

Das Einflussprozessmodell der Führung



Führung als Interaktionsprozess gestalten

Erik Schäfer/Simone M. Ostermann

Wirksame Führung ist selten allein abhängig von überlegenen Eigenschaften oder Fähigkeiten einer Führungskraft. Mindestens genauso wichtig sind die Geführten, genauer, wodurch diese sich wirksam beeinflussen lassen. Das Einflussprozessmodell konzipiert Führung als Interaktionsgeschehen der Einflussnahme und hält Einflussnehmende dazu an, sich mit den Bedürfnissen der Geführten zu beschäftigen. Diese zu adressieren ist Voraussetzung für gelingende Führung.

Wenn das Ziel oder der Purpose der Organisation die Mitarbeitenden antreibt, wenn explizite Leitlinien vorhanden sind oder die implizite Organisationskultur wirkmächtig ist, wenn die Mitarbeitenden intrinsisch motiviert und die Prozesse klar definiert sind, dann benötigt man keine Führung. Dann läuft der Laden wie von selbst. Doch leider ist das selten der Fall. Sehr häufig müssen Defizite in den zuvor genannten Punkten durch Führung kompensiert werden – was nichts anderes bedeutet, als dass eine Vorgesetzte oder ein Vorgesetzter eingreift und die Mitarbeitenden orientiert.

In der Literatur werden Führungskräften diverse ein- oder mehrdimensionale Führungsstile als Hilfestellung angeboten, z. B. ein eher mitarbeiter- oder ein eher aufgabenorientierter Führungsstil, ein eher **transaktionaler** oder ein eher **transformationaler Führungsstil**.¹ Diese Konzepte basieren auf der Annahme, dass Führungskräfte über die Zeit hinweg nach einem einheitlichen Muster handeln.

Jedoch sind diese Führungsstil-Ansätze problembehaftet:

- Ihnen liegt ein statisches Denken zugrunde: Zu einer gegebenen Situation wird der adäquate Stil gesucht. Dass sich das Verhalten von Vorgesetzter/Vorgesetztem und Untergebener/Untergebenem durch ihre Interaktion fortlaufend ändert, wird ausgeblendet.
- Die Ansätze gelten als universal: In einer gegebenen Situation gibt es nur einen einzigen optimalen Stil. Dass mehrere Vorgehensweisen – vielleicht sogar Substitute für Führungsverhalten wie z. B. Routinen oder Leitlinien – zum Erfolg führen können, wird ignoriert.
- Auch gehen sie mit normativen Vorstellungen einher: So gilt, mindestens implizit, der transformative Führungsstil als der »bessere«, »modernere«; geboren aus einem Verständnis, dass alle Geführten **intrinsisch motiviert**, eigenverantwortlich und entwicklungswillig sind.

Wir möchten eine Interaktionstheorie der Führung vorstellen, die von einfachen Wirkungszusammenhängen abrückt, Füh-

rung als rekursiven Prozess versteht und damit der Komplexität des Führungsgeschehens besser Rechnung trägt. Es handelt sich um das Einflussprozessmodell der Führung, das von Horst Steinmann und Georg Schreyögg² in die Managementliteratur eingeführt wurde und das Ideen von Martin Irle³ sowie John R. P. French und Bertram Raven⁴ aufgreift.

Der theoretische Hintergrund

Definiert wird »Führung« im Einflussprozessmodell als Prozess, der sich in einer asymmetrischen und direkten sozialen Beziehung abspielt und der geprägt ist durch einen intendierten Einflussversuch zur Erreichung organisationaler Ziele. Diese Füh-

transformationaler und transaktionaler Führungsstil

Mit einem transformationalen Führungsverhalten wird versucht, die Mitarbeitenden intrinsisch zu motivieren, d. h. sie von ihren Aufgaben zu überzeugen, sie für die Ziele zu begeistern und sie zum Lernen zu ermuntern. Im Unterschied zur transaktionalen Führung, die vor allem auf Anreize von außen setzt und das Verhältnis zu den Mitarbeitenden eher als Austauschbeziehung (Leistung gegen Bezahlung) betrachtet, soll durch die transformationale Führung die Motivation, das Verantwortungsgefühl (Commitment) und die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden gestärkt werden.

