

Christian Vogel

Befugnisbarrieren in den KMU

Eine machttheoretische Betrachtung
latenter Handlungsalternativen
des mittleren Managements

Christian Vogel

Befugnisbarrieren in den KMU

Christian Vogel

Befugnisbarrieren in den KMU

**Eine machttheoretische Betrachtung
latenter Handlungsalternativen
des mittleren Managements**

Dissertation 2020
angenommen von der
Fakultät III
Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht
der Universität Siegen

1. Gutachter: Prof. Dr. Volker Stein (Universität Siegen)
2. Gutachter: Prof. Dr. Arndt Werner (Universität Siegen)

Datum der mündlichen Prüfung: 2. Dezember 2020

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar

Impressum

Druck und Bindung:
UniPrint, Universität Siegen

Gedruckt auf alterungsbeständigem holz- und säurefreiem Papier

Siegen 2021: *universi* – Universitätsverlag Siegen
www.uni-siegen.de/universi

ISBN 978-3-96182-089-4

doi.org/10.25819/ubsi/8024

Die Publikation erscheint unter der
Creative Commons Lizenz CC-BY-SA



I. Geleitwort

„Ich soll etwas entscheiden und umsetzen – aber just wenn ich damit beginne, werde ich ausgebremst!“ So oder ähnlich wird es sich für mittlere Führungskräfte in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) anfühlen, wenn sie sich in ihrer Selbstwirksamkeit beschränkt fühlen und gegen Befugnisbarrieren anrennen.

Auf der einen Seite ist dies ein relevantes Praxisproblem, denn gerade Mitglieder des mittleren Managements von Unternehmen unterliegen einer Aufsicht und Kontrolle unter anderem durch weitere, ihnen übergeordnete Führungskräfte, und ihr autonomer Entscheidungs- und Reaktionsspielraum ist situativ begrenzt. Auf der anderen Seite stellt sich damit ein relevantes betriebswirtschaftliches Forschungsproblem, bei dem neben der Thematik an sich die zusätzliche Herausforderung darin besteht, etwas zunächst Nicht-Gelingendes zu erforschen – was erfahrungsgemäß schwieriger zu erfassen ist als Erfolgserfahrungen, über die gerne gesprochen wird.

Im vorliegenden Fall sind die Befugnisbarrieren im organisationstheoretischen Schrifttum erst ansatzweise definiert. Sich diesem „Neuland“ zu nähern, ist einer Dissertationsschrift würdig. Hieran ansetzend ist dann die lohnende forschungsorientierte Kernfragestellung, die Entstehung, die Wirkungen und die mögliche Überwindung von Befugnisbarrieren zu erklären und daraus gegebenenfalls Handlungsempfehlungen für die Managementpraxis abzuleiten.

Der Titel der Dissertationsschrift signalisiert bereits den in diesem Kontext gewählten Bezug zu Machttheorien. Auch dies erscheint sinnvoll, denn es geht bei Befugnissen definitionsgemäß um Entscheidungsmacht. Allerdings ist das Konstrukt Macht sehr viel breiter und in der Managementliteratur mit so vielen Konnotationen erforscht, dass hier ein Komplexitätsproblem besteht: Wie kann dieses riesige Konvolut an Literatur zielführend auf das Thema der Befugnisbarrieren bezogen werden?

Bei der Eingrenzung kann der spezifische Kontext der KMU hilfreich sein. In ihm geht es zwar immer noch um individuumsbezogene Führungsmacht, die an Befugnisbarrieren stößt, aber zudem um die Reaktion des Teamumfeldes, der Unternehmensleitung und letztlich des betrieblichen Umsystems mit seinen typischen mittelstands- oder familienunternehmensbezogenen Charakteristika.

Genau an dieser Stelle setzt Christian Vogel mit seiner Dissertation an: Welche Macht wenden Führungskräfte des mittleren Managements in den KMU in einer für sie außergewöhnlichen Führungssituation an, wenn sie durch die Macht Dritter in der Ausführung ihrer Handlungen blockiert werden – wenn also Befugnisbarrieren bestehen, die es zu überwinden gilt? Im Verlauf seiner Arbeit leitet er zwei wichtige Weichenstellungen ein: Zum einen schafft er in seinen forschungsbezogenen und theoretisch-konzeptionellen Grundlagen einen substanziellen, wissenschaftlich exakten und aktuellen Überblick dazu, wie sich das Entscheidungs- und Umsetzungsverhalten mittlerer Führungskräfte in einen vernetzten Machtkontext einordnen lässt. Zum anderen löst er seinen Anspruch ein, der Verbindung von Befugnisbarrierenentstehung und Befugnisbarrierenüberwindung auf den Grund zu gehen, womit er gleichzeitig das Fundament für einen auf mittlere Führungskräfte in KMU bezogenen Gestaltungsansatz legt.

Christian Vogels Dissertation lädt zu intensiver Diskussion ein. Ich wünsche der Arbeit, dass sie sowohl in der Mittelstandsforschung als auch in der KMU-Praxis Interesse weckt, Aufmerksamkeit findet und Resonanz hervorruft.

Siegen, im Dezember 2020

Univ.-Prof. Dr. Volker Stein

II. Danksagung

Für meine Frau Corinna und meinen beiden Kindern, Marvin und Malin, die stets eine große Toleranz bewiesen und mir den notwendigen Freiraum zur Verfügung gestellt haben.

Darüber hinaus für meine Eltern, denen ich dankbar für ein selbstbestimmtes Leben bin, welches ich frei und nach meinen Chancen und Fähigkeiten gestalten durfte.

Und für meine Oma, die in ihrem festen Glauben verankert, mir immer vertraut hat.

Danken möchte ich zudem Herrn Univ.-Prof. Dr. Volker Stein, der stets für mich verfügbar und durch seine wertvollen Hinweise wegweisend war.

Darüber hinaus möchte ich Dr. Tobias Scholz für seine stets loyale und sehr persönliche Art danken.

Auch danken möchte ich Herrn Univ.-Prof. Arndt Werner für sein kompetentes und Herrn Univ.-Prof. Arnd Wiedemann für sein frühes Engagement.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	29
1.1	Praxisbezogene Problemstellung	31
1.2	Theoriebezogene Problemstellung	37
1.2.1	Forschungslücke und Forschungsfrage	50
1.2.2	Definition des Forschungsrahmens	53
1.3	Stand der Forschung	55
1.4	Zielstellung	59
2	Theoretische Grundlagen	61
2.1	KMU	61
2.1.1	KMU-Klassifizierung nach quantitativen Größen	62
2.1.2	KMU-Klassifizierung nach qualitativen Merkmalen	63
2.1.3	Charakteristische Merkmale der KMU	64
2.2	Das mittlere Management	69
2.2.1	Begriffsverständnis zum mittleren Management	69
2.2.2	Das Mittlere Management – Macht oder Ohnmacht im Unternehmen	73
2.3	Befugnis versus Befugnisbarrieren	79
2.3.1	Begriffsverständnis zu Befugnisbarrieren	82
2.3.2	Stakeholder – Einflussnahme durch Dritte	83
2.3.3	Objektebenen relevanter Befugnisbarrieren	85
2.3.3.1	Einflüsse auf Mikroebene	87
2.3.3.2	Einflüsse auf Mesoebene	89
2.3.3.3	Einflüsse auf Makroebene	90
2.4	Macht	93
2.4.1	Paradigmenwechsel in der Anwendung von Macht	94
2.4.2	Begriffsverständnis zur Macht	97
2.4.3	Machtmittel	107
2.4.4	Betriebliche Macht	110
2.4.4.1	Die Veränderung der Macht im betrieblichen Leistungsprozess	111
2.4.4.1.1	Mikropolitik – Machtspiele im Unternehmen	113
2.4.4.1.2	Macht durch Wissen	117
2.4.4.1.3	Die Macht der Experten	121
2.4.4.2	Strukturen – Formen betrieblicher Macht	122
2.4.5	Problemfeld Komplexität als Ursprung von Macht	125
2.4.6	Organisation – Ort sozialer Macht	130

2.4.6.1	Organisation – eine begriffliche Annäherung.....	131
2.4.6.2	Einfluss auf Organisationen durch zielgerichtete Erwartungen	132
2.4.6.3	Formale versus informelle Organisation	136
2.4.6.4	Organisationen und Macht.....	138
2.4.7	Macht und Führung	141
2.4.7.1	Entscheidung – eine Frage von Macht	141
2.4.7.2	Entscheidungs- versus Handlungsmacht.....	142
2.4.7.3	Einfluss – der Machtfaktor im Unternehmen.....	146
2.4.7.4	Führung – der Machtgebrauch.....	147
2.4.8	Formen der Macht.....	152
2.4.8.1	Formale versus informelle Macht	153
2.4.8.2	Strukturelle versus personelle Macht	157
2.4.8.3	Betrachtungsobjekt potentielle versus realisierte Macht.....	158
2.4.8.4	Wandlung der Macht im Unternehmen.....	160
2.4.8.5	Macht im Unternehmen.....	161
2.4.9	Machtquellen – Machtbasen.....	164
2.4.9.1	Machtquellen	164
2.4.9.2	Machtbasenmodell nach <i>French/Raven</i>	165
2.4.9.2.1	Legitime Macht (<i>legitimate power</i>)	169
2.4.9.2.2	Macht durch Belohnung (<i>reward power</i>).....	171
2.4.9.2.3	Macht durch Zwang (<i>coercive power</i>).....	173
2.4.9.2.4	Macht durch Vorbildfunktion (<i>referent power</i>)	175
2.4.9.2.5	Macht durch Sachkenntnis – Expertenmacht (<i>expert power</i>)	177
2.4.9.2.6	Macht durch Information (<i>information power</i>)	179
2.4.9.3	Kritik am Machtbasenmodell von <i>French/Raven</i>	181
2.4.9.4	Erfolg im Einsatz der Machtbasen	183
2.4.10	Die Prozesse der Macht.....	187
2.4.10.1	Machtverstärkung durch interne Unterstützungsfunktion	188
2.4.10.2	Machtverstärkung durch eigene Machtmittel (Machtbasen)	189
2.4.10.3	Machtverstärkung durch externe Unterstützungsfunktion	190
3	Untersuchungsrahmen.....	193
3.1	Mentales Modell und Methode der Studie.....	195
3.2	Hypothesenbildung.....	203
3.2.1	Hypothesenbildung 1: Befugnisbarrieren in den KMU durch Objektebenen.....	204
3.2.2	Hypothesenbildung 2: Befugnisbarrieren durch Machtprozesse der Makroebene.....	205
3.2.3	Hypothesenbildung 3: Befugnisbarrieren durch Machtprozesse der Mesoebene	207
3.2.4	Hypothesenbildung 4: Befugnisbarrieren durch Machtprozesse der Mikroebene.....	207

3.2.5	Hypothesenbildung 5: Befugnisbarrieren durch den Chef	209
3.2.6	Hypothesenbildung 6: Anwendung persönlicher Machtbasen mittlerer Manager....	210
3.2.7	Hypothesenbildung 7: Favorisierte Anwendung von Machtbasen.....	212
3.2.8	Hypothesenbildung 8: Machtverstärkung über interne Dritte	213
3.2.9	Hypothesenbildung 9: Machtverstärkung durch Boundary-Spanning.....	214
3.3	Empirische Untersuchung	217
3.3.1	Ausgangslage für die Befragung.....	217
3.3.1.1	Ablauf der Befragung	218
3.3.1.2	Aufbau des Fragebogens.....	218
3.3.1.3	Durchführung der Studie	220
3.3.2	Einschränkungen des Fragebogens	220
3.3.3	Durchführung der Datenerhebung	221
3.4	Validierungskonzept und Vorgehen bei der Datenauswertung.....	223
3.4.1	Auswertung des Fragebogens.....	223
3.4.2	Interpretation der Ergebnisse	223
4	Untersuchung.....	225
4.1	Situative Einflüsse auf das Unternehmen	227
4.1.1	Einflüsse der Mikro-, Meso-, oder Makroebene	227
4.1.2	Personelle versus strukturelle Machteinflüsse in den KMU	228
4.1.3	Potentielle versus realisierte Machteinflüsse in den KMU	228
4.1.4	Interne versus externe Machteinflüsse in den KMU.....	228
4.1.5	Formale versus informelle Machteinflüsse in den KMU	229
4.1.6	Verteilung der Einflüsse auf Akteursebene.....	231
4.2	Gestaltungsfeld des mittleren Managements	235
4.2.1	Machtverstärkung durch interne Unterstützungsfunktion.....	237
4.2.1.1	Statistische Auswertung der internen Unterstützungsfunktion	238
4.2.1.2	Prozentuale Verteilung der internen Unterstützungsfunktion	240
4.2.2	Machtverstärkung durch eigene Machtmittel	241
4.2.2.1	Statistische Auswertung	242
4.2.2.2	Einsatzstärke der Machtbasen.....	246
4.2.2.3	Korrelation der Machtbasen	249
4.2.3	Machtverstärkung durch externe Unterstützungsfunktion.....	252
4.2.3.1	Statistische Auswertung	253
4.2.3.2	Prozentuale Verteilung externer Unterstützer	254
4.3	Effektivitätskriterien des mittleren Managements	255

4.3.1	Betrachtung der Beziehung	255
4.3.2	Betrachtung der Leistungen	260
4.3.3	Beziehungsstruktur des mittleren Managements in den KMU	265
4.4	Bewertung der Hypothesen	269
5	Diskussion	273
5.1	Zusammenfassung der statistischen Ergebnisse	273
5.2	Diskussion der Ergebnisse	277
5.3	Zusammenfassung	293
5.4	Limitationen	297
5.5	Implikationen für die Praxis.....	299
5.6	Implikationen für die Forschung	301
5.7	Implikationen für die Lehre	303
5.8	Ausblick.....	305
6	Literaturverzeichnis	307
7	Fragebogen.....	339
8	Statistische Auswertung der Fragen 1-18.....	343
8.1	Statistische Auswertung zu Frage 1.....	345
8.1.1	Mikro-, Meso- und Makroebene	348
8.1.2	Personell und strukturell	348
8.1.3	Potentiell und realisiert	348
8.2	Statistische Auswertung zu Frage 2.....	349
8.2.1	Formale Befugnisbarrieren	356
8.2.2	Informelle Befugnisbarrieren	356
8.2.3	Auswertung der Ergebnisse – Kreuztabelle zu den Fragen 1 und 2	357
8.3	Statistische Auswertung zu Frage 3.....	369
8.3.1	Machtbasenranking	371
8.3.2	Korrelationen der Machtbasen zu Frage 3	376
8.3.2.1	Korrelationen zu reward power	379
8.3.2.2	Korrelationen zu coercive power	379
8.3.2.3	Korrelationen zu referent power	379
8.3.2.4	Korrelationen zu legitimate power.....	379
8.3.2.5	Korrelationen zu expert power	379
8.3.2.6	Korrelationen zu information power.....	379
8.4	Statistische Auswertung zu Frage 4.....	381

8.5	Statistische Auswertung zu Frage 5	391
8.6	Statistische Auswertung zu Frage 6	393
8.6.1	Korrelationen zu Frage 6	404
8.6.1.1	Korrelationen zu ‚Beziehung zum Eigentümer‘	405
8.6.1.2	Korrelationen zu ‚Beziehung zum Vorgesetzten‘	405
8.6.1.3	Korrelationen zu ‚Beziehung zu Führungskollegen‘	405
8.6.1.4	Korrelationen zu ‚Beziehung zu Mitarbeitern anderer Abteilungen‘	406
8.6.1.5	Korrelationen zu ‚Beziehung zu den eigenen Mitarbeitern‘	406
8.6.1.6	Korrelationen zu ‚Beziehung zum Betriebsrat‘	407
8.6.1.7	Korrelationen zu ‚Beziehung zu den Kunden‘	407
8.6.1.8	Korrelationen zu ‚Geschäftspartner‘	407
8.6.1.9	Korrelationen zu ‚Umsetzung von Entscheidungen‘	408
8.6.1.10	Korrelationen zu ‚persönlicher Einfluss innerhalb‘	408
8.6.1.11	Korrelationen zu ‚persönlicher Einfluss außerhalb‘	409
8.6.1.12	Korrelationen zu ‚persönliches Netzwerk‘	409
8.6.1.13	Korrelationen zu ‚Qualität der Informationen außerhalb‘	410
8.6.1.14	Korrelationen zu ‚Qualität der Informationen innerhalb‘	410
8.6.2	Korrelationen Machtbasen zu Beziehungen	412
8.6.2.1	Korrelationen zu reward power	413
8.6.2.2	Korrelationen zu coercive power	413
8.6.2.3	Korrelationen zu referent power	413
8.6.2.4	Korrelationen zu legitimate power	414
8.6.2.5	Korrelationen zu expert power	414
8.6.2.6	Korrelationen zu information power	414
8.6.3	Korrelationen der Machtbasen nach Einzel-Items	415
8.7	Statistische Auswertung zu Frage 7	419
8.8	Statistische Auswertung zu Frage 8	423
8.9	Statistische Auswertung zu Frage 9	425
8.10	Statistische Auswertung zu Frage 10	427
8.11	Statistische Auswertung zu Frage 11	427
8.12	Statistische Auswertung zu Frage 12	429
8.13	Statistische Auswertung zu Frage 13	431
8.14	Statistische Auswertung zu Frage 14	433
8.15	Statistische Auswertung zu Frage 15	435
8.16	Statistische Auswertung zu Frage 16	437
8.17	Statistische Auswertung zu Frage 17	441

8.18	Statistische Auswertung zu Frage 18.....	443
9	Statistische Tabellen Frage 1 zu Frage 2.....	445

Abkürzungsverzeichnis

et al.	et alii / et aliae / et alia im Sinne von „ <i>und andere</i> “
bzw.	beziehungsweise
etc.	et cetera
IKT	Informations- und Kommunikationssysteme
Kap.	Kapitel
KMU	Kleinst- und mittlere Unternehmen
Mitarbeiter	Sprachliche Vereinfachung, gleichsam für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
s.	siehe
u.v.m.	und viele(s) mehr

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mittleres Management.	71
Abbildung 2: Die vier Handlungsseiten des mittleren Managements.	72
Abbildung 3: Einflussebenen als Befugnisbarrieren.	82
Abbildung 4: Stakeholder.	84
Abbildung 5: Formen der Macht.	152
Abbildung 6: Strukturierung von Machtbasen.	163
Abbildung 7: Einfluss durch Machtbasen – eigene Darstellung.	166
Abbildung 8: Machtgrundlagen von Führungskräften.	168
Abbildung 9: Machtverstärkung durch interne Unterstützungsfunktion.	188
Abbildung 10: Machtverstärkung durch eigene Machtmittel.	189
Abbildung 11: Machtverstärkung durch externe Unterstützungsfunktion.	191
Abbildung 12: Klassifizierung situativer Einflüsse.	197
Abbildung 13: Situative Einflüsse auf das mittlere Management in den KMU.	198
Abbildung 14: Gestaltungsfeld – Blackbox.	199
Abbildung 15: Effektivität der Handlungsalternativen.	200
Abbildung 16: Mentales Modell.	202
Abbildung 17: Durchführung der Datenerhebung.	222
Abbildung 18: Einflüsse der Objektebenen.	228
Abbildung 19: Wirkungsfeld maximaler Einflüsse und Merkmale.	229
Abbildung 20: Prozentualer Anteil der Einflüsse.	230
Abbildung 21: Akteure – Auslöser von formalen und informellen Befugnisbarrieren.	233
Abbildung 22: Prozentuale Verteilung der Unterstützer.	237
Abbildung 23: Machtverstärkung durch interne Unterstützungsfunktion.	238
Abbildung 24: Unterstützungsfunktion seitens der Akteure in der Mittelwertbetrachtung.	239
Abbildung 25: Unterstützungshäufigkeit der verschiedenen Akteure.	241
Abbildung 26: Machtverstärkung durch eigene Machtmittel.	242
Abbildung 27: Einsatzstärke von Machtbasen.	248
Abbildung 28: Überwindung der Befugnisbarrieren durch eigene Machtmittel.	248
Abbildung 29: Korrelationen der Machtbasen nach Skalen.	249
Abbildung 30: Korrelationen der Machtbasen nach Items.	251

Abbildung 31: Machtverstärkung durch externe Unterstützungsfunktion.....	252
Abbildung 32: Unterstützungsfunktion des mittleren Managements in den KMU.	253
Abbildung 33: Prozentualer Anteil zur Bewertung der Beziehung.	256
Abbildung 34: Korrelationen der Machtbasen zu den Akteuren.	259
Abbildung 35: Korrelationen der Machtbasen zu Leistungen.	263
Abbildung 36: Beziehungsstrukturmatrix des mittleren Managements in den KMU.	265
Abbildung 37: Merkmale von Befugnisbarrieren des mittleren Managements in den KMU.....	357
Abbildung 38: Unterscheidung der Machtbasen.	373
Abbildung 39: Unterstützungsfunktion durch Akteure zur Überwindung von Befugnisbarrieren.....	389
Abbildung 40: Beziehungsfunktionen der Akteure	398
Abbildung 41: Statistische Auswertung zum Aufgabenbereich der Befragten.	439
Abbildung 42: Statistische Auswertung zur Anzahl unterstellter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. .	442

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: KMU Definition <i>IfM-Bonn</i>	62
Tabelle 2: KMU Definition der Europäischen Union	63
Tabelle 3: Einflüssebenen sozialer Einbettung	87
Tabelle 4: Definitionen von Macht	100
Tabelle 5: Positions- und Personenmacht	163
Tabelle 6: Definition der Machtbasen	167
Tabelle 7: Definition von legitimer Macht (<i>legitimate power</i>)	170
Tabelle 8: Definition von Belohnungsmacht (<i>reward power</i>)	172
Tabelle 9: Definitionen von Macht durch Zwang (<i>coersive power</i>)	174
Tabelle 10: Definitionen von Macht durch Vorbildfunktion (<i>referent power</i>)	176
Tabelle 11: Definitionen von Expertenmacht (<i>expert power</i>)	178
Tabelle 12: Definition von Macht durch Information (<i>information power</i>)	180
Tabelle 13: Deskriptive Statistik der Unterstützungsfunktion	239
Tabelle 14: Reliabilität von Items	242
Tabelle 15: <i>Wilcoxon</i> -Test zu Informationsmacht (<i>information power</i>)	243
Tabelle 16: Deskriptive Statistik zu Informationsmacht (<i>information power</i>)	244
Tabelle 17: Deskriptive Statistik zu Belohnungsmacht (<i>reward power</i>)	244
Tabelle 18: <i>Wilcoxon</i> -Test zu Belohnungsmacht (<i>reward power</i>)	244
Tabelle 19: Mittelwertbetrachtung der angewendeten Machtbasen	245
Tabelle 20: Statistik – gepaarte Stichproben der Frage 3	246
Tabelle 21: Unterscheidung der Machtbasen	247
Tabelle 22: Korrelationen – Beziehung zu Machtbaseneinsatz	257
Tabelle 23: Korrelationen – Leistungen zu Machtbaseneinsatz	261
Tabelle 24: Korrelationen – <i>expert/information power</i> zu Führungs-/Beschäftigungsdauer	264
Tabelle 25: Bewertung der aufgestellten Hypothesen	269
Tabelle 26: Items, Merkmale und Skalierung der Fragen im Fragebogen	343
Tabelle 27: Klassifizierungsmerkmale im <i>CIT</i> -Schema	345
Tabelle 28: Antworten der Befragten aus Frage 1 – <i>CIT</i> -Methode	346
Tabelle 29: B1_intern1, Geschäftsführung – formal	351
Tabelle 30: B1_intern2, Geschäftsführung – informell	351

Tabelle 31: B2_intern1, Eigentümer – formal.....	351
Tabelle 32: B2_intern2, Eigentümer – informell.....	352
Tabelle 33: B3_intern1, Vorgesetzte – formal.....	352
Tabelle 34: B3_intern2, Vorgesetzte – informell.	352
Tabelle 35: B4_intern1, Führungskollegen – formal.....	352
Tabelle 36: B4_intern2, Führungskollegen – informell.....	352
Tabelle 37: B5_intern1, Mitarbeiter anderer Abt. – formal.....	353
Tabelle 38: B5_intern2, Mitarbeiter anderer Abt. – informell.	353
Tabelle 39: B6_intern1, unterstellte Mitarbeiter – formal.....	353
Tabelle 40: B6_intern2, unterstellte Mitarbeiter – informell.....	353
Tabelle 41: B7_intern1, Betriebsrat – formal.	353
Tabelle 42: B7_intern2, Betriebsrat –informell.....	354
Tabelle 43: B8_extern1, Lieferanten – formal.	354
Tabelle 44: B8_extern2, Lieferanten – informell.	354
Tabelle 45: B9_extern1, Kunden – formal.	354
Tabelle 46: B9_extern2, Kunden – informell.	355
Tabelle 47: B10_extern1, Geschäftspartner – formal.....	355
Tabelle 48: B10_extern2, Geschäftspartner – informell.....	355
Tabelle 49: B11_text.	355
Tabelle 50: B11_1, Sonstige – formal.	355
Tabelle 51: B11_2, Sonstige – informell.....	356
Tabelle 52: Kennung der Item-Struktur.....	358
Tabelle 53: Situative Einflussfunktionen auf Mikro-, Meso- und Makroebene.	360
Tabelle 54: Auswertung der Kreuztabelle der Fragen 1 zu 2.	362
Tabelle 55: Formale Befugnisbarriere(n) – Liegt eine formale Befugnisbarriere vor?	365
Tabelle 56: Häufigkeiten formaler Befugnisbarrieren.....	365
Tabelle 57: Verknüpfungen der Faktoren/Items bei formalen Befugnisbarrieren.....	366
Tabelle 58: Informelle Befugnisbarriere(n) – Liegt eine informelle Befugnisbarriere vor?	366
Tabelle 59: Anzahl vorliegender informeller Befugnisbarrieren.....	366
Tabelle 60: Verknüpfung der Faktoren bei informellen Befugnisbarrieren.	367
Tabelle 61: Frage 3 – Reliabilität von Items C1 – C3 (<i>reward power</i>).	369

Tabelle 62: Frage 3 – Reliabilität von Items C4 – C6 (<i>coercive power</i>).....	369
Tabelle 63: Frage 3 – Reliabilität von Items C7 und C8 (<i>referent power</i>).	369
Tabelle 64: Frage 3 – Reliabilität von Items C11, C12 und C13 (<i>information power</i>).....	369
Tabelle 65: Deskriptive Statistik zu Frage 3.	370
Tabelle 66: Deskriptive Statistik der Frage 3 bezüglich der Machtbasen.....	370
Tabelle 67: Frage 3 – Mittelwertbetrachtung und Machtbasenranking	371
Tabelle 68: Statistik gepaarte Stichproben zu Frage 3.....	372
Tabelle 69: Itemsbewertung der Frage 3 – Informationsmacht (<i>information power</i>).	374
Tabelle 70: <i>Wilcoxon</i> -Test.	374
Tabelle 71: Deskriptive Statistik zu Frage 3 bezüglich Informationsmacht (<i>information power</i>).....	374
Tabelle 72: Frage 3 – Reliabilität nach <i>Cronbachs</i> -Alpha.....	375
Tabelle 73: Unterscheidung der Machtbasen zueinander.....	376
Tabelle 74: Korrelationen nach <i>Cohen</i>	376
Tabelle 75: Korrelationen zu den Items der Frage 3 – Macht zu Macht.....	377
Tabelle 76: Skalenbasierte Korrelationen der Machtbasen.....	380
Tabelle 77: Mittelwertranking der Frage 4 in der Unterstützungsfunktion.....	382
Tabelle 78: Häufigkeitstabelle zu Frage 4: D1 – Geschäftsführung.	382
Tabelle 79: Häufigkeitstabelle zu Frage 4: D2 – der/die Eigentümer.....	382
Tabelle 80: Häufigkeitstabelle zu Frage 4: D3 – Vorgesetzte(r).....	383
Tabelle 81: Häufigkeitstabelle zu Frage 4: D4 – Führungskollegen anderer Abteilungen.	383
Tabelle 82: Häufigkeitstabelle zu Frage 4: D5 – Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen.....	383
Tabelle 83: Häufigkeitstabelle zu Frage 4: D6 – Unterstellte Mitarbeiter/-innen.....	384
Tabelle 84: Häufigkeitstabelle zu Frage 4: D7 – Betriebsrat.	384
Tabelle 85: Häufigkeitstabelle zu Frage 4: D8 – Lieferanten.	384
Tabelle 86: Häufigkeitstabelle zu Frage 4: D9 – Kunden.	385
Tabelle 87: Häufigkeitstabelle zu Frage 4: D10 – Geschäftspartner.....	385
Tabelle 88: Häufigkeitstabelle zu Frage 4: D11 Text – Sonstige.....	385
Tabelle 89: Häufigkeitstabelle zu Frage 4: D11 – Sonstige.....	386
Tabelle 90: Deskriptive Statistik Frage 4.....	386
Tabelle 91: <i>Kolmogorov-Smirnov</i> -Anpassungstest.....	387
Tabelle 92: <i>Wilcoxon</i> -Test zu Frage 4.	387

Tabelle 93: <i>t</i> -Test zu Frage 4.....	388
Tabelle 94: Frage 5 - Bewertung zum Ausgang der Führungssituation – Item E1.....	391
Tabelle 95: Frage 5 – Bewertung zum Ausgang der Führungssituation – Item E2.....	391
Tabelle 96: Frage 5 – Bewertung zum Ausgang der Führungssituation – Item E3.....	391
Tabelle 97: Deskriptive Statistik zu Frage 5.....	392
Tabelle 98: F1 – Beziehung zur Geschäftsführung.....	393
Tabelle 99: F2 – Beziehung zum(r) Eigentümer/-in.....	393
Tabelle 100: F3 – Die Beziehung zu Vorgesetzten.....	394
Tabelle 101: F4 – Die Beziehung zu Führungskollegen/-innen.....	394
Tabelle 102: F5 – Beziehung zu Mitarbeitern/-innen anderer Abteilungen.....	395
Tabelle 103: F6 – Beziehung zu den eigenen Mitarbeitern.....	395
Tabelle 104: F7 – Beziehung zum Betriebsrat.....	396
Tabelle 105: F8 – Beziehung zu Lieferanten.....	397
Tabelle 106: F9 – Beziehung zu Kunden.....	397
Tabelle 107: F10 – Beziehung zu Geschäftspartnern.....	397
Tabelle 108: F11 – Umsetzung von eigenen Entscheidungen.....	399
Tabelle 109: F12 – persönlicher Einfluss innerhalb des Unternehmens.....	399
Tabelle 110: F13 – persönlicher Einfluss außerhalb des Unternehmens.....	400
Tabelle 111: F14 – Arbeit im persönlichen Netzwerk.....	400
Tabelle 112: F15 – Qualität von Informationen über Dritte außerhalb des Unternehmens.....	401
Tabelle 113: F16 – Qualität von Informationen über Dritte innerhalb des Unternehmens.....	401
Tabelle 114: Deskriptive Statistik zu Frage 6.....	402
Tabelle 115: <i>t</i> -Test bei gepaarten Stichproben F_{intern} zu F_{extern} zu Frage 6.....	402
Tabelle 116: <i>Wilcoxon</i> -Test zu Frage 6.....	403
Tabelle 117: Korrelationen der Frage 6 zu den Beziehungen.....	404
Tabelle 118: Korrelationen zu den Fragen 3 und 6.....	412
Tabelle 119: Korrelationen – <i>expert/information power</i> zu Führungserfahrung/Beschäftigungsjahre.....	415
Tabelle 120: Skalenbasierte Korrelationen der Machtbasen nach <i>Pearson</i>	416
Tabelle 121: Skalenbasierte Korrelationen der Machtbasenvergleich nach <i>Spearman</i>	417
Tabelle 122: Anzahl der Befragten – Gesundheitsbranche.....	419
Tabelle 123: Anzahl der Befragten – Tourismusbranche.....	419

Tabelle 124: Anzahl der Befragten – Logistikbranche.	419
Tabelle 125: Anzahl der Befragten – Informations- und Kommunikationsbranche.	419
Tabelle 126: Anzahl der Befragten – Maschinen- und Anlagenbaubranche.	420
Tabelle 127: Anzahl der Befragten – Dienstleistungsbranche.	420
Tabelle 128: Anzahl der Befragten – Elektroindustriebranche.	420
Tabelle 129: Anzahl der Befragten – Automobilbranche.	420
Tabelle 130: Anzahl der Befragten – Banken- und Versicherungsbranche.	420
Tabelle 131: Anzahl der Befragten – Energiebranche.	421
Tabelle 132: Anzahl der Befragten – Lebensmittelbranche.	421
Tabelle 133: Anzahl der Befragten – Handelsbranche.	421
Tabelle 134: Anzahl der Befragten aus weiteren Branchennennungen.	421
Tabelle 135: Statistische Auswertung zur Anzahl beschäftigter Mitarbeitern/-innen.	423
Tabelle 136: Statistische Auswertung zum Familienunternehmen.	425
Tabelle 137: Statistische Auswertung zur Anzahl der Führungsebenen im Unternehmen.	427
Tabelle 138: Statistische Auswertung zum Geschlecht.	427
Tabelle 139: Statistische Auswertung zur Beschäftigungszeit im Unternehmen.	429
Tabelle 140: Statistische Auswertung zum beruflichen Abschluss.	431
Tabelle 141: Statistische Auswertung zur Anzahl von Führungsebenen im Unternehmen.	433
Tabelle 142: Statistische Auswertung zu Jahren von Führungserfahrung.	435
Tabelle 143: P1 – Buchhaltung/Controlling.	437
Tabelle 144: P2 – Einkauf.	437
Tabelle 145: P3 – Entwicklung/Konstruktion/Projektplanung.	437
Tabelle 146: P4 – Fertigungssteuerung.	437
Tabelle 147: P5 – Personalwesen.	437
Tabelle 148: P6 – Produktion.	437
Tabelle 149: P7 – Qualitätssicherung.	437
Tabelle 150: P8 – Versand/Logistik.	438
Tabelle 151: P9 – Verkauf.	438
Tabelle 152: P10_text.	438
Tabelle 153: P10.	438
Tabelle 154: Statistische Auswertung zur Anzahl der Mitarbeiter/Innen im Unternehmen.	441

Tabelle 155: R1 – Generalvollmacht.....	443
Tabelle 156: R2 – Prokura.....	443
Tabelle 157: R3 – Handlungsvollmacht.....	443
Tabelle 158: R4 – Sonstige.....	443
Tabelle 159: R5 – keine Vollmacht.....	443
Tabelle 160: A1_mikro.....	445
Tabelle 161: A2_meso.....	445
Tabelle 162: A3_makro.....	445
Tabelle 163: A4_personell.....	445
Tabelle 164: A5_strukturell.....	445
Tabelle 165: A6_potentiell.....	446
Tabelle 166: A7_realisiert.....	446
Tabelle 167: A1_mikro * B1_intern1.....	446
Tabelle 168: A1_mikro * B1_intern2.....	446
Tabelle 169: A1_mikro * B2_intern1.....	446
Tabelle 170: A1_mikro * B2_intern2.....	446
Tabelle 171: A1_mikro * B3_intern1.....	447
Tabelle 172: A1_mikro * B3_intern2.....	447
Tabelle 173: A1_mikro * B4_intern1.....	447
Tabelle 174: A1_mikro * B4_intern2.....	447
Tabelle 175: A1_mikro * B5_intern1.....	447
Tabelle 176: A1_mikro * B5_intern2.....	448
Tabelle 177: A1_mikro * B6_intern1.....	448
Tabelle 178: A1_mikro * B6_intern2.....	448
Tabelle 179: A1_mikro * B7_intern1.....	448
Tabelle 180: A1_mikro * B7_intern2.....	448
Tabelle 181: A1_mikro * B8_extern1.....	449
Tabelle 182: A1_mikro * B8_extern2.....	449
Tabelle 183: A1_mikro * B9_extern1.....	449
Tabelle 184: A1_mikro * B9_extern2.....	449
Tabelle 185: A1_mikro * B10_extern1.....	449

Tabelle 186: A1_mikro * B10_extern2.....	449
Tabelle 187: A1_mikro * B11_1.....	450
Tabelle 188: A1_mikro * B11_2.....	450
Tabelle 189: A2_meso * B1_intern1.....	450
Tabelle 190: A2_meso * B1_intern2.....	450
Tabelle 191: A2_meso * B2_intern1.....	450
Tabelle 192: A2_meso * B2_intern2.....	450
Tabelle 193: A2_meso * B3_intern1.....	451
Tabelle 194: A2_meso * B3_intern2.....	451
Tabelle 195: A2_meso * B4_intern1.....	451
Tabelle 196: A2_meso * B4_intern2.....	451
Tabelle 197: A2_meso * B5_intern1.....	451
Tabelle 198: A2_meso * B5_intern2.....	451
Tabelle 199: A2_meso * B6_intern1.....	452
Tabelle 200: A2_meso * B6_intern2.....	452
Tabelle 201: A2_meso * B7_intern1.....	452
Tabelle 202: A2_meso * B7_intern2.....	452
Tabelle 203: A2_meso * B8_extern1.....	452
Tabelle 204: A2_meso * B8_extern2.....	452
Tabelle 205: A2_meso * B9_extern1.....	453
Tabelle 206: A2_meso * B9_extern2.....	453
Tabelle 207: A2_meso * B10_extern1.....	453
Tabelle 208: A2_meso * B10_extern2.....	453
Tabelle 209: A2_meso * B11_1.....	453
Tabelle 210: A2_meso * B11_2.....	453
Tabelle 211: A3_makro * B1_intern.1.....	454
Tabelle 212: A3_makro * B1_intern2.....	454
Tabelle 213: A3_makro * B2_intern1.....	454
Tabelle 214: A3_makro * B2_intern2.....	454
Tabelle 215: A3_makro * B3_intern1.....	454
Tabelle 216: A3_makro * B3_intern2.....	454

Tabelle 217: A3_makro * B4_intern1.....	455
Tabelle 218: A3_makro * B4_intern2.....	455
Tabelle 219: A3_makro * B5_intern1.....	455
Tabelle 220: A3_makro * B5_intern2.....	455
Tabelle 221: A3_makro * B6_intern1.....	455
Tabelle 222: A3_makro * B6_intern2.....	455
Tabelle 223: A3_makro * B7_intern1.....	456
Tabelle 224: A3_makro * B7_intern2.....	456
Tabelle 225: A3_makro * B8_extern1.....	456
Tabelle 226: A3_makro * B8_extern2.....	456
Tabelle 227: A3_makro * B9_extern1.....	456
Tabelle 228: A3_makro * B9_extern2.....	456
Tabelle 229: A3_makro * B10_extern1.....	457
Tabelle 230: A3_makro * B10_extern2.....	457
Tabelle 231: A3_makro * B11_1.....	457
Tabelle 232: A3_makro * B11_2.....	457
Tabelle 233: A4_personell * B1_intern1.....	457
Tabelle 234: A4_personell * B1_intern2.....	457
Tabelle 235: A4_personell * B2_intern1.....	458
Tabelle 236: A4_personell * B2_intern2.....	458
Tabelle 237: A4_personell * B3_intern1.....	458
Tabelle 238: A4_personell * B3_intern2.....	458
Tabelle 239: A4_personell * B4_intern1.....	458
Tabelle 240: A4_personell * B4_intern2.....	458
Tabelle 241: A4_personell * B5_intern1.....	459
Tabelle 242: A4_personell * B5_intern2.....	459
Tabelle 243: A4_personell * B6_intern1.....	459
Tabelle 244: A4_personell * B6_intern2.....	459
Tabelle 245: A4_personell * B7_intern1.....	459
Tabelle 246: A4_personell * B7_intern2.....	459
Tabelle 247: A4_personell * B8_extern1.....	460

Tabelle 248: A4_personell * B8_extern2.....	460
Tabelle 249: A4_personell * B9_extern1.....	460
Tabelle 250: A4_personell * B9_extern2.....	460
Tabelle 251: A4_personell * B10_extern1.....	460
Tabelle 252: A4_personell * B10_extern2.....	460
Tabelle 253: A4_personell * B11_1.	461
Tabelle 254: A4_personell * B11_2.	461
Tabelle 255: A5_strukturell * B1_intern1.	461
Tabelle 256: A5_strukturell * B1_intern2.	461
Tabelle 257: A5_strukturell * B2_intern1.	461
Tabelle 258: A5_strukturell * B2_intern2.	461
Tabelle 259: A5_strukturell * B3_intern1.	462
Tabelle 260: A5_strukturell * B3_intern2.	462
Tabelle 261: A5_strukturell * B4_intern1.	462
Tabelle 262: A5_strukturell * B4_intern2.	462
Tabelle 263: A5_strukturell * B5_intern1.	462
Tabelle 264: A5_strukturell * B5_intern2.	462
Tabelle 265: A5_strukturell * B6_intern1.	463
Tabelle 266: A5_strukturell * B6_intern2.	463
Tabelle 267: A5_strukturell * B7_intern1.	463
Tabelle 268: A5_strukturell * B7_intern2.	463
Tabelle 269: A5_strukturell * B8_extern1.....	463
Tabelle 270: A5_strukturell * B8_extern2.....	463
Tabelle 271: A5_strukturell * B9_extern1.....	464
Tabelle 272: A5_strukturell * B9_extern2.....	464
Tabelle 273: A5_strukturell * B10_extern1.....	464
Tabelle 274: A5_strukturell * B10_extern2.....	464
Tabelle 275: A5_strukturell * B11_1.....	464
Tabelle 276: A5_strukturell * B11_2.....	464
Tabelle 277: A6_potentiell * B1_intern1.....	465
Tabelle 278: A6_potentiell * B1_intern2.....	465

Tabelle 279: A6_potentiell * B2_intern1.....	465
Tabelle 280: A6_potentiell * B2_intern2.....	465
Tabelle 281: A6_potentiell * B3_intern1.....	465
Tabelle 282: A6_potentiell * B3_intern2.....	465
Tabelle 283: A6_potentiell * B4_intern.....	466
Tabelle 284: A6_potentiell * B4_intern2.....	466
Tabelle 285: A6_potentiell * B5_intern1.....	466
Tabelle 286: A6_potentiell * B5_intern2.....	466
Tabelle 287: A6_potentiell * B6_intern1.....	466
Tabelle 288: A6_potentiell * B6_intern2.....	466
Tabelle 289: A6_potentiell * B7_intern1.....	467
Tabelle 290: A6_potentiell * B7_intern2.....	467
Tabelle 291: A6_potentiell * B8_extern1.....	467
Tabelle 292: A6_potentiell * B8_extern2.....	467
Tabelle 293: A6_potentiell * B9_extern1.....	467
Tabelle 294: A6_potentiell * B9_extern2.....	467
Tabelle 295: A6_potentiell * B10_extern1.....	468
Tabelle 296: A6_potentiell * B10_extern2.....	468
Tabelle 297: A6_potentiell * B11_1.....	468
Tabelle 298: A6_potentiell * B11_2.....	468
Tabelle 299: A7_realisiert * B1_intern1.....	468
Tabelle 300: A7_realisiert * B1_intern2.....	468
Tabelle 301: A7_realisiert * B2_intern1.....	469
Tabelle 302: A7_realisiert * B2_intern2.....	469
Tabelle 303: A7_realisiert * B3_intern1.....	469
Tabelle 304: A7_realisiert * B3_intern2.....	469
Tabelle 305: A7_realisiert * B4_intern1.....	469
Tabelle 306: A7_realisiert * B4_intern2.....	469
Tabelle 307: A7_realisiert * B5_intern1.....	470
Tabelle 308: A7_realisiert * B5_intern2.....	470
Tabelle 309: A7_realisiert * B6_intern1.....	470

Tabelle 310: A7_realisiert * B6_intern2.....	470
Tabelle 311: A7_realisiert * B7_intern1.....	470
Tabelle 312: A7_realisiert * B7_intern2.....	471
Tabelle 313: A7_realisiert * B8_extern1.....	471
Tabelle 314: A7_realisiert * B8_extern2.....	471
Tabelle 315: A7_realisiert * B9_extern1.....	471
Tabelle 316: A7_realisiert * B9_extern2.....	471
Tabelle 317: A7_realisiert * B10_extern1.....	472
Tabelle 318: A7_realisiert * B10_extern2.....	472
Tabelle 319: A7_realisiert * B11_1.....	472
Tabelle 320: A7_realisiert * B11_2.....	472

Neutralitätserklärung zu geschlechterspezifischen Formulierungen

In dieser wissenschaftlichen Arbeit wird in einigen Passagen zu Gunsten einer vereinfachten Lesart auf die Verwendung geschlechterspezifischer Zuordnungen bei den Begriffen weitgehend verzichtet. Hierdurch sollen weder Personen benachteiligt noch deren Persönlichkeit und Würde verletzt, herabgesetzt oder gar diskriminiert werden.

1 Einleitung

Als Mensch in dieser Gesellschaft sind wir durch das Eingehen von Beziehungen Teil sozialer Systeme und eingebunden in gemeinsame menschliche Handlungen.¹ Unter der Prämisse von Entscheidungen spiegeln insbesondere Organisationen die Vielfalt solcher Merkmale und Eigenschaften wider.² Somit erleben wir soziale Systeme vielfach dort, wo Menschen sich zusammenschließen, eine Struktur bilden und Handlungen vollziehen.³ In diesem Kontext spielt Macht eine bedeutende Rolle, denn vieles, was uns im Leben lenkt und beeinflusst, geht mit Macht einher.⁴ Macht ist somit allgegenwärtig und es erscheint uns ausweglos, sich sozialer Macht zu entziehen.⁵ Demzufolge stellt Macht ein universelles Phänomen in unserer sozialen Beziehung dar.⁶

Die nachfolgende wissenschaftliche Arbeit gliedert sich im Aufbau in der Form, das im Kapitel 1 die praxisorientierte wie auch die theorieorientierte Problemstellung aufgezeigt und die Forschungslücke wie auch der Stand der Forschung und der Forschungsrahmen definiert werden.

Kapitel 2 nimmt Bezug auf den Gegenstand der Forschung – den KMU – und betrachtet hierbei das mittlere Management in seiner spezifischen Funktion. Hierbei bilden Befugnisbarrieren des mittleren Managements in den KMU wie auch die Anwendung von Macht zur Überwindung der selbigen, den Schwerpunkt dieser Arbeit. Beide werden in diesem Kapitel genauer reflektiert.

Das Kapitel 3 beschäftigt sich mit dem mentalen Modell, der Hypothesenbildung, wie auch der durchgeführten empirischen Forschung.

Kapitel 4 greift auf die statische Auswertung der Untersuchung zurück und bildet den Rahmen für die Ergebnisbildung dieser Forschungsarbeit.

Abschließend umfasst Kapitel 5 die Zusammenfassung und die Diskussion der Ergebnisse und hält Ausblick auf die Möglichkeiten zur Implikation für die Praxis und auf weitere Forschungsfragen.

1 Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 11; Luhmann/Kieserling, 2012, 9.

2 Vgl. Luhmann, 1978, 13.

3 Vgl. Kneer/Nassehi, 2000, 29.

4 Vgl. Bernardy, 2014, 9.

5 Vgl. Irle, 1971, 30; Bernardy, 2014, 9.

6 Vgl. Bierstedt, 1950, 730.

1.1 Praxisbezogene Problemstellung

Als Gesellschaft leben wir in einer durch Vielfalt und Individualität geprägten, sich wandelnden Welt, dessen Auswirkungen zunehmend Einfluss sowohl auf unsere Entscheidungen als auch auf unsere Handlungen nehmen. In diesem Verlauf zeigt sich bereits ein Wandel sowohl in unserem Wissen als auch in den Strukturen, in denen es kein allgemeingültiges und zugleich auch statisches Wissen mehr gibt.⁷ Die Folgen sind eine Dynamisierung in den Entscheidungs- wie auch in den Handlungsprozessen.⁸

Als Gesellschaft und in den Organisationen erleben wir überdies einen Umbruch – auf dem Weg von der Industriegesellschaft hin zur Wissensgesellschaft – indem wir vor großen Veränderungen in den bisherigen Regel- und Steuerungssystemen, der zunehmenden Abflachung von Hierarchien, wie auch der Entstehung von flexiblen, selbständigen und interdependenten Einheiten stehen.⁹ Es zeigt sich, dass neue Ideen zudem schneller über kleinere Gruppen mit gleicher Identität und Zugehörigkeit auf horizontaler Ebene verbreitet werden können.¹⁰ Bisherige Steuerinstrumentarien, wie der Machtgebrauch über Hierarchien oder Geld, verlieren somit zunehmend ihren Anspruch zur Umsetzung von Lösungen – insbesondere in den Bereichen, in denen Probleme nur durch andere Methoden gelöst werden können.¹¹

Vieles, was uns Menschen im Leben lenkt oder leitet, wird durch Erwartungen ausgelöst. Hierbei spielen individuelle Erwartungen eine entscheidende Rolle.¹² Aber auch die Familie, Freunde und Bekannte, oder auch Schulen und Hochschulen, Kirchen und andere Einrichtungen und vieles mehr, richten Erwartungen an das Verhalten und regulieren oder sanktionieren dieses.¹³ Zugleich unterliegen auch Organisationen einem festen Netz verschiedenster Erwartungen, wie Gesetzen, Richtlinien und Normen.¹⁴ Steigende staatliche Auflagen und Vorschriften führen zu einer Beschränkung der Handlungsfreiheit in den Unternehmen, indem diese insbesondere durch bürokratische Regulierungsvorschriften auf Kleinst- und mittlere Unternehmen (KMU) Einfluss nehmen.¹⁵ Folglich wird über externe Beschränkungen der Handlungsspielräume in den Unternehmen versucht, auf die internen Prozesse Einfluss zu nehmen.¹⁶ Eine neue, sich dabei etablierende Form zur Ausgestaltung von Erwartungen stellen zunehmend die sozialen Medien dar.¹⁷ In Folge dieser Erwartungen von außen sind Unternehmen in ihren Entscheidungen nicht mehr frei.¹⁸ Überdies werden die Führungskräfte des mittleren Mana-

⁷ Vgl. Mitchell, 2008, 26, 27.

⁸ Vgl. Mitchell, 2008, 122, 123.

⁹ Vgl. Willke, 2001, 3, 9, 25; Heimanns/Timms, 2018, 33, 42, 67.

¹⁰ Vgl. Heimanns/Timms, 2018, 67.

¹¹ Vgl. Willke, 2001, 311, 312.

¹² Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 76.

¹³ Vgl. Hasse/Krücken, 2005, 14, 15.

¹⁴ Vgl. König, 1998, 12, 13.

¹⁵ Vgl. Mintzberg, 1992, 218; Pichler/Pleitner/Schmidt, 2000, 26; BMWi, 2/2007, 52; Kühl, 2011, 22.

¹⁶ Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 96, 97.

¹⁷ Vgl. Heimanns/Timms, 2018, 161, 162.

¹⁸ Vgl. Kühl, 2011, 22.

gements in den Unternehmen mit den Erwartungen Dritter konfrontiert:¹⁹ Erwartungen, die durch die Vorgesetzten, den unterstellten Mitarbeitern, den Kollegen wie aber auch durch Kunden an sie gerichtet sind.²⁰ Demzufolge richten sich neben äußeren auch innere Erwartungen an die mittleren Manager und grenzen somit deren Entscheidungsfreiheit in den Unternehmen nachhaltig ein.

In den Unternehmen sind Erwartungen ein fester Bestandteil, denn diese bilden den Ausgangspunkt für die darauffolgenden Handlungen, dessen Grundlage zuvor getätigte Entscheidungen waren.²¹

Als Synonym für diese Gruppe einflussnehmender Akteure stehen die „*Stakeholder*“^{22,23} Bestehend aus dem sozialen Umfeld der Unternehmung, den Personen, den Organisationen und auch der umgebenden Gesellschaft, richten die ihre Interessen und Erwartungen als Anspruchsgruppe an die Unternehmen und üben so Einfluss auf diese aus.²⁴ Dabei nehmen sie durch ihre Interessen sowohl aktiv als auch passiv Einfluss auf die Entscheidungen in den Unternehmen.²⁵ Einfluss stellt demnach das Ausmaß an verfügbarer Macht dar.²⁶

Aufgrund einer sich zunehmend immer komplexer abzeichnenden Beziehungsstruktur sind Unternehmungen diesen Beeinflussungen besonders ausgesetzt.²⁷ Solche Beziehungsstrukturen bilden die Basis sozialer Konfliktherde, indem sowohl innere als auch äußere Akteure versuchen, ihre Interessen gegenüber der Organisation zu vertreten.²⁸ Das Ergebnis sind Konflikte sowohl zwischen ihnen und der Organisation als auch Spannungen unter den jeweiligen Interessensgruppen.²⁹ Als ein Attribut für die Abhängigkeit in den Beziehungen entsteht Macht.³⁰

Weitere Konflikte können sich auf Gruppenebene zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern aufgrund formaler und informeller Gruppennormen wie auch auf Organisationsebene zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und auf Umweltebene aufgrund ökonomischer und ökologischer Kriterien ergeben.³¹ Problematisch wird es, wenn diese Ansprüche untereinander divergieren.³² Unternehmen werden so zum Aktionsfeld verschiedenster sich widerstreitender Interessen.³³

19 Vgl. Hölterhof et al., 2011, 17.

20 Vgl. Hölterhof et al., 2011, 18.

21 Vgl. Mayrhofer, 1997, 133.

22 Freeman, 2010, 25.

23 Vgl. Freeman, 2010, 25.

24 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 75; Hasse/Krücken, 2005, 55; Lang/Lang, 2010, 12, 13; Schreyögg, 2013, 1, 2.

25 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 75, 76.

26 Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 429.

27 Vgl. Lang/Lang, 2010, 12.

28 Vgl. Schreyögg, 2003, 321; Lang/Lang, 2010, 12, 13.

29 Vgl. Schreyögg, 2003, 321.

30 Vgl. Frooman, 1999, 196.

31 Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 389.

32 Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 66.

33 Vgl. Cyert/March, 1963, 84; Schreyögg, 2003, 63.

Infolgedessen unterliegen Unternehmen komplexen inneren wie auch äußeren sozialen Beziehungsstrukturen, die diese nachhaltig beeinflussen, blockieren und verändern können.³⁴ Ein Netz von Verbindungen und Abhängigkeiten übt somit zunehmend Einfluss aus.³⁵ Es kommt so zu sogenannten „dynamischen Faktoren“³⁶, die auch auf die strategischen Entscheidungsprozesse einwirken können und folglich die Komplexität verstärken und somit auf die Unternehmen einwirken.³⁷ Problematisch erscheint zudem auch der Kommunikationstransfer über die Organisationsgrenzen hinweg.³⁸

Unternehmen unterliegen somit verschiedenen Erwartungshaltungen, dessen Charakter auch institutioneller Natur sein kann, denn auf ihnen lastet förmlich ein Handlungsdruck, der sie oftmals zu einer Konformitätsbildung in Form einer Struktur- und Prozessangleichung bezüglich Rationalität und Steuerung zwingt.³⁹ Normen und Erwartungen wie auch die administrativen Belastungen üben Zwang zur Umsetzung aus.⁴⁰ In so einer Konstellation etabliert sich neben politischem und sozialem Druck nun auch Zwang als eine gängige Form der Einflussnahme.⁴¹ Dementsprechend sind Unternehmen den Machtbasen externer Akteure durch Beeinflussung ausgesetzt.⁴² Als Ergebnis dieses Beziehungsgeflechtes erleben wir insbesondere Institutionen als eine spezielle Form ausformulierter Erwartungsstrukturen, indem diese über die Definition ihrer Erwartungshaltungen direkt Einfluss auf das Verhalten wie auch auf die Ausgestaltung von Entscheidungen und Handlungen ausüben und so versuchen die jeweiligen Handlungsspielräume zu begrenzen.⁴³ Zugleich stellt der qualitative Aspekt einer Dynamisierung die Erfüllungen von Erwartungen gegenüber den Stakeholdern dar.⁴⁴

Um leistungsfähig zu sein, müssen Führungskräfte ihr effektives Handeln auf diese divergierenden Erwartungen hin ausrichten und versuchen, diese miteinander sowie mit den Organisationsinteressen in Einklang zu bringen.⁴⁵ Demnach ist es in einem Unternehmen aufgrund der personellen Zukunftsperspektive unabdingbar, dass – an die jeweilige Situation angepasst – auch dynamisch gehandelt werden muss.⁴⁶ Ansatzpunkte einer solchen Handlungsprämisse sind, wie *Stein* und *Stein/Scholz* rubrizieren, sechs Dynamisierungsaspekte für ein aufschließendes Grundverständnis von Dynamik.⁴⁷ Dies umfasst ein differenziertes, schnelleres, veränderungsfähiges, nachhaltiges, kompetentes und flexibles Verständnis, damit die Ausgestaltung von Personalmanagementprozessen in diesem Sinne ermöglicht wird.⁴⁸

34 Vgl. *Mintzberg/Raisinghani/Théorêt*, 1976, 263; *Lang/Lang*, 2010, 12.

35 Vgl. *Schreyögg*, 2003, 321.

36 *Mintzberg/Raisinghani/Théorêt*, 1976, 263.

37 Vgl. *Mintzberg/Raisinghani/Théorêt*, 1976, 263; *Pieler*, 2003, 9; *Schey/Roesgen*, 2012, 2.

38 Vgl., *Stahle/Conrad/Sydow*, 1999, 429.

39 Vgl. *Hasse/Krücken*, 2005, 49; *Walgenbach/Meyer*, 2008, 11, 17.

40 Vgl. *Pichler/Pleitner/Schmidt*, 2000, 26.

41 Vgl. *Hasse/Krücken*, 2005, 54, 56; *Walgenbach/Meyer*, 2008, 11, 17, 24.

42 Vgl. *Bitz et al.*, 1990, 149.

43 Vgl. *Mayntz/Scharpf*, 1995, 15, 16; *Hasse/Krücken*, 2005, 15; *Helfen*, 2009, 181.

44 Vgl. *Stein*, 2012, 264.

45 Vgl. *Yukl*, 1989, 262.

46 Vgl. *Stein*, 2012, 266.

47 Vgl. *Stein*, 2012, 267; *Stein/Scholz*, 2015, 255-257.

48 Vgl. *Stein*, 2012, 267; *Stein/Scholz*, 2015, 255-257.

In Zeiten immer größer werdender Erwartungen stehen Unternehmen nunmehr vor großen Herausforderungen, die entstandene Komplexität zu bewältigen und gleichzeitig Flexibilität in den jeweiligen Ausführungen von Leistungen unter der Prämisse von Effizienz zu steigern.⁴⁹ An dieser Stelle zeigt sich ein Widerspruch, indem durch die Förderung von Flexibilität zugleich Komplexität erzeugt wird.⁵⁰ Demnach gilt es auf der einen Seite ein Maß an Flexibilität zu ermöglichen und auf der anderen Seite Effizienz zu gewährleisten.⁵¹ Die Folgen sind zum Teil erheblich, denn sie zeigen Unterbrechungen von Entscheidungsabläufen und das Erleben einer Ohnmacht auf.⁵² Unternehmen befürchten nun, durch das Anwachsen der Komplexität zunehmend auch Kontrollverlust zu erleiden.⁵³ Es entsteht Unsicherheit.⁵⁴ Diese kann in den Unternehmen sowohl von innen, das heißt von der Struktur, als auch von außen durch Vorschriften hervorgerufen werden.⁵⁵ Ein sich leicht zu verschaffender Eindruck von Komplexität und Dynamik vermitteln die hohen Veränderungsdaten in den Märkten.⁵⁶ So weist der fortschreitende Erkenntnisprozess in der Forschung bereits auf das „[...] *dynamische Bild der Komplexität*[...]“⁵⁷ hin.⁵⁸ Verursacher sind hierbei unter anderem die individuellen Erwartungen der Kunden an Vielfalt und Varianz bei Produkten und Dienstleistungen, die dieses zu einer täglichen Herausforderung für die Unternehmen werden lassen.⁵⁹ In diesem Kontext gewinnt Komplexität stetig an Bedeutung, da diese einen erheblichen Einfluss auf die Ausgestaltung der Unternehmen hat.

Eine von der *Camelot Management Consulting* in 2012 bei 150 Topmanagern durchgeführte Studie ergab, dass für 89% der Befragten die Komplexität in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat.⁶⁰ Aufgrund dieser Komplexität ergab eine weitere Schätzung, dass 80% der vom Unternehmen angesetzten Strategien hierdurch nicht realisiert werden konnten.⁶¹

In einer immer komplexer werdenden Welt wird es die Aufgabe der Führungskräfte sein, die aufkommende Komplexität zu bewältigen.⁶² Steigt der Grad an Komplexität in einem Unternehmen, kommt es unweigerlich, solange diese Komplexität nicht abgefedert wird, zu Störungen im betrieblichen Ablauf.⁶³ Führungskräfte benötigen zur Komplexitätsbewältigung demzufolge Macht.⁶⁴ Die Herausforderung in den Unternehmen besteht nun darin, die Leistungsprozesse in den Unternehmen bezüglich der äußeren wie auch der inneren Einflüsse zur Erfüllung der Anforderungen in Einklang zu bringen.⁶⁵

49 Vgl. Schreyögg/Kliesch, 2005, 31; Hüther et al., 2008, 6; BMWi 10/2010, 11, 12, 20.

50 Vgl. BMWi, 10/2010, 12,13.

51 Vgl. Schreyögg/Kliesch, 2005, 31.

52 Vgl. Mintzberg/Raisinghani/Théorêt, 1976, 264; Probst, 1987, 29.

53 Vgl. Schey/Roesgen, 2012, 6.

54 Vgl. Malik, 2008, 55.

55 Vgl. Schey/Roesgen, 2012, 5, 11.

56 Vgl. Hetzler, 2010, 18; Schuh/Krumm/Aman, 2013, 43.

57 Mitchell, 2008, 27.

58 Vgl. Mitchell, 2008, 27.

59 Vgl. BMWi, 10/2010,16.

60 Vgl. Schey/Roesgen, 2012, 6, 7.

61 Vgl. Schuh/Krumm/Aman, 2013, 22.

62 Vgl. Schuh/Krumm/Aman, 2013, 7, 27.

63 Vgl. Drucker, 2009b, 247.

64 Vgl. Krüger, 1974, 184.

65 Vgl. Schreyögg, 2003, 19, 20.

Hierbei kommt es zu einem Spannungsbogen – dem Streben nach einer absoluten Regelbarkeit der Prozesse auf der einen und dem Zulassen von Regelverstößen durch autonome Arbeitshandlungen der Mitarbeiter auf der anderen Seite.⁶⁶ Das Mandat, auf welches sich das Unternehmen in diesem Spannungsverhältnis berufen kann folgt dem Ziel und Zweck eines jeden Unternehmens: Entscheidungen in Handlungen umzusetzen.⁶⁷ Hierfür bedienen sich Unternehmen Führungsebenen, die dafür Sorge tragen, dass Entscheidungen erfolgreich in Handlungen umgesetzt werden.⁶⁸

Eine dabei in den Fokus zu nehmende Führungsebene in den Unternehmen bildet das mittlere Management, denn ihm obliegt in einer ganz besondere Beziehungsfunktion – sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens – die Strategien der obersten Führungsebene in operative Handlungen zu den unteren Ebenen zu übertragen.⁶⁹ Ihm wird die Aufgabe zuteil, Aufgabenstellung und Aufgabenrealisierung erfolgswirksam zu meistern.⁷⁰ Dabei umfassen die in seiner Funktion verankerten Aufgaben ein breites Aufgabenspektrum, das neben der Transformation und der Strategieumsetzung auch die Informationsvermittlungsfunktion wie auch die Personalführungsaufgaben und die zu erfüllenden Fachaufgaben beinhaltet.⁷¹

Insbesondere diese nicht immer hinreichend herunterdelegierten formalen Machtbefugnisse bergen Gefahren in sich.⁷² In der Betrachtung KMU-geführter Unternehmen obliegt die Entscheidungsmacht in vielen Fällen nach wie vor der Führungsspitze – der Geschäftsführung, denn ihr allein obliegt die zentrale Entscheidungsgewalt.⁷³ Somit tragen echte Führungsentscheidungen die Merkmale zur Behandlung außergewöhnlicher Einflüsse bereits in sich – insbesondere, da diese nicht von der Unternehmensleitung auf andere Personen im Unternehmen aufgrund fehlender Autorität oder Vollmacht zu übertragen sind.⁷⁴

In den Unternehmen sieht sich das mittlere Management den vielfältigsten Anspruchsgruppen zuweilen auch direkt ausgesetzt.⁷⁵ Diese spezifische Funktion, die auch als Sandwichfunktion beschrieben wird, macht sie für Einflüsse Dritter besonders empfänglich.⁷⁶ In so einem Korsett eingeschränkter Handlungsräume unterliegt das tagtägliche Handeln des mittleren Managements einer Ambivalenz, zum Einen – im Falle eines Misserfolges – die Verantwortung tragen zu müssen, und zum Anderen – mit einer eingeschränkten Gestaltungsmacht – erfolgreich agieren zu müssen.⁷⁷

⁶⁶ Vgl. Schreyögg, 2003, 18, 19.

⁶⁷ Vgl. Drucker, 2009b, 90.

⁶⁸ Vgl. Drucker, 2009a, 31.

⁶⁹ Vgl. Hölterhof et al., 2011, 12, 14.

⁷⁰ Vgl. Hölterhof et al., 2011, 12, 14.

⁷¹ Vgl. Hölterhof et al., 2011, 14.

⁷² Vgl. Mintzberg, 1992, 154; Han, 2005, 65.

⁷³ Vgl. Pichler/Pleitner/Schmidt, 2000, 26.

⁷⁴ Vgl. Gutenberg, 1976, 139.

⁷⁵ Vgl. Löhr 2010, 1; Hölterhof et al., 2011, 18.

⁷⁶ Vgl. Löhr, 2010, 1; Hölterhof et al., 2011, 16.

⁷⁷ Vgl. Hölterhof et al., 2011, 16.

Zu einem weiteren Problem führen die Trennung von Entscheidung und Handlung, insbesondere in den Fällen, in denen die getroffenen Entscheidungen in ihrer Umsetzung durch die Macht Dritter beeinflusst oder in Gänze sogar blockiert werden können.⁷⁸ Als Folge droht dem Unternehmen eine deutliche Umsetzungsschwäche in Form einer Handlungsunfähigkeit nicht realisierter Entscheidungen.⁷⁹

Macht, so scheint es, obliegt letztendlich dem, der handelt.⁸⁰ Infolgedessen spielen vielfältigste Einflüsse eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, Entscheidungen erfolgreich in Handlungen umzusetzen.

In Anbetracht dieser Erkenntnisse hängt die Existenz einer Organisation im entscheidenden Maße von ihrem Vermögen ab, Macht zur Umsetzung von Entscheidungen aufzubauen, damit die Unterordnung ihrer Mitglieder gewährleistet wird, um hierdurch die an sie von außen gestellten Aufgaben erfüllen zu können.⁸¹ Macht stellt somit ein wichtiges Konstrukt in Zusammenspiel von organisationalem Verhalten dar.⁸² Demnach können Unternehmen aufgrund ihres Machtgebrauchs, welcher zur direkten Beeinflussung ihrer Mitarbeitenden wie auch durch deren Einbindung in die Prozesse genutzt wird, klassifiziert werden.⁸³

Diesem Ansatz folgend kann Macht nicht nur zur erfolgreichen Umsetzung von Entscheidung in Handlungen und zum Gestalten von Prozessen angewendet werden – auch können die Einflüsse Dritter ebendiese angestrebten Handlungen durch den Einsatz von Macht blockieren und den Realisierungserfolg für das Unternehmen nachhaltig beeinträchtigen. Besonders in diesem Machtgefüge gefangen ist das mittlere Management – auf der einen Seite durch die zur Verfügung stehende Macht gestalten zu müssen und auf der anderen Seite durch Macht beeinflusst zu werden. Es kommt somit unweigerlich zu Störungen im Handlungsverlauf – den Befugnisbarrieren. Diese verhindern, dass die Führungskräfte des mittleren Managements ihre angestammte Macht durch Befugnisse direkt ausführen können. Es kommt zu einer Unterbrechung im angestrebten Handlungsverlauf, in dessen Verlauf der Prozess vollständig blockiert wird. In den KMU unterliegt das mittlere Management aufgrund ihrer im Unternehmen eingebetteten Position im besonderen Maße diesen machtbasierten Einflüssen Dritter.

78 Vgl. Berner, 2008, 1.

79 Vgl. Berner, 2008, 5.

80 Vgl. Luhmann/Kieserling, 2012, 96.

81 Vgl. Parsons, 1956, 79; Barnard, 1969, 31.

82 Vgl. Mintzberg, 1984, 208.

83 Vgl. Lunenburg, 2012b, 4; Rahim, 2014, 23.

1.2 Theoriebezogene Problemstellung

In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung hat sich Macht seit vielen Jahrzehnten als eine beständige Größe fest etabliert, denn vieles, das das berufliche Leben beeinflusst und bewegt, geht mit Macht einher. Eine bedeutungsvolle Grundlage für den formalen Machtgebrauch stellt der Bürokratieansatz von *Weber* dar.⁸⁴ In diesem Ansatz betrachtet *Weber* die Organisation als ein in sich geschlossenes System von hierarchischer Ordnung.⁸⁵ Soziale Aspekte, die auf eine Organisation Einfluss nehmen können, bleiben unberücksichtigt, denn der Mensch fungiert hier nur als Träger formaler Funktionen.⁸⁶ In diesem Kontext generiert sich Macht ausschließlich über die Position.⁸⁷ Für *Weber* stellt dieses Modell die rationalste Form der Abbildung formaler Arbeitsaufgaben dar.⁸⁸ *Weber* plädiert: „Die rein bürokratische [...] Verwaltung ist nach allen Erfahrungen die an Präzision, Stetigkeit, Disziplin, Straffheit und Verlässlichkeit [...], rein technisch zum Höchstmaß der Leistung vervollkommene, in allen diesen Bedeutungen: formal rationalste, Form der Herrschaftsausübung.“⁸⁹

Die Kernthese dieser Auffassung verfolgt den Ansatz, dass eine funktionierende bürokratische Organisation unabhängig von den in ihr tätigen Individuen ist.⁹⁰ Demzufolge sorgen organisatorische Regeln für eine Begrenzung der Handlungsspielräume, um so die gewünschten Leistungen vorbestimmen zu können.⁹¹ Ein hierfür prägendes Bild dieser legalen Herrschaftsform – auch „*Herrenbefugnisse*“⁹² genannt – stellen Hierarchien dar.⁹³ Unter dieser Prämisse fokussieren sich zum Einen generelle, zum Aufbau formaler Strukturen auf Dauer angelegte Regeln, und zum Anderen sich auf Akzeptanz durch die in der Organisation tätigen Mitglieder berufenden Strukturen.⁹⁴ Das Ziel ist eine sowohl nach innen als auch nach außen hin berechenbare und auch beherrschbare Organisation.⁹⁵ Das sich hierbei anmutende Modell weist eine technische – sich an Maschinen orientierende Darlegung – vom Menschen entkoppelte Organisation auf, die an die Funktionsfähigkeit einer formalen Organisation innerer Ordnung von Befehl und Gehorsam anzuknüpfen versucht.⁹⁶

Dabei attestiert *Weber* einem privaten, an einen Erwerb ausgerichteten Unternehmer – im Vergleich gegenüber diesem bürokratischen Ordnungssystem – eine Überlegenheit an Wissen.⁹⁷ Unter einer solchen Prämisse erscheint es auch wenig verwunderlich zu sein, dass in modernen, privatwirtschaftlich ausgerichteten Organisationen, in denen Schnelligkeit wie auch innovative Prozesse im Interesse

⁸⁴ Vgl. Rueff/Scott, 1998, 877; Schreyögg, 2003, 32.

⁸⁵ Vgl. Schreyögg, 2003, 32; Steinmann/Schreyögg/Koch, 2013, 52.

⁸⁶ Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 35, 36; Lang/Lang, 2010, 2; Weber, 2010, 16.

⁸⁷ Vgl. von der Oelsnitz, 2012, 20.

⁸⁸ Vgl. Bea/Göbel, 1999, 49; Schreyögg, 2003, 32; Steinmann/Schreyögg/Koch, 2013, 49.

⁸⁹ Weber, 2010, 164.

⁹⁰ Vgl. von der Oelsnitz, 2012, 20.

⁹¹ Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 379.

⁹² Weber, 2010, 162.

⁹³ Vgl. Weber, 2010, 161, 162, 163.

⁹⁴ Vgl. Courpasson, 2000, 142; Schreyögg, 2003, 32; Steinmann/Schreyögg/Koch, 2013, 49, 50.

⁹⁵ Vgl. Schreyögg, 2003, 32, 33.

⁹⁶ Vgl. Schreyögg, 2003, 33; Matys, 2006, 58.

⁹⁷ Vgl. Weber, 2010, 166.

der Kunden erforderlich sind, das Strukturmodell der Bürokratie heute kaum noch Anwendung findet.⁹⁸ Schnelligkeit in der Bearbeitung von Aufträgen sind demzufolge ein Garant für den wirtschaftlichen Erfolg.⁹⁹ Rein bürokratisch aufgebaute Strukturformen sind demnach heute nur noch in weitgehend wettbewerbsfreien Bereichen wie denen staatlicher Institutionen etabliert.¹⁰⁰

Es zeigt sich, dass der Einfluss im *Weber'schen* Modell ausschließlich über die Struktur erfolgt und Macht ein unmittelbares Resultat der Position auf Basis der Hierarchie ist. Zudem bietet der Bürokratieansatz von *Weber* nicht die Möglichkeit ein wahres Bild der Realität in den Unternehmen widerzuspiegeln.¹⁰¹ *Weber* erscheint hier zu undifferenziert.¹⁰²

Den perspektivischen Wechsel schafften die Neo-Institutionalisten, deren Arbeiten auf denen von *Weber* aufbauten.¹⁰³ Dem äußeren Einfluss mehr Rechnung tragend, stellten – im Spiegelbild der Betrachtung formaler Strukturen – *Meyer/Rowan* fest, dass die *Weber'schen* Ansätze einen bedeutenden Aspekt vermissen lassen – dem nach der Frage der Legitimität rationalisierter formaler Strukturen.¹⁰⁴ Die Prämisse unter denen der Neo-Institutionalismus steht, trägt den Anschein, dass Entscheidungen wie auch Handlungen in den Organisationen keinen freien Akt darstellen.¹⁰⁵ Vielmehr sind diese von institutionalisierten Einflüssen abhängig.¹⁰⁶ Institutionalistische Ansätze prägen demnach ein Bild absoluter Regelbarkeit und bauen auf Handlungen durch formale Strukturen wie auch der Berücksichtigung von Vorschriften auf, indem die Mitglieder diese widerspruchsfrei befolgen.¹⁰⁷ Hingegen zeigt sich Kritik an den Stellen, an denen institutionalistische Ansätze situative Einflüsse auf lokaler Ebene unberücksichtigt lassen wie auch die Tatsache, dass nicht jeder Vorgang absolut durch Regeln vorbestimmbar erscheint.¹⁰⁸ Hinzu kommt, dass sie den wichtigen institutionellen Wandel vernachlässigen.¹⁰⁹

Der Schwerpunkt der Institutionalisten liegt in einer verstärkten Betrachtung formaler Organisationsstrukturen gegenüber Dritten im Sinne einer Legitimation durch die Umwelt.¹¹⁰ Ihrer Ansicht nach trägt Legitimität entscheidend zur Existenzsicherung bei.¹¹¹ In diesem Fokus definiert *Suchman* drei Arten von Legitimität: „*Pracmatic Legitimacy*“¹¹²; „*Moral Legitimacy*“¹¹³ und „*Cognitive Legi-*

98 Vgl. *Bea/Göbel*, 1999, 57.

99 Vgl. *Stein*, 2012, 264, 265.

100 Vgl. *Neubauer et al.*, 2006, 20.

101 Vgl. *Kieser/Kubicek*, 1992, 35.

102 Vgl. *Kieser/Kubicek*, 1992, 35.

103 Vgl. *Hasse/Krücken*, 2005, 22.

104 Vgl. *Meyer/Rowan*, 1977, 343.

105 Vgl. *Hasse/Krücken*, 2009, 239.

106 Vgl. *Hasse/Krücken*, 2009, 239.

107 Vgl. *Hasse/Krücken*, 2005, 17, 18.

108 Vgl. *Hasse/Krücken*, 2005, 17, 18.

109 Vgl. *Hasse/Krücken*, 2005, 17, 18.

110 Vgl. *Matys*, 2006, 63.

111 Vgl. *Schreyögg*, 2003, 65.

112 *Suchman*, 1995, 584.

113 *Suchman*, 1995, 584.

timacy“¹¹⁴. Hierauf aufbauend bildet Legitimität die Basis für Vertrauen, Anerkennung und Integrität einer Unternehmung.¹¹⁵ Dieser in der neo-institutionalistischen Organisationstheorie hinreichend zugeschriebenen Eigenschaft verschafft dem Unternehmen Erfolg und sichert dessen Existenz.¹¹⁶

Zu den drei populären Vertreter neo-institutionalistischer Ansätze zählen neben *Meyer/Rowan* auch *Zucker* und *DiMaggio/Powell*, deren Forschungen zu den weit verbreiteten gehören.¹¹⁷ Die Aufsätze von *Meyer/Rowan* – „*Formal Structure as Myth and Ceremony*“¹¹⁸ – und *DiMaggio/Powell* – „*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*“¹¹⁹ – bilden die Basis für weitere Arbeiten neo-institutionalistischer Organisationsforschung, die das Zusammenspiel von Organisation und Gesellschaft zu erklären versuchen.¹²⁰ Sie erarbeiten zu *Weber* einen Dissens, da dieser die formale Ausgestaltung einer Organisation als eindeutiges Effizienz Kriterium erachtet.¹²¹ Der Blickwechsel wird insbesondere an der Stelle deutlich, an der das klassische Bild von Effizienz eines Unternehmens bewertet wird, denn dieser liegt oftmals im Zuge einer optimalen Verkettung der Bestandteile im Herstellungsprozess.¹²²

Die neo-institutionalistische Organisationstheorie ermöglicht somit eine distanzierte Betrachtung symbolisch angepasster formaler Strukturen gegenüber den Erwartungen und überlässt hierbei die internen Aktivitätsstrukturen ihren realen Verhältnissen.¹²³ Diese agieren gemäß den Annahmen von *Meyer/Rowan* nicht immer nach dem „*blueprint*“¹²⁴, dem durch die formalen Strukturen aufgezeigten Muster. Zur Verdeutlichung entwarfen *Meyer/Rowan* ein Modell der „*Entkopplung*“¹²⁵, durch das sich die innere Organisation von der nach außen der Umwelt als Legitimierung erscheinenden Fassade zu entkoppeln versucht.¹²⁶

Neo-Institutionalisten zielen in ihren Thesen bewusst auf die durch institutionalisierte Werte hervorbrachten Normen, Regeln und Rollen ab, die fernab von den Bedingungen sowohl auf Basis technischer als auch ressourcenbestimmender Größen sind.¹²⁷ Bedeutend ist, dass die Umwelt als Erfolgsfaktor für den Fortbestand der Organisation angesehen wird.¹²⁸ Dabei richtet sich der Fokus insbesondere auf die Auswirkungen, die die Umwelt bezüglich der Legitimation auf die Organisationsausge-

114 Suchman, 1995, 584.

115 Vgl. Senge/Hellmann, 2006, 75.

116 Vgl. Senge/Hellmann, 2006, 75.

117 Vgl. Hasse/Krücken, 2005, 62.

118 Meyer/Rowan, 1977.

119 DiMaggio/Powell, 1983.

120 Vgl. Hasse/Krücken, 2005, 22.

121 Vgl. Hasse/Krücken, 2005, 22.

122 Vgl. Breidbach, 2008, 53.

123 Vgl. Hasse/Krücken, 2009, 239.

124 Meyer/Rowan, 1977, 342.

125 Meyer/Rowan, 1977, 357.

126 Vgl. Meyer/Rowan, 1977, 357.

127 Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 51.

128 Vgl. Walgenbach/Kierser, 2002, 323, 324; Walgenbach/Meyer, 2008, 12.

staltung nimmt.¹²⁹ Diese Betrachtung von Legitimation beschreibt ein zusammenfassendes Verständnis, welches auf die Beachtung und Einhaltung gesellschaftlicher Werte und Erwartungen, sowie auch auf die Berücksichtigung von akzeptierten Regeln und Gesetzen abzielt.¹³⁰ Organisationen, die diese Erwartungen nicht erfüllen bzw. eigene Handlungen forcieren, droht in der Anerkennung der Verlust der Legitimität.¹³¹

Es zeigt sich, dass in der neo-institutionellen Betrachtungsweise der Freiheitsgrad einer selbstbestimmten individuellen Ausgestaltung und Struktur einer Organisation gerade durch die Umwelt, das heißt durch Dritte, limitiert wird.¹³² So stellte *Zucker* fest, das Unternehmen sowohl durch externe als teilweise auch durch interne Quellen innerhalb der Organisation normativ beeinflusst werden.¹³³ Demzufolge stellt Institutionalismus für sie sowohl ein Prozess – der die Handlungen wie auch die sozialen Beziehungen als selbstverständlich voraussetzt – als auch einen Zustand gemeinsamer Erkenntnisse dar.¹³⁴ Folglich steigt der Druck zur Konformitätsbildung in Richtung gesellschaftlicher Annahmen und Erwartungen – so die Auffassung.¹³⁵ Eine solche Ausgangslage institutioneller Erwartungen auf die Organisationen ließ diese lange Zeit in einer passiven Grundhaltung erscheinen.¹³⁶

Zusammenfassend betrachtet verhält sich – nach den Vorstellungen der Neo-Institutionalisten – die Organisation im Zuge ihrer Legitimationssicherung in ihrer Kommunikation so wie es die sie umgebenden Anspruchsgruppen von ihr erwarten. In diesem Sinne steht der Prozess der Institutionalisierung in krassem Widerspruch zu denen, die rein formale Strukturen in Organisationen als die geeignetere Form zur Effizienzsteigerung betrachten. Das hierbei nach außen in seiner Wirkung zu erzeugende Bild trägt dabei im Wesentlichen die Voraussetzungen einer nachhaltigen Legitimitätssicherung, welches ein Innen (Mikroebene) und ein Außen (Makroebene) umfasst.

Organisationen schaffen institutionelle Legitimität auf Basis formaler Strukturen.¹³⁷ Nach *Meyer/Rowan* wird in ihnen ein Mythos erzeugt, dessen Erfolg im entscheidenden Maße davon abhängt, wie glaubhaft es einer Organisation gelingt, ihre Legitimität gegenüber der institutionellen Umwelt zu bewahren und diese kontinuierlich auszubauen.¹³⁸ *Meyer/Rowan* postulieren: „*Organizations which incorporate institutionalized myths are more legitimate, successful, and likely to survive.*“¹³⁹ Rationalitätenmythen beschreiben somit das Verhalten von Organisationen zur Verfolgung ihrer Legitimationssicherung. Hierüber resümieren *Meyer/Rowan*: „[...] in modern societies formal organizational

129 Vgl. *Schreyögg*, 2003, 6; *Walgenbach/Meyer*, 2008, 12.

130 Vgl. *Hasse/Krücken*, 2005, 13; *Walgenbach/Meyer*, 2008, 12; *Beham*, 2015, 69, 70.

131 Vgl. *Dowling/Pfeffer*, 1975, 122; *Meyer/Rowan*, 1977, 349, 350.

132 Vgl. *Walgenbach/Meyer*, 2008, 17.

133 Vgl. *Zucker*, 1987, 443.

134 Vgl. *Zucker*, 1983, 2.

135 Vgl. *Walgenbach/Meyer*, 2008, 17.

136 Vgl. *Walgenbach/Meyer*, 2008, 123.

137 Vgl. *Hasse/Krücken*, 2005, 22, 23.

138 Vgl. *Walgenbach/Meyer*, 2008, 24, 27.

139 *Meyer/Rowan*, 1977, 361.

*structures arise in highly institutionalized contexts. [...] That is, organizations are driven to incorporate the practices and procedures defined by prevailing rationalized concepts of organizational work and institutionalized in society. Organizations that do so increase their legitimacy and their survival prospects, independent of the immediate efficacy of the acquired practices and procedures. Institutionalized products, services, techniques, policies, and programs function as powerful myths, and many organizations adopt them ceremonially. [...] To maintain ceremonial conformity, organizations that reflect institutional rules tend to buffer their formal structures from the uncertainties of technical activities by becoming loosely coupled, building gaps between their formal structures and actual work activities.*¹⁴⁰

Die Umsetzung dieser aus der Umwelt an die Organisation herangetragenen Vorstellungen und Werten verspricht der Organisation Legitimität und Sicherheit – unbeachtet des wahren wirtschaftlichen Nutzens dieser Umsetzung.¹⁴¹ In diesem Kontext sind Meyer/Rowan der Auffassung, dass institutionalisierter Isomorphismus den Erfolg wie auch die Überlebensfähigkeit von Organisationen fördert.¹⁴²

DiMaggio/Powell haben mit ihrer Theorie des „organisationalen Feldes“¹⁴³ die These bezüglich der „Isomorphie“¹⁴⁴ von Meyer/Rowan ergänzt und erweitert.¹⁴⁵ Hierbei betrachten sie folgende Strukturgleichung: „[...]durch Zwang (coercive isomorphism), [...]durch mimetische Prozesse (mimetic isomorphism) und [...]durch normativen Druck (normative isomorphism)[...].“¹⁴⁶ DiMaggio/Powell argumentieren: „The existence of a common legal environment affects many aspects of an organization's behavior and structure.“¹⁴⁷

In ihren Betrachtungen zur Isomorphie gehen DiMaggio/Powell deutlich weiter als Meyer/Rowan, da für sie eine Entkopplung formaler innerer Strukturen zu den Effekten nach außen nicht stattfindet.¹⁴⁸ Die Aktivitätsstrukturen entsprechen einem von der Isomorphie direkt hervorgerufen Handlungsakt.¹⁴⁹ Ihrer Ansicht nach formen äußere Einflüsse – in Form von Anforderungen und Erwartungen – die Strukturen in den Unternehmen.¹⁵⁰ Zugleich spielen sowohl bei Meyer/Rowan als auch bei DiMaggio/Powell die institutionalisierte Umwelt eine bedeutende Rolle, da sie die formale Struktur in den Organisationen durch positive wie auch negative Sanktionen zu beeinflussen versucht.¹⁵¹

140 Meyer/Rowan, 1977, 340, 341.

141 Vgl. Meyer/Rowan, 1977, 340, 341.

142 Vgl. Meyer/Rowan, 1977, 349.

143 Walgenbach/Meyer, 2008, 41.

144 Walgenbach/Meyer, 2008, 41.

145 Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 41.

146 DiMaggio/Powell, 1983, 150.

147 DiMaggio/Powell, 1983, 150.

148 Vgl. Senge/Hellmann, 2006, 111.

149 Vgl. Senge/Hellmann, 2006, 111.

150 Vgl. DiMaggio/Powell, 1983, 150.

151 Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 42.

Zucker hingegen nimmt gegenüber Meyer/Rowan und DiMaggio/Powell einen anderen Blickwinkel ein, indem sie den Gedanken an eine relative „Beständigkeit“¹⁵² im Rahmen der Betrachtung der Institutionalisierung ausführt.¹⁵³ Sie versucht hochinstitutionalisiertes Verhalten von Akteuren ohne zusätzlichen Sanktionen zu erklären.¹⁵⁴ Dabei versteht sie Institutionalisierung als Variable, die sie in verschiedene Grade klassifiziert.¹⁵⁵ Bei einem hohen Grad an Institutionalisierung weisen Organisationen aus ihrer Sicht eine hohe Beständigkeit aus, insbesondere in kultureller Sicht, in der traditionsreich die Übergabe von Werten, Einstellungen und Regeln gänzlich ohne jede Form von Zwang erfolgt.¹⁵⁶ Beständigkeit definiert Zucker durch drei Aspekte: die Übergabe bestimmter Handlungsweisen in Abhängigkeit des Grades der Institutionalisierung, die Beibehaltung der Handlungsweisen, sowie den Widerstand bei Veränderungsversuchen.¹⁵⁷ Für Zucker spielt insbesondere der soziale Kontext, in welchem sich der handelnde Akteur befindet, eine entscheidende Rolle dafür, wie weit die auszuführende Handlung institutionellen Regeln folgt.¹⁵⁸

In der Betrachtung der Auslegungen unter den Autoren (Zucker, Meyer/Rowan, DiMaggio/Powell) zeigen sich somit Widersprüche, die sich in der jeweiligen Betrachtungsweise besonders in ihren spezifischen Interpretationen, diese sowohl auf der Mikro- als auch Makroebene, verdeutlichen.¹⁵⁹ Zucker behandelt die institutionalisierten Einflüsse, die aus der gesellschaftlichen Erwartungshaltung, der Makroebene, unweigerlich auf die handelnde Ebene, der Mikroebene, einwirken.¹⁶⁰ Zucker führt aus: „*The social structure (macro-level) determines the behavior of individuals and small groups (micro-level) and exists independently of them.*“¹⁶¹ Die Makroebene (Umwelt) ist für sie fest mit der Mikroebene des handelnden Akteurs verbunden, indem Strukturen nicht infrage gestellt werden.¹⁶² Zucker weiter: „*Macro-level and micro-level are inextricably intertwined.*“¹⁶³ Hingegen legen Meyer/Rowan wie auch DiMaggio/Powell ihren Schwerpunkt auf den Umweltaspekt der Makroebene.¹⁶⁴ Für sie gilt nicht, dass beide Ebenen unmittelbar miteinander verbunden sind.¹⁶⁵ Ihrer Auffassung nach entwickeln Organisationen intelligente Strategien, damit diese den Erwartungshaltungen der Umwelt entfliehen können.¹⁶⁶ Demzufolge verdeutlicht sich ein Dissens in den jeweiligen Betrachtungsweisen unter den Wissenschaftlern.

152 Walgenbach/Meyer, 2008, 42.

153 Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 42.

154 Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 42.

155 Vgl. Zucker, 1977, 728.

156 Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 42.

157 Vgl. Zucker, 1977, 726.

158 Vgl. Zucker, 1977, 728.

159 Vgl. Zucker, 1977, 727.

160 Vgl. Zucker, 1977, 727.

161 Zucker, 1977, 727.

162 Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 42.

163 Zucker, 1977, 728.

164 Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 51.

165 Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 51.

166 Vgl. Powell, 1991, 195; Walgenbach/Meyer, 2008, 51.

In der neo-institutionalistischen Organisationsforschung bilden Institutionen, die aus ihnen resultierende institutionalisierte Regeln, wie auch die an sie gerichteten Erwartungen einen bedeutenden Kernbereich in den Betrachtungen.¹⁶⁷ Die Neo-Institutionalisten betrachten – gemäß ihren jeweiligen Vorstellungen – sowohl die Mikroebene als auch die Makroebene.¹⁶⁸ Dabei rückt die neo-institutionalistische Organisationstheorie in ihrer Betrachtungsweise eher in Richtung Makroebene, von der aus sich Vorstellungen und Erwartungen auf die Organisation übertragen und diese dann intern aufgenommen und umgesetzt werden.¹⁶⁹ Zur Frage der Macht, die von Organisationen ausgeht, kann in der Makroperspektive diese über den Einfluss auf Strukturen und Prozesse beantwortet werden.¹⁷⁰ Somit können in dieser Betrachtungsweise Organisationen als institutionelle Akteure betrachtet werden, die über Individuen Macht ausüben.¹⁷¹ Überdies scheint die Makroperspektive eher in den Köpfen der Verantwortlichen verankert, als von außen direkt auferlegt zu sein.¹⁷²

Die Umsetzung dieser aus der Umwelt an die Organisation herangetragenen Vorstellungen und Werte verspricht der Organisation Legitimität und Sicherheit ungeachtet dessen, ob diese einen wahren wirtschaftlichen Nutzen in der Umsetzung überhaupt erzielen.¹⁷³ Ihnen wird unterstellt, dass sie hierdurch ihre existenzielle Basis stärken können.¹⁷⁴ Demzufolge unterliegt Legitimität einem Muster an Erwartungshaltungen, welche durch die Anspruchsgruppen jederzeit angezweifelt und in jegliche Form auch wieder abgesprochen werden kann.¹⁷⁵ Sie ist somit fragil.¹⁷⁶

In Beachtung dieser Erkenntnisse lassen die jeweiligen neo-institutionalistischen Betrachtungsweisen und Auslegungen aus heutiger Sicht unter den Vertretern gemeinsame Standpunkte nicht erkennen. Ferner sind Einflüsse von Dritten auf Entscheidungsträger in den Organisationen zwar immer wieder Gegenstand wissenschaftlicher Betrachtungen (s. *Pfeffer/Salancik*, 1978, 1989; *Schreyögg/Steinmann*, 1993; *Schreyögg/Sydow*, 1997; *Mitchell et al.*, 1997; *Mintzberg*, 1983, 1992; *Lukes*, 2005; *Freeman*, 2004, 2010; *Reed et al.*, 2009; *Crozier/Friedberg*, 1993, 2010; *Luhmann*, 2012; *Schreyögg*, 2013, u.v.m.), doch lassen auch diese einen wahren Blick auf die bisher verdeckten innerorganisationalen machtbasieren Handlungsweisen auf Ebene des mittleren Managements weiterhin nicht hinreichend zu. Obwohl Macht in der jüngeren neo-institutionalistischen Organisationsforschung verstärkt mitaufgenommen wird, geschieht dies nur primär auf Basis formaler Organisationsstrukturen. Diese, sich auf den Grundlagen des bürokratischen Ansatzes von *Weber* begründende Betrachtungsweisen, implizieren gedanklich Macht. Darüber hinaus verdecken sie zugleich den direkten Blick auf die Handlungen der Akteure in den Organisationen – insbesondere auf die machtbasieren des mittleren Managements.

167 Vgl. *Walgenbach/Kieser*, 2002, 319; *Walgenbach/Meyer*, 2008, 55.

168 Vgl. *Walgenbach/Kieser*, 2002, 323; *Walgenbach/Meyer*, 2008, 58.

169 Vgl. *Walgenbach/Kieser*, 2002, 323; *Walgenbach/Meyer*, 2008, 50.

170 Vgl. *Matys*, 2006, 78.

171 Vgl. *Matys*, 2006, 78.

172 Vgl. *Walgenbach/Meyer*, 2008, 50.

173 Vgl. *Meyer/Rowan*, 1977, 340.

174 Vgl. *Meyer/Rowan*, 1977, 361.

175 Vgl. *Walgenbach/Meyer*, 2008, 65.

176 Vgl. *Walgenbach/Meyer*, 2008, 65.

Kritik erfährt der Neo-Institutionalismus in der Form, dass für diesen das individuelle Handeln des Einzelnen nicht im Vordergrund steht.¹⁷⁷ Demzufolge liegt das Theorieproblem des Neo-Institutionalismus in der zum Teil vagen Verdeutlichung innerbetrieblicher Handlungsaspekte als Antwort auf die machtbasierten Einflüsse externer Dritter. Somit scheint dieser Ansatz, übertragen auf die betrieblichen Belange, zu wenig Aussagekraft darüber zu haben, wie letztendlich Führungskräfte des mittleren Managements auf die Einflüsse durch Macht situativ reagieren und wie sie den Leistungserfolg durch Überwindung der vorliegenden Befugnisbarrieren bewerkstelligen. Insbesondere die Effizienzbetrachtung spielte für die Neo-Institutionalisten bisher nur eine untergeordnete Rolle.¹⁷⁸

Der bisherige neo-institutionalistische Blickwinkel ging von einer eher losen Verbindung der Umwelt zu den inneren Anpassungsstrukturen in den Unternehmen aus.¹⁷⁹ Das Spektrum von Ergebnissen behandelte die institutionellen Vorgaben faktisch nur in Form einer Fassade, indem die innerbetrieblichen Vorgänge entkoppelt nach eigenen Strukturen und Handlungsmustern praktiziert und beantwortet werden.¹⁸⁰ Dieser bisherige Ansatz weicht zunehmend der Vorstellung, dass auch innerorganisationale Strukturen dem Einfluss von außen unterliegen und somit nicht autark und frei von diesen Einflüssen wirken.¹⁸¹ Eine absolute Trennung in den Unternehmen zu den Erwartungsstrukturen der Umwelt kann demnach aufgrund institutioneller gesellschaftlicher Zusammenhänge nicht stattfinden.¹⁸²

Dabei sind die Unternehmen diesen Einflüssen nicht schutzlos ausgeliefert. *Oliver* erfasste fünf strategische Optionen die in der Frage nach Gegenreaktionen auf institutionelle Erwartungen Antworten liefern: „die Erduldung (*Acquiesce*), den Kompromiss (*Compromise*), die Vermeidung (*Avoid*), die Trotzreaktion (*Defy*) und die Manipulation (*Manipulate*).“¹⁸³ *Goodstein* hingegen erachtete nur drei dieser Optionen als relevant: den Kompromiss, die Vermeidung und die Trotzreaktion.¹⁸⁴ Der Erkenntnisgewinn hieraus ist, dass Organisationen institutionalisierten Einflüssen demzufolge in Gänze nicht ausgeliefert sind; vielmehr verfügen sie über Spielräume und somit auch über strategische Reaktionsmöglichkeiten.¹⁸⁵ Offen bleibt, wann welche Reaktionen eingesetzt werden.¹⁸⁶

Der Neo-Institutionalismus ermöglicht demzufolge nur bedingt eine vertiefende Betrachtung machtbasierter Handlungen der Akteure in den Unternehmen. Zudem wird in der bisherigen neo-institutionalistischen Betrachtung der damit in Zusammenhang stehende innerorganisationale Handlungsprozess zur Umsetzung der Erwartungen bisher weitgehend ausgeblendet.

177 Vgl. Krücken, 2002, 12; Walgenbach/Meyer, 2008, 91.

178 Vgl. Hasse/Krücken, 2005, 33, 51.

179 Vgl. Hasse/Krücken, 2005, 50.

180 Vgl. Hasse/Krücken, 2005, 68.

181 Vgl. Hasse/Krücken, 2005, 50.

182 Vgl. Hasse/Krücken, 2005, 50.

183 *Oliver*, 1991, 152.

184 Vgl. *Goodstein*, 1994, 378.

185 Vgl. *Senge/Hellmann*, 2006, 114.

186 Vgl. *Müller*, 2009, 226.

Insbesondere Aspekte der Macht geraten zunehmend immer stärker in den Fokus, wenn es um die Durchsetzung von Interessen geht.¹⁸⁷ Dabei folgt die Funktionsweise einer Organisation nicht immer den rein formal anmutenden Gesichtspunkten.¹⁸⁸ Oftmals liegt eine Divergenz zwischen formaler Struktur und realer Ausgestaltung von Prozessen vor.¹⁸⁹ Unternehmen sind zunehmend Einflüssen und Erwartungshaltungen Dritter – ihrer Umwelt – ausgesetzt, die diese zu beeinflussen versuchen oder in Gänze in Frage stellen.¹⁹⁰ Dies zeigt sich besonders in der institutionalisierten Form der Macht.¹⁹¹

Auf Seiten des soziologischen Institutionalismus hingegen erfährt Macht bisher keine besonders hervorgehobene Aufmerksamkeit.¹⁹² Dies lässt sich annähernd in der Form erklären, dass die Durchsetzung institutioneller Interessen per se auf Macht begründet wird, wie zum Beispiel das Erlassen von Gesetzen.¹⁹³ Die Fragestellungen nach den Auswirkungen der eingesetzten institutionalisierten Macht wie auch dem innerorganisatorischen Umgang mit ihr, bleibt – bezogen auf die Wirkmechanismen – bisher unbeantwortet. Auch für *Oliver* stellt Macht einen wesentlichen Faktor als Wirkmechanismus in der neo-institutionalistischen Organisationstheorie dar, der zwar vermerkt, aber dennoch nicht hinreichend aufgegriffen wurde.¹⁹⁴

Den Blick auf die klassische Machttheorie gerichtet, scheint diese an dem Punkt zu stagnieren, wo sie einer alten und somit klassischen Prämisse unterliegt.¹⁹⁵ Demzufolge liefert auch die Betrachtung der Organisationstheorie in der Verbindung von Macht und Entscheidung bisher wenig Antworten.¹⁹⁶ Es ist notwendig – soll eine gesonderte Perspektive der Macht eingenommen und ein differenzierteres Bild der Macht im Hinblick auf eine spezielle Situation erlangt werden – auf diese unterschiedlichen Ausprägungsformen und Deutungen von Macht einzugehen. Hierzu bedarf es zur Bewertung der jeweiligen Situation die Beantwortung der Frage, inwieweit Macht in den KMU vom mittleren Management zur Überwindung von Befugnisbarrieren angewendet wird.

Macht, so zeigt sich, steht im Mittelpunkt jeglicher sozialer Beziehungen.¹⁹⁷ *Bierstedt* schlussfolgert: „*Power, [...] is a universal phenomenon in human societies and in all social relationships.*“¹⁹⁸ Und *Dahl* konstatiert: „*[...]power is a relation, and that it is a relation among people.*“¹⁹⁹ Für *Mechanic* steht hierbei die Wichtigkeit der kontrollierten Attribute im Fordergrund:²⁰⁰ „*Power is a function not only of the extent to which a person controls information, persons, and instrumentalities, but also of*

187 Vgl. *Walgenbach/Kieser*, 2002, 352; *Walgenbach/Meyer*, 2008, 123.

188 Vgl. *Walgenbach/Meyer*, 2008, 23.

189 Vgl. *Walgenbach/Meyer*, 2008, 23.

190 Vgl. *Hasse/Krücken*, 2005, 49.

191 Vgl. *Salancik/Pfeffer*, 1989, 268.

192 Vgl. *Hasse/Krücken*, 2005, 86.

193 Vgl. *Hasse/Krücken*, 2005, 65.

194 Vgl. *Walgenbach/Meyer*, 2008, 123, 124.

195 Vgl. *Luhmann/Kieserling*, 2012, 80.

196 Vgl. *Luhmann/Kieserling*, 2012, 78, 80.

197 Vgl. *Bierstedt*, 1950, 730.

198 *Bierstedt*, 1950, 730.

199 *Dahl*, 1957, 203.

200 Vgl. *Mechanic*, 1962, 352.

*the importance of the various attributes he controls.*²⁰¹ Macht ist demzufolge immer auch ein Ergebnis einer sozialen Beziehung.²⁰² Folglich ist nicht nur die Anwendung von Macht in sozialen Beziehungen von großer Bedeutung, wenn es um Macht geht, sondern insbesondere das, was kontrolliert wird.

Die Definitionen und Klassifizierungen von Macht, in dessen Betrachtungsrahmen sich der jeweilige Kontext zu orientieren versucht, sind vielfältig angelegt.

So interpretiert *Bierstedt* sowohl die formale als auch die informelle Macht in Organisationen:²⁰³

„Power appears in the statuses which people occupy in formal organization; dominance in the roles they play in informal organization.“²⁰⁴ *Dahl* legt in seinen Ausführungen zu Macht den Schwerpunkt auf die Beeinflussung:²⁰⁵

„The base of an actor’s power consists of all the resources – opportunities, acts, objects, etc. – that he can exploit in order to effect the behavior of another.“²⁰⁶ Und auch *Raven* definiert Macht als Einfluss:²⁰⁷

„[...] use the word “power” to mean potential influence [...].“²⁰⁸ *Emerson* betrachtet zudem Macht als eine Größe zur Überwindung von Widerständen seitens eines Akteurs:²⁰⁹

„The power of actor A over actor B is the amount of resistance on the part of B which can be potentially overcome by A.“²¹⁰ *Hersey/Blanchard/Natemeyer* sehen in Führung Macht:²¹¹

„Leadership is typically defined as the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts toward goal accomplishment. Power is well described as the leader’s influence potential: the resource that enables a leader to induce compliance or influence followers.“²¹² Und für *Etzioni* spielen die normative und soziale Macht eine entscheidende Rolle:²¹³

„From the viewpoint of the organization, pure normative power is more useful, since it can be exercised directly down the hierarchy. Social power becomes organizational power only when the organization can influence the group’s powers, [...].“²¹⁴ Für *Sander* stellt sich Macht ferner

„[...]als Durchsetzung des eigenen Willens, nötigenfalls auch gegen Widerstand, dar.“²¹⁵ *Staeble/Conrad/Sydow* sehen dementsprechend Macht im Umgang als etwas Alltägliches an:²¹⁶

„Macht und Konflikt sind alltägliche Erscheinungen im Zusammenleben von Menschen und keineswegs nur auf der Ebene der Gruppe von Bedeutung.“²¹⁷

201 *Mechanic*, 1962, 352.

202 Vgl. *Luhmann*, 2003, 11, 12; *Bourdieu*, 2005, 81; *Arendt*, 2011, 45.

203 Vgl. *Bierstedt*, 1950, 732.

204 *Bierstedt*, 1950, 732.

205 Vgl. *Dahl*, 1957, 203.

206 *Dahl*, 1957, 203.

207 Vgl. *Raven*, 1965, 371.

208 *Raven*, 1965, 371.

209 Vgl. *Emerson*, 1962, 32.

210 *Emerson*, 1962, 32.

211 Vgl. *Hersey/Blanchard/Natemeyer*, 1979, 418.

212 *Hersey/Blanchard/Natemeyer*, 1979, 418.

213 Vgl. *Etzioni*, 1968, 6.

214 *Etzioni*, 1968, 6.

215 *Sander*, 1993, 49.

216 Vgl. *Staeble/Conrad/Sydow*, 1999, 409.

217 *Staeble/Conrad/Sydow*, 1999, 409.

Lines sieht in Macht ein Potential zur Beeinflussung von Organisationsmitgliedern:²¹⁸ „Power represents a potential for influencing other organizational members.“²¹⁹

Demgegenüber erfasst Iorio Macht als Vermögen andere an der Ausübung ihrer Macht zu hindern – folglich zu blockieren.²²⁰ Iorio postuliert: „Macht in diesem engeren Sinn bedeutet das Vermögen einer Person, solche Dinge zu tun, die andere Menschen an der Ausübung ihrer Macht behindern.“²²¹ Iorio weiter: „[...]manche Handelnde haben mehr Macht als andere Menschen, durch ihr Tun die Macht anderer Handelnder zu beschränken.“²²² Zusammenfassend deutet Raven Macht somit als Möglichkeiten, durch Ressourcen Einfluss auf andere nehmen zu können:²²³ „[...]we first defined social influence as a change in the belief, attitude, or behavior of person (the target of influence), which results from the action of another person (an influencing agent). Social power was defined as the potential for such influence, the ability of the agent or power figure to bring about such change, using resources available to him or her.“²²⁴ Fiske/Berdahl hingegen betrachten Macht in Folge seiner Wirkung:²²⁵ „Definitions of power as influence define power by its effect.“²²⁶ Und Luhmann/Kieserling widerum erkennen, dass durch Macht die Möglichkeit gegeben scheint, handlungsfähig zu bleiben:²²⁷ „Macht ermöglicht es, Systeme so zu organisieren, daß sie trotz hoher Komplexität entscheidungsfähig bleiben [...].“²²⁸ Und auch Lucas/Baxter betrachten Macht als ein Attribut Dinge in Bewegung zu setzen:²²⁹ „It is the ability to get things done if one chooses.“²³⁰ Oder in der Ausführung Pfeffers: „Getting things done requires power“. ²³¹ Für Lucas/Baxter kann Macht demnach zum Aufbau von Status auf verschiedene Arten verwendet werden: „Power, [...], can be used in various ways to gain status.“²³²

Macht ist demnach mehr als nur der Wille zum Befehl oder zum Widerstand.²³³

Im diesem Kontext umfasst Macht viele Themenbereiche und Wissenschaftsgebiete und wird demzufolge auch immer wieder neu ins Kalkül gezogen, denn insbesondere mit Führung geht auch immer eine Form von Macht einher.²³⁴ Iorio resümiert: „Wer handeln kann, hat Macht. Und wer handelt, übt

218 Vgl. Lines, 2007, 149.

219 Lines, 2007, 149.

220 Vgl. Iorio, 2007, 12, 13.

221 Iorio, 2007, 12, 13.

222 Iorio, 2007, 13.

223 Vgl. Raven, 2008, 1.

224 Raven, 2008, 1.

225 Vgl. Fiske/Berdahl, 2007, 678.

226 Fiske/Berdahl, 2007, 678.

227 Vgl. Luhmann/Kieserling, 2012, 87.

228 Luhmann/Kieserling, 2012, 87.

229 Vgl. Lucas/Baxter, 2012, 51.

230 Lucas/Baxter, 2012, 51.

231 Pfeffer, 1992a, 343.

232 Lucas/Baxter, 2012, 62.

233 Vgl. Luhmann/Kieserling, 2012, 86.

234 Vgl. Green, 1999, 54; Lohaus/Habermann, 2012, 18.

als Handelnder Macht aus.“²³⁵ Und Foucault ergänzt: „Die Ausübung von Macht ist keine bloße Beziehung zwischen individuellen oder kollektiven »Partnern«, sondern eine Form handelnder Einwirkungen auf andere.“²³⁶

Macht ist somit ein fester Bestandteil von sozialen Verbindungen, denn ohne Macht gibt es keine Organisation und keine Handlung.²³⁷ Macht steht demnach auch als Synonym für Wissen, Entscheidung, Einfluss, Führung, der Überwindung von Widerständen, der Anwendung von Ressourcen, dem Status und der Position wie auch den dazu bereitstehenden Möglichkeiten.²³⁸

Macht wurde bereits vielfältig in zahlreichen Studien untersucht und ist immer wieder Gegenstand der Forschungen. In diesem Spiegebild verschiedenster Betrachtungen bildet Macht einen festen Rahmen in vielen Forschungsarbeiten und Veröffentlichungen, wie unter anderem in:

den Sozialwissenschaften: *Barnard*, 1969; *French/Raven*, 1959; *Raven*, 1965, 1992, 2008; *Raven/Kruglanski*, 1970; *Crozier/Friedberg*, 1979, 1993; *Hradil*, 1980; *Crozier*, 2010; *Neuberger*, 1994, 1995, 2006; *König*, 1998; *Han*, 2005; *Weber*, 1922, 2010; u.v.m.;

den Wirtschaftswissenschaften: *Mintzberg*, 1978, 1980, 1984, 1992; *Pfeffer/Salancik/Leblebici*, 1976, *Pfeffer/Salancik* 1977, 1978; *Pfeffer*, 1981, 1989, 1992; *Podsakoff/Schriesheim*, 1985; *Sander*, 1993; *Steinmann/Schreyögg*, 1993; *Schreyögg/Sydow*, 1997, 2009; *Schreyögg/Conrad*, 2000; *Schreyögg*, 2003, 2013; *Schreyögg/Kliesch*, 2005; *Schreyögg//Koch*, 2010; *Drucker*, 1996, 2009; *Malik*, 1998, 2008, 2011; u.v.m.;

der Philosophie: *Kersting*, 1991; *Iorio*, 2007, 2008; *Drinck*, 2008; *Kühl*, 2011; u.v.m.;

den Geistes- und Sozialwissenschaften: *Popitz*, 1976, 1986; *Bourdieu*, 2005; *Foucault*, 2005; *Arendt*, 2011; u.v.m.;

sowie auch bei den Systemtheoretikern: *Luhmann*, 1978, 1984, 2003; *Luhmann/Baecker*, 2009; *Luhmann/Kieserling* 2012; *Probst*, 1987, 1997; u.v.m..

Es verwundert somit nicht, dass sich die Vertreter der jeweiligen wissenschaftlichen Fachrichtungen dem Thema Macht in ihrer jeweiligen eigenen Art und Weise zugewandt haben.

In dieser kausalen Betrachtung zeigt die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Macht nachhaltig immer noch ihre Wirkung.²³⁹ Daraus ableitend liegt Macht nach wie vor eine Kausalität zugrunde.²⁴⁰

235 *Iorio*, 2007, 12.

236 *Foucault*, 2005, 255.

237 Vgl. *Bierstedt*, 1950, 735.

238 Vgl. *Simon*, 1965, 35; *Sander*, 1993, 1, 13; *Drucker*, 1996, 24; *Bourdieu*, 2005, 26; *Han*, 2005, 54; *Malik*, 2008, 66; *Drucker*, 2009a, 90; *Arendt*, 2011, 45; *Luhmann/Kieserling*, 2012, 62.

239 Vgl. *Sander*, 1993, 48.

240 Vgl. *Sander*, 1993, 48.

Sander resümiert: „Die Ursache erzeugt die Wirkung, der Anlaß führt zum Ereignis.“²⁴¹. Die Kausalität der Macht folgt dem Anspruch, dass alle Macht von Einem ‚A‘ über dem Anderen ‚B‘ ausgeht.²⁴² Dem begegnet *Han*, denn auch ein vermeintlich schwacher Partner oder Gegner hat das Potential, Macht auszuüben.²⁴³ Folglich kann die Fragestellung nach dem Ursprung wie auch der Durchsetzung von Macht in Bezug auf das Führungsverhalten der mittleren Manager in einer für sie als außergewöhnlich wahrgenommenen Führungssituationen in den KMU neu gestellt werden.

Auf den betrieblichen Kontext übertragen, stellt sich nun die Frage: Welche Macht wenden Führungskräfte des mittleren Managements in den KMU, in einer für sie außergewöhnlichen Führungssituation an, wenn diese, durch die Macht Dritter, in der Ausführung ihrer Handlungen durch Befugnisbarrieren blockiert werden?

Eine Erkenntnis aus den bisherigen Arbeiten und Studien lässt den Rückschluss zu, dass Untersuchungen weitgehend nur in großen Unternehmen durchgeführt wurden. Die Berücksichtigung der KMU hingegen bleibt bisher trotz ihrer großen Anzahl äußerst schwach vertreten und unterrepräsentiert. Somit fehlen umfassende Untersuchungen und ein geeigneter Betrachtungsansatz für die KMU. Dies umfasst insbesondere die Ebene des mittleren Managements, da diese aufgrund ihrer Einbettung sowohl durch Macht abhängig als auch mit Macht bestimmend, tagtäglich damit umgehen und konfrontiert werden. Eine spezifische Betrachtung von machtbasieren Handlungsreaktionen aufgrund von Einflüssen Dritter blieb bisher für das mittlere Management in den KMU unreflektiert.

Diese Forschungsarbeit versucht, die Lücke in der Übertragungsfunktion zwischen den bisherigen Forschungsergebnissen und den tagtäglichen machtbasieren Wirkmechanismen in den KMU an der Stelle zu schließen, wo eine Blackbox die bisherige Offenlegung unmöglich erscheinen lässt. In der festen Annahme, dass im tagtäglichen Handlungsverlauf in den KMU machtbasieren Wirkmechanismen greifen, die innerbetriebliche Handlungen nicht nur erheblich stören, sondern diese in Gänze auch blockieren, scheint es zeitgemäß und nun auch notwendig zu sein, diese Blackbox der bisher verdeckten Führungshandlungen auf Ebene des mittleren Managements zu öffnen, um so einen Blick auf die machtbasieren Handlungsalternativen, über die das mittlere Management in den KMU verfügt, zu erlangen und diese – reflektierend auf die jeweilige Situation – zu identifizieren.

Ziel dieser Arbeit ist es, das laterale Führungsgeschehen auf Ebene des mittleren Managements in den KMU mit seinen jeweiligen angewendeten Machtbasen weiter zu entschlüsseln. Wenn Macht, wie es scheint, im betrieblichen Kontext unabdingbar ist, dann ist es in einer immer komplexer werdenden Welt für die dynamische Fortentwicklung eines Unternehmens zwingend erforderlich darüber Kennt-

²⁴¹ Sander, 1993, 48.

²⁴² Vgl. Sander, 1993, 49.

²⁴³ Vgl. Han, 2005, 13.

nisse zu erlangen, wie eine erfolgreiche Führungshandlung in außergewöhnlichen Führungssituationen, in denen die mittleren Manager mit Befugnisbarrieren konfrontiert sind, vollzogen werden kann.

1.2.1 Forschungslücke und Forschungsfrage

Organisationale Leistungsfähigkeit ist auch immer ein Attribut des Führungsverhaltens – eines Verhaltens, in dem soziale Macht durch die Führungskräfte angewendet wird.²⁴⁴ Hierbei tief in der theoretischen Wissenschaft verwurzelt, herrscht die Vorstellung, dass für Abweichungen bezüglich der Unternehmensleistung nicht Individuen, sondern vielmehr organisationale, industrielle und aus der Umwelt stammenden Faktoren verantwortlich sind.²⁴⁵ So bestimmen in großen Firmen vielmehr die Prozesse und routinierte Abläufe die Ergebnisse als individuelle Fertigkeiten und Fähigkeiten von Personen.²⁴⁶ Demzufolge, so scheint es, ist der Prozess wichtiger als die Personen, denn diese gilt es für den Prozess zu schulen bzw. einzustellen.²⁴⁷ Bereits an dieser Stelle scheint es fraglich, ob wirklich der Prozess und nicht die Person ausschlaggebend für den Handlungserfolg zu sein scheint.

Auch in der Fragestellung nach dem Gebrauch von Macht scheint sich kein einheitliches Verständnis aus der klassischen Machttheorie bezüglich kausaler Möglichkeiten machtorientierter Handlungen ableiten zu lassen. Vielmehr unterliegt die klassische Machttheorie dem Versuch, Macht im Sinne eines Maschinenmodells zu strukturieren und dies so auch nachzeichnen zu können.²⁴⁸

Trotz ihrer großen Anzahl stellen die KMUn bisher keinen repräsentativen Forschungsanteil in der bisherigen Literatur dar. Es ist verwunderlich, dass trotz dieser großen Anzahl und ihrer Bedeutung, die charakteristischen Merkmale und Besonderheiten dieser Unternehmensgruppe in der ökonomischen Lehre weitgehend unreflektiert geblieben sind.²⁴⁹ Dabei beschäftigt die Wissenschaft seit vielen Jahren die Frage nach dem Umgang von zum Teil inkonsistenten Erwartungshaltungen verschiedenster Umwelten in den Organisationen wie auch die Frage, wie der Umgang mit der hohen Komplexität kontrolliert werden kann.²⁵⁰ Zudem sollte auch nicht verkannt werden, dass in industrieweiten innovativen wie auch in strategischen Prozessen das mittlere Management eine weitaus größere Rolle spielt als bisher angenommen.²⁵¹ Fraglich ist nur, welche bestimmende Funktion das mittlere Management bei der Beeinflussung der Firmenleistung wirklich einnimmt.²⁵² Obwohl die wissenschaftliche Aufmerksamkeit gegenüber dem mittleren Management in den letzten Jahren stetig zugenommen hat, ist der für diese Führungsgruppe notwendige repräsentative Anteil immer noch nicht ausreichend.²⁵³ Ungeklärt sind dabei insbesondere die Übergänge zwischen den Ebenen Topmanagement, mittleres Ma-

244 Vgl. *Pierro et al.*, 2, 2012.

245 Vgl. *Mollick*, 2012, 1001, 1002.

246 Vgl. *Mollick*, 2012, 1001, 1002.

247 Vgl. *Mollick*, 2012, 1002, 1003.

248 Vgl. *Luhmann/Kieserling*, 2012, 32.

249 Vgl. *Reinemann*, 2011, 1.

250 Vgl. *Probst*, 1987, 15, 29, 40, 56; *Senge*, 2003, 93; *Malik*, 2008, 33, 34, 55, 330.

251 Vgl. *Floyd/Wooldrige*, 1994, 52; *Mollick*, 2012, 1, 1013.

252 Vgl. *Mollick*, 2012, 1, 1013.

253 Vgl. *Fijka/Kraus*, 2013, 75.

nagement und Mitarbeiter, wie diese funktionieren und inwieweit sich opportunistisches Verhalten hierbei auswirkt.²⁵⁴

Bereits *Yukl/Falbe* wiesen darauf hin, dass es nur wenig Forschung bezüglich des Einflussverhaltens von Managern gibt.²⁵⁵ Folglich werden die Fragen bezüglich operativer Führung in den KMU auf Ebene des mittleren Managements nicht hinreichend gewürdigt.

Auch offen geblieben sind hinreichende Erkenntnisse über machtbasierte Handlungen unter dem Einfluss Dritter auf Ebene des mittleren Managements in den KMU. Macht ist in zahlreichen Studien vielfach erforscht worden und dennoch kann eine Übertragung auf das mittlere Management in den KMU als gering bewertet werden. Es scheint fast, als wären die KMU für die Forschungen nicht von sonderlich großem Interesse.

Macht, so zeigt sich, spielt in vielen Wissenschaften eine immer größer werdende Rolle. Mit Macht wird gesteuert, geführt, geregelt und geordnet sowie sanktioniert. Macht ist demnach ein wesentlicher Bestandteil im tagtäglichen Umgang zwischen Individuen, Organisationen bzw. den Unternehmen und dem Staat. Macht stellt den Treibstoff, oder wie *Krüger* es definiert, die Ausprägung „sozialer Energie“²⁵⁶ im Wechselspiel der Handlungen dar. Fraglich an dieser Stelle scheint nur, wie dieses auf Ebene des mittleren Managements in den KMU geschieht?

Die in dieser Arbeit aufgezeigten Theorien weisen auf signifikante, sowohl auf die Unternehmen als auch auf die Führungskräfte einflussnehmende Faktoren hin. Fragen bezüglich spezifischer Reaktionen seitens der Führungskräfte aus dem mittleren Management, wie sie unter machtbasierten Einflussfaktoren letztendlich reagieren, bleiben hingegen weitgehend unbeantwortet bzw. wurden bisher nicht auf ein solches Situationsmodell übertragen. Damit die internen Handlungsabläufe in den KMU genauer erfasst werden können, bilden die Akteure auf Ebene des mittleren Managements einen wichtigen und zugleich strategisch als relevant zu bewertenden Ausgangspunkt, denn ihnen obliegt, Entscheidungen erfolgreich in operationale Handlungen zu übertragen.

Diese Perspektive ermöglicht die Lokalisierung vorliegender Befugnisbarrieren und den daraus resultierenden machtbasierten Handlungen des mittleren Managements in den KMU. Folglich müssen, um das Führungsverhalten erfassen zu können, die internen Handlungsabläufe zur Überwindung von Befugnisbarrieren auf Ebene des mittleren Managements in den KMU genauer betrachtet werden. Der Blickwinkel richtet sich auf die organisationalen Handlungsverläufe unter den Einflüssen Dritter auf Ebene des mittleren Managements in den KMU, die eine Sicherstellung des Handlungserfolgs aufgrund von Befugnisbarrieren unmöglich werden lassen.

²⁵⁴ Vgl. *Fifka/Kraus*, 2013, 80.

²⁵⁵ Vgl. *Yukl/Falbe*, 1990, 132.

²⁵⁶ *Krüger*, 1974, 7.

Eine zielgerichtete Betrachtung des Geschehens im Fokus des mittleren Managements in den KMU unter dem Einfluss Dritter und den sich darunter ergebenden Handlungsalternativen seitens dieser, stellt sich dem äußeren Betrachter bisher nur als Blackbox dar. Dementsprechend bleiben wichtige Erkenntnisse über die Wirkmechanismen in schwierigen Führungssituationen in den Kleinst- und mittleren Unternehmen (KMU) bisher unbeantwortet. Die wahre Rolle des mittleren Managements in den KMU wird durch das Gesamtergebnis vom Unternehmen bisher weitgehend überdeckt und bleibt in ihrer Ausgestaltung somit weiterhin intransparent.

Vielfach beschrieben sind potentielle Einflussfaktoren auf die Unternehmen im Rahmen neo-institutioneller Betrachtungen wie auch durch Akteure – den Stakeholder – und die durch sie in Ansatz gebrachten Machtmittel. Eine spezifische Betrachtung einer direkten Reaktion auf diese Einflüsse in Anwendung zugrundeliegender Machtmittel – bezogen auf das mittlere Management in den KMU – fand bisher nur wenig Beachtung. Unbeantwortet ist somit die Frage, welche zur Verfügung stehenden machtbasierten Stellhebel zur erfolgreichen Umsetzung von Entscheidungen auf Ebene des mittleren Managements in den KMU in außergewöhnlichen Führungssituationen Anwendung finden. Hierbei kann die Betrachtung von Macht auf Ebene des mittleren Managements in den KMU bei der Bewältigung von Barrieren einen neuen Betrachtungsansatz liefern, in dessen Zusammenhang ein erweiterter Blick auf das Führungsgeschehen eingenommen werden kann.

In der Wahrnehmung, dass Befugnisbarrieren in den Unternehmen vorliegen, gilt es, das mittlere Management in Anwendung seiner ihm zur Verfügung stehenden Machtbasen neu zu bewerten. Bisherige Handlungsverläufe, als Reaktion auf die Einflüsse in Form von Befugnisbarrieren in den KMU, wurden bisher nicht hinreichend beantwortet. Auf die Fragestellung wie das mittlere Management zur Überwindung von Befugnisbarrieren seine Handlungen durch Einsatz der ihnen zur Verfügung stehenden Machtmittel ausführt, fehlen bisher wichtige Erkenntnisse. Der neo-institutionalistische Ansatz kann aufgrund seiner lediglich auf den Nachweis der Legitimität verweisenden Zielrichtung daher nur ein erster Annäherungsschritt sein. Notwendig erscheint vielmehr eine erweiterte machtorientierte innerorganisationale Perspektive auf Ebene des mittleren Managements. Offen bleibt somit die Fragestellung nach einem Einbezug aktiver Handlungsaspekte innerhalb von Organisationen im Rahmen der Betrachtung des neo-institutionalistischen Ansatzes.²⁵⁷ Dem Neo-Institutionalismus ist es bisher nicht gelungen ein Verständnis für das strategische Handeln der Akteure aufzubauen.²⁵⁸ Eine deutlichere Beschreibung des wahren innerorganisationalen Geschehens im Zuge einer Mikrofundierung blieb bisher aus, da die bisherige Betrachtung eher auf einer makrospezifischen Perspektive verweilt.²⁵⁹

²⁵⁷ Vgl. Schreyögg, 2003, 66.

²⁵⁸ Vgl. Müller, 2009, 222.

²⁵⁹ Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 50; Müller, 2009, 222.

Vielmehr verfolgt die neo-institutionalistische Theorie den Ansatz Erklärungsmuster für strukturelle Angleichung zu liefern als ein einzelnes organisationales Verhalten zu erklären.²⁶⁰

Für Organisationen ist es daher zwingend notwendig festzustellen, welche Macht zu einer größeren Produktivität führt und wie großer Einfluss ausgeübt werden kann.²⁶¹ Die Herausforderung, die sich eine moderne Organisation zudem stellen muss, ist, wie die Leistungen ihrer Beschäftigten verbessert werden können.²⁶² *Steinmann/Schreyögg/Koch* zeigen auf, dass im Zentrum der Klärung von Macht weitgehend Großunternehmen in den Fokus wissenschaftlicher Betrachtung geraten.²⁶³ Die Betrachtung von kleinst- und mittleren Unternehmen (KMU) blieb hier weitgehend außen vor. Überdies gibt es für die wichtige Gruppe des mittleren Managements in den KMU bisher keine eigene Managementforschung.²⁶⁴

1.2.2 Definition des Forschungsrahmens

Der wissenschaftliche Schwerpunkt dieser Arbeit liegt in der Betrachtung machtbasierter Handlungen des mittleren Managements in den KMU in außergewöhnlichen Führungssituationen, in denen die Führungshandlungen blockiert waren. Zur ersten Annäherung an das aufgezeigte Problem wird ein vereinfachter theoretischer Rahmen, der einen genaueren Blick auf das organisationale Geschehen ermöglicht, aufgestellt. In der weiteren Analyse werden dann machttheoretische Aspekte behandelt, die darüber Aufschluss geben sollen, welche machbasierten Handlungsmöglichkeiten das mittlere Management in der außergewöhnlichen Führungssituation zur Lösung des Problems angewendet hat.

Erforscht werden soll, auf Basis theoretisch gewonnener Erkenntnisse, der Einsatz von Macht in außergewöhnlichen Führungssituationen des mittleren Managements in den KMU. Dies erfolgt durch eine quantitative Befragung von Führungskräften des mittleren Managements. Die Überprüfung relevanter Handlungsalternativen beim Untersuchungsobjekt ermöglicht zudem eine Zuordnung von machtbasierten Handlungen bezüglich der angewendeten Machtbasen in der vorliegenden außergewöhnlichen Führungssituation.

Mit dieser Arbeit soll überprüft werden, über welche latenten Handlungsalternativen das mittlere Management in den KMU verfügt, damit diese die auf sie einwirkenden Einflussfaktoren – Befugnisbarrieren – überwinden können.

²⁶⁰ Vgl. *Walgenbach/Meyer*, 2008, 132.

²⁶¹ Vgl. *Mir/Bhasin/Rasool*, 2016, 61.

²⁶² Vgl. *Mir/Bhasin/Rasool*, 2016, 61.

²⁶³ Vgl. *Steinmann/Schreyögg/Koch*, 2013, 96.

²⁶⁴ Vgl. *Hölterhof et al.*, 2011, 8.

1.3 Stand der Forschung

In dem Gerüst einer Unternehmung lassen sich viele wissenschaftliche Theorien verankern. So spielen eine Fülle einflussnehmender Größen, wie die Umwelt auf Makroebene, die Unternehmen auf Mesoebene und die handelnden Akteure auf Mikroebene, eine große Bedeutung, wenn es darum geht, Prozesse von der Entscheidung hin zur Handlung zu bewerten. Dabei zeigen sich neben strukturellen und persönlichen, auch formale und informelle Machtprozesse. Macht generiert sich dabei sowohl als potentielle als auch als realisierte Größe. In der Kaskade von Umwelt, Unternehmen (KMU) und den Akteuren des mittleren Managements nimmt Macht eine umfassende und somit bedeutende Rolle ein. Demzufolge kann – eingebettet in ein kausal anmutendes Wirksystem – der einzelne Akteur mit seinen operationalen Handlungen unter der Perspektive von Macht spezifizierter betrachtet und in der Analyse von Machtbasen neu bewertet werden.

Vom äußeren zum inneren Betrachtungsfeld zeichnen neo-institutionalistische Ansätze die Zielrichtung einer zur Legitimitätssicherung aufgebauten Handlungsweise nach. Sie befassen sich insbesondere mit der Fragestellung nach Einflüssen auf die Organisationen, indem sie die Erwartungshaltungen Dritter auf die Unternehmen behandeln. Eine genauere Betrachtung des inneren Wirkgeschehens in einer Organisation bleibt im Zuge einer reflexiven Betrachtung – bezogen auf die (ein)wirkenden Machteinflüsse von außen – bisher nur schwach beantwortet. Die neo-institutionalistische Organisationstheorie verwendet den Begriff der Macht, und dennoch hat sie es versäumt, diesen hinreichend auf den einzelnen Akteur hin auszudifferenzieren.

Auch der Ansatz, der die Entkoppelung der inneren Organisation von einer nach außen hin als Legitimierung dargestellten Struktur aufzeigt und so die Existenz eines wahren Handlungsgeschehens auf operativer Ebene verdeutlicht, liefert wenig Aufschluss darüber, was im Inneren einer Organisation wirklich geschieht. Das wahre innere Geschehen bleibt folglich unbeantwortet. *Meyer/Rowan* postulieren: „*A sharp distinction should be made between the formal structure of an organization and its actual day-to-day work activities.*“²⁶⁵ Somit weist diese Aussage auf die Unterschiedlichkeit zwischen formaler Struktur und wirklichem Handeln hin. Und so führen *Walgenbach/Meyer* aus, können die aus institutionalisierten Prozessen stammenden Regeln zwar Stabilität erzeugen, hingegen das Handlungsgeschehen können sie nicht vorbestimmen.²⁶⁶ Vielmehr wird hierdurch eher das Generelle als das Einzelne vorbestimmt.²⁶⁷ *Beckert* weist zudem auf die Notwendigkeit eines theoretischen Modells hin, welches ein auf Mikroebene umfassendes Akteursmodell umfasst.²⁶⁸ Hierzu resümiert *Beckert*: „*What would be needed is a theoretical model which explains how actors decide on a strategy.*“²⁶⁹

265 *Meyer/Rowan, 1977, 341.*

266 *Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 144.*

267 *Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 144.*

268 *Vgl. Beckert, 1999, 780.*

269 *Beckert, 1999, 780.*

Was fehlt, ist der spezifische, situative Blick auf die direkten machtbasieren Handlungen mit ihren vielfältigen Facetten im Zuge einer aktiven Machtausübung der Führungskraft als Antwort, in Bezug auf die durch die Erwartungen aufgestellten Barrieren. In der neo-institutionalistischen Organisations-
theorie wird Macht dagegen als Einflussgröße vorausgesetzt, als dass diese einer genaueren Differenzierung unterliegt.²⁷⁰ So betrachtet auch *Mintzberg* Macht vielmehr als die Kontrolle und Steuerung von Handlungen und nicht als die Verantwortung über den Entscheidungsprozess.²⁷¹

Seit der Veröffentlichung der Erkenntnisse über die von *French/Raven* entwickelten Machtbasen haben sich viele Studien mit diesem Thema beschäftigt. Einige Forscher sprechen von „*influence tactics*“²⁷², andere von „*situational leadership*“²⁷³, und sie verstehen hierunter eine Differenzierung der Macht durch Anwendung diverser Machtgrundlagen. Deutlich dabei wird, dass Macht und Führung ein Konglomerat darstellen.

Darüber hinaus machen *Kipnis/Schmidt/Wilkinson* in ihren Studien deutlich, dass Führungskräfte in Abhängigkeit der jeweiligen Zielstellung unterschiedliche Machttaktiken einsetzen.²⁷⁴ Dies hingegen sehen *Yukl/Falbe* bezüglich relevanter Einflusstaktiken als überbewertet an.²⁷⁵ Auf einen dennoch markanten Stellhebel im Einsatz von der Macht deuten *Zogjani/Llaci/Elmazi* hin, indem sie durch die Befragungen sowohl von Führungskräften als auch von Geführten aufzeigen, dass sich zukünftig der Machtgebrauch zu Gunsten von Expertenmacht, Macht durch Beziehungen wie auch Informationsmacht verändern wird.²⁷⁶

Macht stellt vielfach ein Attribut der jeweiligen Situation dar und wird durch diese gleichsam beeinflusst – folglich gilt es, die Machtbasen situativ zu reflektieren.²⁷⁷ Demzufolge bestehen nach wie vor in der wissenschaftlichen Forschung immer noch hinreichende Fragen bezüglich einem effektiven Führungsverhalten, das zur Mobilisierung und Beeinflussung der zu Führenden beitragen kann.²⁷⁸ Dabei kann das Führungsverhalten von verschiedenen Blickwinkeln aus betrachtet werden.²⁷⁹ Eine von *Hiller* durchgeführte wissenschaftliche Auswertung von verteilten wissenschaftlichen Studienergebnissen aus über 25 Jahren über das Führungsverhalten veranschaulicht, dass diese Studien vielfach auf Basis der Bewertung der Geführten (45%) erfolgten, gefolgt von den Eigenberichten (Selbstreports) der Führungskräfte (18%), den Datenbankauswertungen im Unternehmen (16%) wie auch den Bewertung durch Kollegen und übergeordneten Stellen (3%).²⁸⁰ Rund ein Drittel der analysierten Stu-

270 Vgl. Müller, 2009, 232.

271 Vgl. Mintzberg 1992, 142.

272 Kipnis/Schmidt/Wilkinson, 1980, 440.

273 Hersey/Blanchard/Natemeyer, 1979, 418.

274 Vgl. Kipnis/Schmidt/Wilkinson, 1980, 442, 443.

275 Vgl. Yukl/Falbe, 1990, 139.

276 Vgl. Zogjani/Llaci/Elmazi, 2014, 99.

277 Vgl. Zogjani/Llaci/Elmazi, 2014, 100.

278 Vgl. Pierro/Kruglanski/Raven, 2012, 41.

279 Vgl. Hiller et al., 2011, 1139.

280 Vgl. Hiller et al., 2011, 1151.

dien (39%) befassten sich dabei mit Effektivitätskriterien im Führungsverhalten und nur 6% mit den formalen und informellen Leistungsbewertungen.²⁸¹ Rund die Hälfte (731 von 1393) der Untersuchungen betrachtete das Führungsverhalten auf individueller Ebene.²⁸² Dabei wurde das Führungsverhalten im mittleren Management weitgehend durch Umfragestudien (90%) ermittelt.²⁸³ Die Ermittlung bezüglich eines wirksamen Führungsverhaltens auf Ebene des mittleren Managements wurde bei nur 16% der ausgewerteten Studien festgestellt, denn die Führungsforschung betrachtet diese Führungsebene vielfach nur im Rahmen des persönlichen Verhaltens bzw. deren Einstellungen (24%).²⁸⁴

In der Organisationsforschung zeigen sich demzufolge kaum Hinweise, wie die Beziehung zwischen der formalen Organisation in Verbindung zur informellen Organisation zu bewerten ist.²⁸⁵ Dabei ist eine Auseinandersetzung mit den informellen Machtgrößen in den KMU zwingend notwendig, wenn der Leistungserfolg einer Organisation bewertet werden soll.²⁸⁶ Dies gilt im Besonderen auch für Führungshandlungen unter der Prämisse von Einfluss und Befugnisbarrieren. Hier zeigen sich nach wie vor große Lücken in den aktuellen Studien, sowie in der gemeinsamen Betrachtung vom mittleren Management, den KMU, den Machtbasen und dem formalen wie auch informellen Führungsverhalten.

Die Arbeitsmedizin weist seit Jahren auf Einflussfaktoren hin, die als Folgen der Machtausübung im betrieblichen Kontext vorliegen.²⁸⁷ Auch zeigt sich, dass sich bereits viele Studien der Mittelstandsforschung mit internen wie auch externen Innovationsbarrieren wie auch mit der organisationalen strategischen Einbindung der mittleren Manager beschäftigen.²⁸⁸ Nach wie vor aktuell sind dabei auch Fragen bezüglich des Leistungsverhaltens unter der Betrachtung der von *French/Raven* entwickelten Machtbasen.²⁸⁹ Zudem zeigen andere Studienergebnisse auf, dass insbesondere die persönliche Bindung zum Unternehmen Auswirkungen auf das Leistungsergebnis hat.²⁹⁰

Somit verdeutlicht sich, dass es verschiedene Sichtweisen auf die Unternehmen gibt Führungsverhalten zu erfassen. Dennoch bleibt – auf die mittleren Manager in ihren jeweiligen außergewöhnlichen Führungssituationen gerichtet – das wirkliche Führungsgeschehen nach wie vor in einer Blackbox. *Hiller et al.* proklamieren, dass – sollen die Mechanismen und Prozesse von Führungsverhalten verstanden werden – die „*black box*“²⁹¹ geöffnet werden muss.²⁹²

281 Vgl. *Hiller et al., 2011, 1153.*

282 Vgl. *Hiller et al., 2011, 1155.*

283 Vgl. *Hiller et al., 2011, 1158, 1159.*

284 Vgl. *Hiller et al., 2011, 1159.*

285 Vgl. *Kühl, 2011, 93.*

286 Vgl. *Schreyögg/Koch, 2010, 339.*

287 Vgl. *Meschkatat/Stackelbeck/Langenhoff, 2002.*

288 Vgl. *Astor et al., 2016, 10; Durmusoglu et al., 2018, 925; Tarakci et al., 2018, 1157.*

289 Vgl. *Cenkci, 2018, 30.*

290 Vgl. *Tarakci et al., 2018, 1158.*

291 *Hiller et al., 2011, 1168.*

292 Vgl. *Hiller et al., 2011, 1168.*

1.4 Zielstellung

Gemäß den Aussagen *Gutenbergs* bleibt immer eine deutliche Differenz zwischen der erlebten Praxis zu den theoretischen Erkenntnissen.²⁹³ Seiner Ansicht nach ist der Grund hierfür die „[...] *dispositive Freiheit der Unternehmensleitung* [...]“²⁹⁴, die in kein festes Formschema zu überführen ist.²⁹⁵ Zudem wird deutlich, dass die Unternehmensleitung über eine Vielzahl von Entscheidungen sowohl verfügen als diese auch zur Anwendung bringen kann.²⁹⁶ Für *Drucker* bedarf es daher für eine erfolgreiche Entscheidung auch immer eine erforderliche Handlung.²⁹⁷

Übertragen auf das mittlere Management in den KMU stellt sich nun die Frage, was auf dieser Führungsebene hinsichtlich machtbasierter Einflüsse und Handlungen wirklich geschieht, damit die Befugnisbarrieren überwunden werden können. Dies zu erfassen bedingt tiefergreifende Einblicke in die KMU auf Ebene des mittleren Managements – losgelöst vom Inhaber oder Geschäftsführer. Darüber hinaus gilt es zu klären, inwieweit Einblicke in den KMU überhaupt von außen möglich sind und wodurch das mittlere Management in einer für sie als außergewöhnlich empfundenen Führungssituation die Einflüsse als Befugnisbarriere empfanden. Zudem stellt sich die Frage mit welcher Machtbase das mittlere Management die Befugnisbarrieren zu überwinden versucht hat und ob dieses Vorgehen im Anschluss an die Handlungen erfolgreich gewesen ist.

Ausgangspunkt dieser wissenschaftlichen Arbeit sind kleinst- und mittlere Unternehmen (KMU) in Nordrhein-Westfalen (NRW, Deutschland). Betrachtet werden sollen hierbei das Führungsverhalten mittlerer Manager in für sie als außergewöhnlich wahrgenommenen Führungssituationen, in denen sie Befugnisbarrieren unterlagen. In Unternehmen liegen vielfach Strukturen vor, deren klassisches Bild – durch Hierarchien geprägt – den Ausgangspunkt von Entscheidungen bilden, denn mit ihnen geht neben der formalen (Position) auch informelle (Person) Macht einher. Führungskräfte setzen demnach Macht zur Umsetzung von Entscheidungen in Handlungen ein.

Beantwortet werden soll die Frage nach dem wahren bzw. erfolgreichen machtbasierten Führungsverhalten des mittleren Managements in einer für sie als außergewöhnlich wahrgenommenen Führungssituation, in dem Befugnisbarrieren vorlagen. Dieses Führungsverhalten kann bisweilen nicht umfassend und infolgedessen auch nur partiell durch die bereits vorliegenden Quellen bisheriger Forschungen und Literatur nachgezeichnet werden. Es bieten sich Fragmente situativer Handlungen als Erklärungen an, diese jedoch bilden nicht den Rahmen eines wahren Führungsgeschehens in den KMU ab.

Für die Analyse des Führungsverhaltens mittlerer Manager in außergewöhnlichen Führungssituationen in den KMU ist es daher notwendig, vorab festzustellen, welche unmittelbaren Barrieren beim middle-

²⁹³ Vgl. *Gutenberg*, 1976, 133.

²⁹⁴ *Gutenberg*, 1976, 133.

²⁹⁵ Vgl. *Gutenberg*, 1976, 133.

²⁹⁶ Vgl. *Gutenberg*, 1976, 133.

²⁹⁷ Vgl. *Drucker*, 2009b, 91.

ren Management vorlagen und durch wen diese hervorgerufen wurden. Dabei gilt es insbesondere die machtbasierten Handlungsalternativen ausfindig zu machen, die das mittlere Management in Einsatz gebracht hat, um diese sich als schwierig abzeichnende Situation erfolgreich lösen zu können.

Diese Arbeit reiht sich in die bisherigen Betrachtungen machtbasierter Ansätze in der Anwendung spezifischer Machtbasen nach *French/Raven* ein, indem sie eine Erweiterung in der Erkenntniskette von Macht und Führung, dem Leistungserfolg, dies unter der Prämisse von außergewöhnlichen Führungssituationen in den KMU, auf Ebene des mittleren Managements, darstellt. Sie zielt darauf ab, den Betrachtungsansatz um die Perspektive machtbasierter Handlungen von Führungskräften unter den Einflüssen Dritter zu untersuchen und versucht so die bisherige Lücke in der Betrachtung von situationsbedingten Handlungen von Führungskräften des mittleren Managements unter Befugnisbarrieren in den KMU zu schließen.

Im Rahmen der bisherigen Mittelstandsforschung versucht diese Arbeit, den handlungsspezifischen Blickwinkel auf das Führungsverhalten von Managern der mittleren Führungsebene in den KMU zu erweitern und so deren handlungsspezifische Wirksamkeit aufzuzeigen. Diese Forschungsarbeit kann aufgrund der individualisierten Betrachtung von Einzelakteuren somit einen wichtigen und zugleich auch einen ergänzenden Beitrag für die Mittelstandsforschung liefern. Zudem versucht sie, ein genaueres Bild von den Faktoren aufzuzeigen, die unmittelbar auf das mittlere Management einwirken und diese mit Befugnisbarrieren belegen.

Der wissenschaftliche Gehalt dieser Arbeit fußt auf bisherige Forschungsreihen von Machtbasen. Die durchgeführte quantitative Studie baut in ihrem Ansatz auf die Existenz und Anwendung bereits proklamierter Machtbasen auf. Hierbei gilt es, die gewonnenen Forschungsergebnisse zu evaluieren und in eine erfolgsversprechende evidenzbasierte Handlungsweise, die für das mittlere Management in den KMU für zukünftige Handlungsverläufe relevant sein kann, zu überführen.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 KMU

Unsere Wirtschaft ist geprägt durch die Kleinst- und mittleren Unternehmen, denn die Kleinst- und mittleren Unternehmen (KMU) nehmen durch ihre übergroße Anzahl eine bedeutende Rolle in der Wirtschaft ein.²⁹⁸ Sie tragen die Wirtschaft, schaffen Arbeitsplätze und fördern Innovationen.²⁹⁹ In der Bundesrepublik Deutschland zählen nach Schätzungen des *IfM-Bonn* annähernd 99,6 % aller Unternehmen zu den KMU.³⁰⁰ In den kleinen und mittleren Betrieben sind annähernd 61% aller sozialpflichtig Beschäftigten der Wirtschaft tätig.³⁰¹

Die begriffliche Unschärfe wie auch die Häufigkeit der Anwendung verschiedenster Begrifflichkeiten trägt dazu bei, dass auch kleinst- und mittlere Unternehmen (KMU) oftmals als Mittelstand bezeichnet werden.³⁰² Die Forschung erfasst dieses differenzierter, indem sie auf Kriterien, die sowohl nach quantitativen als auch nach qualitativen Merkmalen Unterscheidungen vornimmt, aufbaut.³⁰³

Um eine Annäherung an die Begrifflichkeiten und somit auch an eine gemeinsame Basis für die Definition als KMU zu finden, hat die Europäische Gemeinschaft eine allgemeine Definition veröffentlicht, wie ein Unternehmen zu verstehen und begrifflich aufgefasst werden kann:

„Als Unternehmen gilt jede Einheit, unabhängig von ihrer Rechtsform, die eine wirtschaftliche Tätigkeit ausübt. Dazu gehören insbesondere auch jene Einheiten, die eine handwerkliche Tätigkeit oder andere Tätigkeiten als Einpersonen- oder Familienbetrieb ausüben, sowie Personengesellschaften oder Vereinigungen, die regelmäßig einer wirtschaftlichen Tätigkeit nachgehen.“³⁰⁴

Diese Definition stellt die Basis für die nachfolgenden Kriterien zur Klassifizierung der KMU bereit. Dementsprechend zählen folglich viele KMU zum Mittelstand.³⁰⁵ Unternehmen, die Teil von großen Unternehmen sind, gehören nicht dazu.³⁰⁶ Die jeweiligen Definitionen, was nun genau eine KMU klassifiziert und zu welchen Größenkategorien diese jeweils zugeordnet werden, können sich unterscheiden.³⁰⁷ Somit ist es schwierig allein aufgrund dieser parallelen Betrachtung von Größe und Merkmal immer eine genaue Aussage zu treffen, ob es sich um einen KMU handelt.³⁰⁸ Die Abgren-

²⁹⁸ Vgl. Europäische Gemeinschaft, 2006, 5.

²⁹⁹ Vgl. Europäische Gemeinschaft, 2006, 3.

³⁰⁰ Vgl. *IfM-Bonn*, 2019.

³⁰¹ Vgl. Thiel, 2017.

³⁰² Vgl. *BMWi*, Nr. 561, 2/2007, 9.

³⁰³ Vgl. Reinemann, 2011, 2.

³⁰⁴ Europäische Gemeinschaft, 2006, 35.

³⁰⁵ Vgl. *IfM-Bonn*, 2017.

³⁰⁶ Vgl. *IfM-Bonn*, 2017.

³⁰⁷ Vgl. Haag/Roßmann, 2015, 1.

³⁰⁸ Vgl. Haag/Roßmann, 2015, 3.

zung von KMU erfolgt somit auf Grundlage sowohl quantitativer Größe, als auch quantitativer Merkmale.³⁰⁹

2.1.1 KMU-Klassifizierung nach quantitativen Größen

Durch die jeweilige Heterogenität wie auch durch die Vielfalt der Unternehmen war es notwendig einen einheitlichen Klassifizierungsrahmen bereitzustellen, an dem die Unternehmen gemäß ihren jeweiligen quantitativen Größenunterschieden eingeordnet werden können. Die quantitative Größe bestimmt sich über die Mitarbeiterzahl, den Umsatz, sowie über die Bilanzsumme.³¹⁰ So erfolgt die Unterscheidung für die KMU auf Basis solch quantitativer Merkmale.³¹¹

Besonders herauskristallisiert haben sich hierbei die Definitionen des *IfM-Bonn*, die Angaben im HGB, sowie die Vorgaben der europäischen Kommission mit ihren jeweiligen Darlegungen.³¹² So fasst das *IfM-Bonn* in Tabelle 1 den Mittelstand als KMU in der Größenklasse der Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten und weniger als 50 Mio. EUR Jahresumsatz zusammen und grenzt diese nach quantitativen Kriterien ab.³¹³

Tabelle 1: KMU Definition *IfM-Bonn*.³¹⁴

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz €/Jahr
kleinst	bis 9		bis 2 Millionen
klein	bis 49		bis 10 Millionen
mittel	bis 499		bis 50 Millionen
(KMU) zusammen	unter 500		bis 50 Millionen

Für die weitere Betrachtung bezüglich der Größenklassifizierungen von KMU gelten in dieser Arbeit die von dem *IfM-Bonn* zu Grunde gelegten Klassifizierungsgrößen.

