

# Personalführung

Weibler

4., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage 2023

ISBN 978-3-8006-6926-4

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

dies gespürt, so dass er auch selbst der Mutter beweisen wollte, dadurch, dass er sich an sie anpasste, dass es doch schön sei, dass es ihn gibt. Dass dies gleichzeitig zum Ausschluss von seinen Geschwistern geführt hat und dass er später in seiner Peergroup immer der Ausgeschlossene war, hat er nicht wahrgenommen. Dem Bewerber wurde eine Psychotherapie angeraten, da er in engerer Kooperation sich als nicht teamfähig erwiesen hat. In einem normalen Assessment-Center wäre diese Problematik nicht sichtbar geworden.“

### 3.3 Kritische Würdigung

Die psychoanalytische Theorie als solche sowie insbesondere die *Freud'sche* Fundierung ist für das naturwissenschaftliche, positivistische Denken inhaltlich wie sprachlich gewöhnungsbedürftig. Lässt man sich darauf ein, wird man in eine Geschichte hineingezogen, die mit anderen Augen auf Vertrautes schaut. Dass sie in Prozessen argumentiert, macht sie überraschend modern. Nicht zuletzt deshalb nimmt in der internationalen organisations- und managementbezogenen Literatur die Zahl an Forschungsarbeiten, die die Dynamiken der Entstehung und Entwicklung von Führung unter Bezug auf psychoanalytische Theorieperspektiven untersuchen, deutlich zu (vgl. z. B. Petriglieri/Petriglieri 2020; Driver 2015, 2013; Gabriel 2015; Spector 2015; Islam 2014, 2009; Arnaud 2012; Ford 2010 und Fotaki/Long/Schwartz 2012; Rieken 2010).

Aber natürlich hat die psychoanalytische Theorie vielfältige, vehemente Kritik erfahren (vgl. z. B. Weiner 1994), die sich nicht zuletzt darauf richtet, dass der Sexualtrieb als eine dominante Erklärungsgröße für menschliches Erleben und Verhalten angesehen wird. Unbehagen löst bei manchem Führungs- und Organisationsforschern auch die oftmalige Negativität sowie der Pessimismus aus, der mit psychoanalytischen Befunden einhergeht. Dies ist sicherlich auch der Tatsache geschuldet, dass psychoanalytische Forschung im klinischen Bereich angesiedelt war und daher auf die Erklärung pathologischer Persönlichkeits- und Verhaltensstörungen zielte. Hinzu tritt die Schwierigkeit, die Gültigkeit der Thesen empirisch nachprüfbar zu belegen.

Mittlerweile gibt es dennoch vielfältige Versuche, sie auf das Organisationsgeschehen anzuwenden (vgl. z. B. Linstead/Maréchal 2015; Voronov/Vince 2012; Kets de Vries/Miller 1985, 1984; Kernberg 1979; sowie Arnaud 2012 und Fotaki/Long/Schwartz 2012 für einen Überblick). Kets de Vries und Miller (1984) sprechen dann beispielsweise von der neurotischen Organisation, die durch neurotische Führer geformt werde, in der sich dann anfänglich

Positives ins Dysfunktionale verkehre (Vorsicht führt zur Lähmung oder Optimismus zum Claqueurtum). Tyrannische Vorgesetzte, graduiert von der „Joseph Stalin School of Management“ (Kets de Vries/Balazs 2011, S.386), „lieben den Geruch von Napalm am Morgen“, machen ihre Untergebenen zu Opfern. Manchen gelänge es, durch eine Identifikation mit dem Aggressor von dessen Macht zu partizipieren, andere gingen eine „Folie à deux“ ein und entfernen sich immer weiter von der Realität. Letzteres, wie bei den *Enron*-Verantwortlichen, die nach einer biographischen Studie und Interpretation von M. Stein (2008) durch einen angeblich unbewältigten *Ödipus*-Komplex, ein zentrales psychoanalytisches Motiv, empfänglich für eine Desavouierung externer Autoritäten gewesen seien.

Auch Price (2008) weist auf eine solche Gefahr der Überhöhung des moralischen Rechtes bei Führungskräften hin und widerlegt einen solchen Anspruch mit ethischer Begründung (vgl. auch de Colle/Freeman 2020 für eine psychoanalytische Betrachtung neurotisch unethischer Führung). Was insbesondere auch die psychoanalytische Betrachtung ausweist, ist, dass wir nie in eine **Beziehung** ohne unsere Vergangenheit an Beziehungen gehen können und dass die ersten besonders wirkmächtige sind. Dort gemachte Erfahrungen und Emotionen können danach leicht auf die neue übertragen werden, ein Prozess, der als Transferenz bezeichnet wird (vgl. Petriglieri/Petriglieri 2020; de Colle/Freeman 2020; Racker 2001).

Walker u. a. (2020) unterstützen die Wichtigkeit von frühen Erfahrungen für die Herausbildung von Führungsprototypen und damit aus der Betroffenenperspektive. Sie interessierten sich dafür, inwieweit dysfunktionale familiäre Konflikte ein implizites Führungsideal insofern formen, als dadurch Führung prototypischerweise mit tyrannischen Verhaltensweisen assoziiert und positiv goutiert wird. In einer Längsschnittstudie wurden 130 Personen im Alter von einem Jahr bis 17 Jahren und dann wieder im Alter von 29 und 38 Jahren mittels Entwicklungstest befragt. Für diese Studie wurden die Angaben zu familiären Konflikten im Alter 17 Jahren verwendet und die Neigung zur positiven Bewertung tyrannischen Verhaltens im Alter von 38 Jahren abgefragt. Und in der Tat stellte sich heraus, dass dysfunktionale familiäre Konflikte Führungsprototypen signifikant triggert, die „dominieren“, „aufdringlich sein“, „laut sein“ und „manipulativ sein“ als ideale Führungseigenschaften ansieht. Letztere werden in der Führungsforschung eigentlich als „Anti-Prototypen“ gehandelt, was die normative Sicht des Labelings in der Impliziten Leadershiptheorie (ILT) ausdrückt und was

nach Ansicht des Forschungsteams einer sprachlichen Neuorientierung bedürfe.

