

# 1 Einleitung – oder: Warum Führungsethik (k)ein relevantes Thema ist

»The ultimate question is not ›What is leadership?‹ but ›What is good leadership?‹«  
(Ciulla 1995, S. 5)

Was eigentlich heißt Führungsethik? Und worauf kommt es an, um Führung als ethisch gut bewerten zu können? Und warum ist Führungsethik wichtig? – bzw.: Für wen ist Führungsethik wichtig? Für die Führenden? Für die Geführten? Für die Organisation, in der Führung stattfindet? Für die Gesellschaft als Ganzes? Oder ganz allgemein gefragt: Was wissen wir über Führungsethik?

Die Antwort auf die letzte Frage muss lauten: Wenig! Denn die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Führungsethik ist noch sehr neu und zudem auch nicht sehr ausgeprägt. Sprich: Es gibt schlicht wenig einschlägige Literatur zum Thema, kaum empirische Untersuchungen, kaum konzeptionelle Ansätze (vgl. Ciulla 2005, S. 323; Stouten et al. 2012, S. 1). Wie aber ist dieser juvenile Forschungsstand zu erklären? Legt man diesbezüglich zugrunde, dass die Führungsforschung eine anwendungsorientierte Wissenschaft ist, und geht man ferner davon aus, dass die Ausmaße, in denen bestimmte Themenbereiche von anwendungsorientierten Wissenschaften beforscht werden, deutlich mit den (Erkenntnis-)Interessen der Praxis an eben diesem Themenbereichen korrespondieren, dann ließe sich schlussfolgern: Der Forschungsstand zum Thema Führungsethik ist deshalb so gering, weil das Interesse der Führungspraxis am Thema sehr gering ist! Warum aber sollte ein solches Desinteresse bestehen? Die Antwort auf diese Frage kann im Grunde nur lauten: ... weil das Thema Führungsethik *keine hohe Praxisrelevanz* besitzt! – wobei diese Einschätzung zweierlei Lesarten zulässt:

- Zum einen: Die Praxisrelevanz des Themas Führungsethik ist deshalb gering, weil Führende in aller Regel ethisch korrekt mit den Geführten um-

gehen – und Führungsethik so gesehen in der Praxis kein *Problem* darstellt und insofern auch nicht beforscht werden muss!

- Zum anderen: Die Praxisrelevanz des Themas Führungsethik ist deshalb gering, weil eine ethisch korrekte Führung für die Praxis kein wesentliches *Ziel* darstellt – was genauer gesprochen meint: Das Interesse der Praxis richtet sich im Kontext der Führung weniger auf Erkenntnisse zur *ethischen*, sondern vielmehr auf Erkenntnisse zur *erfolgreichen* Führung!

Zur Feststellung der Richtigkeit der zweiten Lesart genügt ein kurzer Blick auf die Führungsforschung als Ganzes (vgl. dazu Weibler 2012). Dieser zeigt, dass dieses Forschungsfeld alles andere als juvenil und randständig ist, sondern vielmehr eine lange Tradition hat, eine schier unüberschaubare Vielfalt an Erkenntnissen geliefert hat – und sich als (anwendungsorientierte) Wissenschaft dabei stets am (praxisrelevanten) Ziel orientierte, *erfolgreiche* Führung zu beschreiben, zu erklären und nicht zuletzt auch gestaltbar zu machen. In diesem Sinne stellen beispielsweise Shaw et al. (2011, S. 575; H.d.V.) fest: »Trait approaches of leadership (...), Behavioral approaches (...), Contingency theories (...), dyadic theories (...), Neo-Charismatic theories (...), social network theory (...) and complexity theory (...) all examine the various requirements for effective leadership.«