Die EU-Klassifizierung (2003/261/EG) in Tabelle 2 hingegen grenzt die Unternehmen insbesondere in der Zahl der Beschäftigten ein. In Abweichung zu der EU-Klassifizierung betrachtet das *IfM-Bonn* nach wie vor mittlere Unternehmen bis zu einer Beschäftigtenzahl von maximal 499.

³⁰⁹ Vgl. Haag/Roßmann, 2015, 2.

³¹⁰ Vgl. Haag/Roßmann, 2015, 1.

³¹¹ Vgl. BMWi, Nr. 561, 2/2007, 9.

³¹² Vgl. Haag/Roßmann, 2015, 1.

³¹³ Vgl. *IfM-Bonn*, 2017.

³¹⁴ *IfM-Bonn*, 2017.

Tabelle 2: KMU Definition der Europäischen Union.³¹⁵

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz €/Jahr	oder	Bilanzsumme €/Jahr
kleinst	bis 9		bis 2 Millionen		bis 2 Millionen
klein	bis 49		bis 10 Millionen		bis 10 Millionen
mittel	bis 249		bis 50 Millionen		bis 43 Millionen

Im Gegenzug sieht das HGB §267 eine Differenzierung nach Größenklassen durch Umsatzzahlen vor.³¹⁶

2.1.2 KMU-Klassifizierung nach qualitativen Merkmalen

Der Mittelstandsbegriff ist weit gefasst.³¹⁷ Um als Mittelstand zu gelten, müssen spezielle Kriterien erfüllt werden: bis zu zwei natürliche Personen oder Familienangehörige, die mindestens einen Anteil von 50% des Unternehmens halten, der Geschäftsführung als natürliche Personen angehören, und die strategische Ausrichtung der Unternehmung maßgeblich mitbestimmen.³¹⁸ Mittelstand ist demnach geprägt durch eine Eigentümerstruktur, die nach qualitativen Mittelstandsdefinitionen ohne Größengrenzen klassifiziert wird.³¹⁹ Vielfach finden auch die Synonyme des Begriffs Familienunternehmen bei Mittelstandsunternehmen Verwendung.³²⁰ Letzter lässt keine klare Abgrenzung zu, da Familienunternehmen auch Konzerne umfassen können.³²¹

Wenn über Mittelstand gesprochen wird, umfasst dieses im Allgemeinen die Gesamtheit der Unternehmen, die nach festgelegten Bestimmungsgrößen zur besseren Definierbarkeit sowohl in quantitative wie auch qualitative Merkmale unterteilt werden können.³²² Der Mittelstandsbegriff geht – indem dieser auch größere eigentümergeführte Unternehmen mit einbezieht – somit über die KMU-Definition hinaus.³²³

Die qualitative Größe stellt Merkmale zur Abgrenzung von KMU in Fülle eines breiteren Themenkatalogs bereit. Diese hingegen lassen sich nur schwierig als subjektiv zu beurteilende Kriterien darstellen.³²⁴

³¹⁵ IfM-Bonn, 2017.

³¹⁶ Vgl. HGB §267, 2017.

³¹⁷ Vgl. Reinemann, 2011, 3.

³¹⁸ Vgl. BMWi, Nr. 561, 2/2007, 1; IfM-Bonn, 2017.

³¹⁹ Vgl. BMWi, Nr. 561, 2/2007, 9, 10.

³²⁰ Vgl. BMWi, Nr. 561, 2/2007, 10.

³²¹ Vgl. Reinemann, 2011, 6.

³²² Vgl. Reinemann, 2011, 2.

³²³ Vgl. Reinemann, 2011, 12.

³²⁴ Vgl. Pichler/Pleitner/Schmidt, 2000, 12.

Zu diesen Kriterien einer besseren Zuordnung zählen insbesondere:

- die Unabhängigkeit der Unternehmung,
- flache Hierarchien und persönliche Kontakte zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- freie Entscheidungsgewalt in und über der Ausübung von Leistungen,
- Vereinigung von Eigentum, Kapital und Entscheidungen bzw. Kontrolle in einer Person,
- persönliches Engagement sowohl innerbetrieblich als auch nach außen (Netzwerkpflege),
- geringer Formalisierungsgrad,
- kurzfristige Entscheidungen und Handlungen, sowie ein
- beschränkter Aktions- und Tätigkeitsraum.³²⁵

Zu den prägnanten qualitativen Merkmalen zählen insbesondere das Zusammenwirken von Eigentum, Risiko, Kapital und unternehmerischer Entscheidungsgewalt.³²⁶ Diese Faktoren bilden das primäre Charakteristikum von KMU. Zusammen konzentrieren sich diese somit auf eine Person, was so das weit verbreitete und zugleich auch bestehende Bild einer patriarchalischen Unternehmenskultur widerspiegelt.³²⁷ Als weitere Ergänzung dieser ausgeprägten Merkmale werden die persönliche Kontrolle wie auch das Vorliegen flacher Hierarchien, die persönlichen Beziehungsstrukturen sowohl nach innen zu den Beschäftigten als auch nach außen, und eine Konzernunabhängigkeit genannt.³²⁸ Es gilt somit festzuhalten, dass der Mittelstand durch die Einheit von Eigentum, Risiko und Kontrolle geprägt ist.³²⁹

Ein bedeutendes und zugleich prägnantes Merkmal einer KMU spiegelt sich folglich in der Ausgestaltung der Führung wie auch in der persönlichen Entscheidungsgewalt – die sich oftmals in der Geschäftsführung konzentriert – wider.

2.1.3 Charakteristische Merkmale der KMU

Bereits *Gutenberg* schlussfolgerte, dass es wichtig ist, dass alle unternehmenspolitisch relevanten Entscheidungen unabdingbar von der Unternehmensleitung getroffen werden müssen.³³⁰ Eine besonders günstige Konstellation scheint dann vorzuliegen, wenn diese Entscheidungsbefugnis sich auf eine Person im Unternehmen konzentriert.³³¹ Dieser These folgend bilden im Besonderen die KMU die Strukturen ab, die eine Führungsmacht an der Spitze des Unternehmens konzentriert. So ist das Entscheidungsverhalten in mittelständischen Unternehmen oftmals durch ein zentralistisch von der Ge-

³²⁵ Vgl. *Pichler/Pleitner/Schmidt*, 2000, 12; *Reinemann*, 2011, 5.

³²⁶ Vgl. *Pichler/Pleitner/Schmidt*, 2000, 12; *Reinemann*, 2011, 5.

³²⁷ Vgl. *Reinemann*, 2011, 6.

³²⁸ Vgl. *Reinemann*, 2011, 5.

³²⁹ Vgl. *Reinemann*, 2011, 5.

³³⁰ Vgl. *Gutenberg*, 1976, 135.

³³¹ Vgl. *Gutenberg*, 1976, 137.

schäftsführung ausgeübtes Entscheidungsverhalten gekennzeichnet.³³² Dieses feste Strukturbild unterstützt gleichsam die Ausübung legitimer Macht durch Belohnung und Bestrafung.³³³

Klassische Strukturmerkmale einfacher Kleinunternehmen in Anlehnung an *Mugler* sind, dass

- der Betrieb durch die Unternehmerpersönlichkeit geprägt ist,
- der Unternehmer über ein breites Netz von persönlichen Verbindungen verfügt,
- die Leistungen des Betriebes auf Individualität der Kundenwünsche aufgebaut ist,
- ein enges und informell aufgebautes Beziehungssystem zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmer besteht,
- ein geringer Formalisierungsgrad vorliegt,
- schnelle Anpassungen an Umweltveränderungen möglich sind,
- eine Eigenständigkeit des Betriebes vorliegt,
- der zu bedienende Marktanteil klein ist,
- die Produktpalette schwach diversifiziert ist.³³⁴

Weitere charakteristische Merkmale der Unternehmensführung für KMU nach *Pfohl* ergeben sich bezüglich, der

- Struktur als Eigentümer-Unternehmer,
- einem Mangel an relevanten Kenntnissen zur Unternehmensführung,
- einer vielfach primär technisch orientierten Qualifikation der Unternehmensführung,
- einer unzureichenden Kenntnis zur Schaffung von Flexibilität,
- einer weitgehenden patriarchalischen Führung,
- vermehrten Einzel- anstatt Gruppenentscheidungen,
- einem Übermaß an Improvisationsverhalten,
- wenig Raum für zielgerichtete Planung,
- einer Überlastung durch Funktionshäufung,
- einer direkten Mitwirkung am Arbeitsgeschehen,
- einer geringen Ausgleichsmöglichkeit bei Fehlentscheidungen,
- einem statischen nicht austauschbaren Führungspotential.³³⁵

Diese Merkmalaufreihung erhebt nicht den Anspruch stellvertretend für alle KMU zu gelten, insbesondere da viele Merkmale individuell geprägt sind und sich in der Häufung aus der jeweiligen Unternehmung heraus ergeben.³³⁶

³³² Vgl. *Schlömer et al., 2007, 2.*

³³³ Vgl. *Bitz et al., 1990, 149.*

³³⁴ Vgl. *Mugler, 1993, 17.*

³³⁵ Vgl. *Pfohl, 2006, 18.*

Dennoch lassen sich auch einige Charakteristika bezüglich der Führung mit KMU assoziieren. Führung findet über kurze Instanzwege wie auch durch die Konzentration der Entscheidungen – ausgerichtet auf die Unternehmensspitze – statt.³³⁷ Dort zeigen sich insbesondere die Aufgabe, die Kompetenz wie auch die Verantwortung als drei kongruente Kriterien, die einen erfolgreichen Führungsrahmen umfassen.³³⁸ Typische Merkmale einer KMU sind in der Verbindung von Eigentum und Führung festzumachen, den flacheren Hierarchien, einem oftmals generalistisch aufgebauten Arbeitseinsatz, kurzen Kommunikationswegen, einem hohen Maß an Flexibilität, einer hohen und schnellen Anpassungsfähigkeit an die sich verändernden Märkte, wie auch einer geringeren Beschäftigtenzahl.³³⁹

Dies entspricht den von *Mintzberg* erfassten Strukturmerkmalen für eine, sich an die Umwelt hin dynamisch ausrichtenden Organisationsform, indem er im Zuge weniger stabiler Umwelten – anstatt formaler Wirkmechanismen und Strukturen – verstärkt den Einsatz persönlicher Weisungen sieht.³⁴⁰ Er spricht hierbei auch von „*organische Struktur*.“³⁴¹

Die strategischen Stellgrößen der KMU in ihrem Wettbewerbskampf unterliegen dabei der Digitalisierungsfähigkeit, Globalisierung, dem Mangel an Fachkräften, den Finanzierungsmöglichkeiten, wie auch dem demografischen Wandel.³⁴²

Die stärkste Konzentration von Aufgaben vereint sich hierbei oftmals direkt beim Unternehmer.³⁴³ Diese Übereinkunft von Entscheidungsgewalt wie auch die Verfügung über das Eigentum lässt ein weiteres Merkmal – das einer Einfachstruktur – deutlich werden und so konzentriert sich die Macht einer solch autokratischen Struktur auf die Spitze des Unternehmens.³⁴⁴ Zudem zeigt sich, dass gemäß den Merkmalen einer organisationswissenschaftlichen Perspektive die KMU oftmals durch funktionale Strukturen geprägt sind.³⁴⁵ Ihre Merkmale drücken sich durch eine eindeutige Führungs- und Verantwortlichkeitsstruktur aus, bei der die Kompetenzen eindeutig zugeordnet sind.³⁴⁶ In der Lehre greift der funktionale Organisationsbegriff diese Organisationsform im Sinne von „*Die Unternehmung wird organisiert*.“³⁴⁷ auf. Die Organisation rückt hierbei gleichbedeutend neben die anderen betrieblichen Funktionen wie Planung und Kontrolle, und dient der Führung als Funktion zur Erfüllung des ange-

336 Vgl. *Mugler*, 1993, 16.

337 Vgl. *Phohl*, 2006, 81.

338 Vgl. *Lohaus/Habermann*, 2012, 21.

339 Vgl. *Haag/Roßmann*, 2015, 4, 5.

340 Vgl. *Mintzberg*, 1992, 188, 190.

341 *Mintzberg*, 1992, 188.

342 Vgl. *Astor et al.*, 2016, 10.

343 Vgl. *Pichler/Pleitner/Schmidt*, 2000, 22.

344 Vgl. *Mintzberg*, 1992, 217, 218.

345 Vgl. *Lang/Lang*, 2010, 59.

346 Vgl. *Lang/Lang*, 2010, 59.

347 *Lang/Lang*, 2010, 19.

strebten Zweckes und zu einer zielgerichteten Umsetzung.³⁴⁸ Organisieren stellt in diesem Sinne eine Managementfunktion dar.³⁴⁹

Im Grundverständnis des funktionalen Organisationsbegriffes wird die Organisation im Sinne einer Ordnungseinheit – wie bereits zuvor beschrieben – auch als ein Mittel zur Reduzierung der vorliegenden Komplexität verstanden.³⁵⁰

Demzufolge spiegeln sich insbesondere strategische Entscheidungen direkt am Unternehmer wider, der so seine verantwortliche Führungsrolle zu verwirklichen versucht.³⁵¹ Zugleich stellt dies auch ein Hindernis dar: dann, wenn dem Unternehmer kein ausgleichendes Regulativ entgegensteht.³⁵² Das sich hieraus ergebene Zusammenspiel von Struktur und Verhalten ist dazu bestimmt eine innere Ordnung sicherzustellen.³⁵³ Im Umkehrschluss betrachtet führt diese Ordnung gleichsam aber zur Einschränkung der Freiheit und somit wiederum zu einer Reduzierung von Möglichkeiten.³⁵⁴ Zudem verlaufen personelle Interaktionen innerhalb der Organisation auch auf informellem Wege.³⁵⁵ Zu den wahren Führungsaufgaben gehören somit auch die Beseitigungen von außergewöhnlichen Störungen.³⁵⁶

348 Vgl. Gutenberg/Schmidt, 1967, 11; Schreyögg, 2003, 5.

349 Vgl. Mugler, 2008, 16.

350 Vgl. Lang/Lang, 2010, 19.

351 Vgl. Mugler, 2008, 14, 15.

352 Vgl. Mugler, 2008, 17.

353 Vgl. Probst, 1987, 37.

354 Vgl. Probst, 1987, 37; Kneer/Nassehi, 2000, 94; Schreyögg, 2003, 109.

355 Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 269, 678; Luthans, 2011, 314.

356 Vgl. Gutenberg, 1976, 140.

2.2 Das mittlere Management

2.2.1 Begriffsverständnis zum mittleren Management

Wichtige zentrale Aufgaben in einem Unternehmen übernimmt das mittlere Management. Eingebettet in eine Über- und Unterordnungsfunktion steht der einzelne Akteur – die Führungskraft des mittleren Managements – im Fokus der Betrachtung, da dieser tagtäglich einen Ausgleich über viele Ebenen zu ermöglichen versucht. *Floyd/Wooldridge* postulieren: „[...] *the coordination of an organizational unit's day-to-day activities with the activities of vertically related groups.*“³⁵⁷ Die Aufgaben des mittleren Managements – aufgrund ihrer formalen Befugnisse – bestehen demzufolge darin, die tagtägliche Arbeit zwischen strategischer Spitze und operativer Basis in Abstimmung zu verschiedenen anderen Gruppen zu koordinieren. Ihm obliegt es, strategische Ziele in operative Handlungen zu überführen.³⁵⁸ Es ist somit mitverantwortlich für die Wettbewerbsfähigkeit seines Unternehmens. Mit Führungskräften werden vielfach heroische Personen verbunden, die das Schicksal einer Organisation bestimmen.³⁵⁹ In diesem Sinne bestimmt sich ihre Effektivität über das Maß, mit dem es ihnen gelingt Untergebene, Kollegen und andere Führungskräfte zu beeinflussen.³⁶⁰ *Mintzberg* resümiert: „*The middle line comprises those managers who sit in a direct line of formal authority between the people of the strategic apex and of the operating core.*“³⁶¹ Mittlere Manager lassen sich demnach aufgrund ihrer Einbettung sowohl Führende als auch Geführte zu sein, klassifizieren (s. Abbildung 1).³⁶² Demzufolge bedeutet effektive Führung, aus der Mitte heraus in alle Richtungen zu agieren.³⁶³ Führungskräfte, die dies unterlassen, verwirken ihren Anspruch als Führungskraft.³⁶⁴ Dabei scheint gerade ein solches Wechselspiel gegenläufiger Macht in einer Organisation – sowohl von oben nach unten als auch umgekehrt – ein nicht unerheblicher Grund für die Leistungsfähigkeit von Organisationen zu sein.³⁶⁵ Abbildung 1 verdeutlicht die eingebettete Funktion innerhalb des Unternehmens.

Je nach Aufgabengebiet ist der mittlere Manager auch Ansprechpartner verschiedenster Akteure sowohl innerhalb als auch außerhalb der Unternehmung.³⁶⁶ Aufgrund ihrer bedeutenden Funktion ist es bedeutsam, dass sie frühzeitig auch in die Strategieentwicklung mit einzubinden sind.³⁶⁷

Im Versuch den Begriff des mittleren Managements zu erfassen lässt sich erkennen, dass dieser oft breit gefasst wird.³⁶⁸ So sind sich Wissenschaftler bereits uneins darüber, ab welcher Ebene sie Füh-

³⁵⁷ *Floyd/Wooldridge, 1992, 154.*

³⁵⁸ *Vgl. Floyd/Wooldridge, 1994, 49.*

³⁵⁹ *Vgl. Yukl, 1989, 276.*

³⁶⁰ *Vgl. Yukl/Falbe, 1990, 132.*

³⁶¹ *Mintzberg, 1980, 323.*

³⁶² *Vgl. Fifka/Kraus, 2013, 16.*

³⁶³ *Vgl. Nohria/Khurana, 2010, 312.*

³⁶⁴ *Vgl. Nohria/Khurana, 2010, 312.*

³⁶⁵ *Vgl. Kühl, 2011, 88.*

³⁶⁶ *Vgl. Fifka/Kraus, 2013, 28.*

³⁶⁷ *Vgl. Floyd/Wooldridge, 1994, 52.*

rungskräfte als mittleres Management bezeichnen sollen. Für *Huy* beginnt das mittlere Management erst ab der dritten Stufe und somit zwei Stufen unterhalb der obersten Führungsebene und endet eine Stufe oberhalb der Arbeiterebene.³⁶⁹ Und auch *Caye et al.* ordnen das mittlere Management erst ab der dritten beziehungsweise der vierten Führungsebene als solches zu.³⁷⁰ *Wyman und Forchhammer* hingegen vereinfachen, indem sie in drei Ebenen unterscheiden: einer Entscheidungsebene, einer Aufgabenebene – der des mittleren Managements – und einer Ausführungsebene (s. Abbildung 1).³⁷¹ Dabei scheint es nicht von besonderer Bedeutung zu sein, auf welcher Ebene genau sich der mittlere Manager in der betrieblichen Hierarchie befindet.³⁷² Was ihn so bedeutsam werden lässt, ist vielmehr der Zugang zum Top-Management, gepaart mit seinem operativen Wissen.³⁷³

In den KMU hingegen kann aufgrund einer geringeren Anzahl von Führungsebenen bereits die zweite Ebene vielfach als mittleres Management aufgefasst werden.³⁷⁴ Im Gegensatz zu Großunternehmen besteht das mittlere Management in den KMU oftmals sogar nur aus einer Ebene.³⁷⁵ Es erscheint schwierig, auf Grundlage rein quantitativer Größen das mittlere Management bestimmen zu wollen – zielführend sind vielmehr eine, sich der Aufgabenfunktion hin orientierende Definition.³⁷⁶ Eine sich an diesen Merkmalen hin ausrichtende Definition liefert die *ComTeam* Studie: *Fifka/Kraus* resümieren: „Das mittlere Management umfasst Führungskräfte, die auf direkter Linie zwischen der strategischen Spitze und dem ausführenden Kern einer Unternehmung stehen und dabei eine Abteilungs- oder Bereichsleiterfunktion mit Personalverantwortung innehaben.“³⁷⁷

Einer solchen Klassifizierung folgend, lässt sich neben den Fach-, Management- und Führungsaufgaben ergebenden Aufgaben, insbesondere die Personalführungsfunktion, als eine bedeutende Rolle für das mittlere Management auffassen.³⁷⁸

368 Vgl. *Wooldridge/Schmid/Floyd*, 2008, 1192.

369 Vgl. *Huy*, 2001, 73.

370 Vgl. *Caye et al.*, 2010, 3.

371 Vgl. *Wyman*, 2010, 2; *Forchhammer*, 2011, 1.

372 Vgl. *Wooldridge/Schmid/Floyd*, 2008, 1192.

373 Vgl. *Wooldridge/Schmid/Floyd*, 2008, 1192.

374 Vgl. *Fifka/Kraus*, 2013, 13.

375 Vgl. *Fifka/Kraus*, 2013, 12.

376 Vgl. *Fifka/Kraus*, 2013, 12.

377 *Fifka/Kraus*, 2013, 13..

378 Vgl. *Hötherhof et al.*, 2011, 12; *Fifka/Kraus*, 2013, 23.

Dieser Auffassung und Definition soll auch in der weiteren Arbeit gefolgt werden:

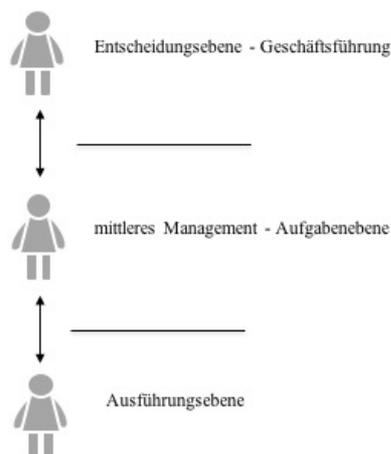


Abbildung 1: Mittleres Management.

In den letzten Jahrzehnten hat es für das mittlere Management viele Bezeichnungen gegeben. So wurden sie unter anderem als Rückgrat der Organisation, als ein Vermittler von Managementzielen, Puffer zwischen den Ebenen, Boundary Spanner, Coach, etc. betitelt.³⁷⁹ Aber auch negative Assoziationen, wie störender Faktor, Lehm- bzw. Lähmschicht wurden ihnen zuteil.³⁸⁰ Zuweilen wird das mittlere Management auch als Barriere, im Sinne eines Felsens in der Mitte, bezeichnet.³⁸¹ Auch werden mittlere Manager mit zahlreichen weiteren Attributen wie die von *Keys/Bell* angeführt als „[...]followers, the backbone of the organization, interpolators of top management objectives, buffers of top and lower levels, funnels through which the intentions of top management flow down and information flows up, integrators, boundary spanners, and playing coaches.“³⁸² beschrieben.

Doch seit Beginn dieses Jahrhunderts erfährt das mittlere Management eine Renaissance in der Beachtung seiner Aufgaben und Funktionen.³⁸³ Aufgrund ihrer Positionierung sind sie in der Lage Kontrolle über die Ressourcen zu führen.³⁸⁴ Derweil steht der Begriff des mittleren Managements aber auch für Stillstand und mangelndem Willen zu Veränderungen.³⁸⁵

Unter dieser Prämisse zeichnet die Fachliteratur ein düsteres Bild dieser Führungsebenen ab.

Wichtig, so verstärkt sich der Eindruck, ist deren Aufgabe: der Rolle einer Übersetzungsfunktion oder auch der einer Informationsquelle.³⁸⁶ Diese üben sie sowohl auf vertikaler als auch auf horizontaler

379 Vgl. *Keys/Bell*, 1982, 59.

380 Vgl. *Hölterhof et al.*, 2011, 8; *Fifka/Kraus*, 2013, 9, 16.

381 Vgl. *Kotter/Cohen*, 2002, 75.

382 *Keys/Bell*, 1982, 59.

383 Vgl. *Walter*, 2016, 18.

384 Vgl. *Yukl/Falbe*, 1991, 422.

385 Vgl. *Nonaka/Takeuchi*, 1997, 144, 145.

386 Vgl. *Floyd/Wooldrige*, 1994, 53; *Walter*, 2016, 11.

Ebene im Unternehmen aus.³⁸⁷ Dazukommend agieren mittlere Manager in einer „four faces“³⁸⁸ Perspektive (s. Abbildung 2) wie Keys/Bell betonen: „Managers in middle ranks must simultaneously present the proper face upward to their superiors, downward to their employees, laterally to their peers, and outward to outside groups.“³⁸⁹

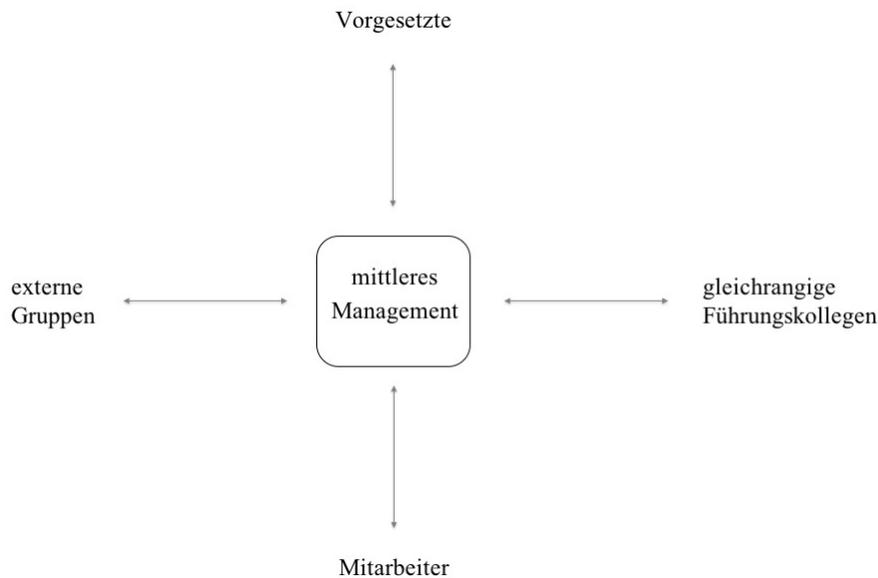


Abbildung 2: Die vier Handlungsseiten des mittleren Managements.³⁹⁰

Zuweilen werden sie auch hier oft dafür kritisiert, dass sie dieser zu sehr ihre individuelle Note auferlegen.³⁹¹ Eine weitere bedeutsame Aufgabe, die dem mittleren Management aufgrund seiner langen Verweildauer und Erfahrung im Unternehmen widerfährt, ist die einer Pufferfunktion, um die aus der Umwelt störend einwirkenden Einflüsse aufzufangen.³⁹²

Mittlere Manager spielen somit eine wichtige Rolle in der Organisation.³⁹³ Anders als das Top-Management sind sie nah an den Geschehnissen und können so neue Ideen entwickeln und umsetzen.³⁹⁴ Zudem sind sie Allrounder im Unternehmen und agieren auf Mikroebene durch Aufgaben, die

387 Vgl. Fijka/Kraus, 2013, 16.

388 Keys/Bell, 1982, 59.

389 Keys/Bell, 1982, 59.

390 Vgl. Keys/Bell, 1982, 66.

391 Vgl. Floyd/Wooldridge, 1994, 53.

392 Vgl. Walgenbach, 1994, 229, 231, 233.

393 Vgl. Caye et al., 2010, 3.

394 Vgl. Kanter, 2004, 152.

ihnen auf Makroebene vorgegeben werden.³⁹⁵ In dieser Funktion – einer „*Sandwichposition*“³⁹⁶ – sind sie vielfältigen, an sie gerichteten Rollenerwartungen ausgesetzt.³⁹⁷

Huy erweitert das Betrachtungsfeld und sieht das mittlere Management demzufolge mit mehreren Rollen konfrontiert: demnach lassen sich diese als

- *Unternehmer* („*the entrepreneur*“³⁹⁸), da sie aufgrund ihrer tagtäglichen Nähe zu den Mitarbeitern wie auch zu den Kunden einen bessern Überblick haben, wo die Probleme sind, und so eine Möglichkeit zur Lösung der Probleme wie auch zum Wachstum erkennen,
- *Kommunikator* („*the communicator*“³⁹⁹), da sie aufgrund ihres großen Netzwerks die Möglichkeiten besitzen, quer durch das Unternehmen und über alle Ebenen hinweg zu kommunizieren, denn sie wissen wie es geht,
- *Therapeuten* („*the therapist*“⁴⁰⁰), indem sie in Zeiten von Angst und Veränderungen direkt auf ihre Mitarbeiter zugehen und ihnen so ein Gefühl von Sicherheit vermitteln können, und als
- *Artisten auf dem Seil* („*the tightrope artist*“⁴⁰¹), indem sie bei großen Veränderungen den Balanceakt zwischen einer zu langsamen bzw. einer zu schnellen Veränderung gewährleisten, um so die Leistungsfähigkeit des Unternehmens aufrecht zu erhalten, auffassen.⁴⁰²

Das mittlere Management fungiert als eine Art Brücke zwischen dem Top-Management und den Teammitgliedern.⁴⁰³ In diesem Zusammenspiel führt gerade diese strukturelle Einbettung gleichsam auch zu Einschränkungen der eigenen Handlungsfähigkeit.⁴⁰⁴ Doch nicht zuletzt, hervorgerufen durch die steigende Komplexität, wirkt es, als könnte das mittlere Management in seiner Rolle wachsen und auf Entscheidungen der obersten Führungsebene hin bedeutenden Einfluss nehmen.⁴⁰⁵

2.2.2 Das Mittlere Management – Macht oder Ohnmacht im Unternehmen

Macht ist in der menschlichen Welt ein weit verbreitetes Phänomen.⁴⁰⁶ Zugleich steht Macht in Unternehmen für ein besseres Verständnis für Führung und soziales Verhalten, dessen geschickte Anwen-

395 Vgl. Fifka/Kraus, 2013, 9, 20.

396 Walter, 2016, 37.

397 Vgl. Walter, 2016, 37.

398 Huy, 2001, 73, 74, 76.

399 Huy, 2001, 76, 77.

400 Huy, 2001, 77, 78.

401 Huy, 2001, 78, 79.

402 Vgl. Huy, 2001, 73, 76, 77, 78.

403 Vgl. Caye et al., 2010, 3.

404 Vgl. Walter, 2016, 37.

405 Vgl. Huy, 2001, 76; Chen/Berman/Wang, 2017, 702.

406 Vgl. Quinley, 1996, 19.

dung Einfluss verspricht.⁴⁰⁷ Demzufolge unterliegt Macht der Charakteristik, Handlungsfähigkeit und Mittel zu haben, um so den eigenen Willen durchsetzen zu können.⁴⁰⁸

Vom mittleren Management wird im Zuge seiner ihm zugewiesenen Aufgaben erwartet, dass es Macht zur Beeinflussung, lateral sowohl nach unten als auch nach oben gerichtet, einsetzt.⁴⁰⁹ Hierbei hängt die Leistungsfähigkeit des mittleren Managements im entscheidenden Maße aber auch vom Einsatz der richtigen Macht ab.⁴¹⁰ In diesem Sinne ist für eine produktive Macht neben Informationen, Ressourcen und Unterstützung auch eine Unterstützung auf lateraler Ebene, das heißt durch Kollegen, notwendig.⁴¹¹

Im Wirkungsfeld von Macht lassen sich somit bei den Akteuren drei Aspekte der Macht betrachten: die Erweiterung bzw. der Erhalt des eigenen Handlungsspielraums, die Einschränkung anderer Akteure und letztendlich die Stärkung des Unternehmens durch eigene Beiträge, da nur in einem überlebensfähigen Unternehmen die Realisierung der eigenen Interessen ermöglicht werden kann.⁴¹² Demzufolge stellen in den Betrachtungen von *Crozier/Friedberg* insbesondere Unternehmen „[...] Gebilde von Konflikten [...]“⁴¹³ dar.

Zusammen stellen diese Konstellationen den Tribut dar, den eine Organisation erbringen muss, damit diese überlebensfähig bleibt.⁴¹⁴ In diesem Wechselspiel der Macht gibt es keine wirklichen Gewinner oder Verlierer, denn auch Machtlose können an diesem Machtspiel mitwirken.⁴¹⁵ Die negativen Folgen hingegen sind Machtkämpfe und das Lahmlegen ganzer Bereiche.⁴¹⁶

Dem mittleren Management widerfährt im Zuge einer als zentral anzusehenden Aufgabebeschreibung demzufolge eine Art von Übersetzungsfunktion – der Funktion, zwischen der obersten Führung und der operativen Einheit zu vermitteln.⁴¹⁷

Macht – als ein Ausdruck zwischenmenschlicher Beziehung – wird hierbei zum Problem.⁴¹⁸ Die Macht der mittleren Manager divergiert, von einer schwachen Ausübung nach oben und einer stärkeren nach unten, deutlich.⁴¹⁹ Mittlere Manager stehen somit in einem Spannungsbogen – einem sogenannten „*vertical code-switching*“⁴²⁰ –, denn dieser bedarf einer gezielt auf die Situation und auf die

407 Vgl. *Quinley*, 1996, 19.

408 Vgl. *Sturm/Antonakis*, 2015, 139.

409 Vgl. *Quinley*, 1996, 19.

410 Vgl. *Nerdinger*, 2000, 31; *Kanter*, 2004, 154.

411 Vgl. *Kanter*, 2004, 154, 161.

412 Vgl. *Sander*, 1993, 177.

413 *Crozier/Friedberg*, 1993, 56.

414 Vgl. *Crozier/Friedberg*, 1993, 57.

415 Vgl. *Bosetzky/Heinrich/zur Wiesch*, 2002, 192.

416 Vgl. *König*, 1998 12, 13.

417 Vgl. *Caye et al.*, 2010, 3; *Nye*, 2010, 312; *Hölterhof et al.*, 2011, 12; *Walter*, 2016, 11.

418 Vgl. *Anicich/Hirsh*, 2017b, 2.

419 Vgl. *Anicich/Hirsh*, 2017b, 2.

420 *Anicich/Hirsh*, 2017b, 3.

jeweilige Rollenverteilung abgestimmten und zugleich ausdifferenzierten Anwendung von Macht.⁴²¹ Das hierdurch auftretende ambivalente Machtverhalten führt unweigerlich zu einem Rollenkonflikt.⁴²² In diesem Kontext mutiert das mittlere Management auf der einen Seite zum Opfer und auf der anderen Seite zum Gestalter von Veränderungen.⁴²³ Zugleich ist es bedeutsam, dass das mittlere Management seine Autonomie behält, damit es handeln kann. *Mintzberg* resümiert: „*The managers of the middle line also seek autonomy but must achieve it in a very different way – by drawing power down from the strategic apex and, if necessary, up from the operating core, to concentrate it in their own units.*“⁴²⁴

Mittlere Manager müssen daher mit vielen Ebenen, wie der obersten Führungsebene, ihren Unterebenen, ihren Kollegen wie auch zu Gruppen außerhalb der Organisation erfolgreich agieren.⁴²⁵ Dabei besteht der Kern ihrer Aufgabe darin, strategische Entscheidungen in Handlungen umzusetzen.⁴²⁶ Oder vereinfacht mit den Worten *Keys/Bell* ausgedrückt: „[...] *getting things done* [...]“⁴²⁷. Darüber hinaus geht mit ihren Aufgaben auch immer ein Anteil von widersprüchlichen Erwartungen und in diesem Zusammenhang stehend, auch frustrierten Forderungen einher.⁴²⁸ Diese Erwartungen werden durch die Vorgesetzten, den unterstellten Mitarbeitern, den Kollegen, wie auch durch Kunden an sie gerichtet.⁴²⁹

Abgesehen davon scheint die Einbindung in strategische Prozesse von Seiten der obersten Führungsebenen bisher nicht zu erfolgen.⁴³⁰ Dabei ist ihr Mitwirken ein bedeutender zentraler Bestandteil für die Leistung in der Organisation.⁴³¹ *Wooldridge/Floyd* weisen in ihren Studienergebnissen insbesondere auf diese positive Beziehung zwischen der organisationalen Leistungsfähigkeit und der Einbindung der mittleren Manager in strategische Prozesse hin.⁴³² Das dabei durch das mittlere Management praktizierte und teilweise auch unkonventionell erscheinende Verhalten betrachten ihre Vorgesetzten hingegen als unberechenbar.⁴³³ Folglich kommt es in so einem Wechselspiel unweigerlich zu Konflikten.⁴³⁴ Diese Konflikte bilden, bezogen auf die Rolle sowohl als Führungskraft als auch als Unterebene, zwei Pole in diesem Beziehungsgeflecht.⁴³⁵

421 Vgl. *Anicich/Hirsh*, 2017b, 3.

422 Vgl. *Anicich/Hirsh*, 2017a, 676.

423 Vgl. *Anicich/Hirsh*, 2017b, 3.

424 *Mintzberg*, 1980, 329.

425 Vgl. *Keys/Bell*, 1982, 59.

426 Vgl. *Keys/Bell*, 1982, 61; *Huy*, 2001, 76.

427 *Keys/Bell*, 1982, 61.

428 Vgl. *Keys/Bell*, 1982, 59.

429 Vgl. *Löhr*, 2010, 1; *Hölterhof et al.*, 2011, 18.

430 Vgl. *Wooldrige/Floyd*, 1990, 231.

431 Vgl. *Floyd/Wooldrige*, 1997, 467, 481.

432 Vgl. *Wooldrige/Floyd*, 1990, 237.

433 Vgl. *Keys/Bell*, 1982, 59.

434 Vgl. *Hölterhof et al.*, 2011, 17.

435 Vgl. *Anicich/Hirsh*, 2017b, 3.

Die Gefahr innerbetrieblicher wie auch außerbetrieblicher Erwartungen liegt demnach in zahlreichen Konflikten und Einschränkungen unter denen das mittlere Management zu versagen droht.⁴³⁶

Neben den Machteinflüssen auf mikropolitische Ebene sind mittlere Manager insbesondere auch den jeweiligen Forderungen verschiedener Stakeholder durch ihre zum Teil überzogenen und zuweilen auch widersprüchlichen Anforderungen unmittelbar ausgesetzt.⁴³⁷ Infolgedessen benötigen mittlere Manager, die mit politischen Umfeldern zu kämpfen haben, auch vertikale Koalitionen.⁴³⁸ Diese zu fördern und aufzubauen ist ein notwendiger Akt zur Leistungserzeugung. *Floyd/Wooldridge* reflektieren: „[...]the importance of middle managers in achieving competitive advantage is likely to increase.“⁴³⁹

Besonders Macht und Ohnmacht scheinen sich zu ergänzen und so reflektiert *Malik*, indem er bei viel vorherrschender Macht, auch immer eine große Ohnmacht vorliegen sieht.⁴⁴⁰ Insbesondere in der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Untergebenen kann Ohnmacht korrumpieren.⁴⁴¹ In Anbetracht der Ohnmacht mittlerer Manager ergeben sich zahlreiche Faktoren, die die Macht der mittleren Manager begrenzen können.⁴⁴² So fehlt in vielen Fällen dem mittleren Management die organisatorische Unterstützung, damit sie ihre formale Autorität ausüben und somit den Einfluss auf ihre Mitarbeiter verstärken können.⁴⁴³ Eine solche Ambivalenz führt zumeist zu einem Ungleichgewicht zwischen Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung.⁴⁴⁴ Die Gründe, warum mittlere Manager von ihrem Chef nicht unterstützt werden, können verschieden sein: so können diese unter anderem in einer besseren Ausbildung gegenüber dem Chef oder auch in einem zu ambitionierten Verhalten liegen.⁴⁴⁵ Wie die Unternehmenskultur bildet auch der praktizierte Führungsstil im Unternehmen für das mittlere Management ein weiteres wichtiges Kriterium, wenn es um die mögliche Einbindung durch das Topmanagement geht.⁴⁴⁶ Im Umgang mit ihren Untergebenen wird zudem vom mittleren Management erwartet, dass diese geschickt sind, damit sie Ergebnisse erzielen können.⁴⁴⁷ Effektive mittlere Manager verfügen daher über ein Netzwerk guter Beziehungen sowohl zu ihren Vorgesetzten als auch zu ihren Kollegen wie auch zu Außenstehenden, um so ihre Untergebenen unterstützen zu können.⁴⁴⁸ Demnach müssen mittlere Manager über viele Fähigkeiten verfügen.⁴⁴⁹

436 Vgl. *Hölterhof et al.*, 2011, 14; *Walter*, 2016, 37.

437 Vgl. *Walter*, 2016, 56; *Anicich/Hirsh*, 2017b, 3.

438 Vgl. *Keys/Bell*, 1982, 60.

439 *Floyd/Wooldridge*, 1994, 53.

440 Vgl. *Malik*, 2008, 322.

441 Vgl. *Nerdinger/von der Oelznitz/Weibler*, 2012, 145.

442 Vgl. *Izraeli*, 1975, 58.

443 Vgl. *Izraeli*, 1975, 58.

444 Vgl. *Lohhaus/Habermann*, 2012, 22.

445 Vgl. *Izraeli*, 1975, 58.

446 Vgl. *Hölterhof et al.*, 2011, 14.

447 Vgl. *Keys/Bell*, 1982, 60.

448 Vgl. *Keys/Bell*, 1982, 62.

449 Vgl. *Keys/Bell*, 1982, 60.

An dieser Stelle bereits festzuhalten gilt, dass das mittlere Management vielfältigen Problemen unterliegt: dem Rollenkonflikt, dem ausgesetzten Leistungsdruck, der zuweilen nicht hinreichenden Qualifikation, den eigenen ethischen und moralischen Vorstellungen, wie auch der fehlenden Einbindung in strategische Entscheidungen.⁴⁵⁰ Zudem belastet das mittlere Management der Informationsmangel, der von Seiten der Geschäftsführung hervorgerufen wird, die fehlende Wertschätzung, die trotz erfolgreicher Arbeit nicht hinreichend erfolgt, wie auch die Gefahr einer Misserfolgsattribuierung zu unterliegen, dann, wenn der Misserfolg ihnen allein angelastet wird.⁴⁵¹

In diesen Kontext eingebunden, zeichnen verschiedene Studien ein breites Bild von Belastungen und Beeinflussungen auf das mittlere Management.

So kam eine von der *Boston Consulting Group* erstellte Studie zu der Erkenntnis, dass die Bereitschaft zur Leistungserbringung von mittleren Managern innerhalb von zwei Jahren um 14% gesunken ist.⁴⁵² Eingequetscht in der Mitte, fühlten sich die mittleren Manager einem zu starken Druck ihres Chefs und Teams ausgesetzt.⁴⁵³

In einer von *ComTeam* durchgeführten Studie, in der rund ein Drittel der Befragten aus Unternehmen bis 500 Beschäftigten kamen, gaben 54% der befragten mittleren Manager an, dass sie durch die innerbetrieblichen Machtspiele belastet werden.⁴⁵⁴ Zudem erfahren mittlere Manager vielfach direkt Druck durch ihre Führungskollegen.⁴⁵⁵ Unterstützung hingegen erhielten sie durch ihr Team, wie auch Freunde und Familie.⁴⁵⁶ Zudem wünschen sich die mittleren Manager mehr Unterstützung durch ihre Vorgesetzten.⁴⁵⁷

In einer weiteren von *Prognos* durchgeführten Studie zeigen die Ergebnisse der Mittelwertberechnungen (\bar{x}), dass die spezifischen Probleme des mittleren Managements bei der Reihenfolge der Skalenbewertung von 1 = „trifft gar nicht zu“ zu 5 = „trifft voll zu“, unter anderem die Sandwichproblematik ($\bar{x} = 4,61$), die zunehmende Arbeitsverdichtung ($\bar{x} = 4,28$), eine Misserfolgsattribuierung ($\bar{x} = 4,11$), eine Überlastung ($\bar{x} = 4,00$), eine begrenzte Gestaltungsmacht ($\bar{x} = 3,71$), die Grabenkämpfe durch Konkurrenz mit anderen Abteilungen ($\bar{x} = 3,56$), der Informationsmangel ($\bar{x} = 3,44$), wie auch eine mangelnde Wertschätzung ($\bar{x} = 3,39$) sind.⁴⁵⁸

Demzufolge scheint das mittlere Management in seinem Rollengerüst fest gefangen zu sein. Belastungen durch Druck von allen Seiten, Machtspiele, Informationsmangel wie auch die fehlende Anerkennung sowie Überlastung zeichnen so ein deutlich prekäres Bild dieser Führungsebene in den KMUn.

450 Vgl. Hölterhof et al., 2011, 16; Fifka/Kraus, 2013, 74; Walter, 2016, 37.

451 Vgl. Hölterhof et al., 2011, 16.

452 Vgl. Caye et al., 2010, 3.

453 Vgl. Caye et al., 2010, 4.

454 Vgl. Forchhammer, 2011, 5.

455 Vgl. Forchhammer, 2011, 5.

456 Vgl. Forchhammer, 2011, 7.

457 Vgl. Forchhammer, 2011, 8.

458 Vgl. Hölterhof et al., 2011, 16.

Unbeantwortet dabei bleibt die Frage, ob die bisherige Aufgabentrennung zwischen der Strategieentwicklung auf Seiten der obersten Führung und der Ausführung auf Seiten des mittleren Managements unrealistisch oder in Gänze sogar gefährlich ist.⁴⁵⁹ Eine Lösung hierfür könnte ein besseres Verständnis von den strategischen Vorgängen wie auch die Einbindung in die Pläne im Unternehmen sein.⁴⁶⁰

⁴⁵⁹ Vgl. Floyd/Wooldrige, 1994, 51.

⁴⁶⁰ Vgl. Floyd/Wooldrige, 1994, 51.

2.3 Befugnis versus Befugnisbarrieren

Der Begriff ‚Befugnis‘ steht für die Berechtigung bzw. die Erlaubnis ‚zu dürfen‘ oder die Genehmigung zu besitzen oder das Recht oder die Vollmacht zu haben, Dinge zu tun oder hierfür autorisiert zu sein.⁴⁶¹ Befugnisse können unterschiedlich konstituiert sein – immer ist zugleich auch eine Übertragung von Macht mit der Zuweisung von Befugnissen verbunden.⁴⁶² Dementsprechend kann Macht als eine Möglichkeit zur Umsetzung von Handlungen aufgefasst werden.⁴⁶³ Im juristischen Sprachgebrauch stellen Befugnisse Rechte oder Verpflichtungen dar, Handlungen oder Entscheidungen in eigenem Namen oder im Namen eines Dritten erfüllen zu können – respektive dies zu dürfen und zu tun.⁴⁶⁴ Übertragen auf das betriebliche Grundverständnis bilden sich Befugnisse vielfach in Gestalt von Hierarchien ab, indem diese formal vorbestimmt, ein Maß für die Legitimation – Entscheidungen sowohl innerhalb als auch außerhalb für das Unternehmen treffen zu dürfen – darstellen.⁴⁶⁵ Der Umfang an Befugnissen steht zugleich in Abhängigkeit vom Grad der Unregelmäßigkeiten bzw. Ungleichheiten unter welchen Entscheidungen getroffen werden müssen.⁴⁶⁶ Je komplizierter die Umstände sind, desto umfassender müssen die Befugnisse und desto höher sollte der Freiheitsgrad bei den Entscheidungen sein.⁴⁶⁷

Befugnisse, die einen Akteur in die Lage versetzen Dinge zu tun und ihm zugleich das Recht – die Legitimation – hierfür zusprechen, erzeugen „*Machtbefugnis*“.⁴⁶⁸ Demzufolge steht Macht in Analogie zu dem bewussten Tun und der ausgeführten Handlung.⁴⁶⁹ Dies zeigt sich insbesondere in Formen legitimer Macht wie Belohnung und Bestrafung.⁴⁷⁰ In Anbetracht gesetzlicher Rechte der Geschäftsführung erfolgt die Übertragung formaler Befugnisse auf andere Ebenen im Unternehmen über Strukturen – dieses sowohl durch Stellen als auch über Positionen.⁴⁷¹

Um das auf der Sachebene gesetzte Ziel zu erreichen, werden Weisungsrechte verteilt, die die Anordnungsbeziehungen in den Organisationen regeln.⁴⁷² Weisungsbefugnisse beschreiben das Recht des Stelleninhabers Anweisungen über die Verrichtung der geforderten Arbeitsleistung geben zu dürfen.⁴⁷³ Diese bauen sowohl auf der fachlichen sowie persönlichen Qualifikation als auch auf der vorliegenden Expertise auf.⁴⁷⁴ Demzufolge beruhen Entscheidungsbefugnisse auf dem Recht sowohl im Innen- als auch im Außenverhältnis gegenüber Dritten Entscheidungen für die Organisation treffen zu dürfen

461 Vgl. Duden, 2002, 183.

462 Vgl. Sander, 2009, 7.

463 Vgl. Iorio, 2007, 6.

464 Vgl. HGB, §§1-7 und §§ 9-10, 23-26, 48-59.

465 Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 153; Steinmann/Schreyögg, 1993, 401.

466 Vgl. Gutenberg, 1976, 241.

467 Vgl. Gutenberg, 1976, 241.

468 Iorio, 2007, 18.

469 Vgl. Iorio, 2008, 523.

470 Vgl. Bitz et al., 1990, 149.

471 Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 76, 83; Kieser/Walgenbach, 2007, 91; Schreyögg/Koch, 2010, 10.

472 Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 83; Bitz et al., 1999, 134, 139.

473 Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 83; Bitz et al., 1999, 134.

474 Vgl. Bitz et al., 1999, 134.

und die inhaltliche Ausgestaltung in der Realisierung der Aufgaben zu regeln.⁴⁷⁵ Kieser/Kubizek definieren Entscheidungsbefugnisse als „[...]das Recht, zukünftige Sachverhalte für die Organisation nach innen und/oder außen verbindlich festzulegen.“⁴⁷⁶ Folglich muss es in einem Unternehmen immer einen Verantwortlichen geben, der die Entscheidungen trifft.⁴⁷⁷ Im Hinblick auf die Entscheidungs- wie auch Weisungsrechte gilt, dass diese beiden Rechte voneinander unabhängig und somit auch von unterschiedlichen Akteuren wahrgenommen werden können.⁴⁷⁸ Das jeweilige Maß individueller Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse richtet sich dabei nach dem Über- und Unterstellungsverhältnis im Unternehmen.⁴⁷⁹ Eine Gefahr ergibt sich beim Übergang von der Entscheidung zur Handlung.⁴⁸⁰

Seit geraumer Zeit findet im Zuge der gesellschaftlichen Entwicklungen eine Überakzentuierung von Hierarchie immer weniger Akzeptanz unter den Betroffenen.⁴⁸¹ Vielmehr tragen Merkmale, die in einer Person verankert sind, wie zum Beispiel durch Vorbildfunktion, Persönlichkeit oder auch Charisma, Wissen und Expertise oder durch Informationen, ihre Basis für informelle Führung.⁴⁸²

Überdies droht mit der Möglichkeit zur Machtanwendung die Gefahr einem Trugschluss zu unterliegen, dem – losgelöst von den möglichen Einflussfaktoren – dass Entscheidungen konsequent und zügig in Handlungen umgesetzt werden.⁴⁸³ Bedeutsam erscheint, dass Entscheidungen solange als Absicht verweilen, bis diese in Verantwortung von nachgelagerten Stellen zur Umsetzung übernommen werden.⁴⁸⁴ In diesem Übergang – von der Entscheidung zur Handlung – zeigen sich in den Unternehmen Barrieren, die eine zügige und zielgerichtete Umsetzung von Entscheidungen in Handlungen blockieren. Barrieren verhindern die Durchsetzung von Entscheidung durch die vorliegenden Befugnisse der handelnden Akteure. Was folgt sind Befugnisbarrieren. Diesem Verständnis folgend können im betrieblichen Kontext organisationale Handlungen aufgrund von Einflüssen Dritter nicht wie geplant ausgeführt werden. Befugnisbarrieren verhindern so die Umsetzung von Entscheidungen in erfolgreiche Handlungen.

In einer weiteren Differenzierung von Macht unterteilen Bachrach/Baratz mit ihren „*Two Faces of Power*“⁴⁸⁵ Macht in zwei Kategorien: auf der einen Seite, in das erste Gesicht der Macht, indem ‚A‘ zwingt ‚B‘ etwas zu tun oder ‚B‘ daran hindert es zu tun, und das zweite Gesicht der Macht, indem ‚A‘ soziale und politische Werte und institutionelle Praktiken schafft oder verstärkt, damit nur diese Pro-

475 Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 83; Bitz et al., 1999, 139.

476 Kieser/Kubicek, 1992, 153.

477 Vgl. Drucker, 2009a, 123.

478 Vgl. Bitz et al., 1999, 139.

479 Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 153.

480 Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 534.

481 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 401.

482 Vgl. Lohaus/Habermann, 2012, 56; Scholten, 2018, 2; Bernhard, 2019, 4.

483 Vgl. Berner, 2008, 3.

484 Vgl. Drucker, 2009b, 90.

485 Bachrach/Baratz, 1962, 947.

zesse öffentliche Berücksichtigung finden, die weniger schädlich für ‚A‘ sind.⁴⁸⁶ *Bachrach/Baratz* argumentieren: „[...] *power is exercised when A participates in the making of decisions that affect B. But power is also exercised when A devotes his energies to creating or reinforcing social and political values and institutional practices that limit the scope of the political process to public consideration of only those issues which are comparatively innocuous to A.*“⁴⁸⁷ Beide Gesichter der Macht zeigen sowohl das offensichtliche als auch das politisch verdeckte Vorgehen zur Beeinflussung von Entscheidungen durch ‚A‘.

Der Ursprung von Macht ist divergent und zugleich vielfältig und kann von verschiedenen Ebenen aus erfolgen. Abbildung 3 stellt die Wirkrichtungen von Einflussfaktoren auf Objektebene dar, die Befugnisbarrieren hervorrufen können. Die unterbrochenen Wirkungspfeile zwischen den jeweiligen Einflusssebenen (mikro, meso und makro) veranschaulichen mögliche Optionen für Kooperationen unter den Ebenen, indem diese sich verstärken und/oder ergänzen können. So kann ein Einfluss auf Mikroebene durch Akteure der Meso- und/oder Makroebene Unterstützung finden oder von diesen hervorgehoben und durch die anderen Ebenen Verstärkung finden.

Beispiel:

Einflüsse auf Mikroebene wie in Abbildung 3 aufgezeigt (Veränderung der Arbeitsaufgabe durch eine Entscheidung des Chefs), können durch Einflüsse auf Mesoebene (nicht Lieferung von Ware durch den Lieferanten) hervorgerufen, und durch Einflüsse auf Makroebene (Produktionsausfall in China) als Befugnisbarrieren auf Ebene des mittleren Managements ausgelöst werden. Dies stellt eine Verkettung von Einflüssen über mehrere Ebenen dar. Überdies können aber auch Akteure der jeweiligen Objektebenen direkt und zuweilen auch einzeln auf das mittlere Management Einflüsse ausüben und so zu Befugnisbarrieren in den Unternehmen führen. Demnach können neue Gesetze oder Verordnungen unmittelbar auf das mittlere Management einwirken, indem diese u.a. die Produktion zu gewissen Zeiten aufgrund von Lärmemissionen oder auch aus gesundheitlichen Vorkehrungen heraus in Gänze untersagen und infolgedessen im Unternehmen so zu einem Liefer- und Leistungsverzug führen. Zudem können Lieferanten Befugnisbarrieren auslösen, indem diese Waren nicht mehr liefern oder Kunden durch ein verändertes Käuferverhalten Waren nicht mehr kaufen. Im direkten Bezug jedoch stehen dem mittleren Management Eigentümer, Geschäftsführer und Vorgesetzte unmittelbar gegenüber. Hierbei können diese direkt auf die Handlungen des mittleren Managements Einfluss nehmen und diese blockieren, so dass es zu auch hier zu Befugnisbarrieren bei den selbigen kommt.

⁴⁸⁶ Vgl. *Bachrach/Baratz*, 1962, 948.

⁴⁸⁷ *Bachrach/Baratz*, 1962, 948.

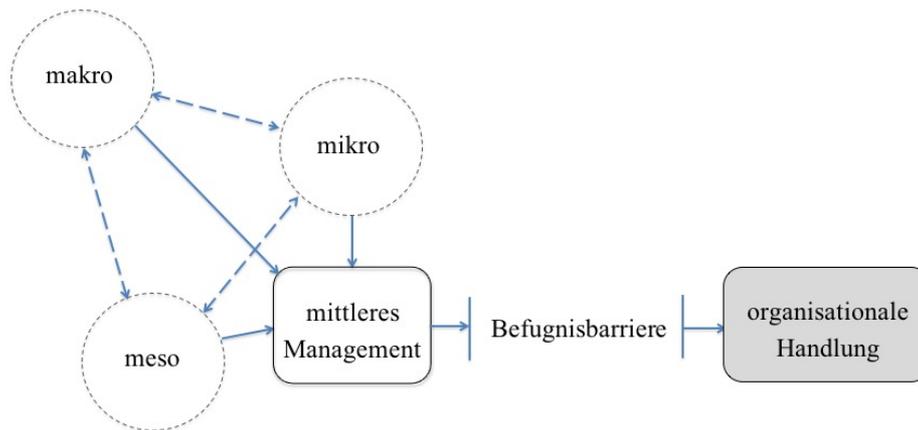


Abbildung 3: Einflussebenen als Befugnisbarrieren.

Demzufolge bilden Einflüsse, die direkt auf das mittlere Management gerichtet sind und von verschiedenen Objektebenen heraus auf dieses einwirken, die Grundlage für Befugnisbarrieren, indem sie Handlungen unterbinden.

2.3.1 Begriffsverständnis zu Befugnisbarrieren

Befugnisbarrieren (s. Abbildung 3) haben ihren Ursprung auf der Mikro-, Meso- und/oder auch auf der Makroebene. Hierbei können sie strukturell, das heißt durch die Struktur, Gesetze, Verordnungen, Richtlinien, etc. oder auch durch Personen, die formal oder informell in das Handlungsgeschehen eingreifen, hervorgerufen werden. Dies geschieht, indem Dritte entweder über ihre potentielle oder bereits realisierte Macht in das Handlungsgeschehen eingreifen und dieses blockieren. Befugnisbarrieren stellen demzufolge Blockaden in der Ausführung von Handlungen auf der Ebenen des mittleren Managements in den KMU dar.

Im Grundverständnis zeigt sich Einigkeit, dass Macht auf Handlungen einzuwirken scheint. Sander erfasst Macht somit als „[...] die intentionale Durchsetzung von Zielvorstellungen, die auf das Handeln (die Unterordnung) anderer angewiesen ist.“⁴⁸⁸ Auch Foucault betrachtet den Aspekt der Machterzeugung durch Einflussnahme als direkten Akt auf die Handlung – das Wirken auf die Handlung.⁴⁸⁹ Für ihn zielt Macht direkt auf die Handlungen anderer ab.⁴⁹⁰ Foucault resümiert: „In Wirklichkeit sind Machtbeziehungen definiert durch eine Form von Handeln, die nicht direkt und unmittelbar auf andere, sondern auf deren Handeln einwirkt. Eine handelnde Einwirkung auf Handeln, auf mögliches oder

488 Sander, 1993, 94.

489 Vgl. Foucault, 2005, 255.

490 Vgl. Foucault, 2005, 255.

tatsächliches, zukünftiges oder gegenwärtiges Handeln.“⁴⁹¹ In diesen vorherigen Ausführungen stellt sich Macht demnach als einflussnehmende Größe auf Handlungen dar. Und so beschreibt Iorio diese Beschränkung der Handlungsfreiheit als: „[...] das Vermögen, die Macht, sprich die Handlungsfreiheit anderer Menschen zu beschneiden.“⁴⁹²

Auch können fehlendes Fachwissen wie auch die Kontrolle über den Wahlakt zu Manipulationsmöglichkeiten und somit zu Blockaden führen.⁴⁹³

Befugnisbarrieren stellen demzufolge Einschränkungen der eigenen Handlungsfreiheit durch die Macht Dritter in der Form dar, dass diese verhindern, dass Entscheidungen in erfolgreiche Handlungen umgesetzt werden können.

Führungskräfte in den Unternehmen unterliegen im Besonderen den Einflussversuchen Dritter, die durch ihre Macht versuchen, auf die Entscheidungen in den Unternehmen einzuwirken.⁴⁹⁴ Hingegen haben Entscheidungsträger kein Interesse, dass deren Entscheidungsfreiheit und somit ihre Macht durch Dritte eingeschränkt wird.⁴⁹⁵

2.3.2 Stakeholder – Einflussnahme durch Dritte

Eine große Gruppe zusammengefasster, auf ein Unternehmen einflussnehmender Akteure bilden die Stakeholder.⁴⁹⁶

Abbildung 4 veranschaulicht die Vielzahl der auf ein Unternehmen Einfluss nehmenden Akteure. Sie nehmen Einfluss auf Entscheidungen im Unternehmen oder sind davon betroffen.⁴⁹⁷ Freeman definiert: „A Stakeholder in an organization is [...] any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives.“⁴⁹⁸ Stakeholder verfolgen verschiedene Interessen und verfügen über unterschiedliche Machtgrundlagen.⁴⁹⁹ Als Individuum oder auch als Gruppe nehmen sie auf bestimmte Ziele Einfluss und formulieren diesen über ihre Erwartungen an das Unternehmen.⁵⁰⁰ Freeman resümierte: „[...] “workers” or non-family members began to dominate the firm and were the rule rather than the exception“.⁵⁰¹ Stakeholder haben auf das Unternehmen ökonomischen, technologischen, gesellschaftlichen, politischen und einen internen Einfluss durch Führung.⁵⁰² Ihr Einfluss generiert sich auf unterschiedliche Art und Weise: unter anderem aufgrund ihres Ursprungs, aktuell vorliegender Wettbewerbsbedingungen, aus dem herrschenden Erziehungssystem, den kulturel-

491 Foucault, 2005, 255.

492 Iorio, 2007, 14.

493 Vgl. Mintzberg, 1992, 144, 154.

494 Vgl. Cyert/March, 1963, 11; Macharzina, 1999, 115.

495 Vgl. von Bernstorff, 2010, 10.

496 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 75, 76.

497 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 75, 76.

498 Freeman, 2010, 46.

499 Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 427.

500 Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 427; Freeman, 2010, 25, 46; Lang/Lang, 2010, 13.

501 Freeman, 2010, 5.

502 Vgl. Freeman, 2010, 92, 93.

len Gegebenheiten, aus ihrer Natur stammend, ihrem Potential aus politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen, dem wirtschaftlichen Umfeld, der Demographie und der Gesellschaft, dem soziokulturellen Bereich, dem technologischen Fortschritt, wie auch der ökologischen Umwelt und vielen mehr.⁵⁰³ Stakeholder verfügen über formale, ökonomische und auch politische Macht.⁵⁰⁴ Sie treten als sogenannte „influencers“⁵⁰⁵ auf.

Ausgelöst von internen bzw. auch externen Interessensgruppen verbergen sich in diesem Beziehungsgeflecht Konflikte und Spannungen.⁵⁰⁶ Die Herausforderung für die Unternehmen liegt nun darin, die einflussnehmenden Akteure zu identifizieren und in der Wahrnehmung ihrer Interessen, diese mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen.⁵⁰⁷ Dabei handelt es sich zum Teil auch um nicht legitimierte Gruppen – sogenannte „terrorist groups“⁵⁰⁸, auf die das Management im Unternehmen reagieren muss.⁵⁰⁹

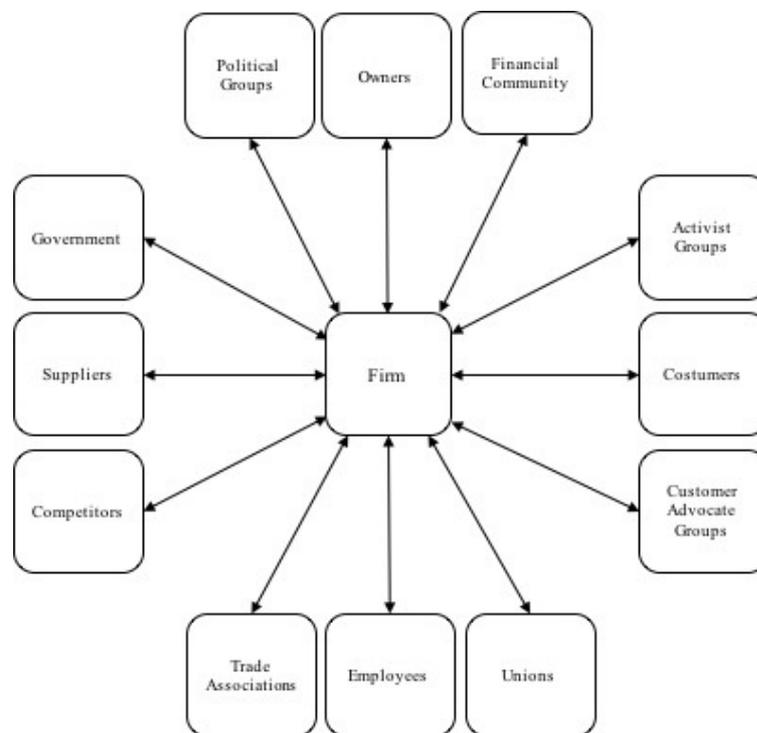


Abbildung 4: Stakeholder.⁵¹⁰

503 Vgl. Freeman, 1984, 92-95; Steinmann/Schreyögg, 1993, 414; Walgenbach/Meyer, 2008, 17; Schreyögg, 2013, 1, 2.

504 Vgl. Freeman, 2010, 62, 63.

505 Mintzberg, 1984, 209.

506 Vgl. Astley/Van de Ven, 1983, 261; Schreyögg, 2003, 321; Lang/Lang, 2010, 12, 13.

507 Vgl. Freeman, 2010, 53.

508 Freeman, 2010, 53.

509 Vgl. Freeman, 2010, 53.

510 Freeman, 2010, 55.

Die Vielzahl von Einflüssen führt unweigerlich auch zu Problemen im organisationalen Ablauf.⁵¹¹ Im Spannungsfeld dieser Betrachtung sehen sich Unternehmen zunehmend einem immer komplexer werdenden Schema an Erwartungshaltungen ausgesetzt.⁵¹² Dies zeigt sich insbesondere in den institutionalisierten und dem Anschein folgend auch rational anmutenden Forderungen, die einen sozialen wie auch politischen Druck auf die Organisationen auszuüben versuchen.⁵¹³ Durch Konformitätsbildung verfolgen Unternehmen, den Zweck den gesellschaftlichen Anforderungen zu entsprechen.⁵¹⁴ Einer solchen Prämisse unterliegend, werden letztendlich durch Macht ausgelöst, Unternehmen zum politischen Objekt divergenter Interessenverfolgungen.⁵¹⁵

Für Unternehmen hingegen wird es problematisch, wenn sich die Erwartungen verschiedenster Anspruchsgruppen stark voneinander unterscheiden.⁵¹⁶ Einen erheblichen Einfluss auf die Ausgestaltung der Organisation nimmt zudem die Umwelt ein.⁵¹⁷ Diese lässt sich vereinfacht als Einflussfaktor definieren, der sowohl bewusst als auch unbewusst auf das Verhalten von Personen durch erreichte Informationen einwirken kann.⁵¹⁸ Der Freiheitsgrad einer selbstbestimmten individuellen Ausgestaltung und Struktur einer Organisation wird somit durch die Umwelt immer stärker limitiert.⁵¹⁹ Im Ergebnis entstehen immer neue Bereiche – angefüllt mit institutionalisierten Regeln – um so den Anforderungen der jeweiligen Anspruchsgruppen gerecht werden zu können.⁵²⁰

Herausfordernd stellt sich darüber hinaus die wachsende Nachfrage nach mehr Individualität dar, indem diese eine größere Dynamik an die gewünschte Vielfalt in der Bearbeitung erforderlich macht.⁵²¹ Eine solche Einflussnahme manifestiert sich somit als die Macht der Kunden auf das Unternehmen.⁵²²

2.3.3 Objektebenen relevanter Befugnisbarrieren

Macht generiert sich in seiner Ausgestaltung auf verschiedenen Ebenen und so wird Macht auch durch das Einwirken auf Handlungen Anderer ausgeübt – einer über dem anderen.⁵²³ *Nerdinger/von der Oelsnitz/Weibler* resümieren: „Menschen haben einen eigenen Willen, setzen sich selbst Ziele, verfolgen ihre Ziele mehr oder weniger hartnäckig und wirken damit auf die Bedingungen der Organisation ein.“⁵²⁴ Und *Staehe/Conrad/Sydow* fügen an: „Menschen handeln auf der Grundlage dessen, was und

511 Vgl. Schreyögg, 2003, 20.

512 Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 17.

513 Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 17, 25.

514 Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 17.

515 Vgl. Malik, 2008, 161.

516 Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 66.

517 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 414; Schreyögg, 2003, 321.

518 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 546, 547.

519 Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 17.

520 Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 25.

521 Vgl. BMWi, 10/2010, 12.

522 Vgl. Drucker, 2009b, 163.

523 Vgl. Foucault, 2005, 255.

524 *Nerdinger/von der Oelsnitz/Weibler*, 2012, 28.

wie sie etwas wahrnehmen und nicht auf der Grundlage dessen, was ist. Insofern ist nicht die objektive sondern die subjektiv wahrgenommene Aufgabe unmittelbar handlungsrelevant.“⁵²⁵

Darüber hinaus definiert *Mintzberg* fünf Formen der Einflussnahme auf die Unternehmung:

1. „[...] *personalized (the personal controls of a leader dominate, such as the issuing of ad hoc orders);*
2. *bureaucratic (formal standards dominate);*
3. *ideologic (the norms of a strong internal ideology dominate);*
4. *professional (the technical skills and knowledge of experts dominate);*
5. *and politicized (political or conflictive forces dominate).“⁵²⁶*

Diese auf Personen, formalen Standards, Normen, Expertentum sowie politischen Kräften abzielenden Einflussgrößen spannen einen möglichen Rahmen, dem sich ein Unternehmen in seinen Wirkrichtungen ausgesetzt zu sein scheint.

Deephouse hingegen klassifiziert zwei bedeutende auf die Organisation einflussnehmende Gruppen. Auf der einen Seite das „*regulatory endorsement*“⁵²⁷ – der Staat als die gesetzgebende Gruppe und auf der anderen Seite das „*public endorsement*“⁵²⁸ – die allgemeine Öffentlichkeit.⁵²⁹ In diesem Kontext lässt sich das ‚*regulatory endorsement*‘ mit Prozessen die durch Zwang hervorgerufen werden auffassen.⁵³⁰ Die sozialen Akteure, wie Medien oder die breite Öffentlichkeit, beeinflussen darüber hinaus die Organisation, indem diese ihr die Legitimität zusprechen.⁵³¹ So fasst *Deephouse* zusammen: „*Given that legitimacy is the endorsement of an organization by social actors, a key step in defining it is identifying relevant social actors.*“⁵³²

In einer weiteren Betrachtung eines externen „*influencers*“⁵³³ gewinnt dieser seine beherrschende Stellung, indem es ihm gelingt, die Kontrolle über das Unternehmen zu gewinnen, ohne dieses tatsächlich verantwortlich zu leiten.⁵³⁴

In der Darlegung machtbasierter Beziehungsstrukturen sind diese oftmals als wechselseitig und aufgrund sowohl innerbetrieblicher wie auch von außen einwirkender Einflussmöglichkeiten mehrstufig, da unterschiedliche Machtgrundlagen dem jeweiligen Akteur – gleichwohl auf welcher Ebene – Möglichkeiten der eigenen Machtausübung offerieren.⁵³⁵ Demzufolge verhindern Befugnisbarrieren beim

525 *Staehe/Conrad/Sydow, 1999, 679.*

526 *Mintzberg, 1984, 209.*

527 *Deephouse, 1996, 1025.*

528 *Deephouse, 1996, 1025.*

529 *Vgl. Deephouse, 1996, 1025.*

530 *Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 66.*

531 *Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 66.*

532 *Deephouse, 1996, 1025.*

533 *Mintzberg, 1984, 209.*

534 *Vgl. Mintzberg, 1984, 209.*

535 *Vgl. Bitz et al., 1990, 149.*

mittleren Management die Ausführung von Entscheidungen in Handlungen, indem diese die angestrebte Handlung blockieren. Die moderne Wissenschaft unterteilt die zu betrachtenden Akteure in Individuen, Organisationen und Staaten.⁵³⁶ Ihren Ursprungsquellen zugeordnet, agieren diese von verschiedenen Objektebenen aus, wie denen der Mikro-, der Meso- und der Makroebene.⁵³⁷

Demnach ordnet sich die Klassifizierung von Macht und Führung in direkter Analogie zu den Objektebenen ein: auf der Mikroebene, den Einflüssen durch Gruppen, in denen Individuen untereinander dyadisch agieren, der Mesoebene, der Macht in Organisationen und der Makroebene, der Macht durch die Einflüsse von Organisationen und der Gesellschaft.⁵³⁸

Tabelle 3 verdeutlicht die verschiedenen Objektebenen mit ihren Strukturmerkmalen und Beeinflussungsfaktoren.

Tabelle 3: Einflüssebenen sozialer Einbettung.⁵³⁹

Ebenen der sozialen Einbettung	Strukturen der Einbettung	Regeln	Handelnde Akteure	Beeinflussung des individuellen Verhaltens durch
Mikroebene	Netzwerke	Erwartungen, kulturelle Bedingungen	Individuen	soziale Beziehung
Mesoebene	Branchen, organisationale Felder	Verfahren, Routinen	Unternehmen	Institutionen
Makroebene	Rechtsordnung, politische Ordnung	Gesetze, Normen und Regeln	Staat	rechtliche und politische Vorgaben

In Anbetracht der Erfassung von Einflüssen auf Objektebene ist der jeweilige spezifische Blickwinkel für die weitere Bewertung entscheidend, denn sie definieren den Rahmen, auf der die Einflüsse durch Macht begriffen und erfasst werden können. Folglich ist es im Rahmen der Analyse der Machtverteilung für Entscheidungsträger zunehmend bedeutsam festzustellen, welche und von wem auf das Unternehmen ausgeübte Macht vorliegt.⁵⁴⁰

2.3.3.1 Einflüsse auf Mikroebene

Mikropolitische Handlungen beruhen zum Teil auf informellen Praktiken, aus denen heraus sich Macht generieren kann.⁵⁴¹ Daneben ist der mikropolitische Blickwinkel durch die Anwendung von Machtbasen gekennzeichnet.⁵⁴² In Anbetracht der Machtquellen ist das individuelle Verhalten einzelner Akteure dabei kontingent.⁵⁴³ Mikropolitik versteht sich somit als Legitimierung des eigenen Tuns,

⁵³⁶ Vgl. Matys, 2006, 79.

⁵³⁷ Vgl. Sander, 1993, 7; Helfen, 2009, 185.

⁵³⁸ Vgl. Drinck, 2008, 230, 231; Witte, 2005, 2.

⁵³⁹ Vgl. Helfen, 2009, 185.

⁵⁴⁰ Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 67.

⁵⁴¹ Vgl. Matys, 2006, 38, 88.

⁵⁴² Vgl. Hentze/Kammel, 2001, 43.

⁵⁴³ Vgl. Matys, 2006, 88.

indem die Gegenseite delegitimiert wird.⁵⁴⁴ Menschen entscheiden selber, inwieweit sie sich den Einflüssen und der damit verbundenen Zielverfolgung durch Anpassung ihres Verhaltens aussetzen.⁵⁴⁵ Die eigene Macht generiert sich immer relativ zu der Macht eines Anderen und unterliegt demzufolge einem ständigen Konfliktpotential.⁵⁴⁶ Parsons legt dar: „[...] *power can readily become the focus of disruptive conflicts.*“⁵⁴⁷ Untergebene schaffen zu denen ihnen überstellten Personen auf verschiedenen Wegen Abhängigkeiten. *Mechanic* führt weiter aus: „*The most effective way for lower participants to achieve power is to obtain, maintain, and control access to persons, information, and instrumentalities. To extent that this can be accomplished, lower participants make higher-ranking participants dependent upon them.*“⁵⁴⁸

Dem Menschen scheint auch eine gewisse Willkür gegeben zu sein, indem dieser zu Risiken oder zu gelegentlichen Ungerechtigkeiten oder zu Winkelzügen neigt.⁵⁴⁹ Mikropolitisch betrachtet bedeutet dieses, Einflussversuche durch Machttaktiken anzuwenden.⁵⁵⁰ Für Unternehmen scheint es charakteristisch, dass diese durch eine Nonkonformität bezüglich der Interessen wie auch durch Zielbildung zwischen der Führung und den Beschäftigten geprägt sind.⁵⁵¹ Diese Divergenz führt unweigerlich zu Konflikten unter den Beteiligten.⁵⁵² Insbesondere der Mangel an Vertrauen kann unmittelbar zu Verzögerungen führen.⁵⁵³ Darüber hinaus kann es problematisch werden, wenn im betrieblichen Umgang Experten – diese nur auf ihr Fachgebiet orientiert – die übrige Interessenlage unberücksichtigt lassen.⁵⁵⁴

Ferner unterliegen Menschen dem Versuch sich den Einflussfaktoren Dritter zu widersetzen.⁵⁵⁵ So können die vermeintlich Unterlegenen durch den Gebrauch von kulturellen Normen selber Macht ausüben.⁵⁵⁶ Auch lassen sich Individuen durch Faktoren motivieren, die ihre formalen als auch informellen Belohnungen beeinflussen.⁵⁵⁷ *Barnard* hat schon früh aufgezeigt, dass der Mensch Ursprung des Geschehens innerhalb einer Organisation ist:⁵⁵⁸ *Barnard* verdeutlicht: „*Wir konzentrieren uns ständig derart auf die Probleme der Organisation, daß wir den eigentlichen Ausgangspunkt der Organisation, nämlich den Menschen, vernachlässigen, und uns das nicht einmal bewußt wird.*“⁵⁵⁹

544 Vgl. *Neuberger*, 2006, 26.

545 Vgl. *Steinmann/Schreyögg*, 1993, 548.

546 Vgl. *Parsons*, 2005, 112.

547 *Parsons*, 2005, 112.

548 *Mechanic*, 1962, 356.

549 Vgl. *Barnard*, 1969, 11.

550 Vgl. *Neuberger*, 2006, 12.

551 Vgl. *Steinmann/Schreyögg*, 1993, 550.

552 Vgl. *Steinmann/Schreyögg*, 1993, 550.

553 Vgl. *Barnard*, 1969, 10.

554 Vgl. *Malik*, 2001, 91, 92.

555 Vgl. *Steinmann/Schreyögg*, 1993, 548.

556 Vgl. *Han*, 2005, 13.

557 Vgl. *Nadler/Tushman*, 1989b, 152.

558 Vgl. *Barnard*, 1969, 2.

559 *Barnard*, 1969, 2.

Insbesondere Ansprüche und die Verfolgung von Einzelinteressen führen immer wieder zu Konflikten oder auch zu Leistungsverweigerungen in den Unternehmen.⁵⁶⁰ Darüber hinaus zeigen sich Abtrennungsprozesse, bei denen sich der Akteur im Unternehmen mit seiner Loyalität zu diesem zu entbinden versucht.⁵⁶¹ Ein weiteres Szenario zeichnet eine Trendstudie⁵⁶² aus 2014 auf, die eine Verschiebung der Machtverhältnisse für die Unternehmen prognostiziert. Ergebnisse dieser Studie lassen vermuten, dass der zukünftige Einfluss der Beschäftigten weiter steigen und die Macht der Unternehmung aufgrund einer drohenden Fachkräftearmut zunehmend schwinden wird.⁵⁶³ Expertenmacht wie auch die Macht durch Vorbildfunktion werden in den Unternehmen eine immer wichtiger werdende Rolle spielen.⁵⁶⁴ Fallen die Machtbefugnisse und die Fachkompetenz demzufolge auseinander, sind Störungen unweigerlich vorprogrammiert.⁵⁶⁵

2.3.3.2 Einflüsse auf Mesoebene

Mesopolitische Aspekte analysieren Macht auf Ebene formaler Strukturen.⁵⁶⁶ Sie lassen sich aufgrund ihrer abzuleitenden Heterogenität durch verschiedenartige Ausprägungsformen darstellen.⁵⁶⁷ Beispiele hierfür sind unter anderem Herrschaftstypen, Hierarchien, Regeln, Dispositionen oder auch Machtketten, die auch im Sinne institutionalisierter Formen von Kontrolle zu verstehen sind.⁵⁶⁸ Demnach können Strukturen ein Verhalten lenken oder auch behindern.⁵⁶⁹ Arendt resümiert: „*Macht entspricht der menschlichen Fähigkeit, nicht nur zu handeln oder etwas zu Tun, sondern sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln. Über Macht verfügt niemals ein Einzelner; sie ist im Besitz einer Gruppe und bleibt nur solange existent, als die Gruppe zusammenhält.*“⁵⁷⁰ In dieser Auslegung resümiert Han: „*Wo die Menschen zusammen handeln, ist die Macht.*“⁵⁷¹

In Anbetracht potentieller Einflussebenen, die auf die Strategie im Unternehmen Einfluss nehmen können, zeigt sich, dass es sich um Kunden, Zulieferer, bestehende Wettbewerber oder auch neue Anbieter und Ersatzprodukte handeln kann.⁵⁷² Nicht zuletzt ist das Unternehmensergebnis abhängig vom individuellen Verhalten eines jeden Einzelnen.⁵⁷³

Folglich kommt es in den Unternehmen tagtäglich zu konfliktbehafteten Situationen. Besonders deutlich werden diese Konflikte in der Umsetzung von fragmentierten Fertigungsketten, in denen die Or-

⁵⁶⁰ Vgl. von der Oelsnitz, 2012, 20, 21.

⁵⁶¹ Vgl. von der Oelsnitz, 2012, 114.

⁵⁶² Vgl. Hörnschemeyer/Jánszky, 2014, 8.

⁵⁶³ Vgl. Hörnschemeyer/Jánszky, 2014, 10, 12-15.

⁵⁶⁴ Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 552.

⁵⁶⁵ Vgl. Mintzberg, 1983, 154.

⁵⁶⁶ Vgl. Matys, 2006, 76.

⁵⁶⁷ Vgl. Matys, 2006, 76.

⁵⁶⁸ Vgl. Matys, 2006, 76, 77, 88.

⁵⁶⁹ Vgl. Probst, 1987, 36.

⁵⁷⁰ Arendt, 2011, 45.

⁵⁷¹ Han, 2005, 104.

⁵⁷² Vgl. Porter, 1985, 5.

⁵⁷³ Vgl. Nadler/Tushman, 1989a, 97.

ganisation als übergeordnete Größe, und nicht wie der handelnde Akteur, an Ort und Zeit gebunden ist.⁵⁷⁴ Trotz Entscheidungsbefugnissen auf autonomer Ebene werden durch die Organisation als deren übergeordnete Instanz die Befugnisse der autonomen Einheiten beschränkt.⁵⁷⁵ Die von der Organisation strukturell vorgegebene Unentscheidbarkeit fußt auf den durch verschiedene Entscheidungsgewalten hervorgerufenen Konflikten innerhalb der Organisation.⁵⁷⁶ Hierzu argumentiert *Simon*: „*Organisationen sind die Institutionalisierung von Unentscheidbarkeit.*“⁵⁷⁷

2.3.3.3 Einflüsse auf Makroebene

Makropolitisch betrachtet, steht die Bürokratie zwischen Mittelstand und Staat im Fokus, wenn es um Barrieren geht.⁵⁷⁸ Zugleich besteht auch ein zunehmender Bedarf an Maßnahmen, die den stetig wachsenden globalen Wettbewerb durch den technologischen Wandel fair und ökonomisch von Seiten des Staates regeln sollen.⁵⁷⁹ Externe Einflussfaktoren zeigen sich hierbei für die Wirtschaft insbesondere dann als äußerst problematisch, wenn ein Übermaß an Regeln oder Gesetzen schnellere Anpassungen an die Erforderlichkeiten des Marktes verhindern.⁵⁸⁰ Es kommt zu einem Generalisierungsproblem, in der die Regulierung dort ihre Grenzen erfährt, wo die Wirtschaft sie als Barrieren in ihrem wirtschaftlichen Handeln betrachtet.⁵⁸¹ Darüber hinaus wird von der Gesellschaft Generalisierung erst dann als legitim aufgefasst, wenn diese einen Nutzen für die selbige hervorbringt.⁵⁸² Makropolitische Ansätze legen somit ihren Fokus auf einen gesellschaftlichen Neo-Institutionalismus.⁵⁸³ Diese Einflüsse können durch Faktoren – stammend aus der Wirtschaft, der Politik, dem Rechtssystem, der demografischen Entwicklung, dem sozio-kulturellen Verständnis, der Technologie, wie auch durch ökologische Aspekte und vielen mehr – hervorgerufen werden.⁵⁸⁴

In diesem Sinne können Gesetze den zur Verfügung stehenden Spielraum des Managements an Handlungsmöglichkeiten in einer Unternehmung deutlich beschränken.⁵⁸⁵ Im Umkehrschluss beschreibt der bereits vorliegende Ruf nach Deregulierung das erreichte Maß an Überregulierung, die die Wirtschaft als Barrieren in ihrem wirtschaftlichen Handeln betrachtet.⁵⁸⁶ Demzufolge stellt Generalisierung eine bedeutende Grundlage zum Aufbau wie auch der Umsetzung von Macht dar.⁵⁸⁷ Treten in der Umsetzung Verfehlungen auf, so wird der Gesetzgeber dieses Fehlverhalten ahnden.⁵⁸⁸ Der Gesetzgeber übt

574 Vgl. *Simon*, 2013, 28.

575 Vgl. *Simon*, 2013, 28.

576 Vgl. *Simon*, 2013, 29.

577 *Simon*, 2013, 28.

578 Vgl. *Welter et al.*, 2014, 21, 22.

579 Vgl. *Welter et al.*, 2014, 21, 22.

580 Vgl. *Perlinger*, 2009, 12.

581 Vgl. *Perlinger*, 2009, 12.

582 Vgl. *Walgenbach/Meyer*, 2008, 66.

583 Vgl. *Matys*, 2006, 88.

584 Vgl. *Sztuka*, 2009, 2, 3; *Freeman*, 2010, 92-95; *Steinmann/Schreyögg*, 1993, 414; *Walgenbach/Meyer*, 2008, 17; *Schreyögg*, 2013, 1, 2.

585 Vgl. *Steinmann/Schreyögg*, 1993, 96.

586 Vgl. *Perlinger*, 2009, 12.

587 Vgl. *Luhmann/Kieserling*, 2012, 77.

588 Vgl. *Perlinger*, 2009, 12.

auf diese Weise Macht durch Zwang aus, denn durch Gesetzte möchte dieser das Verhalten vorbestimmen.⁵⁸⁹ Der Gesetzgeber stellt durch die Generalisierung die Trennung einer direkten eins-zu-eins Beziehung dar.⁵⁹⁰ Generalisierung in diesem Kontext versteht sich als die Schaffung einer Struktur, innerhalb derer sich ein generelles Verhalten von Menschen widerspiegelt.⁵⁹¹ Hierdurch wird der Versuch des Gesetzgebers deutlich, von außen innerbetriebliches Handeln durch Zwang beeinflussen zu wollen.⁵⁹² In Ausübung seiner staatlichen Kontrollwirkung gerät dieser durch die steigende Komplexität und Dynamik in den Märkten in Bedrängnis.⁵⁹³ Denn, in dem Versuch dem Marktgeschehen durch staatliche Normierungen zu folgen, behindert dieser die notwendigen Innovationen.⁵⁹⁴ Abgesehen davon lassen sich Unternehmen nicht allein nur durch Regeln steuern.⁵⁹⁵ Vielmehr ist es die selbst aufgebrauchte Autonomie eigener Prozesse, aus denen heraus eine Dynamik entsteht.⁵⁹⁶

Der Staat wird somit zu einem Einflussfaktor, indem dieser innorganisationale Prozesse blockiert. Im Spannungsfeld der Betrachtung stehen hierbei die von der Industrie diametral aufgestellten Forderungen. Zum einen stehen Forderungen nach Bürokratieabbau und zum anderen besteht auch ein zunehmender Bedarf an Maßnahmen, die durch den technologischen Wandel hervorgerufenen, stetig wachsenden globalen Wettbewerb fair und ökonomisch von Seiten des Staates regeln sollen, im Fokus.⁵⁹⁷

Zusätzlich kommt es zu weiteren Einschränkungen innerhalb der Strukturbildung – dem sogenannten „*business judgement*“⁵⁹⁸ –, wenn Entscheider aufgrund von restriktiven gesetzlichen Vorgaben den Entscheidungsverlauf in stark formalisierten Strukturen münden lassen und somit das faktisch Gelebte hierdurch zu eliminieren versuchen.⁵⁹⁹ Grundlage dieser Ausrichtung bildet der zunehmende öffentliche Druck auf die Entscheider wie auch zunehmend stark reglementierte, gesetzliche Vorgaben sowie der sich daraus resultierende individuelle Haftungsdruck.⁶⁰⁰ Abgesehen davon generiert auch die Gesellschaft über soziale Medien ihre Erwartungen an das Unternehmen.⁶⁰¹

589 Vgl. *Perlinger, 2009, 12.*

590 Vgl. *Luhmann/Baecker, 2009, 169.*

591 Vgl. *Perlinger, 2009, 12, 13.*

592 Vgl. *Steinmann/Schreyögg, 1993, 97.*

593 Vgl. *Willke, 2001, 218, 219.*

594 Vgl. *Willke, 2001, 219.*

595 Vgl. *Schreyögg, 2003, 16.*

596 Vgl. *Schreyögg, 2003, 16.*

597 Vgl. *Welter et al., 2014, 21, 22.*

598 *Bay, 2014.*

599 Vgl. *Bay, 2014.*

600 Vgl. *Bay, 2014.*

601 Vgl. *Heimans/Timms, 2018, 33, 161.*

2.4 Macht

Macht ist allgegenwärtig und so haben wir alle bereits unsere unterschiedlichsten Erfahrungen im Gebrauch oder in der Anwendung von Macht gemacht, denn Macht zu erfassen und zu begreifen heißt auch immer das Beziehungsverhältnis von Akteuren untereinander zu verstehen.⁶⁰² Bierstedt postuliert: „*Power, in short, is a universal phenomenon in human societies and in all social relationships.*“⁶⁰³ Knights/Roberts resümieren: „[...] *the real power of organization lies in the relationships between people.*“⁶⁰⁴ Macht ist demnach ein Resultat menschlicher sozialer dyadischer Beziehungen.⁶⁰⁵ Zudem fällt es schwer Macht zu bestimmen.⁶⁰⁶

Viele Forscher haben sich mit dem Phänomen Macht, der begrifflichen Zuordnung und deren Machtquellen beschäftigt. Bierstedt erfasst soziale Macht: „*Social power has variously been identified with prestige, with influence, with eminence, with competence or ability, with knowledge (Bacon), with dominance, with rights, with force, and with authority.*“⁶⁰⁷ Und Dahl konstatiert: „*The base of an actor's power consists of all the resources—opportunities, acts, objects, etc.—that he can exploit in order to effect the behavior of another.*“⁶⁰⁸ Emerson spezifiziert indem er Macht als Einflussgröße beschreibt⁶⁰⁹: „*If the dependence of one party provides the basis for the power of the other, that power must be defined as a potential influence.*“⁶¹⁰ Mechanic konkretisiert: „*The most effective way for lower participants to achieve power is to obtain, maintain, and control access to persons, information, and instrumentalities.*“⁶¹¹ Dahl fügt erweiternd hinzu: „*Power terms evidently cover a very broad category of human relations. Considerable effort and ingenuity have gone into schemes for classifying these relations into various types, labelled power, influence, authority, persuasion, dissuasion, inducement, coercion, compulsion, force, and so on, all of which we shall subsume under the collective label power terms.*“⁶¹²

Unter Macht lassen sich demzufolge Begriffe wie Autorität, Einfluss, Überzeugung, Abschreckung, Gewalt, Zwang oder auch Anreiz subsumieren.⁶¹³ Crozier/Friedberg sahen im Beziehungsgeflecht sozialen Handelns Macht als der „*weiße Fleck*“⁶¹⁴ an, der durch Mythen immer wieder aufs Neue verdeckt und somit die wahren Machtmechanismen unbeantwortet gelassen hat.⁶¹⁵

602 Vgl. Bosetzky/Heinrich/zur Wiesch, 2002, 181.

603 Bierstedt, 1950, 730.

604 Knights/Roberts, 1982, 61.

605 Vgl. Krüger, 1974, 1; Nerdinger, 2000, 31.

606 Vgl. Krüger, 1974, 1.

607 Bierstedt, 1950, 730.

608 Dahl, 1957, 203.

609 Vgl. Emerson, 1962, 32.

610 Emerson, 1962, 32.

611 Mechanic, 1962, 356.

612 Dahl, 1986, 40.

613 Vgl. Dahl, 1986, 40.

614 Crozier/Friedberg, 1993, 15.

615 Vgl. Crozier/Friedberg, 1993, 15.

Mit dem Gebrauch von Macht werden oft auch Strategien in Verbindung gebracht, und so stellt Macht ein Attribut in der Umsetzung existenzieller Unternehmensstrategien zur Realisierung der gesetzten Ziele, der Führung, wie auch der Verfügbarkeit und dem Einsatz knapper Ressourcen dar.⁶¹⁶ Macht unterliegt vielfach auch einem negativen Bild, indem es als Funktion der Angst und Ressourcen betrachtet wird.⁶¹⁷ Die Herausforderungen liegen, in Zeiten eines immer stärker werdenden Wettbewerbs wie auch einer komplexer werdenden Welt, in der Umsetzung von Strategien in Handlungen.⁶¹⁸

2.4.1 Paradigmenwechsel in der Anwendung von Macht

In der klassischen Sichtweise prägte *Weber* lange das Bild bürokratischer Ordnungen, in denen er die legale Herrschaft in Form ihrer legalen Befugnisse in der Abbildung von Hierarchien darstellte.⁶¹⁹ Legitime Macht bildet hierbei die Grundlagen für die Positionsmacht, durch die sich Organisationen von den Beschäftigten unabhängig machen.⁶²⁰ Dabei bewirken organisatorische Regeln eine Begrenzung der Handlungsspielräume, um so die gewünschte Leistung vorbestimmen zu können.⁶²¹ Die Grundannahme *Webers* folgt dem Ansatz, dass eine Person über eine Andere Macht in der Form ausüben kann, Dinge zu tun, die sie sonst nicht tun würde.⁶²² *Weber* resümiert: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“⁶²³

Zeitgeschichtlich unterliegt Macht einem Paradigmenwechsel, einer aus Hierarchien und Strukturen bestimmten Machtepoche stammend hin zu einer im 21. Jahrhundert sich entwickelnden individuell geprägten Macht und deren Machträumen.⁶²⁴ Demzufolge scheint sich ein diametraler Gegensatz zu *Weber* aufzuzeigen, der einst die bürokratische Ordnung als die „*formal rationalste*“⁶²⁵ erachtet hat.⁶²⁶

Vielfach lässt sich auch heute noch im Aufbau eines Industriebetriebs das bürokratisch organisierte Pyramidenmodell erkennen, welches zunehmend, aufgrund verstärkt stattfindender wissensbezogener Arbeitsverdichtungen an den ausführenden Stellen im Unternehmen, immer mehr schwindet.⁶²⁷ Zusätzlich bestimmen Kriterien, die außerhalb der Arbeit liegen, die Einstellung des Arbeitnehmers zu der selbigen.⁶²⁸

616 Vgl. Sander, 1993, 1; Hardy, 1996, 3; Nerdinger/von der Oelsnitz/Weibler, 2012, 28.

617 Vgl. Hardy, 1996, 3; Sturm/Antonakis, 2015, 139.

618 Vgl. Hardy, 1996, 3.

619 Vgl. Weber, 2010, 161, 162, 163.

620 Vgl. von der Oelsnitz, 2012, 20.

621 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 379.

622 Vgl. Sturm/Antonakis, 2015, 139.

623 Weber, 2010, 38.

624 Vgl. Courpasson/Golsorkhi/Sallaz, 2012, 7.

625 Weber, 2010, 164.

626 Vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch, 2013, 49.

627 Vgl. von der Oelsnitz, 2012, 86.

628 Vgl. Barnard 1969, 6.

Kritisch dabei zeichnen sich zunehmend auch die Situationen in den Unternehmen ab, in denen es um die Umsetzung geht.⁶²⁹ Lange Zeit galt der klassische Weg einer hierarchisch hervorgerufenen Autorität.⁶³⁰ Yukl/Falbe resümieren: „*Authority is based on perceptions about the prerogatives, obligations, and responsibilities associated with particular positions in an organization or social system.*“⁶³¹ Diese durch formale Legitimation aufgebaute Führung verfügt über Anstellungs- und Entlassungsmöglichkeiten wie auch über Belohnungsmacht.⁶³² Autorität steht demzufolge in Beziehung zu einer Position innerhalb einer Organisation.⁶³³ Zunehmend weist diese Struktur Probleme auf, die damit in Verbindung stehen, dass es nicht mehr zeitgemäß ist, so zu führen, dass Führungskräfte vielfach auch mit Menschen arbeiten müssen, denen sie nicht unmittelbar überstellt sind, und dass eine absolute Machtvorstellung auch zum Fehlverhalten führen kann.⁶³⁴

Als Mittel zur Kontrolle unterscheidet *Etzioni* organisationale Macht in eine normative wie auch in eine soziale Macht.⁶³⁵ Überdies attestieren *Yukl/Falbe* der personenbezogenen Macht im Unternehmen eine stärkere Wirksamkeit als der durch die Position vorgegebene Macht.⁶³⁶ Auch weisen *Steinmann/Schreyögg* auf die zukünftig obsoleter werdenden Anwendungen formaler Macht im täglichen organisationalen Geschehen hin.⁶³⁷ Dem gleich prognostiziert *Willke*, dass Macht als bisheriges Instrumentarium in einer auf Hierarchie ausgerichteten Organisation ihren angestammten Status zunehmend verlieren wird.⁶³⁸ Demzufolge generiert sich in der Anwendung von Macht eine weitere Macht – die der Gegenmacht, in der die Akteure ihre eigene Macht in der Beziehung einkalkulieren und anderweitige Handlungsmöglichkeiten berücksichtigen bzw. versuchen diese zu verhindern.⁶³⁹ Infolgedessen lässt sich erkennen, dass aufgrund eigener Handlungsspielräume kein Akteur dem Zwang eines anderen Akteurs gegenüber bedingungslos ausgesetzt ist.⁶⁴⁰

Macht in unserer Gesellschaft verleiht Status und stellt Privilegien bereit.⁶⁴¹ Zugleich beinhaltet Macht auch eine Art Schutzfunktion, indem sie verhindert, der Macht Dritter zu unterliegen.⁶⁴² Macht ist der ständigen Gefahr ausgesetzt, durch Dritte, wie Individuen, Organisationen oder auch dem Staat, die Macht ausüben können, angegriffen und eliminiert zu werden.⁶⁴³ Macht, so wird deutlich, ist ein fester Bestandteil in unserer gesellschaftlichen Beziehung.⁶⁴⁴ Hierbei ist Macht zugleich auch abhängig von

629 Vgl. Pfeffer, 1992a, 23.

630 Vgl. Pfeffer, 1992a, 23.

631 Yukl/Falbe, 1991, 422.

632 Vgl. Pfeffer, 1992a, 23.

633 Vgl. Emerson, 1962, 38.

634 Vgl. Emerson, 1962, 23.

635 Vgl. Etzioni, 1968, 6.

636 Vgl. Yukl/Falbe, 1991, 421.

637 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 552.

638 Vgl. Willke, 2001, 311.

639 Vgl. Crozier/Friedberg, 1979, 41; Sander, 1993, 26.

640 Vgl. Crozier/Friedberg, 1979, 56.

641 Vgl. Bosetzky/Heinrich/zur Wiesch, 2002, 192.

642 Vgl. Bosetzky/Heinrich/zur Wiesch, 2002, 192.

643 Vgl. Sander, 1993, 7; Bosetzky/Heinrich/zur Wiesch, 2002, 181.

644 Vgl. Crozier/Friedberg, 1993, 39, 40; Luhmann/Kieserling, 2012, 10.

seiner Wirkung Chancen zu ermöglichen.⁶⁴⁵ Macht benötigt immer ein Ziel.⁶⁴⁶ Die Verwirklichung durch Machträume scheint begrenzt zu sein.⁶⁴⁷ Macht unterliegt auch immer einer Dynamik – dem Mehr oder Weniger an Macht in der Beziehung.⁶⁴⁸ Macht ist zudem vielfältig, indem sie zum Teil diffus, fluktuierend und veränderbar ist.⁶⁴⁹ Folglich wird jeder Mensch mit Macht konfrontiert.⁶⁵⁰

Gesellschaftlich sind wir längst geprägt von einem Bild, dass uns Macht mit Entscheidungen assoziieren lässt.⁶⁵¹ Entscheidungen fußen immer auf einem Potential an Macht, denn derjenige, der eine Entscheidung trifft, hat auch die Macht dazu.⁶⁵² Irle postuliert: „*Wer Entscheidungen treffen kann, die nicht nur die eigene Person, oder die in einer Organisation das Rollenverhalten in der eigenen Position affizieren, hat Einfluß auf andere Personen, andere Positionen, ganze Klassen von Positionen oder gar auf die gesamte Organisation und schließlich auf andere soziale Einheiten, die in demselben Feld wie diese Organisation existieren und von ihr affiziert werden können.*“⁶⁵³ Und Han resümiert: „*Die Macht der Macht besteht ja gerade darin, daß sie auch ohne den ausdrücklichen »Befehl« Entscheidungen und Handlungen bewegen kann.*“⁶⁵⁴ Im Ergebnis jedoch entstehen dort, wo Entscheidungen getroffen werden, auch Konflikte.⁶⁵⁵

Hersey/Blanchard/Natemeyer beschreiben Macht als Einflusspotential: „*Power is well described as the leader's influence potential: the resource that enables a leader to induce compliance or influence followers.*“⁶⁵⁶ Und Kühl/Schnelle betrachten: „*Mit Macht etwas durchsetzen zu wollen ist ein Phänomen, das man in Organisationen tagtäglich antrifft.*“⁶⁵⁷ Macht steht somit als Inbegriff für den Einflussfaktor auf Handlungen.⁶⁵⁸ Einem Einfluss, der die Handlungsfreiheit des anderen zu begrenzen und diese somit auch einzuschränken versucht.⁶⁵⁹

In diesem Zusammenhang veranlasst Macht, dass Menschen Dinge tun, zu denen sie sonst nicht bereit wären, denn mit Macht verbindet sich der Anspruch auf die Durchsetzung bestimmter Vorstellungen und Verhaltensweisen.⁶⁶⁰ Das Handeln wird dementsprechend durch Macht bestimmt.⁶⁶¹ Macht unterliegt zudem der Charakteristik, dass dessen Anwendung immer an die Zukunft gerichtet und mit einem

645 Vgl. Zenkert, 2004, 19; Nerdinger/von der Oelsnitz/Weibler, 2012, 136.

646 Vgl. Crozier/Friedberg, 1979, 40.

647 Vgl. Luhmann/Kieserling, 2012, 73, 74.

648 Vgl. Neubauer et al., 2006, 42.

649 Vgl. Luhmann, 2003, 43; Drinck, 2008, 221.

650 Vgl. Neubauer et al., 2006, 61.

651 Vgl. Luhmann, 2003, 10.

652 Vgl. Sander, 1993, 11, 82, 83; Luhmann, 2003, 23, 79; Luhmann/Kieserling, 2012, 129.

653 Irle, 1971, 45, 46.

654 Han, 2005, 18.

655 Vgl. Simon, 2013, 146.

656 Hersey/Blanchard/Natemeyer, 1979, 418.

657 Kühl/Schnelle, 2001, 3.

658 Vgl. Foucault, 2005, 255.

659 Vgl. Iorio, 2007, 14.

660 Vgl. Korte/Schäfers, 2008, 174.

661 Vgl. Luhmann/Kieserling, 2012, 62, 64.

Zweck verbunden ist.⁶⁶² Über die Zukunft anderer zu bestimmen, heißt Macht über andere ausüben zu können.⁶⁶³ Insbesondere bei Entscheidungen wird diese an die Zukunft gerichtete Prämisse nochmals besonders deutlich, denn Entscheidungen verfügen über das, was in der Zukunft Wirklichkeit werden soll.⁶⁶⁴

Festzuhalten gilt, Unternehmen und hierbei im Besonderen die Entscheidungen der Führungskräfte unterliegen den machtbasierten Einflussversuchen Dritter.⁶⁶⁵

2.4.2 Begriffsverständnis zur Macht

Die begriffliche Bestimmung von Macht führt zugleich zu einer breiten Diskussion wie Macht aufzufassen und zu beschreiben ist.⁶⁶⁶ Für *Russel* deutet sich gleichsam an, dass Macht einer quantitativen Bestimmung unterliegt.⁶⁶⁷ *Russel* konstatiert: „Macht kann als das Hervorbringen beabsichtigter Wirkungen definiert werden. Es ist auf diese Weise ein quantitativer Begriff.“⁶⁶⁸

Eine Machtperspektive einzunehmen heißt demzufolge auch immer, Macht in seiner Wirkungsrichtung zu deuten und zu verstehen, und die möglichen Folgen verschiedenster Machtgrundlagen in ihren jeweiligen Wirkungen zu erkennen und zu begreifen. Macht scheint sich dabei durch seine Wirkung zu manifestieren. Diese jedoch kann verschieden sein.

Die Betrachtung von Macht lässt einen wechselseitigen perspektivischen Blickwinkel zu, insbesondere zu denen, die der Macht im eigentlichen Sinne ausgesetzt sind. Hierbei wird deutlich, dass zur Macht bzw. deren Ausübung immer mindestens zwei Akteure gehören. *Sander* postuliert: „Ohne Machtunterlegenen B gibt es keinen Machthaber A.“⁶⁶⁹

Im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen Deutungsmöglichkeit von Macht stellen Ressourcen ein vereinfachtes Ordnungskriterium zur Bestimmung von Macht dar.⁶⁷⁰ *Sander* resümiert: „Kann festgestellt werden, wer über welche Ressourcen verfügt, dann weiß man in einer unmittelbaren Entsprechung, wer Macht hat.“⁶⁷¹ Demnach korreliert für *Sander* Macht stark mit der Verfügungsgewalt über Ressourcen.⁶⁷² Hingegen können Rückschlüsse, dass Macht immer Ressourcen voraussetzt, nicht hinreichend getroffen werden, sondern nur, dass Ressourcen in Macht resultieren können.⁶⁷³ Macht kann demnach auch andere Ursprünge haben. *Han* hingegen vereinfacht die Ordnung von Macht als die „[...]“

⁶⁶² Vgl. *Sander*, 1993, 79; *Arendt*, 2011, 53.

⁶⁶³ Vgl. *Bourdieu*, 2005, 26.

⁶⁶⁴ Vgl. *Simon*, 1955, 107; *Spekman*, 1979, 107; *Drucker*, 2009b, 93.

⁶⁶⁵ Vgl. *Macharzina*, 1999, 115.

⁶⁶⁶ Vgl. *Fiske/Berdahl*, 2007, 688.

⁶⁶⁷ Vgl. *Russel*, 2009, 34.

⁶⁶⁸ *Russel*, 2009, 34.

⁶⁶⁹ *Sander*, 1993, 50.

⁶⁷⁰ Vgl. *Astley/Sachdeva*, 1984, 106; *Sander*, 1993, 9.

⁶⁷¹ *Sander*, 1993, 13.

⁶⁷² Vgl. *Sander*, 1993, 9.

⁶⁷³ Vgl. *Sander*, 1993, 14, 15.

»Macht von Menschen über Menschen«.⁶⁷⁴ Vielmehr, so scheint es, ist Macht nicht beobachtbar, vielmehr stellt es ein Konstrukt dar, das nur in einem abstrakten Sinn verstanden werden kann.⁶⁷⁵ Russel konkretisiert: „Ein Individuum kann beeinflusst werden: a) durch direkte physische Gewalt über seinen Körper [...]; b) durch Belohnungen oder Strafen als Mittel der Veranlassung, [...]; c) durch Beeinflussung der Meinung, [...].“⁶⁷⁶

Der Versuch Macht durch einen einheitlichen und zugleich allgemeingültigen Begriff erfassen zu wollen, droht bereits in seinem Ansatz zu scheitern, da eine Vielzahl von begrifflichen Definitionen von Macht aufgrund der vielfältigen Verwendungen in den jeweiligen unterschiedlichen wissenschaftlichen Fakultäten vorliegen. Mit Macht lassen sich folglich viele synonyme Begriffe wie Einfluss, Autorität oder auch Regeln verbinden.⁶⁷⁷ Es ist zudem schwierig, Macht mit nur einer Theorie begreifen zu wollen und zu verstehen, denn Macht unterliegt, basierend auf den verschiedenen theoretischen Modellen immer auch unterschiedlichen Betrachtungsansätzen.⁶⁷⁸ Crozier/Friedberg schlussfolgern: „Das Phänomen der Macht ist einfach und universell, aber der Begriff der Macht ist schwer zu fassen und vielfältig.“⁶⁷⁹ Demgleich begreift Clegg Macht als nicht eindeutig zu beschreiben:⁶⁸⁰ „Power is not a thing like a cat or a dog which we can point to and correctly identify as 'cat' or 'dog' and be sure we are right.“⁶⁸¹ Dahl erfasst den Machtbegriff in einem weiten Bereich menschlicher Beziehungen:⁶⁸² „If power-terms include all relations of the kind just defined, then they spread very widely over the whole domain of human relations.“⁶⁸³ Für Hinkin/Schriesheim stellt sich Macht als nicht zu beobachten dar und kann demnach auch nur in einem abstrakten Sinn gemessen werden:⁶⁸⁴ „Power is unobservable (it is a “construct”) and, consequently, it can only be measured in an abstract sense.“⁶⁸⁵

Aufgrund dieser Erkenntnisse erklärt sich, dass es keine einheitliche Theorie und somit auch keine, im Zuge einer umfassenden und zugleich hinreichend allgemein aufzufassenden Definition der Macht geben kann. Jede Theorie für sich betrachtet stellt ein auf den jeweiligen Kontext hin aufgestelltes eigenes Deutungs- und Erklärungsmuster bereit. Es ist daher unabdingbar – soll Macht in seiner begrifflichen Vielfalt erfasst werden, verschiedene Theorien der Macht mit ihren jeweiligen Machtgrundlagen aufzugreifen und die jeweiligen Definitionen somit erfassen und verstehen zu können. Tabelle 4 bildet eine Übersicht über die verschiedenen Machtdefinitionen aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Fakultäten ab.

674 Han, 2005, 28.

675 Vgl. Hinkin/Schriesheim, 1994, 779.

676 Russel, 2009, 35.

677 Vgl. Dahl, 1986, 39.

678 Vgl. Dahl, 1986, 40; Martin, 2003, 144.

679 Crozier/Friedberg, 1993, 39.

680 Vgl. Clegg, 1975, 2.

681 Clegg, 1975, 2.

682 Vgl. Dahl, 1986, 40.

683 Dahl, 1986, 40.

684 Vgl. Hinkin/Schriesheim, 1994, 779.

685 Hinkin/Schriesheim, 1994, 779.

Umfassend jedoch gilt: Macht ist ein Attribut menschlicher Beziehungen.⁶⁸⁶ Diese Beziehungen können vielfältig und der Situation auch sehr unterschiedlich sein. Um ein Verständnis von Macht zu entwickeln, ist es notwendig, sich eine Übersicht über die verschiedenen Auslegungen von Macht zu verschaffen. In Abhängig der jeweiligen Fakultäten unterliegt der Machtbegriff zahlreichen wissenschaftlichen Deutungen und demzufolge hat der Begriff der Macht im Laufe seiner Anwendung umfassende Deutungen erfahren. Um Macht zu deuten und dessen Mechanismen zu verstehen, bedarf es einer zeitlichen Betrachtung von Macht.

⁶⁸⁶ Vgl. Dahl, 1986, 40.

Tabelle 4: Definitionen von Macht.

Jahr	Autor	Zitation
1922	Weber	„Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eignen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“ ⁶⁸⁷
1957	Dahl	„[...] power is a relation, and that it is a relation among people.“ ⁶⁸⁸ „The base of an actor’s power consists of all the resources – opportunities, acts, objects, etc. – that he can exploit in order to effect the behavior of another.“ ⁶⁸⁹ „The power of an actor, A, would seem to be adequately defined by the measure M which is the difference in the probability of an event, given certain action by A, and the probability of the event given no such action by A.“ ⁶⁹⁰
1959	French/Raven	„The phenomena of power and influence involve a dyadic relation between two agents which may be viewed from two points of view.“ ⁶⁹¹ „By the basis of power we mean the relationship between O and P which is the source of that power.“ ⁶⁹²
1964	Etzioni	„Personal power is always normative power; it is based on the manipulation of symbols and it serves to generate commitment to the person who commands it. Positional power, on the other hand, may be normative, coercive, or utilitarian.“ ⁶⁹³
1971	Irle	„Macht ist teilbar.“ ⁶⁹⁴
1972	Pettigrew	„A power relation is a causal relation between the preferences of an actor regarding an outcome and the outcome itself. Power involves the ability of an actor to produce outcomes consonant with his perceived interests.“ ⁶⁹⁵
1976	Popitz	„Macht über andere Menschen läßt sich mit anderen Worten so steuern, daß der Einsatz von Besitzvorteilen die organisatorischen Vorteile erhöht und der Einsatz von organisatorischen Vorteilen die Besitzvorteile vermehrt.“ ⁶⁹⁶
1977	Schein	„[...] power is A’s ability to modify the behavior of B in A’s desired direction without altering his or her own behavior.“ ⁶⁹⁷
1979	Crozier/Friedberg	„[...] das Ergebnis einer Machtbeziehung wird naturgemäß bestimmt von den Trümpfen, den Ressourcen und Kräften, kurz, der jeweiligen Stärke jedes der beteiligten Gegenspieler.“ ⁶⁹⁸ „Die Macht eines Individuums oder einer Gruppe, kurz, eines sozialen Akteurs, ist so eine Funktion der Größe der Ungewißheitszone, die er durch sein Verhalten seinen Gegenspielern gegenüber kontrollieren kann.“ ⁶⁹⁹
1981	Goodstein	„Power refers to the capacity of a person to produce some desired behavior in some other person.“ ⁷⁰⁰

687 Weber, 1922, 28.

688 Dahl, 1957, 203.

689 Dahl, 1957, 203.

690 Dahl, 1957, 214.

691 French/Raven, 1959a, 150.

692 French/Raven, 1959b, 262.

693 Etzioni, 1964, 61.

694 Irle, 1971, 44.

695 Pettigrew, 1972, 188.

696 Popitz, 1976, 41.

697 Schein, 1977, 65.

698 Crozier/Friedberg, 1979, 41.

699 Crozier/Friedberg, 1979, 43.

- 1986 Popitz „Jede Macht ist räumlich begrenzt[...].“⁷⁰¹
 „Die Macht ist so ausgebaut, daß mit voraussehbaren Leistungen gerechnet werden kann.“⁷⁰²
- 1986 Russel „Power may be defined as the production of intended effects.“⁷⁰³
 „Power over human beings may be classified by the manner of influencing individuals, or by the type of organization involved.“⁷⁰⁴
- 1989 Yukl „Power depends on the target person's perceptions of the agent's attributes, resources, and credibility.“⁷⁰⁵
- 1989 Salancik/
Pfeffer „Power is simply the ability to get things done the way one wants them to be done.“⁷⁰⁶
 „The basis for power in an organization derives from the ability of a person or subunit to take or not take actions that are desired by others.“⁷⁰⁷
 „The amount of power an individual has at any one time depends, not only on the activities he or she controls, but also on the existence of other persons or means by which the activities can be achieved and on those who determine what ends are desired and, hence, on what activities are desired and critical for organization. One's own power always depends on other people for these two reasons.“⁷⁰⁸
- 1991 Kersting „Macht dient der Ausweitung der Verfügungsfreiheit, der Mehrung der Handlungsoptionen.“⁷⁰⁹
- 1992 Raven „We defined social power as “potential influence”,[...].“⁷¹⁰
- 1993 Sander „Der Machthaber hat Macht, weil er Ressourcen hat.“⁷¹¹
- 1993 Crozier/Friedberg „[...] letztlich ist Macht, als fundamentaler Mechanismus der Stabilisierung menschlichen[!] Verhaltens, der Grundstein aller dieses Konstrukt bildenden Beziehungen.“⁷¹²
 „[...] so beinhaltet Macht – auf der allgemeinen Ebene – immer die bestimmten Individuen oder Gruppen verfügbare Möglichkeit, auf andere Individuen oder Gruppen einzuwirken.“⁷¹³
 „Schließlich ist Macht eine gegenseitige, aber unausgewogene Beziehung.“⁷¹⁴
 „Die Macht ist also letztlich in dem Freiraum angesiedelt, über den jeder der in eine Machtbeziehung eingetretenen Gegenspieler verfügt, das heißt, in seiner mehr oder weniger großen Möglichkeit, das zu verweigern, was der andere von ihm verlangt.“⁷¹⁵
- 1994 Neuberger „Macht ist ein Aspekt jeder sozialen Beziehung und selbst ein Beziehungsbegriff – und kein Persönlichkeitsmerkmal oder ein dauerhafter dinglicher Besitz (den man teilen oder delegieren könnte).“⁷¹⁶

700 Goodstein, 1981, 283.

701 Popitz, 1986, 43.

702 Popitz, 1986, 45.

703 Russel, 1986, 19.

704 Russel, 1986, 19.

705 Yukl, 1989, 255.

706 Salancik/Pfeffer, 1989, 269.

707 Salancik/Pfeffer, 1989, 272.

708 Salancik/Pfeffer, 1989, 272, 273.

709 Kersting, 1991, 137.

710 Raven, 1992, 4.

711 Sander, 1993, 13.

712 Crozier/Friedberg, 1993, 39.

713 Crozier/Friedberg, 1993, 39.

714 Crozier/Friedberg, 1993, 40.

715 Crozier/Friedberg, 1993, 41.

716 Neuberger, 1994, 32.

- 1997 Mitchell/Agle/Wood „[...] power is a crucial variable in a theory of stakeholder-manager relations.“⁷¹⁷
- „Thus, with respect to power, for example, access to the means of influencing another entity’s behavior is a variable, with both discrete and continuous features. „[...] power may be coercive, utilitarian, or normative—qualitatively different types that may exist independently or in combination. Each type of power may range from nonexistent to complete. Power is transitory – it can be acquired as well as lost.“⁷¹⁸
- 2001 Kühl/Schnelle „Macht wird in letzter Konsequenz als eine Dysfunktionalität begriffen, die daran hindert, die Kreativität der Mitarbeiter zu mobilisieren, die besten Entscheidungen für das Unternehmen durchzusetzen und eine Humanisierung der Arbeitsbedingungen zu erreichen.“⁷¹⁹
- 2003 Schreyögg „Macht setzt [...] Handlungsspielräume auf beiden Seiten voraus, die dann einseitig durch den Einsatz von Macht eingegrenzt [...] werden.“⁷²⁰
- 2003 Luhmann „Faktisch macht jedoch die Existenz eines Machtgefälles und einer antizipierbaren Machtentscheidung es für den Unterworfenen gerade sinnlos, überhaupt einen Willen zu bilden. Und gerade darin besteht die Funktion von Macht: Sie stellt mögliche Wirkungsketten sicher unabhängig vom Willen des Machtunterworfenen Handelnden – ob er will oder nicht. Die Kausalität der Macht besteht in der Neutralisierung des Willens, nicht unbedingt in der Brechung des Willens des Unterworfenen.“⁷²¹
- „Macht beruht mithin darauf, daß Möglichkeiten gegeben sind, deren Verwirklichung vermieden wird.“⁷²²
- „Macht hängt, [...], ab von einer näher beschreibbaren Alternativenkonstellation sowie davon, daß der Machthaber durch kontingentes Entscheiden Alternativenkombinationen konditional verknüpft.“⁷²³
- „Wo immer Menschen miteinander kommunizieren, besteht die Wahrscheinlichkeit, daß sie sich an der Möglichkeit wechselseitiger Benachteiligung orientieren und sich dadurch beeinflussen. Macht ist ein lebensweltliches Universale gesellschaftlicher Existenz.“⁷²⁴
- 2004 Zenkert „Macht, [...] ist untrennbar verknüpft mit dem Vollzug des Handelns.“⁷²⁵
- 2005 Foucault „Tatsächlich ist nichts materieller, nichts physischer, körperlicher als die Ausübung der Macht [...].“⁷²⁶
- „In Wirklichkeit sind Machtbeziehungen definiert durch eine Form von Handeln, die nicht direkt und unmittelbar auf andere, sondern auf deren Handeln einwirkt. Eine handelnde Einwirkung auf Handeln, auf mögliches oder tatsächliches, zukünftiges oder gegenwärtiges Handeln.“⁷²⁷
- 2005 Bourdieu „Voraussagen sind immer Instrumente der Macht: Die Zukunft der anderen vorzusehen heißt auch, sich selber Macht über diese anderen anzumaßen.“⁷²⁸
- „Derjenige, der sagt, was sein wird, trägt dazu bei, daß sein wird, was er sagt.“⁷²⁹
- „Folglich sind alle diese Kommunikationsbeziehungen auch Machtbeziehungen.“⁷³⁰

717 Mitchell/Agle/Wood, 1997, 863.

718 Mitchell/Agle/Wood, 1997, 868.

719 Kühl/Schnelle, 2001, 3, 4.

720 Schreyögg, 2003, 435.

721 Luhmann, 2003, 11, 12.

722 Luhmann, 2003, 23.

723 Luhmann, 2003, 50.

724 Luhmann, 2003, 90.

725 Zenkert, 2004, 83.

726 Foucault, 2005, 77.

727 Foucault, 2005, 255.

728 Bourdieu, 2005, 26.

729 Bourdieu, 2005, 26.

- 2005 Han „Die Macht der Macht besteht ja gerade darin, daß sie auch ohne den ausdrücklichen »Befehl« Entscheidungen und Handlungen bewegen kann.“⁷³¹
- „Die Macht ist die »Macht von Menschen über Menschen.«“⁷³²
- „Wo die Menschen zusammen handeln, ist die Macht.“⁷³³
- 2006 Neubauer et al. „Zentrales Merkmal von Macht ist die Durchsetzung des eigenen Willens in einer sozialen Beziehung.“⁷³⁴
- 2007 Fiske/Berdahl „When one person causes, or influences, another to behave a certain way, the former has power over the latter.“⁷³⁵
- „Power is not a consequence (influence) or an individual attribute (personality), it is outcome control.“⁷³⁶
- 2007 Iorio „Macht haben heißt folglich zu bestimmten Arten von Handlungen in der Lage sein.“⁷³⁷
- „Macht ausüben heißt konkrete Handlungen der betreffenden Art ausführen.“⁷³⁸
- „Der Begriff der Macht selbst ist jedoch,[...], sittlich, rechtlich oder generell normativ gesehen neutral.“⁷³⁹
- 2008 Iorio „Der zweite Grund nun, warum das Haben der Macht gegenüber ihrer Ausübung vorrangig ist, besteht in der soziologisch relevanten Tatsache, dass ein Akteur, der über eine spezifische Macht verfügt, häufig von dieser Macht gar nicht faktischen Gebrauch machen muss, um Wirkungen im Tun und Lassen anderer Akteure zu erzielen.“⁷⁴⁰
- 2008 Drinck „[...] dass Macht keine feste, unverrückbare Eigenschaft einer Person ist und sie im sozialen Kontext entsteht.“⁷⁴¹
- 2011 Arendt „Macht bedarf keiner Rechtfertigung, da sie allen menschlichen Gemeinschaften immer schon inhärent ist.“⁷⁴²
- „Macht entspricht der menschlichen Fähigkeit, nicht nur zu handeln oder etwas zu tun, sondern sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln. Über Macht verfügt niemals ein Einzelner; sie ist im Besitz einer Gruppe und bleibt nur solange existent, als die Gruppe zusammenhält.“⁷⁴³
- 2012 Nerdinger/
von der Oelsnitz/
Weibler „Macht vermittelt sich gewöhnlich auf kommunikativem Wege. Kommunikation ist das wichtigste Mittel, um Einfluss auf das Verhalten von Mitarbeitern in Organisationen auszuüben.“⁷⁴⁴
- „In Organisationen heißt die Ausübung von Macht »Führung«.“⁷⁴⁵
- 2012 Lunenburg „Power is the ability to influence others.“⁷⁴⁶

730 Bourdieu, 2005, 81.

731 Han, 2005, 18.

732 Han, 2005, 28.

733 Han, 2005, 104.

734 Neubauer et al., 2006, 42.

735 Fiske/Berdahl, 2007, 678.

736 Fiske/Berdahl, 2007, 684.

737 Iorio, 2007, 6.

738 Iorio, 2007, 7.

739 Iorio, 2007, 19.

740 Iorio, 2008, 523.

741 Drinck, 2008, 127 (220).

742 Arendt, 2011, 53.

743 Arendt, 2011, 45.

744 Nerdinger/von der Oelsnitz/Weibler, 2012, 135.

745 Nerdinger/von der Oelsnitz/Weibler, 2012, 145.

746 Lunenburg, 2012a, 1.

- 2012 Luhmann *„Wer Macht als Besitz denkt, unterstellt Einflußchancen dieser Struktur des Habens, des relativ anstrengungslosen Benutzenkönnens und der Übertragbarkeit.“⁷⁴⁷*
- „Es ist wohl kein Zufall, daß Macht, die auf Grund von Kompetenzen als Recht ausgeübt wird, oft auch Autorität heißt, denn sie muß zugleich sachlich generalisiert und begrenzt sein.“⁷⁴⁸*
- 2012 Scheidt/
Wiedenbrüg *„Umgang mit Macht findet immer im Handeln und Verhalten einer Führungsperson statt.“⁷⁴⁹*
- „Macht ist grundsätzlich neutral und universal.“⁷⁵⁰*
- 2013 Eidenschink *„Macht ist also ein Merkmal der Beziehungsgestaltung und nicht der Besitz einer Person.“⁷⁵¹*
- 2015 Sturm/Antonakis *„Power is a fundamental force in social relationships and is pervasive throughout various types of interactions.“⁷⁵²*
- 2018 Heimans/Timms *„Old-Power-Modelle verlangen von uns nur, dass wir uns fügen [...] und konsumieren. New-Power-Modelle verlangen und erlauben mehr: dass wir unsere Ideen teilen, neue Inhalte kreieren [...] Vermögenswerte schaffen [...] oder eine Gemeinschaft aufbauen [...].“⁷⁵³*
-

⁷⁴⁷ Luhmann/Kieserling, 2012, 31.

⁷⁴⁸ Luhmann/Kieserling, 2012, 64.

⁷⁴⁹ Scheidt/Wiedenbrüg, 2012, 39.

⁷⁵⁰ Scheidt/Wiedenbrüg, 2012, 43.

⁷⁵¹ Eidenschink, 2013, 21.

⁷⁵² Sturm/Antonakis, 2015, 136.

⁷⁵³ Heimans/Timms, 2018, 19.

Weber unternahm im frühen letzten Jahrhundert bereits den Versuch einen vereinheitlichenden Machtbegriff zu finden, der für viele Wissenschaftler einen Ausgangspunkt der Betrachtung von Macht darstellt. *Weber* resümiert: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“⁷⁵⁴ *Weber* betrachtet Macht demnach als Chance, indem ein Akteur über einen Anderen Macht durch diverse mögliche Machtgrundlagen ausüben kann.⁷⁵⁵ Eine genaue Antwort hingegen, worauf eine solche Chance beruht, bleibt bei *Weber* unbeantwortet. Es wird deutlich, dass es gegenüber der klassischen These *Webers* mehrere Möglichkeiten zu geben scheint.⁷⁵⁶ Hierbei bildet die Verfügbarkeit über Ressourcen – dieses sowohl quantitativ als auch qualitativ – eine wichtige Grundlage zum Aufbau von Macht.⁷⁵⁷

Zugleich gilt es, Macht auch als dynamisch aufzufassen.⁷⁵⁸ Für *Iorio* bedeutet Macht zu haben, zu Handlungen in der Lage zu sein, bzw. diese auch ausführen zu können.⁷⁵⁹ *Crozier/Friedberg* verstehen hierunter die jeweiligen Handlungsmöglichkeiten, die einem Akteur durch die Beeinflussung eines anderen Akteurs zur Verfügung stehen, um die eigenen Ziele besser erreichen zu können.⁷⁶⁰ Im Rahmen dieses Zielbildungsprozesses ist es bedeutsam, wer an diesem Prozess beteiligt sein darf bzw. wer hier Einfluss nehmen kann.⁷⁶¹ Macht bestimmt sich somit aus der Möglichkeit, in einem „Kräfteverhältnis“⁷⁶² mehr für sich herauszuholen.⁷⁶³ Vereinfacht dargestellt, bedient sich der Akteur Ressourcen zur Durchsetzung von Macht.⁷⁶⁴ Innerhalb einer Beziehung, in der diametrale Interessenslagen vorherrschen, kann Macht als strukturelles Potential zur Erzielung von Ergebnissen aufgefasst werden.⁷⁶⁵

Die Machtbasis eines handelnden Akteurs setzt sich in der Folge aus den ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen, den Möglichkeiten, Handlungen und Objekten zusammen, die er verwendet, um das Verhalten eines Anderen zu beeinflussen.⁷⁶⁶ Folglich scheint es im innerbetrieblichen Prozess bedeutsam zu sein, auf jene zu achten, die über diese Kontrolle der Ressourcen verfügen können.⁷⁶⁷

Macht manifestiert sich in der sozialen Beziehung als ein natürliches Konstrukt, welches durch die Divergenz unter den Akteuren hervorgebracht wird.⁷⁶⁸ Demzufolge unterliegt Macht immer auch dy-

⁷⁵⁴ *Weber*, 2010, 38.

⁷⁵⁵ Vgl. *Iorio*, 2008, 522.

⁷⁵⁶ Vgl. *Neuberger*, 2006, 135.

⁷⁵⁷ Vgl. *Neubauer et al.*, 2006, 42.

⁷⁵⁸ Vgl. *Neubauer et al.*, 2006, 42.

⁷⁵⁹ Vgl. *Iorio*, 2007, 6, 7.

⁷⁶⁰ Vgl. *Crozier/Friedberg*, 1979, 41.

⁷⁶¹ Vgl. *Bea/Göbel*, 1999, 10.

⁷⁶² *Crozier/Friedberg*, 1979, 41.

⁷⁶³ Vgl. *Crozier/Friedberg*, 1979, 41.

⁷⁶⁴ Vgl. *Sander*, 1993, 13.

⁷⁶⁵ Vgl. *Willer/Lovaglia/Markovsky*, 1997, 573.

⁷⁶⁶ Vgl. *Dahl*, 1957, 203.

⁷⁶⁷ Vgl. *Sander*, 1993, 11.

⁷⁶⁸ Vgl. *Drinck*, 2008, 218.

namischen Veränderungen.⁷⁶⁹ Im Kontext sozialer Macht ist es schwierig sich als Mensch dieser völlig zu entziehen.⁷⁷⁰ Folglich stellt die Macht über Menschen auch immer eine Kontrolle über Menschen dar.⁷⁷¹ Macht in Gänze erfassen zu wollen scheitert, denn Macht ist oftmals diffus.⁷⁷² Zugleich muss auch über die Frage ‚Wer hat Macht?‘ – im Sinne einer Differenzierung von rechtmäßiger zu rechtswidriger Macht – Klarheit verschafft werden.⁷⁷³ Auch muss Macht nicht immer personengebunden sein.⁷⁷⁴ Hingegen setzt die Anwendung von Macht immer eine Beziehung von mindestens zwei Menschen voraus, indem Einer, über den Anderen, Macht ausüben kann.⁷⁷⁵ In *Webers* Bürokratieansatz beruht die Legitimität von Macht auf der Grundlage rationaler Regeln, der persönlichen Autorität wie auch aufgrund von Charisma.⁷⁷⁶ Diese bürokratische Macht, welche sich dabei auf eine formal aufgebaute Autorität beruft, regelt unter anderem die formalen Mechanismen der Marktwirtschaft.⁷⁷⁷ Gefahr droht auch hierbei durch eine bürokratische Ordnung – die einer Sabotage von Entscheidungen.⁷⁷⁸

Machtphänomene sind vielfach erforscht worden und dennoch ist der Kenntnisstand hierüber als gering anzusehen.⁷⁷⁹ Es galt bisher, dass das Beobachten von Entscheidungsprozessen der beste Weg zur Untersuchung sozialer Machtausübung darstellt, da Handlungen immer ein Resultat sozialer Einflussnahme auf die Auswahl der vorliegenden Alternativen darstellt.⁷⁸⁰ *Crozier/Friedberg* haben ihren in frühen Ausführungen gefordert Macht in den Fokus einer jeglichen Betrachtung kollektiven Handelns zu stellen.⁷⁸¹ Für sie entsteht Macht im Rahmen der Abhandlung kollektiver Lösungen von Problemen unter sogenannten Ungewissheiten.⁷⁸² Das Machtphänomen, welches sie durch die Struktur des kollektiven Handelns in Zuge der Zusammenarbeit verwirklicht sehen, spiegelt sich sowohl in seiner Wirkung, wie auch durch seine Realisierung im tagtäglichen Miteinander wieder – es ist die Politik.⁷⁸³

Es zeigt sich, dass sich ein gesellschaftlicher Wandel im Anspruch an Macht zu etablieren versucht. Dieser baut auf die Bereitschaft der Teilhabe vieler, wie auch der Transparenz des zu Erzielenden, und des konstanten Feedbacks hin.⁷⁸⁴

Die sich aufzeigende breite Spannweite in den jeweiligen Definitionen von Macht umfasst Macht als ein Attribut von Beziehungen. Dabei spannt Macht einen weiten Bogen zwischen Ermöglichung und

769 Vgl. *Drinck*, 2008, 221.

770 Vgl. *Irle*, 1971, 30.

771 Vgl. *Russel*, 2009, 30, 34.

772 Vgl. *Luhmann*, 2003, 43.

773 Vgl. *Luhmann*, 2003, 43.

774 Vgl. *Hradil*, 1980, 29; *Popitz*, 1986, 63.

775 Vgl. *Crozier/Friedberg*, 1979, 39, 40.

776 Vgl. *Weber*, 2010, 702.

777 Vgl. *Courpasson/Golsorkhi/Sallaz*, 2012, 82.

778 Vgl. *Bosetzky/Heinrich/zur Wiesch*, 2002, 66, 67.

779 Vgl. *Drinck*, 2008, 215.

780 Vgl. *Irle*, 1971, 30.

781 Vgl. *Crozier/Friedberg*, 1993, 14.

782 Vgl. *Crozier/Friedberg*, 1993, 14.

783 Vgl. *Crozier/Friedberg*, 1993, 14.

784 Vgl. *Heimans/Timms*, 2018, 222.

Vermeidung. Vielfach steht Macht mit Einfluss in Verbindung. Dabei scheint es der eingesetzten Macht zu unterliegen ein angestrebtes Ziel erreichen zu können. Macht setzt demzufolge auch ein Maß an Handlungen voraus. Folglich wird der Macht auch immer eine Art von Einflussfaktor auf Handlungen attestiert – im Sinne einer Verfügungsgewalt.

2.4.3 Machtmittel

In der Anwendung von Macht betrachtet *Russel* Macht als „*Macht über Menschen[...]*“.⁷⁸⁵ Diese klassifiziert er in Formen physischer Gewalt oder durch Belohnung und Bestrafung oder durch Einflussnahme auf Meinungen anderer.⁷⁸⁶ *Russel* spricht von dem Stigma „*nackt*“⁷⁸⁷, denn sie zeigt sich in ihrer natürlichsten und direktesten Form.⁷⁸⁸ In diesem Sinne verdeutlicht sich der Wunsch zum Handeln, der so verfolgt werden soll.⁷⁸⁹ Vielfach lassen sich Organisationen so durch diese Form der Klassifizierung ihrer angewendeten Machtausübung unterscheiden.⁷⁹⁰ Wirtschaftseinheiten wie Unternehmen wenden Belohnung und Bestrafung als eine gängige Form der Macht an.⁷⁹¹

Etzioni unterscheidet drei Arten der Macht. Diese beruhen auf physikalischer, materieller oder symbolischer Macht.⁷⁹² Diese führt er wie folgt aus:

1. physikalische Macht (*coercive power*): Bestrafungsmacht mit allen Möglichkeiten physischer Einschränkungen und Bestrafungen, die Macht physische Sanktionen einzuleiten und Zwang ausüben zu können,
2. materielle Macht (*remunerative power – reward power*): eine Art Vergütungsmacht, die Macht über Materialressourcen und Belohnung verfügen zu können, dieses in Form von Löhnen und Gehältern, Provisionen, Leistungen, Dienstleistungen und Waren, etc.,
3. symbolische Macht (*normative power*): beruhend auf der Möglichkeit, Einfluss durch Belohnungen durch Führungskräfte wie auch Manipulationen, im Sinne von positiven Erwartungen, Akzeptanz und positiver Reflektion (Antworten) hervorrufen zu können.⁷⁹³ Diese Macht spielt besonders in Hierarchien eine besondere Rolle.⁷⁹⁴

Weiter unterteilt *Etzioni normative power* in zwei weitere Ebenen:

- a. die vertikale Ebene: eine Betrachtung von Akteuren auf verschiedenen Beziehungsebenen und unterschiedlichen Positionen – die er als „*pure normative power*“⁷⁹⁵ bezeichnet;⁷⁹⁶

⁷⁸⁵ *Russel, 2009, 35.*

⁷⁸⁶ *Vgl. Russel, 2009, 35.*

⁷⁸⁷ *Vgl. Russel, 2009, 35.*

⁷⁸⁸ *Vgl. Russel, 2009, 35.*

⁷⁸⁹ *Vgl. Russel, 2009, 35.*

⁷⁹⁰ *Vgl. Russel, 2009, 36.*

⁷⁹¹ *Vgl. Russel, 2009, 36.*

⁷⁹² *Vgl. Etzioni, 1968, 5.*

⁷⁹³ *Vgl. Etzioni, 1968, 6.*

⁷⁹⁴ *Vgl. Etzioni, 1968, 6.*

⁷⁹⁵ *Etzioni, 1968, 6.*

- b. die horizontale Ebene: eine Betrachtung von Akteuren auf gleicher Beziehungsebene und gleichen Positionen – die er als „*social power*“⁷⁹⁷ bezeichnet. Hierbei spielt informelle Macht eine tragende Rolle, denn diese Form der Macht ist für ihn die deutliche Macht.⁷⁹⁸

Soziale Macht wird dann zur organisationalen Macht, wenn es gelingt, die Macht von Gruppen oder abweichenden Personen zu beeinflussen.⁷⁹⁹ Als Mittel zur Kontrolle spielen für *Etzioni* beide Arten von Macht – normative wie auch soziale (Macht) – eine bedeutende Rolle.⁸⁰⁰ Der Einsatz von Belohnungen (*remunerative power*) hingegen scheint für ihn durch idealistische Motive wenig Aussicht auf Erfolg zu haben.⁸⁰¹

Viele Organisationen wenden entweder alle drei Arten der Macht oder in einzelnen Fällen sogar nur eine an.⁸⁰² Der Grund für die spezialisierte und zugleich differenzierte Anwendung von Macht – bezogen auf die Anwendung von nur einem Machtmittel über eine gleiche Gruppe im selben Zeitraum – liegt darin begründet, dass sich die gleichzeitige Anwendung von zwei unterschiedlichen Machtmitteln gegenseitig neutralisieren könnte.⁸⁰³

Die Anwendung von Gewalt hingegen führt zu einem so hohen Maß an Entfremdung, dass es unmöglich ist, normative Macht parallel anzuwenden.⁸⁰⁴

Irle definierte fünf Handlungsansätze, unter denen soziale Macht ausgeübt werden kann. Er betrachtet Macht durch:

1. Einfluss durch körperlichen (physischen) Zwang oder Gewalt,
2. Einfluss durch Belohnung und Bestrafung, indem Erträge und Aufwendungen gegengerechnet werden,
3. ökologischen Einfluss durch Barrieren, die ein gewünschtes Verhalten erzeugen,
4. Einfluss durch Internalisierung und Identifizierung, indem Vorbilder Handlungen vorbestimmen,
5. Einfluss durch selektive Kommunikation von Informationen, indem gezielt Informationen verteilt werden.⁸⁰⁵

Crozier/Friedberg betrachten, in einem sich speziell herausbildenden Kontext, den Ursprung von Macht in der Beherrschung von Ungewissheitszonen.⁸⁰⁶ So erfassen sie Macht als einen relevanten

796 Vgl. *Etzioni*, 1968, 6.

797 *Etzioni*, 1968, 6.

798 Vgl. *Etzioni*, 1968, 6.

799 Vgl. *Etzioni*, 1968, 6.

800 Vgl. *Etzioni*, 1968, 6.

801 Vgl. *Etzioni*, 1968, 7.

802 Vgl. *Etzioni*, 1968, 6, 7.

803 Vgl. *Etzioni*, 1968, 6, 7.

804 Vgl. *Etzioni*, 1968, 6, 7.

805 Vgl. *Irle*, 1971, 20-30.

806 Vgl. *Crozier/Friedberg*, 1979, 56.

Spielraum, den ein Akteur strategisch zu nutzen versteht, indem dieser ein relevantes Bedürfnis – eine Ungewissheitsquelle – anderer kontrolliert.⁸⁰⁷ Diese Unsicherheitsquelle begründet den Ursprung für strategische Verhandlungsräume in einer Unternehmung.⁸⁰⁸ Hierbei stellen die Ungewissheitsquellen ein Machtdefizit auf Seiten derer dar, für die diese Reduzierung oder auch Realisierung der vorliegenden Ungewissheitszone notwendig erscheint.⁸⁰⁹ Derjenige, der dieses Defizit aufgrund der ihm zur Verfügung stehenden Mittel decken kann, beherrscht bzw. koordiniert diese Ungewissheitszone – er gewinnt an Macht.⁸¹⁰ Demzufolge lässt sich für Crozier/Friedberg das Maß an Macht eines Akteurs als „[...] Funktion der Größe der Ungewissheitszone [...]“⁸¹¹ begreifen, in der es der Akteur versteht, die relevanten Bedürfnisse der anderen – hinsichtlich deren Handlungsfähigkeiten – kontrollieren zu können.⁸¹² Notwendig hierfür erscheint, dass zwei bedeutende Merkmale erfüllt sein müssen:⁸¹³ die Ungewissheitszone sollte sich zum Einen am relevanten Problem orientieren und zum Anderen die Interessen der Beteiligten umfassen.⁸¹⁴ Der Akteur verfolgt demnach eine für sich strategisch aufgebaute, rationale Gewinnoptimierung in der Unternehmung.⁸¹⁵ Zudem verbindet dieser Machteinsatz zwei bedeutende Aspekte: eine offensive Strategie, das heißt auf andere einwirken zu wollen, und eine defensive Funktion, sich selbst von den Handlungsstrategien gegenüber anderen gleichsam zu entbinden.⁸¹⁶ Dennoch ist davon auszugehen, dass es einen bestehenden Kontext von organisationalen Regeln wie auch Machtstrukturen gibt.⁸¹⁷

807 Vgl. Crozier/Friedberg, 1979, 56.

808 Vgl. Crozier/Friedberg, 1979, 43, 44.

809 Vgl. Crozier/Friedberg, 1993, 56.

810 Vgl. Crozier/Friedberg, 1993, 43, 44, 56.

811 Crozier/Friedberg, 1993, 43.

812 Vgl. Crozier/Friedberg, 1993, 43.

813 Vgl. Crozier/Friedberg, 1993, 43.

814 Vgl. Crozier/Friedberg, 1993, 43.

815 Vgl. Crozier/Friedberg, 1993, 56.

816 Vgl. Crozier/Friedberg, 1993, 56.

817 Vgl. Clegg, 1975, 49; Courpasson, 2000, 144.

2.4.4 Betriebliche Macht

Die Systemtheorie verfolgt die Auffassung, dass soziale Systeme einen Zusammenschluss der gemeinsamen Handlungen zu einer Struktur darstellen.⁸¹⁸ In dieser Betrachtung bilden demnach soziale Systeme, wie zum Beispiel Gesellschaften, Betriebe und Organisationen, Gemeinsamkeiten, in denen das Handeln durch Strukturen organisiert ist.⁸¹⁹ Strukturbildung führt hierbei zu festen statischen Machträumen.⁸²⁰ Hierdurch wird deutlich, dass soziale Systeme durch Menschen geprägt werden, die innerhalb des Systems zueinander eine Beziehung eingehen.⁸²¹ Dieses Merkmal wie auch das Vorliegen permanenter Entscheidungen stellt eine bedeutende Basis für die Existenz von Organisationen als soziale Systeme dar.⁸²² Zudem besteht die Vorstellung, dass, wenn Organisationen wachsen, sich diese unterscheiden.⁸²³ Soziale Systeme werden von Menschen geschaffen und können somit als Institutionen verstanden werden.⁸²⁴ Folglich sind Organisationen Institutionen, denn diese stellen soziale Systeme dar.⁸²⁵ Unter diesen Betrachtungsansätzen sozialer Systeme reift das Verständnis, dass auch Unternehmen als solche verstanden werden können.⁸²⁶

Ein weiteres wesentliches Merkmal einer Organisation stellt deren Zweck dar.⁸²⁷ Die Organisation ist demnach Mittel zum Zweck, indem die geplanten Regeln in ihr zur Umsetzung gebracht werden sollen.⁸²⁸ Zu einem festen Paradigma einer Organisation gehören die Befolgung dieser Regeln als formale Mitgliedschaftsbedingung wie auch Formen einer Organisationsstruktur.⁸²⁹ Übertragen auf die Unternehmen, bilden diese einen Ort sozialer Systeme.

In Analogie zu diesen Merkmalen kann Macht im betrieblichen Geschehen sich demnach sowohl durch die Position als auch durch die Person ergeben.⁸³⁰ Macht in Betrieben hängt zudem von Regeln ab.⁸³¹ Eine besondere Form ausgeprägter Machtstrukturen spiegelt sich in Form von Hierarchien wieder, denn diese bilden die strukturelle Basis im Aufbau vertikaler Macht.⁸³² Neben formaler, gibt es auch Formen informeller Macht.⁸³³

818 Vgl. Kneer/Nassehi, 2000, 29.

819 Vgl. Kneer/Nassehi, 2000, 29.

820 Vgl. König, 1998, 20.

821 Vgl. Nerdinger/von der Oelsnitz/Weibler, 2012, 22.

822 Vgl. Luhmann, 1978, 13.

823 Vgl. Tushman, 1977b, 590.

824 Vgl. Probst, 1987, 14.

825 Vgl. Bea/Göbel, 1999, 6.

826 Vgl. Probst, 1987, 9; Bea/Göbel, 1999, 6.

827 Vgl. Probst, 1987, 10, 11.

828 Vgl. Gutenberg, 1975, 49; Cyert/March, 1963, 113; Bitz et al., 1999, 114.

829 Vgl. Schreyögg, 2003, 10.

830 Vgl. Pfeffer, 1981, 135; Biggart/Hamilton, 1984, 542, 543.

831 Vgl. Clegg, 1975, 49.

832 Vgl. Sander, 1993, 159; König, 1998, 69, 84; Luhmann, 2003, 52.

833 Vgl. Luhmann, 2003, 46.

2.4.4.1 Die Veränderung der Macht im betrieblichen Leistungsprozess

Die Zukunft wird bestimmt durch eine partizipatorisch geprägte Entscheidungsbefugnis unter allen Akteuren im Unternehmen, indem eine fortschreitende Demokratisierung die hierarchisch geprägte Machtstruktur auf ein Minimum kanalisiert.⁸³⁴

Die Probleme in den Organisationen lassen sich aufgrund ihrer Strukturen nicht immer eindeutig als solche erkennen.⁸³⁵ Diese schwer zu lokalisierenden Problemlagen gehen oftmals mit einer subjektiven und lückenhaften Informationsgestaltung, Knappheit von Ressourcen, divergierenden und widersprüchlichen Zielen einher, wie auch durch Akteure, die nicht einzeln sondern in Gruppen agieren.⁸³⁶ Als bisheriges Machtinstrumentarium verliert die hierarchische Organisation zunehmend ihren Status, indem autonome Prozessteams die Erfüllung der Anforderungen temporär übernehmen.⁸³⁷ Willke argumentiert, „[...] dass die klassische hierarchische System- und Steuerungsarchitektur [...] von einer alternativen Form der Systemsteuerung ersetzt wird. Hierarchien flachen ab und werden schrittweise zu Heterarchien umgebaut, d.h. zu gleichgeordneten, flexiblen und interdependenten Arrangements von weitgehend selbstständigen Einheiten.“⁸³⁸

Infolgedessen verschiebt sich das Machtzentrum zunehmend zu den Aufgaben und damit zu jenen, die diese Aufgaben erfüllen: den handelnden Akteuren.

