher meist sehr schwer. Werden aber vom Top-Management oder Aufsichtsgremium von Unternehmen oder anderen im Wettbewerb stehenden Einrichtungen keine Auswege gefunden, kann das für Organisationen sogar existenzbedrohend werden. Beispiele dafür gibt es genügend.

Autorität findet ihre Ausprägung in einem Beziehungsverhältnis zwischen zwei oder mehreren Personen, d.h. die Personen bestimmen durch ihre Beziehung und dabei entstehende Wechselwirkungen die jeweilige Art der Autorität, die daher auch nicht als stabil oder gar starr bewertet werden kann. Dieses Faktum zu begreifen und emotional in notwendiges Verhalten umzusetzen, kann erfahrungsgemäß die menschliche Kompetenz einer Person überfordern. Das sollte trotzdem nicht zu einer Problemverdrängung führen, sondern den Mut zu unkonventionellen und zunächst eventuell auch schmerzvollen Lösungen beflügeln. Beispielsweise stellen sich solche schwierigen Aufgaben oft bei unternehmerischen Nachfolgefragen, betrieblichen Umbesetzungen und bei Symptomen der vermeintlichen personalen Unersetzlichkeit. Lösungshilfen durch Dritte sind oft empfehlenswert. Sie sind diffizil, erfordern hohe Sensibilität, Geduld, kommunikative Talente und letztendlich die Akzeptanz von jenem oder mehreren Menschen, die der Hilfe bedürfen.

Ein Beispiel für die *Relativität der Autorität* war die 68er-Bewegung der Studenten- und Bürgerrechtsbewegung mit ihren unterschiedlichsten Ursachen und Strömungen in Deutschland, aber auch in vielen anderen Ländern in West und Ost. Ein markantes Merkmal war der kritische Umgang der Studentenbewegung mit der *Autorität* - ausgehend von einer als obrigkeitstaatlich empfundenen Bundesrepublik Deutschland sowie auch deren Hochschulen - die letztendlich auch in Gewalt und Terror entglitt. „Antiautorität“ war das Schlagwort der 68er-Bewegung, mit dem beispielsweise Erziehungsmodelle radikal in Frage gestellt wurden. *Gemeint hat man eigentlich eine andere Art der Autorität, "statt dem Muff von 1000 Jahren unter den Talaren".* Ziel war ein „befreites Leben“, und zwar im weitesten Sinne verstanden.

Ein Exkurs zur Breite, Vielfalt und des funktionellen Missbrauchs von Autorität:

Ein besonders illustratives, bemerkenswertes, negatives, aktuelles und daher zu schilderndes Beispiel für Autorität und Realitätsverlust ist das aus Großbritannien und den USA importierte Qualitätssicherungssystem ISO 9000, das 1987 entwickelt und ab 1995 auch in Deutschland und Österreich zum Einsatz kam und mit geradezu amtsanmaßenden Attitüden in den Markt gedrückt und dank geradezu skurriler Art und Weise via quasi-formaler "Amtsautorität" zu einem Verkaufsschlager wurde und viele Berater mit Aufträgen eindeckte. Das System wurde bis heute zur Normenreihe erweitert (Internet: Qualitätsmanagement) und hat in Fachkreisen einen zweifelhaften Bekanntheitsgrad erworben.

Das Beispiel ist deshalb bemerkenswert, da *einmal* die Art der *Autoritätsanmaßung* ein entscheidender Kern des Geschäftsmodelles von ISO 9000 ist. *Zweitens* verkörpert ISO 9000 eine stillschweigende und offenkundig als "normal" betrachtete *Interpretation der Autorität*, die mit Vorstellungen einer zeitgemäßen Personal- und Führungsarbeit unvereinbar ist. *Drittens* ist der *ausschließlich formalistische Ansatz* von ISO 9000 mit *bürokratischer Strenge* bzw. ohne Wenn und Aber bei der Umsetzung von ISO 9000 gefordert, die heute mit einem zeitgemäßen Autoritätsverständnis nicht mehr vereinbar ist. *Viertens* unterliegt ISO 9000 einer periodischen *Zertifizierungs-*