Wenn Theorie und Praxis nun aber tatsächlich nur das Ziel einer *effektiven* respektive *erfolgreichen* Führung fokussieren, besteht dann nicht die Gefahr, dass das Ziel einer *ethischen* Führung nolens volens vernachlässigt oder verfehlt wird? Diese Gefahr wird bis heute in aller Regel ausgeschlossen. Der Grund hierfür ist das vorherrschende Führungsverständnis, das die Führungsforscherin Barbara Kellerman (2004, S. 7 ff.) treffend auf den Begriff der »light side of leadership« bringt und das schlicht davon ausgeht, dass, wenn man nicht ethisch führt, man auch nicht erfolgreich führen kann. Umgekehrt gesprochen, gleichsam in »helles Licht« getaucht, bedeutet dies: »We presume that to be a leader is to do good and to be good« (Kellerman 2004, S. 10). Folgt man dieser Überzeugung, der gemäß Führungserfolg per se Führungsethik impliziert, dann ist es nur noch ein kleiner Schritt bis zu der »Einsicht«, dass eine gesonderte Auseinandersetzung mit dem Thema Führungsethik eigentlich überflüssig ist: Denn die Suche und das Streben nach erfolgreicher Führung beinhaltet dann ja in hinreichender Weise auch die Suche und das Streben nach ethischer Führung. Und so fügt es sich schlussendlich (scheinbar) auf wundersame Weise, dass ethische Führung kein Ziel sein muss – und dennoch nicht zum Problem werden kann!

Diese harmonische Sichtweise wird seit einigen Jahren nun allerdings zunehmend kritisch bedacht – spricht: die »helle Seite« der Führung wird mit einer

»dunklen Seite« konfrontiert. Unter Stichworten wie »bad leadership«, »destructive leadership«, »toxic leadership« oder »abusive supervision« und mit Verweis auf zahlreiche Befunde und Beispiele aus der Führungspraxis wird dabei letztlich eines betont: Erfolgreiche Führung ist nicht notwendigerweise gleichbedeutend mit ethischer Führung. Vielmehr ist davon auszugehen: Führung kann hocheffizient – und zugleich ethisch absolut verwerflich sein! Wenn dem aber tatsächlich so ist – und manches spricht dafür, dass dem so ist –, dann kann Führungsethik nicht länger als Implikation des Erfolgszieles gewertet (und vernachlässigt) werden, sondern muss vielmehr als eigenständiges und bedeutsames Praxisziel verstanden werden. Und dann wird es gleichsam zur Aufgabe der Wissenschaft, *unethische Führung* hinsichtlich ihrer Entstehung und bezüglich ihrer Vermeidung genauer zu untersuchen und auf diesen Erkenntnissen aufbauend darzulegen, was *ethische Führung* bedeutet, wie sie befördert werden kann und warum sie unverzichtbar ist. Eben dieses beschreibt das Ziel der vorliegenden Arbeit, die hierzu wie folgt aufgebaut ist:

Im Anschluss an diese Einleitung wollen wir in *Kapitel 2* zunächst kurz die Begriffe *Führung* und *Führungserfolg* (bzw. Führungseffizienz) erläutern, um kontrastierend hierzu die *ethische Dimension der Führung* herauszuarbeiten. Diese resultiert unmittelbar aus der mit Führung denknotwendig verbundenen *Macht*, die grundsätzlich in der Person und/oder der Position des Führenden begründet sein kann und deren Ausübung verschiedene (potenziell negative) Führungsfolgen bei den Geführten zeitigen kann. Die führungsethisch relevante Erkenntnis lautet damit: Je größer die Macht, über die eine Führungsperson verfügt, desto verantwortungsbewusster sollte das Denken und Handeln dieser Person sein.

*Kapitel 3* widmet sich dem vorherrschenden Führungsverständnis, gleichsam der »hellen Seite« der Führung (*»light side of leadership«*). Diese Sichtweise wird einerseits hinsichtlich ihrer hohen Bedeutung in Theorie und Praxis näher ausgeführt, andererseits aber auch bezüglich ihre *zentralen Aussage* bedacht, die da lautet: Wer erfolgreich führen will, der muss ethisch führen! Und wer unethisch führt, der wird nicht erfolgreich führen!

