

Universität Konstanz

Fachbereich für Politik- und Verwaltungswissenschaft

**Diplomarbeit 2003**

**TRÄGT CHARISMATISCHE FÜHRUNG  
IN KOMPLEXER UND DYNAMISCHER UMWELT  
ZUM FÜHRUNGSERFOLG BEI?**

Nataly Naeschke

Am Fuhrenkampe 44

30419 Hannover

Tel.: 0511/ 796169

Nataly.Naeschke@gmx.de

1. Gutachter: Prof. Dr. Klimecki

2. Gutachter: Prof. Dr. Soeffner

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
1.1	Ausgangslage	1
1.2	Fragestellung und Zielsetzung	2
1.3	Vorgehensweise	3
1.4	Wahl der Methodik und Begründung	4
<b>2</b>	<b>CHARISMATISCHE FÜHRUNGSTHEORIEN</b>	<b>6</b>
2.1	Begriff, Entstehung und Entwicklung	6
2.2	Darstellung des charismatischen Führungsprozesses	11
2.2.1	Situative Voraussetzungen	14
2.2.2	Verhaltensweisen des Führenden	17
2.2.3	Persönlichkeitsmerkmale des Führenden	20
2.2.4	Eigenschaften der Geführten	22
2.3	Effekte charismatischer Führung	24
2.4	Zusammenfassung	30
<b>3</b>	<b>FÜHRUNGSERFOLG</b>	<b>32</b>
3.1	Begriff und Bedeutung	32
3.1.1	Die kontextualistische Position	33
3.1.2	Die individualistische Position	36
3.2	Erfassung und Messung	37
3.3	Erfolgsindikatoren	40
3.4	Zusammenfassung	46
<b>4</b>	<b>ZUSAMMENFÜHRUNG VON CHARISMA UND ERFOLG</b>	<b>49</b>
4.1	Ergebnisse aus eigener Untersuchung	49
4.2	Ergebnisse aus anderen empirischen Untersuchungen	66
4.3	Kritische Beurteilung der Ergebnisse	71

<b>5</b>	<b>SCHLUSSBEURTEILUNG</b>	<b>74</b>
5.1	Kritische Schlussbemerkungen	74
5.2	Ausblick	79
<b>6</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>82</b>

# ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

## **Abbildungsverzeichnis:**

Abbildung 2-1: Effekte charismatischer Führung	28
Abbildung 4-1: Bezugsrahmen für Effekte und Indikatoren	50
Abbildung 4-2: Schnittmenge der identischen Effekte und Erfolgsindikatoren	51

## **Tabellenverzeichnis:**

Tabelle 3-1: Übersicht der Erfolgsindikatoren in Anlehnung an Witte (1995)	44
Tabelle 4-1: Ordnungsraster - Charismatische Führung und Erfolg	62
Tabelle 4-2: Ergebnismatrix zum Zusammenhang zwischen Charisma und Erfolg	63
Tabelle 4-3: Empirisch angewandte Erfolgsindikatoren	71

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Ausgangslage

Arbeitsplätze abgebaut, Betriebsfeiern abgesagt, Weihnachtsgelder gekürzt und Prämien gestrichen: die Zeiten sind nicht gerade rosig. Sowohl Unternehmen als auch deren Mitarbeiter werden immer mehr mit komplexen Umweltbedingungen konfrontiert, müssen sich zunehmend mit turbulentem Wandel auseinandersetzen und nicht vorhersagbare Veränderungen bewältigen. Kein Wunder also, dass in solchen Situationen der Ruf nach charismatischen Führern immer lauter wird? Erst kürzlich erklärt DIE ZEIT<sup>1</sup> das starke Verlangen nach Charismatikern als „Reflex auf die moderne Unübersichtlichkeit“, denn „Heldengeschichten reduzieren die Komplexität.“ In Krisenzeiten sollen charismatische Topmanager mit ihrer mitreißenden Kraft und Stärke helfen, den Schwierigkeiten des Umbruchs und Wandels erfolgreich zu trotzen. Einleuchtend, dass auch charismatische Führungstheorien in den letzten Jahren in Theorie und Praxis zunehmend wieder in den Vordergrund rücken. Obwohl für eine gewisse Zeit unbeachtet, ist Charisma anscheinend wieder Thema geworden. Doch warum, und was ist dran an diesem Trend?

Natürlich liegt der Grund dafür nicht nur an der Faszination am Charisma als solchem. Vielmehr erhält charismatische Führung ihre Aufmerksamkeit durch den mit ihr verbundenen unterstellten Nutzen - dem Führungserfolg. Unter der Führung des charismatischen Managers Jack Welch zum Beispiel „hat sich der Umsatz von General Electric mehr als verfünffacht“<sup>2</sup>. Charismatische Führung also als Erfolgsrezept für eine ausgezeichnete Unternehmenssteuerung?

Dafür spricht einerseits, dass den charismatischen Führungskonzepten wohl kaum wegen eines Modetrends soviel Bedeutung beigemessen wird. Auch erscheint intuitiv einleuchtend: Wer, wenn nicht ein charismatischer Führer, könnte die Geführten sonst davon überzeugen, selbst in Krisenzeiten mit einer gemeinsamen Vision die Ziele einer Organisation zu verwirklichen?

---

<sup>1</sup> 23.12.2002, Zitat von Oswald Neuberger, Professor für Personalwesen an der Universität Augsburg

<sup>2</sup> WirtschaftsWoche (19.10.2000)

Dagegen kann andererseits argumentiert werden, dass vor dem Hintergrund einer sich immer schneller wandelnden Umwelt auch Teamarbeit, laterale Kooperation, entscheidungsfähige und eigenverantwortliche Mitarbeiter, etc. zunehmend in Literatur und Realität Beachtung finden. Es gehe eben auch ohne Charisma, und zwar bis ganz nach oben - das machten Hintergrundlenker wie die Brüder an der Spitze von Aldi vor, konstatiert Rolf Wunderer von der Universität Sankt Gallen<sup>3</sup>.

Doch wie passt einerseits die Forderung nach eigenständigen Mitarbeitern, andererseits die Führung durch charismatische Persönlichkeiten in turbulenter Umwelt zusammen? Wie sollte ein charismatischer Führer seine ihm hingebungsvoll Untergebenen zum kritischen Mitdenken in Zeiten des innovativen Umbruchs animieren können? Welche Chancen und welche Risiken verbergen sich hinter der charismatischen Führung? Die skizzierten Fragen verweisen auf den Zusammenhang zwischen charismatischer Führung und Führungserfolg. In der vorliegenden Arbeit soll dieser untersucht werden.

## **1.2 Fragestellung und Zielsetzung**

Pointiert lautet die Forschungsfrage dieser Arbeit: Trägt charismatische Führung in komplexer und dynamischer Umwelt zum Führungserfolg bei? Schon ein flüchtiger Blick in die Literatur verrät: Ja, für ein Unternehmen gibt es eindeutig wünschenswerte und somit erfolgreiche Ergebnisse, wenn charismatische Führungspersönlichkeiten am Werke sind. Auch lassen die von den Medien verbreiteten Erfolgsgeschichten über Charismatiker wie Bill Gates (Microsoft), Anita Roddick (The Body Shop) oder Lee Iacocca (Chrysler) an deren Effektivität keinen Zweifel.

Wird sich jedoch intensiver mit der Literatur auseinandergesetzt, ergibt sich ein viel komplexeres, undurchsichtigeres Bild bezüglich der vorliegenden Frage. Sowohl über die Effekte charismatischer Führung als auch über die eigentliche Wirksamkeit der Führung hinsichtlich des Unternehmenserfolges wird vielschichtig und teilweise kontrovers diskutiert. Das Thema an sich ist facettenreich. In der Literatur werden

---

<sup>3</sup> DIE ZEIT (23.12.2002)

von den Autoren jeweils nur einzelne Aspekte herausgegriffen und behandelt. Für die vorliegende Fragestellung fehlt ein strukturierter Überblick, der die Ergebnisse einzelner Forscher zusammenträgt und differenziert einordnet. In dieser Arbeit wird angestrebt, dieses Defizit auszugleichen.

Ob charismatische Führung zum Führungserfolg beiträgt, ist somit eher rhetorisch und provokativ zu verstehen: Natürlich ist die Forschungsfrage zu bejahen, aber das ist eben noch nicht alles. Vielmehr muss zwischen den vielen unterschiedlichen Meinungen und Forschungsergebnissen sorgfältig unterschieden werden.

Hauptziel ist es, eine differenzierte Antwort auf die vorliegende Fragestellung zu geben. Es soll Klarheit geschaffen werden, in welchen Punkten Charismatiker eindeutig erfolgreich für das Unternehmen agieren und in welchen Punkten Vorsicht vor einem zu vorschnellen Schluss geboten ist. Das Ergebnis der Diplomarbeit soll darin bestehen, ein Ordnungsraster über den Zusammenhang zwischen charismatischer Führung und Führungserfolg zu erstellen. Es wird angestrebt, die Sonnen- und Schattenseiten charismatischer Führung im Hinblick auf ihren Erfolg prägnant darzustellen und kritisch zu analysieren.

### **1.3 Vorgehensweise**

Zunächst wird im folgenden Abschnitt (Kapitel 1.4) der methodische Aufbau der Arbeit beschrieben. Gezeigt wird, welche Methodik ausgewählt und warum sich dafür entschieden wurde.

Die zwei „Eckpfeiler“ der Arbeit sind charismatische Führungstheorien einerseits und Führungserfolg auf der anderen Seite. In Kapitel 2 geht es daher zunächst um charismatische Führungstheorien. Charismatische Führung wird definiert. Relevante Theorien werden begründet ausgewählt, um anhand der wichtigsten Variablen den charismatischen Führungsprozess darzustellen. Die für die Fragestellung wesentlichen Aussagen über die Effekte der charismatischen Führung werden herausgefiltert und zusammengestellt.

Kapitel 3 legt den Fokus auf Führungserfolg. Auch hier wird zunächst geklärt, was unter erfolgreicher Führung zu verstehen ist. Es soll dargestellt werden, wie Forscher den Erfolg von Führung greifbar und somit messbar machen. Daraus lassen sich Erfolgsindikatoren entwickeln, die am Ende dieses Kapitels dargestellt werden.

In Kapitel 4 wird ein Ordnungsraster erstellt. Die beschriebenen „Eckpfeiler“ charismatische Führungstheorien und Führungserfolg werden zusammengeführt. Es wird der Frage nachgegangen, welche der in Kapitel 3 aufgezeigten Erfolgsindikatoren in einem Zusammenhang zu den in Kapitel 2 beschriebenen Effekten charismatischer Führung stehen. Die in den vorangegangenen Kapiteln dargestellten Ergebnisse werden strukturiert, analysiert und zusammengefasst. Es werden Thesen über den Zusammenhang von charismatischer Führung und Führungserfolg generiert.

In Kapitel 5 werden die gewonnenen Ergebnisse zusammengefasst, und es wird ein Fazit gezogen.

#### **1.4 Wahl der Methodik und Begründung**

Um das angestrebte Ziel zu erreichen, wird eine deskriptive Studie durchgeführt. Das bietet sich an, weil das Ziel deskriptiver Untersuchungen „primär Beschreibung und Diagnose, nicht aber vorrangig Ursachenforschung, Erklärung und Theorienprüfung“ (Diekmann 1999: 32) ist.

Trotz vielfältiger Untersuchungen und Ergebnisse vor allem aus dem nordamerikanischen Raum bleibt das Phänomen der charismatischen Führung noch immer ein relativ unbekannter und vager Bereich. Diesen zu beschreiben und zu diagnostizieren erscheint im Rahmen dieser Diplomarbeit sinnvoll. Durch eine deskriptive Studie können Ansatzpunkte für weiterführende empirische Ursachenforschung geschaffen werden. Um das unbekannte Terrain greifbarer zu machen und um möglichst viele relevante Aspekte hinsichtlich der Forschungsfrage zu sammeln, wird die bestehende Literatur über charismatische Führungstheorien und Führungserfolg herangezogen. Es ist zu klären, welche Faktoren und Aspekte für eine Antwort der Forschungsfrage wichtig und nützlich sind, und in welchen

Punkten die Literatur keine Antworten parat hat bzw. nur spärliche Erklärungen bietet. Die auf dieser Basis gewonnenen Daten lassen es dann zu, Phänomene und Zusammenhänge zu analysieren. In diesem Fall geht es darum, ein Ordnungsraster zu erstellen, das Ergebnisse aus der Literatur bündelt und übersichtlich darstellt.

## 2 CHARISMATISCHE FÜHRUNGSTHEORIEN

### 2.1 Begriff, Entstehung und Entwicklung

In diesem Abschnitt wird geklärt, was unter charismatischen Führungstheorien zu verstehen ist. Dazu ist es zunächst sinnvoll, einen Blick auf die Genese dieser Theorien zu werfen. So können Definitionen von Charisma zeitlich eingeordnet und diskutiert werden.

Erstmals taucht der Begriff Charisma in Bezug auf Herrschaft und Führung Anfang der zwanziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts auf. Weber (1980 [Orig.1921]) war es, der den aus der christlichen Theologie stammenden Begriff des Charisma (altgriechisch: „Gnadengabe“ oder „Geschenk Gottes“) erstmals für die Soziologie fruchtbar machte (Viertelhaus 2000: 807). In seinem Buch „Wirtschaft und Gesellschaft“ beschäftigte er sich unter anderem mit der Frage, unter welchen Umständen ein Befehl bei den Geführten Gehorsam findet. Als legitim anerkannte Herrschaftsform unterschied der Soziologe dabei neben legaler und traditionaler Herrschaft einen dritten Idealtypus: die charismatische Herrschaft. Hierbei ist das Charisma des „Herrn“ der Legitimitätsgrund, warum die Gefolgschaft die Herrschaft anerkennt (Weibler 2001: 159). Während traditionale und legale Herrschaft den „stets wiederkehrenden, normalen Alltagsbedarf“ (Weber 1980: 654) deckten, würden bei charismatischen Herrschaftsformen weit über das normale Maß hinaus Anforderungen und Bedürfnisse von Gemeinschaften abgedeckt.

Charisma wiederum definiert Weber (1980: 140)

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

Auf das Charisma-Konzept von Weber wird im Laufe dieses Kapitels noch ausführlicher eingegangen. Es soll an dieser Stelle nur darauf hingewiesen werden, wie bedeutsam Webers Werk für die weitere Entwicklung der Charisma-Forschung

ist. Schließlich greifen „die meisten Theorien charismatischer Führung auf seine grundlegenden Gedanken zurück“ (Hauser 1999: 1004).

So wurden Webers konzeptionelle Überlegungen zur charismatischen Führung zunächst in den dreißiger Jahren innerhalb der Eigenschaftstheorie der Führung aufgegriffen. Grundlegend war hier die Annahme, dass die Eigenschaften der Führerpersönlichkeit die entscheidenden Einflussgrößen auf den Erfolg oder Misserfolg von Führung darstellten (Wunderer 2000: 58). Wie bei Weber wird auch innerhalb des Eigenschaftsansatzes „Charisma als eine Qualität der Persönlichkeit insofern gewertet, als es außergewöhnliche Qualitäten von Individuen bezeichnet, vor allem im Bereich zwischenmenschlicher Anziehung“ (Delhees 1995: 904).

Allerdings dominierte der Eigenschaftsansatz innerhalb der Führungsforschung nur bis in die späten vierziger Jahre (Bryman 1996: 277). Danach wurde es in der Führungsforschung lange Zeit zunächst still um Webers Charisma-Konzept: Was wissenschaftlich fundierte Auseinandersetzungen angeht, so stellt Steyrer (1995: 38) von wenigen Arbeiten abgesehen eine Wirkungs- und Rezeptionslücke von vier Jahrzehnten fest. Im Rahmen der betriebswirtschaftlich fundierten Führungsforschung habe Charisma bis in die frühen achtziger Jahre so gut wie keine Rolle gespielt.

