

IWW –Studienprogramm

Vertiefungsstudium

Modul II

Organisation und Führung

von

Univ.-Prof. Dr. Georg Schreyögg

I. Gliederung

Inhaltsverzeichnis	III
Der Autor des Kurses	V
Lehrziele	VI
Vorwort	X
1. Motivation im Arbeitsprozess	1
1.1 Was heißt Motivation	1
1.2 Formale Motivationstheorien: Das Erwartungs-Valenz-Modell von Vroom	2
1.3 Inhaltliche Motivationstheorien	8
1.3.1 Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow	8
1.3.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	12
1.4 Praktische Umsetzung: Motivierende Arbeitsgestaltung	16
1.5 Arbeitszufriedenheit	23
2. Gruppen und Gruppenverhalten	27
2.1 Begriff und Typen von Gruppen	27
2.2 Systemanalytischer Bezugsrahmen zur Beschreibung und Erklärung des Gruppenverhaltens	29
2.3 Die Inputvariablen	32
2.4 Die Prozessvariablen: Gruppenformation und –entwicklung	33
2.4.1 Gruppenkohäsion	34
2.4.2 Normen und Standards	36
2.4.3 Interne Sozialstruktur der Gruppe	38
2.4.4 Kollektive Handlungsmuster	44
2.5 Die Outputvariablen des Systems	46
2.6 Beziehungen zwischen Gruppen	49
3. Führung und Führungsstil	55
3.1 Führung und Führungseigenschaften (Eigenschaftsansatz)	55
3.2 Führung als Beeinflussungsprozess	58
3.3 Dynamik des Führungsprozesses: Die Identitätstheorie	64
3.4 Führungsstile und Leistungsverhalten	66
3.5 Situationstheorien der Führung	73

3.6	Führung und Coaching	75
4.	Unternehmenskultur und Arbeitsverhalten	79
4.1	Was heißt Unternehmenskultur?	79
4.2	Der innere Aufbau einer Unternehmenskultur	80
4.2.1	Basisannahmen	80
4.2.2	Normen und Standards	82
4.2.3	Symbole und Zeichen	83
4.3	Kulturtypen	85
4.4	Starke und schwache Kulturen	87
4.5	Unternehmenskulturen und Subkulturen	88
4.6	Wirkungen von Unternehmenskulturen	89
4.7	Kulturwandel in Organisationen	93
5.	Organisationsgestaltung: Management und Strukturen	97
6.	Formen und Modelle der organisatorischen Arbeitsgestaltung	105
6.1	Organisatorische Differenzierung	105
6.1.1.	Organisation von Verrichtungen	105
6.1.2	Organisation nach Objekten	107
6.2	Organisatorische Integration	110
6.2.1.	Abstimmung durch Hierarchie	111
6.2.2	Abstimmung durch Programme	114
6.2.3	Organisatorische Selbstabstimmung	115
7.	Mehrdimensionale Organisationsmodelle	119
7.1	Matrixorganisation/Projektorganisation	119
7.2	Laterale Organisationsformen	126
7.3	Prozessorientierte Teamorganisation	127
8.	Fallstudie: Bernd	131
	Lösungen zu den Übungsaufgaben	133
	Endnoten	144

II. Lehrziele

Kapitel 1

Nach Durcharbeiten dieses Kurses sollten Sie in der Lage sein,

- zu skizzieren, womit sich Motivationstheorien beschäftigen und warum sie im vorliegenden Zusammenhang von Bedeutung sind,
- zu zeigen, auf welche Weise das Erwartungs-Valenz-Modell von Vroom Zusammenhänge zwischen Motivation, individuellen Handlungsergebnissen und Organisationszielen herstellt,
- die Bedürfnispyramide nach Maslow wiederzugeben und ihre Inhalte und damit verknüpften Aussagen zu erläutern,
- die Erweiterungen und Unterschiede der anderen behandelten inhaltlichen Motivationstheorien gegenüber der Maslow'schen Theorie herauszuarbeiten,
- die Konzepte zur Erweiterung des Handlungsspielraums der Mitarbeiter zu beschreiben und voneinander klar abzugrenzen,
- einen Überblick über Bedingungen und Konsequenzen von Arbeitszufriedenheit anhand empirischer Befunde zu geben,