Die ursprünglich von *Freud* beschriebene Ausgangssituation der Urhorde, die in der Formulierung von *Le Bon* (1922) den Durst der Unterwerfung spürt, ist durch die von *Freud* angenommenen genetischen Verankerung dieser Neigungen in jedem Einzelnen von uns noch präsent und leitet unser Verhalten ebenso wie das derjenigen, die das Zutrauen zur Tat besitzen. Man wird sich allerdings die Intensität der Bindung der Geführten zu dem Führenden im Arbeitsalltag auf einem breiten Kontinuum vorzustellen haben, die die von *Freud* geschilderte intensive Beziehung mit all ihren Folgen nur als einen Extrempunkt markiert. Immer wieder haben Führungsansätze das Element einer **starken Bindung** aufgenommen und vor allem auf Emotionen bezogen (vgl. z. B. *Gabriel* 2015). Praktisch alle Betrachtungen, die historisch argumentieren (vgl. *Weber* 1980 [1922]; *Burns* 1978) greifen dies auf. Die jüngere Führungslehre hat die Kraft der Emotion (☞ E. IV. 1) wiederentdeckt, wie es an den seit Ende der 1970er-Jahre aufgekommenen neocharismatischen Ansätzen und an der Diskussion zur Bedeutung der emotionalen Intelligenz, dann ein wenig konkreter und unspektakulärer, gut zu erkennen ist.

Insgesamt trägt die psychoanalytische Theorie dazu bei, umfassender zu **verstehen**, wie Menschen Organisationen und Institutionen subjektiv erleben sowie durch ihre emotionalen Erfahrungen gleichzeitig die Organisation aufrechterhalten bzw. als solche erst erschaffen (vgl. *Petriglieri/Petriglieri* 2020; *Voronov/Vince* 2012, S. 61; *Suddaby* 2010a, S. 16). Dabei lehnen viele organisations- und managementbezogene Führungsbeiträge, die sich auf psychoanalytische Rahmen beziehen, ausdrücklich eine „Psychoanalyse“ sowie die Anwendung „klinischer Management-Tools“ ab, wie etwa *Fotaki/Long/Schwartz* (2012, S. 1106) in ihrem Überblick über psychoanalytische Organisations- und Managementforschung herausstellen. Hier werden psychoanalytische Einsichten als wertvoll angesehen für ein umfassendes Verständnis institutioneller Einflüsse auf Identitätsbildungsprozesse sowie der Rolle von Emotionen hierbei. So verbinden beispielsweise *Voronov* und *Vince* (2012) institutionsbezogene Theorieströmungen mit psychoanalytischen Theorien und entwickeln ein psychoanalytisch fundiertes Rahmenmodell zur umfassenden Integration von Emotionen in die Analyse von institutioneller Arbeit.

Der (Mehr-)Wert einer solchen Vorgehensweise liegt u. a. darin aufzuzeigen, inwiefern Individuen eine bestimmte Identität (z. B. eine Führer-Identität) nicht lediglich aufgrund institutioneller bzw. organisationaler Erfor-

dernisse und Möglichkeiten entwickeln. Vielmehr übernehmen Menschen derartige Identitäten auch aufgrund sehr subjektiver Bedürfnisse (vgl. *Driver* 2015, 2013); diese dürften allerdings nicht als rein intrapsychisch basierend verstanden werden. Psychodynamische Befunde verweisen stattdessen darauf, dass solche Identitäten unbewusst durch vielerlei soziale Faktoren wie Machtbeziehungen sowie dominante sozio-kontextuelle (Ordnungs-)Strukturen maßgeblich geformt werden, wie *Voronov* und *Vince* (2012, S. 74) betonen. Diese gelte es aufzudecken und reflektorisch zu bearbeiten. In diesem Sinn liegt die Rolle psychoanalytischer Ansätze in der De-Mystifizierung illusorischer Positivität des Organisationsgeschehens und der darin ablaufenden Management- und Führungspraktiken (vgl. auch *Weibler* 2013) – alles mit dem Ziel der Generierung praxisnaher und realistischer Erkenntnisse (vgl. *Arnaud* 2012, S. 1130). Um dies zu leisten, sind innovativ-methodologische, insbesondere interpretative sowie biographisch orientierte Ansätze und Forschungsdesigns erforderlich (vgl. z. B. *Petriglieri/Petriglieri* 2020; *Driver* 2013; *Petriglieri/Stein* 2012; *Islam* 2009).

Mit einem derartigen Ansatz, der deutlich über eine pessimistische Fokussierung auf Dysfunktionales sowie Pathologisches hinausreicht, zielen psychoanalytisch basierte Beiträge auf eine Verbesserung von Führungsprozessen für alle Beteiligten ab. Sie nehmen hierbei einen oftmals kritischen Ton an und fühlen sich ethischen und emanzipatorischen Anliegen verpflichtet (vgl. z. B. *Arnaud* 2012; *Fotaki/Long/Schwartz* 2012; *Ford* 2010). Abschließend sei darauf hingewiesen, dass psychodynamische Prozesse der Entstehung von Führerschaft auf der Basis psychoanalytischer Ansätze nicht mittels traditionell quantitativer Methoden erfasst werden können.