Erst Ende der achtziger Jahre gab es einen regelrechten Boom charismatischer Führungstheorien. „Management researchers suddenly became very interested in charismatic leadership“ (Yukl 1998: 204). Charismatische Konzepte wurden in der Führungsforschung und in der Organisationspsychologie theoretisch fundiert und in einem neuen Paradigma verortet, dem sogenannten „New Leadership Approach“. Dieses Paradigma umfasst eine Reihe von Ansätzen. Diesen ist die Konzeption eines Führers gemeinsam, der seinen Untergebenen eine Vision vermittelt, welche die organisatorischen Ziele widerspiegeln (Bryman 1996: 280). Zu solchen Ansätzen zählen symbolische Führung, transformationale Führung, visionäre Führung und eben die charismatische Führung. Von House/ Shamir (1995: 878) wird diese Klasse von Theorien als neocharismatischer Führungsansatz bezeichnet.

Der „New Leadership Approach“ kann als eine Renaissance des Eigenschaftsansatzes begriffen werden, denn die Persönlichkeit des Führers rückte nun wieder in den Mittelpunkt des Interesses. Allerdings konnten „nunmehr über eine vereinfachende Eigenschaftsanalyse hinaus Verhaltensweisen, Einflussnahme und situative Variablen Berücksichtigung finden“ (Hentze/ Kammel 1996: 68).

### ***Aktueller Forschungsstand***

Wie ist der Forschungsstand heute und worin manifestiert er sich? Steyrer (1999: 145) identifiziert in einer Literaturrecherche<sup>4</sup> rund 220 Arbeiten, die sich aus unterschiedlichen sozialwissenschaftlichen Perspektiven dem Thema Charisma widmen. Zwei Drittel dieser Arbeiten bezögen sich auf organisatorisch-wirtschaftliche Kontexte, die nahezu alle nach 1985 erschienen seien. Conger/ Kanungo (1998: 3 ff.) betonen des weiteren, „today interest in charismatic leadership has blossomed.“ Im Gegensatz zu den vielen *theoretischen* Arbeiten der Vergangenheit „several dozen *empirical* investigations of charismatic leadership in organizations have now been conducted.“

Bemerkbar macht sich der Interessenzuwachs an charismatischer Führung auch, wenn verschiedene Ausgaben von „Stogdill`s Handbook of Leadership“ (Bass 1981; 1990) miteinander verglichen werden<sup>5</sup>. So finden sich in dem Handbuch aus den achtziger Jahren von den rund 5000 zitierten Studien nur ein Dutzend Artikel zum Thema Charisma, das gerade auf einer Seite abgehandelt wird. Während dessen widmen sich im Buch von 1990 immerhin 37 Seiten dem Thema. Wunderer (2000: 60) wiederum sieht unter anderem einen Beleg für den „in den letzten Jahren sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis“ erneuten Bedeutungszuwachs dieser traditionsreichen Führungstheorien in den zahlreich publizierten Biographien von Staatsmännern und Wirtschaftsführern. „Es ist also davon auszugehen, dass das Phänomen Charisma seit Beginn der achtziger Jahre - zumindest im angloamerikanischen Einflussbereich - auf enormes Forschungsinteresse stieß, das ungebrochen anhält“, resümiert Steyrer (1995: 39).

---

<sup>4</sup> Stand von 1997

<sup>5</sup> Dieses Buch erhält seine Bedeutung dadurch, weil „es als *das* Referenzbuch für Führungsstudien angesehen wird“ (Conger/ Kanungo 1998: 3).

Tatsächlich hat das Thema „charismatische Führung“ im deutschsprachigen Raum kaum Aufmerksamkeit erhalten. Nach Steyrer (1995: 40) wurde im Bereich der BWL kein nennenswerter Beitrag geleistet. Aus seiner Literaturrecherche entspreche der deutschsprachige Anteil der Arbeiten über Charisma rund sieben Prozent, wovon gerade drei Prozent aus dem Bereich der Managementforschung kämen. Die wenigen vorhandenen Arbeiten seien obendrein „meist kritischer bis ablehnender Natur“ (Steyrer 1999: 145). Gründe für das fehlende Forschungsinteresse in Deutschland lägen unter anderem in der „Befangenheit gegenüber den ‚charismatischen‘ Phänomenen der eigenen Geschichte“ (Zingerle 1981: 136) aufgrund der leidvollen historischen Erfahrungen. Auch stehe dem ausgeprägten amerikanischen Individualismus ein kollektivistischer Kulturkontext in Mitteleuropa gegenüber, wo man eher versuche, die Allgemeininteressen zu berücksichtigen (Steyrer 1999: 147). „Während also hierzulande die Dialektik zwischen Charisma und Bürokratie stets zugunsten des letzteren entschieden wird, obsiegt im anglo-amerikanischen Denken das erstere“ (Steyrer 1995: 58).

Zwischen amerikanischer und deutscher Forschung ist bezüglich der Charisma-Diskussion also sorgfältig zu unterscheiden. In der vorliegenden Arbeit wird aufgrund des deutschen Forschungsdefizits auf Quellen aus den USA zurückgegriffen. Wegen der kulturellen Unterschiede ist jedoch erhöhte Vorsicht geboten (Hofstede 2001)<sup>6</sup>, wenn die amerikanischen Ergebnisse auf den deutschen Sprachraum übertragen werden sollen. Allerdings verweist Hauser (2000: 18) in Bezug auf diese Schwierigkeit auf die neuesten Ergebnisse der GLOBE-Studie<sup>7</sup> von 1998, die effektives Führungsverhalten in 60 Ländern dieser Erde untersucht. Das Ergebnis hierbei laute, charismatisches Führungsverhalten schein universell erfolgreich zu sein. Somit könne das Problem der Kulturunterschiede relativiert werden. Auch DIE ZEIT<sup>8</sup> bemerkt hierzu, in dieser „bisher größten interkulturellen Studie“ zeigten 170 Wissenschaftler, „dass die Sehnsucht nach Leitfiguren universell ist“ und dass „weltweit ähnliche Eigenschaften als charismatisch empfunden werden.“

---

<sup>6</sup> Der Autor hat die Unterschiede im Denken und sozialem Handeln zwischen den Mitgliedern von mehr als 50 modernen Nationen untersucht.

<sup>7</sup> GLOBE steht für „The Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness Research Program“.

<sup>8</sup> 23.12.2002

### **Gründe für die Popularisierung**

Wie die Genese charismatischer Führungstheorien in Deutschland und in den USA in der Vergangenheit bis heute ihren Lauf nahm, wurde beschrieben. Warum aber sind die Überlegungen aus den Anfängen des vergangenen Jahrhunderts für die Führungs- und Organisationsforschung wieder aktuell geworden? Gründe für die „Popularisierung des Charisma-Konzeptes“ liegen nach Weibler (1997: 29) darin, dass im Zuge der Unternehmenskulturdebatte Werte und Normen für die organisationale Steuerung immer bedeutsamer erachtet werden und Charismatiker eben „vor allem auf dieser emotionalen Ebene wirken sollen“ bzw. dafür als „außergewöhnlich geeignet scheinen.“ Hauser (1999: 1004) erklärt den Interessenzuwachs an der charismatischen Führungstheorie mit der stetig wachsenden Dynamik und Komplexität der Umwelt. Diese Entwicklung stelle die Grundlage derjenigen Führungstheorien vermehrt in Frage, die auf rationalen Erwartungstheorien aufbauten. Weil die Umwelt immer weniger planbar ist, kann der Führende immer weniger eine Weg-Zielbeschreibung vornehmen und dem Geführten wird es weniger möglich, sinnvoll seine Erwartungen zu bilden. Folge ist, dass vermehrt die Eigenmotivation und Aktivierung der Mitarbeiter im Vordergrund steht, „die durch charismatische Führungstheorien erklärt werden können. Es zeigt sich, dass die charismatische [...] Führung einen größeren Einfluss auf die Leistungsfähigkeit einer Organisation hat als andere Formen der Führung“ (Hauser 1999: 1004). In den durch Angst und Unsicherheit geprägten Situationen „liegt der Ruf nach charismatischen Führern nahe“ (Weibler 1997: 29). Sie sollen Selbstvertrauen festigen und mit einer visionären Kraft den Glauben vermitteln, dass Mitarbeiter trotz Sprunghaftigkeit und Wandel der Umwelt ihre Ziele erreichen und für das Unternehmen etwas bewirken können. Da Komplexität und Dynamik der Umwelt wie dargestellt eng mit charismatischer Führung verknüpft sind, bilden sie Bestandteil der vorliegenden Forschungsfrage. In 2.2.1 wird auf diese Situationsvariable noch eingegangen.

### **Begriffsdefinition**

Am Ende dieses Abschnitts soll der Begriff „charismatische Führung“ so spezifiziert werden, wie er im Laufe dieser Arbeit verstanden wird und wie er einer modernen, also zeitgemäßen Definition gerecht werden könnte. Webers Definition wurde bereits genannt. Nach Hauser (1999: 1005) spezifiziere Weber jedoch weder die situativen

und personellen Voraussetzungen noch die dabei ablaufenden Prozesse. Im Folgenden wird sich daher an eine Definition von Hauser (1999: 1005)<sup>9</sup> gehalten: Charismatische Führung wird hierbei

„als ein Phänomen verstanden, bei dem sich die Geführten aufgrund bestimmter Persönlichkeitsdispositionen und Verhaltensweisen des Führenden sowie situativer Bedingungen emotional an den Führenden binden, sich mit dem Führenden, seiner Vision und dem Kollektiv identifizieren, die Vision des Führenden internalisieren und sich über das erwartbare Maß hinaus für die Erreichung dieser Vision einsetzen.“

## **2.2 Darstellung des charismatischen Führungsprozesses**

In der vorgestellten Definition klingen bereits die wichtigsten Variablen des charismatischen Führungsprozesses an. Beispiele für diese Variablen sind Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensweisen des Führenden. Anhand bestimmter Variablen und ausgewählter Theorien wird in diesem Abschnitt versucht, den charismatischen Führungsprozess ausführlich darzustellen und inhaltlich näher zu bestimmen. Dazu wird zunächst eine kurze Übersicht über die vorhandene Literatur mit ihren unterschiedlichen Schwerpunkten gegeben. Auf dieser Basis wird begründet, welche Theorien für die Darstellung des Prozesses herangezogen werden. Danach werden die Variablen des charismatischen Führungsprozesses erläutert.

Trotz der Vielfältigkeit der Theorien „liegen doch die Unterschiede eher im Detail als im Grundsätzlichen“ (Weibler 2001: 162). Die Vertreter der verschiedenen Ansätze haben ein einheitliches Erkenntnisinteresse. Dieses läuft nach Weibler (2001: 162) auf die Frage hinaus, „was charismatische Führer von ‚normalen‘ Führern unterscheidet, und welche besonderen Effekte eine charismatische Führungsbeziehung bei den Geführten provoziert.“

### ***Einteilung und Auswahl charismatischer Führungstheorien***

Die „Unterschiede im Detail“ sind bei Hauser (2000: 31 ff.) herausgearbeitet, und es wird sich im Folgenden an seiner Einteilung orientiert. Er unterscheidet zwischen

---

<sup>9</sup> Diese Definition entstand in Anlehnung an House et al. (1997).

soziologischen, organisationspsychologischen und psychoanalytischen Modellen charismatischer Führung. Während sowohl die soziologische als auch die organisationspsychologische Schule Charisma als soziale Kraft versteht, beschäftigen sich psychoanalytische Theorien unmittelbar und fast ausschließlich mit individuellen Prozessen. Die psychoanalytischen und auch die soziologischen Theorien gehen nur wenig auf insbesondere organisationstheoretisch interessante Situationsparameter ein. Verhaltensweisen des Führenden werden in diesen Ansätzen nur am Rande gestreift (Hauser 2000: 46).

Deshalb wird in der vorliegenden Arbeit wie bei Hauser der Schwerpunkt auf organisationspsychologische Modelle gelegt. Kennzeichen dieser Forschungsrichtung ist es, das Charisma-Konzept als relational zu begreifen. Es werden die persönlichen Attribute des Führenden, dessen Verhaltensweisen, die Bedürfnisse, Werte und Wahrnehmungen der Anhängerschaft sowie Situationsvariablen zueinander in Beziehung gesetzt (Conger/ Kanungo 1988: 24). Von den organisationspsychologischen Modellen werden in dieser Arbeit einige ausgewählt, an denen der charismatische Führungsprozess exemplarisch erläutert wird.

Während psychoanalytische Arbeiten gänzlich ausgeklammert werden, soll jedoch von den soziologischen Theorien das Charisma-Konzept von Weber berücksichtigt werden. Wie Conger/ Kanungo (1998: 12) treffend bemerken, „any discussion of charismatic leadership in organizations must start with [...] Weber who applied the term ‚charismatic‘ to leaders in the secular world.“ Außerdem habe Weber einen prägenden Einfluss auf die späteren organisationspsychologischen Ansätze zur charismatischen Führung ausgeübt (Conger 1993: 280).

Auf welche organisationspsychologischen Theorien soll nun Bezug genommen werden? In der angelsächsischen und deutschen organisationspsychologischen Literatur unterscheidet Hauser (1999: 1005) zwischen neun „wichtigen“ Modellen, die sich mit dem Phänomen Charisma auseinandersetzen. Er wählt hierbei solche Ansätze aus, die historisch oder theoretisch bedeutsam sind. Letzteres hat er an der Präsenz der Ansätze in der Literatur festgemacht. Auf alle neun Modelle in dieser Arbeit einzugehen, wird als nicht notwendig und der Überschaubarkeit halber auch

als nicht sinnvoll erachtet<sup>10</sup>. Um die wichtigsten Variablen des charismatischen Führungsprozesses näher zu illustrieren, kann sich vielmehr exemplarisch auf einige wenige Ansätze konzentriert werden. Warum das Konzept von Weber ausgewählt wurde, wurde bereits begründet. Weiterhin erscheinen für die vorliegende Arbeit drei der neun organisationspsychologischen Modelle für die Darstellung als besonders geeignet.

### **Über die einzelnen Modelle**

Auf das Modell von House (1977) wird sich bezogen, weil es „in einer Reihe von Arbeiten empirisch geprüft und im Wesentlichen bestätigt ist“ (Hauser 1999: 1005). Er war einer der ersten, der eine umfassende Theorie der charismatischen Führung aus organisationspsychologischer Sicht vorlegte. „Diese Theorie war der Ausgangspunkt und Inspiration für eine Fülle neuer und umfassenderer Führungstheorien“ (Hauser 2000: 48).

Weiterhin findet die Arbeit von Conger/ Kanungo (1987) Beachtung, da die Autoren aus attributionstheoretischer Perspektive „die wichtigsten Variablen charismatischer Führung zeigen“ (Hauser 2000: 70).

Gewicht erhält außerdem das Konzept von Bass (1985) zur sogenannten transformationalen Führung, weil dieses Modell ebenfalls empirisch breit gestützt ist (Hauser 1999: 1005). In Abschnitt 4.2 wird auf die empirischen Ergebnisse dieses Ansatzes zurückgegriffen. Innerhalb des von Bass<sup>11</sup> (1985) entwickelten Ansatzes bildet Charisma eine zentrale Komponente. Ob dieses Konzept trotzdem noch zur Familie der charismatischen Führungstheorien gehört, wird in der Literatur kontrovers diskutiert. Einerseits verwenden viele Autoren die Begriffe „transformational“ und „charismatisch“ synonym<sup>12</sup>. Andererseits finden sich eine Reihe von Vertretern, die ausdrücklich die Begriffe voneinander abgrenzen<sup>13</sup>. In dieser Arbeit interessieren vor allem die Ergebnisse bzw. die Wirkungen transformationaler Führung. In Bezug auf das Charisma-Konzept gibt es nach Conger/ Kanungo (1998: 69) keine

---

<sup>10</sup> Eine detaillierte Darstellung aller neun Modelle findet sich bei Hauser (2000: 47 ff.).

<sup>11</sup> Bass ist zwar einer der „prominentesten Vertreter“ (Weibler 2001) transformationaler Führung, aber auch z.B. Tichy/ Devanna (1995) haben eine Theorie dazu entwickelt.

