

Autoritäre Führung im Rampenlicht

Carsten C. Schermuly, Fried Wilsker und Matthias Meifert

Tech-Milliardäre demonstrieren Macht, streichen Diversitätsprogramme und zwingen Mitarbeitende zurück ins Büro. Autoritäre Führung scheint zurückzukehren, ein Gefühl, das sich auch im deutschsprachigen Raum breit macht. Doch ist dies tatsächlich der Fall? Das New-Work-Barometer 2025 liefert Erkenntnisse, wie stark derartige Führungsstile hierzulande verbreitet sind – und inwiefern sie mit Leistung einhergehen.

● Erlebt autoritäre Führung ein Comeback? Politisch schon. Weltweit findet fast die Hälfte der Menschen es völlig in Ordnung, wenn eine Einzelperson regiert – ohne Parlamente, ohne Wahlen. Das zeigt die Umfrage „World Values Survey“, die Einstellungen zu autoritärer Führung misst. Seit den 1990er-Jahren ist die Zustimmung der Befragung zufolge deutlich gestiegen. Inzwischen befürworten 43 Prozent der weltweiten Bevölkerung derart autoritäre Macht. Selbst in den USA – lange ein demokratisches Vorbild – stieg die Zustimmung dafür bereits vor der zweiten Amtszeit von Trump von 24 auf 37 Prozent.

In Deutschland gibt es einen ähnlichen Trend: Die repräsentative Leipziger Autoritarismusstudie erfasst seit 2002 alle zwei Jahre die Haltung der Menschen zu Führung (Decker et al., 2024). Der Aussage „Wir sollten einen Führer haben,

der Deutschland zum Wohle aller mit starker Hand regiert“ stimmen 2024 in Ostdeutschland 20,8 Prozent latent oder offen zu, in Westdeutschland sogar 24,4 Prozent. Doch gilt dieser politische Trend auch für deutschsprachige Unternehmen und Organisationen? Mit dieser Frage hat sich das diesjährige New-Work-Barometer schwerpunktmäßig auseinandergesetzt.

Drei grundlegende Führungsstile

Psychologinnen und Psychologen erforschen autoritäre Macht schon seit fast 100 Jahren. Für den Pionier Kurt Lewin gab es dafür persönliche Gründe: Der Psychologieprofessor und ehemalige Frontkämpfer des Ersten Weltkriegs floh früh vor den Nationalsozialisten in die USA. Dort untersuchte er bis zu seinem Tod 1947 unterschiedliche Führungsstile. In einer Zeit, in

der Diktaturen scheinbar unaufhaltsame Erfolge feierten, verglich er in Experimenten die Folgen autoritärer, demokratischer und laissez-fairer Führung.

Bei laissez-fairer Führung hält sich die Führungsperson weitgehend zurück. Sie überlässt es der Gruppe von Mitarbeitenden, Entscheidungen zu treffen und Aufgaben auszuführen – ohne aktive Anleitung und Orientierung. Führung ist zwar vorgesehen, aber die Führungskraft nimmt die Rolle nicht wahr.

Demokratische Führung setzt auf Beteiligung der Mitarbeitenden, Mitdenken und Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Die Führungskraft involviert Mitarbeitende in Entscheidungen und moderiert Prozesse aktiv – mal mehr, mal weniger. Die Partizipationsstufen reichen von bloßer Information über Entscheidungen bis hin zu voller Autonomie. Moderne Konzepte wie die empowermentorientierte Führung stehen in dieser Tradition.

Die autoritäre Führung arbeitet mit Befehl und Gehorsam. Die Führungskraft entscheidet allein und gibt klare Anweisungen – auch in Bezug auf Arbeitsprozesse, also die Art und Weise, wie ein Ziel erreicht werden soll. Autoritäre Führung folgt dem Modell der heroischen Führung, das Einzelpersonen besonders viele Machtressourcen zur Verfügung stellt. Dadurch entstehen starke Machtgefälle bis hin zu einem „Single-Point-of-Power“ in der Organisation.

Demokratischer Stil vor autoritärer und laissez-fairer Führung

Um herauszufinden, welcher Führungsstil im DACH-Raum dominiert, fragten wir die Teilnehmenden, wie stark die drei oben genannten Führungsstile in ihrer Organisation praktiziert werden. Die Befragten bewerteten diese auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 7 (sehr stark). Daraus berechneten wir die Mittelwerte (M) und die Standardabweichung, also wie stark die Werte um den Mittelwert variieren.

Das Ergebnis: In der Stichprobe ist der demokratische Führungsstil am stärksten verbreitet (M=4,45). Etwas weniger stark nahmen die Befragten autoritäre Führung wahr (M=3,80). Am seltensten nannten sie laissez-faire Führung (M=3,27). Die Standardabweichung war relativ hoch,

das heißt, eine große Bandbreite an Ausprägungen der Führungsstile war vertreten. Die Unterschiede zwischen den Führungsstilen sind signifikant. Zwischen Deutschland, Österreich und der Schweiz zeigen sich jedoch keine Unterschiede. Auch in der Schweiz mit ihrer basisdemokratischen Politiktradition wird demnach nicht demokratischer – und nicht weniger autoritär – geführt. Ein möglicher Grund: Unsere Befragung unterscheidet nicht zwischen der französisch- und deutschsprachigen Schweiz.