## 4. Charismatische Führungstheorie: Wenn Führende beeindruckend erscheinen

### 4.1 Hintergrund

„I have a dream“ – bei diesen Worten kommt unweigerlich *Martin Luther King* in unser Gedächtnis. Seine berührende Rede vom 28. August 1963, die er anlässlich des Marsches für Arbeit und Freiheit in Washington D.C. hielt, ist nur eines von unzähligen prominenten Beispielen dafür, wie uns die persönliche Ausstrahlungskraft einer Führungsfigur über eine emotionale, wertebasierte und visionäre Ansprache bewegen kann. Oft braucht es dazu nicht einmal die überragende Präsenz politischer Führer (vgl. ebenso auch zur Macht der Worte von *Barack Obama*: *Weibler* 2010a), denn auch im Alltag nehmen wir Per-

sonen wahr, die uns ausgesprochen präsent erscheinen, denen wir gern zuhören und auf die wir gern eingehen, denen wir gern folgen. Diese sich dadurch anbahnende Beziehung ist noch steigerungsfähig, wenn die Bindung intensiver wird und uns zu dem Schluss kommen lässt, dass diese Person nahezu magnetisch auf uns wirkt oder von einer Aura umgeben ist, die wir als attraktiv empfinden. Ob diese Einschätzung dann von anderen geteilt wird, ist unerheblich. Für uns würde gelten, dass wir diese Person als charismatisch empfinden. Wir erkennen dabei sofort, dass Charisma und charismatische Führung nicht nur historisch oder politisch von Bedeutung sind, sondern auch die Führungspraxis angehen. Grundlegend dafür ist noch immer das Verständnis von charismatischer Herrschaft des deutschen Soziologen Max Weber (vgl. Weber 1980 [1922], S. 140 ff. und Weber 1956, S. 159 ff., reflektiert von Antonakis u. a. 2016, Jacquart/Antonakis 2015; Weibler 2013).

Webers Ausgangspunkt war ein soziologisch-politologischer, der die Frage nach den Gründen zur **Legitimierung von Herrschaft** in den Mittelpunkt stellte. Dabei definierte er Herrschaft (gleichermaßen führungsrelevant) als „die Chance, Gehorsam für einen bestimmten Befehl zu finden“ (Weber 1956, S. 151). Neben der **legalen Herrschaft** (z. B. Bürokratie) und der **traditionalen Herrschaft** (z. B. Patriarchat, Monarchie) beschreibt Weber diesen dritten Typus der legitimen Herrschaft, eben die **charismatische Herrschaft**. Diese entsteht und legitimiert sich „kraft affektiver Hingabe an die Person des Herrn und ihre Gnadengaben (Charisma)“ (Weber 1956, S. 159). Das Charisma des „Herrn“ ist also in diesem Fall der **Legitimitätsgrund**, der zur Anerkennung von Herrschaft führt. Zeichen dafür, dass der Herr begnadet ist, treten in magischen Fähigkeiten, Offenbarungen, erwiesenem Heldentum, Macht des Geistes und der Rede zu Tage. Dementsprechend definiert Weber „Charisma“ folgendermaßen (Weber 1980 [1922], S. 140):

„Charisma soll eine als außeralltäglich [...] geltende Qualität einer Persönlichkeit heißen, um derentwillen sie als mit übernatürlichen oder übermenschlichen oder mindestens spezifisch außeralltäglichen, nicht jedem anderen zugänglichen Kräften oder Eigenschaften (begabt) oder als gottgesandt oder als vorbildlich und deshalb als ‚Führer‘ gewertet wird.“

Wir sehen an dieser Stelle zunächst, dass sich das Verhältnis von Befehlendem und Beherrschten auf der großen Weltbühne, aus denen Weber seine Beispiele wählt, nach dem Modell von Führer und Jünger bzw. Anhänger darstellt. Statt von „**Herrschaft**“ können wir in diesem Fall also auch von „**Führung**“ sprechen. Weber benennt

als Führer insbesondere Propheten, Kriegshelden und große Demagogen (vgl. Weber 1956, S. 159).

Darüber hinaus ist es nach Weber (1980 [1922], S. 140) vollkommen gleichgültig, wie diese betreffende Qualität von irgendeinem objektiven Standpunkt aus zu bewerten ist. Entscheidend ist allein die Bewertung durch die charismatisch Beherrschten. Im Vordergrund steht also die **Zuschreibung der Geführten** (☞ B. II. 2.2 und A. II. 2.2). Damit wird der Blick weg von ausschließlich persönlichkeitszentrierten Überlegungen hin zu einer **interaktionellen** Betrachtung charismatischer Führung gelenkt (vgl. Jacquart/Antonakis 2015; Davis/Gardner 2012; Willner 1984).

Führung entsteht nun, indem sich die (potenziell) Geführten der als begnadet **angesehenen** Person hingeben (d. h. sich ihr unterwerfen und ihren Befehlen Folge leisten). Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Art der Hingabe an den Führenden (vgl. auch Parry/Kempster 2014). Sie ist nicht rational, durch Zweck-Mittel-Abwägungen motiviert, sondern folgt ganz im Gegenteil aktuellen Stimmungen und Gefühlslagen. So sieht Weber, der vier Typen sozialen Handelns unterscheidet (vgl. Weber 1980 [1922], S. 12), als Interaktionsgrundlage einer charismatischen Führungsbeziehung konsequenterweise den Typus des **affektuellen Handelns**. Der Übergang zu einem **wertrationalen Handeln** ist jedoch fließend. Dies erklärt, warum im weiteren Verlauf der Auseinandersetzung mit dem Charisma-Konzept vom Führenden artikulierte Werte, die Sinn für das Dasein anbieten, oft hiermit verbunden werden.