<sup>12</sup> Vgl. Conger/ Kanungo (1994: 441), Avolio/ Gibbons (1988: 276)

<sup>13</sup> Vgl. zur Abgrenzung der Begriffe Yukl (1998: 326), Steyrer (1991: 341 ff.)

fundamentalen Differenzen in den Verhaltensweisen oder Taktiken des Führers. „The two formulations of charismatic and transformational in the organizational literature are highly complementary and study the same phenomenon, only from different vantage points” (Conger/ Kanungo 1998: 69). Daher werden diese Ansätze in dieser Arbeit synonym verwendet.

Anhand der Konzepte von Weber, House, Conger/ Kanungo und Bass wird angestrebt, den Mechanismus charismatischer Führungstheorien exemplarisch abzubilden. In den folgenden vier Abschnitten werden die einzelnen Konzepte jeweils anhand verschiedener Variablen analysiert und beschrieben. Es handelt sich hierbei um Variablen, die in charismatischen Führungstheorien auftreten und bereits in der dargestellten Definition in Abschnitt 2.1 aufgeführt wurden<sup>14</sup>. Diese sind im einzelnen die *situativen Voraussetzungen* für Charisma (2.2.1), die *Verhaltensweisen des Führenden* (2.2.2), die *Persönlichkeitsmerkmale des Führenden* (2.2.3) sowie die *Eigenschaften der Geführten* (2.2.4). Die *Effekte charismatischer Führung* auf die Geführten und die Organisation stellen eine weitere wichtige Variable dar. Allerdings soll diese gesondert in Abschnitt 2.3 beschrieben werden, weil sie für die vorliegende Fragestellung von essentieller Bedeutung ist. Denn insbesondere der Effekt auf die Geführten stellt „letztendlich den Bezug zur Effizienz und Effektivität der Organisation“ (Hauser 2000: 106) her.

### **2.2.1 Situative Voraussetzungen**

In diesem Abschnitt soll geklärt werden, welche Kontextvariablen die verschiedenen Autoren als Ausgangspunkt charismatischer Führung betrachten. Es geht darum, wann und wie Charisma nach Meinung der Forscher entsteht und ob es bestimmte Faktoren gibt, die das begünstigen. Generell lässt sich sagen, dass „insbesondere die Krise als eine zentrale Voraussetzung für Charisma betrachtet wird“ (Hauser 1999: 1007).

Schon *Weber* (1980) sieht den Ausgangspunkt einer charismatischen Herrschaft in einer krisenhaften Notsituation, „die aufgrund von ökonomischen, politischen, ethischen oder religiösen Umständen entstehen kann“ (Viertelhaus 2000: 808). Sind

---

<sup>14</sup> Bei den Variablen wird sich an Hausers (1999: 1006) allgemeinem Führungsmodell orientiert.

diese situativen Voraussetzungen nicht mehr gegeben, hat auch die Existenz von reinem Charisma<sup>15</sup> ein Ende. Die Situation kann sich zum Beispiel dann verändern, wenn die Not gelindert wurde. Ob Charisma erhalten bleibt bzw. ob der Führer „Gehorsam und Gefolgschaft“ (Weber 1980: 655) findet, wird durch Erfolg entschieden. Dieser definiert sich allein dadurch, dass es der Gefolgschaft „wohlergeht“ (Weber 1980: 656). Ein Verlust des Erfolges führe zwangsläufig zum Verlust der Gefolgschaft (Hauser 2000: 34). Es handelt sich also um eine sehr „labile“ Herrschaftsform, die ausschließlich als „Anfangerscheinung“ (Weber 1980: 656, 147) denkbar ist. Lipp (1993: 16) kritisiert, Weber vernachlässige die Frage nach der „Entstehung“ von Charisma – den Bedingungen und Anstößen dieser Konstruktion. Auch Steyrer (1995: 36) moniert, dass bei Weber die sozialen Entstehungsbedingungen charismatischer Phänomene „mangelhaft“ bestimmt werden. Statt bloß von sozialen Krisen und Nöten als Ausgangspunkt charismatischer Herrschaft zu sprechen, bedürfe es vielmehr einer makro-theoretisch fundierten Krisentheorie.

Zu allgemeinen Situationsvariablen auf organisationaler Ebene sind erste Überlegungen bei *House* (1977) vorhanden (Hauser 1999: 1007 ff.). Er bezieht nämlich außer der Krise noch zwei weitere Situationsvariablen mit ein. Zum einen muss es für den charismatischen Führer die Möglichkeit geben, seine ideologische Botschaft kommunizieren zu können. Das sei nach House die Grundvoraussetzung charismatischer Effekte (Hauser 2000: 52). Zum anderen geht es bei House im Hinblick auf situative Faktoren darum, dass „nicht jede Arbeitsrolle gleichermaßen eine ‚ideologische Unterfütterung‘ benötigt“ (Hentze et al. 1997: 192). Das sei beispielsweise der Fall bei simplen, gering bedeutsamen und sozial wenig relevanten Arbeitsplätzen. Nach House` Überzeugung gebe es Situationen, in denen der Führer Sachrationalität betonen müsse und solche, die „dominant charismatische Führer erfordern“ (Hentze et al. 1997: 192). Auch gebe es Situationen, in denen beides notwendig sei. Es fällt auf, dass bei House die situativen Variablen doch sehr „allgemeiner Art sind und wenig auf Gegebenheiten in Organisationen Bezug nehmen“ (Hauser 2000: 52).

---

<sup>15</sup> Nur wenn charismatische Herrschaft entsteht, ist sie in ihrer „idealtypischen Reinheit“ (Weber 1980: 143) anzutreffen. Es kann dann zu einer Veralltäglicung des Charismas kommen, für die Weber Ursachen nennt und Lösungsmöglichkeiten für die Nachfolgerfrage in Bezug auf den neuen charismatischen Herrscher aufzeigt (vgl. z.B. die Zusammenfassung bei Steyrer 1995: 28).

*Conger/ Kanungo* (1987) wiederum sehen eine Krise nicht als unbedingt *notwendigen* Ausgangspunkt charismatischer Führung. Zwar bilden sich charismatisch Führende umso wahrscheinlicher in Zeiten heraus, in denen ein Wandel dringend erforderlich erscheint. „For instance, when a system is dysfunctional or when it faces a crisis, leaders find it to their advantage to advocate radical change, thereby creating a charismatic image for themselves” (*Conger/ Kanungo* 1987: 645). Doch auch in krisenlosen Epochen hat ein Charismatiker gute Chancen, als solcher definiert zu werden. So könne ein Führer Unzufriedenheit mit den gegebenen Bedingungen hervorrufen und gleichzeitig eine Vision von einer vielversprechenden Zukunft kommunizieren. Mehr noch, „the leader may precipitate a crisis where none existed previously” (*Yukl* 1998: 303).

Was die situativen Faktoren bei *Bass* (1985: 153) anbelangt, so hält er drei Determinanten für das Auftreten von transformationaler Führung für entscheidend: Erstens ist die externe Umgebung wie das historische, soziale, ökonomische und kulturelle Milieu bestimmend. „Transformational leadership is more likely to reflect social values and to emerge in times of distress and rapid change“ (*Bass* 1985: 154). Äußere Krisenbedingungen begünstigten das Auftreten von Charismatikern. Zum Beispiel erklärt der Autor die gewonnene Wahl Hitlers als Reaktion der Deutschen auf die politische und ökonomische Krise. Was die äußeren Bedingungen einer Organisation anbelangt, geht *Bass* (1985: 156) davon aus, „that transformational leadership is more likely to appear in an organization, particularly at its top, if the organization is located in a turbulent marketplace.“ Zweitens spielt die organisationale Umwelt nach *Bass* eine Rolle. Er nimmt an, transformationale Führung trete eher auf in organischen Organisationen mit unklaren Zielen und Strukturen sowie hohem Vertrauen seitens der Mitglieder als in mechanistischen Organisationen „where goals and structure are clear and/ or where members work under formal contracts“ (*Bass* 1985: 158). Die dritte Determinante ist nach *Bass* (1985: 153) die Persönlichkeit des Führenden. Zum Beispiel „leaders with specific values, principles, and ideals that are not mirrored in the current state of affairs are likely to be stimulated into transformational efforts” (*Bass* 1985: 182).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Charisma und Krise nicht voneinander zu trennen sind. Diese Überlegung wurde auch in der vorliegenden Fragestellung

berücksichtigt, denn es geht um charismatische Führung in *komplexer und dynamischer Umwelt*. Dieses ist ein weiter Begriff, der die Krise mit umfasst. Denn charakteristisch für eine solche Umwelt ist unter anderem auch das Aufkommen einer Krisensituation, die Wandel und Turbulenzen nach sich zieht. Damit wird in der Forschungsfrage dem Umstand Rechnung getragen, dass eine komplexe und dynamische Umwelt die Voraussetzung für charismatische Führerschaft bietet bzw. dass sich charismatische Führerschaft hier besonders leicht entfalten kann.

Die komplexe und dynamische Umwelt spielt auf einer ersten Ebene insofern eine Rolle, weil sie als Voraussetzung für charismatische Führung behandelt wird. Auf einer zweiten Ebene stellt die komplexe und dynamische Umwelt den Kontext für das Zustandekommen von Führungserfolg dar: Es soll herausgefunden werden, ob auch in einer solchen Situation charismatische Führung zum Erfolg beiträgt. Diese Perspektive wird in 3.3 noch einmal ausführlich aufgegriffen.

## **2.2.2 Verhaltensweisen des Führenden**

Dieser Aspekt wird am umfangreichsten behandelt, denn “the greatest amount of both theoretical development and empirical research on charismatic leadership to date has been in the area of leader behaviors” (Conger/ Kanungo 1998: 13). Auch die Autoren, die in dieser Arbeit vorgestellt werden sollen, zählen zu diesen Verhaltensforschern. Anhand dieser Variable wird analysiert, welche Verhaltensweisen der jeweilige Autor für charismatische Prozesse ausfindig gemacht hat. Allgemein beläuft sich der gemeinsame Nenner der Ansätze auf „die Mitteilung von visionären, sinngebenden und optimistischen Kommunikationsinhalten“ (Hauser 1999: 1012).

Bei *Weber* (1980) werden allerdings konkrete Verhaltensweisen noch nicht genannt. Beispielsweise ist nur von den außergewöhnlichen Eigenschaften und Fähigkeiten des Führers die Rede. Weber habe darauf verzichtet, das Spezifische an Charisma begrifflich zu präzisieren (Viertelhaus 2000: 808). Jedoch kennzeichnet er das Phänomen bereits als Beziehungskategorie. Es geht um ein bestimmtes Verhältnis zwischen Führer und Geführten, „in welchem die Führungsperson eine revolutionäre Idee präsentiert, ein überragendes ‚Bild‘ oder ein Ideal, das über das Unmittelbare,

das Naheliegende, das Vernünftige hinausgeht“ (Hentze et al. 1997: 189). Der Führer bewegt sich bewusst außerhalb der gesellschaftlichen Normen, „sprengt Regel und Tradition“ und findet in Notzeiten mit Hilfe seiner als „übernatürlich“ wahrgenommenen Fähigkeiten außergewöhnliche Lösungen, die aus der Krise führen (Weber 1980: 658/ 654). Diese Charakterisierung deutet bereits sinngebende und visionäre Elemente an.

Etwas genauer beschreibt *House* (1977: 194 ff.) in seinem Ansatz das Verhalten des charismatisch Führenden, wenn er eine Reihe von spezifischen Verhaltensweisen identifiziert. Die wichtigste ist, dass der Führende ideologische, zukunftsweisende und für die Geführten emotional bedeutsame Ziele in Wertbegriffe artikuliert (Hentze et al. 1997: 192). So lebt der Führer bestimmte Werte vor, um die grundlegende Wertstruktur der Geführten zu verändern. Nach *House* steht der charismatisch Führende sozusagen Modell für die Geführten, in dem er sich für die Vision selbst aufopfert. Durch ihr eigenes Verhalten sind charismatisch Führende Vorbild und sie agieren gezielt, um für die Aufgabe angemessene Motive der Geführten zu erwecken (Hentze et al. 1997: 192). Auch verhält sich der Charismatiker nach *House* fürsorglich gegenüber seinen Mitarbeitern, kommuniziert Erfolge und gibt sich als kompetenter Experte mit bestimmten Fähigkeiten aus. Des weiteren versucht der Führer „Impression-Management-Verhalten“ zu zeigen. Nach *Hausers* (2000: 50) Verständnis beeinflusst der Führer das Fremdbild so, dass es seinen eigenen Zielvorstellungen entspricht. Somit steuere der Führende die Wahrnehmung seiner Person. Eine weitere typische Verhaltensweise ist, dass der charismatisch Führende hohe Erwartungen an die Geführten formuliert (*House* 1977: 198). Zugleich vertraut er in die Fähigkeiten der Mitarbeiter, diese Erwartungen zu erfüllen. Schließlich spricht der Führer Motive wie Macht, Zugehörigkeit und Leistung an, die für die Aufgabe wichtig sind.

*Conger/ Kanungo* (1987) stellen in ihrem Ansatz die Verhaltensweisen des Führers gänzlich in den Vordergrund, denn sie entwickelten eine verhaltensorientierte Theorie der charismatischen Führung. Die Autoren nehmen an, dass „a leader`s charismatic role, like any other type of leadership role (e.g. task, social, participative), is considered an observable behavioral process that can be described and analyzed in terms of a formal model“ (*Conger/ Kanungo* 1998: 47). Bei Charisma handele es

sich um ein Attributionsphänomen. Vor allem von seinem Verhalten, aber auch von seinen Fähigkeiten und der Situation hänge es ab, ob die Geführten dem Führer charismatische Qualitäten zuschreiben (Yukl 1998: 302). Um herauszufinden, wann diese Attribution umso wahrscheinlicher eintritt, haben Conger/ Kanungo untersucht, was charismatische von nicht-charismatischen Führern unterscheidet. Ergebnis: „Charismatic leaders differ from other leaders by their ability to formulate and articulate an inspirational vision and by behaviors and actions that foster an impression that they and their mission are extraordinary“ (Conger/ Kanungo 1994: 442). Charisma wird eher solchen Führern zugeschrieben, die sich mit einer idealisierten Vision gegen den Status quo wenden. Dabei genießen sie die volle Akzeptanz der Geführten, weil „sie sehr feinfühlig für die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Geführten sind“ (Conger/ Kanungo 1998: 49). Weiterhin verhalten sich charismatisch Führende auf unkonventionelle Weise, um ihre Ziele zu realisieren. Mit innovativen Strategien wollen sie ihre Vision erreichen. Sie beeindrucken durch ihre hohe Expertise, ihre Umweltsensibilität und ihre extraordinary Art. Führer werden auch dann eher als charismatisch betrachtet, wenn sie persönliche Risiken für das Erreichen der Vision eingehen<sup>16</sup>.

Bass (1985) wiederum unterteilt das Führungsverhalten „in broad categories“ (Yukl 1998: 325). Danach muss das Verhalten des transformational Führenden durch vier Komponenten geprägt sein. Erstens: „Leadership is *charismatic* such that the follower seeks to identify with the leaders and emulate them“ (Bass 1998: 5). Solche Führer sind konsequent und bereit, Risiken einzugehen. Es kann sich darauf verlassen werden, dass sie sich ethisch und moralisch richtig verhalten. Charisma stellt also eine Subkategorie dar. Zweitens soll sich der transformationale Führer *inspirierend und motivierend* verhalten. Teamgeist kommt auf, wenn er attraktive Zukunftsperspektiven vermittelt und zur Arbeitsleistung anspornt. Auch versprüht er Enthusiasmus und Optimismus und erklärt klar und eindeutig seine Erwartung. Bei der dritten Komponente geht es darum, die Geführten *intellektuell zu stimulieren*. Sie werden dazu angeregt, sich innovativ und kreativ zu verhalten. Eingefahrene Denkmuster sollen aufgebrochen werden, Probleme aus einem anderen Blickwinkel betrachtet und neue Wege beschritten werden. Die vierte Komponente schließlich

---

<sup>16</sup> Hier wurden nur einige Verhaltensweisen exemplarisch herausgegriffen. Für eine detaillierte Übersicht der Verhaltenskomponenten vgl. Conger/ Kanungo (1998: 51) oder Hauser (2000: 67).

bezieht sich darauf, dass der Führer seine Untergebenen *individuell beachten* soll. Als Coach oder Mentor geht er auf Einzelpersonen ein, indem er ihre individuellen Bedürfnisse berücksichtigt und ihnen mit Rat und Tat im Arbeitsprozess zur Seite steht. Er entwickelt ihre Potentiale und sorgt für ein unterstützendes Klima.