intrinsische Motivation

Dieser Begriff aus der Lernpsychologie bezeichnet eine Motivation, die durch die Anreize, von einer Aufgabe oder Tätigkeit ausgehend, entsteht. Als extrinsisch wird dagegen eine Motivation definiert, die durch »äußere«, nicht »in der Sache« liegende Anreize (wie Belohnungen, Strafen, Zwänge) bedingt ist.

rungsdefinition, die zum eigentlichen Einflussprozessmodell überleitet, basiert auf drei Bausteinen:

1. Das Verhalten von Organisationsmitgliedern gilt als eine Funktion der Interaktion von Person und Umwelt, wobei »Führung« der Klasse der sozialen Einflussgrößen zuzurechnen ist.
2. Nicht mit jedem Einfluss aus der sozialen Umwelt wird etwas bezweckt. Führung hingegen hat immer eine Intention.
3. Die einflussnehmende Person ist mit Sanktionspotenzial (negativem wie positivem) ausgestattet, die soziale Beziehung ist also asymmetrisch.

Steinmann und Schreyögg weisen darauf hin, dass das zentrale Problem einer praxisorientierten Führungsanalyse verfehlt wäre, wenn man ausschließlich erfolgreiche Einflussversuche als Führung auffassen würde. Auch bei missglückten Einflussversuchen ist von Führung zu sprechen. Obwohl es sich um eine – aus der organisationalen Hierarchie heraus – asymmetrische Relation handelt, beschreibt der Begriff einen *gegenseitigen* Einflussprozess. Das bedeutet, dass auch die Geführten über gewisse Einflussmöglichkeiten verfügen. Ein Verständnis von Führung, das auf die unmittelbare Ableitung von Führung aus hierarchischer Position verzichtet, bedeutet daher, dass potenziell jedes Individuum in einer Gruppe Führung ausüben kann.

Wird Führung nicht aus der hierarchischen Position abgeleitet, kann potenziell jedes Gruppenmitglied Führung ausüben.

Aufbauend auf dieser Führungsdefinition stellt das Einflussprozessmodell Führung als Interaktion zwischen zwei Menschen dar, die nicht bereit sind, jedem Einflussversuch zu folgen; sie machen ihr Handeln von Bedingungen abhängig, weil sie ebenfalls über Einflusspotenziale verfügen. Die Frage, ob stattgegeben wird, hängt zunächst davon ab, welche Ziele verfolgt werden. Deckt sich das verfolgte Ziel des Führenden mit den Bedürfnissen der Geführten, so ist seine Realisierung reibungslos möglich. Ein Problem tritt erst auf, wenn ein Konflikt zwischen den Zielen des Beeinflussenden und denen des Einflussadressaten existiert.

Ob und inwieweit dem Versuch stattgegeben wird, hängt dann von den Einflusspotenzialen der Führungskraft sowie der Gegenmacht der Geführten ab. Einflussadressaten nehmen Abwägungen vor, ob sie folgen wollen oder nicht (vgl. Abb. 1).

Mögliche Einflusspotenziale werden anhand der Klassifikation von French und Raven systematisiert:

1. Macht durch *Legitimation*: Jede Organisation verfügt über eine formale Struktur. Durch diese ist die Führungskraft qua Amt befugt, die Geführten zu beeinflussen. Diese sind wiederum, qua Direktionsverhältnis aus dem Arbeitsvertrag, gehalten, sich beeinflussen zu lassen (was sie aber, wie wir wissen, nicht immer tun).
2. Macht durch *Belohnung*: Sowohl materielle als auch immaterielle Belohnungen sind klassische Einflussmöglichkeiten. Als Machtgrundlage sind sie aber nur dann wirkungsvoll, wenn sie die Geführten auch als belohnend begreifen. Fortbildungen können als Belohnung für besondere Leis-