Autoritäre Führung: Verbreitet in Verkehrssektor, Industrie und Verwaltung

Zudem analysierten wir die Branchenunterschiede bei der Ausprägung autoritärer Führung (Abbildung 2). Am seltensten wird autoritäre Führung in der Beratungs- (M=2,72) und in der IT-Branche (M=3,00) praktiziert. Am stärksten ist sie in der Industrie (M=4,57), im Verkehrssektor (M=4,59) und in der öffentlichen Verwaltung (M=4,46). Autoritäre Führung dominiert in diesen Branchen, das heißt, die Verbreitung übersteigt auch die der demokratischen Führung. Vor allem die hohen autoritären Werte im öffentlichen Dienst sind bedenklich. Wenn ausgerechnet die Organisationen, die Demokratie

repräsentieren und stabilisieren sollen, autoritär geführt werden, sind sie ein schlechtes Vorbild. Wer als Beamtin und Beamter Macht autoritär erlebt, wird sie wahrscheinlich auch so gegenüber Bürgerinnen und Bürgern ausüben – vor allem, sobald ein Machtungleichgewicht besteht.

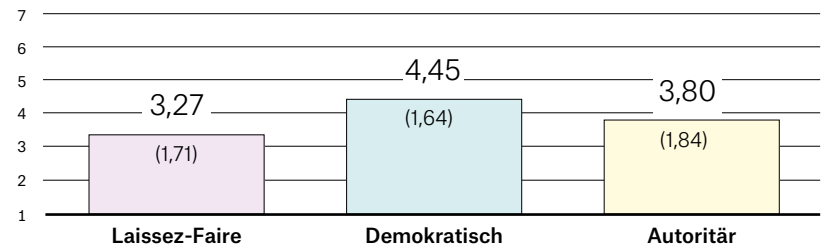
Autoritärer Shift nicht erkennbar

Diese Zahlen sind eine Momentaufnahme. Doch angesichts des geopolitischen und technologischen Wandels liegt die Vermu-

tung nahe, dass wir auch einen „Authoritarian Shift“ erleben. Der Sozialpsychologe John Jost prägte den Begriff für eine häufige Reaktion von Menschen auf eine Umwelt, die sie als unsicher wahrnehmen: Dann intensivieren sich autoritäre Einstellungen und subjektive Bedrohungen – all das löst Ängste aus. Ist die Angst einmal aktiviert, wünschen sich viele, dass sie rasch wieder verschwindet – und akzeptieren dafür auch autoritäre Führungspersonen. In Krisenzeiten sehnen sich viele nach „dem starken Mann“, der aufräumt. Die

Abb. 1 Ausprägung der Führungsstile in Organisationen

„Wie stark sind die folgenden Führungsstile bei Ihnen in der Organisation ausgeprägt?“ (1 = überhaupt nicht; 7 = sehr stark)

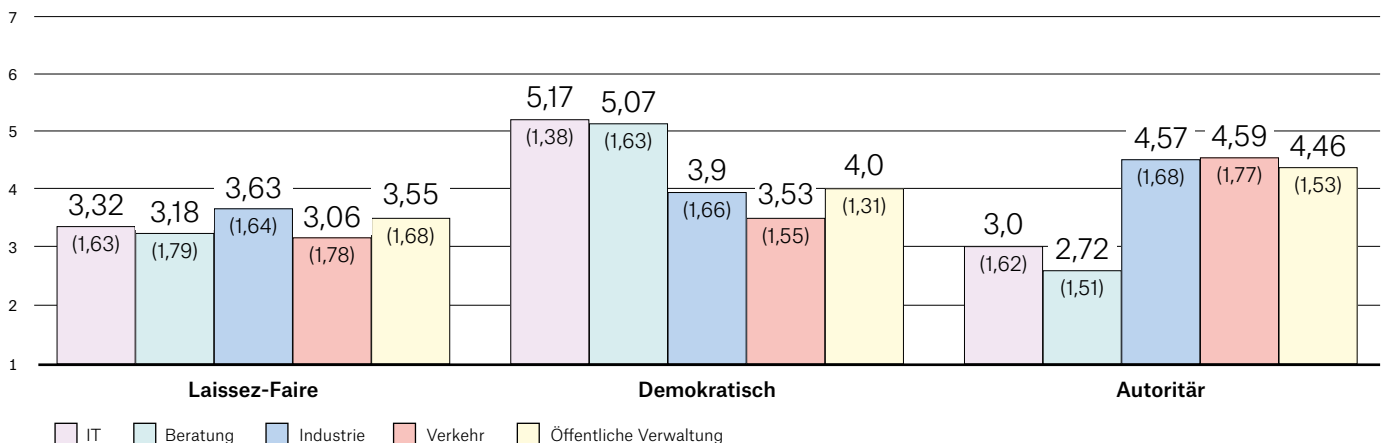


Anmerkung: Werte basieren auf der Stichprobe aus Unternehmen mit mindestens 2 Beschäftigten. N = 565
In Klammern ist die Standardabweichung dargestellt, d. h. die Streuung der Werte um den Mittelwert.