Diese Komponenten werden durch transaktionale Führung ergänzt „when the leader rewards or disciplines the follower depending on the adequacy of the follower`s performance“ (Bass 1998: 6). Hier unterscheidet Bass zwei weitere Subkomponenten: Bei der *bedingten Belohnung* vermittelt der Führer den Geführten, wie die angestrebte Belohnung zu erreichen ist. Bei *Management-by-Exception* überprüft der Führer ab und an die Arbeitsleistung der Geführten und greift nur bei unbefriedigenden Ergebnissen korrigierend ein.

### 2.2.3 Persönlichkeitsmerkmale des Führenden

Die Persönlichkeitsmerkmale hängen eng mit den Verhaltensweisen zusammen. Nicht jeder Autor vollzieht hier eine strikte Trennung. Problematisch ist nämlich, dass „Verhaltensweisen in der Regel nur in Verbindung mit der richtigen Persönlichkeit überzeugend vermittelt werden können“ (Hauser 2000: 105). Andererseits konnten zum Beispiel Howell/ Frost (1989: 265) belegen, dass durchaus charismatische Verhaltensweisen unabhängig von der Persönlichkeit erlernt werden können. Insgesamt fällt auf, dass die Autoren für einen Charismatiker vor allem ein starkes Selbstbewusstsein als charakteristisch ansehen.

Bei *Weber* (1980) allerdings gibt es „keinen unikalen charismatischen Persönlichkeitstyp“ (Hentze et al. 1997: 189). Einzig allein wird von den außerordentlichen Fähigkeiten des Charismatikers gesprochen, die als ein Geschenk Gottes interpretiert werden bzw. als eine göttliche Kraft, die ein Individuum empfangen hat (Weber 1980: 658). Es ist bei Weber demnach schwierig, von spezifischen Persönlichkeitscharakteristika des Charismatikers sprechen zu wollen. Wieder wird kritisiert, dass Weber es nicht für erforderlich halte, „das“ Spezifische am charismatischen Subjekt näher zu bestimmen (Steyrer 1995: 34 ff.). Die Frage nach einer Spezifikation des Exzeptionell/ Exemplarischen werde in keinster Weise aufgelöst. Entscheidend für die Legitimität der charismatischen Herrschaft sei, dass

sich die außergewöhnlichen Qualitäten des Herrn in der Praxis bewährten (Steyrer 1995: 27). „Wie die betreffende Qualität von irgendeinem ethischen, ästhetischem oder sonstigen Standpunkt aus ‚objektiv‘ richtig zu bewerten sein würde, ist natürlich dabei begrifflich völlig gleichgültig: darauf allein, wie sie tatsächlich von den charismatisch Beherrschten, den ‚Anhängern‘, bewertet wird, kommt es an“ (Weber 1980: 140). Somit liegt Charisma nach Weber allein in der Ansicht und der Empfindung der Geführten.

*House* (1977) wird hierbei wesentlich konkreter: Nach ihm erhöhen bestimmte Führungseigenschaften die Wahrscheinlichkeit, als charismatisch wahrgenommen zu werden. Dazu zählen ein starker Drang nach Macht, ein hohes Selbstbewusstsein bzw. –vertrauen und starke Überzeugungen in Bezug auf eigene moralische Wertvorstellungen (House 1977: 193). Diese Eigenschaften sind Grundlage für ein überzeugendes und glaubwürdiges Auftreten des Führers.

Bei *Conger/ Kanungo* (1987) ist es schwieriger, spezifische Persönlichkeitsmerkmale eines charismatischen Führers ausfindig zu machen. Zwar nehmen auch sie an, ein starkes Selbstvertrauen erhöhe die Zuschreibung von Charisma (Hentze et al. 1997: 195). Darüber hinaus sollte ein Charismatiker soziale Sensibilität besitzen und fähig sein, die Situation einzuschätzen. Hauser (2000: 70) bemängelt generell in diesem Ansatz, dass die Autoren Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensweisen des Führenden vermischen, „wodurch die Ordnung der Variablen verloren geht.“ Sie gehen sogar soweit, dass sie sich von der Idee einer spezifisch charismatischen Persönlichkeit abwenden. Das liegt in der Erkenntnis begründet, dass die Eigenschaften der charismatischen Person nicht in jeder Situation und Kultur die gleichen sind (Hauser 2000: 65).

Auch bei *Bass* (1985) werden die Persönlichkeitsmerkmale des Führenden nicht weiter vertieft. Nach Hentze/ Kammel (1995: 807) bleibt bei Bass die Frage offen, „welches Eigenschaftsprofil transformational Führende aufweisen sollten.“ Hauser (2000: 56) findet diesbezüglich lediglich, dass „charismatische Führung laut Bass auf bestimmten Fähigkeiten wie zum Beispiel die Artikulation der Bedürfnisse und Hoffnungen der Geführten, intellektuellem Niveau, viel Energie, Selbstvertrauen, starken Ich-Idealen und Selbstbestimmung des Führenden basiert.“

### 2.2.4 Eigenschaften der Geführten

Aussagen zu den Geführten sind am wenigsten zu finden, denn “the topic of the followers of charismatic leaders is very poorly explored” (Conger/ Kanungo 1998: 19 ff.). Das Wissen hierüber ist insofern begrenzt, da es einzig allein auf theoretischen Spekulationen und einigen wenigen Fallstudien basiert.

Beispielsweise sind bei *Weber* (1980) die Geführten nur auf eine sehr allgemeine Art dadurch gekennzeichnet, dass sie den Führer voll und ganz anerkennen „infolge eines gefühlsbetonten Glaubens an die besonderen Qualitäten der Führungsperson“ (Hentze/ Kammel 1996: 68). Überhaupt geht *Weber* (1980: 670) davon aus, die charismatische Herrschaftsordnung sei vor allem bei primitiven Kulturen zu finden. *Steyrer* (1995: 34) kritisiert, dass „Wollen und Können einzig und allein beim Führenden liegen“ und bei *Weber* Charisma ein „diffuses, ideologisch verklärtes Eigenschaftskonstrukt“ werde. Außerdem sei die Gefolgschaft passiver Teil einer zur Einseitigkeit erstarrten Relation - sie habe blind zu gehorchen, werde zur Maschine im klassisch bürokratischen Sinn und habe den Weg freizumachen für die wirklichen Helden der Geschichte.

Ebenfalls unspezifisch äußert sich *House* (1977) zu den Eigenschaften der Geführten. Die Aussagen bezüglich der Wirkung charismatischer Führung könnten dahingehend interpretiert werden, dass ähnlich wie bei *Weber* eher von abhängigen, blind gehorchenden Anhängern auszugehen ist. Nach *House* ruft charismatische Führung bei den Geführten ein hohes Maß an Loyalität, an Einsatzwillen, gar an Hingabe für den Führer hervor. Uneingeschränkt würden sich die Geführten mit dem Führer, seinen Werten, Zielen, Aufgaben und Verhaltensweisen identifizieren. Auch seien sie gehorsam gegenüber dem Führenden (*Hauser* 2000: 49). Jedoch wird hierbei noch nichts über die Persönlichkeitsdispositionen der Geführten ausgesagt, so dass diese Frage bei *House* wohl eher unbeantwortet bleiben muss.

*Conger/ Kanungo* (1998: 19 ff.) befassen sich intensiver mit den „Charakteristika und der Dynamik der Geführten“. Sie zeichnen das Bild eines schwachen, abhängigen Geführten, unterscheiden aber zwischen verschiedenen organisationalen Kontexten. Meistens suchten sich die Untergebenen ihre Führer gar nicht aus. In solchen

Situationen könnten die Führer sehr wohl durchsetzungsfähige, selbstbewusste Mitarbeiter vorfinden. Anders verhält es sich in Unternehmen, die von einem Charismatiker gegründet werden. Hier seien die Geführten freiwillig, denn Wandel und neue Möglichkeiten würden ihnen eröffnet werden. „Followers are attracted to the charismatic leader because of a more constructive identification with the leader`s abilities, a desire to learn from him or her, a quest for personal challenge and growth, and the attractiveness of the mission” (Conger/ Kanungo 1998: 20). Die Autoren konstatieren, dass solche Geführten ihre Potentiale als besser berücksichtigt empfinden. Die persönliche Anerkennung des Führers werde zur Messlatte des Selbstwertes der Geführten. „A dependency then developed to the point that the leader largely defined one`s level of performance and ability” (Conger/ Kanungo 1998: 20). Die Geführten fühlten sich verpflichtet, den Erwartungen des Führers zu entsprechen. Ohne die Anerkennung des Führers bekämen sie ein Gefühl des Versagens und hätten Angst, verachtet und verbannt zu werden. Conger/ Kanungo (1998: 21) bezeichnen diese Abhängigkeit als „dark-side dynamics“.

Einen völlig anderen Stellenwert erhalten die Geführten bei Bass (1985). Eine Passivität im Sinne einer blinden Gefolgschaft kann der Rolle der Geführten in diesem Ansatz nicht zugeschrieben werden. Denn Autonomie und Partizipation sollen nach Auffassung von Bass vom Führer bei den Mitarbeitern hervorgerufen und ausdrücklich gefördert werden. Bass (1985: 57) betont, dass „unquestioning acceptance of the leader is not an absolute essential consequence of charismatic leadership.“ Auf einige Geführte träfe dieses vielleicht zu. Um einen Führer zu akzeptieren und anzuerkennen, müsse ihm aber nicht unbedingt ständig nach dem Mund geredet werden. Gerade in einer argumentativen Atmosphäre könne ein Führer beides sein – charismatisch und um bestimmte Ansichtspunkte kämpfend. Bass (1985: 58) kommt daher zum Schluss, dass „in high-technology industry, strong substantive argumentation may be characteristic of charismatic leaders and their immediate technical subordinates. Unquestioning acceptance may be completely absent.“

Es lässt sich zusammenfassen, dass ein intensiverer Blick in die einzelnen Konzeptionen der Forscher sehr differenzierte Schwerpunktsetzungen verrät. Während Weber in den zwanziger Jahren den Grundstein für das Thema legt und

bereits einen groben Überblick über die wichtigsten Variablen und Zusammenhänge gibt, werden die Autoren der siebziger und achtziger Jahre schon wesentlich detaillierter. House (1977) macht seine Überlegungen für den organisationalen Kontext brauchbar, bleibt aber noch sehr unspezifisch in der Bestimmung der Situation. Conger/ Kanungo (1987) konzentrieren sich vor allem auf die Verhaltensweisen eines charismatisch Führenden und grenzen sich als einzige der hier vorgestellten Autoren von der Vorstellung ab, die Krise sei eine *unbedingte* situative Voraussetzung für charismatische Prozesse. Schließlich verarbeitet Bass (1985) das charismatische Konzept in seinem Ansatz, in dem er es durch weitere Komponenten ergänzt. Er macht den Ansatz für die Praxis brauchbarer und entgegnet den potentiell negativen Konsequenzen charismatischer Führung, wenn er die Förderung von Partizipation und Autonomie der Geführten fordert. Trotzdem ist allen Ansätzen gemeinsam, dass die Persönlichkeitsdispositionen der Geführten nur wenig untersucht werden. Im folgenden Abschnitt rücken nun die Geführten in den Mittelpunkt. Denn es soll geklärt werden, welche Effekte charismatische Führung bei ihnen auslöst.

### 2.3 Effekte charismatischer Führung

Für die vorliegende Fragestellung ist es bedeutsam, die Effekte charismatischer Führung zu erläutern. Wirkt sich charismatische Führung auf den Führungserfolg aus? Im Folgenden werden nun zunächst die Aussagen der vier vorgestellten Autoren bezüglich der Effekte charismatischer Führung beschrieben. Im Anschluss daran wird auf weitere empirische Ergebnisse anderer Autoren zurückgegriffen.

Bei *Weber* (1980) führt die charismatische Herrschaft zu einer „ganz persönlichen Hingabe“ der Geführten, zu einer "Umformung von innen her" und zu einer "Neuorientierung aller Einstellungen" (Weber 1980: 140 ff.). Außerdem verursacht sie den Effekt, dass die Anhänger aufgrund ihrer Gewissenspflicht formell freiwillige Sachleistungen satzungslos, unet, bedarfs- und fähigkeitsgemäß erbringen (Weber 1980: 660). Nach Hauser (2000: 35) bleibt jedoch bei Weber unklar, wie weit der Einfluss des Führenden auf die Verhaltensweisen der Gefolgschaft geht. Vorstellbar sei, der Führende könne von der Gefolgschaft durchaus ein negatives Verhalten verlangen. Auch ein Verhalten, „dass die normalen Werte und Normen verletzt.“

Ansonsten ist zu den Effekten charismatischer Führung auf die Geführten und auf die Organisation nichts zu finden. Die Wirkung dieser Herrschaftsform auf die Gesellschaft und deren Entwicklung hat Weber „wenig präzise analysiert“ (Hauser 2000: 37). Festzuhalten bleibt, dass Weber sein Konzept auch nicht zur Erklärung von Verhalten in Wirtschaftsorganisationen verwendet sehen wollte: Charisma lehnt „alles rationale Wirtschaften als würdelos ab“ (Weber 1980: 655). Charismatische Herrschaft sei bei Weber wirtschaftsfremd im Sinne einer geregelten rationalen Alltagswirtschaft (Steyrer 1995: 27). Deswegen sind auch keine Aussagen bezüglich des Effektes charismatischer Führung auf den Führungserfolg innerhalb einer Unternehmung zu erwarten. Auch entferne sich die heutige Situation von Unternehmungen immer weiter von den Vorstellungen Webers über die Wirtschaft, da er sie als stabil bzw. „geordnet“ (Weber 1980: 655) betrachtet. Von einer prognostizierbaren Wirtschaft im Sinne Webers kann aber angesichts der Umweltdynamik und – komplexität nicht gesprochen werden (Hauser 2000: 35). Aufgrund dieser Überlegungen ist dieser Ansatz für die Beantwortung der vorliegenden Forschungsfrage ungeeignet und wird daher nicht weiter verfolgt.

Für *House* (1977) ist der wohl wichtigste Effekt charismatischer Führung die Leistungssteigerung. Diese wird durch das beeinflusste Selbstwertgefühl der Geführten hervorgerufen. Sie stecken sich selbst höhere Ziele und haben das Gefühl, diese auch erreichen zu können. In der Tat haben empirische Überprüfungen ergeben, dass Geführte leistungsfähiger sind, wenn der Führer ihnen gegenüber Vertrauen zum Ausdruck bringt<sup>17</sup>. *House* (1977: 191) macht noch eine Reihe weiterer Effekte aus, die ein Charismatiker auf seine Gefolgschaft hat: Ohne ihn zu hinterfragen akzeptieren die Geführten den Führenden. Sie binden sich emotional an ihn, sind ihm gegenüber gehorsam, identifizieren sich stark mit ihm und versuchen sein Verhalten nachzubilden. Weiterhin ähneln die Vorstellungen des Führers denen der Mitarbeiter, die Vertrauen in die Korrektheit dieser Gedanken haben. Auch wirke charismatische Führung nach *House* intellektuell stimulierend (Hauser 1999: 1010).