pflicht, die *autoritär-manipulativ aufgezwungen* wird, da widrigenfalls das "Qualitätsmerkmal ISO 9000 zertifiziert" - mit dem das System als "Qualitätssiegel" massiv beworben wird - vom Abnehmer im Außenverhältnis nicht verwendet werden darf. *Fünftens* treten die entsprechenden Unternehmen mit dem *Gestus eines Amtes* auf und unterstreichen damit ihre missbräuchliche Quasi-Autorität. All das wird offenkundig bewusst inszeniert, mit Verfahrensvorschriften, Gremien, Urkundenverleihungen, Qualitätssiegeln usw. *Sechstens* steht dem enorm aufwendigen und teuren Verfahren kein essentieller Nutzen für eine reale Qualitätssicherung gegenüber, wie sie von Abnehmern und Lieferanten eigentlich erwartet werden. *Siebtens* verbleibt letztendlich fast nur ein erstaunliches und hypertrophes System der Ertragsgenerierung für die Anbieter von ISO 9000 übrig.

ISO 9000 verlangt als stark autoritär basiertes System von seinen Anwender ein hohes Maß der Disposition und des Sozialverhaltens zur Unterwürfigkeit einer oder mehrerer Personen, bei der *einmal* an die Wirksamkeit des Systems geglaubt wird und *zweitens* den Systemvertretern damit hörig gefolgt wird und das *drittens* verbunden ist mit der Leistung aufwendigster eigener Dienste für die Systemumsetzung, verbunden mit hohen sowie wiederkehrenden Zahlungen an die Systemanbieter. Dass so etwas funktioniert ist erstaunlich und spricht für die Cleverness und Finesse des Marketings und der Verkäufer des Systems ISO 9000.

Das autoritär-oberlehrerhafte Gehabe und formelhafte Geschäftsmodell hat mittlerweile *Nachahmer* gefunden, nämlich in vielfältigsten Varianten und mit ähnlich agierenden *Zertifizierungs- und Evaluierungseinrichtungen*, mit denen durch Aufseher- und Prüfungsfunktionen risikolos Geld gescheffelt werden kann und die oft Menschen anziehen, denen solche häufig auch fragwürdigen und quasi-autoritäre Aufgaben und Rollen zu behagen scheinen. Diese Tendenzen sind in einer freien und pluralistischen Gesellschaft und Wirtschaftsordnung bedenklich. *Einmal* durch offene oder verdeckte Formen der Praktizierung einer Quasi-Amtsautorität, den Gefahren aus Autoritätsmissbräuchen und weitgehend fehlgeleiteten Erwerbsmotiven, denen *zweitens* kaum eine sinnvolle Leistung gegenüber steht, da bei den "Abnehmern" neben Gebühren hohe interne Aufwände entstehen, denen kaum tatsächliche Gegenleistungen oder Vorteile gegenüber stehen. Die Leidensfähigkeit der oft unfreiwilligen Abnehmer ist ähnlich erstaunlich wie die Verfahren und Vorgehensweisen selbst. Solch mögliche *Praktiken sind ein sehr ernstes Indiz verbreiteter Unsicherheit, Ängste, akzeptierter oder verlangter Subalternität* und des Irrglaubens, durch solche "Instanzen" Hilfe und Schutz zu finden oder mit fragwürdigen Mitteln vermeintliche Vorteile aus solchen Umtrieben ziehen zu können. Letzteres beispielsweise durch das "Recht", ein "Qualitätssiegel" führen zu können, das vermeintliche absatzwirtschaftliche Vorteile verschafft, sich aber auch als Irrtum entpuppen kann. Manche mittlerweile bekanntgewordene Zertifizierungs- und Qualitätsprüfungspraktiken können auch das Gegenteil bewirken: *Eine Schimäre wird zur Gelddruckmaschine!*

Die Bräuche finden - nicht überraschend - ihre Förderer durch öffentliche und private Lenkungs- und Aufsichtsorgane, die dazu neigen, durchaus sinnvolle und notwendige Aufsichts- und Kontrollfunktionen, ebenso wie Sachverhaltserhebungen und Begutachtungen, an solche Einrichtungen auszulagern, statt sie selbst durchzuführen. Fehlende Sachkompetenzen, das Vermeiden eigener Aufwendungen und auch ein Hang zu einer fragwürdigen Flucht aus der eigenen Verantwortung, führen viel zu häufig zur Einschaltung von Zertifizierungs- und Evaluierungseinrichtungen, ebenso zu einem überbordenden Gutachtereinsatz, mit den sattsam bekannten, vielfältigen und sehr aufwändigen Unzulänglichkeiten. Die externen Dienstleister werden natürlich bemüht

sein, ständig ihr Angebot auszuweiten, Umsätze und Gewinne zu generieren, was zu der Frage führt, ob dadurch lediglich wenig sinnvolle bürokratische Aufblähungen ausgelöst werden, und zwar zu Lasten Dritter, die sich häufig den damit verbundenen eigenen Arbeitsaufwendungen und der Zahlung von Quasi-Gebühren nicht entziehen können.