Quelle: New-Work-Barometer 2025

Abb. 2: Ausprägungen der Führungsstile in ausgewählten Branchen

„Wie stark sind die folgenden Führungsstile bei Ihnen in der Organisation ausgeprägt?“ (1= überhaupt nicht; 7 = sehr stark)



Anmerkung: Werte basieren auf der Stichprobe aus Unternehmen mit mindestens 2 Beschäftigten. N = 565
In Klammern ist die Standardabweichung dargestellt, d. h. die Streuung der Werte um den Mittelwert.

Quelle: New-Work-Barometer 2025

Machtposition der Führungsperson soll Komplexität auflösen, Bedrohung zurückdrängen und wieder Stabilität schaffen.

In unseren Daten zeigt sich ein solcher Trend zu autoritärer Macht jedoch nicht, zumindest nicht flächendeckend. Wir fragten Vertreterinnen und Vertreter von Organisationen, wie sich die Führungsstile in den letzten 12 Monaten verändert haben – auf einer Skala von 1 (hat sich sehr verringert) bis 7 (hat sich sehr verstärkt). Ein leichter Anstieg autoritärer Führung ist nur in der Industrie ($M=4,22$) und im Verkehrssektor ($M=4,18$) erkennbar. Allerdings sind die Unterschiede zwischen den Branchen statistisch nicht signifikant.

Angesichts des hohen Ausgangsniveaus autoritärer Führung – etwa im öffentlichen Dienst und Branchen wie der Industrie – drängt sich ein Verdacht auf: Möglicherweise haben viele Organisationen nur auf der Schaubühne New Work in ihr Programm aufgenommen. Hinter den Kulissen herrschte wohl das alte Kommando. Frühere Ausgaben des New-Work-Barometers stützen diese These. Seit Jahren legen die Daten nahe, dass Organisationen ihren Mitarbeitenden bei der Organisationsentwicklung mehr Selbstbestimmung ermöglichen, aber dieser Freiraum nicht mit mehr Einfluss einhergeht. An Macht wird gespart. Mitarbeitende sollen es richten, dürfen aber nichts entscheiden. Ob diese Vermutung stimmt, könnten allerdings nur längsschnittliche Panel-Studien mit gleichbleibenden Teilnehmenden mit Sicherheit sagen. Diese Möglichkeit bietet das New-Work-Barometer nicht.

Die Quellen der Macht

Führung geht oft mit Macht einher. In der Psychologie bedeutet Macht im Grunde die Möglichkeiten der Kontrolle über begehrte Ressourcen. Diese sind meist ungleich verteilt und machen es möglich, das Verhalten und Erleben anderer Menschen zu beeinflussen. Mächtige können also meist über etwas verfügen, was andere begehren. Schon in den späten 1950er-Jahren unterschieden die Sozialpsychologen John R. P. French und Bertram H. Raven fünf Quellen der Macht. 1965 ergänzte Raven eine sechste (Informationsmacht). Führung aufgrund einer entsprechenden Position ist demnach nur eine Möglichkeit, Macht zu erlangen und zu praktizieren. Macht ergibt sich nach French und Raven aus der Interaktion zwischen einem Menschen, der

Formen der Macht

Belohnungsmacht beruht darauf, dass eine Person begehrte Vorteile und Gratifikationen gewähren oder in Aussicht stellen kann.

Bestrafungsmacht ergibt sich umgekehrt aus der Position, unerwünschte Konsequenzen anzudrohen oder Strafen verhängen können.

Legitimierte Macht basiert auf formaler Autorität – der Berechtigung, aufgrund der Führungsposition oder einer organisational anerkannten Rolle Anweisungen zu erteilen und Regeln durchzusetzen.

Expertisemacht gründet auf überlegenem Fachwissen, Fähigkeiten oder Erfahrung, durch die sich eine Person besonderen Respekt und Einfluss sichert.

Charismatische Macht bezeichnet Macht durch Vorbildwirkung und persönliche Ausstrahlung: Andere identifizieren sich mit einer charismatischen Person und folgen ihr freiwillig.

Informationsmacht bezieht sich auf die Möglichkeit, relevante Informationen anderen Organisationsmitgliedern mitteilen oder vorenthalten zu können und auf diese Weise auf das Verhalten und Erleben Einfluss zu nehmen.

Diese sechs Formen der Macht entsprechen den Ausführungen von French & Raven.

Moralische Macht haben wir als zusätzliche Machtressource ergänzt. Der Philosoph Philipp Hübl betont in dem Buch „Moralspektakel“ (2024) die machtvollen Wirkung der Moral. Vor allem in sozialen Medien kommt sie zum Einsatz: durch moralische Urteile bei aufgeladenen Themen wie Sexualität, Klimawandel oder Einwanderung wird Handlungsdruck auf Einzelne oder Organisationen ausgeübt.