Die Organisation kann ihren Einfluss immer noch geltend machen, indem sie den formalen wie auch den informellen Ablauf der Machtbeziehung in der jeweiligen Handlungsfreiheit der Akteure durch Zielbildung bestimmt.⁸³⁹ Die Bestimmung der Ziele entscheidet über den Gebrauch relevanter Mittel seitens der Akteure und demzufolge über deren Macht.⁸⁴⁰ Crozier/Friedberg postulieren: „Schließlich reguliert die Organisation den Ablauf der Machtbeziehungen.“⁸⁴¹

Bisherige Modelle zeigen, dass Organisationen formale Strukturen ausbilden, dessen prägnantestes Merkmal Hierarchien darstellen.⁸⁴² Diese begründen die notwendigen Befugnisse und legitimieren so die Handlungen der Akteure.⁸⁴³ Hierarchien bilden dementsprechend die einfachste Form struktureller und vertikaler Machtverteilung.⁸⁴⁴ Vereinfacht geht es immer um Machtverteilung – diese zu legiti-

834 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 401.

835 Vgl. Neuberger, 1994, 37.

836 Vgl. Neuberger, 1994, 37.

837 Vgl. Willke, 2001, 311.

838 Willke, 2001, 311.

839 Vgl. Crozier/Friedberg, 1993, 47, 48.

840 Vgl. Crozier/Friedberg, 1993, 47, 48.

841 Crozier/Friedberg, 1993, 47.

842 Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 17, 18; Schreyögg, 2003, 10.

843 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 396; Iorio, 2007, 18.

844 Vgl. Nadler/Tushman, 1989b, 143; Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 701.

mieren und zu sichern.⁸⁴⁵ Der Fokus liegt bei den Akteuren, denn Macht ist das Attribut dieser Beziehungen.⁸⁴⁶

Weber betrachtete den Machtbegriff als „soziologisch amorph“⁸⁴⁷. Erst durch Herrschaft wird für ihn der ganzheitliche Raum einer organisationalen Machtausrichtung genutzt, denn Weber geht es hierbei nicht um den einzelnen Akteur.⁸⁴⁸ So prägte Weber das Bild der legitimen Macht aus Herrschaft und Autorität, aus der sich Grundlagen für die Positionsmacht ableiten lassen. Für Weber ist Autorität: „[...] ein unabhängig von allem Interesse bestehendes Recht auf »Gehorsam« gegenüber den tatsächlich Beherrschten [...]“⁸⁴⁹ Und über Herrschaft resümiert er: „»Herrschaft« soll [...] die Chance heißen, für spezifische (oder: für alle) Befehle bei einer angebbaren Gruppe von Menschen gehorsam zu finden.“⁸⁵⁰ Folglich kann gem. Weber Autorität „[...] im Einzelfall auf den verschiedensten Motiven der Fügsamkeit: von dumpfer Gewöhnung angefangen bis zu rein zweckrationalen Erwägungen, beruhen.“⁸⁵¹ Für Weber stellt Macht in Form von Herrschaft demnach ein „Sonderfall“⁸⁵² dar.⁸⁵³ Ziel der autorisierten Herrschaft ist es, das freie Handeln der Beherrschten einzugrenzen.⁸⁵⁴ Dabei ist es das Ziel, den Glauben an die Legitimität der Herrschaft permanent zu erwecken.⁸⁵⁵ Hingegen in unvorhergesehenen bzw. kritischen Situationen verfügt derjenige über Macht, der die Geschehnisse zu lenken und zu beeinflussen weiß und somit Entscheidungen treffen kann.⁸⁵⁶ Bezüglich der Wirkrichtung lässt sich Macht sowohl als „top down“⁸⁵⁷ oder auch als „bottom up“⁸⁵⁸ betrachten.⁸⁵⁹ Im Ersten greift legitime Macht und im Zweiten das wahre Geschehen.⁸⁶⁰

Herrschaft weist demnach auf einen stabilisierenden Ordnungsrahmen hin – hingegen sich politisches Handeln dynamisieren kann.⁸⁶¹

845 Vgl. Bea/Göbel, 1999, 10.

846 Vgl. Dahl, 1957, 203; Nerdinger, 2000, 31.

847 Weber, 2010, 38.

848 Vgl. Sander, 1993, 164.

849 Weber, 2010, 693.

850 Weber, 2010, 157.

851 Weber, 2010, 157.

852 Weber, 2010, 691.

853 Vgl. Weber, 2010, 691.

854 Vgl. Weber, 2010, 693.

855 Vgl. Weber, 2010, 157.

856 Vgl. Salancik/Pfeffer, 1989, 270.

857 Filley/Grimes, 1967, 137.

858 Filley/Grimes, 1967, 137.

859 Vgl. Filley/Grimes, 1967, 137.

860 Vgl. Filley/Grimes, 1967, 137.

861 Vgl. Sander, 1993, 164, 165.

2.4.4.1.1 Mikropolitik – Machtspiele im Unternehmen

Insbesondere die politischen Prozesse in den Unternehmen stellen Befugnisbarrieren auf Ebene der Entscheider dar, indem Entscheidungen blockiert oder im Vorfeld bereits konterkariert werden.

Sander verdeutlicht: „Politik ist dabei v.a. als individuelles, erfolgsorientiertes, kompetitives Verhalten bzw. Handeln zu verstehen, bei dem die Beteiligten unter vorwiegend konfliktären Bedingungen ihre persönlichen Ziele gegenüber konkurrierenden Zielvorstellungen durchzusetzen versuchen.“⁸⁶² Für ihn stellt demzufolge politisches Handeln „[...] interessegeleitetes Handeln, das sich auf die Herstellung, Bewahrung oder Veränderung der Ordnungsvorstellungen eines sozialen Systems richtet, [...]“⁸⁶³ dar. Politik, so scheint es, bildet eine wichtige Grundlage der Macht. Neuberger schlussfolgert: „Politik ist die Schaffung und Stabilisierung von Machtverhältnissen zur Durchsetzung von Interessen.“⁸⁶⁴ Sander subsumiert im Rahmen der politischen Herrschaftsausübung wie auch zur Herrschaftssicherung in den Unternehmen Macht als „institutionalisierte(s) Steuerungsinstrumentarium“⁸⁶⁵.⁸⁶⁶ Mikropolitik versteht sich demzufolge als ein verdeckter Machtgebrauch, indem die Organisation zur Erreichung persönlicher Ziele genutzt wird.⁸⁶⁷ Tushman konkretisiert: „The less the decision can be systematically analysed, the greater the influence of non-bureaucratic processes.“⁸⁶⁸

Demnach spielt diese in der Betrachtung der horizontalen Organisation eine hochpolitische Struktur wider, in der Einfluss geltend gemacht werden muss.⁸⁶⁹ Die prägt sich nach Schreyögg im besonderen Maße durch die „[...] Dysfunktionen politischer Prozesse [...]“⁸⁷⁰ aus.⁸⁷¹ Schreyögg verweist hierbei auf die divergierenden Interessen der Akteure in einem emergenten Handlungsgeflecht.⁸⁷² Hierzu resümiert Matys: „Politisches Handeln ist ein wesentlicher und unausweichlicher Bestandteil organisierter sozialen Handelns in Organisationen.“⁸⁷³ Matys spricht gleichsam auch vom „[...] Eigensinn der Subjekte, der nie vollends unterdrückt werden kann.“⁸⁷⁴ Die durch Informalität erzeugten individuellen Machtquellen machen seiner Ansicht deutlich, wie durch Ressourcenverteilung relevante Strukturen, Ziele und Zwecke neu formiert werden.⁸⁷⁵ Entscheidungsmuster wie auch das menschliche

⁸⁶² Sander, 1993, 67.

⁸⁶³ Sander, 1993, 70.

⁸⁶⁴ Neuberger, 1994, 37.

⁸⁶⁵ Sander, 1993, 165.

⁸⁶⁶ Vgl. Sander, 1993, 165.

⁸⁶⁷ Vgl. Bosetzky/Heinrich/zur Wiesch, 2002, 192.

⁸⁶⁸ Tushman, 1977a, 211.

⁸⁶⁹ Vgl. Keys/Bell, 1982, 64.

⁸⁷⁰ Schreyögg, 2003, 444.

⁸⁷¹ Vgl. Schreyögg, 2003, 444, 445.

⁸⁷² Vgl. Schreyögg, 2003, 444, 445.

⁸⁷³ Matys, 2006, 38.

⁸⁷⁴ Matys, 2006, 38.

⁸⁷⁵ Vgl. Matys, 2006, 38.

Handeln in Organisationen manifestieren sich hierbei in einer Form von Herrschaft.⁸⁷⁶ Klassifizieren lässt sich diese durch den wahrgenommenen Widerstand in der Organisation.⁸⁷⁷

Bedeutsam ist, dass das politische Handeln keinen Erfolg schuldet, da dieser bereits durch den Versuch einer Handlung dargestellt werden kann.⁸⁷⁸ Demzufolge müssen – sollen die Handlungen in einer Organisation betrachtet werden – neben dem interessen geleiteten politischen Handeln, der Blick auch auf die strukturellen Bedingungen gerichtet sein.⁸⁷⁹ Diese Strukturen scheinen die Interessen der jeweiligen Akteure einzuschränken.⁸⁸⁰ Um dennoch die Wahrung der unterschiedlichen Interessen zu ermöglichen, wird ein sogenannter „Spielraum[s]“⁸⁸¹ eingerichtet.⁸⁸² Diese Spielräume stellen sowohl für den Akteur als auch für den Gegenspieler „Ungewißheitsquellen“⁸⁸³ dar, in denen diese Spieler gegenseitig Macht über den anderen verfügen.⁸⁸⁴ Crozier/Friedberg argumentieren: „Macht ist also eine Beziehung, die, als spezifische und autonome Vermittlung der widersprüchlichen Ziele der Akteure, immer an eine Spielstruktur gebunden ist: Diese Struktur umschreibt und definiert die Relevanz der ‚natürlichen‘ und ‚künstlichen‘ Ungewißheitsquellen, die diese kontrollieren können.“⁸⁸⁵

Im Zuge der Deutung politischer Prozesse ist es ratsam den organisatorischen Leistungsprozess nicht allein aufgrund vorliegender formaler Strukturen zu deuten.⁸⁸⁶ Und Tushman betrachtet: „From the political perspective, organizational equilibrium is a function of power and influence differentials with overall organizational effectiveness as one of many competing system goals.“⁸⁸⁷ Der Blick sollte vielmehr auch auf die unerwarteten und zugleich auch plötzlich auftretenden Handlungen zwischen den mikropolitisch agierenden Elementen innerhalb der formalen Ordnung gelegt werden.⁸⁸⁸ Für Schreyögg scheint es, dass eine alleinige Theorie der politischen Prozesse alle auftretenden Phänomene schwerlich deuten kann.⁸⁸⁹ Seinen Ausführungen nach, müsste es vielmehr zu einer brauchbaren und/oder unbrauchbaren Deutung politischer Prozesse für die Organisation kommen.⁸⁹⁰

Im Versuch die Interessen der Akteure in einem Unternehmen zu verfolgen, zeigen diese durch ihre Handlungen wie sich die politischen Prozesse in den Unternehmen abzeichnen.⁸⁹¹ Fraglich scheint, wie die wahre Organisationsrealität aussieht, und ob wirklich alles – wie formal vorbestimmt – auch

876 Vgl. Matys, 2006, 38.

877 Vgl. Matys, 2006, 38.

878 Vgl. Sander, 1993, 70.

879 Vgl. Sander, 1993, 73.

880 Vgl. Sander, 1993, 73.

881 Crozier/Friedberg, 1979, 56.

882 Vgl. Crozier/Friedberg, 1979, 56.

883 Crozier/Friedberg, 1979, 17.

884 Vgl. Crozier/Friedberg, 1979, 56.

885 Crozier/Friedberg, 1979, 17.

886 Vgl. Schreyögg, 2003, 443, 444.

887 Tushman, 1977a, 213.

888 Vgl. Schreyögg, 2003, 444.

889 Vgl. Schreyögg, 2003, 444.

890 Vgl. Schreyögg, 2003, 444.

891 Vgl. Sander, 1993, 69, 70; Matys, 2006, 38.

abläuft.⁸⁹² Zudem stellt sich die Frage, ob die Akteure, die in einer Organisation eingebunden sind, nicht vielmehr eigene Interessen verfolgen und demzufolge politisch handeln.⁸⁹³ Bereits *Barnard* erachtete den Grad an Schwierigkeiten, welche den Führungskräften durch den politischen Faktor entstehen, als so groß, dass – um diese zu neutralisieren – die demokratischen Methoden bisher versagt haben.⁸⁹⁴ Hierbei bilden die Unterschiede in den jeweiligen Interessen der Akteure in Organisationen den Nährboden für darauffolgende politische Aktionen.⁸⁹⁵

So führt die Komplexität in der Arbeitsgestaltung, die eine Standardisierung und damit eine Kontrolle beim ausführenden Mitarbeiter unmöglich erscheinen lässt, vielfach dazu, dass dieser einen Grad an Autonomie besitzt.⁸⁹⁶ Ein Grund sind seine nachgefragten Qualifikationen.⁸⁹⁷ Mikropolitik, so scheint es, verhilft dem eigentlich Machtlosen zu Macht.⁸⁹⁸

Wie bereits aufgezeigt, sind Organisationen soziale Gebilde, die sich durch eine dauerhafte Zielverfolgung formaler Strukturen bedienen, damit die Mitglieder ihr Wirken auf dieses Ziel hin fokussieren können.⁸⁹⁹ Diese Zielverfolgung unterliegt oftmals strategischen Gesichtspunkten zur Legitimation der organisationalen Machtverteilung.⁹⁰⁰ Probleme in dieser Konstellation entstehen, indem Regeln von den Betroffenen anders wahrgenommen werden, als diese von den Gestaltern instruiert worden sind.⁹⁰¹ Der Übergang formaler Regeln hin zu informellen Regeln scheint demnach schwer abzugrenzen zu sein.⁹⁰² Durch strategische Entscheidungen im Unternehmen werden folglich auf mikropolitischer Ebene Machtinteressen verfolgt.⁹⁰³ Die mitbestimmenden Machtkonstellationen ergeben sich als Resultat einer sich dem Ziel unterwerfenden Strukturbildung.⁹⁰⁴ Zielbildung in der Betriebswirtschaftslehre versteht sich als einen „[...] *vielschichtige[n] multipersonelle[n] Prozess* [...]“⁹⁰⁵ an dem mehrere Akteure asymmetrisch auf unterschiedlichen Ebenen beteiligt sind.⁹⁰⁶ Mangelndes Vertrauen gegenüber den Führungskräften führt zu einer Störquelle im Erzielen der gewünschten Ergebnisse.⁹⁰⁷ Eine weitere sich hierdurch abzeichnende Problematik kennzeichnet sich durch die in der Realität zu erfassenden, reinen mikropolitische Prozesse, denn diese sind immer auch im Kontext von Makroprozessen zu verstehen.⁹⁰⁸ Dem folgend, ermöglicht das Postulat, welches sich auf das politisch interesse-

892 Vgl. *Sander*, 1993, 69.

893 Vgl. *Sander*, 1993, 64; *Schirmer/Woydt*, 2016, 48.

894 Vgl. *Barnard*, 1969, 47.

895 Vgl. *Schreyögg*, 2003, 433.

896 Vgl. *Mintzberg*, 1992, 265.

897 Vgl. *Mintzberg*, 1992, 265.

898 Vgl. *Crozier/Friedberg*, 1979, 56; *Bosetzky/Heinrich/zur Wiesch*, 2002, 192.

899 Vgl. *Kieser/Ebers*, 2006, 4.

900 Vgl. *Kieser/Ebers*, 2006, 8.

901 Vgl. *Kieser/Kubicek*, 1992, 23.

902 Vgl. *Kieser/Kubicek*, 1992, 23.

903 Vgl. *Hentze/Kammel*, 2001, 42.

904 Vgl. *Kieser/Ebers*, 2006, 9.

905 *Hentze/Kammel*, 2001, 54.

906 Vgl. *Hentze/Kammel*, 2001, 54.

907 Vgl. *Barnard*, 1969, 10.

908 Vgl. *Krüger*, 1974, 57.

geleiteten Handeln im Unternehmen zielt, Macht in seinen vielfältigen Ausgestaltungsformen anschaulicher zu betrachten⁹⁰⁹

Crozier/Friedberg erachten, dass eine tragfähige Analyse von gemeinsamen Handlungen Macht in seiner Bedeutung zwingend mit aufgreifen muss.⁹¹⁰ Eingeschränkte Handlungsräume versetzen einen Akteur in die Lage zu agieren, indem dieser versucht, die sich für ihn ergebenden Ungewissheitsquellen im Unternehmen zu koordinieren.⁹¹¹ *Crozier/Friedberg* argumentieren: „Je entscheidender [...] die von einem Individuum oder von einer Gruppe kontrollierte Ungewißheitszone für den Erfolg der Organisation ist, desto mehr Macht können diese ausüben.“⁹¹² Folglich bilden Ungewissheitszonen in den Organisationen den Raum potentieller Machtgenerierung bei den Akteuren.⁹¹³ *Crozier/Friedberg* führen weiter aus: „Dadurch schaffen und umschreiben sie organisatorische Ungewißheitszonen, um die herum Machtbeziehungen entstehen, da die Individuen oder Gruppen natürlich versuchen, diese Ungewißheitszonen unter ihre Kontrolle zu bringen, um sich ihrer in Verfolgung ihrer eigenen Strategien zu bedienen.“⁹¹⁴ Koordiniert ein Gegenspieler die Ungewissheitszone eines Anderen, so kann dieser Macht auf ihn ausüben.⁹¹⁵ *Crozier/Friedberg* resümieren: „Die Macht eines Individuums oder einer Gruppe, kurz, eines sozialen Akteurs, ist so eine Funktion der Größe der Ungewißheitszone, die er durch sein Verhalten seinen Gegenspielern gegenüber kontrollieren kann.“⁹¹⁶ Es entsteht eine Machtstruktur durch die Ausnutzung von Ungewissheitszonen im Unternehmen.⁹¹⁷ *Crozier/Friedberg* wiesen schon früh auf diese zweite Machtstruktur durch Nutzung der Ungewissheitszone im Unternehmen hin, indem ein Akteur die Tragweite seiner formalen Befugnisse durch ein strategisch steuerndes Handlungsfeld für sich beeinflussen kann, um somit seine Macht auf andere zu verstärken.⁹¹⁸ Eine sich so abbildende Machtstruktur besteht parallel zum Organigramm und stellt das eigentliche Machtgefüge im Unternehmen dar, an denen sich Akteure mit ihren Strategien ausrichten.⁹¹⁹ *Crozier/Friedberg* resümieren: „Denn die Macht, die Handlungsfähigkeit der Individuen und Gruppen im Rahmen einer Organisation, ist letzten Endes abhängig von der Kontrolle, die sie über eine die Leistungsfähigkeit der Organisation beeinflussende Ungewißheitszone ausüben können, sowie von der Wichtigkeit und Relevanz dieser Ungewißheitszone im Vergleich mit all den anderen, die ebenfalls diese Leistungsfähigkeit bedingen.“⁹²⁰

909 Vgl. Sander, 1993, 73.

910 Vgl. *Crozier/Friedberg*, 1993, 14.

911 Vgl. *Crozier/Friedberg*, 1993, 56.

912 *Crozier/Friedberg*, 1993, 47.

913 Vgl. *Crozier/Friedberg*, 1993, 43.

914 *Crozier/Friedberg*, 1993, 47.

915 Vgl. *Crozier/Friedberg*, 1993, 43, 56, 57.

916 *Crozier/Friedberg*, 1993, 43.

917 Vgl. *Crozier/Friedberg*, 1993, 56, 57.

918 Vgl. *Crozier/Friedberg*, 1993, 56, 57.

919 Vgl. *Crozier/Friedberg*, 1993, 56, 57.

920 *Crozier/Friedberg*, 1993, 47.

Durch diese individuelle Strategiebildung seitens der Akteure zueinander, verfolgen Crozier/Friedberg in ihrer Kernthese eine Ausgestaltung der Macht.⁹²¹ Dort, wo durch Normen, Regeln und Werte technische Strukturen wie Befugnisse hervorgerufen werden, entwickeln sich unweigerlich auch neue Machtverhältnisse unter den Akteuren.⁹²² Diese neuen Machtverhältnisse ergeben sich dann für einige Akteure oder Gruppen aus der im Unternehmen für sie aufkommenden privilegierten Lage.⁹²³ Die Strategie der Akteure gestaltet sich unabhängig von der hierarchischen Organisationsstruktur und kann demzufolge zu Handlungseinschränkungen bei den Führungskräften führen, die so in ihrem Wirkungsbereich Einschränkungen erfahren.⁹²⁴

2.4.4.1.2 Macht durch Wissen

Macht benötigt zur Verwirklichung immer einen Transporteur.⁹²⁵ Dieser Transport vollzieht sich durch Information, Darstellung und Wirkung sowie durch Kommunikation.⁹²⁶ Wer die Informationen besitzt und diese zielgerichtet verteilen kann, hat Macht.⁹²⁷ Hierbei bietet sich der Mensch als Erzeuger und zugleich als Konsument von Informationen an.⁹²⁸ In einem Wechselspiel dyadischer Beziehungen findet Machtausübung somit durch den Austausch von Informationen statt.⁹²⁹ Folglich können Informationen als eine durch den Menschen hervorgebrachte immaterielle Größe aufgefasst werden, bei der sich die Produktivität einer Organisation bestimmt.⁹³⁰ Die Kommunikation unter den Akteuren beschreibt das Kriterium, welches den Grad der sozialen Beziehung festlegt – das der Macht.⁹³¹ Macht ergibt sich aufgrund der Möglichkeit sowohl auf Handlungsspielräume wie auch auf das Verhalten Anderer, Einfluss nehmen zu können.⁹³²

Eine deutliche begriffliche Abgrenzung zwischen Information und Wissen scheint nicht immer zu erfolgen, sodass Wissen und Information oftmals als Synonym Verwendung finden. So führt Breidbach aus: „Wissen ist die Reflexion von Information.“⁹³³ Wissen kann als strukturierte, reflektierte und evaluierte Information definiert werden.⁹³⁴ Nonaka/Takeuchi postulieren: „Information ist [...] ein Fluß von Botschaften, der im Zusammentreffen mit den Vorstellungen und dem Engagement eines Menschen Wissen erzeugt. Wissen ist seinem Wesen nach mit menschlichem Handeln verbunden.“⁹³⁵ Foucault beschreibt Wissen als einen Machtfaktor:⁹³⁶ „Von jedem, der etwas weiß, können wir sagen,

921 Vgl. Crozier/Friedberg, 1993, 35.
922 Vgl. Crozier/Friedberg, 1993, 38.
923 Vgl. Crozier/Friedberg, 1993, 38.
924 Vgl. Crozier/Friedberg, 1993, 37, 38.
925 Vgl. Iorio, 2007, 20.
926 Vgl. Iorio, 2007, 20.
927 Vgl. Sander, 1993, 20.
928 Vgl. Nefiodow, 2006, 14, 88.
929 Vgl. Drinck, 2008, 230.
930 Vgl. Nefiodow, 2006, 14, 89.
931 Vgl. Bitz et al., 1999, 128.
932 Vgl. Bitz et al., 1999, 128.
933 Breidbach, 2008, 112.
934 Vgl. Breidbach, 2008, 26, 92, 112.
935 Nonaka/Takeuchi, 1997, 71.
936 Vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, 71.

*dass er Macht ausübt.*⁹³⁷ Ein auf diese Grundthesen reduzierter Kausalanspruch setzt Information mit Macht gleich und bildet so die Grundlage einer teilweise reduzierten Betrachtungsebene – der einer Ressourcenkontrolle.⁹³⁸

Eine besondere Einflussmöglichkeit durch den bewussten Informationseinsatz eines Akteurs zeigt der Prinzipal-Agent Ansatz auf.⁹³⁹ Hier kann durch das bewusste Anwenden oder auch Zurückhalten von relevanten Informationen ein Akteur über Macht verfügen.⁹⁴⁰ Diese Handlungen laufen konträr zur formalen hierarchischen Beziehung und versuchen das Machtgefüge zu Gunsten des Agenten umzudrehen und eliminieren hierdurch die formalen Strukturverläufe.⁹⁴¹

Insbesondere der Einfluss moderner Information- und Kommunikationsmedien lässt den Betrachtungswinkel auf bisherige Informationsstrukturen neu bewerten, da die vielfältigen Informationsmöglichkeiten unweigerlich zu neuen Strukturen und somit zu neuen Ansprüchen wie auch Aktionen der Akteure führen werden.⁹⁴² Die Teilhabe der Massen am Informationsaustausch wird demzufolge durch einen individuellen Anspruch an eine selbstbestimmte, aktiv gesteuerte Informationspolitik weiter steigen.⁹⁴³

Auf die zukünftigen Aufgaben von Führungskräften übertragen, scheint es, als müssten diese zum „Informationsmakler“⁹⁴⁴ im Unternehmen werden.⁹⁴⁵ Ein Wechsel im Führungsverhalten lässt sich bereits erkennen. *Von der Oelsnitz* definiert: „Die bisherige Rollenhierarchie wird von der überlegenden Wissenshierarchie abgelöst.“⁹⁴⁶ Dabei verdeutlicht *von der Oelsnitz* im Rahmen seiner Thesen worum es im eigentlich wirklich geht: „Der »flexible Mensch« identifiziert sich heute mit seiner Aufgabe, weniger mit seiner Firma.“⁹⁴⁷ *Von der Oelsnitz* fügt an: „Das Zeitalter der Expertokratie ist längst Realität.“⁹⁴⁸ In Wissensprozessen entwickelt sich Macht aus dem Vermögen Informationen zu verteilen – im Sinne, diese wirtschaftlich geltend zu machen.⁹⁴⁹ *Bunz* proklamiert: „Vielmehr sind es die gewandelten Grundfunktionen der Technologie, die eine andere Organisation [...] ermöglichen.“⁹⁵⁰ Und *von der Oelsnitz* postuliert: „Macht und Autorität verschieben sich von der hierarchi-

937 Foucault, 2005, 239.

938 Vgl. Sander, 1993, 13, 14.

939 Vgl. Schreyögg, 2003, 446.

940 Vgl. Schreyögg, 2003, 446.

941 Vgl. Schreyögg, 2003, 447.

942 Vgl. Bunz, 2012, 114-118.

943 Vgl. Bunz, 2012, 114-118.

944 von der Oelsnitz, 2012, 114.

945 Vgl. von der Oelsnitz, 2012, 114.

946 von der Oelsnitz, 2012, 114.

947 von der Oelsnitz, 2012, 114.

948 von der Oelsnitz, 2012, 114.

949 Vgl. Drucker, 2009b, 363.

950 Bunz, 2012, 115.

*schen zur intellektuellen Elite.*⁹⁵¹ Der Bereich, in denen Akteure ihren Einfluss geltend machen können, ist folglich der persönliche Kompetenzbereich.⁹⁵²

In den kleinen Unternehmen hingegen lässt sich vermuten, dass die Informationen des mittleren Managements sich weniger von denen des Top-Managements unterscheiden.⁹⁵³ Dies ermöglicht eine weniger kritische Zusammenarbeit bezüglich der Strategien.⁹⁵⁴

In vielen Fällen ist der Unternehmensführung nicht immer bewusst, was in ihrem Umfeld geschieht.⁹⁵⁵ Wichtige Informationen, die zum Teil in ihrem Informationsgehalt auch von existenzieller Bedeutung für das Unternehmen sind, gelangen nicht immer rechtzeitig an die Stellen der Entscheidungsträger.⁹⁵⁶ Zukünftig werden Informationen somit bedeutender als Macht sein.⁹⁵⁷ Wissen und Expertise avancieren zunehmend zu den neuen Machtressourcen.⁹⁵⁸ Bereits *Francis Bacon* erkannte, dass Wissen Macht ist.⁹⁵⁹ Und auch *Drucker* resümiert: „*Wissen ist Macht – das ist der Grund, warum Menschen, die es in der Vergangenheit besaßen, häufig versuchten, ein Geheimnis daraus zu machen.*“⁹⁶⁰ Und *Han* konstatiert: „*[...] es gibt kein Wissen, das gänzlich frei von Machtbeziehungen ist.*“⁹⁶¹ Macht bedarf – im Umkehrschluss betrachtet – nicht immer Wissen.⁹⁶² Dabei wird Macht in vielen Fällen durch die vorliegende Rollenverteilung automatisch vorprogrammiert.⁹⁶³ *Drucker* führt weiter aus: „*Bei der Wissensarbeit aber resultiert die Macht aus der Weitergabe von Informationen, um sie produktiv zu machen, nicht daraus, sie zu verstecken.*“⁹⁶⁴ Wissen scheint versteckt vorzuliegen,⁹⁶⁵ und *Polanyi* verdeutlicht: „*[...] we can know more than we can tell.*“⁹⁶⁶ *Breidbach* unterstützt in seiner Darlegung „*Es ist nicht alles sprachlich explizierbar, was wir wissen können.*“⁹⁶⁷ die These, dass Menschen über weit mehr an Fähigkeiten und Kenntnissen aufgrund ihrer Erfahrungen bzw. ihrem Wissenstand verfügen, als diese es jemals explizit darstellen könnten.⁹⁶⁸

Wissen ermöglicht Entscheidungen zu treffen, welche Informationen zu verwenden bzw. wo diese Informationen zu beschaffen sind.⁹⁶⁹ Zugleich unterliegt Wissen vielfach einer Ordnung, die nicht an

951 von der Oelsnitz, 2012, 114.

952 Vgl. Sander, 1993, 72.

953 Vgl. Raes et al., 2011, 118.

954 Vgl. Raes et al., 2011, 118.

955 Vgl. Kühl, 2011, 77.

956 Vgl. Kühl, 2011, 81.

957 Vgl. Malik, 2008, 32-35; Malik, 2011, 12.

958 Vgl. Willke, 2001, 312.

959 Vgl. Röttgers, 2002, 104-106.

960 *Drucker*, 2009b, 363.

961 *Han*, 2005, 54.

962 Vgl. Iorio, 2007, 12, 15.

963 Vgl. Iorio, 2007, 12, 15.

964 *Drucker*, 2009b, 363.

965 Vgl. Thobe, 2003, 30; Neuweg, 2004, 121; Lehner, 2009, 44-46, 53.

966 *Polanyi*, 1967, 4.

967 *Breidbach*, 2008, 50.

968 Vgl. *Breidbach*, 2008, 50.

969 Vgl. *Breidbach*, 2008, 11.

klare Hierarchien gekoppelt ist.⁹⁷⁰ Gemäß *Drucker* droht Gefahr durch eine Verbürokratisierung und einer sich zu stark an formale Abschlüsse orientierenden Organisationsform.⁹⁷¹ Flache Hierarchien wie auch vielfältige Kommunikationskanäle sind für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen von besonderer Bedeutung um wertschöpfende Aufgabenstellungen effizient und effektiv lösen zu können.⁹⁷² Demzufolge steigt die Notwendigkeit, dass die Unternehmen ihre Hierarchien durchlässig und überschaubar halten.⁹⁷³ Es ist davon auszugehen, dass der zukünftige Unternehmenserfolg von dem zu verfügenden Wissen abhängen wird.⁹⁷⁴

⁹⁷⁰ Vgl. *Breidbach*, 2008, 11, 25, 38, 39.

⁹⁷¹ Vgl. *Drucker*, 2009b, 362.

⁹⁷² Vgl. *Hüther et al.*, 2008, 31.

⁹⁷³ Vgl. *Hüther et al.*, 2008, 31.

⁹⁷⁴ Vgl. *Matys*, 2006, 123; *Lehner*, 2009, 106.

2.4.4.1.3 Die Macht der Experten

Unternehmen benötigen den kompetenten Mitarbeiter der auf die Unternehmenskomplexität wie auch -flexibilität durch selbstorganisatorische Handlungen reagieren kann.⁹⁷⁵ Faktisch ist so jeder Beschäftigte in einem Unternehmen ein Experte.⁹⁷⁶ Demzufolge verändern sich Unternehmen. *Von der Oelsnitz* resümiert: „Die Entscheidungen wandern zur Expertise [...]“⁹⁷⁷ Spezialisierung in den Unternehmen führen folglich dazu, dass die Untergebenen vielfach fachlich versierter als ihre Vorgesetzten sind.⁹⁷⁸ In diesem Prozess ist die Macht der Experten fragil und selbstzerstörerisch, da diese durch die erzielten Lösungen zugleich auch wieder ihr Anwendungsende findet.⁹⁷⁹ *Steinmann/Schreyögg* führen aus: „Einflußbeziehungen in Organisationen werden [...] in Zukunft sehr viel stärker auf Referenten- und Expertenmacht angewiesen sein.“⁹⁸⁰ Und *Staehe/Conrad/Sydow* fügen ergänzend hinzu: „Gerade Experten- und Informationsmacht haben beträchtlich dazu beigetragen, daß Sanktions- und legitime Macht als Machtbasen immer mehr an Einfluß verlieren.“⁹⁸¹ Zugleich zeigt sich, dass in einem solchen Machtgefüge das Management permanent versucht, durch bürokratische Ordnungen, Einführung von Standards wie auch durch Routinenbildung die durch Experten entstandenen Machtquellen wieder zu neutralisieren.⁹⁸²

Hierarchien spiegeln nicht immer die reale Machstruktur in der Organisation bzw. in dem Unternehmen wider, da die wahre Macht vielmehr im direkten Zusammenhang zur Umsetzungsmöglichkeit durch Handlungen steht.⁹⁸³ Zunehmend verliert die in den traditionellen Strukturen hervorgerufene hierarchisch geprägte Macht durch die sich neu bildende Wissensorganisation ihren Status.⁹⁸⁴ Wissen wechselt als knappe Ressource in diese Vormachtstellung.⁹⁸⁵ Innovationen und persönliche Expertisen verschaffen dem Wissen so zu neuem Einfluss.⁹⁸⁶

975 Vgl. *Erpenbeck/Heyse*, 2007, 136.

976 Vgl. *Crozier*, 2010, 163.

977 von der *Oelsnitz*, 2012, 114.

978 Vgl. *Kühl*, 2011, 77.

979 Vgl. *Crozier*, 2010, 165.

980 *Steinmann/Schreyögg*, 1993, 552.

981 *Staehe/Conrad/Sydow*, 1999, 400.

982 Vgl. *Staehe/Conrad/Sydow*, 1999, 405.

983 Vgl. *Luhmann/Kieserling*, 2012, 96, 148.

984 Vgl. *Willke*, 2001, 5, 311.

985 Vgl. *Willke*, 2001, 5, 312.

986 Vgl. *Willke*, 2001, 5, 312.

2.4.4.2 Strukturen – Formen betrieblicher Macht

Strukturen – im Sinne einer operationalisierten Anschlussfähigkeit – können als Erwartungen aufgefasst werden, die durch eine Begrenzung der vorliegenden Möglichkeiten hervorgerufen werden.⁹⁸⁷ Erwartungen üben somit Druck auf das System aus, indem die Nichterfüllung von Erwartungen auch Enttäuschungen hervorrufen kann.⁹⁸⁸ Darüber hinaus können Abweichungen von den Erwartungen als Störungen empfunden werden.⁹⁸⁹ Charakteristisch für Erwartungen ist, dass diese ihren Fokus auf die Zukunft legen.⁹⁹⁰ Demnach stellen Strukturen ausformulierte Erwartungen dar, deren Realisierungsvermögen in die Zukunft gerichtet ist.⁹⁹¹ Infolgedessen unterliegen Strukturen den Erwartungen, sich den verändernden Umweltbedingungen gegenüber anpassen zu müssen.⁹⁹² Strukturbildung bedeutet den Aufbau von Grenzen und das Erlassen von Regeln, um so das notwendige Maß an Beherrschbarkeit aufrecht erhalten und hierdurch den Erwartungen gegenüber der Umwelt in einer für die Organisation geeigneten Form gerecht werden zu können.⁹⁹³ Im Umkehrschluss lassen sich Strukturen als ausformulierte Erwartungshaltungen der Umwelt auffassen, die den Raum an Möglichkeiten einzuschränken versuchen.⁹⁹⁴ Diesem Gedankengang weiter folgend tragen Strukturbildungen in Organisationen nachhaltig zur Komplexitätsbewältigung bei, indem diese die Unabhängigkeit der Organisation zur Umwelt gewährleisten.⁹⁹⁵ Folglich greifen Unternehmen bei zunehmender Komplexität auf Standardisierungen zurück.⁹⁹⁶ Zugleich wirken Standardisierungen wie Strukturen einengend und nachteilig für das Unternehmen, da dieses auf Veränderungen dynamisch reagieren muss.⁹⁹⁷

Der Umgang mit Vielfalt, Unsicherheit und Veränderung muss deshalb in den Unternehmen aktiv gestaltet und verbessert werden.⁹⁹⁸ Um dieses Wechselspiel zu bewerkstelligen, befinden sich Unternehmen in einer ständigen Interaktion zur Gesellschaft und müssen folglich auch immer flexibler werden.⁹⁹⁹ Die Flexibilität in den Unternehmen hängt entscheidend auch davon ab, wie schnell und effizient Informationen zu Entscheidungen gebracht und in konsequente Handlungen umgesetzt werden können.¹⁰⁰⁰ Hingegen scheint es zu paradoxen Erscheinungen zu kommen, indem der erzielte Gewinn –in Form von Flexibilität – gleichsam zu erneuter Verstärkung der Komplexität führt.¹⁰⁰¹

987 Vgl. Luhmann, 1984, 397; Luhmann/Baecker, 2009, 103.

988 Vgl. Luhmann, 1984, 397.

989 Vgl. Luhmann, 1984, 397.

990 Vgl. Luhmann/Baecker, 2009, 104, 325.

991 Vgl. Luhmann/Baecker, 2009, 104, 325.

992 Vgl. Probst, 1987, 56.

993 Vgl. Schreyögg, 2003, 109, 110, 570.

994 Vgl. Kneer/Nassehi, 2000, 94; Luhmann/Baecker, 2009, 103.

995 Vgl. Schreyögg, 2003, 570.

996 Vgl. Mintzberg, 1992, 27.

997 Vgl. Noss, 2000, 52.

998 Vgl. Utikal/Walter, 2012, 43.

999 Vgl. BMWi, 10/2010, 15; Utikal/Walter, 2012, 43.

1000 Vgl. von der Oelsnitz, 2012, 87.

1001 Vgl. BMWi, 10/2010, 12, 13.

Die Komplexität der Umwelt wie auch die des Systems müssen zueinander als unterschiedlich betrachtet werden.¹⁰⁰² Diese Auslegung führt gleichsam zu einer asymmetrischen Differenz in der Betrachtung von System zur Umwelt.¹⁰⁰³ Für *Luhmann* bildet ein Gefälle von Umwelt und System die Möglichkeit für das System, sich in einer geeigneten Form und differenzierten Handlungen gegenüber der Umwelt zu orientieren.¹⁰⁰⁴ *Luhmann* resümiert: „*Das Komplexitätsgefälle ist die Realitätsgrundlage, die der Differenz von Umwelt und System Erfolgchancen gibt.*“¹⁰⁰⁵ In diesem Kontext stellt ein Komplexitätsgefälle das Ergebnis aus der Differenz zwischen Umwelt und System dar, indem es sich durch Abgrenzung manifestiert.¹⁰⁰⁶ Das Komplexitätsgefälle übernimmt eine wichtige Funktion, denn es erzwingt das unterschiedliche Behandlungsmuster zur Reduzierung der Komplexität.¹⁰⁰⁷ Diese Wahlfreiheit in der Behandlung und Reduzierung von äußerer bzw. innerer Komplexität gibt dem System die Möglichkeit selbst zu entscheiden, was es als relevant erachtet.¹⁰⁰⁸ Durch dieses Vorgehen kann sich das System durch Indifferenz zur Umwelt eine Freiheit erarbeiten, indem es nicht auf alles aus der Umwelt reagiert.¹⁰⁰⁹ Das System entscheidet selbst, was es als relevant erachtet.¹⁰¹⁰ *Luhmann* spricht hierbei von einer sogenannten „*Relevanzvermutung*“¹⁰¹¹. Diesem Ansatz folgend führt die Zunahme an Komplexität zwangsläufig zu standardisierten Arbeitsabläufen in den Organisationen.¹⁰¹² Die stattfindende Strukturbildung wiederum führt zum Aufbau von Grenzen und dem Erlassen von Regeln, um so das notwendige Maß an Beherrschbarkeit aufrecht erhalten und hierdurch den Erwartungen gegenüber der Umwelt in einer für die Organisation geeigneten Form gerecht werden zu können.¹⁰¹³ In diesem Sinne zusammengefasst bildet Komplexität den Ursprung von Macht, indem sie Strukturen hervorruft und Hierarchien aufbaut.¹⁰¹⁴

Im Ergebnis liefern Entscheidungen und Strukturbildung den Aufbau von Hierarchien.¹⁰¹⁵ Hierarchien stellen demnach eine Form der Macht dar.¹⁰¹⁶ Gleichsam lässt sich Hierarchie im inneren auch als „*erstarrte Komplexität*“¹⁰¹⁷ begreifen, da diese ein festes Strukturbild widerspiegelt.¹⁰¹⁸ Hierarchien gelten allgemein als langfristig angelegt und stellen somit ein wichtiges Instrumentarium zu einer verbindlichen und zugleich auch festen Koordination dar.¹⁰¹⁹ Demzufolge schaffen Hierarchien Kompetenzen und legen für die jeweiligen Ebenen die notwendigen Befugnisse fest, indem sie die Handlung-

1002 Vgl. *Luhmann*, 1984, 251.

1003 Vgl. *Luhmann*, 1984, 251.

1004 Vgl. *Luhmann*, 1984, 251.

1005 *Luhmann*, 1984, 251.

1006 Vgl. *Luhmann*, 1984, 250.

1007 Vgl. *Luhmann*, 1984, 250.

1008 Vgl. *Luhmann*, 1984, 250.

1009 Vgl. *Luhmann*, 1984, 250; *Luhmann/Baecker*, 2009, 168.

1010 Vgl. *Luhmann*, 1984, 250; *Luhmann/Baecker*, 2009, 168.

1011 *Luhmann*, 1984, 250.

1012 Vgl. *Mintzberg*, 1992, 27.

1013 Vgl. *Schreyögg*, 2003, 109, 110, 570.

1014 Vgl. *Luhmann/Baecker*, 2009, 173, 174.

1015 Vgl. *Luhmann/Baecker*, 2009, 173, 174.

1016 Vgl. *König*, 1998, 69, 84; *Luhmann*, 2003, 52.

1017 *Willke*, 2001, 42.

1018 Vgl. *Willke*, 2001, 42.

1019 Vgl. *Kieser/Kubicek*, 1992, 17; *Staehe/Conrad/Sydow*, 1999, 757.

gen der Akteure legitimieren.¹⁰²⁰ Im Ergebnis gehen mit den Strukturen neben Macht auch immer Ansprüche an ein gewünschtes Verhalten in den Organisationen einher.¹⁰²¹ Das sich hieraus ergebene Zusammenspiel von Struktur und Verhalten sichert im Verlauf die Ordnung.¹⁰²² Hingegen kann Ordnung gleichsam die Einschränkung der Freiheit und somit die Reduzierung von Möglichkeiten bedeuten.¹⁰²³ Wie bereits ausgeführt, wird Handeln über Macht bestimmt.¹⁰²⁴ Die Macht des Entscheidungsträgers ist demnach davon abhängig, inwieweit die zu erwartenden Handlungen auch ausgeführt werden können.¹⁰²⁵

In Anbetracht dieser Erkenntnisse kann die Zunahme an Komplexität als Aufforderung der Organisationen verstanden werden, ihre Arbeitsabläufe verstärkt zu standardisieren, damit diese koordiniert werden können.¹⁰²⁶ In diesem Kontext der Bewältigung von Komplexität gilt es in erster Linie, Strukturen zu schaffen.¹⁰²⁷ Die Strukturbildung unterliegt dem Postulat, dass diese durch Macht dauerhaft zu gestaltet ist, indem Anordnungen und Beziehungen einer gezielten formellen Sanktionierung unterliegen.¹⁰²⁸ Komplexität zu reduzieren heißt demzufolge, Macht entstehen zu lassen.¹⁰²⁹ So gewährleistet Macht einem System entscheidungsfähig zu bleiben.¹⁰³⁰ In der Anwendung von Macht nehmen für *Luhmann* Organisationen eine besondere Stellung ein.¹⁰³¹ Macht begründet sich durch das System, durch die Mitgliedschaft und durch die Übernahme einer Rolle in demselben.¹⁰³² Hierzu resümieren *Luhmann/Kieserling*: „*Alle komplexen Systeme müssen mithin so organisiert sein, daß Macht auf Macht angewendet werden kann.*“¹⁰³³ Auch *König* betrachtet die Entstehung von Macht als Ergebnis der Komplexitätsreduzierung durch die Schaffung von Strukturen.¹⁰³⁴ *König* argumentiert: „*Die Entstehung von Macht(strukturen) läßt sich als eine solche Begrenzung bzw. Bündelung von Möglichkeiten, als Reduktion von Komplexität verstehen.*“¹⁰³⁵

Folglich wächst die Macht proportional mit den zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen.¹⁰³⁶ Macht steigt demnach mit der Anzahl von Möglichkeiten zur Machtdurchsetzung.¹⁰³⁷ *Luhmann/Kieserling* führen hierzu weiter aus: „*Die Systemtheorie geht [...] davon aus, daß alle Macht*

1020 Vgl. *Steinmann/Schreyögg*, 1993, 396; *Iorio*, 2007, 18.

1021 Vgl. *Probst*, 1987, 36.

1022 Vgl. *Probst*, 1987, 37.

1023 Vgl. *Probst*, 1987, 37; *Kneer/Nassehi*, 2000, 94.

1024 Vgl. *Luhmann/Kieserling*, 2012, 62, 64.

1025 Vgl. *Luhmann/Kieserling*, 2012, 96.

1026 Vgl. *Mintzberg*, 1992, 27.

1027 Vgl. *Schreyögg*, 2003, 86.

1028 Vgl. *Probst*, 1987, 94.

1029 Vgl. *Luhmann/Kieserling*, 2012, 73, 76, 81, 82.

1030 Vgl. *Luhmann/Kieserling*, 2012, 87.

1031 Vgl. *Luhmann/Kieserling*, 2012, 94.

1032 Vgl. *Luhmann/Kieserling*, 2012, 94, 95.

1033 *Luhmann/Kieserling*, 2012, 94.

1034 Vgl. *König*, 1998, 20, 93.

1035 *König*, 1998, 20.

1036 Vgl. *Han*, 2005, 22.

1037 Vgl. *Luhmann/Kieserling*, 2012, 105, 106.

durch Prozesse der Generalisierung in Systemen erzeugt wird, um den Bedarf für eine Transmission von vollzogenen Selektionsleistungen zu befriedigen.“¹⁰³⁸

Strukturen stellen zugleich auch Erkenntnisbedingungen dar – in dem Sinne erkennen zu können, um was es sich handelt.¹⁰³⁹ Strukturen unterliegen zugleich dem Postulat der Dauerhaftigkeit.¹⁰⁴⁰ Im Innenverhältnis erfolgt Strukturbildung auf Basis selektiver Leistungen.¹⁰⁴¹ Unter selektiver Leistung lässt sich unter anderem der Aufbau von Geschäftsbereichen verstehen.¹⁰⁴² Folglich stellen diese Strukturbildungen eine verbindliche Ausgestaltung einer temporär anhaltenden Auswahl von Möglichkeiten dar.¹⁰⁴³ Im Rahmen der Strukturbildung führt die Unterordnungsfunktion, die für das Überleben des Unternehmens unabdingbar ist, unweigerlich zu Macht.¹⁰⁴⁴

Im Sinne eines Metagerüsts bildet die Organisation eine beständige Ordnung in der sich die Struktur als veränderbare Größe unterordnet.¹⁰⁴⁵ Der Vorteil für das System durch die Strukturbildung ergibt sich in der Entkopplung einer möglichen permanenten Beziehung zu der Umwelt.¹⁰⁴⁶

2.4.5 Problemfeld Komplexität als Ursprung von Macht

Unternehmen droht durch Doppelbindung eine Gefahr – die der Komplexitätsfalle.¹⁰⁴⁷ Doppelbindung bedeutet, dass zwei sich widersprechende Anforderungen vorliegen.¹⁰⁴⁸ Eine solche Bedingung liegt in dem Fall vor, wenn die eine Bedingung nur durch das Brechen der zweiten oder umgekehrt zu erfüllen ist wie im Beispiel „Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass“¹⁰⁴⁹. Besonders schwierig gestaltet sich die Komplexitätsfalle in Situationen von Abhängigkeiten, wie sie bei Mitarbeitern zu ihren Vorgesetzten oder auch bei Bürgern zum Staat bestehen.¹⁰⁵⁰ Zudem scheint es fraglich, inwieweit sich aus organisatorischer Perspektive hier ein Problem aufzubauen versucht, dass zur Lösung durch ein zeitraumbezogenes Personalmanagement angegangen werden kann. Der bisherige Status im Unternehmen baut immer noch vermehrt auf dem statistischen Konstrukt einer wenig dynamisch anmutenden Lösungsvariante anstatt einer zukunftsweisenden Perspektive auf.¹⁰⁵¹

Ausgehend von den bisherigen Erkenntnissen, führen diese zu dem Ergebnis, dass die Arbeitsanforderungen von zumindest einem Teil der Produktionsbelegschaften in den nächsten Jahren weiter steigen werden, sodass die Komplexität und die Integration von Prozess- und Produktinnovationen stärker auf

1038 Luhmann/Kieserling, 2012, 106.

1039 Vgl. Luhmann/Baecker, 2009, 324.

1040 Vgl. Probst, 1987, 94; Luhmann/Baecker, 2009, 323.

1041 Vgl. Schreyögg, 2003, 109.

1042 Vgl. Schreyögg, 2003, 109.

1043 Vgl. Schreyögg, 2003, 109.

1044 Vgl. Sander, 1993, 165.

1045 Vgl. Probst, 1987, 10.

1046 Vgl. Luhmann, 1984, 252.

1047 Vgl. Malik, 2008, 330.

1048 Vgl. Malik, 2008, 330.

1049 Malik, 2008, 330.

1050 Vgl. Malik, 2008, 330.

1051 Vgl. Stein, 2012, 262, 263.

die ausführenden Ebenen übertragen werden müssen.¹⁰⁵² In modernen formalen Organisationsstrukturen erfolgt die Reduzierung der Komplexität unter anderem durch Formen der Selbstkoordination und Selbstorganisation, flacheren Hierarchien, sowie durch Anstreben einer großen Leitungsspanne.¹⁰⁵³ Hierbei stellen Regeln generalisierte Erwartungen an die Organisationsmitglieder dar, indem diese ihre Aufgabe und Befugnisse formal vordefinieren.¹⁰⁵⁴

Probst macht in diesem Zusammenhang bereits deutlich, dass die kritische Frage, auf die eine Antwort zu finden gilt, die Frage ist „[...] wie ein System hoher Komplexität unter Kontrolle gebracht werden kann [...]“¹⁰⁵⁵. Für *Malik* gestaltet sich Management demnach als schwierig, da durch die Komplexität Abläufe schwer vorhersehbar und unberechenbar erscheinen.¹⁰⁵⁶ Folglich, will ein Unternehmer in einer komplexen Umwelt seinen Betrieb steuern und bestehen, muss er erhebliche Befugnisse an die unteren Ebenen delegieren.¹⁰⁵⁷

Nicht viele Organisationen verfügen über hinreichende Möglichkeiten, die steigende Komplexität beherrschen zu können.¹⁰⁵⁸ Demzufolge nimmt das Streben nach Sicherheit in den Phasen zunehmender Unsicherheit und Komplexität an Bedeutung zu.¹⁰⁵⁹ Aufgrund der zunehmenden Komplexität wächst der Anspruch an Selbstorganisationsprozessen zur Erhöhung der Flexibilität.¹⁰⁶⁰

Systemtheoretisch betrachtet, ist „[...] die Umwelt immer komplexer als das System [...]“¹⁰⁶¹. Dieser Aussage liegt zu Grunde, dass es keinem System gelingt eine entsprechende Komplexität gegenüber der Umwelt aufzubauen.¹⁰⁶² Ein solches „*requisite variety*“¹⁰⁶³ wie *Ashby* es formuliert hat, „*Only variety [...] can force down the variety in the outcomes.*“¹⁰⁶⁴, würde bereits an den fehlenden Kapazitäten eines jeden Systems scheitern.¹⁰⁶⁵ Folglich muss ein System in der Lage sein, die durch die Differenzierung hervorgerufene Unterlegenheit im Rahmen der Komplexitätsbewältigung durch eine wie *Luhmann* es formuliert „überlegene Ordnung“¹⁰⁶⁶ zu kompensieren.¹⁰⁶⁷ Die Reduzierung der Komplexität erzwingt Handlungen im System.¹⁰⁶⁸ In Schlussfolgerung dieser Annahmen resümiert *Luhmann*:

1052 Vgl. *Dworschak et al.*, 2007, 21.

1053 Vgl. *Kagermann*, 2012, 22; *Knaut*, 2012, 20, 21; *von der Oelsnitz*, 2012, 88, 89.

1054 Vgl. *Schreyögg*, 2003, 110.

1055 *Probst*, 1987, 40.

1056 Vgl. *Malik*, 2008, 55.

1057 Vgl. *Mintzberg*, 1992, 190.

1058 Vgl. *Hetzler*, 2010, 25.

1059 Vgl. *Willke*, 2001, 160.

1060 Vgl. *Probst*, 1987, 15.

1061 *Luhmann/Baecker*, 2009, 168.

1062 Vgl. *Luhmann*, 1984, 249.

1063 *Ashby*, 1971, 206.

1064 *Ashby*, 1971, 206.

1065 Vgl. *Luhmann/Baecker*, 2009, 168.

1066 *Luhmann*, 1984, 250.

1067 Vgl. *Luhmann*, 1984, 250.

1068 Vgl. *Luhmann*, 1984, 250.

„[...] , dass das System Komplexität reduzieren muss, [...]“. ¹⁰⁶⁹ Das Ergebnis stellt die zwingende Transformation von Entscheidungen in Handlungen dar. ¹⁰⁷⁰

Komplexität kann vereinfacht auch als komplexe Wechselwirkung von Elementen in Systemen verstanden werden. ¹⁰⁷¹ Für *Luhmann* bilden die beiden Begriffe ‚Element‘ und ‚Relation‘ die Darlegung von Komplexität. ¹⁰⁷² Dieser Betrachtungsansatz führt dazu, dass, wenn die Anzahl der Elemente und damit die Möglichkeiten der Relationen untereinander steigen, sich so auch die Anzahl möglicher Verbindungen unter den Elementen überproportional vergrößert. ¹⁰⁷³ Es gilt zu beachten, dass das Bestreben eine mögliche eins-zu-eins-Verknüpfung auch im Wachstum zu gewährleisten, ab dem Moment kritisch wird, ab dem es nicht mehr gelingt, jedes Element mit jedem zu verbinden. ¹⁰⁷⁴ *Luhmann* formuliert: „Als komplex wollen wir eine zusammenhängende Menge von Elementen bezeichnen, wenn auf Grund immanenter Beschränkungen der Verknüpfungskapazität der Elemente nicht mehr jedes Element jederzeit mit jedem anderen verknüpft sein kann.“ ¹⁰⁷⁵

Ein hierfür zu begreifendes Maß beschreibt die ‚Vielfalt‘, die als Menge der auftretenden Möglichkeiten verstanden werden kann. ¹⁰⁷⁶ Komplexität stellt sich demnach als ein Ergebnis der Vielfalt aufgrund von Unterschiedlichkeiten dar. ¹⁰⁷⁷ Demzufolge stellt Komplexität die Unmöglichkeit dar, auf alle auftreffenden Ereignisse oder auch möglichen Verbindungen eine entsprechende Relation herbeiführen zu können. ¹⁰⁷⁸

Die theoretischen Lösungsvorschläge zur Reduzierung von Komplexität verweisen in erster Linie darauf, dass Organisationen bzw. Unternehmen sich abgrenzen und Strukturen bilden müssen – demzufolge Entscheidungen treffen – um so Komplexität zu reduzieren. ¹⁰⁷⁹ Ein anderer Lösungsweg zur Reduzierung der Komplexität liegt in der Flexibilität – diese hingegen führt zugleich zu erneuter Verstärkung der Komplexität. ¹⁰⁸⁰

Die Möglichkeiten zur Reduktion der Komplexität erfolgen durch Selektionsleistungen des Systems. ¹⁰⁸¹ Dies folgt einem Selektionszwang, und so müssen Systeme Komplexität, das heißt Vielfalt, reduzieren, um handlungsfähig zu bleiben. ¹⁰⁸² Die Selektion führt zu einer Auswahl der zur Verfügung

¹⁰⁶⁹ *Luhmann/Baecker, 2009, 168.*

¹⁰⁷⁰ *Vgl. Mayrhofer, 1997, 134.*

¹⁰⁷¹ *Vgl. Mainzer, 2008, 10.*

¹⁰⁷² *Vgl. Luhmann/Baecker, 2009, 173.*

¹⁰⁷³ *Vgl. Luhmann/Baecker, 2009, 173.*

¹⁰⁷⁴ *Vgl. Luhmann, 1984, 46; Luhmann/Baecker, 2009, 173.*

¹⁰⁷⁵ *Luhmann, 1984, 46.*

¹⁰⁷⁶ *Vgl. Ashby, 1974, 207.*

¹⁰⁷⁷ *Vgl. Malik, 2008, 55.*

¹⁰⁷⁸ *Vgl. Luhmann, 1984, 249; Luhmann 2009, 173.*

¹⁰⁷⁹ *Vgl. Schreyögg, 2003, 109.*

¹⁰⁸⁰ *Vgl. BMWi, 2010, 12, 13, 15.*

¹⁰⁸¹ *Vgl. Luhmann, 1984, 47.*

¹⁰⁸² *Vgl. Luhmann, 1984, 47, 70; Luhmann/Baecker, 2009, 236; Steinmann/Schreyögg/Koch, 2013, 135.*

stehenden Möglichkeiten.¹⁰⁸³ Die Folgen der Selektion sind Einschränkungen.¹⁰⁸⁴ *Luhmann* verdeutlicht: „*Selektion ist [...] die Dynamik der Komplexität.*“¹⁰⁸⁵ *Malik* resümiert: „*Komplexität resultiert [...] aus dynamischer Vernetzung.*“¹⁰⁸⁶ Demzufolge führt Selektionszwang zur Kontingenzt, die wiederum ein erhöhtes Risiko darstellt.¹⁰⁸⁷ Kontingenzt steht hierbei gleichbedeutend für Unsicherheit, dass die Komplexität der Umwelt erhalten bleibt und die Selektionsleistung unternehmensrelevante Bereiche oder Aktionen der Umwelt ausblenden wird.¹⁰⁸⁸ Selektionsleistungen unterliegen einer zeitlichen Konstante, in dessen Verlauf die Strukturen verbindliche Handlungen hervorbringen.¹⁰⁸⁹

Infolgedessen stellt das Komplexitätsgefälle Unsicherheit dar und wird somit zu einem Dauerproblem, wenn es um die Sicherung des Unternehmens geht.¹⁰⁹⁰ Es ist nachvollziehbar, dass jede gerade geschaffene Selektionsleistung, im Zuge einer dynamischen Umwelt, zeitlichen Veränderungen unterliegt und somit hinfällig werden kann.¹⁰⁹¹ Ein Komplexitätsgefälle, welches die Abstufung vom System zur Umwelt darstellt, indem dieses sich durch interne Strukturen differenziert und eine eigene Identität bildet, führt zu Einschränkungen von Handlungsmöglichkeiten, die auf Basis erlassener Regeln resultieren.¹⁰⁹² Demnach zielen Regeln darauf ab, Handlungen der Organisationsmitglieder in einem Maß verlässlich vorbestimmen zu können.¹⁰⁹³

Handlungsfähigkeit setzt demzufolge die Begrenzung von Vielfalt voraus.¹⁰⁹⁴ Das vom System angestrebte Ziel ist die Verringerung der auftreffenden Umweltkomplexität auf eine Größe, die für das System noch als beherrschbar gilt.¹⁰⁹⁵ Die geläufigste Selektionsleistung im Innenverhältnis stellt die Aufteilung von Arbeiten dar.¹⁰⁹⁶ Demzufolge werden abteilungsübergreifende Systeme in den Organisationen dafür verwendet, die aufkommende Unsicherheit zu bewältigen.¹⁰⁹⁷ Eine Differenzierung des Systems von der Umwelt darf hierbei nicht dadurch missverstanden werden, dass ein nichtkomplexes System mit einer komplexen Umwelt in Verbindung steht.¹⁰⁹⁸

Einen Ansatz zur Lösung des Problems zeigt sich in der Kybernetik. Hier greift das Gesetz der erforderlichen Vielfalt oder auch Varietät – das Varietätsgesetz von *Ashby*: „[...] *only variety can destroy*

1083 Vgl. *Luhmann*, 1984, 187, 188.

1084 Vgl. *Luhmann*, 1984, 57.

1085 *Luhmann*, 1984, 71.

1086 *Malik*, 2008, 205.

1087 Vgl. *Luhmann*, 1984, 47.

1088 Vgl. *Steinmann/Schreyögg/Koch*, 2013, 135.

1089 Vgl. *Luhmann*, 1984, 383, 384.

1090 Vgl. *Steinmann/Schreyögg/Koch*, 2013, 135, 136.

1091 Vgl. *Steinmann/Schreyögg/Koch*, 2013, 136.

1092 Vgl. *Schreyögg*, 2003, 109, 110.

1093 Vgl. *Schreyögg*, 2003, 110.

1094 Vgl. *Steinmann/Schreyögg/Koch*, 2013, 135.

1095 Vgl. *Schreyögg*, 2003, 109.

1096 Vgl. *Schreyögg*, 2003, 109.

1097 Vgl. *Hickson et al.*, 1971, 217.

1098 Vgl. *Steinmann/Schreyögg/Koch*, 2013, 137.

variety.¹⁰⁹⁹ oder wie *Luhmann* es in seiner These formuliert: „*Nur Komplexität kann Komplexität reduzieren*.“¹¹⁰⁰ Dies trifft sowohl auf das Außen- wie auch das Innenverhältnis zu.¹¹⁰¹

Ein weiteres Problem zeigt sich im folgenden Fall: würde es einem System gelingen eine dauerhafte Differenzierung zu ermöglichen, so würde das Gefälle von System zur Umwelt aufgehoben und somit die Grenzen zu diesem eliminiert.¹¹⁰² Das System würde seine Grenzen verlieren und wäre nicht mehr als eigenständiges System vorhanden – es ginge in der Umwelt auf.¹¹⁰³ Folglich würde so ein System, das sämtlichen Erwartungen entspricht, seine Merkmale in Form von Strukturen und Leistungen nicht mehr aufrecht erhalten können und somit sich selbst seiner Identität berauben, denn jede Anregung aus der Umwelt würde sofort eine entsprechende Reaktion des Systems hervorrufen.¹¹⁰⁴ Dauerhafte Anpassungsbemühungen wären die Folge.¹¹⁰⁵ Das System könnte keine verbindliche Struktur mehr aufzeigen.¹¹⁰⁶

Strukturen im System müssen einer sich verändernden Umwelt gegenüber gerecht werden.¹¹⁰⁷ Auch ist das Umfeld des Menschen wie auch der Mensch selbst in sich komplex, unvorhersehbar und unlinear.¹¹⁰⁸ Ohne diese Grenzbildung durch den Aufbau von Strukturen kann ein System nicht bestehen.¹¹⁰⁹ Um dennoch handlungsfähig zu bleiben, grenzen sich Organisationen zu ihrer Umwelt ab, denn eine Organisation ohne Grenzen ist faktisch undenkbar.¹¹¹⁰ *Luhmann* formuliert: „*Systeme sind [...] strukturell an ihrer Umwelt orientiert und könnten ohne Umwelt nicht bestehen*.“¹¹¹¹ Im Umkehrschluss betrachtet, führt dieses zu der Annahme, dass die Unternehmen auf ihre Umwelt durch Strukturen reagieren. Es scheint, will das System handlungsfähig bleiben, muss es die Komplexität auf ein für sie beherrschbares Maß reduzieren.¹¹¹²

Komplexität spielt eine bedeutende Rolle, wenn es um den Ursprung von Macht geht. Im klassischen Bild systemtheoretischer Betrachtungen bedeutet Komplexität zu reduzieren vereinfacht, sich abzugrenzen und Strukturen zu bilden.¹¹¹³ Sich in diesem Sinne zu begrenzen heißt ein Komplexitätsgefälle

1099 *Ashby*, 1971, 207.

1100 *Luhmann*, 1984, 49.

1101 *Vgl. Luhmann*, 1984, 49.

1102 *Vgl. Luhmann*, 1984, 47, 48; *Schreyögg*, 2003, 570.

1103 *Vgl. Schreyögg*, 2003, 571; *Schreyögg/Kliesch*, 2005, 31.

1104 *Vgl. Schreyögg*, 2003, 570, 571; *Schreyögg/Kliesch*, 2005, 31.

1105 *Vgl. Schreyögg*, 2003, 570, 571; *Schreyögg/Kliesch*, 2005, 31.

1106 *Vgl. Schreyögg*, 2003, 570, 571; *Schreyögg/Kliesch*, 2005, 31.

1107 *Vgl. Probst*, 1987, 56.

1108 *Vgl. Scholz*, 2012, 291.

1109 *Vgl. Schreyögg/Kliesch*, 2005, 31.

1110 *Vgl. Schreyögg*, 2003, 570.

1111 *Luhmann*, 1984, 35.

1112 *Vgl. Luhmann/Baecker*, 2009, 168.

1113 *Vgl. Schreyögg*, 2003, 109.

zur Umwelt aufzubauen.¹¹¹⁴ Das Komplexitätsgefälle stellt somit die Abstufung vom Unternehmen zur Umwelt durch eine differenzierte Strukturbildung zur eigenen Identitätsgewinnung dar.¹¹¹⁵

2.4.6 Organisation – Ort sozialer Macht

Wir leben in sozialen Systemen – Gesellschaften, Betrieben und Organisationen – deren Gemeinsamkeit es ist, das Handeln durch Strukturen zu organisieren.¹¹¹⁶ Folglich bilden insbesondere die Aspekte, die das Verhalten der Akteure bei ihren durch Regeln vorbestimmten Handlungen betrachten, ein wichtiges Kriterium von Organisationen.¹¹¹⁷ Somit sind es letztendlich die Akteure, die durch ihr Verhalten wie auch durch ihre Beziehung eine Organisation bestimmen.¹¹¹⁸

Macht, so wird deutlich, spielt in seiner vielfältigen Ausprägung und Verteilung in dieser Konstellation der Organisation eine bedeutende Rolle.¹¹¹⁹ Komplexe Systeme bilden hierbei den Nährboden existenzieller Machtgrundlagen.¹¹²⁰ Für *Malik* stellt Macht nicht das Mittel zur Bewältigung von Komplexität, es stellt vielmehr das Ergebnis dar.¹¹²¹ Im Umkehrschluss wird Ohnmacht empfunden, insbesondere dann, wenn ein System als komplex empfunden wird und somit nicht zu beherrschen gilt.¹¹²²

Durch die in den systemtheoretischen Ansätzen hervorgebrachten Lösungsansätze wird deutlich, dass durch die innere Strukturbildung Prozessanpassungen verfolgt werden, die eine Beherrschung der Umweltkomplexität auf ein für das Unternehmen regulierbares Maß reduzieren lassen.¹¹²³ Dieses Komplexitätsgefälle, welches die Abstufung vom Unternehmen zur Umwelt darstellt, indem dieses durch interne Strukturen sich differenziert und eine eigene Identität bildet, führt gleichsam zu Einschränkungen von Handlungsmöglichkeiten einer Organisation.¹¹²⁴ Diese Einschränkungen werden im Wesentlichen bestimmt durch das Erlassen von Regeln, die die Handlungen der Organisationsmitglieder in einem Maß verlässlich als vorbestimmbar interpretieren lassen.¹¹²⁵ Regeln definieren Aufgaben und bestimmen Befugnisse formal vor und können demnach auch als generalisierte Erwartungen an die Organisationsmitglieder aufgefasst werden.¹¹²⁶

Im Ansatz von *Malik* begründet sich Macht weder in Personen noch durch ihre Positionen, denn sie ist vielmehr das Resultat einer wirksamen Steuerung von Komplexität in Form der Umsetzung von Regeln und Grundsätzen durch die Akteure.¹¹²⁷ Um Komplexität zu reduzieren, muss eine Organisation

1114 Vgl. Schreyögg/Kliesch, 2005, 31.

1115 Vgl. Schreyögg, 2003, 109.

1116 Vgl. Kneer/Nassehi, 2000, 29; Hasse/Krücken, 2005, 64.

1117 Vgl. Cyert/March, 1963, 113; Nerdinger/von der Oelsnitz/Weibler, 2012, 22; Gordon/Stichman, 2016, 1593.

1118 Vgl. Nerdinger/von der Oelsnitz/Weibler, 2012, 23.

1119 Vgl. Bea/Göbel, 1999, 10.

1120 Vgl. Luhmann/Kieserling, 2012, 76, 77.

1121 Vgl. Malik, 2008, 322.

1122 Vgl. Probst, 1987, 29.

1123 Vgl. Schreyögg, 2003, 109.

1124 Vgl. Schreyögg, 2003, 109.

1125 Vgl. Schreyögg, 2003, 110.

1126 Vgl. Schreyögg, 2003, 110.

1127 Vgl. Malik, 2008, 66.

sich in erster Linie abgrenzen und Strukturen bilden – somit Entscheidungen treffen.¹¹²⁸ Zum Treffen von Entscheidungen wird folglich Macht benötigt.¹¹²⁹ Komplexität zu reduzieren bedarf demzufolge Macht.¹¹³⁰ Macht kann demnach als Resultat einer erfolgreich realisierten Handlung aufgefasst werden.¹¹³¹

2.4.6.1 Organisation – eine begriffliche Annäherung

Als Mitglied in einer modernen Gesellschaft werden wir Menschen schon früh mit Organisationen konfrontiert.¹¹³² Wir sind umgeben von Organisationen oder bereits Mitglied von ihnen.¹¹³³ Sich Organisationen zu entziehen ist kaum möglich.¹¹³⁴ Kirche, Kindergarten, Schule, Krankenhaus, Polizei, und vieles mehr bilden die ersten Kontakte in der menschlichen Daseinsentwicklung zu oder in Organisationen.¹¹³⁵ Macht spielt in dieser Konstellation eine wichtige Rolle, denn Macht entsteht durch Formalisierung.¹¹³⁶ *Filley/Grimes* definieren: „*The “formal organization” is considered to be defined by a distribution of functions and legitimate power to organization units and positions, with the vesting of function and power from tradition or from a rational allocation by higher levels of legitimate power.*“¹¹³⁷

Organisationen formen ein Netzwerk an Regeln, aus denen heraus sich Strukturen begründen, dessen Ordnung gleichsam notwendig erscheint und in dessen Gerüst von Normen und Werten sich die Mitglieder ein- bzw. unterordnen müssen.¹¹³⁸ Diese wirksam gewordenen Strukturen bilden sich in Form von Hierarchien nachhaltig aus.¹¹³⁹ Hierarchien stellen ein wichtiges Instrumentarium zur Koordination dar, indem diese Kompetenzen schaffen und für die jeweiligen Ebenen die notwendigen Befugnisse festlegen und zugleich die Handlungen der Akteure legitimieren.¹¹⁴⁰ Mit legitimer Macht erleben wir eine Machtquelle, die Tag für Tag in den Organisationen Einfluss nimmt.¹¹⁴¹

Mit Strukturen geht auch immer Macht wie auch Ansprüche an ein Verhalten in den Organisationen einher.¹¹⁴² Macht zur Umsetzung von Entscheidungen stellt ein wichtiges Kriterium für die Existenz einer Organisation dar, um so die Unterordnung ihrer Mitglieder zu gewährleisten.¹¹⁴³

1128 Vgl. Schreyögg, 2003, 109.

1129 Vgl. Sander, 1993, 11, 82, 83; Luhmann, 2003, 23, 79; Luhmann/Kieserling, 2012, 129.

1130 Vgl. König, 1998, 20, 93; Luhmann/Kieserling, 2012, 49, 128, 129.

1131 Vgl. Zenkert, 2004, 83, 321.

1132 Vgl. Kühl, 2011, 9.

1133 Vgl. Kühl, 2011, 9.

1134 Vgl. Kühl, 2011, 9.

1135 Vgl. Kühl, 2011, 9, 10.

1136 Vgl. Popitz, 1986, 38, 39, 63.

1137 Filley/Grimes 1967, 133.

1138 Vgl. Parsons, 1956, 67; Kieser/Kubicek, 1992, 22; Schreyögg/Koch, 2010, 297; Kühl, 2011, 30, 31, 36.

1139 Vgl. Kühl, 2011, 23; Simon, 2013, 29.

1140 Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 17; Steinmann/Schreyögg, 1993, 396; Iorio, 2007, 18.

1141 Vgl. Yukl/Falbe, 1991, 422.

1142 Vgl. Probst, 1987, 36; König, 1998, 84.

1143 Vgl. Barnard, 1969, 31.

Strukturen sind Bestandteil von Organisationen und stellen so eine bewusste Ausprägung beständiger Grenzen zur Außenwelt als ein substantielles Kriterium zur essentiellen Bestimmung der eigenen Existenz dar.¹¹⁴⁴ Erst diese Abgrenzung ermöglicht eine genaue Differenzierung und Stabilisierung von Macht, die sich gleichsam durch formale Strukturen begründet.¹¹⁴⁵ Diese durch die verantwortlichen Akteure geschaffenen formalen Organisationsstrukturen bilden den Zusammenschluss aller formalen Regeln zur Arbeitsteilung und Koordination.¹¹⁴⁶ Die Befolgung dieser Regeln gilt zugleich auch als formale Mitgliedschaftsbedingung.¹¹⁴⁷

2.4.6.2 Einfluss auf Organisationen durch zielgerichtete Erwartungen

Erwartungen in Organisationen werden durch Regeln in feste Strukturen umgesetzt.¹¹⁴⁸ Erwartungen sind dabei immer zukunftsgerichtet.¹¹⁴⁹ Strukturen – in diesem Sinne – stellen demzufolge ausformulierte Erwartungshaltungen der Umwelt dar, die so den Raum an Möglichkeiten einzuschränken versuchen.¹¹⁵⁰ Dementsprechend zeigen sich Entscheidungen und Strukturen verantwortlich für den Aufbau von Hierarchien, in dessen Spiegelbild sich Macht wieder findet.¹¹⁵¹ Gleichsam stellen Hierarchien „erstarrte Komplexität“¹¹⁵² dar.¹¹⁵³

Im Gegensatz zu Weber, der den Vorteil einer Organisation durch ihre „*rein technische Ueberlegenheit [sic!]*“¹¹⁵⁴ auffasst, betrachten *Bosetzky/Heinrich/zur Wiesch*, dass es in einer Organisation nicht nur um das strukturell Technische geht – vielmehr sind es die Akteure, die ein Zusammenwirken ermöglichen.¹¹⁵⁵ Demzufolge sind es die Akteure, die durch ihr Verhalten wie auch durch ihre Beziehung eine Organisation bestimmen.¹¹⁵⁶ Aus diesem Grund bilden Organisationen einen Hort unterschiedlicher Interessen, Intrigen und Machtspiele.¹¹⁵⁷

Die Einhaltung formaler Regeln in einer Organisation gilt als ein wichtiges Grundelement für die Nachvollziehbarkeit dieser Strukturen.¹¹⁵⁸ Die Organisation selbst ist nicht produktiv; vielmehr ist sie durch die geplanten Regeln Mittel zum Zweck, die, entweder als fallweise oder auch als generelle Regeln angewendet werden können.¹¹⁵⁹ Dementsprechend hängt die Leistungsfähigkeit einer Organisation entscheidend von den nach außen hin durch die Führungskräfte veranlassten Regelungen der

1144 Vgl. Schreyögg, 2003, 10, 570.

1145 Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 9, 18; Luhmann/Kieserling, 2012, 74, 77, 113.

1146 Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 18; Cyert/March, 1992, 31.

1147 Vgl. Schreyögg, 2003, 10.

1148 Vgl. Schreyögg, 2003, 10.

1149 Vgl. Luhmann/Baecker, 2009, 325.

1150 Vgl. Kneer/Nassehi, 2000, 94; Luhmann/Baecker, 2009, 103.

1151 Vgl. König, 1998, 69, 84; Luhmann 2003, 52; Luhmann/Baecker, 2009, 173, 174.

1152 Willke, 2001, 42.

1153 Vgl. Willke, 2001, 42.

1154 Weber, 1976, 561.

1155 Vgl. Bosetzky/Heinrich/zur Wiesch, 2002, V.

1156 Vgl. Thompson, 2008, 99; Nerdinger/von der Oelsnitz/Weibler, 2012, 23.

1157 Vgl. Bosetzky/Heinrich/zur Wiesch, 2002, V, 52; Schreyögg, 2003, 63.

1158 Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 449.

1159 Vgl. Gutenberg, 1975, 49; Gutenberg, 1976, 236, 237; Bitz et al., 1999, 114.

Beziehungsfähigkeit, wie nach innen durch den Grad der Durchsetzbarkeit der untergeordneten Handlungen, ab.¹¹⁶⁰

Ein wesentliches Merkmal für eine Organisation stellen dessen Grenzen zur Umwelt dar, die auch als Ursprung von Macht verstanden werden können.¹¹⁶¹ Parallel unterliegen Grenzen zunehmend einer deutlichen Unschärfe, insbesondere unter der Prämisse, dass Organisationen immer enger und vernetzter Beziehungen zueinander pflegen.¹¹⁶² Es kommt zur Entgrenzung der Organisation.¹¹⁶³ Infolgedessen bilden sich Koalitionen der Beteiligten unter dessen Resultat die Grenzen als Identitätsmerkmal weichen.¹¹⁶⁴ Zunehmend erleben wir so Ansätze einer Enthierarchisierung.¹¹⁶⁵

Eine funktionierende Organisation setzt das Erlassen von Regeln durch die in ihr wirkenden Akteure und durch die ihnen durch das Direktionsrecht übertragenden Anordnungsrechten voraus, um den gewollten betrieblichen Prozess bestimmen zu können.¹¹⁶⁶ Hingegen lässt sich mit nur einem vorbestimmten Regelwerk nicht hinreichend führen.¹¹⁶⁷ Es bedarf immer wieder der Möglichkeit individueller Regeln.¹¹⁶⁸ Es ist von großer Bedeutung, dass sich bei der Verteilung der Aufgaben die Kompetenzen wie auch die Verantwortung zueinander entsprechen, damit es nicht zu Störungen bei der Leistungserbringung kommt.¹¹⁶⁹ Hierbei können die durch Regeln eingepassten Tätigkeiten auch zu Eingrenzungen des individuellen Ermessensspielraums in der Ausführung der täglichen Arbeit führen, denn Regeln bedeuten das Einengen von Entscheidungen wie auch den Verlust von Gestaltungsfreiheit.¹¹⁷⁰ Für *Gutenberg* entspricht dies auch einer gewissen Form der Entpersönlichung der Organisation.¹¹⁷¹

Ein weiteres Merkmal einer Organisation stellt das auf einen Zweck hin ausgerichtete, soziale System dar, welches auch als Institutionen verstanden werden kann und in welchem Menschen eine Beziehung zueinander eingehen.¹¹⁷² In Anbetracht dessen entsteht eine Organisation im Handlungsgeschehen mehrerer Akteure, da ein Einzelner die gesetzten Ziele sowie deren Zweck kaum zu realisieren vermag.¹¹⁷³ Die Existenz einer Organisation hängt im Wesentlichen von der Leistungsfähigkeit der Unternehmensführung in die durch sie nach außen hin bestimmbaren Beziehungen sowie denen nach innen gerichteten Leistungserfolgen durch eine auf Zusammenwirken hin koordinierten und durch ihre

¹¹⁶⁰ Vgl. *Barnard*, 1969, 31.

¹¹⁶¹ Vgl. *Schreyögg*, 2003, 10; *Luhmann/Kieserling*, 2012, 74.

¹¹⁶² Vgl. *Bea/Göbel*, 1999, 440, 441.

¹¹⁶³ Vgl. *Bea/Göbel*, 1999, 353.

¹¹⁶⁴ Vgl. *Bea/Göbel*, 1999, 353, 354.

¹¹⁶⁵ Vgl. *Kühl*, 2011, 20.

¹¹⁶⁶ Vgl. *Gutenberg*, 1976, 237; *Kieser/Kubicek*, 1992, 17.

¹¹⁶⁷ Vgl. *Gutenberg*, 1976, 253.

¹¹⁶⁸ Vgl. *Gutenberg*, 1976, 253.

¹¹⁶⁹ Vgl. *Gutenberg*, 1975, 50, 51.

¹¹⁷⁰ Vgl. *Gutenberg*, 1976, 238.

¹¹⁷¹ Vgl. *Gutenberg*, 1976, 240.

¹¹⁷² Vgl. *Probst*, 1987, 10, 14; *Kieser/Kubicek*, 1992, 11; *Nerdinger/von der Oelsnitz/Weibler*, 2012, 22.

¹¹⁷³ Vgl. *Lang/Lang*, 2010, 10.

Mitglieder stringent befolgten Handlungen ab.¹¹⁷⁴ Demnach werden Handlungen durch Macht bestimmt.¹¹⁷⁵

In dem Versuch die Funktion einer Organisation zu beschreiben, führt dieses zu der Darlegung, dass diese einer spezifischen Zweckorientierung, mit einer geregelten Arbeitsteilung, innerhalb beständiger Grenzen unterliegt.¹¹⁷⁶ Zu den grundlegenden Merkmalen einer Organisation zählen: beständige Grenzen, Dauerhaftigkeit ein Ziel zu verfolgen, der Zweck, die Ordnung, die freiwillige Mitgliedschaft, eine formale Struktur, die Hierarchien, wie auch Entscheidungen und Handlungen.¹¹⁷⁷ Zur Erreichung der Organisationsziele ist es notwendig, dass die Mitglieder trotz eventuell divergierender individueller Zielvorstellungen Leistungen erbringen.¹¹⁷⁸ Gutenberg resümiert: „*Das Wesen der Organisation besteht deshalb darin, aus verschiedenartigen Elementen eine produktive Einheit zu machen.*“¹¹⁷⁹

Organisatorische Prozesse bestimmen sich nicht nur aus den geplanten, autorisierten Abläufen, sondern sie werden auch von den informellen Regelprozessen bestimmt und geleitet.¹¹⁸⁰ Demzufolge haben neben den Emotionen und der Werthaltung insbesondere auch die informellen Beziehungen einen Einfluss auf die Organisation.¹¹⁸¹ In Anbetracht dessen, was in Organisationen geschieht, sind es letztendlich die Akteure, die durch ihr Verhalten wie auch durch ihre Beziehung eine Organisation bestimmen.¹¹⁸² In diesem Kontext wirkt eine Organisation ambivalent – auf der einen Seite rational und auf der anderen Seite zugleich emotional bestimmt zu sein.¹¹⁸³ Die produktive Einheit bildet demzufolge das Bindeglied innerhalb der Organisation.¹¹⁸⁴

Diese aufgeführten Merkmale einer Organisation liefern die Grundlage, auf der sich auch Unternehmen auffassen lassen.¹¹⁸⁵ Die Organisation versteht sich als ein Instrument des Managements, mit dessen Hilfe die organisatorischen Regeln geplant, eingeführt und letztendlich umgesetzt werden sollen.¹¹⁸⁶ Zur wirkungsvollen Zusammenarbeit in einer Organisation gehören demnach neben der Struktur auch der geregelte, wirkungsvoll realisierte Ablauf.¹¹⁸⁷

1174 Vgl. Barnard, 1969, 31.

1175 Vgl. Luhmann/Kieserling, 2012, 62, 64.

1176 Vgl. Schreyögg, 2003, 10; Kühl, 2011, 23.

1177 Vgl. Gutenberg, 1976, 236; Luhmann, 1978, 13; Probst, 1987, 10, 68; Kieser/Kubicek, 1992, 4; Ortmann/Sydow/Türk, 1997, 15; Reichwald/Möslein, 1997, 4, 5; Schreyögg, 2003, 10; Drucker, 2009a, 123; Weber, 2010, 196; Kühl, 2011, 21.

1178 Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 11.

1179 Gutenberg, 1976, 237.

1180 Vgl. Schreyögg, 2003, 10.

1181 Vgl. Probst, 1987, 93.

1182 Vgl. Nerdinger/von der Oelsnitz/Weibler, 2012, 23.

1183 Vgl. Bosetzky/Heinrich/zur Wiesch, 2002, V; Schreyögg, 2003, 10.

1184 Vgl. Gutenberg, 1976, 237; Bea/Göbel, 1999, 12.

1185 Vgl. Bea/Göbel, 1999, 6.

1186 Vgl. Nerdinger/von der Oelsnitz/Weibler, 2012, 22.

1187 Vgl. Neubauer et al., 2006, 17; Drucker, 2009b, 90.

Geprägt durch spezielle und spezifische Regeln sowie einer eigenen, sich selbst regelnden Dynamik, unterliegen Organisationen einem eigenen System.¹¹⁸⁸ Dieser Dynamik liegt ein Paradigmenwechsel – von den Organisationen aus der Vergangenheit zu den Unternehmen in der heutigen Zeit – zu Grunde, denn in den heutigen Unternehmen werden jeden Tag Entscheidungen auch von Personen getroffen, die in der hierarchischen Struktur weiter unten agieren.¹¹⁸⁹ Die Entscheidungskompetenz beruht auf der Tatsache, dass sich Unternehmen immer mehr aus Spezialisten zusammenformieren und ihren Arbeitsauftrag autonom auf allen Ebenen selbst organisieren.¹¹⁹⁰ Tushman verdeutlicht: „*As organizations become more complex internally and as the change rate of technical and economic environments increases, the internal dynamics of organizations must be understood.*“¹¹⁹¹

Organisationen bilden demzufolge einen Ort sogenannte „*widerstreitender Interessen*“^{1192, 1193} Folglich muss es aufgrund dieser divergierenden Interessen und Entscheidungskompetenzen letztendlich in einem Unternehmen immer einen Verantwortlichen geben, der die Entscheidungen trifft.¹¹⁹⁴ Das wahre Geschehen hingegen unterliegt oftmals anderen als denen durch die formalen Strukturen anmutenden Machtverteilungen innerhalb der Unternehmung.¹¹⁹⁵ Folglich stellt neben der rein formalen, insbesondere die informelle Macht eine einflussreiche Größe dar.¹¹⁹⁶

1188 Vgl. Schreyögg, 2003, 16, 18.

1189 Vgl. Drucker, 2009a, 162.

1190 Vgl. Drucker, 2009a, 162.

1191 Tushman, 1977a, 214.

1192 Schreyögg, Georg, 2003, 63.

1193 Vgl. Schreyögg, Georg, 2003, 63.

1194 Vgl. Drucker, 2009a, 123.

1195 Vgl. Krüger, 1974, 152.

1196 Vgl. Luhmann, 2003, 46; Hügli/La Rotonda, 2015.

2.4.6.3 Formale versus informelle Organisation

Weber fasst in seinem Bürokratiemodell – bezogen auf die legale Herrschaft – die Merkmale zusammen, die für formale Organisationen gelten.¹¹⁹⁷ Diese ermöglichen der Organisation, sich von den Beschäftigten unabhängig zu machen.¹¹⁹⁸ Folglich bilden die Menschen, da Stellen und Funktion in den Organisationen fest verankert bleiben, die variable, austauschbare Größe.¹¹⁹⁹ Aus diesem Grunde bestimmen in hierarchisch aufgebauten Unternehmen formale Organisationsstrukturen die Leitungsbefugnisse und die daraus resultierenden Regeln.¹²⁰⁰ Führungskräfte sind demzufolge Größen formaler Rollen.¹²⁰¹ Diese befugen sie zu planen, zu organisieren und zu kontrollieren.¹²⁰² Kieser/Kubicek resümieren: „Unter der formalen Struktur einer Organisation verstehen wir ein System von geltenden Regelungen für die Steuerung von Leistung und Verhalten der Organisationsmitglieder.“¹²⁰³ Die Aufgaben der Führungskräfte in formalen Organisationen sind bestimmt ein Handlungsgefüge herzustellen, welches die Umsetzung der Aufgaben in organisierte Handlungsschritte ermöglicht.¹²⁰⁴ Hierzu werden die Kompetenzen und Weisungsbefugnisse zu Stellen formiert, die wiederum zu einer formalen Organisationsstruktur führen.¹²⁰⁵ Unter dieser Prämisse ist es Ziel und Zweck einer Standardisierung formaler Prozesse durch Regeln, ein erwartetes Verhalten der Mitarbeiter vorab festzulegen und damit einhergehend auch vorhersehbar zu gestalten.¹²⁰⁶ In diesem Regelwerk formaler Ordnung sieht Probst einen kritischen Ausgangspunkt, da es hierdurch zu „pathologischen“¹²⁰⁷ Zuständen kommt.¹²⁰⁸ Und auch Staehle/Conrad/Sydow konstatieren: „Die formellen Aspekte von Struktur und Handeln sind nur die eine Seite des Lebens in Organisationen. Eine Vielzahl ungeplanter, unvorhergesehener Ereignisse und Verhaltensweisen (= informelle Aspekte) modifizieren die logisch und rational geplanten und gestalteten Handlungsprogramme.“¹²⁰⁹ Und Schreyögg/Koch resümieren: „Neben der formalen Struktur besitzt jedes Unternehmen auch eine informale Struktur.“¹²¹⁰

Um demzufolge eine Organisation genauer zu betrachten, müssen die informellen Tatbestände mit in Betracht bezogen werden.¹²¹¹ Die Hawthorne-Studie (1924-1932) verdeutlicht, dass die formale Ordnungsstruktur einer Organisation durch die Mitglieder gezielt unterlaufen werden kann und diese ihr eigenes Regelwerk installieren und leben, und demzufolge eine informelle Organisationsstruktur ent-

1197 Vgl. Weber, 2010, 160-162; Steinmann/Schreyögg/Koch, 2013, 49-52.

1198 Vgl. von der Oelsnitz, 2012, 20.

1199 Vgl. Weber, 2010, 162, 163.

1200 Vgl. von der Oelsnitz, 2012, 86.

1201 Vgl. von der Oelsnitz, 2012, 55.

1202 Vgl. von der Oelsnitz, 2012, 55.

1203 Kieser/Kubicek, 1992, 23.

1204 Vgl. Schreyögg/Koch, 2010, 10.

1205 Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 18, 19; Schreyögg/Koch, 2010, 10, 297.

1206 Vgl. Schreyögg, 2003, 12.

1207 Probst, 1987, 12.

1208 Vgl. Probst, 1987, 12.

1209 Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 678.

1210 Schreyögg/Koch, 2010, 338.

1211 Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 416.

steht.¹²¹² *Filley/Grimes* führen ergänzend aus: „[...] *the informal organization is thought to be a system of norms which are necessary for the well-being of organization members though not necessarily appropriate for design in the formal organization.*“¹²¹³

Demnach spielen neben den formellen Aspekten bei der Betrachtung von Organisationen insbesondere auch die informellen Aspekte aus ungeplanten Ereignissen und Verhalten eine bedeutende Rolle, da diese teilweise den vorbestimmten Handlungsverlauf abändern.¹²¹⁴ Die faktische Organisationsstruktur stellt hierbei das beobachtbare Verhalten der Akteure in einer Organisation dar.¹²¹⁵

Nach Ansicht von *Crozier/Friedberg* kann keine Organisation aufgrund rein formaler Bestimmungen existieren, denn die individuellen oder auch von den Gruppen hervorgebrachten Ziele führen zu Aushandlungs- und Abstimmungsprozessen unter den Beteiligten.¹²¹⁶

In der Umgebung des organisierten Handelns stellen Faktoren folglich Ergebnisse sicher, die keiner zuvor planmäßig hervorgerufenen Anweisung entsprechen.¹²¹⁷ Vernetzte Handlungsweisen und Routinen der Akteure stellen die Ergebnisse sicher, die zuvor keinem formalen Planwerk entsprechen.¹²¹⁸ Informelle Organisationsstrukturen bieten den Akteuren die Möglichkeit mit Tauschmitteln zu agieren.¹²¹⁹ Diese Tauschmittel sind Leistungen der Akteure, die über die gesetzten Regeln hinaus den erwarteten Handlungserfolg sicherstellen, um gleichsam hierfür ein Wohlwollen bzw. eine Toleranz des Vorgesetzten in der weiteren Nutzungsmöglichkeit dieser Handlungsfreiheit zu erlangen.¹²²⁰ *Kühl* verdeutlicht: „Unter „Informalität“ versteht man also nicht das einmalige Improvisieren, um sich den Weg durch den Dschungel aus Vorschriften und Vorgaben zu bahnen, sondern eher das Netzwerk bewährter Trampelpfade, die in einer Organisation immer wieder beschriftet werden.“¹²²¹ Die Gefahr liegt im Ergebnis, denn im Unternehmen können Leistungsminderungen entstehen.¹²²²

Informelle Strukturen stellen eine Struktur innerhalb einer Organisation dar, die einer Entscheidungsprämisse unterliegen.¹²²³ Hierbei unterliegen informelle Erwartungen nicht den Bedingungen, die durch die Zweckbestimmung und somit an die Mitgliedschaft einer Organisation geknüpft werden.¹²²⁴ In der Betrachtung informeller Erwartungen liefert *Kühl* noch einen weiteren wichtigen Hinweis, indem dieser die Realisierung informeller Erwartungen der Akteure insbesondere durch formelle Aktio-

¹²¹² Vgl. *Bea/Göbel*, 1999, 3.

¹²¹³ *Filley/Grimes*, 1967, 136.

¹²¹⁴ Vgl. *Staeble/Conrad/Sydow*, 1999, 416.

¹²¹⁵ Vgl. *Bitz et al.*, 1990, 112.

¹²¹⁶ Vgl. *Crozier/Friedberg*, 1993, 56, 57.

¹²¹⁷ Vgl. *Schreyögg/Koch*, 2010, 338.

¹²¹⁸ Vgl. *Schreyögg/Koch*, 2010, 338.

¹²¹⁹ Vgl. *Kühl*, 2011, 123.

¹²²⁰ Vgl. *Crozier/Friedberg*, 1993, 54; *Kühl*, 2011, 124.

¹²²¹ *Kühl*, 2011, 115.

¹²²² Vgl. *Schreyögg/Koch*, 2010, 339.

¹²²³ Vgl. *Kühl*, 2011, 115.

¹²²⁴ Vgl. *Kühl*, 2011, 115.

nen gewährleistet sieht.¹²²⁵ Kühl hierzu weiter: „Bei der Durchsetzung informeller Erwartungen kann – das darf nicht übersehen werden – auch auf Ressourcen zurückgegriffen werden, die einem durch die Formalstruktur der Organisation zur Verfügung gestellt werden.“¹²²⁶

Es besteht demnach eine Beziehung zwischen formalen und informellen Strukturen, die insbesondere Führungskräfte sich zu Eigen machen können, denn Führungskräfte verfügen in den Organisationen neben den formalen, aber auch über informelle Handlungsräume.¹²²⁷

2.4.6.4 Organisationen und Macht

Für Luhmann bilden Organisationen soziale Systeme die aus Entscheidungen bestehen.¹²²⁸ Neuberger resümiert: „Organisationen sind keine sachorientierten Zusammenschlüsse von Gleichen, sondern überwiegend Zwangsverbände, in denen Herrschaft ausgeübt wird.“¹²²⁹ Bea/Göbel konstatieren: „Unter Organisation verstehen wir eine Institution, in der eine abgrenzbare Gruppe von Personen (die Organisationsmitglieder) ein auf Dauer angelegtes Regelsystem planvoll geschaffen hat, um gemeinsam Ziele zu verfolgen und in der Ordnung auch von selbst entstehen kann.“¹²³⁰ Kieser/Ebers postulieren: „Organisationsstrukturen sind Instrumente zur Steuerung des Verhaltens der Organisationsmitglieder.“¹²³¹ Drucker ergänzt: „Organisation ist nichts Absolutes. Sie ist lediglich ein Instrument, das dafür sorgt, dass Menschen produktiv zusammenarbeiten.“¹²³²

Organisationen bilden somit Strukturen und Muster aus, aus denen diese dann auf dem Grundsatz einer hohen Beständigkeit Entscheidungen treffen und Handlungen vollziehen können.

Übertragen auf den Aspekt der Macht, stellt die Organisation folgendes dar:

Bea/Göbel führen aus: „Mit der Organisation findet auch immer eine Verteilung von Macht statt, die legitimiert und gesichert werden muss.“¹²³³ Luhmann/Kieserling weisen darauf hin: „Organisation ist kein Mittel zur Zentralisierung der Macht in einer einzigen Ursache, sondern ein funktionales Äquivalent dafür.“¹²³⁴ Luhmann/Kieserling weiter: „Es ist bei einigermaßen komplexen Systemen undenkbar, alle Macht des Systems als Ursache an der Spitze zu versammeln und von dorthin auszugeben.“¹²³⁵

Demzufolge benötigt das System zur Verteilung der Macht eine Organisation.¹²³⁶ Und Han konzer-

1225 Vgl. Kühl, 2011, 126.

1226 Kühl, 2011, 126.

1227 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 57, 507, 524.

1228 Vgl. Luhmann, 1978, 13.

1229 Neuberger, 1994, 37.

1230 Bea/Göbel, 1999, 6.

1231 Kieser/Ebers, 2006, 10.

1232 Drucker, 2009a, 122.

1233 Bea/Göbel, 1999, 10.

1234 Luhmann/Kieserling, 2012, 94.

1235 Luhmann/Kieserling, 2012, 93.

1236 Vgl. Luhmann/Kieserling, 2012, 93, 94.

tiert: „Die Macht kann sich zwar in gewisser Hinsicht an der Spitze oder in einer Person konzentrieren. Aber sie läßt sich nicht auf diese Spitze gründen.“¹²³⁷

Wie bereits aufgeführt versuchen Organisationen durch eine Strukturbildung legitime Machträume zum Handeln auf allen Ebenen darzustellen.

Luhmann/Kieserling postulieren: „In einem ganz allgemeinen Sinne ist jede Macht davon abhängig, daß das verlangte Handeln möglich ist.“¹²³⁸ Arendt resümiert: „Macht entspricht der menschlichen Fähigkeit, nicht nur zu handeln oder etwas zu tun, sondern sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln.“¹²³⁹ Han führt zusammen: „Wo die Menschen zusammen handeln, ist die Macht.“¹²⁴⁰ Kühl/Schnelle ergänzen: „In Machtbeziehungen werden Handlungsmöglichkeiten getauscht.“¹²⁴¹ Foucault spezifiziert: „In Wirklichkeit sind Machtbeziehungen definiert durch eine Form von Handeln, die nicht direkt und unmittelbar auf andere, sondern auf deren Handeln einwirkt. Eine handelnde Einwirkung auf Handeln, auf mögliches oder tatsächliches, zukünftiges oder gegenwärtiges Handeln.“¹²⁴²

Demzufolge wirkt Macht auf die Handlungen eines Dritten ein.

Bedingungen der Macht sind, dass diese immer einen Akteur benötigt, der mit einem anderen Akteur in Beziehung bzw. in Verhandlungen tritt.¹²⁴³ Sander postuliert: „Das Konzept der Relationalität der Macht kennzeichnet Macht als Eigenschaft der A-B Beziehung, [...]“¹²⁴⁴ In der Darlegung machtbasierter Beziehungsstrukturen sind diese oftmals als wechselseitig und aufgrund sowohl innerbetrieblicher wie auch von außen einwirkender Einflussmöglichkeiten mehrstufig, da unterschiedliche Machtgrundlagen dem jeweiligen Akteur – gleichwohl auf welcher Ebene – Möglichkeiten der eigenen Machtausübung offerieren.¹²⁴⁵

In Betrachtung zum Aufbau einer Organisationsstruktur werden folglich durch die Geschäftsführung zugleich auch Instanzen benannt, auf die, die Geschäftsführung ihre Rechte und Pflichten hin delegieren können.¹²⁴⁶ Diese verfügen in ihrer Funktion dann über Entscheidungs- wie auch über Weisungsbefugnisse, in deren Rahmen sie hierfür auch die Verantwortung übernehmen.¹²⁴⁷ Führungskräfte gebrauchen somit Macht, um die Einhaltung von routinierten Aufgaben zu gewährleisten, wie auch bei

¹²³⁷ Han, 2005, 99.

¹²³⁸ Luhmann/Kieserling, 2012, 96.

¹²³⁹ Arendt, 2011, 45.

¹²⁴⁰ Han, 2005, 104.

¹²⁴¹ Kühl/Schnelle, 2001, 4.

¹²⁴² Foucault, 2005, 255.

¹²⁴³ Vgl. Sander, 1993, 92, 93.

¹²⁴⁴ Sander, 1993, 93.

¹²⁴⁵ Vgl. Bitz et al., 1990, 149.

¹²⁴⁶ Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 83.

¹²⁴⁷ Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 83; Kühl, 2011, 25.

ungewöhnlichen Aufgabenstellungen eine Umsetzung bei den Zielpersonen zu erreichen.¹²⁴⁸ Aus diesem Handlungsgefüge heraus werden demzufolge Aufgaben spezifiziert und Pläne realisiert.¹²⁴⁹ Die verschiedenen Aufgaben in einer Organisation führen zur Aufteilung in Stellen und der Vergabe von Positionen.¹²⁵⁰

So resümiert Foucault: „Macht wird immer von den »einen« über die »anderen« ausgeübt.“¹²⁵¹ Eine solche Regelmäßigkeit stellt vielfach ein Ergebnis eines oftmals zuvor festgelegten und gemeinsam geteilten Ordnungs- und Regelsystems von Über- bzw. Unterordnung dar.¹²⁵² Geregelt wird dieses durch hierarchische Strukturen in horizontalen wie auch vertikalen Zuständigkeiten in der Organisation.¹²⁵³ Auf dem System von Über- und Unterordnung baut folglich Führung auf. Hierzu führt Sander weiter aus: „Macht ist die intentionale Durchsetzung von Zielvorstellungen, die auf das Handeln (die Unterordnung) anderer angewiesen ist.“¹²⁵⁴

Der Handlungserfolg resultiert aus der Betrachtung soziologisch zu begründender Handlungsmuster, die in Abhängigkeit der bisherigen untereinander gemachten Erfahrungen, der Reflektionen auf die derzeitige Situation, sowie der Möglichkeit über Handlungsalternativen verfügen zu können, besteht.¹²⁵⁵ Eine Entscheidung wird somit erst durch den realisierten Handlungserfolg wirksam.¹²⁵⁶ Kersting bekräftigt diese These: „Macht zeigt sich vor allem in der Beherrschung von Handlungsumständen [...]“¹²⁵⁷ In diesem Kontext ist die Macht einer Führungskraft von der realisierten Handlung abhängig.¹²⁵⁸ Macht und Handlungen bedingen sich demzufolge gegenseitig.

Legitime Macht wie auch die Macht durch Belohnung können im Sinne von Positionsmacht als eine für die Durchsetzung von Regeln wichtige Machtgrundlage aufgefasst werden.¹²⁵⁹ Dabei, so scheint es, ist der Einfluss durch Macht sowohl ein Attribut der Beziehung als auch durch dessen Anwendung – entweder unter kooperativen oder unter Wettbewerbsbedingungen.¹²⁶⁰ Welche Machtgrundlage letztendlich zum Einsatz kommt, hängt dabei von der Persönlichkeit, den Erfahrungen, den Werten wie auch den Gewohnheiten vom Machthaber ab.¹²⁶¹ Soziale Macht in den Unternehmen hingegen

1248 Vgl. Yukl/Falbe, 1991, 416.

1249 Vgl. Schreyögg/Koch, 2010, 10.

1250 Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 76; Schreyögg/Koch, 2010, 10.

1251 Foucault, 2005, 255.

1252 Vgl. Sander, 1993, 53.

1253 Vgl. Kühl, 2011, 71.

1254 Sander, 1993, 94.

1255 Vgl. Sander, 1993, 157.

1256 Vgl. Drucker, 2009b, 90, 91.

1257 Kersting, 1991, 142.

1258 Vgl. Scheidt/Wiedenbrüg, 2012, 39.

1259 Vgl. Green, 1999, 55.

1260 Vgl. Tjosvold, 1995, 733.

1261 Vgl. Raven, 2008, 6.

geht vielmehr von anderen Positionen in den Unternehmen als denen der Führungskräfte aus, die durch ihre definierten Rollen formal mit Rechten und Pflichten ausgestattet sind.¹²⁶²

2.4.7 Macht und Führung

Mit Führung wird auch immer Macht assoziiert und demzufolge scheint Führung als Inbegriff für Macht zu stehen. Führung im betrieblichen Kontext fußt auf die durch die Hierarchie eingenommene Position. Sie umfasst zugleich die Rechte und Pflichten über die eine Führungskraft formal verfügen darf. Bedeutsam dabei ist, welche Entscheidungen die Führungskraft, aufgrund ihrer Position, treffen darf.

2.4.7.1 Entscheidung – eine Frage von Macht

Entscheidungen werden immer auch unter der Prämisse vorherrschender Gesetze wie auch aus dem Bewusstsein traditioneller Wertevorstellungen auf Basis kultureller und religiöser Einflüsse getroffen.¹²⁶³ Die Anzahl der zu treffenden Entscheidungen führt unweigerlich zu Problemen in den Unternehmen, denn diese können vielfach nicht mehr durch einen Einzelnen auf natürlichem Weg bewerkstelligt werden, und so führt dieser Zustand zu Machtquellen Dritter, durch die es zu Befugnisbarrieren kommen kann.¹²⁶⁴ Demzufolge unterliegen Entscheidungen, durch ihre Vorgeschichte, in vielen Fällen bereits einem Kompromiss.¹²⁶⁵ Zudem hängt eine mögliche Realisierbarkeit maßgeblich auch von der Berücksichtigung zukünftig realisierbarer Handlungsoptionen ab.¹²⁶⁶ Auch gilt es zu berücksichtigen, dass in den meisten Fällen der Entscheidungsträger nicht gleichzusetzen ist mit der Person, die letztendlich auch die Handlungen vollzieht.¹²⁶⁷ Erschwerend kommt hinzu, dass unternehmensrelevante Entscheidungen oftmals – dies auf vielen Ebenen im Unternehmen – unter einer Ungewissheit getroffen werden.¹²⁶⁸ Ferner wird das Führungsverhalten evident von der Situation beeinflusst.¹²⁶⁹

Folglich unterliegen Entscheidungen aufgrund der Anzahl möglicher Wege zur Realisierung auch immer einer Unschärfe bezüglich des zu Erreichenden.¹²⁷⁰ Demzufolge kann weder das Ergebnis einer Entscheidung absolut vordefiniert noch dessen Realisierung unweigerlich bestimmt werden.¹²⁷¹

Das wahre Problem der Führungskräfte liegt demnach nicht im Treffen von Entscheidungen, sondern vielmehr in den damit verordneten notwendigen Realisierungserfolgen.¹²⁷²

¹²⁶² Vgl. Irle, 1971, 17.

¹²⁶³ Vgl. Mainzer, 2008, 13.

¹²⁶⁴ Vgl. Luhmann, 2003, 84.

¹²⁶⁵ Vgl. Drucker, 2009b, 87.

¹²⁶⁶ Vgl. Drucker, 2009b, 91.

¹²⁶⁷ Vgl. Drucker, 2009b, 90.

¹²⁶⁸ Vgl. Drucker, 2009a, 55, 162.

¹²⁶⁹ Vgl. Yukl, 1989, 262.

¹²⁷⁰ Vgl. Schreyögg, 2003, 368.

¹²⁷¹ Vgl. Schreyögg, 2003, 368.

¹²⁷² Vgl. Drucker, 2009b, 90, 91.

Unternehmen unterliegen den Erwartungen Entscheidungen treffen zu müssen.¹²⁷³ Unter solch einer Prämisse stellen Handlungen in den Unternehmen Entscheidungen dar, denn erst durch Handlungen werden die Erwartungen Wirklichkeit.¹²⁷⁴ Entscheidungen sind nicht abschließend, denn auf sie folgen weitere Entscheidungen, und so bleibt eine Entscheidung nie allein, insbesondere dann nicht, wenn diese ein weitreichendes Ziel verfolgen.¹²⁷⁵ Die Antwort auf eine Entscheidung ist folglich immer die Verpflichtung Handlungen zu vollziehen.¹²⁷⁶

Problematisch hingegen wird es, wenn auf Entscheidungen keine Handlungen erfolgen.¹²⁷⁷ Dann nämlich bleibt eine Entscheidung nur eins – eine Absicht.¹²⁷⁸ Somit ist die Macht des Entscheidungsträgers davon abhängig, inwieweit die zu erwartenden Handlungen auch ausgeführt werden können.¹²⁷⁹ Auch ist es unabdingbar, dass Handlungen in den Bereich der Beschäftigten fallen, in denen die dafür notwendige Kompetenz auch vorhanden ist.¹²⁸⁰

In Unternehmen ist Macht ein tagtäglich zu beobachtendes Phänomen – immer dann, wenn es darum geht Entscheidungen in Handlungen durchzusetzen.¹²⁸¹ Macht generiert sich als Attribut einer erfolgreich realisierten Handlung.¹²⁸² Hierbei stellt sich die Größe der Macht in Abhängigkeit über die Verfügbarkeit möglicher Handlungsalternativen dar.¹²⁸³

Deutlich hierbei wird zudem auch der zeitliche Aspekt, denn Entscheidungen zielen oftmals auf Handlungen ab, die weit in der Zukunft liegen.¹²⁸⁴ Für *Drucker* stellen Handlungen in der Gegenwart die einzige Möglichkeit dar, „Zukunft zu gestalten“¹²⁸⁵.¹²⁸⁶

2.4.7.2 Entscheidungs- versus Handlungsmacht

Eine weitere Unterscheidung von Macht definiert *Iorio* – in „Macht haben“¹²⁸⁷ und „Macht ausüben“¹²⁸⁸.¹²⁸⁹ Anzumerken ist, dass derjenige, der Macht hat, diese noch lange nicht ausüben muss.¹²⁹⁰ Mit dem Ausüben von Macht verbindet sich gleichermaßen auch das Durchführen von Handlungen.¹²⁹¹ Hingegen führt das Ausüben von Handlungen nicht zugleich kausal auf die vorherige Grund-

1273 Vgl. *Mayrhofer*, 1997, 133.

1274 Vgl. *Mayrhofer*, 1997, 133; *Luhmann/Baecker*, 2009, 103.

1275 Vgl. *Kühl*, 2011, 96.

1276 Vgl. *Drucker*, 2009b, 90.

1277 Vgl. *Drucker*, 2009b, 90, 91.

1278 Vgl. *Drucker*, 2009b, 90, 91.

1279 Vgl. *Luhmann/Kieserling*, 2012, 96.

1280 Vgl. *Drucker*, 2009b, 91.

1281 Vgl. *Kühl/Schnelle*, 2001, 3.

1282 Vgl. *Zenkert*, 2004, 83, 321.

1283 Vgl. *Luhmann*, 2003, 10; *Han*, 2005, 22; *Luhmann/Kieserling*, 2012, 105, 106.

1284 Vgl. *Drucker*, 2009b, 93.

1285 *Drucker*, 1996, 8.

1286 Vgl. *Drucker*, 1996, 8.

1287 *Iorio*, 2007, 4.

1288 *Iorio*, 2007, 7.

1289 Vgl. *Iorio*, 2007, 4-8.

1290 Vgl. *Iorio*, 2007, 6.

1291 Vgl. *Iorio*, 2007, 7.

lage des ‚Macht haben‘ zurück.¹²⁹² Und dennoch wird Macht auch demjenigen zugesprochen, der bestimmte Handlungen ausübt.¹²⁹³ Macht wirkt demnach stärker auf Seiten von ‚Macht haben‘.¹²⁹⁴ Demnach muss Macht vielfach nicht erst angewendet werden, damit die Durchsetzung von Handlungen möglich wird.¹²⁹⁵

Bei einer weiteren vereinfachten Betrachtung des simplen Modells der ‚nicht-relationale Theorien der Macht‘¹²⁹⁶, der Theorien, die Macht als Ressourcenkontrolle verstehen, liegt der Fokus auf der Betrachtung eines generellen ‚Macht haben‘¹²⁹⁷. Einer solchen Tautologie – eines vereinfachten Gleichsetzungsversuchs – stellt sich Sander entgegen, da diese offenkundig Schwächen besitzt.¹²⁹⁸ Er verneint, dass die bloße Verfügbarkeit über Ressourcen unweigerlich zu Macht führt, da diese einen statischen Charakter aufweisen.¹²⁹⁹ Erst der zielgerichtete Einsatz dieser Ressourcen verspricht dem Akteur Macht.¹³⁰⁰ Sander entgegnet: ‚Die Kontrolle von Ressourcen kann daher nicht mit Macht haben gleichgesetzt werden. Ressourcenkontrolle und Macht fallen unter theoretischen Gesichtspunkten auseinander.‘¹³⁰¹ Der Akteur benötigt hierfür einen ‚Transformationsprozess‘¹³⁰², indem dieser die von ihm kontrollierten Ressourcen zum Einsatz bringt.¹³⁰³ Dieser Prozess hingegen scheint nicht transparent abzulaufen.¹³⁰⁴

Entscheidungen sind kontingente Ereignisse.¹³⁰⁵ Im Kontext einer solchen Betrachtung lassen sich Entscheidungen folglich nicht mehr als ein manifestierender Akt auffassen – vielmehr müssen sie als Prozess betrachtet werden.¹³⁰⁶ Entscheidungen sind gemäß ihrer Natur nach immer auf die Zukunft hin ausgerichtet und unterliegen somit auch immer einem erhöhten Risiko – dem, einer potentiell besseren Entscheidung.¹³⁰⁷ Akteure, die in den Unternehmen über Entscheidungsbefugnisse verfügen, haben demzufolge auch die Macht dazu.¹³⁰⁸ Der Umfang ihrer Entscheidungs- und Weisungsbefugnis über andere beschreibt hierbei das Maß an Macht über Andere.¹³⁰⁹ In der Organisation führen die durch die Leitung eingeführten Regeln zur Verteilung von Macht.¹³¹⁰ Insbesondere stellen Organisationen ‚pluralistische soziale Systeme‘¹³¹¹, die in der Durchdringung divergierender Interessen ihren Erfolg so-

1292 Vgl. Iorio, 2007, 8.

1293 Vgl. Iorio, 2007, 8.

1294 Vgl. Iorio, 2008, 523.

1295 Vgl. Iorio, 2008, 523.

1296 Sander, 1993, 13, 14.

1297 Sander, 1993, 13.

1298 Vgl. Sander, 1993, 14, 15.

1299 Vgl. Sander, 1993, 14, 15.

1300 Vgl. Sander, 1993, 14, 15.

1301 Sander, 1993, 14.

1302 Sander, 1993, 14.

1303 Vgl. Sander, 1993, 14.

1304 Vgl. Sander, 1993, 14.

1305 Vgl. Luhmann, 1978, 13.

1306 Vgl. Luhmann/Kieserling, 2012, 81.

1307 Vgl. Neubauer et al., 2006, 15; Drucker, 2009b, 90.

1308 Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 158.

1309 Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 158.

1310 Vgl. Bea/Göbel, 1999, 4, 10.

1311 Sander, 1993, 72.

wohl durch formale als auch in informellen Verhandlungen zu gewährleisten versucht, dar.¹³¹² Das Ergebnis aus zuvor geführten Verhandlungen bilden demnach Entscheidungen, die von den jeweiligen Akteuren so nicht vorhersehbar waren.¹³¹³

Das führt dazu, dass in den Unternehmen Entscheidungsprozesse Machtkämpfe auf mikropolitischer Ebene darstellen.¹³¹⁴ Unabhängigkeit erfährt somit nur derjenige, der diesen Prozess für sich entscheiden kann.¹³¹⁵ Eine solche Unabhängigkeit beschreibt den Grad an Entscheidungsfreiheit und auch die Macht in dem durch den Akteur beanspruchten Bereich.¹³¹⁶ Irle resümiert: „*Entscheidungsfähigkeit steigert Unabhängigkeit.*“¹³¹⁷ In diesem Kontext bildet politisches Handeln ein von persönlichem Interesse geleitetes Handeln.¹³¹⁸

So betreffen Entscheidungen in vielen Fällen die Vorgänge, die in erster Linie durch Andere zu bewerkstelligen sind.¹³¹⁹ In diesem Sinne stellt Macht ein Instrument dar, mit dessen Hilfe auf Dritte Einfluss genommen werden soll. Demzufolge sind – diesem Grundverständnis folgend – in vielen Fällen die Entscheider nicht gleichbedeutend auch die Ausführenden.¹³²⁰

Insbesondere der Umkehrschluss einer solchen Betrachtung würde Macht obsolet machen, denn es wäre paradox Macht über sich selbst ausüben zu wollen, damit die Entscheidung auch in eine Handlung führt.

Macht stellt das Mittel dar, mit dem Entscheidungen in Handlungen überführt werden. Erst durch eine realisierte Handlung wird die Entscheidung erfolgreich.¹³²¹ In Anbetracht eines solchen Handlungsakts unter dem Blickwinkel vom „*erfolgsorientierten Handeln*“¹³²², zeigt dieser deutlich den Einsatz von Macht auf, da der ‚Andere‘ als Mittel zur Zweckerreichung des eigenen Zieles genutzt wird.¹³²³ Die Akteure versuchen ihren Nutzen dahingehend zu maximieren, indem sie die ihnen zur Verfügung stehenden Machtgrundlagen zielgerichtet einsetzen.¹³²⁴

Entscheidungen und Handlungen können zwei voneinander unabhängige Konstrukte darstellen, bei denen die Entscheidungen nicht über die physischen wie auch wirtschaftlichen Möglichkeiten des Handelnden hinausgehen dürfen.¹³²⁵

¹³¹² Vgl. Sander, 1993, 72.

¹³¹³ Vgl. Sander, 1993, 72.

¹³¹⁴ Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 406.

¹³¹⁵ Vgl. Irle, 1971, 45.

¹³¹⁶ Vgl. Irle, 1971, 45.

¹³¹⁷ Irle, 1971, 45.

¹³¹⁸ Vgl. Sander, 1993, 164.

¹³¹⁹ Vgl. Drucker, 2009b, 81.

¹³²⁰ Vgl. Drucker, 2009b, 90.

¹³²¹ Vgl. Drucker, 2009b, 91.

¹³²² Steinmann/Schreyögg, 1993, 79.

¹³²³ Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 80.

¹³²⁴ Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 79.

¹³²⁵ Vgl. Luhmann/Kieserling, 2012, 96.

Insbesondere formale Strukturen stellen das prägende Element für die Handlungen in den Organisationen dar.¹³²⁶ Einen Widerspruch erfährt diese These dort, wo durch individuelle Handlungsverläufe eigene Muster entstehen.¹³²⁷ Demnach lassen formale Regeln kaum Rückschlüsse über das zu erwartende Handlungsmuster zu.¹³²⁸ Um ein Verständnis über die Organisation zu erlangen müssen vielmehr der Sinn, die Ideologie, sowie die vorliegenden Werte der Organisation betrachtet werden.¹³²⁹

Das Resultat einer effektiven Entscheidung bestimmt sich demzufolge erst durch eine umgesetzte Handlung.¹³³⁰ Kausal betrachtet sind Entscheidungen in ihrer Wirkung von der realisierten Handlung abhängig.¹³³¹ Crozier/Friedberg postulieren: „Jede ernstzunehmende Analyse kollektiven Handelns muß also Macht in das Zentrum ihrer Überlegungen stellen, denn kollektives Handeln ist im Grunde nichts anderes als tagtägliche Politik. Macht ist ihr „Rohstoff“.“¹³³² Dies erweitern Luhmann/Kieserling: „In einem ganz allgemeinen Sinne ist jede Macht davon abhängig, daß das verlangte Handeln möglich ist.“¹³³³ Die Macht in einem Unternehmen ruht auf der Möglichkeit gewünschte Handlungen zu vollziehen oder diese zu blockieren.¹³³⁴ Salancik/Pfeffer führen aus: „The basis for power in an organization derives from the ability of a person or subunit to take or not take actions that are desired by others.“¹³³⁵ Demzufolge bedingen sich Macht und Handlungen gegenseitig. Macht ist demnach ein Instrument zur Durchführung von erfolgreichen Handlungen.

Handlungen in Organisationen sind bestimmt durch ein hohes Maß an bereits festgelegten formalen Regeln.¹³³⁶ Die verhaltenswissenschaftlichen, situativen Ansätzen gehen bei den organisatorischen Entscheidungen von einer begrenzten Möglichkeit in der Auswahl umzusetzender Handlungsalternativen aus.¹³³⁷ Der Grad der Festlegung dieser Einschränkungen bestimmt die Möglichkeit eines Akteurs, über Dritte Macht auszuüben.¹³³⁸ Hieraus können Akteure die Machtquelle – die Bestimmung von Handlungsspielräumen – ableiten. Die Größe des zu Verfügung stehenden Handlungsbereichs steht in direkter Analogie zur Machtfülle.¹³³⁹ Staehle/Conrad/Sydow verdeutlichen: „In diesem Sinne läßt sich Macht als die Fähigkeit verstehen, für Dritte Handlungsspielräume zu definieren.“¹³⁴⁰

1326 Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 450.

1327 Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 450.

1328 Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 450.

1329 Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 450.

1330 Vgl. Drucker, 2009b, 90, 91.

1331 Vgl. Drucker, 2009b, 91.

1332 Crozier/Friedberg, 1993, 14.

1333 Luhmann/Kieserling, 2012, 96.

1334 Vgl. Salancik/Pfeffer, 1989, 272.

1335 Salancik/Pfeffer, 1989, 272.

1336 Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 16.

1337 Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 406.

1338 Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 406.

1339 Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 406.

1340 Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 406.

Handlungen bilden den Rahmen des Geschehens, in dem Macht durch Beziehung angewendet wird.¹³⁴¹ Es kommt zu gegenseitigen Tauschbeziehungen in Form von Ressourcen als Tauschmittel.¹³⁴² Sind die Tauschmittel erschöpft, entfällt die Machtbeziehung unter den Akteuren.¹³⁴³ Im Umkehrschluss betrachtet liegen Machtbeziehungen dann vor, wenn die Ressourcen unter den Akteuren unausgewogen sind.¹³⁴⁴ Hingegen lässt sich Macht nicht allein über Ressourcen erzeugen.¹³⁴⁵ In diesem Kontext lässt sich durch Gehälter (Belohnungsmacht) kein betrieblicher Frieden in den Unternehmen erkaufen.¹³⁴⁶

Es reift die Erkenntnis, dass demjenigen Macht zuwächst, der Entscheidungen über andere treffen kann.¹³⁴⁷ Für die Akteure ist es demzufolge notwendig, dass sie erfolgsorientiert handeln.¹³⁴⁸ Erfolgsorientiertes Handeln wird als legitimes, das heißt begründetes, Handeln einer Organisation verstanden, in der ein rationaler Einsatz von Mitteln auf das gesetzte Ziel hin koordiniert wird.¹³⁴⁹ Dieser für alle nachvollziehbare Zweck – die Legitimation – macht es möglich, dass Akteure in der sich zunehmend komplexer werdenden Wettbewerbssituation erfolgsorientiert agieren können.¹³⁵⁰ Beim erfolgsorientierten Handeln wirkt der Akteur nur solange auf andere durch den Einsatz von Macht ein, wie diese zum Erreichen seines Ziels und Zecks für ihn dienlich sind.¹³⁵¹ Es ist somit eine auf Kompromiss hin wechselseitige Beeinflussung der einzelnen Akteure durch Machtmittel.¹³⁵²

Handlungen lassen sich, unter der Prämisse eines durch Dritte ausgesetzten Erwartungsdrucks stehend, demnach als Entscheidungen auffassen.¹³⁵³

2.4.7.3 Einfluss – der Machtfaktor im Unternehmen

Soziale Macht unterliegt immer einem Machtgefälle – von einem Machthaber zu einem Machtunterlegenen.¹³⁵⁴ Über dieses Machtgefälle versucht der Akteur ‚O‘ einen Einfluss, das heißt seine Macht, gegenüber ‚P‘ geltend zu machen. Raven resümiert: „*We will use the word "power" to mean potential influence [...]*“¹³⁵⁵ Demnach stellt Einfluss für ihn nicht den Gebrauch, sondern bereits die Verfügbarkeit von Macht dar. Filley/Grimes betrachten Einfluss: „*Influence is considered to be the degree of change in P, assuming no resistance from P or from other change agents.*“¹³⁵⁶ Einfluss scheint dabei

1341 Vgl. Crozier/Friedberg, 1979, 40.

1342 Vgl. Crozier/Friedberg, 1979, 40.

1343 Vgl. Crozier/Friedberg, 1979, 40.

1344 Vgl. Crozier/Friedberg, 1979, 40.

1345 Vgl. Bergmann/Daub/Meurer, 2006, 59.

1346 Vgl. Barnard, 1969, 16.

1347 Vgl. Irle, 1971, 45, 46.

1348 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 81.

1349 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 81.

1350 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 82.

1351 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 79, 80.

1352 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 79, 80.

1353 Vgl. Mayrhofer, 1997, 133.

1354 Vgl. Sander, 1993, 50; Foucault, 2005, 255.

1355 Raven, 1965, 371.

1356 Filley/Grimes, 1967, 137.

ein Grad der freiwilligen Anpassung bzw. Veränderung des Anderen zu sein. *Goodstein* betrachtet Einfluss: „*Influence [...] refers to the means that are used to produce desired behavior in the absence of power.*“¹³⁵⁷ Hingegen fassen *Willer/Lovaglia/Markowsky* Einfluss als eine sozial bedingte Veränderung von Überzeugung, Einstellungen und Erwartungen auf, die ohne Einsatz von Sanktionen durchzusetzen und folglich von Macht zu unterscheiden ist:¹³⁵⁸ „*We define influence in a way that clearly distinguishes it from power. Influence is the socially induced modification of a belief, attitude, or expectation effected without recourse to sanctions.*“¹³⁵⁹

Darüber hinaus beeinflussen Normen und Werte, die durch die Tradition erfahren und gelehrt wurden, das bewusste oder zuteilen auch unbewusste Entscheiden und Handeln der Menschen.¹³⁶⁰ Einfluss kann als ein Aspekt der Macht betrachtet werden.¹³⁶¹ Dabei kann die Art der Beeinflussung manchmal wichtiger sein als die damit in Verbindung stehende Machtgrundlage.¹³⁶² Einfluss entsteht, wenn der Rat einer als kompetent erscheinenden Person befolgt wird.¹³⁶³ Und *Provan* resümiert: „*Power is the capacity to exert influence.*“¹³⁶⁴ Vereinfacht dargelegt zeigt sich, dass Macht die Größe darstellt, über die das Maß der Einflussnahme bestimmt werden kann. Macht und Einfluss können als zwei voneinander unterschiedlich zu bewertende Konstrukte angesehen werden.

2.4.7.4 Führung – der Machtgebrauch

Führung umfasst die gezielte und zugleich gewollte soziale Einflussnahme auf den Geführten.¹³⁶⁵ Dieses Führungsverhalten setzt Sanktionspotential, ein aktives und bewusstes, existenzsicherndes Verhalten zur Zielerreichung, sowie ein direktes soziales Beziehungsumfeld zum Beeinflussenden voraus.¹³⁶⁶ Führung ist nach *Staehe/Conrad/Sydow*: „*[...] die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktionen in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen.*“¹³⁶⁷ Die sich hieraus ergebende Bandbreite von Führung ist sehr groß. So reflektiert *Mintzberg*: „*[...] a leadership whose role is to mediate between these two forces, to maintain the stability of the organization's operating system while at the same time insuring its adaptation to environmental change.*“¹³⁶⁸ *Hersey/Blanchard/Natemeyer* definieren: „*Leadership is typically defined as the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts toward goal accomplishment.*“¹³⁶⁹ Und *Yukl* resümiert: „*Leadership has been defined in terms of individual traits, leader*

¹³⁵⁷ *Goodstein*, 1981, 284.

¹³⁵⁸ Vgl. *Willer/Lovaglia/Markowsky*, 1997, 573.

¹³⁵⁹ *Willer/Lovaglia/Markowsky*, 1997, 573.

¹³⁶⁰ Vgl. *Mainzer*, 2008, 13.

¹³⁶¹ Vgl. *Willer/Lovaglia/Markowsky*, 1997, 572.

¹³⁶² Vgl. *Raven*, 1992, 14.

¹³⁶³ Vgl. *Willer/Lovaglia/Markowsky*, 1997, 572.

¹³⁶⁴ *Provan*, 1980, 550.

¹³⁶⁵ Vgl. *Steinmann/Schreyögg*, 1993, 547.

¹³⁶⁶ Vgl. *Steinmann/Schreyögg*, 1993, 546, 547.

¹³⁶⁷ *Staehe/Conrad/Sydow*, 1999, 328.

¹³⁶⁸ *Mintzberg*, 1978, 941.

¹³⁶⁹ *Hersey/Blanchard/Natemeyer*, 1979, 418.

*behavior, interaction patterns, role relationships, follower perceptions, influence over followers, influence on task goals, and influence on organizational culture.*¹³⁷⁰

Mit Führung wird vielfach der Gebrauch von Macht verbunden, denn Führung kann nicht ohne Macht stattfinden.¹³⁷¹ Demzufolge liegt ein Verständnis vor, welche Positionen Macht ausüben dürfen.¹³⁷² In diesem Sinne bilden Führungskräfte in den Organisationsstrukturen formale Rollen aus.¹³⁷³ Dies befugt sie zu planen, zu organisieren, und zu kontrollieren.¹³⁷⁴ Sie erlangen Machtbefugnis.¹³⁷⁵ Dementsprechend begründet sich Führung auf verschiedenen Machtgrundlagen, um soziale Kontrolle bzw. Einflussnahme von zielgerichtetem Verhalten zu ermöglichen.¹³⁷⁶ *Crozier/Friedberg* argumentieren: *„Die Macht des Vorgesetzten ist letzten Endes die Macht, Regeln zu schaffen, mit denen er dann ‚spielen‘ kann, um von seinen Untergebenen das von ihm als wünschenswert betrachtete Verhalten zu erreichen.*“¹³⁷⁷

Wie bereits in Kap. 2.4.6 ausgeführt, setzt eine funktionierende Organisation das Erlassen von Regeln durch die in ihr wirkenden Akteure und durch die ihnen durch das Direktionsrecht zugeteilten Anordnungsrechten voraus, um so die gewollten betrieblichen Prozesse bestimmen zu können.¹³⁷⁸ Gelingt diese Unterordnung nicht, droht Versagen.¹³⁷⁹

In Anbetracht der Aufgaben des Managements lassen sich diese auf die Merkmale der Verteilung von Aufgaben, Informationen und Macht fokussieren.¹³⁸⁰ Das Management bildet hierbei einen wichtigen Steuerungsbereich, der die verschiedenen Elemente in einer Organisation auf ein Ziel hin bestimmt und führt.¹³⁸¹ *Drucker* verdeutlicht diese Sichtweise: *„Es muss innerhalb der Organisation eine Autorität geben, die in einem bestimmten Bereich die endgültige Entscheidung trifft.*“¹³⁸² Ein auf dieser Basis legitimer Handlungsbezug hat auch seine Schattenseiten. *Barnard* spezifiziert aus seinen Beobachtungen heraus: *„[...] daß ständig geschäftliche Entscheidungen getroffen werden, die nicht auf ökonomischen Motiven basieren.*“¹³⁸³, denn diese sind vielfach auch auf ein individuelles Machtstreben zurückzuführen.¹³⁸⁴ *Scheidt/Wiedenbrüg* betonen, dass Führungskräfte die notwendigen Handlungen im Unternehmen so zu gestalten haben, dass die gewünschten Veränderungen in den drohenden

1370 Yukl, 1989, 252.

1371 Vgl. Ward, 2001, 144; Scheidt/Wiedenbrüg, 2012, 38.

1372 Vgl. König, 1998, 43.

1373 Vgl. von der Oelsnitz, 2012, 55.

1374 Vgl. von der Oelsnitz, 2012, 55.

1375 Vgl. Iorio, 2007, 18.

1376 Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 329.

1377 Crozier/Friedberg, 1993, 54.

1378 Vgl. Gutenberg, 1976, 237.

1379 Vgl. Barnard, 1969, 31.

1380 Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 670.

1381 Vgl. Grochla, 1969, IX.

1382 Drucker, 2009a, 123.

1383 Barnard, 1969, 15.

1384 Vgl. Barnard, 1969, 15.

Spannungsfeldern zu seiner Autorität nachhaltige Wirkungen aufzeigen.¹³⁸⁵ Zu diesen Spannungsverhältnissen zählen sie die aufkommenden Spannungen im eigenen Charakter zur persönlichen Kompetenz, in der Ergebnisorientierung zur Mitarbeiterorientierung und der Spannung zwischen sich selbst und dem Führen Anderer.¹³⁸⁶ Sollte die Beziehung von persönlichem Charakter und der fachlichen Kompetenz als Machtmittel ausfallen, kann eine Kompensation durch die eigene persönliche Expertenmacht erfolgen.¹³⁸⁷ In Anbetracht dieses kompensatorischen Machtmittels birgt diese kollegiale Nähe die Gefahr erneut zu Spannungen zu führen, indem die bisherigen Grenzen von der Führungskraft zu den Mitarbeitern verblassen.¹³⁸⁸

Führung bedient sich demnach der sozialen Einflussnahme unter Zuhilfenahme von struktureller und personeller Machtgrundlagen.¹³⁸⁹

Damit Entscheidungen im Unternehmen durchsetzbar sind, verfügen Führungskräfte in einem Unternehmen über ein sogenanntes Direktionsrecht, welches das Befolgen von Anordnungen sowie das Verteilen von Befugnissen im Unternehmen ermöglicht.¹³⁹⁰ Um das auf Sachebene gesetzte Ziel zu erreichen, werden Weisungsrechte, welche die Anordnungsbeziehungen in den Organisationen regeln, verteilt.¹³⁹¹ Weisungsbefugnisse beschreiben das Recht, den Stelleninhabern Anweisungen über die Verrichtung der geforderten Arbeitsleistung geben zu dürfen.¹³⁹² Diese bauen sowohl auf der fachlichen sowie persönlichen Qualifikation als auch auf der vorliegenden Expertise auf.¹³⁹³ Entscheidungsbefugnisse beruhen auf dem Recht, sowohl im Innen- als auch im Außenverhältnis gegenüber Dritten Entscheidungen für die Organisation treffen zu dürfen.¹³⁹⁴ Sie regeln die inhaltliche Ausgestaltung in der Realisierung der Aufgaben.¹³⁹⁵ Bei den Entscheidungsrechten kann zwischen Delegation und Partizipation unterschieden werden.¹³⁹⁶ Entscheidungs- wie auch Weisungsrechte können jeweils voneinander unabhängig und somit auch von unterschiedlichen Akteuren wahrgenommen werden.¹³⁹⁷

Insbesondere die Akzeptanz der vorliegenden Hierarchie durch die Mitglieder stellt ein bedeutendes Merkmal einer Organisation dar, denn diese stellt die vorherrschenden Machtverhältnisse sicher.¹³⁹⁸ Diese Form von Autorität ist nicht an die Person sondern vielmehr an die Position gebunden.¹³⁹⁹ Folg-

¹³⁸⁵ Vgl. Scheidt/Wiedenbrüg, 2012, 39.

¹³⁸⁶ Vgl. Scheidt/Wiedenbrüg, 2012, 39-43.

¹³⁸⁷ Vgl. Scheidt/Wiedenbrüg, 2012, 39.

¹³⁸⁸ Vgl. Scheidt/Wiedenbrüg, 2012, 39.

¹³⁸⁹ Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 329.

¹³⁹⁰ Vgl. Gutenberg, 1975, 51.

¹³⁹¹ Vgl. Bitz et al., 1999, 134, 139.

¹³⁹² Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 83.

¹³⁹³ Vgl. Bitz et al., 1999, 134.

¹³⁹⁴ Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 83.

¹³⁹⁵ Vgl. Bitz et al., 1999, 139.

¹³⁹⁶ Vgl. Bitz et al., 1999, 139.

¹³⁹⁷ Vgl. Bitz et al., 1999, 139.

¹³⁹⁸ Vgl. Sander, 1993, 119; Luhmann, 2003, 52; Kühl, 2011, 34.

¹³⁹⁹ Vgl. Sander, 1993, 119.

lich setzt Macht auch immer eine Akzeptanz der Untergebenen voraus.¹⁴⁰⁰ Dabei kann es bei der Gestaltung von Regeln auch zu Deutungsspielräumen oder auch zu Konflikten zwischen dem, der die Regeln erlässt und dem, der sie zu befolgen hat, kommen.¹⁴⁰¹

In Anbetracht des Übergangs von formalen zu informellen Regeln stellt dieses einen fließenden Prozess in der Organisation dar.¹⁴⁰² Ob und wie formale Regeln tatsächlich umgesetzt werden hängt dabei unter anderem auch von den Abläufen im Unternehmen, der Anwesenheit von Gewerkschaften, wie auch von Gesetzen ab.¹⁴⁰³

Für *Mintzberg* beinhaltet Führung einen gezielten Umgang mit dem von der Umwelt aufgebauten Druck, in Abstimmung mit den innerorganisationalen Möglichkeiten und formalen Regeln.¹⁴⁰⁴ Demzufolge hängt der Erfolg einer Führung im Besondern von den zur Verfügung stehenden Machtgrundlagen ab.¹⁴⁰⁵

Fraglich scheint, ob allein die Nutzung formaler Regeln zum Führungserfolg ausreicht. Vereinfacht kann unter solch einer Prämisse Führung als ein Instrumentarium der Macht verstanden werden. Auf das Unternehmen übertragen begründet sich diese Einflussnahme auf Basis der formalen strukturellen Regelungen in Form von Hierarchien.¹⁴⁰⁶ Es zeigt sich, dass die Betrachtung rein formaler Ordnungsstrukturen keine hinreichenden Rückschlüsse auf die wahren Machtverteilungsverhältnisse ermöglicht.¹⁴⁰⁷

Im Fokus auf Führung muss auch immer das Blickfeld auf die Geführten gerichtet werden, denn im Umkehrschluss betrachtet hängt die wahre Macht im entscheidenden Maße auch davon ab, ob und wie der Vorgesetzten seine ihm zur Verfügung stehende Macht anwendet oder welche partizipative Gegenmacht der Führung entgegensteht.¹⁴⁰⁸ Bereits *Barnard* erkannte, dass es im Zuge der Umsetzung von Zielen in einem autoritären Führungssystem oftmals auch zu Problemen kommen kann.¹⁴⁰⁹ Für ihn hängt die Umsetzbarkeit der Ziele im entscheidenden Maße von der Möglichkeit der Beeinflussung ab, das heißt einer gezielten Umsetzung von Bildung, das Erteilen von Anweisungen oder auch durch eine Vorbildfunktion.¹⁴¹⁰

Seit Längerem verliert das bisherige Führungsmandat zunehmend seine ihm angestammte Funktion einer direkten Einflussnahme.¹⁴¹¹ So regeln Verträge bereits im Vorfeld die zu erwartenden Leistun-

¹⁴⁰⁰ Vgl. *Sander*, 1993, 156.

¹⁴⁰¹ Vgl. *Kieser/Kubicek*, 1992, 23.

¹⁴⁰² Vgl. *Kieser/Kubicek*, 1992, 23.

¹⁴⁰³ Vgl. *Edwards*, 2003, 17, 18.

¹⁴⁰⁴ Vgl. *Mintzberg*, 1978, 943.

¹⁴⁰⁵ Vgl. *Steinmann/Schreyögg*, 1993, 552.

¹⁴⁰⁶ Vgl. *Steinmann/Schreyögg*, 1993, 547.

¹⁴⁰⁷ Vgl. *Luhmann/Kieserling*, 2012, 148.

¹⁴⁰⁸ Vgl. *Luhmann*, 2003, 109.

¹⁴⁰⁹ Vgl. *Barnard*, 1969, 46.

¹⁴¹⁰ Vgl. *Barnard*, 1969, 46.

¹⁴¹¹ Vgl. *Steinmann/Schreyögg*, 1993, 552.

gen und reduzieren die Einflussnahme der Führungskräfte.¹⁴¹² Zudem zeigt sich, dass die formalen Machtgrundlagen der Führungskräfte zunehmend schwinden werden und ihr Äquivalent vermehrt über Vorbildfunktion und Expertenmacht erfolgen muss.¹⁴¹³ Formale Machtgrundlagen, wie die Macht durch Legitimation, die Macht durch Zwang oder auch die Macht durch Belohnung, verlieren aufgrund dieser Entwicklungen zunehmend als direkter Machteinsatz an Bedeutung.¹⁴¹⁴

Mit jeder Form von Führung geht somit auch immer Macht einher.¹⁴¹⁵ Führung findet sowohl formal auf Basis von Positions- und Personenmacht als auch auf informellem Wege durch persönliche Machtgrundlagen statt.¹⁴¹⁶ Crozier konstatiert: „[...] *the manager will have to have power over his subordinates, formal power to make decisions as a last recourse, and informal power to bargain with each individual and each group to persuade them to accept his decisions.*“¹⁴¹⁷ Macht stellt demnach ein Mittel dar, Führungsaufgaben zu übernehmen und diese erfolgreich abzuschließen.¹⁴¹⁸ Allerdings kann der Führungserfolg oft nur ein Nebenergebnis der persönlichen Machtausübung sein.¹⁴¹⁹ Demzufolge stellt Macht in Führung vielmehr ein Ergebnis sozialer Beziehungen dar, bestehend aus der Führungskraft, den Geführten, sowie dem gemeinsamen zugehörigen Handlungskontext.¹⁴²⁰

Seit einiger Zeit verstärkt sich der Einsatz von neuer Macht – einer „*New Power*“¹⁴²¹, die die alten Machtmechanismen im Austausch zur neuen Macht im Zuge einer verbesserten Netzwerkstruktur zur Generierung von Innovationen anregt.¹⁴²² Macht wird hier aus der formalen Hierarchie herausgelöst und der breiten Masse als informelle Steuerungsgröße zugestanden.¹⁴²³ Führen entwickelt sich hier zu einem Öffnen von Themen und der Beteiligung aller, indem die klassische Organisationsstruktur obsolet zu werden scheint.¹⁴²⁴ Der bisherige betriebliche Experte verliert seine angestammte Position und wird – so zeigen es die Erfolge, über soziale Online Netzwerke zu agieren – ein Randakteur in einer breiteren Gemeinschaft.¹⁴²⁵ Der Erfolg liegt in der breiten Beteiligung.¹⁴²⁶ Darüber hinaus scheint dieser Wechsel von der ‚alten‘ zur ‚neuen‘ Macht nicht so einfach vonstattenzugehen. Unternehmen verbinden bisher die neuen Machtmechanismen mit den bisherigen alten.¹⁴²⁷

Führungskräfte von Morgen sollten in den Vorstellungen *Heimans/Timms* vielmehr Authentizität und Empathie vermitteln, um so mehr Macht auf Andere zu übertragen und Menschen miteinander verbind-

1412 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 552.

1413 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 552.

1414 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 552.

1415 Vgl. Lohaus/Habermann, 2012, 18.

1416 Vgl. Lohaus/Habermann, 2012, 19.

1417 Crozier, 2010, 163.

1418 Vgl. Neubauer et al., 2006, 47.

1419 Vgl. Neubauer et al., 2006, 47.

1420 Vgl. Nye, 2010, 306.

1421 Heimans/Timms, 2018, 22.

1422 Vgl. Heimans/Timms, 2018, 22, 23.

1423 Vgl. Heimans/Timms, 2018, 36.

1424 Vgl. Frey, 2015, 17; Heimans/Timms, 2018, 44.

1425 Vgl. Heimans/Timms, 2018, 42, 43, 283.

1426 Vgl. Frey, 2015, 15, 18; Heimans/Timms, 2018, 44, 45.

1427 Vgl. Heimans/Timms, 2018, 221, 263.

den.¹⁴²⁸ Der Wechsel zu ‚New Power‘ als Führungsmechanismus beruht demnach auf Schlüsselfaktoren wie Signalisierung, Strukturierung und Gestaltung.¹⁴²⁹

2.4.8 Formen der Macht

Macht kann in seiner Ausgestaltungsform in vielen Formen auftreten.¹⁴³⁰ Hierzu unterscheidet *Krüger* vier Zustände der Macht: potentielle Macht, angekündigte Macht, aktivierte Macht und eingesetzte Macht.¹⁴³¹ *Neubauer et al.* hingegen erweitern diese (s. Abbildung 5) und führen sechs klassifizierende Merkmale der Unterscheidungskriterien von Machtformen an:¹⁴³²

1. personelle Macht (soziale Macht, indem auf direkte Art Macht auf die Person ausgeübt wird),
2. strukturelle Macht (durch soziale Macht auf indirekte Art über die Struktur),
3. realisierte Macht (im Sinne von Macht ‚ausüben‘),
4. potentielle Macht (im Sinne von Macht ‚haben‘),
5. formale Macht (Hierarchien, Regelung der Position durch Rechte und Pflichten wie auch der Verfügung über Ressourcen),
6. informelle Macht (Freundschaften, Bekanntschaften, informelle Gruppen, in- und außerbetrieblicher Bereich).¹⁴³³

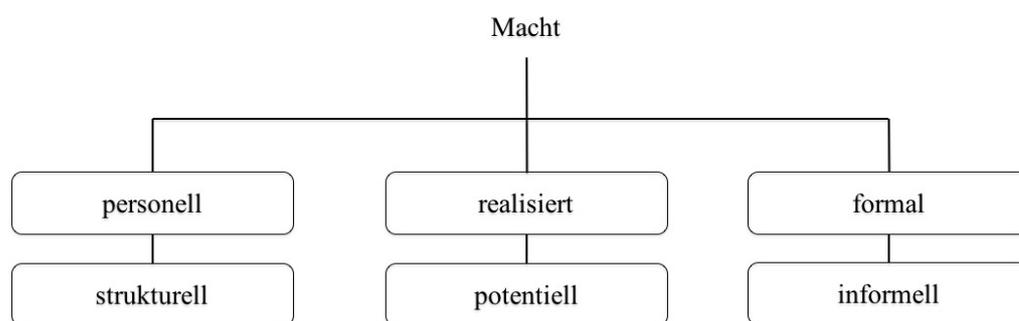


Abbildung 5: Formen der Macht. ¹⁴³⁴

¹⁴²⁸ Vgl. *Heimans/Timms*, 2018, 243, 244, 247.

¹⁴²⁹ Vgl. *Heimans/Timms*, 2018, 235.

¹⁴³⁰ Vgl. *Krüger*, 1974, 7.

¹⁴³¹ Vgl. *Krüger*, 1974, 8.

¹⁴³² Vgl. *Neubauer et al.*, 2006, 43, 44.

¹⁴³³ Vgl. *Neubauer et al.*, 2006, 43.

¹⁴³⁴ Vgl. *Neubauer et al.*, 2006, 42-45.

2.4.8.1 Formale versus informelle Macht

Der berufliche Alltag ist durch Macht geprägt.¹⁴³⁵ Dieser beruht zum einen auf festen Regeln und Ordnungen, die sich in Formen von Positionen in Hierarchien widerspiegeln und zum anderen, auf informelle Beziehungsstrukturen, die inner- oder außerbetrieblich bestehen.¹⁴³⁶

Formale Macht baut auf ein nachvollziehbares Gerüst geregelter Rollen auf.¹⁴³⁷ Infolgedessen lässt sich formale Macht auch als institutionalisierte Macht erfassen.¹⁴³⁸ Durch Verteilung von Rollen und Aufgaben in Organisationen können Entscheidungsträger und Handelnde auseinanderfallen und es muss in die Ausführungsgruppen derer, die Macht ‚haben‘ und denjenigen, die Macht ‚ausüben‘, unterschieden werden.¹⁴³⁹ Dies setzt eine Hierarchie voraus.¹⁴⁴⁰ Drucker vertritt die These, dass das Ende der Hierarchie nicht in Sicht ist, da es immer jemanden geben muss, der letztendlich die Entscheidungen trifft.¹⁴⁴¹ Drucker bekräftigt: *„Jede Einrichtung benötigt eine oberste Autorität, einen »Boss«, der die letzte Entscheidung trifft und erwarten kann, dass sie umgesetzt wird.“*¹⁴⁴² Und Sander verdeutlicht: *„Legale Autorität im Unternehmen ist somit nicht an Personen, sondern an Positionen gebunden.“*¹⁴⁴³ Sander führt hierzu weiter aus: *„Für Unternehmen bringt die legale Autorität, d.h. die Akzeptanz einer Unter- und Überordnungsstruktur durch die Mitarbeiter, Ordnung und Stabilität.“*¹⁴⁴⁴

Anzumerken gilt, dass zur Herrschaftssicherung es geschehen kann, dass das Streben nach Effizienz dem Streben nach Macht untergeordnet wird.¹⁴⁴⁵

Auf das Unternehmen übertragen, manifestiert sich formale Macht im Zuge einer Positionsmacht durch legitime Macht, Belohnungs- und Bestrafungsmacht.¹⁴⁴⁶ Mit Positionen stehen demzufolge Machtressourcen zur Verfügung.¹⁴⁴⁷ Um welche Machtressourcen es sich hierbei handelt, hängt im Wesentlichen von der Art wie auch dem Umfang der Position, der Funktion und der damit auch verbundenen Aufgabe zusammen.¹⁴⁴⁸ Die Position allein stellt noch keine Macht über andere dar – hierzu bedarf es weiterer Kapazitäten des Positionsinhabers.¹⁴⁴⁹

Den Organisationen wird ein besonderes Maß der Einflussnahme attestiert, da diese die Mitgliedschaft ihrer Mitglieder an feste Bedingungen knüpfen und hierdurch die Unterordnung ihrer Mitglieder ge-

1435 Vgl. Nienhüser, 2003, 2.

1436 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 379; Neubauer et al., 2006, 43.