ISO 9000 und seine Nachahmer - in welcher Variante auch immer - zeigen einen Autoritätseinsatz, der häufig zweifelhaft ist und - beispielhaft - verschiedene Eindrücke vermittelt: *Einmal* über die möglichen Bedeutungen und Interpretation der Autorität, *zweitens* besonders darüber, in welchen unterschiedlichsten Wechselwirkungen Autorität positiv oder negativ wirksam werden kann und schließlich *drittens* über die Breite der Auslegung der Autorität und ihrer Auswirkungen, u. a. auch im Kontext mit der Personal- und Führungsarbeit oder auch der Zweckmäßigkeit von Preis-Leistungs-Verhältnisse. Das sind nur einige sehr essentielle Punkte, die eine exemplarische Vertiefung des fragwürdigen Phänomens ISO 9000 und ähnlicher Einrichtungen zweckmäßig erscheinen lassen. Weder durch öffentliche Organe bzw. Einrichtungen, noch durch private Dienstleister dürfen missbräuchlich strapazierte Autoritätsverhältnisse Platz greifen, sei es um öffentliche Funktionen und damit verbundene Verantwortlichkeiten zu Lasten Dritter los zu werden oder um Dienstleistern via öffentliche Organe bzw. Einrichtungen ungerechtfertigte und gesicherte Geschäftsmöglichkeiten zu ermöglichen, die de facto Dritte zwangsbeglücken. Solche Probleme und Fragen erfordern auch *paradigmatische Antworten* an die Gesellschaft, Politik und Wirtschaft, da es dabei um grundsätzliche Orientierungen geht, z. B. welche *Autoritätsverhältnisse* sind - je nach Sachlage - erforderlich, angemessen oder abzulehnen.

Eine Qualitätssicherung ist eine unbestritten sehr wichtige Funktion und verdient daher selbstverständlich geeignete Instrumente, die es in der Wirtschaft, aber auch bei anderen Einrichtungen schon lange vor ISO 9000 gab (*Schwan, K., Seipel, K. G.: Berater- und Trainerhandbuch. Einander verstehen und erfolgreich sein, Innsbruck, 2002, S. 116 u. 132; Schwan, K.: Internet, Qualitätsmanagement*). Stehen neue Verfahren zur Verfügung, die zusätzliche Verbesserungen von Produkten und Dienstleistungen tatsächlich substantiell bewirken und garantieren, ist das natürlich höchst erwünscht. Das wird dann u. a. der Fall sein, wenn sie als Instrumente eines zeitgemäßen Qualitätsmanagements gut einsetzbar sind und reale Verbesserungen der Qualität in effizienter Art und Weise erreichen und bestätigen können. Letzteres erfüllt ISO 9000 deshalb nicht, weil es *einmal* lediglich ein hoch formalisiertes und sehr aufwendiges *Dokumentationssystem eines Qualitätsverfahrens* ist, und zwar ohne direkte Auswirkungen auf die Qualität selbst. *Zweitens* ist ISO 9000 quasi ein *bürokratisches Monster des Formalismus, verbunden mit einem systemimmanenten Autoritätsanspruch und von Kunden ständig zu zahlenden Neu-Zertifizierungen über den Weg der Verpflichtung der externen Kontrolle der Einhaltung der ISO 9000-Vorschriften*. Die Vorgehensweisen sind nur schwer vereinbar mit Vorstellungen eines modernen, effizienten und fairen Managements und widersprechen zeitgemäßen Arbeits- und Führungsprinzipien, insbesondere durch ein einseitig vom System ISO 9000 diktierten Determinismus innerhalb des Personalkörpers des Betriebes eines Systemabnehmers (s. a.: *Kirchler, E., Meier-Pesti, K., Hofmann, E.: 2005, S. 58-61*).