Machtressourcen besitzt, und einer oder mehrerer Zielpersonen. Sie hängt stark vom Kontext ab – also der Organisation und ihren Mitarbeitenden. Wer Macht gezielt für den Organisationserfolg einsetzen will, sollte verstehen, welche Machtformen im eigenen Umfeld verbreitet sind und wie sie mit der Organisationsleistung zusammenhängen. Dafür fragten wir die Teilnehmenden, wie stark die einzelnen Machtressourcen in ihrer Organisation genutzt werden – auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 7 (voll und ganz). Abbildung 4 zeigt: Im DACH-Raum ist die legitimierte Macht am stärksten ausgeprägt. Es folgen Expertisemacht, Informationsmacht, charismatische Macht, Belohnungsmacht, Bestrafungsmacht und zuletzt die moralische Macht.

Verantwortungsvoller Umgang mit Macht lässt sich gestalten

Macht hat insbesondere in Deutschland oft einen negativen Beigeschmack. Wer auf die derzeitigen Machtspiele der US-Tech-Milliardäre blickt – voller Intrigen, Eitelkeiten, Feindschaften und willkürlichem Umgang mit Mitarbeitenden – sieht sich leicht bestätigt. Doch das ist nur die halbe Wahrheit. Der Psychologe Wolfgang Scholl erinnerte regelmäßig an die Machtbeschreibung von Max Weber: Macht kann man sowohl im Interesse anderer einsetzen als auch gegen sie. Gerade die im DACH-Raum so beliebte Positionsmacht (legitimierte Macht) lässt sich konstruktiv und destruktiv nutzen. Beim New-Work-Barometer haben wir folgende Handlungs- und Problemfelder im Umgang mit Macht betrachtet:

1. **Gemeinsames Verständnis:** Verstehen alle in der Organisation das Gleiche darunter, was ein verantwortungsvoller Umgang mit Macht bedeutet?
2. **Definierte Machtbefugnisse:** Sind Machtbefugnisse klar geregelt und an bestimmte Rollen oder Positionen geknüpft?
3. **Gleichberechtigte Ideenumsetzung:** Haben mächtige und weniger mächtige Organisationsmitglieder gleichermaßen die Möglichkeiten, ihre Ideen umzusetzen?
4. **Probleme mit Machtmissbrauch:** Gibt es Fälle, in denen Führungskräfte ihre Macht missbrauchen?

Alle vier Bereiche sind in den Organisationen der Teilnehmenden auf einer Skala von 1 bis 7 relativ niedrig ausgeprägt:

Nur 31,9 Prozent der Befragten sagten, es gebe ein gemeinsames Verständnis für einen verantwortungsvollen Umgang mit Macht ($M=3,5$). Immerhin 37 Prozent sahen die Möglichkeit, dass Ideen unabhängig vom Machtstatus umgesetzt werden können ($M=3,8$). Die Machtbefugnisse in bestimmten Rollen oder Positionen scheinen überwiegend klar zu sein: 61,6 Prozent stimmten der Aussage zu ($M=4,7$). Allerdings berichteten 28,5 Prozent der Befragten von Machtmissbrauch durch Führungskräfte ($M=3,36$) – obwohl fast die Hälfte selbst Führungspositionen innehat.

Um Macht positiv zu gestalten, können Organisationen Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung einsetzen. Machtinterventionen und Machtdiagnostik sind jedoch offensichtlich im deutschsprachigen Raum eine Seltenheit. Auf der 7-er Skala stimmten nur 10,8 Prozent der Teilnehmenden zu, dass in ihrer Organisation regelmäßig erhoben wird, wie Führungskräfte mit Macht umgehen ($M=2,15$). Dies widerspricht der Aussage, dass Machtbefugnisse zu einem hohen Maße geklärt seien. Scheinbar testen die Organisationen nur selten, ob dies tatsächlich der Fall ist. Dabei könnte der verantwortungsvolle Umgang mit Macht schon bei der Führungskräfteauswahl anfangen und dort als Kriterium dienen. In 20,2 Prozent der Organisationen gibt

es solche Ansätze ($M=2,89$). Führungskräftetrainings, Coachings und andere Weiterbildungen zum verantwortungsvollen Umgang mit Macht gibt es laut 24,8 Prozent der Befragten ($M=3,07$). In einem Viertel der Unternehmen (25,5 Prozent) haben aus Sicht der Teilnehmenden New-Work-Praktiken bestehende Machtstrukturen verändert ($M=3,25$).