Auch *Conger/ Kanungo* (1987) haben ein besonderes Augenmerk auf die Effekte charismatischer Führung gelegt. Diese Effekte werden durch die Verhaltensweisen

---

<sup>17</sup> In diesem Zusammenhang wird auch von Empowerment gesprochen, welches weiter unten noch ausführlich erläutert wird.

des Führenden hervorgerufen. Der Verdienst dieses Führungsansatzes liege zum einen darin, dass „charismatic leaders seek radical reforms for the achievement of their idealized goals and transform their followers (instead of directing or nudging them)” (Conger/ Kanungo 1998: 53). Aber auch in anderen Dingen, seien Charismatiker ihren Organisationen hilfreich und nützlich: Sie agieren als “status evaluators” (Conger/ Kanungo 1998: 63), weil sie ständig die Chancen und Risiken der Umwelt sondieren. Weiterhin setzten die Visionäre realistische Zukunftsaufgaben und Ziele für die Organisation, für Arbeitsgruppen und Individuen. Um diese Ziele zu erreichen beeinflussten sie Glauben, Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder (Conger/ Kanungo 1998: 63).

Die Autoren unterscheiden zwischen Effekten, die auf organisationaler oder Gruppenebene auftreten und solchen, die auf individueller bzw. auf Geführtenebene zu beobachten sind. Auf *organisationaler Ebene* bewirke charismatisches Führungsverhalten „hohe interne Kohäsion, geringen internen Konflikt, hohe Wertkongruenz und hohen Konsens“ (Conger/ Kanungo 1998: 63). Die Autoren erläutern, dass es einen größeren Übereinstimmungsgrad im Hinblick auf eine gemeinsam geteilte Vision gebe und mehr Einverständnis in Bezug auf die Mittel herrsche, um diese Vision zu erreichen.

Auf *individueller Ebene* stellen Conger/ Kanungo (1998: 63) die Wirkung eines Charismatikers auf das Verhalten und die Einstellungen der Geführten fest. Hierbei identifizieren sie ein hohes Maß an Verehrung, Vertrauen und Zufriedenheit, dass die Geführten dem charismatischen Führer aufgrund spezifischer Verhaltensweisen entgegenbringen. Daneben beobachten die Autoren auch Effekte im Hinblick auf die Aufgabenerfüllung. Sie nehmen einen stärkeren Gruppenzusammenhalt an. Auch seien die Geführten bei der Erfüllung ihrer Aufgaben leistungsfähiger und erhielten das Gefühl, innerhalb der Organisation Ziele auch tatsächlich erreichen zu können (Conger/ Kanungo 1998: 64).

Das Konzept der transformationalen Führung von Bass (1985) wurde hinsichtlich seiner Wirkung von mehreren Studien bestätigt<sup>18</sup>. Für die vorliegende Arbeit nimmt

---

<sup>18</sup> Vgl. z.B. Waldman et al. (1987); Seltzer/ Bass (1987); Avolio et al. (1988)

dieses Konzept eine Sonderstellung ein. Denn viele empirischen Studien testeten und analysierten nicht irgendeine Wirkung, sondern direkt die *Erfolgswirksamkeit* von transformationaler Führung. Das heißt, hier wurden von den Forschern Erfolgsindikatoren entwickelt und geprüft. Zum Beispiel wurde herausgefunden, dass die Geführten unter transformationaler Führung effektiver und zufriedener gearbeitet haben. Dieser Ansatz soll an dieser Stelle nicht weiter verfolgt werden, weil sich der Abschnitt 4.2 noch ausführlich mit den empirischen Ergebnissen bezüglich der Erfolgswirksamkeit charismatischer Führung auseinandersetzt.

Vielmehr wird an dieser Stelle beschrieben, was noch außerhalb der Forschungen der vorgestellten Autoren bezüglich der Effekte charismatischer Führung herausgefunden wurde. Weibler (2001: 166 ff.) bemerkt, die Auseinandersetzung mit dem Charisma-Konzept habe eine Fülle empirischer Studien generiert. Deren Ziel sei es vor allem, die Effekte zu demonstrieren, die ein als charismatisch eingestuftes Führer im Vergleich zu einer blässeren Führungskraft provoziere. Hauser (1999: 1013 ff.) hat fünfzehn Effekte charismatischer Führung aufgezählt, die neun unterschiedliche Forscher<sup>19</sup> teils aus theoretischen Überlegungen sowie teils aus empirischen Überprüfungen identifizierten. Er hat die Ergebnisse der verschiedenen Autoren in einer Matrix aufgelistet und so herausgefunden, welche Effekte von mehreren Autoren gleichzeitig analysiert und welche davon nur vereinzelt von den jeweiligen Forschern belegt wurden.

**Abbildung 2-1** orientiert sich an der Arbeit von Hauser und gibt einen Überblick über die Effekte. Anhand der Abbildung wird deutlich, welche von den fünfzehn Effekten jeweils von den einzelnen Autoren bestätigt werden. Zum Beispiel haben mehrere Autoren den gleichen Effekt unabhängig voneinander bewiesen. Das könnte darauf hindeuten, dass bestimmte Themen besonders häufig in der Literatur aufgegriffen wurden. Haben sich jedoch nur wenige Autoren um einen bestimmten Effekt gekümmert, könnte das andersherum mangelndes Interesse signalisieren.

---

<sup>19</sup> Unter diesen Autoren befinden sich auch House (1977), Conger/ Kanungo (1987) und Bass (1985). Die übrigen sind Berlew (1974), Katz/ Kahn (1978), Sashkin (1988), Kets de Vries (1988), House/ Shamir (1993) und Steyrer (1995).

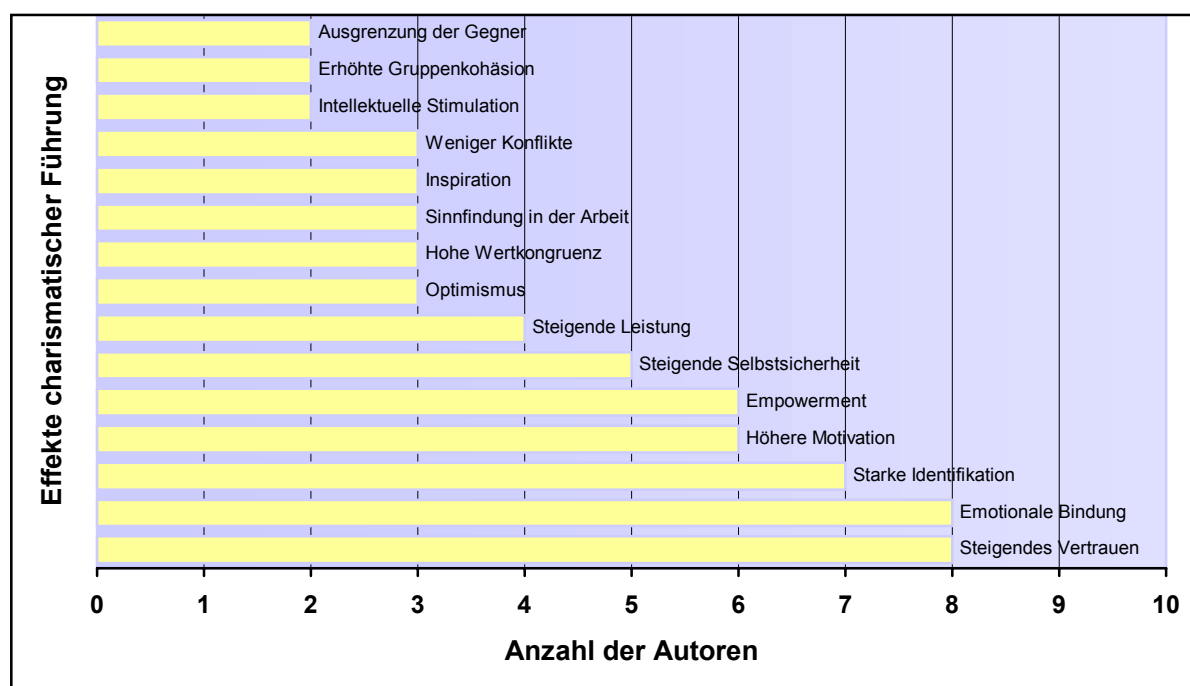


Abbildung 2-1: Effekte charismatischer Führung

So konnten acht von den insgesamt neun Autoren als Effekt charismatischer Führung ein *steigendes Vertrauen zum Führer* und eine *emotionale Bindung an den Führer verbunden mit Gehorsam und Loyalität* beobachten. An zweiter Stelle waren sich die meisten Forscher darüber einig, dass charismatische Führung eine *starke Identifikation* mit dem Führenden, seinen Zielen, seinen Werten, der Arbeitsaufgabe und dem Kollektiv bewirkt. Drittens stimmten die Ergebnisse mehrerer Autoren darin überein, charismatische Führung löse eine *höhere Motivation* und *Empowerment* aus. Empowerment bedeutet, dass der Führende hohe Erwartungen an seine Mitarbeiter stellt. Gleichzeitig signalisiert er vollstes Vertrauen, dass sie die Aufgabe erfüllen werden und stärkt somit ihr Selbstvertrauen und die Attraktivität des Ziels. Daraus resultiert „eine höhere Motivation und ceteris paribus auch eine höhere Leistung des Geführten“ (Hauser 2000: 118). Die Wirkung von Empowerment auf die Geführten sei insofern von Bedeutung, als Personen mit hohem Selbstwertgefühl einen positiven Zusammenhang zwischen Aufgabenerfüllung und Zufriedenheit erlebten.

Dieser Befund passt auch zu dem Ergebnis von fünf Autoren, die eine *Steigerung der Selbstsicherheit* als Effekt charismatischer Führung analysiert haben. Eine *Leistungssteigerung* hingegen konnten nur vier Autoren als Effekt ausmachen. Allein drei Autoren beobachteten schließlich die Effekte *Optimismus, eine hohe Wertkongruenz mit dem Führenden durch internalisierte Werte, Sinnfindung in der Arbeit, Inspiration* und *weniger Konflikte*. Nur zwei Autoren wollen schließlich bewiesen haben, dass charismatische Führung bei den Geführten *intellektuelle Stimulation, eine erhöhte Gruppenkohäsion* und *Ausgrenzung der Gegner* zur Folge hat. Letzteres bezieht sich darauf, dass sich die Mitarbeiter unter charismatischer Führung von anderen Gruppen abschotten und gegen sogenannte Outsider resistent sind. Kets de Vries (1988: 249) als einer der zwei Vertreter dieses Effekts erläutert: „Geführte, die diesen Verteidigungsmechanismus annehmen, teilen die Auffassungen ihrer Führer und unterstützen sie auch dann, wenn sich diese für unrealistische, großartige Projekte stark machen oder böswillige Handlungen, Sabotage und Feindseligkeiten in Betracht ziehen.“

Es lässt sich feststellen, dass die Effekte „Vertrauen“ und „emotionale Bindung“ offensichtlich von mehreren Forschern herausgegriffen wurden als zum Beispiel „Gruppenkohäsion“, „intellektuelle Stimulation“ und „Ausgrenzung der Gegner“. Anscheinend ist das Forschungsinteresse unterschiedlich groß. Indiz dafür könnte zumindest sein, dass einige Themen augenscheinlich öfter behandelt wurden als andere. Entweder liegt das daran, dass diese Effekte immer wieder herausstechen und besonders deutlich beobachtbar sind, oder die seltener auftretenden Effekte werden weniger untersucht. Weiterhin ist erkenntlich, dass sich die Effekte teilweise gleichen. „Sinnfindung in der Arbeit“ und „Identifikation“ zum Beispiel beschreiben Ähnliches. Darüber hinaus bedingen sich die Effekte untereinander bzw. hängen eng zusammen. In einem Beispiel wird isoliert der Effekt „Motivation“ beschrieben. An anderer Stelle ist von „Empowerment“ die Rede, was wiederum Motivation zur Folge hat.

Es fällt auch auf, dass fast durchweg *positive* Wirkungen bescheinigt wurden. Negative Wirkungen wurden entweder nicht untersucht oder nicht entdeckt. Nur der Effekt „Ausgrenzung der Gegner“ hat einen negativen Anschein und deutet auf unkritische, ideologisch beeinflusste und sich isolierende Geführte hin. Zu den

denkbaren negativen Konsequenzen wird im Abschnitt 5.2 noch ausführlich Stellung genommen. Auch wenn fast nur positive Effekte charismatischer Führung von verschiedenen Forschern bescheinigt wurden, muss das nicht unbedingt auf die vollständige Abwesenheit negativer Wirkungen hindeuten.

## **2.4 Zusammenfassung**

Kapitel 2 behandelte den Themenkomplex „charismatische Führungstheorien“. In einem ersten Schritt (2.1) wurde zunächst beschrieben, wie die Entwicklung dieser Theorien ihren Verlauf nahm: Erst ein Jahrzehnt nach Webers Überlegungen zur charismatischen Herrschaft schenkte die Führungsforschung in den dreißiger Jahren den charismatischen Theorien kurz ihre Aufmerksamkeit. Erst viel später, Mitte der achtziger Jahre, konnte ein regelrechter Boom dieser Theorien in Praxis und Theorie beobachtet werden. Seitdem sind sie in der Diskussion – zumindest im nordamerikanischen Raum. Zum einen wurden die Gründe für die Popularisierung des Charisma-Konzeptes in den Staaten erläutert. Zum anderen wurde festgestellt, dass der „Charisma-Funke“ im deutschsprachigen Raum noch nicht übergesprungen ist. Dieser Abschnitt endete damit, dass der Begriff „charismatische Führung“ spezifiziert und definiert wurde.

In einem zweiten Schritt (2.2) wurde der charismatische Führungsprozess bzw. der Mechanismus charismatischer Führungstheorien exemplarisch anhand ausgewählter Ansätze erläutert. Dazu wurden zunächst die rund 220 vorhandenen charismatischen Theorien unterschiedlichen Theorierichtungen zugeteilt. Unterschieden wurde zwischen soziologischen, psychoanalytischen und organisationspsychologischen Modellen. Es wurde begründet, warum in dieser Arbeit der Schwerpunkt auf Forschungen aus der organisationspsychologischen Schule gelegt wird. Von neun organisationspsychologischen Modellen charismatischer Führung wurden drei für eine nähere Betrachtung begründet ausgewählt. Zu diesen gehören die Konzepte von House (1977), Conger/ Kanungo (1987) und Bass (1985). Welchen Bezug die transformationale Theorie von Bass zum charismatischen Konzept aufweist und warum sie in der vorliegenden Arbeit verwendet wird, wurde ebenfalls begründet. Den drei organisationspsychologischen Theorien wurde allerdings das Konzept von Weber (1980, [Orig. 1921]) vorangestellt. Er ist zwar der soziologischen Schule zu

zuordnen. Als „Vater der Charisma-Forschung“ nimmt er jedoch einen solch bedeutenden Stellenwert ein, dass auf die Darstellung seiner Überlegungen auf keinen Fall verzichtet werden konnte. Die Beschreibung der verschiedenen Ansätze sollten einer Systematik folgen. Deshalb wurden die vier unterschiedlichen Konzepte anhand der Variablen „situative Voraussetzungen“, „Verhaltensweisen des Führenden“, „Persönlichkeitsmerkmale des Führenden“ und „Eigenschaften der Geführten“ analysiert und beschrieben. Im Abschnitt über die Situationsvariable wurde begründet, warum die vorliegende Forschungsfrage dieser Arbeit den Zusatz „dynamische und komplexe Umwelt“ beinhaltet.

In einem dritten Schritt (2.3) schließlich wurden die Effekte charismatischer Führung erläutert. Den Anfang bildete eine differenzierte Zusammenfassung darüber, welche Effekte charismatischer Führung die zuvor dargestellten vier Autoren in ihren Theorien beobachtet und bewiesen haben wollen. Ergänzt wurde dieses dann durch weitere Ergebnisse anderer Forscher. Den Abschluss bildete ein strukturierter Überblick von fünfzehn Effekten, die unterschiedlich schwer ins Gewicht fallen. Das verdeutlichte die Darstellung im Diagramm: Viele Effekte wurden von mehreren Autoren gleichermaßen belegt, einige jedoch nur von wenigen Wissenschaftlern bestätigt. Das könnte auf großes bzw. kleines Forschungsinteresse am jeweiligen Effekt hindeuten. Darüber hinaus hängen einige der Effekte miteinander sehr stark zusammen. Die Darstellung zeigt aber auch, dass fast nur positive Effekte belegt wurden. Daraus konnte jedoch nicht zwingend der Schluss gezogen werden, bei charismatischer Führung gebe es keine negativen Wirkungen.

