

# AUTORITÄT UND FÜHRUNG

## FÜHRUNGSVERHALTEN UND FÜHRUNGSEROLG

Nach *Edwin Fleischmann* und *John Hemphill* bestehen zwischen Autorität, Verhalten und Führung enge Wechselbeziehungen, wie die nachfolgende Zusammenstellung sehr klar zeigt:

Consideration (Mitarbeiterorientierung)	Initiating Structure (Aufgabenorientierung)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Er achtet auf das Wohlergehen seiner Mitarbeiter.</li><li>• Er bemüht sich um ein gutes Verhältnis zu seinen Unterstellten.</li><li>• Er behandelt alle seine Unterstellten als Gleichberechtigte.</li><li>• Er unterstützt seine Mitarbeiter bei dem, was sie tun oder tun müssen.</li><li>• Er macht es seinen Mitarbeitern leicht, unbefangen und frei mit ihm zu reden.</li><li>• Er setzt sich für seine Leute ein.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er tadelt mangelhafte Arbeit.</li><li>• Er regt langsam arbeitende Mitarbeiter an, sich mehr anzustrengen.</li><li>• Er legt besonderen Wert auf die Arbeitsmenge.</li><li>• Er herrscht mit eiserner Hand.</li><li>• Er achtet darauf, dass seine Mitarbeiter ihre Arbeitskraft voll einsetzen.</li><li>• Er stachelt seine Mitarbeiter durch Druck und Manipulation zu größeren Anstrengungen an.</li><li>• Er verlangt von leistungsschwachen Mitarbeitern, dass sie mehr aus sich rausholen.</li></ul>

(Schwan, K.: Nach Wunderer, aaO, R.: 2001, S. 206)

Der in diesen Ausarbeitungen verfolgte Ansatz orientiert sich an den Schwerpunkten *Führungsverhalten* und *Führungstechnik* und verknüpft mit den davon abgeleiteten Begriffen *verhaltens-* und *verfahrensbestimmte Führung* bzw. auch die *Art der Autorität* und schafft damit die Möglichkeit einer realitätsgerechten Verbindung der Schwerpunkte Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung. Trotz dieses methodisch-inhaltlichen und des vergleichsweise problemärmeren Ansatzes, bleibt die Problematik, die statische und besonders die dynamische Komplexität einer Vielzahl von relevanten Faktoren für die Führungsgestaltung zu bewältigen, und zwar bei einer im Zeitverlauf gesellschaftlicher, wirtschaftlicher sowie nationaler und internationaler Entwicklungen steigenden Faktorenzahl. Die *Komplexitätsproblematik* - die zu einer *Irrationalitäts-Problematik rationaler Entscheidungsprozesse* führt - setzt empirischen, wirtschaftlichen und sozialwirtschaftlichen Forschungen zwangsläufig zunehmend engere Grenzen bzw. die Treffsicherheit von entsprechenden Forschungsergebnissen geht zurück. Damit steigend die Risiken, wenn Entscheidungen zu sehr auf die Forschungsergebnisse fokussiert und damit untermauert werden sollen. Der Ausweg aus diesem *Entscheidungs-dilemma* - das hier nur angedeutet werden kann - liegt in einer *Ergänzung rationaler Entscheidungsverfahren durch wertorientierte und essentielle Entscheidungskomponenten*, die zwar nicht die rationalen Entscheidungsgrenzen überwinden können, aber mit Sicherheit geeignet sind, trotzdem die *Entscheidungsrisiken erheblich einzuschränken* (s. a. Schwan, K.: *Organisationsgestaltung*, Verlag Franz Vahlen, München 2003, S. 281-285). *Darin liegt auch die besondere Bedeutung von geforderten Paradigmen und einem Paradigmenwechsel, auch hinsichtlich des Faktors Autorität.*

Beginnend mit den Untersuchungen von *Kurt Levin* im Jahr 1938 ist eine Entwicklung der *Führungsstiltypologie* entstanden und hat sich bis in unsere Tage fortgesetzt. Sie wird auch in die Zukunft reichen, da die Entwicklung der Unternehmen, Organisationen und Einrichtungen die Führung vor neue Aufgaben stellt und zwingt, dafür Lösungen zu finden. Ein sehr wichtiges *Beispiel* hierzu waren die knappen Ausführungen der vorliegenden Ausarbeitung zu besonderen Führungserfordernissen von Unternehmen, die im F+E-Bereich - national und besonders international - durch ihre notwendige Personal- und Führungsarbeit aufs Äußerste gefordert sind und darin einen entscheidenden Kern ihrer nachhaltigen wirtschaftlichen Legitimation sehen müssen (s. a.: *Wunderer, R.*, aaO.; 2001, S. 207 f.).