Demokratische Führung geht mit höherer Leistung einher

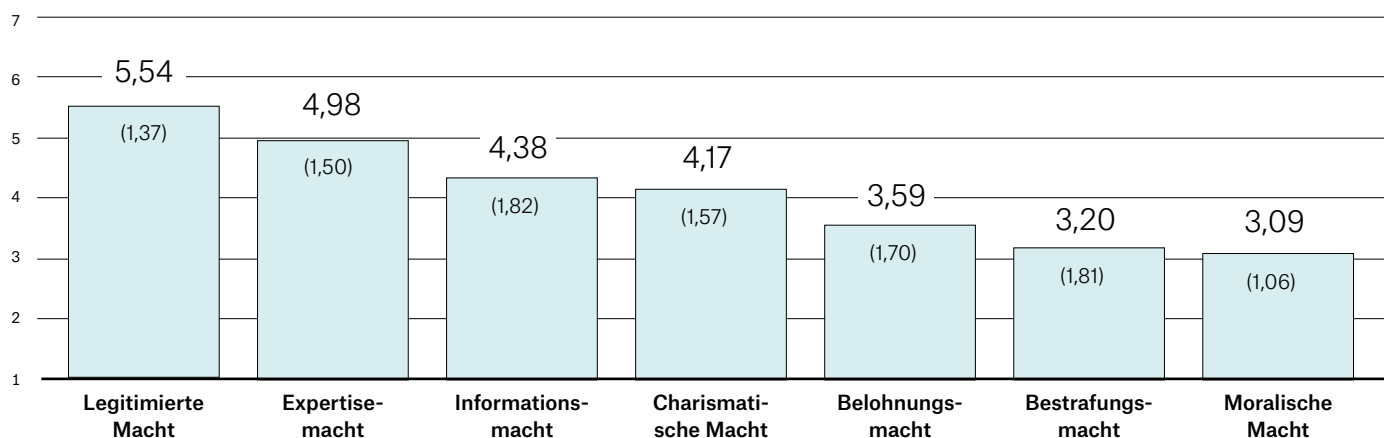
Fest steht: Das Machtverhalten prägt, wie Organisationen arbeiten, entscheiden und sich entwickeln – intern wie extern. Es beeinflusst das Miteinander und ihre Leistungsfähigkeit. Zu den drei Führungsstilen gibt es umfangreiche Forschung. Laissez-faire Führung bringt meist schwache Leistung, Rollenkonflikte und Streit sowie Unzufriedenheit mit der Führungskraft mit sich (siehe zum Beispiel Skogstad et al., 2007 oder Judge & Piccolo, 2004). Demokratische Führungsstile wie empowermentororientierte Führung gehen laut Metastudien mit stärkerer Leistung, mehr Innovationsverhalten, mehr Arbeitszufriedenheit und mehr Vertrauen in die Führungskraft einher (Kim et al., 2018). Autoritäre Führung hingegen ist mit schlechterer Aufgabenleistung und weniger Kreativität der Mitarbeitenden verbunden, wie Hiller und Kollegen (Hiller et. al, 2019) in ihrer

Forschung mit mehr als 10.000 Beschäftigten demonstrierten. Außerdem sinkt der Einsatz fürs Team und die Organisation, das heißt Kontrolle bremst freiwilliges Engagement. Studien von Wolfgang Scholl an der HU Berlin belegen zudem: Autoritäre Führung behindert den Wissensaustausch. Information kann nicht immer in einem gesunden Maß fließen, was die Leistung von Gruppen und Organisationen einschränkt. Gleichzeitig wächst das Gefühl der Hilflosigkeit: Wer nichts oder wenig mitentscheiden darf, wird passiv – fatal in einer komplexen und dynamischen VUKA-Welt.

Bisher wurden allerdings selten alle drei genannten Führungsstile gleichzeitig in einer Studie untersucht. Aktuelle vergleichende Forschung zu den Zusammenhängen mit der Organisationsleistung fehlen. Ebenso unklar ist bisher von empirischer Seite, wie verbreitet die verschiedenen Führungspraktiken in deutschsprachigen Organisationen sind. In der Praxis heißt es oft, autoritäre Führung sei in Krisen nötig – wegen klarer Ansagen, kurzer Entscheidungswege, schneller Reaktion. Das diesjährige New-Work-Barometer liefert nun aktuelle Daten auf Organisationsebene dazu, wie stark die verschiedenen Führungsstile mit der wahrgenommenen Organisationsleistung zusammenhängen. Dafür berechneten wir Korrelationen – statistische

Abb. 3: Ausprägung der Führungsstile im ausgewählten Branchenvergleich (DACH)

„Versuchen Sie, sich das durchschnittliche Machtverhalten in Ihrer Organisation zu vergegenwärtigen. Wie stark werden die folgenden Formen der Macht in Ihrer Organisation von den Organisationsmitgliedern genutzt?“ (1 = überhaupt nicht; 7 = voll und ganz)





Maße, die Stärke und Ausrichtung eines Zusammenhangs (positiv oder negativ) zwischen zwei Variablen beschreiben.

Die wahrgenommene Organisationsleistung haben wir mit dem Fragebogen von Delaney und Huselid (1996) anhand folgender Aspekte gemessen: Qualität der Produkte und Dienstleistungen, Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, Mitarbeitengewinnung, Mitarbeiterbindung, Kunden- und Klientenzufriedenheit, Beziehung zwischen dem Management und Mitarbeitenden sowie die Beziehung zwischen Mitarbeitenden im Allgemeinen. Die Teilnehmenden stuften die Leistung ihrer Organisation im Vergleich mit anderen Organisationen ein – von viel schlechter (1) bis viel besser (7) bezogen auf die vergangenen zwei Jahre.