1437 Vgl. Nerdinger/von der Oelsnitz/Weibler, 2012, 28.

1438 Vgl. Bierstedt, 1950, 735.

1439 Vgl. Iorio, 2007, 4, 6, 7, 8.

1440 Vgl. Drucker, 2009a, 122.

1441 Vgl. Drucker, 2009a, 122.

1442 Drucker, 2009a, 122.

1443 Sander, 1993, 119.

1444 Sander, 1993, 119.

1445 Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 19.

1446 Vgl. Peiró/Meliá, 2003, 14, 17; Schirmer/Woydt, 2016, 175.

1447 Vgl. Neubauer et al., 2006, 46.

1448 Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 399.

1449 Vgl. Irlé, 1971, 39.

währleisten.¹⁴⁵⁰ Kühl stellt fest: „Nur weil Organisationen in der Lage sind, die Mitgliedschaft ihrer Beschäftigten an Bedingungen zu knüpfen, können sie ein so hohes Maß an Folgebereitschaft ihrer Mitglieder erreichen.“¹⁴⁵¹

Demzufolge wird Stabilität in diesen Strukturen durch eine bedingungslose Akzeptanz unter den Akteuren sichergestellt.¹⁴⁵² Eine spezifische Form der Akzeptanz stellt wiederum die Hierarchie dar, durch die es den Organisationen die Durchsetzung von Anweisungen auch ohne persönliche Expertise zu gewährleisten ermöglicht.¹⁴⁵³ Luhmann resümiert: „Hierarchie erspart Messungen der Macht, erspart erst recht Kämpfe zur Klärung unklarer Verhältnisse.“¹⁴⁵⁴ Die Größe der Macht steht somit in Abhängigkeit zur Hierarchiestufe.¹⁴⁵⁵ Hierzu Peiró/Meliá: „Formal power increases along the hierarchical levels.“¹⁴⁵⁶

Einen ersten Machtverlust bei den Führungskräften scheint es in hierarchisch organisierten Unternehmensstrukturen, die oftmals die in den Unternehmen auf formalen Befugnissen, Normen und Regeln aufbauen, durch die breite Verfügbarkeit von Informationen zu geben.¹⁴⁵⁷ Der Besitz von Informationen stellt Macht dar.¹⁴⁵⁸ Dies zeigte sich bereits bei einer Untersuchung von Stäben, die nachweislich durch Informationshoheit die legitime Macht in ihren Organisationen einzugrenzen und zuweilen zu mindern vermochten.¹⁴⁵⁹ Kühl weist darauf hin: „Hierarchien bewirken, dass Organisationen sich auf die spezifischen Anforderungen ihrer Umwelt einstellen können, ohne in jedem Fall Rücksicht auf die Empfindlichkeiten ihrer Mitglieder nehmen zu müssen.“¹⁴⁶⁰ Organisationen scheinen sich von ihren Mitgliedern demnach zu entkoppeln – sich in ihrer Entscheidung unabhängig zu machen.¹⁴⁶¹ Hingegen sehen Scheidt/Wiedenbrüg die individuelle Macht, basierend auf einer formal aufgebauten, kontextbasierten Autoritätsstruktur, im Rahmen der Struktur- und Aufgabenveränderungen in den Unternehmen sinken.¹⁴⁶² Gründe hierfür sehen sie in den sich „[...] veränderten sozialen Normen, größeren gegenseitigen Abhängigkeiten sowie im Bedeutungsverlust von Hierarchien [...]“¹⁴⁶³ Demgleich fordert Albrecht: „[...] muss hierarchische Macht abgebaut werden, um auch die neuen Anforderungen des Netzwerkzeitalters zu erfüllen.“¹⁴⁶⁴

1450 Vgl. Kühl, 2011, 32.

1451 Kühl, 2011, 32.

1452 Vgl. Kühl, 2011, 71.

1453 Vgl. Kühl, 2011, 72.

1454 Luhmann, 2003, 52.

1455 Vgl. Peiró/Meliá, 2003, 27.

1456 Peiró/Meliá, 2003, 27.

1457 Vgl. von der Oelsnitz, 2012, 86, 87.

1458 Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 403.

1459 Vgl. Irle, 1971, 90.

1460 Kühl, 2011, 73.

1461 Vgl. Kühl, 2011, 73.

1462 Vgl. Scheidt/Wiedenbrüg, 2012, 38.

1463 Scheidt/Wiedenbrüg, 2012, 38.

1464 Albrecht, 2018, 2.

Die Hierarchie birgt folglich Nachteile in sich. *Von der Oelsnitz* postuliert: „*Zu viel Hierarchie – zu wenig Gemeinschaft!*“¹⁴⁶⁵ Hiermit verfolgt *von der Oelsnitz* einen Gedanken, den er vereinfacht auf die Probleme durch die Hierarchien und damit zusammenhängend auf zu wenig Kommunikation darzustellen versucht, sodass es in einer logischen Schlussfolgerung zu einem geringen Informationsaustausch im Unternehmen kommt.¹⁴⁶⁶ *Drucker* ergänzt: „*Jede Schaltstelle verdoppelt das Rauschen und halbiert den Informationsgehalt.*“¹⁴⁶⁷

Resümiert betrachtet spiegeln formale Befugnisse durch vorgegebene hierarchische Strukturen nicht die Realität der faktischen Realisierung von Entscheidungen durch die Akteure wider.¹⁴⁶⁸ Insbesondere die Legitimation formaler Machtstrukturen durch Hierarchien in den Organisationen stellt ein Hemmnis dar, indem ein permanentes Bestreben, hierarchische Organisationsmodelle auf alles abbilden zu wollen, eine Barriere auf dem Weg hin zu effizienteren Organisationsformen darstellt.¹⁴⁶⁹ *Malik* schlussfolgert: „*Es ist eines der größten Hindernisse, zu neuen Organisationsformen in der Wissens- und Komplexitätsgesellschaft voranzukommen.*“¹⁴⁷⁰ Er bezieht seine Aussage auf den schwierigen Abschied vom hierarchischen Organisationsmodell, welcher, durch ein falsches Streben nach dem permanenten Projektionsversuch einer scheinbar logischen hierarchischen Abbildung der Wirklichkeit zum Opfer fällt, da sich das wahre Funktionieren einer Organisation nicht durch Organigramme widerspiegeln lässt.¹⁴⁷¹ Unternehmen müssten demnach ihre Strukturen den zu erfüllenden Entscheidungs- wie auch Handlungsräumen dynamisch anpassen, da sonst die formalen Befugnisstrukturen mit den in der Umsetzung real notwendigen Handlungen kollidieren.¹⁴⁷²

Auch für *Staehe/Conrad/Sydow* haben die Bildung von Machteliten, welche sich aus Formen bürokratischer und zugleich hierarchisch geprägter Modelle ergeben, dysfunktionale Folgen, indem es in den Organisationen zu Beeinträchtigungen in den Leistungen kommen kann.¹⁴⁷³ Schlussfolgernd betrachtet zeigt sich, dass sich formale Strukturen nicht allein für das Erreichen der durch die Organisation festgelegten Ziele verantwortlich zeichnen können.¹⁴⁷⁴

In Strukturen formaler Hierarchien sind bisher die Ereignisse vertikaler Macht oftmals nachvollziehbar; in Strukturen horizontaler Macht hingegen bleiben diese bisweilen unklar.¹⁴⁷⁵ Demzufolge kann

¹⁴⁶⁵ *von der Oelsnitz, 2012, 115.*

¹⁴⁶⁶ *Vgl. von der Oelsnitz, 2012, 114, 115.*

¹⁴⁶⁷ *Drucker, 2009a, 124.*

¹⁴⁶⁸ *Vgl. Kühl, 2011, 81.*

¹⁴⁶⁹ *Vgl. Malik, 2008, 128.*

¹⁴⁷⁰ *Malik, 2008, 128.*

¹⁴⁷¹ *Vgl. Malik, 2008, 128.*

¹⁴⁷² *Vgl. Malik, 2008, 128, 129.*

¹⁴⁷³ *Vgl. Staehe/Conrad/Sydow, 1999, 456, 457.*

¹⁴⁷⁴ *Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 401.*

¹⁴⁷⁵ *Vgl. Sander, 1993, 159.*

die Betrachtung einer formalen Ordnung kaum einen hinreichenden Rückschluss auf die wahre Machtverteilung zulassen.¹⁴⁷⁶

Im Wechselspiel der Ereignisse und Handlungen in einer Organisation bringt diese folglich nicht nur formale Strukturen hervor.¹⁴⁷⁷ Demnach agiert keine auch noch so starr aufgebaute Organisation vollständig formal.¹⁴⁷⁸ Vielmehr sind es die zahlreichen ungeplanten und unvorhersehbaren Ereignisse, welche die formalen Vorgaben durch die Handlung modifizieren.¹⁴⁷⁹ Dementsprechend attestiert *Staeble/Conrad/Sydow*: „Menschen handeln auf der Grundlage dessen, was und wie sie etwas wahrnehmen und nicht auf der Grundlage dessen, was ist.“¹⁴⁸⁰ Crozier erkannte, dass neben formalen auch immer informelle Machtstrukturen eine Rolle spielen (als Beispiel wählten sie die Instandhaltung), in denen sich die wahre Machtstruktur im Unternehmen widerspiegelt und an der sich die anderen Akteure auszurichten versuchen.¹⁴⁸¹ Informelle Macht baut demzufolge auf Macht durch Vorbildfunktion und Expertenmacht auf.¹⁴⁸²

Insbesondere die Umwelt nimmt einen erheblichen Einfluss auf die Ausgestaltung der Organisation, indem stabile Umweltbedingungen als Initiator für formale Strukturen in den Organisationen betrachtet werden, hingegen stark wechselnde Umwelteinflüsse zu weniger stark ausgeprägten formalen Strukturformen – den Kooperationsbildungen – führen.¹⁴⁸³ Infolgedessen stellt sich die andere Seite der vorherrschenden Macht als informelle Macht dar.¹⁴⁸⁴ Neben den bereits erwähnten formalen Regeln, die unter anderem durch das im Arbeitsverhältnis begründete Aufgabengebiet anerkannt werden, können auch informelle Regeln den Prozess bestimmen.¹⁴⁸⁵ Diese spielen insbesondere in den Unternehmen eine bedeutende Rolle.¹⁴⁸⁶ Die Organisation wird durch ihre Mitglieder Gegenstand widerstreitender politischer Interessen.¹⁴⁸⁷ Die *Hawthorne-Studie* (1924-1932) hat aufgezeigt, dass die formale Ordnungsstruktur einer Organisation durch die Mitglieder unterlaufen werden kann, indem diese ihr eigenes Regelwerk – eine informelle Organisationsstruktur – installieren und leben.¹⁴⁸⁸ Organisatorische Prozesse bestimmen sich demnach nicht nur aus den geplanten, das heißt autorisierten Abläufen, sondern vielfach auch aus informellen Regelprozessen.¹⁴⁸⁹

1476 Vgl. Luhmann/Kieserling, 2012, 148.

1477 Vgl. Staeble/Conrad/Sydow, 1999, 678.

1478 Vgl. Bierstedt, 1950, 735.

1479 Vgl. Staeble/Conrad/Sydow, 1999, 678.

1480 Staeble/Conrad/Sydow, 1999, 679.

1481 Vgl. Crozier, 2010, 110, 126, 163.

1482 Vgl. Peiró/Meliá, 2003, 14.

1483 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 414.

1484 Vgl. König, 1998, 84.

1485 Vgl. Schreyögg, 2003, 12, 13.

1486 Vgl. Schreyögg/Koch, 2010, 338.

1487 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 422.

1488 Vgl. Bea/Göbel, 1999, 3.

1489 Vgl. Schreyögg, 2003, 10.

Neben den Emotionen und der Werthaltung haben die informellen Beziehungen einen Einfluss auf die Organisation.¹⁴⁹⁰ Informelle Macht stellt in diesem Kontext eine persönliche Beziehungsstruktur dar, durch die Einfluss genommen wird.¹⁴⁹¹ Kühl stellt fest: „Unter „Informalität“ versteht man [...] nicht das einmalige Improvisieren, um sich den Weg durch den Dschungel aus Vorschriften und Vorgaben zu bahnen, sondern eher das Netzwerk bewährter Trampelpfade, die in einer Organisation immer wieder beschritten werden.“¹⁴⁹² Kühl weiter: „Informal sind alle Erwartungen in der Organisation, die nicht mit Bezug auf die Mitgliedschaftsbedingungen formuliert werden (oder werden können).“¹⁴⁹³ Ferner lassen sich unter einen solchen Kontext nicht alle Erwartungen in der Organisation ausformulieren und formal darstellen.¹⁴⁹⁴ In Anbetracht dessen erscheint es fast paradox, dass bei der Realisierung informeller Ressourcen auf formale Machtressourcen zurückgegriffen werden muss, damit diese durchgesetzt werden können.¹⁴⁹⁵

2.4.8.2 Strukturelle versus personelle Macht

Machtgrundlagen lassen sich in strukturelle und in personelle Macht unterscheiden.¹⁴⁹⁶ Die Macht selbst stellt – durch die Möglichkeit der Machtausübung – bereits schon etwas Strukturelles dar.¹⁴⁹⁷ Strukturelle Macht spiegelt sich demnach durch die ausgeführte Position im Unternehmen in Formen legaler Macht wider.¹⁴⁹⁸ Diese Macht resultiert nicht allein auf Basis physischer Grundlagen – sie ist vielmehr bestimmt durch Strukturen.¹⁴⁹⁹ Routinen und Standardisierungen bilden folglich die Grundlage struktureller Macht.¹⁵⁰⁰ Somit lässt sich strukturelle Macht auch als eine Verhaltenssteuerung der Beteiligten durch eine im Ablauf vorgegebenen Struktur – ohne dabei direkt Einfluss nehmen zu müssen – beschreiben.¹⁵⁰¹ Strukturelle Macht dient hiernach der Überwachung und zur Auferlegung von Sachzwängen gegenüber den Beteiligten.¹⁵⁰² Demzufolge obliegt Macht demjenigen, der die Strukturen bestimmt.¹⁵⁰³ Das klassische Bild struktureller Verknüpfungen spiegelt sich in Formen der Hierarchie wieder.¹⁵⁰⁴ Pfeffer betrachtet drei Aspekte, denen er Probleme in der Umsetzung von Handlungen der Hierarchie attestiert:¹⁵⁰⁵ Erstens, in Zeiten zunehmender Bildung und Demokratisierung von Entscheidungsprozessen ist sie nicht mehr zeitgemäß; zweitens, im Zuge einer kooperativen Arbeitswelt wird zunehmend mit Personen oder Gruppen zusammengearbeitet, die sich außerhalb des persönlichen

1490 Vgl. Probst, 1987, 93.

1491 Vgl. Probst, 1987, 93; Steinmann/Schreyögg, 1993, 422; Hüsl/La Rotonda, 2015.

1492 Kühl, 2011, 115.

1493 Kühl, 2011, 115.

1494 Vgl. Kühl, 2011, 118.

1495 Vgl. Kühl, 2011, 126.

1496 Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 329.

1497 Vgl. Luhmann, 2003, 23.

1498 Vgl. Sander, 1993, 119.

1499 Vgl. Knabe/Strange, 2009, 5.

1500 Vgl. Neubauer et al., 2006, 43.

1501 Vgl. Neubauer et al., 2006, 42.

1502 Vgl. Neubauer et al., 2006, 42.

1503 Vgl. Knabe/Strange, 2009, 5.

1504 Vgl. Nadler/Tushman, 1989b, 143.

1505 Vgl. Pfeffer, 1992b, 41.

Einflussbereiches befinden; und drittens, wenn die Autorität einer einzelnen Person zu groß ist und zu scheitern droht, kann dieses schwerwiegende Folgen für das Unternehmen haben.¹⁵⁰⁶

Personelle Macht hingegen beruht auf den persönlichen Möglichkeiten und Fähigkeiten auf Andere Einfluss zu nehmen.¹⁵⁰⁷ Personelle Macht wird oft auch als soziale Macht bezeichnet und begründet sich auf der Macht einer Person, die diese auf eine andere ausübt.¹⁵⁰⁸ *Etzioni* fasst dies zusammen: „*Personal power is always normative power; it is based on the manipulation of symbols and it serves to generate commitment to the person who commands it.*“¹⁵⁰⁹ *Yukl/Falbe* erklären: „*Two skills that are likely to be sources of personal power are persuasiveness and charisma.*“¹⁵¹⁰ *Erkutlu/Chafra* definieren: „*Personal powers are attached to a person and thus stay with that individual regardless of position or organization.*“¹⁵¹¹

Personelle Macht beruht demnach auf den individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten einer Person, die diese anderen gegenüber im Zuge der Aufgabe zu nutzen weiß. Personelle Macht bestimmt sich somit als eine durch die Person hervorgerufene und an diese gebundene Machtgrundlage.

Für *Yukl* bilden leistungsstarke Führungskräfte ihre Machtgrundlage auf Basis personeller Macht ab: „*[...] effective leaders rely more on personal power than on position power.*“¹⁵¹² Und *Yukl/Falbe* erklären weiter: „*[...] effectiveness was related more strongly to personal power than to position power [...].*“¹⁵¹³

2.4.8.3 Betrachtungsobjekt potentielle versus realisierte Macht

In Organisationen wird permanent versucht mit Macht etwas durchzusetzen.¹⁵¹⁴ Dabei beruht Macht vielfach auf etwas Potentiellem – einer Ambivalenz zwischen Gewalt oder Autorität.¹⁵¹⁵ *Mechanic* betont: „*Power will be defined as any force that results in behavior that would not have occurred if the force had not been present.*“¹⁵¹⁶ *Krüger* spricht von „*Einflußspotenz*“¹⁵¹⁷ und versteht hierunter die Macht in Ruhestellung.¹⁵¹⁸ *Bierstedt* attestiert: „*[...] power is always potential; that is, when it is used it becomes something else, either force or authority.*“¹⁵¹⁹ Und *Yukl* resümiert: „*[...] potential influence*

¹⁵⁰⁶ Vgl. *Pfeffer*, 1992b, 41.

¹⁵⁰⁷ Vgl. *Krüger*, 1974, 39, 40; *Yukl*, 1989, 254.

¹⁵⁰⁸ Vgl. *Neubauer et al.*, 2006, 43.

¹⁵⁰⁹ *Etzioni*, 1964, 61.

¹⁵¹⁰ *Yukl/Falbe*, 1991, 416.

¹⁵¹¹ *Erkutlu/Chafra*, 2006, 287.

¹⁵¹² *Yukl*, 1989, 255, 256.

¹⁵¹³ *Yukl/Falbe*, 1991, 421.

¹⁵¹⁴ Vgl. *Kühl/Schnelle*, 2001, 3.

¹⁵¹⁵ Vgl. *Bierstedt*, 1950, 736.

¹⁵¹⁶ *Mechanic*, 1962, 351.

¹⁵¹⁷ *Krüger*, 1974, 7.

¹⁵¹⁸ Vgl. *Krüger*, 1974, 7.

¹⁵¹⁹ *Bierstedt*, 1950, 736.

*is largely a matter of perceptions.*¹⁵²⁰ Folglich ist Macht als Beeinflussung abhängig von der persönlichen Wahrnehmung.

Macht bedarf um wirksam zu werden einer dyadischen Beziehung.¹⁵²¹ In der Betrachtung zweier Akteure, versuchen diese, aufgrund ihrer Interdependenzen sowie den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen ihre Beziehungen zueinander durch Verhandlungspositionen in Form von Machtbeziehung durch Unter- bzw. Überordnungsfunktionen abzubilden.¹⁵²² So verfügt derjenige über Macht, der über Ressourcen zu dessen Durchsetzung verfügt.¹⁵²³ Hierbei bedarf es nicht immer dem Einsatz von Macht – vielmehr ist es die Möglichkeit, die zur Verfügung stehenden Machtmittel einsetzen zu können.¹⁵²⁴ Crozier/Friedberg beschreiben: „[...] so beinhaltet Macht – auf der allgemeinsten Ebene – immer die bestimmten Individuen oder Gruppen verfügbare Möglichkeit, auf andere Individuen oder Gruppen einzuwirken.“¹⁵²⁵ Potentielle Macht kann als eine Möglichkeit verstanden werden, Vorteile aus Vereinbarungen zu ziehen.¹⁵²⁶ Die Wirkung der Macht liegt begründet allein in der Einschätzung potentieller Möglichkeiten, inwieweit Macht zur Anwendung kommen könnte.¹⁵²⁷ Potentielle Macht resultiert nicht aus einem festen Unterordnungsgefüge, sondern ergibt sich als ein Ergebnis aus Verhandlungen, in denen sich zwei Akteure befinden.¹⁵²⁸ Sie stellt eine – aus der Verhandlungsaktion heraus – sich ergebende Zusage dar.¹⁵²⁹ Im Rahmen der Ausgestaltung von formaler Autorität durch Hierarchie stellt Macht somit eine Form von Möglichkeiten dar, die Mitarbeiter in Richtung der Unternehmensziele hin zu beeinflussen.¹⁵³⁰

Machtbefugnisse legitimieren demnach die Ausführung von Handlungen eines Akteurs, indem dieser moralisch zulässig sein Recht zur Umsetzung von Dingen ausübt.¹⁵³¹ Institutionalisierungsprozesse legen fest, wer auf welcher Ebene über welche Machtbefugnisse verfügt.¹⁵³² Hierbei beschreiben Machtbefugnisse die legitime Macht – die des Macht ‚habens‘.¹⁵³³ In den Unternehmungen sind die Machtbeziehungen, wie zuvor beschrieben, durch formale Regelungen legitimiert.¹⁵³⁴ Demnach wird Macht zum politischen Mittel, wenn es um die Durchsetzung von Interessen im Unternehmen geht.¹⁵³⁵ Macht unterliegt auch einer Gewohnheit, in der sich in einem gleichen System die Unter- bzw. Über-

1520 Yukl, 1989, 255.

1521 Vgl. Sander, 1993, 156.

1522 Vgl. Sander, 1993, 156.

1523 Vgl. Sander, 1993, 22.

1524 Vgl. Neubauer et al., 2006, 44.

1525 Crozier/Friedberg, 1993, 39.

1526 Vgl. Kim/Pinkley/Fragale, 2005, 803.

1527 Vgl. Hradil, 1980, 34, 35; Drinck, 2008, 227.

1528 Vgl. Sander, 1993, 156.

1529 Vgl. Sander, 1993, 156.

1530 Vgl. Astley/Sachdeva, 1984, 105, 106; Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 398.

1531 Vgl. Iorio, 2007, 18.

1532 Vgl. Tolbert/Zucker, 1983, 25; König, 1998, 43.

1533 Vgl. Iorio, 2008, 523.

1534 Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 399.

1535 Vgl. Sander, 1993, 71, 116, 165.

ordnung wechseln kann.¹⁵³⁶ Iorio bekräftigt: „Macht haben heißt folglich zu bestimmten Arten von Handlungen in der Lage sein.“¹⁵³⁷ Diese Berechtigung unterliegt normativen Kriterien und umfasst sowohl das ‚Dürfen‘, wie auch das faktische ‚Tun‘.¹⁵³⁸ Vereinfacht dargestellt, setzt Macht den Besitz in Form von Verfügungsgewalt voraus – es liegt Organisationsvermögen vor.¹⁵³⁹ Unternehmen bilden aufgrund ihrer formellen als auch informellen Struktur ein soziales System, welches auf Aushandlungsprozessen aufgebaut ist.¹⁵⁴⁰ Hierbei stellt sie in den Verhandlungsprozessen nur eine Zusage zur Unterordnung dar, die zur späteren Erfüllung durch eine tatsächliche Macht eingelöst werden muss.¹⁵⁴¹

Realisierte Macht hingegen beschreibt den Vollzug – die Anwendung von Macht.¹⁵⁴² Hierbei kann Macht in seiner jeweiligen Form zu unterschiedlichen Ergebnissen führen.¹⁵⁴³ Parallel gilt es die Macht zu betrachten, die sich insbesondere auch aus der Bildung bzw. der Teilnahme an Koalitionen und/oder Netzwerken entwickelt.¹⁵⁴⁴

2.4.8.4 Wandlung der Macht im Unternehmen

Innovationsgetriebene Unternehmen beschäftigen immer mehr Spezialisten und Fachleute, die auf ihren jeweiligen Ebenen autonom Entscheidungen treffen und somit die Ausrichtung und das Ergebnis eines Unternehmens beeinflussen.¹⁵⁴⁵ Fehlen klare Zielsetzungen, so lässt die Abflachung von Hierarchien divergente Entscheidungen zu, die in ihrem Wirkungsfeld widersprüchliche und fatale Wirkungen für das Unternehmen haben können.¹⁵⁴⁶ Im Umkehrschluss findet das Management dort seine Grenzen, wo es keine Entscheidungen treffen sollte, die andere Managementbereiche beeinflussen könnten.¹⁵⁴⁷ Hierbei empfiehlt Drucker, dass die Entscheidungskompetenzen sich immer am jeweiligen Verantwortungsbereich, das heißt am Aufgabenkontext, orientieren sollten.¹⁵⁴⁸ Die jeweilige Konzentration von Handlungen bezüglich einer Mitarbeiter- oder Ergebnisorientierung hingegen führt zu Spannungen im Unternehmen.¹⁵⁴⁹

Bei der Betrachtung von individueller Macht ist es demnach wichtig, dass die Führungskraft sowohl der eigenen Machtposition wie auch dem Führungsprozess gerecht wird, um somit ein ausgewogenes Wechselspiel zu ermöglichen.¹⁵⁵⁰ Demzufolge stellt Führung ein auf einen Kontext hin bezogenes

¹⁵³⁶ Vgl. Sander, 1993, 156.

¹⁵³⁷ Iorio, 2007, 6.

¹⁵³⁸ Vgl. Iorio, 2008, 520, 523.

¹⁵³⁹ Vgl. Popitz, 1976, 8, 14.

¹⁵⁴⁰ Vgl. Sander, 1993, 80.

¹⁵⁴¹ Vgl. Sander, 1993, 156.

¹⁵⁴² Vgl. Hradil, 1980, 36, 37; Neubauer et al., 2006, 44.

¹⁵⁴³ Vgl. Neubauer et al., 2006, 44.

¹⁵⁴⁴ Vgl. Astley/Sachdeva, 1984, 106, 107; Servatius, 1988, 109; Sander, 1993, 156; Schirmer, 2000, 151, 152; Winkler, 2004, 249; Thompson, 2008, 126, 130, 131; Buchanan, 2008, 59.

¹⁵⁴⁵ Vgl. Drucker, 2009a, 162.

¹⁵⁴⁶ Vgl. Drucker, 2009a, 163.

¹⁵⁴⁷ Vgl. Drucker, 2009b, 27.

¹⁵⁴⁸ Vgl. Drucker, 2009b, 27.

¹⁵⁴⁹ Vgl. Scheidt/Wiedenbrüg, 2012, 39-41.

¹⁵⁵⁰ Vgl. Scheidt/Wiedenbrüg, 2012, 43.

Steuerungsverhalten dar.¹⁵⁵¹ In der Betrachtung einer systemischen Führung scheint ein direkter Zugriff auf die individuellen Handlungen von Mitarbeitern daher eher einem Mythos als der Realität zu unterliegen.¹⁵⁵²

In einer modernen Wissensgesellschaft sollten sich demnach die Handlungsbereiche einer zentralen Führungsfunktion auf die Wirkungsbereiche im Leistungsumfeld beziehen.¹⁵⁵³ Zudem ermöglicht ein „Empowerment“¹⁵⁵⁴, die Verantwortung und Macht direkt an die ausführenden Stellen im Unternehmen zu verteilen, um so die Kompetenzen, Befugnisse und das Wissen effizienter einsetzen zu können.¹⁵⁵⁵ Zugleich entwickeln sich beim ‚Empowerment‘ – einer Umverteilung von Handlungsmacht – Widerstände in den Machträumen, insbesondere, wenn Mitarbeiter durch eine Ermächtigung das bestehende Machtgefüge bewusst oder zum Teil auch unbewusst beeinflussen können.¹⁵⁵⁶

Eine Eingrenzung hierarchischer Macht lässt sich unter anderem durch das Betriebsverfassungsgesetz oder auch durch die Arbeitsschutzgesetze erkennen, die die Machtbefugnisse der Führung begrenzen und zu einer Verminderung von Anordnungsbefugnissen führen.¹⁵⁵⁷

Bereits Crozier/Friedberg erkannten, dass eine Organisation Realisierungsort relevanter konfliktbehafteter Entscheidungen ist, unter deren Prämisse ständig Auseinandersetzungen stattfinden und in deren komplexer werdendem Handlungsgeflecht sich Machträume ständig neu konstituieren können.¹⁵⁵⁸ Folglich stellen Konflikte Phänomene der Macht dar.¹⁵⁵⁹

2.4.8.5 Macht im Unternehmen

In Organisationen lässt sich Macht in eine sowohl durch die Position hervorgegebene Macht – ‚position power‘¹⁵⁶⁰ – als auch durch eine durch die Person – ‚person power‘¹⁵⁶¹ – hervorgerufenen Macht unterscheiden.¹⁵⁶² Die Positionsmacht stellt gleichsam auch eine Art ‚hard power‘¹⁵⁶³ dar, der Menschen aufgrund der Autorität und der Legitimität folgen.¹⁵⁶⁴ Lines beschreibt: „[...] position power is linked to an individual's control over organizational resources necessary for successful implementation.“¹⁵⁶⁵ Und Pierro/Kruglanski/Raven folgern: „[...]“hard” bases of social power do not engage the

1551 Vgl. von der Oelsnitz, 2012, 34.

1552 Vgl. von der Oelsnitz, 2012, 34, 37.

1553 Vgl. von der Oelsnitz, 2012, 34, 37.

1554 Bea/Göbel, 1999, 351.

1555 Vgl. Bea/Göbel, 1999, 352.

1556 Vgl. Bea/Göbel, 1999, 352.

1557 Vgl. Schreyögg, 2003, 165.

1558 Vgl. Crozier/Friedberg, 1993, 57.

1559 Vgl. Bierstedt, 1950, 738.

1560 Vgl. Etzioni, 1964, 61; Biggart/Hamilton, 1984, 541; Pfeffer, 1992a, 128, 130; Nye, 2010, 314, 315.

1561 Vgl. Etzioni, 1964, 61; Biggart/Hamilton, 1984, 541-543; Nye, 2010, 314, 315.

1562 Vgl. Biggart/Hamilton, 1984, 541-543; Pfeffer, 1992a, 128.

1563 Nye, 2010, 310, 314.

1564 Vgl. Nye, 2010, 314.

1565 Lines, 2007, 147.

targets of influence in a debate nor allow them leeway in making up their mind.“¹⁵⁶⁶ Nye konstatiert: „[...] *hard powers conveyed by their position.*“¹⁵⁶⁷ In diesem Sinne wird die Kontrolle durch Ressourcen, wie auch auf den Zugriff und die Kontrolle von Informationen und Personen bewirkt.¹⁵⁶⁸ Die Positionsmacht baut dabei weder auf Sinnhaftigkeit noch auf Partizipation auf.¹⁵⁶⁹

Hingegen stellt die Personenmacht eine Art „*soft power*“¹⁵⁷⁰ in dem Sinne dar, das Menschen aufgrund von Charisma anderen folgen.¹⁵⁷¹ Zudem zeigt sich, dass es in der Anwendung von ‚*soft power*‘ zu einem höheren Grad an Arbeitszufriedenheit kommen kann, was bei einer strikten Einhaltung von Regeln nicht zu vermerken ist.¹⁵⁷² Nye resümiert: „*Soft power is a staple of daily democratic politics.*“¹⁵⁷³ Und *Pierro/Kruglanski/Raven* schlussfolgern: „[...] *soft tactics were more beneficial for subordinates’ performance than hard tactics; [...].*“¹⁵⁷⁴ Nye weißt zudem auf einen weiteren wichtigen Punkt hin: „*The position remains the same, but the personal power changes.*“¹⁵⁷⁵

Demnach kann der alleinige Gebrauch formaler Machtgrundlagen im betrieblichen Ablauf zu erheblichen Problemen führen.¹⁵⁷⁶ Dies spiegelt sich unter anderem in ablehnendem Verhalten der Mitarbeitenden, interessen geleiteten Zielkonflikten, durch Regeln eingeeengten Prozessen, demotivierendem Verhalten, wie auch in eingeschränkter Kommunikation und falschen Zusagen wider.¹⁵⁷⁷

Erfolgreiche Führungskräfte kombinieren demzufolge ihre Positionsmacht mit ihrer Personenmacht.¹⁵⁷⁸ Zudem scheint es in geschäftlichen Veränderungsprozessen ratsam zu sein, sich vielmehr auf seine personale Machtgrundlage zu stützen als die durch die Position vorgegebene Positionsmacht anzuwenden.¹⁵⁷⁹

Tabelle 5 zeigt in Anlehnung der Taxonomie von *French/Raven* eine Unterteilung der Machtbasen gemäß *Yukl/Falbe* in Positions- und Personenmacht auf. Formale Positionen berufen sich auf Organisationsstrukturen und bilden die Basis für Legitimations-, Belohnungs- und Bestrafungsmacht.¹⁵⁸⁰ Hingegen begründen sich Experten- wie auch die Macht durch Vorbildfunktion auf das persönliche wie auch dem Verhalten zu den Untergebenen.¹⁵⁸¹

¹⁵⁶⁶ *Pierro/Kruglanski/Raven*, 2012, 43.

¹⁵⁶⁷ Nye, 2010, 314.

¹⁵⁶⁸ Vgl. *Mechanic*, 1962, 350.

¹⁵⁶⁹ Vgl. *Lines*, 2007, 166.

¹⁵⁷⁰ Nye, 2010, 308, 314.

¹⁵⁷¹ Vgl. Nye, 2010, 314.

¹⁵⁷² Vgl. *Mir/Bhasin/Rasool*, 2016, 53.

¹⁵⁷³ Nye, 2010, 308.

¹⁵⁷⁴ *Pierro/Kruglanski/Raven*, 2012, 41.

¹⁵⁷⁵ Nye, 2010, 314.

¹⁵⁷⁶ Vgl. *Neubauer et al.*, 2005, 102.

¹⁵⁷⁷ Vgl. *Neubauer et al.*, 2005, 102.

¹⁵⁷⁸ Vgl. *Yukl*, 1989, 256.

¹⁵⁷⁹ Vgl. *Erkutlu/Chafra*, 2006, 294.

¹⁵⁸⁰ Vgl. *Student*, 1968, 189.

¹⁵⁸¹ Vgl. *Student*, 1968, 189.

Tabelle 5: Positions- und Personenmacht.¹⁵⁸²

Positionsmacht	Personenmacht
Amtsautorität (<i>legitimate power</i>)	Expertenmacht (<i>expert power</i>)
Belohnungsmacht (<i>reward power</i>)	Überzeugungsmacht (<i>persuasive power</i>)
Bestrafungsmacht (<i>coercive power</i>)	Identifikationsmacht (<i>referent power</i>)
Informationsmacht (<i>information power</i>)	Charismatische Macht (<i>charisma power</i>).

Des Weiteren unterscheidet Abbildung 6 die Machtbasen von *French/Raven* bezüglich ihrer Wirkung weiter in „*soft power*“¹⁵⁸³ und „*harsh power*“¹⁵⁸⁴. Machtbasen wie Expertenmacht (*expert power*), Informationsmacht (*information power*) und der Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) lassen sich als ‚*soft power*‘ und Machtbasen wie legitime Macht (*legitimate power*), Belohnungsmacht (*reward power*) und Zwangsmacht (*coercive power*) als ‚*harsh power*‘ erfassen.¹⁵⁸⁵

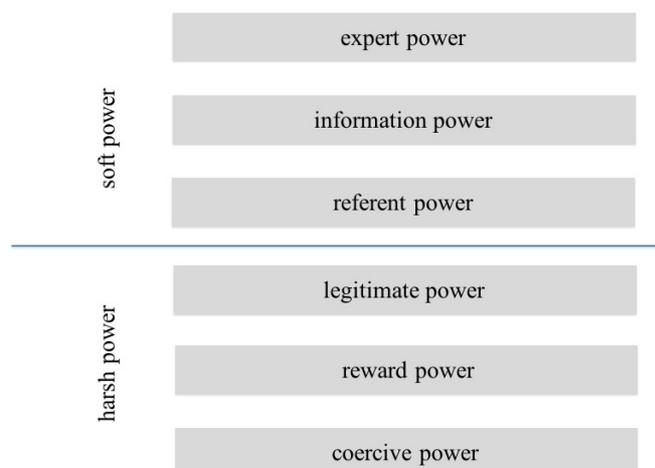


Abbildung 6: Strukturierung von Machtbasen.¹⁵⁸⁶

¹⁵⁸² Vgl. Yukl/Falbe, 1991, 421.

¹⁵⁸³ Fiske/Berdahl, 2007, 681.

¹⁵⁸⁴ Fiske/Berdahl, 2007, 681.

¹⁵⁸⁵ Vgl. Raven/Schwarzwald/Koslowsky, 1998, 316; Pierro et al., 2012, 3; Pierro/Kruglanski/Raven, 2012, 41, 42; Bélanger et al., 2015, 27.

¹⁵⁸⁶ Vgl. Raven/Schwarzwald/Koslowsky, 1998, 316.

Zugleich weisen *Fiske/Berdahl* darauf hin, dass die begriffliche Unterscheidung zwischen ‚harsh‘ und ‚soft‘ nicht Rückschlüsse auf die Wirksamkeit dieser jeweiligen Machtformen zulässt.¹⁵⁸⁷ Was wirklich zählt ist letztendlich das erreichte Ergebnis.¹⁵⁸⁸

Erkennbar wird, dass es für Macht auch immer eine Organisation bedarf, in der verschiedene Machtmittel kombiniert angewendet werden können.¹⁵⁸⁹

2.4.9 Machtquellen – Machtbasen

Unser Leben ist durch Macht bestimmt.¹⁵⁹⁰ Ferner ist Macht ein Konstrukt einer Beziehung zwischen Menschen – ausgedrückt durch einfache symbolische Notation.¹⁵⁹¹ Dabei basiert Macht auf Basis eines sozialen Kontextes.¹⁵⁹² Zugleich stellt Macht auch potentiellen Einfluss dar.¹⁵⁹³ Macht ist zudem das Vermögen zu steuern und zu kontrollieren.¹⁵⁹⁴ Macht ist zum Teil ambivalent – sowohl bedrohlich als auch anziehend.¹⁵⁹⁵ Macht unterliegt immer der Abhängigkeit dessen, was im Umfeld mit einer Person geschieht.¹⁵⁹⁶ Hingegen muss Macht nicht immer personengebunden sein.¹⁵⁹⁷ Zugleich unterliegt Macht immer auch einer großen Unsicherheit zu wissen, ob Morgen auch noch ausreichend Macht zur Verfügung steht.¹⁵⁹⁸ Macht entsteht durch immer neue Machtquellen, indem zum Beispiel der Staat Gesetze als ein Mittel der Macht erlässt, deren Einhaltung er gleichsam über Strafen bewirkt.¹⁵⁹⁹ Aber auch jede Situation und Konstellation kann einen Menschen in die Lage versetzen Macht zu generieren.¹⁶⁰⁰ Machtbasen stellen die Ressourcen dar, durch die ‚A‘ das Verhalten von ‚B‘ zu beeinflussen versucht.¹⁶⁰¹

2.4.9.1 Machtquellen

Zur genaueren Spezifizierung von Macht in Organisationen stellte *Morgan* 14 Machtquellen heraus, aus denen sich Macht ergeben kann. Diese Machtquellen sind:¹⁶⁰²

1. Macht durch formale Autorität.
2. Macht durch Verfügungsgewalt über beschränkte Ressourcen.
3. Macht durch Einfluss auf den Ablaufprozess und Prozeduren.
4. Macht durch Kontrolle über den Entscheidungsprozess.

¹⁵⁸⁷ Vgl. *Fiske/Berdahl*, 2007, 681.

¹⁵⁸⁸ Vgl. *Fiske/Berdahl*, 2007, 681.

¹⁵⁸⁹ Vgl. *Galbraith*, 1986, 215.

¹⁵⁹⁰ Vgl. *Luhmann*, 2003, 17, 90.

¹⁵⁹¹ Vgl. *Dahl*, 1957, 201.

¹⁵⁹² Vgl. *Drinck*, 2008, 218.

¹⁵⁹³ Vgl. *Emerson*, 1962, 32.

¹⁵⁹⁴ Vgl. *Mechanic*, 1962, 352.

¹⁵⁹⁵ Vgl. *Krüger*, 1974, 1.

¹⁵⁹⁶ Vgl. *Drinck*, 2008, 218.

¹⁵⁹⁷ Vgl. *Popitz*, 1986, 63.

¹⁵⁹⁸ Vgl. *Luhmann/Kieserling*, 2012, 63.

¹⁵⁹⁹ Vgl. *Russel*, 2009, 36.

¹⁶⁰⁰ Vgl. *Weber*, 2010, 38.

¹⁶⁰¹ Vgl. *Schein*, 1977, 65.

¹⁶⁰² *Morgan*, 2006, 167.

5. Macht durch Verfügungsgewalt über Wissen und Informationen.
6. Macht durch Boundary Management (Machtverleitende Informationen durch die Nähe zu den Stakeholdern).
7. Macht durch Unsicherheitsverarbeitung.
8. Macht durch Verfügungsgewalt über Technologie.
9. Macht durch Allianzen und informelle Netzwerke.
10. Ausgleichende Macht.
11. Macht durch Symbolismus.
12. Geschlechtermacht – Geschlecht und das Management der Geschlechterverhältnisse.
13. Strukturelle Faktoren, die den Verlauf von Handlungen bestimmen.
14. Die bereits vorliegende eigene Macht.

2.4.9.2 Machtbasenmodell nach French/Raven

Eine weitere differenzierte Unterscheidung von Macht in Machtbasen nahmen *French/Raven* vor. Dieses in den Sechzigerjahren des 20. Jahrhunderts entwickelte Machtbasenmodell stellt seit Jahrzehnten die Grundlage für zahlreiche Studien zum Thema Macht dar.¹⁶⁰³

So wurden der Einfluss der Machtbasen auf die Steuerung, Leistung und die Zufriedenheit wie auch das Arbeitsverhalten von Individuen durch den Einfluss verschiedenster Machtbasen (*Bachman/Smith/Slesinger, 1966; Mossholder et al., 1998; Lee, 2008*), der Beziehungen unter den Machtbasen, wie Belohnung und Bestrafung durch die Führung (*Podsakoff/Todor, 1985; Tjosvold, 1995; Hinkin/Schriesheim, 1994*), Machtbeziehungen in Entscheidungsprozessen auf verschiedenen Ebenen (*Filley/Grimes, 1967*), wie auch die Anwendung von Machtbasen in Entscheidungsprozessen (*Salancik/Pfeffer, 1974*), Macht und Einfluss (*Willer/Lovaglia/Markovsky, 1997*), sowie sozialer Einfluss in Arbeitsprozessen (*Pierro/Kruglanski/Raven, 2012*), untersucht.

Zudem wurden in der Untersuchung von Macht und Führungsverhalten der machtbasierte Einfluss von Vorgesetzten auf die Arbeitsgruppenleistungen (*Student, 1968; Bachman/Bowers/Marcus, 1968; Fiorrelli, 1988; Hiller et al., 2011; Pierro et al., 2012; Lunenburg, 2012*), der Einfluss von Projektmanagern auf die Projektleistungen (*Thamhain/Gemmill, 1974*), situatives Führen (*Hersey/Blanchard/Natemeyer, 1979*), Macht und Einfluss von Managern (*Goodstein, 1981*), Auswirkungen von Belohnung auf den Einfluss und die Macht von Vorgesetzten (*Greene/Podsakoff, 1981*), Effektivität von machtbasierendem Führungsverhalten auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter (*Rahim, 1989; Rahim, 2014; Gebreegiabher, 2015*), das Führungsverhalten als Einfluss auf die Untergebenen (*Yukl, 1989; Yukl/Falbe, 1990*), der Unterscheidung von Machtbasen bezüglich Gleichgestellten und Untergebenen (*Yukl/Falbe, 1991*), der Einfluss differenzierter Machtbasen in Konfliktsituationen auf die Zufriedenheit und deren Effektivität (*Raven/Kruglanski, 1970; Gaski, 1986; Rahim et al., 2000; Ra-*

¹⁶⁰³ Vgl. *Podsakoff/Schriesheim, 1985, 405*.

him/Antonioni/Psenicka, 2001; Cenkei, 2018), die Auswirkungen in der Anwendung von Machtbasen im Einzelhandel (Skinner/Dubinsky/Donnelley, Jr., 1984), die Machtdynamik in organisationalen Veränderungsprozessen (Munduate/Bennebroek Gravenhorst, 2003; Mir/Bhasin/Rasool, 2016) und Verhandlungen (Kim/Pinkley/Fragale, 2005) sowie die Anwendung von Macht beim Strategiewechsel (Lines, 2007) untersucht.

Ferner untersucht wurde, wie der Einfluss der verschiedenen Machtbasen in Bezug auf das Ergebnis, die Leistung und Zufriedenheit, insbesondere im zwischenmenschlichen Bereich gemessen werden konnte (Swasy, 1979; Provan, 1980; Cobb, 1980; Frost/Stahelski, 1988; Hinkin/Schriesheim, 1989; Raven/Schwarzwald/Koslowsky, 1998; Raven, 2008).

Zusammenfassend wurde überdies eine große Feldstudie über die Verwendung von Machtbasen ausgewertet (Podsakoff/Schriesheim, 1985). Hierzu untersuchten Podsakoff/Schriesheim die immer noch fehlenden Erfahrungen bezüglich der Beziehung zwischen den Machtbasen und der durch sie beeinflussten Untergebenen.¹⁶⁰⁴

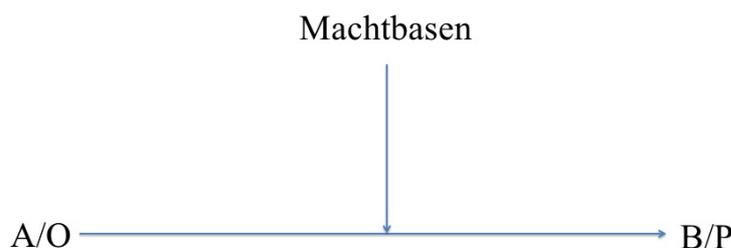


Abbildung 7: Einfluss durch Machtbasen – eigene Darstellung.

Im Besonderen untersuchten French/Raven den Einfluss der Machtbasen auf die Effektivität und die Zufriedenheit der Organisationsmitglieder.¹⁶⁰⁵ French/Raven definierten in ihrer Theorie Macht als einen sozialen Einflussfaktor, ausgehend von einer Person, Rolle, Norm, oder Gruppe, oder Teile ausdieser, auf eine Person.¹⁶⁰⁶ Hierbei betrachteten sie denjenigen, der Macht ausübt, und die Reaktion desjenigen, auf die dieses Verhalten wirken sollte.¹⁶⁰⁷ Abbildung 7 verdeutlicht das Wirkverhältnis zwischen ‚A/O‘ und ‚P‘ bzw. ‚B‘. So resümiert Dahl: „A has power over B to the extent that he can get B to do something that B would not otherwise do.“¹⁶⁰⁸ Dahl spezifiziert: „The base of an actor’s power consists of all the resources–opportunities, acts, objects, etc.–that he can exploit in order to effect the behavior of another.“¹⁶⁰⁹ Und French/Raven postulieren: „[...] the basis of power we mean

¹⁶⁰⁴ Vgl. Podsakoff/Schriesheim, 1985, 387, 405.

¹⁶⁰⁵ Vgl. Schein, 1977, 65.

¹⁶⁰⁶ Vgl. French/Raven, 1959b, 260.

¹⁶⁰⁷ Vgl. French/Raven, 1959b, 259.

¹⁶⁰⁸ Dahl, 1957, 202, 203.

¹⁶⁰⁹ Dahl, 1957, 203.

the relationship between O and P which is the source of that power.“¹⁶¹⁰ Hinzu beschreibt Schein Machtbasen als Ressourcen, die ‚A‘ ermöglichen das Verhalten von ‚B‘ zu verändern.¹⁶¹¹ Schein attestiert: „Power bases are the resources which A can use to modify B’s behavior.“¹⁶¹²

French/Raven stellten anfänglich fünf Machtbasen auf, die später durch eine sechste – der Macht durch Information¹⁶¹³ durch Raven erweitert wurde. French/Raven definieren Macht in Abhängigkeit der Größe zur Beeinflussung: „The strength of power of O/P in some system a is defined as the maximum potential ability of O to influence P in a. By this definition influence is kinetic power, just as power is potential influence.“¹⁶¹⁴ Folglich wird Macht als eine potentielle Größe für den Einfluss gesehen. Bei diesen sechs Machtbasen nach French/Raven handelt es sich um:

Tabelle 6: Definition der Machtbasen.¹⁶¹⁵

Machtgrundlage	Beschreibung
Legitime Macht (<i>legitimate power</i>)	basierend auf der Wahrnehmung von ‚P‘, das ‚O‘ das Recht hat das Verhalten vorzuschreiben;
Macht durch Belohnung (<i>reward power</i>)	basierend auf der Wahrnehmung von ‚P‘, das ‚O‘ die Möglichkeit zur Belohnung für ‚P‘ besitzt;
Macht durch Zwang (<i>coercive power</i>)	basierend auf der Wahrnehmung von ‚P‘, das ‚O‘ die Möglichkeit zur Bestrafung für ‚P‘ besitzt;
Macht durch Identifikation (<i>referent power</i>)	basierend auf ‚P‘s‘ Identifikation mit ‚O‘;
Macht durch Sachkenntnis (<i>expert power</i>)	basierend auf der Wahrnehmung, das ‚O‘ über spezielles Wissen verfügt;
Macht durch Information (<i>information power</i>)	basierend auf der Möglichkeit durch Informationen Einfluss zu nehmen.

Die Beziehung zwischen dem sozialen Akteur ‚O‘ und der beeinflussten Person ‚P‘ bilden die Grundlage der Macht.¹⁶¹⁶ Infolgedessen schreiben sie derjenigen Person ressourcenbasierte Macht zu, die in der Lage ist, auf die Verteilung von wichtigen Ressourcen Einfluss zu nehmen.¹⁶¹⁷ Hingegen schlossen French/Raven in ihren Betrachtungen Einflüsse, die auf eine Gruppe ausgeübt werden, aus.¹⁶¹⁸

Weiter untergliedert werden können diese Machtressourcen in die jeweiligen Machtformen der Personen- und Positionsmacht.¹⁶¹⁹ Die Personenmacht generiert sich aus der Macht durch Vorbildfunktion

¹⁶¹⁰ French/Raven, 1959a, 155.

¹⁶¹¹ Vgl. Schein, 1977, 65.

¹⁶¹² Schein, 1977, 65.

¹⁶¹³ Vgl. Raven, 1965, 372.

¹⁶¹⁴ French/Raven, 1959b, 261.

¹⁶¹⁵ Vgl. French/Raven, 1959a, 155, 156; Raven, 1965, 372; Raven/Kruglanski, 1970, 73, 80.

¹⁶¹⁶ Vgl. French/Raven, 1959a, 150, 151.

¹⁶¹⁷ Vgl. Sander, 1993, 11, 20.

¹⁶¹⁸ Vgl. French/Raven, 1959b, 260.

¹⁶¹⁹ Vgl. Lohaus/Habermann, 2012, 18, 19.

(*referent power*) und der Expertenmacht (*expert power*).¹⁶²⁰ Die Positionsmacht hingegen umfasst die Machtbasen der legitimen Macht (*legitimate power*), wie auch der Belohnungs- (*reward power*) und Bestrafungsmacht (*coercive power*).¹⁶²¹

Diese Form formaler oder auch struktureller bzw. organisationaler Macht, begründet durch ihren hierarchischen Status – der Position –, stellt zugleich auch Formen legitimer Macht im Unternehmen dar.¹⁶²² Im klassischen Bild verfügt diese über Befugnisse zur Durchsetzung von Anweisungen, die mit der Position und dem hierdurch möglichen Einsatz von Machtressourcen, wie zum Beispiel Belohnung oder Bestrafung, einhergehen.¹⁶²³ Die persönliche Macht hingegen wird durch Identifikation oder die an die Person gebundene Macht einer Expertise gegenüber anderen deutlich.¹⁶²⁴

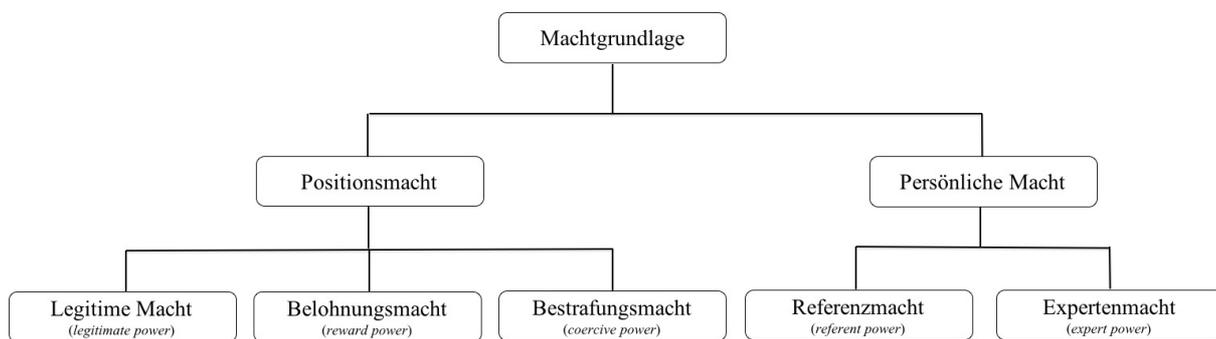


Abbildung 8: Machtgrundlagen von Führungskräften.¹⁶²⁵

¹⁶²⁰ Vgl. Bass, 1981, 178.

¹⁶²¹ Vgl. Bass, 1981, 178.

¹⁶²² Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 329; Lohaus/Habermann, 2012, 18; Lunenburg, 2012a, 1.

¹⁶²³ Vgl. Lohaus/Habermann 2012, 18.

¹⁶²⁴ Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 329; Lohaus/Habermann, 2012, 19.

¹⁶²⁵ Lohaus/Habermann, 2012, 18.

2.4.9.2.1 Legitime Macht (*legitimate power*)

Weber verwies bereits in seinen ersten Ausführungen auf die Strukturen bürokratischer Ordnungen, in denen er die legale Herrschaft und hieraus abgeleitet auch die „Herrenbefugnisse“¹⁶²⁶ in Form ihrer legalen Befugnisse durch Ausübung ihrer Kompetenzen – den Zuständigkeiten – in der Abbildung von Hierarchien darstellt, deren Basis sich ausschließlich auf Qualifikationen abbilden.¹⁶²⁷ Hierzu bedarf es einer Zu- bzw. Aufteilung von Aufgaben und Befugnissen, bei denen das Machtpotential den Rollen der Akteure zugeordnet ist.¹⁶²⁸ In diesem Sinne definiert sich legitime Macht, oder auch die „formale Autorität“¹⁶²⁹, über die Position innerhalb der Organisation.¹⁶³⁰ Legitime Macht begründet sich zudem auf internalisierten und kulturellen Werten, der Akzeptanz sozialer Strukturen, wie auch durch Formen designierter Autorität – wie die von Stellen.¹⁶³¹ Dabei erstreckt sich der Machtbereich über den jeweiligen Einflussbereich und verhält sich demzufolge reziprok zur Autorität.¹⁶³² Diskrepanzen zwischen der Autorität und der Macht können hierbei zu zeitlichen Verzögerungen führen.¹⁶³³

Autorität begreift sich als ein Spiegelbild der Macht durch sozialen Einfluss.¹⁶³⁴ Legitimation kann somit als ein Ausdruck von Autorität verstanden werden, in dessen Anwendungsverlauf Möglichkeiten generiert werden jemanden durch institutionalisierte Macht beeinflussen zu können.¹⁶³⁵ Abbildungen struktureller Macht bilden demnach Hierarchien aus.¹⁶³⁶

¹⁶²⁶ Weber, 2010, 162.

¹⁶²⁷ Vgl. Weber, 2010, 161, 162, 163.

¹⁶²⁸ Vgl. Weber, 2010, 160, 161, 162.

¹⁶²⁹ Lunenburg, 2012a, 2.

¹⁶³⁰ Vgl. Lunenburg, 2012a, 2; Gordon/Stichman, 2016, 1596.

¹⁶³¹ Vgl. French/Raven, 1959a, 160, 161.

¹⁶³² Vgl. French/Raven, 1959a, 161.

¹⁶³³ Vgl. Hickson et al., 1971, 218.

¹⁶³⁴ Vgl. Clegg, 1989, 98.

¹⁶³⁵ Vgl. Bierstedt, 1950, 733, 734.

¹⁶³⁶ Vgl. Nadler/Tushman, 1989b, 143.

Tabelle 7: Definition von legitimer Macht (*legitimate power*).

Autor	Definition
<i>French/Raven (1959)</i>	„ <i>Legitimate power of O/P is here defined as that power which stems from internalized values in P which dictate that O has a legitimate right to influence P and that P has an obligation to accept this influence.</i> “ ¹⁶³⁷
<i>Bachmann/Smith/Slesinger (1966)</i>	„[...] based on the perception by P that O has a legitimate right to prescribe behavior for him; [...].“ ¹⁶³⁸
<i>Student (1968)</i>	„[...] based on internalized values in P that O has a right to influence P and that P has an obligation to accept this influence.“ ¹⁶³⁹
<i>Hersey/Blanchard/Natemeyer (1979)</i>	„ <i>Legitimate power is based on the position held—the higher the position, the higher the legitimate power.</i> “ ¹⁶⁴⁰
<i>Swasy (1979)</i>	„[...] stems from internalized values of the influencee which dictate that the influencer has the right of influence and that the influencee is obligated to obey.“ ¹⁶⁴¹
<i>Bass (1981)</i>	„ <i>Legitimate power is based on norms and expectations held by group members regarding behaviors appropriate in a given role or position.</i> “ ¹⁶⁴²
<i>Skinner/Dubinsky/Donnelly (1984)</i>	„ <i>Legitimate power is based on the belief that an individual has the right to influence and that others are obligated to accept this influence.</i> “ ¹⁶⁴³
<i>Hinkin/Schriesheim (1989)</i>	„ <i>Legitimate power is the ability to administer to another feelings of obligation or responsibility.</i> “ ¹⁶⁴⁴
<i>Rahim/Antonioni/Psenicka (2001)</i>	„ <i>Legitimate Power is based on the belief of the subordinates that a superior has the right to prescribe and control their behavior.</i> “ ¹⁶⁴⁵
<i>Weber (2010)</i>	„[...] daß also der typische legale Herr: der »Vorgesetzte«, indem er anordnet und mithin befiehlt, seinerseits der unpersönlichen Ordnung gehorcht, an welcher er seine Anordnungen orientiert [...]“ ¹⁶⁴⁶ .
<i>Lunenburg (2012)</i>	„ <i>Legitimate power is a person’s ability to influence others’ behavior because of the position that person holds within the organization.</i> “ ¹⁶⁴⁷

Im Vergleich zu den anderen Machtbasen fanden *Hinkin/Schriesheim* heraus, das legitime Macht (*legitimate power*) in einer signifikanten Beziehung zur Bestrafungsmacht (*coercive power*) steht.¹⁶⁴⁸ Hingegen zeigte die Betrachtung bezüglich der Zufriedenheit zwischen Legitimationsmacht (*legitimate power*) und Belohnungsmacht (*reward power*) zwar eine schwächere, aber dennoch signifikant po-

¹⁶³⁷ French/Raven, 1959a, 159.

¹⁶³⁸ Bachmann/Smith/Slesinger, 1966, 127.

¹⁶³⁹ Student, 1968, 188.

¹⁶⁴⁰ Hersey/Blanchard/Natemeyer, 1979, 419.

¹⁶⁴¹ Swasy, 1979, 341.

¹⁶⁴² Bass, 1981, 186.

¹⁶⁴³ Skinner/Dubinsky/Donnelly, 1984, 49.

¹⁶⁴⁴ Hinkin/Schriesheim, 1989, 562.

¹⁶⁴⁵ Rahim/Antonioni/Psenicka, 2001, 194.

¹⁶⁴⁶ Weber, 2010, 160.

¹⁶⁴⁷ Lunenburg, 2012a, 2.

¹⁶⁴⁸ Vgl. Hinkin/Schriesheim, 1989, 564.

sitive Beziehung.¹⁶⁴⁹ Zudem führte die Anwendung von legitimer Macht (*legitimate power*) in Verbindung mit Bestrafungsmacht (*coercive power*) zu einem Anstieg der Belastung „*Job Stress*“¹⁶⁵⁰ bei den Mitarbeitern und dies wiederum zu einer negativen Leistungsfähigkeit.¹⁶⁵¹ Deutlich wurde auch, dass legitime Macht einen verminderten Einfluss auf das Verhalten, insbesondere bei technischen wie auch erfahrenen Mitarbeitenden, haben kann.¹⁶⁵² Dabei wirkt die Akzeptanz der legitimen Macht sich besonders in kleineren Unternehmen aufgrund der Nähe zu den Führungskräften reduzierend aus.¹⁶⁵³

2.4.9.2.2 Macht durch Belohnung (*reward power*)

Das besondere Merkmal von Belohnungsmacht liegt in der Wahrnehmung vom ‚P‘ wie dieser eine positive Möglichkeit, sei es finanzieller oder nicht finanzieller Art, durch Formen der Unterstützung oder von verbesserten Arbeitsbedingungen, etc. wahrnimmt.¹⁶⁵⁴ Anzumerken gilt, dass die Anwendung von Belohnungsmacht immer auch der Überwachung bedarf.¹⁶⁵⁵ Diese Notwendigkeit scheint hingegen in kleineren Firmen aufgrund der geringeren Beschäftigtenzahl so nicht zu greifen.¹⁶⁵⁶ Zugleich unterliegt Belohnungsmacht der Eigenschaft, dass sie eine Antwort des Beauftragten zwecks einer Belohnung erforderlich macht.¹⁶⁵⁷ Ferner benötigt sie eine Respons und unterliegt somit dem Wertekanon des zu Beeinflussenden.¹⁶⁵⁸ Führungskräfte können den Einsatz von Belohnungsmacht daher nur so lange verwenden, wie die Untergebenen dies als Anreiz auch bewerten.¹⁶⁵⁹

¹⁶⁴⁹ Vgl. Hinkin/Schriesheim, 1989, 564.

¹⁶⁵⁰ Erkutlu/Chafra, 2006, 293.

¹⁶⁵¹ Vgl. Erkutlu/Chafra, 2006, 293.

¹⁶⁵² Vgl. Lee, 2008, 8.

¹⁶⁵³ Vgl. Jayasingam/Ansari/Jantan, 2010, 147.

¹⁶⁵⁴ Vgl. Sander, 1993, 18; Ward, 2001, 145; Lunenburg, 2012a, 3.

¹⁶⁵⁵ Vgl. Raven, 2008, 2.

¹⁶⁵⁶ Vgl. Jayasingam/Ansari/Jantan, 2010, 147.

¹⁶⁵⁷ Vgl. Raven, 2008, 2.

¹⁶⁵⁸ Vgl. Raven, 2008, 2; Lunenburg, 2012a, 3.

¹⁶⁵⁹ Vgl. Lunenburg, 2012a, 3.

Tabelle 8: Definition von Belohnungsmacht (*reward power*).

Autor	Definition
French/Raven (1959)	„Reward power is defined as power whose basis is the ability to reward. The strength of the reward power of O/P increases with the magnitude of the rewards which P perceives that O can mediate for him. Reward power depends on O's ability to administer positive valences and to remove or decrease negative valences. The strength of reward power also depends upon the probability that O can mediate the reward, as perceived by P.“ ¹⁶⁶⁰
Bachmann/Smith/Slesinger (1966)	„[...] based on P's perception that O has the ability to mediate rewards for him; [...]“ ¹⁶⁶¹
Student (1968)	„[...] based on P's perception that O has the ability to mediate rewards for him.“ ¹⁶⁶²
Hersey/Blanchard/Natemeyer (1979)	„Reward power is based on ability to provide rewards.“ ¹⁶⁶³
Swasy (1979)	„The Reward [sic!] power of an influencer (A) over person B is based on the ability to mediate positive outcomes and to remove or decrease negative outcomes received by B.“ ¹⁶⁶⁴
Bass (1981)	„Reward power implies the ability of one individual to facilitate the attainment of desired outcomes by others.“ ¹⁶⁶⁵
Skinner/Dubinsky/Donnelly (1984)	„Reward power is based on the ability of an individual (leader) to provide positive incentives.“ ¹⁶⁶⁶
Hinkin/Schriesheim (1989)	„Reward power is the ability to administer to another things he or she desires or to remove or decrease things he or she does not desire.“ ¹⁶⁶⁷
Rahim/Antonioni/Psenicka (2001)	„Reward power is based on the perception of subordinates that a superior can reward them for desired behavior.“ ¹⁶⁶⁸
Lunenburg (2012)	„Reward power is a person's ability to influence others' behavior by providing them with things they want to receive.“ ¹⁶⁶⁹

Podsakoff/Schriesheim stellten fest, dass Belohnungsmacht (*reward power*) negativ oder gar nicht mit Leistung in Beziehung steht.¹⁶⁷⁰ Hingegen zeigte sich eine moderate positive Beziehung bezüglich der Macht durch Belohnung (*reward power*) zum Engagement der Mitarbeiter.¹⁶⁷¹ Diese Möglichkeit kann demnach vieles bedeuten – eine Belohnung durch Zuwendung oder zusätzliche Anreize oder auch das Eliminieren von zuvor empfundenen Bestrafungen.¹⁶⁷² Belohnung und Bestrafung scheinen somit zwei Seiten einer Medaille zu sein. Belohnungs- wie auch Bestrafungsmacht können demnach als

¹⁶⁶⁰ French/Raven, 1959a, 156.

¹⁶⁶¹ Bachmann/Smith/Slesinger, 1966, 127.

¹⁶⁶² Student, 1968, 188.

¹⁶⁶³ Hersey/Blanchard/Natemeyer, 1979, 419.

¹⁶⁶⁴ Swasy, 1979, 340.

¹⁶⁶⁵ Bass, 1981, 180.

¹⁶⁶⁶ Skinner/Dubinsky/Donnelly, 1984, 49.

¹⁶⁶⁷ Hinkin/Schriesheim, 1989, 562.

¹⁶⁶⁸ Rahim/Antonioni/Psenicka, 2001, 194.

¹⁶⁶⁹ Lunenburg, 2012a, 3.

¹⁶⁷⁰ Vgl. Podsakoff/Schriesheim, 1985, 393.

¹⁶⁷¹ Vgl. Hinkin/Schriesheim, 1989, 565.

¹⁶⁷² Vgl. Sander, 1993, 18.

sozial abhängige Macht aufgefasst werden, die es – um den Erfolg nachhaltig zu sichern – auch zu überwachen gilt.¹⁶⁷³

Folglich stellt Belohnungsmacht ein Attribut von ‚A/O‘, nachhaltig und positiv auf ‚P/B‘ wirken zu können, dar.¹⁶⁷⁴ Hingegen lassen der Grad an Strukturiertheit und das Maß an Veränderlichkeit den Einfluss an Belohnungsmacht variieren.¹⁶⁷⁵ Je fester die Struktur und je geringer die Möglichkeiten zur Veränderung sind, desto mehr Einfluss generiert sich über legitime Macht und folglich umso größer ist der Grad an Belohnungs- und Bestrafungsmacht aufgrund nachvollziehbarer Prozesse und fester Strukturen.¹⁶⁷⁶

2.4.9.2.3 Macht durch Zwang (*coercive power*)

Macht durch Zwang (*coercive power*) stellt die Möglichkeit dar, jemanden in eine sich für ihn nachteilig darstellende Situation zu versetzen.¹⁶⁷⁷ Zugleich bildet sie die Alternative zur Belohnungsmacht – immer dann, wenn es keine Möglichkeit der Belohnung mehr gibt.¹⁶⁷⁸ Wie bereits bei der Belohnungsmacht ausgeführt, bedarf es bei der Anwendung von Bestrafungsmacht auch einer Überwachung.¹⁶⁷⁹ Folglich hängt der Gebrauch von Belohnungs- wie auch Bestrafungsmacht im entscheidenden Maße davon ab, ob eine kontinuierliche Überwachung überhaupt möglich ist.¹⁶⁸⁰ Zudem reagieren Mitglieder feindselig auf den Einsatz von Bestrafungsmacht.¹⁶⁸¹ Folglich liegt es in der Natur der Sache, dass eine Rückantwort, die zu einer Bestrafung bei den Beteiligten führen kann, zurückgehalten wird und demzufolge verborgen bleibt.¹⁶⁸²

Durch die in vielen Unternehmen bereits existierenden Verhaltensregeln, die eine Bestrafung bereits inhaltlich vordefinieren, ist die Verfügbarkeit der Bestrafungsmacht seitens der Führungskräfte sehr unterschiedlich zu bewerten, da dieses eine willkürliche Anwendung der legitimen Macht verhindert.¹⁶⁸³ Dabei vertrauen viele Unternehmen auf die Bestrafungsmacht durch Gruppenmitglieder, um so das Verhalten Einzelner zu kontrollieren.¹⁶⁸⁴

¹⁶⁷³ Vgl. Raven, 1992, 6.

¹⁶⁷⁴ Vgl. Faiz, 2013, 389.

¹⁶⁷⁵ Vgl. Bitz et al., 1990, 149.

¹⁶⁷⁶ Vgl. Bitz et al., 1990, 149.

¹⁶⁷⁷ Vgl. Sander, 1993, 18.

¹⁶⁷⁸ Vgl. Greene/Podsakoff, 1981, 529.

¹⁶⁷⁹ Vgl. Raven, 2008, 2.

¹⁶⁸⁰ Vgl. Raven, 2008, 9.

¹⁶⁸¹ Vgl. Lunenburg, 2012a, 2.

¹⁶⁸² Vgl. Raven, 2008, 2.

¹⁶⁸³ Vgl. Lunenburg, 2012a, 3.

¹⁶⁸⁴ Vgl. Lunenburg, 2012a, 3.

Tabelle 9: Definitionen von Macht durch Zwang (*coersive power*).

Autor	Definition
<i>French/Raven (1959)</i>	„Coercive power is similar to reward power in that it also involves O's ability to manipulate the attainment of valences. Coercive power of O/P stems from the expectation on the part of P that he will be punished by O if he fails to conform to the influence attempt.“ ¹⁶⁸⁵
<i>Bachmann/Smith/Slesinger (1966)</i>	„[...] based on P's perception that O has the ability to mediate punishments for him; [...].“ ¹⁶⁸⁶
<i>Student (1968)</i>	„[...] based on P's perception that O has the ability to mediate punishments for him.“ ¹⁶⁸⁷
<i>Hersey/Blanchard/Natemeyer (1979)</i>	„Coercive is based on fear.“ ¹⁶⁸⁸
<i>Swasy (1979)</i>	„Coercive power rests on B's belief that A will punish him for not complying.“ ¹⁶⁸⁹
<i>Bass (1981)</i>	„Coercive power implies the ability to impose penalties for noncompliance.“ ¹⁶⁹⁰
<i>Skinner/Dubinsky/Donnelly (1984)</i>	„Coercive power is derived from the expectation of an individual (subordinate) that punishment will follow unless the goals of the leader are achieved.“ ¹⁶⁹¹
<i>Hinkin/Schriesheim (1989)</i>	„Coercive power is the ability to administer to another things he or she does not desire or to remove or decrease things he or she does desire.“ ¹⁶⁹²
<i>Rahim/Antonioni/Psenicka (2001)</i>	„Coercive power is based on subordinates' perception that a superior has the ability to punish them if they fail to conform to his or her influence attempt.“ ¹⁶⁹³
<i>Lunenburg (2012)</i>	„Coercive power is a person's ability to influence others' behavior by punishing them or by creating a perceived threat to do so.“ ¹⁶⁹⁴

Hinkin/Schriesheim fanden heraus, dass die Macht durch Bestrafung (*coercive power*) keine starke Beziehung zu einer anderen Machtquelle sondern nur zur legitimen Macht besitzt.¹⁶⁹⁵ Hingegen weist Bestrafungsmacht eine moderat negative Beziehung zum Engagement wie auch eine stark negative Beziehung zu der Zufriedenheit der Mitarbeiter auf.¹⁶⁹⁶ Die bisherigen Studienergebnisse über Macht durch Bestrafung (*coercive power*) haben aufgezeigt, dass diese zur keiner weiteren Machtquelle in einer signifikanten Beziehung stehen.¹⁶⁹⁷ Wie legitime Macht, lässt auch Bestrafungsmacht den ‚*Job Stress*‘ Faktor steigen.¹⁶⁹⁸ Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass – in für die Mitarbeiter belastenden Situationen – der Einsatz von Bestrafungsmacht sich negativ auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbei-

¹⁶⁸⁵ *French/Raven, 1959a, 157.*

¹⁶⁸⁶ *Bachmann/Smith/Slesinger, 1966, 127.*

¹⁶⁸⁷ *Student, 1968, 188.*

¹⁶⁸⁸ *Hersey/Blanchard/Natemeyer, 1979, 419.*

¹⁶⁸⁹ *Swasy, 1979, 340.*

¹⁶⁹⁰ *Bass, 1981, 1983.*

¹⁶⁹¹ *Skinner/Dubinsky/Donnelly, 1984, 49.*

¹⁶⁹² *Hinkin/Schriesheim, 1989, 562.*

¹⁶⁹³ *Rahim/Antonioni/Psenicka, 2001, 194.*

¹⁶⁹⁴ *Lunenburg, 2012a, 3.*

¹⁶⁹⁵ Vgl. *Hinkin/Schriesheim, 1989, 564.*

¹⁶⁹⁶ Vgl. *Hinkin/Schriesheim, 1989, 564.*

¹⁶⁹⁷ Vgl. *Podsakoff/Schriesheim, 1985, 393, 401.*

¹⁶⁹⁸ Vgl. *Erkutlu/Chafra, 2006, 293.*

tenden auswirken kann. Folglich steht Bestrafungsmacht oftmals in negativer Beziehung zum Arbeitsergebnis.¹⁶⁹⁹

Eine besondere Berücksichtigung gilt in der Form, dass nicht jede Bestrafung wie auch nicht jede Belohnung in der Anwendung den gleichen Effekt aufweisen kann.¹⁷⁰⁰ Die Annahme des ‚P‘ besteht darin, dass er über die Einschätzung der Ressourcen des ‚O‘ die Macht in Analogie zu den erwarteten Ressourcen des ‚O‘ setzt.¹⁷⁰¹ Demnach ist diese Macht reziprok zu den erwarteten Ressourcen des ‚O‘. Folglich liegt das Empfinden für Bestrafung im Bereich der subjektiven Einschätzung, indem ein positiver Anreiz beseitigt und zugleich Bestrafung als Empfindung zunehmen kann.¹⁷⁰²

2.4.9.2.4 Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*)

Die Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) baut auf Imitation auf und stellt eine Möglichkeit dar, andere durch die eigene Persönlichkeit, wie Charisma, oder persönliche Vorlieben oder das Ansehen etc. beeinflussen zu können.¹⁷⁰³ Anders als die anderen Machtbasen ist Macht durch Vorbildfunktion im organisationalen Rahmen aufgestellt, denn Führungskräfte, die über sie verfügen wollen, müssen für ihre Untergebenen eine persönliche Attraktivität – im Sinne von Identifikationswunsch – besitzen.¹⁷⁰⁴

¹⁶⁹⁹ Vgl. Lunenburg, 2012a, 1.

¹⁷⁰⁰ Vgl. French/Raven, 1959a, 157, 158.

¹⁷⁰¹ Vgl. French/Raven, 1959a, 157, 158.

¹⁷⁰² Vgl. Greene/Podsakoff, 1981, 529.

¹⁷⁰³ Vgl. Erkutlu/Chafra, 2006, 287.

¹⁷⁰⁴ Vgl. Luthans, 2011, 316; Gordon/Stichman, 2016, 1596.

Tabelle 10: Definitionen von Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*).

Autor	Definition
French/Raven (1959)	„The referent power of O/P has its basis in the identification of P with O. By identification, we mean a feeling of oneness of P with O, or a desire for such an identity. [...] The stronger the identification of P with O the greater the referent power of O/P.“ ¹⁷⁰⁵
Bachmann/Smith/Slesinger (1966)	„[...] based on P's identification with O; [...].“ ¹⁷⁰⁶
Student (1968)	„[...] based on P's identification with O.“ ¹⁷⁰⁷
Hersey/Blanchard/Natemeyer (1979)	„Referent power is based on personal traits.“ ¹⁷⁰⁸
Swasy (1979)	„[...] referent power, which results largely from the influencee's feeling of identification with the influencer and desire to maintain similarity with the influencer.“ ¹⁷⁰⁹
Bass (1981)	„[...] the extent to which individuals who are generally esteemed as persons are more likely to be leaders.“ ¹⁷¹⁰
Skinner/Dubinsky/Donnelly (1984)	„Referent power evolves from the identification of one person with another.“ ¹⁷¹¹
Hinkin/Schriesheim (1989)	„Referent power is the ability to administer to another feelings of personal acceptance or approval.“ ¹⁷¹²
Rahim/Antonioni/Psenicka (2001)	„Referent power is based on subordinates' interpersonal attraction to and identification with a superior because of their admiration or personal liking of the superior.“ ¹⁷¹³
Lunenburg (2012)	„Referent power is a person's ability to influence others' behavior because they like, admire, and respect the individual.“ ¹⁷¹⁴

Hinkin/Schriesheim fanden heraus, dass die Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) wie auch die Expertenmacht (*expert power*) eine starke, positive Beziehung zur Zufriedenheit aufweisen.¹⁷¹⁵ Beide Machtbasen, die Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) wie auch die Expertenmacht (*expert power*), spiegeln demnach ein Verhalten wider, welches als gerechtes Verfahren empfunden wird.¹⁷¹⁶ Hingegen kann die Macht durch Vorbildfunktion schwinden, indem eine Belohnung zurückgefahren wird.¹⁷¹⁷ Demzufolge können sich die Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) und Belohnungsmacht (*reward power*) überschneiden.¹⁷¹⁸

¹⁷⁰⁵ French/Raven, 1959a, 161, 162.

¹⁷⁰⁶ Bachmann/Smith/Slesinger, 1966, 127.

¹⁷⁰⁷ Student, 1968, 188.

¹⁷⁰⁸ Hersey/Blanchard/Natemeyer, 1979, 419.

¹⁷⁰⁹ Swasy, 1979, 340.

¹⁷¹⁰ Bass, 1981, 179.

¹⁷¹¹ Skinner/Dubinsky/Donnelly, 1984, 49.

¹⁷¹² Hinkin/Schriesheim, 1989, 562.

¹⁷¹³ Rahim/Antonioni/Psenicka, 2001, 194.

¹⁷¹⁴ Lunenburg, 2012a, 4.

¹⁷¹⁵ Vgl. Hinkin/Schriesheim, 1989, 564.

¹⁷¹⁶ Vgl. Mossholder et al., 1998, 547.

¹⁷¹⁷ Vgl. Greene/Podsakoff, 1981, 529.

¹⁷¹⁸ Vgl. Mossholder et al., 1998, 547.

Für *Rahim* scheint, im Vergleich zu den anderen Machtbasen, die Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) im Einsatz daher effektiver zu sein.¹⁷¹⁹

2.4.9.2.5 Macht durch Sachkenntnis – Expertenmacht (*expert power*)

In Zeiten immer technischer werdender Einrichtungen und komplexerer Abläufe entwickeln sich zunehmend immer mehr Spezialisten heraus.¹⁷²⁰ Expertenmacht stellt demzufolge eine wichtige Basis für die persönliche Machtgrundlage dar und erfährt dort ihren Einsatz, wo Andere von diesem persönlichen Wissen abhängig sind.¹⁷²¹ Folglich beruht diese Macht auf der Möglichkeit Andere durch persönliches Wissen beeinflussen zu können.¹⁷²² Expertenmacht stellt demnach eine glaubwürdige Machtbasis dar, in dem Personen dem Wissen des Anderen im Vorfeld vertrauen müssen.¹⁷²³ Expertenmacht ist daher eine auf einem begrenzten Gebiet einzusetzende Macht.¹⁷²⁴ Zudem erfährt die Expertenmacht durch das anzuwendende Wissen eine natürliche Begrenzung.¹⁷²⁵

¹⁷¹⁹ Vgl. *Rahim/Antonioni/Psenicka*, 2001, 205.

¹⁷²⁰ Vgl. *Lunenburg*, 2012a, 4.

¹⁷²¹ Vgl. *Erkutlu/Chafra*, 2006, 287.

¹⁷²² Vgl. *Raven*, 1965, 374.

¹⁷²³ Vgl. *French/Raven*, 1959b, 267; *Luthans*, 2011, 317; *Lunenburg*, 2012a, 4; *Gordon/Stichman*, 2016, 1596.

¹⁷²⁴ Vgl. *Luthans*, 2011, 317.

¹⁷²⁵ Vgl. *Luthans*, 2011, 317.

Tabelle 11: Definitionen von Expertenmacht (*expert power*).

Autor	Definition
French/Raven (1959)	„The strength of the expert power of O/P varies with the extent of the knowledge or perception which P attributes to O within a given area. Probably P evaluates O's expertness in relation to his own knowledge as well as against an absolute standard.“ ¹⁷²⁶
Bachmann/Smith/Slesinger (1966)	„[...]based on the perception that O has some special knowledge or expertness.“ ¹⁷²⁷
Student (1968)	„[...] based on P's perception that O has some special knowledge or expertness in a given area.“ ¹⁷²⁸
Hersey/Blanchard/Natemeyer (1979)	„Expert power is based on possession of expertise, skill, and knowledge.“ ¹⁷²⁹
Swasy (1979)	„[...] basis stems from the influencee's attribution of superior skills or knowledge of the influencer.“ ¹⁷³⁰
Bass (1981)	„[...] that those members of a group who have the relevant information about a task will attempt leadership.“ ¹⁷³¹
Skinner/Dubinsky/Donnelly (1984)	„Expert power is sometimes referred to as informational power.“ ¹⁷³²
Hinkin/Schriesheim (1989)	„Expert power is the ability to administer to another information, knowledge, or expertise.“ ¹⁷³³
Rahim/Antonioni/Psenicka (2001)	„Expert power is based on subordinates' belief that a superior has job experience and special knowledge or expertise in a given area.“ ¹⁷³⁴
Lunenburg (2012)	„Expert power is a person's ability to influence others' behavior because of recognized knowledge, skills, or abilities.“ ¹⁷³⁵

1726 French/Raven, 1959a, 163.

1727 Bachmann/Smith/Slesinger, 1966, 127.

1728 Student, 1968, 188.

1729 Hersey/Blanchard/Natemeyer, 1979, 419.

1730 Swasy, 1979, 341.

1731 Bass, 1981, 178.

1732 Skinner/Dubinsky/Donnelly, 1984, 49.

1733 Hinkin/Schriesheim, 1989, 562.

1734 Rahim/Antonioni/Psenicka, 2001, 194.

1735 Lunenburg, 2012a, 3.

2.4.9.2.6 Macht durch Information (*information power*)

Information ist eine Quelle der Macht – zugleich kommt der Mangel an Information einer Entmachtung gleich.¹⁷³⁶ Informationsmacht führt zu internalisierten und nachhaltigen Veränderungen in der Überzeugung und Akzeptanz der Einstellung wie auch der Werte der betreffenden Zielperson.¹⁷³⁷ Raven spricht bei dieser Machtgrundlage auch von „*socially independent change*“¹⁷³⁸. Der Macht durch Information wird gegenüber den anderen Machtbasen demzufolge ein Vorteil attestiert, insbesondere in Situationen kognitiver Veränderungen, in denen es keiner Überwachung der Machtbasen bedarf.¹⁷³⁹ Zugleich steht die Frage im Raum, ob die Information in Wirklichkeit eine Form der Macht darstellt.¹⁷⁴⁰ Diese Macht begründet sich auf Basis von Einflussmöglichkeiten durch Information und basiert auf der Grundlage, dass die Information als Macht im Transfer von ‚O‘ zu ‚P‘ generiert wird und infolgedessen unabhängig von der jeweiligen Trägerperson ist.¹⁷⁴¹ Zugleich wird mit Information eine Art von politischer Strategie verstanden, mit der Ziele erreicht werden können.¹⁷⁴² Gerade dieser Gebrauch von Information – eng mit der Interdependenz verbunden – stellt eine Form von Macht dar.¹⁷⁴³ Jemand der Informationen kontrolliert, hat demzufolge die Macht durch diese Informationen.¹⁷⁴⁴

¹⁷³⁶ Vgl. Kotter/Cohen, 2002, 79.

¹⁷³⁷ Vgl. Munduate/Bennebroek Gravenhorst, 2003, 7; Raven, 2008, 2.

¹⁷³⁸ Raven, 2008, 2.

¹⁷³⁹ Vgl. Raven/Kruglanski, 1970, 81; Munduate/Bennebroek Gravenhorst, 2003, 7.

¹⁷⁴⁰ Vgl. Pfeffer, 1992a, 247, 248.

¹⁷⁴¹ Vgl. Raven, 1965, 372; Sander, 1993, 20.

¹⁷⁴² Vgl. Pfeffer, 1992a, 247.

¹⁷⁴³ Vgl. Luthans, 2011, 318.

¹⁷⁴⁴ Vgl. Luthans, 2011, 318.

Tabelle 12: Definition von Macht durch Information (*information power*).

Autor	Definition
Raven (1965)	„Independent influence is the result of a basic change in cognitive elements and its basis is information [...]“ ¹⁷⁴⁵
Raven/Kruglanski (1970)	„Informational influence is then an effective means of achieving change and reducing conflict, since it rapidly becomes independent of the influencing agent, and thus does not require reinstatement or surveillance for its effectiveness.“ ¹⁷⁴⁶
Hersey/Blanchard/Natemeyer (1979)	„Information power is based on possession of or access to information that is valuable to others.“ ¹⁷⁴⁷
Swasy (1979)	„[...] this power stems from the “logic”, “reasoning” or importance of the communication provided by the influencing agent and independent of the communicator.“ ¹⁷⁴⁸
Goodstein (1981)	„Information power stems from the possession of or access to information that is important or valuable.“ ¹⁷⁴⁹
Omisoro/Nweke, (2014)	„[...] this consists [sic!] of the access or opportunity actors have to gain information about the inner workings of the organization or about the relation of the organization to the environment.“ ¹⁷⁵⁰

Festzuhalten gilt, dass Macht durch Information (*information power*) zwei Aspekte beinhaltet – den Zugriff und die Verteilung.¹⁷⁵¹ Macht durch Information ist sozial unabhängig und nicht an die Person gebunden.¹⁷⁵² Somit kann die Kontrolle von Information auch als eine Positionsmacht betrachtet werden.¹⁷⁵³ Hingegen kann die Expertenmacht als personelle Machtgrundlage aufgefasst werden.¹⁷⁵⁴ Dabei obliegt vielfach auch den Experten eine Informationsmacht.¹⁷⁵⁵ Demzufolge stellt die Expertenmacht zugleich auch eine Informationsmacht dar.¹⁷⁵⁶ Dies führt zu der Problematik, dass Informationsmacht nicht als reine Machtbasis klassifiziert werden kann.¹⁷⁵⁷ Um Einfluss nehmen zu können, ist es notwendig Informations- wie auch Expertenmacht miteinander zu verknüpfen.¹⁷⁵⁸

In Anbetracht dieser Erkenntnisse scheint es sehr schwierig zu sein, Experten- von Informationsmacht genau voneinander zu trennen.

1745 Raven, 1965, 372.
 1746 Raven/Kruglanski, 1970, 73.
 1747 Hersey/Blanchard/Natemeyer, 1979, 419.
 1748 Swasy, 1979, 341.
 1749 Goodstein, 1981, 285.
 1750 Omisoro/Nweke, 2014, 167.
 1751 Vgl. Yukl/Falbe, 1991, 416.
 1752 Vgl. Raven, 1992, 5; Sander, 1993, 20.
 1753 Vgl. Yukl, 1989, 254.
 1754 Vgl. Yukl, 1989, 254.
 1755 Vgl. Raven/Kruglanski, 1970, 83; Yukl, 1989, 255.
 1756 Vgl. Raven/Kruglanski, 1970, 83.
 1757 Vgl. Podsakoff/Schriesheim, 1985, 388.
 1758 Vgl. Yukl, 1989, 255.

2.4.9.3 Kritik am Machtbasenmodell von *French/Raven*

Mit ihrem Machtbasenmodell betrachten *French/Raven* ein auf dyadische Beziehungen aufbauendes Machtverständnis, das sich auf den kontrollierten Einsatz von Ressourcen begründet.¹⁷⁵⁹ Dies spielt insbesondere bei situativen Bedingungen im Machtgebrauch eine wesentliche Rolle.¹⁷⁶⁰ Zugleich zeigt sich, dass diese Machtgrundlagen passiver Natur sind, das heißt sie müssen erst durch den handelnden Akteur in Einsatz gebracht werden.¹⁷⁶¹

Macht generiert sich durch formale organisationale, der Legitimitäts-, Belohnungs- und Bestrafungsmacht, wie auch der Macht durch Information, als eine von ‚O‘ ausgehende und zu beeinflussende Machtressource.¹⁷⁶² Die Referentienmacht, die Expertenmacht wie auch die von außen anerkannte Legitimation hingegen werden als Ausgangspunkt von ‚P‘ unter der Prämisse der Akzeptanz betrachtet.¹⁷⁶³ Kritik erfährt das Machtbasenmodell durch die unterschiedlichen Perspektiven, die sowohl aus der des Machthabers ‚O‘ als auch aus der des Machtunterworfenen ‚P‘ vorgenommen werden.¹⁷⁶⁴ Die vereinfachte perspektivische Betrachtung folgt dem kausalen Ansatz, dass ‚O‘ über Machtressourcen verfügt und diese gegenüber ‚P‘ einsetzen kann.¹⁷⁶⁵

Diese vereinfachte Machtressourcenzuordnung – ausgehend davon, dass ‚O‘ allein über diese Machtressourcen verfügen kann – schwächt dieses Modell zugleich wieder ab.¹⁷⁶⁶ Zudem lässt dieses Modell eine trennscharfe Linie zwischen der Macht durch Belohnung und der Macht durch Zwang vermissen.¹⁷⁶⁷ *French/Raven* machten bereits deutlich, dass es schwierig ist, zwischen diesen beiden Machtbasen genau zu unterscheiden, indem sie die Frage aufwarfen, ob die Rücknahme einer Bestrafung nicht schon einer Belohnung gleichkommt.¹⁷⁶⁸

Die Bestrafungsmacht obliegt in vielen Fällen demjenigen, der auch die legitime Macht besitzt.¹⁷⁶⁹ Dieser Status einer legitimen Macht umfasst zugleich auch das Recht zur Belohnung.¹⁷⁷⁰ Dieser Ambivalenz folgend, können beide Machtgrundlagen sich auf unterschiedliche Machtformen – zum Einen auf die Personenmacht oder zum Anderen auf die Positionsmacht – berufen.¹⁷⁷¹ *French/Raven* lassen eine genaue Unterscheidung bezüglich der jeweiligen Machtgrundlagen wie auch deren Ursprung demzufolge vermissen.¹⁷⁷² Auch bei den anderen Machtbasen treten Deutungsschwierigkeiten auf.

1759 Vgl. *French/Raven*, 1959a, 150; *Sander*, 1993, 22.

1760 Vgl. *Steinmann/Schreyögg*, 1993, 552; *Staehe/Conrad/Sydow*, 1999, 402.

1761 Vgl. *Macharzina*, 1999, 449.

1762 Vgl. *Sander*, 1993, 22.

1763 Vgl. *Sander*, 1993, 22.

1764 Vgl. *Staehe/Conrad/Sydow*, 1999, 401.

1765 Vgl. *Sander*, 1993, 22.

1766 Vgl. *Sander*, 1993, 25.

1767 Vgl. *Sander*, 1993, 18; *Steinmann/Schreyögg*, 1993, 551.

1768 Vgl. *French/Raven*, 1959a, 158.

1769 Vgl. *Podsakoff/Schriesheim*, 1985, 391.

1770 Vgl. *Podsakoff/Schriesheim*, 1985, 391.

1771 Vgl. *Staehe/Conrad/Sydow*, 1999, 401.

1772 Vgl. *Sander*, 1993, 23.

So gilt für die Informationsmacht, dass sich diese von der jeweiligen Person unabhängig verhält und als personenungebundene Macht aufgefasst werden kann.¹⁷⁷³ Zudem scheint es schwierig zu sein, das relationale Machtbasenmodell im Sinne einer Operationalisierung zu begreifen, in der der Machtuntergebene zugleich auch als handelnder Akteur mit aufgefasst werden soll.¹⁷⁷⁴

Um den Erfolg der Machtgrundlagen zu bewerten, ist es zielführend, die jeweilige zu betrachtende Situation im Ganzen zu erfassen, denn in diesem Spektrum zeigen sich zumeist immer mehrere Machtgrundlagen gleichzeitig.¹⁷⁷⁵ Bezogen auf einen Kontext wirken diese zumeist nicht einzeln, sondern greifen vielfach ineinander und können miteinander verschmelzen.¹⁷⁷⁶ Machtprozesse in den Unternehmen bauen demzufolge auf mehrere Machtgrundlagen auf.¹⁷⁷⁷ Aufgrund dessen kann es bei den Messfaktoren einzelner Machtbasen zu Problemen kommen, da diese nicht immer genau voneinander abzugrenzen sind.¹⁷⁷⁸ Folglich ist es in Analyseprozessen erforderlich, immer alle Machtgrundlagen gleichsam mitzuerfassen.¹⁷⁷⁹ Zudem scheint die Überprüfung der angewendeten Machtgrundlagen problematisch zu sein, da aufgrund von Überlagerungen von Machtbasen der ausgeübte Einfluss ein in Gänze anderer sein kann als der, der durch die vorbestimmten Machtbasen versucht wird einzugrenzen.¹⁷⁸⁰ Demnach hängt es von den jeweiligen Situationen ab, welche Machtgrundlage effektiv zum Tragen kommt.¹⁷⁸¹

Bisherige Studienergebnisse zeigen, dass es Probleme gibt, einzelne Machtbasen spezifischer zu betrachten. So lassen diese Erkenntnisse Rückschlüsse auf die jeweiligen Wirkungen dieser einzelnen Machtgrundlagen als unmöglich erscheinen, da die Effekte der anderen als die gerade zu untersuchte Machtbasis nicht in Gänze ausgeschlossen werden können, und folglich somit auch immer mitwirken.¹⁷⁸² Über unabhängige Effekte ist somit bisher wenig bekannt.¹⁷⁸³

Für *French/Raven* erschien es bereits unwahrscheinlich, dass nur eine Machtressource Anwendung findet – vielmehr sind es mehrere Machtbasen.¹⁷⁸⁴ *French/Raven* resümieren: „*Although there are undoubtedly many possible bases of power which may be distinguished, [...]*“¹⁷⁸⁵

Die vielfache Kritik, die *French/Raven* mit ihrem Machtbasenmodell erfahren haben, ist zum Teil nachvollziehbar und dennoch liegt gerade in dieser Kritik auch ein Potential, durch welches eine sehr vereinfachte und nachvollziehbare Darlegung von Machtgrundlagen und deren Erfassung innerhalb

1773 Vgl. *French/Raven*, 1959a, 164; *Raven*, 1965, 372, 381.

1774 Vgl. *Sander*, 1993, 62.

1775 Vgl. *Raven*, 1965, 379, 380, 381.

1776 Vgl. *Kipnis/Schmidt/Wilkinson*, 1980, 440.

1777 Vgl. *Sander*, 1993, 21.

1778 Vgl. *Podsakoff/Schriesheim*, 1985, 392.

1779 Vgl. *Steinmann/Schreyögg*, 1993, 552.

1780 Vgl. *Kipnis/Schmidt/Wilkinson*, 1980, 440.

1781 Vgl. *Hersey/Blanchard/Natemeyer*, 1979, 419.

1782 Vgl. *Podsakoff/Schriesheim*, 1985, 403.

1783 Vgl. *Podsakoff/Schriesheim*, 1985, 403.

1784 Vgl. *French/Raven*, 1959a, 155.

1785 *French/Raven*, 1959a, 155.

komplexer und zuweilen auch verdeckter Wirkmechanismen aufgespürt und dargelegt werden kann. Dabei ist anzumerken, dass eine genaue Machtzuordnung unter diversen Problemlagen schwierig und zuteilen auch immer unscharf bleiben wird.

Trotz dieser Differenzierungsschwierigkeiten bleibt dennoch die Erkenntnis, dass die in einer Situation als relevant erscheinenden Machtgrundlagen sich schwerpunktmäßig herausbilden lassen. Hingegen besteht weiterhin die Möglichkeit zu einer gewissen Unschärfe in der Bewertung von Machtbasen zu gelangen, da nicht immer ‚sortenrein‘ die resultierenden Machtgrundlagen einzeln erfasst werden können. Bereits *French/Raven* machten deutlich, dass ihre Machtbasen kein abschließendes Modell darstellen, denn sie erkannten, dass neben den von ihnen definierten Machtbasen weitere relevante Machtbasen existieren.¹⁷⁸⁶

2.4.9.4 Erfolg im Einsatz der Machtbasen

Macht im betrieblichen Kontext unterliegt einem Paradigmenwechsel. Wurden in den frühen Siebzigerjahren des letzten Jahrhunderts Belohnungs- (*reward power*), Bestrafungs- (*coercive power*) und Informationsmacht (*information power*) als die bisher relevant zu erachtenden betrieblichen Machtressourcen im Wirtschaftsbereich angesehen, reifte die spätere Erkenntnis, dass es vielmehr die Expertenmacht ist.¹⁷⁸⁷ In der Frage, welches nun letztendlich die effektivste Machtgrundlage ist, gibt es bis heute keine eindeutige Antwort.¹⁷⁸⁸ Hingegen scheint es fraglich, in welchem Kontext die jeweiligen Machtbasen ihren wirkungsvollen Einsatz hatten, und ob diese auf andere Bereiche und Betriebe zu übertragen sind.

In den Auswertungen von *Podsakoff/Schriesheim* und *Rahim* zeigte sich, dass die jeweiligen Machtbasen wie legitime Macht (*legitimate power*), Belohnungs- (*reward power*) und Bestrafungsmacht (*coercive power*) dazu tendieren, negativ oder gar nicht mit der Leistung oder Zufriedenheit der Mitarbeiter in Beziehung zu stehen.¹⁷⁸⁹ Zudem stellten *Rahim/Antonioni/Psenicka* einen Konsens in denen ihnen vorliegenden Studien darüber fest, dass die Untergebenen Zwangs- (*coercive power*), Belohnungs- (*reward power*) wie auch legitime Machtbasen (*legitimate power*) als schwache Einflussfaktoren auf die Arbeitsleistungen wahrnehmen.¹⁷⁹⁰ *Podsakoff/Schriesheim* wie auch *Junaimah/See/Bashawir* zeigten zudem auf, dass Bestrafungsmacht einen negativen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat.¹⁷⁹¹ *Podsakoff/Schriesheim* stellten ferner heraus, dass sowohl die Expertenmacht (*expert power*) als auch die Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) sich im Allgemeinen positiv auf die Leistungen der Mitarbeitenden, der Zufriedenheit mit der Führungskraft, wie auch auf

¹⁷⁸⁶ Vgl. *French/Raven, 1959a, 155.*

¹⁷⁸⁷ Vgl. *Krüger, 1974, 188; Sander, 1993, 21.*

¹⁷⁸⁸ Vgl. *Raven, 2008, 9.*

¹⁷⁸⁹ Vgl. *Podsakoff/Schriesheim, 1985, 401; Rahim/Antonioni/Psenicka, 2001, 194.*

¹⁷⁹⁰ Vgl. *Rahim/Antonioni/Psenicka, 2001, 194.*

¹⁷⁹¹ Vgl. *Podsakoff/Schriesheim, 1985, 393, 400; Junaimah/See/Bashawir, 2015, 11.*

die Arbeitszufriedenheit auswirken können.¹⁷⁹² Diesen Erkenntnissen folgte auch *Rahim*, in denen dieser in späteren Studien deutlich machte, dass zwischen Expertenmacht (*expert power*) und der Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) eine positive Beziehung zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden besteht, wie auch eine signifikant positive Beziehung zwischen Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) und Arbeitsleistung, sowie auch eine deutliche positiv signifikante Beziehung zur Arbeitszufriedenheit.¹⁷⁹³ Auch *Cenkci* zeigte einen positiven Einfluss durch Expertenmacht (*expert power*) und der Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*), dieses sowohl auf das Verhalten der Beschäftigten als auch zu deren Einstellung zu Regeln, auf.¹⁷⁹⁴ Es zeigte sich weiter, dass Expertenmacht (*expert power*) eine deutlich positiv signifikante Beziehung zur Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) besitzt.¹⁷⁹⁵ Bei der Einhaltung von Regeln wiesen zudem legitime Macht (*legitimate power*), Expertenmacht (*expert power*) wie auch Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) eine positive Korrelation auf.¹⁷⁹⁶ Diesen Ergebnissen schließt sich eine weitere Studie von *Cenkci*, die für die vorherig genannten Machtbasen (*legitimate, expert und referent power*) ergänzend einen positiven Einfluss auf das Verhalten der Beschäftigten attestiert, an.¹⁷⁹⁷

Bei der Unterstützung von Vorgesetzten und dem Arbeitseinsatz hingegen zeigte sich, dass nur Expertenmacht (*expert power*) eine positive Beziehung zu den Leistungen der Mitarbeitenden, Zufriedenheit mit der Führungskraft, wie auch auf die Arbeitszufriedenheit besitzt.¹⁷⁹⁸ Auch im Wettbewerb zu den Kollegen auf gleicher Ebene verdeutlichte sich, dass durch Expertise die Möglichkeit besteht, auf die Meinung anderer durch Information Einfluss zu nehmen.¹⁷⁹⁹ Insbesondere Informationen können als Machtfaktor zur eigenen Interessenverfolgung verwendet werden, indem diese absichtlich verteilt oder nicht weitergereicht werden.¹⁸⁰⁰

Auch wiesen bei den Beziehungen zwischen Zielen und einem klaren Rollenverständnis Expertenmacht (*expert power*) und Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) eine positive Beziehung aus.¹⁸⁰¹ Zudem scheint die Expertenmacht (*expert power*) die Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) positiv zu beeinflussen, sodass dies wiederum positive Auswirkungen auf den Problemlösungsstil hat.¹⁸⁰² Der Stil der Problemlösung wiederum hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung.¹⁸⁰³

1792 Vgl. *Podsakoff/Schriesheim*, 1985, 401.

1793 Vgl. *Rahim*, 1989, 552; *Rahim*, 2014, 33, 34.

1794 Vgl. *Cenkci*, 2018, 30.

1795 Vgl. *Rahim*, 2014, 33; *Cenkci*, 2018, 30.

1796 Vgl. *Rahim*, 1989, 552.

1797 Vgl. *Cenkci*, 2018, 30.

1798 Vgl. *Podsakoff/Schriesheim*, 1985, 400.

1799 Vgl. *Hope*, 2010, 213.

1800 Vgl. *Hope*, 2010, 204.

1801 Vgl. *Podsakoff/Schriesheim*, 1985, 400.

1802 Vgl. *Rahim/Antonioni/Psenicka*, 2001, 205.

1803 Vgl. *Rahim/Antonioni/Psenicka*, 2001, 205.

Bestrafungsmacht (*coercive power*) hingegen zeigt eine signifikant negative Beziehung zu Expertenmacht (*expert power*) wie auch zur Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) auf.¹⁸⁰⁴ Zudem zeigen Belohnungs- (*reward power*) wie auch legitime Macht (*legitimate power*) eine positiv signifikante Beziehung sowohl zu der Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) als auch zu der Expertenmacht (*expert power*) auf.¹⁸⁰⁵

In Betrachtung einer Ranglistenfolge von befragten Personen rangieren Experten- (*expert power*) und Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) weit höher in der Erfolgsrangliste, da mit ihnen ein stärkerer Einfluss auf die Zufriedenheit der Untergebenen verbunden zu sein scheint.¹⁸⁰⁶ Demgleich betrachtet Student bezüglich der Arbeitsleistung: „[...] (*both referent power and expert power*) would be related to good performance on those measures which were considered to represent measures of production.“¹⁸⁰⁷ Zudem scheint es, als sei die Expertenmacht zuweilen von den Einflüssen der Belohnung unabhängig.¹⁸⁰⁸

Letztendlich zeigt sich, dass bei der Bewältigung zur Einhaltung von Regeln von den Mitarbeitern als bedeutendste Gründe zur Einhaltung eben dieser gegenüber den Vorgesetzten die Expertenmacht (*expert power*) wie auch die legitime Macht (*legitimate power*) im Ranking auf den ersten beiden Positionen, gefolgt von der Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*), genannt werden.¹⁸⁰⁹

Zunehmend avancieren Experten- (*expert power*) und Informationsmacht (*information power*) in eine Vorreiterrolle – die gegenüber der Bestrafungs- wie auch gegenüber der legitimen Macht an Bedeutung gewinnen.¹⁸¹⁰ Anzumerken gilt, dass der Einsatz von Informationsmacht (*information power*) aufgrund der aufzuwendenden Zeit, dem Inhalt, wie auch dem Verständnis der Zielgruppe schwierig sein kann.¹⁸¹¹ Überdies erfährt der Einsatz von Expertenmacht (*expert power*) dort seine Grenzen, wo der Status der Führungsebene diese zu überlagern vermag.¹⁸¹² Und dennoch – in Kombination mit Autorität – scheint sich Expertenmacht deutlich über das eigene Maß zu verstärken.¹⁸¹³ Zugleich verschmelzen Fachwissen und Informationen zu einem Aspekt der Belohnung, wenn diese als Belohnung empfunden werden.¹⁸¹⁴

Zusammenfassend gilt es festzuhalten, dass die Ergebnisse darauf hindeuten, dass Führungskräfte zur Leistungssteigerung eher Experten- (*expert power*) oder Macht durch Vorbildfunktion

1804 Vgl. Rahim, 2014, 33.

1805 Vgl. Rahim, 2014, 33.

1806 Vgl. Bachmann/Smith/Slesinger, 1966, 132; Bachmann/Bowers/Marcus, 1968, (6), 235; Bass, 1981, 178; Steinmann/Schreyögg, 1993, 552.

1807 Student, 1968, 191.

1808 Vgl. Greene/Podsakoff, 1981, 541.

1809 Vgl. Podsakoff/Schriesheim, 1985, 401.

1810 Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 400.

1811 Vgl. Raven, 2008, 10.

1812 Vgl. Bass, 1981, 179.

1813 Vgl. Lee, 2008, 6.

1814 Vgl. Greene/Podsakoff, 1981, 529.

(*referent power*) anwenden, als dass sie versuchen auf legitime Macht (*legitimate power*) zurückzugreifen.¹⁸¹⁵ Belohnungs- (*reward power*) und Bestrafungsmacht (*coercive power*) rangieren aufgrund dieser Erkenntnisse demzufolge weit hinter den anderen Machtgrundlagen.¹⁸¹⁶

Situatives Führungsverhalten ermöglicht, dass der Kompetenz und dem Vertrauen der geführten Mitarbeiter angemessen erscheint, dann eine höhere Erfolgsaussicht, wenn differenziert angewendet, entsprechende Machtgrundlagen als Führungsinstrument verwendet werden.¹⁸¹⁷ Somit empfiehlt es sich eher Experten- (*expert power*), Informations- (*information power*) und Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) in einem Umfeld hoher Kompetenz anzuwenden.¹⁸¹⁸ Darüber hinaus erleben Führungskräfte, die ihre Machtquellen, wie Belohnungs-, Bestrafungs- oder Macht durch Vorbildfunktion, verlieren, aber auch, dass ihre Untergeben weniger bereit sind ihren Anweisungen Folge zu leisten.¹⁸¹⁹

Es zeigt sich zudem, dass legitime Macht (*legitimate power*) mit der Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) verknüpft zu sein scheint.¹⁸²⁰ Folglich beeinflussen die durch die Position gegebenen Machtgrundlagen die persönlichen Machtgrundlagen.¹⁸²¹

Yukl/Falbe stellten auch fest, dass die Wirksamkeit von Leistung stärker mit der persönlichen Macht als mit der Positionsmacht in Beziehung steht.¹⁸²² Hierzu ergänzend zeigt Gebreegziabher in seiner Studie auf, dass in der Bewertung von Arbeitszufriedenheit personelle Machtgrundlagen vor organisationalen, das heißt Positionsmacht rangieren.¹⁸²³

Frost/Stahelski bestätigten mit ihrer Studie, dass, je höher die Führungsebene ist, desto eher werden Belohnungs- (*reward power*), Bestrafungs- (*coercive power*) und legitime Macht (*legitimate power*) angewendet.¹⁸²⁴ In diesem Sinne ist es für eine Führungskraft, die erfolgreich und effektiv sein will – ob formal oder informell – zwingend notwendig, dass sie diese die Kriterien von sozialer Macht kennt.¹⁸²⁵ Dabei gilt es aber auch zu beachten, dass Machtgrundlagen, die für eine Führungskraft erfolgsversprechend waren, nicht für eine andere Führungskraft auch gelten müssen.¹⁸²⁶ Zudem können der Einsatz von verschiedenen Machtgrundlagen auch dazu führen, dass sich diese gegenseitig wieder schwächen.¹⁸²⁷

1815 Vgl. Student, 1968, 193; Junaimah/See/Bashawir, 2015, 12.

1816 Vgl. Student, 1968, 193.

1817 Vgl. Hersey/Blanchard/Natemeyer, 1979, 420, 421.

1818 Vgl. Hersey/Blanchard/Natemeyer, 1979, 420.

1819 Vgl. Greene/Podsakoff, 1981, 540.

1820 Vgl. Rahim/Antonioni/Psenicka, 2001, 205.

1821 Vgl. Rahim, 2014, 26.

1822 Vgl. Yukl/Falbe, 1991, 421.

1823 Vgl. Gebreegziabher, 2015, 126.

1824 Vgl. Frost/Stahelski, 1988, 386.

1825 Vgl. Raven, 2008, 9.

1826 Vgl. Raven, 2008, 9.

1827 Vgl. Raven, 2008, 14.

2.4.10 Die Prozesse der Macht

Macht, so mutet es sich an, scheint nicht absolut zu sein und sollte folglich auch nicht als ein vollständig zu greifendes Instrumentarium betrachtet werden, denn Macht ist vielfältig.¹⁸²⁸ Luhmann betrachtet Macht daher „[...] „von Natur aus“ diffus und fluktuierend verstreut.“¹⁸²⁹ Auch für Crozier/Friedberg gibt es demnach keine absolute Kontrolle über einen Machtraum.¹⁸³⁰ Crozier/Friedberg postulieren: „Es gibt keine völlig geregelten und kontrollierten sozialen Systeme. [...] Es sind im Gegenteil Akteure, die im Rahmen der ihnen „vom System“ auferlegten, oft sehr starken Zwänge über einen Freiraum verfügen, den sie auf strategische Weise in ihren Interaktionen mit anderen verwenden.“¹⁸³¹ Macht ist vielmehr Bestandteil in einem Prozess.¹⁸³² So begreift auch Sander Macht demzufolge als ein Attribut von Steuerprozessen:¹⁸³³ „Jede erfolgreiche dauerhafte Ausübung von Macht im Unternehmen, ob horizontal oder vertikal, ob legal oder illegal oder einem der Interpretation offenstehenden Zwischenbereich zugehörig, beruht auf Steuerungsprozessen.“¹⁸³⁴

Drinck erachtet daher Grundsätze der Machtverteilung, indem diese nicht statisch sind, sondern vielmehr einer Veränderbarkeit unterliegen.¹⁸³⁵ Folglich gerät der formale Strukturaufbau in einer durch Wertschöpfung orientierten Organisation in eine dem Ablauf folgenden untergeordneten Rolle.¹⁸³⁶ So schlussfolgern Neubauer et al.: „Macht ist als dynamisches System aufzufassen, bei dem meist die eine Partei mehr (der »Machtbesitzer«), die andere Partei (das »Opfer«) vergleichsweise weniger Einfluss besitzt.“¹⁸³⁷ Zudem bilden die jeweiligen internen wie auch externen Akteure untereinander Koalitionen, um so mehr Macht auf die Entscheider in den Unternehmen ausüben zu können.¹⁸³⁸

Nicht zuletzt zeigt Mintzberg mit seinen vier Ebenen die differenzierte Koalitionsbildung der jeweiligen internen wie auch externen Akteure auf, indem dieser dieses wie folgt klassifiziert:¹⁸³⁹

1. „A dominated external coalition encourages the rise of a bureaucratic internal coalition.
2. A divided external coalition encourages the rise of a politicized internal coalition, and vice versa.
3. A personalized, ideologic, professional, or bureaucratic internal coalition encourages the rise of a passive external coalition.
4. Other combinations of the coalitions, as well as nondominant mixtures of the internal forms of influence, encourage moderate or intense levels of conflict in an organization.“¹⁸⁴⁰

1828 Vgl. Crozier/Friedberg, 1979, 39.

1829 Luhmann, 2003, 43.

1830 Vgl. Crozier/Friedberg, 1993, 16.

1831 Crozier/Friedberg, 1993, 16.

1832 Vgl. Sander, 1993, 21; König, 1998, 69; Luhmann, 2003, 29.

1833 Vgl. Sander, 1993, 159.

1834 Sander, 1993, 159.

1835 Vgl. Drinck, 2008, 221.

1836 Vgl. Bitz et al., 1999, 114.

1837 Neubauer et al., 2006, 42.

1838 Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 429.

1839 Vgl. Mintzberg, 1984, 209.

2.4.10.1 Machtverstärkung durch interne Unterstützungsfunktion

Bündnisse wie auch informelle Kontakte unter den Beteiligten erweisen sich für die innerorganisatorische Zusammenarbeit als bedeutsam.¹⁸⁴¹ Schreyögg/Steinmann attestieren, dass es durch eine Partizipation der Organisationsmitglieder im Zuge betrieblicher Demokratisierung an den Entscheidungsprozessen, dies zur Neuverteilung von Entscheidungsbefugnissen führen wird.¹⁸⁴² Dabei kann die eigene Macht durch die Macht Dritter Verstärkung finden.¹⁸⁴³ Mittlere Manager in den Unternehmen verfügen über wichtige Informationen bzw. generieren Expertise und können aufgrund ihrer Kontakte sowohl nach innen als auch nach außen Einfluss nehmen.¹⁸⁴⁴ Die Leistungsfähigkeit einer Organisation hängt dementsprechend entscheidend davon ab, wie die Führungskräfte die veranlassten Regelungen im Zuge von Beziehungen durch Handlungen durchsetzen können.¹⁸⁴⁵ Abbildung 9 veranschaulicht die interne Unterstützungsfunktion zur Überwindung der Befugnisbarrieren. Diese Unterstützungsfunktion gewährleistet, so die Annahme, die Durchführung der angestrebten Handlung, indem sie die Überwindung der vorliegenden Befugnisbarrieren ermöglicht.

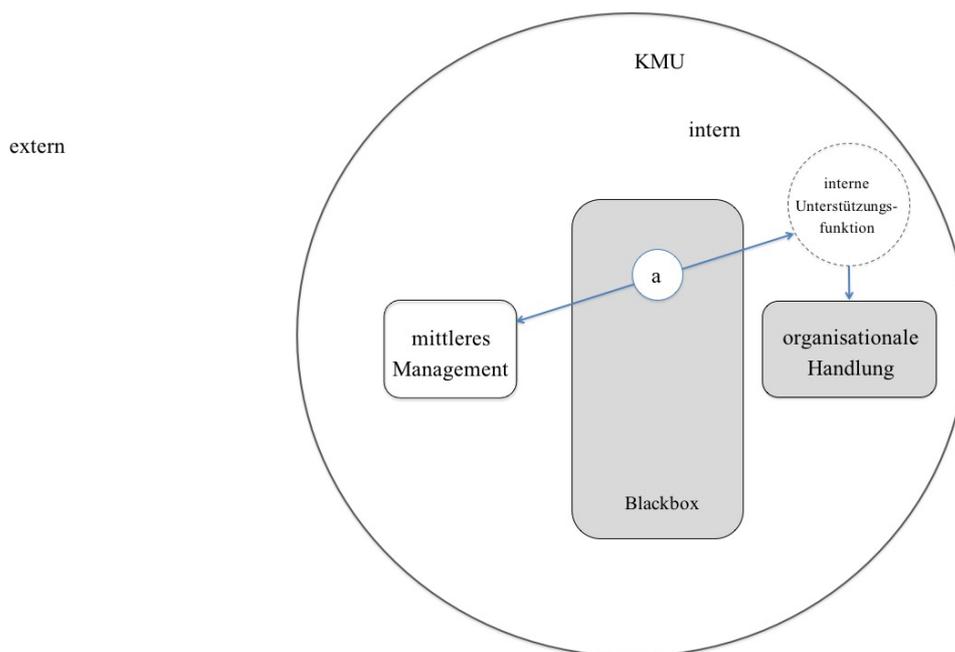


Abbildung 9: Machtverstärkung durch interne Unterstützungsfunktion.

¹⁸⁴⁰ Mintzberg, 1984, 209.

¹⁸⁴¹ Vgl. Katz/Allen, 1984, 20, 21.

¹⁸⁴² Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 396.

¹⁸⁴³ Vgl. Raven, 2008, 15.

¹⁸⁴⁴ Vgl. Keys/Bell, 1982, 64; Fifka/Kraus, 2013, 17, 18.

¹⁸⁴⁵ Vgl. Barnard, 1969, 31.

2.4.10.2 Machtverstärkung durch eigene Machtmittel (Machtbasen)

French/ Raven begründeten die theoretische Betrachtung von Machtgrundlagen. Diese bauen auf dem Bürokratiemodell von *Weber* auf, welcher schon früh auf den Einfluss durch Macht Bezug genommen hat. So entwickelten sie ihr Machtmodell auf fünf Machtbasen, der Belohnungsmacht (*reward power*), der legitimen Macht (*legitimate power*), der Macht durch Zwang (*coercive power*), der Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*), sowie der Expertenmacht (*expert power*), welches später durch *Raven* durch ein sechstes, der Informationsmacht (*information power*), erweitert wurde.

Führung baut demnach auf der Anwendung von Macht und demzufolge auch auf Machtmittel auf.¹⁸⁴⁶ Macht lässt sich zudem in Positionsmacht wie auch in Macht durch die Person (Personenmacht), wie in Kap. 2.4.8.5 bereits beschrieben, unterteilen. Abbildung 10 veranschaulicht die Unterstützungsfunktion durch die Anwendung eigener Machtbasen zur Überwindung von Befugnisbarrieren. Diese Unterstützungsfunktion gewährleistet, so die Annahme, die Durchführung der angestrebten Handlung, indem eigene zur Verfügung stehende Machtbasen zur Überwindung von Befugnisbarrieren angewendet werden.

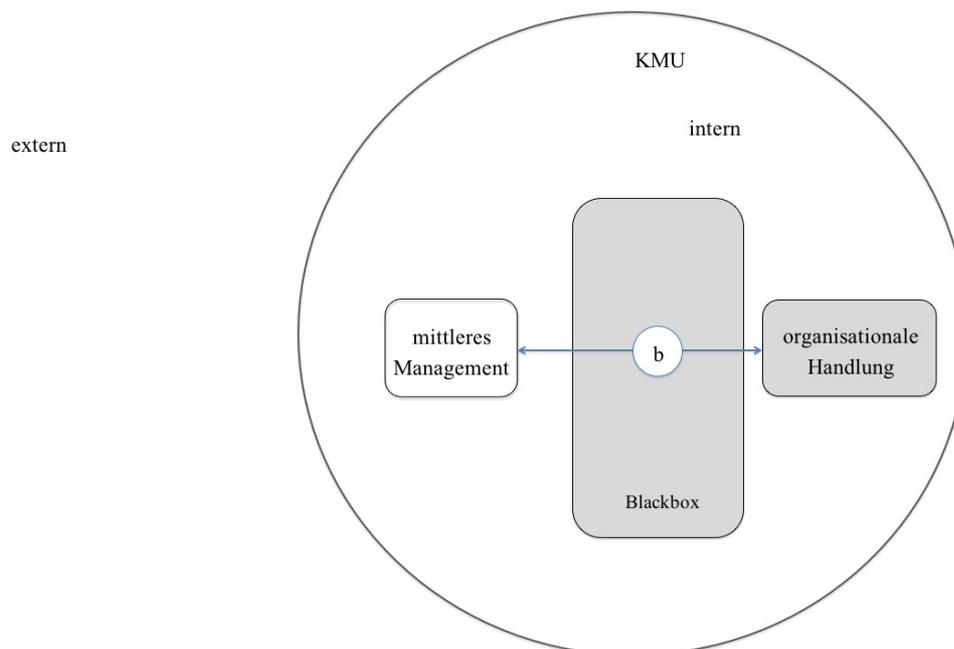


Abbildung 10: Machtverstärkung durch eigene Machtmittel.

¹⁸⁴⁶ Vgl. Sander, 1993, 1; Neubauer et al., 2006, 47; Nerdinger/von der Oelsnitz/Weibler, 2012, 145.

2.4.10.3 Machtverstärkung durch externe Unterstützungsfunktion

Beim Boundary-Spanning scheint der jeweilige Rollenkonflikt, den eine Person erfährt, die zwischen verschiedenen Gruppen zu agieren versucht, ein Problem darzustellen.¹⁸⁴⁷ Zudem scheint es bedeutsam zu sein, wie diese Person handeln und welche Werte und Interessen sie vertreten sollte, da dieses von Gruppe zu Gruppe unterschiedlich sein kann.¹⁸⁴⁸ Der Ursprung von Boundary-Spanning begründet sich auf Basis des Informationsaustausches zwischen innen und außen, das heißt über bzw. durch die Grenzen hinweg.¹⁸⁴⁹ Träger oder Übermittler von Informationen werden unter anderem auch als „gatekeeper“¹⁸⁵⁰ oder auch „communication stars“¹⁸⁵¹ genannt. Beiden ist gemeinsam, dass sie in ihrem Aufgabengebiet und Segment als Spezialisten agieren und aufgrund ihrer intensiven Beziehung zu externen bei Fragestellungen hinzugezogen werden.¹⁸⁵²

Ein solcher Austausch, insbesondere informeller Art, kann zudem zur Konfliktlösung, die nicht über formale Autorität oder Positionen bewerkstelligt werden können, beitragen, und demzufolge stellen sie das Ohr nach außen wie auch die Stimme nach innen für das Unternehmen dar.¹⁸⁵³ Aber auch Möglichkeit einer formalen Position ‚nach außen zu gehen‘ scheint ein wichtiger Faktor dafür zu sein, strategischen Einfluss innerhalb nehmen zu können.¹⁸⁵⁴ Grimes ergänzt: „[...] *expertise or a “gate keeper” position are both potential resources to be used in influencing decisions.*“¹⁸⁵⁵

Die Studienergebnisse von *Floyd/Wooldridge* weisen auf eine positive Beziehung zwischen Stelleninhabern mit Boundary-Spanning-Positionen und dem Grad der strategischen Einflussnahme hin.¹⁸⁵⁶ Zudem berichten diese Personen sowohl an weitaus höhere Hierarchiestufen als auch an untere Ebenen wie die ohne Boundary-Spanning Bezug.¹⁸⁵⁷ *Jemison* resümiert: „*The process of boundary spanning (interacting with others outside the organization) gives certain departments the ability to deal with these strategic contingencies.*“¹⁸⁵⁸

Einschränkend zeigt sich aber auch, dass es nicht jedem gelingt eine solche Funktion zu übernehmen. *Tushman/Scanlan* proklamieren: „*Informational boundary spanning will be accomplished only by those individuals who are well connected to external information areas and who also are well connected internally and thus able to disseminate new information and new ideas to their more locally oriented colleagues.*“¹⁸⁵⁹ Darüber hinaus zeigen die Studienergebnisse von *Jemison*, dass der Effekt

1847 Vgl. *Friedman/Podolny*, 1992, 28.

1848 Vgl. *Friedman/Podolny*, 1992, 28.

1849 Vgl. *Aldrich/Herker*, 1977, 218; *Jemison*, 1984, 133.

1850 *Tushman*, 1977b, 591, 592.

1851 *Tushman/Scanlan*, 1981a, 84.

1852 Vgl. *Tushman*, 1977b, 591, 592; *Tushman/Scanlan*, 1981a, 84.

1853 Vgl. *Keys/Bell*, 1982, 65.

1854 Vgl. *Floyd/Wooldridge*, 1997, 481.

1855 *Grimes*, 1978, 728.

1856 Vgl. *Floyd/Wooldridge*, 1997, 477.

1857 Vgl. *Floyd/Wooldridge*, 1997, 477.

1858 *Jemison*, 1984, 133.

1859 *Tushman/Scanlan*, 1981b, 292.

beim Boundary-Spanning auch durch den Grad der in der Organisation eingesetzten Technologie abhängig ist.¹⁸⁶⁰ *Ancona/Caldwell* ermittelten zudem, dass zwischen externen Aktivitäten und der Leistung eine Beziehung besteht.¹⁸⁶¹ Überdies, so beschreiben *Meyer/Rowan*, werden Organisationen in einem stark institutionalisierten Umfeld sowohl mit starken internen als auch mit Boundary-Spanning-Aktivitäten konfrontiert.¹⁸⁶² *Meyer/Rowan* resümieren: „*Organizations in highly institutionalized environments face internal and boundary-spanning contingencies.*“¹⁸⁶³

Die Möglichkeiten von Führungskräften Boundary-Spanning durch ihre formale Position betreiben zu können, erscheinen somit als ein wichtiger Faktor zur Analyse des mittleren Managements.¹⁸⁶⁴

Zugleich variiert das Überleben von Unternehmen von Fall zu Fall zwischen den divergierenden Anforderungen verschiedener Interessensgruppen.¹⁸⁶⁵ *Meyer/Rowan* postulieren: „*Nevertheless, the survival of some organizations depends more on managing the demands of internal and boundary-spanning relations, while the survival of others depends more on the ceremonial demands of highly institutionalized environments.*“¹⁸⁶⁶ Abbildung 11 veranschaulicht die externe Unterstützungsfunktion zur Überwindung der Befugnisbarrieren. Diese Unterstützungsfunktion gewährleistet, so die Annahme, die Durchführung der angestrebten Handlung, indem die Machtverstärkung über externe Unterstützer bezogen wird, um so die vorliegenden Befugnisbarrieren zu überwinden.

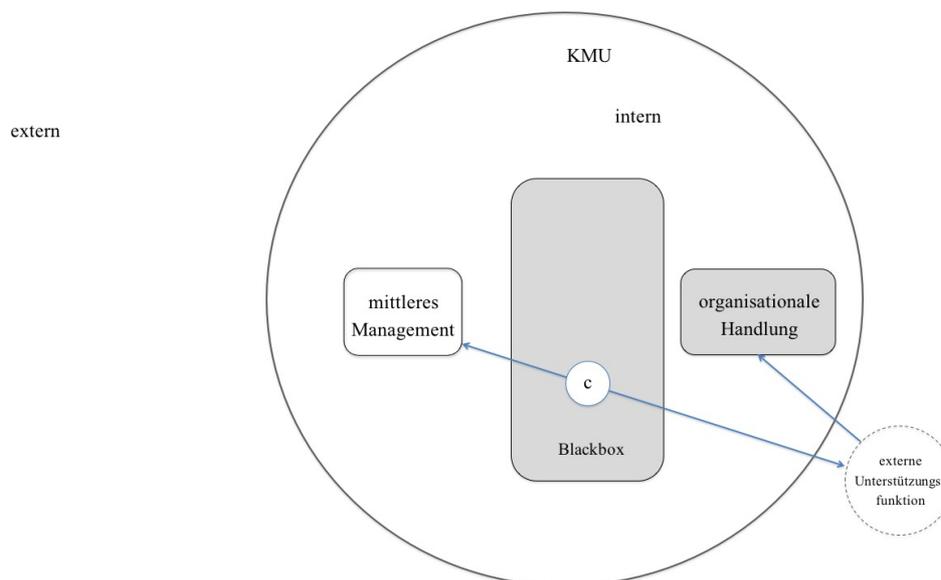


Abbildung 11: Machtverstärkung durch externe Unterstützungsfunktion.

1860 Vgl. *Jemison, 1984, 147.*
 1861 Vgl. *Ancona/Caldwell, 1992, 656.*
 1862 Vgl. *Meyer/Rowan, 1977, 353.*
 1863 *Meyer/Rowan, 1977, 353.*
 1864 Vgl. *Floyd/Wooldrige, 1997, 482.*
 1865 Vgl. *Meyer/Rowan, 1977, 353.*
 1866 *Meyer/Rowan, 1977, 353.*

3 Untersuchungsrahmen

In den nachfolgenden Kapiteln wird der Untersuchungsrahmen spezifiziert und erläutert. Hierbei bildet das mentale Modell den Grundrahmen der durchgeführten Forschungsarbeit, welches durch die aufgestellten Hypothesen überprüft wird. Im Anschluss daran erfolgt die empirische Untersuchung mit der Erstellung des Fragebogens wie auch die Durchführung der Datenerhebung. Abschließend werden die Auswertungen der Fragebögen und die Interpretation der Ergebnisse aufgeführt.

3.1 Mentales Modell und Methode der Studie

Untersuchungsobjekt dieser Arbeit sind die mittleren Manager in deutschen KMU, denn ihnen obliegt die zentrale Aufgabe, Entscheidungen der Geschäftsführung bzw. ihrer Vorgesetzten in operationalisierte Handlungen zu überführen: Handlungen, denen Entscheidungen vorausgegangen sind und somit Macht zu Grunde liegen muss, und Handlungen, die unter dem Einfluss Dritter zu scheitern drohen, da diese durch Befugnisbarrieren blockiert sind.

Im Zuge der Umsetzung von Zielen kommt es, so *Barnard*, in einem autoritären Führungssystem oftmals zu Problemen.¹⁸⁶⁷ Obendrein liegt die Umsetzbarkeit der Ziele im Maß möglicher Beeinflussung.¹⁸⁶⁸

Um die realen Machtstrukturen in den Unternehmen auf Ebene der Führungskräfte im mittleren Management erkennen zu können, müssen die Divergenzen zwischen formal strukturierter und faktischer Macht geklärt werden. Sinnvoll erscheint – in Anbetracht einer Fokussierung auf den Führungserfolg – die Machtgrundlagen gemäß ihrem Einsatz situationspezifisch zu erfassen.¹⁸⁶⁹

Bisherige Studien zeigen, dass eine Bewertung von Leistung, der Einhaltung von Regeln, wie auch der Arbeitszufriedenheit unter der Prämisse unterschiedlichster Machtbasen sinnvoll und aussagekräftig erscheint. Zudem scheint es bedeutsam, dass bei komplizierten, unregelmäßigen oder ungleichartigen Vorgängen ein hoher Grad an Entscheidungsfreiheit und Befugnissen vorliegen muss, denn nur durch individuelle Entscheidungen lassen sich hinreichende organisatorische Lösungen erzielen.¹⁸⁷⁰

Die Betrachtung situativer Einflüsse in den Unternehmen geht zugleich mit der Perspektive zur Anwendung von Macht einher. Unternehmen ordnen ihre formalen Machtressourcen, indem sie diese hierarchisch auf die jeweiligen Ebenen verteilen.¹⁸⁷¹ Es handelt sich um Macht durch Zwang, die Macht durch Belohnung sowie die durch formale Strukturen legitimierte Macht.¹⁸⁷² Klein- und mittlere Unternehmen (KMU) hingegen sind durch ihre strukturellen Aufbauorganisationen vielfach nicht durch starke hierarchische Strukturen geprägt.¹⁸⁷³ Vielmehr sind es direkte Entscheidungswege des Unternehmers, aus denen dieser versucht, sein Unternehmen zu steuern.¹⁸⁷⁴ Die Mitarbeiter erhalten Freiräume, in denen sie autark agieren können.¹⁸⁷⁵ Formale Vorgänge spielen demnach eine geringe Rolle.¹⁸⁷⁶ Somit erweisen sich insbesondere Einlinienorganisationen unter so einer Prämisse oftmals als ein stabileres Konstrukt, insbesondere dann, wenn es um die Machtverteilung in einem Unterneh-

¹⁸⁶⁷ Vgl. *Barnard*, 1969, 46.

¹⁸⁶⁸ Vgl. *Barnard*, 1969, 46.

¹⁸⁶⁹ Vgl. *Krause et al.*, 2002, 134.

¹⁸⁷⁰ Vgl. *Gutenberg*, 1976, 241.

¹⁸⁷¹ Vgl. *Steinmann/Schreyögg*, 1993, 552.

¹⁸⁷² Vgl. *Steinmann/Schreyögg*, 1993, 552.

¹⁸⁷³ Vgl. *Reinemann*, 2011, 5.

¹⁸⁷⁴ Vgl. *Reinemann*, 2011, 16, 17.

¹⁸⁷⁵ Vgl. *Reinemann*, 2011, 70.

¹⁸⁷⁶ Vgl. *Bass*, 1981, 239.

men geht.¹⁸⁷⁷ In diesem Kontext generiert sich Macht vielmehr über fachliche Expertise wie auch über Identifikation und Information.¹⁸⁷⁸ Diese entsprechen der persönlichen Macht.¹⁸⁷⁹ Insbesondere Entscheidungen des Unternehmers fallen der Charakteristika, einer Spontaneität sowie einer vermuteten Intuition zu.¹⁸⁸⁰ Darüber hinaus beschreibt *Luhmann* die Gefahr substanziell neuer Machträume durch manifestierte Standardisierungen, da hier besonders manipulative Möglichkeiten bestehen, indem Akteure auszubrechen versuchen.¹⁸⁸¹ *Luhmann/Baecker* spezifizieren: „*Man nutzt Chancen, die daraus resultieren, dass die anderen sich an bestimmte Regeln halten.*“¹⁸⁸² Um welche genauen Chancen und welche Macht es sich hierbei handelt, bleibt offen.

Die tagtäglichen Situationen im Unternehmen lassen sich bisher allein durch Beobachtung der mittleren Manager in ihrer eingebetteten Funktion nicht hinreichend ableiten. Dies umfasst insbesondere die der Person zuzuschreibenden Machtbasen, die hierbei weitgehend im Verborgenen bleiben. Umso mehr scheint es erforderlich zu sein, das machtbasierte Handlungsgeschehen spezifischer zu erfassen.

Mittlere Manager stehen als Bindeglied zwischen der obersten Führung und den Mitarbeitern, wie auch zwischen dem Unternehmen und den vielen Stakeholdern demzufolge in einem ständigen Spannungsgeflecht, in dem sie Entscheidungen erfolgreich in Handlungen umsetzen müssen. Aus Beobachtungen und eigenen Erfahrungen heraus können diese Aufgaben jedoch durch Dritte blockiert werden.

Im Fokus der Betrachtung von Befugnisbarrieren und damit in der außergewöhnlichen Führungssituation zur Überwindung derselbigen im Zusammenhang stehend, werden drei alternative machtbasierte Handlungsansätze auf ihren Einsatz zur Überwindung von Befugnisbarrieren überprüft. Zugleich werden die situativen Einflüsse in Form von Barrieren differenziert nach ihrem Ausgangspunkt (s. Abbildung 12) in Mikro-, Meso- und Makroebene gegliedert, und nach ihren Merkmalen in personell oder strukturell unterteilt, sowie als realisiert oder potentiell klassifiziert und in formal oder auch informell unterschieden.

¹⁸⁷⁷ Vgl. *Schreyögg*, 2003, 183.

¹⁸⁷⁸ Vgl. *Bitz et al.*, 1990, 149.

¹⁸⁷⁹ Vgl. *Yukl/Falbe*, 1991, 421.

¹⁸⁸⁰ Vgl. *Reinemann*, 2011, 17.

¹⁸⁸¹ Vgl. *Luhmann/Baecker*, 2009, 182.

¹⁸⁸² *Luhmann/Baecker*, 2009, 182.

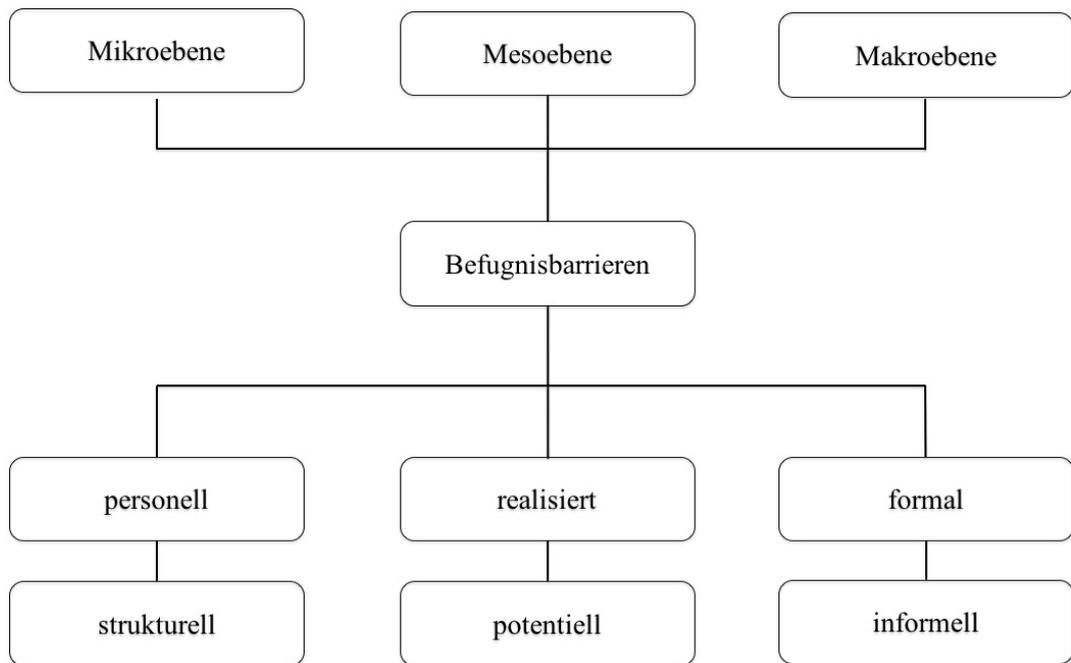


Abbildung 12: Klassifizierung situativer Einflüsse.

Abbildung 12 zeigt die jeweiligen möglichen situativen Einflüsse auf, die zu innerbetrieblichen Befugnisbarrieren beim mittleren Management in den KMU führen können.

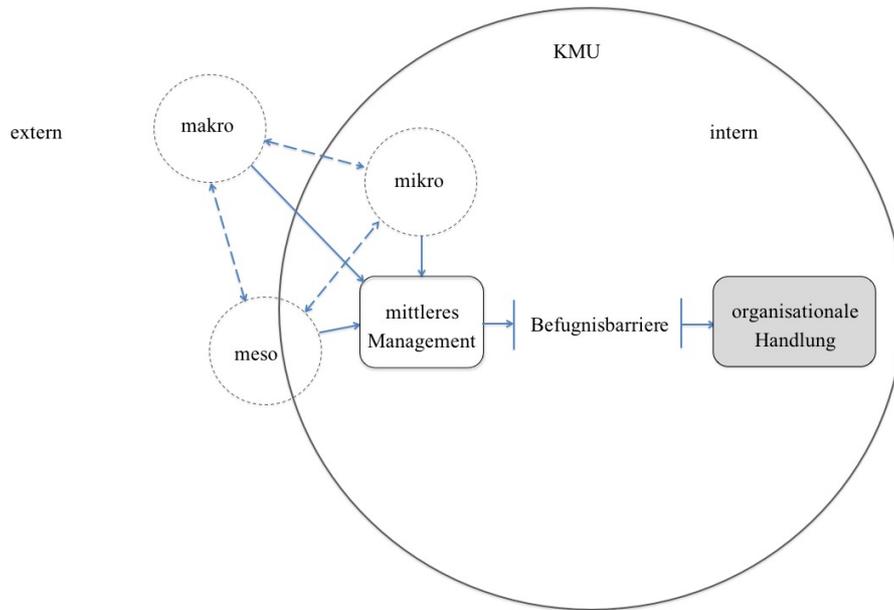


Abbildung 13: Situative Einflüsse auf das mittlere Management in den KMU.

Diese Einflüsse blockieren den von dem mittleren Management angestrebten Handlungsverlauf. Abbildung 13 verdeutlicht die situativen Einflüsse auf das mittlere Management durch Befugnisbarrieren, indem diese den angestrebten Handlungsverlauf unterbrechen.

In Anbetracht eines möglichen Gestaltungsfeldes scheint es fraglich und bisher für diese Zielgruppe auch nicht hinreichend beantwortet worden zu sein, wie das mittlere Management in den KMU in einer für sie als außergewöhnlich wahrgenommenen Führungssituation unter Befugnisbarrieren – ausgelöst durch die Einflüsse Dritter – in den KMU erfolgreich agieren kann.

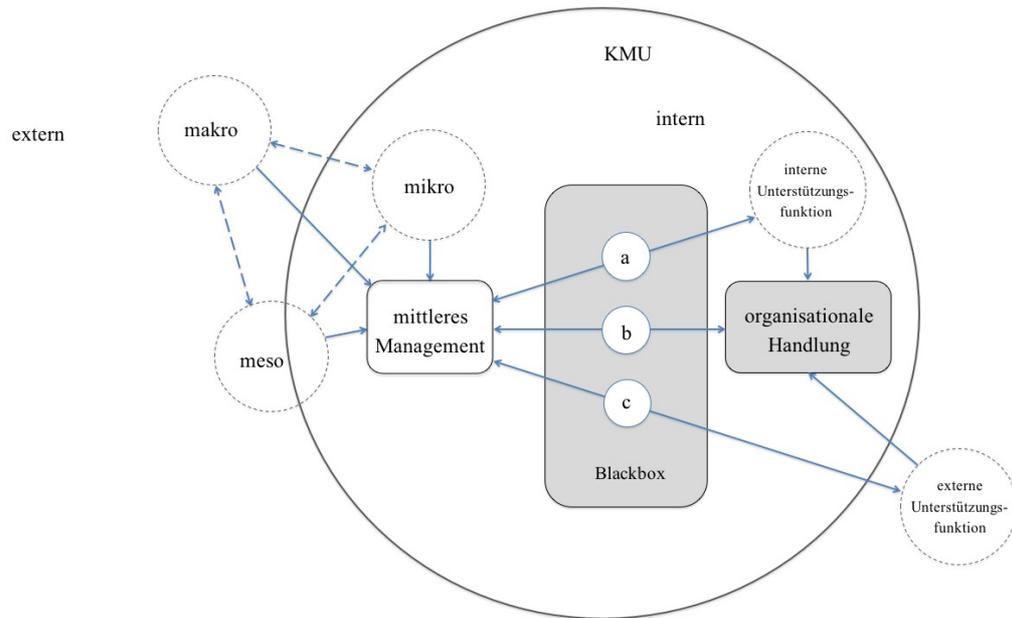


Abbildung 14: Gestaltungsfeld – Blackbox.

Dieser Vorgang – einer evident erscheinenden machtbasierten Lösungshandlung seitens des mittleren Managements in den KMU – scheint nach wie vor in einer Art Blackbox (Abbildung 14) verborgen zu sein. Unbeantwortet blieb bisher die Frage, welche machtbasierten Handlungsalternativen das mittlere Management zur Lösung in einer für sie als außergewöhnlich wahrgenommenen Führungssituation anwendet, um die Befugnisbarrieren erfolgreich zu überwinden. In dieser Arbeit werden daher drei alternative Lösungsansätze auf ihren Einsatz hin untersucht. In der Betrachtung von möglichen Handlungsalternativen werden daher drei Optionen favorisiert. Überdies soll im Gerüst von Macht auch die in diesem Zusammenhang stehende Beziehungsstruktur festgestellt und bewertet werden. In Annahme von drei möglichen Handlungsalternativen zur Überwindung der vorliegenden Befugnisbarrieren werden,

- a) die Überwindung der Befugnisbarrieren durch interne Unterstützungsfunktion,
- b) die Überwindung der Befugnisbarrieren durch eigene Machtmittel,
- c) die Überwindung der Befugnisbarrieren durch externe Unterstützungsfunktion,

auf ihre mögliche Einsatzfähigkeit überprüft.

Davon ausgehend, dass mit Führung auch immer Macht einhergeht, werden die vom mittleren Management eingesetzten Machtgrundlagen im Handlungsverlauf ‚b‘ aus Abbildung 15 auf Basis der von *French/Raven* aufgestellten sechs Machtbasen untersucht.

Fraglich erscheint, ob das mittlere Management zur Überwindung der Befugnisbarrieren und demzufolge zur Lösung der für sie als außergewöhnlich wahrgenommenen Führungssituation, innerbetriebliche oder externe Unterstützung durch Dritte erhalten hat, oder ob diese vielmehr auf ihre eigenen Machtbefugnisse vertrauen.

Die Abbildung 15 verdeutlicht die drei aufgezeigten Handlungsoptionen (a,b, und c) mit der inneren und der externen Unterstützungsfunktion wie auch den eigenen Machtbefugnissen. Diese drei Handlungsoptionen stellen nur eine Auswahl möglicher Handlungen dar und können folglich nicht den Anspruch auf Vollständigkeit im tagtäglichen Wirkgeschehen in den KMU haben.

Die Überprüfung der Auswahl der eingesetzten Handlungsalternativen wie auch deren Wirksamkeit soll das Vorgehen des mittleren Managements in den KMU in der für sie als außergewöhnlich wahrgenommenen Führungssituationen etwas aufhellen. Zugleich soll, in Betrachtung des Ergebnisses der eingesetzten Alternativen, überprüft werden, inwieweit sich die Beziehungen zu den jeweiligen Akteuren im Anschluss der angewendeten Handlungsoption verändert haben.

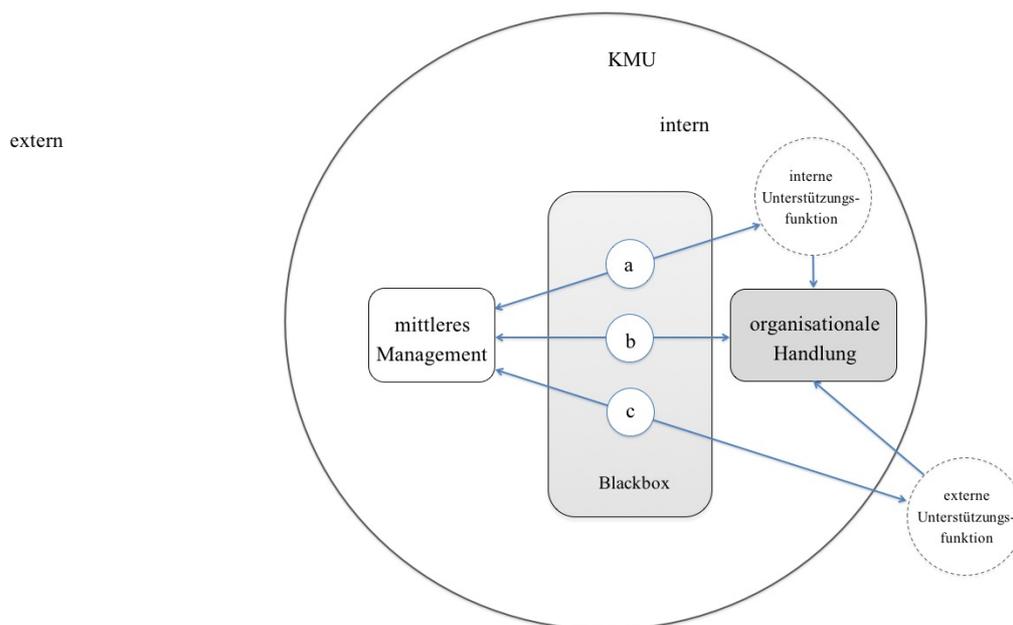


Abbildung 15: Effektivität der Handlungsalternativen.

Das mentale Modell (Abbildung 16) fußt demzufolge auf der Annahme, dass die aufgezeigten situativen Einflüsse die Handlungsoptionen im Gestaltungsfeld hervorrufen und sich die Effektivität im Ergebnis feststellen lässt. Die situativen Einflüsse sind geprägt durch die Struktur der KMU, wie auch durch denen auf das mittlere Management einwirkenden Einflüsse, die über die Mikro-, Meso- und Makroebene Einfluss nehmen und Blockaden – im Sinne von Befugnisbarrieren – hervorrufen können. Diese unterliegen verschiedenen Merkmalen, Formen und Strukturen. Davon ausgehend, dass das mittlere Management in einer für sie als außergewöhnlich wahrgenommenen Führungssituation über Handlungsalternativen verfügt und diese auch einzusetzen vermag, damit sie den Handlungserfolg gewährleisten, ist es fraglich, welche Handlungsalternativen zur Überwindung der vorliegenden Befugnisbarrieren beim mittleren Management in den KMU Vorrang finden und folglich auch zu deren Machtverstärkung wiederum beitragen. Aufgrund der Blackbox ist es daher notwendig die Effektivität der eingesetzten Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der KMU für das mittlere Management neu zu bewerten. Da das mittlere Management sich permanent im Austausch zu Dritten und somit ständig in sozialen zwischenmenschlichen Beziehungsgerüsten befindet, ist es zudem von Relevanz, festzustellen, ob und wie sich die Beziehungen unter den Anwendungen der drei ausgewählten Handlungsalternativen in Nachhinein verändert haben.