## 3 FÜHRUNGSERFOLG

### 3.1 Begriff und Bedeutung

In diesem Abschnitt wird geklärt, was unter Führungserfolg zu verstehen ist. Wie im Folgenden zu sehen ist, fällt eine eindeutige Begriffsdefinition schwer. Worin Führungserfolg überhaupt besteht und anhand welcher Faktoren er bestimmt werden kann, ist immer noch umstritten (Weibler 2001: 86). So handelt es sich bei Führungserfolg um ein „abstraktes Phänomen“ (Lehner: 1995: 556), das schwer greifbar ist. Auch hat „das Endprodukt von Führung, der ‚Erfolg‘, vergleichsweise wenig theoretische und empirische Beachtung gefunden“ (Neuberger 1995: 147).

Zunächst lässt sich beim Begriff Führungserfolg unterscheiden, ob von dem persönlichen Erfolg einer Führungskraft die Rede ist, oder ob es um den Erfolg der Funktion Führung für die Organisation geht. Als erfolgreicher Führer könnte zum Beispiel jemand bezeichnet werden, der viel Geld verdient, eine hohe Position inne hat, zufrieden mit seiner Arbeit ist und viele Entscheidungen treffen darf. Der Erfolg einer Organisation wiederum könnte unter anderem danach bemessen werden, wie viel Gewinn ein Unternehmen schöpft, welchen Umsatz es macht, wie gering die Fluktuationsrate ist und wie zufrieden die Mitarbeiter sind. Doch ist es fraglich, diese beiden Kriterien als voneinander unabhängig zu betrachten. Denn „Führungserfolg wird nur jener haben, der Organisationserfolg nachweisen kann“ (Neuberger 1976: 182). Wenn in dieser Arbeit also von Führungserfolg gesprochen wird, dann ist damit der Erfolg der Führung im Hinblick auf die Organisation gemeint. In der vorliegenden Fragestellung soll untersucht werden, ob eine charismatische Führung zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Beantwortet werden kann diese Frage, indem der Erfolg anhand bestimmter Erfolgsindikatoren<sup>20</sup> wie Gewinn, Umsatz, Arbeitszufriedenheit, etc. abgelesen wird.

Damit landet man automatisch bei der Frage der Wirksamkeit von Führung: Hat Führung Einfluss auf den Erfolg einer Organisation? Hierüber herrscht eine heftige Kontroverse. Es wird diskutiert, ob ein Führer überhaupt den Unternehmenserfolg beeinflussen kann oder ob ganz andere Faktoren diesen bestimmen. So lautet eine

---

<sup>20</sup> Mit den Erfolgsindikatoren wird sich ausführlich in Abschnitt 3.3 beschäftigt.

„kontextualistische“ (Hauser 2000: 21) Position, dass makroökonomische Größen wie Inflation, Branche, Wettbewerb, etc. Einfluss auf den Erfolg bzw. Misserfolg einer Organisation ausüben. Eine andere, „individualistische“ (Hauser 2000: 21) Sichtweise geht aber davon aus, dass Führungskräfte selbst das Schicksal einer Organisation in den Händen halten und lenken können.

In dieser Arbeit wird implizit die individualistische Perspektive eingenommen. Schließlich legen die „New Leadership-Denker“ inhaltlich einen ihrer Schwerpunkte auf diese Sichtweise (Steyrer 1991: 337)<sup>21</sup>. Dabei wird gegen all jene Theorien Position bezogen, die den Grad der Einflussnahme von Einzelpersonen auf den Erfolg einer Organisation stark relativieren. Charakteristisch für die „New Leadership-Denker“ ist nach Steyrer (1991: 338), „dass diesen Relativierungen kein Augenmerk geschenkt wird.“ Auch in der vorliegenden Arbeit wird untersucht, inwieweit charismatische Führer den Erfolg einer Organisation lenken und bestimmen können bzw. dazu ihren Beitrag leisten. Für die vorliegende Fragestellung ist es daher folgerichtig, diese Grundorientierungen zu erörtern.

### 3.1.1 Die kontextualistische Position

Aus kontextualistischer Perspektive beeinflussen Führer das Geschehen im Unternehmen nicht, weil sie aufgrund von „mikropolitischen, umwelt- und ressourcenbezogenen, sozialpsychologischen und ökonomischen Strukturen“ (Hauser 2000: 21) daran gehindert werden. Zu diesem Ergebnis sind Forscher aufgrund mehrerer empirischer Untersuchungen<sup>22</sup> gekommen. Hierbei lautet die Grundannahme, dass die Organisationen und ihr Management „are inherently dependent on the environments in which they operate“ (Meindl/ Ehrlich 1987: 91).

Lieberson/ O`Connor (1972) zum Beispiel konnten zeigen, dass Führung nur einen kleinen Anteil der Varianz der Erfolgsmaße erklärt. Mehr Einfluss auf Umsatz, Gewinn und Umsatzgewinnraten würden hingegen die Zeit, die Branche und bestimmte Unternehmungsdaten ausüben (Lieberson/ O`Connor 1972: 128 ff.). Auch Pfeffer (1977) argumentiert, der Unternehmenserfolg hänge primär von

---

<sup>21</sup> Wie in 2.1 erläutert, zählen charismatische Führungstheorien zu dem New Leadership-Paradigma.

<sup>22</sup> Vgl. die Studien von Lieberson/ O`Connor (1972), Salancik/ Pfeffer (1977), Pfeffer/ Salancik (1978), Hannan/ Freeman (1984), Samuelson/ Galbraith (1985)

Faktoren außerhalb des Einflussbereichs der Führungskräfte ab. Vielmehr seien exogene Variablen wie ökonomischer Kontext, Marktbedingungen, politisch-rechtlicher Einfluss und technologischer Wandel bestimmend. Pfeffer (1977: 106) begründet den geringen Effekt der Führung auf den Organisationserfolg damit, dass die Verhaltensweisen einer Führungskraft durch organisationale Normen und Rollen beschränkt würden. So seien die Verhaltensoptionen durch ganz genaue Rollenerwartungen hinsichtlich des ‚angemessenen Verhaltens‘ stark limitiert, weil die Führungsperson in ein soziales System eingebunden sei (Henzte/ Kammel 1995: 807). Selbst bei einem Führungswechsel kann ein angeschlagenes Unternehmen nicht saniert werden, weil der neue Führer durch ererbte Unternehmensschwächen, Kostenzwänge, externe Marktverhältnisse und mikropolitische Zwänge stark eingeschränkt wird.

### ***Romantisierung der Führung***

Die Vertreter der kontextualistischen Position kritisieren, die Wirksamkeit der Führung auf die Organisation werde von vielen überschätzt. Sie wollen den Effekt der Führung im organisationalen Kontext relativiert sehen. Besonders charismatische und transformationale Führungsansätze seien in romantisierender und heroischer Weise überzeichnet. Zu diesem Ergebnis kommen Meindl et al. (1985: 79) in einer explorativ-empirischen Studie zum Einfluss von Top-Führungskräften auf die Unternehmensleistung. In diesem Zusammenhang sprechen Meindl/ Ehrlich (1987: 92) auch von einer „Romantisierung der Führung“. Die Autoren versuchen zu erklären, warum oft einzig allein die Führung dafür gerade stehen muss, ob Unternehmen bzw. „organized systems“ (Meindl/ Ehrlich 1987: 92) funktionieren oder nicht. Ihrer Meinung nach stecke dahinter ein starker Glaube an die Wichtigkeit von Führung, welcher „implies that leadership is the premier force in the scheme of organizational events and occurrences“ (Meindl/ Ehrlich 1987: 92). Es wird von romantisierter Führung gesprochen, weil es sich dabei „um eine Art ideologisch aufgeladene Ursachenzuschreibung handelt“ (Steyrer 1995: 199). So bevorzugten zum Beispiel viele Autoren, für das komplexe Zustandekommen von organisatorischen Erfolgen und Misserfolgen eindimensional die Führung verantwortlich zu machen. „It reduces and translates these complexities into simple human terms that they can understand, live with, and communicate easily to others“ (Meindl/ Ehrlich 1987: 92).

### ***Kritische Würdigung***

Menschen neigen also dazu, eher einzelnen Personen anstelle kontextuellen Faktoren Erfolge bzw. Misserfolge zu zuschreiben. Das Argument entkräftet vehement die individualistische Sichtweise. Zwar konnten deren Vertreter<sup>23</sup> in empirischen Arbeiten belegen, dass bestimmtes Verhalten von Führungskräften sehr wohl zu Erfolgen führte. Aber Steyrer (1995: 115) kritisiert in diesem Zusammenhang zu Recht, dass die Kausalbeziehung zwischen abgebildetem Führungsverhalten und diversen Erfolgsindikatoren äußerst simpel gehandhabt werde. Wenn Versuchspersonen beispielsweise einen effektiv charismatisch und einen effektiv nicht-charismatischen Führer nennen sollen und diese im Anschluss als dynamisch oder nicht dynamisch einstufen sollen, dann scheint das ein sehr subjektives Vorgehen zu sein. Es kämen eher implizite Führungstheorien als reales Führungsverhalten zur Abbildung (Steyrer 1995: 116). Implizit ist den Probanden hiernach zugrunde gelegt, was effektive und ineffektive Führung charakterisiert. Stellt man sich auf die kontextualistische Seite, dann wäre also eine objektive Beurteilung der individualistischen Sicht gar nicht möglich. Weiterhin entkräftend wirkt das Argument der sozialen Erwünschtheit. Weil ein Beobachter von vornherein davon ausgeht, dass jemand effektiv ist, beurteilt er dessen Führungsverhalten auch automatisch insofern als besser bzw. sozial erwünscht als dies tatsächlich der Fall ist<sup>24</sup>.

Diese „kognitiven Konzepte“ (Steyrer 1995: 116) mahnen also zur Vorsicht, wenn vom Einfluss der Führung auf den Organisationserfolg gesprochen wird. Sie scheinen die kontextualistische Sichtweise zu unterstützen und die individualistischen Argumente zu zerschmettern. „Jedoch besteht [...] kein Grund, den Beitrag der Personalführung zum Organisationserfolg für unbedeutend zu erklären“ (Weibler 2001: 85). Mit der Argumentation der individualistischen Perspektive wird sich im folgenden Abschnitt beschäftigt.

---

<sup>23</sup> Vgl. z.B. House et al. (1991), Howell/ Higgins (1990), Smith (1982)

<sup>24</sup> Diese Phänomene sind in der Literatur nach Steyrer (1995: 116) auch als „Performance-cue-Effekte“ bekannt.

### 3.1.2 Die individualistische Position

Es gibt zahlreiche Gegenargumente und -beweise zur kontextualistischen Position. Viele Forscher nehmen an, das Eintreten des Führungserfolges trage positiv zum Organisationserfolg bei<sup>25</sup>. Zum Beispiel hat Thomas (1988) in seiner Studie belegen können, dass Führung innerhalb einer gegebenen Situation sehr wohl zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann. Wenn branchenbezogene, makroökonomische und organisationale Faktoren nämlich festgelegt sind, erklärt Führung 63-73 % des Erfolges (Thomas 1988: 395). Wichtig ist hier der Fokus auf die Situation: Es ist einleuchtend, dass die Performance eines Führers in einer gegebenen Situation besser bewertet werden kann. Denn schließlich macht jeder Manager seinen Job anders und ist auch nicht beliebig austauschbar. Demnach ist es schwierig, *die* Führung allgemein zu bewerten. Vielmehr muss *der* Führer betrachtet werden, für den es gute und schlechte Zeiten gibt. Weibler (2001: 85) ergänzt hierzu, dass Führungsanstrengungen verschiedener Manager nicht einfach addiert werden sollten, da sich dadurch positive und negative Wirkungen gegenseitig aufheben können. Vielmehr sollte man genauer zwischen den einzelnen Führenden differenzieren.

So konnten auch Smith et al. (1984: 774) beweisen, dass das Führungshandeln bestimmter Führer nachhaltig entscheidende organisationale Erfolgsgrößen zu beeinflussen vermag. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass Führung einen Unterschied macht. Auch Weibler (2001: 85) weist darauf hin, dass „selbst ein in der Summe kleiner Beitrag der Personalführung im Zweifelsfall den entscheidenden Ausschlag für die relative bessere Position gegenüber anderen relevanten Konkurrenten oder gar für den Fortbestand der Organisation geben“ kann. Doch bleibt immer noch das Problem, dass über den *Umfang* des Führungserfolges auf den Organisationserfolg so gut wie nichts bekannt ist. Eine methodische Erfassung gestaltet sich als äußerst schwierig. Zu groß ist die Anzahl der Variablen, die auf den Organisationserfolg Einfluss nimmt (Weibler 2001: 85).

Letztendlich resümiert Hauser (2000: 22), zwar werde der finanzielle Erfolg von Unternehmungen stärker durch Einflüsse der Makroumwelt, der Branche und der

---

<sup>25</sup> Vgl. Pfeffer (1977: 104); Smith et al. (1984: 765); Hentze et al. (1997: 44)

Organisation beeinflusst als durch Führung. Jedoch spiele die Führung gerade im Hinblick auf die Performance einer Unternehmung innerhalb einer festgelegten Situation eine wichtige bestimmende Rolle. Mehr noch: Bennis/ Nanus (1990: 12) sind davon überzeugt, „dass Führung die entscheidende Kraft hinter erfolgreichen Organisationen ist, und dass Führung notwendig ist, um vitale und lebensfähige Organisationen zu schaffen.“

Es lässt sich also festhalten: Weder die eine noch die andere Position kann für sich in Anspruch nehmen, unangefochten die richtige Aussage getroffen zu haben. Es ist einerseits überzeugend, dass von außen einwirkende Faktoren wie Branche, Zeit, etc. Einfluss auf den Erfolg einer Organisation ausüben. Andererseits ist es nachvollziehbar, dass Führungskräfte das Geschick eines Unternehmens ein Stück weit lenken können, indem sie die Mitarbeiter zur Aufgabenerfüllung animieren, Zufriedenheit mit der Arbeit bei ihnen hervorrufen oder die richtigen Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt fällen. Ein Blick in die Literatur hat gezeigt, dass für beide Positionen Belege zu finden sind. Dennoch: In der vorliegenden Arbeit wird sich der individualistischen Meinung angeschlossen<sup>26</sup>. Denn nicht umsonst investieren Unternehmen Millionen in neue Instrumente, um die Führungsleistungen ihrer Manager zu prüfen und zu verbessern. Und nicht umsonst schreibt jüngst DIE ZEIT<sup>27</sup>, dass Führung momentan als Faktor erkannt wird, „der eine Firma zum Gewinner machen oder sie vernichten kann.“

### **3.2 Erfassung und Messung**

Führungserfolg wird in dieser Arbeit verstanden als der Erfolg der Führung für die Organisation. Dass ein Führer nicht machtlos da steht, sondern auch wirklich das Unternehmen erfolgreich bewegen kann, wird ebenfalls angenommen. Im ersten Abschnitt wurde gezeigt, was Führungserfolg überhaupt ist. In diesem Abschnitt wird der Frage nachgegangen, wie sich Führungserfolg erfassen und messen lässt. Hierbei lässt sich zwischen subjektiven und objektiven Ergebnismaßen differenzieren, die auf unterschiedliche Weise den Führungserfolg abbilden können.

---

<sup>26</sup> Das wurde bereits am Ende des Abschnitts 3.1 begründet.