Neben Aussagen zu den beteiligten Personen und deren Art der Interaktion gibt Weber auch Hinweise bezüglich **situationaler Kontextfaktoren** (☞ A. III. 3), die die Entstehung charismatischer Führungsbeziehungen erst ermöglichen. So erscheint für die Genese des Phänomens Charisma zunächst die Existenz „psychischer, physischer, ökonomischer, ethischer, religiöser [oder] politischer Not“ (Weber 1980 [1922], S. 654) unabdingbar. Darüber hinaus betont Weber den außeralltäglichen Charakter (das „ewig Neue“, „Außerwerktagliche“, „Niedagewesene“ [Weber 1956, S. 159]) der charismatischen Herrschaft im konsequenten Vergleich mit der bürokratischen Herrschaft (als reinster Form der legalen Herrschaft) und der traditionellen Herrschaft, die er als spezifische Alltags-Formen der Herrschaft beschreibt (vgl. Weber 1980 [1922], S. 141). Damit weist er (indirekt) darauf hin, dass die charismatische Herrschaft in ungewöhnlichen Situationen (= **Krisensituationen**) vergleichsweise wahrscheinlich ist.

Charismatische Herrschaft ist auf diese Weise aber in sich labil und bedarf der steten Bewährung (Kriterium:



„Wohlergehen für die Beherrschten“; vgl. z. B. dazu *Parry/Kempster* 2014; *Chen u. a.* 2013). Die Bewährung äußert sich in der Anerkennung durch die Beherrschten, die sich wiederum auf deren aus „Begeisterung“ oder „Not und Hoffnung“ geborene persönliche Hingabe stützt. Handelt es sich bei dieser Hingabe nicht nur um eine vorübergehende Erscheinung, sondern nimmt sie den Charakter einer Dauerbeziehung an, so wird die charismatische Herrschaft traditionalisiert und/oder rationalisiert (in legale, bürokratische Formen überführt) (vgl. *Weber* 1980 [1922], S. 140 ff.). Charisma hat also die Tendenz, sich zu veralltäglichen, und damit werden einer charismatischen Führungsbeziehung auch in zeitlicher Hinsicht Grenzen gesetzt.

Im Folgenden wollen wir *Webers* Ausführungen als basale Grundlage des Verständnisses von Charisma begreifen und das Phänomen um ergänzende Sichtweisen anreichern. Dabei wollen wir nicht die verschiedenen Ansätze der Charisma-Forschung in Gänze darstellen (*Steyrer* identifiziert 1999 bereits rund 220 einschlägige Quellen und gibt einen differenzierten Überblick; siehe auch *Antonakis* 2012), sondern Grundlinien nebst Beispielhaftem und Aktuellem anführen. Eine erweiterte Fortsetzung finden wir dann später bei der Erörterung der **transformationalen Führung** (☞ D. II. 3), die die charismatische Komponente anfänglich unmittelbar integrierte, sich später aber dann mit der beispielgebenden Vorbildhaftigkeit des Führenden, der auch ein emotionales Band zu spannen in der Lage ist, zufriedengab.

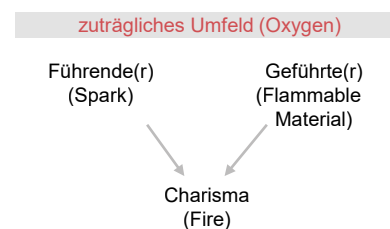
## 4.2 Zentrale Aussagen

Sowohl in der Folge *Max Webers* als auch innerhalb des New Leadership Ansatzes gilt die charismatische Führungstheorie als in ihren Foki stark diversifiziert (vgl. *Sy/Horton/Riggio* 2018; *Au* 2016; *Ito u. a.* 2021; *Antonakis u. a.* 2016; *Uhl-Bien u. a.* 2014; *Campbell u. a.* 2008; früh schon *Bryman* 1992; *Conger/Kanungo* 1988a; *House* 1977). Insbesondere **variiert die Zentralität des Führenden und des Geführten** für die Emergenz und Effektivität von charismatischer Führung in den einzelnen Ansätzen stark. Es geht hier darum, ob primär der Geführte in der Zuschreibung charismatischer Führung (vgl. bspw. *Ito u. a.* 2021; *Meindl* 1990; *Shalit u. a.* 2010; *Shamir* 2007; *Thoroughgood/Sawyer/Baldock* 2020), der Führende mit seinen außergewöhnlichen Eigenschaften und Verhaltensweisen (vgl. bspw. *Allen u. a.* 2020; *Antonakis u. a.* 2016; *Banks u. a.* 2018), oder die Interaktion bzw. Beziehung (innerhalb einer spezifischen Situation) (vgl. bspw. *Campbell u. a.* 2008; *Howell/Shamir* 2005; *Klein/House* 1995; *Weierter* 1997; *House/Shamir* 1993) definiert, was charis-

matische Führung formt und in deren Ausgestaltung determiniert. Nicht immer sind unterschiedliche Ansätze trennscharf einer Ausrichtung zuzurechnen. Nichtsdestotrotz lassen sich innerhalb einer Grobkategorisierung geführtenzentrierte, führerzentrierte und interaktionelle Ansätze unterscheiden. Die von den drei Ansätzen am wenigsten betrachtete Perspektive ist jene der geführtenzentrierten Ansätze (vgl. *Campbell u. a.* 2008; *Ehrhart/Klein* 2001; *Shalit/Popper/Zakay* 2010), die davon ausgehen, dass die charismatische Führung allein über deren Zuschreibung entsteht.

Konzentrieren wir uns nun zunächst auf die grundlegenden Überlegungen charismatischer Herrschaft nach *Max Weber* (1980 [1922], 1947). Zur Erinnerung (vgl. *Campbell u. a.* 2008, S. 557): Dazu gehört eine Führungsperson mit außerordentlichen Fähigkeiten, eine Krisensituation, eine radikale Problemlösung, Geführte, die außergewöhnliche Fähigkeiten zuschreiben und von der Führungsperson angezogen werden, eine stetige Validierung der außerordentlichen Fähigkeiten und Transzendenz in Erfolgen. Unterschiedliche Bestandteile interagieren also in der Formierung von charismatischer Führung. Die Konzeption von *Weber* begründet damit bereits eine **interaktionale Perspektive**.