Angemaßte Autorität kann aber auch, wie gezeigt, zu einer "Geschäftsidee" führen, die mit den bisherigen Erörterungen zur Autorität nur mittelbar zu tun hat, aber zu einer geradezu epidemischen Verbreitung eines spektakulären Autoritätsmissbrauchs führt und dabei den Beziehungscharakter der Autorität in einer bemerkenswert negativen und völlig unausgewogenen Art und Weise dramatisch illustriert und mit einem

*zeitgemäßen Verständnis der Autorität unvereinbar ist. Der Autor schrieb zum Themenbereich ISO 9000 - um den es im *Autoritäts-Beispiel* geht - einen Artikel (Schwan, K.: ISO 9000 - Pro und Kontra, in: Zeitschrift Econova - Das andere Wirtschaftsmagazin, Heft 5/1995, S.45) und blieb damit nicht allein: *Qualität* bedeutet Kundenanforderungen zu erfüllen, das heißt erreichte substantielle Qualitätsinhalte sind ein hochrangiges und erfolgsversprechendes Legitimationsmittel im Wettbewerb auf umkämpften Märkten. Das gehört zum 1 x 1 einer Marktwirtschaft. Seit eh und je gibt es verschiedenste erfolgreiche Vorgangsweisen und Verfahren, geforderte Qualitätsinhalte möglichst gut zu gewährleisten.*

ISO 9000 will eines davon sein - nicht mehr und nicht weniger - ist es aber nicht und versucht lediglich in einem sekundären Teilbereich - sozusagen das Verfahren -, jedoch nicht den Inhalt der Qualität zu managen. ISO 9000 steht somit entgegen mancher geschäftstüchtigen Pro-ISO-9000-Agitation nicht für Produkt- und Leistungsqualität, sondern es wird lediglich bescheinigt, dass ein bestimmtes Verfahren der Qualitätssicherung formal besteht, auch dann, wenn permanent ein schlechtes Produkt oder minderwertige Leistungen erstellt werden. Als ehrliches und positives Marketingattribut, als das es Systemabnehmer verständlicherweise bei ihren Kunden nutzen möchten, taugt ISO 9000 daher mit Sicherheit nicht, da substantiell keine tatsächliche Qualität bescheinigt und garantiert werden kann.

Das ISO 9000-Verfahren ist und bleibt somit nur ein formaler und zweitrangiger Teilaspekt einer Qualitätspolitik. Kunden und Einkäufer wünschen natürlich eine tatsächliche Qualitätsgarantie. Wenn daher die geschäftstüchtigen Vertreter von ISO 9000 bei ihren "strategischen Visionen" dem Verfahren eine "überlebenswichtige" Rolle zumessen (Zitat), so zeugt dies bestenfalls von realitätsfernem Wunschenken und unangemessener Werbung. Vor zu hohen Erwartungen muss man warnen und objektiverweise darauf hinweisen, dass es Konzepte der Qualitätssicherung gibt, die zum Vorteil einer Qualitätspolitik längst über den engen Verfahrensrahmen von ISO 9000 hinausgehen, substantiell geprägt sind, von Unternehmen in Eigenregie erfolgreich gehandhabt und in den wirtschaftlichen Außenbeziehungen mit ihren Abnehmern und Lieferanten funktionsgerecht eingesetzt werden.

Angesichts des eingeschränkten Stellenwertes von ISO 9000 für die Qualitätspolitik ist es selbst für den Fachkundigen verblüffend, mit welchem gigantischen formalistisch-bürokratischen Aufwand das Verfahren "normbedingt"(!) verbunden ist. Allein der Umfang der Ablaufschemata für das "Einführen, Zertifizieren und Aufrechterhalten" von ISO 9000 jagt kalte Schauer über den Rücken, an das Abarbeiten der vielfältigen Maßnahmen gar nicht zu denken: Gerade bei einem Qualitätsverfahren schiene es jedoch angebracht, bestehende Komplexitäten verfahrensmäßig nicht zu potenzieren und damit die Effizienz des Verfahrensformalismus ad absurdum zu führen. Vor allem mittlere und kleine Unternehmen werden dadurch überfordert. Bedenkt man nun, dass nach Abschluss der Verfahrenseinführung durch die äußerst aufwendige Zertifizierung nach ISO 9000 erst die eigentliche, nämlich substantielle Arbeit der Qualitätssicherung beginnt, fängt das Verfahren an, als regelungswütiger und sturer Moloch gespenstisch zu erscheinen, und zwar vor allem dann, wenn es nicht nur um die öffentlichkeitswirksame Zertifikatsverleihung, sondern vor allem um die nachfolgende konkrete Umsetzung inhaltlicher Qualitätsziele geht. ISO 9000 ist als erster möglicher Schritt auf dem Weg zu einem umfassenden Qualitätsmanagement gerade für viele Klein- und Mittelbetriebe eine viel zu hohe Hürde, einmal ganz abgesehen davon, dass es für die Qualitätssicherung zieladäquade, flexiblere, seit langem bewährte und weitaus kostengünstigere Vorgehensweisen gibt.