<sup>27</sup> 23.12.2002

### **Objektive Ergebnismaße**

So könnte zum Beispiel ein für das Unternehmen erfolgreicher Führer daran erkannt werden, wie er die Beziehung zu seinen Geführten gestaltet. Damit wäre definiert, was gemessen werden soll. Doch welche Möglichkeiten gibt es, dem Führer eine schlechte oder gute Beziehung nachzuweisen? Werden *objektive* Ergebnismaße verwendet, so kann zum Beispiel anhand von Krankenständen und Mitarbeiterfluktuation etwas über die erfolgreiche oder erfolglose Gestaltung der Mitarbeiterbeziehung ausgesagt werden. Objektive Maße liegen also dann vor, „wenn es sich um quantitativ messbare Ergebnisvariablen handelt“ (Bass/ Steyrer 1995: 2057). Als weiteres Beispiel für objektive Ergebnismaße nennt Lehner (1995: 552) Gewinn und Rentabilität in der von der Führungskraft unmittelbar und allein geleiteten Einheit. Denkbar sei auch, den Aufstieg einer Führungskraft als Erfolgsmaß heranzuziehen. Dabei werde unterstellt, die Beförderung sei in der Regel die Belohnung für vorangegangene Erfolge (Lehner 1995: 552). Vorteilhaft bei objektiven Messungen ist, dass sie unaufdringlich sind. Da oft Unternehmensdokumente wie Bilanzen, Berichte, Statistiken, etc. bereits vorliegen, müssen keine zusätzlichen Daten erhoben werden.

### **Subjektive Ergebnismaße**

Anders verhält es sich mit den *subjektiven* Ergebnis- oder Wahrnehmungsmaßen. So kann das Verhalten eines Vorgesetzten beispielsweise auch aus subjektiver Sicht der Mitarbeiter beurteilt werden. Genauso gut könnten sich aber auch andere Personen, wie die Vorgesetzten der Führungskräfte, ein Urteil bilden. Bass/ Steyrer (1995: 2057) bezeichnen einen Indikator dann als subjektiv, wenn vom Probanden sowohl das Führungsverhalten als auch die Erfolgsindikatoren beschrieben werden. Solche Wahrnehmungen einzelner Verhaltensweisen stellen meist Teilaspekte von abstrakten, latenten, d.h. als solches nicht direkt beobachtbaren Konstrukten dar. Lehner (1995: 552) unterstreicht die Bedeutsamkeit dieser Maße, denn viele relevante Aspekte des Führungserfolges könnten nur über subjektive Beurteilungen erfasst werden. Nachteilig wirkt sich allerdings aus, dass die Erfassung solcher Wahrnehmungsmaße „in der Regel einen sehr starken Eingriff in den organisationalen Prozess darstellt.“

Es kann festgehalten werden, dass jede Erfassung - ob subjektiv oder objektiv - ihre Vor- und Nachteile hat. Wird ein Vergleich angestellt, so seien objektive Maße nicht notwendigerweise gültiger und nützlicher als subjektive Einschätzungen (Lehner 1995: 552). Aus rein pragmatischen Gründen erscheint es am optimalsten, beide Möglichkeiten zu nutzen. Aus subjektiver Sicht befragt man die Probanden, aus objektiver Sicht kümmert man sich um quantitative Kennzeichen - doch welche Instrumente bieten sich zur Messung und Datenerhebung an? Lehner (1995: 556) gibt eine Auswahl „speziell für den Zweck der Erfolgsmessung.“

### ***Instrumente der Erfolgsmessung***

Zunächst nennt er die Dokumentenanalyse als eines der wichtigsten Instrumente. Dabei spielen allein schon die Existenz bzw. die Anzahl solcher Dokumente eine Rolle. Hat ein Führer zum Beispiel sehr viele Planungsunterlagen, so werden umso mehr Informationen über sein Verhalten preisgegeben.

Führungserfolg kann des weiteren durch Beobachtung gemessen werden. Entweder können Führungskräfte systematisch und direkt in simulierten Situationen wie etwa im Assessment Center beobachtet werden, oder Beobachtungen können aus der Erinnerung rekonstruiert werden. Mitarbeiter beurteilen die Leistung der Führungskraft beispielsweise insofern, als sie kritische Ereignisse mit hohem bzw. niedrigem Führungserfolg aufzählen und mit einem Ranking versehen.

Um Erfolg zu messen, können auch offene Interviews durchgeführt werden. Allerdings könne hier nicht mehr von Erfolgsmessung im traditionellen Sinn gesprochen werden (Lehner 1995: 557). Vorteilhaft ist jedoch, dass durch ein direktes Gespräch die Distanz zum Geschehen geringer wird. Relevante Phänomene können „dichter“ beschrieben werden.

Die hier kurz angerissenen Messverfahren bringen viele Schwierigkeiten mit sich. So verwundert es kaum, dass die Evidenz für eine systematische und praktische Anwendung von Führungserfolgsmessungen in Organisationen gering ist (Lehner 1995: 558). Probleme bereiten unter anderem die Projektion der eigenen Wunschvorstellungen. Ein Beurteiler schätzt Führungsverhalten danach ein, wie sehr es seinem eigenen Idealbild von einer Führungskraft entspricht und wie stark die

Ähnlichkeit zu sich selbst wahrgenommen wird. Auch das Verhältnis zwischen Führer und Beurteiler beeinflusst die Objektivität und kann systematische Abweichungsfehler zur Folge haben. Eine weitere Gefahr besteht darin, dass bei negativen Erfolgsbeurteilungen eine „Tendenz zur Milde“ (Lehner 1995: 556) anzutreffen ist. Auch hat nicht jeder die Fähigkeit, genau zwischen den Beurteilungsdimensionen zu unterscheiden. Folge ist, dass eine Dimension die anderen überstrahlt und dominiert, so dass von einem verzerrten Urteil auszugehen ist. Darüber hinaus ist generell „der Begriff der Messung mit jenem der Kontrolle konnotiert“ (Lehner 1995: 551). Fühlt sich eine Führungskraft kontrolliert und in ihrer Autonomie und Macht beschränkt, so kann das Folgen auf die Motivation haben. Andererseits erhält ein Führer durch die Messung auch ein Feedback über sein Verhalten. Dadurch kann er sich bestätigt fühlen oder aufgrund konstruktiver Vorschläge seine Performance verbessern.

Was hat die Darstellung von Messverfahren nun mit der vorliegenden Fragestellung zu tun? Der Ausflug in die praktische Anwendung der Erfolgsmessung und die damit verbundenen Probleme sollten darauf aufmerksam machen, dass generell beim Thema Führungserfolg Vorsicht geboten ist. Der kritische Blickwinkel sollte geschärft, und die Komplexität dieses Themenstranges sollte verdeutlicht werden. Für das Verständnis von Führungserfolg wurde bisher erläutert, was erfolgreiche Führung ist und wie sie sich erfassen bzw. messen lässt. Der folgende Abschnitt wird nun im Hinblick auf die Frage dieser Arbeit konkret: Welche Erfolgsindikatoren gibt es und wie lassen sie sich in einem strukturierten Überblick auflisten?

### **3.3 Erfolgsindikatoren**

Worin manifestiert sich konkret Führungserfolg? Anhand welcher Indikatoren lässt sich ablesen, ob ein Manager dieses oder jenes erreicht hat? Es wurden bereits Beispiele für Erfolgsgrößen gegeben wie Gewinn, Rentabilität, Umsatz, Fluktuationsrate und Krankenstände der Mitarbeiter. Weiterhin wurde der Erfolg einer Organisation exemplarisch mit Kriterien<sup>28</sup> wie Zufriedenheit der Mitarbeiter, Animation zur Aufgabenerfüllung, Gestaltung der Führer-Geführten-Beziehung oder der richtigen Führungsentscheidung zum richtigen Zeitpunkt verknüpft. Diese

---

<sup>28</sup> „Kriterien“ und „Indikatoren“ werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

unterschiedlichen Kriterien sollen in diesem Abschnitt in eine übersichtliche Strukturierung gebracht werden.

Der Blick in die Literaturlage zeigt ein heterogenes Bild mit den vielfältigsten Forschungsergebnissen. So wurden nicht nur völlig unterschiedliche Indikatoren zur Bewertung des Führungserfolges berücksichtigt, sondern auch ebenso verschiedene Messverfahren gewählt. Daher sind „die bisher erzielten Ergebnisse nicht eindeutig und lassen sich auch nur schwer miteinander vergleichen“ (Weibler 2001: 89). Um Führungserfolg zu beurteilen, liegen zwar umfangreiche Kriterienkataloge vor<sup>29</sup>. Mal wird der Erfolg von Kriterien wie Betriebsklima oder Qualifikationsgrad der Mitarbeiter bestimmt, mal manifestiert er sich in Absatzzahlen oder Gehaltshöhe von Führungskräften. All die verschiedenen Arten von Kriterien zur Bewertung von Führungserfolg aufzulisten ist jedoch nach Smith (1967; zitiert nach Neuberger 1976: 199) wenig sinnvoll. In den Untersuchungen sei alles, was messbar ist, als Kriterium verwendet worden.

Was kann also getan werden? Trotz dieser „entmutigenden Situation“ (Neuberger 1976: 200) lässt sich in das Durcheinander der Erfolgsindikatoren eine Ordnung bringen. Nach Weibler (2001: 89) kann die Vielzahl der Indikatoren durch übergeordnete Kriterien zusammengefasst werden. Dazu werden häufig die Begriffe Effizienz und Effektivität verwendet. Sie gehen auf einen gemeinsamen lateinischen Ursprung zurück, der grob mit Wirksamkeit übersetzt werden kann (Witte 1995: 263). Kaum verwundert es daher, dass die Begriffe aufgrund der gleichen Wurzel oft synonym verwendet werden<sup>30</sup>. Dennoch wird in der Literatur angestrebt, die Begriffe eindeutig voneinander abzugrenzen.

### **Effektivität**

Effektivität bezeichnet eine Maßgröße für die wirksame Aufgabenerfüllung (Witte 1995: 263). Bei der Betrachtung der Führungseffektivität können „auch intrinsisch motivierte Tätigkeiten“ (Weibler 2001: 95) erfasst werden. Kehr (2000: 66 ff.) identifiziert drei Effektivitätskriterien der Führung: Erstens lässt sich ein Unternehmen an seiner *Leistung* als effektiv einstufen. Hierbei kann bemessen werden, ob die

---

<sup>29</sup> Vgl. Neuberger (1976: 200), Rosenstiel (1999: 6)

<sup>30</sup> Vgl. Hentze et al. (1997: 44), Kehr (2000: 64)

organisatorisch vorgegebenen Aufgaben im Hinblick auf Qualität, Kostenhöhe, etc. erfüllt wurden. Zweites Kriterium ist die *Kohäsion*, das sogenannte „Wir-Gefühl“ von Organisationsmitgliedern, insbesondere im Rahmen von Arbeitsgruppen. Ist ein solcher Zusammenhalt in einer Organisation gewährleistet, dann ist sie effektiv unter anderem aufgrund einer hohen Frustrationstoleranz, starker Verhaltensnormen und gemeinsamer Zielsetzungen. Drittens lässt sich Führungseffektivität an der *Arbeitszufriedenheit* der Organisationsmitglieder festmachen. Sie entsteht, wenn die individuell unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter bezüglich des Arbeitsinhaltes und des Arbeitskontextes erfüllt werden.

Untereinander bedingen sich diese Faktoren sowohl positiv als auch negativ. Während eine hohe Gruppenkohäsion positiven Einfluss auf die Leistung der Organisationsmitglieder ausübt, korreliert Arbeitszufriedenheit eher gering mit der Leistung der Mitarbeiter. „Dennoch: Mit dem Gesagten ist eine Orientierung auf dem ansonsten diffusen Feld der Führungserfolgsgrößen möglich“ (Weibler 2001: 98).

Die Effektivitätskriterien eröffnen also eine Möglichkeit, Führungserfolg zu bewerten. Für die vorliegende Fragestellung erscheint die Einteilung in nur drei „Kriterienblöcke“ jedoch nicht umfassend genug. Wo werden beim Effektivitätsbegriff zum Beispiel andere bereits exemplarisch genannte Kriterien wie Umsatz, Gewinn, etc. berücksichtigt? Eine Antwort darauf findet sich, wenn der Begriff Effizienz verwendet wird. Der Schwerpunkt wird daher im Folgenden auf diesen Begriff gelegt.

### **Effizienz**

Nach Witte (1995: 264) steht vor allem bei betriebswirtschaftlich orientierten Darstellungen Effizienz im Vordergrund des Interesses. Effizienz ist ein „zentraler Index des Führungserfolges, durch dessen Eintreten direkt oder indirekt zum Gesamterfolg einer Organisation bzw. einer Unternehmung beigetragen werden soll“ (Hentze et al. 1997: 44). Anhand von Effizienzkriterien soll auch in dieser Arbeit der Erfolg einer charismatischen Führungskraft abgebildet werden.

Unter Effizienz wird eine Maßgröße der wirtschaftlichen Zielerreichung verstanden (Witte 1995: 263). Hierbei kann zunächst einmal grob zwischen ökonomischer und sozialer Effizienz unterschieden werden (Weibler 2001: 90 ff.). *Ökonomische*

Effizienz bezieht sich darauf, ob der Führer Leistungsziele der Organisation wie zum Beispiel Arbeitsproduktivität oder Rentabilität realisieren konnte. *Soziale* Effizienz hingegen bemisst sich nach personellen Faktoren: Konnten beispielsweise durch die Führung die Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter erfüllt werden und war es dem Führer möglich, Einfluss zu nehmen?

Auf diesen Dimensionen basierend geht Witte (1995: 265) noch mehr ins Detail und differenziert drei Teilbereiche der Effizienz: Die *generelle ökonomische Effizienz* macht der Autor an Messindikatoren wie Gewinn, Rentabilität, Umsatz, Kosten oder Marktanteil fest. Die *Leistungsprozesseffizienz* wird in materielle (zum Beispiel Arbeitsunfälle, Ausschussquoten) und in immaterielle Leistungsprozesse (zum Beispiel Problemlösungszeit, Unsicherheitsreduktion, Innovationsbereitschaft) unterteilt. Schließlich differenziert er auch noch näher den dritten Teilbereich, die *Personeneffizienz*: Während es bei den arbeitsbezogenen Einstellungen um Indikatoren wie Kündigungen, Flexibilität und Zufriedenheit geht, fallen unter die individualbezogenen Einstellungen Indikatoren wie Kooperationsbereitschaft, Vertrauen und Gruppenkohäsion.

Witte (1995: 265) weist darauf hin, diese Effizienzvariablen stünden nicht einfach nebeneinander und müssten „nicht gleichrangig und auch nicht voll gegenseitig verträglich sein.“ So könnte ein Unternehmen beispielsweise anstreben, für einen bestimmten Leistungsprozess den Umsatzgewinn zu maximieren. Gleichzeitig lautet das Ziel aber auch, auf gar keinen Fall die Zufriedenheit der Arbeitsgruppe zu gefährden. Eine Führungskraft, die zwar den Umsatzgewinn steigert, aber in der Arbeitsgruppe vielleicht deswegen für Unzufriedenheit sorgt, qualifiziert sich demnach als ineffizient. Auch macht der Autor darauf aufmerksam, dass mit einem einzigen Kriterium nie „der gewünschte Einblick in die umfassende Wirksamkeit der Führung“ (Witte 1995: 265) geschaffen wird. Soll die Effizienz der Führung bestimmt werden, muss schon ein sogenanntes Effizienzsystem mit mehreren als relevant erkannten Kriterien verwendet werden. Je mehr Kriterien jedoch in dieses System aufgenommen werden, „desto komplexer, schwerer operationalisierbar und weniger handhabbar“ (Witte 1995: 266) wird es.

### **Ordnungsrahmen für Erfolgsindikatoren**

Trotz dieser Schwierigkeiten wird sich in der vorliegenden Arbeit an dem Effizienzsystem von Witte (1995: 265) orientiert. Dieses bietet einen geeigneten Ordnungsrahmen für die einzelnen Indikatoren. Gesucht war eine möglichst umfassende Auflistung von Erfolgsindikatoren. Witte zählt insgesamt 45 Faktoren auf, welche die Effizienz der Führung ausmachen. Alle diese Indikatoren können im Rahmen dieser Arbeit nicht übernommen werden<sup>31</sup>, um die hier angestrebte Überschaubarkeit zu gewährleisten. Die als relevant erachteten Kriterien werden herausgefiltert und in Sammelbegriffen zusammengefasst. Zum Beispiel wird der Indikator „Geringe Fluktuation“ als Oberbegriff für die von Witte bezeichneten Variablen „Kündigung, Beschwerden und Dienstabwesenheit“ verwendet. Im Ergebnis wurden insgesamt fünfzehn Indikatoren der Führungseffizienz herausgefiltert, die in **Tabelle 3-1** dargestellt sind<sup>32</sup>.