Eine prominente und höchst anschauliche Charakterisierung der Entstehung von Charisma legen *Klein* und *House* (1995) mit folgender Metaphorik dar: Sie beschreiben die charismatische Führung als sozialen Interaktionsprozess, der sowohl „Sauerstoff“ (oxygen), der in der Atmosphäre vorhanden ist, als auch einen „Funken“ (spark) sowie „entflammbares Material“ (flammable material) benötigt, um das „Feuer“ (fire) brennen zu lassen (vgl. Abb. B.9). D. h. nur dann, wenn das Situations- und das Personengefüge passend miteinander in Beziehung stehen, kann die charismatische Führung entstehen und ihre Erfolgswirksamkeit entfalten.



**Abb. B.9:** Komponenten charismatischer Führung (vgl. *Klein/House* 1995, S. 186)

Zum Verständnis dieses Bildes wollen wir die benannten Komponenten charismatischer Führung im Einzelnen und genauer betrachten:

### Der Führer (spark)

Der Person des Führers, die ungeachtet des interaktionellen Verständnisses eindeutig im Mittelpunkt dieses Führungsansatzes steht, kann man sich auf verschiedene Art und Weise nähern. So versuchen *House/Shamir* (1995, Sp. 881 ff.) Führer, die Charisma zu erzeugen imstande sind, durch die genaue Erfassung und Beschreibung ihrer **Verhaltensdispositionen** bzw. **Verhaltensweisen** zu bestimmen. Sie kommen dabei zu folgenden Ergebnissen:

- Führer haben eine Vision, gleichsam den Traum einer besseren Zukunft.
- Führer sind ihrer Vision ergeben, d. h. von deren moralischer Richtigkeit und Notwendigkeit überzeugt sowie zu außerordentlichen Opfern im Interesse ihrer Vision bereit.
- Führer verfügen über Selbstvertrauen, Entschlossenheit und Ausdauer (v. a. gegenüber mächtigen Gegnern).
- Führer wecken wichtige Motive bei den Geführten, v. a. Anschluss-, Macht- und Leistungsmotive.
- Führer haben eine außergewöhnliche Bereitschaft zum Risiko, scheuen keine persönlichen Wagnisse.
- Führer haben hohe Erwartungen an die Geführten (z. B. in Bezug auf Entschlossenheit, Ausdauer, Selbstaufopferung, Leistung), gleichsam aber auch ein hohes Vertrauen in die Geführten.
- Führer bewerten die Geführten grundsätzlich positiv (sind stolz auf sie, loben sie, usw.).
- Führer bemühen sich um die Entwicklung der Geführten (z. B. Entwicklung von Kompetenzen, Förderung des Vertrauens in die eigene Leistungsfähigkeit).
- Führer zeigen symbolische Verhaltensweisen (z. B. zur Demonstration der eigenen Entschlossenheit).
- Führer verstehen sich in der Selbstdarstellung und in der Schaffung eines positiven Images (z. B. in Bezug auf ihre Kompetenz, Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit).
- Führer leben ihre Vision (demonstrativ) vor.
- Führer zeichnen sich durch moralische Integrität (z. B. Fairness, Redlichkeit, Verantwortlichkeit, Übereinstimmung von Worten und Taten) aus.
- Führer fungieren als Sprachrohr der Gemeinschaft.

- Führer gleichen ihre Werte und Vorstellungen in der Kommunikation mit den Geführten an deren Werte und Vorstellungen an.
- Führer zeigen oft ein außergewöhnliches Verhalten (z. B. in Bezug auf Interaktion oder Innovation).
- Führer sind anregende Kommunikatoren, die Botschaften einfallsreich und emotional ansprechend transportieren.

### Der Geführte (flammable material)

Charismatische Führung – verstanden als ein Interaktionsprozess – setzt jedoch nicht nur Führende im beschriebenen Sinne voraus. Vielmehr bedarf es zur Entstehung einer charismatischen Führungsbeziehung auch des Vorhandenseins von Geführten, die bereit sind, dem Führer sowie seiner Vision zu folgen. *Carrington/Combe/Mumford* (2019, S. 336) liefern mit ihrer Auffassung vom Set von Überzeugungen davon, wie Personen agieren bzw. interagieren sollen, um einen idealisierten künftigen Zustand zu erreichen, ein Minimalverständnis einer solchen Vision. Mit ihrer **Theorie der Visionsbildung** (Vision Formation Theory; *Strange/Mumford* 2002) postulieren sie den Prozess, den Führende in Krisen benutzen, um Geführten Sinnangebote in obige Richtung mit dem Ziel der Erzeugung von „shared mental models“ gehend zu unterbreiten. In der erwähnten Studie, die als Fallstudie konzipiert war, die eine schleichende krisenhafte Entwicklung zum Gegenstand hatte, waren es allerdings die Führenden, die sich den Wirklichkeitsinterpretationen der Geführten anschlossen.

Der charismatische Führungsansatz legt eine ganz bestimmte Vorstellung vom charismatisch Geführten zu Grunde. Wie oben bereits angedeutet, ist dies weniger der rein materiell orientierte Mensch, sondern vielmehr der Sinn (in seinen Tätigkeiten, in seinem Leben) suchende Mensch. Das grundlegende **Menschenbild** (☞ A. III. 1.2) sieht also in etwa wie folgt aus (vgl. *House/Shamir* 1993, S. 89f.):

- Menschen sind nicht nur pragmatisch und zielorientiert. Selbstinteresse kann nicht als alleinige Antriebsfeder angesehen werden. Das Verhalten wird auch durch Gefühle, ästhetische Werte u. ä. motiviert. Menschen streben danach, sich selbst auszudrücken.
- Menschen sind motiviert, ihre Selbstachtung zu erhalten und zu erhöhen. Diese resultiert aus ihrem Selbstwertgefühl, das eng mit sozialen Normen und kulturellen Werten verbunden ist, sowie dem Glauben an ihre Fähigkeit, Einfluss auf die relevante Umwelt nehmen und die hieraus erwachsenden Aufgaben bewältigen zu können (sog. „Selbstwirksamkeit“).