Das Ergebnis ist eindeutig und deckt sich mit bisheriger Forschung auf Individual- und Gruppenebene: Demokratische Führung steht in stark positivem Zusammenhang mit der Organisationsleistung ($r = .58$). Das bedeutet: Je ausgeprägter der demokratische Führungsstil aus Sicht der Befragten, desto besser bewerteten sie die Leistung im Marktvergleich. Andersherum sieht das Bild bei der laissez-fairen ($r = -.25$) und autoritären Führung ($r = -.47$) aus: Bei-

de stehen in signifikant negativem Zusammenhang mit der Organisationsleistung. Besonders deutlich ist dies bei autoritärer Führung. Sie geht mit schlechterer organisationaler Leistung einher.

Allerdings gilt: Korrelation ist keine Kausalität. Die Daten stammen aus einer Quelle zu einem Messzeitpunkt. Erfahrungen aus Experimentalstudien legen zwar nahe, dass Führung die Leistung beeinflusst. Das hieße: Wenn autoritärer geführt wird, ist schlechte Leistung die Folge. Doch es könnte auch umgekehrt sein: Dass schlechte Leistung autoritäre Führung begünstigt, weil man meint, hart durchgreifen zu müssen.

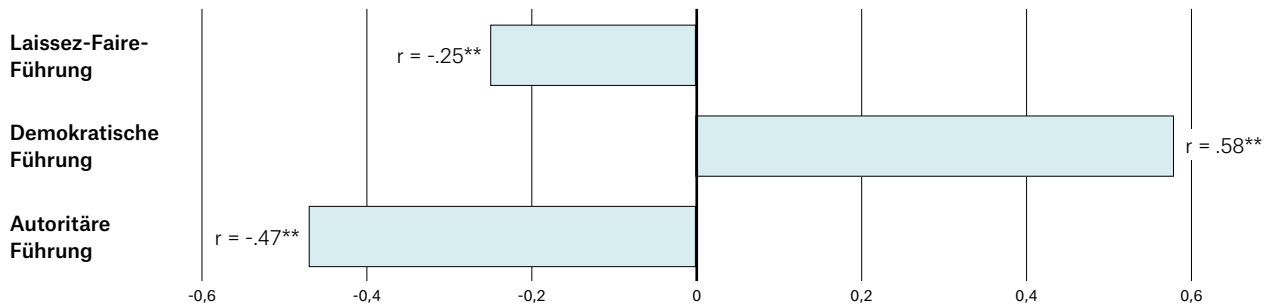
Führungsstile treten gemeinsam auf

Die Führungsstile treten zudem mehr oder weniger stark zusammen auf. Laissez-faire und autoritäre Führung stehen in signifikant positivem Zusammenhang ($r = .17$). Das bedeutet, wo verstärkt autoritär geführt wird, tritt auch vermehrt laissez-faires Verhalten von Führungskräften auf. Das ist ein Machtmuster, das in der Organisationspsychologie „Management by Exception“ heißt. Solange alles läuft,

lässt man die Mitarbeitenden machen. Wenn aber ein Fehler auftritt, greift man autoritär ein. So kommt es zu der Wahrnehmung, dass beide Führungsstile gleichzeitig auftreten. Der demokratische Führungsstil jedoch korreliert signifikant negativ mit dem laissez-fairen ($r = -.28$) und dem autoritären Stil ($r = -.53$). Gerade der Gegensatz zu laissez-faire Führung ist wichtig. Oft wird fälschlicherweise laissez-faire Führung als demokratische Führung verkauft („Ich lasse den Mitarbeitenden ihren Raum“). Doch wer wirklich demokratisch führt, nimmt die Führungsrolle aktiv wahr und ignoriert sie nicht.