Kapitel 2

- zu erläutern, was eine (informelle) Gruppe ist,
- zu erklären, durch welche Faktoren (Inputvariablen) Zusammensetzung, Ausprägung und Verhalten von Gruppen beeinflusst werden,
- die Prozesse und Phänomene zu beschreiben, die bei der Bildung und Entwicklung von Gruppen zu beobachten sind,
- vor diesem Hintergrund die möglichen (vermuteten oder bestätigten) Wirkungen auf die Outputvariablen zu benennen,
- die Bedeutung der Beziehung zwischen Gruppen zu erläutern,
- im Zusammenhang zu verdeutlichen, warum Kenntnisse über Bildung, Wesen, Entwicklung und Wirkungsweise von Gruppen für das Management von Bedeutung sind und welche Gestaltungsmöglichkeiten dafür bestehen,

Kapitel 3

- zu begründen, warum das Vorgesetztenverhalten eine wichtige Einflussgröße für den Leistungsprozess in Organisationen darstellt,
- die Konzepte voneinander zu unterscheiden, mit denen eine Erklärung der Führerschaft versucht wird,
- das Konzept der Führerschaft als Beeinflussungsprozess zusammenhängend darzustellen,
- die Bedeutung und den Zusammenhang von Führerschaft und Identitätsausbildung zu erläutern,
- die vorgestellten Führungsstil-Klassifikationen wiederzugeben,

- zu begründen, warum und auf welche Weise die Situationstheorien der Führung den zu einfachen Zusammenhang zwischen Führungsstilen und Leistung erweitern,
- das Schein'sche Modell der Kulturebenen und ihren Zusammenhang zu verstehen und es für die Analyse von Unternehmenskultur einzusetzen, **Kapitel 4**
- den Stellenwert der Basisannahmen zu verstehen,
- die Bedeutung von Geschichten, Feiern, Riten usw. für die Unternehmenskultur zu erkennen,
- in der Praxis vorfindbare Unternehmenskulturen auf Ähnlichkeit mit Typen des Deal/Kennedy-Modells zu prüfen,
- Vorzüge/Nachteile von „starken“ Unternehmenskulturen zu benennen,
- das Programm der „Kurskorrektur“ auf praktische Problemstellungen anzuwenden,
- die organisatorische Ordnung eines Betriebes als ein Geflecht aus Regeln zu verstehen, diese nach Gutenberg in generelle und fallweise zu untergliedern und im Zusammenhang das Substitutionsgesetz der Organisation zu erklären, **Kapitel 5**
- zwischen formaler und informaler Organisation zu unterscheiden,
- die organisatorische Aufgabe als Doppelaufgabe im Sinne von Arbeitsteilung und Arbeitsvereinigung bzw. Differenzierung und Integration zu verstehen,
- die Aufgabenanalyse nach Kosiol darzustellen und mit neueren Ansätzen zu vergleichen, **Kapitel 6**
- Formen organisatorischer Arbeitsteilung und ihre spezifischen Probleme zu nennen,
- Holding und Konzern zu erklären,
- den Begriff der Divisionalisierung mit Inhalt zu belegen und ihre Problematik aufzuzeigen,
- die Grundproblematik der organisatorischen Integration darzulegen und dabei zwischen vertikaler und horizontaler Integration zu unterscheiden,
- Hierarchie als klassisches Integrationsinstrument zu sehen, bei dem Konflikte „nach oben“ zur Entscheidung gerückt werden,
- Einlinien-, Mehrlinien- und Stablinienorganisationen einschl. ihrer Zusatzprobleme aufzuzeigen,
- als Alternative zur Hierarchie Programme als Möglichkeit zur Integration zu sehen und dabei zwischen Routine- und Zweckprogrammen zu unterscheiden,
- horizontale Integration als Form der Selbstabstimmung von Aufgabenträgern zu verstehen und Beispiele für die horizontale Erweiterung der Hierarchie zu geben,

Kapitel 7

- die Matrixorganisation als Dualstruktur darzustellen und die damit verbundene „Institutionalisierung des Konflikts“ (einschl. ihrer Vor- und Nachteile) aufzuzeigen,
- die Unterschiede zwischen der Matrix-Projekt-Organisation und der „reinen“ Projekt-Organisation herauszustellen,
- die Prinzipien der prozessorientierten Teamorganisation darzustellen.