In *Kapitel 4* wird diesem Führungsverständnis grundsätzlich widersprochen, indem ausführlich auf die Erkenntnisse zur »dunklen Seite« der Führung (*»dark side of leadership«*) eingegangen wird. Diese verdeutlichen, dass erfolgreiche Führung häufig mit ethisch fragwürdigen oder gar verwerflichen Mitteln und Zielen verbunden ist. Hierzu werden zunächst einschlägige Ansätze dieser Diskussion vorgestellt, die sodann in einen umfassenden Bezugsrahmen überführt werden. Jedes Element dieses Bezugsrahmens wird schließlich einer eingehenden Betrachtung unterzogen. Insgesamt wird auf diese Weise verdeutlicht, dass

*schlechte* (unethische) *Führung* aus dem Zusammenspiel schlechter Führer, schlechter Geführter sowie schlechter Situationen resultiert und sich in destruktivem Führungsverhalten sowie auch in illegitimen Führungszielen manifestiert.

*Kapitel 5* unternimmt schließlich den Versuch, die Grundlagen einer *ethikbewussten Führung* näher zu bestimmen. Dazu wird nicht nur auf vorliegende Erkenntnisse zur Führungsethik, sondern vielmehr auch auf die zuvor gewonnenen Erkenntnisse zur »dunklen Seite der Führung« Bezug genommen – dies insbesondere dadurch, dass der in diesem Kontext entwickelte Bezugsrahmen sozusagen um 180-Grad gewendet wird. Hieraus ergibt sich, dass *gute* (ethische) *Führung* sich aus einem Zusammenspiel von guten Führern, guten Geführten und guten Situationen ergibt und sich in ethisch überzeugenden (legitimen) Verhaltensweisen und Zielsetzungen der Führenden vergegenwärtigen sollte.

Die Ausführungen schließen mit einigen zusammenfassenden Bemerkungen zum Begriff und zur Bedeutung ethikbewusster Führung in Organisationen (*Kapitel 6*).

## 2 Führungsmacht und Geführten-Beeinflussung: Die ethische Dimension der Führung

»All leaders face the challenge of how to be both ethical and effective in their work.«  
(Ciulla 2009, S. 3)

Führung bezeichnet ganz allgemein ein soziales Phänomen, das in nahezu allen gesellschaftlichen Kontexten zu beobachten ist, so etwa im Rahmen der Politik, der Kirche, der Schulen und Hochschulen, der Familie, des Sports und so fort. Die faktische Allgegenwart von Führung wird vielleicht dadurch am deutlichsten, wenn man einmal gesellschaftliche Bereiche zu identifizieren sucht, in denen *keine* Führung stattfindet – und feststellt, dass sich solche tatsächlich schwerlich finden lassen.<sup>1</sup>

Von besonderer Bedeutung ist das Führungsphänomen (bzw. -problem) natürlich in organisationalen Kontexten jedweder Art, wo Führung (unter dem Signum der Personal- oder Mitarbeiterführung) dann vor allem als eine *erfolgsrelevante* und *effizient zu bewältigende* (Management-)Aufgabe (Funktion) angesehen wird (vgl. bspw. Schreyögg/Koch 2007, S. 9 ff.). Was aber genau ist unter Führung in Organisationen zu verstehen? Betrachten wir zur Klärung dieser Ausgangsfrage zunächst einige typische *Führungsdefinitionen* (vgl. dazu ausführlich Neuberger 2002, S. 11 ff.):

- »Führung in Organisationen: zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation« (Wunderer/Grunwald 1980, S. 62).

---

1 »Nicht-Führen« erscheint so gesehen weniger als ein empirisches Phänomen, sondern – wenn überhaupt – eher als ein theoretisches Konstrukt, das in höchst verschiedenen normativen Idealen mitschwingt (z. B. »antiautoritäre Erziehung«, »herrschaftsfreier Diskurs«, »freie Marktwirtschaft«, »Web 2.0«, »Anarchismus« u. Ä. m.).