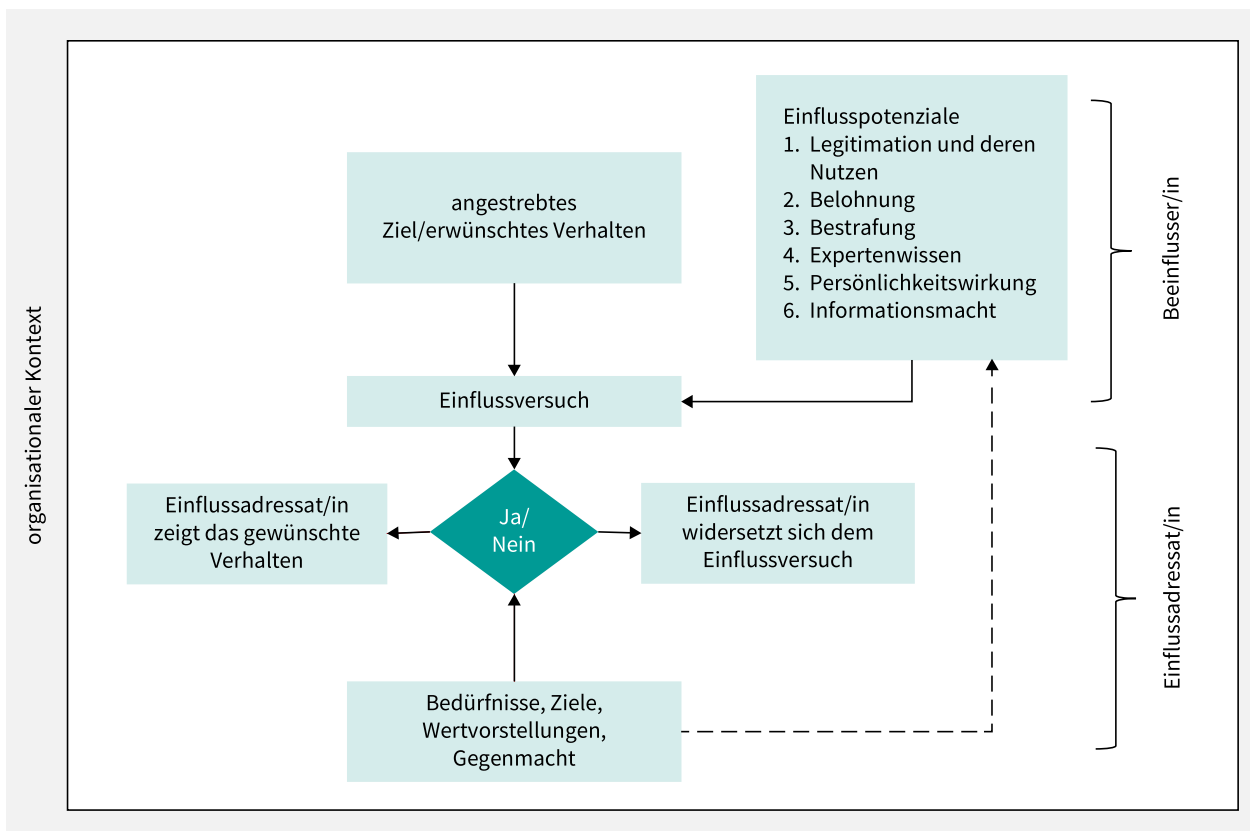


Abb. 1 Das Einflussprozessmodell (Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 620)

tungen verstanden werden – oder als mühsame Zeitsverschwendung.

3. Macht durch *Bedrohung/Bestrafung*: Nichtkonformes Verhalten kann bestraft werden und die Androhung der Strafe kann zur Folge haben, dass dem Einflussversuch stattgegeben wird. Eine Bestrafung muss als abschreckend empfunden werden, sonst wirkt sie nicht. Auch der Entzug von Belohnungen, z. B. die Rücknahme der Erlaubnis, im Homeoffice zu arbeiten, ist als Bestrafung aufzufassen.
4. Macht durch *Wissen und Fähigkeiten*: Wird der Führungskraft ein Wissensvorsprung attribuiert, folgen Mitarbeitende ihr, weil sie sie oder ihn als Expertin/Experten akzeptieren und ihrem/seinem Urteil trauen. Das Machtpotenzial ist allerdings auf die relevante Wissensdomäne der Organisation begrenzt. In einem Jobcenter sind Kenntnisse der Popmusik der 90er-Jahre beispielsweise nicht besonders hilfreich.
5. Macht durch *Persönlichkeitswirkung*: Dabei handelt es sich um eine Konstellation, bei der die Geführten dem Führer eine außergewöhnliche Ausstrahlung oder Persönlichkeit (Charisma) unterstellen. Die Attraktion ist die Basis für Gefolgschaft.
6. *Informationsmacht*: Hierbei ist primär die Wahrnehmung gemeint, dass die Führungskraft Zugang zu oder Kontrolle über exklusive Informationen hat. Um die Quantität oder Qualität von Informationen geht es nicht. Die Mitgliedschaft in einem einflussreichen Netzwerk kann so zu einem Einflusspotenzial werden, wenn die im Netzwerk zirkulierenden Informationen auch von den Mitarbeitenden als attraktiv eingeschätzt werden.