- Menschen sind motiviert, sich selbst als authentisch wahrzunehmen und damit ein Gefühl der Selbstkonsistenz, auch zwischen ihrer Person und ihrem Verhalten zu erzeugen und fortzuschreiben.
- Diese Authentizität (im Sinne eines Selbst-Konzepts) wird teilweise durch eine stabile, aber nicht unbeeinflussbare Hierarchie von identitätsgenerierenden Lebenssituationen (z. B. Familie, Beruf) herausgebildet. Diese Hierarchie definiert die relative Bedeutung einer jeden Lebenssituation.
- Menschen werden durch Zutrauen in die Zukunft genauso motiviert wie durch eine rationale Kalkulation von Erfolg oder Misserfolg.

Die sich an das Modell von *Klein/House* (1995) anlehrende Forschung zur Bedeutung des Geführten im Interaktionsprozess der charismatischen Führung widmet sich dabei zunehmend den einzelnen Charakteristika, die eine Präferenz für charismatische Führung begründen. So konnte empirisch eine Verbindung von eher extrovertierten, verträglichen, offenen und emotional stabilen Persönlichkeiten mit einer Präferenz für charismatische Führung gezeigt werden (vgl. *Thoroughgood/Sawyer* 2018; *Thoroughgood/Sawyer/Baldock* 2020). Erklären lässt sich dies u. a. durch die mit einer stärkeren Extraversion verbundene höhere positive Affektivität sowie energetischen und zugewandten Wesenszügen (vgl. *Thoroughgood/Sawyer/Baldock* 2020, S. 230). Letztere sind ebenfalls charakteristisch für eine hohe Verträglichkeit, die selbst wieder verbunden ist mit einer positiv assoziierten Teamorientierung, die ihrerseits auch die Präferenz für charismatische Führung vorhersagen kann (vgl. *Thoroughgood/Sawyer* 2018). *Ehrhart/Klein* (2001, S. 173) sahen eine solche Präferenz, hier für einen charismatischen Vorgesetzten gegenüber einem beziehungs- bzw. aufgabenorientierten, in einer allerdings sehr eingeschränkt (Methode und Teilnehmende) zu interpretierenden Studie, bei insgesamt 30 % der befragten Studierenden als gegeben an.

### Das Umfeld charismatischer Führung (oxygen)

Diese Überlegungen werden ergänzt durch das üblicherweise als ideal für charismatische Führung konstatierte Umfeld, denn die Entstehung einer charismatischen Führungsbeziehung wird nach allgemeiner Einschätzung (vgl. *House/Shamir* 1995, Sp. 891 ff.) vor allem durch eine krisenhafte Situation auf der **Meso-Ebene** (Organisation) bzw. **Makro-Ebene** (Gesellschaft) begünstigt. So wird charismatische Führung zumeist in Situationen als wahrscheinlich erachtet, in denen viel auf dem Spiel steht – etwa die Freiheit eines Volkes (z. B. im Fall von *Mahatma Gandhi* als charismatisch erlebter politischer

Führer) oder das Überleben einer Unternehmung (z. B. im Fall von *Lee Iacocca* als charismatisch erlebter *Chrysler-Manager*).

Daneben wird neben der Krisenhaftigkeit auf ähnliche, aber weitere spezifizierte Situations- und Kontextmerkmale verwiesen, die die Attribution von Charisma an Führende erleichtern (vgl. *Davis/Gardner* 2012). So scheint gerade das Subtile und Nebulöse hierbei die Phantasie von (potenziell) Geführten besonders anzuregen. So kommt Charisma gerade in ambigen und undurchsichtigen Situationen relativ stark zum Tragen. Hingegen wird beispielsweise in Situationen und Kontexten, die klare Leistungssignale aufweisen, eher auf diese Bezug genommen, wenn es darum geht, führungsbezogene Zuschreibungen zu bilden (vgl. *Jacquart/Antonakis* 2015).

### Die Folgen charismatischer Führung (fire)

Damit das „Feuer“ Charisma brennen kann, werden in der Metaphorik von *Klein* und *House* (1995) also „Sauerstoff“ (eine krisenhafte Situation), ein „Funke“ (initiierender Führer) sowie „entflammbares Material“ (empfangliche Geführte) benötigt. Damit ist klar, dass das Fehlen eines Elementes den ganzen Prozess erst gar nicht entstehen ließe. *Conger* (1993) weist aber sehr wohl darauf hin, dass auch eine Situation, die große Möglichkeiten in sich birgt, ebenfalls ein geeignetes Spielfeld für charismatische Führer sei. Wir sollten uns deshalb nicht nur auf Krisensituation konzentrieren, zumal dadurch die organisationale Realität weiter eingefangen werden kann. Wie aber sieht das „Feuer“ selbst aus? Was sind die prognostizierten Wirkungen einer charismatischen Führungsbeziehung?

In der Theorie wird diesbezüglich übereinstimmend die zentrale These formuliert (vgl. *Conger* 2011, S. 88), dass eine charismatische Führung(-sbeziehung) Wirkungen zeigt, wie sie keine andere Führungsform je erreichen könnte. So verheißt z. B. *Bass* (1985) eine weit überdurchschnittliche Leistung („performance beyond expectations“). *House/Shamir* (1995) haben diesen Effekt mit dem Begriff des **Motivationsyndroms** bezeichnet. Diese Bezeichnung meint ein

„Gefolgschaftsverhalten, das Verhaltensweisen beinhaltet wie die Bereitschaft, länger zu arbeiten, freiwillig unangenehme und mühevollen Arbeiten zu übernehmen sowie im Interesse der Vision und der Gemeinschaft eigene Interessen zurückzunehmen“ (*House/Shamir* 1995, Sp. 891).