III. Leseprobe

3.2 Führung als Beeinflussungsprozess

Der Misserfolg des Eigenschaftsansatzes hat zur Entwicklung verschiedener neuer Konzeptionen geführt, unter denen die Interaktionstheorie theoretisch und vor allem auch praktisch am fruchtbarsten erscheint. Sie versteht Führerschaft als Beeinflussungsprozess.

Führung wird in diesem Ansatz nicht mehr ausschließlich als persönlichkeitsbestimmt betrachtet, sondern auch als abhängig von einer Reihe weiterer Ursachen. Insbesondere die zu führenden Personen rücken aus dieser Perspektive in das Blickfeld. Sie sind zwar die Adressaten der Führung, wirken aber auf den Führungsprozess mit ein.

Betrachtet man Führung aus dieser Perspektive, so ist Führung als sozialer Einflussprozess anzusehen.

Man bezeichnet allerdings nicht jeden Einfluss als Führung. Von Führung wird nur dann gesprochen werden, wenn

- 1) der Einflussversuch zum Erreichen bestimmter Ziele oder Funktionen, die für die betreffende Gruppe, Abteilung etc. wichtig sind, unternommen wird,
- 2) die Einfluss erstrebende Person über ein **gewisses Sanktionspotenzial** verfügt, d.h. es liegt eine asymmetrische Verteilung der Einflusschancen (in einem bestimmten Bereich) vor,
- 3) wenn eine direkte (soziale) Beziehung vorliegt.

Von Führung soll allerdings auch dann gesprochen werden, wenn der Einflussversuch erfolglos endet - die beeinflusste Person also ihr Verhalten gar nicht in der gewollten Weise ausrichtet. Würde man diese Einschränkung auf erfolgreiche Einflussversuche auch noch vornehmen, könnte man nicht mehr zwischen effektiver und nicht-effektiver Führung unterscheiden. Führung wäre nach Voraussetzung immer erfolgreich. Eine offensichtlich wenig hilfreiche Perspektive. Allerdings, ein Minimum an Erfolg muss über die Zeit hinweg doch gegeben sein, sonst würde die Rede von Führerschaft ihren Sinn verlieren.

**Erfolg kein
Definitionsmerkmal**

Das Einflussprozess-Modell

Einflussversuche

Versteht man Führung in der skizzierten Weise, so stellt sich die Frage, wie man sich den Einflussprozess vorzustellen hat und unter welchen Bedingungen ein Einflussversuch erfolgreich oder eben erfolglos sein wird. Das Einflussprozess-Modell rückt die Geführten in den Vordergrund und stellt unmissverständlich klar, dass Führung eine **Interaktion** zwischen mindestens zwei Menschen ist (vgl. Abb. 22). Ob Führung gelingt, hängt also keineswegs nur von der Führungsperson ab. Im Hinblick auf die Adressaten der Führung (meist etwas unglücklich als die „Geführten“ bezeichnet) ist es nun von entscheidender Bedeutung zu sehen, dass Menschen nicht bereit sind, sich unbesehen jedem Einflussversuch zu beugen; sie machen dies für gewöhnlich von bestimmten Bedingungen abhängig. Die Frage, ob und inwieweit dem Einflussversuch stattgegeben wird, hängt zunächst einmal davon ab, welches Ziel mit dem Einflussversuch verfolgt wird. Trifft sich das Ziel mit den Vorstellungen und Bedürfnissen der Geführten, so ist seine Realisierung unproblematisch. Ein Durchsetzungsproblem taucht erst dann auf, wenn eine **Discrepanz** bzw. ein Konflikt zwischen den Zielen von Einflussender und Einflussadressaten besteht. Erst dann stellt sich die Frage, ob die beeinflussende Person ihren Einfluss geltend machen kann und mit welchem Nachdruck. Dies ist zugleich die Frage nach den **Einflusspotenzialen (Machtgrundlagen)**.