Anwendung: Reflexion für die eigene Führungsinteraktion

Das Modell eignet sich vor allen Dingen als Reflexionsfolie für die eigene Führungspraxis, um als Führungskraft die eigenen Einflusspotenziale auszuloten. So kann für jede Führungsbeziehung geprüft werden, welche Einflusspotenziale wirksam sind/sein könnten und zwar unabhängig davon, ob es sich um eine formelle Führungsbeziehung handelt oder nicht. Nur die Legitimationsmacht ist zwangsläufig an eine formale Führungsposition geknüpft. Alle anderen Einflusspotenziale können, in Abhängigkeit der Bedürfnisstruktur und des Wertesystems der zu Beeinflussenden, auch unabhängig von formaler Position vorhanden sein. Dies gilt insbesondere für die Potenziale der Expertise, Persönlichkeitswirkung und Informationsmacht.

Expertise, Persönlichkeitswirkung und Informationsmacht sind unabhängig von einer formalen Position.

Daher gilt es stets zu prüfen:

- Wen möchte ich beeinflussen?
- Für welche Einflusspotenziale ist diese Person empfänglich?

- Wie kann ich diese Potenziale ausgestalten und einbringen, sodass sie für die/den zu Beeinflussenden attraktiv sind?
- Kann ich in dieser Einflussbeziehung weitere Einflusspotenziale auf- oder ausbauen?

Im Einzelnen:

Formale Macht: Bin ich formell die/der Vorgesetzte der/des zu Beeinflussenden und kann daher mein Direktionsrecht ausüben? Damit habe ich zwar Einflussrecht, aber kein sehr wirksames. Beim alleinigen Nutzen dieses Einflusspotenzials agieren zu Beeinflussende dann häufig nur wie gewünscht, um der formalen Verpflichtung Genüge zu tun (»Dienst nach Vorschrift«). Extraordinäres Engagement ist nicht zu erwarten.

Belohnungs- und Bestrafungspotenzial kann, muss aber nicht an einer formalen Führungsposition andocken. Zwar hängen Möglichkeiten zu Beförderungen, Gehaltsanpassungen, Fortbildungsgelegenheiten etc. mit der formalen Stellung zusammen. Viele informelle Belohnungen (Zeit für jemanden haben, exklusive Aufmerksamkeit, Involvierung in Spezialthemen etc. – bzw. der Entzug des Vorgenannten) sind es aber nicht. Daher ist hier genau zu schauen, was die oder der zu Beeinflussende (gerade auch, wenn diese nicht direkt unterstellt sind) braucht oder vermeiden will. So lassen sich auch wirkungsvolle, wenig kostenintensive Beeinflussungen realisieren.

Experten- und Informationsmacht sind im Wesentlichen abhängig davon, dass Geführte zum einen Interesse oder Bedarf an entsprechender Expertise oder einem Informationszugang haben (was Führungskräfte nicht beeinflussen können). Zum anderen ist die Wirksamkeit des Einflusspotenzials respektive seine bloße Existenz allein von der Zuschreibung der zu Beeinflussenden abhängig. Oder anders gesagt: Ich selbst kann mich für einen noch so großen Experten halten, wenn meine Geführte oder mein Geführter dies nicht sieht, habe ich kein Einflusspotenzial durch Expertise. Dies zu erzeugen ist schwierig und gute »Schauspieler« sind hier selten wirksam. Gleichwohl kann der gezielte Einsatz von exklusiven Informationen oder das gekonnte Demonstrieren von vertiefter Expertise bei denjenigen, die für dieses Einflusspotenzial empfänglich sind, Einflussmöglichkeiten stärken.