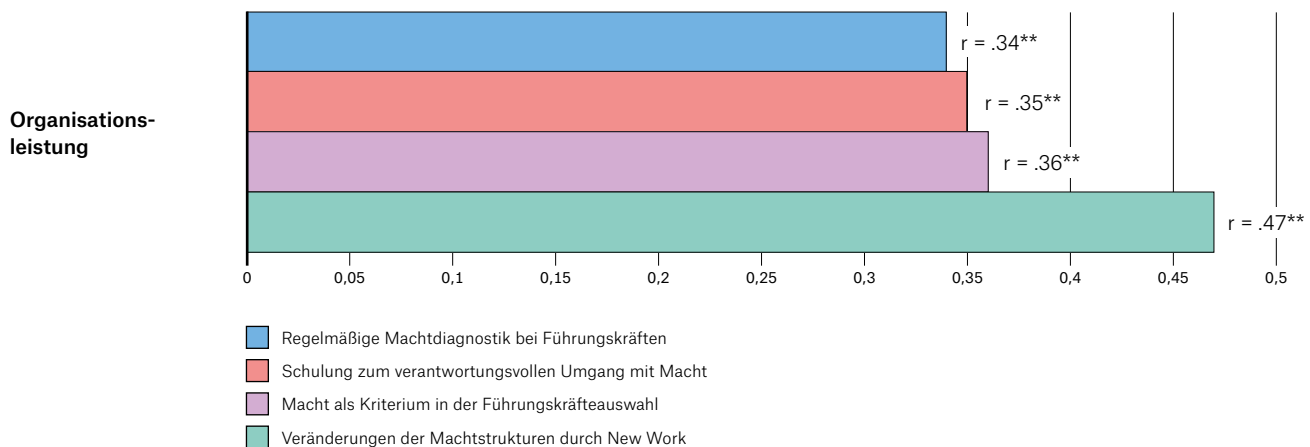
Zusätzlich führten wir eine Regressionsanalyse durch. Diese berücksichtigt, dass die drei Führungsstile miteinander zusammenhängen und zeigt, welcher Stil für die Organisationsleistung wirklich relevant ist, wenn wir alle drei Stile gleichzeitig betrachten. Die Analyse ergab, dass der demokratische Führungsstil höhere Organisationsleistung am besten vorhersagt (standardisiertes Regressionsgewicht $\beta = 0,43$). Autoritäre ($\beta = -0,22$) und laissez-faire Führung ($\beta = -0,08$) sagen in unserem Modell dagegen signifikant negative Leistung vorher. Insgesamt können durch

Abb. 4: Zusammenhänge der Führungsstile mit der Organisationsleistung 2025



Anmerkung: Werte basieren auf der Stichprobe aus Unternehmen mit mindestens 2 Beschäftigten. N = 565; $p < .05^*$; $p < .01^{**}$. Der Korrelationskoeffizient r steht für das statistische Maß, das Stärke und Richtung des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen angibt.

Abb. 5: Korrelative Zusammenhänge von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen mit der Organisationsleistung



Anmerkung: Werte basieren auf der Stichprobe aus Unternehmen mit mindestens 2 Beschäftigten. N = 565; $p < .05^*$; $p < .01^{**}$.

Quelle: New-Work-Barometer 2025

die drei Führungsstile fast 40 Prozent der Varianz in der Organisationsleistung aufgeklärt werden.

Personal- und Organisationsentwicklung ist ausbaufähig

Wir haben zudem geprüft, wie bestimmte Machtformen mit der Organisationsleistung korrelieren. Das Ergebnis: Nur zwei der sechs Machtformen stehen in einem positiven Zusammenhang mit der Organisationsleistung. Charismatische Macht korreliert mittelstark ($r = .32$) und die Expertisemacht schwach ($r = .10$) mit der Leistung. Anders bei starker

Verbreitung von Bestrafungsmacht ($r = -.44$) und Informationsmacht ($r = -.35$): Beide stehen in einem negativen Zusammenhang, sind also mit geringerer Organisationsleistung assoziiert. Werden Informationen bewusst zurückgehalten, um strategisch Einfluss auszuüben, kann dies die Leistung senken. Umgekehrt ist auch denkbar: In leistungsschwachen Organisationen neigen Mitarbeitende dazu, Informationen für sich zu behalten – aus Selbstschutz und um den eigenen Arbeitsplatz zu sichern.

Bei den Gestaltungsfeldern von Macht ergibt sich ein gemischtes Bild: Wo ein gemeinsames Verständnis für den ver-

antwortungsvollen Umgang mit Macht herrscht ($r = .49$) und Ideen von allen gehört und umgesetzt werden – ob von Mächtigen oder weniger Mächtigen ($r = .55$) –, steigt die Leistung der Organisation messbar. Umgekehrt sinkt sie, wenn Führungskräfte als machtmisbräuchlich wahrgenommen werden ($r = -.44$). Überraschend: Klare Machtbefugnisse allein bringen kaum Leistungsgewinn, denn der Zusammenhang ist sehr gering ($r = .04$).

Ein ausbaufähiges Handlungsfeld sind Interventionen der Personal- und Organisationsentwicklung: Sie stehen in einem mittelstarken, signifikant po-

sitiven Zusammenhang mit der Organisationsleistung (Abbildung 5). Angefangen mit Macht als Kriterium in der Führungskräfteauswahl ($r = .36$) über die Schulung eines verantwortungsvollen Umgangs mit Macht, zum Beispiel durch Führungskräftetrainings ($r = .35$), bis hin zur regelmäßigen Erhebung, wie Führungskräfte mit Macht umgehen ($r = .34$), korrelieren alle Maßnahmen mit einer höheren Organisationsleistung. Besonders deutlich ist der Zusammenhang mit der Organisationsentwicklung: Wenn Teilnehmende angaben, dass New-Work-Maßnahmen bestehende Machtstrukturen verändert haben, schätzten sie auch die Organisationsleistung besser ein ($r = .47$). Möglich ist aber auch: Erst leistungsstarke Organisationen haben genügend Kapazitäten, um sich in der Personal- und Organisationsentwicklung mit Macht aktiv zu befassen.