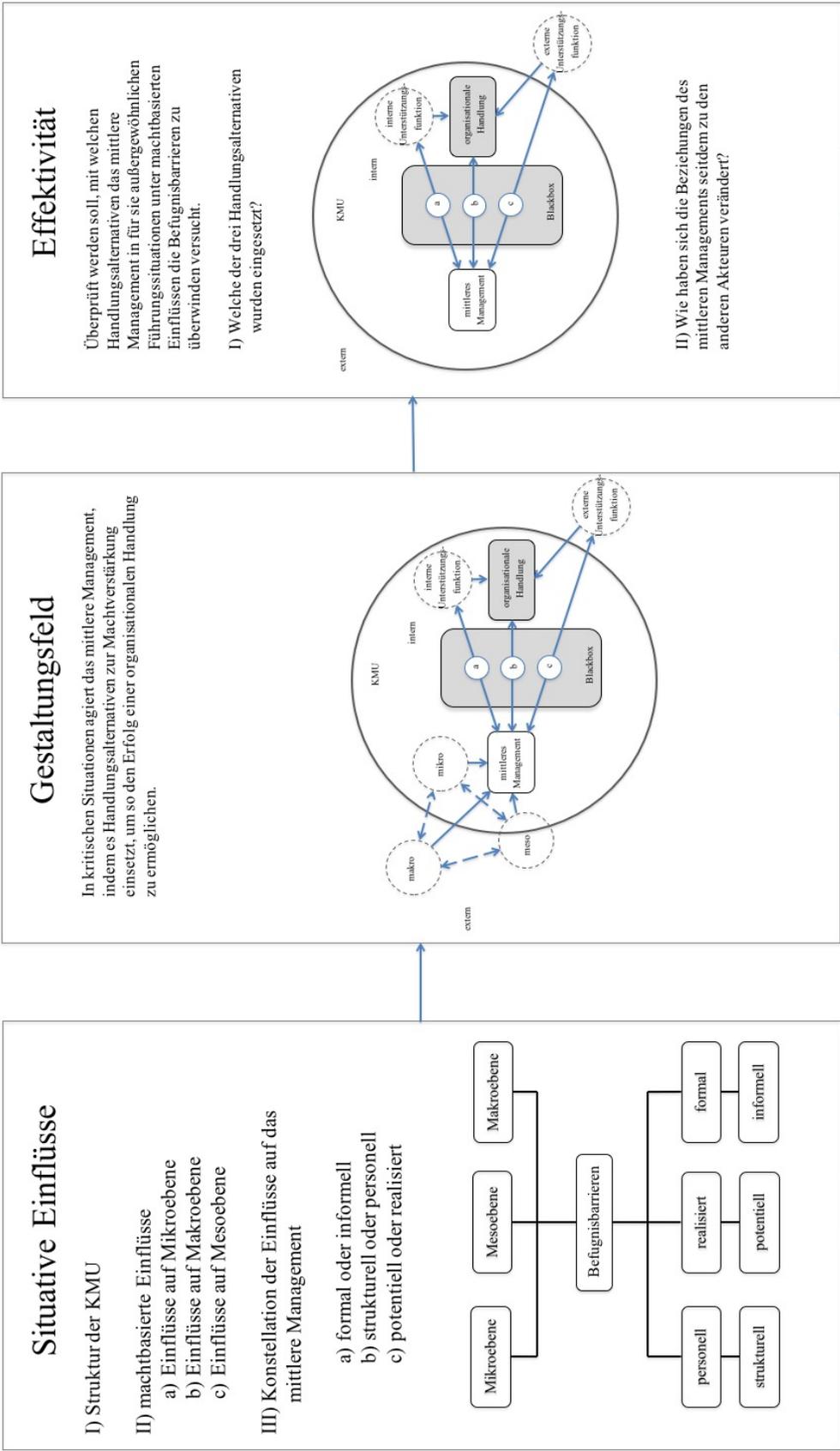


Abbildung 16: Mentales Modell.

3.2 Hypothesenbildung

In Unternehmen spielt Macht, durch seine vielfältigen Ausprägungen, eine bedeutende Rolle, da diese legitimiert und verteilt werden muss.¹⁸⁸³ Macht generiert sich in seiner Ausgestaltung auf verschiedenen Ebenen, indem sie auf Handlungen Anderer einwirkt.¹⁸⁸⁴ Insbesondere die Stakeholder nehmen Einfluss auf Entscheidungen im Unternehmen oder sind davon betroffen.¹⁸⁸⁵ Folglich kommt es in diesem Beziehungsgeflecht zu Konflikten und Spannungen.¹⁸⁸⁶ Dieses führt zu Problemen im organisationalen Ablauf.¹⁸⁸⁷

Den Akteuren zugeordnet agieren diese von verschiedenen Objektebenen aus.¹⁸⁸⁸ Mikropolitische Handlungen beruhen zum Teil auf informellen Praktiken, aus denen heraus sich Macht generieren kann.¹⁸⁸⁹ Der mikropolitische Blickwinkel ist gekennzeichnet durch die Anwendung von Machtbasen.¹⁸⁹⁰

Mesopolitische Aspekte analysieren Machtstrukturen auf formaler Ebene.¹⁸⁹¹ Sie lassen sich aufgrund ihrer abzuleitenden Heterogenität durch verschiedenartige Ausprägungsformen darstellen.¹⁸⁹² Beispiele hierfür sind unter anderem Herrschaftstypen, Hierarchien, Regeln, Dispositionen oder auch Machtketten, die auch im Sinne institutionalisierter Formen von Kontrolle zu verstehen sind.¹⁸⁹³ In Anbetracht potentieller Einflussebenen, die auf die Strategie im Unternehmen Einfluss nehmen können, zeigt sich, dass es sich insbesondere um Kunden, Zulieferer, bestehende Wettbewerber oder auch neue Anbieter und Ersatzprodukte handeln kann.¹⁸⁹⁴

In der makropolitischen Betrachtung steht die Bürokratie zwischen Mittelstand und Staat im Fokus, wenn es um Barrieren geht.¹⁸⁹⁵ Externe Einflussfaktoren zeigen sich demnach problematisch, wenn ein Übermaß an Regeln oder Gesetzen schnellere Anpassungen an die Erforderlichkeiten des Marktes verhindern.¹⁸⁹⁶

Legale Macht in den Unternehmen ist an die Position gebunden.¹⁸⁹⁷ Neben der formalen Macht, die auf ein nachvollziehbares Gerüst geregelter Regeln und Rollen aufbaut, spielen insbesondere informelle Regeln in den Unternehmen eine weitere bedeutende Rolle.¹⁸⁹⁸ Demzufolge wird das Unter-

¹⁸⁸³ Vgl. Bea/Göbel, 1999, 10, 11.

¹⁸⁸⁴ Vgl. Foucault, 2005, 255.

¹⁸⁸⁵ Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 75, 76.

¹⁸⁸⁶ Vgl. Schreyögg, 2003, 321; Lang/Lang, 2010, 12, 13.

¹⁸⁸⁷ Vgl. Schreyögg, 2003, 20.

¹⁸⁸⁸ Vgl. Sander, 1993, 7; Helfen, 2009, 185.

¹⁸⁸⁹ Vgl. Matys, 2006, 38, 88.

¹⁸⁹⁰ Vgl. Hentze/Kammel, 2001, 43.

¹⁸⁹¹ Vgl. Matys, 2006, 76.

¹⁸⁹² Vgl. Matys, 2006, 76.

¹⁸⁹³ Vgl. Matys, 2006, 76, 77, 88.

¹⁸⁹⁴ Vgl. Porter, 1985, 5.

¹⁸⁹⁵ Vgl. Welter et al., 2014, 21, 22.

¹⁸⁹⁶ Vgl. Perlinger, 2009, 12.

¹⁸⁹⁷ Vgl. Sander, 1993, 119.

¹⁸⁹⁸ Vgl. Schreyögg, 2003, 12, 13; Schreyögg/Koch, 2010, 338.

nehmen sowohl auf formalen als auch auf informellem Wege durch seine Mitglieder Gegenstand politischer Interessen.¹⁸⁹⁹ Überdies kann die ausschließliche Anwendung formaler Machtgrundlagen im betrieblichen Ablauf zu erheblichen Problemen führen.¹⁹⁰⁰ Erfolgreiche Führungskräfte kombinieren demnach ihre Positionsmacht mit ihrer Personenmacht.¹⁹⁰¹

3.2.1 Hypothesenbildung 1: Befugnisbarrieren in den KMU durch Objektebenen

Eine große Gruppe einflussnehmender Akteure bilden die Stakeholder in den Unternehmen.¹⁹⁰² Sie verfolgen verschiedene Interessen, verfügen über unterschiedliche Machtgrundlagen und nehmen auf bestimmte Ziele Einfluss.¹⁹⁰³ Stakeholder verfügen neben formaler, ökonomischer und auch politischer Macht auch über technologischen, gesellschaftlichen und einen internen Einfluss durch Führung.¹⁹⁰⁴ Sie üben als sogenannte „*influencers*“¹⁹⁰⁵ Macht auf das Unternehmen aus.¹⁹⁰⁶ Unternehmen befinden sich infolgedessen in einem komplexen, internen wie auch externen Geflecht von Beziehungen und sehen sich einem zunehmend immer komplexer werdenden Schema an Erwartungshaltungen ausgesetzt.¹⁹⁰⁷

Die Vielzahl von Einflüssen führt unweigerlich auch zu Problemen im organisationalen Ablauf und zu Konflikten bei den mittleren Managern.¹⁹⁰⁸ Hierbei generieren sie ihren Einfluss unter anderem aufgrund ihres Ursprungs, aktuell vorliegender Wettbewerbsbedingungen, aus dem herrschenden Erziehungssystem, den kulturellen Gegebenheiten, aus ihrer Natur stammend, ihrem Potential aus politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen, dem wirtschaftlichen Umfeld, der Demographie und der Gesellschaft, dem sozio-kulturellen Bereich, dem technologischen Fortschritt, wie auch der ökologischen Umwelt, und vielem mehr.¹⁹⁰⁹

Ausgelöst von internen bzw. auch externen Interessensgruppen verbergen sich in diesem Beziehungsgeflecht Konflikte und Spannungen.¹⁹¹⁰ Ihren Ursprungsquellen zugeordnet, agieren diese von verschiedenen Objektebenen aus, wie der Mikroebene, dem einzelnen Akteur, der Mesoebene, durch Gruppen und Organisationen und der Makroebene, auf gesellschaftlicher Ebene oder auch durch staatliche Institutionen.¹⁹¹¹ Zusätzlich stellt sich die wachsende Nachfrage nach mehr Individualität als Herausforderung dar, indem diese eine größere Dynamik an die gewünschte Vielfalt in der Bearbei-

1899 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 422.

1900 Vgl. Neubauer et al., 2006, 102.

1901 Vgl. Yukl, 1989, 256.

1902 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 75, 76.

1903 Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 427; Freeman, 2010, 25, 46.

1904 Vgl. Freeman, 2010, 62, 63, 92, 93.

1905 Mintzberg, 1984, 209.

1906 Vgl. Mintzberg, 1984, 209; Mitchell/Agle/Wood, 1997, 859.

1907 Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 17; Lang/Lang, 2010, 12.

1908 Vgl. Schreyögg, 2003, 20; Lang/Lang, 2010, 13.

1909 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 414; Walgenbach/Meyer, 2008, 17; Freeman, 2010, 92-95; Schreyögg, 2013, 1, 2.

1910 Vgl. Schreyögg, 2003, 321; Lang/Lang, 2010, 12, 13.

1911 Vgl. Sander, 1993, 7; Helfen, 2009, 185.

tion erfordert.¹⁹¹² Eine solche Einflussnahme manifestiert sich insbesondere als die Macht der Kunden auf das Unternehmen.¹⁹¹³ Besonders beachten muss das Management hierbei auch die nicht legitimierten Gruppen – die sogenannten „*terrorist groups*“^{1914, 1915}.

Davon ausgehend, dass Einflüsse von verschiedenen Objektebenen, der Mikro-, Meso- und Makroebene, vorliegen, die als Blockade die Ausführung der angestrebten Handlung verhindern und beim mittleren Management zu Befugnisbarrieren führen, soll überprüft werden, inwieweit das mittlere Management durch diese Einflüsse blockiert wird.

Hieraus abgeleitet soll mit Hypothese 1 überprüft werden, ob mittlere Manager Befugnisbarrieren – ausgelöst durch die Objektebenen – unterliegen.

Hypothese 1: Mittlere Manager in den KMU unterliegen durch die Objektebenen Befugnisbarrieren.

3.2.2 Hypothesenbildung 2: Befugnisbarrieren durch Machtprozesse der Makroebene

Ausgehend von Einflüssen der Umwelt auf die Unternehmen lassen sich diese nicht immer auf rein ökonomisches Handeln zurückführen.¹⁹¹⁶ Vielmehr sind es Ursachen, die aufgrund gesellschaftlicher Vorstellung das Handeln in den Unternehmen beeinflussen können.¹⁹¹⁷ Bedeutend ist, dass die Umwelt als Erfolgsfaktor für den Fortbestand der Organisation angesehen wird.¹⁹¹⁸ Unternehmen, die diesen Erwartungen nicht entsprechen, droht der Verlust der Anerkennung.¹⁹¹⁹ Demnach werden Unternehmen durch Externe normativ beeinflusst und der Druck zur Konformitätsbildung in Richtung gesellschaftlicher Annahmen und Erwartungen steigt.¹⁹²⁰

Die Frage, welchen Erwartungen sich die Unternehmen primär stellen, umfasst gleichsam die Frage nach der Macht derer, die diese Erwartungen aufstellen.¹⁹²¹ Institutionen wie der Staat verfügen über Macht, Strafen bei Nichteinhaltung der Vorgaben zu verhängen und zwingen somit Unternehmen die Erwartungen zu erfüllen.¹⁹²²

Die neo-institutionalistische Organisationstheorie positioniert sich in ihrer Betrachtungsweise in Richtung Makroebene, von der aus Vorstellungen und Erwartungen auf die Organisation übertragen und diese dann intern aufgenommen und umgesetzt werden.¹⁹²³ Demzufolge kann Macht, die von Organisationen ausgeht, in der Makroperspektive über den Einfluss auf Strukturen und Prozesse beantwortet

¹⁹¹² Vgl. BMWi, 10/2010, 12.

¹⁹¹³ Vgl. Drucker, 2009b, 163.

¹⁹¹⁴ Freeman, 2010, 53.

¹⁹¹⁵ Vgl. Freeman, 2010, 53.

¹⁹¹⁶ Vgl. Senge/Hellmann, 2006, 15.

¹⁹¹⁷ Vgl. Senge/Hellmann, 2006, 15.

¹⁹¹⁸ Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 12.

¹⁹¹⁹ Vgl. Meyer/Rowan, 1977, 349, 350.

¹⁹²⁰ Vgl. Zucker, 1987, 443; Walgenbach/Meyer, 2008, 17.

¹⁹²¹ Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 67.

¹⁹²² Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 66.

¹⁹²³ Vgl. Walgenbach/Meyer, 2008, 50.

werden.¹⁹²⁴ Organisationen können demzufolge als institutionelle Akteure betrachtet werden, die über Individuen Macht ausüben.¹⁹²⁵

Gemäß den Betrachtungen zur Isomorphie formen äußere Einflüsse – in Form von Anforderungen und Erwartungen – die Strukturen in den Unternehmen.¹⁹²⁶

In einem weiteren Blickwinkel makropolitische Machtprozesse steht unter anderem die Bürokratie zwischen Mittelstand und Staat.¹⁹²⁷ Ein Übermaß an Regeln oder Gesetzen verhindern eine schnellere Anpassungen an die Erforderlichkeiten des Marktes.¹⁹²⁸ Es kommt hierbei zu einem Generalisierungsproblem, indem die Wirtschaft die Regulierung als Barrieren in ihrem wirtschaftlichen Handeln betrachtet.¹⁹²⁹ Makropolitisch betrachtet liegt der Ansatz im Fokus auf einen gesellschaftlichen Neo-Institutionalismus.¹⁹³⁰ Diese Einflüsse können durch Faktoren – stammend aus der Wirtschaft, der Politik, dem Rechtssystem, der demografischen Entwicklung, dem sozio-kulturellen Verständnis, der Technologie, wie auch durch ökologische Aspekte und vielen mehr – hervorgerufen werden.¹⁹³¹

In diesem Sinne können Gesetze den zur Verfügung stehenden Spielraum des Managements an Handlungsmöglichkeiten in einer Unternehmung deutlich beschränken.¹⁹³² Der Gesetzgeber übt somit durch Zwang Macht aus, indem dieser durch Gesetze das Verhalten vorbestimmt.¹⁹³³

Unter dieser Prämisse makropolitische Einflussnahmen generiert sich der Staat als Dirigent der Unternehmen und wird so zu einem bedeutenden Einflussfaktor, indem dieser innerorganisationale Prozesse beeinflussen und zu weilen auch blockiert kann.

Ein Beispiel hierfür stellt das sogenannte „*business judgement*“¹⁹³⁴ da, dass zu weiteren Einschränkungen innerhalb der Strukturbildung führen kann, immer dann, wenn Entscheider aufgrund von restriktiven gesetzlichen Vorgaben den Entscheidungsverlauf in stark formalisierten Strukturen münden lassen und somit das faktisch Gelebte hierdurch zu eliminieren versuchen.¹⁹³⁵ Grund hierfür sind der zunehmende öffentliche Druck auf die Entscheider wie auch zunehmend stark reglementierte, gesetzliche Vorgaben sowie der sich daraus resultierende individuelle Haftungsdruck.¹⁹³⁶ Zudem generiert

1924 Vgl. Matys, 2006, 78.

1925 Vgl. Matys, 2006, 78.

1926 Vgl. DiMaggio/Powell, 1983, 150.

1927 Vgl. Welter et al., 2014, 21, 22.

1928 Vgl. Perlinger, 2009, 12.

1929 Vgl. Perlinger, 2009, 12.

1930 Vgl. Matys, 2006, 88.

1931 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 414; Walgenbach/Meyer, 2008, 17; Freeman, 2010, 92-95; Schreyögg, 2013, 1, 2.

1932 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 96.

1933 Vgl. Perlinger, 2009, 12.

1934 Bay, 2014.

1935 Vgl. Bay, 2014.

1936 Vgl. Bay, 2014.

insbesondere die Gesellschaft zunehmend über soziale Medien ihre Erwartungen an das Unternehmen.¹⁹³⁷

Hieraus abgeleitet soll mit Hypothese 2 überprüft werden, inwieweit mittlere Manager in den KMU durch den Einfluss externer Dritter auf der Makroebene in der Ausübung ihrer organisationalen Handlungen durch Befugnisbarrieren blockiert werden.

Hypothese 2: Mittlere Manager in den KMU unterliegen verstärkt durch Akteure der Makroebene Befugnisbarrieren.

3.2.3 Hypothesenbildung 3: Befugnisbarrieren durch Machtprozesse der Mesoebene

Mesopolitisch betrachtet zeigen sich verschiedene Verbindungen auf. Diese umfassen neben machtba-
sierten Einflüsse auf Gruppenebene auch Einflüsse auf Ebene von Subeinheiten.¹⁹³⁸ Auch können
Verbindungen zwischen dem Unternehmen und den Zulieferbetrieben unmittelbar Einfluss auf die
Geschäftsführung ausüben.¹⁹³⁹ Weitere potentielle Einflüsseebenen, die auf die Strategie im Unterneh-
men Einfluss nehmen können sind neben den erwähnten Zulieferer insbesondere Kunden, bestehende
Wettbewerber oder auch neue Anbieter und Ersatzprodukte.¹⁹⁴⁰

In den Unternehmen kommt es tagtäglich zu konfliktbehafteten Situationen durch diese einflussneh-
menden Gruppen. Besonders deutlich werden diese Konflikte in der Umsetzung von fragmentierten
Fertigungsketten, in denen die Organisation als übergeordnete Größe, und nicht wie der handelnde
Akteur, an Ort und Zeit gebunden ist.¹⁹⁴¹ Trotz Entscheidungsbefugnissen auf autonomer Ebene wer-
den durch die Organisation als deren übergeordnete Instanz die Befugnisse der autonomen Einheiten
beschränkt.¹⁹⁴²

Hieraus abgeleitet soll mit Hypothese 3 überprüft werden, inwieweit mittlere Manager in den KMU
durch den Einfluss externer Dritter auf der Mesoebene in der Ausübung ihrer organisationalen Hand-
lungen durch Befugnisbarrieren blockiert werden.

Hypothese 3: Mittlere Manager in den KMU unterliegen verstärkt durch Akteure der Mesoebene Be-
fugnisbarrieren.

3.2.4 Hypothesenbildung 4: Befugnisbarrieren durch Machtprozesse der Mikroebene

Unternehmen sind geprägt durch eine Nonkonformität bezüglich der Interessen wie auch der Zielbil-
dung zwischen der Führung und den Beschäftigten.¹⁹⁴³ Diese Divergenz führt unweigerlich zu perma-

¹⁹³⁷ Vgl. Heimans/Timms, 2018, 33, 161.

¹⁹³⁸ Vgl. Sander, 1993, 7.

¹⁹³⁹ Vgl. Bea/Göbel, 1999, 354.

¹⁹⁴⁰ Vgl. Porter, 1985, 5.

¹⁹⁴¹ Vgl. Simon, 2013, 28.

¹⁹⁴² Vgl. Simon, 2013, 28.

¹⁹⁴³ Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 550.

nenen Konflikten unter den Beteiligten.¹⁹⁴⁴ Dabei können Strukturen ein Verhalten lenken oder auch behindern.¹⁹⁴⁵ Auch können die vermeintlich Unterlegenen durch den Gebrauch von kulturellen Normen Macht für sich genießen.¹⁹⁴⁶ Aufgrund von Ansprüchen und der Verfolgung von Einzelinteressen kann es somit immer wieder zu Konflikten oder auch zu Leistungsverweigerung kommen.¹⁹⁴⁷ Diese Handlungen beruhen dann zum Teil auf informelle Praktiken, die in Form von mikropolitischen Handlungen Macht generieren.¹⁹⁴⁸ Den mikropolitischen Blickwinkel kennzeichnen hierbei die Anwendungen von Machtbasen.¹⁹⁴⁹

Das individuelle Verhalten einzelner Akteure in Anbetracht der Machtquellen erscheint dabei kontingent zu sein.¹⁹⁵⁰ Dort, wo Normen, Regeln und Werte technische Strukturen wie Befugnisse hervorrufen, entwickeln sich unweigerlich auch neue Machtverhältnisse unter den Akteuren.¹⁹⁵¹ Darüber hinaus gestaltet sich die Strategie der Akteure unabhängig von der hierarchischen Organisationsstruktur und kann so zu Handlungseinschränkungen bei den Führungskräften führen, die so in ihrem Wirkungsbereich Einschränkungen erfahren.¹⁹⁵²

Dem Menschen wird eine Art Willkür attestiert, indem dieser zu Risiken oder zu gelegentlichen Ungechtigkeiten oder zu Winkelzügen neigt.¹⁹⁵³ Auf das Mikropolitische übertragen, bedeutet dies Einflussversuche durch Machttaktiken anzuwenden.¹⁹⁵⁴

Insbesondere der Mangel an Vertrauen kann unmittelbar zu Verzögerungen führen.¹⁹⁵⁵ Problematisch wird es, wenn im betrieblichen Umgang Experten – diese nur auf ihr Fachgebiet orientiert – die übrige Interessenlage unberücksichtigt lassen.¹⁹⁵⁶ Zudem führen Ansprüche und die Verfolgung von Einzelinteressen immer wieder zu Konflikten oder auch zu Leistungsverweigerungen in den Unternehmen.¹⁹⁵⁷ Überdies zeigen sich Abtrennungsprozesse, bei denen sich der Akteur im Unternehmen mit seiner Loyalität zu diesem zu entbinden versucht.¹⁹⁵⁸

Ableitend aus diesen Erkenntnissen soll überprüft werden, inwieweit innerbetriebliche politische Prozesse auf Mikroebene zu Befugnisbarrieren bei den mittleren Managern geführt haben.

¹⁹⁴⁴ Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 550.

¹⁹⁴⁵ Vgl. Probst, 1987, 36.

¹⁹⁴⁶ Vgl. Han, 2005, 13.

¹⁹⁴⁷ Vgl. von der Oelsnitz, 2012, 20, 21.

¹⁹⁴⁸ Vgl. Matys, 2006, 38, 88.

¹⁹⁴⁹ Vgl. Hentze/Kammel, 2001, 43.

¹⁹⁵⁰ Vgl. Matys, 2006, 88.

¹⁹⁵¹ Vgl. Crozier/Friedberg, 1993, 38.

¹⁹⁵² Vgl. Crozier/Friedberg, 1993, 37, 38.

¹⁹⁵³ Vgl. Barnard, 1969, 11.

¹⁹⁵⁴ Vgl. Neuberger, 2006, 12.

¹⁹⁵⁵ Vgl. Barnard, 1969, 10.

¹⁹⁵⁶ Vgl. Malik, 2000, 91, 92.

¹⁹⁵⁷ Vgl. von der Oelsnitz, 2012, 20, 21.

¹⁹⁵⁸ Vgl. von der Oelsnitz, 2012, 114.

Hieraus abgeleitet soll mit Hypothese 4 überprüft werden, inwieweit mittlere Manager in den KMU durch den Einfluss interner Dritter auf der Mikroebene in der Ausübung ihrer organisationalen Handlungen durch Befugnisbarrieren blockiert werden.

Hypothese 4: Mittlere Manager in den KMU unterliegen verstärkt durch Akteure der Mikroebene Befugnisbarrieren.

3.2.5 Hypothesenbildung 5: Befugnisbarrieren durch den Chef

Im Wirkungsfeld von Macht können verschiedene Aspekte der Macht betrachtet werden.¹⁹⁵⁹ So lassen sich bei den Akteuren drei Aspekte der Macht betrachten: die Erweiterung bzw. der Erhalt des eigenen Handlungsspielraums, die Einschränkung anderer Akteure und letztendlich der Stärkung des Unternehmens durch eigene Beiträge, da nur in einem überlebensfähigen Unternehmen die Realisierung der eigenen Interessen ermöglicht werden kann.¹⁹⁶⁰ Macht versteht sich, indem ein Akteur strategisch den Spielraum eines anderen kontrolliert.¹⁹⁶¹

Insbesondere in der Gestaltung von Regeln kommt es zuweilen zu Konflikten zwischen dem, der die Regeln erlässt und dem, der sie zu befolgen hat.¹⁹⁶² Zudem führen Ansprüche und die Verfolgung von Einzelinteressen immer wieder zu Konflikten oder auch zu Leistungsverweigerungen in den Unternehmen.¹⁹⁶³ Eine besondere Gefahr, unter denen das mittlere Management zu versagen droht, liegt in zahlreichen Konflikten und Einschränkungen durch innerbetriebliche wie auch außerbetriebliche Erwartungen.¹⁹⁶⁴

Unternehmen stellen demnach „[...] Gebilde von Konflikten dar [...]“. ¹⁹⁶⁵, in denen sich die Konflikte als Phänomene der Macht präsentieren.¹⁹⁶⁶ Macht als ein Ausdruck zwischenmenschlicher Beziehung wird somit zum Problem.¹⁹⁶⁷

Mittlere Manager müssen mit vielen Ebenen sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens erfolgreich agieren.¹⁹⁶⁸ Der Kern ihrer Aufgabe besteht darin, strategische Entscheidungen in Handlungen umzusetzen.¹⁹⁶⁹ Die Macht der mittleren Manager divergiert deutlich – von einer schwachen Ausübung nach oben und einer stärkeren nach unten.¹⁹⁷⁰ Dementsprechend stehen sie in einem Spannungsbogen – einem sogenannten „vertical code-switching“¹⁹⁷¹ – denn dieser bedarf einer gezielt auf

¹⁹⁵⁹ Vgl. Sander, 1993, 177.

¹⁹⁶⁰ Vgl. Sander, 1993, 177.

¹⁹⁶¹ Vgl. Crozier/Friedberg, 1979, 56.

¹⁹⁶² Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 23.

¹⁹⁶³ Vgl. von der Oelsnitz, 2012, 20, 21.

¹⁹⁶⁴ Vgl. Hölterhof et al., 2011, 14; Walter, 2016, 37.

¹⁹⁶⁵ Crozier/Friedberg, 1993, 56.

¹⁹⁶⁶ Vgl. Bierstedt, 1950, 738.

¹⁹⁶⁷ Vgl. Anicich/Hirsh, 2017b, 2.

¹⁹⁶⁸ Vgl. Keys/Bell, 1982, 59.

¹⁹⁶⁹ Vgl. Keys/Bell, 1982, 61; Huy, 2001, 76.

¹⁹⁷⁰ Vgl. Anicich/Hirsh, 2017b, 2.

¹⁹⁷¹ Anicich/Hirsh, 2017b, 3.

die Situation und auf die jeweilige Rollenverteilung abgestimmten und zugleich ausdifferenzierten Anwendung von Macht.¹⁹⁷² Das hierdurch auftretende ambivalente Machtverhalten führt unweigerlich zu einem Rollenkonflikt.¹⁹⁷³ In diesem Kontext mutiert das mittlere Management auf der einen Seite zum Opfer und auf der anderen Seite zum Gestalter von Veränderungen.¹⁹⁷⁴ Sie agieren auf Mikroebene durch auf Makroebene vorgegebenen Aufgaben.¹⁹⁷⁵ Aufgrund der an sie gerichteten Rollenerwartungen stehen sie in einer Art „Sandwichposition“.^{1976, 1977} Das mittlere Management bildet somit eine Brücke zwischen dem Top-Management und den Teammitgliedern.¹⁹⁷⁸ Hingegen führt diese strukturelle Einbettung gleichsam zu Einschränkungen der eigenen Handlungsfähigkeit.¹⁹⁷⁹

Mittleren Managern fehlt zuweilen die organisatorische Unterstützung zur Ausübung ihrer formalen Autorität.¹⁹⁸⁰ In dieser Konstellation werden mittlere Manager von ihrem Chef nicht hinreichend unterstützt.¹⁹⁸¹ Zudem belastet das mittlere Management der Informationsmangel, der von Seiten der Geschäftsführung hervorgerufen wird.¹⁹⁸² Hinzu fühlen sich mittlere Manager einem zu starken Druck durch ihre Chefs und Teams ausgesetzt.¹⁹⁸³

Davon ausgehend, dass innerbetriebliche Einflüsse von Seiten der Chefs vorliegen und diese beim mittleren Management zu Befugnisbarrieren führen und als Blockade die Ausführung der angestrebten Handlung verhindern, soll überprüft werden, inwieweit das mittlere Management durch innerbetriebliche Einflüsse von ihrem Chef in der Ausführung ihrer Führungshandlung blockiert werden.

Hieraus abgeleitet soll mit Hypothese 5 überprüft werden, inwieweit mittlere Manager in den KMU durch den Einfluss ihrer Vorgesetzten in der Ausübung ihrer organisationalen Handlungen durch Befugnisbarrieren blockiert werden.

Hypothese 5: Mittlere Manager in den KMU erfahren überwiegend durch ihre(n) Vorgesetzte(n) Befugnisbarrieren.

3.2.6 Hypothesenbildung 6: Anwendung persönlicher Machtbasen mittlerer Manager

Organisationen versuchen durch Strukturbildung legitime, vertikale Machträume in Form von Hierarchien herzustellen.¹⁹⁸⁴ Neben formaler, gibt es auch Formen informeller Macht.¹⁹⁸⁵ Durch die Ge-

1972 Vgl. Anicich/Hirsh, 2017b, 3.

1973 Vgl. Anicich/Hirsh, 2017a, 676.

1974 Vgl. Anicich/Hirsh, 2017b, 3.

1975 Vgl. Fijka/Kraus, 2013, 9, 20.

1976 Walter, 2016, 37.

1977 Vgl. Walter, 2016, 37.

1978 Vgl. Caye et al., 2010, 3.

1979 Vgl. Walter, 2016, 37.

1980 Vgl. Izraeli, 1975, 58.

1981 Vgl. Izraeli, 1975, 58.

1982 Vgl. Hölterhof et al., 2011, 16.

1983 Vgl. Caye et al., 2010, 4.

1984 Vgl. Sander, 1993, 159; König, 1998, 69, 84; Luhmann, 2003, 52.

1985 Vgl. Luhmann, 2003, 46.

schäftsführung werden Instanzen benannt, auf die sie ihre Rechte und Pflichten hin delegiert.¹⁹⁸⁶ Folglich verfügen diese dann in ihrer Funktion über Entscheidungs- wie auch über Weisungsbefugnisse, in dessen Rahmen sie hierfür auch die Verantwortung übernehmen.¹⁹⁸⁷

Führungskräfte gebrauchen Macht, um die Einhaltung von routinierten Aufgaben zu gewährleisten, wie auch um bei ungewöhnlichen Aufgabenstellungen eine Umsetzung bei den Zielpersonen zu erreichen.¹⁹⁸⁸ Aus diesem Handlungsgefüge heraus werden Aufgaben spezifiziert und Pläne realisiert.¹⁹⁸⁹ Die verschiedenen Aufgaben in einer Organisation führen zur Aufteilung in Stellen und der Vergabe von Positionen.¹⁹⁹⁰

Legitime Macht wie auch die Macht durch Belohnung können, in der Betrachtung der Positionsmacht, als eine für die Durchsetzung von Regeln wichtige Machtgrundlage aufgefasst werden.¹⁹⁹¹ Demzufolge wird mit Führung auch immer der Gebrauch von Macht verbunden – gefolgt von einem Verständnis, welche Positionen Macht ausüben dürfen.¹⁹⁹²

Der Erfolg einer Führung liegt demnach bei den zur Verfügung stehenden Machtgrundlagen.¹⁹⁹³ Führung findet sowohl formal auf Basis von Positions- und Personenmacht als auch auf informellem Wege, dieses hingegen nur durch persönliche Machtgrundlage, statt.¹⁹⁹⁴ Überdies kombinieren erfolgreiche Führungskräfte ihre Positionsmacht mit ihrer Personenmacht.¹⁹⁹⁵ In geschäftlichen Veränderungsprozessen scheint es zudem ratsam zu sein, sich vielmehr auf seine personale Machtgrundlage zu stützen, als die durch die Position vorgegebene Positionsmacht anzuwenden.¹⁹⁹⁶ Demzufolge scheint es, als wenn das bisherige Führungsmandat zunehmend seine ihm angestammte Funktion einer direkten Einflussnahme verliert.¹⁹⁹⁷

Hieraus abgeleitet soll mit Hypothese 6 überprüft werden, inwieweit mittlere Manager in den KMU in einer für sie als außergewöhnlich wahrgenommenen Führungssituation ihr Führungsmandat dadurch zum Ausdruck bringen, dass sie zur Überwindung der vorliegenden Befugnisbarrieren von der angestammten Positionsmacht zur Personenmacht wechseln.

Hypothese 6: Mittlere Manager in den KMU wenden zur Überwindung von Befugnisbarrieren primär persönliche Machtbasen an.

¹⁹⁸⁶ Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 83.

¹⁹⁸⁷ Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 83; Kühl, 2011, 25.

¹⁹⁸⁸ Vgl. Yukl/Falbe, 1991, 416.

¹⁹⁸⁹ Vgl. Schreyögg/Koch, 2010, 10.

¹⁹⁹⁰ Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 76; Schreyögg/Koch, 2010, 10.

¹⁹⁹¹ Vgl. Green, 1999, 55.

¹⁹⁹² Vgl. König, 1998, 43; Scheidt/Wiedenbrüg, 2012, 38.

¹⁹⁹³ Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 552.

¹⁹⁹⁴ Vgl. Lohaus/Habermann, 2012, 19.

¹⁹⁹⁵ Vgl. Yukl, 1989, 256.

¹⁹⁹⁶ Vgl. Erkuclu/Chafra, 2006, 294.

¹⁹⁹⁷ Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 552.

3.2.7 Hypothesenbildung 7: Favorisierte Anwendung von Machtbasen

Macht unterliegt einem Paradigmenwechsel – von einer aus Hierarchien und Strukturen bestimmten Machtepoche, hin zu einer individuell geprägten Macht und deren Machträumen.¹⁹⁹⁸ Wurden in den frühen Siebzigerjahren des letzten Jahrhunderts Belohnungs- (*reward power*), Bestrafungs- (*coercive power*) und Informationsmacht (*information power*) als die bisher relevant zu erachtenden betrieblichen Machtressourcen im Wirtschaftsbereich angesehen, reifte die spätere Erkenntnis, dass es vielmehr die Expertenmacht (*expert power*) ist.¹⁹⁹⁹ Podsakoff/Schriesheim stellten heraus, dass sowohl die Expertenmacht (*expert power*) als die Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) sich im Allgemeinen positiv auf die Leistungen der Mitarbeitenden, der Zufriedenheit mit der Führungskraft wie auch auf die Arbeitszufriedenheit auswirken können.²⁰⁰⁰ Diesen Erkenntnissen folgte auch Rahim, in dem dieser in späteren Studien aufzeigte, dass zwischen Expertenmacht (*expert power*) und der Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) eine positive Beziehung zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden besteht, wie auch eine signifikant positive Beziehung zwischen Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) und Arbeitsleistung, sowie auch eine deutliche positiv signifikante Beziehung zur Arbeitszufriedenheit.²⁰⁰¹ Überdies zeigte Cencki einen positiven Einfluss durch Expertenmacht (*expert power*) und der Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) sowohl auf das Verhalten der Beschäftigten wie auch deren Einstellung zu Regeln auf.²⁰⁰² Hinzu zeigt sich, dass Expertenmacht (*expert power*) eine positiv deutlich signifikante Beziehung zur Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) besitzt.²⁰⁰³ Bei der Einhaltung von Regeln wiesen zudem legitime Macht (*legitimate power*), Expertenmacht (*expert power*) wie auch Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) eine positive Korrelation auf.²⁰⁰⁴ Ergänzend zeigen die Ergebnisse von Cencki, dass für die genannten Machtbasen (*legitimate, expert und referent power*) ein positiver Einfluss auf das Verhalten der Beschäftigten besteht.²⁰⁰⁵

Auch weisen bei den Beziehungen zwischen Zielen und einem klaren Rollenverständnis, Expertenmacht (*expert power*) und Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) eine positive Beziehung auf.²⁰⁰⁶ Zudem scheint die Expertenmacht (*expert power*), die Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) positiv zu beeinflussen, sodass dies wiederum positive Auswirkungen auf den Problemlösungsstil hat.²⁰⁰⁷ Zugleich zeigt der Stil der Problemlösung einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung auf.²⁰⁰⁸

1998 Vgl. Courpasson/Golsorkhi/Sallaz, 2012, 7.

1999 Vgl. Krüger, 1974, 188; Sander, 1993, 21.

2000 Vgl. Podsakoff/Schriesheim, 1985, 401.

2001 Vgl. Rahim, 1989, 552; Rahim, 2014, 33, 34.

2002 Vgl. Cencki, 2018, 30.

2003 Vgl. Rahim, 2014, 33; Cencki, 2018, 30.

2004 Vgl. Rahim, 1989, 552.

2005 Vgl. Cencki, 2018, 30.

2006 Vgl. Podsakoff/Schriesheim, 1985, 400.

2007 Vgl. Rahim/Antonioni/Psenicka, 2001, 205.

2008 Vgl. Rahim/Antonioni/Psenicka, 2001, 205.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Führungskräfte zur Leistungssteigerung eher Expertenmacht (*expert power*) oder Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) anwenden, als dass sie versuchen auf legitime Macht (*legitimate power*) zurückzugreifen.²⁰⁰⁹ Zunehmend avancieren Expertenmacht (*expert power*) und Informationsmacht (*information power*) in eine Vorreiterrolle – die gegenüber der Bestrafungs- (*coercive power*) wie auch gegenüber der legitimen Macht (*legitimate power*) an Bedeutung gewinnen.²⁰¹⁰ Auch empfiehlt es sich in einem Umfeld hoher Kompetenz eher Expertenmacht (*expert power*), Informationsmacht (*information power*) und Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) anzuwenden.²⁰¹¹

Aufgrund dieser Erkenntnisse soll überprüft werden, inwieweit Expertenmacht (*expert power*) und Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) bei der Überwindung der Befugnisbarrieren, in einer für das mittlere Management in den KMU als ungewöhnlich empfundenen Führungssituation, angewendet werden.

Hieraus abgeleitet soll mit Hypothese 7 überprüft werden, inwieweit mittlere Manager in den KMU zur Überwindung der vorliegenden Befugnisbarrieren Experten- (*expert power*) und Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) favorisieren.

Hypothese 7: Mittlere Manager in den KMU favorisieren zur Überwindung von Befugnisbarrieren Expertenmacht und Macht durch Vorbildfunktion.

3.2.8 Hypothesenbildung 8: Machtverstärkung über interne Dritte

In Anbetracht der Aufgaben des Managements lassen sich diese auf die Merkmale der Verteilung von Aufgaben, Informationen und Macht konzentrieren.²⁰¹² Damit Entscheidungen im Unternehmen durchsetzbar sind, verfügen Führungskräfte in einem Unternehmen über ein sogenanntes Direktionsrecht, welches das Befolgen von Anordnungen sowie das Verteilen von Befugnissen im Unternehmen ermöglicht.²⁰¹³ Der Erfolg einer Führung liegt dabei bei den zur Verfügung stehenden Machtgrundlagen.²⁰¹⁴ Formale Positionen berufen sich hierbei auf Organisationsstrukturen, denn diese bilden die Basis für Legitimations-, Belohnungs- und Bestrafungsmacht.²⁰¹⁵

Macht kann demzufolge auch als die Möglichkeit verstanden werden, über Dritte den Handlungsspielraum zu beeinflussen.²⁰¹⁶

2009 Vgl. Student, 1968, 193; Junaimah/See/Bashawir, 2015, 12.

2010 Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 400.

2011 Vgl. Hersey/Blanchard/Natemeyer, 1979, 420.

2012 Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 670.

2013 Vgl. Gutenberg, 1975, 51.

2014 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 552.

2015 Vgl. Student, 1968, 189.

2016 Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 406.

Insbesondere mittlere Manager, die mit politischen Umfeldern zu kämpfen haben benötigen vertikale Koalitionen.²⁰¹⁷ Diese zu fördern und aufzubauen ist ein notwendiger Akt zur wettbewerbssteigernden Leistungserzeugung.²⁰¹⁸ Zudem erweisen sich Bündnisse wie auch informelle Kontakte unter den Beteiligten für die innerorganisationale Zusammenarbeit als bedeutsam.²⁰¹⁹ *Schreyögg/Steinmann* attestieren, dass es durch eine Partizipation der Organisationsmitglieder im Zuge betrieblicher Demokratisierung an den Entscheidungsprozessen zu einer Neuverteilung von Entscheidungsbefugnissen kommen wird.²⁰²⁰ Dabei kann die eigene Macht durch die Macht Dritter Verstärkung finden.²⁰²¹ Mittlere Manager in den Unternehmen verfügen über wichtige Informationen bzw. generieren Expertise und können aufgrund ihrer Kontakte sowohl nach innen als auch nach außen Einfluss nehmen.²⁰²² Die Leistungsfähigkeit einer Organisation hängt entscheidend davon ab, wie die Führungskräfte die veranlassten Regelungen im Zuge von Beziehungen durch Handlungen durchsetzen können.²⁰²³

Hieraus abgeleitet soll mit Hypothese 8 überprüft werden, inwieweit mittlere Manager in den KMU zur Überwindung von Befugnisbarrieren, in einer für sie als außergewöhnlich wahrgenommenen Führungssituation, sich der Unterstützung interner Dritter zur Verstärkung der eigenen Macht bedienen.

Hypothese 8: Mittlere Manager in den KMU überwinden Befugnisbarrieren, indem sie sich überwiegend der Unterstützung interner Dritter bedienen.

3.2.9 Hypothesenbildung 9: Machtverstärkung durch Boundary-Spanning

Boundary-Spanning begründet sich auf Basis des Informationsaustausches zwischen innen und außen.²⁰²⁴ Vorteil eines solchen Austauschs ist die Konfliktlösung, die nicht über rein formale Autorität oder Positionen bewerkstelligt werden kann.²⁰²⁵ Nach außen zu gehen scheint somit ein wichtiger Faktor dafür zu sein, strategischen Einfluss innerhalb nehmen zu können.²⁰²⁶ *Floyd/Wooldridge* weisen auf eine positive Beziehung zwischen Stelleninhabern mit Boundary-Spanning Positionen und dem Grad der strategischen Einflussnahme hin.²⁰²⁷ Diesem pflichtet *Jemison* bei, indem dieser den verbesserten Umgang mit strategischen Eventualitäten durch die Grenzüberschreitung nach außen erachtet.²⁰²⁸ Darüber hinaus zeigt sich aber auch, dass der Effekt beim Boundary-Spanning von dem Grad der in der Organisation eingesetzten Technologie abhängig ist.²⁰²⁹ Erachtenswert erscheint zudem, dass in einem hoch institutionalisiertem Umfeld Organisationen mit Boundary-Spanning Aktivitäten

2017 Vgl. *Keys/Bell*, 1982, 60.

2018 Vgl. *Floyd/Wooldrige*, 1994, 53.

2019 Vgl. *Katz/Allen*, 1984, 20, 21.

2020 Vgl. *Schreyögg/Steinmann*, 1993, 396.

2021 Vgl. *Raven*, 2008, 15.

2022 Vgl. *Keys/Bell*, 1982, 64; *Fifka/Kraus*, 2013, 17, 18.

2023 Vgl. *Barnard*, 1969, 31.

2024 Vgl. *Jemison*, 1984, 133.

2025 Vgl. *Keys/Bell*, 1982, 65.

2026 Vgl. *Floyd/Wooldrige*, 1997, 481.

2027 Vgl. *Floyd/Wooldrige*, 1997, 477.

2028 Vgl. *Jemison*, 1984, 133.

2029 Vgl. *Jemison*, 1984, 147.

konfrontiert werden.²⁰³⁰ Demzufolge erscheinen zur Analyse des mittleren Managements die Möglichkeiten von Führungskräften Boundary-Spanning durch ihre formale Position betreiben zu können, als ein wichtiger Faktor.²⁰³¹

Darüber hinaus hängt das Überleben von Unternehmen zum einen von den divergierenden Anforderungen interner und den grenzüberschreitenden Beziehungen und zum anderen von den zeremoniellen Anforderungen hoch institutionalisierter Umgebungen ab.²⁰³²

Hieraus abgeleitet soll mit Hypothese 9 überprüft werden, inwieweit mittlere Manager in den KMU zur Überwindung von Befugnisbarrieren, in einer für sie als außergewöhnlich wahrgenommenen Führungssituation, sich der Unterstützung externer Dritter zur Verstärkung der eigenen Macht bedienen.

Hypothese 9: Mittlere Manager in den KMU überwinden Befugnisbarrieren, indem sie sich überwiegend der Unterstützung externer Dritter bedienen.

²⁰³⁰ Vgl. Meyer/Rowan, 1977, 353.

²⁰³¹ Vgl. Floyd/Wooldrige, 1997, 482.

²⁰³² Vgl. Meyer/Rowan, 1977, 353.

3.3 Empirische Untersuchung

Das Ziel dieser Befragung war die Untersuchung von machtbasierten Führungsverhalten mittlerer Manager in den KMU in außergewöhnlichen Führungssituationen, in denen sie – in der Ausübung ihrer Führungssituation – zunächst erst einmal blockiert waren. Untersucht wurde wie die mittleren Manager in solchen Situationen handeln und auf welche Machtgrundlagen sie zur Lösung des ihnen vorliegenden Sachverhaltens zurückgreifen. Basis dieser Machtgrundlagen sind die von *French/Raven* definierten sechs Machtbasen.

3.3.1 Ausgangslage für die Befragung

Ausgangspunkt der Messung ist die Erkenntnis, dass es für die Messung sozialer Macht keinen fest vorgeschriebenen Weg gibt. *Podsakoff/Schriesheim* postulieren: „*There is, of course, no absolute set of rules that specifies the steps one must take to develop a valid multiitem measure of a construct.*“²⁰³³ Vielmehr sprechen *Podsakoff/Schriesheim* für zukünftige Studien die Empfehlung aus, soziale Macht anstatt nach dem Rankingverfahren, da dieses methodisch nicht unabhängig von einander ist und zuweilen auch negative Korrelationen hervorrufen kann, diese durch die *Likert*-Skala zu messen.²⁰³⁴ Zudem sollte sich der Fokus dann auch vielmehr auf den Einzelnen als auf eine Gruppe richten.²⁰³⁵

Offen und bisher unbeantwortet ist die Frage, wie die Führungskräfte im mittleren Management in für sie außergewöhnlichen Führungssituationen agieren. Das Handeln dieser nicht immer sofort offensichtlichen Objektgruppe unterliegt vielfältigen Einflüssen und Erwartungen Dritter, die sowohl von außerhalb als auch innerhalb des Unternehmens auf sie einwirken. Untersuchungsobjekt in dieser Studie waren Führungskräfte ab der zweiten Führungsebene des mittleren Managements in den KMU, denn diese bilden aufgrund ihrer besonderen Position im Unternehmen eine bedeutende Zielgruppe. Diese Gruppe zeigt sich insbesondere als interessant, da sie aufgrund der im Unternehmen eingenommenen Positionen sowohl unter- als auch über- wie auch gleichgestellt ist.

Erfasst wurden die Daten, indem die Führungskräfte des mittleren Managements direkt befragt wurden. Ort, Raum und Zeit wurden bei dieser Befragung nicht standardisiert und somit auch nicht erfasst. Vielmehr lag die Annahme zu Grunde, dass dieser Fragebogen ausschließlich auf der Basis vorliegender persönlicher Einschätzungen, Erfahrungen und Kenntnisse unmittelbar beantwortet werden kann. Die Befragung der Zielgruppe erfolgte überwiegend quantitativ auf einem mit 18 Fragen versehenen Papierfragebogen, der eigenständig und handschriftlich ausgefüllt werden konnte. Die Fragen waren beginnend mit der differenzierten Problemstellung, über die Fragen nach den angewendeten Handlungsalternativen, den abgefragten Unterstützungsfunktionen, der subjektiven Ergebnisbewertung, bis zu den anschließenden statistischen Merkmalen, aufgebaut.

²⁰³³ *Podsakoff/Schriesheim, 1985, 406.*

²⁰³⁴ *Vgl. Podsakoff/Schriesheim, 1985, 406.*

²⁰³⁵ *Vgl. Podsakoff/Schriesheim, 1985, 406.*

3.3.1.1 Ablauf der Befragung

Der Fragebogen konnte handschriftlich durch die befragten Personen beantwortet werden und anschließend durch den mit einem adressierten, fertig frankierten Rückumschlag per Post direkt vom befragten Probanden anonym zurückgesandt werden. Demzufolge kann nicht überprüft werden, ob der Fragebogen wahrheitsgemäß durch die gewünschte Zielgruppe beantwortet worden ist, da weder die Person noch die Firma im Anschluss überprüft und bewertet werden konnten.

Die Kontaktaufnahme mit der gewünschten Zielgruppe erfolgte persönlich oder auch über Dritte.

3.3.1.2 Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen (s. Kap. 7) umfasst überwiegend Fragen mit geschlossenen Antwortmöglichkeiten. Mit Frage 1 werden die Befragten dazu aufgefordert die von ihnen erlebte außergewöhnliche Führungssituation stichpunktartig zu beschreiben. Frage 1 wurde als Frage mit offenem Antwortformat formuliert. Das heißt, die Befragten mussten hier selbstständig einen Text erzeugen, der standardisiert ausgewertet wurde. Bei der Auswertung und Kodierung wurde überprüft, ob folgende Aspekte in dem von den Befragten ausgefüllten Fragebogen sinngemäß genannt wurden:

1. Welche Einflüsse auf den/die mittleren Manager/-in aus dem Mikro-, Meso- und/oder Makrobereich lagen vor?
2. Können diese als personelle, strukturelle, potentielle und/oder bereits realisierte Einflüsse kategorisiert werden?

Dieser Einstieg in eine Befragung ist an die *Critical Incident Technique* angelehnt und berücksichtigt die Entscheidungsabläufe nach *Irle*. Diese Syntax nach *Irle* unterliegt der Annahme, dass Entscheidungen immer mit einem Problem beginnen, in dessen Verlauf Informationen gesucht, Alternativen bewertet und geschaffen, und diese letztendlich zum Einsatz kommen. Abschließend erfolgt dann eine Gesamtbewertung des Entscheidungsvorgangs.²⁰³⁶

Der erste Teil im Fragebogen (Frage 1) folgt dem durch die *CIT*-Methode (die *Critical Incident Technique (CIT)* – in deutsch die „*Methode der kritischen Ereignisse*“²⁰³⁷) vorgeschlagenem Muster. Das spezifische an der *CIT*-Methode ist die Abfrage einer erlebten Situation wie auch die Darlegung und Zusammenfassung prägnanter Inhalte, denn sie ermöglicht es verborgene Sachverhalte aufzuspüren und kenntlich zu machen (s. Tabelle 27). Eine Reflexion des Erlebten und der gleichzeitige Fokus auf eine spezifische Situation bilden zugleich den Startpunkt, von dem aus die weiteren Fragen gestellt und Bezug genommen werden soll. Durch diesen strukturierten Aufbau soll sich die befragte Person ausschließlich auf eine für diese als außergewöhnlich wahrgenommene Führungssituation fokussieren.

²⁰³⁶ Vgl. *Irle, 1971, 45-52.*

²⁰³⁷ *Hemmecke, 2007, 2.*

Ziel ist eine detailliertere Sicht auf die erlebte Situation und auf die daraufhin erfolgte Handlung in einer erlebten außergewöhnlichen Führungssituation.

Die *CIT* ist eine Methode, zurückzuführen auf *John C. Flanagan*, die erfolgreiches oder auch weniger erfolgreiches Verhalten – demnach kritisch verlaufende Handlungen in Arbeitsabläufen – so konkret wie möglich erfassen kann.²⁰³⁸ Sie greift Handlungswissen entweder durch direkte Beobachtung oder durch retrospektive Erzählung auf und fasst diese zusammen.²⁰³⁹ Im Letzten – der retrospektiven Betrachtung in Form von Interviews – stellen kritische Ereignisse die Situationen dar, in denen ein bestimmtes Ziel entweder sehr erfolgreich erreicht oder auch durch Misserfolg nicht erreicht werden konnte.²⁰⁴⁰ Zugleich unterliegt die *CIT*-Methode der Prämisse, sowohl implizites Wissen herauszustellen als auch explizites Handlungswissen²⁰⁴¹ systematisch aufzugreifen und auswerten zu können.²⁰⁴² Das Ergebnis hierbei stellt eine genaue Situations- bzw. eine Verhaltensbeschreibung perspektivisch zu einer bestimmten Handlung dar.²⁰⁴³ *Flanagan* führt aus: „[...] *the critical incident technique is essentially a procedure for gathering certain important facts concerning behavior in defined situations.*“²⁰⁴⁴

Im Fokus dieser Methode stehen somit besonders das Verhalten von Menschen in kritischen Situationen und denen sich daraus resultierenden Ergebnissen.²⁰⁴⁵ Kritisch gesehen werden Situationen in dem Sinne, in denen diese zu einem besonderen Erfolg bzw. zu einem Misserfolg beigetragen haben.²⁰⁴⁶ Somit besteht das Ziel dieser Methode im Ausfiltern sowohl besonders effektiver als auch ineffektiver Arbeitshandlungen in hierfür ausgewählten Situationen.²⁰⁴⁷ Der alleinige Fokus liegt in der zielgerichteten Betrachtung einer Arbeitshandlung bzw. eines speziellen Aufgabengebietes.

Der Vorteil von der *CIT*-Methode liegt in ihrer flexiblen – nicht an starre Regeln gebundene – Einsatzmöglichkeit.

²⁰³⁸ Vgl. Göbel, 2003, 1; Hemmecke, 2007, 2, 3; Sary/Maroscher/Sary, 2013, 31-33; Nobereit, 2015, 1.

²⁰³⁹ Vgl. Göbel, 2003, 1; Hemmecke, 2007, 2, 3; Sary/Maroscher/Sary, 2013, 31-33; Nobereit, 2015, 2.

²⁰⁴⁰ Vgl. Göbel, 2003, 3, 4; Hemmecke, 2007, 2, 3; Sary/Maroscher/Sary, 2013, 31-33; Nobereit, 2015, 2.

²⁰⁴¹ Vgl. Pleiss, 2003, 106.

²⁰⁴² Vgl. Hemmecke, 2007, 2, 3, 5; Sary/Maroscher/Sary, 2013, 31-33.

²⁰⁴³ Vgl. Hemmecke, 2007, 2, 3; Sary/Maroscher/Sary, 2013, 31-33.

²⁰⁴⁴ *Flanagan*, 1954, 335.

²⁰⁴⁵ Vgl. Göbel, 2003, 1; Hemmecke, 2007, 2, 3; Zühlsdorff, o.V., 2012, 1; Sary/Maroscher/Sary, 2013, 31-33; Nobereit, 2015, 2.

²⁰⁴⁶ Vgl. Göbel, 2003, 1; Hemmecke, 2007, 2, 3; Zühlsdorff, o.V., 2012, 1; Sary/Maroscher/Sary, 2013, 31-33; Nobereit, 2015, 2.

²⁰⁴⁷ Vgl. Hemmecke, 2007, 2; Sary/Maroscher/Sary, 2013, 31.

3.3.1.3 Durchführung der Studie

Bei der Durchführung der Studie wurde wie folgt verfahren:

- In der Auswertung der zurückgesendeten Fragebögen wurden die Fragebögen von der weiteren statistischen Auswertung vollständig ausgeschlossen, bei denen die Frage 1 nicht hinreichend oder gar nicht beantwortet wurde.
- Bei den Fragen 2-6 werden mehrere Frage-Items zur Beantwortung vorgelegt. Die Fragen 7-18 umfassen jeweils mehrere Antwortmöglichkeiten auf eine konkrete Frage.
- Bei den Fragen 2-18 handelt es sich um geschlossene Fragen. Zur genaueren Erfassung möglicher Antworten durch die Befragten ist bei einigen Fragen (2, 4, 7, 16 und 18) ein zusätzliches Item „Sonstige“ vorhanden.
- Die Antwortmöglichkeiten auf die Fragen sind zum Teil ordinal, nominal oder auch metrisch skaliert.
- Durch die Ordinalskalierung bei den Fragen 2-6 erfolgte die Messung der spezifischen Merkmalsausprägungen ähnlich wie bei Zensuren.
- Da manchmal mit mehreren Items ein gemeinsames Konstrukt gemessen wird wie zum Beispiel bei der Frage nach Belohnungsmacht (*reward power*, Frage 3, C1 bis C3), werden einzelne Konstrukte in der Summe teilweise acht- bis zwölfstufig skaliert erfasst. Diese Form der mehrstufigen Skalierung gestattet es gemäß *Leppink* bei mehr als sieben Abstufungen die jeweiligen Variablen im Zuge der weiteren Berechnung als metrisch und nicht nur als ordinal zu behandeln.²⁰⁴⁸
- Die Fragen 7-18 erfolgten im Zuge der Erfassung unternehmensrelevanter Daten.
- Mit Frage 8 wurde nochmals überprüft, ob es sich überhaupt um ein KMU handelt. Erfolgte die Angabe bei über 500 Mitarbeiter/-innen wurde der Fragebogen ausgeschlossen. Zudem wurden personenspezifische Daten (ohne Namen und Anschrift) erfasst, um so die Stichprobe besser beschreiben zu können.

Die jeweiligen Items, Merkmale und Skalierungen der Fragen sind in Kapitel 8 zu den statischen Auswertungen der Fragen 1-18 in Tabelle 26 zusammengefasst.

3.3.2 Einschränkungen des Fragebogens

Obwohl diese Studie anonym erfolgte und ein Rückschluss auf einzelne Personen im Zusammenhang eigentlich nicht möglich ist, lässt sich nicht vollkommen ausschließen, dass die Befragten aus spezifischen Gründen weniger prägnant geantwortet haben. Dieses kann unter anderem auch an einer unbewussten Orientierung an sozialerwünschtem Antwortverhalten liegen. Überdies könnten auch Hemmnisse vorhanden gewesen sein, sich offen über vorliegende Einflüsse und Blockaden Dritten gegen-

²⁰⁴⁸ Vgl. *Leppink et al.*, 2013, 1059.

über zu äußern. Letztendlich ist auch nicht auszuschließen, dass die Befragten ihr eigenes Handeln nicht angemessen reflektieren können. Demzufolge könnten Realität und Wahrnehmung auseinanderliegen. Ein Führungsverhalten in einem Unternehmen steht auch immer im Kontext von Beziehungen. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass Emotionen die Beantwortung der Frage 6 (Führungsrolle intern und extern) beeinflussen. Zusammenfassend betrachtet können demzufolge die Ergebnisse ein verzerrtes Bild des wahren Geschehens in der Unternehmung widerspiegeln.

Zudem können eventuell die durch die von den verschiedenen Objektebenen hervorgerufenen Befugnisbarrieren nicht auf ein mögliches, machtbasiertes Einflussverhalten kausal zurückgerührt werden, da im sozialen Kontext nur der unmittelbare Kontakt sowohl erfasst als auch bewertet wurde und übertragende Einflüsse vielleicht nicht den wahren Ursprung aufzeigen.

3.3.3 Durchführung der Datenerhebung

Die Durchführung des Fragebogens erfolgte in zwei Evaluierungszyklen (Abbildung 17). Vorab wurde ein Pretest des Fragebogens mit einer Stichprobe $N = 3$ durchgeführt. Die Ergebnisse aus dem Pretest sind nicht in die weitere statistische Auswertung einbezogen worden. Sie dienten ausschließlich dem Zweck der Erprobung des Fragebogens. Im Anschluss erfolgte die Verteilung von 50 Fragebögen mit einem Rücklauf von $N = 9$. Dieses entspricht einer Rücklaufquote von 18% im ersten Zyklus.

Nach Sichtung und Begutachtung der ersten Rückläufer ($N = 9$) wurde der Fragebogen in Frage 2, 4 und 6 um das Item „Vorgesetzten“ aufgrund der Beachtung von Hinweisen der bisher befragten Personen ergänzt. Daraufhin erfolgte ein zweiter Zyklus mit 95 und einem Rücklauf von $N = 28$ Fragebögen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 29,5%.

Es wurden somit 145 Fragebögen in einem Zeitraum von November 2017 bis Februar 2018 verteilt. Der Rücklauf umfasste insgesamt 50 Fragebögen (34,5%), von denen $N = 37$ (25,5%) vollständig zu bewerten waren. Hingegen konnten 13 Fragebögen aufgrund fehlender Angaben bei den Fragen 1 und 2, wie auch die Beantwortung durch den Geschäftsführer bzw. Führungskräften der ersten Ebene, sowie aufgrund der Unternehmensgröße von > 500 Beschäftigten nicht in die statistische Auswertung für die KMU und das mittlere Management aufgenommen werden und wurden demzufolge ausgeschlossen. N_F stellt im weiteren Verlauf die relative Anzahl der für diese Stichprobe ausgewerteten Fragebögen zur Gesamtstichprobe dar.

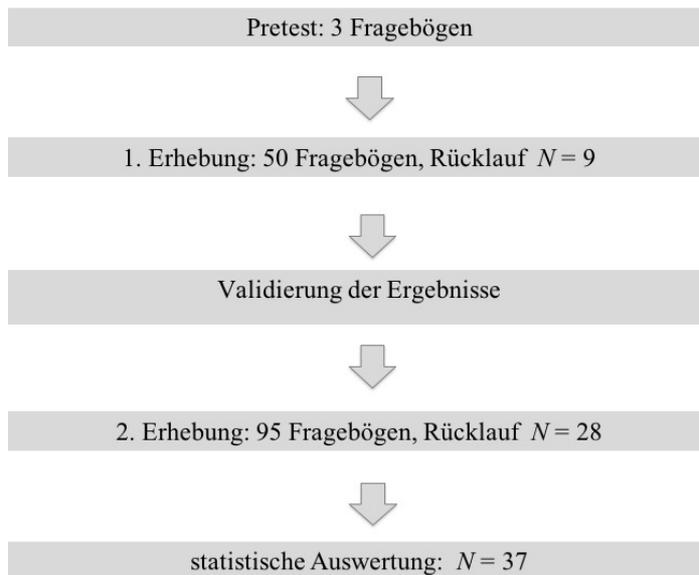


Abbildung 17: Durchführung der Datenerhebung.

3.4 Validierungskonzept und Vorgehen bei der Datenauswertung

Die Codierung der einzelnen Fragen ist der Tabelle 26 im Anhang zu entnehmen. Diese Tabelle zeigt die Strukturen der Frage-Items bzgl. der Merkmalsausprägungen, der erfassten bzw. zugeordneten Konstrukte, wie auch die Fragenformate als offene oder geschlossene Frage auf.

3.4.1 Auswertung des Fragebogens

Die Auswertung der Ergebnisse erfolgte über einen Codierungsschlüssel, der in das statistische Programm SPSS (Statistics V. 25.0) übertragen wurde. Bei nicht vollständiger, das heißt bei zum Teil unbeantworteten Items in einzelnen Fragen, wurde der Zahlencode ‚99‘ in der SPSS Auswertung für das fehlende Item eingesetzt und mitgeführt, um so die statistische Auswertung zu ermöglichen.

Der auf die persönliche Ansprache in der Verteilung bezogene Rücklauf von annähernd 26% kann trotz der Prämisse einer besonderen Vorsicht von Seiten der mittleren Manager als hinreichend bewertet werden. Die besondere Vorsicht lässt sich sicherlich auf die im Fragebogen zu beschreibenden Befugnisbarrieren zurückführen, da die Fragen nach den vorliegenden Blockaden aufgebaut waren. Folglich lässt sich die Vermutung anstellen, dass es hier zu einer größeren Zurückhaltung zur Teilnahme seitens der Befragten – im Sinne von ‚Ross und Reiter‘ zu nennen – kam. Rückschlüsse aus den gewonnenen Ergebnissen lassen zudem die Vermutung zu, dass viele Befragte nicht bereit waren die Hauptverursacher der Befugnisbarrieren über den Fragebogen direkt zu bewerten. Es kann demzufolge davon ausgegangen werden, dass eine große persönliche Zurückhaltung zu diesem Thema vorlag.

3.4.2 Interpretation der Ergebnisse

Bei der statistischen Analyse werden Kennzahlen ausgegeben die es zu interpretieren gilt. In der wissenschaftlichen Praxis haben sich dabei bestimmte Zahlenwerte zur Interpretation etabliert.

Bezüglich der *Pearson*-Korrelation gilt, dass bei $r > 0$ von einem positiven Zusammenhang und bei $r < 0$ von einem negativen Zusammenhang auszugehen ist.²⁰⁴⁹ Die Werte für r können zwischen -1 und 1 liegen.²⁰⁵⁰ Unter Berücksichtigung der *Pearson*-Korrelation gilt:

Ist $r = 0$, kann davon ausgegangen werden, dass kein Zusammenhang besteht; liegt der Betrag für r hingegen zwischen 0,1 und 0,3, ist von einer schwachen Korrelation auszugehen; bei einem Betragswert von $r = 0,3$ bis 0,5 ist von einer mittleren/moderaten und ab $r = 0,5$ von einer großen/starken Korrelation auszugehen.²⁰⁵¹

²⁰⁴⁹ Vgl. Aeppli et al., 2014, 301.

²⁰⁵⁰ Vgl. Aeppli et al., 2014, 301.

²⁰⁵¹ Vgl. Cohen, 1988, 79, 80; Cohen, 1992, 157.

Berücksichtigt wurde auch der *Cronbachs*-Alpha-Wert: Ist dieser kleiner als 0,7 und kann dieser durch Ausschluss von Items nicht weiter erhöht werden, kann dieses die Weiterverwendung dieses Items somit nicht ausschließen.²⁰⁵² Zudem wurden bei Skalen, die aus mehreren Items bestehen, die Reliabilitätswerte bestimmt (*Cronbach's Alpha*). Bei einem Reliabilitätswert von $a = 0,8$ ist demnach von einer guten Reliabilität auszugehen.²⁰⁵³

Es gilt darauf hinzuweisen, dass Tests, die zum Beispiel aufgrund einer zeitlichen Prämisse die Anzahl der Items nicht erhöhen lassen, per se schon ein Risiko eines zu geringen *Alpha*-Wertes mit sich tragen.²⁰⁵⁴ Demzufolge gilt es abzuwägen, wie breit und wie spezifisch ein Test aufgebaut werden soll.²⁰⁵⁵

²⁰⁵² Vgl. Schecker, 2014, 5.

²⁰⁵³ Vgl. Churchill, 1979, 68; Faiz, 2013, 387; Bortz/Döring, 2016, 443.

²⁰⁵⁴ Vgl. Schecker, 2014, 5.

²⁰⁵⁵ Vgl. Schecker, 2014, 5.

4 Untersuchung

Unternehmen bilden den strukturellen Raum zielgerichteter Ordnungen einer Institution dar, in der Leistungen unter rationalen Gesichtspunkten bewusst realisiert werden sollen.²⁰⁵⁶ Sander intendiert: „Unternehmen stellen strukturierte Handlungsfelder dar.“²⁰⁵⁷ Hierbei bilden die Strukturmerkmale einer funktionalen Organisation sich als eine weit verbreitete Organisationsform bei den KMU ab.²⁰⁵⁸ Ihre Merkmale sind geprägt durch eine eindeutige Führungs- und Verantwortlichkeitsstruktur, bei der die Kompetenzen eindeutig zugeordnet sind.²⁰⁵⁹ Eine Unternehmung unterliegt aufgrund ihrer Merkmale – der Zielorientierung und der festen Struktur – somit der Deutung bezüglich einer Organisation.²⁰⁶⁰ Gutenberg führt hierzu aus: „Das Wesen der Organisation besteht deshalb darin, aus verschiedenartigen Elementen eine produktive Einheit zu machen.“²⁰⁶¹

Für Kieser/Kubicek liegen die absoluten Befugnisse in Gänze bei den Eigentümern und ihnen obliegt es alleine diese zu delegieren.²⁰⁶² Dieses geschieht dann über eine hierarchische Zuordnung.²⁰⁶³ Regelt wird dieses im Außenverhältnis sichtbar durch die deutliche Signatur in Form von Generalvollmacht, Prokura (ppa.) oder Handlungsvollmacht (i.V.) etc.

Darüber hinaus bilden für Crozier/Friedberg Konflikte einen wesentlichen Bestandteil in einer Organisation:²⁰⁶⁴ „Eine Organisation ist [...] letzten Endes nichts anderes als ein Gebilde von Konflikten und ihre Funktionsweise das Ergebnis der Auseinandersetzungen zwischen den kontingenten, vielfältigen und divergierenden Rationalitäten relativ freier Akteure, die die zu ihrer Verfügung stehenden Machtquellen nutzen.“²⁰⁶⁵ Neuberger postuliert: „Organisationen sind nicht einfach Großgruppen, sondern große Gebilde, die sich unter anderem in Gruppen gliedern. Hinzukommt, daß die Subsysteme um Ressourcen (Personal, Information, finanzielle Mittel, Ausstattung, Räume, Zukunftsperspektiven etc.) konkurrieren. Inter-Gruppen-Beziehungen sind deshalb keineswegs durch Harmonie oder einsichtige Unterordnung unter ein gemeinsames Gesamt-Ziel gekennzeichnet, sondern durch politische Aktivitäten, die den Aufbau von Macht zur Durchsetzung von Interessen zum Inhalt haben.“²⁰⁶⁶

Im Kontext dieser Definitionen bilden Organisationen einen Hort strukturierter und geregelter Ordnungen, die zugleich Konfliktpotential in sich tragen. Dabei prägen divergierende Interessen wie auch die Vielschichtigkeit verschiedenster Einheiten das Bild einer auf Barrieren ausgerichteten Grundordnung, dessen Ziel gleichsam das Erreichen produktiver Handlungen darstellt.

2056 Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 415.

2057 Sander, 1993, 157.

2058 Vgl. Lang/Lang, 2010, 59.

2059 Vgl. Lang/Lang, 2010, 59.

2060 Vgl. Bea/Göbel, 1999, 6.

2061 Gutenberg, 1976, 237.

2062 Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 155.

2063 Vgl. Kieser/Kubicek, 1992, 155.

2064 Vgl. Crozier/Friedberg, 1993, 56, 57.

2065 Crozier/Friedberg, 1993, 56, 57.

2066 Neuberger, 1994, 33, 34.

4.1 Situative Einflüsse auf das Unternehmen

Zur Feststellung vorliegender Einflüsse auf das mittlere Management in den KMU zeigen die situativen Einflüsse die Existenz vorliegender Befugnisbarrieren in der Aufstellung der jeweiligen Kategorien anschaulich auf. Die situativen Einflüsse wurden, in Form von Befugnisbarrieren, differenziert nach ihrem Ausgangspunkt in Mikro-, Meso- und Makroebene gegliedert und nach ihren Merkmalen in personell oder strukturell unterteilt, sowie als realisiert oder potentiell klassifiziert, und in formal oder informell unterschieden. Eingebettet durch ihre Funktion stehen mittlere Manager in den KMU als Bindeglied zwischen der obersten Führung und den Mitarbeitern, wie auch zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern. In dieser Funktion unterliegen sie differenzierten Einflüssen in Form von Befugnisbarrieren durch Einflüsse der Mikro-, Meso- oder Makroebene.

4.1.1 Einflüsse der Mikro-, Meso-, oder Makroebene

Zur Feststellung der Einflüsse in den KMU auf das mittlere Management lässt sich in Abbildung 18 erkennen, dass 86,5% ($N_F = 32/37$) der Befragten starke Einflüsse durch Akteure auf der Mikroebene (s. Tabelle 160) identifizieren. Demgegenüber liegen die Einflüsse durch die Meso- und Makroebene eher in geringerer Ausprägung vor. Diese liegen, hervorgerufen durch Akteure auf der Mesoebene (s. Tabelle 161), bei 13,5% ($N_F = 5/37$) und durch Akteure auf der Makroebene (s. Tabelle 162) bei 5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten vor. Folglich nimmt die überwiegende Mehrzahl der Befragten Befugnisbarrieren, ausgelöst durch Akteure auf der Mikroebene, wahr.

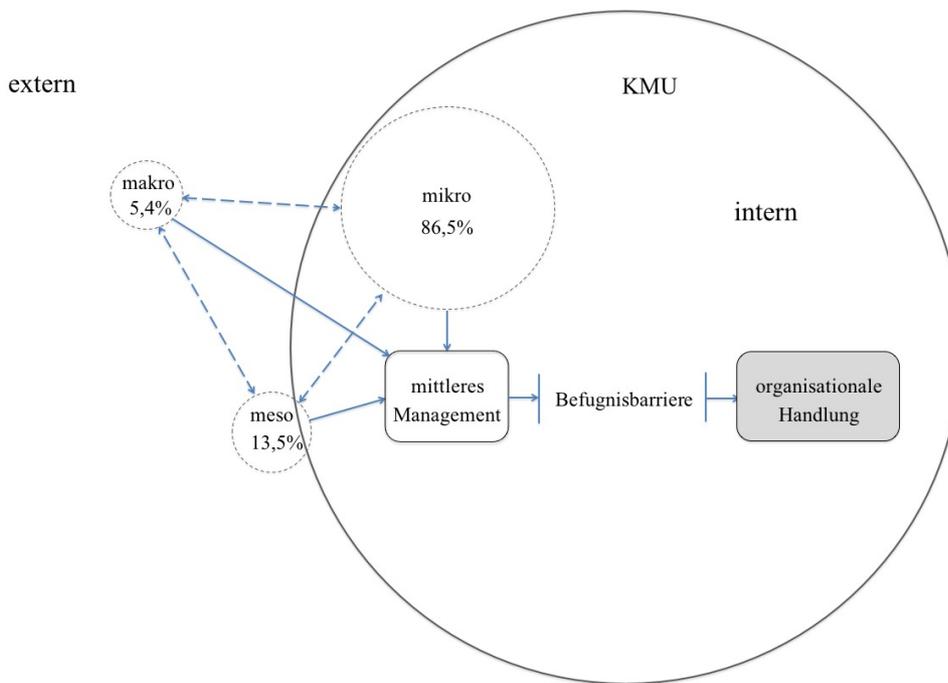


Abbildung 18: Einflüsse der Objektebenen.

4.1.2 Personelle versus strukturelle Machteinflüsse in den KMU

Der personelle Einfluss (s. Tabelle 163) unter den befragten mittleren Managern in den KMU zeigt mit 81,1% ($N_F = 30/37$) eine starke Häufung auf. Einen strukturellen Einfluss (s. Tabelle 164) hingegen empfanden lediglich 27% ($N_F = 10/37$) der Befragten. Demzufolge überwiegen personelle Einflussfaktoren, die Befugnisbarrieren bei den mittleren Managern in den KMU bewirken, und lassen somit strukturell bedingte Einflussfaktoren in den Hintergrund treten.

4.1.3 Potentielle versus realisierte Machteinflüsse in den KMU

Potentiellen Einfluss (s. Tabelle 165) als Auslöser für Befugnisbarrieren empfanden 32,4% ($N_F = 12/37$) der Befragten. Überdies empfanden 81,1% ($N_F = 30/37$) der befragten mittleren Manager diesen Einfluss in seiner Wirkung als bereits „realisiert“ (s. Tabelle 166) an.

4.1.4 Interne versus externe Machteinflüsse in den KMU

Wie bereits unter Kap. 4.1.1 aufgezeigt, identifizieren die Ergebnisse starke Einflüsse auf Mikroebene (86,5%, $N_F = 32/37$). Die Einflüsse durch die Meso- (13,5%, $N_F = 5/37$) und die Makroebene (5,4%, $N_F = 2/37$) hingegen liegen eher in geringer Ausprägung vor. Folglich kann davon ausgegangen werden, dass vermehrt interne Einflüsse auf Mikroebene vorliegen.

4.1.5 Formale versus informelle Machteinflüsse in den KMU

In der weiteren Unterscheidung zwischen formalen und informellen Befugnisbarrieren unter den Befragten zeigt sich, dass 75,7% ($N_F = 28/37$) der Befragtenangaben auf „*direktem Wege*“ – formal – (s. Tabelle 55) blockiert worden zu sein. Hingegen gaben 40,5% ($N_F = 15/37$) der Befragten an „*hinter meinem Rücken*“ – informell – blockiert (s. Tabelle 58) worden zu sein.

Abbildung 19 veranschaulicht die jeweiligen aufgezeigten maximalen Einflüsse und Merkmale aus den vorherigen Kapiteln.

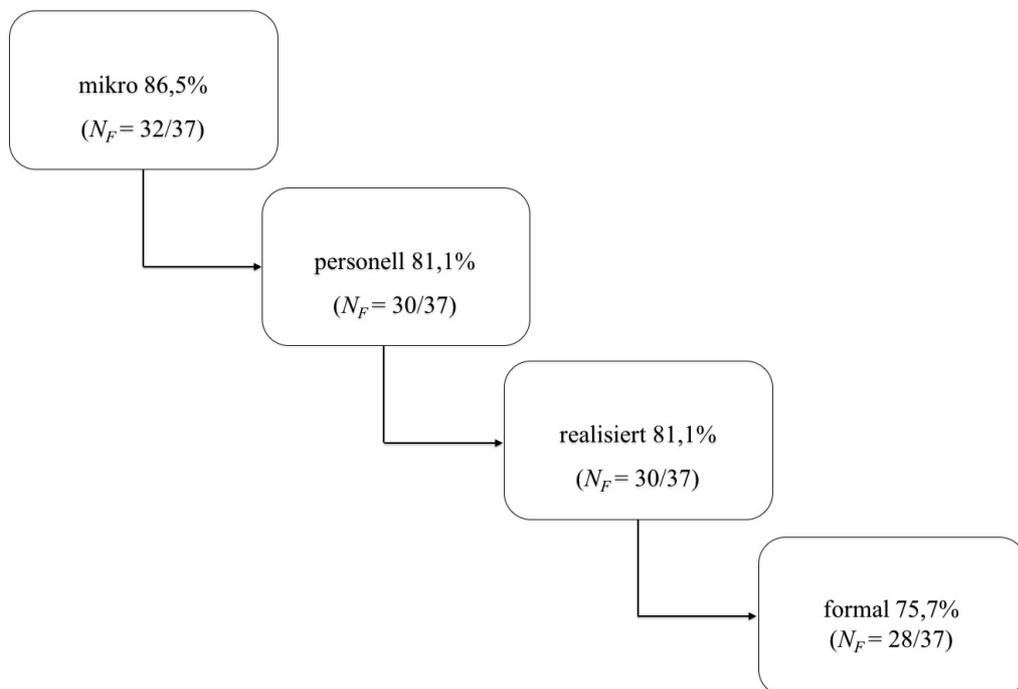


Abbildung 19: Wirkungsfeld maximaler Einflüsse und Merkmale.

Zusammenfassen zeigt die Abbildung 20 die Verteilung der jeweiligen Einzeleinflüsse auf Ebene des mittleren Managements in den untersuchten KMU gemäß ihren prozentualen Anteilen auf.

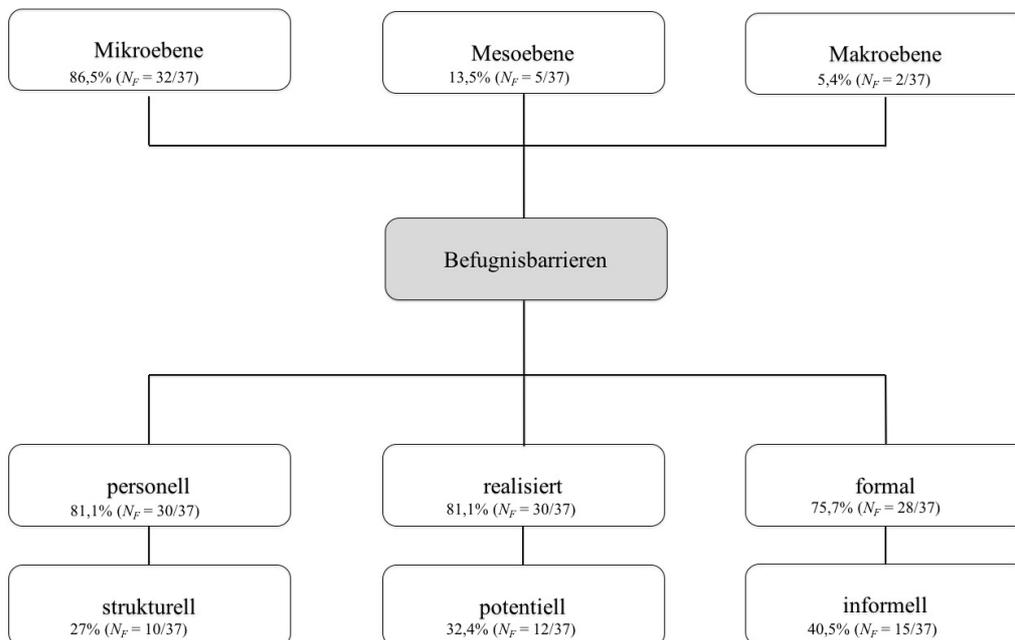


Abbildung 20: Prozentualer Anteil der Einflüsse.

In der Verknüpfung bereits zuvor ermittelter Faktoren, bei denen sich eine maximale Häufung bei den Faktoren aufzeigt, wie bei Einfluss auf Mikroebene, personellen Einfluss, realisierten Einfluss und formalem Einfluss, wird deutlich, dass fast jeder Zweite (45,9%, $N_F = 17/37$) (s. Tabelle 57) formal und jeder Dritte (37,8%, $N_F = 14/37$) (s. Tabelle 60) informell durch eine auf Mikroebene, personell bedingte, realisierte Einflussnahme Befugnisbarrieren erfährt.

4.1.6 Verteilung der Einflüsse auf Akteursebene

Die Ergebnisse der Befragung (s. Abbildung 21) zeigen eine breite Verteilung in der Häufigkeit der Ausprägungen, indem sowohl formale als auch informelle Befugnisbarrieren von internen wie auch externen Akteuren hervorgerufen wurden.

Von der Geschäftsführung intern „auf direktem Wege“ – formal – blockiert worden zu sein, gaben 43,2% ($N_F = 16/37$) (s. Tabelle 29) der Befragten an. 16,2% ($N_F = 6/37$) (s. Tabelle 30) gaben an intern „hinter meinem Rücken“ – informell – von der Geschäftsführung blockiert worden zu sein. Demzufolge agierte die Geschäftsführung stärker formal, wenn auch zu weilen gering mit informellen Mitteln.

Vom Eigentümer intern „auf direktem Wege“ – formal – blockiert worden zu sein, gaben 10,8% ($N_F = 4/37$) (s. Tabelle 31) der Befragten an, und lediglich eine Person (2,7%, $N_F = 1/37$) (s. Tabelle 32) gab an intern „hinter meinem Rücken“ – informell – vom Eigentümer blockiert worden zu sein. Demnach lässt sich vermuten, dass auch die/der Eigentümer/in weitgehend formal agiert.

Vom Vorgesetzten intern „auf direktem Wege“ – formal – blockiert worden zu sein, gaben 8,7% ($N_F = 2/23$) (s. Tabelle 33) an. Hingegen gab keiner der Befragten an intern „hinter meinem Rücken“ – informell – vom Vorgesetzten blockiert worden zu sein. Da die meisten antwortenden Befragten sich auf der zweiten bzw. dritten Führungsebene im Unternehmen befinden, lässt sich vermuten, dass es sich bei den Vorgesetzten um die Geschäftsführung oder Eigentümer handeln kann. Die/der Vorgesetzte agiert weitgehend formal und wird sehr gering mit Befugnisbarrieren in Verbindung gebracht.

Von Führungskollegen in anderen Abteilungen intern „auf direktem Wege“ – formal – blockiert worden zu sein, gaben 13,5% ($N_F = 5/37$) (s. Tabelle 35) an. Hinzu gaben 18,9% ($N_F = 7/37$) (s. Tabelle 36) der Befragten an intern „hinter meinem Rücken“ – informell – von Führungskollegen in anderen Abteilungen blockiert worden zu sein. Somit liegen die Angaben der Befragten stärker auf informellem Wege von den Führungskollegen blockiert worden zu sein, leicht höher.

Von Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen intern „auf direktem Wege“ – formal – blockiert worden zu sein, gaben 5,4% ($N_F = 2/37$) (s. Tabelle 37) an. Hingegen gaben 13,5% ($N_F = 5/37$) (s. Tabelle 38) an intern „hinter meinem Rücken“ – informell – von Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen blockiert worden zu sein. Die Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen scheinen demzufolge stärker informell als formal zu agieren.

Von den eigenen unterstellten Mitarbeitern/-innen intern „auf direktem Wege“ – formal – blockiert worden zu sein, gaben 16,2% ($N_F = 6/37$) (s. Tabelle 39) an. Das Ergebnis intern „hinter meinem Rücken“ – informell – von den eigenen unterstellten Mitarbeitern/-innen blockiert worden zu sein, gaben 16,2% ($N_F = 6/37$) (s. Tabelle 40) der Befragten an. Folglich lässt sich feststellen, dass die eigenen unterstellten Mitarbeiter/-innen sowohl formal als auch informell agierten.

Vom Betriebsrat intern „auf direktem Wege“ – formal – blockiert worden zu sein, gaben 5,4% ($N_F = 2/37$) (s. Tabelle 41) der Befragten an und weitere 5,4% ($N_F = 2/37$) (s. Tabelle 42) gaben an intern „hinter meinem Rücken“ – informell – vom Betriebsrat blockiert worden zu sein. Somit führen die Einflüsse vom Betriebsrat zu geringen aber dennoch wirksamen Befugnisbarrieren – dies sowohl auf formalen als auch informellen Wege – beim mittleren Management.

Von Lieferanten extern „auf direktem Wege“ – formal – blockiert worden zu sein gaben 10,8% ($N_F = 4/37$) (s. Tabelle 43) an. Hingegen gaben nur 2,7% ($N_F = 1/37$) (s. Tabelle 44) an extern „hinter meinem Rücken“ – informell – von Lieferanten blockiert worden zu sein. Demzufolge überwiegen bei Lieferanten formale Befugnisbarrieren.

Von Kunden extern „auf direktem Wege“ – formal – blockiert worden zu sein, gaben 8,1% ($N_F = 3/37$) (s. Tabelle 45) an. Folglich agierten die Kunden nur auf formalen Wege.

Von Geschäftspartnern extern „auf direktem Wege“ – formal – blockiert worden zu sein, gaben 2,7% ($N_F = 1/37$) (s. Tabelle 47) der Befragten mittleren Manager an. Von Geschäftspartnern extern fühlten sich lediglich 2,7% ($N_F = 1/37$) (s. Tabelle 48) der Befragten „hinter meinem Rücken“ – informell – blockiert. Geschäftspartner haben somit sowohl formal als auch auf informellem Wege zu Befugnisbarrieren geführt.

Von ‚Sonstige‘ gaben 2,7% ($N_F = 1/37$) (s. Tabelle 50) an, dieses vom Monteur extern „auf direktem Wege“ – formal – blockiert worden zu sein. Somit hat ein externer Monteur zu einer formalen Befugnisbarriere geführt.

Die Abbildung 21 zeigt die Verteilung der aufgezeigten Einflüsse gemäß ihren statistischen Gewichtungen grafisch bezüglich ihrer formalen wie auch informellen Einflusskriterien auf (s. Tabellen 29-50). Die hochgestellte 1 steht für den prozentualen Anteil in der Befragung bezüglich der formalen und die 2 für informelle Einflüsse.

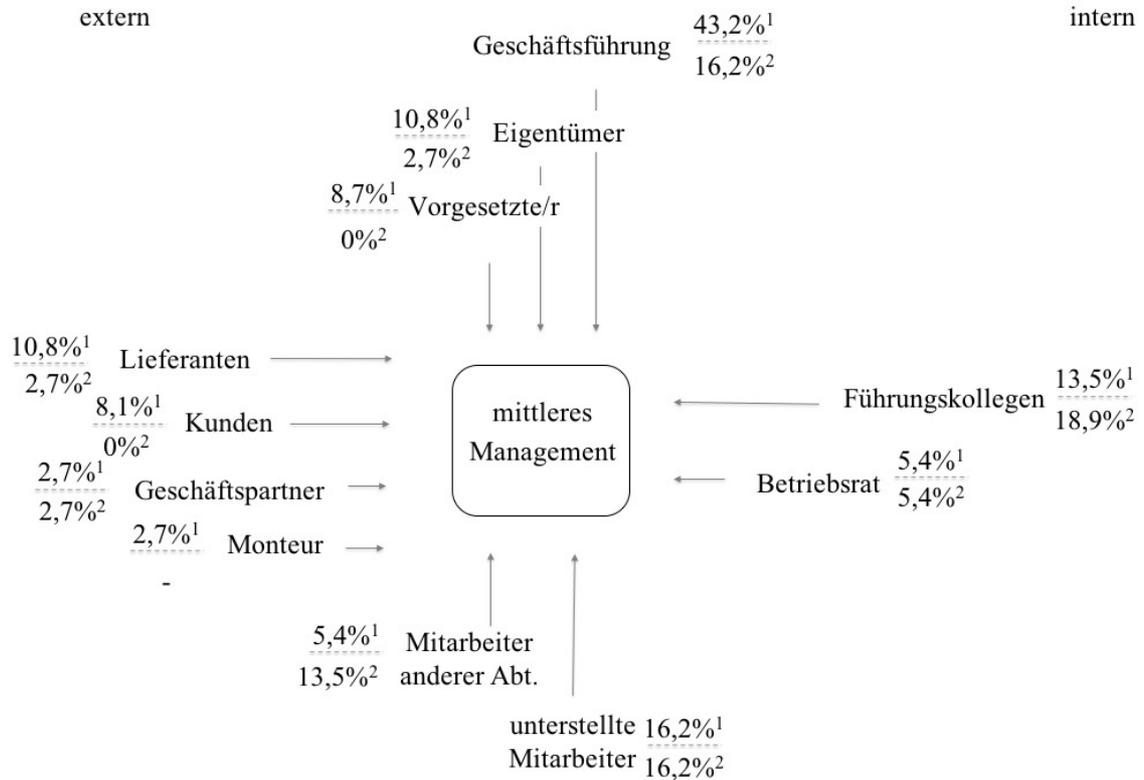


Abbildung 21: Akteure – Auslöser von formalen und informellen Befugnisbarrieren.

Aus der Statistik der beantworteten Fragen lässt sich erkennen, dass sowohl interne wie auch externe Einflussfaktoren durch die Befragten aufgezeigt wurden, die in dieser vorliegenden außergewöhnlichen Führungssituation sowohl auf formalen als auch auf informellen Wege die mittleren Manager in den KMU blockiert und folglich Befugnisbarrieren beim mittleren Management hervorgerufen haben.

Machteinflüsse werden „auf direktem Wege“ – formal – oder auch auf indirektem Wege „hinter meinem Rücken“ – informell – ausgeübt. Somit spielen neben den formalen Aspekten bei der Betrachtung von Organisationen in Darstellung der Struktur und dem Handlungsverlauf insbesondere auch die informellen Aspekte aus ungeplanten Ereignissen und Verhalten eine bedeutende Rolle, da diese teilweise den vorbestimmten Handlungsverlauf abändern.²⁰⁶⁷ Die faktische Organisationsstruktur stellt

²⁰⁶⁷ Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 416.

ein zu beobachtbares Verhalten der Akteure in einer Organisation dar.²⁰⁶⁸ Dabei führen insbesondere implizite Kräfte informeller Organisationseinheiten im Unternehmen zu Einschränkungen der Leistungen.²⁰⁶⁹ Insbesondere Führungskräfte verfügen in den Organisationen neben den formalen auch über informelle Handlungsräume, die diese sich zu Eigen machen können.²⁰⁷⁰ Folglich bilden Organisationen im wahren Verlauf ein doch etwas anderes, als das in der Blaupause zu erwartende Bild ab, wie die aufgezeigten Zahlenwerte dies nachhaltig zu verdeutlichen versuchen.

2068 Vgl. Bitz et al., 1990, 112.

2069 Vgl. Schreyögg/Koch, 2010, 339.

2070 Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 57, 507, 524.

4.2 Gestaltungsfeld des mittleren Managements

Der Führungsstil der Geschäftsführung trägt erheblich dazu bei, wie groß der Grad der Eingebundenheit des mittleren Managements ist.²⁰⁷¹ Zur Bewältigung seiner Aufgaben müssen dem mittlerem Management divergente Handlungsalternativen zu Verfügung stehen.²⁰⁷² Mintzberg/Waters explizieren: *„The leadership can, however, play the game too, waiting to see what happens, knowing it too can learn from clandestine behaviour. If the strategy should prove successful, it can always be accepted and broadened – internalized in the system as a (henceforth) deliberate strategy. Our suspicion is that much strategic adaptation results from unconnected strategies (whether or not clandestine) that succeed and so pervade the organization.“*²⁰⁷³ Fraglich ist, welche Handlungsalternativen das mittlere Management anwendet, um eine für sie schwierige Führungssituation durch den Gebrauch von Macht erfolgreich zu lösen. Deutlich wird, das mittlere Management vollzieht Handlungsalternativen, die sich einer transparent nachvollziehbar zu identifizierenden Handlungsstruktur bisher entziehen. Mintzberg/Waters postulieren: *„This is another way of saying that not a few deliberate strategies are simply emergent ones that have been uncovered and subsequently formalized. Of course, unrealized strategies are also a source of learning, as managers find out which of their intentions do not work, rejected either by their organizations themselves or else by environments that are less than acquiescent.“*²⁰⁷⁴

Unternehmen unterliegen demnach einem ständigen Spannungsbogen:²⁰⁷⁵ Auf der einen Seite nach einer absoluten Regelbarkeit der Prozesse strebend – der unmöglich erscheint – und auf der anderen Seite – den Leistungserfolg nicht zu gefährden – Regelverstöße durch autonome Arbeitshandlungen dulden zu müssen.²⁰⁷⁶ In so einer divergierenden Verkettung stellen interne Regelverstöße einen besonderen Fall der Mitglieder dar, denn diese neigen, ausgelöst von den zu erfüllenden Effizienzkriterien, zu eigenständigem Verhalten.²⁰⁷⁷ In diesem Fall verhalten sich die Mitglieder aufgrund der zu erwartenden Situation, die mit ihren vorbestimmten Regeln so mit der realen Situation nicht übereinstimmt, bewusst nicht regelkonform.²⁰⁷⁸ Diese Form einer selbstgesteuerten Eigenentscheidung nimmt insbesondere beim Aspekt der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit wie auch in den Gruppenarbeitsprozessen eine besondere Stellung ein.²⁰⁷⁹ Mintzberg/Waters resümieren: *„For example, distinctive competence cannot always be assessed on paper a priori; often, perhaps usually, it has to be discovered empirically, by taking actions that test where strengths and weaknesses really lie. Emergent strategy also enables a management that cannot be close enough to a situation, or to know enough about the varied activities of its organization, to surrender control to those who have the information*

2071 Vgl. Hölterhof et al., 2011, 14.

2072 Vgl. Hölterhof et al., 2011, 32.

2073 Mintzberg/Waters, 1985, 266.

2074 Mintzberg/Waters, 1985, 271.

2075 Vgl. Schreyögg, 2003, 19.

2076 Vgl. Schreyögg, 2003, 19.

2077 Vgl. Schreyögg, 2003, 18.

2078 Vgl. Schreyögg, 2003, 18.

2079 Vgl. Schreyögg, 2003, 18.

current and detailed enough to shape realistic strategies. Whereas the more deliberate strategies tend to emphasize central direction and hierarchy, the more emergent ones open the way for collective action and convergent behaviour.“²⁰⁸⁰

Fraglich ist, welche machtbasierten Stellhebel das mittlere Management anwendet, um die für sie außergewöhnliche Führungssituation zu lösen. *Mintzberg* nennt fünf verschiedene Arten um Einfluss innerhalb einer Organisation zu gewährleisten: die personalisierte, die bürokratische, die ideologische, die professionelle und die politisierende.²⁰⁸¹ *Mintzberg* argumentiert: „*Based on various kinds of influence or control used within the organization, five forms of the internal coalitions may be described: personalized (the personal controls of a leader dominate, such as the issuing of ad hoc orders); bureaucratic (formal standards dominate); ideologic (the norms of a strong internal ideology dominate); professional (the technical skills and knowledge of experts dominate); and politicized (political or conflictive forces dominate).*“²⁰⁸²

In der Annahme, dass das mittlere Management sowohl über interne als auch über externe und folglich somit über mehrere machtbasierte Handlungsalternativen verfügt, werden drei Hauptstränge von Handlungsalternativen für die weitere wissenschaftliche Untersuchung in Betracht gezogen.

In der Untersuchung betrachtet wurden:

- a) die Machtverstärkung durch interne Unterstützungsfunktion,
- b) die Machtverstärkung durch eigene Machtmittel und
- c) die Machtverstärkung durch externe Unterstützungsfunktion.

Die in der deskriptiven Statistik aufgeführten Werteskalen der Fragen 3, 4 und 5 folgen in Anlehnung einer *Likert* skalierten Aufteilung der Zuordnung vom Minimum mit 1 = „*stimme zu*“ bis zum Maximum mit 4 = „*stimme gar nicht zu*“. Im Verlauf der Ergebnisbesprechung wird der Mittelwert (\bar{x}) gesondert aufgeführt.

2080 *Mintzberg/Waters, 1985, 271.*

2081 *Vgl. Mintzberg, 1984, 209.*

2082 *Mintzberg, 1984, 209.*

4.2.1 Machtverstärkung durch interne Unterstützungsfunktion

Eine Unterstützungsfunktion in Abbildung 22 kennzeichnet einen Vorgang, welcher sich nicht eindeutig als messbare Größe bewerten lässt, aber dennoch seinen Anteil an diesem Vorgang hat.²⁰⁸³ Solche Vorgänge verhelfen dem Akteur seine gezielte Leistung mit Hilfe von Unterstützung in die gewollte Zielrichtung nachhaltig verwirklichen zu können.²⁰⁸⁴

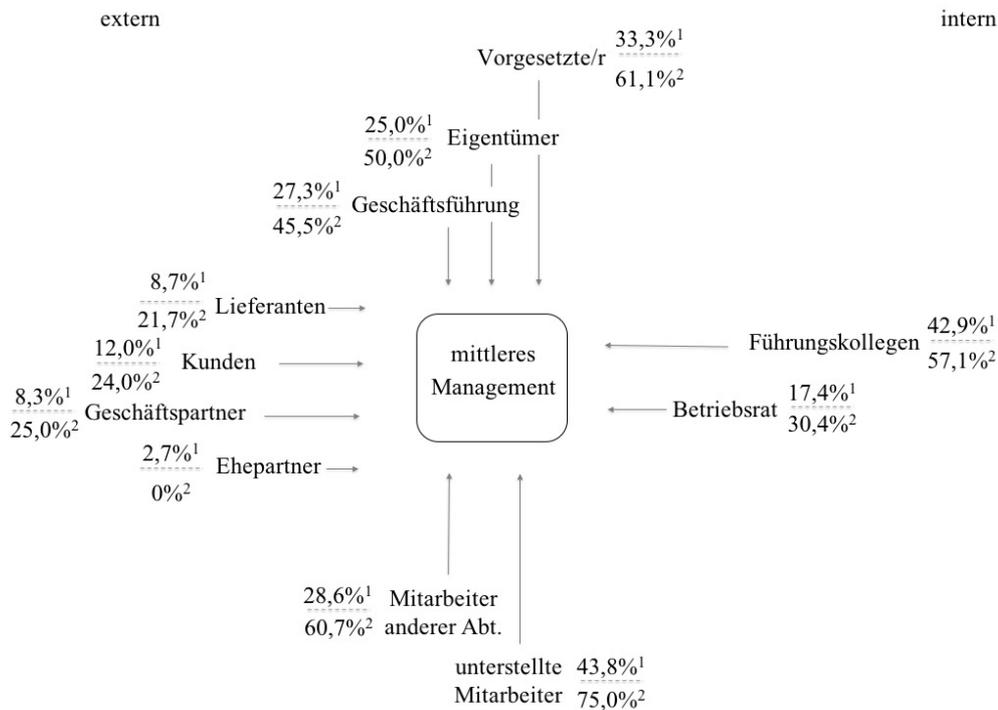


Abbildung 22: Prozentuale Verteilung der Unterstützer.

Die hochgestellten Ziffern beschreiben mit 1 = „stimme zu“ und kumuliert in 2 = „stimme zu“ und „stimme teilweise zu“ die Gesamtheit der positiv zu bewertenden Einschätzungen seitens der Befragten mittleren Managern in der Befragung (s. Tabellen 79-90).

²⁰⁸³ Vgl. Tran, o.V., 2015.

²⁰⁸⁴ Vgl. Tran, o.V., 2015.

4.2.1.1 Statistische Auswertung der internen Unterstützungsfunktion

Die Mittelwertbetrachtung der Unterstützungsfunktionen zeigt, dass das mittlere Management vermehrt durch interne Akteure (s. Tabelle 13) in der Bewältigung der für sie als außergewöhnlich empfunden Führungssituation Unterstützung erfahren hat. Vorgesetzte, Führungskollegen anderer Abteilungen und die eigenen wie auch die Mitarbeiter anderer Abteilungen zeigen hier ihr Mitwirken in der Lösung des Problems. Somit ergibt sich eine Reihenfolge (s. Abbildung 24) von ihren eigenen unterstellten Mitarbeitern/-innen ($\bar{x} = 2,06$), den Führungskollegen ($\bar{x} = 2,21$), den/der Vorgesetzten ($\bar{x} = 2,33$) und den Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen ($\bar{x} = 2,36$). Externe Unterstützung hingegen erfolgt nur vereinzelt, da sich die Zahlen zu „*stimme eher nicht zu*“ und „*stimme gar nicht zu*“ hin orientieren. Für die Geschäftsführung ($\bar{x} = 2,67$) und den/die Eigentümer ($\bar{x} = 2,71$) ergab die Auswertung der Mittelwerte eine nicht bedeutende bzw. deutlich geringere Unterstützungsfunktion.

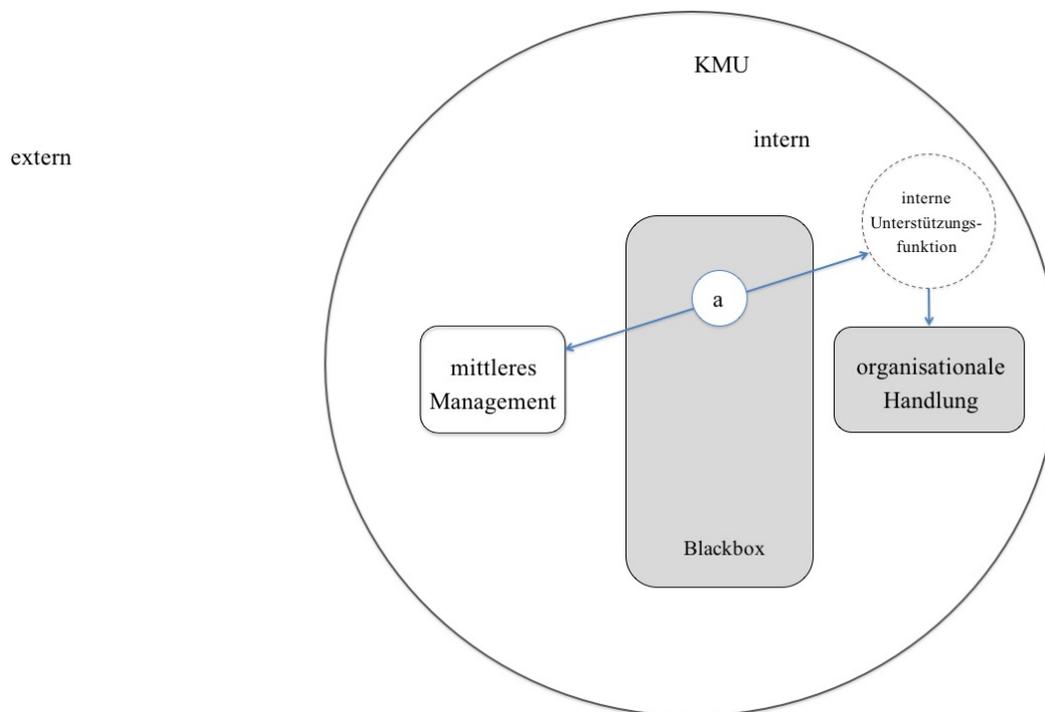


Abbildung 23: Machtverstärkung durch interne Unterstützungsfunktion.

Alle anderen Werte lagen in der Mittelwertbetrachtung über 3 und somit bei „*stimme eher nicht zu*“. Die weiteren Akteure lagen im Mittelwertranking – im Bereich von 1 bis 4 – eher im Bereich von 3 = „*stimme eher nicht zu*“ bis 4 = „*stimme gar nicht zu*“.

Tabelle 13 veranschaulicht in der Mittelwertbetrachtung die jeweilige Unterstützungsfunktion durch die Akteure gegenüber dem mittleren Management in der für sie außergewöhnlichen Führungssituation. Beachtet wurden hierbei die Mittelwerte der jeweiligen abgefragten Akteure.

Tabelle 13: Deskriptive Statistik der Unterstützungsfunktion.

	N_F von $N = 37$	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
Geschäftsführung	33	1	4	2,67	1,27
der/die Eigentümer	28	1	4	2,71	1,30
Vorgesetzte(r)	18	1	4	2,33	1,24
Führungskollegen anderer Abt.	28	1	4	2,21	1,23
Mitarbeiter/-innen anderer Abt.	28	1	4	2,36	1,16
unterstellte Mitarbeiter/-innen	32	1	4	2,06	1,22
Betriebsrat	23	1	4	3,04	1,19
Lieferanten	23	1	4	3,39	1,03
Kunden	25	1	4	3,28	1,10
Geschäftspartner	24	1	4	3,25	1,03
Ehepartner	4	1	4	3,25	1,50

Abbildung 24 veranschaulicht die Rangfolge in der internen Unterstützungsfunktion der mittleren Manager in einer für sie als außergewöhnlich wahrgenommenen Führungssituation zur Überwindung der vorliegenden Befugnisbarrieren. In der statistischen Auswertung der Häufigkeit zeichnet sich demnach ein prägnantes Bild – einer durch andere Akteure hervorgebrachten breiten Unterstützungsfunktion.

- Intern umfasst: Geschäftsführung, der/die Eigentümer, Vorgesetzte(r), Führungskollegen anderer Abteilungen, Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen, unterstellte Mitarbeiter/-innen, und Betriebsrat.
- Extern umfasst: Lieferanten, Kunden, Geschäftspartner und Ehepartner.

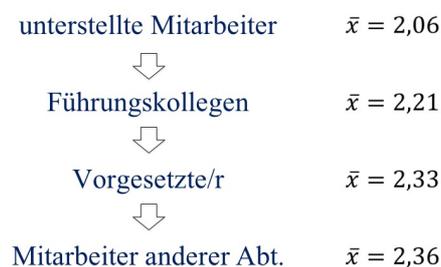


Abbildung 24: Unterstützungsfunktion seitens der Akteure in der Mittelwertbetrachtung.

4.2.1.2 Prozentuale Verteilung der internen Unterstützungsfunktion

Nachfolgende Ergebnisse spiegeln sich in der Abbildung 22 wider:

In der Beantwortung der Frage 4 haben 27,3 % ($N_F = 9/33$) der Befragten, dies entspricht 24,3% aller Probanden, geantwortet, von der Geschäftsführung bei der Lösung des vorliegenden Problems unterstützt worden zu sein. 45,5 % ($N_F = 15/33$) waren es, wenn „*stimme teilweise zu*“ noch mit hinzugerechnet wird.

25,0 % ($N_F = 7/28$) der antwortenden Befragten (entspricht 18,9% aller Probanden), gaben an von den/die Eigentümer bei der Lösung des Problems unterstützt worden sein. 50,0% ($N_F = 14/28$) waren es, wenn „*stimme teilweise zu*“ noch mit hinzugerechnet wird.

33,3 % ($N_F = 6/18$) der antwortenden Befragten – entspricht 16,2% aller Probanden, gaben an, durch den Vorgesetzten bei der Lösung des Problems unterstützt worden zu sein. 61,1% ($N_F = 11/18$) waren es, wenn „*stimme teilweise zu*“ noch mit hinzugerechnet wird.

42,9% ($N_F = 12/28$) der antwortenden Befragten – entspricht 32,4% aller Probanden, gaben an, durch Führungskollegen anderer Abteilungen bei der Lösung des Problems unterstützt worden zu sein. 57,1% ($N_F = 16/28$) waren es, wenn „*stimme teilweise zu*“ noch mit hinzugerechnet wird.

28,6% ($N_F = 8/28$) der antwortenden Befragten – entspricht 21,6% aller Probanden, gaben an durch Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen bei der Lösung des Problems unterstützt worden zu sein. 60,7% ($N_F = 17/28$) waren es, wenn „*stimme teilweise zu*“ noch mit hinzugerechnet wird.

43,8% ($N_F = 14/32$) der antwortenden Befragten – entspricht 37,8% aller Probanden, gaben an, durch unterstellte Mitarbeiter/-innen bei der Lösung des Problems unterstützt worden zu sein. 75,0% ($N_F = 24/32$) waren es, wenn „*stimme teilweise zu*“ noch mit hinzugerechnet wird.

17,4% ($N_F = 4/23$) der antwortenden Befragten – entspricht 10,8% aller Probanden, gaben an, durch den Betriebsrat bei der Lösung des Problems unterstützt worden zu sein. 30,4% ($N_F = 7/23$) waren es, wenn „*stimme teilweise zu*“ noch mit hinzurechnet wird.

Abbildung 25 veranschaulicht die kumulierte, prozentuale Verteilung von Werten für „*stimme zu*“ und „*stimme teilweise zu*“ zu, bei der internen Unterstützungsfunktion.

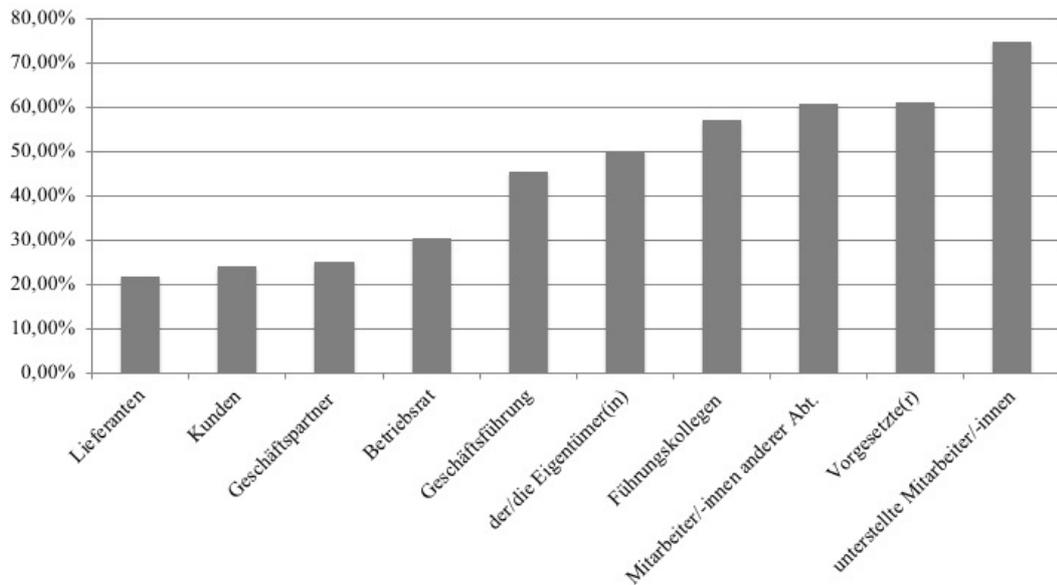


Abbildung 25: Unterstützungshäufigkeit der verschiedenen Akteure.

Zur Überprüfung, ob die Fragen bezüglich interner zu externer Unterstützung (Frage 4, Kap. 8.4) unterschiedlich sind, wurde ein *t*-Test durchgeführt. Der *t*-Test (s. Tabelle 93) bei gepaarten Stichproben zu den Unterstützern, welche in Frage 4 (D) ermittelt wurden, ergab bezüglich D_{intern} zu D_{extern} , dass zwischen D_{intern} ($\bar{x} = 2,34$) und D_{extern} ($\bar{x} = 3,21$) eine deutliche Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vorliegt, so dass hier die Nullhypothese als widerlegt erscheint und folglich die Alternativhypothese in Betracht gezogen werden muss und demzufolge die Fragen bezüglich D_{intern} zu D_{extern} als unterschiedlich anzunehmen sind, da keine anderweitige Erklärung hierfür übrig bleibt. Somit können die externen Unterstützungen als unterschiedlich zu den internen Unterstützungen betrachtet werden. Da der *t*-Test eine Normalverteilung voraussetzt, wurde zusätzlich der *KS*-Test durchgeführt. Es zeigt sich, dass teilweise Verstöße gegen die Normalverteilung vorliegen. Als Alternative zum *t*-Test wurde auch ein *Wilcoxon*-Test (s. Tabelle 92) durchgeführt. Der *Wilcoxon*-Test bestätigt den *t*-Test, da dieser Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) aufzeigt.

4.2.2 Machtverstärkung durch eigene Machtmittel

Schien für *Crozier/Friedberg* Expertise als Machtquelle noch relativ selten zu sein,²⁰⁸⁵ so zeichnen die Ergebnisse der in den KMU im mittleren Management durchgeführten Studie ein anderes Bild.

Um die eigene Macht zur Überwindung der Befugnisbarrieren zu verstärken setzen mittlere Manager in den KMU eigene zur Verfügung stehende Machtbasen ein. Abbildung 26 verdeutlicht die Macht-

²⁰⁸⁵ Vgl. *Crozier/Friedberg*, 1993, 51.

verstärkung innerhalb der Blackbox. Als relevante Machtgrundlagen werden die von *French/Raven* entwickelten sechs Machtbasen zur Überwindung der Befugnisbarrieren in den nachfolgenden Kapiteln bewertet.

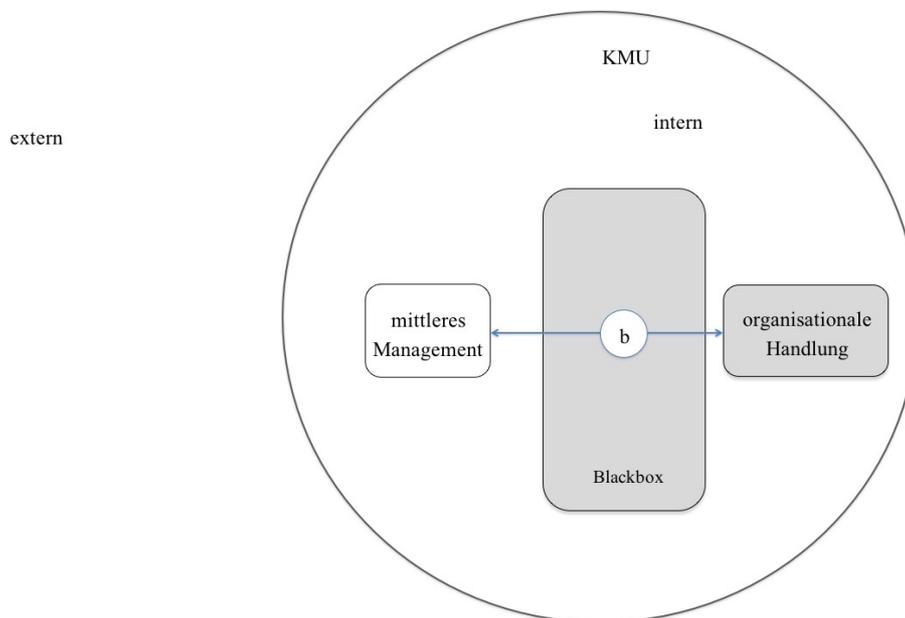


Abbildung 26: Machtverstärkung durch eigene Machtmittel.

4.2.2.1 Statistische Auswertung

Der *Cronbachs-Alpha*-Wert zeigt auf, wie Items in einer Bewertungsgruppe zueinander in Verbindung stehen. Die Ergebnisse der Fragen bezüglich der Gruppierung der Items untereinander zeigen ein heterogenes Bild auf. Der *Cronbachs-Alpha*-Wert (s. Tabelle 14) weist für *coercive power* (,709) und *referent power* (,773) einen akzeptablen Wert auf. Für die Items zu *reward power* (,489) weist der *Cronbachs-Alpha*-Wert hingegen eine geringe Größe auf.

Tabelle 14: Reliabilität von Items.

Machtbasen	item	<i>Cronbachs-Alpha</i>
<i>reward power</i>	C1, C2, C3	,489
<i>coercive power</i>	C4, C5, C6	,709
<i>referent power</i>	C7, C8	,773
<i>legitimate power</i>	C9	-
<i>expert power</i>	C10	-
<i>information power</i>	C11, C12, C13	,538

Dies lässt sich dadurch begründen, dass in den Items der Frage 3 (C) von *reward power* unterschiedliche Dimensionen, wie Item 1 – ‚Lob‘, Item 2 – ‚Zeit‘ und Item 3 – ‚Anreize‘ abgefragt worden sind. Folglich können diese, obwohl sie der Kategorie ‚Belohnung‘ zugeordnet werden, nicht als ein gemeinsames Konstrukt subsumiert werden. Gleiches gilt für die Abfrage nach *information power* der Frage 3 (C), der Items 11 bis 13 mit einem *Cronbachs*-Alpha-Wert von ($\alpha = ,538$). Auch hier fällt der *Cronbachs*-Alpha-Wert geringer aus. Die einzelnen Items erfassten hier im Item 11 – ‚Informationen‘, Item 12 – ‚Argumente‘ wie auch in Item 13 – ‚andere überzeugen‘. Demzufolge lässt sich auch unter diesen Items kein einheitliches Konstrukt zusammen bilden. Auch das Weglassen eines Items mit geringer Größe führt weder bei *information power* noch bei *reward power* zu einer Verbesserung des *Cronbachs*-Alpha-Wertes, so dass die volle Anzahl der Items beibehalten wird und Auswertungen mit den vorhandenen Items weiter vollzogen wurden.

Zudem lassen die Items zu *legitimate power* und zu *expert power* die Ermittlung eines *Cronbachs*-Alpha-Wertes nicht zu, da es sich hierbei um Einzel-Items handelt.

Die Ergebnisse des *Wilcoxon*-Tests (s. Tabelle 15) bezüglich der Items von *information power* weisen darauf hin, dass die Items der Frage 3 (C), C11 und C12 sich nicht unterscheiden. Zudem zeigt der *Wilcoxon*-Test bei einer Signifikanz auf dem Niveau von ($p = ,685$) zweiseitig signifikant, dass sich C11 und C12 nicht signifikant unterscheiden. Hingegen voneinander verschieden sind die Items C13 zu C11 und C13 zu C12. Daraus lässt sich vermuten, dass das Item C13 in seiner Beschaffenheit anders ausgeprägt ist. Das Item C11 erfasste die ‚gezielten Informationen‘, das Item C12 – ‚Argumente überzeugen‘ und das Item C13 – ‚andere überzeugen‘.

Tabelle 15: *Wilcoxon*-Test zu Informationsmacht (*information power*).

	C12 - C11	C13 - C11	C13 - C12
Z	-,405 ^b	-3,022 ^b	-2,528 ^b
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,685	,003	,011

In der statistischen Überprüfung, ob die Fragen C11, C12 und C13 zusammengehören (s. Tabelle 16), zeigt das Ergebnis, dass die Überprüfung dieser Items im Rahmen der Mittelwertbetrachtung ergibt, dass diese nah bei einander liegen und somit zusammengefasst betrachtet werden können. Der *Cronbach*-Alpha-Wert hingegen zeigt eine weniger eindeutige Zuordnung der Items auf.

Tabelle 16: Deskriptive Statistik zu Informationsmacht (*information power*).

	N_F	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
C11 information power	35	1	4	1,54	0,82
C12 information power	35	1	4	1,63	0,81
C13 information power	34	1	4	2,18	1,06
Gültige Werte (Listenweise)	32				

In Anbetracht des schwachen *Cronbachs*-Alpha-Wertes wurde somit zu *reward power* der *Wilcoxon*-Test durchgeführt.

Tabelle 17: Deskriptive Statistik zu Belohnungsmacht (*reward power*).

	N_F	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
C1 reward power	33	1	4	2,06	1,2
C2 reward power	34	1	4	1,91	,93
C3 reward power	34	1	4	3,41	,89
Gültige Werte (Listenweise)	32				

In der deskriptiven Statistik (s. Tabelle 17) zeigt sich, dass die Items C1 ($\bar{x} = 2,06$) und C2 ($\bar{x} = 1,91$) näher zusammenliegen. C3 ($\bar{x} = 3,41$) hingegen weicht hiervon erheblich ab.

Der *Wilcoxon*-Test (s. Tabelle 18) zeigt bei einer Signifikanz (2-seitig), auf dem Niveau von ($p = ,537$), dass das Item C1 und C2 sich nicht signifikant unterscheiden. Daraus lässt sich vermuten, dass das Item C3 in seiner Beschaffenheit anders ausgeprägt ist. Die Items C1 – C3 erfassten die Belohnungsmacht (*reward power*) von dem C1 – ‚Lob‘, C2 – ‚Zeit‘ und ‚C3‘ – ‚Anreize‘ erfasste, die das mittlere Management zur Überwindung der vorliegenden Befugnisbarrieren angewendet hat.

Tabelle 18: *Wilcoxon*-Test zu Belohnungsmacht (*reward power*).

	C2 - C1	C3 - C1	C3 - C2
Z	-,618	-4,222	-4,549
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,537	,000	,000

Der Skalenbereich der Mittelwertbetrachtung umfasst die Bereiche von 1 = „stimme zu“ bis 4 = „stimme gar nicht zu“.

In der statistischen Auswertung bezüglich der Anwendung von Macht zeigt die Mittelwertbetrachtung (Tabelle 67, Kap. 8.3.1), dass in dem Bereich zwischen 1 = „stimme zu“ und 2 = „stimme teilweise zu“ *expert power* mit $\bar{x} = 1,35$, gefolgt von *information power* mit $\bar{x} = 1,75$, wie auch von *referent*

power mit $\bar{x} = 1,91$ im oberen Feld der durch das mittlere Management eingesetzten Machtbasen angewendet wurden. Alle drei Machtbasen stellen in dieser Ordnungsstruktur persönliche Machtbasen dar.

Hingegen liegen die durch die Position bestimmten formalen Machtbasen, wie *legitimate power* mit $\bar{x} = 2,39$, *reward power* mit $\bar{x} = 2,42$, wie auch *coercive power* mit $\bar{x} = 2,97$ in dem Skalenbereich hin zu „*stimme eher nicht zu*“ und wurden demzufolge zur Lösungen der außergewöhnlichen Führungssituation anscheinend weniger angewendet.

Die vom mittleren Management in den KMU zur Überwindung der vorliegenden Befugnisbarrieren angewendeten Machtbasen (s. Tabelle 19) lassen sich aufgrund ihrer Mittelwertbetrachtung in die folgende deskriptive Reihenfolge bringen:

Tabelle 19: Mittelwertbetrachtung der angewendeten Machtbasen.

1.	expert power	$\bar{x} = 1,35$	
2.	information power	$\bar{x} = 1,75$	personengebundene Machtbasen
3.	referent power	$\bar{x} = 1,91$	
4.	legitimate power	$\bar{x} = 2,39$	
5.	reward power	$\bar{x} = 2,42$	positionsgebundene Machtbasen
6.	coercive power	$\bar{x} = 2,97$	

Diese in Tabelle 19 abgebildeten Machtbasen können sowohl den personellen als auch den positionsgebundenen Machtbasen zugeordnet werden. Bemerkenswert ist, dass es sich bei den drei primär favorisierten Machtbasen ausschließlich um angewendete personelle Machtbasen handelt. Die positionsabhängigen Machtbasen hingegen rangieren im Ranking in der unteren Hälfte.

In der Betrachtung des *t*-Tests bei verbundenen Stichproben zeigt sich, dass sich drei Paare der Items bezüglich Antwortverhaltens der Probanden/innen unterscheiden. Geprüft wurden folgende Items zueinander: *reward power*, *coercive power*, *legitimate power*, *referent power*, *expert power*, *information power*.

Hierfür wurden folgende die Hypothesen aufgestellt:

H_0 - Nullhypothese: Die geprüften Items sind zueinander gleich bzw. unterscheiden sich nicht.

H_1 - Alternativhypothese: Die geprüften Items sind zueinander ungleich.

Zur Überprüfung der aufgestellten Hypothesen zeigt Tabelle 20 die Ergebnisse aus dem *t*-Test bei den verbundenen Stichproben auf.

Tabelle 20: Statistik – gepaarte Stichproben der Frage 3.

		T	df	Sig (2-seitig)
Paar 1	reward power – coercive power	-2,366	32	,024
Paar 2	reward power – referent power	3,738	34	,001
Paar 3	reward power – legitimate power	0,319	32	,752
Paar 4	reward power – expert power	6,558	33	,000
Paar 5	reward power – information power	4,113	34	,000
Paar 6	coercive power – referent power	4,422	32	,000
Paar 7	coercive power – legitimate power	3,344	31	,002
Paar 8	coercive power – expert power	8,416	32	,000
Paar 9	coercive power – information power	6,717	32	,000
Paar 10	referent power – legitimate power	-1,696	32	,100
Paar 11	referent power – expert power	3,319	33	,002
Paar 12	referent power – information power	0,837	34	,408
Paar 13	legitimate power – expert power	4,784	32	,000
Paar 14	legitimate power – information power	3,015	32	,005
Paar 15	expert power – information power	-3,838	33	,001

Bei Paar 3 (*reward power – legitimate power*, $p = ,752$), Paar 10 (*referent power - legitimate power*, $p = ,100$) und Paar 12 (*referent power – information power*, $p = ,408$) liegt keine Signifikanz vor, sodass die Nullhypothese beibehalten werden muss und davon auszugehen ist, dass die Items zueinander gleich sind bzw. sich nicht bedeutend voneinander unterscheiden. Diese wird durch eine Varianzanalyse deutlich. Hier kommt es zu einem hochsignifikanten Haupteffekt $p < 0,01$, bei 2-seitiger Signifikanz.

In der Bewertung der Fragen scheinen demzufolge sowohl *reward power* als auch *referent power* annähernd gleich zu *legitimate power* zu sein sowie *referent power* annähernd gleich zu *information power* zu sein.

4.2.2.2 Einsatzstärke der Machtbasen

In der Mittelwertbetrachtung (s. Tabelle 19) konnten die Machtbasen bereits in eine Reihenfolge gesetzt werden. Der durchgeführte *t*-Test verdeutlicht im Anschluss die Abstufung der jeweiligen Machtbasen zueinander. Die Ergebnisse zeigen, dass *expert power* allen anderen Machtbasen gegenüber Vorrang erfährt, während auf *coercive power* von Seiten des mittleren Managements in den KMU stets nur in geringem Umfang zugegriffen wurde. Zudem unterscheiden sich die Machtbasen *information power*, *referent power*, *legitimate power* wie auch *reward power* in der direkten Abstufung nicht signifikant voneinander. Hingegen kommt es bei der Bewertung von zwei benachbarten

Stufen zu einer deutlichen signifikanten Unterscheidung, wenn man eine Stufe der Machtbasen überspringt (s. Tabelle 21, s. Abbildung 27).

Tabelle 21: Unterscheidung der Machtbasen

expert power	unterscheidet sich von	referent power	$p < 0,002^{**}$
information power	unterscheidet sich von	legitimate power	$p < 0,005^{**}$
legitimate power	unterscheidet sich von	coercive power	$p < 0,002^{**}$
referent power	unterscheidet sich von	reward power	$p < 0,001^{**}$

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Die Abbildung 27 verdeutlicht grafisch das situative Umfeld mit dem im Gestaltungsfeld überwiegend angewendeten Machtbasen, die zur Überwindung der Befugnisbarrieren durch das mittlere Management in den KMU angewendet wurden. Es zeigt sich deutlich, dass die Machtbasen sich nicht scharf voneinander unterscheiden lassen. Vielmehr ist zu vermuten, dass Ähnlichkeiten zwischen zwei benachbarten Machtbasen vorliegen. Informationsmacht (*information power*) und Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) scheinen wie auch Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) und legitime Macht (*legitimate power*) und legitime Macht (*legitimate power*) und Belohnungsmacht (*reward power*) annähernd gleich zu sein.

Deutlich an dieser Stelle wird, dass sowohl mit der Stelle als mittlerer Manager als auch in der Ausübung der Funktion der selbigen, Machtbasen ineinander übergehen und die Grenzen demzufolge nicht deutlich zu unterscheiden sind. Positionsbezogene Machtbasen verschmelzen mit personenbezogenen Machtbasen.

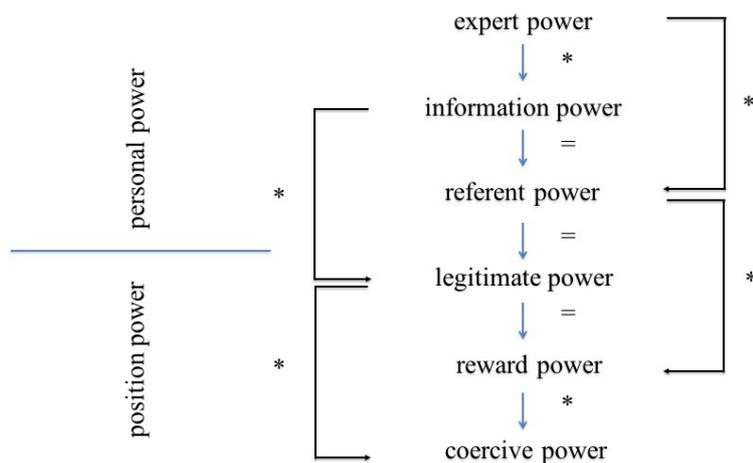


Abbildung 27: Einsatzstärke von Machtbasen.

* ist verschieden

= kein signifikanter Unterschied

Abbildung 28 veranschaulicht die Blackbox bezüglich der Anwendung der primär favorisierten Machtbasen – unter dem situativen Einfluss stehend – die das mittlere Management in den KMU zur Überwindung der Befugnisbarrieren anwendet, um die organisationalen Handlungen realisieren zu können.

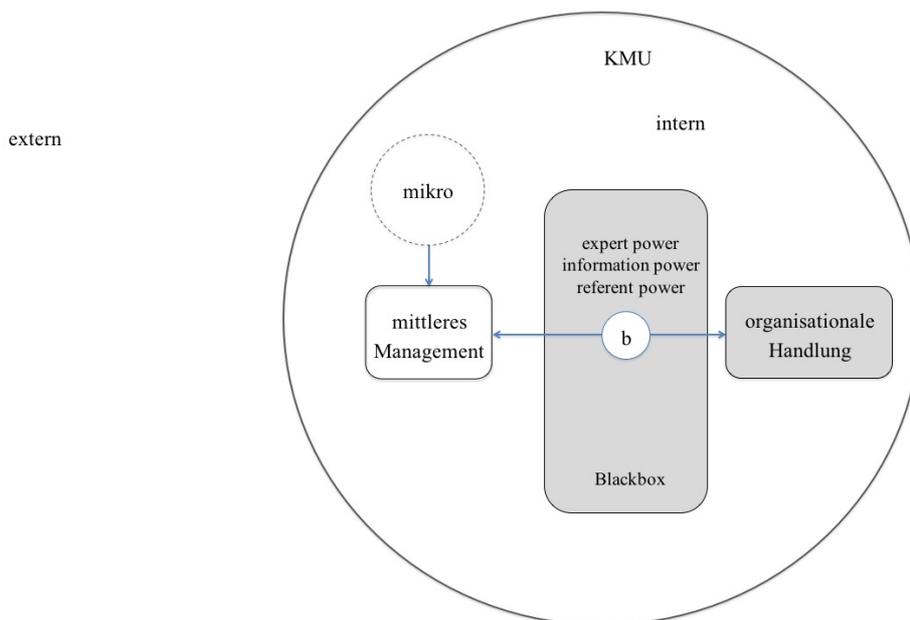


Abbildung 28: Überwindung der Befugnisbarrieren durch eigene Machtmittel.

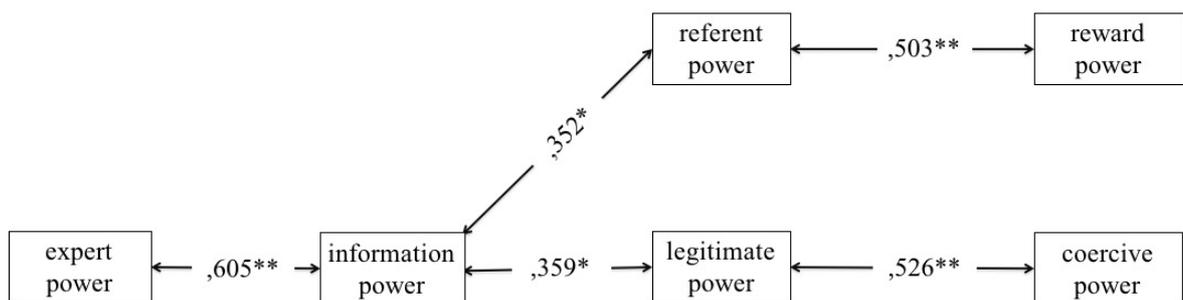
Als Ergebnis für diese Studie lässt sich feststellen, dass favorisiert Expertenmacht (*expert power*), Informationsmacht (*information power*) und Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) in der Häufigkeit zur Überwindung von Befugnisbarrieren, in einer für das mittlere Management als außergewöhnlich wahrgenommenen Führungssituation, Anwendung finden. Somit wurden in der statistischen Auswertung vorrangig persönliche Machtbasen in der Umsetzung von Entscheidungen in außergewöhnlichen Führungssituationen angewandt.

Aufgrund der Ordinal-Skalierung der Items der Machtbasen wäre eine Betrachtung nach *Spearman* erforderlich gewesen. In der Annahme, dass bei der in vier Items aufgeteilten Fragestellung die Intervallabstände zwischen den Bewertungskriterien gleich sind, ist die Bewertung hingegen nach *Pearson* durchgeführt worden. Im Vergleich zeigt sich auch hier, dass diese Annahme stimmig erscheint, da beide Auswertungen sowohl nach *Pearson* als auch nach *Spearman* – zwar in einer abgeschwächten Form bei *Spearman* – diese annähernd jedoch gleiche Ergebnisse aufweisen.

4.2.2.3 Korrelation der Machtbasen

In der weiteren Betrachtung wurden die Korrelationen der jeweiligen Machtbasen zueinander untersucht. Abbildung 29 greift in ihrer Darstellung auf die zusammengefassten Items in Skalen zurück. Die Skala zeigt die Korrelationen der einzelnen Machtbasen – gemäß der gemeinsamen Typenskala der jeweiligen Machtbasen – zueinander auf. Deutlich hierbei wird, dass nur wenige Machtbasen zueinander signifikant korrelieren (s. Tabelle 76).

Wie aus der Abbildung 29 ersichtlich, stellen die jeweiligen Machtbasen handlungsspezifische Beziehungsmerkmale der angewendeten Machtbasen des mittleren Managements in einer für sie als außergewöhnlich wahrgenommenen Führungssituation dar.



*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

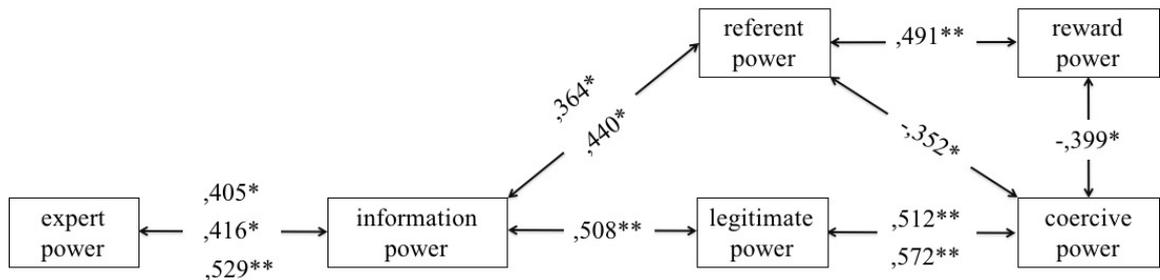
**.. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Abbildung 29: Korrelationen der Machtbasen nach Skalen.

In der Betrachtung der Skalen mit den dazugehörigen zusammengefassten Items (s. Tabelle 76) zeigt sich, dass *expert power* in Beziehung zu *information power* mit einem starken Korrelationswert ($r = ,605^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) liegt. Hingegen liegt *Information power* in der Beziehung zu *referent power* mit einem moderaten Korrelationswert von ($r = ,352^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) und zu *legitimate power* mit einem moderaten Korrelationswert von ($r = ,359^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig). In der Beziehung von *referent power* zu *reward power* liegt ein starker Korrelationswert ($r = ,503^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor und in der Beziehung von *legitimate power* zu *coercive power* liegt ein starker Korrelationswert ($r = ,526^{**}$) mit deutlicher Signifikanz von 0,01 (2-seitig) vor.

Es deutet darauf hin, dass Experten- und Informationsmacht verstärkt als Führungsinstrumentarium von den Führungskräften in den KMU in für sie außergewöhnlichen Führungssituationen genutzt wird, um diese zu lösen. Wissen und Information stellen somit eine wichtige Machtressource dar. Sie spiegeln gleichsam den sich fortlaufend entwickelnden Trend hin zur Wissensgesellschaft anschaulich wider und stellen in diesem Sinne gleichsam die sich hieraus abzuleitenden Machtfaktoren dar. Sowohl *legitimate power* als auch *referent power* stehen in Beziehung zu *information power*. Da die persönliche Machtbase (*referent power*) stark mit Belohnung ($r = ,503^{**}$) und die positionsbezogene Machtbase (*legitimate power*) stark mit Bestrafung ($r = ,526^{**}$) korrelieren, scheinen die persönlichen Machtbasen eher mit Belohnung und die positionsgebundenen eher mit Zwang in Beziehung zu stehen. Spezifische Aussagen, die dies nachhaltig stützen, müssen in weiteren Studien genauer erfasst werden, damit hier belastbare Ergebnisse ermittelt werden können.

Die Abbildung 30 zeigt die auf Basis der Einzel-Items differenzierte Aufteilung der Korrelationen unter Berücksichtigung der jeweiligen Machtbasen mit ihren Ausprägungen separat auf.



*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

**.. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Abbildung 30: Korrelationen der Machtbasen nach Items.

Durch diese Art der Darstellung können zusätzliche Aussagen in der Form gewonnen werden, indem die Korrelationen der Einzel-Items zueinander betrachtet werden. Abbildung 30 zeigt, dass bis auf zwei negative Korrelationen (*referent power* zu *coercive power* und *reward power* zu *coercive power*) fast identische Korrelationen wie die unter denen der gesamt skalierten Items (s. Abbildung 29) ermittelt wurden.

Diese beiden Beziehungen sind sowohl zwischen *referent power* zu *coercive power* ($r = -,352^*$) als auch zwischen *reward power* zu *coercive power* ($r = -,399^*$) signifikant auf einem moderaten negativen Niveau von 0,05 (2-seitig). Folglich kann davon ausgegangen werden, dass die Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) bei Zunahme von Zwang (*coercive power*) schwindet und umgekehrt. Die Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) scheint somit mehr mit Belohnung als mit Bestrafung zu assoziieren. Auch stehen Belohnung (*reward power*) und Zwang (*coercive power*) im Gegensatz zueinander – welches dem Sinn eines solchen Konstruktes auch entspricht.

Zur Frage 3 gilt es zudem anzumerken, dass zwischen dem Item C14 = „*ich habe nichts unternommen*“ und dem Item von Bestrafungsmacht (*coercive power*) C4 = „*ich habe disziplinarische Maßnahmen angedroht*“ eine Beziehung zwischen diesen beiden Items ($r = ,435^*$) moderat auf dem Niveau von 0,05 vorliegt (s. Tabelle 75).

4.2.3 Machtverstärkung durch externe Unterstützungsfunktion

Russ/Galang/Ferris bringen zum Ausdruck, dass die erfolgreiche Lösung einer kritischen Situation Auswirkungen auf den persönlichen Einfluss des handelnden Akteurs – des Boundary Spanners – hat: „The influence of the boundary spanner is believed to result from the ability to handle critical contingencies for the organization, and from the dependence that evolves upon the boundary spanner as an interpreter of external environment.“²⁰⁸⁶

Abbildung 31 veranschaulicht die externe Unterstützungsfunktion zur Machtverstärkung des mittleren Managements in den KMU.

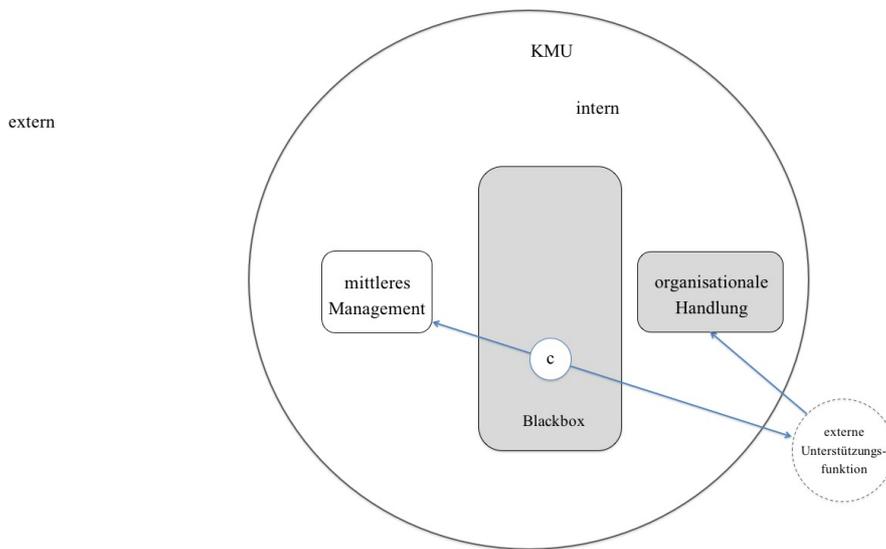


Abbildung 31: Machtverstärkung durch externe Unterstützungsfunktion.

²⁰⁸⁶ Russ/Galang/Ferris, 1998, 130.

4.2.3.1 Statistische Auswertung

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus Kap. 4.2.3 verdeutlicht Abbildung 32 die Unterstützungsfunktionen der externen Akteure. Die Ergebnisse geben Hinweise darauf, dass externe bei der Lösung der außergewöhnlichen Führungssituation nur sehr geringe Unterstützung geleistet haben.

Die Abbildung 32 verdeutlicht sowohl die interne als auch die externe Unterstützungsfunktion, indem diese grafisch die prozentualen Anteile mit 1 = „stimme zu“ und 2 = kumuliert „stimme zu“ mit „stimme teilweise zu“ aller antwortenden Befragten aufzeigt (s. Kap. 8.4 und Tabelle 79-89).

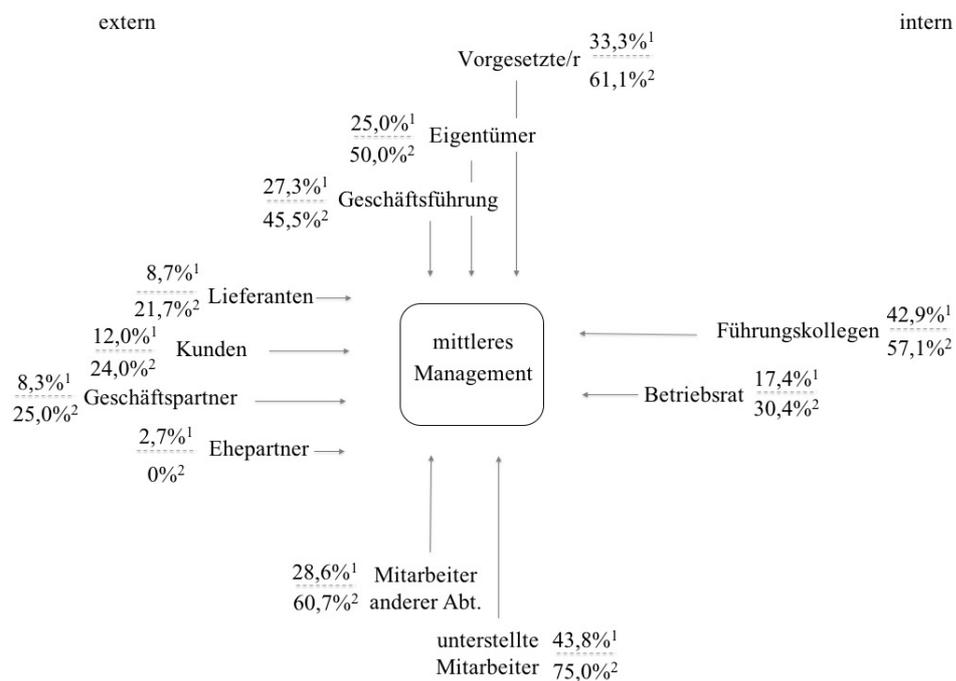


Abbildung 32: Unterstützungsfunktion des mittleren Managements in den KMU.

4.2.3.2 Prozentuale Verteilung externer Unterstützer

In der Auswertung zeigte sich, dass 8,7% ($N_F = 2/23$) der antwortenden Befragten angaben – 5,4% aller Probanden – durch Lieferanten bei der Lösung des Problems unterstützt worden zu sein. 21,7% ($N_F = 5/23$) waren es, wenn „*stimme teilweise zu*“ noch mitberücksichtigt.

Durch Kunden bei der Lösung des Problems unterstützt worden zu sein, gaben 12% ($N_F = 3/25$) der antwortenden Befragten – 8,1% aller Probanden – an. 24% ($N_F = 6/25$) waren es, wenn „*stimme teilweise zu*“ noch mitberücksichtigt wird.

Durch Geschäftspartner bei der Lösung des Problems unterstützt worden zu sein, gaben 8,3% ($N_F = 2/24$) der antwortenden Befragten – 5,4% aller Probanden – an. 25% ($N_F = 6/24$) waren es, wenn „*stimme teilweise zu*“ noch mitberücksichtigt wird.

Eine Person 2,7% ($N_F = 1/37$) benannte zusätzlich den/die Ehepartner/in als Unterstützung in der außergewöhnlichen Führungssituation.

Demnach zeigt sich, dass das mittlere Management in den KMU in einer für sie als außergewöhnlich wahrgenommenen Führungssituation – zwar im geringen Umfang – Unterstützung durch externe Dritte erhalten hat. Das sich hierbei abzeichnende Bild an Unterstützungsfunktionen skizziert eine schwerpunktmäßige Tendenz hin zu den inneren Unterstützungsfunktionen. Die externen Unterstützungsfunktionen hingegen scheinen eine eher schwächere Alternative für das mittlere Management darzustellen.

4.3 Effektivitätskriterien des mittleren Managements

In der Einschätzung bezüglich der Effektivität der ausgeführten Handlungen ergab die Befragung, dass das Ergebnis der außergewöhnlichen Führungssituation im Nachhinein von der überwiegenden Mehrzahl der Befragten mit 43,2 % ($N_F = 16/37$) unter „*stimme zu*“ und weiteren 43,2 % ($N_F = 16/37$) unter „*stimme teilweise zu*“ als erfolgreich bewertet wurde. Demzufolge liegt für die überwiegende Mehrheit 86,5% ($N_F = 32/37$) der Befragten ein weitgehend positives Ergebnis bezüglich der Überwindung der vorliegenden Befugnisbarrieren vor.