- »Führung bezieht sich allgemein auf Beeinflussungsversuche in Organisationen, mit denen beabsichtigt wird, das Handeln und Verhalten von Personen in bestimmter Weise auszurichten« (Bartölke/Grieger 2004, Sp. 778).
- »Unter Personalführung ist eine soziale (interpersonelle) Beziehung zu verstehen, die es Mitgliedern einer (wirtschaftlichen oder administrativen) Organisation ermöglicht, einen intendierten und (zumindest positionell) legitimierte Einfluss auf das Verhalten anderer Organisationsmitglieder im Interesse der Verwirklichung vorgegebener Organisationsziele auszuüben« (Kossbiel 1990, S. 1140).
- »Führung ist jede zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen« (Baumgarten 1977, S. 9).
- Führung wird verstanden »als systematisch-strukturierter Einflussprozess der Realisation intendierter Leistungs-Ergebnisse; Führung ist damit im Kern zielorientierte und zukunftsbezogene Handlungslenkung, wobei sich diese Entwicklung auf Leistung und Zufriedenheit richtet« (Steinle 1978, S. 27).
- »Führung heißt, andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt« (Weibler 2012, S. 19).

Analysiert man diese Definitionen, so lassen sich deutlich einige »Schnittmengen« ausmachen, die damit – zumindest nach klassischer Lesart – auch den *Kern des Führungsbegriffs* darstellen: So gehen zunächst einmal alle Definitionen davon aus, dass Führung sich in *sozialen* (Interaktions-, Kommunikations-) *Beziehungen* vergegenwärtigt – einfach gesprochen also stets zwischen einem Führenden und einem (oder mehreren) Geführten stattfindet. Sucht man in den genannten Definitionen überdies nach einem (Schlüssel-)Begriff, der gleichsam als Synonym für Führung fungieren könnte, dann drängt sich vor allem ein Begriff auf, nämlich: *Verhaltensbeeinflussung* (oder kritischer formuliert: *Verhaltensteuerung, -lenkung, -manipulation*). Führung bedeutet somit, dass Führende das Verhalten (Denken und Handeln) der Geführten entscheiden zu beeinflussen (zu steuern, zu lenken, zu manipulieren) suchen.<sup>2</sup> Einig-

2 Wichtig erscheint hier der Hinweis, dass Führende das Verhalten der Geführten nicht nur auf dem Wege der interaktiven bzw. direkten Führung (»Mitarbeiterführung«) zu beeinflussen suchen, sondern Führung in Organisationen stets auch in Form einer kontextuellen bzw. indirekten Führung (»Personalmanagement«) erfolgt, von der ebenfalls stark verhaltenssteuernde Wirkungen ausgehen (z. B. Anreiz-Systeme, Arbeitsstrukturen, Organisationskultur) und welche die Führenden entsprechend regelmäßig zu nutzen suchen (vgl. Wunderer 2011, 5 ff.). Hinsichtlich dieser Führungsdimension ist zum einen festzustellen, dass selbstverständlich auch das (kontextuelle, indirekte) Personalmanagement von relevanten ethischen Fragestellungen begleitet ist (z. B. Gerechtigkeit der Einkommen,