Die Anwendungsbereiche von ISO 9000 sind nach Branchen, Betriebsgrößen und Aufgabenarten eingeschränkt. Der Konsumgüterbereich, die Fremdenverkehrswirtschaft, Krankenhäuser, allgemein der Handel, Betriebe mit hoher Fertigungstiefe oder mit Kleinkunden, Dienstleistungs-, Auftrags- und Einzelfertigungsunternehmen eignen sich beispielsweise auch nach Ansicht von ISO 9000-Vertretern tendenziell fast ebenso wenig für das Verfahren, wie Klein- und ein großer Teil der Mittelbetriebe. Die ISO 9000-Terminologie wurde ursprünglich für den produzierenden Bereich entwickelt, ausgehend von Großbritannien - vermutlich auch motiviert um einen Gegenpol zum "Made in Germany" zu schaffen - und zwar mit dem Ziel, Mindeststandards für Qualitätssicherungssysteme innerhalb der Europäischen Union zu erreichen und dadurch einen möglichst ungehinderten Warenverkehr zu fördern. Die Ursprünge von ISO 9000 erklären zum Teil die Anwendungsgrenzen der ISO-Norm. Der Normierung nach ISO 9000 entziehen sich ferner verständlicherweise in weitem Maße jene Aufgabenarten, die eher unreguliert und wenig repetitiv erfolgen, wie zum Beispiel Entwicklungen, Planungen, kreative und innovative Leistungen, Beratungs-, Überzeugungs- und Durchsetzungsaufgaben.

Der Aufbau eines ISO 9000-Systems "erfordert große Anstrengungen und gehört zu den komplexesten Organisationsaufgaben [...] Aus diesem Grund werden projektbezogen häufig externe Spezialisten hinzugezogen", Zitat einer Gruppe namhafter ISO-Vertreter. Kein Wunder, bei der erdrückenden ISO 9000-Verfahrensbürokratie. Aber: Bürokratie schafft keine Ergebnisse sondern verhindert sie erfahrungsgemäß eher. Eine traurige Erfahrung, der keine noch so gefinkelte Verschleierungstaktik gewachsen ist. Das gilt ganz besonders auch für das ISO 9000-Verfahren. Bleibt die Frage, was und wem nützt es, wo liegt das Neue und Besondere? Die Antworten sind matt und nur eines scheint einigermaßen sicher: Der Anwender von ISO 9000 wird für Qualitätserfordernisse sensibilisiert. Gelegentlich will ein Interessent für ISO 9000 tatsächlichen oder auch nur erwarteten Forderungen seiner Auftraggeber nach einem Qualitätsnachweis gerecht werden und sieht ISO 9000 als werblichen Vorteil. Das kann allerdings nur dann funktionieren, wenn Auftraggeber ISO 9000 schlecht oder gar nicht kennen. Kurzum, durchaus positive Nebeneffekte eines Qualitätsmanagements treten an die Stelle fehlender Haupteffekte, denn weder ist wirklich Neues erkennbar und wer sich schließlich in die ISO 9000-Bürokratie stürzt, der war ganz bestimmt bereits zuvor qualitätsbewusst, die vermeintliche Qualitätseinstiegsdroge ISO 9000 hätte er sicher nicht gebraucht.