Folglich kann davon ausgegangen werden, dass bezüglich einer großen positiven Bewertung zum Ausgang des Ergebnisses für die Mehrheit der Befragten der Erfolg in der Überwindung der Befugnisbarrieren und demzufolge die Umsetzung der angestrebten Handlungen weiter angenommen werden kann. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass die von den Befragten aufgeführten und eingesetzten Handlungsalternativen erfolgreich waren.

4.3.1 Betrachtung der Beziehung

In der Bewertung zum Ausgang der Handlungen lässt sich feststellen, dass sich für viele die Beziehungen sich seitdem verbessert haben.

Kumuliert betrachtet von „*deutlich besser*“ und „*etwas besser*“ (s. Tabellen 99-108) zeigen die Ergebnisse, dass sich für 27,8% ($N_F = 10/36$) der antwortenden Befragten die Beziehung seit der außergewöhnlichen Führungssituation zur Geschäftsführung verbessert hat.

Hingegen sind für 61,1% ($N_F = 22/36$) der Befragten die Beziehungen unverändert geblieben.

Für 34,5% ($N_F = 10/29$) hat sich die Beziehung zu der/die Eigentümer(in) seitdem verbessert und für 58,6% ($N_F = 17/29$) ist die Beziehung unverändert geblieben.

Die Beziehung zu den Vorgesetzten hat sich für 30% ($N_F = 6/20$) seitdem positiv entwickelt und für 60% ($N_F = 12/20$) blieb diese seit dieser Zeit hingegen unverändert.

Eine Person hingegen bewertete die Beziehung zu der Geschäftsführung sowie eine Person zu den Eigentümern seitdem als „*deutlich schlechter*“ und zwei Personen bewerteten diese zu den Vorgesetzten seitdem als „*etwas schlechter*“.

Überdies gaben 48,5% ($N_F = 16/33$) an, dass sich seit dieser Führungssituation die Beziehung zu den Führungskollegen verbessert hat. Lediglich eine Person bewertete diese als „*etwas schlechter*“.

Auch hat sich die Beziehungen zu den Mitarbeitern/-innen anderer Abteilungen für 48,6% ($N_F = 17/35$) seitdem verbessert.

Insbesondere die Beziehung zu den unterstellten Mitarbeitern/-innen hat sich für 62,2% ($N_F = 23/37$) der antwortenden Befragten seit dieser Zeit als positiv entwickelt. Darüber hinaus hat sich die Beziehung zum Betriebsrat für 29,6% ($N_F = 8/27$) verbessert. Lediglich eine Person bewertete diese seitdem als „*etwas schlechter*“.

Leicht hat sich die Beziehung zu den Lieferanten (12%, $N_F = 3/25$) verbessert. Hauptsächlich ist diese für 84% ($N_F = 21/25$) der antwortenden Befragten unverändert geblieben.

Zudem hat sich die Beziehung zu den Kunden 21,4% ($N_F = 6/28$) etwas verbessert. Nur eine Person erachtete diese als etwas schlechter. Gleiches gilt für die Beziehungen zu den Geschäftspartnern für 18,5% ($N_F = 5/27$) der antwortenden Befragten. Für eine Person schien diese seit dieser Situation „deutlich schlechter“ geworden zu sein.

Die Abbildung 33 verdeutlicht die Beziehungen, indem diese grafisch die prozentualen Anteile von 1 = „deutlich besser“ und die kumulierten Werte von 2 = „deutlich besser“ und „etwas besser“ mit aufführt.

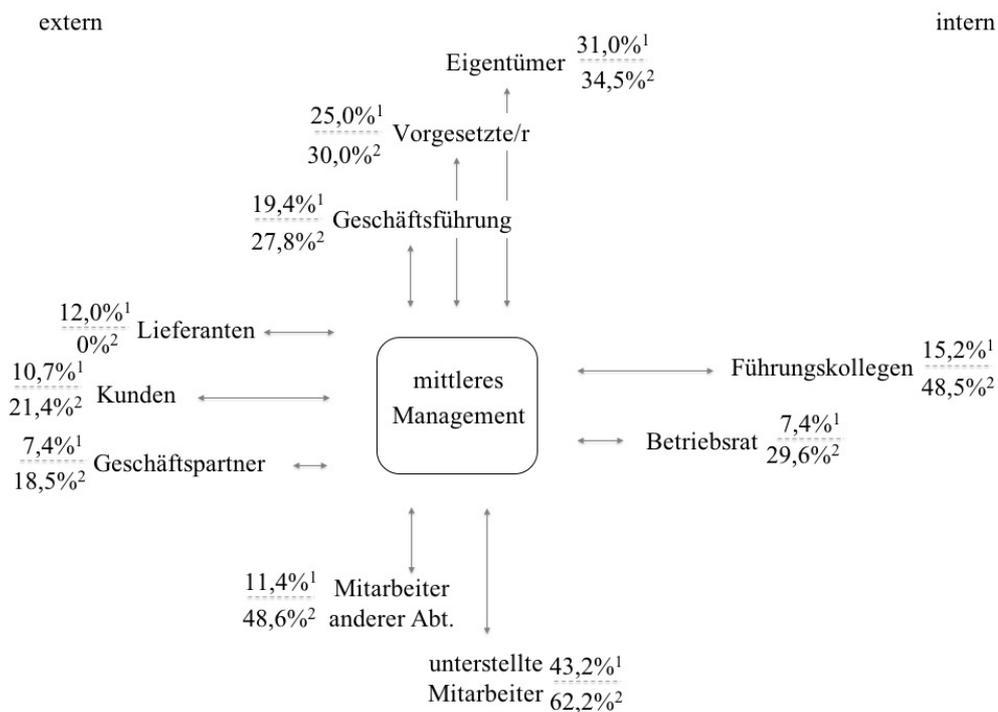


Abbildung 33: Prozentualer Anteil zur Bewertung der Beziehung.

Fraglich erscheint nun wie die jeweiligen Machtbasen auf die unterschiedlichen Beziehungsebenen Einfluss genommen haben.

Wie bereits in Kapitel 2.4.9 ausgeführt, beruhen Machtprozesse oftmals in ihrer Ausgestaltung auf mehrere Machtbasen und können demzufolge nicht immer eindeutig zu einer bestimmten Machtquelle zugeordnet werden.²⁰⁸⁷

Überdies findet Macht immer innerhalb einer Beziehung statt.²⁰⁸⁸ Dabei bleibt die Beziehung unter den jeweiligen Machtbasen weitgehend unbehandelt.²⁰⁸⁹ Demzufolge gilt es situativ zu klären, welche Machtbasen untereinander in Beziehung stehen und den Erfolg einer Situation gewährleisten. Tabelle 22 zeigt die Korrelationen der Machtbasen zu den jeweiligen Akteuren auf, indem sie die Beziehungen zu den Akteuren unter Einsatz der verschiedenen Machtbasen, eingesetzt von den Führungskräften des mittleren Managements in den KMU, verdeutlicht.

²⁰⁸⁷ Vgl. Sander, 1993, 21.

²⁰⁸⁸ Vgl. Dahl, 1986, 40.

²⁰⁸⁹ Vgl. Dahl, 1986, 40.

Tabelle 22: Korrelationen – Beziehung zu Machtbaseneinsatz.

		reward power	reward power	coercive power	referent power	referent power	expert power	information power
Beziehung zum Geschäftsführer	Korrelation nach Pearson	,388*						,456**
	Signifikanz (2-seitig)	0,026						0,007
	N	33						34
Beziehung zum Vorgesetzten	Korrelation nach Pearson	,465*						
	Signifikanz (2-seitig)	0,045						
	N	19						
Beziehung zu Führungskolle- gen(innen)	Korrelation nach Pearson				,370*			
	Signifikanz (2-seitig)				0,044			
	N				30			
Beziehung zu Mitarbeitern anderer Abt.	Korrelation nach Pearson						,380*	,383*
	Signifikanz (2-seitig)						0,032	0,028
	N						32	33
Beziehung zum Betriebsrat	Korrelation nach Pearson	,439*	,672**					,453*
	Signifikanz (2-seitig)	0,032	0,000					0,023
	N	24	25					25
Beziehung zu Kunden	Korrelation nach Pearson			,428*				
	Signifikanz (2-seitig)			0,033				
	N			25				
Beziehung zu Geschäftspartnern	Korrelation nach Pearson				,399*	,468*		
	Signifikanz (2-seitig)				0,048	0,021		
	N				25	24		

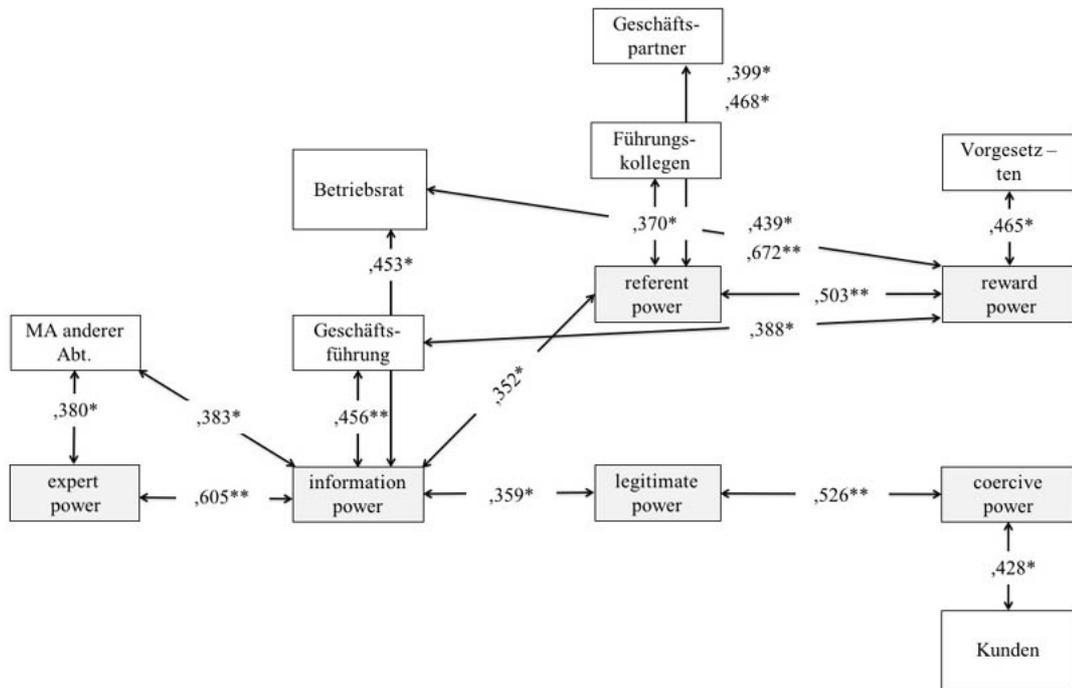
*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Die Ergebnisse (s. Abbildung 34) zeigen, dass Expertenmacht (*expert power*) moderat ($r = ,380^*$) mit deutlicher Signifikanz 0,05 (2-seitig) ausschließlich in Beziehung zu den Mitarbeitern anderer Abteilungen steht. Hingegen korreliert Informationsmacht (*information power*) zur Geschäftsführung moderat ($r = ,456^{**}$) mit deutlicher Signifikanz 0,01 (2-seitig), zu den Mitarbeitern anderer Abteilungen moderat ($r = ,383^*$) mit deutlicher Signifikanz 0,05 (2-seitig) sowie moderat auch zum Betriebsrat ($r = ,453^*$) mit deutlicher Signifikanz 0,05 (2-seitig). Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) korreliert zu den Führungskollegen moderat ($r = ,370^*$) mit deutlicher Signifikanz 0,05 (2-seitig) und moderat zu den Geschäftspartnern mit ($r = ,399^*$) und ($r = ,468^*$) mit deutlicher Signifikanz 0,05 (2-seitig). Belohnungsmacht (*reward power*) korreliert zu der Geschäftsführung moderat ($r = ,388^*$) mit deutlicher Signifikanz 0,05 (2-seitig) und moderat zu den Vorgesetzten ($r = ,465^*$) mit deutlicher Signifikanz 0,05 (2-seitig) sowie zum Betriebsrat mit sowohl einem moderaten ($r = ,439^*$) mit deutlicher Signifikanz 0,05 (2-seitig) als auch einem starken positiven Korrelationswert ($r = ,672^{**}$) mit deutlicher Signifikanz 0,01 (2-seitig). Bestrafungsmacht (*coercive power*) korreliert ausschließlich moderat zu den Kunden ($r = ,428^*$) mit deutlicher Signifikanz 0,05 (2-seitig).

Bemerkenswert erscheint, dass legitime Macht (*legitimate power*) mit keinem Akteur korreliert. Diesem Anschein folgend, könnte dies damit in Verbindung stehen, dass legitime Macht per se in sich strukturell verankert ist und demzufolge vielleicht auch als statisch wahrgenommen wird. Dies müsste in weiteren Studien dann genauer untersucht werden.

Ferner gilt es festzuhalten, dass *information power* wie auch *reward power* in dieser Konstellation die häufigsten Beziehungsverbindungen zu den Akteuren aufzeigen. Das Strukturbild (s. Abbildung 34) zeigt zudem auf, dass die positionsbezogene Machtbase *reward power* verstärkt – als formale Machtgrundlage – wie auch *information power*, zu den gleichen Akteuren (Geschäftsführung und Betriebsrat) in den Unternehmen korrelieren und demzufolge eine bedeutsame Machtgrundlage für ein aktives Beziehungsmanagement darstellen können.



*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

**.. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Abbildung 34: Korrelationen der Machtbasen zu den Akteuren.

In der Betrachtung bezüglich der Auswirkungen der Machtbasen zu den Beziehungen zu den Akteuren zeigt sich, dass die persönlichen Machtbasen, wie Expertenmacht (*expert power*), Informationsmacht (*information power*) und die Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*), diese ein signifikantes Bild bezüglich einer Beziehungsstruktur aufweisen. Hingegen zeichnen die positionsbezogenen Machtbasen, wie Belohnungs- (*reward power*) und Bestrafungsmacht (*coercive power*), ein eher diametrales Bild. Die Belohnungsmacht steht intern zu den Vorgesetzten, dem Betriebsrat wie auch zu der Geschäftsführung und die Bestrafungsmacht ausschließlich extern zu den Kunden in Beziehung. Demnach scheint die Belohnungsmacht in der hierarchischen Ordnungsstruktur eine Macht zur Führung, insbesondere gegenüber der Geschäftsführung, den Vorgesetzten sowie vielleicht auch ein Führungsschema gegenüber dem Betriebsrat darzustellen. Die legitime Macht (*legitimate power*) scheint zudem in keiner Beziehungsfunktion zu anderen Akteuren zu stehen.

4.3.2 Betrachtung der Leistungen

In Betrachtung der erzielten Leistungen – kumuliert mit „*deutlich besser*“ und „*etwas besser*“ – hat sich im Unternehmen unter den Befragten gezeigt, dass nach Überwindung der Befugnisbarrieren sich der persönliche Einfluss innerhalb des Unternehmens (s. Tabelle 109) für 58,8 % ($N_F = 20/34$) seit dieser Situation positiv entwickelt hat. Lediglich eine Person (2,9%, $N_F = 1/34$) bewertete den persönlichen Einfluss seit dieser Zeit als schlechter. Für 30,3% ($N_F = 10/33$) hat sich zudem eine Verbesserung des persönlichen Einflusses auch außerhalb des Unternehmens (s. Tabelle 110) ergeben und 29,0% ($N_F = 9/31$) erkennen eine Verbesserung bei der Arbeit im persönlichen Netzwerk des Unternehmens (s. Tabelle 111). Auch hat sich für einen Teil (21,9%, $N_F = 7/32$) die Qualität der Informationen von außerhalb (s. Tabelle 112) seit dieser Zeit verbessert und 44,1% ($N_F = 15/34$) der antwortenden Befragten betrachten die Qualität der Informationen von innerhalb (s. Tabelle 113) die sie seit dieser Zeit erhalten als verbessert an. Lediglich 5,9% ($N_F = 2/34$) empfanden diese seitdem als „*etwas schlechter*“.

Deutlich zeigt sich, dass die erhaltenen internen Informationen an Qualität gewonnen haben. Dieses könnte in direktem Zusammenhang mit dem Einsatz von *expert power*, *information power* und *referent power* stehen. In der Betrachtung von internen zu externen Beziehungen zeigt sich eine leichte Tendenz zum Innenverhältnis, wobei sich die Beziehung zu Externen weniger entwickelt zu haben scheint. Dies bedeutet, dass die Beziehungen intern sich positiver entwickelt haben als extern. Insgesamt ist ergänzend deskriptiv festzuhalten, dass sich sowohl intern als auch extern die Beziehungen verbessert haben.

Im Volksmund heißt es sprichwörtlich „*der Erfolg gibt einem Recht*“ und so betrachtet, zeigen die Merkmale einer sich als verbessert darstellenden Beziehungsfunktion ein sehr deutliches Bild für das mittlere Management auf. Für 54,5% ($N_F = 18/33$) der antwortenden Befragten wurde die Umsetzungen eigener Entscheidungen (s. Tabelle 108) seit dieser Zeit positiv eingeschätzt und bewertet. Lediglich eine Person (3%, $N_F = 1/33$) empfand die Umsetzung seitdem als schlechter.

Die Tabelle 23 zeigt die jeweiligen Beziehungsstrukturen zwischen den Machtbasen der Führungskräfte des mittleren Managements und den damit in Verbindung stehenden Leistungsparameter auf.

Tabelle 23: Korrelationen – Leistungen zu Machtbaseneinsatz.

		reward power	coercive power	referent power	information power
Umsetzung von Entscheidungen	Korrelation nach Pearson	,393*		,389*	
	Signifikanz (2-stellig)	,029		,034	
	N	31		30	
Persönlicher Einfluss innerhalb	Korrelation nach Pearson	,399*			,349*
	Signifikanz (2-stellig)	,024			,049
	N	32			33
Die Arbeit im persönlichen Netzwerk	Korrelation nach Pearson			,455*	
	Signifikanz (2-stellig)			,015	
	N			28	
Qualität der Informationen von außerhalb	Korrelation nach Pearson	,362*			
	Signifikanz (2-stellig)	,049			
	N	30			
Qualität der Informationen von innerhalb	Korrelation nach Pearson	,450**	,383*		
	Signifikanz (2-stellig)	,010	,037		
	N	32	30		

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

- In der Beziehung von *Umsetzung von Entscheidungen* zu *reward power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,393^*$) mit deutlicher Signifikanz 0,05 (2-seitig) vor und in der Beziehung von *Umsetzung von Entscheidungen* zu *referent power*, hier liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,389^*$) mit deutlicher Signifikanz 0,05 (2-seitig) vor.
- In der Beziehung von *persönlicher Einfluss innerhalb des Unternehmens* zu *reward power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,399^*$) mit deutlicher Signifikanz 0,05 (2-seitig) vor und in der Beziehung von *persönlicher Einfluss innerhalb des Unternehmens* zu *information power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,349^*$) mit deutlicher Signifikanz 0,05 (2-seitig) vor.
- In der Beziehung von *Arbeit im persönlichen Netzwerk* zu *referent power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,455^*$) mit deutlicher Signifikanz 0,05 (2-seitig) vor.
- In der Beziehung von *Qualität der Informationen von außerhalb* zu *reward power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,362^*$) mit deutlicher Signifikanz 0,05 (2-seitig) vor.

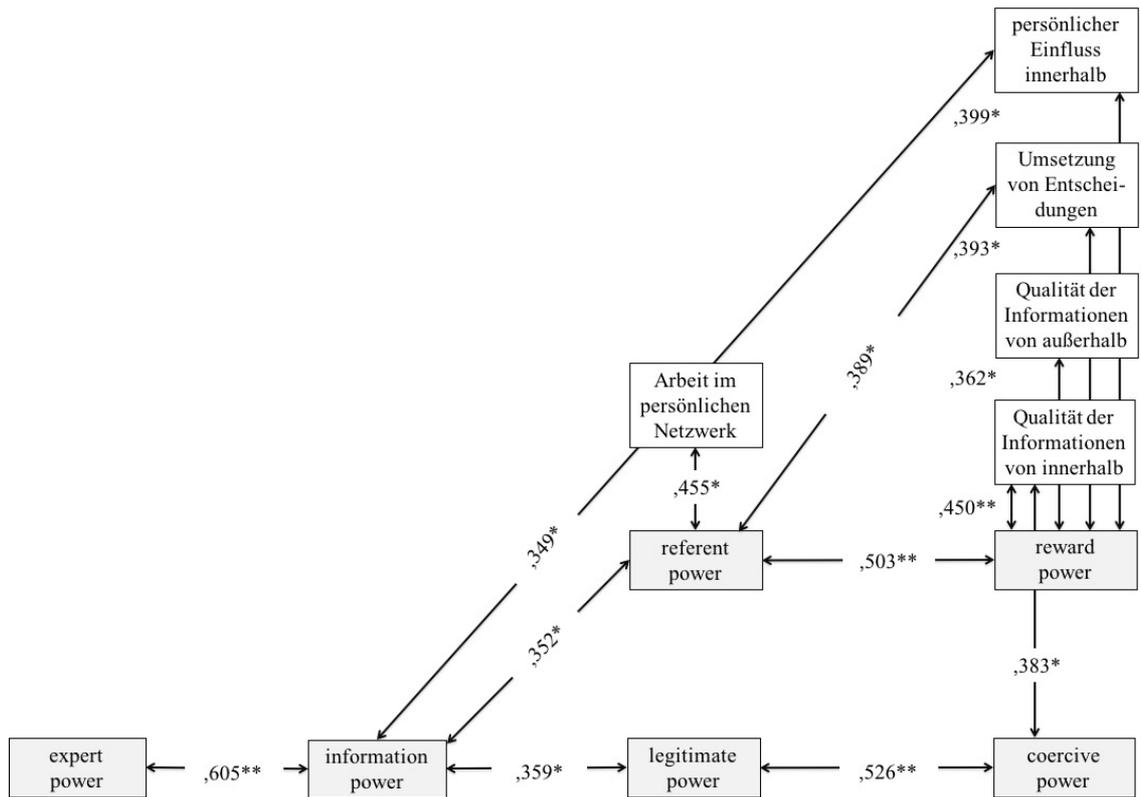
- In der Beziehung von *Qualität der Informationen von innerhalb* zu *reward power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,450^{**}$) mit deutlicher Signifikanz 0,01 (2-seitig) vor und in der Beziehung von *Qualität der Informationen von innerhalb* zu *coercive power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,383^*$) mit deutlicher Signifikanz 0,05 (2-seitig) vor.

Abbildung 35 veranschaulicht die signifikanten Korrelationen der Machtbasen zu den Leistungsmerkmalen. Deutlich wird, dass die positionsbezogene Machtbase wie Belohnungsmacht (*reward power*) eine größere Anzahl von Beziehungsstrukturen aufweist als die der personellen Machtgrundlagen. Eine zudem gemeinsame moderate Beziehungsstruktur weisen Informationsmacht (*information power*) mit ($r = ,349^*$) sowie Belohnungsmacht (*reward power*) mit ($r = ,399^*$) bezüglich der Beziehung zum persönlichen Einfluss innerhalb des Unternehmens auf.

Für die Umsetzung von Entscheidungen gilt, dass die eine moderate Beziehungsstruktur sowohl zur Belohnungsmacht mit ($r = ,393^*$) als auch zur Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) mit ($r = ,389^*$) aufweisen. Zudem weisen bezüglich der Qualität der Information innerhalb des Unternehmens sowohl Belohnungsmacht (*reward power*) mit ($r = ,450^{**}$) als auch Bestrafungsmacht (*coercive power*) mit ($r = ,383^*$) eine moderate Beziehung auf. Auch weist die Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) eine moderate Beziehung mit ($r = ,455^*$) zur Arbeit im persönlichen Netzwerk auf.

Allen gemeinsam ist, dass diese Machtbasen fast ausschließlich innerbetriebliche Beziehungsstrukturen aufweisen. Besondere Beziehungen außerhalb hingegen lassen sich nicht deutlich erkennen.

Bemerkenswert ist, dass die Expertenmacht (*expert power*) wie auch legitime Macht (*legitimate power*) keinerlei Beziehungsstrukturen aufweisen und somit auch keine erkennbaren Einflüsse auf die zu vergleichenden Leistungsmerkmale haben.



*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

**.. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Abbildung 35: Korrelationen der Machtbasen zu Leistungen.

Tabelle 24 zeigt weitere Korrelationen auf die zwischen Expertenmacht (*expert power*) und Informationsmacht (*information power*), sowie der Beschäftigungsdauer ‚L‘ im Unternehmen und Jahre der Führungserfahrungen ‚O‘ erstellt wurden.

Tabelle 24: Korrelationen – *expert/information power* zu Führungs-/Beschäftigungsdauer.

		expert power	information power	Führungserfahrung <O>	Beschäftigungsdauer <L>
expert power	Korrelation nach Pearson	1			
	Signifikanz (2-seitig)				
	N	34			
information power	Korrelation nach Pearson	,605**			
	Signifikanz (2-seitig)	,000			
	N	34			
Führungserfahrung <O>	Korrelation nach Pearson	,103	-,166		
	Signifikanz (2-seitig)	,562	,325		
	N	34	37		
Beschäftigungsdauer <L>	Korrelation nach Pearson	,234	-,115	,457**	1
	Signifikanz (2-seitig)	,183	,496	,004	
	N	34	37	37	37

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Die Tabelle 24 zeigt, dass lediglich Informationsmacht (*information power*) mit ($r = ,605^{**}$) starken Einfluss mit deutlicher Signifikanz 0,01 (2-seitig) auf Expertenmacht (*expert power*) ausübt. Diese starke Beziehung konnte bereits in den Betrachtungen der Machtbasen (s. Abbildung 29) aufgezeigt werden. Hingegen konnte eine Beziehung von Expertenmacht (*expert power*) wie auch Informationsmacht (*information power*) zu der Dauer der Beschäftigungszeit im Unternehmen wie auch zu den Jahren der Führungserfahrung im Unternehmen nicht signifikant festgestellt werden. Lediglich die Dauer der Beschäftigungszeit hat mit ($r = ,457^{**}$) einen moderaten Einfluss auf die Jahre der Führungserfahrung mit deutlicher Signifikanz 0,01 (2-seitig). Dies scheint logisch und gilt nicht weiter zu hinterfragen.

4.3.3 Beziehungsstruktur des mittleren Managements in den KMU

Abbildung 36 zeigt in einer aufgestellten Beziehungsmatrix (s. Tabelle 118), dass das mittlere Management in seiner Funktion eingebettet, Beziehungsstrukturen in den KMU unterliegt. Insbesondere die Struktur zur Geschäftsführung (1) verdeutlicht dieses Beziehungsgeflecht.

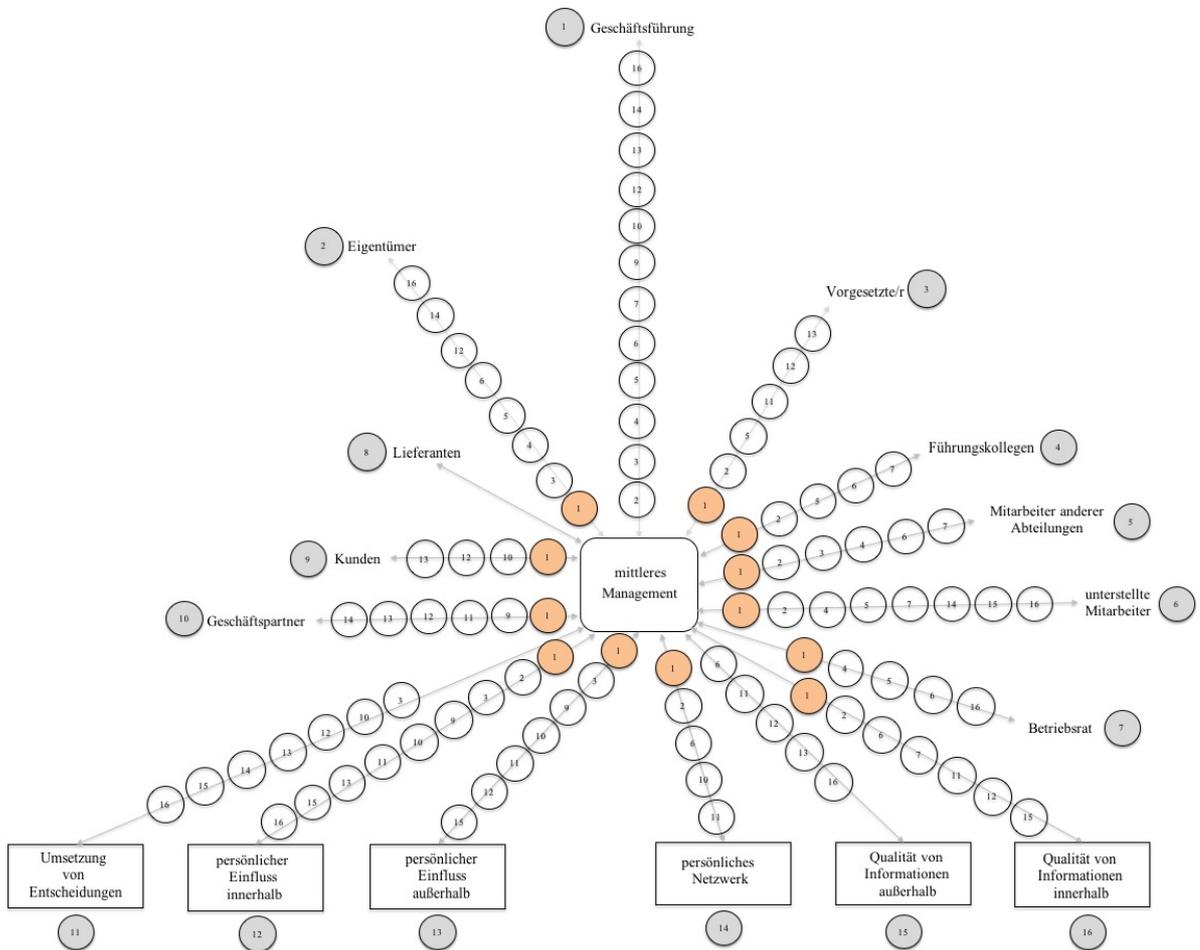


Abbildung 36: Beziehungsstrukturmatrix des mittleren Managements in den KMU.

Die Beziehungen verdeutlichen, dass, je besser die Beziehung zum Eigentümer (2) ist, desto besser wird die Beziehung zur Geschäftsführung (1) ($r = ,799^{**}$). Es lässt sich daher vermuten, dass aufgrund des hohen Korrelationswertes der Eigentümer (2) in den meisten Fällen wohl identisch mit der Geschäftsführung ist. Gleiches gilt für die Beziehung von Vorgesetzten (3) zur Geschäftsführung (1) ($r = ,796^{**}$) und zum Eigentümer (2) ($r = ,697^{**}$), so dass anzunehmen ist, dass auch diese als identisch anzunehmen sind, welches typisch in den KMU ist. Durch die Befragungsergebnisse gestützt, befinden sich 69,4% ($N_F = 25/36$) der Befragten auf der zweiten Führungsebene. Folglich kann davon

ausgegangen werden, dass vermehrt der Vorgesetzte identisch mit dem Geschäftsführung und dem Eigentümer behandelt bzw. gleichzusetzen ist.

Zudem zeigt sich, dass, je besser die Beziehung zu den Führungskollegen (4) ist, desto besser ist die Beziehung zu dem Geschäftsführer (1) ($r = ,481^{**}$) und Eigentümer (2) ($r = ,571^{**}$).

Darüber hinaus lässt sich aufzeigen, dass, je besser die Beziehung zu den Mitarbeitern anderer Abteilung sich entwickelt, desto besser wird die Beziehung zur Geschäftsführung (1) ($r = ,513^{**}$), zu dem Eigentümer (2) ($r = ,473^*$), zu den Vorgesetzten (3) ($r = ,695^{**}$) und zu den Führungskollegen (4) ($r = ,365^*$). Auch hier gilt, dass ein internes soziales und gutes Miteinander in den KMU für die interne Beziehung zu anderen förderlich erscheint.

Auch verbessert die Beziehung zu den eigenen Mitarbeitern (6) die Beziehung zu dem Geschäftsführer (1) ($r = ,467^{**}$), dem Eigentümer (2) ($r = ,599^{**}$) und zu den Führungskollegen (4) ($r = ,535^{**}$) sowie zu den Mitarbeitern anderer Abteilungen (5) ($r = ,378^*$).

Überdies wird deutlich, dass, wenn sich die Beziehung zum Betriebsrat verbessert, sich auch die Beziehung zur Geschäftsführung (1) ($r = ,531^{**}$), den eigenen Mitarbeitern (6) ($r = ,493^{**}$), zu den Führungskollegen (4) ($r = ,427^*$) und zu den Mitarbeitern anderer Abteilungen (5) ($r = ,442^*$) verbessert.

Auch zeigt sich, dass, je besser sich die Beziehung zu den Kunden (9) entwickelt, desto besser wird die Beziehung zur Geschäftsführung (1) ($r = ,517^{**}$).

Bemerkenswert erscheint, dass, je besser sich die Beziehung zu den Geschäftspartnern (10) entwickelt, desto besser wird die Beziehung zum Kunden (9) ($r = ,759^{**}$).

In Verbindung mit Leistung lässt sich feststellen, dass, je besser sich die Umsetzung von Entscheidungen (11) realisieren lässt, desto besser wird die Beziehung zu den Vorgesetzten (3) ($r = ,489^*$) und den Geschäftspartnern (10) ($r = ,510^{**}$).

Zudem kann aufgezeigt werden, je mehr sich der persönliche Einfluss innerhalb (12) verbessert, desto besser wird die Beziehung zur Geschäftsführung (1) ($r = ,579^{**}$), zum Eigentümer (2) ($r = ,662^{**}$), zum Vorgesetzten (3) ($r = ,605^{**}$) wie auch zu den Kunden (9) ($r = ,457^*$), und zu den Geschäftspartnern (10) ($r = ,511^{**}$), und darüber hinaus auch die Umsetzung von Entscheidungen (12) ($r = ,748^{**}$).

Auch zeigt sich, dass, je mehr sich der persönliche Einfluss außerhalb (13) verbessert, desto besser wird die Beziehung zur Geschäftsführung (1) ($r = ,391^*$), zu den Vorgesetzten (3) ($r = ,528^*$), zu den Kunden (9) ($r = ,458^*$), zu den Geschäftspartnern (10) ($r = ,533^{**}$), wie auch die Umsetzung von Entscheidungen (11) ($r = ,588^{**}$) sowie der persönliche Einfluss innerhalb (12) ($r = ,701^{**}$).

Darüber hinaus verdeutlicht sich, dass, je stärker sich das persönliche Netzwerk (14) verbessert, desto besser wird die Beziehung zur Geschäftsführung (1) ($r = ,393^*$), zum Eigentümer (2) ($r = ,500^{**}$), zu

den eigenen Mitarbeitern (6) ($r = ,439^*$), zu den Geschäftspartnern (10) ($r = ,431^*$) sowie auch die Umsetzung von Entscheidungen (11) ($r = ,368^*$).

Hinzu betrachtet lässt sich auch verdeutlichen, dass, je besser die Qualität der Informationen von außerhalb (15) wird, desto besser wird die Beziehung zu den eigenen Mitarbeitern (6) ($r = ,416^*$), sowie die Umsetzung von Entscheidungen (11) ($r = ,499^{**}$) und der persönliche Einfluss sowohl innerhalb (12) ($r = ,448^*$) als auch außerhalb (13) ($r = ,415^*$).

Zudem führt die Verbesserung der Qualität von Informationen innerhalb (16) zu verbesserten Beziehungen zum Geschäftsführer (1) ($r = ,388^*$), zum Eigentümer (2) ($r = ,471^{**}$), zu den eigenen Mitarbeitern (6) ($r = ,427^*$) und zum Betriebsrat (7) ($r = ,541^{**}$). Darüber hinaus verbessern sich auch die Umsetzung von Entscheidungen (11) ($r = ,538^{**}$) sowie der persönliche Einfluss innerhalb (12) ($r = ,576^{**}$) wie auch die Qualität der Informationen von außerhalb (15) ($r = ,577^{**}$).

Abschließend lässt sich festhalten, dass das mittlere Management in diesem breiten Beziehungsgeflecht eine entscheidende Rolle sowohl für sich einnehmen als auch hierdurch das Unternehmen nachhaltig stärken kann.

4.4 Bewertung der Hypothesen

In der Bewertung der in Kap. 3.2 aufgestellten Hypothesen kann, wie in Tabelle 25 aufgeführt, festgestellt werden, dass die Hypothesen 1, 4, 5, 6, 7, und 8 bestätigt werden konnten. Hingegen mussten die Hypothesen 2, 3 und 9 verworfen werden.

Tabelle 25: Bewertung der aufgestellten Hypothesen.

Nr.	Hypothesen	bestätigt ja/nein
1	Mittlere Manager in den KMU unterliegen durch die Objektebenen Befugnisbarrieren.	ja
2	Mittlere Manager in den KMU unterliegen verstärkt durch Akteure der Makroebene Befugnisbarrieren.	nein
3	Mittlere Manager in den KMU unterliegen verstärkt durch Akteure der Mesoebene Befugnisbarrieren.	nein
4	Mittlere Manager in den KMU unterliegen verstärkt durch Akteure der Mikroebene Befugnisbarrieren.	ja
5	Mittlere Manager in den KMU erfahren überwiegend durch ihre(n) Vorgesetzte(n) Befugnisbarrieren.	ja
6	Mittlere Manager in den KMU wenden zur Überwindung von Befugnisbarrieren primär persönliche Machtbasen an.	ja
7	Mittlere Manager in den KMU favorisieren zur Überwindung von Befugnisbarrieren Experten- und Macht durch Vorbildfunktion.	ja
8	Mittlere Manager in den KMU überwinden Befugnisbarrieren, indem sie sich überwiegend der Unterstützung interner Dritter bedienen.	ja
9	Mittlere Manager in den KMU überwiegenden Befugnisbarrieren, indem sie sich überwiegend sich der Unterstützung externer Dritter bedienen.	nein

In der Bewertung der Hypothese 1 („*Mittlere Manager in den KMU unterliegen durch die Objektebenen Befugnisbarrieren.*“) deuten die Ergebnisse der Studie darauf hin, dass in den KMU mittlere Manager in einer für sie als außergewöhnlich wahrgenommenen Führungssituation Befugnisbarrieren erfahren haben. Die gewonnenen Ergebnisse (s. Abbildung 18) zeigen starke Einflüsse von Seiten der Mikroebene (86,5%, $N_F = 32/37$) und deutlich geringere Einflüsse seitens der Meso- (13,5%, $N_F = 5/37$) wie auch der Makroebene (5,4%, $N_F = 2/37$) auf. Demzufolge lassen die Ergebnisse den Rückschluss zu, dass mittlere Manager in den KMU Befugnisbarrieren unterliegen.

In Bezug dessen kann daher nur die Hypothese 1 („*Mittlere Manager in den KMU unterliegen durch die Objektebenen Befugnisbarrieren*“) bestätigt werden und die Hypothese 2 („*Mittlere Manager in den KMU unterliegen verstärkt durch Akteure der Makroebene Befugnisbarrieren*“) wie auch die Hypothese 3 („*Mittlere Manager in den KMU unterliegen verstärkt durch Akteure der Mesoebene*“)

Befugnisbarrieren“) müssen verworfen werden, da die Ergebnisse aufgrund ihrer geringen prozentualen Ausprägungen keine hinreichenden Größenanteile aufweisen. Die Erwartungen aufgrund neo-institutionalistischer Betrachtungsweisen, dass insbesondere von der Umwelt vermehrt Einflüsse auf die Unternehmen erfolgen, konnte auf der Betrachtungsebene der mittleren Manager in den KMU über diese Fragestellung nicht bestätigt werden. Hingegen kann aber auch nicht ausgeschlossen werden, dass diese Einflüsse auf höherer Ebene in den Unternehmen erfolgt sind und nur durch die befragten mittleren Manager nicht zu reflektieren bzw. hinreichend zu interpretieren waren.

Hingegen verdeutlicht sich durch die Betrachtung der weiteren Faktoren, bei denen sich eine maximale Häufung in den Befragungsergebnissen aufzeigt, dass die überwiegende Mehrzahl der Befragten des mittleren Managements von Akteuren der Mikroebene durch Befugnisbarrieren blockiert worden sind. Demzufolge kann die Hypothese 4 („*Mittlere Manager in den KMU unterliegen verstärkt durch Akteure der Mikroebene Befugnisbarrieren.*“) durch die prozentualen Anteile in den Ergebnissen (86,5%, $N_F = 32/37$) bestätigt werden.

Im Ergebnis zur Überprüfung der Hypothese 5 („*Mittlere Manager in den KMU erfahren überwiegend durch ihre(n) Vorgesetzte(n) Befugnisbarrieren.*“) zeigt sich (s. Abbildung 21), dass die mittleren Manager in den KMU überwiegend von der Geschäftsführung formal (43,2%, $N_F = 16/37$) wie auch informell (16,2%, $N_F = 6/37$), gefolgt von den Führungskollegen in anderen Abteilungen formal (13,5%, $N_F = 5/37$) und informell (18,9%, $N_F = 7/37$), blockiert worden sind.

Die Ergebnisse der Korrelationen zwischen Geschäftsführer, Eigentümer und Vorgesetzten lassen den Rückschluss zu, dass in der Beantwortung der Fragen der Vorgesetzte ($r = ,796^{**}$) wie auch der Eigentümer ($r = ,799^{**}$) diese personengleich mit dem Geschäftsführer sein können, was ein typisches Bild für die KMU darstellt. Aus den Befragungsergebnissen ergibt sich, dass 69,4% ($N_F = 25/36$) (s. Tabelle 141) der Befragten sich auf der zweiten Führungsebene befinden. Folglich kann der/die Vorgesetzte(n), da dieser identisch mit dem Geschäftsführer bzw. dem Eigentümer zu sein scheint, als gleichbehandelt bzw. gleichgesetzt betrachtet werden.

Da somit die überwiegende Mehrheit (97,2%, $N_F = 35/36$) der antwortenden Befragten auf der zweiten wie auch auf der dritten Führungsebene in den KMU tätig (s. Tabelle 141) sind, lässt sich vermuten, dass es sich bei den Vorgesetzten um die Geschäftsführung oder Eigentümer handeln kann. Demzufolge kann die Hypothese 5 bestätigt werden.

In der Überprüfung der Hypothese 6 („*Mittlere Manager in den KMU wenden zur Überwindung von Befugnisbarrieren primär persönliche Machtbasen an.*“), weisen die Ergebnisse (s. Tabelle 21) deutliche Merkmale auf, die darauf schließen lassen, dass mittlere Manager in für sie als außergewöhnlich wahrgenommenen Führungssituationen zur Überwindung der vorliegenden Befugnisbarrieren primär persönliche Machtbasen, anstatt der, durch die Position angestammten Positionsmacht anwenden.

Somit liegen *expert power* mit $\bar{x} = 1,35$, *information power* mit $\bar{x} = 1,75$ wie auch *referent power* mit $\bar{x} = 1,91$ als persönliche Machtbasen vor, und *legitimate power* mit $\bar{x} = 2,39$, *reward power* mit $\bar{x} = 2,42$ wie auch *coercive power* mit $\bar{x} = 2,97$, die gleichsam formale, aus der Position hervorgehende Machtbasen repräsentieren. Demnach finden vorrangig persönliche Machtbasen in der Umsetzung von Entscheidungen in außergewöhnlichen Führungssituationen zur Überwindung von Befugnisbarrieren Anwendung. Somit kann sowohl die Hypothese 6 („*Mittlere Manager in den KMU wenden zur Überwindung von Befugnisbarrieren primär persönliche Machtbasen an.*“) wie auch die Hypothese 7 („*Mittlere Manager in den KMU favorisieren zur Überwindung von Befugnisbarrieren Experten- und Macht durch Vorbildfunktion.*“) bestätigt werden.

In Bewertung der Unterstützungsfunktionen zeigt die Mittelwertbetrachtung, dass die mittleren Manager vermehrt durch interne Akteure (s. Abbildung 22) in der Bewältigung der für sie als außergewöhnlich empfundenen Führungssituation Unterstützung erfahren haben. Unterstützt haben hierbei die eigenen unterstellten Mitarbeiter/-innen ($\bar{x} = 2,06$), die Führungskollegen ($\bar{x} = 2,21$), gefolgt von der/den Vorgesetzten ($\bar{x} = 2,33$) und den Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen ($\bar{x} = 2,36$). Hingegen zeigen die Geschäftsführung ($\bar{x} = 2,67$) und der/die Eigentümer ($\bar{x} = 2,71$) in der Auswertung der Mittelwerte eine nicht bedeutende bzw. deutlich geringere Unterstützungsfunktion auf. Folglich kann die Hypothese 8 („*Mittlere Manager in den KMU überwinden Befugnisbarrieren, indem sie sich überwiegend der Unterstützung interner Dritter bedienen.*“) bestätigt werden.

Im Zuge des Boundary-Spanning schien es fraglich, ob mittlere Manager in den KMU in einer für sie als außergewöhnlich wahrgenommenen Führungssituation sich überwiegend der Unterstützung externer Dritter bedienen. Die Ergebnisse bezüglich externer Unterstützungsfunktionen (s. Abbildung 24) hingegen verdeutlichen, dass es nur geringe Hinweise darauf gibt, dass Externe bei der Lösung der außergewöhnlichen Führungssituation eine wichtige Rolle eingenommen haben. In der Frage nach der externen Unterstützung zeigen sich lediglich Unterstützungsfunktionen seitens der Lieferanten (21,7%, $N_F = 5/23$), durch Kunden (24,0%, $N_F = 6/25$) bzw. durch Geschäftspartner (25%, $N_F = 6/24$) wie auch in einem Fall durch den Ehepartner (2,7%, $1/37$). Folglich kann die Hypothese 9 („*Mittlere Manager in den KMU überwinden Befugnisbarrieren, indem sie sich überwiegend der Unterstützung externer Dritter bedienen.*“) nicht bestätigt werden, da es scheint, dass externe Unterstützungsfunktionen nur eine geringe Rolle gespielt haben, insbesondere unter den Erkenntnissen der Hypothese 8, in der überwiegend die interne Unterstützungsfunktion Vorrang erfahren hat.

5 Diskussion

Die Ergebnisse dieser Arbeit lassen einen weiteren und zu Teilen auch neuen Blick auf das verdeckte Führungsgeschehen des mittleren Managements in den KMU zu. Sie zeigen wie differenziert mittlere Manager in den KMU ihre zur Verfügung stehenden Machtbasen zur Überwindung von Befugnisbarrieren anwenden und wie erfolgreich ihr Handeln dadurch ist. Überdies veranschaulicht diese Studie zugleich die eingebettete Struktur sowie die breit verteilten Handlungsräume der mittleren Manager. Sie liefert zugleich auch die Bestätigung für das Vorliegen von Befugnisbarrieren. Auch zeigen die Ergebnisse wie das mittlere Management in Anwendung machtbasierter Handlungen zur Überwindung von Befugnisbarrieren ihren Leistungserfolg zu sichern vermag und welche Vorteile sich für die Beziehungsstrukturen daraus ergeben.

5.1 Zusammenfassung der statistischen Ergebnisse

Die statistischen Daten spiegeln einen breiten Querschnitt der Befragten, dies sowohl in den Branchen als auch in ihren Funktionen in den KMU wieder. Folglich zeigt sich ein äußerst heterogenes Bild verschiedenster Branchen und Tätigkeitsbereiche. Diese umfassen u.a. die Gesundheit, den Tourismus, die Logistik, die Metall- und Elektroindustrie bis zur Druckindustrie, um nur einige der 19 angegebenen Branchen und Tätigkeitsbereiche zu nennen. Bezüglich einzelner Branchencluster können aufgrund der geringen statistischen Anzahl in der Befragung demzufolge auch keine hinreichenden Aussagen und Annahmen bezüglich einzelner Branchen getroffen werden. Somit können Hinweise auf ein situatives Verhalten der Führungskräfte des mittleren Managements nur allgemein für diese Gruppe – dieses jedoch nicht auf eine typische Branche – getätigt werden. So zeigt die Auswertung der Fragebögen, dass über die Hälfte der Befragten (59,5%, $N_F = 22/37$) in Unternehmen mit 50-249 Beschäftigten tätig sind, deren Mehrheit (89,2%, $N_F = 33/37$) ein Familienunternehmen sind. Diese hatten bei rund einem Drittel (32,4%, $N_F = 12/37$) der Befragten, ein bis zwei Führungsebenen und bei über der Hälfte (56,8%, $N_F = 21/37$), zwei bis vier Führungsebenen in ihrem Unternehmen. Demzufolge repräsentieren die Befragten aus der Studie gemäß *Fifka/Kraus*, die bereits ab der zweiten Ebene zählen, das klassische mittlere Management in den KMU.²⁰⁹⁰

Der überwiegende Anteil der befragten Führungskräfte waren Männer, und ihre Bindung an das Unternehmen weist eine große Beschäftigungsdauer auf, denn über die Hälfte der Befragten sind seit über 15 Jahren im Unternehmen beschäftigt. In Summe befinden sich somit rund drei Viertel der Befragten bereits seit über 11 Jahren im selben Unternehmen. Diese Quote liegt gleich auf mit den Erkenntnissen des Statistischen Bundesamtes, dass jede zweite beschäftigte Führungskraft (53,4%) bereits seit mehr als 10 Jahren in demselben Unternehmen beschäftigt ist.²⁰⁹¹

²⁰⁹⁰ Vgl. *Fifka/Kraus*, 2013, 13.

²⁰⁹¹ Vgl. *Thiel*, 2017.

Rund ein Drittel (29,7%, $N_F = 11/37$) der Befragten verfügen über eine anerkannte Berufsausbildung und ein weiteres Drittel (29,7%, $N_F = 11/37$) der Befragten in den KMU verfügen über einen Meister/Techniker oder gleichwertigen Schulabschluss, sowie 10,8% ($N_F = 4/37$) über einen Bachelor und weitere 27,0% über ein Diplom/Magister/Master oder Staatsexamen. Bei einer Person lag sogar ein Dokortitel vor.

Dieses Ergebnis lässt die Schlussfolgerung zu, dass die Akademisierungsquote in den Führungspositionen von mittleren Managern über denen der Meister und Techniker liegt. Demzufolge verfügen über 37,8% ($N_F = 14/37$) über eine Hochschulausbildung und zusammengefasst 70,2% ($N_F = 26/37$) der Befragten über einen hohen Bildungsabschluss in den KMU.

Führungsverantwortung von über 25 Jahren besaßen fast ein Viertel (24,3%, $N_F = 9/37$) der Befragten, gefolgt von rund einem Drittel (32,4%, $N_F = 12/37$) mit 15-25 Jahren. Rund zwei Drittel (72,9%, $N_F = 27/37$) der befragten Führungskräfte blicken auf mehr als 11 Jahre Führungserfahrung zurück.

Überdies spiegeln die zuständigen Aufgaben ein breit gefächertes Bild in der Befragung wieder. So stammten rund ein Drittel (35,1%, $N_F = 13/37$) der Befragten aus der Produktion, ein Viertel (24,3%, $N_F = 9/37$) aus den Bereichen Entwicklung/Konstruktion/Projektplanung, und in etwas geringerer Anzahl aus dem Einkauf (21,6%, $N_F = 8/37$), der Qualitätssicherung (18,9%, $N_F = 7/37$) und dem Bereich Versand/Logistik (18,9%, $N_F = 7/37$), dem Personalwesen (16,2%, $N_F = 6/37$) und der Fertigungssteuerung (16,2%, $N_F = 6/37$), dem Verkauf (13,5%, $N_F = 5/37$) und der Buchhaltung/Controlling (13,5%, $N_F = 5/37$). In kleiner Anzahl vertreten, zeigten sich mit jeweils nur (2,7%, $N_F = 1/37$) die Bereiche Industrial Engineering, Instandhaltung, Marketing, Prüftechnik und Immobilie.

Die aufgezeigten Bereiche bilden demnach einen guten Querschnitt der Aufgaben und Funktionen des mittleren Managements in den KMU ab, bei denen auch mehrere Bereiche oftmals in einen gemeinsamen Verantwortungsbereich fallen. Folglich haben Führungskräfte in den KMU mehrere Bereiche und Funktionen zu übernehmen und sind somit verantwortlich für eine Vielzahl von Aufgaben- und Tätigkeitsbereichen.

In der Frage nach den unterstellten Mitarbeitern/-innen in den Unternehmen zeigte sich unter den Befragten bezüglich der Anzahl der Geführten ein äußerst breit gestreutes Führungsumfeld – dies von einer bis zu über 210 unterstellten Personen. Die größte Gruppe der Führungskräfte führte 1-9 (40,5%, $N_F = 15/37$), gefolgt von 10-49 (37,8%, $N_F = 14/37$) und 50-249 (21,6%, $N_F = 8/37$) unterstellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Bezüglich der vorliegenden Vollmachten verfügen rund zwei Drittel der Befragten über eine Handlungsvollmacht (i.V.) (71,4%, $N_F = 25/35$). Lediglich nur ein sehr geringer Anteil der Befragten ver-

fügte über eine Prokura (ppa.) (5,7%, $N_F = 2/35$) und nur eine befragte Person verfügte sogar über eine Generalvollmacht (2,9%, $N_F = 1/35$). Hingegen verfügte nur ein geringer Anteil der Befragten (17,1%, $N_F = 6/35$) über keine Vollmachten.

Diese Arbeit baut auf der These auf, dass Befugnisbarrieren auf Ebene des mittleren Managements in den KMU vorliegen. Die Ergebnisse scheinen dies (s. Abbildung 19, s. Abbildung 20) in der Form zu stützen, indem Einflüsse für die Mehrheit der Befragten auf Mikroebene (86,5%, $N_F = 32/37$), personell bedingt (81,1%, $N_F = 30/37$), und von den Befragten in ihren Auswirkungen auch als realisiert wahrgenommen (81,1%, $N_F = 30/37$), dies auf formalem (75,7%, $N_F = 28/37$) wie auch informellem (40,5%, $N_F = 15/37$) Weg, festgestellt werden konnte.

In der Betrachtung formaler und informeller Einflussfaktoren weisen die Ergebnisse auf eine überwiegende Mehrheit (75,7%, $N_F = 28/37$) hin, die auf „*direktem Wege*“ formal blockiert worden zu sein scheint. Insbesondere der Anteil derer, die der Meinung waren, dass sie „*hinter meinem Rücken*“ informellen Befugnisbarrieren unterlagen, lag in einem relevanten Bereich (40,5%, $N_F = 15/37$). Demzufolge ist davon auszugehen, dass sowohl formale als auch informelle Befugnisbarrieren bei dem mittleren Management in den KMU vorlagen.

In der Verknüpfung der Faktoren für Befugnisbarrieren die mit maximaler Häufung in den Antworten vorliegen, wie Mikroebene, personell, realisiert und formal bzw. informell, zeigt sich, dass fast jede zweite (45,9%, $N_F = 17/37$) Führungskraft formal und jede dritte (37,8%, $N_F = 14/37$) Führungskraft informell auf Mikroebene, personell, durch realisierte Befugnisbarrieren blockiert worden ist.

Bezüglich der verschiedenen Auslöser treten somit vermehrt interne Befugnisbarrieren – zum Teil auf formalem und/oder auch auf informellem Wege – bei den mittleren Managern in den untersuchten KMU – auf.

Die Ergebnisse veranschaulichen, dass die von der Geschäftsführung ausgelösten Befugnisbarrieren eher formal (43,2%, $N_F = 16/37$) und weniger informell (16,2%, $N_F = 6/37$) vorlagen. Im Verhältnis annähernd gleich waren die von dem/der Eigentümer/in (10,8%, $N_F = 4/37$) formal und (2,7%, $N_F = 1/37$) informell aufgebrachten Befugnisbarrieren. Auch lagen die von dem/der Vorgesetzten erzeugten Befugnisbarrieren – zwar nur sehr gering – ausschließlich formal (8,7%, $N_F = 2/23$) vor. Hingegen zeigten sich die befragten Führungskräfte von den eigenen unterstellten Mitarbeitern/-innen vermehrt sowohl auf formalem (16,2%, $N_F = 6/37$) als auf informellem (16,2%, $N_F = 6/37$) Wege blockiert. Zudem empfanden die Befragten, dass sie von den Führungskollegen in anderen Abteilungen sowohl formal (13,5%, $N_F = 5/37$) als auch hier leicht stärker ausgeprägt, auch auf informellen Wege (18,9%, $N_F = 7/37$) blockiert wurden. Gleiches gilt für Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen: Auch hier zeigte sich eine stärkere Ausprägung hin zu informellen Befugnisbarrieren (13,5%, $N_F = 5/37$) gegenüber den formal hervorgerufenen Befugnisbarrieren (5,4%, $N_F = 2/37$).

Bemerkenswert ist, dass auch vom Betriebsrat sowohl formale (5,4%, $N_F = 2/37$) als auch informelle (5,4%, $N_F = 2/37$) Befugnisbarrieren ausgingen.

Der Blick auf die extern hervorgerufenen Befugnisbarrieren hingegen verdeutlicht, dass diese sowohl von den Lieferanten, Kunden, Geschäftspartner als auch von Monteure erzeugt wurden. Hierbei zeigt sich, dass die Befragten durch Lieferanten (10,8%, $N_F = 4/37$) und Kunden (8,1%, $N_F = 3/37$) – dies weitgehend auf formalem Wege – blockiert fühlten. Lediglich eine Person gab an vom Monteur formal blockiert worden zu sein. Dies könnte durch ein Bias in der Befragung hervorgerufen worden sein. Die Ausprägungen, auf informellem Wege blockiert worden zu sein, lagen für Lieferanten und Geschäftspartner mit nur einer Person vor und können dementsprechend als äußerst gering bewertet werden.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Befugnisbarrieren eher ein internes Problemfeld darstellen, indem die Hauptakteure die Kaskade vom Chef zum Mitarbeiter abwärts durchlaufen. Wie *Walter* es bereits angedeutet hat, befindet sich das mittlere Management demzufolge in einer Art ‚*Sandwichposition*‘.²⁰⁹²

²⁰⁹² *Walter*, 2016, 37.

5.2 Diskussion der Ergebnisse

Auf die besondere Stellung und Bedeutung des mittleren Managements in den Unternehmen wird in wissenschaftlichen Arbeiten immer wieder hingewiesen (Mintzberg, 1989; Floyd/Wooldridge, 1994; Walgenbach, 1994; Huy, 2001; Caye et al., 2010; Fifka/Kraus, 2013; Walter, 2016). Mittlere Manager nehmen demnach eine besondere Stellung ein. Mintzberg resümiert: „*The managers of the middle line also seek autonomy but must achieve it in a very different way – by drawing power down from the strategic apex and, if necessary, up from the operating core, to concentrate it in their own units.*”²⁰⁹³

Unter dieser Prämisse scheint es auch nicht verwunderlich zu sein, dass dem mittleren Management eine Renaissance in der Beachtung seiner Aufgaben und Funktionen widerfährt.²⁰⁹⁴ Aufgrund ihrer Positionierung sind sie in der Lage Kontrolle über die Ressourcen zu führen.²⁰⁹⁵ Mittlere Manager spielen somit eine wichtige Rolle in der Organisation.²⁰⁹⁶ Anders als das Top-Management sind sie nah an den Geschehnissen und können so neue Ideen entwickeln und umsetzen.²⁰⁹⁷ Zudem sind sie Allrounder im Unternehmen und agieren auf Mikroebene durch Aufgaben, die ihnen auf Makroebene vorgegeben werden.²⁰⁹⁸ In dieser Funktion – einer ‚*Sandwichposition*‘ – sind sie vielfältigen, an sie gerichteten Rollenerwartungen ausgesetzt.²⁰⁹⁹ Das mittlere Management fungiert als eine Art Brücke zwischen dem Top-Management und den Teammitgliedern.²¹⁰⁰ In diesem Zusammenspiel führt gerade diese strukturelle Einbettung gleichsam auch zu Einschränkungen der eigenen Handlungsfähigkeit.²¹⁰¹

Bisher nicht hinreichend beantwortet sind Führungssituationen, in denen Befugnisbarrieren vorliegen und Hinweise darauf, wie diese durch machtbasierteren Handlungen des mittleren Managements in kleinst- und mittleren Betrieben (KMU) überwunden werden können. Trotz ihrer repräsentativen Anzahl in Deutschland, denn 99,6 % aller Unternehmen in Deutschland zählen zu den KMU,²¹⁰² lässt sich eine – gezielt auf das mittlere Management in den KMU gerichtet – wissenschaftliche Aufmerksamkeit bisher vermissen.

Diese wissenschaftliche Arbeit versucht ihren Beitrag in der Form zu leisten, indem sie versucht die Blackbox an der Stelle zu öffnen, an der Befugnisbarrieren durch latentes Handlungsgeschehen auf Ebene des mittleren Managements in den KMU überwunden werden. Zudem soll sie zur Motivation derer beitragen, die sich an weitere, sich anknüpfende Forschungen in den KMU begeben wollen.

²⁰⁹³ Mintzberg, 1980, 329.

²⁰⁹⁴ Vgl. Walter, 2016, 18.

²⁰⁹⁵ Vgl. Yukl/Falbe, 1991, 422.

²⁰⁹⁶ Vgl. Caye et al., 2010, 3.

²⁰⁹⁷ Vgl. Kanter, 2004, 152.

²⁰⁹⁸ Vgl. Fifka/Kraus, 2013, 9, 20.

²⁰⁹⁹ Vgl. Walter, 2016, 37.

²¹⁰⁰ Vgl. Caye et al., 2010, 3.

²¹⁰¹ Vgl. Walter, 2016, 37.

²¹⁰² Vgl. IfM-Bonn, 2019.

Die Beschäftigten in den Unternehmen stehen vor großen Veränderungen durch zunehmende Abflachung von Hierarchien, wie auch der Entstehung von flexiblen, selbständigen und interdependenten Einheiten.²¹⁰³ Zugleich sieht sich das mittlere Management den vielfältigsten Anspruchsgruppen zum Teil direkt ausgesetzt.²¹⁰⁴ Ihre spezifische Funktion, die einer Sandwichfunktion, macht sie daher für Einflüsse Dritter besonders empfänglich, da getroffene Entscheidungen in ihrer Umsetzung durch Macht blockiert werden können.²¹⁰⁵ Darüber hinaus unterliegen Unternehmen komplexen inneren wie auch äußeren sozialen Beziehungsstrukturen die diese blockieren können.²¹⁰⁶ Überdies befürchten Unternehmen aufgrund zunehmender Komplexität Kontrollverlust zu erleiden und verspüren Unsicherheit, denn solange diese Komplexität vorliegt, kann es zu Störungen im betrieblichen Ablauf kommen.²¹⁰⁷ Es gilt daher zu erkennen, dass eine Entscheidung von der realisierten Handlung abhängig ist, denn erst durch eine realisierte Handlung wird die Entscheidung erfolgreich.²¹⁰⁸

Ausgangslage dieser Arbeit sind machtbasierte Einflüsse Dritter auf das mittlere Management in den KMU, die durch diese Einflüsse Befugnisbarrieren erfahren haben. Befugnisbarrieren (s. Abbildung 3) stellen Einschränkungen der eigenen Handlungsfreiheit durch die Macht Dritter in der Form dar, dass diese verhindern, dass Entscheidungen in erfolgreiche Handlungen umgesetzt werden können. Untersucht wurde wie das mittlere Management Befugnisbarrieren durch latente Handlungsalternativen zu überwinden versucht hat.

Diese wissenschaftliche Arbeit erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit in der Darstellung machtbasierter Handlungen des mittleren Managements in den KMU. Auch erfasst sie nicht alle situativen Einflüsse, denen sich das mittlere Management ausgesetzt fühlt. Hingegen kann sie dennoch zu einem gewissen Teil die Handlungsweisen des mittleren Managements in der Situation aufzeigen, in denen diese versuchen, durch machbasierten Handlungen, Befugnisbarrieren zu überwinden.

Wie von *Sander* und *Helfen* beschrieben, agieren die Akteure von verschiedenen Objektebenen aus, denen der Mikro-, der Meso- und der Makroebene.²¹⁰⁹ So bestätigen die Ergebnisse dieser Arbeit, die Einflüssebenen in der Form, dass die vorliegenden Befugnisbarrieren durch Einflüsse der Mikroebene (86,5%, $N_F = 32/37$), Mesoebene (13,5%, $N_F = 5/37$) und Makroebene (5,4%, $N_F = 2/37$) hervorgerufen worden sind (s. Abbildung 18). Die von *Bitz et al.* proklamierten verstärkten Einflüsse durch externe Akteure spiegeln sich in den vorliegenden Ergebnissen dieser Arbeit für die aufgestellte Situation hingegen nicht deutlich wider.²¹¹⁰ Auch eine wie von *Zucker* behandelte Analogie institutionalisierter Einflüsse der Makroebene, die direkt auf die handelnde Ebene der Mikroebene einwirkt, konnte

2103 Vgl. *Willke*, 2001, 3, 9, 25; *Heimanns/Timms*, 2018, 33, 42, 67.

2104 Vgl. *Hölterhof et al.*, 2011, 18.

2105 Vgl. *Berner*, 2008, 1; *Hölterhof et al.*, 2011, 16.

2106 Vgl. *Mintzberg/Raisinghani/Théorêt*, 1976, 263; *Lang/Lang*, 2010, 12.

2107 Vgl. *Malik*, 2008, 55; *Drucker*, 2009b, 2; *Schey/Roesgen*, 2012, 5, 6.

2108 Vgl. *Drucker*, 2009b, 91.

2109 Vgl. *Sander*, 1993, 7; *Helfen*, 2009, 185.

2110 Vgl. *Bitz et al.*, 1990, 149.

nicht hergestellt werden. Demgleich wurde der von *Meyer/Rowan* sowie von *DiMaggio/Powell* auf den Umweltaspekt – der Makroebene – aufgestellte Schwerpunkt einer Beeinflussung auf das Unternehmen nicht ermittelt.

Demzufolge konnten die von den Neo-Institutionalisten angeführten Einflüsse der Makroebene in dieser wissenschaftlichen Studie nicht deutlich nachgewiesen werden. Dieses jedoch heißt nicht, dass es solche Einflüsse nicht gegeben hat.

Foucault betrachtet den Aspekt der Machterzeugung durch Einflussnahme als direkten Akt auf die Handlung.²¹¹¹ Zugleich stellt realisierte Macht den Vollzug von Macht dar.²¹¹² Darüber hinaus zeigen sich Konflikte oftmals vielfältig – dies zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, aufgrund formaler und informeller Gruppennormen.²¹¹³ In Anbetracht dieser Aussagen verfestigen sich die Ergebnisse der Arbeit in der Form, dass die Einflüsse hauptsächlich von der Mikroebene (86,5%, $N_F = 32/37$), durch Personen (81,1%, $N_F = 30/37$) hervorgerufen, in realisierter Form (81,1%, $N_F = 30/37$) sowohl in formaler (75,7%, $N_F = 28/37$) als auch in informeller (40,5%, $N_F = 15/37$) Ausprägungsform vorlagen. Demnach wurde fast jeder zweite Befragte (45,9%, $N_F = 17/37$) formal und jeder Dritte (37,8% $N_F = 14/37$) informell, durch eine auf Mikroebene, personell bedingte, durch einen realisierten Einfluss hervorgerufene Befugnisbarriere blockiert.

In weiterer Bewertung der Fragestellung, ob und durch wen Befugnisbarrieren hervorgerufen wurden, lässt sich aufzeigen, dass die Ergebnisse (s. Abbildung 29) darauf hinweisen, dass der Geschäftsführer einer der Hauptakteure der Befugnisbarrieren ist, dieses sowohl formal (43,2%, $N_F = 16/37$) als auch informell (16,2%, $N_F = 6/37$), gefolgt von den eigenen unterstellten Mitarbeiter/-innen, formal (16,2%, $N_F = 6/37$) und informell (16,2%, $N_F = 6/37$), den Führungskollegen in anderen Abteilungen, formal (13,5%, $N_F = 5/37$) und informell (18,9%, $N_F = 7/37$), sowie von den Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen, formal (5,4%, $N_F = 2/37$) und informell (13,5%, $N_F = 5/37$), und von den Lieferanten, formal (10,8%, $N_F = 4/37$) und informell (2,7%, $N_F = 1/37$). Alle weiteren Akteure waren mit geringen prozentualen Anteilen beteiligt.

Eine Studie der arbeitsmedizinischen Forschung von *Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff* zum Bereich Mobbing stützt diese Erkenntnisse in der Art und Weise, indem sie feststellt, dass unter anderem die Verweigerung von wichtigen Informationen zum größten Teil durch die Vorgesetzten (60,2%), sowie die Arbeitsbehinderungen durch Vorgesetzte und Kollegen (26,9%) wie auch durch Untergebene (29,2%) erfolgen.²¹¹⁴

²¹¹¹ Vgl. *Foucault*, 2005, 255.

²¹¹² Vgl. *Neubauer et al.*, 2006, 44.

²¹¹³ Vgl. *Staehe/Conrad/Sydow*, 1999, 389.

²¹¹⁴ Vgl. *Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff*, 2002, 67.

Die Ergebnisse der Korrelationen zwischen Geschäftsführer, Eigentümer und Vorgesetzten lassen den Rückschluss zu, dass in der Beantwortung der Fragen der Vorgesetzte ($r = ,796^{**}$) wie auch der Eigentümer ($r = ,799^{**}$) diese personengleich mit dem Geschäftsführer sein können, welches ein typisches Bild für die KMU darstellt. Aus den Befragungsergebnissen ergibt sich, dass 69,4% ($N_F = 25/36$) der Befragten sich auf der zweiten Führungsebene befinden. Folglich kann der/die Vorgesetzte(n), da dieser identisch mit dem Geschäftsführer bzw. dem Eigentümer zu sein scheint, als gleichbehandelt bzw. gleichgesetzt betrachtet werden.

Ausgangslage einer solchen situativen Betrachtung waren Einflüsse Dritter auf das Handlungsgeschehen des mittleren Managements in den KMU. Flankiert durch die Thesen des Neo-Institutionalismus stehen symbolisch angepasste Formalstrukturen intern verdeckten Aktivitätsstrukturen gegenüber. Einer solchen These folgend liegt dieser Arbeit der Versuch zu Grunde, Teile dieser verdeckten Aktivitäten zu beleuchten und aufzuzeigen.

Bereits *Zucker* weist darauf hin, dass insbesondere der soziale Kontext, in welchem sich der handelnde Akteur befindet, eine entscheidende Rolle dafür spielt, wie weit die auszuführenden Handlungen institutionellen Regeln folgt.²¹¹⁵ Demzufolge scheint eine institutionelle Blickweise auf die KMU die Möglichkeit zu bieten, ein bereits bestehendes Erklärungsmuster institutioneller Regeln auf die KMU zu übertragen. Überdies gilt, dass institutionelle Legitimität von Organisationen auf Basis formaler Strukturen geschaffen wird.²¹¹⁶ Gleiches gilt, in Bezug auf die formalen Strukturen, auch für die KMU anzunehmen und auf diese zu übertragen, um so die situativen Einflüsse beschreiben zu können. Nachweislich existieren diese Formalstrukturen aufgrund der Befragungsergebnisse auch für die Befragten des mittleren Managements in den KMU, die sich aufgrund der angegebenen Funktionen und Stellen, bezüglich ihrer formalen Befugnisse, daraus ableiten lassen. Für *DiMaggio/Powell* formen äußere Einflüsse – in Form von Anforderungen und Erwartungen – die Strukturen in den Unternehmen.²¹¹⁷ Demgegenüber reagieren Unternehmen, gemäß den Annahmen von *Meyer/Rowan* nicht immer nach dem „*blue print*“²¹¹⁸, dem durch die formalen Strukturen aufgezeigten Muster, indem sie die innere Organisation von der nach außen – der Umwelt als Legitimierung erscheinenden Fassade – zu entkoppeln versucht.²¹¹⁹ Folglich scheint es in den Unternehmen verdeckte Wirkmechanismen zu geben, mit denen das mittlere Management versucht, das tagtägliche Handlungsgeschehen zu verwirklichen.

Reflektierend auf die von *Oliver* und *Goodstein* aufgezeigten möglichen Gegenreaktionen auf institutionelle Erwartungen können insbesondere die Suche nach einem Kompromiss²¹²⁰ wie auch die Mani-

2115 Vgl. *Zucker*, 1977, 728.

2116 Vgl. *Hasse/Krücken*, 2005, 22, 23.

2117 Vgl. *DiMaggio/Powell*, 1983, 150.

2118 *Meyer/Rowan*, 1977, 342.

2119 Vgl. *Meyer/Rowan*, 1977, 342, 357.

2120 Vgl. *Oliver*, 1991, 152; *Goodstein*, 1994, 378.

pulation²¹²¹ erfolgreiche Handlungsmaßnahmen darstellen, auf Einflüsse gegenzuwirken. Insbesondere *Oliver* führte den Aspekt des Manipulierens an, in dem einflussreiche Akteure mit einzubinden sind, um so Gegenreaktionen auszulösen.²¹²² Auf Befugnisbarrieren übertragen, könnte so der aktive Handlungsakt des mittleren Managements darin begründet liegen, die Befugnisbarrieren durch Unterstützung überwinden zu wollen. Zudem kann die Manipulation, bei der einflussreiche Akteure mit eingebunden werden, eine solche Gegenreaktion zur Überwindung von Befugnisbarrieren auslösen (s. Abbildung 32). Zudem könnte eine Manipulation auch in Ausgestaltung von Informationen vorgenommen werden (s. Abbildung 34). Insofern sind Gegenreaktionen auf die Befugnisbarrieren durch ein aktives Geschehen seitens der mittleren Manager im Sinne einer neo-institutionalistischen Denkweise vorstellbar. Ob diese vollständig auf die Ergebnisse zu übertragen sind bleibt aber weiterhin fraglich, da die Ursachen der Befugnisbarrieren primär nicht in der Umwelt begründet zu liegen scheinen. Ob diese dabei einem sekundären Charakter bezüglich der Einflüsse durch die Umwelt unterliegen, sollte demnach in weiteren Studien erforscht werden.

Der Übergang zur Betrachtung von Macht als Handlungsgröße zur Überwindung der Befugnisbarrieren wurde auf Basis der von *French/Raven* entwickelten Machtbasen angewendet. Macht versteht sich als Resultat einer erfolgreich realisierten Handlung, in der die Macht einer Führungskraft von der realisierten Handlung abhängig zu sein scheint.²¹²³ Die befragten mittleren Manager zeichnen bezüglich des Ausgangs eine positive Bilanz, indem für 43,2 % ($N_F = 16/37$) der Befragten mit „*stimme zu*“ und für weitere 43,2 % ($N_F = 16/37$) mit „*stimme teilweise zu*“ diese Führungssituation im Ergebnis als erfolgreich bewertet wurde, so dass für 86,5 % der Befragten ein weitgehend positives Ergebnis der Ausgangssituation zur Überwindung der vorliegenden Befugnisbarrieren festzustellen ist. Demnach kann in dieser Arbeit weiter davon ausgegangen werden, dass die von den mittleren Managern eingesetzten Handlungsgrößen zur Überwindung der vorliegenden Befugnisbarrieren erfolgreich waren.

Um den Erfolg von Machtbasen bewerten zu können, proklamierten *French/Raven*, dass es unabdingbar sei, die zu betrachtende Situation im Ganzen zu erfassen, da zumeist immer mehrere Machtgrundlagen gleichzeitig vorliegen.²¹²⁴ Fraglich hingegen scheint es für *Raven* immer noch zu sein, welches die effektivste Machtgrundlage ist.²¹²⁵

Es zeigt sich, dass zur Ausführung der angestrebten Führungshandlung durch das mittlere Management in der für sie als außergewöhnlich wahrgenommenen Führungssituation von den Befragten mehrheitlich personelle Machtressourcen, wie Expertenmacht (*expert power*, $\bar{x} = 1,35$), gefolgt von Informationsmacht (*information power*, $\bar{x} = 1,75$) und der Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*, $\bar{x} = 1,91$) zur Überwindung der Befugnisbarrieren angewendet wurden. Diese Ergebnisse ste-

2121 Vgl. *Oliver*, 1991, 152.

2122 Vgl. *Oliver*, 1991, 152.

2123 Vgl. *Zenkert*, 2004, 83, 321; *Scheidt/Wiedenbrüg*, 2012, 39.

2124 Vgl. *French/Raven*, 1959a, 155; *Raven*, 1965, 379, 380, 381.

2125 Vgl. *Raven*, 2008, 9.

hen im Einklang zu *Hersey/Blanchard/Natemeyer*, die bereits den Einsatz von Experten-, Informations- und Macht durch Vorbildfunktion favorisieren, umso ein gewünschtes Verhalten zu erzielen.²¹²⁶ Zudem stellen *Yukl/Falbe* in ihrer Studie fest, dass die Wirksamkeit im Unternehmen stärker mit der personenbezogenen Macht (*expert, persuasive, referent und charisma*), als mit der Positionsmacht (*legitimate, reward, coercive, information*) verbunden ist.²¹²⁷ Für sie stellt Personenmacht daher eine einflussreiche Machtquelle für das tagtägliche Handeln in den Unternehmen dar.²¹²⁸ Ergänzend hierzu weisen auch *Steinmann/Schreyögg* auf die zukünftig immer obsoleter werdende Anwendung rein formaler Machtgrundlagen, wie legitime Macht (*legitimation power*) oder Macht durch Zwang (*coercive power*) wie auch Macht durch Belohnung (*reward power*) im tagtäglichen organisationalen Geschehen hin.²¹²⁹ Zugleich skizzieren sie ein zukünftiges Führungshandeln durch vermehrten Einsatz von Expertenmacht (*expert power*) wie auch Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*).²¹³⁰ Überdies betrachten auch *Staehe/Conrad/Sydow* Experten- (*expert power*) und Informationsmacht (*information power*) in einer Vorreiterrolle – die gegenüber der Bestrafungs- (*coercive power*) wie auch gegenüber der legitimen Macht (*legitimate power*) an Bedeutung gewinnen.²¹³¹

Insbesondere Macht unterliegt zeitgeschichtlich einem Paradigmenwechsel, einer aus Hierarchien und Strukturen bestimmenden Machtepoche stammend – sich hin entwickelnd, zu einer individuellen Macht.²¹³² Und so stellt Macht ein Ergebnis der vorliegenden Rollenverteilung da.²¹³³ Überdies scheint eine Ablösung der Rollenhierarchie durch die Wissenshierarchie bereits vonstatten zu gehen.²¹³⁴ Demnach kann Wissen in direkter Analogie zur Macht bewertet werden.²¹³⁵

Die in dieser wissenschaftlichen Studie gewonnenen Ergebnisse scheinen sich an die zuvor bereits in zum Teil in Großbetrieben festgestellten Machtbasenpräferenzen bezüglich personeller Machtbasen anzuschließen.

In der Mittelwertbetrachtung (s. Tabelle 19, s. Tabelle 67) konnten die Machtbasen bereits in eine Reihenfolge gesetzt werden, und so illustrieren die Ergebnisse, dass *expert power* ($\bar{x} = 1,35$) gegenüber allen anderen Machtbasen Vorrang erfährt, gefolgt von *information power* ($\bar{x} = 1,75$) und *referent power* ($\bar{x} = 1,91$), während *legitimate power* ($\bar{x} = 2,39$), *reward power* ($\bar{x} = 2,42$) und *coercive power* ($\bar{x} = 2,97$) nur im geringeren Umfang zur Anwendung gebracht wurden. Diese liegen auf den letzten Rankingplätzen im Einsatz zur Lösung der außergewöhnlichen Führungssituation und reihen sich, in Analogie zu den bereits gewonnenen Erkenntnissen anderer Studien, wie unter anderem denen

2126 Vgl. *Hersey/Blanchard/Natemeyer*, 1979, 420.

2127 Vgl. *Yukl/Falbe*, 1991, 421.

2128 Vgl. *Yukl/Falbe*, 1991, 422.

2129 Vgl. *Steinmann/Schreyögg*, 1993, 552.

2130 Vgl. *Steinmann/Schreyögg*, 1993, 552.

2131 Vgl. *Staehe/Conrad/Sydow*, 1999, 400.

2132 Vgl. *Courpasson/Golsorkhi/Sallaz*, 2012, 7.

2133 Vgl. *Iorio*, 2007, 12, 15.

2134 Vgl. *von der Oelsnitz*, 2012, 114.

2135 Vgl. *Han*, 2005, 54.

von *Etzioni*, für den der Einsatz von Belohnungen (*renumerative power*) auf idealistische Motive wenig Aussicht auf Erfolg zu haben scheint und *Student*, für den Belohnungs- (*reward power*) und Bestrafungsmacht (*coercive power*) weit hinter denen anderer Machtgrundlagen rangieren, wie auch für *Podsakoff/Schriesheim*, die wie auch *Junaimah/See/Bashawir* auf einen negativen Einfluss der Bestrafungsmacht verweisen, ein.²¹³⁶ *Raven* attestiert hierbei sowohl der Belohnungs- als auch der Bestrafungsmacht, dass diese einer Überwachung bedürfen.²¹³⁷ Demzufolge scheint deren Anwendung im entscheidenden Maße davon abzuhängen, ob eine kontinuierliche Überwachung überhaupt möglich ist.²¹³⁸ In selbstgesteuerten Prozessen hingegen scheint dies aus der reinen Beobachtung heraus zunehmend schwieriger zu werden, da eine Kontrolle auch immer eine gewisse Präsenz voraussetzt, die jedoch im Zuge von Arbeitsverdichtungen schwierig zu realisieren sein wird.

Die Ergebnisse der Einzel-Items bezüglich der Frage nach dem Einsatz von Expertenmacht (*expert power*) zeigen, dass diese ausschließlich Einfluss auf Informationsmacht (*information power*) mit einem jeweils moderaten Korrelationswert von ($r = ,405^*$ und $r = ,416^*$) und einem starken von ($r = ,529^{**}$) aufweisen (s. Tabelle 75). Zudem weist Expertenmacht (*expert power*) ausschließlich nur eine Beziehung zu den Mitarbeitern anderer Abteilungen ($r = ,380^*$) auf (s. Abbildung 30). Dies scheint bemerkenswert, sollte doch das Fachwissen vielmehr der Führung der eigenen unterstellten Mitarbeiter nachhaltig dienen. Vielleicht gilt auch hier der Ausspruch über den Propheten, der nichts im eigenen Land gilt.

Im Zuge der Leistungsbewertung weisen *Fiorelli* und *Rahim* darauf hin, dass Expertenmacht (*expert power*) positiv sowohl mit der Teamleistung als auch konsequent mit Leistung in Beziehung stehen.²¹³⁹ Dem scheint *Endres* beizupflichten, indem sie die klassische Macht auf dem Weg zur neuen Macht, wo sich der Experte der Hierarchie überordnet, im Wandel sieht.²¹⁴⁰

An dieser Stelle ist festzustellen, dass Expertenmacht (*expert power*) in keiner Beziehung zur legitimen Macht (*legitime power*) zu stehen scheint (s. Abbildung 29, s. Abbildung 30). Auch dies verwundert insofern, da die Führungshandlung in den KMU zur Überwindung von Befugnisbarrieren doch vielmehr durch Expertenwissen als durch formale Kompetenzen aufgestellt wurde. Warum legitime Macht sich nicht in Beziehung zur Expertenmacht befindet, lässt sich daher nur vermuten. So scheint unter den Führungskräften des mittleren Managements in den KMU die Stelle als formale Funktion nicht so stark in den Vordergrund treten – vielmehr scheint es, als würde die Funktion über die Expertise ausgeübt.

2136 Vgl. *Etzioni*, 1968, 7; *Student*, 1968, 193; *Podsakoff/Schriesheim*, 1985, 393, 400; *Junaimah/See/Bashawir*, 2015, 11.

2137 Vgl. *Raven*, 2008, 2.

2138 Vgl. *Raven*, 2008, 9.

2139 Vgl. *Fiorelli*, 1988, 10; *Rahim*, 1989, 547.

2140 Vgl. *Endres*, 2019, 11.

Informationsmacht (*information power*) hingegen nimmt in diesem Wirkgeschehen eine besondere Beziehungsfunktion ein. Diese zeigt in den jeweiligen Korrelationen bezüglich der Auswertung der Fragen der Einzel-Items (s. Abbildung 30), dass Informationsmacht (*information power*) moderate Einflüsse sowohl auf Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) ($r = ,364^*$) und ($r = ,440^*$) als auch einen starken auf legitime Macht (*legitimate power*) ($r = ,508^{**}$), wie auch zuvor beschrieben sowohl moderate als auch starke Einflüsse auf Expertenmacht (*expert power*) ($r = ,405^*$, $r = ,416^*$) und ($r = ,529^{**}$) hat. Informationsmacht (*information power*) steht somit sowohl zu den persönlichen wie auch zu den positionsgebundenen Machtbasen in Beziehung und weist so auf ihre beidseitige Funktionsweise hin. Zudem zeigt Informationsmacht (*information power*) (s. Abbildung 34) eine moderate Beziehung zu den Beziehungen zur Geschäftsführung ($r = ,456^{**}$) wie auch zu den Mitarbeitern anderer Abteilungen im Unternehmen ($r = ,383^*$) auf. Bemerkenswert ist, dass sich ein moderater Beziehungszusammenhang auch zum Betriebsrat ($r = ,453^*$) herstellen lässt. Überdies zeigt sich, dass auch eine moderate Beziehung zum persönlichen Einfluss im Unternehmen ($r = ,349^*$) besteht (s. Abbildung 35). Dieser sollte in weiteren Studien gesondert noch einmal untersucht werden, ob dies nur in dieser Studie eine Relevanz aufzeigt oder unter dem Kontext von Wissensvermittlung in den KMU auch unter anderen Bedingungen für die Führungskräfte des mittleren Managements von strategischer Bedeutung ist.

Die Ergebnisse explizieren, dass Informationsmacht (*information power*) als Machtbase (s. Abbildung 29, s. Abbildung 30) eine wichtige Funktion, die eines Informationsvermittlers, einnimmt. Gegenüber den anderen Machtbasen wird ihr zudem ein Vorteil attestiert, indem es keiner Überwachung dieser Machtbase bedarf.²¹⁴¹ Schlussfolgernd stützen diese gewonnenen Erkenntnisse die Aussagen, die, wie *Floyd/Wooldrige* und *Walter* das mittlere Management in der Rolle einer Übersetzungsfunktion oder auch der einer Informationsquelle bzw. wie *Fifka/Kraus* das mittlere Management sowohl auf vertikaler als auch auf horizontaler Ebene im Unternehmen oder wie *Huy* in der Rolle als Kommunikator, agieren sehen.²¹⁴² Dabei kann nicht ausgeschlossen werden, dass wie *Hope* es bereits betrachtet hat, Informationen als strategischen Machtfaktor zur eigenen Interessenverfolgung dienen können.²¹⁴³

Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) hingegen hat in der Bewertung der Einzel-Items einen schwach moderaten negativen Einfluss auf Bestrafungsmacht (*coercive power*) ($r = -,352^*$) und einen positiv moderaten zu *reward power* ($r = ,491^{**}$) (s. Abbildung 30, Tabelle 75). Diese Ergebnisse stehen im Einklang zu *Greene/Podsakoff*, die illustrieren, dass die Macht durch Vorbildfunktion schwinden kann, indem eine Belohnung zurückgefahren wird.²¹⁴⁴ Demzufolge können sich die Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) und Belohnungsmacht (*reward power*) überschneiden.²¹⁴⁵ Darüber

2141 Vgl. *Raven/Kruglanski*, 1970, 81; *Munduate/Bennebroek Gravenhorst*, 2003, 7.

2142 Vgl. *Floyd/Wooldrige*, 1994, 53; *Huy*, 2001, 76; *Fifka/Kraus*, 2013, 16; *Walter*, 2016, 11.

2143 Vgl. *Hope*, 2010, 204.

2144 Vgl. *Greene/Podsakoff*, 1981, 529.

2145 Vgl. *Mossholder et al.*, 1998, 547.

hinaus hat die Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) moderaten Einfluss auf die Beziehung zu Führungskollegen mit ($r = ,370^*$), wie auch auf die Beziehung zu Geschäftspartnern mit ($r = ,399^*$) und ($r = ,468^*$) (s. Abbildung 34, s. Tabelle 22). Auch liegt bei der Umsetzung von Entscheidungen ein moderater Korrelationswert ($r = ,389^*$) wie auch bei der Beziehung zu Arbeit im persönlichen Netzwerk mit ($r = ,455^*$) vor (s. Abbildung 35, s. Tabelle 23). Die Streubreite dieser Beziehungen wie auch die Rangfolge (s. Tabelle 19) lässt eine eindeutige Ausrichtung dieser Machtbase im Zuge einer passgenauen Anwendung nicht hinreichend zu. Zugleich weist diese Machtbase – aufgrund eben dieser Verflechtungen – insbesondere auch auf ihre notwendige Präsenz hin, da die Macht durch Vorbildfunktion in Wertekanon tiefer verankert zu sein scheint, als das dies diese Ergebnisse haben aufzeigen können. Wenn die Umsetzung von Entscheidungen und die Arbeit im persönlichen Netzwerk von dieser Machtbase beeinflusst werden können, so deutet dies doch bereits auf ihr strategisches Potential hin.

Nicht in dieser Studie festgestellt werden konnte, dass legitime Macht (*legitimate power*) wie *Rahim* hinwies, mit der Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) verknüpft ist.²¹⁴⁶ Zudem konnte auch keine Beziehung zwischen legitimer Macht (*legitimate power*) und Belohnungsmacht (*reward power*) aufgezeigt werden.

Legitime Macht (*legitimate power*) hingegen zeigt starke Einflüsse in den jeweiligen Items zur Bestrafungsmacht (*coercive power*) mit ($r = ,512^{**}$) und ($r = ,572^{**}$) (s. Abbildung 30) wie auch zur Informationsmacht ($r = ,508^{**}$) auf. Weitere Beziehungen, wie zu den Stakeholdern oder auch zu den Leistungen, konnten nicht festgestellt werden.

Belohnungsmacht (*reward power*) weist eine moderate Beziehung zur Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) ($r = ,491^{**}$) und eine moderat negative ($r = -,399^*$) zur Bestrafungsmacht (*coercive power*) auf. Überdies steht Belohnungsmacht jeweils in moderater Beziehung zum Geschäftsführer ($r = ,388^*$), zum Vorgesetzten mit ($r = ,465^*$), zum Betriebsrat sowohl moderat mit ($r = ,439^*$) als auch mit einem starken Korrelationswert ($r = ,672^{**}$) zu dem selbigen. Zudem zeigen sich moderate Einflüsse auf die Umsetzung von Entscheidungen ($r = ,393^*$), wie auch auf den persönlichen Einfluss innerhalb ($r = ,399^*$), sowie moderat zur Qualität der Informationen sowohl von außerhalb ($r = ,362^*$) als auch zur Qualität der Informationen von innerhalb ($r = ,450^{**}$).

Podsakoff/Schriesheim stellten fest, dass Belohnungsmacht negativ oder gar nicht mit Leistung in Beziehung stehen.²¹⁴⁷ Übertragen auf die für das mittlere Management in den KMU zur Überwindung von Befugnisbarrieren gewonnenen Ergebnisse hingegen verdeutlichen diese, dass sich bezüglich Belohnungsmacht ein anderes Handlungsmuster der mittleren Manager in den KMU widerspiegelt. Trotz seiner restriktiven Betrachtung in der Literatur scheint Belohnungsmacht (*reward power*) zwar eine

2146 Vgl. *Rahim/Antonioni/Psenicka, 2001, 205.*

2147 Vgl. *Podsakoff/Schriesheim, 1985, 393.*

moderate, aber nach wie vor relevante Rolle im betrieblichen Handlungsgeschehen einzunehmen, insbesondere dann, wenn es um die Überwindung von Befugnisbarrieren geht (s. Abbildung 35).

Bestrafungsmacht (*coercive power*) hingegen weist einen schwach moderaten negativen Einfluss sowohl auf Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) ($r = -,352^*$) als auch auf Belohnungsmacht (*reward power*) ($r = -,399^*$) auf. Einen positiv starken Einfluss übt Bestrafungsmacht (*coercive power*) dagegen auf legitime Macht (*legitimate power*) mit ($r = ,512^{**}$) und ($r = ,572^{**}$) aus. Dies scheint sich in die Ausführungen von *Hinkin/Schriesheim* einzureihen, die in Macht durch Bestrafung (*coercive power*) eine starke Beziehung zur legitimen Macht (*legitimate power*) sehen.²¹⁴⁸ Darüber hinaus liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,428^*$) bei der Beziehung zu Kunden und ein moderater mit ($r = ,383^*$) zur Qualität der Informationen von innerhalb vor. Es lässt sich nur vermuten, dass die Kunden den Faktor innerbetriebliche Bestrafung oder Zwang als Garant für sichere Leistungen erachten. Dies jedoch müsste in einer weiteren Studie genauer betrachtet werden.

Die Ergebnisse lassen den Rückschluss zu, dass vom mittleren Management in den KMU vorrangig persönliche Machtbasen (*softpower*) zur Umsetzung von Handlungsalternativen in außergewöhnlichen Führungssituationen angewendet wurden. *Softpower* umfasst die Machtbasen der Expertenmacht (*expert power*), der Informationsmacht (*information power*) wie auch der Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*).²¹⁴⁹

Wie von *Hersey/Blanchard/Natemeyer* angeführt, ermöglicht situatives Führungsverhalten, das der Kompetenz und dem Vertrauen der geführten Mitarbeiter angemessen erscheint, eine höhere Erfolgsaussicht, wenn entsprechende Machtgrundlagen als Führungsinstrument differenziert verwendet werden.²¹⁵⁰ Zudem veranschaulichen *Hinkin/Schriesheim* in ihren Ausführungen, dass die Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) wie auch die Expertenmacht (*expert power*) eine starke, positive Beziehung zur Zufriedenheit aufweisen.²¹⁵¹ Die Ergebnisse dieser Studie deuten darauf hin, dass verstärkt Experten- (*expert power*), Informationsmacht (*information power*) und die Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) als Führungsinstrumentarium zur Überwindung von Befugnisbarrieren von den mittleren Managern in den KMU in für sie außergewöhnlich wahrgenommenen Führungssituationen angewandt wurden. Die Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) steht, anders als die anderen Machtbasen, für eine persönliche Attraktivität – im Sinne von Identifikationswunsch.²¹⁵² Auch Wissen und Information scheinen demnach wie *Probst/Raub/Romhardt* es veranschaulichen,

2148 Vgl. *Hinkin/Schriesheim*, 1989, 564.

2149 Vgl. *Raven/Schwarzwald/Koslowsky*, 1998, 316; *Pierro et al.*, 2012, 3; *Pierro/Kruglanski/Raven*, 2012, 41, 42; *Bélanger et al.*, 2015, 27.

2150 Vgl. *Hersey/Blanchard/Natemeyer*, 1979, 420, 421.

2151 Vgl. *Hinkin/Schriesheim*, 1989, 564.

2152 Vgl. *Luthans*, 2011, 316.

vielmehr an die Person gebunden zu sein.²¹⁵³ Gemeinsam spiegeln sie somit den bereits begonnenen Trend zur Wissensgesellschaft auch in den KMU anschaulich wider.

Da die persönliche Machtbase (*referent power*) stark mit Belohnung ($r = ,503^{**}$) (s. Abbildung 29) sowie die positionsbezogene Machtbase (*legitimate power*) ($r = ,526^{**}$) stark mit Bestrafung korrelieren, scheinen die persönlichen Machtbasen eher mit Belohnung und die positionsgebundenen eher mit Zwang in Beziehung zu stehen. Spezifische Aussagen, die dies nachhaltig stützen, müssen in weiteren Studien genauer erfasst werden, damit hier belastbarere Ergebnisse ermittelt werden können.

Obwohl Belohnungsmacht (*reward power*) in der primären Anwendung von den mittleren Managern in den KMU zur Überwindung der Befugnisbarrieren nicht favorisiert wird, kann aufgrund der Ergebnisse trotzdem davon ausgegangen werden, dass Belohnung eine nach wie vor wichtige Machtbase für ein bereits aufgestelltes Beziehungsgeflecht in den Unternehmen darstellt (s. Abbildung 35). Demzufolge bildet Belohnungsmacht (*reward power*) eine wichtige Grundlage für ein angepasstes situatives Führungsverhalten. Dies ist besonders bemerkenswert, scheinen formale Machtbasen wie *Steinmann/Schreyögg* es proklamieren, zukünftig obsolet zu werden.²¹⁵⁴

Die aus dieser Arbeit gewonnenen Ergebnisse fügen sich in das bereits von *Student* entwickelte Bild der Führungskräfte zur Leistungssteigerung ein, in dem dieser eher Experten- (*expert power*) oder Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) in der Anwendung wieder findet, als dass versucht wird auf legitime Macht (*legitimate power*) zurückzugreifen.²¹⁵⁵ Ähnlichkeiten lassen sich auch in den von *Podsakoff/Schriesheim* zusammengestellten Ergebnissen verschiedener Studien erkennen, in denen sowohl die Expertenmacht (*expert power*) als auch die Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) sich im Allgemeinen positiv auf die Leistungen der Mitarbeitenden, die Zufriedenheit mit der Führungskraft, wie auch auf die Arbeitszufriedenheit auswirken können.²¹⁵⁶

Darüber hinaus stützen die Ergebnisse dieser Arbeit die Vorstellung, dass in außergewöhnlichen Führungssituationen zur Überwindung von Befugnisbarrieren persönliche Machtgrundlagen Vorrang erfahren. Dies steht in Analogie zu *Gebreegziabher*, der in der Bewertung von Arbeitszufriedenheit personelle Machtgrundlagen vor organisationalen, denen der Positionsmacht, rangieren sieht.²¹⁵⁷ Dementsprechend weisen die gewonnenen Ergebnisse eine Tendenz in der Richtung auf, dass zur Überwindung von Befugnisbarrieren eher auf personelle als auf positionsbezogene Machtgrundlagen auf Seiten des mittleren Managements zurückgegriffen wird. Daraus kann entnommen werden, dass sich diese Studienergebnisse denen in der wissenschaftlichen Literatur bereits proklamierten und in zahlreichen Studien zuvor gewonnenen Erkenntnissen anschließen und zugleich Merkmale aufzeigen,

2153 Vgl. *Probst/Raub/Romhardt*, 1997, 44.

2154 Vgl. *Steinmann/Schreyögg*, 1993, 552.

2155 Vgl. *Student*, 1968, 193; *Junaimah/See/Bashawir*, 2015, 12.

2156 Vgl. *Podsakoff/Schriesheim*, 1985, 401.

2157 Vgl. *Gebreegziabher*, 2015, 126.

die das Führungsverhalten des mittleren Managements in den KMU in Analogie zu diesen betrachten lassen.

Wie von *Senge/Hellmann* proklamiert scheint sich in einer vitalen Unternehmenswelt der Gebrauch von Macht zu verändern, in der die bisherige Verwendung hierarchischer Ordnung zunehmend zu verblassen droht.²¹⁵⁸ Für sie rücken veränderte Formen der Führung an ihre Stelle – dies vermehrt auf horizontaler Ebene.²¹⁵⁹ So zeigt diese Arbeit, dass ein Zusammenwirken mit den Führungskräften anderer Abteilungen ($\bar{x} = 2,21$) eine Überwindung der Befugnisbarrieren durch ein partnerschaftliches Führungsverhalten möglich und demnach erfolgsversprechend erscheinen lassen. Das Ergebnis dieser Arbeit zielt dabei in dieselbe Richtung, wie die von *ComTeam* durchgeführte Studie, in der die mittleren Manager Unterstützung durch ihr Team erhielten, wie auch, dass sich die mittleren Manager mehr Unterstützung durch ihre Vorgesetzten wünschen.²¹⁶⁰

Betrachtet man die Anteile derer, die in der Befragung angaben, externe Unterstützung (s. Abbildung 32) zur Überwindung der Befugnisbarrieren bekommen zu haben, so zeigen sich vier Hauptakteure: die Lieferanten (21,7 %, $N_F = 5/23$), Kunden (24%, $N_F = 6/25$), Geschäftspartner (25%, $N_F = 6/24$) und in einem Fall der Ehepartner (2,7%, $N_F = 1/37$) als relevant.

Demzufolge lässt sich erkennen, dass die mittleren Manager als Träger von Beziehungsfunktionen gegenüber Dritten im Netzwerk erfolgreich und nachhaltig agieren. Überdies verdeutlicht die Beziehungsmatrix (s. Abbildung 36), dass das mittlere Management in einem breiten Beziehungsgeflecht eine entscheidende Rolle sowohl für sich einzunehmen als auch hierdurch das Unternehmen nachhaltig zu stärken versucht. Ferner gilt es festzuhalten, dass sowohl Informationsmacht (*information power*) als auch Belohnungsmacht (*reward power*) in dieser Konstellation die häufigsten Beziehungsverbindungen in Bezug auf nachhaltige Beziehungsstrukturen zu den Akteuren aufweisen (s. Abbildung 34, s. Abbildung 35).

Das Strukturbild (s. Abbildung 34) zeigt zudem auf, dass die positionsbezogene Machtbase Belohnungsmacht (*reward power*) verstärkt – als formale Machtgrundlage – wie auch Informationsmacht (*information power*), zu den gleichen Akteuren (Geschäftsführung und Betriebsrat) in den Unternehmen korrelieren und demzufolge eine bedeutsame Machtgrundlage für ein aktives Beziehungsmanagement darstellen können.

In Bewertung des Ausgangs dieser außergewöhnlichen Führungssituation und der Einschätzung wie sich die Beziehungen gegenüber Dritten danach verändert haben, zeigt sich, dass sich die Beziehung für 19,4% ($N_F = 7/36$) der Befragten seit dieser außergewöhnlichen Führungssituation zur Geschäftsführung deutlich verbessert hat. Hingegen ist die Beziehung für zwei Drittel (61,1%, $N_F = 22/36$) un-

²¹⁵⁸ Vgl. *Senge/Hellmann*, 2006, 216.

²¹⁵⁹ Vgl. *Senge/Hellmann*, 2006, 216.

²¹⁶⁰ Vgl. *Forchhammer*, 2011, 7, 8.

verändert geblieben. Dennoch hat sich die Beziehung zu dem/den Eigentümer für 34,4% ($N_F = 10/29$) der Befragten seitdem verbessert. Auch die Beziehung zu dem/den Vorgesetzten hat sich für 30% ($N_F = 6/20$) seitdem positiv entwickelt. Bemerkenswert erscheint, dass sich für rund die Hälfte (48,5%, $N_F = 16/33$) der Befragten seit dieser Führungssituation die Beziehung zu den Führungskollegen verbessert hat. Auch zu den Mitarbeitern/-innen anderer Abteilungen (48,6%, $N_F = 17/35$) sind die Beziehungen seitdem besser. Eine große Steigerung von rund zwei Drittel (62,2%, $N_F = 23/37$) der Befragten zeigen die verbesserten Beziehungen zu den unterstellten Mitarbeitern/-innen auf. Zudem bewerteten 29,6% ($N_F = 8/27$) die Beziehung zum Betriebsrat seitdem als verbessert.

Somit haben sich nach dieser außergewöhnlichen Führungssituation die internen Beziehungen sowohl auf horizontaler als auch auf vertikaler Ebene in der Führungsebene nach unten deutlich verbessert. In der Auswertung der Beziehungen zu Externen ist für 84% ($N_F = 21/25$) die Beziehung zu den Lieferanten unverändert geblieben. Lediglich 12% ($N_F = 3/25$) erachteten dies als „etwas besser“. Leicht haben sich die Beziehungen zu den Kunden 21,4% ($N_F = 6/28$) und die Beziehungen zu den Geschäftspartnern (18,5%, $N_F = 5/27$) verbessert. Deutlich wird auch hier das breite Netzwerk und Agieren der mittleren Manager gegenüber Dritten. Dies folgt den Ausführungen *Huys*, der bereits klassifiziert hat, dass die mittleren Manager sich unter anderem als Unternehmer und Kommunikatoren begreifen.²¹⁶¹ Hier scheinen Merkmale eines Boundary-Spanning-Verhaltens vorzuliegen.

Das in dieser Studie für das mittlere Management in den KMU erfasste Beziehungsstrukturmuster verdeutlicht die jeweiligen Auswirkungen auf die Beziehungsergebnisse zur Geschäftsführung, indem diese die große Abhängigkeit in den jeweiligen Beziehungen aufzeigen (s. Abbildung 36). Lediglich zwei Merkmale, die der Qualität von Informationen außerhalb wie auch die Beziehung zu den Lieferanten, scheinen hierbei keinerlei Einfluss auf die Beziehungsergebnisse zwischen mittlerem Management und Geschäftsführung zu haben. Folglich besteht ein breites Beziehungsgeflecht für das mittlere Management in den befragten KMU, indem die jeweiligen Auswirkungen auch immer auf die Beziehung zur Geschäftsführung Einfluss nehmen. Das mittlere Management scheint demnach in einem Beziehungskorsett der Geschäftsführung fest verankert zu sein.

In der weiteren Nachbetrachtung der persönlichen Arbeitsweise der mittleren Manager in den Unternehmen bewerteten – trotz anfänglicher Befugnisbarrieren – mehr als die Hälfte (54,5%, $N_F = 18/33$) der Befragten die Umsetzung von eigenen Entscheidungen seit dieser Zeit als „deutlich besser“ bzw. „etwas besser“. Zudem zeigt sich, dass sich der persönliche Einfluss für mehr als die Hälfte (58,8%, $N_F = 20/34$) der Befragten innerhalb des Unternehmens seit dieser Situation positiv entwickelt hat.

²¹⁶¹ Vgl. *Huy*, 2001, 73, 76.

Im Zusammenspiel mit den angewendeten persönlichen Machtbasen, die maßgeblich zur Lösung dieser außergewöhnlichen Führungssituation beigetragen haben, hat zudem der persönliche Einfluss auf Arbeitsebene deutlich zugenommen. Überdies nehmen rund ein Drittel (30,3%, $N_F = 10/33$) der Befragten eine Verbesserung des persönlichen Einflusses auch außerhalb des Unternehmens wahr.

Insbesondere die Qualität der Informationen, so scheint es, hat sich seit dieser außergewöhnlichen Führungssituation für ein Fünftel der Befragten (21,9%, $N_F = 7/32$) von außerhalb und für fast die Hälfte der Befragten (44,1%, $N_F = 15/34$) auch von innerhalb deutlich bzw. etwas verbessert.

Deutlich zeigt sich auch, dass die erhaltenen internen Informationen seit dieser Überwindungsaktion der Befugnisbarrieren an Qualität gewonnen haben. Dies könnte in direktem Zusammenhang mit dem Einsatz der persönlichen Machtbasen stehen und sollte in weiteren Studien genauer untersucht werden. In der Betrachtung von internen zu externen Beziehungen zeigt sich eine leichte Tendenz zum Innenverhältnis, wobei sich die Beziehungen zu Externen weniger entwickelt zu haben scheinen. Dies bedeutet, dass die Beziehungen sich positiver intern entwickelt haben als extern. Insgesamt ist ergänzend deskriptiv festzuhalten, dass sich sowohl intern als auch extern die Beziehungen verbessert haben.

Diese Studienergebnisse legen dar, dass Wissen in Form von Information und Expertentum als Macht einen wichtigen und hilfreichen Beitrag zur Überwindung von Befugnisbarrieren in außergewöhnlichen Führungssituationen gepaart mit Vorbildfunktion leisten kann. Allesamt stellen diese Machtbasen die Erfolgsfaktoren dar, mit denen Führungskräfte des mittleren Managements in den KMU Befugnisbarrieren überwinden und Leistung nachhaltig sichern können. Macht wird, wie *Najipoor-Schütte* es postuliert, demzufolge von innen heraus gestaltet.²¹⁶²

Obwohl die positionsabhängigen Machtbasen im Ranking hinter den personenbezogenen Machtbasen rangieren, bedeutet dies nicht, dass sie ihren Einsatz verloren haben und ihre Wirksamkeit durch diese Ergebnisse in Gänze in Frage gestellt wird. Die Ergebnisse dieser Studie weisen darauf hin, dass der von *Courpasson/Golsorkhi/Sallaz* angekündigte Paradigmenwechsel in den KMU Einzug hält, insbesondere in der Betrachtung beim Wechsel von den ‚alten‘ Machtmechanismen zu den ‚neuen‘. Der Weg zur persönlichen wissensbezogenen Machtposition im Unternehmen scheint sich daher weiter fortzusetzen.

Der für die Wissenschaft relevante Anteil diese Arbeit trägt zu einem gewissen Teil dazu bei, die Blackbox in den KMU auf Ebene des mittleren Managements ein wenig weiter zu öffnen und das Führungsverhalten in außergewöhnlichen Führungssituationen bei der Überwindung von Befugnisbarrieren hierdurch etwas aufzuhellen. Es kann zudem aufgezeigt werden, dass verstärkt interne und zu Teilen auch externe Akteure Befugnisbarrieren beim mittleren Management hervorrufen. Zugleich wird die These gestützt, dass Beziehungsstrukturen die Basis sozialer Konfliktherde bilden, indem sowohl

²¹⁶² Vgl. *Najipoor-Schütte*, 2019, 14.

innere als auch äußere Akteure ihre Interessen vertreten.²¹⁶³ Auch zeigen die Ergebnisse die bereits in der herrschenden Literatur vermehrt aufgezeigten Einflüsse durch die Stakeholder weiter auf.²¹⁶⁴

Das Problem und dessen Lösung – so scheint es – bildet das wahre Handlungsgeschehen der mittleren Manager in den KMU ab.

²¹⁶³ Vgl. Schreyögg, 2003, 321; Lang/Lang, 2010, 12, 13.

²¹⁶⁴ Vgl. Staehle/Conrad/Sydow, 1999, 429; Freeman, 2010, 25.

5.3 Zusammenfassung

Diese empirische wissenschaftliche Arbeit wurde quantitativ durch eine an die *CIT*-Methode angelehnte Befragung bei den mittleren Managern in den KMU durchgeführt. Ausgangslage waren außergewöhnliche Führungssituationen, in denen die mittleren Manager ihre angestrebten Handlungen durch Blockaden – Befugnisbarrieren – nicht ausführen konnten. In Annahme und durch Beobachtungen gestützt, dass das mittlere Manager über Macht versucht die Befugnisbarrieren zu überwinden, war es fraglich, durch welche Machtfaktoren sie dies bewerkstelligen.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass die von *Weber* einst proklamierte Form bürokratischer Ordnung, in der das Individuum für die Ausführung einer effizienten organisationalen Handlung primär zu vernachlässigen ist, beim mittleren Management in den KMU – in einer für sie als außergewöhnlich empfundenen Führungssituationen – obsolet zu werden scheint. Dies gilt insbesondere unter der Prämisse eines überwiegenden ermittelten Einsatzes persönlicher Machtbasen zur Überwindung von Befugnisbarrieren. Demzufolge scheinen die von *Weber* angeführten Thesen einer Unterbewertung personeller Macht durch eine hochstilisierte bürokratische Ordnung in dieser Studie zur Überwindung von Befugnisbarrieren nicht zu greifen.

Durch diese Arbeit konnte aufgezeigt werden, dass das mittlere Management in den KMU Befugnisbarrieren unterliegt. Zudem konnte nachgewiesen werden, dass das mittlere Management diese durch differenzierte Anwendung von Machtbasen erfolgreich überwindet. Überdies bestätigen die gewonnenen Ergebnisse die bereits in der herrschenden Literatur vielfältig und vermehrt aufgezeigten Einflüsse durch die Stakeholder.

Die gewonnenen Ergebnisse reihen sich in die bereits vorliegenden Erkenntnisse anderer Studien ein. Diese zeigen, dass in den KMU vielfach interne Barrieren vorliegen.²¹⁶⁵ Auch stehen die Ergebnisse in Einklang zu bereits existierenden Studien, wie denen von der *Boston Consulting Group* (2010), in der festgestellt wurde, dass sich die mittleren Manager vermehrt einem großen Druck ihrer Chefs und Teams ausgesetzt fühlen²¹⁶⁶, und wie der von *ComTeam* (2011) durchgeführten Studie, in der innerbetriebliche Machtspiele die mittleren Manager belasten und der Druck vielfach durch die Führungskollegen hervorgerufen werden,²¹⁶⁷ und einer weiteren, der von *Prognos* (2011) durchgeführten Studie, in der eine begrenzte Gestaltungsmacht wie auch Grabenkämpfe durch Konkurrenz mit anderen Abteilungen, dies als Probleme der mittleren Manager aufgezeigt haben.²¹⁶⁸

Macht in Form von Einfluss erscheint wieder einmal aktuelle Aufmerksamkeit zu erfahren, denn der *Harvard Business Manager* (2019) hat das Thema Macht erneut in einer Spezialausgabe aufgegriffen. In dieser Ausgabe hingegen konzentrieren sich die Autoren auf Themen von Einfluss und Erfolg und

²¹⁶⁵ Vgl. *Durmusoglu et al.*, 2018, 928, 936.

²¹⁶⁶ Vgl. *Caye et al.*, 2010, 4.

²¹⁶⁷ Vgl. *Forchhammer*, 2011, 5.

²¹⁶⁸ Vgl. *Hölterhof et al.*, 2011, 16.

verpassen wieder einmal die Chance, den Fokus auf das mittlere Management und hierbei auch auf die spezielle Lage in den KMU zu richten. Es sind vielfach nur Großbetriebe in denen Macht untersucht wird. Neu, dies zeigt sich zunehmend, wird die Macht von Gruppen im Zuge der sozialen Medien bewertet. *Heimans/Timms* sprechen hierbei auch von „*new power*“²¹⁶⁹. Hinzu verdeutlicht sich ein Paradigmenwechsel – von der alten Macht zu einer sich immer stärker neu zu etablierenden informellen Macht.²¹⁷⁰ Folglich bleibt auch weiterhin die Reflektion auf das tatsächliche Geschehen in Kleinst- und mittleren Unternehmen (KMU) unbeachtet.

Die Grundannahme dieser Forschungsarbeit unterlag in der Ausgestaltung der Fragestellung, ob und welche Einflussfaktoren innerbetriebliche Befugnisbarrieren hervorrufen und so den angestrebten Handlungsverlauf verhindern können. Die Annahme folgte der Prämisse, dass Einflüsse Dritter die Ausübung der angestammten Befugnisse – insbesondere auf Ebene des mittleren Managements – blockieren und somit Befugnisbarrieren hervorrufen.

Getragen von dem Gedanken, dass Macht – zur Anwendung gebracht – dem mittleren Management dazu verhilft Befugnisbarrieren überwinden zu können.

In dieser Arbeit konnte aufgezeigt werden, dass überwiegend Einflussfaktoren aus dem innerbetrieblichen Geschehen auf das mittlere Management einwirken. Hingegen konnten Institutionalisierungseffekte die zu angepassten Verhaltensweisen führen nicht festgestellt werden. Dies lag zum einen daran, dass die Fragestellungen nicht hinreichend Institutionalisierungseffekte als ausformulierte Erwartungshaltungen Dritter erfasst haben, und zum anderen, dass interne Strukturverläufe als Respons dieser Effekte nicht erfasst werden konnten.

Obwohl in der wissenschaftlichen Literatur bereits viel über Macht und Führung geschrieben wurde, zeigt sich nach wie vor eine Lücke in der Betrachtung von Mittelstand und dessen Führungsstrukturen – die der mittleren Manager. Führungskräfte des mittleren Managements werden vielfach nur in Großbetrieben behandelt und weniger in Kleinst- und mittleren Unternehmen (KMU). Das mag vielleicht an der heterogenen Struktur einer inhabergeführten Unternehmung oder auch an der damit in Verbindung stehenden, oftmals auch sehr persönlichkeitsgeprägten, individuelleren Ausgestaltungen von Organisation und Führung in den KMU liegen. Zudem können die Diversitäten der jeweiligen Betriebe und Branchen eine wissenschaftliche Arbeit deutlich erschweren, sind hier doch viele kleinere Betriebe mit einzubinden.

Ausgangslage dieser wissenschaftlichen Arbeit war die Annahme, dass sich insbesondere KMU-geführte Unternehmen sich den Einflüssen Dritter nicht entziehen können. Direkte Einflüsse von außerhalb des Unternehmens, die im Rahmen einer neo-institutionalistischen Betrachtungsweise erwartet

²¹⁶⁹ *Heimans/Timms, 2018, 27.*

²¹⁷⁰ *Vgl. Assig/Echter, 2019, 87.*

wurden, konnten in dieser Arbeit jedoch nicht hinreichend aufgezeigt werden. Dies heißt aber nicht, dass diese keineswegs vorlagen.

Deutlich hingegen brachten die Ergebnisse zum Vorschein, dass die überwiegend vorliegenden Befugnisbarrieren auf Mikroebene, durch Personen, in realisierter Form, in formaler wie auch in informeller Ausprägungsform – in einer als außergewöhnlich wahrgenommenen Führungssituation auf Ebene des mittleren Managements in den KMU – vorlagen.

Ziel dieser Arbeit war es die Blackbox der latenten machtbasieren Handlungsalternativen, über die das mittlere Management zur Überwindung von Befugnisbarrieren verfügt, ein wenig zu öffnen und wissenschaftlich näher zu beleuchten. Diese Arbeit unterliegt nicht dem Anspruch ein umfängliches Bild der Anwendung handlungsorientierter Macht im betrieblichen Alltag zu erfassen. Ferner kann sie auch nicht dem Anspruch genügen alle Führungsfaktoren zu beleuchten und dennoch können die Ergebnisse einen wichtigen Beitrag zur Transparenz in einer situativ gesteuerten machtbasieren Handlung des mittleren Managements in den KMU leisten.

Die Frage nach dem Inhalt der Blackbox kann dahingehend beantwortet werden, dass die Führungskräfte im mittleren Management, in einer für sie als außergewöhnlich wahrgenommenen Führungssituation zur Überwindung von Befugnisbarrieren, vermehrt persönliche Machtbasen anwenden. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die mittleren Manager in den KMU, unter dem Einfluss Dritter, favorisiert auf die persönlichen Machtbasen zur Überwindung von Befugnisbarrieren zugreifen und ihre Führungsrolle primär durch Fachkompetenz (*expert power*) wie auch durch Vorbildfunktion (*referent power*) in Verbindung mit Informationen (*information power*) ausüben.

In der Frage einer Unterstützungsfunktion wird zugleich deutlich, dass diese eher von internen Akteuren, dies auf horizontaler und auch vertikaler Führungsebene, sowie durch untergeordnete Ebenen, wie den eigenen und den Mitarbeitern anderer Abteilungen, erfolgte. Externe Unterstützung spielt in diesem Situationsgeschehen eine eher untergeordnete Rolle. Bemerkenswert dabei erscheint auch, dass die Verursacher der Befugnisbarrieren – die Vorgesetzten, Eigentümer und Geschäftsführung – zugleich auch die Rolle von Unterstützern in der Umsetzung einnahmen.

Dies zeigt, warum die Blackbox bisher nicht geöffnet werden konnte, da innerbetriebliche Geschehnisse nicht nach draußen dringen und folglich auch nicht zu einem wissenschaftlichen Problem heranwachsen konnten.

Hervorzuheben gelten sowohl Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) als auch die Belohnungsmacht (*reward power*). Beiden ist gleich, dass sie Einfluss auf die Entscheidungen nehmen können. Auch nehmen Informationsmacht (*information power*) und Belohnungsmacht eine gemeinsame Beziehungsfunktion bezüglich des persönlichen Einflusses ein. Überdies bildet Belohnungsmacht eine breite Basis zur Qualität von Informationen, dies sowohl von außerhalb als auch von innerhalb der

Unternehmung. Zudem bildet Informationsmacht eine Perspektive für den Umgang mit der Geschäftsführung und dem Betriebsrat. Im Aufbau von Netzwerken zeigt sich die Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*), indem diese zu den Geschäftspartnern wie auch zu den Führungskollegen in Beziehung steht.

Zugleich veranschaulicht diese Studie, in welchem großen Beziehungsgeflecht das mittlere Management in den KMU agiert und über welche relevanten machtbasierten Handlungsalternativen dies verfügt. Gleichsam zeigen die Ergebnisse, dass Machtbasen unterschiedliche Beziehungsstrukturen aufweisen.

Es deuten sich demnach Perspektiven für weitere Forschungen an, wenn es darum geht, situative Einflüsse zu erfassen und machtbasierte Lösungsansätze zu präsentieren.

5.4 Limitationen

Offen bleibt die Frage nach dem kausalen Zusammenhang zwischen machtbasierten Einflüssen und direkten Handlungsgeschehen im Unternehmen, wie auch auf das individuelle Führungsverhalten bestimmt durch die Person und Position, die Auswirkungen auf den jeweiligen Handlungserfolg haben können. Dieser unterliegt immer auch einem jeweiligen Kontext und erschwert somit den Transferansatz auf eine allgemeingültige Metaebene. Somit lassen sich kausale Rückschlüsse auf zukünftiges Verhalten, übertragen auf andere Personen oder Gruppen nicht einwandfrei logisch schlussfolgern.

Zudem konnte durch diese Arbeit nicht aufgezeigt werden, ob und welche Einflüsse oberhalb des mittleren Managements vorlagen, die eventuell Einfluss auf dieses ausgeübt haben. Hierzu müssten nachfolgende Studien – bei gleicher Fragestellung – sich spezifischer mit den verschiedenen Ebenen in den Unternehmen befassen und die Akteure auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen befragen, um die Einflüsse durch Dritte genauer zu ermitteln.

Zudem sollte der stärkere Einsatz der personellen Machtgrundlagen nicht als alleiniger Erfolg zur Lösung der außergewöhnlichen Führungssituation betrachtet werden, da die Führungskräfte per se bereits mit der Positionsmacht ausgestattet waren und diese einen nicht zu ermittelnden Einfluss auch auf den Leistungserfolg hatte. Zudem zeigt die Unterstützungsfunktion durch die Geschäftsführung, dass hier eine übergeordnete Macht mit agiert, dessen Einfluss nicht herausdividiert werden konnte.

Darüber hinaus ist eine Unschärfe in der Betrachtung von KMU in dieser Arbeit vorhanden, da nicht alle relevanten Merkmale durch den Fragebogen direkt aufgegriffen und ihrem Sinn nach auch wahrheitsgemäß erfasst werden konnte. Auch können sowohl Verständnisprobleme bezüglich der Aufgabenstellung als auch die durch die Befragung gewonnen Erkenntnisse zu Ungenauigkeiten in der Interpretation der Situation geführt haben.

Überdies kann die geringe Anzahl der zurückgesendeten Fragebögen nur zu einem geringen und auf die Allgemeinheit des mittleren Managements in den KMU zu übertragenden Zusammenhang im Umgang mit Befugnisbarrieren beitragen.

5.5 Implikationen für die Praxis

Die Existenz einer Organisation hängt im entscheidenden Maße von ihrem Vermögen ab Macht zur Umsetzung von Entscheidungen aufzubauen, sowie die Unterordnung ihrer Mitglieder zu gewährleisten, um hierdurch die an sie von außen gestellten Aufgaben erfüllen zu können.²¹⁷¹ Macht baut sich im entscheidenden Maße durch Alternativen, über die der Entscheidungsträger verfügt, auf.²¹⁷² Somit ist es auch für Entscheidungsträger im mittleren Management in den KMU von besonderer Relevanz über Alternativen bei der Umsetzung von Entscheidungen zu verfügen, um so die Macht zu sichern bzw. weiter auszubauen.

Unternehmen stehen vor der großen Frage, wie sie zukünftig ihre an Kompetenz durch Eigenverantwortung gereiften Mitarbeiter situativ führen können, da das persönliche Verhalten der Führungskräfte im mittleren Management direkten Einfluss auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens besitzt. In der Erkenntnis, dass Wissen im Unternehmen zunehmend wichtiger wird, müssen Unternehmen ihr Führungsverhalten daraufhin neu abstellen.²¹⁷³

Traditionelles Führungsverhalten, welches ein Herrschaftsverhalten gemäß den Thesen *Webers* widerspiegelt, scheint in einer modernen Arbeitswelt zunehmend ihren Wirkanspruch zu verlieren. Gute Führung – wie auch immer sie aussehen mag – ist eine Schlüsselkompetenz in der Verwirklichung zukünftiger Aufgaben und Ziele.²¹⁷⁴

Auch scheint der Faktor Führung durch Bestrafung in den Unternehmen im Beziehungsgerüst zu den Kunden auffällig zu sein (s. Abbildung 34), so dass zu vermuten ist, dass Kunden diesen Einflussfaktor eventuell als Garant für Leistung erachten. Dies jedoch müsste in einer weiteren Studie genauer betrachtet werden.

Da zudem die persönliche Machtbase Macht durch Vorbildfunktion (*referent power*) stark mit Belohnung (*reward power*) mit ($r = ,503^{**}$) (s. Abbildung 29) und die positionsbezogene Machtbase (*legitimate power*) mit ($r = ,526^{**}$) stark mit Bestrafung (*coercive power*) korrelieren, scheinen die persönliche Machtbase eher mit Belohnung und die positionsgebundene mit Zwang in Beziehung zu stehen.

Demnach müssen Fragen der Belohnung noch intensiver geklärt werden, da Belohnungsmacht (*reward power*) nachhaltig auf die Performance in Bezug auf die Qualität von Informationen, Entscheidungen wie auch dem persönlichen Einfluss innerhalb, zu wirken scheint.

Es ist erstaunlich, dass die Führungskräfte im Umfeld großer Einschränkungen durch Befugnisbarrieren nicht primär von ihrem originären Mandat ihrer Positionsmacht verstärkt Gebrauch gemacht

²¹⁷¹ Vgl. Barnard, 1969, 31.

²¹⁷² Vgl. Luhmann/Kieserling, 2012, 63.

²¹⁷³ Vgl. Bunz, 2012, 115.

²¹⁷⁴ Vgl. Frey, 2015, 13 .

haben, sondern vermehrt auf ihre persönlichen Machtbasen zurückgegriffen haben. Folglich benötigen Unternehmer wie auch Führungskräfte des mittleren Managements in KMU aktive Kommunikationsstrukturen, die auf respektvollen wie auch wertschätzenden Umgang abzielen. Zudem ist der systematische Aufbau von vermehrt auf Experten- und Informationsmacht aufbauenden Führungsverhalten zu achten, der einen Erfolg für das Unternehmen begründen und demzufolge auch nachhaltig sichern kann. Wie bereits von *von der Oelsnitz* proklamiert, müssen sich die zukünftigen Aufgaben von Führungskräften im Sinne eines „*Informationsmakler[s]*“²¹⁷⁵ im Unternehmen entwickeln.²¹⁷⁶ Informationsmacht (*information power*) von Seiten des mittleren Managements scheint hierbei ein neues Mandat zu bekommen, wenn es darum geht Befugnisbarrieren überwinden zu wollen.

Die Führungsstruktur auch in außergewöhnlichen Führungssituationen verlangt demnach nach neuen Handlungsmustern – die einer vertrauensvollen, kompetenten und informierenden Führungspersönlichkeit. Dies bedingt ein Umdenken in der Wahrnehmung der Führungsrolle sowie auch einer neuen Positionierung von Führungskräften in den Unternehmen.

Ein, wie *Weber* es proklamierte, auf Herrschaft aufbauendes System scheint somit zunehmend obsolet zu werden. Führung – so scheint es in den Ergebnissen dieser Arbeit – mutiert als eine Art persönlichkeitsorientierten Verhaltens. Demzufolge verliert der hierarchische Status insbesondere unter einer sich immer stärker auf Auslagerung von Leistungen wie auch einer Beschäftigung nicht der Organisation primär angehörender beschäftigten Fachkräfte an Bedeutung. Partizipatorisches Führungsverhalten in Anlehnung an demokratische Beteiligung scheint sich in der Überwindung von Befugnisbarrieren anzudeuten. Fraglich ist, ob dies der Situation oder eines sich bereits durch die gesellschaftlichen Entwicklungen veränderten Anspruchsverhaltens gegenüber den mittleren Managern bereits zu etablieren versucht. Deutlich wird, dass Führung ein Konglomerat aus dem Zusammenwirken verschiedener Machtbasen ist. Allein die Funktion genügt nicht zur Führung. Erfolgreiche Führung zur Überwindung von Befugnisbarrieren in den KMU zeigt sich an dem favorisierten Einsatz von Expertise, Information und Vorbildfunktion und verdeutlicht, dass, wenn man erfolgreich in den KMU führen will, persönliche Machtbasen den Vorrang gewähren sollte.

Dies schafft zugleich die Basis für ein kollektives Führungsverständnis, indem es gilt, mehrere an dem Prozess zu beteiligen. Steuerungsgruppen wie auch situativ zusammengestellte Teams können hier eine Perspektive zur Lösung von Aufgaben und Problemen für die KMU darstellen.

Dies setzt aber einen großen Vertrauensvorschuss von Seiten der Unternehmensleitung voraus.

²¹⁷⁵ *von der Oelsnitz*, 2012, 114.

²¹⁷⁶ Vgl. *von der Oelsnitz*, 2012, 114.

5.6 Implikationen für die Forschung

Im Zuge einer spezifischeren Mittelstandsforschung sollte in weiteren Studien überprüft werden, inwieweit das hier zuweilen gleichstimmige Führungsverhalten der mittleren Manager in den KMU einem institutionalisierten Führungsverhalten nachkommt, und diesem ein institutionalisiertes Verhalten unterstellen kann, da das Führungsverhalten in außergewöhnlichen Führungssituation – so lässt sich stark vermuten – auch immer einem individuellen Kontext unterliegt.

Weitere Studien können sich zudem mit dem machtbasierten Führungsverhalten aus Sicht der Geschäftsführung in Bezug auf das persönliche Machtverhalten des mittleren Managements befassen, um so den Einfluss der Geschäftsführung auf das mittlere Management weiter zu erforschen. Auch wäre die Betrachtung aus Sicht der unterstellten Mitarbeiter interessant, welche Macht diese im Sinne einer Handlungsaufforderung als relevant empfinden.

Zudem sollte in weiteren Studien gesondert untersucht werden, inwieweit die bewusste Anwendung von Informationsmacht – im Kontext von Wissensvermittlung – eine Relevanz in den KMU für die Führungskräfte des mittleren Managements von strategischer Bedeutung darstellt.

Wichtig erscheint auch der Aspekt, warum legitime Macht sich nicht in Beziehung zur Expertenmacht befindet. Dies lässt die Vermutung aufkommen, dass die Position in ihrer Funktion von den weiteren Akteuren anders wahrgenommen wird als die der Expertise. Dieser Trennung könnte in darauffolgenden Studien genauer nachgegangen werden.

Ungeklärt scheint auch der Einfluss der bestehenden Organisation mit ihrer Kultur zu sein, denn diese wirkt bei allen Entscheidungen mit. In der Umsetzung von Wissensmanagement scheint die Kultur ein wichtiger Erfolgsfaktor zu werden, wenn es um die Weitergabe von Informationen geht – insbesondere unter dem Aspekt, dass Macht durch Vorbildfunktion einen relevanten Einflussfaktor darstellt.

Auch zeigen sich Anzeichen, dass die vielschichtigen Beziehungs- wie auch Netzwerkstrukturen in denen mittlere Manager agieren, sehr groß und umfangreich sind. Interessant wäre es daher zu wissen, welche strategischen Einflussfaktoren von mittlerem Management gegenüber Dritten über diese Beziehungsstrukturen in den KMU ausgeübt werden.

5.7 Implikationen für die Lehre

Aufgrund der besonderen innerbetrieblichen Beziehungsstruktur sowie der Aufgabenstellung gegenüber Dritten, sollte dem mittleren Management in der Lehre mehr Raum zur Verfügung gestellt werden. Insbesondere ihr erfolgreiches tagtägliches Handlungsgeschehen scheint hierfür eine geeignete Grundlage für die Organisationsentwicklung und im Besonderen auch für die Personalentwicklung darzustellen.

So stellt das erkannte Führungsverhalten von Führungskräften in den KMU, welches massiv auf personelle Machtfaktoren aufbaut, den bereits durch die wissenschaftliche Literatur seit Jahrzehnten angekündigten Wendepunkt in der operativen Führung der Mitarbeiter in den Unternehmen dar. Kompetenz, wie auch die Vorbildfunktion, gepaart mit einer an Information angereicherten Führung bilden die Basis für zukünftiges erfolgsorientiertes Führungsverhalten in den Unternehmen. So stellt personenbezogenes Führungsverhalten keine wirkliche Neuausrichtung in der Verwirklichung machtbasierter Handlungen dar. Auch geraten Rechte und Pflichten, die sich aufgrund von Positionen ergeben, hierbei nicht in eine Abseitsfunktion, vielmehr – so scheint es – spielen sie in der Ausgestaltung zukünftiger Führungs- und Arbeitsprozesse eine vielmehr begleitende Rolle. Demzufolge zeigt sich, dass auch das Verbreiten von Informationen ein zu lehrendes und nachhaltig weiter zu vertiefendes Aufgabenfeld in der Managementlehre sein wird. Den Bogen, den es dabei zu spannen geht, greift auf der einen Seite von absoluter Transparenz und auf der anderen Seite auf das sich zunehmend verstärkende Regelwerk von Datenschutz.

Zudem zeigen sich verstärkte Beziehungsfunktionen zu sehr vielen Stakeholdern wie auch ein breit aufgestelltes Netzwerk. Dies zu etablieren, zu pflegen und zu fördern könnte ein weiteres Themenfeld theoretischer Betrachtungen in der Lehre darstellen.

Fraglich an dieser Stelle bleibt, ob es sich bei den festgestellten Machtbasen um einen den Barrieren zu Grunde gelegten transitorischen Machteinsatz handelt oder ob es sich bei dieser in der Arbeit festgestellten Einsatz von Macht bereits um eine Veränderung im Führungsverhalten des mittleren Managements zur Überwindung von Befugnisbarrieren in den KMU handelt.

Bedeutsam scheint der Austausch von wahren und wichtigen Informationen, wie auch der Weg der Ansprache an die Geführten, zu einem respektvollen und wertschätzenden Umgang untereinander. Zudem wird Beziehungsmanagement aufgrund zunehmend vernetzter Strukturen in den Unternehmen immer bedeutsamer. Demzufolge muss eine zukunftsweisende Personalentwicklung in Lehre und Unternehmen immer auch den zielgesteuerten, vertrauensvollen Transfer von Informationen beinhalten. Schlechte oder auch inhaltlich verfälschte Informationen gilt es zu erkennen und kategorisch auszuschließen – soll der Unternehmenserfolg nicht gefährdet werden.

5.8 Ausblick

Das Ergebnis lässt die Vermutung zu, dass die archetypische Nutzung der Hierarchie obsolet zu werden scheint. Folglich muss die Frage gestellt werden, in welcher systematischen Form die spezifischen Machtbasen eines neuen Machtmodells von den Führungskräften adaptiert werden können. Dort wo die bisherige Positionsmacht in Sinne von formaler Macht an Bedeutung verliert, gewinnt die persönliche Macht und dementsprechend die informelle Macht an Einflussmöglichkeiten.

Es kommt zu einer Verschiebung von Machtressourcen. Handelnde Akteure müssen zukünftig vielmehr über Wissen, Information und durch Vorbildfunktion führen, wollen sie erfolgreich mit den ihnen unterstellten Menschen agieren. Der Führungsanspruch wird sich zunehmend in der Form ändern, dass Geführte weniger durch direkte Anweisungen als vielmehr durch zielgerichtete Informationen an die bevorstehenden Aufgaben herangeführt werden. Dabei wird Information als Machtgrundlage zu einem weitaus zunehmenden und bedeutenden Bestandteil in der tagtäglichen Unternehmenspraxis, da die Empfänger der Entscheidung – die Akteure – nicht nur ausführendes Organ sind, sondern aufgrund ihrer sozialen Rolle auch ein vollwertiges und zugleich stimmberechtigtes Mitglied der Organisation darstellen. Als Fachmann und Informationsgeber mutiert Führung zunehmend zum Coach, bei dem die Führungskraft durch ihre Expertise zu einem wichtigen Teil wird.

Demokratisierung in der Arbeitswelt heißt folglich ein offenes und vertrauensvolles Miteinander zu pflegen. In den KMU verstärkt sich dieser Einfluss, da Führung auch immer im Kontext einer Beziehung stattfindet. Menschen agieren hier direkt miteinander und die soziale Beziehung spielt eine wichtige Rolle in der Ausführung der tagtäglichen Arbeit.

Diese Forschung versteht sich als ein kleiner Beitrag zum Nachweis des Führungsverhaltens der mittleren Manager in den KMU, indem Schwerpunkte des informellen und zugleich auch persönlichen Führungsverhaltens aufgedeckt werden konnten. Kompetenz wie auch Kommunikation und Vorbildfunktion ermöglichen Führungskräften in einer für sie als außergewöhnlich wahrgenommenen Führungssituation ein zielführendes Weiterkommen. Dies unterstützt den Fortschritt zu einer humaneren Arbeitswelt, indem persönliche Machtbasen als relevant herauskristallisiert werden konnten. Zudem stellt diese Arbeit einen – auf eine empirische Studie aufbauenden – Beitrag zum besseren Verständnis organisationaler Handlungsweisen des mittleren Managements in den KMU unter Befugnisbarrieren dar.

Im Nachbetrachtung zu dieser empirischen Forschung bleibt es fraglich, ob diese Erkenntnisse, bezogen auf den Machtmiteinsatz der Führungskräfte aus dem mittleren Management in den KMU, sich auch auf das Führungsverhalten der Geschäftsführung bzw. den Inhabern eines KMU übertragen lassen. Es scheint notwendig, dass Verhalten der Geschäftsführung genauer auf das Verhalten der Führungskräfte im mittleren Management zu reflektieren. Im Ergebnis stehen innerbetrieblichen Einflussnahmen in den KMU auf das mittlere Management, von den selbigen informelle Steuer- und Regel-

prozesse zur Verfügung. Es bedarf daher weiterer darüberhinausgehender Studien in den KMU, die das Verhalten der mittleren Manager in weiteren Situationen abzuklären versuchen, um so ein Handlungsschema in organisationalen Strukturen besser verstehen und bewerten zu können.

Fraglich erscheint auch die Rolle der Geschäftsführung, inwieweit sie Blockierer oder Förderer der mittleren Manager sind.

6 Literaturverzeichnis

- Aeppli, Jürg/Gasser, Luciano/Gutzwiller, Eveline /Tettenborn, Annette, Empirisches wissenschaftliches Arbeiten, Bad Heilbrunn, 3. Auflage, Julius Klinkhardt, 2014.
- Albrecht, Roland, Der Zenit hierarchisch organisierter Macht ist überschritten, 6.7.2018, 1-7, abgerufen unter: www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article178881156/Organisationsstrukturen-Inde-Wirtschaft-muessen-Netzwerke-Hierarchien-ersetzen.html?wtrid=onsite.onsitesearch, am 8.07.2018.
- Aldrich, Howard/Herker, Diane, Boundary Spanning Roles and Organization Structure, in: The Academy of Management Review, 2 (2/1977), 217-230.
- Ancona, Deborah G./Caldwell, David F., Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams, in: Administrative Science Quarterly, 37 (4/1992), 634-665.
- Anicich, Eric M./Hirsh, Jacob B., The Psychology of Middle Power: Vertical Code-Switching, Role Conflict, and Behavioral Inhibition, in: Academy of Management Review, 42 (4/2017a), 659-682.
- Anicich, Eric M./Hirsh, Jacob B., Why Being a Middle Manager is so Exhausting, in: Harvard Business Review, (3/2017b), 22.2.2017, 2-6, abgerufen unter: www.hbr.org/2017/03/why-being-a-middle-manager-is-so-exhausting, am 25.3.2018.
- Arendt, Hannah, Macht und Gewalt, München – Zürich, 20. Auflage, Piper, 2011.
- Ashby, Ross W., An Introduction to Cybernetics, London, Chapman & Hall Ltd., 1971.
- Ashby, Ross W., Einführung in die Kybernetik, Frankfurt am Main, Suhrkamp, 1974.
- Assig, Dorothea /Echter, Dorothee, Macht – Was künftig über Einfluss und Erfolg entscheidet, in: Harvard Business Manager, Hamburg, Manager Magazin, 2019, 1-114.
- Astley, Graham W./Van de Ven, Andrew H., Central Perspectives and Debates in Organization Theory, in: Administrative Science Quarterly, 28 (2/1983), 245-273.
- Astley, Graham W./Sachdeva, Paramjit, S., Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis, in: The Academy of Management Review, 9 (1/1984), 104-113.

- Astor, Michael/Rammer, Christian/Klaus, Cordula/Klose, Georg, Prognosstudie, Innovativer Mittelstand 2025 – Herausforderungen, Trends und Handlungsempfehlungen für Wirtschaft und Politik, 2016, 1-122, 20.10.2016, abgerufen unter:
www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/studie-endbericht-innovativer-mittelstand-2025.html, am 22.12.2018.
- Bachmann, Jerald G./Smith, Clagett G./Slesinger, Jonathan A., Control, Performance, and Satisfaction: An Analysis of Structural and Individuell Effects, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 4 (2/1966), 127-136.
- Bachmann, Jerald G./Bowers, David G., A Comparative Study in Five Organizational Settings, in: Tannenbaum, A. (Ed.), *Control in Organizations*, New York, McGraw-Hill, 1968, 229-238.
- Bachrach, Peter/Baratz, Morton S., Two Faces of Power, in: *The American Political Science Review*, 56 (4/1962), 947-952.
- Barnard, Chester I., *Organisation und Management, Ausgewählte Aufsätze, Aus dem Amerikanischen von Dr. Paul Gert von Beckerath, Organization and Management, Selected Papers, J.B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung und Carl Ernst Poeschel, Stuttgart, 1969.*
- Bass, Bernard M., *Stogdill's Handbook of Leadership, a Survey of Theory and Research*, New York, Free Press, 1981.
- Bay, Lukas, Die Fehler der Anderen, 21.08.2014, abgerufen unter:
www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/manager-vor-gericht, am 21.8.2014.
- Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth, *Organisation*, Stuttgart, Lucius & Lucius, 1999.
- Beckert, Jens, Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations, in: *Organizations Studies*, 20 (5/1999), 777-799.
- Beham, Frank, *Stakeholder-Konfrontationen im Social Web, eine Fallstudienbasierte Untersuchung unternehmensseitiger Reaktionsstrategien am Beispiel von Shitstorms*, Hamburg, Dr. Kovač, 2015.
- Bèlanger, Jocelyn J./Pierro, Antonio/Barbieri, Barbara/De Carlo, Nicola A./Falco, Alessandra/Kruglanski, Arie W., Handling Conflict at Work, The Role of Fit Between Subordinates' Need for Closure and Supervisors' Power Tacticts, in: *International Journal of Conflict Management*, 26 (1/2015), 25-43.

- Bernhard, Stephan, Mitarbeiter führen: Die 7 Machtfaktoren einer Führungskraft, Zürich, 2019, 1-6, abgerufen unter:
www.weka.ch/themen/fuehrung-kompetenzen/mitarbeiterfuehrung/fuehrungsinstrumente/article/mitarbeiter-fuehren-die-7-machtfaktoren-einer-fuehrungskraft/, am 9.11.2019.
- Berner, Winfried, Die häufigsten Krisen und ihre Ursachen, Umsetzungsschwäche: Wenn Entscheidungen nicht in die Tat umgesetzt werden, 2008, abgerufen unter:
www.umsetzungsberatung.de/krisen/umsetzungsschwaechе.php, am 1.6.2016.
- Bernardy, Jörg, Warum Macht produktiv ist: Genealogische Blickschule mit Foucault, Nietzsche und Wittgenstein, Paderborn, Wilhelm Fink, 2014.
- Bergmann, Gustav/Daub, Jürgen/Meurer, Gerd, Metakompetenzen und Kompetenzentwicklung, Quem-Report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Berlin, (95/2006).
- Bernstorff, Niclas von, Gesichter der Macht, Leuphana, Institut für Mittelstandsforschung, Lexikon der Verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre, modifiziert 6.10.2010, abgerufen unter:
www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/imf/files/lexikon/macht/Gesichter_der_Macht.pdf, am 9.3.2013.
- Biggart, Nicole W./Hamilton Gary G., The Power of Obedience, in: Administrative Science Quarterly, 29 (4/1984), 540-549.
- Bierstedt, Robert, An Analysis of Social Power, in: American Sociological Review, 15 (6/1950), 730-738.
- Bitz, Michael/Dellmann, Klaus/Domsch, Michel/Egner, Henning, Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, München, Band 2, 2. Auflage, Franz Vahlen, 1990.
- Bitz, Michael/Dellmann, Klaus/Domsch, Michel/Wagner, Franz. W., Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, München, Band 1, 4. Auflage, Franz Vahlen, 1998.
- Bitz, Michael/Dellmann, Klaus/Domsch, Michel/Wagner, Franz. W., Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, München, Band 2, 4. Auflage, Franz Vahlen, 1999.
- BMWi, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.), Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland: Eine volkswirtschaftliche Bestandsaufnahme, Dokumentation Nr. 561, Februar 2007.

- BMWi, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.), Im Fokus: Industrieland Deutschland, Stärken ausbauen – Schwächen beseitigen – Zukunft sichern, Berlin, Oktober 2010.
- Bosetzky, Horst/Heinrich, Peter/zur Wiesch, Jochen, Mensch und Organisation, Aspekte bürokratischer Sozialisation, Stuttgart, 6. Auflage, Kohlhammer, 2002.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, Heidelberg, Springer, 5. Auflage, 2016.
- Bourdieu, Pierre, Die verborgenen Mechanismen der Macht, Schriften zu Politik & Kultur 1, Hamburg, VSA, 2005.
- Breidbach, Olaf, Neue Wissensordnungen. Wie aus Informationen und Nachrichten kulturelles Wissen entsteht, Frankfurt/Main, Suhrkamp, 2008.
- Buchanan, David A., You Stab My Back, I'll Stab Yours: Management Experience and Perceptions of Organization Political Behaviour, in: British Journal of Management, 19 (1/2008), 49-64.
- Bunz, Mercedes, Die stille Revolution, Berlin, Suhrkamp, 2012.
- Camelot Management Consulting, Camelot-Studie Mastering Complexity, 2012, abgerufen unter: www.camelot-mc.com/de/unternehmen/publikationen/news/news/camelot-studie-mastering-complexity/, am 9.9.2014.
- Caye, Jean-Michel/Strack, Rainer/Orlander, Paul/Kilmann, Julie/Espinosa, Ernesto G./Francoeur, Florent/Haen, Pieter, Creating a New Deal for Middle Managers, The Boston Consulting Group, Empowering a Neglected but Critical Group, 2010, abgerufen unter: www.bcg.com/documents/file52425.pdf, am 21.10.2018.
- Cenkci, Ada T., Leader Power, Conflict Handling Styles, and Subordinate Compliance: A Study on Information Technology Professionals in Turkey, in: International Journal of Management and Economics, 54 (1/2018), 18-35.
- Chen, Chung-An/Berman, Evan M./Wang, Chun-Yuan, Middle Managers' Upward Roles in the Public Sector, in: Administration & Society, 49 (5/2017), 700-729.
- Clegg, Stewart, Power, Rule and Domination, A Critical and Empirical Understanding of Power in Sociological Theory and Organizational Life, London, Routledge & Kegan Paul, 1975.
- Clegg, Stewart, Radical Revisions: Power, Discipline and Organizations, in: Organization Studies, 10 (1/1989), 97-115.

- Cobb, Anthony T., Informal Influence in Formal Organizations: Perceived Sources of Power Among Work Unit Peers, in: *The Academy of Management Journal*, 23 (1/1980), 155-161.
- Cohen, Jacob, *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, New York, 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates, 1988.
- Cohen, Jacob, Quantitative Methods in Psychology, A Power Primer, in: *Psychological Bulletin*, 112 (1/1992), 155-159.
- Cohen, Jacob, Pearson's Correlation Using Stata, 2018, abgerufen unter: www.statistics.laerd.com/stata-tutorials/pearsons-correlation-using-stata.php, am 4.5.2018.
- Courpasson, David, Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureaucracies*, in: *Organization Studies*, 21 (1/2000), 141-161.
- Courpasson, David/Golsorkhi, Damon/Sallaz, Jeffrey J., *Rethinking Power in Organizations, Institutions, and Markets*, Research in the Sociology of Organizations, United Kingdom etc., Emerald Group Publishing Limited, 2012.
- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard, *Macht und Organisation, Die Zwänge kollektiven Handelns*, Königstein/Ts., Athenäum, 1979.
- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard, *Die Zwänge kollektiven Handelns, Über Macht und Organisation*, Frankfurt am Main, Hain, 1993.
- Crozier, Michel, *The Bureaucratic Phenomenon*, London, Transaction Publishers, 2010.
- Churchill, Gilbert, A., Jr., A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, in: *Journal of Marketing Research*, 16 (1979), 64-73.
- Cyert, Richard M./March, James G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Cambridge Massachusetts, New Jersey, Prentice-Hall, 1963.
- Cyert, Richard M./March, James G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Cambridge Massachusetts, 2nd Edition, Blackwell Publisher, 1992.
- Dahl, Robert A., The Concept of Power, Behavioral Science, Department of Political Science, Yale University, 1957, 201-215, 26.7.2006, abgerufen unter: www.welcometorel.files.wordpress.com/2008/08/conceptpower_r-dahl.pdf, am 15. 8. 2015.
- Dahl, Robert, in: Lukes, Steven, *Power*, New York, University Press, 1986, 37-58.
- Deephouse, David L., Does Isomorphism Legitimate?, in: *The Academy of Management Journal*, 39 (4/1996), 1024-1039.

- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W, The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: American Sociological Review, 48 (2/1983), 147-160.
- Dowling John/Pfeffer, Jeffrey, Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior, in: The Pacific Sociological Review, 18 (1/1975), 122-136.
- Drinck, Barbara, Formen der Macht – Konsequenzen für Individuen und Gesellschaft, Bulletin of the Institute of Oriental Philosophy, Tokyo, 24 (2008), 215-236, 6.12.2011, abgerufen unter: www.totetu.org/assets/media/paper/k024_132.pdf, am 29.12.2012.
- Drucker, Peter F., Umbruch im Management, Was kommt nach dem Reengineering?, Düsseldorf, Econ, 1996.
- Drucker, Peter F., mit Joseph A. Maciariello, Management, Band 1, Frankfurt - New York, Campus, 2009a.
- Drucker, Peter F., mit Joseph A. Maciariello, Management, Band 2, Frankfurt - New York, Campus, 2009b.
- Duden, das Bedeutungswörterbuch, o.V., Mannheim, Band 10, 3. Auflage, Dudenverlag, 2002.
- Durmusoglu, Serdar S./Nayir, Dilek, Z./Chaudhuri, Malika/Chen, Junsong/Joens, Ingela/Scheuer, Stephanie, Barriers to Firm Service Innovativeness in Emerging Economies, in: Journal of Services Marketing, 32 (7/2018), 925-944.
- Dworschak, Bernd/Fritsch, Andreas/Witzgall, Elmar/Zehrt, Peter, Statt Abqualifizierung: Kompetenzentwicklung, Konzepte und betriebliche Erfahrungen bei geringqualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in QUEM-Report Schriften der beruflichen Weiterbildung, Heft 78, 2007.
- Edwards, Paul, The Employment Relationship and the Field of Industrial Relations, 2003, 1-48, 15.5.2002, abgerufen unter: www.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/research/irru/publications/warwicktext/pe_trib.pdf, am 10.10.2018.

- Eidenschink, Klaus, Konsequenzen wenn man führt, in *Wirtschaft und Weiterbildung, Das Magazin für Führung und Personalentwicklung*, Freiburg, 03/13, Haufe-Lexware, 2013, 18-23, 8.2.2013, abgerufen unter:
www.metatheorie-der-veraenderung.info/wp-content/uploads/2015/06/Mythos-Fuehrungsstaerke.pdf, am 10.1.2016.
- Emerson, Richard M., Power-Dependence Relations, in: *American Sociological Review*, 27 (1/1962), 31-41.
- Endres, Helene, Klassische Macht erodiert. Neue Strukturen, Prozesse und Werte stellen die Unternehmenswelt auf den Kopf. Nach welchen Regeln Manager jetzt spielen müssen, in: *Harvard Businessmanager, Macht, Was künftig über Einfluss und Erfolg entscheidet*, (1/2019), 11-12.
- Erpenbeck, John/Heyse, Volker, *Die Kompetenzbiographie, Wege in die Kompetenzentwicklung*, Münster – New York, Waxmann, 2. Auflage, 2007.
- Erkutlu, Hakan V./Chafra, Jamel B., Relationship between Leadership Power Bases and Job Stress of Subordinates: Example from Boutique Hotels, in: *Management Research News*, 29 (5/2006), 285-297.
- Etzioni, Amitai, *Modern Organizations*, Englewood Cliffs - New Jersey, Prentice-Hall, 1964.
- Etzioni, Amitai, *Comparative Analysis of Complex Organizations, On Power, Involvement, and Their Correlates*, New York, six printing, Free Press, 1968.
- Europäische Gemeinschaft, o.V., *Die neue KMU-Definition, Benutzerhandbuch und Mustererklärung*, 2006.
- Flanagan, John C., The Critical Incident Technique, *American Institute for Research and University of Pittsburgh*, 51, (4/1954), 327-358, 11.11.2009, abgerufen unter:
www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/cit-article.pdf am 3.5.2017.
- Faiz, Nabeela, Impact of Manager's Reward Power and Coercive Power on Employee's Job Satisfaction: A Comparative Study of Public and Private Sector, in: *International Journal of Management and Business Research*, 3 (4/2013), 383-392.
- Floyd, Steven W./Wooldridge, Bill, Middle Management Involvement in Strategy and its Association with Strategic Type: A Research Note, in: *Strategic Management Journal*, 13 (1992), 153-167.
- Floyd, Steven W./Wooldridge, Bill, Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role, in: *The Academy of Management Executive*, 8 (4/1994), 47-57.

- Floyd, Steven W./Wooldridge, Bill, Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance, in: *Journal of Management Studies*, 34 (3/1997), 465-485.
- Fifka, Matthias/Kraus, Stella, Prognos, Dr. Jürgen Meyer Stiftung Studie: Das mittlere Management. Rollenkonflikt, Leistungsdruck und Moral, 2013, 16.1.2013, abgerufen unter: www.juergen-meyer-stiftung.de/stiftung-ethik-pdf/CBS-JMS-Fifka_und_Kraus-Das_mittlere_Management.pdf, am 13.9.2013.
- Filley, Alan C./Grimes, Andrew. J., The Bases of Power in Decision Processes, in: *Academy of Management Processes*, (1/1967), 133-160.
- Fiorelli, Joseph S., Power in Work Groups: Team Member's Perspectives, in: *Human Relations*, 41 (1/1988), 1-12.
- Fiske, Susan T./Berdahl, Jennifer, Social Power, in: *Social Psychology, Handbook of Basic Principles*, second Edition, (ed.) Kruglanski, Arie W./Higgins, Tory E., New York – London, The Guilford Press, 2007, 678-692.
- Forchhammer, Lorenz S., Führung im Mittelmanagement, 2011, ComTeam, 28.7.2012, abgerufen unter: comteamgroup.com/fileadmin/contents/comteamgroup/Services/Studien/ComTeam-Studie-2011-Fuehrung-im-Mittelmanagement.pdf, am 7.7.2018.
- Foucault, Michel, (Hrsg.) Defert, Daniel/Ewald, François/Lagrange, Jacques, *Analytik der Macht*, Frankfurt am Main, Suhrkamp, 2005.
- Freeman, Edward R., *Strategic Management, A Stakeholder Approach*, Cambridge, University Press, 2010.
- French, John/Raven, Bertram H., The Bases of Social Power, in: D. Cartwright (Ed.) *Studies in Social Power*, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1959a, 150-167.
- French, John/Raven, Bertram H., The Bases of Social Power, in: D. Cartwright (Ed.) *Studies in Social Power*, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, reprinted, 1959b, 259-269.
- Frey, Dieter, *Ethische Grundlagen guter Führung, Warum gute Führung einfach und schwierig zu gleich ist*, 2015, abgerufen unter: www.romanherzoginstitut.de/publikationen/detail/download/ethische-grundlagen-guter-fuehrung.html, am 1.1.2019.

- Friedman, Raymond A./Podolny, Joel, Differentiation of Boundary Spanning Roles: Labor Negotiations and Implications for Role Conflict, in: *Administrative Science Quarterly*, 37 (1992), 28-47.
- Frooman, Jeff, Stakeholder Influence Strategies, in: *The Academy of Management*, 24 (2/1999), 191-205.
- Frost, Dean E./Stahelski, Anthony J., The Systematic Measurement of French and Raven's Bases of Social Power in Workgroups, in: *Journal of Applied Social Psychology*, 18 (5/1988), 375-389.
- Galbraith, John K., Power and Organization, in: Lukes, Steven (Hrsg.), *Power*, New York, University Press, 1986, 211-228.
- Gaski, John F., Interrelations among a Channel Entity's Power Sources: Impact of the Exercise of Reward and Coercion on Expert, Referent, and Legitimate Power Sources, in: *Journal of Marketing Research*, 23 (1/1986), 62-77.
- Gebreegziabher, Mengistu Amare, The Influence of Leaders' Power Bases on Academic Staffs' Job Satisfaction: The Case of Wolaita Sodo University, 4 (5//2015), 118-132.
- Gesetze im Internet, o.J., abgerufen unter: www.gesetze-im-internet.de/hgb/_267.html, am 4.5.2017.
- Goodstein, Leonard D., Getting Your Way: A Training Activity in Understanding Power and Influence, in: *Group & Organizations Studies*, 6 (3/1981), 283-290.
- Goodstein, Jerry D., Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues, in: *The Academy of Management Journal*, 37 (2/1994), 350-382.
- Gutenberg, Erich/Schmidt, F. (Hrsg.), *Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie*, Frankfurt am Main, Sauer & Auvermann, 1967.
- Gutenberg, Erich, *Einführung in die Betriebswirtschaft*, Wiesbaden, Gabler, 1975.
- Gutenberg, Erich, (Hrsg.) Lerche, P./Mieth, W./Nörr, D./Vogt W., *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Die Produktion, Band 1*, Berlin – Heidelberg – New York, 22. Auflage, Springer, 1976.
- Gordon, Jill A./Stichman Amy J., The Influence of Rehabilitative and Punishment Ideology on Correctional Officers' Perceptions of Informal Bases of Power, in: *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 60 (14/2016), 1591-1608.

- Göbel, Kerstin, Critical Incidents – aus schwierigen Situationen lernen. Vortrag im Rahmen der Fachtagung Lernnetzwerk Bürgerkompetenz, 2003, 1-7, 21.2.2006, abgerufen unter: www.dipf.de/de/forschung/aktuelle-projekte/pdf/biqua/critical-incidents-aus-schwierigen-situationen-lernen, am 15.6.2016.
- Green, Dennis, Leadership as a Function of Power, in Proposal Management, 1999, 54-56, 3.11.2001, abgerufen unter: www.dr-hatfield.com/human_development/docs/power.pdf, am 30.6.2012.
- Greene, Charles N./Podsakoff, Philip M., Effects of Withdrawal of a Performance-Contingent Reward on Supervisory, Influence and Power, in: The Academy of Management Journal, 24 (3/1981), 527-542.
- Grimes, Andrew J., Authority, Power, Influence and Social Control: A Theoretical Synthesis, in: The Academy of Management Review, 3 (4/1978), 724-735.
- Grochla, Erwin, in: Barnard, Chester, I. (Hrsg.), Organisation und Management, Ausgewählte Aufsätze, Aus dem Amerikanischen von Dr. Paul Gert von Beckerath, Organization and Management, Selected Papers, J.B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung und Carl Ernst Poeschel, Stuttgart, 1969.
- Haag, Patric/Roßmann, Patrick (Hrsg.), Management kleiner und mittlerer Unternehmen, Strategische Aspekte, operative Umsetzung und Best Practice, Berlin – Boston, De Gruyter, 2015.
- Han, Byung-Chul, Was ist Macht?, Stuttgart, Reclam, 2005.
- Hardy, Cynthia, Understanding Power: Bringing about Strategic Change, in: British Journal of Management, 7 (1/1996), 3-16.
- Hasse, Raimund/Krücken, Georg, Neo-Institutionalismus, Bielefeld, 2. Auflage, transcript, 2005.
- Hasse, Raimund/Krücken, Georg, Neo-institutionalistische Theorie, in: Kneer, G. M. Schroer (Hrsg.), Handbuch Soziologische Theorien, VS, Wiesbaden, 2013, 237-251, 2009, abgerufen unter: www.kassel.de/einrichtungen/fileadmin/datas/einrichtungen/incher/K35_Hasse_Kruecken_2009.pdf am 1.1.2017.
- Heimans, Jeremy/Timms, Henry, Die Neuen Mächte – New Power, Warum vernetzte Ideen und Bewegungen die alten Machtstrukturen verändern – und wie wir dies für uns nutzen können, München, Siedler, 2018.

- Helfen, Markus, Soziale Netzwerke und Organisation, Die soziale Einbettung des Verhaltens von und in Unternehmen, in: Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (Hrsg.), Verhalten in Organisationen, Managementforschung 19, GWV, Wiesbaden, 2009.
- Hemmecke, Jeannette, Einführung in die Critical Incident-Technik, Planungs- und Durchführungshinweise, 2007, 11.11.2013, abgerufen unter: www.hemmecke.com/material/Hemmecke-Jeannette_Einfuehrung-Critical-Incident-Technik_2007.pdf, am 5.6.2017.
- Hentze, Joachim/Kammel, Andreas, Personalwirtschaftslehre, Grundlagen, Personalbedarfs-ermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz, Bern – Struttgart – Wien, 7. Auflage, Paul Haupt, 2001.
- Hetzler, Sebastian, Real-Time-Control für das Meistern von Komplexität, Managing Change durch kontinuierlich richtiges Entscheiden, Frankfurt am Main, Campus, 2010.
- Hersey, Paul/Blanchard, Kenneth H./Natemeyer, Walter E., Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power, in: Group & Organization Studies, 4 (4/1979), 418-428.
- Hickson, David J./Hinings, C. R./Lee C.A./Schneck, R. E./Pennings, J. M., A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power, in: Administrative Science Quarterly, 16 (2/1971), 216-229.
- Hiller, Nathan J./DeChurch, Leslie A./Murase, Toshio/Doty, Daniel, Searching for Outcomes of Leadership: A 25-Year Review, in: Journal of Management, 37 (4/2011), 1137-1177.
- Hinkin, Timothy R./Schriesheim, Chester, A., Development and Application of New Sales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power, in: Journal of Applied Psychology, 74 (4/1989), 561-567.
- Hinkin, Timothy R./Schriesheim, Chester, A., An Examination of Subordinate-Perceived Relationships Between Leader Reward and Punishment Behavior and Leader Bases of Power, in: Human Relations, 47 (7/1994), 779-800.
- HGB, o.V., abgerufen unter: https://www.gesetze-im-internet.de/hgb/_267.html, am 15.1.2016.
- Hölterhof, Marcel/Edel, Dr. Friederike/Münch, Claudia/Jetzke, Tobias, Prognos, Dr. Jürgen Meyer Stiftung Studie: Das mittlere Management. Die unsichtbaren Leistungsträger, 9.6.2011, 2011, 1-50, abgerufen unter: www.prognos.com/uploads/tx_atwpubdb/110000_Prognos_Studie_Mittleres_Management.pdf, am 13.9.2016.

- Hörschemeyer Marcel/Jánszky, Sven Gábor, Trendstudie von 2bAHEAD THINK!TANK, Das Personalmanagement der Zukunft, Personalstrategien für eine Welt der Vollbeschäftigung, 22.9.2014, abgerufen unter:
www.2bahead.com/studien/trendstudie/detail/trendstudie-hr-management-der-zukunft/www.5-sterne-red-ner.de/fileadmin/media/download/pdf/Trendanalysen_SGJ/Janszky_Trendstudie_HR_Management.pdf, am 30.9.2014.
- Hope, Ole, The Politics of Middle Management Sensemaking and Sensegiving, in: Journal of Change Management, 10 (2/2010), 195-215.
- Hradil, Stefan, Die Erforschung der Macht, Eine Übersicht über die empirische Ermittlung von Machtverteilungen durch Sozialwissenschaften, Stuttgart etc., Kohlhammer, 1980.
- Hüther, Michael/Rodenstock, Randolph/Schwenker, Burkhard/Thumann, Jürgen R., BDI, IW Köln, Roland Berger, vbw, Systemkopf Deutschland Plus, Die Zukunft der Wertschöpfung am Standort Deutschland, Industrie-Förderung Gesellschaft mbH, BDI, Nr. 405, 18.1.2008, abgerufen unter:
www.bdi.eu/media/presse/publikationen/Publikation_Systemkopf_Deutschland_Plus.pdf, am 23.6.2015.
- Hüsli, Jean Paul/La Rotonda, Ave., Wirtschaftlexikon, 2015, abgerufen unter:
www.wirtschaftslexikon24.net/e/macht-informelle/macht-informelle.htm, am 27.8.2015.
- Huy, Quy, Nguyen, In Praise of Middle Managers, in: Harvard Business Review, 79 (8/2001), 72-79.
- IfM-Bonn, Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Kennzahlen zum Mittelstand 2010/2012 in Deutschland, abgerufen unter:
www.ifm-bonn.org, am 1.3.2013;
www.ifmbonn.org/fileadmin/data/redaktion/statistik/unternehmensbestand/dokumente/KMU-D_2010-2016Sch_IfM-Def.pdf, am 4.5.2017;
www.ifm-bonn.org/definitionen/mittelstandsdefinition-des-ifm-bonn/, am 20.5.2017;
www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/, am 20.5.2017;
www.ifm-bonn.org/definitionen/familienunternehmen-definition/, am 20.5.2017.
www.ifm-bonn.org/statistiken/unternehmensbestand/kmu-insgesamt/deutschland/
am 18.10.2019.

- Iorio, Marco, Macht und Freiheit, in: Allgemeine Zeitschrift für Philosophie, Bielefeld, 32 (3/2007), 299-312.
- Iorio, Marco, Macht und Metamacht, in Analyse & Kritik, Lucius & Lucius, Stuttgart, 30/2008, 515-532, 20.05.2009, abgerufen unter: www.analyse-und-kritik.net/Dateien/56c1c3a66769f_ak_iorio_2008.pdf, am 24.8.2012.
- Irle, Martin, Macht und Entscheidungen in Organisationen, Studie gegen das Linie-Stab-Prinzip, Frankfurt am Main, Akademische Verlagsgesellschaft, 1971.
- Izraeli, Dafna Nundi, The Middle Manager and the Tactics of Power Expansion: A Case Study, in: Sloan Management Review, Cambridge, 16 (1975), 57-70.
- Jayasingam, Sharmila/Ansari, Mahfooz A./Jantan, Muhamad, Influencing Knowledge Workers: The Power of Top Management, in: Industrial Management & Data System, Emerald, 110 (1/2010), 134-151.
- Jemison, David B., The Importance of Boundary Spanning Roles in Strategic Decision-Making, in: Journal of Management Studies, 21 (2/1984), 131-152.
- Junaimah, Jauhar/See, Lee Pin/Bashawir, Abdul Ghani, Effect of Manager's Bases of Power on Employee's Job Satisfaction: An Empirical Study of Satisfaction with Supervision, in: International Journal of Economics, Commerce and Management, 3 (2/2015), 1-14.
- Kanter, Rosabeth Moss, The Middle Manager as Innovator, in: Harvard Business Review, 82 (7-8/2004), 150-161.
- Katz, Ralph/Allen, Thomas J., Organizational Issues in the Introduction of New Technologies, 1984, 1-34, o.J., abgerufen unter: www.dspace.mit.edu/Bitstream/handle/1721.1/2087/SWP-1582-28186566.pdf %3Bjsessionid%3DCDD49D7EAA2593E134314BB85D1E7830?sequence%3D1, am 10.9.2018.
- Kersting, Wolfgang, Drei Theorien der Macht, 1.11.1991, abgerufen unter: www.analyse-und-kritik.net/1991-2/AK_Kersting_1991.pdf, am 12.11.2012; www.degruyter.com/downloadpdf/j/auk.1991.13.issue-2/auk-1991-0202/auk.-1991-0202.pdf.
- Keys, Bernard/Bell, Robert, Four Faces of the Fully Functioning Middle Managers, in: California Management Review, 24 (4/1982), 59-67.

- Kieser, Alfred/Kubicek, Herbert, Organisation, Walter de Gruyter, Berlin – New York, 3. Auflage, 1992.
- Kieser, Alfred/Ebers, Mark, Organisationstheorien, Stuttgart, 6. Auflage, Kohlhammer, 2006.
- Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter, Organisation, Stuttgart, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel, 2007.
- Kipnis, David/Schmidt, Stuart M./Wilkinson, Ian, Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way, in: *Journal of Applied Psychology*, 65 (4/1980), 440-452.
- Kim, Peter H./Pinkley, Robin L./Fragale, Alison R., Power Dynamics in Negotiation, in: *Academy of Management Review*, 30 (4/2005), 799-822.
- Knabe, Stefan/Strange, Susan, Strukturelle Macht, China und die USA, Studienarbeit, Grin, Norderstedt, 2009.
- Knaut, Carsten, Wissensarbeiter haben ihren eigenen Kopf, Machtmotivation, Offenheit der Organisation, kooperatives Miteinander und die Bereitschaft Wissen (nicht) zu teilen, München, Rainer Hamp, 2012.
- Knights, David/Roberts, John, The Power of Organizations or the Organization of Power, in: *Organizations Studies*, 3 (1/1982), 47-63.
- Kneer, Georg/Nassehi, Armin, Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme, München, 4. Auflage, UTB Wilhelm Fink, 2000.
- Korte, Hermann/Schäfers, Bernhard (Hrsg.), Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie, Wiesbaden, 7. Auflage, VS, 2008.
- Kotter, John P./Cohen, Dan S., Creative Ways to Empower Action to Change the Organization: Cases in Point, in: *Journal of Organizational Excellence*, 22 (1/2002), 73-82.
- König, Oliver, Macht in Gruppen, Gruppendynamische Prozesse und Interventionen, München, 2. Auflage, Pfeiffer, 1998.
- Krause, Diana E./Boerner Sabine/Lanwehr Ralf/Nachtigall Christof, Der Einsatz von Macht als Bedingung des Führungserfolges im Orchester, in: *Zeitschrift für Psychologie*, 3 (2002), 124-137, 7.4.2008, abgerufen unter: www.kops.unikonstanz.de/Bitstream/handle/123456789/3872/Der_Einsatz_von_Macht_als_Bedingung_des_Fuehrungserfolgs.pdf?sequence=1, am 19.5.2016.
- Kagermann, Henning, Die Vierte Industrielle Revolution: Industrie 4.0, 23.4.2012, abgerufen unter: www.entrepreneur4point0.com/showroom/Kagermann_industrie_40.pdf, am 3.7.2015.

- Krüger, Wilfried, Macht in der Unternehmung – Elemente und Strukturen, Stuttgart, Carl Ernst Poeschel, 1974.
- Kühl, Stefan, Organisationen, Eine sehr kurze Einführung, Wiesbaden, Springer, 2011.
- Kühl, Stefan/Schnelle, Wolfgang, Macht gehört zur Organisation wie Luft zum Leben, Macht und Machtspiel in Veränderungsprozessen, Metaplan, Quickborn, 2001, 4, abgerufen unter: www.soziologie.uni-kiel.de/bergerorgsoz/KuhlSchnelleMacht.pdf, am 11.2.2012.
- Krücken, Georg, Amerikanischer Neo-Institutionalismus – europäische Perspektiven, Bielefeld, 2002, abgerufen unter: https://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kruecken/pdf/kruecken_2002_AmNeoIns.pdf, am 1.1.2017.
- Lang, Niklas/Lang, Norbert, Organisationslehre – Repetitorium für Studium und Praxis, Zürich, Orell Füssli, UTB, 2010.
- Lehner, Franz, Wissensmanagement, Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung, München – Wien, 3. Auflage, Hansa, 2009.
- Lee, Kim Lian, Bases of Power and Subordinates' Satisfaction with Supervision - The Contingent Effect of Educational Orientation, in: International Education Studies, 1 (2/2008), 3-13, 09.03.2009, abgerufen unter: www.ccsenet.org/journal/index.php/ies/article/download/877/850, am 3.1.2016,
- Leppink, Jimmie/Paas, Fred/Van der Vleuten, Cees P.M./Van Gog, Tamara/Van Merriënboer, Jeroen J.G., Development of an Instrument for Measuring Different Types of Cognitive Load, in: Psychonomic Society, Inc., 45 (4/2013), 1058-1072, 27.11.2013, abgerufen unter: www.link.springer.com/content/pdf/10.3758%2Fs13428-013-0334-1.pdf, am 18.12.2018.
- Leifer, Richard/Huber, George P., Relations Among Perceived Environmental Uncertainty, Organization Structure, and Boundary-Spanning Behavior, in: Administrative Science Quarterly, 22 (2/1977), 235-247.
- Lines, Rune, Using Power to Install Strategy: The Relationships Between Expert Power, Position Power, Influence Tactics and Implementation Success, in: Journal of Change Management, 7 (2/2007), 143-170.
- Lohaus, Daniela/Habermann, Wolfgang, Führung im Mittelstand, Ein praxisorientierter Leitfaden, München, Oldenbourg, 2012.

- Löhr, Julia, Die Leiden der Sandwich-Chefs, in: FAZ – Beruf & Chance, 4.5.2010, 1-4, abgerufen unter:
www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/mittleres-management-die-leiden-der-sandwich-chefs-1964960.html, am 20.8.2016.
- Lucas, Jeffrey W./Baxter, Amy R., Power, Influence, and Diversity in Organizations, in: The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 639 (1/2012), 49-70.
- Luhmann, Niklas, Organisation und Entscheidung, Rheinisch-Westfälische Akademie der Wissenschaften, Düsseldorf, 227. Sitzung am 18. Januar 1978 in Düsseldorf, Westdeutscher Verlag GmbH Opladen, 1978.
- Luhmann, Niklas, Soziale Systeme, Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main, 1984.
- Luhmann, Niklas, Macht, Stuttgart, 3. Auflage, Lucius & Lucius, 2003.
- Luhmann, Niklas/Baecker, Dirk (Hrsg.), Einführung in die Systemtheorie, Heidelberg, 5. Auflage, Carl Auer, 2009.
- Luhmann, Niklas/Kieserling, André (Hrsg.), Macht im System, Berlin, Suhrkamp, 2012.
- Lukes, Steven, Power, New York, University Press, 1986.
- Lunenburg, Fred C., Power and Leadership: An Influence Process, in: International Journal of Management, Business, and Administration, 15 (1/2012a), 1-9.
- Lunenburg, Fred C., Compliance Theory and Organizational Effectiveness, in: International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity, 14 (1/2012b), 1-4.
- Luthans, Fred, Organizational Behavior, An Evidence-Based Approach, New York, 12th Edition, McGraw-Hill, 2011, 312-338.
- Macharzina, Klaus, Unternehmensführung, Das internationale Managementwissen, Konzepte-Methoden-Praxis, Wiesbaden, 3. Auflage, Gabler, 1999.
- Mainzer, Klaus, Komplexität, Paderborn, W. Fink UTB, 2008.
- Malik, Fredmund, Komplexität – was ist das?, (9/1998), 17.7.2002, abgerufen unter:
www.kybernetik.ch/dwn/Komplexitaet.pdf, am 19.8.2015.
- Malik, Fredmund, Führen, Leisten, Leben, Wirksames Management für eine neue Zeit, München, 13. Auflage, Heyne, 2000.
- Malik, Fredmund, Unternehmenspolitik und Corporate Governance, wie Organisationen sich selbst organisieren, Frankfurt – New York, Campus, 2008.

- Malik, Fredmund, *Strategie -Navigieren in der Komplexität der neuen Welt*, Frankfurt – New York, Campus, 2011.
- Martin, Albert (Hrsg.), *Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen*, Stuttgart, Kohlhammer, 2003.
- Matys, Thomas, *Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen, Eine Einführung in organisationale Mikro-, Meso- und Makropolitik*, Wiesbaden, VS, 2006.
- Mayrhofer, Wolfgang, in: Schreyögg, Georg/Sydow Jörg, (Hrsg.), *Managementforschung 7, Gestaltung von Organisationsgrenzen*, Berlin – New York, Walter de Grueter, 1997, 111-158.
- Mayntz, Renate/Scharpf, Fritz W. (Hrsg.), *Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung*, Campus, Frankfurt – New York, 1995.
- Mechanic, David, *Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations*, in: *Administrative Science Quarterly*, 7 (3/1962), 349-364.
- Meschkat, Bärbel/Stackelbeck, Martina/Langenhoff, Georg, *Der Mobbing-Report, Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland*, Dortmund – Berlin, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fb 951, 2002.
- Meyer, John W./Rowan, Brian, *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, in: *American Journal of Sociology*, 83 (2/1977), 340-363.
- Mintzberg, Henry/Raisinghani, Duru/Théorêt, André, *The Structure of “Unstructured“ Decision Processes*, in: *Administrative Science Quarterly*, 21 (2/1976), 246-275.
- Mintzberg, Henry, *Patterns in Strategy Formation*, in: *Management Science*, 24 (9/1978), 934-948.
- Mintzberg, Henry, *Structure in 5’s: A Synthesis of the Research on Organization Design*, in: *Management Science*, 26 (3/1980), 322-341.
- Mintzberg, Henry, *Power and Organization Life Cycles*, in: *The Academy of Management Review*, 9 (2/1984), 207-224.
- Mintzberg, Henry/Waters, James A., *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, in: *Strategic Management Journal*, 6 (3/1985), 257-272.
- Mintzberg, Henry, *Die Mintzberg Struktur, Organisationen effektiver gestalten, Moderne Industrie*, Landsberg/Lech, 1992.
- Mir, Parvez A./Bhasin, Jaya/Rasool, Gowhar, A., *Measure of Supervisory Power: Scale Development and Validation*, in: *Jindal Journal of Business Research*, 5 (1/2016), 51-63.

- Mitchell, Ronald K./Agle, Bradley R./Wood, Donna J., Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts, in: *The Academy of Management Review*, 22 (4/1997), 853-886.
- Mitchell, Sandra, *Komplexitäten, Warum wir erst jetzt anfangen, die Welt zu verstehen*, Frankfurt am Main, Suhrkamp, 2008.
- Mollick, Ethan, People and Process, Suits and Innovators: The Role of Individuals in Firm Performance, in: *Strategic Management Journal*, 33 (9/2012), 1001-1015.
- Morgan, Gareth, *Images of Organization*, California, Sage Publications, Thousand Oaks – London – New Dehli, 2006.
- Mossholder, Kevin W./Bennett, Nathan/Kemery, Edward R./Wesolowski, Mark A., Relationships Between Bases of Power and Work Reactions: The Mediation Role of Procedural Justice, in: *Journal of Management*, 24 (4/1998), 533-552.
- Mugler, Josef, *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*, Wien – New York, Springer, 1993.
- Mugler, Josef, Das Management des Managements in Klein- und Mittelunternehmen, in: *International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking*, Budapest, 2008, 9-21, abgerufen unter: www.kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/1_Mugler.pdf, am 27.12.2018
- Müller, Nils, Warum prägen Institutionen das Handeln in Organisationen? Die unbeantwortete Frage des Neo-Institutionalismus, in: Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (Hrsg.), *Verhalten in Organisationen*, Managementforschung 19, GWV, Wiesbaden, 2009, 221-238.
- Munduate, Lourdes/Bennebroek Gravenhorst, Kilian M., Power Dynamics and Organisational Change: An Introduction, in: *Applied Psychology: An International Review*, 52 (1/2003), 1-13.
- Nadler, David A./Tushman, Michael L., Organization, Congruence, and Effectiveness, A Model for Diagnosing Organizational Behavior: Applying a Congruence Perspective, in: *The Management of Organizations: Strategies, Tactics, Analyses*, New York, Harper & Row, 1989a, 91-106.
- Nadler, David A./Tushman, Michael L., Formal Organization Arrangements: Structure and Systems, *Strategic Linking: Designing Formal Coordination Mechanisms*, in: Tushman, Michael L./O'Reilly, Charles/Nadler, David A., *The Management of Organizations: Strategies, Tactics, Analyses*, New York, Harper & Row, 1989b, 137-153.

- Najipoor-Schütte, Kati, Macht ist wandelbar, in: Harvard Businessmanager, Macht, Was künftig über Einfluss und Erfolg entscheidet, (41/2019), 42.
- Nefiodow, Leo A., Der sechste Kondratieff, Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Informationen, 6. Auflage, Sankt Augustin, Rhein-Sieg, 2006.
- Neubauer, Walter/Rosemann, Bernhard/von der Oelsnitz, Dietrich/Weibler, Jürgen (Hrsg.), Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen, Stuttgart, Kohlhammer, 2006.
- Neuberger, Oswald, Personalentwicklung, Stuttgart, 2. Auflage, Ferdinand Enke, 1994.
- Neuberger, Oswald, Mikropolitik, Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Stuttgart, Ferdinand Enke, 1995.
- Neuberger, Ostwald, Mikropolitik und Moral in Organisationen, Herausforderungen der Ordnung, Stuttgart, 2. Auflage, Lucius & Lucius, 2006.
- Neuweg, Hans Georg, Könnerschaft und implizites Wissen, Münster etc., Waxmann, 3. Auflage, 2004.
- Nerdinger, Friedemann W., Erfolgreich führen, Grundwissen, Strategien, Praxisbeispiele, Weinheim – Basel, Beltz, 2000.
- Nerdinger, Friedemann W./von der Oelsnitz, Dietrich/Weibler, Jürgen (Hrsg.), Grundlagen des Verhaltens in Organisationen, Stuttgart, 3. Auflage, Kohlhammer, 2012.
- Nienhüser, Werner/Martin Albert (Hrsg.), Macht, Organizational Behavior – Verhalten in Organisationen, Stuttgart, Kohlhammer, 2003, 10.03.2003, abgerufen unter: www.uni-due.de/apo/Macht, am 19.7.17.
- Nobereit, Sven, Critical Incident Technique, 25.5.2009, 1-7, abgerufen unter: www.bwl24.net/blog/2009/05/25/methodeder-kritischen-ereignisse-am-beispiel-der-jobsuche/, am 2.6.2017.
- Nohria, Nitin/Khurana, Rakesh, Handbook of Leadership Theory and Practise, An HBS Centennial Colloquium on Advancing Leadership, Boston – Massachusetts, Harvard Business Press, 2010.
- Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka, Die Organisation des Wissens, Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt/Main - New York, Campus, 1997.

- Noss, Christian, Von der Episode zum fortwährenden Prozess – Wege jenseits der Gleichgewichtslogik im Organisatorischen Wandel, in: Schreyögg, Georg/Conrad, Peter (Hrsg.), Organisatorischer Wandel und Transformation, Wiesbaden, Gabler, 2000, 33-62.
- Nye, Joseph S., Jr., in: Nohria, Nitin/Khurana, Rakesh, Handbook of Leadership, Theory and Practise, Harvard Business Press, Boston – Massachusetts, 2010, 305-332.
- von der Oelsnitz, Dietrich, Einführung in die systemische Personalführung, Heidelberg, Carl-Auer, 2012.
- Oliver, Christine, Strategic Responses to Institutional Processes, in: Academy of Management Review, 16 (1/1991), 145-179.
- Omisore, Bernard Oladosu/Nweke, Augustina Nwaneke, The Influence of Power and Politics in Organizations, in: International Journal of Academic Research in Business and Social Science, 4 (7/2014), 164-183.
- Ortmann, Günther/Sydow, Jörg/Türk, Klaus (Hrsg.): Theorien der Organisation, Opladen, Westdeutscher Verlag, 1997.
- Parsons, Talcott, Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I, in: Administrative Science Quarterly, 1 (1/1956), 63-85.
- Parsons, Talcott, The Social System, with a New Preface by Bryan S. Turner, London, Routledge, 2005.
- Peiró, José M./Meliá, José L., Formal and Informal Interpersonal Power in Organisations: Testing a Bifactorial Model of Power in Role-Sets, in: Applied Psychology: An International Review, 52 (1/2003), 14-35.
- Perlinger, Hans, Referat von zum Thema Soziologie als Theorie sozialer Systeme, 2009, 1-20, 25.7.2009, abgerufen unter:
[www.gemeindeforschung.de/downloads/frei/Soziologie/Luhmann, Systemtheorie.pdf](http://www.gemeindeforschung.de/downloads/frei/Soziologie/Luhmann,Systemtheorie.pdf),
 am 25.8.2014.
- Pettigrew, Andrew M., Information Control as a Power Resource, in: Sage Publication Social Science Collection, 6 (2/1972), 187-204.
- Pfeffer, Jeffrey/Salancik, Gerald R./Leblebici, Huseyin, The Effect of Uncertainty on the Use of Social Influence in Organizational Decision Making, in: Administrative Science Quarterly, 21 (2/1976), 227-245.

- Pfeffer, Jeffrey/Salancik, Gerald R., Administrator Effectiveness: The Effects of Advocacy and Information on Achieving Outcomes in an Organizational Context, in: Human Relations, 30 (7/1977a), 641-656.
- Pfeffer, Jeffrey/Salancik, Gerald R., Organizational Context and the Characteristics and Tenure of Hospital Administrators, in: Academy of Management, 20 (1/1977b), 74-88.
- Pfeffer, Jeffrey/Salancik, Gerald R., The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, New York, Harper & Row, 1978.
- Pfeffer, Jeffrey, Power in Organizations, Boston etc., Pitman, 1981.
- Pfeffer, Jeffrey, Managing with Power, Politics and Influence in Organizations, Boston – Massachusetts, Harvard Business School Press, 1992a.
- Pfeffer, Jeffrey, Understanding Power in Organizations, Boston, Harvard Business School Press, 1992b.
- Pfohl, Hans-Christian, Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, Berlin, Erich Schmidt, 4. Auflage, 2006.
- Pichler, Hannes/Pleitner, Hans Jobst/Schmidt, Karl-Heinz (Hrsg.), Management in KMU, Die Führung von Klein- und mittleren Unternehmen, Bern-Stuttgart-Wien, 3. Auflage, Paul Haupt, 2000.
- Pieler, Dirk, Neue Wege zur lernenden Organisation, Wiesbaden, Gabler, 2. Auflage, 2003.
- Pierro, Antonio/Raven, Bertram H./Amato, Clara/Bélanger, Jocelyn J., Bases of Social Power, Leadership Styles, and Organizational Commitment, in: International Journal of Psychology, 48 (6/2012), 1-13.
- Pierro, Antonio/Kruglanski, Arie W./Raven, Bertram H., Motivational Underpinnings of Social Influence in Work Settings: Bases of Social Power and the Need for Cognitive Closure, in: European Journal of Social Psychology, 42 (1/2012), 41-52.
- Pichler, Hanns Johann/Pleitner, Hans Jobst/Schmidt, Karl-Heinz (Hrsg.), Management in KMU, Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen, Bern – Stuttgart – Wien, Paul Haupt, 3. Auflage, 2000.
- Pleiss, Cordula, Wissensdivergenz in der kooperativen Arbeit, Diss., Universität Flensburg 2003.
- Podsakoff, Philip M./Schriesheim, Chester A., Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research, in: American Psychological Association Inc., 97 (3/1985), 387-411.

- Popitz, Heinrich, *Recht und Staat, Prozesse der Machtbildung*, Tübingen, 3. Auflage, J.C.B. Mohr, Heft 362/363, 1976.
- Popitz, Heinrich, *Phänomene der Macht, Autorität – Herrschaft – Gewalt – Technik*, Tübingen, J.C.B. Mohr, 1986.
- Polanyi, Michael, *The Tacit Dimension*, New York, Anchor Books, 1967.
- Porter, Michael E., *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, New York – Toronto, The Free Press, 1985.
- Powell, Walter W., *Expanding the Scope of Institutional Analysis*, in: Powell, Walter W./DiMaggio, Paul J., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago – London, The University of Chicago Press, 1991, 183-203.
- Probst, Gilbert J.B., *Selbstorganisation, Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*, Berlin – Hamburg, Paul Parey, 1987.
- Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai, *Wissensmanagement, Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, Frankfurt am Main, Gabler, 1997.
- Prognosstudie, *Innovativer Mittelstand 2025 – Herausforderungen, Trends und Handlungsempfehlungen für Wirtschaft und Politik*, Astor, Michael/Rammer, Christian/Klaus, Cordula/Klose, Georg, 20.10.2016, 1-122, abgerufen unter:
www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/studie-endbericht-innovativer-mittelstand-2025.html, am 22.12.2018.
- Provan, Keith G., *Recognizing, Measuring, and Interpreting the Potential/Enacted Power Distinction*, in *Organizational Research*, in: *The Academy of Management Review*, 5 (4/1980), 549-559.
- Quinley, John W., *The Use of Influence Tactics Among Mid-Level Managers in the Community College*, in: *AIR Annual Forum Paper*, 1996, 1-22, abgerufen unter:
www.files.eric.ed.gov/fulltext/ED397750.pdf, am 12.3.2017.
- Raes, Anneloes M. L./Heijltjes, Mariëlle G./Glunk, Ursula/Roe, Robert A., *The Interface of Top Management Team and Middle Managers: A Process Model*, in: *The Academy of Management Review*, 36 (1/2011), 102-126.
- Rahim, Afzalur M., *Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample of Managers*, in: *Journal of Management*, 15 (4/1989), 545-556.

- Rahim, Afzalur M./Antonioni, David/Krumov, Krum/Ilieva, Snejana, Power, Conflict, and Effectiveness: A Cross-Cultural Study in the United States and Bulgaria, in: *European Psychologist*, 5 (1/2000), 28-33.
- Rahim, Afzalur M./Antonioni, David/Psenicka, Clement, A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles of Handling Conflict, and Job Performance, in: *The International Journal of Conflict Management*, 12 (3/2001), 191-211.
- Rahim, Afzalur M., A Model of Managerial Power Bases: Alternative Explanations of Reported Findings, in: *Current Topics in Management*, 17 (2014), 23-40.
- Raven, Bertram H., Social Influence and Power, in: I.D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), *Current Studies in Social Psychology*, New York: Basic Books, Inc., 1965, 371-382.
- Raven, Bertram H./Kruglanski, Arie W., Conflict and Power, in: P.G. Swingle (ED), *The Structure of Conflict* New York: Academy Press, 1970, 69-109.
- Raven, Bertram H., The Bases of Power: Origins and Recent Developments, A Presentation in Honor of John R. P. French on the Occasion of his Receiving the Kurt Lewin Award, *American Psychology*, Washington, ERICI, 1992.
- Raven, Bertram H./Schwarzwald, Joseph/Koslowsky, Meni, Conceptualizing and Measuring a Power/Interaction, Model of Interpersonal Influence, in: *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (4/1998), 307-332.
- Raven, Bertram H., The Bases of Power and The Power/Interaction, Model of Interpersonal Influence, in; *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8 (1/2008), 1-22.
- Reed, Mark S./Graves, Anil/Dandy, Norman/Posthumus, Helena/Hubacek, Klaus/Morris, Joe/Prell, Christina/Quinn, Claire H./Stringer, Lindsay C., Who's in and Why? A Typology of Stakeholder Analysis Methods for Natural Resource Management, in: *Journal of Environmental Management*, 90 (5/2009), 1933-1949.
- Reichwald, Ralf/Möslein, Kathrin, Organisation: Strukturen und Gestaltung, Arbeitsbericht Nr. 14 (Oktober 1997) des Lehrstuhls für allgemeine und industrielle Betriebswirtschaftslehre an der technischen Universität München, 2015, abgerufen unter: www.docplayer.org/docview/24/3779587/#file=/storage/24/3779587/3779587.pdf, am 26.9.2013.
- Reinemann, Holger, *Mittelstandsmanagement, Einführung in Theorie und Praxis*, Stuttgart, Schäffer-Pörschel, 2011.

- Ruef, Martin/Scott, Richard W., A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments, in: *Administrative Science Quarterly*, 43 (4/1998), 877-904.
- Russ, Gail S./Galang, Maria Carmen/Ferris, Gerald R., Power and Influence of The Human Resources Function Through Boundary Spanning and Information Management, in: *Human Resource Management Review*, 8 (2/1998), 125-148.
- Russel, Bertrand, The Forms of Power, in: Lukes, Steven, *Power*, New York, University Press, 1986, 19-27.
- Russel, Bertrand, *Formen der Macht*, Europa, Zürich, 2009.
- Röttgers, Kurt, Spuren der Macht, 12.7.2002, 101-112, abgerufen unter:
www.sammelpunkt.philo.at:8080/256/1/shspuk.pdf und
www.sammelpunkt.philo.at/256/1/shspuk.pdf, am 8.3.2012.
- Salancik, Gerald R./Pfeffer, Jeffrey, The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University, in: *Administrative Science Quarterly*, 19 (4/1974), 453-473.
- Salancik, Gerald R./Pfeffer, Jeffrey, Who gets Power – and How They Hold on to It; A Strategic Contingency Model of Power, in: Tushman, Michael L./O'Reilly, Charles/Nadler, David A., *The Management of Organizations: Strategies, Tactics, Analyses*, New York, Harper & Row, 1989, 268-284.
- Sander, Karl, *Prozesse der Macht, zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren im Unternehmen*, Heidelberg, 2. Auflage, Physica, 1993.
- Sander, Wolfgang, Macht als Basiskonzept politischer Bildung, in: *Herrschaft und Macht, Informationen zur politischen Bildung, Forum politische Bildung* (Hrsg.), Wien, Studien-Verlag, 31/2009, 25.3.2010, abgerufen unter:
www.politischebildung.com/pdfs/31_printversion.pdf, am 20.3.2017.
- Schecker, Horst, Überprüfung der Konsistenz von Itemgruppen mit Cronbachs Alpha, in: Krüger D./Parchmann, I./Schecker, H. (Hrsg.), *Methoden in Naturwissenschaftsdidaktischen Forschung*, 2014, 1-7, 2.2.2017, abgerufen unter:
www.researchgate.net/profile/Horst_Schecker/publication/313220515_Ueberprufung_der_Konsistenz_von_Itemgruppen_mit_Cronbachs_alpha/links/58930007aca272f9a558c989/Ueberpruefung-der-Konsistenz-von-Itemgruppen-mit-Cronbachs-alpha.pdf, am 28.4.2019.

- Scheidt, Stefan/Wiedenbrüg, Ricardo, Plädoyer für einen reflektierten Umgang mit Macht, Authentisch und glaubwürdig in einem dreifachen Spannungsfeld agieren, in: Personalführung, (6/2012), 37-43.
- Schein, Virginia E., Individual Power and Political Behaviors in Organizations: An Inadequately Explored Reality, in: The Academy of Management Review, 2 (1/1977), 64-72.
- Schey, Veronica /Roesgen, Robert, Camelot Management Consulting, Camelot-Studie Mastering Complexity, 2012, abgerufen unter: www.camelot-mc.com/de/unternehmen/publikationen/news/news/camelot-studie-mastering-complexity/, am 9.9.2014.
- Schirmer, Frank, Reorganisationsmanagement, Interessenkonflikte des Wandels und Reorganisationserfolg, Wiesbaden, Springer, 2000.
- Schirmer, Uwe/Woydt, Sabine, Mitarbeiterführung, Berlin – Heidelberg, 3. Auflage, Springer, 2016.
- Schlömer, Nadine/Kay Rosemarie/Backes-Gellner U./Rudolph, W./Wassermann W., Mittelstand und Mitbestimmung – Unternehmensführung, Mitbestimmung und Beteiligung in mittelständischen Unternehmen, 2007, IfM-Bonn, Institut für Mittelstandforschung Bonn, Mittelstand und Mitbestimmung, 2014, abgerufen unter: www.ifm-bonn.org/studien/strategische-unternehmensfuehrung, am 22.9.2014.
- Schönfelder, Heinrich, Deutsche Gesetzgebung, München, C.H. Beck, Stand: 1.4.2004.
- Scholten, Johann, Laterale Führung, so geht Führung ohne Macht, 22.8.2018, 1-10, abgerufen unter: www.business-wissen.de/artikel/laterale-fuehrung-so-geht-fuehren-ohne-macht/, am 20.1.2019.
- Scholz, Tobias M., Dynamische Sprache für ein dynamisches Personalmanagement: Eine Anforderungsanalyse, in: Stein, Volker/Müller, Stefanie (Hrsg.), Aufbruch des strategischen Personalmanagements in die Dynamisierung, ein Gedanke für Christian Scholz, Baden-Baden – München, Nomos/Vahlen, 2012, 291-296.
- Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg, Managementforschung 7, Gestaltung von Organisationsgrenzen, Berlin – New York, Walter de Gruyter, 1997.
- Schreyögg, Georg/Conrad, Peter (Hrsg.), Organisatorischer Wandel und Transformation, Wiesbaden, Gabler, 2000.

- Schreyögg, Georg, Organisation, Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden, Gabler, 4. Auflage, 2003.
- Schreyögg, Georg/Kliesch, Martina, Organisationale Kompetenzen und die Möglichkeit ihrer Dynamisierung: Eine strategische Perspektive in Individuelle und organisationale Kompetenzen im Rahmen des Strategischen Managements, in: Quem-Report, Schriften der beruflichen Weiterbildung, Berlin, Heft 94, 2005.
- Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (Hrsg.), Verhalten in Organisationen, Managementforschung 19, GWV, Wiesbaden, 2009.
- Schreyögg, Georg/Koch, Jochen, Grundlagen des Managements, Basiswissen für Studium und Praxis, Wiesbaden, Gabler, 2. Auflage, 2010.
- Schreyögg, Georg, Stakeholder-Dialoge, zwischen fairem Interessenausgleich und Imagepflege, Wirtschaft, Forschung und Wissenschaft, Berlin, Band 32, LIT, 2013.
- Schuh, Günther/Krumm, Stephan/Aman, Wolfgang, Chefsache Komplexität, Navigation für Führungskräfte, Wiesbaden, Springer Gabler, 2013.
- Senge, Konstanze/Hellmann, Kai-Uwe (Hrsg.), Einführung in den Neo-Institutionalismus, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaft, 2006.
- Senge, Peter M., Die fünfte Disziplin, Freiburg im Breisgau, Klett-Cotta, 9. Auflage, 2003.
- Servatius, Hans-Gerd, New Venture Management, Erfolgreiche Lösung von Innovationsproblemen für Technologie-Unternehmen, Wiesbaden, Gabler, 1988.
- Simon, Fritz B., Wenn rechts links ist und links rechts, Paradoxienmanagement in Familie, Wirtschaft und Politik, Heidelberg, Carl-Auer, 2013.
- Simon, Herbert A., A Behavioral Model of Rational Choice, in: The Quarterly Journal of Economics, 69 (1/1955), 99-118.
- Simon, Herbert A., Administrative Decision Making, in: Public Administration Review, 25 (1/1965), 31-37.
- Skinner, Steven J./Dubinsky Alan J./Donnelly, James H. Jr., The Use of Social Bases of Power in Retail Sales, in: The Journal of Personal Selling and Salesmanagement, 4 (2/1984), 48-56.
- Spekman, Robert E., Influence and Information: An Exploratory Investigation of the Boundary Role Person's Basis of Power, in: The Academy of Management Journal, 22 (1/1979), 104-117.

- Staeble, Wolfgang H./Conrad, Peter/Sydow, Jörg, Management, eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München, 8. Auflage, Vahlen, 1999.
- Stry, Christian/Maroscher, Monika/Stry, Edith, Wissensmanagement in der Praxis: Methode-Werkzeuge-Beispiele, Hanser, 2013.
- Stein, Volker, Dynamisiertes Personalmanagement: Eine multiperspektivische Annäherung und das »Prinzip nano«, in: Stein, Volker/Müller, Stefanie (Hrsg.), Aufbruch des strategischen Personalmanagements in die Dynamisierung, ein Gedanke für Christian Scholz, Baden-Baden – München, Nomos/Vahlen, 2012, 260-273.
- Stein, Volker/Scholz, Tobias M., Personalentwicklung im Mittelstand: Zukunft verschlafen oder Zukunft gestalten?, in: Haag, Patrick/Roßmann (Hrsg.), Management kleiner und mittlerer Unternehmen, Strategische Aspekt, operative Umsetzung und Best Practice, Berlin – Boston, Walter de Gruyter, 2015, 253-261.
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg, Management, Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte – Funktionen – Fallstudien, Wiesbaden, 3. Auflage, Gabler, 1993.
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg/Koch, Jochen, Management, Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden, 7. Auflage, Springer Gabler, 2013.
- Student, Kurt. R., Supervisory Influence and Work-Group Performance, in: Journal of Applied Psychology, 52 (3/1968), 188-194.
- Sturm, Rachel E./Antonakis, John, Interpersonal Power: A Review, Critique, and Research Agenda, in: Journal of Management, 41 (1/2015), 136-163.
- Suchman, Mark C., Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, in: The Academy of Management Review, 20 (3/1995), 571-610.
- Sztuka, Achim, Makro- Umweltanalyse (PEST-Analyse), in Manager wiki, Know-how & Tools für den Unternehmenserfolg, 2009, 1-4, abgerufen unter: www.manager-wiki.com/externe-analyse/19-makroumweltanalyse-pest-analyse, am 15.6.2015.

- Swasy, John L., Measuring the Bases of Social Power, in: NA-Advances in Consumer Research, eds. William L. Wilkie, Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 6 (1979), 340-346, 6.10.2019,
 Autor der Website: Association for Consumer Research,
 abgerufen unter: www.acrwebsite.org/search/view-conference-proceedings.aspx?Id=9226,
 am 6.10.2019.
- Tarakci, Murat/Ates, Nüfer, Yasin/Floyd, Steven W./Ahn, Yoojung/Wooldridge, Bill, Performance Feedback and Middle Managers' divergent Strategic Behavior: The Roles of Social Comparisons and Organizational Identification, in: Strategic Management Journal, 39 (4/2018), 1139-1162.
- Tannenbaum, Arnold S./Cooke, Robert A., Control And Participation, in: Journal of Contemporary Business, 3 (4/1974), 35-46.
- Thamhain, Hans J./Gemmill, Gary R., Influence Styles of Project Managers: Some Project Performance Correlates, in: The Academy of Management Journal, 17 (2/1974), 216-224.
- Thiel, Georg, (Hrsg.) Destatis, abgerufen unter:
www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/KleineMittlereUnternehmenMittelstand.html, am
 25.5.2017;
www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2017/04/PD17_144_122.html,
 am 26.10.2018.
- Thobe, Wiltrud, Externalisierung impliziten Wissens, Frankfurt am Main, Band 7, Peter Lang, Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2003.
- Thompson, James D., Organizations in Action, Social Science Bases of Administrative Theory, New Brunswick (USA) – London, 6th Edition, Transaction Publishers, 2008.
- Tjosvold, Dean, Effects of Power to Reward and punish in Cooperative and Competitive Contexts, in: The Journal of Social Psychology, 135 (6/1995), 723-736.
- Tolbert, Pamela S./Lynne G. Zucker, Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935, in: Administrative Science Quarterly, 28 (1/1983), 22-39.

- Tran, Linh, o.V., Unterstützungsfunktion – Projektmanagement: Definitionen, Einführungen und Vorlagen, 2015, abgerufen unter:
<http://projektmanagement-definitionen.de/glossar/unterstuetzungsfunktion/>, am 6.4.2019.
- Tushman, Michael L., A Political Approach to Organizations: A Review and Rationale, in: The Academy of Management Review, 2 (2/1977a), 206-216.
- Tushman, Michael L., Special Boundary Roles in the Innovation Process, in: Administrative Science Quarterly, 22 (4/1977b), 587-605.
- Tushman, Michael L./Scanlan, Thomas J., Characteristics and External Orientations of Boundary Spanning Individuals, in: The Academy of Management Journal, 24 (1/1981a), 83-98.
- Tushman, Michael L./Scanlan, Thomas J., Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents, in: The Academy of Management Journal, 24 (2/1981b), 289-305.
- Tushman, Michael L./O'Reilly, Charles/Nadler, David A., The Management of Organizations: Strategies, Tactics, Analyses, New York, Harper & Row, 1989.
- Utikal, Hannes/Walter, Ulrike, Innovationstreiber für Wirtschaft und Gesellschaft, in: Kagermann, Henning, Die Vierte Industrielle Revolution: Industrie 4.0, 23.4.2012, 32-43, abgerufen unter: www.entrepreneur4point0.com/showroom/Kagermann_industrie_40.pdf- 2012- Einleitung.pdf, am 3.7.2015, 43.
- Ward, Edward A., Social Power Bases of Managers: Emergence of a New Factor, in: The Journal of Social Psychology, 141 (1/2001), 144-147.
- Walgenbach, Peter, Mittleres Management, Aufgaben – Funktionen – Arbeitsverhalten, Wiesbaden, Gabler, 1994.
- Walgenbach, Peter/Kieser, Alfred (Hrsg.), in: Organisationstheorien, Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie, Stuttgart, 3. Auflage, Kohlhammer, 2002, 319-353.
- Walgenbach, Peter/Meyer, Renate, Neoinstitutionalistische Organisationstheorie, Stuttgart, Kohlhammer, 2008.
- Walter, Anna Dorothea, Mittleres Management – Schlüssel zum Unternehmenserfolg, Leitfaden zur Führung, Förderung und Beratung des „Sandwichmanagements“, Wiesbaden, Springer Gabler, 2016.

- Weber, Max, Grundriss der Sozialökonomik, Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen, Paul Siebeck, 1922.
- Weber, Max/Winckelmann, Johannes (Hrsg.) Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie, Studienausgabe, erster Halbband, Köln – Berlin, Kiepenheuer & Witsch, 1964.
- Weber, Max/Winckelmann, Johannes (Hrsg.) Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie, 5. Auflage, Tübingen, J.C.B. Mohr, 1976.
- Weber, Max, Wirtschaft und Gesellschaft, das grundlegende Werk über Entstehung und Wirkung politischer und ökonomischer Macht, Frankfurt, Zweitausendundeins, 2010.
- Welter, Frederike/May-Strobl, Eva/Schlömer-Laufen, Nadine/Knazusch, Peter/Ettl, Kerstin, Das Zukunftspanel Mittelstand, Eine Expertenbefragung zu den Herausforderungen des Mittelstandes, IfM Materialien Nr. 229, Bonn, August 2014, 28.8.2014, abgerufen unter: www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-229.pdf, am 22.9.2014.
- Winkler, Ingo, Personale Führung in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen, Theoretische und empirische Betrachtungen zur Entstehung, Reproduktion und Veränderung von Führungsbeziehungen bei überbetrieblichen netzwerkartigen Kooperationen, München – Mering, Rainer Hampp, 2004.
- Willer, David/Lovaglia, Michael J./Markovsky, Barry, Power and Influence: A Theoretical Bridge, in: *Social Forces*, 76 (2/1997), 571-603.
- Willke, Helmut, Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart, Lucius & Lucius, 2. Auflage, 2001.
- Witte, Erich H., Macht, in: *Hamburger Forschungsberichte zur Sozialpsychologie (HAFOS)*, Universität Hamburg, (63/2005), 1-12.
- Wooldrige, Bill/Floyd, Steven W., The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance, in: *Strategic Management Journal*, 11 (3/1990), 231-241.
- Wooldridge, Bill/Schmid, Torsten/Floyd, Steven W., The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research, in: *Journal of Management*, 34 (6/2008), 1190-1221.

- Wyman, Oliver, *Keystone of Lean Six Sigma: Strong Middle Management*, 2010, 15.10.2007, abgerufen unter:
www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/files/archive/2007/AAD-MiddleManagement.pdf, am 13.10.2018.
- Yukl, Gary, *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*, in: *Journal of Management*, 15 (2/1989), 251-289.
- Yukl, Gary/Falbe, Cecilia M., *Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts*, in: *Journal of Applied Psychology*, 75 (2/1990), 132-140.
- Yukl, Gary/Falbe, Cecilia M., *Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations*, in: *Journal of Applied Psychology*, 76 (3/1991), 416-423.
- Zenkert, Georg, *Die Konstitution der Macht, Kompetenz, Ordnung und Integration in der politischen Verfassung*, Tübingen, Mohr Siebeck, 2004.
- Zogjani, Adem/Llaci, Shygyri/Elmazi, Erida, *The Role of Power in Effective Leadership and Followership: The Albanian Case*, in: *Romanian Economic and Business Review*, 9 (1/2014), 9-102.
- Zucker, Lynne G., *The Role of Institutionalization in Cultural Persistence*, in: *American Sociological Review*, 42 (5/1977), 726-743.
- Zucker, Lynne, G., *Organizations as Institutions*, in: *Research in the Sociology of Organizations*, ed. S.B. Bacharach, Greenwich, Conn.: JAI Press, 1983, 1-42.
- Zucker, Lynne G., *Institutional Theories of Organizations*, in: *Annual Review of Sociology*, 13 (1987), 443-464.
- Zühlsdorff, Henning, o.V., *Critical Incident Technique, Personalwirtschaftliche Instrumente*, Leuphana, 2012, 1-5, abgerufen unter:
www.uni-lueneburg.de/personal_fuehrung/index.php/Critical_Incident_Technique, am 28.5.2017.

7 Fragebogen

Fragebogen für Führungskräfte des mittleren Managements

Fakultät III: Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre insb. Personalmanagement und Organisation



Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,

für eine wissenschaftliche Erhebung benötige ich im Rahmen meiner Doktorarbeit Ihre Unterstützung. Ich möchte Sie daher bitten sich **15 Minuten Zeit** für mich zu nehmen und mich mit Ihren Erfahrungen zu unterstützen. Vielen herzlichen Dank – Sie helfen mir hiermit sehr.

In diesem Fragebogen möchte ich erfahren, was für eine außergewöhnliche Führungssituation Sie in Ihrem beruflichen Alltag in den letzten Wochen erlebt haben, in der Sie zunächst nicht weitergekommen sind.

Lesen Sie sich bitte die Texte sorgfältig durch und beantworten mir so gut wie möglich die nachfolgenden Fragen.

1. Bitte beschreiben Sie mit eigenen Worten kurz in Stichpunkten die von Ihnen erlebte außergewöhnliche Führungssituation.

2. Warum sind Sie in dieser für Sie außergewöhnlichen Führungssituation zunächst nicht weiter gekommen?

	auf „direktem Wege“ blockiert	„hinter meinem Rücken“ blockiert
Die Geschäftsführung hat mich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der/die Eigentümer hat/haben mich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der/die Vorgesetzte(n) hat/haben mich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskollegen in anderen Abteilungen haben mich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen haben mich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstellte Mitarbeiter/-innen haben mich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsrat hat mich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lieferanten haben mich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunden haben mich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschäftspartner haben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: _____ hat mich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Wie haben Sie in dieser für Sie außergewöhnlichen Führungssituation Ihre Mitarbeiter/-innen geführt, um dann doch noch weiterzukommen?				
	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme eher nicht zu	stimme gar nicht zu
Ich habe meine Mitarbeiter/-innen durch Lob angespornt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe meinen Mitarbeitern Zeit zur Verfügung gestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe meinen Mitarbeitern weitere Anreize, wie u.a. Prämien, etc. in Aussicht gestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe meinen Mitarbeitern mit disziplinarischen Maßnahmen gedroht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe meinen Mitarbeitern weitere mögliche Konsequenzen aufgezeigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe die bisherige Arbeitsleistung von meinen Mitarbeitern in Frage gestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe meinen Mitarbeitern voll vertraut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich war überzeugt, dass meine Mitarbeiter/-innen mir in dieser außergewöhnlichen Situation vertrauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe meinen Mitarbeitern strikte Anweisungen gegeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe mein persönliches Wissen und Können eingesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe gezielt Informationen an meine Mitarbeiter/-innen weitergegeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe durch Argumente meine Mitarbeiter/-innen überzeugen können, mir zu folgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe andere im Unternehmen von meinem Vorhaben zur Lösung überzeugen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe gar nichts unternommen, um diese außergewöhnliche Führungssituation für mich zu lösen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Welche anderen Personen oder Gruppen haben Sie bei der Lösung Ihrer außergewöhnlichen Führungssituation noch unterstützt?				
	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme eher nicht zu	stimme gar nicht zu
Geschäftsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der/die Eigentümer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorgesetzte(r)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskollegen in anderen Abteilungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstellte Mitarbeiter/-innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschäftspartner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Wie beurteilen Sie aus heutiger Sicht den Ausgang der von Ihnen zuvor geschilderten außergewöhnlichen Führungssituation?				
	stimme zu	stimme teilweise zu	stimme eher nicht zu	stimme gar nicht zu
Ich bewerte das Ergebnis im Nachhinein als erfolgreich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diese Führungssituation hat zu keinem Ergebnis geführt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bewerte das Ergebnis im Nachhinein als sehr negativ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Wie beurteilen Sie, was hat sich seit dieser außergewöhnlichen Führungssituation - im Hinblick auf Ihre Führungsrolle, für Sie im Unternehmen verändert?					
	deutlich besser	etwas besser	unverändert	etwas schlechter	deutlich schlechter
Die Beziehung zur Geschäftsführung ist	<input type="checkbox"/>				
Die Beziehung zum(r) Eigentümer/-in ist	<input type="checkbox"/>				
Die Beziehung zu Vorgesetzten ist	<input type="checkbox"/>				
Die Beziehung zu den Führungskollegen/-innen ist	<input type="checkbox"/>				
Die Beziehung zu den Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen ist	<input type="checkbox"/>				
Beziehung zu meinen Mitarbeitern ist	<input type="checkbox"/>				
Die Beziehung zum Betriebsrat ist	<input type="checkbox"/>				
Die Beziehung zu Lieferanten ist	<input type="checkbox"/>				
Die Beziehung zu den Kunden ist	<input type="checkbox"/>				
Die Beziehung zu Geschäftspartnern ist	<input type="checkbox"/>				
Die Umsetzung von meinen Entscheidungen sind	<input type="checkbox"/>				
Mein persönlicher Einfluss <u>innerhalb</u> des Unternehmens ist	<input type="checkbox"/>				
Mein persönlicher Einfluss <u>außerhalb</u> des Unternehmens ist seitdem	<input type="checkbox"/>				
Die Arbeit in meinem persönlichen Netzwerk ist	<input type="checkbox"/>				
Die Qualität der Informationen, die ich über Dritte <u>außerhalb</u> des Unternehmens erhalte, sind	<input type="checkbox"/>				
Die Qualität der Informationen, die ich <u>innerhalb</u> des Unternehmens erhalte sind	<input type="checkbox"/>				

7. Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen? (Nur eine Antwort möglich)	
<input type="checkbox"/> Gesundheit	<input type="checkbox"/> Automobil
<input type="checkbox"/> Tourismus	<input type="checkbox"/> Banken und Versicherungen
<input type="checkbox"/> Logistik	<input type="checkbox"/> Energie
<input type="checkbox"/> Informations- und Kommunikationstechnik	<input type="checkbox"/> Lebensmittel
<input type="checkbox"/> Maschinen- und Anlagenbau	<input type="checkbox"/> Handel
<input type="checkbox"/> Dienstleistung	<input type="checkbox"/> Sonstige: _____
<input type="checkbox"/> Elektroindustrie	

8. In dem Unternehmen sind derzeit wie viele Mitarbeiter/-innen beschäftigt?	
<input type="checkbox"/> 1 - 9	<input type="checkbox"/> 10 - 49 <input type="checkbox"/> 50 - 249 <input type="checkbox"/> 250 - 499 <input type="checkbox"/> über 500
9. Ist das Unternehmen ein Familienunternehmen?	
<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein	
10. Wie viele Führungsebenen befinden sich im Unternehmen?	
<input type="checkbox"/> 1 - 2 <input type="checkbox"/> 2 - 4 <input type="checkbox"/> über 4	
11. Bitte tragen Sie hier Ihr Geschlecht ein.	
<input type="checkbox"/> männlich <input type="checkbox"/> weiblich	
12. Seit wie vielen Jahren sind Sie in diesem Unternehmen beschäftigt?	
<input type="checkbox"/> 1 - 5 Jahre <input type="checkbox"/> 6 - 10 Jahre <input type="checkbox"/> 11 - 15 Jahre <input type="checkbox"/> 15 - 25 Jahre <input type="checkbox"/> über 25 Jahre	
13. Über welchen höchsten beruflichen Abschluss verfügen Sie? <i>(Nur eine Antwort möglich.)</i>	
<input type="checkbox"/> anerkannte Berufsausbildung	<input type="checkbox"/> Diplom/Magister/Master/Staatsexamen
<input type="checkbox"/> Meister/Techniker/gleichwertiger Fachschulabschluss	<input type="checkbox"/> MBA/Executive MBA
<input type="checkbox"/> Bachelor	<input type="checkbox"/> Promotion
14. Auf welcher Führungsebene befinden Sie sich derzeit in Ihrem Unternehmen? <i>(Ausgehend von der ersten Ebene – der Geschäftsführung.)</i>	
<input type="checkbox"/> zweiten Ebene <input type="checkbox"/> dritten Ebene <input type="checkbox"/> vierten Ebene	
15. Über wie viele Jahre Führungserfahrung verfügen Sie?	
<input type="checkbox"/> 1 - 5 Jahre <input type="checkbox"/> 6 - 10 Jahre <input type="checkbox"/> 11 - 15 Jahre <input type="checkbox"/> 15 - 25 Jahre <input type="checkbox"/> über 25 Jahre	
16. Welcher Funktionsbereich/Abteilung untersteht Ihnen?	
<input type="checkbox"/> Buchhaltung/Controlling	<input type="checkbox"/> Produktion
<input type="checkbox"/> Einkauf	<input type="checkbox"/> Qualitätssicherung
<input type="checkbox"/> Entwicklung/Konstruktion/Projektplanung	<input type="checkbox"/> Versand/Logistik
<input type="checkbox"/> Fertigungssteuerung	<input type="checkbox"/> Verkauf
<input type="checkbox"/> Personalwesen	<input type="checkbox"/> Sonstiger Bereich _____
17. Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Ihnen dabei direkt unterstellt?	
Anzahl: _____ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	
18. Über welche Vollmacht verfügen Sie? <i>(Nur eine Antwort möglich)</i>	
<input type="checkbox"/> Generalvollmacht	<input type="checkbox"/> Sonstige: _____
<input type="checkbox"/> Prokura (ppa.)	<input type="checkbox"/> keine
<input type="checkbox"/> Handlungsvollmacht (i.V.)	

8 Statistische Auswertung der Fragen 1-18

In Tabelle 26 ist das Kodierungsschema der Fragen für die SPSS Auswertung aufgeführt.

Tabelle 26: Items, Merkmale und Skalierung der Fragen im Fragebogen.

Frage	Items	Merkmalausprägung	Erfasstes Konstrukt	Frage	
1	A1	mikro 1 = liegt vor 0 = liegt nicht vor	Art des Einflusses auf den Befragten	offene	
	A2	meso 1 = liegt vor 0 = liegt nicht vor	Art des Einflusses auf den Befragten	offene	
	A3	makro 1 = liegt vor 0 = liegt nicht vor	Art des Einflusses auf den Befragten	offene	
	A4	personell 1 = liegt vor 0 = liegt nicht vor	Art des Einflusses auf den Befragten	offene	
	A5	strukturell 1 = liegt vor 0 = liegt nicht vor	Art des Einflusses auf den Befragten	offene	
	A6	potentiell 1 = liegt vor 0 = liegt nicht vor	Art des Einflusses auf den Befragten	offene	
	A7	realisiert 1 = liegt vor 0 = liegt nicht vor	Art des Einflusses auf den Befragten	offene	
2	11 Items	1-7 interner Bezug 8-10 externer Bezug 11 Sonstige	Bxx_1_formal Bxx_2_informell Art der Barriere bzgl. der Handlungseinschränkung des Befragten	geschl.	
			Bxx_1_formal Bxx_2_informell Art der Barriere bzgl. der Handlungseinschränkung des Befragten	geschl.	
			Bxx_1_formal Bxx_2_informell Art der Barriere bzgl. der Handlungseinschränkung des Befragten	geschl.	
3	14 Items	4 Merkmale von „stimme zu“ bis „stimme gar nicht zu“	reward power	geschl.	
		1-3	coercive power	geschl.	
		4-6	referent power	geschl.	
		7-8	legitimate power	geschl.	
		9	expert power	geschl.	
4	11 Items	10	information power	geschl.	
		11-13	interne Unterstützung	geschl.	
		8-10	externe Unterstützung	geschl.	
5	3 Items	11 Sonstige	geschl.	geschl.	
		4 Merkmale „stimme zu“ bis „stimme gar nicht zu“	Ergebnisbewertung	geschl.	
6	16 Items	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 12 und 16	4 Merkmale „stimme zu“ bis „stimme gar nicht zu“	Veränderung in den internen Beziehungen	geschl.
		8, 9, 10, 13 und 15	s.o.	Veränderung in den externen Beziehungen	geschl.
		11 und 14	s.o.	neutral	geschl.
7	13 Items	1-12	1 = liegt vor 0 = liegt nicht vor	statistische Daten der Branche	geschl.
		13 Sonstige	1 = liegt vor 0 = liegt nicht vor	statistische Daten der Branche	geschl.

8	1 Item	1	Auswahl 1 = 1-9 2 = 10-49 3 = 50-249 4 = 250-499 5 = über 500	Unternehmensgröße als Nachweis bzw. Ausschluss auf / zur KMU 5 Größenklassen	geschl.
9	1 Item	1	1 = liegt vor 0 = liegt nicht vor	Abfrage Familienunternehmen	geschl.
10	1 Item	1	Auswahl 1 = 1-2 2 = 2-4 3 = über 4	Abfrage Anzahl der Führungsebenen im Unternehmen 3 Größenklassen	geschl.
11	1 Item	1	1 = männlich 0 = weiblich	Abfrage Geschlecht der / des Befragten	geschl.
12	1 Item	1	Auswahl 1 = 1-5 2 = 6-10 3 = 11-15 4 = 15-25 5 = über 25	Beschäftigungsjahre im Unternehmen 5 Größenklassen	geschl.
13	1 Item	1	Merkmale jeweils 1-6	höchster beruflicher Abschluss	geschl.
14	1 Item	1	Merkmale jeweils 1-3	Führungsebene der / des Befragten 3 Größenklassen	geschl.
15	1 Item	1	1 = 1-5 2 = 6-10 3 = 11-15 4 = 15-25 5 = über 25	Jahre der persönlichen Führungserfahrung 5 Größenklassen	geschl.
16	10 Items	1	Merkmale 1-9 und 10_Text	Unterstellter Funktionsbereich	geschl.
17	1 Item	1	Zahl	Anzahl der direkt unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	offene
18	5 Items	5	Antworten 1-5	Vollmachten	geschl.

8.1 Statistische Auswertung zu Frage 1

Bitte beschreiben Sie mit eigenen Worten kurz in Stichpunkten die von Ihnen erlebte außergewöhnliche Führungssituation.

Frage 1 soll den Befragten die Möglichkeit bieten, eine für sie zuvor als außergewöhnliche empfundene Führungssituation kurz in Stichworten zusammenzufassen. Sie ist nach dem *CIT*-Schema aufgebaut und soll so möglichst viel über die erlebte und für den Probanden als außergewöhnlich empfundene Situation in Form eines aufgeschriebenen Textes liefern. Dieser von den Befragten produzierte Text wurde im Anschluss gesichtet und nach klassifizierten Merkmalen codiert und zugeordnet. Diese Merkmale spiegeln die Ursache für die vorliegende außergewöhnliche Führungssituation nach ihren jeweiligen Klassifizierungsmerkmalen wider. Die Gesamtanzahl der auszuwertenden Befragten lag bei $N = 37$. In der weiteren statistischen Auswertung wird mit N_F die Anzahl der auf eine bestimmte Frage oder Item geantworteten Probanden aufgezeigt.

Tabelle 27: Klassifizierungsmerkmale im *CIT*-Schema.

A1	mikro	Erfasst den ausgeübten Einfluss durch Personen.	Hinweise oder Merkmale, die auf Personen schließen lassen.
A2	meso	Erfasst den ausgeübten Einfluss durch Organisationen.	Hinweise oder Merkmale, die auf Organisationen oder Gruppen schließen lassen.
A3	makro	Erfasst den ausgeübten Einfluss durch den Staat bzw. die Gesellschaft.	Hinweise oder Merkmale, die auf Gesetze, Verordnungen etc. schließen lassen.
A4	personell	Kriterien sozialer Macht: Empfundener Machteinfluss, direkt durch Personen hervorgerufen.	Hinweise oder Merkmale, die auf eine direkte Einflussnahme durch Personen schließen lassen.
A5	strukturell	Kriterien sozialer Macht: Empfundener Machteinfluss aufgrund von Strukturen, wie Hierarchien.	Hinweise oder Merkmale, die auf strukturelle Einflüsse schließen lassen, wie Hierarchien, Ordnungen, Normen, Regeln, Prozesse etc.
A6	potentiell	Kriterien sozialer Macht: Empfundener Machteinfluss aufgrund erwarteter Machteinflüsse.	Hinweise oder Merkmale, die auf die Androhung von Strafe, Zwang etc. schließen lassen.
A7	realisiert	Kriterien sozialer Macht: Empfundener Machteinfluss durch unmittelbar bereits realisierten Machtgebrauch.	Hinweise oder Merkmale, die auf bereits realisierten Machtgebrauch schließen lassen.

Tabelle 28: Antworten der Befragten aus Frage 1 – CIT-Methode.

Nr.	Antwort der Befragten	Kodierung
1	„Täglicher Kampf mit Lieferterminen durch schlechte qualitative Komponenten und Liefertermine von Lieferanten. Personalprobleme.“	A1_mikro A2_meso A5_strukturell A7_realisiert
2	„Eigenarten des Chefs; cholerisch, launisch.“	A1_mikro A4_personell A7_realisiert
3	„Ich bin zufällig in eine Diskussion über die aktuelle Situation gekommen. Habe erst einmal die Gesprächsgrundlage analysiert, dann Erfahrungen der letzten Jahre kundgetan. Vor "Panicmache" gewarnt.“	A5_strukturell A6_potentiell
4	„Ich musste vor geraumer Zeit einem Kollegen nahelegen, dass er für sein Aufgabengebiet nicht geeignet ist und ihn versetzen. Dafür musste ich einen neuen Kollegen ins "kalte Wasser" werfen.“	A1_mikro A4_personell A7_realisiert
5	„FT-Leitung ist im Gegensatz zu früher Probleme nicht mehr angegangen und hat diese gelöst, sondern "ausgesessen"/ignoriert/bedauert. Es war schwierig Aufgaben zu stellen ohne ständig nachzufragen & zu kontrollieren ob erledigt. Dabei ging es um Problemlösungen innerhalb der Fertigung, als auch mit angrenzenden Bereichen (QT, Logistik).“	A1_mikro A4_personell A7_realisiert
6	„In einem Personalgespräch mit einem Vorarbeiter wurde die Umsetzung und Verstärkung seiner Mannschaft besprochen. Da es sich bei dem Mitarbeiter, welcher zur Verstärkung bereits angesprochen wurde, um einen Mitarbeiter mit ausländischen Wurzeln handelt, erfolgte eine Ablehnung dieses MA auf Grund seiner Abstammung des Vorarbeiters. Dieses führte zu einem Abbruch des Gespräches.“	A1_mikro A4_personell A7_realisiert
7	„GF greift in völlig banale, vertragskonforme Entscheidungen des Tagesgeschäftes ein, zitiert meinen MA zu sich, um ihn ahnungslos wie unvorbereitet nach allen Regeln der Kunst zu maßregeln. MA kehrt verständnislos, wütend, enttäuscht und demotiviert zurück in sein/mein Büro.“	A1_mikro A4_personell A7_realisiert
8	„Kündigen von Auszubildenden. Hohe Fehlstunden in der Berufsschule - daraus resultierend mangelhafte bis ungenügende Leistungen. Sowie hohe Krankstunden bzw. Fehltage. Geschäftsführung hatte Angst vor rechtlicher Auseinandersetzung.“	A1_mikro A4_personell A7_realisiert
9	„Kunde fragte mich nach wahrscheinlichem Liefertermin, Führungskollege aus der Fertigung gibt mir keine vernünftige Auskunft und auch keine Alternative wie z.B. Rückrufmöglichkeit oder so, Kunde wartet derweil am Telefon.“	A1_mikro A4_personell A7_realisiert
10	„Zeitdruck; Kundengespräche (zeitintensiv) Mitarbeitergespräche“	A1_mikro A2_meso A4_personell A5_strukturell A6_potentiell A7_realisiert
11	„Die verantwortliche Führungskraft trotz mehrfacher mündlicher und schriftlicher Erinnerung, notwendige Arbeiten zur Sicherstellung der Sicherheit an Anlagen nicht durchgeführt oder durchführen lassen. Ein dokumentiertes Gespräch mit konkreten Maßnahmen wurde geführt.“	A1_mikro A4_personell A7_realisiert
12	„Anweisung gegenüber unterstellten MA - dieser war damit nicht einverstanden - hat sich hinter meinem Rück an den GF gewendet - dieser widerrief meine Anweisung ohne mich zu unterrichten.“	A1_mikro A4_personell A7_realisiert
13	„Mitarbeiter/-in nicht geeignet für die Position laut anderer Abteilung Team.“	A1_mikro A4_personell A6_potentiell
14	„Unzulängliche Kompetenz der Geschäftsführung veranlasst mich mehr Verantwortung / Aufgaben übernehmen zu müssen als ich laut Position eigentlich muss.“	A1_mikro A4_personell A7_realisiert
15	„CNC-Dreher, seit 40 Jahren im Unternehmen. Fachlich sehr gut, persönlich sehr schlecht. Ständig Anweisungen in Frage gestellt, Diskussion die mit der Aufgabenstellung nichts zu tun hatten, aggressives lautes Auftreten, Verhalten, Lehrgänge und Workshops halfen mir mich anzupassen und auf die Mitarbeiter anzupassen und auf die Mitarbeiter einzustellen, dieses half bei diesem	A1_mikro A4_personell A6_potentiell

	<i>Mitarbeiter nur kurzfristig oder gar nicht. Persönliche Gespräche brachten nur wenig. Die Vorgesetzten die vorher mit dem Mitarbeiter zu tun hatten konnten oder wollten nicht helfen. Beim Eigentümerwechsel unseres Unternehmens habe ich die Situation genutzt und ein Ultimatum gestellt. Bei Missachtung wird gekündigt! Dieses Ultimatum läuft seit 1.1.17 bis 31.12.17, danach Rente. Bisher läuft es gut, der Mitarbeiter hat sich angepasst.“</i>	
16	<i>„Sondermaschine erforderte spezielle Reparatur (Alu-Schweißen). Eigeninitiativ den Auftrag an den Konstrukteur der Maschine vergeben. Reparatur wurde durchgeführt und in Rechnung gestellt. GF weigert sich jedoch bis heute diese Rechnung zu bezahlen. Begründung: defekte Schweißnähte seinen reklamationstauglich (hier zu unrecht). Rechnung ist bis heute nicht gezahlt worden (1.600,- Euro) und langjährige Geschäftsbeziehung wurde aufgegeben.“</i>	A1_mikro A4_personell A7_realisiert
17	<i>„Ich wollte meinen Chef davon überzeugen, dass 2 Mitarbeiter eine kleine Lohnerhöhung bekommen sollten, da sie außergewöhnlich gute Leistungen erbracht haben und wichtig für das Unternehmen sind.“</i>	A1_mikro A4_personell A7_realisiert
18	<i>„Die Leistungen an der Anlage wurden in den letzten Monaten nicht erreicht.“</i>	keine Codierung möglich
19	<i>„Wenn es um Entscheidungen die mit der Gesetzgebung (Arbeitssicherheit u. Arbeitszeit) zu tun hat gibt es nicht viel nachzudenken.“</i>	A3_makro A5_strukturell A6_potentiell
20	<i>„Die Leistung an einer Anlage sollte gesteigert werden. Dazu wurde KVP und Prozessanalyse durch Prozess-Engineering durchgeführt. Es wurden mehrere Punkte gefunden um die Anlagenverfügbarkeit zu erhöhen.“</i>	A1_mikro A4_personell A5_strukturell A6_potentiell A7_realisiert
21	<i>„Benötigte personelle Ressourcen wurden aufgrund von Engpässen zunächst nicht und anschließend stark gemindert zur Durchführung eines Projektes zur Verfügung gestellt. Mitarbeiter haben sich zudem zum Teil durch die Ausrede des "Troubleshooting" immer wieder aus dem Projekt herausgezogen.“</i>	A1_makro A4_personell A6_potentiell A7_realisiert
22	<i>„Externe Mitarbeiter Unzufriedenheit für welche zunächst keine Gründe ersichtlich waren. Die Kommunikation mit den Mitarbeitern war sehr eingeschränkt möglich, ohne das sich die Mitarbeiter offen und klar äußerten.“</i>	A1_mikro A4_personell A6_potentiell A7_realisiert
23	<i>„Habe vor 5 Jahren den Export übernommen mit hoher Verantwortung. Da man im Export Abteilungsübergreifend arbeitet ist man auf die Zuarbeit der anderen Abteilungen angewiesen. Leider haben die anderen Abteilungen offensichtlich ein anderes Verständnis was Zusammenarbeit bzw. Verantwortung angeht. Dies ist meiner Meinung nach Abteilungsegoismus geschuldet.“</i>	A1_mikro A4_personell A5_strukturell A6_potentiell A7_realisiert
24	<i>„Ein wesentlicher Rohstoff wurde durch Entscheidungen in China für den Weltmarkt blockiert. Die dadurch ausgelöste Materialverknappung widerspricht Preisgarantien und alle Mitarbeiter müssen mit Kunden Preisgespräche führen und diese Marktsituation, die für alle neu und unbekannt ist rechtlich einwandfrei erklären können.“</i>	A2_meso A3_makro A5_strukturell A7_realisiert
25	<i>„Ich wurde als "Ersatz" für einen noch im Unternehmen tätigen Ingenieur eingestellt und sollte - angespornt durch den, direkt der Geschäftsführung unterstellten, Betriebsleiter - "mithelfen" diesen "heraus zu mobben". Ich habe da nicht mitgespielt und geriet so selbst in die Schusslinie.“</i>	A1_mikro A4_personell A6_potentiell
26	<i>„Unterweisung des Personals für andere Aufgaben. Sofortiger Widerstand. Direkte Ablehnung. Mit Geduld und guten Beispiele, dass eine Veränderung nicht immer etwas Negatives bedeutet, kam ich letztendlich doch zum Erfolg.“</i>	A1_mikro A4_personell A7_realisiert
27	<i>„Einführung digitaler Rechnungseingangs-Workflow. Blockade durch die Buchhaltung.“</i>	A1_mikro A4_personell A7_realisiert
28	<i>„Bedeutsamer Mitarbeiter der eigenen Abteilung fällt krankheitsbedingt absehbar in einer wichtigen Projektphase längere Zeit aus. Ersatz wurde erst ca. 1 Jahr später gestellt.“</i>	A1_mikro A4_personell A7_realisiert
29	<i>„Ein Mitarbeiter hat seine Ruhezeiten nicht eingehalten. (11Std. Zwischen 2 Schichten) und über 10 Std. hinaus gearbeitet. (max. 10 Std.) Dies ereignete sich an einem Wochenende. Ich erfuhr davon Tage später direkt von der Geschäftsleitung. Ein Mitarbeiter einer anderen Abteilung hatte dies beim Betriebsrat angezeigt.“</i>	A1_mikro A4_personell A7_realisiert
30	<i>„Neue Maschinenanschaffung allein durch die Geschäftsleitung. Maschine viel ständig nach kürzerer Laufzeit aus. 4-5 Mal wurde der Monteur angefordert. Fehler wurde nur beim Bedienpersonal</i>	A1_mikro A2_meso

	<i>gesucht. Endergebnis: Maschine wurde zurückgesendet. Softwarefehler.“</i>	A4_personell A7_realisiert
31	<i>„Ein Mitarbeiter wurde räumlich an einen anderen Arbeitsplatz versetzt der eine höhere Lärmbe- lästigung hatte als der vorherige Arbeitsplatz. Unter dieser Situation litt der Mitarbeiter deutlich. Es kam zu krankheitsbedingten Ausfällen. Einen anderen Arbeitsplatz wollte oder konnte die Ge- schäftsleitung nicht anbieten.“</i>	A1_mikro A4_personell A7_realisiert
32	<i>„Eine Mitarbeiterin klagte über eine dauerhafte Arbeitsüberlastung, die aus ihrer Sicht gesund- heitsgefährdend sei.“</i>	A1_mikro A5_strukturell A7_realisiert
33	<i>„Ein Mitarbeiter ist auf Mittagsschicht und geht ohne Absprache und Grund früher nach Hause. Ein eiliger Auftrag wurde nicht fertig. Am nächsten Tag sprach ich den Mitarbeiter an und fragte was der Grund gewesen sei. Ich erklärte ihm auch die Ausmaße seines eigenmächtigen Verhaltens. Das Gespräch verlief sachlich und ruhig. Doch der Mitarbeiter informierte den Betriebsrat. Also sprach ich auch mit dem Vorgesetzten. Ebenfalls in ruhiger Atmosphäre. Eine Zeit lang war Funk- stille. Das Verhältnis zum Mitarbeiter distanziert, aber aus meiner Sicht mehr vom Mitarbeiter. Auf einmal erfahre ich vom Terminplaner, das der Mitarbeiter erzählte, dass ich nicht mehr mit ihm sprechen würde, und ihm auch nicht informiere, was nicht der Wahrheit entsprach. Ich ging dann in die Offensive, habe ein Gespräch im Beisein des Betriebsratsvorsitzenden und des Betriebsleiters und Mitarbeiter vereinbart und mit Hilfe des Terminplaners meinen Ruf gerettet.“</i>	A1_mikro A4_personell A7_realisiert
34	<i>„Abteilung Verwaltung/Verkauf. Umstrukturierung, da Mitarbeiter zeitnah in Ruhestand geht und nicht nachbesetzt werden soll. Daraufhin schwierige Situation mit verbliebenen Personal.“</i>	A1_mikro A5_strukturell A7_realisiert
35	<i>„Notwendige Investitionen wurden verweigert; schwerfällige Entscheidungsfreudigkeit; zaudern statt handeln; fehlende Argumentationen auf GF-Ebene.“</i>	A1_mikro A4_personell A7_realisiert
36	<i>„Die Geschäftsführung ist zeitlich mit ihren vielfältigen Aufgaben überlastet und schafft es nicht mehr untergeordnete noch Projektaufgaben zu delegieren. Es kann nicht sein, dass immer nur eine Person Ansprechpartner für alle Situationen ist.“</i>	A1_mikro A4_personell A6_potentiell
37	<i>„Mitarbeiter wollen das Unternehmen verlassen; Konkurrenz zahlt mehr; wichtige Schaltpositionen im Unternehmen sind in Gefahr; Erarbeitung von Lösungen war schwer; Situation überfordert Inhaberfamilie; Haben von 10 wechsellwilligen 8 halten können; Habe selber erst spät Entschei- dungsgewalt bekommen; dann sehr erfolgreich.“</i>	A2_meso A4_personell A5_strukturell A6_potentiell A7_realisiert

8.1.1 Mikro-, Meso- und Makroebene

Die Ergebnisse (s. Tabelle 160) identifizieren starke Einflüsse auf Mikroebene bei 86,5% ($N_F = 32/37$) der ausgewerteten Fragebögen. Die Einflüsse durch Meso- und Makroebene hingegen liegen eher in geringerer Ausprägung vor: Einflüsse durch Mesoebene (s. Tabelle 161) in 13,5% ($N_F = 5/37$) und durch Makroebene (s. Tabelle 162) nur in 5,4% ($N_F = 2/37$) der Fälle.

8.1.2 Personell und strukturell

Ein ‚personeller Einfluss‘ (s. Tabelle 163) zeigt eine starke Häufung und liegt bei 81,1% ($N_F = 30/37$) der Befragten vor. Ein ‚struktureller Einfluss‘ (s. Tabelle 164) hingegen liegt bei 27% ($N_F = 10/37$) der Befragten vor.

8.1.3 Potentiell und realisiert

Unter den Befragten empfanden 32,4% ($N_F = 12/37$) den Einfluss als ‚potentiell‘ (s. Tabelle 165). Hingegen gaben 81,1% ($N_F = 30/37$) diesen Einfluss in seiner Wirkung als bereits ‚realisiert‘ (s. Tabelle 166) an.

8.2 Statistische Auswertung zu Frage 2

Warum sind Sie in dieser für Sie außergewöhnlichen Führungssituation zunächst nicht weiter gekommen?

In dieser Frage geht es um die Identifizierung möglicher Einflussfaktoren, die in dieser außergewöhnlichen Situation blockiert haben. Abgefragt wurden die als Befugnisbarrieren wahrgenommenen Einflüsse Dritter, diese sowohl innerhalb als auch außerhalb der Unternehmung – formal – „auf direktem Wege blockiert“ und/oder – informell – „hinter meinem Rücken blockiert“.

Die Frage besteht aus elf Einzelitems, von denen Item 1-7 interne Stakeholder und die Items 8-10 externe Stakeholder umfassen. Im Item elf bestand die Möglichkeit nicht aufgeführte Akteure zu nennen.

Die Anzahl der antwortenden Befragten lag bei dieser Frage bei $N_F = 37$. Aus der Statistik der beantworteten Fragen lässt sich erkennen, dass sowohl interne wie auch externe Einflussfaktoren durch die Befragten aufgezeigt wurden, die in dieser vorliegenden außergewöhnlichen Führungssituation sowohl formal als auch informell blockiert haben. Interne Befugnisbarrieren wurden durch die Geschäftsführung, die/der Eigentümer/in, Führungskollegen anderer Abteilungen, Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen, die eigenen unterstellten Mitarbeiter/-innen wie auch durch den Betriebsrat hervorgerufen. Externe Befugnisbarrieren wurden durch die Lieferanten, Kunden, Geschäftspartner wie auch durch Monteure verursacht.

Von der Geschäftsführung intern „auf direktem Wege“ – formal – blockiert worden zu sein, gaben 43,2% ($N_F = 16/37$) an. 16,2% ($N_F = 6/37$) der Befragten gaben an intern „hinter meinem Rücken“ – informell – blockiert worden zu sein. Demzufolge agiert die Geschäftsführung stärker formal und zu weilen geringer auch mit informellen Mitteln.

Vom Eigentümer intern „auf direktem Wege“ – formal – blockiert worden zu sein, gaben 10,8% ($N_F = 4/37$) der Befragten an, und lediglich eine Person (2,7%, $N_F = 1/37$) gab an intern „hinter meinem Rücken“ – informell – vom Eigentümer blockiert worden zu sein.

Demzufolge lässt sich vermuten, dass der/die Eigentümer/in weitgehend formal agiert.

Vom Vorgesetzten intern „auf direktem Wege“ – formal – blockiert worden zu sein, gaben 8,7% ($N_F = 2/23$) an. Keiner der Befragten gab an intern „hinter meinem Rücken“ – informell – vom Vorgesetzten blockiert worden zu sein. Da die Mehrheit der Befragten (97,2%, $N_F = 35/36$, s. Kap 8.13) sich auf der zweiten bzw. dritten Führungsebene im Unternehmen befindet, lässt sich vermuten, dass es sich bei den Vorgesetzten auch hierbei entweder um die Geschäftsführung oder um den Eigentümer handeln kann. Auch zeigen die Befragungsergebnisse, dass sich 69,4% ($N_F = 25/36$) der Befragten auf der zweiten Führungsebene befinden. Folglich kann der/die Vorgesetzte(n), da dieser identisch mit

dem Geschäftsführer bzw. dem Eigentümer zu sein scheint, als gleichbehandelt bzw. gleichgesetzt betrachtet werden. Die/der Vorgesetzte agierte in dieser Befragung weitgehend formal.

Von Führungskollegen in anderen Abteilungen intern „auf direktem Wege“ – formal – blockiert worden zu sein, gaben 13,5%, $N_F = 5/37$ der Befragten an. Hingegen 18,9%, $N_F = 7/37$ gaben an intern „hinter meinem Rücken“ – informell – von Führungskollegen in anderen Abteilungen blockiert worden zu sein. Leicht höher sind somit die Angaben der Befragten etwas stärker auf informellem Wege als auf formale Weise von den Führungskollegen blockiert worden zu sein.

Von Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen intern „auf direktem Wege“ – formal – blockiert worden zu sein, gaben lediglich 5,4% ($N_F = 2/37$) an. Hingegen gaben 13,5% ($N_F = 5/37$) an intern „hinter meinem Rücken“ – informell – von Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen blockiert worden zu sein. Die Ausprägung ‚informell‘ zeigt sich hier deutlich stärker als das ‚formale‘ Vorgehen.

Von den eigenen unterstellten Mitarbeitern/-innen intern „auf direktem Wege“ – formal – blockiert worden zu sein gaben 16,2% ($N_F = 6/37$) an. Das Ergebnis intern „hinter meinem Rücken“ – informell – von den eigenen unterstellten Mitarbeitern/-innen blockiert worden zu sein liegt bei 16,2% ($N_F = 6/37$) vor.

Bemerkenswert war die Annahme vom Betriebsrat intern „auf direktem Wege“ – formal – blockiert worden zu sein. Hier gaben 5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten an formal blockiert und weitere 5,4% ($N_F = 2/37$) empfanden intern „hinter meinem Rücken“ – informell – vom Betriebsrat blockiert worden zu sein.

Von Lieferanten extern „auf direktem Wege“ – formal – blockiert worden zu sein gaben 10,8% ($N_F = 4/37$) an. Hingegen gaben nur 2,7% ($N_F = 1/37$) an extern „hinter meinem Rücken“ – informell – von Lieferanten blockiert worden zu sein.

Von Kunden extern „auf direktem Wege“ – formal – blockiert worden zu sein gaben 8,1% ($N_F = 3/37$) an.

Von Geschäftspartnern fühlte sich lediglich eine Person (2,7%, $N_F = 1/37$) extern „hinter meinem Rücken“ – informell – blockiert. Auch gab eine Person (2,7%, $N_F = 1/37$) an extern „auf direktem Wege“ – informell – blockiert worden zu sein.

Hingegen gab nur eine Person (2,7%, $N_F = 1/37$) unter ‚Sonstige‘ an vom Monteur extern „auf direktem Wege“ – formal – blockiert worden zu sein.

In der Häufigkeit der Ausprägungen zeigt sich, dass sowohl formale als auch informelle Befugnisbarrieren sowohl von internen als auch von externen Akteuren hervorgerufen wurden. Hauptakteure dabei waren die Ebenen oberhalb des mittleren Managements. Bemerkenswert waren dabei insbesondere die informellen Einflüsse seitens der Geschäftsführung (16,2%, $N_F = 6/37$), den Führungskollegen (18,9%, $N_F = 7/37$), den Mitarbeitern anderer Abteilungen (13,5%, $N_F = 5/37$) wie auch den eigenen unterstellten Mitarbeitern (16,2%, $N_F = 6/37$).

Die Tabelle 53 zeigt die Verteilung der aufgezeigten Einflüsse gemäß ihrer statistischen Gewichtung grafisch auf.

Gemäß der grafischen Anschauung (s. Abbildung 21) zeigt sich die Vielzahl einflussnehmender interner wie auch externer Akteure die sowohl formal als auch informell Barrieren hervorgerufen haben.

Die nachfolgenden Tabellen zeigen die statistischen Auswertungen der Frage 2 gemäß den Nennungen in den Items auf:

Tabelle 29: B1_intern1, Geschäftsführung – formal.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	21	56,8	56,8	56,8
	ja	16	43,2	43,2	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

43,2% ($N_F = 16/37$) der Befragten gaben an intern „auf direktem Wege“ – formal – von der Geschäftsführung blockiert worden zu sein.

Tabelle 30: B1_intern2, Geschäftsführung – informell.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	31	83,8	83,8	83,8
	ja	6	16,2	16,2	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

16,2% ($N_F = 6/37$) der Befragten gaben an intern „hinter meinem Rücken“ – informell – von der Geschäftsführung blockiert worden zu sein.

Tabelle 31: B2_intern1, Eigentümer – formal.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	33	89,2	89,2	89,2
	ja	4	10,8	10,8	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

10,8% ($N_F = 4/37$) der Befragten gaben an intern „auf direktem Wege“ – formal – vom Eigentümer blockiert worden zu sein.

Tabelle 32: B2_intern2, Eigentümer – informell.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	36	97,3	97,3	97,3
	ja	1	2,7	2,7	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

2,7% ($N_F = 1/37$) der Befragten gaben an intern „*hinter meinem Rücken*“ – informell – vom Eigentümer blockiert worden zu sein.

Tabelle 33: B3_intern1, Vorgesetzte – formal.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	21	56,8	91,3	91,3
	ja	2	5,4	8,7	100,0
	Gesamt	23	62,2	100,0	
Fehlend	99,00	14	37,8		
Gesamt		37	100,0		

8,7% ($N_F = 2/23$) gaben an intern „*auf direktem Wege*“ – formal – vom Vorgesetzten blockiert worden zu sein.

Tabelle 34: B3_intern2, Vorgesetzte – informell.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	23	62,2	100,0	100,0
Fehlend	99,00	14	37,8		
Gesamt		37	100,0		

Keiner der Befragten gab an intern „*hinter meinem Rücken*“ – informell – vom Vorgesetzten blockiert worden zu sein.

Tabelle 35: B4_intern1, Führungskollegen – formal.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	32	86,5	86,5	86,5
	ja	5	13,5	13,5	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

13,5% ($N_F = 5/37$) der Befragten gaben an intern „*auf direktem Wege*“ – formal – vom Führungskollegen in anderen Abteilungen blockiert worden zu sein.

Tabelle 36: B4_intern2, Führungskollegen – informell.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	30	81,1	81,1	81,1
	ja	7	18,9	18,9	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

18,9% ($N_F = 7/37$) der Befragten gaben an intern „*hinter meinem Rücken*“ – informell – von Führungskollegen in anderen Abteilungen blockiert worden zu sein.

Tabelle 37: B5_intern1, Mitarbeiter anderer Abt. – formal.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	35	94,6	94,6	94,6
	ja	2	5,4	5,4	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten gaben an intern „auf direktem Wege“ – formal – von Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen blockiert worden zu sein.

Tabelle 38: B5_intern2, Mitarbeiter anderer Abt. – informell.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	32	86,5	86,5	86,5
	ja	5	13,5	13,5	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

13,5% ($N_F = 5/37$) der Befragten gaben an intern „hinter meinem Rücken“ – informell – von Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen blockiert worden zu sein.

Tabelle 39: B6_intern1, unterstellte Mitarbeiter – formal.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	31	83,8	83,8	83,8
	ja	6	16,2	16,2	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

16,2% ($N_F = 6/37$) der Befragten gaben an intern „auf direktem Wege“ – formal – von unterstellten Mitarbeiter/-innen blockiert worden zu sein.

Tabelle 40: B6_intern2, unterstellte Mitarbeiter – informell.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	31	83,8	83,8	83,8
	ja	6	16,2	16,2	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

16,2% ($N_F = 6/37$) der Befragten gaben an intern „hinter meinem Rücken“ – informell – von unterstellten Mitarbeiter/-innen blockiert worden zu sein.

Tabelle 41: B7_intern1, Betriebsrat – formal.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	35	94,6	94,6	94,6
	ja	2	5,4	5,4	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten gaben an intern „auf direktem Wege“ – formal – vom Betriebsrat blockiert worden zu sein.

Tabelle 42: B7_intern2, Betriebsrat –informell.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	35	94,6	94,6	94,6
	ja	2	5,4	5,4	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten gaben an intern „*hinter meinem Rücken*“ – informell – vom Betriebsrat blockiert worden zu sein.

Tabelle 43: B8_extern1, Lieferanten – formal.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	33	89,2	89,2	89,2
	ja	4	10,8	10,8	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

10,8% ($N_F = 4/37$) der Befragten gaben an extern „*auf direktem Wege*“ – formal – von Lieferanten blockiert worden zu sein.

Tabelle 44: B8_extern2, Lieferanten – informell.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	36	97,3	97,3	97,3
	ja	1	2,7	2,7	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

2,7% ($N_F = 1/37$) der Befragten gaben an extern „*hinter meinem Rücken*“ – informell – von Lieferanten blockiert worden zu sein.

Tabelle 45: B9_extern1, Kunden – formal.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	34	91,9	91,9	91,9
	ja	3	8,1	8,1	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

8,1% ($N_F = 3/37$) der Befragten gaben an extern „*auf direktem Wege*“ – formal – von Kunden blockiert worden zu sein.

Tabelle 46: B9_extern2, Kunden – informell.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	37	100,0	100,0	100,0

Keiner der Befragten gab an extern „*hinter meinem Rücken*“ – informell – von Kunden blockiert worden zu sein.

Tabelle 47: B10_extern1, Geschäftspartner – formal.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	36	97,3	97,3	97,3
	ja	1	2,7	2,7	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

2,7% ($N_F = 1/37$) der Befragten gaben an extern „*auf direktem Wege*“ – formal – vom Geschäftspartner blockiert worden zu sein.

Tabelle 48: B10_extern2, Geschäftspartner – informell.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	36	97,3	97,3	97,3
	ja	1	2,7	2,7	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

2,7% ($N_F = 1/37$) der Befragten gaben an extern „*hinter meinem Rücken*“ – informell – vom Geschäftspartner blockiert worden zu sein.

Tabelle 49: B11_text.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	36	97,3	97,3	97,3
	Monteur	1	2,7	2,7	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

2,7% ($N_F = 1/37$) der Befragten gaben an vom Monteur blockiert worden zu sein.

Tabelle 50: B11_1, Sonstige – formal.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	36	97,3	97,3	97,3
	ja	1	2,7	2,7	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

2,7% ($N_F = 1/37$) der Befragten gaben an extern „*auf direktem Wege*“ – formal – vom Monteur blockiert worden zu sein.

Tabelle 51: B11_2, Sonstige – informell.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	37	100,0	100,0	100,0

Keiner der Befragten gab an extern „*hinter meinem Rücken*“ – informell – vom Monteur blockiert worden zu sein.

8.2.1 Formale Befugnisbarrieren

In der weiteren Unterscheidung zwischen formalen und informellen Befugnisbarrieren zeigt sich bei der Auswertung zu formalen Befugnisbarrieren, dass die Befragten entweder eins, zwei, vier oder sieben von elf möglichen Items der Fragestellungen, durch die eine formale Befugnisbarriere erfolgte, angegeben haben. Hierbei gaben 75,7% ($N_F = 28/37$) der Befragten an formal auf „*direktem Wege*“ blockiert worden zu sein. In der Verknüpfung der bereits zuvor ermittelten Faktoren, bei denen sich eine maximale Häufung bei den jeweiligen Faktoren aufzeigte, wie bei Einfluss auf Mikroebene (86,5%, $N_F = 32/37$), personeller Einfluss (81,1%, $N_F = 30/37$), realisierter Einfluss (81,1%, $N_F = 30/37$) und formalem Einfluss (75,7%, $N_F = 28/37$) zeigt sich, dass bei 45,9% ($N_F = 17/37$) der Befragten alle vier Einflussfaktoren vorlagen (s. Tabelle 57). Demzufolge wurde fast jeder Zweite auf Mikroebene, personell, durch einen realisierten Einfluss, formal blockiert.

8.2.2 Informelle Befugnisbarrieren

In der weiteren Betrachtung bezüglich einer möglich vorliegenden informellen Befugnisbarriere beantworteten die Befragten Frage 2 (B) entweder mit der Beantwortung von eins, zwei, drei oder vier von elf möglichen Items der Fragestellung, durch die eine informelle Befugnisbarriere erfolgte. Diese lagen in der Verknüpfung der bereits zuvor ermittelten Faktoren, bei denen sich zuvor eine maximale Häufung bei den jeweiligen Faktoren aufzeigte, wie bei Einfluss auf Mikroebene (86,5%, $N_F = 32/37$), personellem Einfluss (81,1%, $N_F = 30/37$), realisiertem Einfluss (81,1%, $N_F = 30/37$) und auf informellen Wege – „*hinter meinem Rücken*“ – 40,5% ($N_F = 15/37$) (s. Tabelle 58), dass 37,8% ($N_F = 14/37$) und somit jeder Dritte, auf Mikroebene, personell, durch einen realisierten Einfluss, informell blockiert wurde (s. Tabelle 60).

Abbildung 37 verdeutlicht die Abfragestruktur unter den Merkmalen größter Ausprägungen.

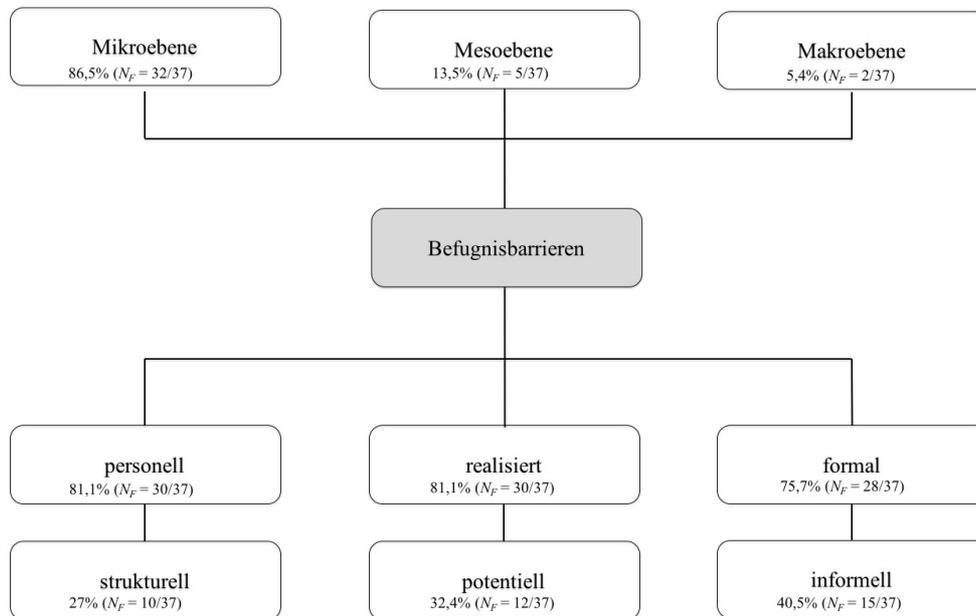


Abbildung 37: Merkmale von Befugnisbarrieren des mittleren Managements in den KMU.

Zusammenfassend lässt sich in Erweiterung dieser Betrachtungskette – im Versuch einen Zusammenhang zwischen den Faktoren mikro, personell, realisiert und formalen bzw. informellen Einflussfaktoren aus der Statistik herauszustellen – feststellen, dass fast jeder Zweite (45,9%, $N_F = 17/37$) formal und jeder Dritte (37,8%, $N_F = 14/37$) informell, durch eine auf Mikroebene, personell bedingte, realisierte Einflussnahme blockiert worden ist.

8.2.3 Auswertung der Ergebnisse – Kreuztabelle zu den Fragen 1 und 2

Um zu überprüfen, welche Variablen zueinander in Beziehung stehen, wurden Kreuztabellen für die nachfolgenden Variablen erstellt. So konnte das Antwortverhalten genauer analysiert werden. Im Ergebnis zeigten sich nachfolgende Ausprägungen.

Tabelle 52: Kennung der Item-Struktur.

Merkmal	Item-Struktur	Beschreibung
A1_mikro	Text	Als Mikrobereich erfasst wurden Merkmale wie interne Personen.
A2_meso	Text	Als Mesobereich erfasst wurden Organisationen.
A3_makro	Text	Als Makrobereich erfasst wurden Institutionen, Behörden, Staat und Gesetze.
A4_personell	Text	Als personell erfasst wurden Einflüsse die direkt durch Personen hervorgerufen wurden.
A5_strukturell	Text	Als strukturell erfasst wurden Einflüsse, die durch die Strukturen, Regeln und Normen hervorgebracht wurden.
A5_potentiell	Text	Als potentiell erfasst wurden Einflüsse, die bekannt vorlagen, aber nicht durch Strafen oder Handlungen Dritter umgesetzt wurden.
A7_realisiert	Text	Als realisiert erfasst wurden Einflüsse, die durch Entscheidungen oder Handlungen die Befugnisbarrieren hervorgerufen haben.
B1-n_intern1	Ankreuzfeld formal	Ankreuzmöglichkeit bei Personen oder Gruppen die zum Unternehmen zählen.
B1-n_intern2	Ankreuzfeld informell	Ankreuzmöglichkeit bei Personen oder Gruppen die zum Unternehmen zählen.
B1-n_extern1	Ankreuzfeld formal	Ankreuzmöglichkeit bei Personen oder Gruppen die nicht zum Unternehmen zählen.
B1-n_extern2	Ankreuzfeld informell	Ankreuzmöglichkeit bei Personen oder Gruppen die nicht zum Unternehmen zählen.

Es zeigt sich, dass, was qualitativ unter Frage 1 (A) logisch erfasst und im Text kodiert wurde sich durch das individuelle Ankreuzen der Fragen unter 2 (B) gleichsam auch quantitativ zu bestätigen scheint. Folglich können die Antworten aus Frage 1 mit Frage 2 verknüpft werden.

Auf Mikroebenen lassen sich somit folgende Angaben bezüglich existierender Befugnisbarrieren verzeichnen:

Die Ergebnisse zeigen, dass die durch die Geschäftsführung auf Mikroebene hervorgerufenen Befugnisbarrieren bei 37,8% ($N_F = 14/37$) der Befragten intern, formal und bei 16,2% ($N_F = 6/37$) der Befragten diese informell vorlagen. Bei 8,1% ($N_F = 3/37$) der Befragten lag eine interne, durch den/die der Eigentümer/in auf Mikroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere vor. Lediglich bei einer Person 2,7% ($N_F = 1/37$) lag diese als informelle Befugnisbarriere vor. Bei 8,7% ($N_F = 2/23$) der antwortenden Befragten lag eine interne, durch den/die Vorgesetzte(n) auf Mikroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere vor.

Demzufolge gaben rund 54% der Befragten an von der Geschäftsführung bzw. 8,7% von dem/der Vorgesetzten auf Mikroebene formal oder informell blockiert worden zu sein.

Von Führungskollegen blockiert, gaben 10,8% ($N_F = 4/37$) der Befragten an dies intern, auf Mikroebene sowohl formal als auch 18,92% ($N_F = 7/37$) informell worden zu sein. Folglich wurde rund ein Drittel (29,7 %) der Befragten von den Führungskollegen formal oder auch informell blockiert.

Von Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen empfanden 5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten sich intern, auf Mikroebene formal und 13,5% ($N_F = 5/37$) der Befragten sich informell blockiert. Demzufolge wurden 18,9% der Befragten von Mitarbeiter/-innen aus anderen Abteilungen blockiert. Von den eigenen unterstellten Mitarbeitern/-innen blockiert, gaben 16,2%, ($N_F = 6/37$) der Befragten an, dies intern, auf Mikroebene, formal wie auch 16,2% ($N_F = 6/37$) der Befragten dies informell worden zu sein, so dass rund ein Drittel (32,4%) der Befragten sich formal oder auch informell blockiert fühlten.

Vom Betriebsrat fühlte sich nur eine Person (2,7%, $N_F = 1/37$) unter den Befragten intern, auf Mikroebene, formal und 5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten auch informell blockiert. Folglich gaben 8,1% der Befragten an vom Betriebsrat formal oder auch informell blockiert worden zu sein.

Extern durch Lieferanten fühlten sich 10,8% ($N_F = 3/37$) der Befragten auf Mikroebene formal und lediglich eine Person (2,7%, $N_F = 1/37$) auch informell blockiert.

Durch Kunden fühlten sich 5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten auf Mikroebene, formal blockiert und durch Geschäftspartner fühlte sich lediglich eine Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten auf Mikroebene formal und auch nur eine Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten informell blockiert. Demzufolge gaben 5,4% der Befragten an vom Geschäftspartner formal oder auch informell blockiert worden zu sein.

Von Sonstigen fühlte sich nur eine Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten auf Mikroebene formal blockiert.

Die Tabelle 53 zeigt die jeweiligen aufgetretenen Befugnisbarrieren gemäß ihrem Ursprung in prozentualer Verteilung auf.

Tabelle 53: Situative Einflussfunktionen auf Mikro-, Meso- und Makroebene.

		Mikroebene		Mesoebene		Makroebene	
		formal	informell	formal	informell	formal	informell
1	Geschäftsführung	37,8%	16,2%	8,1%	–	–	–
2	Eigentümer	8,1%	2,7%	2,7%	–	–	–
3	Vorgesetzte(r)	8,7%	–	–	–	–	–
4	Führungskollegen in anderen Abt.	10,8%	18,9%	–	2,7%	2,7%	–
5	Mitarbeiter/-innen anderer Abt.	5,4%	13,5%	–	–	–	–
6	Eigene unterstellte Mitarbeiter/-innen	16,2%	16,2%	–	2,7%	–	–
7	Betriebsrat	2,7%	5,4%	–	–	–	–
8	Lieferanten	8,1%	2,7%	5,4%	2,7%	2,7%	–
9	Kunden	5,4%	–	2,7%	–	2,7%	–
10	Geschäftspartner	2,7%	2,7%	–	2,7%	–	–
11	Sonstige	2,7%	–	2,7%	–	–	–

Die erfassten Befugnisbarrieren sind somit verstärkt auf Mikroebene, dies sowohl formal als auch informell, zu verzeichnen. Die Barrieren, die durch Einflussfunktionen auf Meso- wie auch auf Makroebene hervorgerufen werden, liegen teilweise nur im einstelligen Bereich (eine Person) vor und werden demzufolge aufgrund ihrer zu geringen Ausprägungen für die weitere Betrachtung nicht als relevant erachtet und somit auch nicht weiter untersucht.

Personell formal durch die Geschäftsführung blockiert worden zu sein gaben 40,5% ($N_F = 15/37$) der Befragten und 16,2% ($N_F = 6/37$) gaben an von dieser informell blockiert worden zu sein.

Durch die Eigentümer fühlten sich 10,8% ($N_F = 4/37$) personell formal und lediglich 2,7% ($N_F = 1/37$) informell blockiert.

Durch die Vorgesetzten personell formal blockiert worden zu sein gaben 8,7% ($N_F = 2/23$) an.

Durch die Führungskollegen anderer Abteilungen fühlten sich auf formalen Wege 10,8% ($N_F = 4/37$) personell bedingt und 18,9% ($N_F = 7/37$) dies personell bedingt informell blockiert.

Blockiert von den Mitarbeitern anderer Abteilungen fühlten sich personell bedingt auf formalen Wege 5,4% ($N_F = 2/37$) und 13,5 % ($N_F = 5/37$) personell bedingt informell blockiert.

Von den eigenen unterstellten Mitarbeitern fühlten sich 10,8% ($N_F = 4/37$) personell bedingt formal und 16,2% ($N_F = 6/37$) personell bedingt informell blockiert.

Auch der Betriebsrat zeigt eine leichte Ausprägung einer personell bedingten informellen Befugnisbarriere bei den Befragten (5,4%, $N_F = 2/37$) auf.

Hingegen strukturell bedingte Befugnisbarrieren erfolgten informell durch die Führungskollegen anderer Abteilungen (5,4%, $N_F = 2/37$) und formal durch Mitarbeiter andere Abteilungen (5,4%, $N_F = 2/37$) wie auch durch die eigenen unterstellten Mitarbeiter sowohl formal (8,1%, $N_F = 3/37$) als auch informell (2,7%, $N_F = 1/37$).

Die potentiellen Einflüsse lagen seitens der Geschäftsführung formal für 18,9% ($N_F = 7/37$) und für 5,4% ($N_F = 2/37$) informell, von den Führungskollegen anderer Abteilungen für 8,1% ($N_F = 3/37$) formal und 10,8% ($N_F = 4/37$) informell, durch die Mitarbeiter der anderen Abteilungen wie auch durch die eigenen Mitarbeiter bei jeweils 5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten als Befugnisbarriere vor.

Als bereits realisierte Befugnisbarriere von Seiten der Geschäftsführung erachteten 35,1% ($N_F = 13/37$) der Befragten dies auf formalen Wege und 13,5% ($N_F = 5/37$) dies auf informellen Wege. Von Seiten der Eigentümer formal (10,8%, $N_F = 4/37$) und informell lediglich 2,7% ($N_F = 1/37$). Eine durch die Vorgesetzten als realisiert erachtete Befugnisbarriere gaben 8,7% ($N_F = 2/23$) der Befragten an.

Durch die Führungskollegen anderer Abteilungen formal realisierte Befugnisbarriere erachteten 5,4% ($N_F = 2/37$) und 16,2% ($N_F = 6/37$) der Befragten dies auf informellen Wege. Durch die Mitarbeiter anderer Abteilungen fühlten sich 5,4% ($N_F = 2/37$) formal und 13,5% ($N_F = 5/37$) informell blockiert. Durch die eigenen unterstellten Mitarbeiter durch eine Befugnisbarriere formal realisiert fühlten sich 13,5% ($N_F = 5/37$) und informell 16,2% ($N_F = 6/37$) der Befragten blockiert.

Auch durch Lieferanten (10,8%, $N_F = 4/37$) und durch Kunden (8,1%, $N_F = 3/37$) fühlten sich die Befragten formal realisiert blockiert.

Die Tabelle 54 zeigt die Ergebnisse der Kreuztabelle in prozentualen Anteilen auf. Diese statistische Auswertung der Einzel-Items sind in den Anlagen, der Tabellen 156-309, abgebildet.

Tabelle 54: Auswertung der Kreuztabelle der Fragen 1 zu 2.

Merkmal	Anteil in %	Stichprobe	Beschreibung
A1_mikro * B1_intern1	37,8%	$N_F = 14/37$	interne, durch die Geschäftsführung auf Mikroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere
A1_mikro * B1_intern2	16,2%	$N_F = 6/37$	interne, durch die Geschäftsführung auf Mikroebene hervorgerufene, informelle Befugnisbarriere
A1_mikro * B2_intern1	8,1%	$N_F = 3/37$	interne, durch den/die der Eigentümer/in auf Mikroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere
A1_mikro * B2_intern2	2,7%	$N_F = 1/37$	interne durch den/die Eigentümer/-in auf Mikroebene hervorgerufene, informelle Befugnisbarriere
A1_mikro * B3_intern1	8,7%	$N_F = 2/23$	interne, durch den/die Vorgesetzte(n) auf Mikroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere
A1_mikro * B4_intern1	10,8%	$N_F = 4/37$	interne, durch Führungskollegen auf Mikroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere
A1_mikro * B4_intern2	18,9%	$N_F = 7/37$	interne, durch Führungskollegen auf Mikroebene hervorgerufene, informelle Befugnisbarriere
A1_mikro * B5_intern1	5,4%	$N_F = 2/37$	interne, durch den Mitarbeiter/-in anderer Abteilungen auf Mikroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere
A1_mikro * B5_intern2	13,5%	$N_F = 5/37$	interne, durch Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen auf Mikroebene hervorgerufene, informelle Befugnisbarriere
A1_mikro * B6_intern1	16,2 %	$N_F = 6/37$	interne, durch die unterstellten Mitarbeiter/-innen auf Mikroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere
A1_mikro * B6_intern2	16,2%	$N_F = 6/37$	interne durch die unterstellten Mitarbeiter/-innen auf Mikroebene hervorgerufene, informelle Befugnisbarriere
A1_mikro * B7_intern1	2,7%	$N_F = 1/37$	interne, durch den Betriebsrat auf Mikroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere
A1_mikro * B7_intern2	5,4%	$N_F = 2/37$	interne, durch den Betriebsrat auf Mikroebene hervorgerufene, informelle Befugnisbarriere
A1_mikro * B8_extern1	8,1%	$N_F = 3/37$	externe, durch Lieferanten auf Mikroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere
A1_mikro * B8_extern1	2,7%	$N_F = 1/37$	externe, durch Lieferanten auf Mikroebene hervorgerufene, informelle Befugnisbarriere
A1_mikro * B9_extern1	5,4%	$N_F = 2/37$	externe, durch Kunden auf Mikroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere
A1_mikro * B10_extern1	2,7%	$N_F = 1/37$	externe durch Geschäftspartner auf Mikroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere
A1_mikro * B10_extern2	2,7%	$N_F = 1/37$	externe durch Geschäftspartner auf Mikroebene hervorgerufene, informelle Befugnisbarriere
A1_mikro * B11_1	2,7%	$N_F = 1/37$	sonstige auf Mikroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere
A2_meso * B1_intern1	8,1%	$N_F = 3/37$	interne, durch die Geschäftsführung auf Mesoebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere
A2_meso * B2_intern1	2,7%	$N_F = 1/37$	interne durch den/die Eigentümer auf Mesoebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere
A2_meso * B4_intern2	2,7%	$N_F = 1/37$	interne, durch Führungskollegen in anderen Abteilungen auf Mesoebene hervorgerufene, informelle Befugnisbarriere
A2_meso * B6_intern2	2,7%	$N_F = 1/37$	interne, durch die unterstellten Mitarbeiter/-innen auf Mesoebene hervorgerufene, informelle Befugnisbarriere
A2_meso * B8_extern1	5,4%	$N_F = 2/37$	externe, durch Lieferanten auf Mesoebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere
A2_meso * B8_extern2	2,7%	$N_F = 1/37$	externe, durch Lieferanten auf Mesoebene hervorgerufene, informelle Befugnisbarriere
A2_meso * B9_extern1	2,7%	$N_F = 1/37$	externe, durch Kunden auf Mesoebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere
A2_meso * B10_extern2	2,7%	$N_F = 1/37$	externe, durch Geschäftspartner auf Mesoebene hervorgerufene, informelle Befugnisbarriere
A2_meso * B11_1	2,7%	$N_F = 1/37$	sonstige auf Mesoebene hervorgerufene formale Befugnisbarriere
A3_makro * B4_intern1	2,7%	$N_F = 1/37$	interne, durch Führungskollegen anderer Abteilungen auf Makroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere
A3_makro * B8_extern1	2,7%	$N_F = 1/37$	externe, durch Lieferanten auf Makroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere

A3_makro * B9_extern1	2,7%	$N_F = 1/37$	externe, durch Kunden auf Makroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere
A4_personell * B1_intern1	40,5%	$N_F = 15/37$	interne, durch die Geschäftsführung hervorgerufene, personell bedingte, formale Befugnisbarriere
A4_personell * B1_intern2	16,2%	$N_F = 6/37$	interne, durch die Geschäftsführung hervorgerufene, personell bedingte, informelle Befugnisbarriere
A4_personell * B2_intern1	10,8%	$N_F = 4/37$	interne, durch den/die Eigentümer hervorgerufenen, personell bedingte, formale Befugnisbarriere
A4_personell * B2_intern2	2,7%	$N_F = 1/37$	interne, durch den/die Eigentümer hervorgerufene, personell bedingte, informelle Befugnisbarriere
A4_personell * B3_intern1	8,7%	$N_F = 2/23$	interne, durch den/die Vorgesetzte(n) hervorgerufene, personell bedingte, formale Befugnisbarriere
A4_personell * B4_intern1	10,8%	$N_F = 4/37$	interne, durch Führungskollegen anderer Abteilungen hervorgerufene, personell bedingte, formale Befugnisbarriere
A4_personell * B4_intern2	18,9%	$N_F = 7/37$	interne, durch Führungskollegen anderer Abteilungen hervorgerufene, personell bedingte, informelle Befugnisbarriere
A4_personell * B5_intern1	5,4%	$N_F = 2/37$	interne, durch Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen hervorgerufene, personell bedingte, formale Befugnisbarriere
A4_personell * B5_intern2	13,5%	$N_F = 5/37$	interne, durch Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen hervorgerufene, personell bedingte, informelle Befugnisbarriere
A4_personell * B6_intern1	10,8%	$N_F = 4/37$	interne, durch die unterstellten Mitarbeiter/-innen hervorgerufene, personell bedingte, formale Befugnisbarriere
A4_personell * B6_intern2	16,2%	$N_F = 6/37$	interne, durch die unterstellten Mitarbeiter/-innen hervorgerufene, personell bedingte, informelle Befugnisbarriere
A4_personell * B7_intern1	2,7%	$N_F = 1/37$	interne, durch den Betriebsrat hervorgerufene, personell bedingte, formale Befugnisbarriere
A4_personell * B7_intern2	5,4%	$N_F = 2/37$	interne, durch den Betriebsrat hervorgerufene, personell bedingte, informelle Befugnisbarriere
A4_personell * B8_extern1	5,4%	$N_F = 2/37$	externe, durch Lieferanten hervorgerufene, personell bedingte, formale Befugnisbarriere
A4_personell * B8_extern2	2,7%	$N_F = 1/37$	externer, durch Lieferanten hervorgerufene, personell bedingte, informelle Befugnisbarriere
A4_personell * B9_extern1	5,4%	$N_F = 2/37$	externe, durch Kunden hervorgerufene, personell bedingte, formale Befugnisbarriere
A4_personell * B10_extern1	2,7%	$N_F = 1/37$	externe, durch Geschäftspartner hervorgerufene, personell bedingte, formale Befugnisbarriere
A4_personell * B10_extern2	2,7%	$N_F = 1/37$	externe, durch Geschäftspartner hervorgerufene, personell bedingte, informelle Befugnisbarriere
A4_personell * B11_1	2,7%	$N_F = 1/37$	sonstige, personell bedingte, formale Befugnisbarriere
A5_strukturell * B1_intern1	10,8%	$N_F = 4/37$	interne, durch die Geschäftsführung hervorgerufene, strukturell bedingte, formale Befugnisbarriere
A5_strukturell * B1_intern2	2,7%	$N_F = 1/37$	interne, seitens der Geschäftsführung hervorgerufene, strukturell bedingte, informelle Befugnisbarriere
A5_strukturell * B2_intern1	2,7%	$N_F = 1/37$	interne, durch den/die Eigentümer hervorgerufene, strukturell bedingte, formale Befugnisbarriere
A5_strukturell * B4_intern1	2,7%	$N_F = 1/37$	interne, seitens der Führungskollegen anderer Abteilungen hervorgerufene, strukturell bedingte, formale Befugnisbarriere
A5_strukturell * B4_intern2	5,4%	$N_F = 2/37$	interne, durch Führungskollegen anderer Abteilungen hervorgerufene, strukturell bedingte, informelle Befugnisbarriere
A5_strukturell * B5_intern1	5,4%	$N_F = 2/37$	interne, durch Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen hervorgerufene, strukturell bedingte, formale Befugnisbarriere
A5_strukturell * B6_intern1	8,1%	$N_F = 3/37$	interne, die durch eigenen Mitarbeiter/-innen hervorgerufene, strukturell bedingte, formale Befugnisbarriere
A5_strukturell * B6_intern2	2,7%	$N_F = 1/37$	interne, durch die eigenen Mitarbeiter/-innen hervorgerufene, strukturell bedingte, informelle Befugnisbarriere
A5_strukturell * B7_intern2	2,7%	$N_F = 1/37$	interne, durch den Betriebsrat hervorgerufene, strukturell bedingte, informelle Befugnisbarriere
A5_strukturell * B8_extern1	5,4%	$N_F = 2/37$	externe, durch Lieferanten hervorgerufene, strukturell bedingte, formale Befugnisbarriere
A5_strukturell * B8_extern2	2,7%	$N_F = 1/37$	externe, durch Lieferanten hervorgerufene, strukturell bedingte, informelle Befugnisbarriere
A5_strukturell * B9_extern1	2,7%	$N_F = 1/37$	externe, durch Kunden hervorgerufene, strukturell bedingte, formale Befugnisbarriere

A5_strukturell * B10_extern2	2,7%	$N_F = 1/37$	externe, durch Geschäftspartner hervorgerufene, strukturell bedingte, informelle Befugnisbarriere
A6_potentiell * B1_intern1	18,9%	$N_F = 7/37$	interne, durch die Geschäftsführung hervorgerufene, potentielle, formale Befugnisbarriere
A6_potentiell * B1_intern2	5,4%	$N_F = 2/37$	interne, durch die Geschäftsführung hervorgerufener, potentielle, informelle Befugnisbarriere
A6_potentiell * B2_intern1	2,7%	$N_F = 1/37$	interne, durch den/die Eigentümer/in hervorgerufene, potentielle, formale Befugnisbarriere
A6_potentiell * B3_intern1	4,4%	$N_F = 1/23$	interne, durch den/die Vorgesetzte(n) hervorgerufene, potentielle, formale Befugnisbarriere
A6_potentiell * B4_intern1	8,1%	$N_F = 3/37$	interne, durch Führungskollegen anderer Abteilungen hervorgerufene, potentielle, formale Befugnisbarriere
A6_potentiell * B4_intern2	10,8%	$N_F = 4/37$	interne, durch Führungskollegen anderer Abteilungen hervorgerufene, potentielle, informelle Befugnisbarriere
A6_potentiell * B5_intern1	5,4%	$N_F = 2/37$	interne, durch Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen hervorgerufene, potentielle, formale Befugnisbarriere
A6_potentiell * B5_intern2	2,7%	$N_F = 1/37$	interne, durch Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen hervorgerufene, potentielle, informelle Befugnisbarriere
A6_potentiell * B6_intern1	5,4%	$N_F = 2/37$	interne, durch unterstellte Mitarbeiter/-innen hervorgerufene, potentielle, formale Befugnisbarriere
A6_potentiell * B6_intern2	5,4%	$N_F = 2/37$	interne, durch unterstellte Mitarbeiter/-innen hervorgerufene, potentielle, informelle Befugnisbarriere
A6_potentiell * B7_intern2	2,7%	$N_F = 1/37$	interne, durch den Betriebsrat hervorgerufene, potentielle, informelle Befugnisbarriere
A6_potentiell * B8_extern2	2,7%	$N_F = 1/37$	externe, durch Lieferanten hervorgerufene, potentielle, informelle Befugnisbarriere
A6_potentiell * B10_extern2	2,7%	$N_F = 1/37$	externe, durch Geschäftspartner hervorgerufene, potentielle, informelle Befugnisbarriere
A7_realisiert * B1_intern1	35,1%	$N_F = 13/37$	interne, durch die Geschäftsführung hervorgerufene, realisierte, formale Befugnisbarriere
A7_realisiert * B1_intern2	13,5%	$N_F = 5/37$	interne, durch die Geschäftsführung hervorgerufene, bereits realisierte, informelle Befugnisbarriere
A7_realisiert * B2_intern1	10,8%	$N_F = 4/37$	interne, durch den/die Eigentümer/in hervorgerufene bereits realisierte, formale Befugnisbarriere
A7_realisiert * B2_intern2	2,7%	$N_F = 1/37$	interne, durch den/die Eigentümer/in hervorgerufene, bereits realisierte, informelle Befugnisbarriere
A7_realisiert * B3_intern1	8,7%	$N_F = 2/23$	interne, durch die Vorgesetzten hervorgerufene, bereits realisierte, formale Befugnisbarriere
A7_realisiert * B4_intern1	5,4%	$N_F = 2/37$	interne, durch Führungskollegen andere Abteilungen hervorgerufene, bereits realisierte, formale Befugnisbarriere
A7_realisiert * B4_intern2	16,2%	$N_F = 6/37$	interne, durch Führungskollegen anderer Abteilungen hervorgerufene, bereits realisierte, informelle Befugnisbarriere
A7_realisiert * B5_intern1	5,4%	$N_F = 2/37$	interne, durch Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen hervorgerufene, bereits realisierte, formale Befugnisbarriere
A7_realisiert * B5_intern2	13,5%	$N_F = 5/37$	interne, durch Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen hervorgerufene, bereits realisierte, informelle Befugnisbarriere
A7_realisiert * B6_intern1	13,5%	$N_F = 5/37$	interne, durch die unterstellten Mitarbeiter/-innen hervorgerufene, bereits realisierte, formale Befugnisbarriere
A7_realisiert * B6_intern2	16,2%	$N_F = 6/37$	interne durch die unterstellten Mitarbeiter/-innen hervorgerufene, bereits realisierte, informelle Befugnisbarriere
A7_realisiert * B7_intern1	2,7%	$N_F = 1/37$	interne, durch den Betriebsrat hervorgerufene, bereits realisierte, formale Befugnisbarriere
A7_realisiert * B7_intern2	5,4%	$N_F = 2/37$	interne, durch den Betriebsrat hervorgerufene, bereits realisierte, informelle Befugnisbarriere
A7_realisiert * B8_extern1	10,8%	$N_F = 4/37$	externe, durch Lieferanten hervorgerufene, bereits realisierte, formale Befugnisbarriere
A7_realisiert * B8_extern2	2,7%	$N_F = 1/37$	externe, durch Lieferanten hervorgerufener bereits realisierte, informelle Befugnisbarriere
A7_realisiert * B9_extern1	8,1%	$N_F = 3/37$	externe, durch Kunden hervorgerufene, bereits realisierte, formale Befugnisbarriere
A7_realisiert * B10_extern1	2,7%	$N_F = 1/37$	externe, durch Geschäftspartner hervorgerufene, bereits realisierte, formale Befugnisbarriere
A7_realisiert * B10_extern2	2,7%	$N_F = 1/37$	externe, durch Geschäftspartner hervorgerufene, bereits realisierte, informelle Befugnisbarriere
A7_realisiert * B11_1	2,7 %	$N_F = 1/37$	externe, durch Sonstige hervorgerufene, bereits realisierte, formale Befugnisbarriere

In der Auswertung zur Feststellung der Klassifizierung von Befugnisbarrieren wurden die Items 1 bis 11 der Frage 2 verknüpft.

Tabelle 55: Formale Befugnisbarriere(n) – Liegt eine formale Befugnisbarriere vor?

Faktoren/Items	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	9	24,3	24,3
	1	28	75,7	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0

Bei 75,7% ($N_F = 28/37$) der Befragten liegt eine formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 56: Häufigkeiten formaler Befugnisbarrieren.

Faktoren/Items	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	9	24,3	24,3
	1	17	45,9	70,3
	2	9	24,3	94,6
	4	1	2,7	97,3
	7	1	2,7	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0

75,7% ($N_F = 28/37$) der Befragten gaben an formal blockiert worden zu sein. Dies setzt sich zusammen, indem 45,9% ($N_F = 17/37$) der Befragtenangaben von mindestens einem, 24,3% ($N_F = 9/37$) von mindestens zwei, und jeweils 2,7% ($N_F = 1/37$) von vier oder gar von 7 Faktor(en)/Item(s) formal blockiert worden zu sein.

Tabelle 57 zeigt die Anzahl der Faktoren auf, bei denen eine maximale Einzelhäufung vorlag (A1_mikro, A4_personell, A7_realisiert und formal). Die Anzahl der vorliegenden Faktoren durch die

Befugnisbarrieren aufgezeigt wurden ergibt, dass fast jeder Zweite (45,9%, $N_F = 17/37$) durch diese vier verknüpften Faktoren blockiert worden ist. Hingegen kann bei den übrigen Angaben, bei denen ein bis drei Faktoren/Items vorlagen nicht ermittelt werden, um welche Faktoren der Verknüpfung es sich hierbei handelt.

Tabelle 57: Verknüpfungen der Faktoren/Items bei formalen Befugnisbarrieren.

Faktoren/Items		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	3	8,1	8,1	8,1
	2	2	5,4	5,4	13,5
	3	15	40,5	40,5	54,1
	4	17	45,9	45,9	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

Bei 8,1% ($N_F = 3/37$) der Befragten lag ein Faktor/Item einer Befugnisbarriere vor. Bei 5,4% ($N_F = 2/37$) lagen zwei Faktoren/Items einer Befugnisbarriere vor. Bei 40,5% ($N_F = 15/37$) der Befragten lagen drei Faktoren/Items einer Befugnisbarriere vor und bei 45,9% ($N_F = 17/37$) lagen vier Faktoren/Items einer Befugnisbarriere vor. Um welche Faktoren/Items es sich hierbei handelt, kann nicht festgestellt werden.

Demnach ist fast jede zweite Führungskraft des mittleren Managements in der Befragung durch formale Befugnisbarrieren blockiert worden.

Tabelle 58: Informelle Befugnisbarriere(n) – Liegt eine informelle Befugnisbarriere vor?

Faktoren/Items		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	22	59,5	59,5	59,5
	1	15	40,5	40,5	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

Bei 40,5% ($N_F = 15/37$) der Befragten liegt eine informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 59: Anzahl vorliegender informeller Befugnisbarrieren.

Faktoren/Items		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	22	59,5	59,5	59,5
	1	5	13,5	13,5	73,0
	2	7	18,9	18,9	91,9
	3	2	5,4	5,4	97,3
	4	1	2,7	2,7	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

Bei 40,5% ($N_F = 15/37$) der Befragten liegt eine informelle Befugnisbarriere vor. Dies setzt sich zusammen, indem 13,5% ($N_F = 5/37$) der Befragten angaben mindestens von einem, 18,9% ($N_F = 7/37$) von mindestens zwei, 5,4% ($N_F = 2/37$) und 2,7% ($N_F = 1/37$) von mindestens vier Faktor(en)/Item(s) blockiert worden zu sein.

Tabelle 60 zeigt die Anzahl der Faktoren auf, bei denen eine maximale Einzelhäufung vorlag (A1_mikro, A4_personell, A7_realisiert und informell). Die Anzahl der vorliegenden Faktoren durch die Befugnisbarrieren aufzeigt wurden ergibt, dass fast jeder Dritte (37,8%, $N_F = 14/37$) durch diese 4 verknüpften Faktoren blockiert worden ist. Hingegen kann bei den übrigen Angaben, bei denen ein bis 3 Faktoren/Items vorlagen nicht ermittelt werden, um welche Faktoren der Verknüpfung es sich hierbei handelt.

Tabelle 60: Verknüpfung der Faktoren bei informellen Befugnisbarrieren.

Items	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	3	8,1	8,1
	1	1	2,7	10,8
	2	7	18,9	29,7
	3	12	32,4	62,2
	4	14	37,8	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0

Die Ergebnisse zeigen auf, dass bei fast jedem Zweiten formale und bei jedem Dritten informelle, auf Mikroebene, personell bedingte und realisierte Befugnisbarrieren vorlagen.

8.3 Statistische Auswertung zu Frage 3

Wie haben Sie in dieser für Sie außergewöhnlichen Führungssituation Ihre Mitarbeiter/- innen geführt, um dann doch noch weiterzukommen?

Die in der deskriptiven Statistik aufgeführten Werteskala folgt in Anlehnung einer nach *Likert* skalierten Aufteilung in der Zuordnung von 1 = „*stimme zu*“ bis zu 4 = „*stimme gar nicht zu*“. Minimum entspricht „*stimme zu*“ und Maximum entspricht „*stimme gar nicht zu*“. Es gilt: Je höher der Mittelwert, desto weniger wird der Frage zugestimmt. Tabelle 61 bis 64 zeigen die jeweilige Reliabilität der Einzelitems der Frage 3 (C) auf.

Tabelle 61: Frage 3 – Reliabilität von Items C1 – C3 (*reward power*).

<i>Cronbachs Alpha</i>	Anzahl der Items
,489	3

Tabelle 62: Frage 3 – Reliabilität von Items C4 – C6 (*coercive power*).

<i>Cronbachs Alpha</i>	Anzahl der Items
,709	3

Tabelle 63: Frage 3 – Reliabilität von Items C7 und C8 (*referent power*).

<i>Cronbachs Alpha</i>	Anzahl der Items
,773	2

Tabelle 64: Frage 3 – Reliabilität von Items C11, C12 und C13 (*information power*).

<i>Cronbachs Alpha</i>	Anzahl der Items
,538	3

Tabelle 65: Deskriptive Statistik zu Frage 3.

	N_F von $N = 37$	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
C1: reward power	33	1	4	2,06	1,20
C2: reward power	34	1	4	1,91	,93
C3: reward power	34	1	4	3,41	,89
C4: coercive power	32	1	4	3,41	,91
C5: coercive power	32	1	4	2,41	1,29
C6: coercive power	33	1	4	3,12	1,02
C7: referent power	34	1	4	1,97	,97
C8: referent power	33	1	4	1,88	,89
C9: legitimate power	33	1	4	2,39	1,14
C10: expert power	34	1	4	1,35	,81
C11: information power	35	1	4	1,54	,82
C12: information power	35	1	4	1,63	,81
C13: information power	34	1	4	2,18	1,06
C14:	33	1	4	3,76	,66
gültige Werte (Listenweise)	28				

Tabelle 66: Deskriptive Statistik der Frage 3 bezüglich der Machtbasen.

	N_F von $N = 37$	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
reward power	35	1	4	2,42	,76
coercive power	33	1	4	2,97	,90
referent power	35	1	4	1,91	,85
legitimate power	33	1	4	2,39	1,14
expert power	34	1	4	1,35	,81
information power	37	1	4	1,75	,66
gültige Werte (Listenweise)	32				

8.3.1 Machtbasenranking

Im Machtbasenranking zeigt die Anwendung von Macht in der Statistik folgende Ausprägungen auf: So liegen *expert power* mit $\bar{x} = 1,35$, *information power* mit $\bar{x} = 1,75$ wie auch *referent power* mit $\bar{x} = 1,91$ noch in dem Bereich zwischen „stimme zu“ und „stimme teilweise zu“. Alle drei Machtbasen stellen persönliche Machtbasen dar. *Legitimate power* mit $\bar{x} = 2,39$, *reward power* mit $\bar{x} = 2,42$ wie auch *coercive power* mit $\bar{x} = 2,97$ liegen bereits in dem Skalenbereich hin zu „stimme eher nicht zu“. Diese drei Machtbasen repräsentieren gleichsam formale, aus der Position hervorgehende Machtbasen. Somit finden gemäß der statistischen Auswertung der Befragungsergebnisse vorrangig persönliche Machtbasen in der Umsetzung von Entscheidungen in außergewöhnlichen Führungssituationen Anwendung. Die Ergebnisse lassen sich aufgrund ihrer Mittelwertbetrachtung in die folgende deskriptive Reihenfolge bringen:

Tabelle 67: Frage 3 – Mittelwertbetrachtung und Machtbasenranking.

	Machtbasen	Mittelwert \bar{X}
1	expert power	1,35
2	information power	1,75
3	referent power	1,91
4	legitimate power	2,39
5	reward power	2,42
6	coercive power	2,97

Beim *t*-Test bei verbundenen Stichproben zu Frage 3 (C) wurde geprüft, inwieweit sich das Antwortverhalten der Probanden/innen bezüglich der unterschiedlichen Items unterscheiden.

Hierfür wurden folgende die Hypothesen ausgestellt:

H_0 - Nullhypothese: Die geprüften Items sind zueinander gleich bzw. unterscheiden sich nicht.

H_1 - Alternativhypothese: Die geprüften Items sind zueinander ungleich.

Geprüft wurden folgende Items zueinander: *reward power*, *coercive power*, *legitimate power*, *referent power*, *expert power*, *information power*.

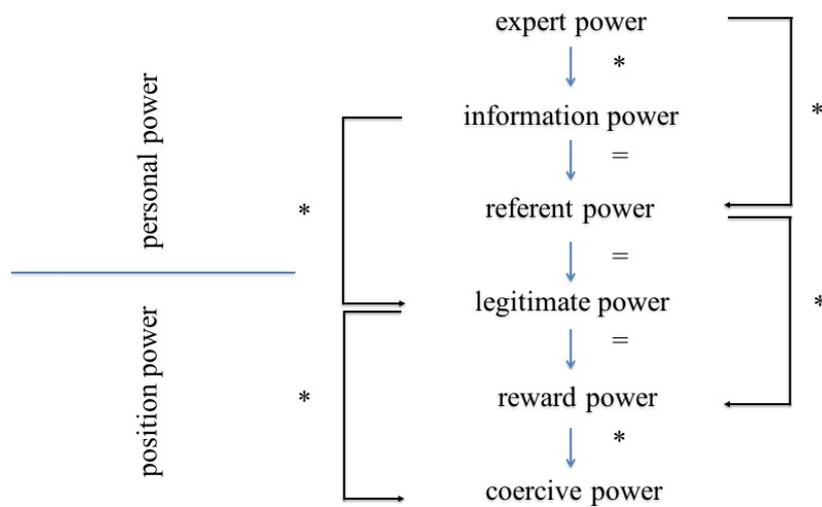
Tabelle 68: Statistik gepaarte Stichproben zu Frage 3.

		T	df	Sig. (2-seitig)
Paare 1	reward power – coercive power	-2,366	32	,024
Paare 2	reward power – referent power	3,738	34	,001
Paare 3	reward power – legitimate power	,319	32	,752
Paare 4	reward power – expert power	6,558	33	,000
Paare 5	reward power – information power	4,113	34	,000
Paare 6	coercive power – referent power	4,422	32	,000
Paare 7	coercive power – legitimate power	3,344	31	,002
Paare 8	coercive power – expert power	8,416	32	,000
Paare 9	coercive power – information power	6,717	32	,000
Paare 10	referent power – legitimate power	-1,696	32	,100
Paare 11	referent power – expert power	3,319	33	,002
Paare 12	referent power – information power	,837	34	,408
Paare 13	legitimate power – expert power	4,784	32	,000
Paare 14	legitimate power – information power	3,015	32	,005
Paare 15	expert power – information power	-3,838	33	,001

Die Ergebnisse zeigen, dass bei Paar 3 (*reward power – legitimate power* ($p = ,752$)), bei Paar 10 (*referent power – legitimate power* ($p = ,100$)) und Paar 12 (*referent power – information power* ($p = ,408$)) keine Signifikanz vorliegt, so dass die Nullhypothese beibehalten werden muss und davon auszugehen ist, dass die Items zueinander gleich sind bzw. sich nicht bedeutend voneinander unterscheiden.

Allerdings sind nicht alle Machtbasen untereinander gleich. Diese wird durch eine Varianzanalyse deutlich. Hier kommt es zu einem hochsignifikanten Haupteffekt $p < 0,01$.

Abbildung 38 stellt die einfaktorielle Varianz mit dem Faktor ‚Macht‘ in sechs verschiedenen Formen der Macht nach *French/Raven* aufgereiht in ihren jeweiligen Bewertungsstufen – gewonnen aus dem Studienergebnis – dar. Es zeigt sich, dass sich hierbei folgende Paare zueinander unterscheiden.



* ist verschieden

= kein signifikanter Unterschied

Abbildung 38: Unterscheidung der Machtbasen.

In Tabelle 67 wurden die Machtbasen bereits in eine Reihenfolge gesetzt. Durch den anschließenden *t*-Test wurde die genauere Abstufung der jeweiligen Machtbasen zueinander untersucht, siehe hierzu Tabelle 68. Die Ergebnisse zeigen, dass *expert power* allen anderen Machtbasen gegenüber Vorrang erfährt, während *coercive power* stets nur sehr wenig zur Anwendung gebracht wird. Die Machtbasen *information power*, *referent power*, *legitimate power* wie auch *reward power* unterscheiden sich in der direkten Abstufung nicht signifikant. Wird hingegen eine Stufe übersprungen, so der Unterschied zu den jeweiligen Machtbasen wieder signifikant.

Tabelle 69: Itemsbewertung der Frage 3 – Informationsmacht (*information power*).

3. Wie haben Sie in dieser für Sie außergewöhnlichen Führungssituation Ihre Mitarbeiter/-innen geführt, um dann doch noch weiterzukommen?