Einflusspotenziale

In der Führungslehre und -praxis hat es sich bewährt, sechs Machtgrundlagen im Sinne von Einflusspotenzialen zu unterscheiden.¹

Während die ersten drei der nachfolgend darzustellenden Einflusspotenziale relativ stark von der Organisation initiiert oder zumindest vorgeprägt werden, sind die drei letzten Potenziale stärker personenabhängig, d.h. die einzelne Führungskraft muss selbst sehen, dass sie diese erwerben kann. Es hängt von ihrem Geschick und ihrer Überzeugungskraft ab, ob ihr dies gelingt. Immer ist zu bedenken, dass die Einflusspotenziale nur in Interaktion mit den zu führenden Mitarbeitern erworben werden können, das ist nicht im Sinne eines einseitigen Aktes möglich.

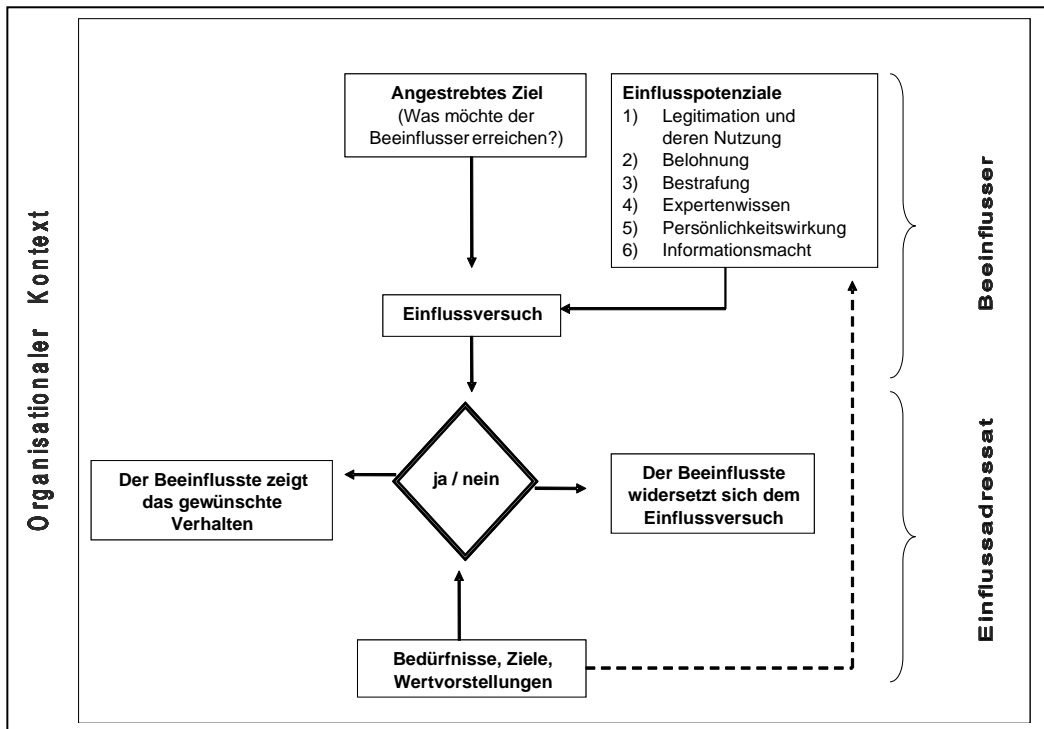


Abb. 1: Das Einflussprozessmodell der Führung

1) Macht durch Legitimation

Sie gründet sich auf die Akzeptanz spezieller Regeln, die besagen, dass bestimmte Personen (Positionsinhaber) das Recht haben, Einfluss auszuüben. Konkreter ausgedrückt: Mitarbeiter sind bereit, den Weisungen des formellen Vorgesetzten zu folgen, weil sie dessen Recht anerkennen, Weisungen zu erteilen. Hierarchische Organisationen fußen auf dieser Machtgrundlage, ihre Mitglieder stimmen freiwillig vorab - durch Unterzeichnung des Arbeitsvertrages - zu, dass der Arbeitgeber bzw. von ihm beauftragte Vorgesetzte die Befugnis haben, ihnen Anweisungen zu erteilen und dass sie bereit sind, diesen zu folgen. Man gehorcht der Stelle, nicht der Person. Im Einzelfall (z.B. bei starken Altersunterschieden oder mangelnder praktischer Erfahrung) kann das generelle Einverständnis heimlich außer Kraft gesetzt werden.

„Direktionsbefugnis des Arbeitgebers“

2) Macht durch Belohnung

Diese Machtgrundlage basiert auf der Einschätzung von Geführten, dass die Führungsperson, die Möglichkeit hat, sie zu belohnen. Ein Vorgesetzter hat z.B. dann eine gute Einflusschance, wenn seine Mitarbeiter wissen, dass er Lohnerhöhungen oder Förderungsmaßnahmen für sie bestimmen kann und wenn sie diese Anreize begehrenswert finden. Letzteres wird allzu häufig übersehen. Macht durch Belohnung ist streng zu unterscheiden von der bloßen Existenz eines Belohnungsinstrumentariums. Ein Vorgesetzter mag die Möglichkeit haben, unterstellte Mitarbeiter zu weiterbildenden Kursen vorzuschlagen; wenn diese aber an solchen Kursen nicht interessiert sind, werden sie sich - zumindest aus diesem Grund - den Einflussversuchen nicht fügen. Verhaltensbeeinflussend wirkt eine Belohnung also nur dann, wenn sie als solche wahrgenommen wird. Für die Erhaltung dieses

