

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 187 (2021)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Die Leader-Member-Exchange-Theorie und ihre Anwendung  
**Autor:** Felten, Sarah von  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-917169>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 30.06.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Die Leader-Member-Exchange-Theorie und ihre Anwendung

**Führung ist ein Prozess, in welchem die Kommunikation zwischen der Person, die führt, und der Person, welche geführt wird, einen hohen Stellenwert einnimmt. Die Führungstheorie Leader-Member-Exchange priorisiert die Qualitätssicherung eben dieses Kommunikationsprozesses, um so ein loyales, effizientes und gewinnbringendes Arbeitsverhältnis zu schaffen.**

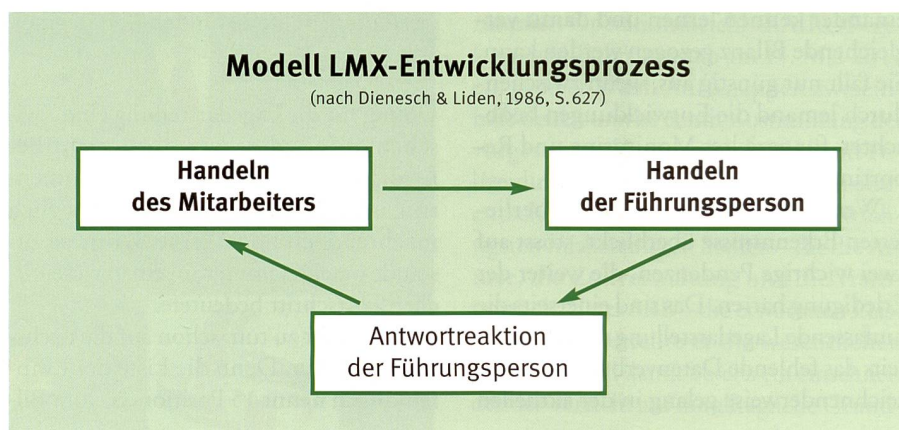
Sarah von Felten

Die Leader-Member-Exchange-Theorie (LMX), erstmals in den 1970er-Jahren durch George Graen und seinem Kollegen James Cashman (Graen & Cashman, 1975) eingeführt, zählt zu den prominentesten zeitgenössischen Führungstheorien. Die zentrale Forschungsgrundlage der LMX-Theorie befasst sich mit der Arbeitsbeziehung zwischen einer Führungskraft und den ihr unterstellten Mitarbeitern innerhalb einer Organisation. Die Theorie unterscheidet sich von anderen Führungstheorien im wesentlichen Punkt, dass das Hauptaugenmerk nicht ausschliesslich auf der Führungsperson liegt, sondern auf der zwischenmenschlichen Kommunikation und der so etablierten Beziehung zwischen einer Führungsperson und einem Mitarbeiter.

## Dyadischen Beziehungen als Grundpfeiler der LMX-Theorie

Die LMX-Theorie basiert in ihren Grundzügen auf der vertikalen Dyadentheorie. Darauf aufbauend ergibt sich für die LMX-Theorie das Mantra, dass eine Führungsperson mit den einzelnen Mitarbeitern differenzierte Beziehungen erschaffen und pflegen sollte. Diese jeweiligen Beziehungen sollen es so der Führungsperson ermöglichen, adäquat auf die Bedürfnisse des jeweiligen Mitarbeiters einzugehen, um den professionellen Austausch zu stärken (Neuberger, 2002).

In der obigen Grafik ist eine vereinfachte Darstellung der Entwicklung einer solchen Austauschbeziehung zwischen Mitarbeiter und Führungsperson dargestellt. Diese Austauschbeziehung wird meist durch die Führungsperson bei Übertragung von Aufgaben an den Mitarbeiter initiiert. Das Feld Handeln des Mitarbeiters bezieht sich auf die Erstreaktion des



Mitarbeiters bei Kenntnisnahme der ihm übertragenen Aufgaben. Diese Reaktion liefert der Führungsperson hilfreiche Informationen über das Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein des betreffenden Mitarbeiters. Nach Erledigung der übertragenen Aufgaben durch den Mitarbeiter und die Kommunikation eben dieser

kommt es zu einem Handeln der Führungsperson. In diesem Schritt reagiert die Führungsperson auf die ihr mitgeteilte Erledigung der Aufgaben. Je nach Zufriedenstellungsgrad ergibt sich eine wertende Antwortreaktion durch die Führungsperson, welche wiederum an den Mitarbeiter kommuniziert wird. Dieser kommunikative Austausch zwischen Führungsperson und Mitarbeiter etabliert so, durch mehrmalige Wiederholung, eine Leader-Mem-

Br (heute Div) Germaine Seewer  
im Gespräch.

Bild: Philipp Schmidli VBS



ber-Beziehung, deren Qualität es kontinuierlich zu fördern und verbessern gilt.