- C11 Ich habe gezielt Informationen an meine Mitarbeiter/-innen weitergegeben.
- C12 Ich habe durch Argumente meine Mitarbeiter/-innen überzeugen können, mir zu folgen.
- C13 Ich habe andere im Unternehmen von meinem Vorhaben zur Lösung überzeugen können.

Im anschließenden *Wilcoxon*-Test zeigt sich in Tabelle 70, dass sich die Fragen C11 und C12 sich nicht unterscheiden. Hingegen C13-C11 und C13 zu C12 sind deutlich voneinander verschieden. Daraus lässt sich vermuten, dass das Item C13 in seiner Beschaffenheit anders ausgeprägt zu sein scheint.

Tabelle 70: *Wilcoxon*-Test.

	C12 - C11	C13 - C11	C13 - C12
Z	-,405 ^b	-3,022 ^b	-2,528 ^b
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,685	,003	,011

Die statistische Überprüfung dieser Items im Rahmen der Mittelwertbetrachtung, ob die Fragen C11, C12 und C13 zusammengehören (s. Tabelle 71) ergibt, dass diese nah bei einander liegen und somit zusammengefasst betrachtet werden können.

Tabelle 71: Deskriptive Statistik zu Frage 3 bezüglich Informationsmacht (*information power*).

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
C11 information power	35	1	4	1,54	,82
C12 information power	35	1	4	1,63	,81
C13 information power	34	1	4	2,18	1,06
Gültige Werte	32				

Der *Cronbachs*-Alpha-Wert (s. Tabelle 72) zeigt eine weniger eindeutige Zuordnung der Items auf.

Tabelle 72: Frage 3 – Reliabilität nach *Cronbachs*-Alpha.

Machtbasen	Item	<i>Cronbachs</i> -Alpha
reward power	C1, C2, C3	,489
coercive power	C4, C5, C6	,709
referent power	C7, C8	,773
legitimate power	C9	-
expert power	C10	-
information power	C11, C12, C13	,538

Die Ergebnisse der Fragen bezüglich der Gruppierung der Items zeigen ein heterogenes Bild auf. Für die Items zu ‚reward power‘ weist *Cronbachs*-Alpha ($\alpha = ,489$) eine geringe und folglich unakzeptable Größe auf. Dies lässt sich dadurch begründen, dass bei ‚reward power‘ in den Abfrage-Items unterschiedliche Dimensionen wie Lob, Zeit und Anreize abgefragt worden sind. Diese können, obwohl sie der Kategorie Belohnung zugeordnet werden können, nicht als ein gemeinsames Konstrukt subsumiert werden. Gleiches gilt für die Abfrage nach ‚information power‘ ($\alpha = ,538$). Auch hier fällt *Cronbachs*-Alpha schlecht aus. Die Einzelitems erfassten auch hier Informationen, Argumente wie auch „andere überzeugen“. Diese Items bilden so folglich zusammen kein einheitliches Konstrukt. Hingegen für ‚coercive power‘ ($\alpha = ,709$) wie auch für ‚referent power‘ ($\alpha = ,773$) weist *Cronbachs*-Alpha akzeptable Werte aus, so dass angenommen werden kann, dass die Abfrage-Items ähnliche Dimensionen aufweisen. Zudem lassen die ‚legitimate power‘ und ‚expert power‘ die Ermittlung eines *Cronbachs*-Alpha-Wertes nicht zu, da es sich hierbei um Einzel-Items handelt.

In der statistischen Auswertung bezüglich der Mittelwertbetrachtung zeigt sich, dass die Expertenmacht ‚expert power‘ die mit Abstand stärkste und die Bestrafungsmacht „coercive power“ die geringste angewendete Macht bei der Lösung der außergewöhnlichen Führungssituation gewesen sind.

In der Bewertung der Rangfolge (s. Tabelle 73) zeigt sich, dass unmittelbar benachbarte Machtbasen sich nicht signifikant voneinander unterscheiden. Hingegen kommt es bei der Bewertung von zwei benachbarten Stufen zu einer deutlichen signifikanten Unterscheidung.

Tabelle 73: Unterscheidung der Machtbasen zueinander.

expert power	unterscheidet sich von	referent power	$p < 0,002^{**}$
information power	unterscheidet sich von	legitimate power	$p < 0,005^{**}$
legitimate power	unterscheidet sich von	coercive power	$p < 0,002^{**}$
referent power	unterscheidet sich von	reward power	$p < 0,001^{**}$

******. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

8.3.2 Korrelationen der Machtbasen zu Frage 3

Die Bewertung der Korrelationen erfolgte nach der Methode von *Cohen* (1988/1992) (s. Tabelle 74).

Tabelle 74: Korrelationen nach *Cohen*.²¹⁷⁷

Ausprägung	Korrelationskoeffizient
geringe/schwache Korrelation	$r = ,10$
mittlere/moderate Korrelation	$r = ,30$
große/starke Korrelation	$r = ,50$

Die Korrelationen in der nachfolgenden Tabelle 75 verhalten sich wie folgt:

²¹⁷⁷ Vgl. *Cohen*, 1992, 157.

Tabelle 75: Korrelationen zu den Items der Frage 3 – Macht zu Macht.

	reward power	reward power	reward power	coercive power	coercive power	coercive power	referent power	referent power	legitimate power	expert power	information power	information power	information power	nothing
reward power														
reward power														
reward power														
coercive power														
coercive power														
coercive power														
referent power														
referent power														
legitimate power														
expert power														
information power														
information power														
information power														
nothing														

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

8.3.2.1 Korrelationen zu reward power

- In der Beziehung von *reward power* zu *coercive power* liegt ein moderater, negativer Korrelationswert ($r = -,399^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.
- In der Beziehung von *reward power* zu *referent power* liegt ein leicht starker Korrelationswert ($r = ,491^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.

8.3.2.2 Korrelationen zu coercive power

- In der Beziehung von *coercive power* zu *reward power* liegt ein moderater, negativer Korrelationswert ($r = -,399^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.

8.3.2.3 Korrelationen zu referent power

- In der Beziehung von *referent power* zu *coercive power* liegt ein moderater, negativer Korrelationswert ($r = -,352^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.
- In der Beziehung von *referent power* zu *reward power* liegt ein leicht starker Korrelationswert ($r = ,491^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.

8.3.2.4 Korrelationen zu legitimate power

- In der Beziehung von *legitimate power* zu *coercive power* liegt ein starker Korrelationswert ($r = ,512^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.
- In der Beziehung von *legitimate power* zu *coercive power* liegt ein starker Korrelationswert ($r = ,572^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.

8.3.2.5 Korrelationen zu expert power

- In der Beziehung von *expert power* zu *information power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,405^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.
- In der Beziehung von *expert power* zu *information power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,416^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.
- In der Beziehung von *expert power* zu *information power* liegt ein starker Korrelationswert ($r = ,529^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.

8.3.2.6 Korrelationen zu information power

- In der Beziehung von *information power* zu *legitimate power* liegt ein starker Korrelationswert ($r = ,508^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.
- In der Beziehung von *information power* zu *referent power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,364^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.
- In der Beziehung von *information power* zu *referent power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,440^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.

Tabelle 76: Skalenbasierte Korrelationen der Machtbasen.

		reward power	referent power	legitimate power	expert power	information power	Coercive power
reward power	Korrelation nach Pearson	1					
	Signifikanz (2-seitig)						
	N	35					
referent power	Korrelation nach Pearson	,503**					
	Signifikanz (2-seitig)	,002					
	N	35					
legitimate power	Korrelation nach Pearson	-,010	-,020				
	Signifikanz (2-seitig)	,955	,914				
	N	33	33				
expert power	Korrelation nach Pearson	,270	,228	,242			
	Signifikanz (2-seitig)	,122	,194	,176			
	N	34	34	33			
information power	Korrelation nach Pearson	,174	,352*	,359*	,605**		
	Signifikanz (2-seitig)	,317	,038	,040	,000		
	N	35	35	33	34		
coercive power	Korrelation nach Pearson	-,066	-,090	,526**	,200	,244	
	Signifikanz (2-seitig)	,716	,619	,002	,264	,170	
	N	33	33	32	33	33	33

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

**. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

8.4 Statistische Auswertung zu Frage 4

Welche anderen Personen oder Gruppen haben Sie bei der Lösung Ihrer außergewöhnlichen Führungssituation noch unterstützt?

- 27,3% ($N_F = 9/33$) der antwortenden Befragten – entspricht 24,3 % aller Probanden – gaben an von der Geschäftsführung bei der Lösung des vorliegenden Problems unterstützt worden zu sein. 45,5 % ($N_F = 15/33$) waren es, wenn „*stimme teilweise zu*“ noch mit hinzurechnet.
- 25,0 %, ($N_F = 7/28$) der antwortenden Befragten – entspricht 18,9% aller Probanden – gaben an von dem/den Eigentümer(n) bei der Lösung des Problems unterstützt worden sein. 50,0% ($N_F = 14/28$) waren es, wenn „*stimme teilweise zu*“ noch mit hinzurechnet.
- 33,3 % ($N_F = 6/18$) der antwortenden Befragten – entspricht 16,2% aller Probanden – gaben an, durch die/den Vorgesetzte(n) bei der Lösung des Problems unterstützt worden zu sein. 61,1% ($N_F = 11/18$) waren es, wenn „*stimme teilweise zu*“ noch mit hinzurechnet.
- 42,9% ($N_F = 12/28$) der antwortenden Befragten – entspricht 32,4% aller Probanden – gaben an, durch Führungskollegen anderer Abteilungen bei der Lösung des Problems unterstützt worden zu sein. 57,1% ($N_F = 16/28$) waren es, wenn „*stimme teilweise zu*“ noch mit hinzurechnet.
- 28,6% ($N_F = 8/28$) der antwortenden Befragten – entspricht 21,6% aller Probanden – gaben an durch Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen bei der Lösung des Problems unterstützt worden zu sein. 60,7% ($N_F = 17/28$) waren es, wenn „*stimme teilweise zu*“ noch mit hinzurechnet.
- 43,8% ($N_F = 14/32$) der antwortenden Befragten – entspricht 37,8% aller Probanden – gaben an, durch unterstellte Mitarbeiter/-innen bei der Lösung des Problems unterstützt worden zu sein. 75,0% ($N_F = 24/32$) waren es, wenn „*stimme teilweise zu*“ noch mit hinzurechnet.
- 17,4% ($N_F = 4/23$) der antwortenden Befragten – entspricht 10,8% aller Probanden – gaben an, durch den Betriebsrat bei der Lösung des Problems unterstützt worden zu sein. 30,4% ($N_F = 7/23$) waren es, wenn „*stimme teilweise zu*“ noch mit hinzurechnet.
- 8,7% ($N_F = 2/23$) der antwortenden Befragten – entspricht 5,4% aller Probanden gaben an, durch Lieferanten bei der Lösung des Problems unterstützt worden zu sein. 21,7 % ($N_F = 5/23$) waren es, wenn „*stimme teilweise zu*“ noch mit hinzurechnet.
- 12% ($N_F = 3/25$) der antwortenden Befragten – entspricht 8,1% aller Probanden – gaben an, durch Kunden bei der Lösung des Problems unterstützt worden zu sein. 24% ($N_F = 6/25$) waren es, wenn „*stimme teilweise zu*“ noch mit hinzurechnet.
- 8,3% ($N_F = 2/24$) der antwortenden Befragten – entspricht 5,4% aller Probanden – gaben an, durch Geschäftspartner bei der Lösung des Problems unterstützt worden zu sein. 25% ($N_F = 6/24$) waren es, wenn „*stimme teilweise zu*“ noch mit hinzurechnet.
- Eine Person 2,7% ($N_F = 1/37$) benannte zusätzlich den/die Ehepartner/in als Unterstützung in der außergewöhnlichen Führungssituation.

Tabelle 77: Mittelwertranking der Frage 4 in der Unterstützungsfunktion.

	Unterstützer	Mittelwert \bar{X}
1	unterstellte Mitarbeiter/-innen	2,06
2	Führungskollegen anderer Abteilungen	2,21
3	Vorgesetzte/r	2,33
4	Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen	2,36

Tabelle 78: Häufigkeitstabelle zu Frage 4: D1 – Geschäftsführung.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme zu	9	24,3	27,3	27,3
	stimme teilweise zu	6	16,2	18,2	45,5
	stimme eher nicht zu	5	13,5	15,2	60,6
	stimme gar nicht zu	13	35,1	39,4	100,0
	Gesamt	33	89,2	100,0	
Fehlend	99,00	4	10,8		
Gesamt		37	100,0		

Tabelle 79: Häufigkeitstabelle zu Frage 4: D2 – der/die Eigentümer.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme zu	7	18,9	25,0	25,0
	stimme teilweise zu	7	18,9	25,0	50,0
	stimme eher nicht zu	1	2,7	3,6	53,6
	stimme gar nicht zu	13	35,1	46,4	100,0
	Gesamt	28	75,7	100,0	
Fehlend	99,00	9	24,3		
Gesamt		37	100,0		

Tabelle 80: Häufigkeitstabelle zu Frage 4: D3 – Vorgesetzte(r).

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme zu	6	16,2	33,3	33,3
	stimme teilweise zu	5	13,5	27,8	61,1
	stimme eher nicht zu	2	5,4	11,1	72,2
	stimme gar nicht zu	5	13,5	27,8	100,0
	Gesamt	18	48,6	100,0	
Fehlend	99,00	19	51,4		
Gesamt		37	100,0		

Tabelle 81: Häufigkeitstabelle zu Frage 4: D4 – Führungskollegen anderer Abteilungen.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme zu	12	32,4	42,9	42,9
	stimme teilweise zu	4	10,8	14,3	57,1
	stimme eher nicht zu	6	16,2	21,4	78,6
	stimme gar nicht zu	6	16,2	21,4	100,0
	Gesamt	28	75,7	100,0	
Fehlend	99,00	9	24,3		
Gesamt		37	100,0		

Tabelle 82: Häufigkeitstabelle zu Frage 4: D5 – Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme zu	8	21,6	28,6	28,6
	stimme teilweise zu	9	24,3	32,1	60,7
	stimme eher nicht zu	4	10,8	14,3	75,0
	stimme gar nicht zu	7	18,9	25,0	100,0
	Gesamt	28	75,7	100,0	
Fehlend	99,00	9	24,3		
Gesamt		37	100,0		

Tabelle 83: Häufigkeitstabelle zu Frage 4: D6 – Unterstellte Mitarbeiter/-innen.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme zu	14	37,8	43,8	43,8
	stimme teilweise zu	10	27,0	31,3	75,0
	stimme gar nicht zu	8	21,6	25,0	100,0
	Gesamt	32	86,5	100,0	
Fehlend	99,00	5	13,5		
Gesamt		37	100,0		

Tabelle 84: Häufigkeitstabelle zu Frage 4: D7 – Betriebsrat.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme zu	4	10,8	17,4	17,4
	stimme teilweise zu	3	8,1	13,0	30,4
	stimme eher nicht zu	4	10,8	17,4	47,8
	stimme gar nicht zu	12	32,4	52,2	100,0
	Gesamt	23	62,2	100,0	
Fehlend	99,00	14	37,8		
Gesamt		37	100,0		

Tabelle 85: Häufigkeitstabelle zu Frage 4: D8 – Lieferanten.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme zu	2	5,4	8,7	8,7
	stimme teilweise zu	3	8,1	13,0	21,7
	stimme eher nicht zu	2	5,4	8,7	30,4
	stimme gar nicht zu	16	43,2	69,6	100,0
	Gesamt	23	62,2	100,0	
Fehlend	99,00	14	37,8		
Gesamt		37	100,0		

Tabelle 86: Häufigkeitstabelle zu Frage 4: D9 – Kunden.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme zu	3	8,1	12,0	12,0
	stimme teilweise zu	3	8,1	12,0	24,0
	stimme eher nicht zu	3	8,1	12,0	36,0
	stimme gar nicht zu	16	43,2	64,0	100,0
	Gesamt	25	67,6	100,0	
Fehlend	99,00	12	32,4		
Gesamt		37	100,0		

Tabelle 87: Häufigkeitstabelle zu Frage 4: D10 – Geschäftspartner.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme zu	2	5,4	8,3	8,3
	stimme teilweise zu	4	10,8	16,7	25,0
	stimme eher nicht zu	4	10,8	16,7	41,7
	stimme gar nicht zu	14	37,8	58,3	100,0
	Gesamt	24	64,9	100,0	
Fehlend	99,00	13	35,1		
Gesamt		37	100,0		

Tabelle 88: Häufigkeitstabelle zu Frage 4: D11 Text – Sonstige.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	99	36	97,3	97,3	97,3
	Ehepartner	1	2,7	2,7	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

Tabelle 89: Häufigkeitstabelle zu Frage 4: D11 – Sonstige.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme zu	1	2,7	25,0	25,0
	stimme gar nicht zu	3	8,1	75,0	100,0
	Gesamt	4	10,8	100,0	
Fehlend	99,00	33	89,2		
Gesamt		37	100,0		

Tabelle 90: Deskriptive Statistik Frage 4.

	N_F von $N = 37$	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
D1 intern: Geschäftsführung	33	1	4	2,67	1,27
D2 intern: Eigentümer	28	1	4	2,71	1,30
D3 intern: Vorgesetzte/r	18	1	4	2,33	1,24
D4 intern: Führungskollegen	28	1	4	2,21	1,23
D5 intern: MA anderer Abt.	28	1	4	2,36	1,16
D6 intern: unterstellte MA	32	1	4	2,06	1,22
D7 intern: Betriebsrat	23	1	4	3,04	1,19
D8 extern: Lieferanten	23	1	4	3,39	1,03
D9 extern: Kunden	25	1	4	3,28	1,10
D10 extern: Geschäftspartner	24	1	4	3,25	1,03
D11: sonstige	4	1	4	3,25	1,50
Gültige Werte (Listenweise)	4				

Die Auswertung der Frage 4 zeigt deutlich, dass die Befragten ausschließlich bei der Lösung der außergewöhnlichen Führungssituation interne Unterstützung erhalten haben. Zudem ergibt die Auswertung der deskriptiven Statistik von 1 = „stimme zu“ bis 4 = „stimme gar nicht zu“, dass sie interne Unterstützung in der Reihenfolge von ihren eigenen unterstellten Mitarbeitern/-innen ($\bar{x} = 2,06$), den Führungskollegen ($\bar{x} = 2,21$), die/den Vorgesetzte(n) ($\bar{x} = 2,33$) und durch die Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen ($\bar{x} = 2,36$) erhalten haben. Von einer externen Unterstützung ist aufgrund dieser Mittelwertbetrachtung weniger auszugehen, da sich die Zahlen eher zu „stimme eher nicht zu“ und „stimme gar nicht zu“ hin orientierten.

So ergaben die Mittelwerte für die Geschäftsführung ($\bar{x} = 2,67$) und der/die Eigentümer ($\bar{x} = 2,71$) eine nicht bedeutende bzw. deutlich geringere Unterstützungsfunktion. Alle anderen Werte lagen über drei und somit bei „stimme eher nicht zu“.

Zudem ergab der *t*-Test (Tabelle 93) bei gepaarten Stichproben D_{intern} zu D_{extern} , dass zwischen D_{intern} ($\bar{x} = 2,34$) und D_{extern} ($\bar{x} = 3,21$) eine deutliche Signifikanz auf dem Niveau von $p < 0,05$ vorliegt, so dass hier die Nullhypothese widerlegt wird. Demnach muss die Alternativhypothese in Betracht gezogen werden da D_{intern} zu D_{extern} als unterschiedlich anzunehmen ist und keine anderweitige Erklärung hierfür übrigbleibt. Demzufolge können die externen Unterstützungen zu den internen Unterstützungen als unterschiedlich betrachtet werden.

Da der *t*-Test eine Normalverteilung voraussetzt, wurde zusätzlich der *Kolmogorov-Smirnov*-Anpassungstest (*KS*) durchgeführt. Es zeigt sich, dass teilweise Verstöße gegen die Normalverteilung vorliegen. Als Alternative zum *t*-Test wird zudem ein *Wilcoxon* Test durchgeführt. Der *Wilcoxon* Test bestätigt den *t*-Test, da $p < 0,05$.²¹⁷⁸

Tabelle 91: *Kolmogorov-Smirnov*-Anpassungstest.

		D_{intern}	D_{extern}
N_F von $N = 37$		36	25
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	2,34	3,21
	Std.-Abweichung	,88	1,05
Extremste Differenzen	Absolut	,13	,29
	Positiv	,13	,23
Statistik für Test	Negativ	-,10	-,29
		,13	,29
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		,168 ^c	,000 ^c

Tabelle 92: *Wilcoxon*-Test zu Frage 4.

	$D_{extern} - D_{intern}$
Z	-2,644 ^b
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,008

Die Ergebnisse aus dem *Wilcoxon* Test bestätigen den *t*-Test, da $p < 0,05$ ist.

²¹⁷⁸ *Aeppli et al., 2014, 316.*

Zu Frage 4 (D): *t*-Test bei gepaarten Stichproben von D_{intern} zu D_{extern} .

Tabelle 93: *t*-Test zu Frage 4.

Paaren 1	$D_{intern} - D_{extern}$	df	Sig(2-seitig)
		24	,004

Zwischen D_{intern} und D_{extern} liegt eine deutliche Signifikanz $p < 0,05$ vor, so dass hier die Nullhypothese als widerlegt erscheint und folglich die Alternativhypothese in Betracht gezogen werden muss, dass D_{intern} zu D_{extern} als unterschiedlich anzunehmen sind, da keine anderweitige Erklärung hierfür übrigbleibt. Demzufolge können die externen Unterstützer als unterschiedlich zu den internen betrachtet werden.

Abbildung 39 zeigt die relevanten Unterstützer in ihrer Funktion auf (s. Tabelle 78 bis Tabelle 89). In den Unterstützungsfunktionen zeigt sich deutlich, dass das mittlere Management ausschließlich nur durch interne Akteure in der Bewältigung der für sie als außergewöhnlich empfundenen Führungssituation Unterstützung erhalten haben. Vorgesetzte, Führungskollegen anderer Abteilungen und die eigenen wie auch die Mitarbeiter anderer Abteilungen, zeigen hier ihr Mitwirken bei der Lösung der Befugnisbarriere. Die prozentuale Verteilung verdeutlicht bei 1 = Anteile von „stimme zu“ und bei 2 = kumulierte Werte von „stimme zu“ und „stimme teilweise zu“.

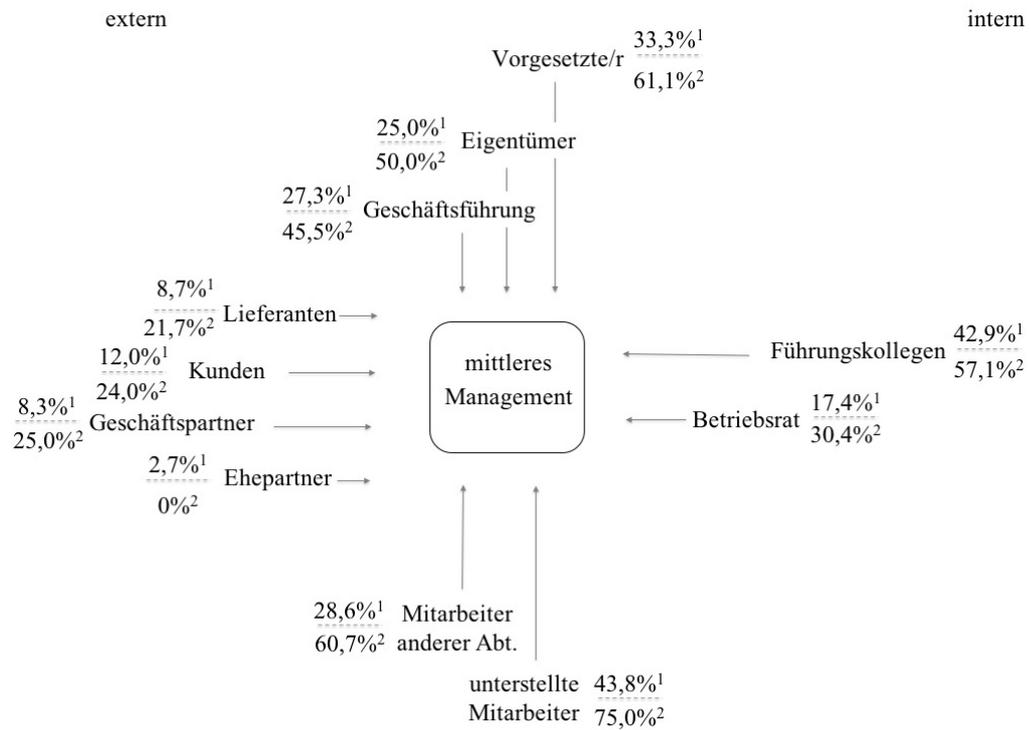


Abbildung 39: Unterstützungsfunktion durch Akteure zur Überwindung von Befugnisbarrieren.

8.5 Statistische Auswertung zu Frage 5

Wie beurteilen Sie aus heutiger Sicht den Ausgang der von Ihnen zuvor geschilderten außergewöhnlichen Führungssituation?

Ausgewertet wurden die Antworten der auf die jeweiligen Items geantworteten Befragten. Dies differiert in den Items zwischen $N = 37$ zu $N_F = 30$, da die Prozentanteile derer gewählt wurden, die auf die jeweilige Frage geantwortet haben.

Tabelle 94: Frage 5 - Bewertung zum Ausgang der Führungssituation – Item E1.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme zu	16	43,2	43,2	43,2
	stimme teilweise zu	16	43,2	43,2	86,5
	stimme eher nicht zu	5	13,5	13,5	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

Tabelle 95: Frage 5 – Bewertung zum Ausgang der Führungssituation – Item E2.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme zu	3	8,1	10,0	10,0
	stimme teilweise zu	3	8,1	10,0	20,0
	stimme eher nicht zu	8	21,6	26,7	46,7
	stimme gar nicht zu	16	43,2	53,3	100,0
	Gesamt	30	81,1	100,0	
Fehlend	99,00	7	18,9		
Gesamt		37	100,0		

Tabelle 96: Frage 5 – Bewertung zum Ausgang der Führungssituation – Item E3.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme teilweise zu	6	16,2	20,0	20,0
	stimme eher nicht zu	7	18,9	23,3	43,3
	stimme gar nicht zu	17	45,9	56,7	100,0
	Gesamt	30	81,1	100,0	
Fehlend	99,00	7	18,9		
Gesamt		37	100,0		

Die Ergebnisse zu Frage 5 zeigen, dass 43,2% ($N_F = 16/37$) der geantworteten Befragten beim Item E1 mit „stimme zu“ und weitere 43,2% ($N_F = 16/37$) mit „stimme teilweise zu“ das Ergebnis der außergewöhnlichen Führungssituation im Nachhinein als erfolgreich bewertet haben. Folglich liegen für 86,5 % der antwortenden Befragten ein positives bzw. ein noch teilweise positives Ergebnis der Ausgangssituation vor.

Lediglich beim Item E2 bewerteten 10% ($N_F = 3/30$) der geantworteten Befragten, dass die Führungssituation mit „stimme zu“ und weitere 10% ($N_F = 3/30$) mit „stimme teilweise zu“ zu keinem Ergebnis geführt hat.

Zudem bewerteten beim Item E3 20% ($N_F = 6/30$) der Befragten mit „*stimme teilweise zu*“, dass diese Führungssituation zu einem negativen Ergebnis geführt hat. Ein „*stimme zu*“ wurde bei diesem Item nicht angekreuzt.

Tabelle 97: Deskriptive Statistik zu Frage 5.

	N_F von $N = 37$	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
E1	37	1	3	1,70	,702
E2	30	1	4	3,23	1,006
E3	30	2	4	3,37	,809
Gültige Werte (Listenweise)	30				

Die Fragen sind in Anlehnung einer *Likert*-Skala von 1 = „*stimme zu*“ bis 4 = „*stimme gar nicht zu*“ wie Zensuren skaliert. Der Mittelwert von ($\bar{x} = 1,70$) für E1 „*Ich bewerte das Ergebnis im Nachhinein als erfolgreich*“ liegt in der Tendenz von 1 = „*stimme zu*“ zu 2 = „*stimme „teilweise zu*“ und zeigt hierbei eine deutliche Tendenz in Richtung einer noch akzeptablen positiven Zustimmung zur Einschätzung der Ergebnisse seitens der Befragten auf.

Folglich kann die Einschätzung bezüglich eines positiven Ausgangs des Ergebnisses weiter angenommen und berücksichtigt werden.

8.6 Statistische Auswertung zu Frage 6

Wie beurteilen Sie, was hat sich seit dieser außergewöhnlichen Führungssituation im Hinblick auf Ihre Führungsrolle, für Sie im Unternehmen verändert?

Als Resonanz auf das Führungsverhalten soll festgestellt werden, wie sich seitdem die Beziehungen, der Einfluss und die Qualität von Informationen in einer Selbsteinschätzung verändert hat. Die Frage ist in einer fünfstufigen *Likert*-Skala von 1 = „*deutlich besser*“ zu 5 = „*deutlich schlechter*“ aufgebaut. Betrachtet wurden die prozentualen Anteile der Befragten, die auf dieses Item geantwortet haben.

Tabelle 98: F1 – Beziehung zur Geschäftsführung.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	deutlich besser	7	18,9	19,4	19,4
	etwas besser	3	8,1	8,3	27,8
	unverändert	22	59,5	61,1	88,9
	etwas schlechter	3	8,1	8,3	97,2
	deutlich schlechter	1	2,7	2,8	100,0
	Gesamt	36	97,3	100,0	
Fehlend	99,00	1	2,7		
Gesamt		37	100,0		

Betrachtet wurden die Anteile der Befragten, die auf dieses Item der Frage 6 (F1) geantwortet haben ($N_F = 36/37$). Die Beziehung zur Geschäftsführung hat sich seit der außergewöhnlichen Führungssituation für 19,4% ($N_F = 7/36$) der Befragten zu „*deutlich besser*“ und bei 8,3% ($N_F = 3/36$) zu „*etwas besser*“ hin entwickelt, so dass zusammengefasst von über einem Viertel 27,8% ($N_F = 10/36$) der Befragten die Beziehungen im Ausgang dieser außergewöhnlichen Führungssituation als positiv bewertet wurde. Hingegen bewerteten 61,1% ($N_F = 22/36$) der Befragten die Beziehung als „*unverändert*“. Lediglich 8,3% ($N_F = 3/36$) der Befragten bewerteten ihre aktuelle Beziehung zur Geschäftsführung als „*etwas schlechter*“ und eine Person 2,8% ($N_F = 1/36$) als „*deutlich schlechter*“.

Rund ein Viertel der Befragten bewerteten die Beziehung seit der außergewöhnlichen Führungssituation zur Geschäftsführung als besser. Hingegen für zwei Drittel ist die Beziehung unverändert geblieben.

Tabelle 99: F2 – Beziehung zum(r) Eigentümer/-in.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	deutlich besser	9	24,3	31,0	31,0
	etwas besser	1	2,7	3,4	34,5
	unverändert	17	45,9	58,6	93,1
	etwas schlechter	1	2,7	3,4	96,6
	deutlich schlechter	1	2,7	3,4	100,0
	Gesamt	29	78,4	100,0	
Fehlend	99,00	8	21,6		
Gesamt		37	100,0		

Betrachtet wurden die Anteile der Befragten, die auf dieses Item der Frage 6 (2) geantwortet haben ($N_F = 29/37$). 31% ($N_F = 9/29$) der geantworteten Befragten gaben an, dass sich die Beziehung zum Eigentümer seit der außergewöhnlichen Führungssituation zu „*deutlich besser*“ und für eine Person 3,4% ($N_F = 1/29$) zu „*etwas besser*“ hin entwickelt hat.

Zwei Personen hingegen betrachteten die Beziehung seit dieser Führungssituation sowohl als „*etwas schlechter*“ 3,4% ($N_F = 1/29$) bzw. auch als „*deutlich schlechter*“ 3,4% ($N_F = 1/29$). Hingegen schätzten 58,6 % ($N_F = 17/29$) die Beziehung als „*unverändert*“ ein.

Für fast ein Drittel der Befragten hat sich die Beziehung zu der/die Eigentümer seitdem verbessert.

Tabelle 100: F3 – Die Beziehung zu Vorgesetzten.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	deutlich besser	5	13,5	25,0	25,0
	etwas besser	1	2,7	5,0	30,0
	unverändert	12	32,4	60,0	90,0
	etwas schlechter	2	5,4	10,0	100,0
	Gesamt	20	54,1	100,0	
Fehlend	99,00	17	45,9		
Gesamt		37	100,0		

Betrachtet wurden die Anteile der Befragten, die auf dieses Item der Frage 6 (F3) geantwortet haben ($N_F = 20/37$). Für 25% ($N_F = 5/20$) der geantworteten Befragten hat sich die Beziehung zu dem/die Vorgesetzte(n) seit der außergewöhnlichen Führungssituation zu „*deutlich besser*“ bzw. bei einer Person (5%, $N_F = 1/20$) zu lediglich „*etwas besser*“ entwickelt.

Kumuliert betrachtet hat sich für 30% ($N_F = 6/20$) die Beziehung zu dem/die Vorgesetzten seitdem positiv entwickelt. Für 60% ($N_F = 12/20$) hingegen blieb die Beziehung zu den Vorgesetzten seit dieser Zeit „*unverändert*“. Lediglich zwei Personen 10% ($N_F = 2/20$) bewerteten die Beziehung seitdem als „*etwas schlechter*“.

Tabelle 101: F4 – Die Beziehung zu Führungskollegen/-innen.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	deutlich besser	5	13,5	15,2	15,2
	etwas besser	11	29,7	33,3	48,5
	unverändert	16	43,2	48,5	97,0
	etwas schlechter	1	2,7	3,0	100,0
	Gesamt	33	89,2	100,0	
Fehlend	99,00	4	10,8		
Gesamt		37	100,0		

Betrachtet wurden die Anteile der Befragten, die auf dieses Item der Frage 6 (F4) geantwortet haben ($N_F = 33/37$). Bei der Beziehung zu Führungskollegen gaben 15,2% ($N_F = 5/33$) an, dass seit der außergewöhnlichen Führungssituation die Beziehung „*deutlich besser*“ geworden ist. 33,3% ($N_F = 11/33$) der Befragten bewerteten diese Beziehung seitdem als „*etwas besser*“.

Zudem hat sich für rund die Hälfte (48,5%, $N_F = 16/33$) der Befragten seit dieser Führungssituation die Beziehung zu den Führungskollegen verbessert. In gleicher Anzahl bewerteten (48,5%, $N_F = 16/33$) die Beziehung als unverändert. Lediglich 3% ($N_F = 1/33$) sahen die Beziehung seitdem als „*etwas schlechter*“ an.

Tabelle 102: F5 – Beziehung zu Mitarbeitern/-innen anderer Abteilungen.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	deutlich besser	4	10,8	11,4	11,4
	etwas besser	13	35,1	37,1	48,6
	unverändert	18	48,6	51,4	100,0
	Gesamt	35	94,6	100,0	
Fehlend	99,00	2	5,4		
Gesamt		37	100,0		

Betrachtet wurden die Anteile der Befragten, die auf dieses Item der Frage 6 (F5) geantwortet haben ($N_F = 35/37$). Für 11,4% ($N_F = 4/35$) der Befragten ist die Beziehung zu den Mitarbeitern/-innen anderer Abteilungen seit dieser außergewöhnlichen Führungssituation „*deutlich besser*“ und für 37,1% ($N_F = 13/35$) „*etwas besser*“ geworden.

Zusammengefasst bewerten 48,6% ($N_F = 17/35$) der geantworteten Befragten demnach die Beziehungen zu den Mitarbeitern/-innen anderer Abteilungen seitdem als verbessert. Hingegen bewerteten gleichviel (51,4%, $N_F = 18/35$) die Beziehung seit dieser Zeit als „*unverändert*“. Keiner empfand die Beziehung seitdem als schlechter.

Tabelle 103: F6 – Beziehung zu den eigenen Mitarbeitern.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	deutlich besser	16	43,2	43,2	43,2
	etwas besser	7	18,9	18,9	62,2
	unverändert	14	37,8	37,8	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

Betrachtet wurden die Anteile der Befragten, die auf dieses Item der Frage 6 (F6) geantwortet haben ($N_F = 37/37$). 43,2% ($N_F = 16/37$) der Befragten bewerteten die Beziehung zu den unterstellten Mitarbeitern seit der außergewöhnlichen Führungssituation als „*deutlich besser*“ und 18,9% ($N_F = 7/37$) noch als „*etwas besser*“.

Kumuliert bewerteten rund zwei Drittel 62,2% ($N_F = 23/37$) der Befragten die Beziehung zu den unterstellten Mitarbeitern/-innen als positiv. Hingegen 37,8% ($N_F = 14/37$) bewerteten die Beziehung als „*unverändert*“ und keiner empfand die Beziehung seitdem als schlechter.

Im Zuge der Betrachtung zu den Ergebnissen der Fragen 6 (F1-F6) bezüglich der Veränderungen in den Beziehungen, lässt sich sowohl auf horizontaler als auch auf vertikaler Ebene eine Verbesserung erkennen. In vertikaler Richtung nach ‚unten‘ zeigt sich, dass sich insbesondere die Beziehungen zu den eigenen Mitarbeitern (62,2%, $N_F = 23/37$), zu den Mitarbeitern anderer Abteilungen (48,6%, $N_F = 17/35$) wie auch zum Betriebsrat (29,6%, $N_F = 8/27$) verbessert hat.

Darüber hinaus bewerten rund ein Drittel der Befragten leicht positive Veränderungen in der Beziehungsstruktur nach ‚oben‘ zum Eigentümer (34,5%, $N_F = 10/29$) und über ein Viertel zum Vorgesetzten (30%, $N_F = 6/20$) sowie zu der Geschäftsführung (27,8%, $N_F = 10/36$).

Zudem deuten die Ergebnisse darauf hin, dass sich insbesondere deutlichere Verbesserungen zu der Einschätzung bezüglich der Beziehung auf horizontaler Ebene wie zu den Führungskollegen (48,5%, $N_F = 16/33$) erkennen lassen.

Zu Externen hingegen lassen sich nur marginale Verbesserungen in den Beziehungen aufzeigen. So haben sich die Beziehungen zu den Kunden (21,4%, $N_F = 6/28$), den Geschäftspartnern (18,5%, $N_F = 5/27$) sowie auch zu den Lieferanten (12%, $N_F = 3/25$) nur leicht verbessert.

Tabelle 104: F7 – Beziehung zum Betriebsrat.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	deutlich besser	2	5,4	7,4	7,4
	etwas besser	6	16,2	22,2	29,6
	unverändert	18	48,6	66,7	96,3
	etwas schlechter	1	2,7	3,7	100,0
	Gesamt	27	73,0	100,0	
Fehlend	99,00	10	27,0		
Gesamt		37	100,0		

Betrachtet wurden die Anteile der Befragten, die auf dieses Item der Frage 6 (F7) geantwortet haben ($N_F = 27/37$). Die Beziehung zum Betriebsrat bewerteten 7,4% ($N_F = 2/27$) als „*deutlich besser*“ und 22,2% ($N_F = 6/27$) noch als „*etwas besser*“.

Kumuliert betrachtet hat sich seitdem die Beziehung zum Betriebsrat für 29,6% ($N_F = 8/27$) der Befragten verbessert. Für 66,7% ($N_F = 18/27$) hingegen ist die Beziehung „*unverändert*“ geblieben. Lediglich eine Person (3,7%, $N_F = 1/27$) empfand die Beziehung seitdem als „*etwas schlechter*“.

Tabelle 105: F8 – Beziehung zu Lieferanten.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	etwas besser	3	8,1	12,0	12,0
	unverändert	21	56,8	84,0	96,0
	etwas schlechter	1	2,7	4,0	100,0
	Gesamt	25	67,6	100,0	
Fehlend	99,00	12	32,4		
Gesamt		37	100,0		

Betrachtet wurden die Anteile der Befragten, die auf dieses Item der Frage 6 (F8) geantwortet haben ($N_F = 25/37$). Die Beziehung zu Lieferanten ist seit der außergewöhnlichen Führungssituation von 12% ($N_F = 3/25$) der Befragten als „*etwas besser*“ bewertet worden und lediglich für eine Person (4%, $N_F = 1/25$) wurde diese als „*etwas schlechter*“ bewertet.

Für die Mehrheit (84%, $N_F = 21/25$) ist die Beziehung zu den Lieferanten hingegen „*unverändert*“ geblieben.

Tabelle 106: F9 – Beziehung zu Kunden.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	deutlich besser	3	8,1	10,7	10,7
	etwas besser	3	8,1	10,7	21,4
	unverändert	21	56,8	75,0	96,4
	etwas schlechter	1	2,7	3,6	100,0
	Gesamt	28	75,7	100,0	
Fehlend	99,00	9	24,3		
Gesamt		37	100,0		

Betrachtet wurden die Anteile der Befragten, die auf dieses Item der Frage 6 (F9) geantwortet haben ($N_F = 28/37$). 10,7% ($N_F = 3/28$) der geantworteten Befragten bewerteten die Beziehung zu Kunden nach dieser außergewöhnlichen Führungssituation als „*deutlich besser*“ und 10,7% ($N_F = 3/28$) als noch „*etwas besser*“.

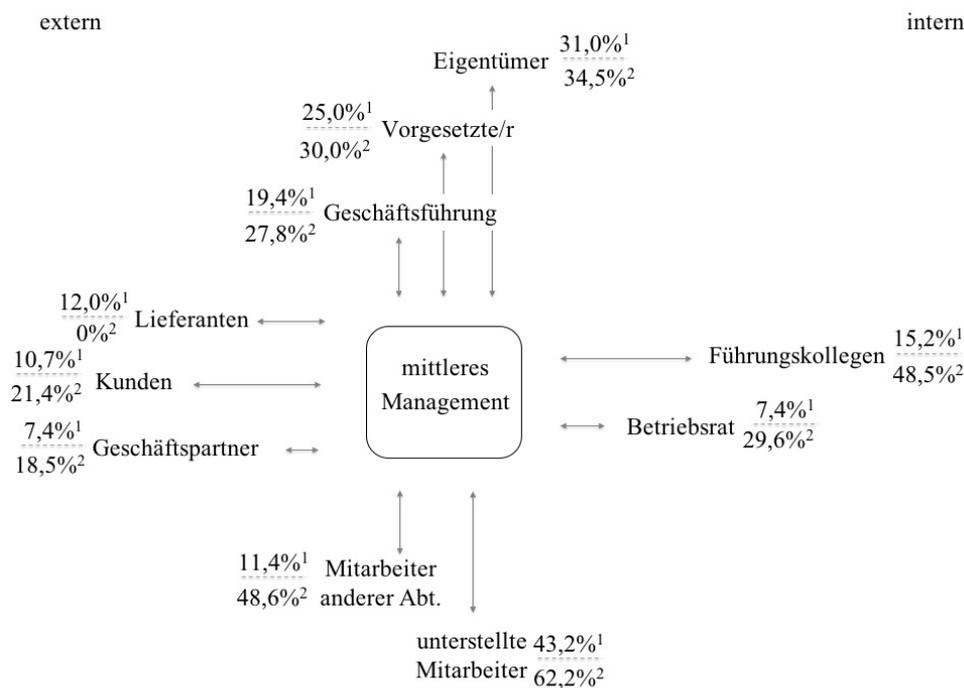
Kumuliert betrachtet hat sich für 21,4% ($N_F = 6/28$) die Beziehung zu den Kunden verbessert. Hingegen sind für 75% ($N_F = 21/28$) die Beziehungen „*unverändert*“ geblieben. Lediglich eine Person (3,6%, $N_F = 1/28$) empfand die Beziehung seitdem als „*etwas schlechter*“.

Tabelle 107: F10 – Beziehung zu Geschäftspartnern.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	deutlich besser	2	5,4	7,4	7,4
	etwas besser	3	8,1	11,1	18,5
	unverändert	21	56,8	77,8	96,3
	deutlich schlechter	1	2,7	3,7	100,0
	Gesamt	27	73,0	100,0	
Fehlend	99,00	10	27,0		
Gesamt		37	100,0		

Betrachtet wurden die Anteile der Befragten, die auf dieses Item der Frage 6 (F10) geantwortet haben ($N_F = 27/37$). 7,4% ($N_F = 2/27$) der geantworteten Befragten bewerteten die Beziehung zu den Geschäftspartnern seit der außergewöhnlichen Führungssituation als „*deutlich besser*“ und 11,1% ($N_F = 3/27$) als „*etwas besser*“.

Kumuliert betrachtet haben sich seitdem für 18,5% ($N_F = 5/27$) die Beziehungen zu den Geschäftspartnern verbessert. Hingegen sind für 77,8% ($N_F = 21/27$) diese „*unverändert geblieben*“. Lediglich eine Person (3,7%, $N_F = 1/27$) bewertete die Beziehung seitdem als „*deutlich schlechter*“.



1= „*deutlich besser*“

Abbildung 40: Beziehungsfunktionen der Akteure

Im Volksmund heißt es „*Der Erfolg gibt einem Recht*“ und so betrachtet zeigen die Merkmale einer sich als verbessert darstellenden Beziehungsfunktion ein sehr deutliches Bild für das mittlere Management.

Tabelle 108: F11 – Umsetzung von eigenen Entscheidungen.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	deutlich besser	9	24,3	27,3	27,3
	etwas besser	9	24,3	27,3	54,5
	unverändert	14	37,8	42,4	97,0
	etwas schlechter	1	2,7	3,0	100,0
	Gesamt	33	89,2	100,0	
Fehlend	99,00	4	10,8		
Gesamt		37	100,0		

Betrachtet wurden die Anteile der Befragten, die auf dieses Item der Frage 6 (F11) geantwortet haben ($N_F = 33/37$). 27,3% ($N_F = 9/33$) bewerteten die Umsetzung von Entscheidungen seit dieser außergewöhnlichen Führungssituation als „*deutlich besser*“ und 27,3% ($N_F = 9/33$) als „*etwas besser*“, so dass kumuliert betrachtet, mehr als die Hälfte 54,5% ($N_F = 18/33$) der geantworteten Befragten die Umsetzungen eigener Entscheidungen seit dieser Zeit positiv einschätzen und bewerten. Hingegen bewerteten 42,4% ($N_F = 14/33$), dass diese „*unverändert*“ geblieben sind. Lediglich eine Person (3%, $N_F = 1/33$) empfand die Umsetzung von Entscheidungen seitdem als „*etwas schlechter*“.

Tabelle 109: F12 – persönlicher Einfluss innerhalb des Unternehmens.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	deutlich besser	6	16,2	17,6	17,6
	etwas besser	14	37,8	41,2	58,8
	unverändert	13	35,1	38,2	97,1
	etwas schlechter	1	2,7	2,9	100,0
	Gesamt	34	91,9	100,0	
Fehlend	99,00	3	8,1		
Gesamt		37	100,0		

Betrachtet wurden die prozentualen Anteile der Befragten, die auf dieses Item der Frage 6 (F12) geantwortet haben ($N_F = 34/37$). 17,6% ($N_F = 6/34$) bewerteten den persönlichen Einfluss innerhalb des Unternehmens seit der außergewöhnlichen Führungssituation als „*deutlich besser*“ und 41,2% ($N_F = 14/34$) als „*etwas besser*“.

Kumuliert betrachtet hat sich für 58,8 % ($N_F = 20/34$) der persönliche Einfluss innerhalb des Unternehmens seit dieser außergewöhnlichen Führungssituation positiv entwickelt. Hingegen bewerteten 38,2% ($N_F = 13/34$) ihren Einfluss als „*unverändert*“. Lediglich eine Person (2,9%, $N_F = 1/34$) bewertete den persönlichen Einfluss als „*etwas schlechter*“.

Tabelle 110: F13 – persönlicher Einfluss außerhalb des Unternehmens.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	deutlich besser	1	2,7	3,0	3,0
	etwas besser	9	24,3	27,3	30,3
	unverändert	23	62,2	69,7	100,0
	Gesamt	33	89,2	100,0	
Fehlend	99,00	4	10,8		
Gesamt		37	100,0		

Betrachtet wurden die prozentualen Anteile der Befragten, die auf dieses Item der Frage 6 (F13) geantwortet haben ($N_F = 33/37$). Für eine Person (3%, $N_F = 1/33$) ist der persönliche Einfluss außerhalb des Unternehmens deutlich besser und für 27,3% ($N_F = 9/33$) „*etwas besser*“ geworden.

Kumuliert betrachtet ergeben sich für rund ein Drittel (30,3%, $N_F = 10/33$) eine Verbesserung des persönlichen Einflusses außerhalb des Unternehmens. Hingegen bewerteten 69,7% ($N_F = 23/33$) den Einfluss als „*unverändert*“. Keiner bewertete ihn als schlechter.

Tabelle 111: F14 – Arbeit im persönlichen Netzwerk.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	deutlich besser	2	5,4	6,5	6,5
	etwas besser	7	18,9	22,6	29,0
	unverändert	21	56,8	67,7	96,8
	etwas schlechter	1	2,7	3,2	100,0
	Gesamt	31	83,8	100,0	
Fehlend	99,00	6	16,2		
Gesamt		37	100,0		

Betrachtet wurden die prozentualen Anteile der Befragten, die auf dieses Item der Frage 6 (F14) geantwortet haben ($N_F = 31/37$). 6,5% ($N_F = 2/31$) bewerteten die Arbeit im persönlichen Netzwerk seit der außergewöhnlichen Führungssituation als „*deutlich besser*“ und 22,6% ($N_F = 7/31$) als „*etwas besser*“.

Kumuliert betrachtet ergeben sich für knapp ein Drittel (29,0%, $N_F = 9/31$) eine Verbesserung bei der Arbeit im persönlichen Netzwerk des Unternehmens. Hingegen bewerteten 67,7% ($N_F = 21/31$) die Arbeit im persönlichen Netzwerk als „*unverändert*“. Lediglich eine Person 3,2% ($N_F = 1/31$) sah die Arbeit im persönlichen Netzwerk seitdem als „*etwas schlechter*“ an.

Tabelle 112: F15 – Qualität von Informationen über Dritte außerhalb des Unternehmens.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	deutlich besser	1	2,7	3,1	3,1
	etwas besser	6	16,2	18,8	21,9
	unverändert	25	67,6	78,1	100,0
	Gesamt	32	86,5	100,0	
Fehlend	99,00	5	13,5		
Gesamt		37	100,0		

Betrachtet wurden die prozentualen Anteile der Befragten, die auf dieses Item der Frage 6 (F15) geantwortet haben ($N_F = 32/37$). Eine Person (3,1%, $N_F = 1/32$) bewertete die Qualität der Informationen von außerhalb des Unternehmens seit der außergewöhnlichen Führungssituation als „*deutlich besser*“ und 18,8% ($N_F = 6/32$) als „*etwas besser*“.

Kumuliert betrachtet sehen 21,9% ($N_F = 7/32$) die Qualität der Informationen von außerhalb seit dieser außergewöhnlichen Führungssituation als verbessert an. Hingegen bewerteten 78,1% ($N_F = 25/32$) die Qualität der erhaltenen Informationen von außerhalb des Unternehmens als „*unverändert*“. Keiner bewertete die erhaltenen Informationen von außerhalb seitdem als schlechter.

Tabelle 113: F16 – Qualität von Informationen über Dritte innerhalb des Unternehmens.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	deutlich besser	3	8,1	8,8	8,8
	etwas besser	12	32,4	35,3	44,1
	unverändert	17	45,9	50,0	94,1
	etwas schlechter	2	5,4	5,9	100,0
	Gesamt	34	91,9	100,0	
Fehlend	99,00	3	8,1		
Gesamt		37	100,0		

Betrachtet wurden die prozentualen Anteile der Befragten, die auf dieses Item der Frage 6 (F16) geantwortet haben ($N_F = 34/37$). 8,8% ($N_F = 3/34$) bewerteten die Qualität der Informationen von innerhalb des Unternehmens seit der außergewöhnlichen Führungssituation als „*deutlich besser*“ und 35,3% ($N_F = 12/34$) als „*etwas besser*“.

Kumuliert betrachtet erfassen fast die Hälfte (44,1%, $N_F = 15/34$) die Qualität der Informationen die sie seit dieser außergewöhnlichen Führungssituation erhalten als verbessert. Hingegen bewerteten 50% ($N_F = 17/34$) der geantworteten Befragten diese als „*unverändert*“. Lediglich zwei Personen (5,9%, $N_F = 2/34$) empfanden diese Qualität seitdem als „*etwas schlechter*“.

Deutlich zeigt sich, dass die erhaltenen internen Informationen an Qualität gewonnen haben. Dies könnte in Zusammenhang mit dem Einsatz von *expert power*, *information power* und *referent power* stehen.

Tabelle 114: Deskriptive Statistik zu Frage 6.

	Mittelwert	Std.-Abweichung	N_F von $N = 37$
F_{intern}	2,50	,536	33
F_{extern}	2,73	,445	33

Die Fragen zur Veränderung der Beziehungen sind in Anlehnung einer *Likert*-Skala von 1 = „*deutlich besser*“ bis 5 = „*deutlich schlechter*“ wie Zensuren skaliert. In der Betrachtung von F_{intern} zu F_{extern} liegt F_{intern} (Items 1-7, 12 und 16) in der Tendenz leicht vor F_{extern} (Items 8-10, 13, und 15). Der Mittelwert von $\bar{X} = 2,50$ zeigt im Innenverhältnis eine leichte Tendenz – noch als positiv zu bewertenden Verbesserung der Beziehungen – auf. Hingegen scheinen sich die Beziehungen zu Externen etwas weniger positiv $\bar{X} = 2,73$ entwickelt zu haben.

Tabelle 115: *t*-Test bei gepaarten Stichproben F_{intern} zu F_{extern} zu Frage 6.

Paaren 1	$F_{intern} - F_{extern}$	df	Sig. (2-seitig)
		32	,011

Zwischen F_{intern} und F_{extern} liegt auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) eine deutliche Signifikanz vor, so dass hier die Nullhypothese als widerlegt gelten und folglich die Alternativhypothese angenommen werden kann. Dies bedeutet, dass die Werte für F_{intern} sich bedeutend von F_{extern} unterscheiden. Dabei gilt, dass F_{extern} ($\bar{X} = 2,73$, $s = 0,45$) größer als F_{intern} ($\bar{X} = 2,50$, $s = 0,54$) ist. Zudem haben sich die Beziehungen intern positiver entwickelt als zu extern. Demnach kann festgestellt werden, dass sich sowohl intern als auch extern die Beziehungen leicht verbessert haben, da der Wert drei in der aufgestellten *Likert*-Skala für „*unverändert*“ steht und demzufolge Werte die kleiner als drei sind als eine Verbesserung in der jeweiligen Beziehung wahrgenommen werden.

Ein *Kolmogorov-Smirnov*-Anpassungstest zeigt, dass Verstöße gegen die Normalverteilung vorliegen. Demzufolge ist ergänzend ein nicht-parametrisches Testverfahren (*Wilcoxon*-Test) durchzuführen, um die Ergebnisse des *t*-Tests abzusichern. Der *Wilcoxon*-Test zeigt, dass das Ergebnis des *t*-Tests bestätigt wird ($p < 0,01$).

Tabelle 116: *Wilcoxon*-Test zu Frage 6.

	$F_{extern} - F_{intern}$
Z	-2,675 ^b
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,007

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Der *Wilcoxon* Test bestätigt den *t*-Test da $p < 0,01$.

8.6.1 Korrelationen zu Frage 6

Tabelle 117: Korrelationen der Frage 6 zu den Beziehungen.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Beziehung zur Geschäftsführung	1															
2. Beziehung zum Eigentümer	,799**	1														
3. Beziehung zum Vorgesetzten	,796**	,697**	1													
4. Beziehung zu Führungskollegen	,481**	,571**		1												
5. Beziehung zu MA anderer Abteilungen	,513**	,473*	,695**	,365*	1											
6. Beziehung zu den eigenen Mitarbeitern	,467**	,599**	,535**	,378*		1										
7. Beziehung zum Betriebsrat	,531**		,427*	,442*	,493**		1									
8. Beziehung zu Lieferanten								1								
9. Beziehung zu Kunden	,517**								1							
10. Beziehung zu Geschäftspartner	,474*							,759**		1						
11. Umsetzung von eigenen Entscheidungen			,489*						,510**		1					
12. persönlicher Einfluss innerhalb	,579**	,662**	,605**					,457*	,511**	,748**		1				
13. persönlicher Einfluss außerhalb	,391*		,528*					,458*	,533**	,588**	,701**		1			
14. persönliches Netzwerk	,393*	,500**				,439*			,431*	,368*				1		
15. Qualität der Informationen außerhalb						,416*				,499**	,448*	,415*			1	
16. Qualität der Informationen innerhalb	,388*	,471**				,427*	,541**			,538**	,576**		,577**			1

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

8.6.1.1 Korrelationen zu ‚Beziehung zum Eigentümer‘

- Bei der Beziehung zu *Beziehung zum Eigentümer/Geschäftsführung* liegt ein starker Korrelationswert mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.

Dieser kann interpretiert werden: je besser die Beziehung zum Eigentümer, desto besser die Beziehung zur Geschäftsführung ($r = ,799^{**}$). Es lässt sich stark vermuten, dass aufgrund des hohen Korrelationswertes der Eigentümer in den meisten Fällen wohl identisch mit dem Geschäftsführer ist. Hier wurde vielleicht zweimal das gleiche Konstrukt gemessen, so dass das Ergebnis sachgemäß interpretiert werden kann.

8.6.1.2 Korrelationen zu ‚Beziehung zum Vorgesetzten‘

- Bei der Beziehung zu *Beziehung zum Vorgesetzten/Geschäftsführer* liegt auch ein sehr starker Korrelationswert ($r = ,796^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau 0,01 (2-seitig) vor.
- Zudem liegt auch bei der Beziehung zu *Beziehung Vorgesetzten/Eigentümer* ein mit starker Korrelationswert ($r = ,697^{**}$) und mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau 0,01 (2-seitig) vor.

Hieraus lässt sich vermuten, dass der/die Vorgesetzte ($r = ,796^{**}$) zugleich auch identisch mit dem Geschäftsführer ($r = ,697^{**}$) und demzufolge identisch mit dem Eigentümer ist, welches Muster typisch in den KMU ist.

Aus den Befragungsergebnissen ergibt sich, dass 69,4% ($N_F = 25/36$) der Befragten sich auf der zweiten Führungsebene befinden. Folglich kann davon ausgegangen werden, dass vermehrt der Vorgesetzte identisch mit dem Geschäftsführer/Eigentümer behandelt bzw. gleichzusetzen ist.

8.6.1.3 Korrelationen zu ‚Beziehung zu Führungskollegen‘

- Bei der Beziehung zu *Beziehung zu den Führungskollegen/Geschäftsführung* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,481^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau 0,01 (2-seitig).
- Bei der Beziehung zu *Beziehung Führungskollegen/Eigentümer* liegt ein starker Korrelationswert ($r = ,571^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau 0,01 (2-seitig) vor.

Dies kann interpretiert werden: je besser die Beziehung zu den Führungskollegen ist, desto besser ist die Beziehung zu dem Geschäftsführer ($r = ,481^{**}$) und Eigentümer ($r = ,571^{**}$).

8.6.1.4 Korrelationen zu ‚Beziehung zu Mitarbeitern anderer Abteilungen‘

- Bei der Beziehung zu *Beziehungen zu Mitarbeitern anderer Abteilungen/Geschäftsführung* liegt ein starker Korrelationswert von ($r = ,513^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau 0,01 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Beziehungen zu Mitarbeitern anderer Abteilungen/Beziehung zum Eigentümer* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,473^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau mit 0,05 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Beziehung von Mitarbeitern anderer Abteilungen/Beziehung zu Vorgesetzten* liegt ein sehr starker Korrelationswert von ($r = ,695^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau 0,01 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Beziehungen zu Mitarbeitern anderer Abteilungen/Beziehung zu Führungskollegen* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,365^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.

Dies kann interpretiert werden: je besser die Beziehung zu den Mitarbeitern anderer Abteilung sich entwickelt, desto besser wird die Beziehung zur Geschäftsführung ($r = ,513^{**}$), zu den Eigentümern ($r = ,473^*$), zu den Vorgesetzten ($r = ,695^{**}$) und zu den Führungskollegen ($r = ,365^*$). Auch hier gilt, dass ein internes soziales und gutes Miteinander in den KMU für die interne Beziehung zu Anderen förderlich erscheint.

8.6.1.5 Korrelationen zu ‚Beziehung zu den eigenen Mitarbeitern‘

- Bei der *Beziehung zu Beziehungen zu den eigenen Mitarbeitern Beziehung zur Geschäftsführung* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,467^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Beziehungen zu den eigenen Mitarbeitern/Eigentümer* liegt ein starker Korrelationswert ($r = ,599^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Beziehungen zu den eigenen Mitarbeitern/Führungskollegen* liegt ein starker Korrelationswert ($r = ,535^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01(2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Beziehungen zu den eigenen Mitarbeitern/Beziehung zu Mitarbeitern anderer Abteilungen* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,378^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.

Dies kann interpretiert werden: je besser sich die Beziehung zu den eigenen Mitarbeitern entwickelt, desto besser wird die Beziehung zu dem Geschäftsführer ($r = ,467^{**}$), dem Eigentümer ($r = ,599^{**}$) und zu den Führungskollegen ($r = ,535^{**}$), sowie zu den Mitarbeitern anderer Abteilungen ($r = ,378^*$).

8.6.1.6 Korrelationen zu ‚Beziehung zum Betriebsrat‘

- Bei der Beziehung zu *Beziehung zum Betriebsrat/Geschäftsführung* liegt ein starker Korrelationswert ($r = ,531^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Beziehung zu Betriebsrat/Beziehung zu den eigenen Mitarbeitern* liegt ein moderater Korrelationswert mit ($r = ,493^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Beziehung Betriebsrat/Beziehung zu den Führungskollegen* liegt ein moderater Korrelationswert mit ($r = ,427^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Beziehung zum Betriebsrat/Mitarbeiter anderer Abteilungen* liegt ein moderater Korrelationswert mit ($r = ,442^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig).

Dieses kann interpretiert werden: je besser die Beziehung zum Betriebsrat sich entwickelt, desto besser wird die Beziehung zur Geschäftsführung ($r = ,531^{**}$), den eigenen Mitarbeitern ($r = ,493^{**}$), zu den Führungskollegen ($r = ,427^*$) und zu den Mitarbeitern anderer Abteilungen ($r = ,442^*$).

8.6.1.7 Korrelationen zu ‚Beziehung zu den Kunden‘

- Bei der Beziehung zu *Beziehung zu den Kunden/Geschäftsführung* liegt ein starker Korrelationswert ($r = ,517^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.

Dies kann interpretiert werden: je besser sich die Beziehung zu den Kunden entwickelt, desto besser wird die Beziehung zur Geschäftsführung ($r = ,517^{**}$).

8.6.1.8 Korrelationen zu ‚Geschäftspartner‘

- Bei der Beziehung zu den *Geschäftspartnern/Kunden*, hier liegt ein starker Korrelationswert ($r = ,759^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu den *Geschäftspartnern/Geschäftsführung*, hier liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,474^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.

Dies kann interpretiert werden: je besser sich die Beziehung zu den Geschäftspartnern entwickelt, desto besser wird die Beziehung zum Kunden ($r = ,759^{**}$) und zur Geschäftsführung ($r = ,474^*$).

8.6.1.9 Korrelationen zu ‚Umsetzung von Entscheidungen‘

- Bei der Beziehung zu *Umsetzung von Entscheidungen/Beziehung zu Vorgesetzten* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,489^*$) bei mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Umsetzung von Entscheidungen/Beziehung zu Geschäftspartnern* liegt ein starker Korrelationswert ($r = ,510^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) bei vor.

Dies kann interpretiert werden: je besser sich die Umsetzung von Entscheidungen realisieren lässt, desto besser wird die Beziehung zu den Vorgesetzten ($r = ,489^*$) und zu den Geschäftspartnern ($r = ,510^{**}$).

8.6.1.10 Korrelationen zu ‚persönlicher Einfluss innerhalb‘

- Bei der Beziehung zu *persönlicher Einfluss innerhalb/Beziehung zur Geschäftsführung* liegt ein starker Korrelationswert ($r = ,579^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *persönlicher Einfluss innerhalb/Beziehung zum Eigentümer* liegt ein starker Korrelationswert mit ($r = ,662^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *persönlicher Einfluss innerhalb/ Beziehung zu Vorgesetzten* liegt ein starker Korrelationswert ($r = ,605^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *persönlicher Einfluss innerhalb/Beziehung zu Kunden* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,457^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau mit 0,05 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *persönlicher Einfluss innerhalb/Beziehung zu Geschäftspartnern* liegt ein starker Korrelationswert ($r = ,511^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *persönlicher Einfluss innerhalb/Umsetzung von Entscheidungen* liegt ein starker Korrelationswert ($r = ,748^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau mit 0,01 (2-seitig) vor.

Dies kann interpretiert werden: je mehr sich der persönliche Einfluss innerhalb verbessert, desto besser wird die Beziehung zur Geschäftsführung ($r = ,579^{**}$), zum Eigentümer ($r = ,662^{**}$) und zum Vorgesetzten ($r = ,605^{**}$), wie auch zu den Kunden ($r = ,457^*$), zu den Geschäftspartnern ($r = ,511^{**}$) und darüber hinaus auch die Umsetzung von Entscheidungen ($r = ,748^{**}$).

8.6.1.11 Korrelationen zu ‚persönlicher Einfluss außerhalb‘

- Bei der Beziehung zu *persönlicher Einfluss außerhalb/Beziehung zur Geschäftsführung* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,391^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau mit 0,05 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *persönlicher Einfluss außerhalb/Beziehung zu den Vorgesetzten* liegt ein starker Korrelationswert ($r = ,528^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau mit 0,05 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *persönlicher Einfluss außerhalb/Beziehung zu Kunden* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,458^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau mit 0,05 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *persönlicher Einfluss außerhalb/Beziehung zu Geschäftspartnern* liegt ein starker Korrelationswert ($r = ,533^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *persönlicher Einfluss außerhalb/Umsetzung von Entscheidungen* liegt ein starker Korrelationswert von ($r = ,588^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *persönlicher Einfluss außerhalb/persönlicher Einfluss innerhalb* liegt ein starker Korrelationswert von ($r = ,701^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.

Dies kann interpretiert werden: je mehr sich der persönliche Einfluss außerhalb verbessert, desto besser wird die Beziehung zur Geschäftsführung ($r = ,391^*$), zu den Vorgesetzten ($r = ,528^*$), zu den Kunden ($r = ,458^*$) und zu den Geschäftspartnern ($r = ,533^{**}$), wie auch die Umsetzung von Entscheidungen ($r = ,588^{**}$) und der persönliche Einfluss innerhalb ($r = ,701^{**}$).

8.6.1.12 Korrelationen zu ‚persönliches Netzwerk‘

- Bei der Beziehung zu *persönliches Netzwerk/Beziehung zur Geschäftsführung* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,393^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau mit 0,05 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *persönliches Netzwerk/Beziehung zum Eigentümer* liegt ein starker Korrelationswert ($r = ,500^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *persönliches Netzwerk/Beziehung zu den eigenen Mitarbeitern* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,439^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau mit 0,05 (2-seitig) vor.

- Bei der Beziehung zu *persönliches Netzwerk/Beziehung zu Geschäftspartnern* liegt ein moderater Korrelationswert von ($r = ,431^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau mit 0,05 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *persönliches Netzwerk/Umsetzung von Entscheidungen* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,368^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau mit 0,05 (2-seitig) vor.

Dies kann interpretiert werden: je mehr sich das persönliche Netzwerk verbessert, desto besser wird die Beziehung zur Geschäftsführung ($r = ,393^*$), zum Eigentümer ($r = ,500^{**}$), zu den eigenen Mitarbeitern ($r = ,439^*$) und zu den Geschäftspartnern ($r = ,431^*$), sowie darüber hinaus auch die Umsetzung von Entscheidungen ($r = ,368^*$).

8.6.1.13 Korrelationen zu ‚Qualität der Informationen außerhalb‘

- Bei der Beziehung zu *Qualität der Informationen außerhalb/Beziehung zu den eigenen Mitarbeitern* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,416^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau mit 0,05 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Qualität der Informationen außerhalb/Umsetzung von Entscheidungen* liegt ein leicht starker Korrelationswert ($r = ,499^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Qualität der Informationen außerhalb/persönlicher Einfluss innerhalb*, liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,448^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau mit 0,05 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Qualität der Informationen außerhalb/persönlicher Einfluss außerhalb* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,415^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau mit 0,05 (2-seitig) vor.

Dies kann interpretiert werden: je besser die Qualität der Informationen von außerhalb wird, desto besser wird die Beziehung zu den eigenen Mitarbeitern ($r = ,416^*$), wie auch die Umsetzung von Entscheidungen ($r = ,499^{**}$) und der persönliche Einfluss sowohl innerhalb ($r = ,448^*$) als auch außerhalb ($r = ,415^*$).

8.6.1.14 Korrelationen zu ‚Qualität der Informationen innerhalb‘

- Bei der Beziehung zu *Qualität der Informationen innerhalb/Beziehung zur Geschäftsführung* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,388^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau mit 0,05 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Qualität der Informationen innerhalb/Beziehung zum Eigentümer* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,471^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.

- Bei der Beziehung zu *Qualität der Informationen innerhalb/Beziehung zu den eigenen Mitarbeitern* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,427^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau mit 0,05 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Qualität der Informationen innerhalb/Beziehung zum Betriebsrat* liegt ein starker Korrelationswert von ($r = ,541^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Qualität der Informationen innerhalb/Umsetzung von Entscheidungen* liegt ein starker Korrelationswert von ($r = ,538^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Qualität der Informationen innerhalb/persönlicher Einfluss innerhalb* liegt ein starker Korrelationswert von ($r = ,576^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Qualität der Informationen innerhalb/Qualität der Informationen von außerhalb* liegt ein starker Korrelationswert von ($r = ,577^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau 0,01 (2-seitig) vor.

Dies kann interpretiert werden: je besser die Qualität von Informationen innerhalb ist, desto besser wird die Beziehung zum Geschäftsführer ($r = ,388^*$), zum Eigentümer ($r = ,471^{**}$), zu den eigenen Mitarbeitern ($r = ,427^*$), zum Betriebsrat ($r = ,541^{**}$) und darüber hinaus verbessern sich auch die Umsetzung von Entscheidungen ($r = ,538^{**}$) sowie der persönliche Einfluss innerhalb ($r = ,576^{**}$) wie auch die Qualität der Informationen von außerhalb ($r = ,577^{**}$).

8.6.2 Korrelationen Machtbasen zu Beziehungen

Tabelle 118 zeigt die Korrelation zwischen den jeweiligen Machtbasen zu den daraus resultierenden Beziehungen auf.

Tabelle 118: Korrelationen zu den Fragen 3 und 6.

	reward power	reward power	coercive power	coercive power	coercive power	referent power	referent power	legitimate power	expert power	information power	information power
Beziehung zur GF	,388*										,456**
Beziehung zum/r Eigentümer/in											
Beziehung zum Vorgesetzten	,465*										
Beziehung zu den Führungskollegen/-innen					,370*						
Beziehung zu den Mitarbeitern/innen anderer Abt.								,380*			,383*
Beziehung zu den eigenen Mitarbeitern/innen											
Beziehung zum Betriebsrat	,439*	,672**									,453*
Beziehung zu Lieferanten											
Beziehung zu Kunden					,428*						
Beziehung zu Geschäftspartnern						,399*	,468*				
Umsetzung von eigenen Entscheidungen		,393*									,389*
persönlicher Einfluss innerhalb des Unternehmens		,399*									,349*
persönlicher Einfluss außerhalb des Unternehmens											
Arbeit im persönlichen Netzwerk								,455*			
Qualität der Informationen von außerhalb		,362*									
Qualität der Information von innerhalb		,450**									,383*

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

8.6.2.1 Korrelationen zu reward power

- Bei der Beziehung zu *Geschäftsführer/reward power* liegt ein moderater positiver Korrelationswert ($r = ,388^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Vorgesetzten/reward power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,465^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Betriebsrat/reward power* liegt sowohl ein moderater Korrelationswert mit ($r = ,439^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) als auch ein starker Korrelationswert ($r = ,672^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Umsetzung von Entscheidungen/reward power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,393^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *persönlicher Einfluss innerhalb/reward power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,399^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Qualität der Informationen von außerhalb/reward power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,362^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Qualität der Informationen von innerhalb/reward power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,450^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.

Folglich zeigen sich deutlich signifikante Korrelationen von *reward power* auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) insbesondere bei den Beziehungen zum Betriebsrat und der Qualität der Informationen von innerhalb.

8.6.2.2 Korrelationen zu coercive power

- Bei der Beziehung zu *Kunden/coercive power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,428^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Qualität der Informationen von innerhalb/coercive power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,383^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.

8.6.2.3 Korrelationen zu referent power

- Bei der Beziehung zu *Führungskollegen/referent power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,370^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Geschäftspartnern/referent power* liegt sowohl ein moderater Korrelationswert mit ($r = ,399^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) als auch

ein moderater Korrelationswert mit ($r = ,468^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.

- Bei der Umsetzung von *Entscheidungen/referent power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,389^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Arbeit im persönlichen Netzwerk/referent power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,455^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.

8.6.2.4 Korrelationen zu legitimate power

Zu *legitimate power* und Beziehungen liegt keine Korrelation vor.

8.6.2.5 Korrelationen zu expert power

- Bei der Beziehung zu *Mitarbeitern anderer Abteilungen/expert power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,380^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.

8.6.2.6 Korrelationen zu information power

- Bei der Beziehung zu *Geschäftsführer/information power* liegt ein moderater positiver Korrelationswert ($r = ,456^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu *Mitarbeitern anderer Abteilungen/information power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,383^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu dem *Betriebsrat/information power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,453^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.
- Bei der Beziehung zu persönlichen *Einfluss innerhalb des Unternehmens/information power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,349^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.

In dem aufgestellten Strukturbild korreliert *reward power* moderat als formale Machtgrundlage in Beziehung zum Geschäftsführer und zum Vorgesetzten wie auch moderat und stark zum Betriebsrat. Aber auch *information power* als informelle Größe korreliert zu der Beziehung zu der Geschäftsführung und dem Betriebsrat. Darüber hinaus korrelieren *expert* und *information power* moderat als informelle Machtgröße zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anderer Abteilungen und *referent power* moderat mit Führungskollegen anderer Abteilungen und Geschäftspartnern.

8.6.3 Korrelationen der Machtbasen nach Einzel-Items

In der Betrachtung von Einzel-Items wurde untersucht (s. Tabelle 119), inwieweit die Führungserfahrung wie auch die Beschäftigungsdauer in Beziehung zu *expert power* und *information power* stehen.

Tabelle 119: Korrelationen – *expert/information power* zu Führungserfahrung/Beschäftigungsjahre.

		expert power	information power	Jahre der Führungserfahrung O	Dauer der Beschäftigungsjahre L
expert power	Korrelation nach Pearson				
	Signifikanz (2-seitig)				
	N	34			
information power	Korrelation nach Pearson	,605**			
	Signifikanz (2-seitig)	,000			
	N	34	37		
Jahre der Führungserfahrung O	Korrelation nach Pearson	,103	-,166		
	Signifikanz (2-seitig)	,562	,325		
	N	34	37	37	
Dauer der Beschäftigungsjahre L	Korrelation nach Pearson	,234	-,115	,457**	
	Signifikanz (2-seitig)	,183	,496	,004	
	N	34	37	37	37

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

**.. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

- Die Korrelation zwischen *information power* zu *expert power* ist bei ($r = ,605^{**}$) auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) deutlich signifikant.

Hier liegt eine Korrelation in der Form vor: je mehr *information power*, desto mehr *expert power*. Aufgrund bisheriger theoretischer Erkenntnisse könnte davon ausgegangen werden, dass *information power* positiv auf *expert power* wirkt. Allerdings lässt sich die Wirkrichtung, falls vorhanden, an Hand der Daten nicht bestimmen. Hier sind weitere Untersuchungen notwendig.

- Eine weitere deutliche Korrelation liegt bei ($r = ,457^{**}$) auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) deutlich signifikant, zwischen der Dauer der Beschäftigungsjahre im Unternehmen ‚L‘ und den Jahren der Führungsverantwortung ‚O‘ in der Form vor, das je mehr Beschäftigungsjahre im Unternehmen bestehen, desto mehr Jahre an Führungserfahrungen liegen vor.

Tabelle 120: Skalenbasierte Korrelationen der Machtbasen nach *Pearson*.

		reward power	referent power	legitimate power	expert power	information power	coercive power
reward power	Korrelation nach Pearson	1					
	Signifikanz (2-seitig)						
	N	35					
referent power	Korrelation nach Pearson	,503**					
	Signifikanz (2-seitig)	,002					
	N	35					
legitimate power	Korrelation nach Pearson	-,010	-,020				
	Signifikanz (2-seitig)	,955	,914				
	N	33	33				
expert power	Korrelation nach Pearson	,270	,228	,242			
	Signifikanz (2-seitig)	,122	,194	,176			
	N	34	34	33			
information power	Korrelation nach Pearson	,174	,352*	,359*	,605**		
	Signifikanz (2-seitig)	,317	,038	,040	,000		
	N	35	35	33	34		
coercive power	Korrelation nach Pearson	-,066	-,090	,526**	,200	,244	
	Signifikanz (2-seitig)	,716	,619	,002	,264	,170	
	N	33	33	32	33	33	33

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

- In der Beziehung von *referent power* zu *reward power* liegt ein starker Korrelationswert ($r = ,503^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.
- In der Beziehung von *information power* zu *referent power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,352^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.
- In der Beziehung von *information power* zu *legitimate power* liegt ein moderater Korrelationswert ($r = ,359^*$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) vor.
- In der Beziehung von *information power* zu *expert power* liegt ein starker Korrelationswert ($r = ,605^{**}$) mit deutlicher Signifikanz auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) vor.
- In der Beziehung von *coercive power* zu *legitimate power* liegt ein starker Korrelationswert ($r = ,526^{**}$) mit deutlicher Signifikanz von 0,01 (2-seitig) vor.

Tabelle 121: Skalenbasierte Korrelationen der Machtbasenvergleich nach *Spearman*.

		reward power	referent power	legitimate power	expert power	information power	coercive power
reward power	Korrelationskoeffizient	1,000					
	Sig. (2-seitig)	.					
	N	35					
referent power	Korrelationskoeffizient	,460**					
	Sig. (2-seitig)	,005					
	N	35					
legitimate power	Korrelationskoeffizient	-,099	-,129				
	Sig. (2-seitig)	,585	,473				
	N	33	33				
expert power	Korrelationskoeffizient	,262	,150	,115			
	Sig. (2-seitig)	,135	,396	,526			
	N	34	34	33			
information power	Korrelationskoeffizient	,200	,360*	,340	,465**		
	Sig. (2-seitig)	,249	,034	,053	,006		
	N	35	35	33	34		
coercive power	Korrelationskoeffizient	-,141	-,110	,529**	,091	,184	1,000
	Sig. (2-seitig)	,435	,542	,002	,615	,306	.
	N	33	33	32	33	33	33

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

**.. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Aufgrund der Ordinalskalierung der Items der Machtbasen wäre eine Betrachtung nach *Spearman* erforderlich gewesen. In der Annahme, dass bei der in vier Items aufgeteilten Fragestellung die Intervallabstände zwischen den Bewertungskriterien gleich sind, ist die Bewertung nach *Pearson* durchgeführt worden. Im Vergleich zeigt sich, dass diese Annahme stimmig erscheint, da beide Auswertungen sowohl nach *Pearson* als auch nach *Spearman* – zwar in einer etwas abgeschwächten Form bei *Spearman* – diese annähernd jedoch gleiche Ergebnisse aufweisen.

8.7 Statistische Auswertung zu Frage 7

Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen?

Die Ergebnisse spiegeln eine sehr heterogene Verteilung der klassischen Branchen wider.

Tabelle 122: Anzahl der Befragten – Gesundheitsbranche.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	35	94,6	94,6	94,6
	ja	2	5,4	5,4	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten gaben an in der Gesundheitsbranche tätig zu sein.

Tabelle 123: Anzahl der Befragten – Tourismusbranche.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	36	97,3	97,3	97,3
	ja	1	2,7	2,7	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

2,7% ($N_F = 1/37$) der Befragten gaben an in der Tourismusbranche tätig zu sein.

Tabelle 124: Anzahl der Befragten – Logistikbranche.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	35	94,6	94,6	94,6
	ja	2	5,4	5,4	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten gaben an in der Logistikbranche tätig zu sein.

Tabelle 125: Anzahl der Befragten – Informations- und Kommunikationsbranche.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	36	97,3	97,3	97,3
	ja	1	2,7	2,7	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

2,7% ($N_F = 1/37$) der Befragten gaben an in der Informations- und Kommunikationsbranche tätig zu sein.

Tabelle 126: Anzahl der Befragten – Maschinen- und Anlagenbaubranche.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	31	83,8	83,8	83,8
	ja	6	16,2	16,2	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

16,2% ($N_F = 6/37$) der Befragten gaben an im Maschinen- und Anlagenbau tätig zu sein.

Tabelle 127: Anzahl der Befragten – Dienstleistungsbranche.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	33	89,2	89,2	89,2
	ja	4	10,8	10,8	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

10,8% ($N_F = 4/37$) der Befragten gaben an in der Dienstleistungsbranche tätig zu sein.

Tabelle 128: Anzahl der Befragten – Elektroindustriebranche.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	35	94,6	94,6	94,6
	ja	2	5,4	5,4	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten gaben an in der Elektroindustrie tätig zu sein.

Tabelle 129: Anzahl der Befragten – Automobilbranche.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	35	94,6	94,6	94,6
	ja	2	5,4	5,4	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten gaben an in der Automobilbranche tätig zu sein.

Tabelle 130: Anzahl der Befragten – Banken- und Versicherungsbranche.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	35	94,6	94,6	94,6
	ja	2	5,4	5,4	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten gaben an in der Banken- und Versicherungsbranche tätig zu sein.

Tabelle 131: Anzahl der Befragten – Energiebranche.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	37	100,0	100,0	100,0

Keiner der Befragten gab an in der Energiebranche tätig zu sein.

Tabelle 132: Anzahl der Befragten – Lebensmittelbranche.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	37	100,0	100,0	100,0

Keiner der Befragten gab an in der Lebensmittelbranche tätig zu sein.

Tabelle 133: Anzahl der Befragten – Handelsbranche.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	35	94,6	94,6	94,6
	ja	2	5,4	5,4	100,0
Gesamt		37	100,0	100,0	

5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten gaben an im Handel tätig zu sein.

Tabelle 134: Anzahl der Befragten aus weiteren Branchennennungen.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente	
Gültig	nein	23	62,2	62,2	62,2	
	Caravan	1	2,7	2,7	64,9	
	Druck und Handel	2	5,4	5,4	70,3	
	Druckindustrie	4	10,8	10,8	81,1	
	Industrielle Verarbeitung	1	2,7	2,7	83,8	
	Kaltwalzwerk	1	2,7	2,7	86,5	
	Metallindustrie	2	5,4	5,4	91,9	
	Metallverarbeitung	1	2,7	2,7	94,6	
	Stahlindustrie	1	2,7	2,7	97,3	
	Werkzeugbau	1	2,7	2,7	100,0	
	Gesamt		37	100,0	100,0	

In den weiteren Nennungen gaben 2,7% ($N_F = 1/37$) der Befragten an in der Caravanbranche; 5,4% ($N_F = 2/37$) im Druck und Handel; 10,8% ($N_F = 4/37$) in der Druckindustrie; 2,7% ($N_F = 1/37$) in der industriellen Verarbeitung; 2,7% ($N_F = 1/37$) im Kaltwalzbereich; 5,4% ($N_F = 2/37$) der Metallindustrie; 2,7% ($N_F = 1/37$) der Metallverarbeitung; 2,7% ($N_F = 1/37$) der Stahlindustrie und 2,7% ($N_F = 1/37$) im Werkzeugbau tätig zu sein.

Die antwortenden Befragten spiegeln ein heterogenes Bild verschiedenster Branchen wieder. Die Antworten bezüglich einzelner Branchencluster sind aufgrund der statistischen Anzahl in der Befragung jedoch zu gering, um hinreichende Aussagen bezüglich einzelner Branchen zu tätigen. Demzufolge können Hinweise auf ein situatives Verhalten nur allgemein für das mittlere Management – dieses jedoch nicht auf eine typische Branche – getätigt werden.

8.8 Statistische Auswertung zu Frage 8

In dem Unternehmen sind derzeit wie viele Mitarbeiter/-innen beschäftigt?

Tabelle 135: Statistische Auswertung zur Anzahl beschäftigter Mitarbeitern/-innen.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1-9	1	2,7	2,7	2,7
	10-49	9	24,3	24,3	27,0
	50-249	22	59,5	59,5	86,5
	250-499	5	13,5	13,5	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass über die Hälfte der Befragten 59,5% ($N_F = 22/37$) angaben, dass sie in Unternehmen mit 50-249 Beschäftigten tätig sind, gefolgt von 24,3 % ($N_F = 9/37$) in Unternehmen der Größe 10-49 Beschäftigten und 13,5% ($N_F = 5/37$) in Unternehmen 250-499. Lediglich eine Person (2,7 %, $N_F = 1/37$) stammte aus einem Unternehmen mit 1-9 Beschäftigten.

8.9 Statistische Auswertung zu Frage 9

Ist das Unternehmen ein Familienunternehmen?

Tabelle 136: Statistische Auswertung zum Familienunternehmen.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	4	10,8	10,8	10,8
	ja	33	89,2	89,2	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

Die überwiegende Mehrheit der befragten Personen (89,2 %, $N_F = 33/37$) gab an in einem Familienunternehmen beschäftigt zu sein. Lediglich 10,8%, ($N_F = 4/37$) verneinten diese Aussage.

8.10 Statistische Auswertung zu Frage 10

Wie viele Führungsebenen befinden sich im Unternehmen?

Tabelle 137: Statistische Auswertung zur Anzahl der Führungsebenen im Unternehmen.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1-2	12	32,4	32,4	32,4
	2-4	21	56,8	56,8	89,2
	über 4	4	10,8	10,8	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

Über die Hälfte (56,8%, $N_F = 21/37$) der Befragten gaben an in ihrem Unternehmen zwei bis vier Führungsebenen zu haben und rund ein Drittel (32,4, $N_F = 12/37$) ist in Unternehmen beschäftigt die ein bis zwei Führungsebenen besitzen. Lediglich 10,8% ($N_F = 4/37$) sind in Unternehmen mit mehr als vier Führungsebenen beschäftigt.

8.11 Statistische Auswertung zu Frage 11

Bitte tragen Sie hier Ihr Geschlecht ein.

Tabelle 138: Statistische Auswertung zum Geschlecht.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	männlich	33	89,2	89,2	89,2
	weiblich	4	10,8	10,8	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

Die überwiegende Mehrheit (89,2%, $N_F = 33/37$) der Befragten gaben an männlich zu. Lediglich 10,8% ($N_F = 4$) gaben an weiblich zu sein.

Fraglich an dieser Stelle erscheint, ob die Stichprobe nicht repräsentativ ist oder ob in Führungspositionen des mittleren Managements in den KMU Frauen eine geringe Rolle spielen. Dies hingegen müsste in weiteren Studien genauer ermittelt werden.

8.12 Statistische Auswertung zu Frage 12

Seit wie vielen Jahren sind Sie in diesem Unternehmen beschäftigt?

Tabelle 139: Statistische Auswertung zur Beschäftigungszeit im Unternehmen.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1-5	5	13,5	13,5	13,5
	6-10	4	10,8	10,8	24,3
	11-15	8	21,6	21,6	45,9
	15-25	5	13,5	13,5	59,5
	über 25	15	40,5	40,5	100,0
	Gesamt		37	100,0	100,0

Die Ergebnisse zeigen, dass 40,5% ($N_F = 15/37$) der Befragten seit über 25 Jahren im Unternehmen beschäftigt sind und 13,5% ($N_F = 5/37$) zwischen 15-25 Jahre. Damit sind über die Hälfte der Befragten 54% ($N_F = 20/37$) seit über 15 Jahren im Unternehmen beschäftigt, gefolgt von 21,6 % ($N_F = 8/37$) mit einer Beschäftigungsdauer von 11-15 Jahre. Lediglich 24,3% sind weniger als zehn Jahre in demselben Unternehmen beschäftigt. 75,6 % ($N_F = 28/37$) befinden sich bereits seit über elf Jahren im Unternehmen.

Somit liegen diese Ergebnisse aus den KMU leicht über denen des statistischen Bundesamtes, das zum Vergleich 2017 festgestellt hatten, dass jede zweite beschäftigte Führungskraft (53,4%) bereits seit mehr als zehn Jahren in demselben Unternehmen beschäftigt war.²¹⁷⁹

²¹⁷⁹ Vgl. Thiel, 2017.

8.13 Statistische Auswertung zu Frage 13

Über welchen höchsten beruflichen Abschluss verfügen Sie?

Tabelle 140: Statistische Auswertung zum beruflichen Abschluss.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	anerkannte Berufsausbildung	11	29,7	29,7	29,7
	Meister/Techniker/gleichwertiger Fachschulabschluss	11	29,7	29,7	59,5
	Bachelor	4	10,8	10,8	70,3
	Diplom/Magister/Master/Staats-examen	10	27,0	27,0	97,3
	Promotion	1	2,7	2,7	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

Rund ein Drittel (29,7%, $N_F = 11/37$) der Befragten verfügen über eine anerkannte Berufsausbildung und ein weiteres Drittel (29,7%, $N_F = 11/37$) der Befragten in den KMU verfügen über einen Meister/Techniker oder gleichwertigen Schulabschluss sowie 10,8% ($N_F = 4/37$) über einen Bachelor und weitere 27,0% über ein Diplom/Magister/Master oder Staatsexamen. Bei einer Person lag sogar ein Dokortitel vor.

Dieses Ergebnis lässt die Schlussfolgerung zu, dass die Akademisierungsquote in den Führungspositionen über denen der Meister und Techniker liegt. Demzufolge verfügen über 37,8% ($N_F = 14/37$) über eine Hochschulausbildung und zusammengefasst 70,2% ($N_F = 26/37$) der Befragten über einen hohen Bildungsabschluss in den KMU.

8.14 Statistische Auswertung zu Frage 14

Auf welcher Führungsebene befinden Sie sich derzeit in Ihrem Unternehmen?

Tabelle 141: Statistische Auswertung zur Anzahl von Führungsebenen im Unternehmen.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	zweite Ebene	25	67,6	69,4	69,4
	dritte Ebene	10	27,0	27,8	97,2
	vierte Ebene	1	2,7	2,8	100,0
	Gesamt	36	97,3	100,0	
Fehlend	99,00	1	2,7		
Gesamt		37	100,0		

Zwei Drittel 69,4% ($N_F = 25/36$) der Befragten gaben an auf der zweiten Führungsebene im Unternehmen tätig zu sein. 27,8% ($N_F = 10/36$) sind auf der dritten Ebene im Unternehmen beschäftigt. Lediglich eine Person befindet sich auf der vierten Ebene. Folglich sind weitgehend die Mehrheit 97,2%, ($N_F = 35/36$) der Befragten auf den für das mittlere Management zugeordneten Ebenen tätig. (s. h. auch *Huy* 2001; *Caye et al.*, 2010; *Wyman* 2010 und *Forchhammer* 2011; *Fifka/Kraus* 2013; u.v.m.)

8.15 Statistische Auswertung zu Frage 15

Über wie viele Jahre Führungserfahrung verfügen Sie?

Tabelle 142: Statistische Auswertung zu Jahren von Führungserfahrung.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1-5 Jahre	7	18,9	18,9	18,9
	6-10 Jahre	3	8,1	8,1	27,0
	11-15 Jahre	6	16,2	16,2	43,2
	15-25	12	32,4	32,4	75,7
	25 Jahre	9	24,3	24,3	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

24,3 % ($N_F = 9/37$) der Befragten gaben an über 25 Jahre Führungserfahrung zu verfügen, gefolgt 32,4% ($N_F = 12/37$) mit 15-25 Jahren und 16,2% ($N_F = 6/37$) mit 11-15 Jahre. Lediglich 8,1% ($N_F = 3/37$) besaß zwischen 6-10 Jahre und 18,9% ($N_F = 7/37$) über 1-5 Jahre Führungserfahrung.

Demzufolge kann davon ausgegangen werden, dass es sich bei mehr als zwei Drittel (72,9 %, $N_F = 27/37$) der Befragten um erfahrene Führungskräfte mit mehr als 11 Jahren Führungserfahrung handelt.

8.16 Statistische Auswertung zu Frage 16

Welcher Funktionsbereich/Abteilung untersteht Ihnen?

Tabelle 143: P1 – Buchhaltung/Controlling.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	32	86,5	86,5	86,5
	ja	5	13,5	13,5	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

13,5% ($N_F = 5/37$) der Befragten führen den Bereich Buchhaltung und Controlling.

Tabelle 144: P2 – Einkauf.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	29	78,4	78,4	78,4
	ja	8	21,6	21,6	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

21,6% ($N_F = 8/37$) der Befragten führen den Bereich Einkauf.

Tabelle 145: P3 – Entwicklung/Konstruktion/Projektplanung.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	28	75,7	75,7	75,7
	ja	9	24,3	24,3	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

24,3% ($N_F = 9/37$) der Befragten führen den Bereich Entwicklung, Konstruktion und Projektplanung.

Tabelle 146: P4 – Fertigungssteuerung.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	31	83,8	83,8	83,8
	ja	6	16,2	16,2	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

16,2% ($N_F = 6/37$) der Befragten führen den Bereich Fertigungssteuerung.

Tabelle 147: P5 – Personalwesen.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	31	83,8	83,8	83,8
	ja	6	16,2	16,2	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

16,2% ($N_F = 6/37$) der Befragten führen den Bereich Personalwesen.

Tabelle 148: P6 – Produktion.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	24	64,9	64,9	64,9
	ja	13	35,1	35,1	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

35,1% ($N_F = 13/37$) der Befragten führen den Bereich Produktion.

Tabelle 149: P7 – Qualitätssicherung.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	30	81,1	81,1	81,1
	ja	7	18,9	18,9	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

18,9% ($N_F = 7/37$) der Befragten führen den Bereich Qualitätssicherung.

Tabelle 150: P8 – Versand/Logistik.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	30	81,1	81,1	81,1
	ja	7	18,9	18,9	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

18,9% ($N_F = 7/37$) der Befragten führen den Bereich Versand und Logistik.

Tabelle 151: P9 – Verkauf.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	32	86,5	86,5	86,5
	ja	5	13,5	13,5	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

13,5% ($N_F = 5/37$) der Befragten führen den Bereich Verkauf.

Tabelle 152: P10_text.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig		32	86,5	86,5	86,5
	Immobilie	1	2,7	2,7	89,2
	Industrial Engineering	1	2,7	2,7	91,9
	Instandhaltung	1	2,7	2,7	94,6
	Marketing	1	2,7	2,7	97,3
	Prüftechnik	1	2,7	2,7	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

Jeweils eine Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten führen den Bereich Immobilie, Industrial Engineering, Instandhaltung, Marketing und Prüftechnik.

Tabelle 153: P10.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	31	83,8	83,8	83,8
	ja	6	16,2	16,2	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

16,2% ($N_F = 6/37$) der Befragten führen Bereiche die unter P10 im Text separat mit aufgeführt wurden.

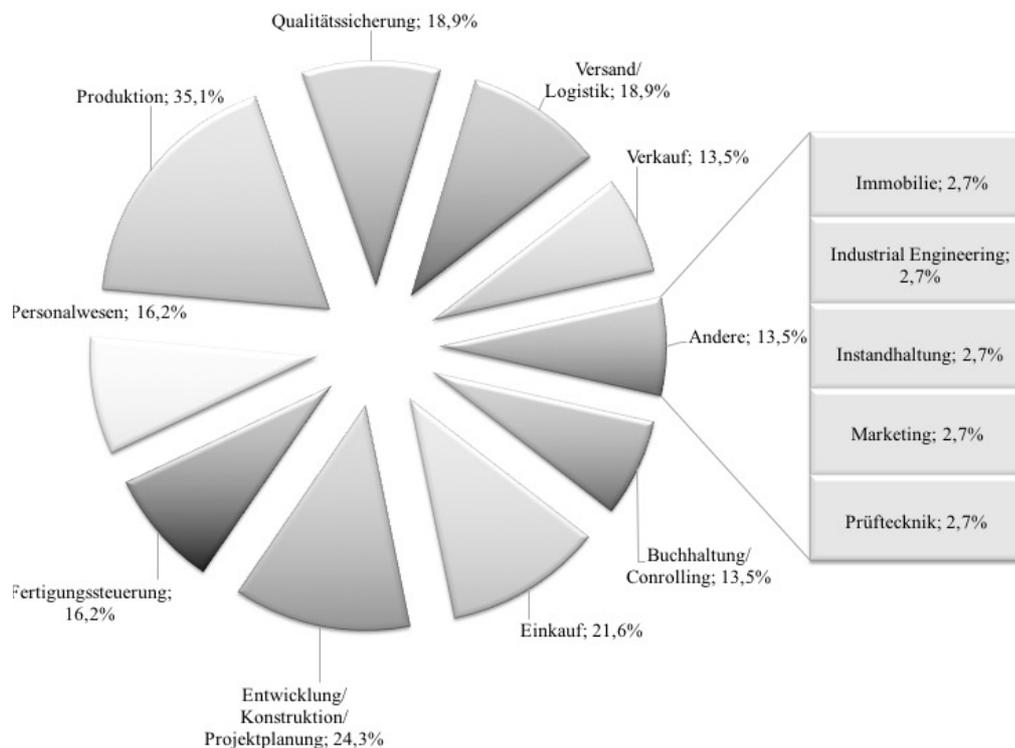


Abbildung 41: Statistische Auswertung zum Aufgabenbereich der Befragten.

Den größten Bereich in Ermittlung der Zuständigkeiten der Befragten bildete die Produktion (35,1%, $N_F = 13/37$) gefolgt von der Entwicklung/Konstruktion/Projektplanung (24,3%, $N_F = 9/37$), dem Einkauf (21,6%, $N_F = 8/37$), der Qualitätssicherung (18,9%, $N_F = 7/37$), dem Versand/Logistik (18,9%, $N_F = 7/37$), dem Personalwesen (16,2 %, $N_F = 6/37$), dem Verkauf (13,5%, $N_F = 5/37$) sowie der Buchhaltung (13,5%, $N_F = 5/37$). Weitere Einzelnennungen waren die Bereiche Immobilie, Industrial Engineering, Instandhaltung, Marketing und Prüftechnik mit jeweils 2,7% ($N_F = 1/37$).

Die hierbei aufgezeigten Bereiche repräsentieren eine breit aufgestellte Übersicht vieler Bereiche aus den KMU, bei denen – durch die Mehrfachnennung ersichtlich – auch mehrere Bereiche in einen gemeinsamen Verantwortungsbereich fallen. Folglich haben Führungskräfte in den KMU mehrere Bereiche zu übernehmen und sind somit verantwortlich für eine Vielzahl von Kompetenzfeldern.

8.17 Statistische Auswertung zu Frage 17

Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Ihnen dabei direkt unterstellt?

Tabelle 154: Statistische Auswertung zur Anzahl der Mitarbeiter/Innen im Unternehmen.

	Anzahl Mitarbeiter/-innen	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	1	1	2,7	2,7	2,7
	2	2	5,4	5,4	8,1
	3	3	8,1	8,1	16,2
	4	3	8,1	8,1	24,3
	5	1	2,7	2,7	27,0
	6	2	5,4	5,4	32,4
	8	3	8,1	8,1	40,5
	10	1	2,7	2,7	43,2
	11	1	2,7	2,7	45,9
	12	3	8,1	8,1	54,1
	13	1	2,7	2,7	56,8
	15	1	2,7	2,7	59,5
	19	1	2,7	2,7	62,2
	25	1	2,7	2,7	64,9
	30	1	2,7	2,7	67,6
	33	1	2,7	2,7	70,3
	36	2	5,4	5,4	75,7
	45	1	2,7	2,7	78,4
	50	1	2,7	2,7	81,1
	62	1	2,7	2,7	83,8
	65	1	2,7	2,7	86,5
	80	1	2,7	2,7	89,2
	85	1	2,7	2,7	91,9
	150	1	2,7	2,7	94,6
	200	1	2,7	2,7	97,3
	210	1	2,7	2,7	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

Die Anzahl der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Befragten ergab ein sehr gleichmäßig über alle Befragten hin weit verbreitetes Feld von 1 bis zu über 210 unterstellten Personen. Werden diese bezüglich der Klassifizierung gemäß der KMU-Richtlinie zugeordnet, lassen sich hier drei Hauptgrößenklassen erkennen. Die größte Gruppe der Führungskräfte gaben an (40,5%, $N_F = 15/37$) zwischen 1-9, gefolgt von 37,8% ($N_F = 14/37$) mit 10-49 und 21,6%, ($N_F = 8/37$) mit 50-249 unterstellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu führen.

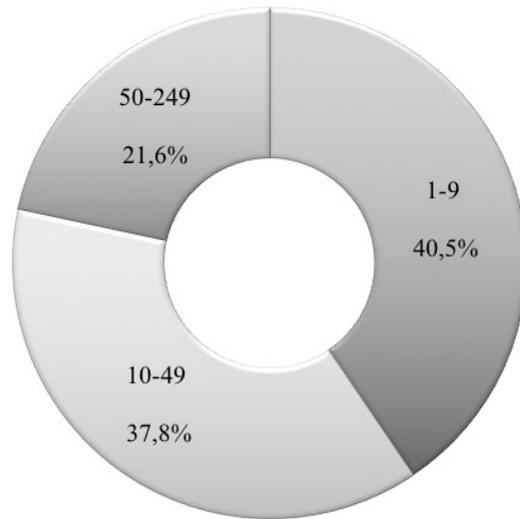


Abbildung 42: Statistische Auswertung zur Anzahl unterstellter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

8.18 Statistische Auswertung zu Frage 18

Über welche Vollmacht verfügen Sie?

Tabelle 155: R1 – Generalvollmacht.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	34	91,9	97,1	97,1
	ja	1	2,7	2,9	100,0
	Gesamt	35	94,6	100,0	
Fehlend	99,00	2	5,4		
Gesamt		37	100,0		

Eine Person (2,9%, $N_F = 1/35$) der Befragten verfügt im Unternehmen über eine Generalvollmacht.

Tabelle 156: R2 – Prokura.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	33	89,2	94,3	94,3
	ja	2	5,4	5,7	100,0
	Gesamt	35	94,6	100,0	
Fehlend	99,00	2	5,4		
Gesamt		37	100,0		

Zwei Personen (5,7%, $N_F = 2/35$) der Befragten verfügen im Unternehmen über eine Prokura.

Tabelle 157: R3 – Handlungsvollmacht.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	10	27,0	28,6	28,6
	ja	25	67,6	71,4	100,0
	Gesamt	35	94,6	100,0	
Fehlend	99,00	2	5,4		
Gesamt		37	100,0		

(71,4%, $N_F = 25/35$) der Befragten verfügen im Unternehmen über eine Handlungsvollmacht.

Tabelle 158: R4 – Sonstige.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	35	94,6	100,0	100,0
Fehlend	99,00	2	5,4		
Gesamt		37	100,0		

Tabelle 159: R5 – keine Vollmacht

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	29	78,4	82,9	82,9
	ja	6	16,2	17,1	100,0
	Gesamt	35	94,6	100,0	
Fehlend	99,00	2	5,4		
Gesamt		37	100,0		

(17,1%, $N_F = 6/35$) der Befragten verfügen im Unternehmen über keine Vollmacht.

Somit verfügen rund zwei Drittel der Befragten (71,4%, $N_F = 25/35$) über eine Handlungsvollmacht (i.V.). Lediglich 5,7% ($N_F = 2/35$) der Befragten verfügen über eine Prokura (ppa.) und eine Person (2,9%, $N_F = 1/35$) verfügte über eine Generalvollmacht. Hingegen verfügen 17,1% ($N_F = 6/35$) der Befragten über keinerlei Vollmachten.

9 Statistische Tabellen Frage 1 zu Frage 2

Tabelle 160: A1_mikro.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	liegt nicht vor	5	13,5	13,5	13,5
	liegt vor	32	86,5	86,5	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

Bei 86,5% ($N_F = 32/37$) der Befragten liegt eine auf Mikroebene hervorgerufene Befugnisbarriere vor.

Tabelle 161: A2_meso.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	liegt nicht vor	32	86,5	86,5	86,5
	liegt vor	5	13,5	13,5	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

Bei 13,5% ($N_F = 5/37$) der Befragten liegt eine auf Mesoebene hervorgerufene Befugnisbarriere vor.

Tabelle 162: A3 makro.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	liegt nicht vor	35	94,6	94,6	94,6
	liegt vor	2	5,4	5,4	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

Bei 5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten liegt eine auf Makroebene hervorgerufene Befugnisbarriere vor.

Tabelle 163: A4_personell.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	liegt nicht vor	7	18,9	18,9	18,9
	liegt vor	30	81,1	81,1	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

Bei 81,1% ($N_F = 30/37$) der Befragten liegt eine als personell empfundene Befugnisbarriere vor.

Tabelle 164: A5_strukturell.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	liegt nicht vor	27	73,0	73,0	73,0
	liegt vor	10	27,0	27,0	100,0
	Gesamt	37	100,0	100,0	

Bei 27% ($N_F = 10/37$) der Befragten liegt eine als strukturell empfundene Befugnisbarriere vor.

Tabelle 165: A6_potentiell.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	liegt nicht vor	25	67,6	67,6	67,6
	liegt vor	12	32,4	32,4	100,0
Gesamt		37	100,0	100,0	

Bei 32,4% ($N_F = 12/37$) der Befragten liegt eine als potentiell empfundene Befugnisbarriere vor.

Tabelle 166: A7_realisiert.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	liegt nicht vor	7	18,9	18,9	18,9
	liegt vor	30	81,1	81,1	100,0
Gesamt		37	100,0	100,0	

Bei 81,1% ($N_F = 30/37$) der Befragten liegt eine als realisiert empfundene Befugnisbarriere vor.

Tabelle 167: A1_mikro * B1_intern1.

		B1_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A1_mikro	liegt nicht vor	3	2	5
	liegt vor	18	14	32
Gesamt		21	16	37

Bei 37,8% ($N_F = 14/37$) der Befragten liegt eine interne, durch die Geschäftsführung auf Mikroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 168: A1_mikro * B1_intern2.

		B1_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A1_mikro	liegt nicht vor	5	0	5
	liegt vor	26	6	32
Gesamt		31	6	37

Bei 16,2% ($N_F = 6/37$) der Befragten liegt eine interne, durch die Geschäftsführung auf Mikroebene hervorgerufene, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 169: A1_mikro * B2_intern1.

		B2_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A1_mikro	liegt nicht vor	4	1	5
	liegt vor	29	3	32
Gesamt		33	4	37

Bei 8,1% ($N_F = 3/37$) der Befragten liegt eine interne, durch den/die der Eigentümer/in auf Mikroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 170: A1_mikro * B2_intern2.

		B2_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A1_mikro	liegt nicht vor	5	0	5
	liegt vor	31	1	32
Gesamt		36	1	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine interne, durch den/die Eigentümer/-in auf Mikroebene hervorgerufene, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 171: A1_mikro * B3_intern1.

		B3_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A1_mikro	liegt nicht vor	4	0	4
	liegt vor	17	2	19
Gesamt		21	2	23

Bei 8,7% ($N_F = 2/23$) der Befragten liegt eine interne, durch den/die Vorgesetzte(n) auf Mikroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 172: A1_mikro * B3_intern2.

		B3_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A1_mikro	liegt nicht vor	4	0	4
	liegt vor	19	0	19
Gesamt		23	0	23

A1_mikro * B3_intern liegt nicht vor.

Tabelle 173: A1_mikro * B4_intern1.

		B4_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A1_mikro	liegt nicht vor	4	1	5
	liegt vor	28	4	32
Gesamt		32	5	37

Bei 10,8% ($N_F = 4/37$) der Befragten liegt eine interne, durch Führungskollegen auf Mikroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 174: A1 mikro * B4 intern2.

		B4_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A1_mikro	liegt nicht vor	5	0	5
	liegt vor	25	7	32
Gesamt		30	7	37

Bei 18,9% ($N_F = 7/37$) der Befragten liegt eine interne, durch Führungskollegen auf Mikroebene hervorgerufene, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 175: A1 mikro * B5 intern1.

		B5_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A1_mikro	liegt nicht vor	5	0	5
	liegt vor	30	2	32
Gesamt		35	2	37

Bei 5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten liegt eine interne, durch Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen auf Mikroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 176: A1_mikro * B5_intern2.

		B5_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A1_mikro	liegt nicht vor	5	0	5
	liegt vor	27	5	32
Gesamt		32	5	37

Bei 13,5% ($N_F = 5/37$) der Befragten liegt eine interne, durch Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen auf Mikroebene hervorgerufene, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 177: A1_mikro * B6_intern1.

		B6_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A1_mikro	liegt nicht vor	5	0	5
	liegt vor	26	6	32
Gesamt		31	6	37

Bei 16,2% ($N_F = 6/37$) der Befragten liegt eine interne, durch die unterstellten Mitarbeiter/-innen auf Mikroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 178: A1_mikro * B6_intern2.

		B6_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A1_mikro	liegt nicht vor	5	0	5
	liegt vor	26	6	32
Gesamt		31	6	37

Bei 16,2% ($N_F = 6/37$) der Befragten liegt eine interne, durch die unterstellten Mitarbeiter/-innen auf Mikroebene hervorgerufene, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 179: A1_mikro * B7_intern1.

		B7_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A1_mikro	liegt nicht vor	4	1	5
	liegt vor	31	1	32
Gesamt		35	2	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine interne, durch den Betriebsrat auf Mikroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 180: A1_mikro * B7_intern2.

		B7_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A1_mikro	liegt nicht vor	5	0	5
	liegt vor	30	2	32
Gesamt		35	2	37

Bei 5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten liegt eine interne, durch den Betriebsrat auf Mikroebene hervorgerufene, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 181: A1_mikro * B8_extern1.

		nein	ja	
A1_mikro	liegt nicht vor	4	1	5
	liegt vor	29	3	32
Gesamt		33	4	37

Bei 8,1% ($N_F = 3/37$) der Befragten liegt eine externe, durch Lieferanten auf Mikroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 182: A1_mikro * B8_extern2.

		B8_extern2		
		nein	ja	Gesamt
A1_mikro	liegt nicht vor	5	0	5
	liegt vor	31	1	32
Gesamt		36	1	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine externe, durch Lieferanten auf Mikroebene hervorgerufene, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 183: A1_mikro * B9_extern1.

		B9_extern1		
		nein	ja	Gesamt
A1_mikro	liegt nicht vor	4	1	5
	liegt vor	30	2	32
Gesamt		34	3	37

Bei 5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten liegt eine externe, durch Kunden auf Mikroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 184: A1_mikro * B9_extern2.

		B9_extern2		
		nein	ja	Gesamt
A1_mikro	liegt nicht vor	5		5
	liegt vor	32		32
Gesamt		37		37

A1_mikro * B9_extern2 liegt nicht vor.

Tabelle 185: A1_mikro * B10_extern1.

		B10_extern1		
		nein	ja	Gesamt
A1_mikro	liegt nicht vor	5	0	5
	liegt vor	31	1	32
Gesamt		36	1	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine externe, durch Geschäftspartner auf Mikroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 186: A1_mikro * B10_extern2.

		B10_extern2		
		nein	ja	Gesamt
A1_mikro	liegt nicht vor	5	0	5
	liegt vor	31	1	32
Gesamt		36	1	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine externe, durch Geschäftspartner auf Mikroebene hervorgerufene, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 187: A1_mikro * B11_1.

		B11_1		Gesamt
		nein	ja	
A1_mikro	liegt nicht vor	5	0	5
	liegt vor	31	1	32
Gesamt		36	1	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt, auf Mikroebene hervorgerufene, ‚Sonstige‘, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 188: A1_mikro * B11_2.

		B11_2		Gesamt
		nein	ja	
A1_mikro	liegt nicht vor	5	0	5
	liegt vor	32	0	32
Gesamt		37	0	37

A1_mikro * B11_2 liegt nicht vor.

Tabelle 189: A2_meso * B1_intern1.

		B1_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A2_meso	liegt nicht vor	19	13	32
	liegt vor	2	3	5
Gesamt		21	16	37

Bei 8,1% ($N_F = 3/37$) der Befragten liegt eine interne, durch die Geschäftsführung auf Mesoebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 190: A2_meso * B1_intern2.

		B1_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A2_meso	liegt nicht vor	26	6	32
	liegt vor	5	0	5
Gesamt		31	6	37

A2_meso * B1_intern2 liegt nicht vor.

Tabelle 191: A2_meso * B2_intern1.

		B2_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A2_meso	liegt nicht vor	29	3	32
	liegt vor	4	1	5
Gesamt		33	4	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine interne, durch den/die Eigentümer auf Mesoebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 192: A2_meso * B2_intern2.

		B2_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A2_meso	liegt nicht vor	31	1	32
	liegt vor	5	0	5
Gesamt		36	1	37

A2_meso * B2_intern2 liegt nicht vor.

Tabelle 193: A2_meso * B3_intern1.

		B3_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A2_meso	liegt nicht vor	18	2	20
	liegt vor	3	0	3
Gesamt		21	2	23

A2_meso * B3_intern1 liegt nicht vor.

Tabelle 194: A2_meso * B3_intern2.

		B3_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A2_meso	liegt nicht vor	20		20
	liegt vor	3		3
Gesamt		23		23

A2_meso * B3_intern2 liegt nicht vor.

Tabelle 195: A2_meso * B4_intern1.

		B4_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A2_meso	liegt nicht vor	27	5	32
	liegt vor	5	0	5
Gesamt		32	5	37

A2_meso * B4_intern1 liegt nicht vor.

Tabelle 196: A2_meso * B4_intern2.

		B4_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A2_meso	liegt nicht vor	26	6	32
	liegt vor	4	1	5
Gesamt		30	7	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine interne, durch Führungskollegen in anderen Abteilungen auf Mesoebene hervorgerufene, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 197: A2_meso * B5_intern1.

		B5_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A2_meso	liegt nicht vor	30	2	32
	liegt vor	5	0	5
Gesamt		35	2	37

A2_meso * B5_intern1 liegt nicht vor.

Tabelle 198: A2_meso * B5_intern2.

		B5_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A2_meso	liegt nicht vor	27	5	32
	liegt vor	5	0	5
Gesamt		32	5	37

A2_meso * B5_intern2 liegt nicht vor.

Tabelle 199: A2_meso * B6_intern1.

		B6_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A2_meso	liegt nicht vor	26	6	32
	liegt vor	5	0	5
Gesamt		31	6	37

A2_meso * B6_intern1 liegt nicht vor.

Tabelle 200: A2_meso * B6_intern2.

		B6_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A2_meso	liegt nicht vor	27	5	32
	liegt vor	4	1	5
Gesamt		31	6	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine interne, durch die unterstellten Mitarbeiter/-innen auf Mesoebene hervorgerufene, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 201: A2_meso * B7_intern1.

		B7_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A2_meso	liegt nicht vor	30	2	32
	liegt vor	5	0	5
Gesamt		35	2	37

A2_meso * B7_intern1 liegt nicht vor.

Tabelle 202: A2_meso * B7_intern2.

		B7_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A2_meso	liegt nicht vor	30	2	32
	liegt vor	5	0	5
Gesamt		35	2	37

A2_meso * B7_intern2 liegt nicht vor.

Tabelle 203: A2_meso * B8_extern1.

		B8_extern1		Gesamt
		nein	ja	
A2_meso	liegt nicht vor	30	2	32
	liegt vor	3	2	5
Gesamt		33	4	37

Bei 5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten liegt eine externe, durch Lieferanten auf Mesoebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 204: A2_meso * B8_extern2.

		B8_extern2		Gesamt
		nein	ja	
A2_meso	liegt nicht vor	32	0	32
	liegt vor	4	1	5
Gesamt		36	1	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten, liegt eine externe, durch Lieferanten auf Mesoebene hervorgerufene, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 205: A2_meso * B9_extern1.

		B9_extern1		Gesamt
		nein	ja	
A2_meso	liegt nicht vor	30	2	32
	liegt vor	4	1	5
Gesamt		34	3	37

Bei einer Person (2,7 %, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine externe, durch Kunden auf Mesoebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 206: A2_meso * B9_extern2.

		B9_extern2		Gesamt
		nein	ja	
A2_meso	liegt nicht vor	32	0	32
	liegt vor	5	0	5
Gesamt		37	0	37

A2_meso * B9_extern2 liegt nicht vor.

Tabelle 207: A2_meso * B10_extern1.

		B10_extern1		Gesamt
		nein	ja	
A2_meso	liegt nicht vor	31	1	32
	liegt vor	5	0	5
Gesamt		36	1	37

A2_meso * B10_extern1 liegt nicht vor.

Tabelle 208: A2_meso * B10_extern2.

		B10_extern2		Gesamt
		nein	ja	
A2_meso	liegt nicht vor	32	0	32
	liegt vor	4	1	5
Gesamt		36	1	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine externe, durch Geschäftspartner auf Mesoebene hervorgerufene, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 209: A2_meso * B11_1.

		B11_1		Gesamt
		nein	ja	
A2_meso	liegt nicht vor	32	0	32
	liegt vor	4	1	5
Gesamt		36	1	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine, durch ‚Sonstige‘ auf Mesoebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 210: A2_meso * B11_2.

		B11_2		Gesamt
		nein	ja	
A2_meso	liegt nicht vor	32	0	32
	liegt vor	5	0	5
Gesamt		37	0	37

A2_meso * B11_2 liegt nicht vor.

Tabelle 211: A3_makro * B1_intern1.

		B1_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A3_makro	liegt nicht vor	19	16	35
	liegt vor	2	0	2
Gesamt		21	16	37

A3_makro * B1_intern1 liegt nicht vor.

Tabelle 212: A3_makro * B1_intern2.

		B1_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A3_makro	liegt nicht vor	29	6	35
	liegt vor	2	0	2
Gesamt		31	6	37

A3_makro * B1_intern2 liegt nicht vor.

Tabelle 213: A3_makro * B2_intern1.

		B2_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A3_makro	liegt nicht vor	31	4	35
	liegt vor	2	0	2
Gesamt		33	4	37

A3_makro * B2_intern1 liegt nicht vor.

Tabelle 214: A3_makro * B2_intern2.

		B2_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A3_makro	liegt nicht vor	34	1	35
	liegt vor	2	0	2
Gesamt		36	1	37

A3_makro * B2_intern2 liegt nicht vor.

Tabelle 215: A3_makro * B3_intern1.

		B3_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A3_makro	liegt nicht vor	19	2	21
	liegt vor	2	0	2
Gesamt		21	2	23

A3_makro * B3_intern1 liegt nicht vor.

Tabelle 216: A3_makro * B3_intern2.

		B3_intern2		Gesamt
		nein		
A3_makro	liegt nicht vor	21		21
	liegt vor	2		2
Gesamt		23		23

A3_makro * B3_intern2 liegt nicht vor.

Tabelle 217: A3_makro * B4_intern1.

		B4_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A3_makro	liegt nicht vor	31	4	35
	liegt vor	1	1	2
Gesamt		32	5	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine interne, durch Führungskollegen anderer Abteilungen auf Makroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 218: A3_makro * B4_intern2.

		B4_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A3_makro	liegt nicht vor	28	7	35
	liegt vor	2	0	2
Gesamt		30	7	37

A3_makro * B4_intern2 liegt nicht vor.

Tabelle 219: A3_makro * B5_intern1.

		B5_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A3_makro	liegt nicht vor	33	2	35
	liegt vor	2	0	2
Gesamt		35	2	37

A3_makro * B5_intern1 liegt nicht vor.

Tabelle 220: A3_makro * B5_intern2.

		B5_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A3_makro	liegt nicht vor	30	5	35
	liegt vor	2	0	2
Gesamt		32	5	37

A3_makro * B5_intern2 liegt nicht vor.

Tabelle 221: A3_makro * B6_intern1.

		B6_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A3_makro	liegt nicht vor	29	6	35
	liegt vor	2	0	2
Gesamt		31	6	37

A3_makro * B6_intern1 liegt nicht vor.

Tabelle 222: A3_makro * B6_intern2.

		B6_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A3_makro	liegt nicht vor	29	6	35
	liegt vor	2	0	2
Gesamt		31	6	37

A3_makro * B6_intern2: liegt nicht vor.

Tabelle 223: A3_makro * B7_intern1.

		B7_intern1		
		nein	ja	
A3_makro	liegt nicht vor	33	2	35
	liegt vor	2	0	2
Gesamt		35	2	37

A3_makro * B7_intern1 liegt nicht vor.

Tabelle 224: A3_makro * B7_intern2.

		B7_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A3_makro	liegt nicht vor	33	2	35
	liegt vor	2	0	2
Gesamt		35	2	37

A3_makro * B7_intern2 liegt nicht vor.

Tabelle 225: A3_makro * B8_extern1.

		B8_extern1		Gesamt
		nein	ja	
A3_makro	liegt nicht vor	32	3	35
	liegt vor	1	1	2
Gesamt		33	4	37

Bei 2,7% ($N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine externe, durch Lieferanten auf Makroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 226: A3_makro * B8_extern2.

		B8_extern2		Gesamt
		nein	ja	
A3_makro	liegt nicht vor	34	1	35
	liegt vor	2	0	2
Gesamt		36	1	37

A3_makro * B8_extern2 liegt nicht vor.

Tabelle 227: A3_makro * B9_extern1.

		B9_extern1		Gesamt
		nein	ja	
A3_makro	liegt nicht vor	33	2	35
	liegt vor	1	1	2
Gesamt		34	3	37

Bei 2,7% ($N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine externe, durch Kunden auf Makroebene hervorgerufene, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 228: A3_makro * B9_extern2.

		B9_extern2		Gesamt
		nein		
A3_makro	liegt nicht vor	35		35
	liegt vor	2		2
Gesamt		37		37

A3_makro * B9_extern2 liegt nicht vor.

Tabelle 229: A3_makro * B10_extern1.

		B10_extern1		Gesamt
		nein	ja	
A3_makro	liegt nicht vor	34	1	35
	liegt vor	2	0	2
Gesamt		36	1	37

A3_makro * B10_extern1 liegt nicht vor.

Tabelle 230: A3_makro * B10_extern2.

		B10_extern2		Gesamt
		nein	ja	
A3_makro	liegt nicht vor	34	1	35
	liegt vor	2	0	2
Gesamt		36	1	37

A3_makro * B10_extern2 liegt nicht vor.

Tabelle 231: A3_makro * B11_1.

		B11_1		Gesamt
		nein	ja	
A3_makro	liegt nicht vor	34	1	35
	liegt vor	2	0	2
Gesamt		36	1	37

A3_makro * B11_1 liegt nicht vor.

Tabelle 232: A3_makro * B11_2.

		B11_2		Gesamt
		nein	ja	
A3_makro	liegt nicht vor	35		35
	liegt vor	2		2
Gesamt		37		37

A3_makro * B11_2 liegt nicht vor.

Tabelle 233: A4_personell * B1_intern1.

		B1_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A4_personell	liegt nicht vor	6	1	7
	liegt vor	15	15	30
Gesamt		21	16	37

Bei 40,5% ($N_F = 15/37$) der Befragten liegt eine interne, durch die Geschäftsführung hervorgerufene, personell bedingte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 234: A4_personell * B1_intern2.

		B1_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A4_personell	liegt nicht vor	7	0	7
	liegt vor	24	6	30
Gesamt		31	6	37

Bei 16,2% ($N_F = 6/37$) der Befragten liegt eine interne, durch die Geschäftsführung hervorgerufene, personell bedingte, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 235: A4_personell * B2_intern1.

		B2_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A4_personell	liegt nicht vor	7	0	7
	liegt vor	26	4	30
Gesamt		33	4	37

Bei 10,8% ($N_F = 4/37$) der Befragten liegt eine interne, durch den/die Eigentümer hervorgerufenen, personell bedingte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 236: A4_personell * B2_intern2.

		B2_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A4_personell	liegt nicht vor	7	0	7
	liegt vor	29	1	30
Gesamt		36	1	37

Bei 2,7% ($N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine interne, durch den/die Eigentümer hervorgerufene, personell bedingte, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 237: A4_personell * B3_intern1.

		B3_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A4_personell	liegt nicht vor	5	0	5
	liegt vor	16	2	18
Gesamt		21	2	23

Bei 8,7% ($N_F = 2/23$) der Befragten liegt eine interne, durch den/die Vorgesetzte(n) hervorgerufene, personell bedingte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 238: A4_personell * B3_intern2.

		B3_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A4_personell	liegt nicht vor	5	0	5
	liegt vor	18	0	18
Gesamt		23	0	23

A4_personell * B3_intern2 liegt nicht vor.

Tabelle 239: A4_personell * B4_intern1.

		B4_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A4_personell	liegt nicht vor	6	1	7
	liegt vor	26	4	30
Gesamt		32	5	37

Bei 10,8% ($N_F = 4/37$) der Befragten liegt eine interne, durch Führungskollegen anderer Abteilungen hervorgerufene, personell bedingte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 240: A4_personell * B4_intern2.

		B4_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A4_personell	liegt nicht vor	7	0	7
	liegt vor	23	7	30
Gesamt		30	7	37

Bei 18,9% ($N_F = 7/37$) der Befragten liegt eine interne, durch Führungskollegen anderer Abteilungen hervorgerufene, personell bedingte, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 241: A4_personell * B5_intern1.

		B5_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A4_personell	liegt nicht vor	7	0	7
	liegt vor	28	2	30
Gesamt		35	2	37

Bei 5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten liegt eine interne, durch Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen hervorgerufene, personell bedingte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 242: A4_personell * B5_intern2.

		B5_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A4_personell	liegt nicht vor	7	0	7
	liegt vor	25	5	30
Gesamt		32	5	37

Bei 13,5% ($N_F = 5/37$) der Befragten liegt eine interne, durch Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen hervorgerufene, personell bedingte, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 243: A4_personell * B6_intern1.

		B6_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A4_personell	liegt nicht vor	5	2	7
	liegt vor	26	4	30
Gesamt		31	6	37

Bei 10,8% ($N_F = 4/37$) der Befragten liegt eine interne, durch die unterstellten Mitarbeiter/-innen hervorgerufene, personell bedingte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 244: A4_personell * B6_intern2.

		B6_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A4_personell	liegt nicht vor	7	0	7
	liegt vor	24	6	30
Gesamt		31	6	37

Bei 16,2% ($N_F = 6/37$) der Befragten liegt eine interne, durch die unterstellten Mitarbeiter/-innen hervorgerufene, personell bedingte, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 245: A4_personell * B7_intern1.

		B7_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A4_personell	liegt nicht vor	6	1	7
	liegt vor	29	1	30
Gesamt		35	2	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine interne, durch den Betriebsrat hervorgerufene, personell bedingte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 246: A4_personell * B7_intern2.

		B7_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A4_personell	liegt nicht vor	7	0	7
	liegt vor	28	2	30
Gesamt		35	2	37

Bei 5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten liegt eine interne, durch den Betriebsrat hervorgerufene, personell bedingte, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 247: A4_personell * B8_extern1.

		B8_extern1		Gesamt
		nein	ja	
A4_personell	liegt nicht vor	5	2	7
	liegt vor	28	2	30
Gesamt		33	4	37

Bei 5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten liegt eine externe, durch Lieferanten hervorgerufene, personell bedingte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 248: A4_personell * B8_extern2.

		B8_extern2		Gesamt
		nein	ja	
A4_personell	liegt nicht vor	7	0	7
	liegt vor	29	1	30
Gesamt		36	1	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine externe, durch Lieferanten hervorgerufene, personell bedingte, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 249: A4_personell * B9_extern1.

		B9_extern1		Gesamt
		nein	ja	
A4_personell	liegt nicht vor	6	1	7
	liegt vor	28	2	30
Gesamt		34	3	37

Bei 5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten liegt eine externe, durch Kunden hervorgerufene, personell bedingte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 250: A4_personell * B9_extern2.

		B9_extern2		Gesamt
		nein	ja	
A4_personell	liegt nicht vor	7		7
	liegt vor	30		30
Gesamt		37		37

A4_personell * B9_extern2 liegt nicht vor.

Tabelle 251: A4_personell * B10_extern1.

		B10_extern1		Gesamt
		nein	ja	
A4_personell	liegt nicht vor	7	0	7
	liegt vor	29	1	30
Gesamt		36	1	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine externe, durch Geschäftspartner hervorgerufene, personell bedingte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 252: A4_personell * B10_extern2.

		B10_extern2		Gesamt
		nein	ja	
A4_personell	liegt nicht vor	7	0	7
	liegt vor	29	1	30
Gesamt		36	1	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine externe, durch Geschäftspartner hervorgerufene, personell bedingte, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 253: A4_personell * B11_1.

		B11_1		Gesamt
		nein	ja	
A4_personell	liegt nicht vor	7	0	7
	liegt vor	29	1	30
Gesamt		36	1	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine, durch ‚Sonstige‘ hervorgerufene, personell bedingte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 254: A4_personell * B11_2.

		B11_2		Gesamt
		nein	ja	
A4_personell	liegt nicht vor	7	0	7
	liegt vor	30	0	30
Gesamt		37	0	37

A4_personell * B11_2 liegt nicht vor.

Tabelle 255: A5_strukturell * B1_intern1.

		B1_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A5_strukturell	liegt nicht vor	15	12	27
	liegt vor	6	4	10
Gesamt		21	16	37

Bei 10,8% ($N_F = 4/37$) der Befragten liegt eine interne, durch die Geschäftsführung hervorgerufene, strukturell bedingte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 256: A5_strukturell * B1_intern2.

		B1_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A5_strukturell	liegt nicht vor	22	5	27
	liegt vor	9	1	10
Gesamt		31	6	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine interne, durch die Geschäftsführung hervorgerufene, strukturell bedingte, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 257: A5_strukturell * B2_intern1.

		B2_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A5_strukturell	liegt nicht vor	24	3	27
	liegt vor	9	1	10
Gesamt		33	4	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine interne, durch den/die Eigentümer hervorgerufene, strukturell bedingte, formelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 258: A5_strukturell * B2_intern2.

		B2_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A5_strukturell	liegt nicht vor	26	1	27
	liegt vor	10	0	10
Gesamt		36	1	37

A5_strukturell * B2_intern2 liegt nicht vor.

Tabelle 259: A5_strukturell * B3_intern1.

		B3_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A5_strukturell	liegt nicht vor	14	2	16
	liegt vor	7	0	7
Gesamt		21	2	23

A5_strukturell * B3_intern1 liegt nicht vor.

Tabelle 260: A5_strukturell * B3_intern2.

		B3_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A5_strukturell	liegt nicht vor	16		16
	liegt vor	7		7
Gesamt		23		23

A5_strukturell * B3_intern2 liegt nicht vor.

Tabelle 261: A5_strukturell * B4_intern1.

		B4_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A5_strukturell	liegt nicht vor	23	4	27
	liegt vor	9	1	10
Gesamt		32	5	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine interne, durch Führungskollegen anderer Abteilungen hervorgerufene, strukturell bedingte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 262: A5_strukturell * B4_intern2.

		B4_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A5_strukturell	liegt nicht vor	22	5	27
	liegt vor	8	2	10
Gesamt		30	7	37

Bei 5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten liegt eine intern, durch Führungskollegen anderer Abteilungen hervorgerufene, strukturell bedingte, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 263: A5_strukturell * B5_intern1.

		B5_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A5_strukturell	liegt nicht vor	27	0	27
	liegt vor	8	2	10
Gesamt		35	2	37

Bei 5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten liegt eine interne, durch Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen hervorgerufene, strukturell bedingte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 264: A5_strukturell * B5_intern2.

		B5_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A5_strukturell	liegt nicht vor	22	5	27
	liegt vor	10	0	10
Gesamt		32	5	37

A5_strukturell * B5_intern2 liegt nicht vor.

Tabelle 265: A5_strukturell * B6_intern1.

		B6_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A5_strukturell	liegt nicht vor	24	3	27
	liegt vor	7	3	10
Gesamt		31	6	37

Bei 8,1% ($N_F = 3/37$) der Befragten liegt eine interne, durch die eigenen Mitarbeiter/-innen hervorgerufene, strukturell bedingte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 266: A5_strukturell * B6_intern2.

		B6_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A5_strukturell	liegt nicht vor	22	5	27
	liegt vor	9	1	10
Gesamt		31	6	37

Bei 2,7% ($N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine interne, durch die eigenen Mitarbeiter/-innen hervorgerufene, strukturell bedingte, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 267: A5_strukturell * B7_intern1.

		B7_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A5_strukturell	liegt nicht vor	25	2	27
	liegt vor	10	0	10
Gesamt		35	2	37

A5_strukturell * B7_intern1 liegt nicht vor.

Tabelle 268: A5_strukturell * B7_intern2.

		B7_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A5_strukturell	liegt nicht vor	26	1	27
	liegt vor	9	1	10
Gesamt		35	2	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine interne, durch den Betriebsrat hervorgerufene, strukturell bedingte, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 269: A5_strukturell * B8_extern1.

		B8_extern1		Gesamt
		nein	ja	
A5_strukturell	liegt nicht vor	25	2	27
	liegt vor	8	2	10
Gesamt		33	4	37

Bei 5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten liegt eine externe, durch Lieferanten hervorgerufene, strukturell bedingte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 270: A5_strukturell * B8_extern2.

		B8_extern2		Gesamt
		nein	ja	
A5_strukturell	liegt nicht vor	27	0	27
	liegt vor	9	1	10
Gesamt		36	1	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine externe, durch Lieferanten hervorgerufene, strukturell bedingte, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 271: A5_strukturell * B9_extern1.

		B9_extern1		Gesamt
		nein	ja	
A5_strukturell	liegt nicht vor	25	2	27
	liegt vor	9	1	10
Gesamt		34	3	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine externe, durch Kunden hervorgerufene, strukturell bedingte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 272: A5_strukturell * B9_extern2.

		B9_extern2		Gesamt
		nein	ja	
A5_strukturell	liegt nicht vor	27	0	27
	liegt vor	10	0	10
Gesamt		37	0	37

A5_strukturell * B9_extern2 liegt nicht vor.

Tabelle 273: A5_strukturell * B10_extern1.

		B10_extern1		Gesamt
		nein	ja	
A5_strukturell	liegt nicht vor	26	1	27
	liegt vor	10	0	10
Gesamt		36	1	37

A5_strukturell * B10_extern1 liegt nicht vor.

Tabelle 274: A5_strukturell * B10_extern2.

		B10_extern2		Gesamt
		nein	ja	
A5_strukturell	liegt nicht vor	27	0	27
	liegt vor	9	1	10
Gesamt		36	1	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine externe, durch Geschäftspartner hervorgerufene, strukturell bedingte, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 275: A5_strukturell * B11_1.

		B11_1		Gesamt
		nein	ja	
A5_strukturell	liegt nicht vor	26	1	27
	liegt vor	10	0	10
Gesamt		36	1	37

A5_strukturell * B11_1 liegt nicht vor.

Tabelle 276: A5_strukturell * B11_2.

		B11_2		Gesamt
		nein	ja	
A5_strukturell	liegt nicht vor	27	0	27
	liegt vor	10	0	10
Gesamt		37	0	37

A5_strukturell * B11_2 liegt nicht vor.

Tabelle 277: A6_potentiell * B1_intern1.

		B1_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A6_potentiell	liegt nicht vor	16	9	25
	liegt vor	5	7	12
Gesamt		21	16	37

Bei 18,9% ($N_F = 7/37$) der Befragten liegt eine interne, durch die Geschäftsführung hervorgerufene, potentielle, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 278: A6_potentiell * B1_intern2.

		B1_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A6_potentiell	liegt nicht vor	21	4	25
	liegt vor	10	2	12
Gesamt		31	6	37

Bei 5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten liegt eine interne, durch die Geschäftsführung hervorgerufene, potentielle, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 279: A6_potentiell * B2_intern1.

		B2_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A6_potentiell	liegt nicht vor	22	3	25
	liegt vor	11	1	12
Gesamt		33	4	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine interne, durch den/die Eigentümer/in hervorgerufene, potentielle, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 280: A6_potentiell * B2_intern2.

		B2_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A6_potentiell	liegt nicht vor	24	1	25
	liegt vor	12	0	12
Gesamt		36	1	37

A6_potentiell * B2_intern2 liegt nicht vor.

Tabelle 281: A6_potentiell * B3_intern1.

		B3_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A6_potentiell	liegt nicht vor	13	1	14
	liegt vor	8	1	9
Gesamt		21	2	23

Bei einer Person (4,4%, $N_F = 1/23$) der Befragten liegt eine interne, durch den/die Vorgesetzte(n) hervorgerufene, potentielle, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 282: A6_potentiell * B3_intern2.

		B3_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A6_potentiell	liegt nicht vor	14	0	14
	liegt vor	9	0	9
Gesamt		23	0	23

A6_potentiell * B3_intern2 liegt nicht vor.

Tabelle 283: A6_potentiell * B4_intern.

		B4_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A6_potentiell	liegt nicht vor	23	2	25
	liegt vor	9	3	12
Gesamt		32	5	37

Bei 8,1% ($N_F = 3/37$) der Befragten liegt eine interne, durch Führungskollegen anderer Abteilungen hervorgerufene, potentielle, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 284: A6_potentiell * B4_intern2.

		B4_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A6_potentiell	liegt nicht vor	22	3	25
	liegt vor	8	4	12
Gesamt		30	7	37

Bei 10,8% ($N_F = 4/37$) der Befragten liegt eine interne, durch Führungskollegen anderer Abteilungen hervorgerufene, potentielle, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 285: A6_potentiell * B5_intern1.

		B5_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A6_potentiell	liegt nicht vor	25	0	25
	liegt vor	10	2	12
Gesamt		35	2	37

Bei 5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten liegt eine interne, durch Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen hervorgerufene, potentielle, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 286: A6_potentiell * B5_intern2.

		B5_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A6_potentiell	liegt nicht vor	21	4	25
	liegt vor	11	1	12
Gesamt		32	5	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine interne, durch Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen hervorgerufene, potentielle, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 287: A6_potentiell * B6_intern1.

		B6_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A6_potentiell	liegt nicht vor	21	4	25
	liegt vor	10	2	12
Gesamt		31	6	37

Bei 5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten liegt eine interne, durch unterstellte Mitarbeiter/-innen hervorgerufene, potentielle, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 288: A6_potentiell * B6_intern2.

		B6_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A6_potentiell	liegt nicht vor	21	4	25
	liegt vor	10	2	12
Gesamt		31	6	37

Bei 5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten liegt eine interne, durch unterstellte Mitarbeiter/-innen hervorgerufene, potentielle, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 289: A6_potentiell * B7_intern1.

		B7_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A6_potentiell	liegt nicht vor	23	2	25
	liegt vor	12	0	12
Gesamt		35	2	37

A6_potentiell * B7_intern1 liegt nicht vor.

Tabelle 290: A6_potentiell * B7_intern2.

		B7_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A6_potentiell	liegt nicht vor	24	1	25
	liegt vor	11	1	12
Gesamt		35	2	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine interne, durch den Betriebsrat hervorgerufene, potentielle, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 291: A6_potentiell * B8_extern1.

		B8_extern1		Gesamt
		nein	ja	
A6_potentiell	liegt nicht vor	21	4	25
	liegt vor	12	0	12
Gesamt		33	4	37

A6_potentiell * B8_extern1 liegt nicht vor.

Tabelle 292: A6_potentiell * B8_extern2.

		B8_extern2		Gesamt
		nein	ja	
A6_potentiell	liegt nicht vor	25	0	25
	liegt vor	11	1	12
Gesamt		36	1	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine externe, durch Lieferanten hervorgerufene, potentielle, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 293: A6_potentiell * B9_extern1.

		B9_extern1		Gesamt
		nein	ja	
A6_potentiell	liegt nicht vor	22	3	25
	liegt vor	12	0	12
Gesamt		34	3	37

A6_potentiell * B9_extern1 liegt nicht vor.

Tabelle 294: A6_potentiell * B9_extern2.

		B9_extern2		Gesamt
		nein	ja	
A6_potentiell	liegt nicht vor	25		25
	liegt vor	12		12
Gesamt		37		37

A6_potentiell * B9_extern2 liegt nicht vor.

Tabelle 295: A6_potentiell * B10_extern1.

		B10_extern1		Gesamt
		nein	ja	
A6_potentiell	liegt nicht vor	24	1	25
	liegt vor	12	0	12
Gesamt		36	1	37

A6_potentiell * B10_extern1 liegt nicht vor.

Tabelle 296: A6_potentiell * B10_extern2.

		B10_extern2		Gesamt
		nein	ja	
A6_potentiell	liegt nicht vor	25	0	25
	liegt vor	11	1	12
Gesamt		36	1	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine externe, durch Geschäftspartner hervorgerufene, potentielle, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 297: A6_potentiell * B11_1.

		B11_1		Gesamt
		nein	ja	
A6_potentiell	liegt nicht vor	24	1	25
	liegt vor	12	0	12
Gesamt		36	1	37

A6_potentiell * B11_1 liegt nicht vor.

Tabelle 298: A6_potentiell * B11_2.

		B11_2		Gesamt
		nein	ja	
A6_potentiell	liegt nicht vor	25	0	25
	liegt vor	12	0	12
Gesamt		37	0	37

A6_potentiell * B11_2 liegt nicht vor.

Tabelle 299: A7_realisiert * B1_intern1.

		B1_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A7_realisiert	liegt nicht vor	4	3	7
	liegt vor	17	13	30
Gesamt		21	16	37

Bei 35,1% ($N_F = 13/37$) der Befragten liegt eine interne, durch die Geschäftsführung hervorgerufene, realisierte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 300: A7_realisiert * B1_intern2.

		B1_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A7_realisiert	liegt nicht vor	6	1	7
	liegt vor	25	5	30
Gesamt		31	6	37

Bei 13,5% ($N_F = 5/37$) der Befragten liegt eine interne, durch die Geschäftsführung hervorgerufene, realisierte, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 301: A7_realisiert * B2_intern1.

		B2_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A7_realisiert	liegt nicht vor	7	0	7
	liegt vor	26	4	30
Gesamt		33	4	37

Bei 10,8% ($N_F = 4/37$) der Befragten liegt eine interne, durch den/die Eigentümer/in hervorgerufene, realisierte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 302: A7_realisiert * B2_intern2.

		B2_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A7_realisiert	liegt nicht vor	7	0	7
	liegt vor	29	1	30
Gesamt		36	1	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine interne, durch den/die Eigentümer/in hervorgerufene, realisierte, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 303: A7_realisiert * B3_intern1.

		B3_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A7_realisiert	liegt nicht vor	5	0	5
	liegt vor	16	2	18
Gesamt		21	2	23

Bei 8,7% ($N_F = 2/23$) der Befragten liegt eine interne, durch den/die Vorgesetzte(n) hervorgerufene, realisierte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 304: A7_realisiert * B3_intern2.

		B3_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A7_realisiert	liegt nicht vor	5	0	5
	liegt vor	18	0	18
Gesamt		23	0	23

A7_realisiert * B3_intern2 liegt nicht vor.

Tabelle 305: A7_realisiert * B4_intern1.

		B4_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A7_realisiert	liegt nicht vor	4	3	7
	liegt vor	28	2	30
Gesamt		32	5	37

Bei 5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten liegt eine interne, durch Führungskollegen anderer Abteilungen hervorgerufene, realisierte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 306: A7_realisiert * B4_intern2.

		B4_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A7_realisiert	liegt nicht vor	6	1	7
	liegt vor	24	6	30
Gesamt		30	7	37

Bei 16,2% ($N_F = 6/37$) der Befragten liegt eine interne, durch Führungskollegen anderer Abteilungen hervorgerufene, realisierte, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 307: A7_realisiert * B5_intern1.

		B5_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A7_realisiert	liegt nicht vor	7	0	7
	liegt vor	28	2	30
Gesamt		35	2	37

Bei 5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten liegt eine interne, durch Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen hervorgerufene, realisierte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 308: A7_realisiert * B5_intern2.

		B5_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A7_realisiert	liegt nicht vor	7	0	7
	liegt vor	25	5	30
Gesamt		32	5	37

Bei 13,5% ($N_F = 5/37$) der Befragten liegt eine interne, durch Mitarbeiter/-innen anderer Abteilungen hervorgerufene, realisierte, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 309: A7_realisiert * B6_intern1.

		B6_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A7_realisiert	liegt nicht vor	6	1	7
	liegt vor	25	5	30
Gesamt		31	6	37

Bei 13,5% ($N_F = 5/37$) der Befragten liegt eine interne, durch die unterstellten Mitarbeiter/-innen hervorgerufene, realisierte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 310: A7_realisiert * B6_intern2.

		B6_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A7_realisiert	liegt nicht vor	7	0	7
	liegt vor	24	6	30
Gesamt		31	6	37

Bei 16,2% ($N_F = 6/37$) der Befragten liegt eine interne durch die unterstellten Mitarbeiter/-innen hervorgerufene, realisierte, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 311: A7_realisiert * B7_intern1.

		B7_intern1		Gesamt
		nein	ja	
A7_realisiert	liegt nicht vor	6	1	7
	liegt vor	29	1	30
Gesamt		35	2	37

Bei 2,7% ($N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine interne, durch den Betriebsrat hervorgerufene, realisierte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 312: A7_realisiert * B7_intern2.

		B7_intern2		Gesamt
		nein	ja	
A7_realisiert	liegt nicht vor	7	0	7
	liegt vor	28	2	30
Gesamt		35	2	37

Bei 5,4% ($N_F = 2/37$) der Befragten liegt eine interne, durch den Betriebsrat hervorgerufene, realisierte, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 313: A7_realisiert * B8_extern1.

		B8_extern1		Gesamt
		nein	ja	
A7_realisiert	liegt nicht vor	7	0	7
	liegt vor	26	4	30
Gesamt		33	4	37

Bei 10,8% ($N_F = 4/37$) der Befragten liegt eine externe, durch Lieferanten hervorgerufene, realisierte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 314: A7_realisiert * B8_extern2.

		B8_extern2		Gesamt
		nein	ja	
A7_realisiert	liegt nicht vor	7	0	7
	liegt vor	29	1	30
Gesamt		36	1	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine externe, durch Lieferanten hervorgerufene, realisierte, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 315: A7_realisiert * B9_extern1.

		B9_extern1		Gesamt
		nein	ja	
A7_realisiert	liegt nicht vor	7	0	7
	liegt vor	27	3	30
Gesamt		34	3	37

Bei 8,1% ($N_F = 3/37$) der Befragten liegt eine externe, durch Kunden hervorgerufene, realisierte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 316: A7_realisiert * B9_extern2.

		B9_extern2		Gesamt
		nein	ja	
A7_realisiert	liegt nicht vor	7	0	7
	liegt vor	30	0	30
Gesamt		37	0	37

A7_realisiert * B9_extern2 liegt nicht vor.

Tabelle 317: A7_realisiert * B10_extern1.

		B10_extern1		Gesamt
		nein	ja	
A7_realisiert	liegt nicht vor	7	0	7
	liegt vor	29	1	30
Gesamt		36	1	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine externe, durch Geschäftspartner hervorgerufene, realisierte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 318: A7_realisiert * B10_extern2.

		B10_extern2		Gesamt
		nein	ja	
A7_realisiert	liegt nicht vor	7	0	7
	liegt vor	29	1	30
Gesamt		36	1	37

Bei einer Person (2,7%, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine externe, durch Geschäftspartner hervorgerufene, realisierte, informelle Befugnisbarriere vor.

Tabelle 319: A7_realisiert * B11_1.

		B11_1		Gesamt
		nein	ja	
A7_realisiert	liegt nicht vor	7	0	7
	liegt vor	29	1	30
Gesamt		36	1	37

Bei einer Person (2,7 %, $N_F = 1/37$) der Befragten liegt eine externe, durch ‚Sonstige‘ hervorgerufene, realisierte, formale Befugnisbarriere vor.

Tabelle 320: A7_realisiert * B11_2.

		B11_2	Gesamt
		nein	
A7_realisiert	liegt nicht vor	7	7
	liegt vor	30	30
Gesamt		37	37

A7_realisiert * B11_1 liegt nicht vor.

Macht ist ein alltägliches Phänomen. In Unternehmen geht erfahrungsgemäß mit Führung auch immer Macht einher. Macht spielt auch durch die Einflüsse Dritter auf Entscheidungsträger eine bedeutende Rolle. Macht – so scheint es – wirkt in den Unternehmen auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen Formen. Insbesondere in Kleinen und Mittleren Unternehmen/KMU sind die mittleren Manager diesen Einflüssen direkt ausgesetzt und unterliegen Befugnisbarrieren.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit machtbasierten Einflüssen Dritter auf das mittlere Management in den KMU, die derartig Befugnisbarrieren und damit Einschränkungen der eigenen Handlungsfreiheit erfahren, was verhindert, dass Entscheidungen in erfolgreiche Handlungen umgesetzt werden können.

Die Ergebnisse dieser Arbeit lassen einen zu Teilen neuen Blick auf das verdeckte Führungsgeschehen des mittleren Managements in den KMU zu. Sie zeigen, wie differenziert mittlere Manager in den KMU ihre zur Verfügung stehenden Machtbasen zur Überwindung von Befugnisbarrieren anwenden und wie erfolgreich ihr Handeln dadurch ist.