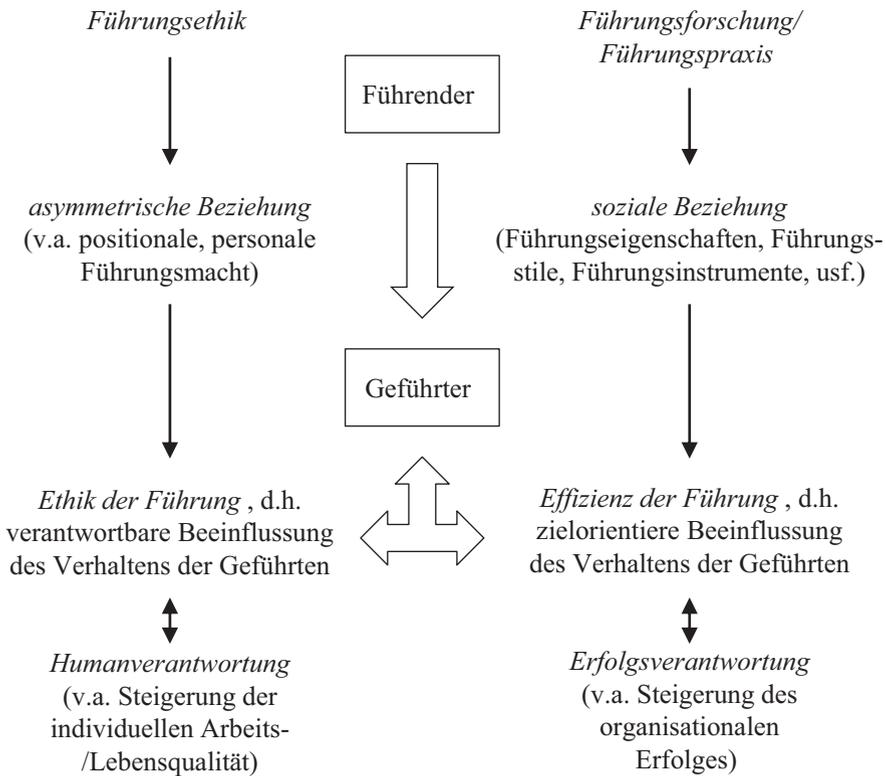
keit besteht in den Begriffsbestimmungen schließlich dahingehend, dass die angestrebte Verhaltensbeeinflussung natürlich einen bestimmten *Zielbezug* haben muss. Folgt man jenen Definitionen, die sich diesbezüglich konkreter äußern, dann besteht das Ziel der Führung in Organisationen in der Erreichung „intendierter Leistungs-Ergebnisse“ (Steinle) und der damit verbundenen Verwirklichung „vorgegebener Organisationsziele“ (Kossbiel). Etwas punktgenauer ließe sich auch sagen: Für Führende geht es im organisationalen Führungsprozess im Wesentlichen darum, dass Verhalten der Geführten so zu beeinflussen, dass die personale (Arbeits-) *Leistung* (in all ihren Facetten) *gesteigert* und der organisationale *Erfolg* (z.B. Gewinnmaximierung, Wertsteigerung) auf diese Weise *befördert* wird. Führende in Organisationen tragen so gesehen regelmäßig eine *Erfolgsverantwortung*, der sie dann gerecht werden, wenn die (organisations-)zielorientierte Beeinflussung (Verbesserung) des (Leistungs-) Verhaltens der Geführten gelingt und Führung damit gleichsam durch eine hohe (wirtschaftliche) *Effizienz* ausgezeichnet ist (vgl. Abb. 1).<sup>3</sup>

An genau diesem Punkt stoßen wir nun auf die übliche Weise der Auseinandersetzung mit dem Führungsphänomen respektive -problem, die sich auf die einfache Frage bringen lässt: *Worauf kommt es an, damit Führung erfolgreich ist?* Oder in gleichem Sinne, nur etwas differenzierter gesprochen: *Wie kann ich (als Führender) das Verhalten anderer Menschen (der Geführten) effizient im Hinblick auf bestimmte (Erfolgs-)Ziele (formal die der Organisation, informal wohl aber auch meine eigenen) beeinflussen bzw. steuern?* Eine (möglichst eindeutige) Beantwortung dieser Frage ist das, was die Führungspraxis von der Führungsforschung

---

Humanität der Arbeit, Verantwortbarkeit der Beschäftigungspolitik), welche allerdings im Kontext einer speziellen Personalmanagement-Ethik (vgl. bspw. Wittmann 1998; Kozica 2011; Kaiser/Kozica 2012) diskutiert werden und vom Bereich Führungsethik entsprechend abzugrenzen sind. Zu vermerken ist zum anderen, dass das (kontextuelle, indirekte) Personalmanagement – im Sinne einer Situationsvariablen – in aller Regel und in zweifellos bedeutsamer Weise auf die interaktive Führung einwirkt, indem sie eine Art „Führung der Führungskräfte“ repräsentiert und insofern auch von hoher Bedeutung für die Führungsethik ist. Wir werden hierauf noch ausführlicher zu sprechen kommen (vgl. Abschnitte 4.3.3 sowie 5.4).