Der renommierte Führungsfachmann *Reinhard Sprenger* geißelt in seiner bekannt pointierten Art "ISO-Wahnsinn" und "ISO-Mafia" und zeigt zwar drastisch, aber in der Sache treffend, die bestehende Widersprüchlichkeiten zwischen dem bürokratischen Normenzwang von ISO 9000 einerseits und andererseits den Anforderungen einer zeitgemäßen Unternehmensführung, Organisation, Personal- und Führungsarbeit auf. Endlich habe man begonnen überholte zentrale Strukturen zu dezentralisieren, Hierarchien und Dienstwege zu vereinfachen, das Selbständigkeitsstreben und die Initiative der Mitarbeiter zu fördern, bürokratisch-subalterne Motivationshindernisse abzubauen und notwendige Freiräume zu schaffen. Man hat klar erkannt, dass durch solche und ähnliche Reformschritte einmal die Leistungsfähigkeit, die Flexibilität und Anpassungsgeschwindigkeit und die Qualität der Arbeit und somit die Wettbewerbsfähigkeit am besten entwickelt und gesichert werden kann. Der eingeschlagene Weg entspricht den berechtigten Erwartungen der Mitarbeiter und einem optimistischen und zukunftsweisenden Menschenbild. Der geistige Hintergrund des ISO 9000-Verfahrens wurzelt hingegen in einer zutiefst pessimistischen, misstrauischen und inhumanen, das heißt

längst überholt geglaubten sowie ausgesprochen kontraproduktiven Sicht der Arbeit, die man nur durch enge und rigide Regelungen zu beherrschen meint. Der personalpolitische Rück- und Sündenfall mit ISO 9000 ist so krass und unglaublich, dass bei der Frage nach dem Warum das Motiv "Supergeschäfte mit ISO 9000" nicht mehr zu übersehen ist. Einer unserer Klienten schreibt *Reinhard Sprenger*, hat daraus eine spaßige Nutzenanwendung gezogen: "Auf ISO 9000 verzichtet er gerne, schreibt aber auf sein Briefpapier "Wir arbeiten nach ISO 9000" und alle sind zufrieden. "Somit kommt es, wie stets, letztendlich darauf an, was der Anwender aus ISO 9000 macht - auch diese Erkenntnis ist nicht neu" (*Schwan*, K.: 1995, S. 45; Internet: ISO 9000).

Mit mächtigen Einrichtungen, wie den TÜV-Organisationen in Deutschland, wurde das System in den Markt gedrückt und eine lukrative Zertifizierungs-Industrie geschaffen, was an der fehlenden Zweckmäßigkeit von ISO 9000 und späteren Varianten sowie Anpassungen bis heute nichts ändert. Die grundsätzlichen Problematiken von ISO 9000 konnten bislang nicht gelöst werden, da sie systemimmanent sind. Erfolgen keine prinzipiellen Änderungen, wird das auch so bleiben. *Eine fehlende substantielle Qualitätsverbesserung und ein längst überholter sowie untauglicher Autoritätsanspruch als Kernstück der Verfahrensweise von ISO 9000, konnten mit fragwürdigem Marketing und Druck am Markt etabliert werden. Das gibt zu denken!*