*Wunderer* unterscheidet 6 Typen an Führungsstilen unter den beiden Aspekten *prosoziale Dimension der Führung* und *Machtdimension der Führung*. In der *Führungspraxis* führt die Differenzierung der Stile zwangsläufig zu stärkeren Überlappungen und neuen Abgrenzungsproblemen, die in der Realität eine weitere Verstärkung erfahren (*Wunderer, R.*, aaO.: 2001, S. 210). Der Begriff *autoritär* im Schema von *Wunderer* ist als quasi autoritäre *Autorität* zu verstehen, da der Begriff *Autorität* in funktionaler Hinsicht bei jedem Führungsstil seine Aufgabe hat, sicher auch beim „autonomen“ Typus des Führungsstiles, beispielsweise als *charismatische Autorität* eines formellen oder informellen Führers. Dieses Problem überbrücken die Begriffe *verfahrens- und verhaltensbedingte Autorität*, da sie beinhalten, dass es ohne eine Form der *Autorität* in der Führung nicht geht. Daher hat ist auch die Unterscheidung in *formelle* und *informelle Autorität* üblich geworden.

Bei einem Ansatz zur Erläuterung der *Autorität* mit den Begriffen *verhaltens- und verfahrensbestimmter Autorität* sind - wie schon festgestellt - die Personen des Führenden ebenso wie die Geführten zur Gänze in den gesamten Prozess der Führung integriert, was natürlich andere Einflussfaktoren der Führung tangiert und unterschiedlichste Wechselbeziehungen zwischen den Einflussfaktoren und den Personen ergibt. Entscheidend ist, dass die personalen Aspekte stets als präsent gesehen und bewertet werden. Erfolgt das nicht, gerät man gerade bei dem Führungselement *Autorität* - angefangen von begrifflichen Ungereimtheiten bis hin zu nicht ganzheitlich behandelten Prozessen - in theoretische und führungspraktische Sackgassen und raubt dem Themenbereich seine sachlogische Schlüssigkeit. *Daher ist es auch angebracht, diesen Zusammenhängen etwas nachzugehen, besonders im Kontext mit der Autorität.*

Dabei sind die *personenorientierten Führungstheorien* besonders naheliegend, die von *Wunderer* nach den Aspekten „führerzentriert“ und „geführtenzentriert“ im Überblick dargestellt wurden (*Wunderer, R.*, aaO., 2001, S. 293).

Die Nähe der *Autorität* zu *machttheoretischen Führungstheorien* liegt nahe, da Inhaber von Macht auf andere Personen Einfluss haben und damit rechnen können, dass dieser auch tatsächlich wirksam wird. Die jeweiligen Grundlagen von *Macht* und *Autorität* können sehr unterschiedlich sein und bestimmen dementsprechend auch den praktizierten *Führungsstil*, beispielsweise durch *Eigenschaften* oder wahrgenommene *Rollen*, welche die Macht und deren Intensität bei *Autoritäts- oder Machtbeziehungen* bestimmen.

Auch andere *Macht- und Autoritätsbasen* werden im vorgenannten Sinne solche Faktoren bilden und die Art und Weise von *Autoritäts- oder Machtbeziehungen* mitgestalten. Ähnliches gilt für so genannte *mikropolitische Techniken in Unternehmen* (s. a.: *Wunderer, R.*, aaO.: 2001, S. 298 f.; *French, J.R.P./Raven, B.*: the Basic of Social

Power. In: Cartwright, D./Zander, A. (Hrsg.), Group Dynamics, 3. Auflage, New York 1968, S. 150-167; *Neuberger, O.*, Motivation, Stuttgart 1980. In: Grochla, E., (Hrsg.): Handwörterbuch Organisation, Stuttgart 1980, Sp. 1356-1365).

**Macht- und Autoritätsbasen nach *John R. P. French*  
und *Bertram H. Raven***

- **Expertentum** ("Expert Power"): Sachkenntnis bezüglich bestimmter Aufgaben oder Probleme
- **Identifikation** ("Referent Power"): Vorbild-/Identifikationsfunktion
- **Amtsautorität** ("Legitimate Power"): festgelegte und akzeptierte Normen, Befugnisse
- **Belohnung und Bestrafung** ("Reward/Coercive Power"): Sanktionsgewalt
- **Information** ("Informational Power"): Zugang zu und Kontrolle von Informationen, Informationskanälen und -medien

(Schwan, K.: Nach *Wunderer, R.*, aaO.: 2001, S. 299)