Belohnung muss erstrebenswert sein

Einflusspotenzials ist die tatsächliche Gewährung der in Aussicht gestellten Belohnung notwendig. Bei wiederholter Nichtgewährung der versprochenen Belohnung erlischt die Wirkung dieser Machtgrundlage.

3) Macht durch Bedrohung/Bestrafung

Sie gründet sich auf Möglichkeiten, nichtkonformes Verhalten zu bestrafen (Ausschluss, Versetzung, Lohnabzug etc.). Genauer gesagt, geht es darum, dass Einfluss durch Androhung einer Bestrafung ausgeübt werden soll. Die Wirkungsweise der "Macht durch Bestrafung" ist somit - im Unterschied zur "Macht durch Belohnung" - im Wesentlichen auf Abschreckung ausgerichtet. Die Angst vor der Bestrafung soll verhaltensregulierend wirken (wie dies ja z.B. auch von der Straßenverkehrsordnung her bekannt ist), nicht das fortwährende Erteilen von Bestrafungen. Für die Wirksamkeit dieses Einflusspotenzials gelten im Prinzip dieselben Bedingungen wie unter (2). Für beide Einflusspotenziale ist der Einflussbereich auf Verhaltensweisen eingeschränkt, für die belohnt oder bestraft werden kann und für die die Inaussichtstellung von Belohnungen/Bestrafungen von den Mitarbeitern als solche empfunden wird. Bei der Androhung von Bestrafung ist allerdings zu bedenken, dass schwer sichtbare Abweichungen (man denke etwa an Arbeiten im Außendienst) durch diese kaum regulierbar sind. Überhaupt ist bekannt, dass die Androhung von Strafen zu Aktivitäten anregt, diese zu unterlaufen.

Bestrafung muss als Bedrohung empfunden werden

Die Stärke beider Machtgrundlagen ist abhängig von dem (wahrgenommenen) Umfang und der Attraktivität/Abschreckung der Belohnungen/Bestrafungen sowie der geschätzten Wahrscheinlichkeit, dass diese tatsächlich gegeben werden. Wie hoch die Geführten die Wahrscheinlichkeit veranschlagen, hängt u.a. von den Erfahrungen ab, die sie mit der Führungsperson gemacht haben. Mit anderen Worten, die Androhung von Bestrafung darf nicht isoliert gesehen werden, sie steht in einem ganz bestimmten, über die Zeit gewachsenen Situationszusammenhang. Nicht immer hat sich die Führungssituation so entwickelt, dass die Ankündigung einer Bestrafung von Mitarbeitern als (verhaltensregulierende) Bedrohung erlebt wird.