### In-group & Out-group Mitarbeiter

Es liegt in der Natur von zwischenmenschlichen Beziehungen, dass diese nicht immer gleich intensiv und gewinnbringend ausfallen können. Mit dieser Problematik setzt sich die LMX-Theorie ebenfalls auseinander und kategorisiert die Mitarbeitenden grob in zwei Gruppen: Die in-group und die out-group. Die Kategorie der in-group beinhaltet all die zwischenmenschlichen Beziehungen, deren Qualität von Mitarbeiter und Führungsperson als hoch eingestuft wird und sich durch Vertrauen, Respekt und Loyalität auszeichnet. In-group Beziehungen werden folglich als high-quality Austauschbeziehungen verstanden und übersteigen meist den rein beruflichen Kontext. Beziehungen zwischen Führungsperson und Mitarbeiter, welche sich in der out-group befinden, werden folglich im Vergleich als weniger fruchtbar und zufriedenstellend aufgefasst. In diesem Fall ist das zwischenmenschliche Verhältnis gekennzeichnet von vermindertem Austausch, formaler Umgangsweise und der Tendenz zu Misstrauen. Diese negativen Attribute führen dazu, dass diese zwischenmenschliche Beziehung als low-quality gewertet wird (Dienesch & Liden, 1986). Diese straffe Differenzierung der Mitarbeitenden in out-group und in-group ist, aufgrund der kommunikativen Beziehung zu ihrer Führungsperson, nötig. Die Notwendigkeit liegt darin, da es von beiden Parteien eine high-quality LMX anzustreben gilt. Während die straffe Differenzierung kategorisiert, ergibt sich hierdurch auch die Möglichkeit, Fehlerquellen in der Kommunikation aufzudecken, um in einem weiteren Schritt Mitarbeiter der out-group in die in-group integrieren zu können. Zusammenfassend soll hier angemerkt werden, dass es im Interesse jeder Führungsperson liegen sollte, eine high-quality LMX mit ihren Mitarbeitern anzustreben, da eine solche in direktem Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit und Organisationsloyalität steht (Gerstner & Day, 1997).

### Die LMX-Theorie angewandt auf den militärischen Kontext

Das Umfeld des Militärs gibt in seinen Grundzügen bereits eine strikte Or-

ganisations- und Hierarchiekultur vor. Die Trennung zwischen Führungspersonen und Geführten ist eine klar gezogene Linie, die aus strategischen Gründen ausnahmslos eingehalten werden muss. Während diese Trennung eine strenge Hierarchiestruktur vorgibt, ist es eben wegen dieser von unabdingbarer Notwendigkeit, dass sich die Führungspersonen für eine high-quality, in-group Beziehung mit den Geführten einsetzt und diese pflegt. Nicht nur während militärischen Einsätzen, sondern bereits in der Vorbereitung auf diese, profitieren Führungspersonen, wie auch die Angehörigen der Truppe, von einer offenen, loyalen und kameradschaftlichen Austauschbeziehung. Dies ermöglicht es sowohl Fehlerquellen möglichst schnell beheben zu können, als auch besondere Fähigkeiten einzelner Soldaten herauszuarbeiten und zum Vorteil der ganzen Truppe nutzen zu können. Das militärische Umfeld mit seinen speziellen Rahmenbedingungen, bietet somit einen chancenreichen Nährboden, um high-quality in-group LMX Beziehungen zu entwickeln, welche zu einem effektiven, kameradschaftlichen und loyalen Verhältnis innerhalb der Truppe, als auch zwischen Führungsperson und Truppe führen. Abschliessend sei angemerkt, dass die LMX-Theorie als Führungskonzept noch nicht ausgereift ist und sich in den kommenden Jahren weiterentwickeln dürfte, angepasst auf neue Rahmenbedingungen und Herausforderungen. ■

### Literaturverzeichnis

- Dienesch, R.M., & Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Gerstner, C.R., & Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Graen, G.B., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In: J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers* (pp. 143-166). Kent, OH: Kent State University Press.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.



Sarah von Felten  
Master of Arts  
Hochschulpraktikantin  
Milak, Dozentur  
Führung & Kommunikation  
4052 Basel

## Aus dem Bundeshaus

Eine von zwei im Ständerat (SR) bereits angenommenen Motionen zur Forcierung der Landesversorgung (20.3268), welche eine geringere Abhängigkeit von internationalen Lieferketten fordert, meisterte in der Frühjahrssession 2021 im Nationalrat (NR) auch die zweite Hürde. Die andere Motion (20.3906), welche die Landesversorgung durch mehr inländische Produktion lebenswichtiger Güter stärken wollte, wurde hingegen abgelehnt. Das unterschiedliche Abstimmungsverhalten bei zwei so ähnlichen Motionen scheint bis Redaktionsschluss keine mediale Aufmerksamkeit erregt zu haben.



Wie Terror und Extremismus möglichst früh Einhalt geboten werden kann, gab bereits im Abstimmungskampf um das am 7. März angenommene Verhüllungsverbot kontrovers zu Reden. Die im NR angenommene Motion 19.3034, die eine «Sicherheitshaft für Dschihad-Rückkehrer» fordert, scheiterte im SR. Auf die Aufnahme einer solchen umstrittenen Präventivhaft war bereits bei den «Polizeilichen Massnahmen zur Bekämpfung von Terrorismus» (19.032) verzichtet worden. Das dagegen ergriffene Referendum gelangt im Juni zur Abstimmung und dürfte kontrovers, aber notwendige Debatten auslösen.

Ohne Gegenstimme folgte der Ständerat der Empfehlung seiner Sicherheitspolitischen Kommission, einer Rahmenvereinbarung mit Frankreich (20.091) zuzustimmen, die der Schweiz gegen einen Verpflichtungskredit von 82 Millionen Franken Zugang zu französischen Satellitenaufnahmen zusichert. Wenn auch der Nationalrat zustimmt, ist die Schweiz bei der Stillung ihrer sicherheitspolitischen Bedürfnisse nach guten Satellitenaufnahmen nicht mehr allein auf kommerzielle Anbieter angewiesen.

Dr. Fritz Kälin  
8840 Einsiedeln