Fazit: Autoritäre Führung war nie weg

Die zentrale Frage lautet: Ist das Glas halb leer oder halb voll? Demokratische Führung ist in den befragten Unternehmen am weitesten verbreitet. Doch auch autoritäre Führung tritt häufig auf – in manchen Branchen sogar dominierend. Ein autoritärer Shift lässt sich aus den Daten nicht ableiten. Wahrscheinlicher ist: Autoritäre Macht war nie wirklich weg. Ihre Vertreter-

rinnen und Vertreter erhalten derzeit nur mehr Aufmerksamkeit – wohl ausgelöst durch Verunsicherung angesichts von wirtschaftlichen und politischen Krisen.

Empirisch gibt es keine Hinweise, dass autoritäre Führung komplexe Probleme lösen kann. In fast 100 Jahren Forschung zeigten sich weder positive Effekte auf die Zufriedenheit noch auf die Leistung von Menschen und Organisationen. Im Gegenteil: Die Evidenz warnt, dass autoritäre Führung langfristig mehr schadet als nützt. Auch das New-Work-Barometer 2025 bestätigt das.

Dennoch ist die gefühlte Wahrnehmung oft eine andere. Das mag daran liegen, dass Einzelfälle autoritär Führender medial sehr präsent sind – und so auch das Narrativ, dass ihr Macht- und Führungsverhalten wirtschaftliche Erfolge begünstigt. Doch vermutlich sind diese Männer, denen viele in den sozialen Medien folgen, nicht wegen, sondern trotz ihrer autoritären Führung erfolgreich. Nicht selten haben Glück, kluge Investitionen und genügend Startkapital ihren Erfolg begünstigt.

Daraus folgt: Wir alle tragen Verantwortung dafür, wem wir Aufmerksamkeit schenken. Es braucht mehr Sichtbarkeit für Menschen und Organisationen, die sich demokratisch verhalten – ohne den „starken Mann“ mit der großen Macht an der Spitze. Nicht nur der öffentliche Dienst sollte sein Machtverhalten überdenken, wenn er als Demokratievorbild dienen

möchte. Auch HR ist gefragt, in Personal- und Organisationsentwicklung einen anderen Umgang mit Macht zu fördern. Entscheidend ist, wie Organisationen den Machtalltag gestalten. Wie sagte schon der Onkel im Film Spiderman zum Superhelden: „Mit großer Macht kommt große Verantwortung.“ ■■■

CARSTEN C. SCHERMULY ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der SRH University of Applied Sciences und Autor des Buchs „Psychologie der Macht“.

FRIED WILSKER arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der SRH Berlin University of Applied Sciences und ist selbstständiger Wirtschaftspsychologe.

MATTHIAS MEIFERT ist Gründer und Geschäftsführer der Managementberatung HR Pepper.

Literatur

Berbner, B. (2024). Der Siegeszug der Autoritären. *Die Zeit*, 25, 13–15.

Decker, O., Kiess, J., Heller, A., & Brähler, E. (2024). 2. Die Leipziger Autoritarismus Studie: Methoden, Ergebnisse und Langzeitverlauf. In Vereint im Ressentiment (pp. 29–100). Psychosozial-Verlag.

French, J. R. P., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). University of Michigan Press.

Hübl, P. (2024). Moralspektakel: Wie die richtige Haltung zum Statussymbol wurde und warum das die Welt nicht besser macht. Siedler Verlag.

Hiller, N. J., Sin, H.-P., Ponnappalli, A. R., & Ozgen, S. (2019). Benevolence and authority as WEIRDly unfamiliar: A multi-language meta-analysis of paternalistic leadership behaviors from 152 studies. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 165–184.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.

Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257–276.

Skogstad, A., Torsheim, T., Einarsen, S., & Hauge, L. J. (2011). Testing the work environment hypothesis of bullying on a group level of analysis: Psychosocial factors as precursors of observed workplace bullying. *Applied Psychology*, 60(3), 475–495.

Über das New-Work-Barometer 2025

Das New-Work-Barometer (NWB) ist eine jährliche, anonyme Online-Erhebung zur Wahrnehmung von New Work im deutschsprachigen Raum – durchgeführt von der SRH University of Applied Sciences (Institut für New Work und Coaching) in Kooperation mit dem Personalmagazin und der Beratung HRpepper GmbH & Co. KGaA. In diesem Jahr beteiligten sich 569 Praktikerinnen und Praktiker aus unterschiedlichen Organisationen, 49 Prozent waren Führungskräfte. Der öffentliche Dienst (14 Prozent) sowie die Beratungs- und IT-Branche (beide 12 Prozent) waren am stärksten vertreten. 33 Prozent der Teilnehmenden kamen aus KMUs mit bis zu 250 Beschäftigten, 29 Prozent aus Großorganisationen (1.001 bis 10.000 Beschäftigte).

Die Stichprobe wird jährlich neu erhoben. Das NWB ist also keine repräsentative Längsschnittbefragung. Dennoch nahmen 22 Prozent der Vorjahresbefragten erneut teil. Die Schwerpunktfragen zum Thema Macht waren neu. Deshalb sind diesbezüglich keine kausalen Aussagen möglich.