Wichtig zu erwähnen ist hier, dass die zahlreichen unterstützenden empirischen Befunde verschiedenste Personengruppen einbeziehen (zum Beispiel Arbeitsgruppe

oder US-Präsidenten) und auch auf verschiedenen Methoden basieren (Befragung, Laborexperiment, Inhaltsanalyse, Interviews, Beobachtung sowie Dokumentenanalysen).

Die Fokussierung auf die (empirische) Erfolgswirksamkeit finden wir dabei gerade auch in einer weiteren Perspektive auf charismatische Führung: Die klassische **führerzentrierte Sicht** beschäftigt sich in althergebrachter Manier der Eigenschaftstheorie (s. B. II. 1) insbesondere mit den Attributen und Eigenschaften von charismatischen Führenden sowie ferner – gerade auch in aktueller Forschung im Einklang mit der transformationalen Führung – damit, wie charismatische Führende kraft ihrer besonderen Verhaltensweisen organisationalen Erfolg hervorbringen (vgl. *Banks u. a.* 2018). Neben dem direkten Blick auf Eigenschaften und Verhaltensweisen wird von *Reh/Van Quaquebeke/Giessner* (2017) auch auf **körperbezogene Signale** geschaut, die insbesondere für den ersten Eindruck wichtig sind und kognitive Prozesse im Sinn der Informations-Prozess-Theorie triggern und zwar mit spezieller Fokussierung auf eine charismatische Führungspersönlichkeit. Sie stellen eine Fülle solcher ausgehenden Signale zusammen, die sie **unter vier Kategorien** der sozialen Urteilsbildung aufführen: **Macht** und **Moral** sowie **Kompetenz** und **Wärme**. „Materialisiert“ finden sich solche Signale in der physischen Erscheinung (z. B. Größe und Gesichtsform (z. B. länglich), Gesichtszügen (z. B. vertikale Linien, symmetrisch), Körperhaltung (u. a. vertikale Spannung) und Körperbewegung (weniger kreisend) wie auch der Reinheit und Sauberkeit (z. B. weiße Kleidung) oder in der unmittelbaren Umgebung (Körper im Raum: z. B. höher positioniert).

*Maran u. a.* (2019) assistieren, um am physischen Ausdruck anzusetzen, indem sie nachweisen, dass der überdurchschnittlich häufige und längere Blick in die Augen des Publikums eine Charismazuschreibung fördert. Die (evolutionäre) Bedeutung des Blicks u. a. für die Lenkung von Aufmerksamkeit wurde bereits für Säuglinge und Kinder nachgewiesen (vgl. *Csibra/Gergely* 2009). Spiegelverkehrt fanden *Gerpott u. a.* (2019) experimentell für eine sich herauschälende Führungsperson, die mehr Blicke als andere auf sich zog, was bei Männern noch ausgeprägter war, gepaart mit höheren Anzahl von aktiven Gesten durch die in Führungsverantwortung gehenden Personen als bei Nicht-Führenden. Damit unterscheidet sich die gerade referierte Perspektive insbesondere vom *Weber'schen* Zugriff, der die besonderen Ziele, die als Funktion der außergewöhnlichen Gabe des Führenden und der situationsbegünstigten Zuschreibung des Ge-

führten erreicht werden können, in den Fokus stellte (vgl. *Antonakis* 2018, S. 61).

Auch führerzentrierte Perspektiven denken den Geführten mit, doch letztlich dominiert die Vorstellung davon, dass es die Führenden sind, die über ihre außergewöhnlichen Qualitäten mittels spezifischer Verhaltensweisen die prägende Determinante der Führungsgleichung darstellen. So motiviert er oder sie bspw. den Geführten, vermittelt Ideale und Wertvorstellungen, oder stimuliert Identifikation. Die Vielfalt unterschiedlicher Verhaltensweisen der Führenden haben wir bereits in der obigen Darstellung präsentiert. *Antonakis u. a.* (2016) greifen die Kritik an der Vielfältigkeit der unterschiedlichen konzeptuellen Definitionen sowie speziell der Redundanz mit der transformationalen Führung auf. Sie verdichten vorliegende Definitionen und kommen unter Verwendung einer nicht-tautologischen Konstruktdefinition, also die Ergebnisse von Charisma nicht in der Begriffsbestimmung bereits mitdenkt (vgl. *van Knippenberg/Sitkin* 2013), zu folgender grundsätzlicher Begriffsdefinition (*Antonakis u. a.* 2016, S. 304):

„Charisma is values-based, symbolic, and emotion-laden leader signaling.“

Der charismatische Effekt sei dabei über drei Verhaltensweisen der Führenden zu erzielen (*Antonakis u. a.* 2016, S. 304, übersetzt):

- (1) Begründung der Mission durch Berufung auf Werte, die richtig von falsch unterscheiden,
- (2) Symbolische Kommunikation, um die Botschaft lebendig und deutlich zu vermitteln, zu veranschaulichen und die moralische Einheit des Kollektivs zu verkörpern (zu Ritualen als symbolischer kommunikativer Führungsprozess ohne personalisierte Direktansprache des Führenden siehe *Islam/Keliher* 2018),
- (3) Demonstration von Leidenschaft für und Glauben an die Mission über emotionale Ansprache.

*Antonakis u. a.* (2016) formulieren jedoch dann auch explizit, dass der Effekt des Charismas wiederum von der Akzeptanz des Geführten abhängt – wodurch deutlich wird, dass auch primär führerzentrierte Perspektiven, wenngleich eher vernachlässigend, eine Berücksichtigung des Geführten erwägen.