- 3 Zu vermerken ist an dieser Stelle, dass mehrere der obigen Definitionen durchaus auch die ethische Dimension der Führung erkennen und ansprechen, dies allerdings eher am Rande und womöglich auch eher in der Absicht, die ethische Bedeutung (Problematik) der Führung erst gar nicht „groß“ werden zu lassen. So gehen Wunderer/Grünwald davon aus, dass Führung immer auf die Erfüllung „gemeinsamer Aufgaben“ abziele (sprich: Zielkonflikte sind ausgeschlossen!); Kossbiel vermerkt, dass die Einflussnahme auf das Verhalten anderer stets „(zumindest positionell) legitimiert“ sei (sprich: Legitimität ist gesichert!); und Steinle bedeutet, dass die führung induzierte „Handlungslenkung“ sich tatsächlich nicht nur auf „Leistung“, sondern immer auch auf „Zufriedenheit“ richte (sprich: Unzufriedenheit kann nicht entstehen!).



**Abb. 1:** Führung im Spannungsfeld von Ethik und Effizienz

erwartet – weshalb die Auseinandersetzung mit der Kategorie der Führungseffizienz respektive des Führungserfolges quasi den Archimedischen Punkt der tradierten, anwendungsorientierten Führungsforschung darstellt. Es ist hier nun jedoch nicht der Ort, die schier Vielfalt der bisher gefundenen Antworten auf diese (Schlüssel-)Frage nachzuzeichnen, die von eigenschaftstheoretischen und tiefenpsychologischen Überlegungen, über Fragen eines situativ angepassten Führungsstiles und geeigneter Führungsinstrumente, bis hin zu Ansätzen der individuellen Motivierung und Qualifizierung sowie einer leistungsförderlichen Arbeits- und Kulturgestaltung reichen. All dieses ist sozusagen »der Stoff«, aus dem die einschlägigen (Lehr-)Bücher zur Personal- oder Mitarbeiterführung sind, den wir hier nicht weiter rezipieren und diskutieren wollen (vgl. dazu umfassend Neuberger 2002; Wunderer 2011; Weibler 2012).

Wir wollen an dieser Stelle vielmehr den Fokus wechseln – sozusagen von der Frage nach der *Effizienz der Führung* absehen und stattdessen den Blick auf die Frage nach der *Ethik der Führung* richten. Welche anderen und neuen Sicht-

weisen ergeben sich, wenn man die »soziale Beziehung« zwischen Führenden und Geführten aus Sicht der Ethik beleuchtet? Nun, diesbezüglich ist zunächst ganz allgemein festzustellen, dass jede »normale« *soziale Beziehung* unweigerlich eine *ethische Dimension* besitzt. Dies deshalb, weil praktisch jedes individuelle (Nicht-)Handeln von (positiven, negativen) Konsequenzen für *andere* Menschen begleitet sein kann, gleichsam also von sozialer Relevanz<sup>4</sup> ist. Aus ethischer Sicht ist der Mensch deshalb (kategorisch) dazu aufgerufen, sein eigenes Tun (oder Unterlassen) so zu bestimmen, dass es nicht nur möglichst (eigen-)nützlich, sondern stets auch sozialverträglich und verantwortbar ist. Dass die hieraus resultierenden (Güter-)Abwägungen allzu häufig recht komplex, konfliktbehaftet und schlicht nicht einfach zu bewerkstelligen sind, dürfte das Wesen moralischer Entscheidungsprozesse sein (vgl. Treviño/Brown 2004, S. 69 ff.). Für den Führungskontext folgt hieraus: Führende und Geführte sind als Protagonisten einer spezifischen Form der sozialen Beziehung gleichermaßen dazu aufgefordert, ihre Verhaltensweisen ethisch zu reflektieren und zu legitimieren. Es bedarf so gesehen einer Führungsethik – und einer »Geführten-Ethik«.