Kirchler, E. et al. kritisieren 2005 zu Recht: „Die Einführung der ISO 900x kann für die Organisationen aber auch Nachteile mit sich bringen. Alle Organisationsmitglieder müssen sich dem Qualitätssicherungssystem verpflichtet fühlen, damit es effizient und reibungslos funktionieren kann. Wenn sich nur einige Mitarbeiter an die Vorschriften im Handbuch nicht halten, die für sie relevanten Formulare nicht ausfüllen oder keine Verbesserungsvorschläge zur Steigerung der Qualität einbringen, dann existieren zwar Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung, diese werden aber in der Organisation nicht gelebt und tragen daher auch nicht zur Effizienz des Unternehmens bei. [Es] wird der Norm ISO 900x vorgeworfen, dass es dabei hauptsächlich um das Ausfüllen von vielen, *zu vielen* Formularen handelt, was für die Mitarbeiter einen großen administrativen Aufwand bedeutet, aber nur geringen Nutzen verspricht. [...] dass vielen Kunden die Vorteile dieses Qualitätsmerkmals nicht bekannt sind [...] Damit bietet die ISO Norm auch keinen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Anbietern [...] [Von der Norm ISO 900x lassen sich für die *Organisationsstruktur* folgende Merkmale ableiten: [...] *Hierarchie und Autorität* [...] wobei übergeordnete Personen untergeordnete Mitarbeiter ständig überwachen und kontrollieren [...] Die Autorität der Vorgesetzten wird mittels der im Handbuch festgesetzten Regeln durchgesetzt [...] *Spezialisierung der Arbeitsteilung* [...] Jede Aufgabe ist im Handbuch beschrieben und muss exakt gemäß der Beschreibung von den Mitarbeitern ausgeführt werden [...] Dementsprechend ist die Spezialisierung der Arbeitnehmer in der Organisation groß [...] *Enge Kontrollspanne* [...] von großer Bedeutung [...] beratende Positionen haben der externe Auditor und auch einzelne Mitarbeiter inne, die Vorschläge machen [...] Organisationsleitung besitzt alleinige Entscheidungsgewalt [...] *Starke Zentralisierung* [...] Organisationen mit einem Qualitätssicherungssystem zeichnen sich durch eine starke Leitung aus, die allein Entscheidungen fällt [Schlussfolgerungen der Autoren]: [...] Trotz der wesentlich späteren Entwicklung ist die ISO 900x Norm den klassischen Organisationstheorien in ihrer Starrheit und geringen Flexibilität ähnlich. Es wird kritisiert, dass in dem Konzept die Entwicklungen in den Organisationstheorien der letzten Jahrzehnte außer Acht gelassen wurden [...] Für die praktische Umsetzung der ISO Norm mag der Vorwurf eines starren Konzeptes zutreffen, da auf Grund der Norm Organisationsmitglieder ausschließlich zu ausführenden Organen gemacht werden“ (*Kirchler, E. et al.*: 2005, S.

59-61). *Kurzum: Autoritätsanmaßung gepaart mit Unterwürfigkeit der Anwender und Zahler!*

Ende des Exkurses.

Dem *Führungselement Autorität* kommt im Verhältnis zu den anderen Elementen der Führung eine *besondere Bedeutung* zu: *Es prägt in weitem Maße den Führungsstil, sei es eher ein autoritärer, kooperativer oder laissez-faire Stil* (Internet: Laissez-faire). - Die *Autorität* hat ihre Prägungen in unterschiedliche Richtungen tendenziell im Rahmen gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen erfahren und ist daher ein *Begriff mit wechselnden Inhalten*. - In den jeweiligen Entwicklungsphasen sind zudem *unterschiedliche Autoritätsmerkmale in verschiedenen Realbereichen* eher die Norm als die Ausnahme, d.h. es kommt zu starken und zeitgleichen *Überlappungen gepflogener Autoritätspraktiken*. - Abgesehen von den allgemeinen Erscheinungen der Autorität und entsprechender Tendenzen erfahren in *konkreten Einzelfällen* von Führungsverhältnissen oder -situationen *unterschiedlichste Erscheinungsformen*, und zwar stark bedingt durch die Unterschiedlichkeit bzw. *Individualität der Beteiligten einer Autoritätsbeziehung* und *unterschiedlichste Realisationen*. - Die schillernden Eigenschaften der Autorität gelten naheliegender Weise auch für charismatische Prägungen der Autorität. - *Kurzum: Die Spielarten der Autorität sind in einer Breite von schwerstem Missbrauch, wie in der NS-Zeit, bis zu wertvollsten Anwendungen bei zeitgemäßer Personal- und Führungsarbeit gegeben.*

Prozesse der Vorbereitung und des Treffens von Entscheidungen sind zwingend verknüpft mit Autoritätsverhältnissen, die sowohl die Qualität der Prozesse und damit die Qualität der Entscheidungsergebnisse bestimmen. Darin liegt eine essentielle Ursache der genannten Bedeutung der Autoritätsgestaltung in Gesellschaft und Wirtschaft. Zusammenfassend kann daher nochmals festgestellt werden, dass Autorität - entgegen gelegentlicher Annahmen - alles andere nur nicht ein festgefügtter substantieller Begriff ist und daher stets die Frage zu beantworten ist, von welchen konkreten Vorstellungen und Inhalten der Autorität ausgegangen wird, und zwar in der Regel verbunden mit relevanten funktionalen Aufgabenstellungen und kontextuellen Faktoren.