*Banks u. a.* (2018) beschäftigen sich auf Grundlage dieser Definition mit einer angemessenen Operationalisierung sowie nachfolgend einer Untersuchung der Antezedentien und Relation zu ausgewählten Ergebnismaßen. Inhaltsanalytisch beschreiben sie eine geeignete Messung



der charismatischen Führung über die Komponenten der attribuierten wie verhaltensbezogenen idealisierten Einflussnahme transformationaler Führung sowie über die inspirierende Motivation und visionäre Kommunikation (vgl. *Banks u. a.* 2018, S. D. II. 3). Gerade diese Subdimensionen nutzen sie dann auch, um zu untersuchen, was charismatische Führende von nicht charismatischen Führungspersonen unterscheidet, wobei sie sich insbesondere auf die Ausprägung der Big Five sowie die allgemeine Intelligenz fokussieren. Sie legen dabei nicht nur im Einzelnen die signifikante meta-analytische Aufklärungskraft dar, sondern nehmen auch eine Unterscheidung der relativen Wichtigkeit der untersuchten Prädiktoren für die einzelnen charismatischen Subdimensionen vor (vgl. *Banks u. a.* 2018, S. 517): Für die attribuierte und verhaltensbezogene idealisierte Einflussnahme erwies sich dabei – wenig romantisch anmutend – die allgemeine Intelligenz (*cognitive ability*) mit rund 46 % bzw. 51 % relativer Gesamtvarianzerklärung als bester Prädiktor. Gefolgt wurde diese erst mit weitem Abstand von rund 19 % bzw. 20 % relativer Aufklärungskraft von der Verträglichkeit als stabile interindividuelle Persönlichkeitseigenschaft. Bei der inspirierenden Motivierung zeigte sich ein anderes Bild: Hier konnte die allgemeine Intelligenz mit 16 % relativer Varianzaufklärung nur als zweitstärkster Prädiktor eingehen. Mit rund 49 % relativer Varianzaufklärung bestätigte sich allerdings der hohe positive Einfluss der Extraversion, deren innerster Kern die Etablierung zugewandter, warmer und nährnder Verbindungen ermöglicht und deren Expression die Leidenschaft und positive, hoffnungsvolle Gestimmtheit der Führungsperson zum Ausdruck bringen können (vgl. *Banks u. a.* 2018; *Bono/Judge* 2004).

Auch wenn damit natürlich Tendenzen dessen, was eine charismatische Persönlichkeit ausmacht beschrieben werden, bleibt jedoch kritisch zu hinterfragen, inwiefern die theoretische Formulierung einer (im Ursprungskonzept) gottgegebenen außergewöhnlichen (Gnaden-) Gabe (vgl. *Burns* 1978; *House* 1977; *Weber* 1947) überhaupt empirisch erfasst werden kann. Bekräftigt wird dies durch die insgesamt eher schwache bis moderate Höhe der Varianzaufklärung durch die untersuchten Antezedenzen.

Für die Relation zu organisationalen Erfolgsmaßen ergibt sich ein klareres Bild: Neben den einschlägigen Metaanalysen zur Wirksamkeit der transformationalen Führung (S. D. II. 3), deren inhärenter Bestandteil eine charismatische Komponente ist, ergänzen *Banks u. a.* (2018) auch hier Befunde: Außergewöhnliche Anstrengungsbereitschaft (OCB) sowie individuelle, grup-

penbezogene und organisationale Leistung waren stabil positiv mit der charismatischen Führung verbunden. Weitere empirische Ergebnisse finden wir später im Kontext der transformationalen Führung.

Neben der ungebrochenen und innerhalb der Erforschung der charismatischen Führung gar zugenommenen effizienzorientierten Sicht, stehen ferner pragmatische und integrierende Aspekte der Umsetzung von charismatischer Führung in der gegenwärtigen Forschung im Mittelpunkt, sodass wir nun noch einen Blick auf aktuelle Tendenzen wagen möchten. Auch hier sind die Erklärung und Prädiktion von herausragenden Leistungen von Führungskräften ein wesentliches Prinzip, wobei, wie *Au* (2016, S. 95) konstatiert, fundamentale Prinzipien der gesellschaftlichen Führung weiterhin Bestand haben.

Ein besonderes Interesse genießt dabei ein Modell, das *Mumford* (2006) und seine Kollegen (vgl. auch *Mumford/Van Doorn* 2001) in Rückgriff auf die Arbeiten *Webers* (1980 [1922], 1947) entwickelten. Das sog. **CIP-Modell**, das erklären sollte, warum einige herausragende Führungspersönlichkeiten – wie bspw. *Benjamin Franklin*, der eher pragmatisch führte, in Abwesenheit charismatischer Führungsgrundsätze erfolgreich sind, orientiert sich dabei an einem holistischen Verständnis des Führungsprozesses. Es postuliert die Abhängigkeit der Erfolgswirksamkeit der jeweiligen Stile von situativen Bedingungen – wobei die Unterschiede in den Modellen maßgeblich in Krisensituationen hervortreten, da diese die Notwendigkeit und Bedeutsamkeit der Sinnzuschreibung durch den Führenden stärken (vgl. *Allen u. a.* 2020).

Die Art und Weise, in der Führende den Geführten eine Sinnhaftigkeit vermitteln, ist dabei das zentrale Element der Differenzierung zwischen den drei präskriptiv differenzierten Führungsstilen der charismatischen, ideologischen und pragmatischen Führung (vgl. *Hunter u. a.* 2011). So sind pragmatische Führende eher im „Hier und Jetzt“ verortet und an Problemlösungen orientiert, wählen einen logischen Ansatz der rationalen Überzeugung, während charismatische Führende visionär sind, positive Emotionen nutzen, um ein Bild einer hoffnungsvollen Zukunft zu zeichnen und eine kollektive Identität auf dem Weg zum gemeinsamen Ziel betonen (vgl. *Allen u. a.* 2020). Ideologische Führende verfolgen ebenfalls einen visionsbasierten Ansatz, jedoch nutzen sie die Kraft der negativen Affektivität in Bezug zur aktuellen Situation und befürworten eine Rückkehr zu traditionellen, von den Geführten akzeptierten Werten und Traditionen. Die Sicht des CIP-Modells denkt also explizit den Ge-