Dass die Forderung nach einer »Geführten-Ethik« (vgl. dazu Abschnitt 5.3) eher relativiert werden muss, ergibt sich aus dem überaus bedeutsamen – von den genannten Führungsdefinitionen gleichwohl völlig unerwähnten – Umstand, dass Führung keine »normale« soziale Beziehung darstellt, sondern tatsächlich ja nur als *asymmetrische* soziale Beziehung verstanden werden kann (vgl. Abb. 1). Das heißt: Von Führung ist generell nur dann zu sprechen, wenn die Beziehung zwischen zwei Personen (Führender und Geführter) asymmetrisch (vor-)strukturiert ist, sprich: wenn der eine (Führer) systematisch auf *Machtpotenziale* zurückgreifen kann, die dem anderen (Geführter) verwehrt bleiben. Führung basiert folglich immer auf Macht, welche Max Weber prominent definierte als »... jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht« (Weber 1980, S. 28). Im Hinblick auf die Frage, worauf diese »Chance« (zur Machtausübung) konkret beruhen kann, werden üblicherweise zwei grundlegende *Machtbasen* unterschieden (vgl. French/Raven 1959; Yukl/Falbe 1991; Weibler 2012, S. 148 ff.):

4 Der Vollständigkeit halber ist hier anzufügen, dass Ethik selbstverständlich und berechtigterweise natürlich auch um die Verantwortung des/der Menschen gegenüber nichtmenschlichen Lebewesen respektive gegenüber der Natur als Ganzes kreist und menschliche Verhaltensweisen insofern auch von *ökologischer Relevanz* sein können (vgl. dazu beispielsweise Birnbacher 1980; Krebs 1997; Hoerster 2004).

Eine erste Machtgrundlage ist die sogenannte *personale Macht*, die dem Führenden aus einer Besonderheit seiner Person erwächst, wobei diese Besonderheit sehr verschiedene Ursachen haben kann. Im Einzelnen bedeutet dies, dass Führende das Verhalten von Geführten zielorientiert beeinflussen können,

- wenn sie aufgrund der ihnen zugeschriebenen Fähigkeiten und Kenntnisse von den Geführten als vertrauenswürdige Experten wahrgenommen werden (*Expertenmacht*),
- wenn sie über besondere Fähigkeiten zur rationalen Argumentation verfügen und bei den Geführten insofern Verhaltensänderungen infolge kognitiver Einsicht bewirken können (*Überzeugungsmacht*),
- wenn sie von den Geführten emotional als eine Identifikationsfigur bzw. als ein Vorbild angesehen werden, dem zu folgen man (v. a. gefühlsmäßig) gerne bereit ist (*Identifikationsmacht*), und/oder
- wenn sie von den Geführten als eine höchst außergewöhnliche, gleichsam geborene oder gar begnadete Führungspersönlichkeit angesehen werden, der mit großem Enthusiasmus – bis hin zur Aufopferungsbereitschaft – zu folgen als eine moralische Pflicht erscheint (*charismatische Macht*).

Eine zweite Machtgrundlage ist die sogenannte *positionale Macht*, die dem Führenden von Seiten der Organisation verliehen wird<sup>5</sup> und die unmittelbar mit der hierarchisch übergeordneten Position des Führenden korrespondiert. Führende können das Verhalten der Geführten demnach deshalb zielorientiert beeinflussen,

- weil sie hierarchisch »Vorgesetzte« sind, deren Anweisungen zu folgen Geführte (v. a. aufgrund ihrer Erziehung/Werte) schlicht als Normalität empfinden (*Amtsautorität*),
- weil sie kraft ihrer Position in der Lage sind, die Geführten in eine (aus deren Sicht) vorteilhafte Lage (z. B. durch Zuweisung interessanter Aufgaben oder Empfehlung für eine Beförderung) zu versetzen (*Belohnungsmacht*),
- weil sie kraft ihrer Position in der Lage sind, die Geführten in eine (aus deren Sicht) nachteilige Lage (z. B. durch Zuweisung uninteressanter Aufgaben oder Nichtberücksichtigung bei Beförderungen) zu versetzen (*Bestrafungsmacht*), und/oder

---

5 Positionale Macht wird den Führenden von der Organisation allerdings nicht einfach nur *verliehen*; vielmehr wird der Führende gleichzeitig auch darauf *verpflichtet* (z. B. durch entsprechend ausgerichtete Führungskräftebeurteilungs- und Führungskräftebelohnungssysteme), diese Macht im Sinne der institutionellen (Erfolgs-)Ziele respektive gemäß einer definierten und evaluierten *Erfolgsverantwortung* zu verwenden.