Ausgehend von dem auch durch die *Führungsforschung* bestätigten Ergebnissen und dem vorhergehenden Hinweis, dass das Führungselement *Autorität* für den *Führungsstil* zentral bestimmend ist, kann sinnvoll der Frage gefolgt werden, welche Auswirkungen daraus aus der *Verknüpfung mit empirischen Forschungsergebnissen zu dem Führungselement Autorität* gezogen werden können und was daraus für die *Führungspraxis* tendenziell ableitbar ist. Dadurch kann schließlich auch verdeutlicht werden, welche *essentiellen Konsequenzen eine verhaltensbestimmte Autorität im Vergleich zu einer verfahrensbestimmten, sprich formalen Autorität* hat.

Die Führungsforschung hat eine Tradition, die bis zu *Kurt Lewin* (1890-1947) zurückreicht, dem in Berlin aufgewachsenen Begründer der *experimentellen Sozialpsychologie*, der als erster die unterschiedlichen *Auswirkungen autoritärer und demokratischer Führung* in den USA - wohin er 1933 emigrierte - untersuchte (1938-1940). Am Anfang stand als Ziel bei kleinen Gruppen das Verhalten und die Arbeitsleistung unter der Variation des Führungsstils (autoritär, kooperativ, laissez-faire) zu untersuchen. Daraus entwickelte sich u. a. die *Führungsstil-Forschung* und im Weiteren auch der Fachbereich der *Gruppendynamik*. *Lewin* stellte folgende *Ergebnisse hinsichtlich autoritär und demokratisch geführter Gruppen* fest:

Empirische Führungsstilforschung nach *Kurt Lewin*

autoritär geführte Gruppe	demokratisch geführte Gruppe
<ul style="list-style-type: none"> - hohe Spannung Konflikte - gehorsames bis unterwürfiges Gruppenverhalten - höhere Arbeitsintensität - Arbeitsunterbrechung bei Abwesenheit des Führers 	<ul style="list-style-type: none"> - entspannte, freundschaftliche Atmosphäre - kollegial/kooperatives Gruppenverhalten - höhere Originalität der Arbeitsergebnisse - Weiterarbeit bei Abwesenheit des Führers

(Schwan, K.: Nach Wunderer, R.: aaO., 2001, S. 205)

Die Untersuchungen erfolgten in den Jahren 1938-1940 an der Iowa University Elementary School. Ihnen folgten empirisch-induktive Feldstudien, die dann dominierten. Ergebnisse wurden von den Erhebungen direkt abgeleitet, d.h. unabhängig von Führungstheorien (s. a.: *Wunderer, Rolf*: Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, Neuwied/Kriftel 2001, S. 205 f.).

Den Studien von *Kurt Lewin* folgten bald andere Wissenschaftler. Die Forscher *Edwin Fleishman* und *John Hemphill* der Ohio State University zeigten mit den *Ohio-Studien* mittels Faktoranalysen, dass sich Verhaltensunterschiede zwischen erfolgreichen und erfolglosen Führungskräften nach zwei Kriterien Gruppen einteilen lassen, der *Initiating Structure* und *Consideration*, d.h. nach *Mitarbeiterorientierung* und *Aufgabenorientierung*. Folgende Ergebnisse wurden ermittelt:

Die n der genannten Studien zeigen einerseits tendenzielle Ergebnisse einer vornehmlich *verhaltensbestimmten Führung* auf und damit die Unterschiede zu einer *verfahrenbestimmten Führung*. Andererseits zeigten sich Abgrenzungsprobleme bei den Vergleichen und dadurch Unsicherheiten in Bewertungsvorgängen. Das könnte an methodischen Mängeln der Untersuchungen liegen, wie z. B. nicht ausreichende Vergleichbarkeiten von Kriterien und Erfolgsmaßstäben. Wichtiger erscheint jedoch zu sein, dass bei der komplexen Aufgabenstellung der Forschungsgegenstände nicht immer alle wesentlichen Faktoren einbezogen wurden. Für die Führungsforschung konnten jedoch tendenziell richtige Ergebnisse gewonnen werden und es entwickelten sich in der Folge zwei Blickrichtungen der Führungsforschung heraus, nämlich die *Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung* und die *Partizipationsorientierung* der Führung (s. a.: *Wunderer, Rolf*, Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, Neuwied/Kriftel, 2001, S. 205-207).

(Schwan, Konrad, Führung und Motivation in und nach Weltwirtschaftskrisen, Theorie - Empirie - Entwicklung, Duncker & Humblot, Berlin 2016, 542 S., Seite: 275-304)