Abschreckung

Mit der Androhung einer Bestrafung geht eine Führungskraft ein spezielles Risiko ein. Für den Fall, dass der Einflussversuch scheitert, der Mitarbeiter also nicht bereit ist, das gewünschte Verhalten zu zeigen, hat sie sich mit der Ankündigung der Bestrafung selbst gebunden. Kann sie oder will sie den widerstrebenden Mitarbeiter nicht bestrafen, so beeinträchtigt sie zugleich den Wert ihrer zukünftigen Drohungen. Sie verlieren an Glaubwürdigkeit.

4) Macht durch Wissen und Fähigkeiten

Dieses Einflusspotenzial, auch Expertenmacht genannt, gründet sich darauf, dass der Führungsperson in bestimmten Bereichen ein Wissensvorsprung zuerkannt wird. Die Geführten erklären sich gewissermaßen bereit, dem Expertenwissen zu folgen. Je höher der zuerkannte Wissensvorsprung, desto stärker wirkt diese Machtgrundlage. Expertenmacht ist aber grundsätzlich **begrenzt** auf den Wissensbereich, für den relative Wissensvorteile zuerkannt werden. Außerhalb dieser Grenzen entfällt die Möglichkeit der Beeinflussung dieser Art. Auch hier gilt wie bei allen vorgenannten Einflusspotenzialen, dass nicht das objektive Wissen ausschlaggebend ist, sondern seine Einschätzung durch die Geführten. Besserwisser und Streber können häufig trotz eines objektiven Wissensvorsprungs darauf kein Beeinflussungspotenzial aufbauen, weil ihnen der Expertenstatus nicht zuerkannt wird. Die Zuschreibung von "Sachverstand" geschieht auf unterschiedliche Weise, es muss nicht unbedingt vorher eine Art Test stattgefunden haben oder konkrete Erfahrungen gesammelt worden sein. Andere Wege sind Imagetransfer (man denke an den Wechsel von Fußballtrainern), Hörensagen, Publikationen usw.

Expertenmacht

5) Macht durch Persönlichkeitswirkung ("Referentenmacht")

Sie gründet sich auf die persönliche Ausstrahlung, die einer Führungsperson zugeschrieben wird, und dem Wunsch, dieser Führungsperson zu gefallen, von ihr geschätzt zu werden. Einfluss wird eingeräumt, weil man die Führungsperson als überzeugend erlebt, weil man ihre persönliche Ausstrahlung bewundert, weil man zum Kreis der von ihr bevorzugten Personen gehören möchte. Im Gegensatz zur Macht durch Belohnung bzw. Bestrafung ist diese Machtgrundlage schwer herstellbar, sie ist eine Frage des persönlichen Empfindens, der Sympathie oder des Respekts. Sie hängt in sehr starkem Maße von dem Bezugssystem der Geführten ab. Auf der anderen Seite ist dies zweifellos das wirkungsvollste Einflusspotenzial überhaupt. (Erinnert sei hier an die Charisma-Diskussion oben.)