Die Beeinflussung über *Charisma und Persönlichkeit* ist zwar hochwirksam, sie lässt sich aber nur schwer aufbauen. Auch hier gilt es zu prüfen, ob Mitarbeitende dafür empfänglich sind und ob ich als Führungskraft eine solche Wirkung auch haben kann. Gerade wenn es sich um Adressaten handelt, die hierauf sehr stark ansprechen, man aber selbst diese Wirkung nicht entfalten kann, gilt es eher nach anderen wirksamen Einflussnehmern zu suchen, die hier stellvertretend wirken können, um mittelbar Einfluss ausüben zu können.

In jedem Fall lädt das Einflussprozessmodell Führungskräfte dazu ein,

- sich mit Führung als Interaktionsprozess auseinanderzusetzen, der nicht nur von ihrer alleinigen »Führungsstärke« und Wirkmacht abhängt;
- sich gezielt mit ihnen zu Beeinflussenden im Detail zu beschäftigen und herauszufinden, wodurch diese bereit sind, Einflussversuchen stattzugeben. Ob man dann immer dazu bereit und in der Lage ist, dies zu bedienen, ist eine andere Frage.

Vor- und Nachteile

Durch das Einflussprozessmodell können einige Schwächen anderer Führungsmodelle überwunden werden. Es bietet folgende Vorteile:

- Wirksame Führung wird nicht mehr allein als abhängig von Eigenschaften, Fähigkeiten oder Verhaltensweisen der Führungskraft konzipiert.
- Führung wird nicht als ein stabiles Verhaltensmuster begriffen, das universal gegenüber allen Geführten (un)wirksam ist.
- Führung beschränkt sich nicht ausschließlich auf diejenigen, die formal in einer Führungsposition sind. Prinzipiell übt also jeder, der Einflussversuche unternimmt, Führung aus, womit nicht gesagt ist, dass Einfluss gelingt.

Der Ansatz birgt aber auch Nachteile:

- Der Ansatz gibt Führungskräften zwar den Analyserahmen, lässt sie aber ratlos zurück, wenn sie feststellen, dass ihnen wirksame Einflusspotenziale gegenüber Mitarbeitenden fehlen.
- Für die impersonale Führung, d. h. die Systemführung (und nicht mehr die direkte dyadische (zweier-) Einflussbeziehung), gibt das Modell wenig Hinweise.

Anmerkungen zu den Begriffskästen

intrinsic Motivation – Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler

Wirtschaftslexikon, Stichwort: intrinsic Motivation,

(<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>), <http://tinyurl.com/pljuyxm>

(letzter Zugriff: 15.10.2020).

transformativer und transaktionaler Führungsstil – Wirtschaftspsycho-

logische Gesellschaft, Transformationale Führung und Charisma

(<http://www.wpgs.de>), <http://tinyurl.com/n35fg2v> (letzter Zugriff:

15.10.2020); onpulsion – Wissen für Unternehmer und Manager,

Stichwort: Transformational Theory of Leadership (www.onpulsion.de),

<http://tinyurl.com/c9doa3o> (letzter Zugriff: 15.10.2020).

Anmerkungen

- 1 Steyrer, J./Meyer, M.: Welcher Führungsstil führt zum Erfolg. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 79. Jg., 2010, H. 3, S. 148–155.
- 2 Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J.: Management. Grundlagen der Unternehmensführung, 7. Aufl., Wiesbaden 2013, S. 617–627.
- 3 Irle, M.: Führungsverhalten in organisierten Gruppen. In: Meyer, A./Herwig, B. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, Bd. 9, 2. Aufl., Göttingen 1980, S. 43–67.
- 4 French, J. R. P./Raven, B.: The Basis of Social Power. In: Cartwright, D. (Hrsg.): Studies in Social Power, Ann Arbor 1959, S. 150–167.

Im nächsten Heft:

zfo-Toolkit Enterprise-Kanban

zfo-Toolkit Digital Innovation Sprints



Dr. Erik Schäfer

Senior Berater bei der gfa | public GmbH sowie Lehrbeauftragter an der FU Berlin und der HTW Berlin
es@gfa-public.de



Dr. Simone M. Ostermann

Director im Bereich Gesundheit und Wissenschaft bei der Nordlicht Management Consultants GmbH
simone.ostermann@nordlicht-consultants.com