Identifikation

6) Macht durch Information

Immer häufiger wird auf die „Informationsmacht“ als sechstes Einflusspotenzial verwiesen. Hier wird primär Bezug genommen, auf unterschiedliche Möglichkeiten, Zugang zu oder Kontrolle über **exklusive Informationen** zu erhalten. Im Hintergrund dieser Betrachtung stehen informelle Beziehungen in Organisationen, in denen prekäre wichtige Informationen verfügbar gemacht werden können (Wo wird wahrscheinlich ein neues Geschäftsfeld aufgemacht? Wer wird bei einer Fusion entlassen? Auf wen hört der Chef bei Personalentscheidungen? usw.). Zugang zu solchen Informationen kann auf unterschiedliche Weise erreicht werden, z. B. durch jahrelange Assistenz bei der Geschäftsleitung oder Freundschaftsbeziehungen aus früheren Zeiten. Ein anderer Weg ist der Informationsaustausch, exklusives Wissen über beispielsweise interne Vorgänge bei der Konkurrenz wird preisgegeben, um Sonderinformationen des eigenen Hauses zu erhalten. Im Führungsprozess verstärkt der Besitz oder die Beschaffungsmöglichkeit solcher Informationen die Einflussmöglichkeiten insoweit, als dadurch die Führungsperson in den Augen der Geführten potenziell an Gewicht gewinnt, weil sie als bedeutsam im internen **Machtgefüge** wahrgenommen wird. Man fühlt sich gut aufgehoben.

Informationsvorsprung

Nutzung von Machtgrundlagen

ben in einer Gruppe, die von einem Vorgesetzten geführt wird, der „ein Wort“ mitzureden hat und ist auch eher bereit, dieser Person zu folgen. Der Zugang zu solchen Informationen – vorausgesetzt er wird von den zu führenden Mitarbeitern geschätzt - kann also zu einem wichtigen Einflusspotenzial heranwachsen.

Weitere Bestimmungsfaktoren:

(1) Die Analyse der Einflusspotenziale ist für die Beantwortung der Frage, ob Führerschaft in einer gegebenen Situation erfolgreich ausgeübt wird oder nicht, von entscheidender Bedeutung; zusätzlich ist jedoch zu berücksichtigen, ob und in welchem Ausmaß die **verschiedenen Potenziale tatsächlich genutzt** werden. Hier kommen persönlichkeits- und situationsbezogene Faktoren ins Spiel: Bestimmte Einstellungen und Überzeugungen schaffen Präferenzen für die Nutzung gewisser Machtgrundlagen sowie Ausmaß und Häufigkeit dieser Nutzung. Einflussgrundlagen werden zudem von den "Machthabern" unterschiedlich eingeschätzt und führen demzufolge auch zu unterschiedlicher Nutzung.

(2) Ferner spielen situationsbezogene Faktoren für Art und Intensität der Nutzung von Machtgrundlagen eine wichtige Rolle: Art der zu lösenden Aufgabe, kulturelle Gegebenheiten, Werteorientierung in einer Organisation, etc. Nicht selten scheuen neu ernannte Führungskräfte vom Gebrauch der formellen Einflusspotenziale zurück. Es gibt auch Unternehmen, in denen der Einsatz bestimmter Machtpotenziale verpönt ist (bisweilen Legitimationsmacht z.B. im Designbereich oder in Werbeagenturen).

(3) Eine weitere wichtige Randbedingung ist die vorherrschende Organisationsphilosophie. Die **hierarchische** Organisation stellt den Führungskräften –wie erwähnt – formale Machtressourcen (Potenziale 1-3) in mehr oder weniger großem Umfang, meist variiert nach den einzelnen Führungsebenen, zur Verfügung. In zunehmendem Maße werden aber gerade diese formalen Machtgrundlagen durch neue Organisationsmodelle, die stärker die horizontalen Linien betonen, in Frage gestellt (vgl. dazu auch Kapitel 7). Diese neuen Modelle (Matrixorganisation, Projektmanagement oder Netzwerke, siehe unten) bringen es mit sich, dass formale Autorität und Einflussnahme qua Amt in den Hintergrund treten.

(4) Dazu kommt eine Vielzahl neuer flexibler Arbeitsverhältnisse, sei es in Form von unternehmensübergreifender Projektarbeit, Leiharbeit oder werkvertraglicher Beschäftigung, für die es das klassische Vorgesetztenverhältnis gar nicht mehr gibt.

Effektive Einflussbeziehungen in Organisationen werden also in Zukunft sehr viel stärker auf Referenten-, Informations- und Expertenmacht angewiesen sein und vermutlich werden sich auch neue Typen von Einflusspotenzialen entwickeln.