ERFOLGSINDIKATOREN DER FÜHRUNGSEFFIZIENZ		
Ökonomische Effizienz	Leistungsprozesseffizienz	Personeneffizienz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewinn</li> <li>• Produktivität</li> <li>• Kostenminimierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemlösungsfähigkeit</li> <li>• Unsicherheitsreduktion</li> <li>• Innovationsbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zufriedenheit</li> <li>• Geringe Fluktuation</li> <li>• Initiative</li> <li>• Leistungsmotivation</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Verantwortungsübernahme</li> <li>• Kooperationsbereitschaft</li> <li>• Vertrauen</li> <li>• Gruppenkohäsion</li> </ul>

**Tabelle 3-1: Übersicht der Erfolgsindikatoren in Anlehnung an Witte (1995)**

Es kann anhand dieser Tabelle überprüft werden, ob charismatische Führung Effekte auf die *ökonomische Effizienz* verursacht. Trägt sie dazu bei, den Gewinn und die

<sup>31</sup> Eine Kritik zu dieser Vorgehensweise findet sich in 4.3.

<sup>32</sup> Um die Tabelle nicht zu verkomplizieren, wird auf die Einteilung in materielle und immaterielle Leistungsprozesse sowie auf die Unterscheidung zwischen arbeitsbezogenen und individualbezogenen Einstellungen verzichtet.

Produktivität eines Unternehmens zu steigern und die Kosten, wie zum Beispiel die Bezahlung der Mitarbeiter, zu minimieren? Wenn ja, dann könnte in diesem Punkt Führungserfolg angenommen werden. Weiterhin kann die Wirkung dieser Art von Führung auf die *Leistungsprozesseffizienz* hin untersucht werden. Hier stellt sich die Frage, ob charismatische Führer ihren Untergebenen zum Beispiel eine Problemlösungsfähigkeit vermitteln können und ob sie Unsicherheit zu reduzieren vermögen. Weiterhin wären sie als effizient anzusehen, wenn sie Innovationsbereitschaft bei den Geführten erzeugen. Die dritte Kategorie beinhaltet die *Personeneffizienz*. Hier ist zu überprüfen, ob sich durch ein oder mehrere Effekte charismatischer Führung ein Zusammenhang zur Zufriedenheit der Geführten herstellen lässt. Von effizienter Führung und somit vom Erfolg der Führung könnte des weiteren gesprochen werden, wenn unter charismatischer Führung die Fluktuation der Mitarbeiter gering ist. Untersucht werden kann in dieser Kategorie außerdem, ob ein charismatischer Führer seine Mitarbeiter zur Initiative, Leistungsmotivation, Flexibilität und Verantwortungsübernahme antreibt. Charismatische Führung könnte weiterhin zum Führungserfolg beitragen, wenn sich ihre Wirkung in mehr Kooperationsbereitschaft, in Vertrauen und in einer hohen Gruppenkohäsion niederschlagen würde. Diesen Vermutungen wird im ersten Abschnitt des Kapitels 4 nachgegangen.

### ***Bezug zur komplexen und dynamischen Umwelt***

Nun kann allerdings eine Beurteilung der Effizienz „nicht absolut, sondern immer nur in Relation zu den Kontextfaktoren der Untersuchungssituation erfolgen“ (Hentze et al. 1997: 51). An dieser Stelle soll daher noch einmal der Bestandteil „komplexe und dynamische Umwelt“ der vorliegenden Forschungsfrage aufgegriffen werden. Schließlich soll geprüft werden, ob charismatische Führung in einer solchen Situation zum Erfolg beiträgt. Dazu muss dieser Kontext operationalisiert werden. Es müssen Faktoren gefunden werden, die einer komplexen und dynamischen Situation entsprechen. Einige der hier aufgeführten Indikatoren lassen sich dazu verwenden. Zum Beispiel stellen Flexibilität, Initiative und Innovationsbereitschaft gängige Indikatoren dar, die in diesem Zusammenhang auch häufig in der Literatur behandelt werden<sup>33</sup>. Auch der Indikator „Unsicherheitsreduktion“ spielt eher in komplexen als in

---

<sup>33</sup> Vgl. Wunderer (2000: 8), Steinmann/ Schreyögg (2000: 282), Hentze et al. (1997: 74)

stabilen Umwelten eine Rolle. Wenn charismatische Führung also einen Zusammenhang zu diesen Indikatoren aufweist, dann könnte hier von einer erfolgreichen Bewältigung der komplexen und dynamischen Umwelt ausgegangen werden.

Zusammengefasst bietet das Effizienzsystem von Witte (1995) ein geeignetes terminologisches Konzept, um für die angestrebte Analyse dieser Arbeit eine Auflistung von Erfolgsindikatoren zu erhalten. Diese Erfolgsindikatoren stellen Prüfkriterien zur Bewertung der Effekte dar. Anhand dieser Indikatoren wird geprüft, ob es sich bei einem bestimmten Effekt charismatischer Führung um einen Erfolgsindikator handelt. Der Vorwurf der Tautologie liegt hier nahe: Wie soll etwas auf den Erfolg hin geprüft werden, was ohnehin schon von vornherein als positiv und somit erfolgsversprechend angesehen wurde? Schließlich wurden die Effekte, mit Ausnahme eines einzigen, durchweg als positiv bewertet. Dieser Kritik ist entgegenzusetzen, dass der Bezug zum Erfolg auch gar nicht in Frage gestellt wird. Vielmehr soll Klarheit geschaffen werden, in welchen Punkten konkret von Führungserfolg gesprochen werden kann. Und dazu bedarf es eines Konzeptes, welches ein plausibles Spektrum an Erfolgsindikatoren für eine logische Überprüfung abdeckt.

### **3.4 Zusammenfassung**

Das Kapitel 3 hat sich mit dem Thema Führungserfolg beschäftigt. Im ersten Abschnitt (3.1) wurde der Versuch unternommen, den Begriff zu definieren. Da jedoch in der Literatur eine eindeutige Bestimmung von Führungserfolg umstritten ist und kaum empirische und theoretische Erkenntnisse dazu vorliegen, konnte keine allgemeingültige Aussage getroffen werden. Statt dessen wurde spezifiziert, was in dieser Arbeit unter Führungserfolg verstanden wird: Es geht um den Erfolg der Führung im Hinblick auf die Organisation. Ob sich Führung überhaupt auf den Erfolg einer Organisation auswirkt, wird in der Literatur kontrovers diskutiert. Diese Debatte wurde ausführlich erläutert: Vertreter der kontextualistischen Sichtweise glauben, Führung spiele überhaupt keine Rolle im Hinblick auf den Erfolg einer Organisation. Forscher haben hierzu belegt, dass vielmehr makroökonomische Größen wie Inflation, Branche und Wettbewerb den Unternehmenserfolg determinieren. Nach Ansicht der Kontextualisten werde Führung in ihrer Wirksamkeit überschätzt und

„romantisiert“. Dagegen wollen Vertreter der individualistischen Sichtweise das Gegenteil bewiesen haben. Führung ist nach deren Meinung die entscheidende Kraft in Organisationen und kann sowohl Aufstieg als auch Niedergang eines Unternehmens bestimmen. Es wurde begründet, warum sich in der vorliegenden Arbeit dieser Position angeschlossen wird.

Der zweite Abschnitt (3.2) befasste sich damit, wie sich Führungserfolg erfassen und messen lässt. Es wurde gezeigt, dass er sich auf zwei unterschiedliche Weisen abbilden lässt. Der Erfolg eines Führers für die Organisation kann entweder *objektiv* anhand quantitativ messbarer Kennziffern wie zum Beispiel der Fluktuationsrate beurteilt werden. Oder es werden *subjektive* Wahrnehmungsmaße herangezogen, wobei zum Beispiel die Mitarbeiter die Führungsanstrengungen ihres Vorgesetzten eingeschätzt haben. Beide Möglichkeiten bringen Vor- und Nachteile mit sich. Weiterhin wurde beschrieben, dass Instrumente wie Dokumentenanalyse, Beobachtung und offene Interviews zur Erfolgsmessung verwendet werden können. Allerdings werden sie in der Praxis wenig angewandt, wofür verschiedene Gründe genannt wurden. Die beschriebenen Möglichkeiten und Probleme haben zum kritischen Umgang mit dem Thema gemahnt. Weder ist es einfach, Führungserfolg zu messen, noch lässt er sich leicht und auf eine bestimmte Weise abbilden.

Im letzten Abschnitt (3.3) sollte herausgefunden werden, welche Erfolgsgrößen Führungserfolg genau bestimmen. Konkrete Erfolgsindikatoren sollten identifiziert und in einem strukturierten Überblick zusammengestellt werden. In der Literatur finden sich eine große Anzahl völlig verschiedener Indikatoren. Mit Hilfe der Begriffe „Effektivität“ und „Effizienz“ lässt sich diese Vielfältigkeit durch übergeordnete Kriterien zusammenfassen. Zunächst wurde der Begriff „Effektivität“ näher erläutert. Es wurde begründet, warum er in dieser Arbeit für eine kategorische Einteilung der Erfolgsindikatoren ungeeignet erscheint. Der Begriff „Effizienz“ hingegen bietet eine bessere Möglichkeit, Führungserfolg zu bewerten und einen Ordnungsrahmen zu erstellen. Effizienz lässt sich inhaltlich strukturieren in generelle ökonomische Effizienz, in Leistungsprozesseffizienz und in Personeneffizienz. Anhand einer Tabelle wurde gezeigt, dass den Teilbereichen einzelne Indikatoren zugeordnet werden können. Insgesamt wurde eine Reduktion auf fünfzehn Indikatoren vorgenommen, anhand derer sich die Effizienz der Führung bestimmen lassen

könnte. Für die weitere Untersuchung wurde exemplarisch durchgespielt, wie anhand der verschiedenen Indikatoren die Effekte charismatischer Führung auf ihre Erfolgswirksamkeit überprüft werden können.

## 4 ZUSAMMENFÜHRUNG VON CHARISMA UND ERFOLG

Die zwei „Eckpfeiler“ dieser Arbeit wurden ausführlich in den vorangegangenen Kapiteln behandelt: *Charismatische Führungstheorien* standen im zweiten Kapitel im Mittelpunkt, welches mit einer Übersicht von fünfzehn nachgewiesenen Effekten charismatischer Führung endete. Das dritte Kapitel legte seinen Fokus auf *Führungserfolg* und schloss mit einer Auflistung von fünfzehn Erfolgsindikatoren, die für eine erfolgreiche Führung bestimmend sein könnten. In diesem Kapitel geht es darum, beide Konzepte zusammenzuführen. Es soll anhand eines Ordnungsrasters geprüft werden, in welchen Punkten sich ein Zusammenhang zwischen den Effekten charismatischer Führung und den Erfolgsindikatoren nachweisen lässt.

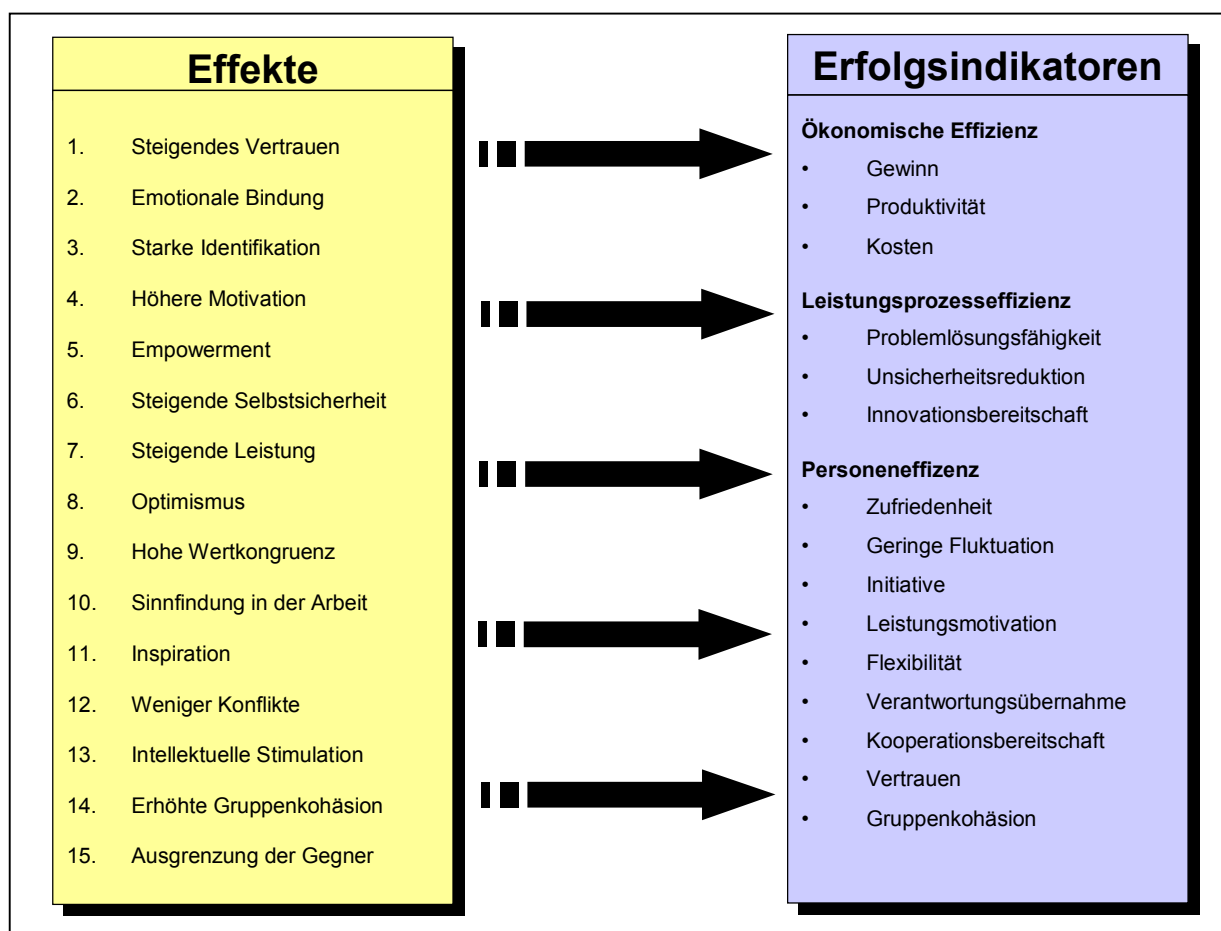
Im ersten Abschnitt dieses Kapitels (4.1) werden zunächst die *eigenen* theoretisch hergeleiteten Ergebnisse gezeigt. Die Effekte charismatischer Führung und die Erfolgsindikatoren werden gegenübergestellt, um einen Zusammenhang herzustellen. Im Anschluss werden in 4.2 empirische Arbeiten *anderer* Autoren zum Erfolg charismatischer Führung herangezogen. Es wird ausführlich vorgestellt, welchen Zusammenhang zwischen Charisma und Erfolg diese Autoren nachgewiesen haben. Vor diesem Hintergrund werden dann im letzten Abschnitt (4.3) die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit kritisch beurteilt.

### 4.1 Ergebnisse aus eigener Untersuchung

Die Untersuchung in diesem Abschnitt ist nicht empirisch bewiesen, sondern versucht, verschiedene empirische Ergebnisse zu den Effekten charismatischer Führung mit eigens hergeleiteten Erfolgsindikatoren hypothetisch zu verknüpfen. Demnach sind also die Erfolgsindikatoren nur aus der Literatur adaptiert, aber nicht empirisch bewiesen. Im Folgenden geht es um die logische Zusammenführung von Charisma und Erfolg.

Dafür wird ein Bezugsrahmen (**Abbildung 4-1**) erstellt, welcher auf der linken Seite die fünfzehn identifizierten Effekte charismatischer Führung aus Kapitel 2.3 zeigt. Diese Seite stellt gewissermaßen die „Ist-Seite“ gesicherter Erkenntnisse dar. Auf der rechten Seite sind die fünfzehn Erfolgsindikatoren aufgeführt, die bereits in

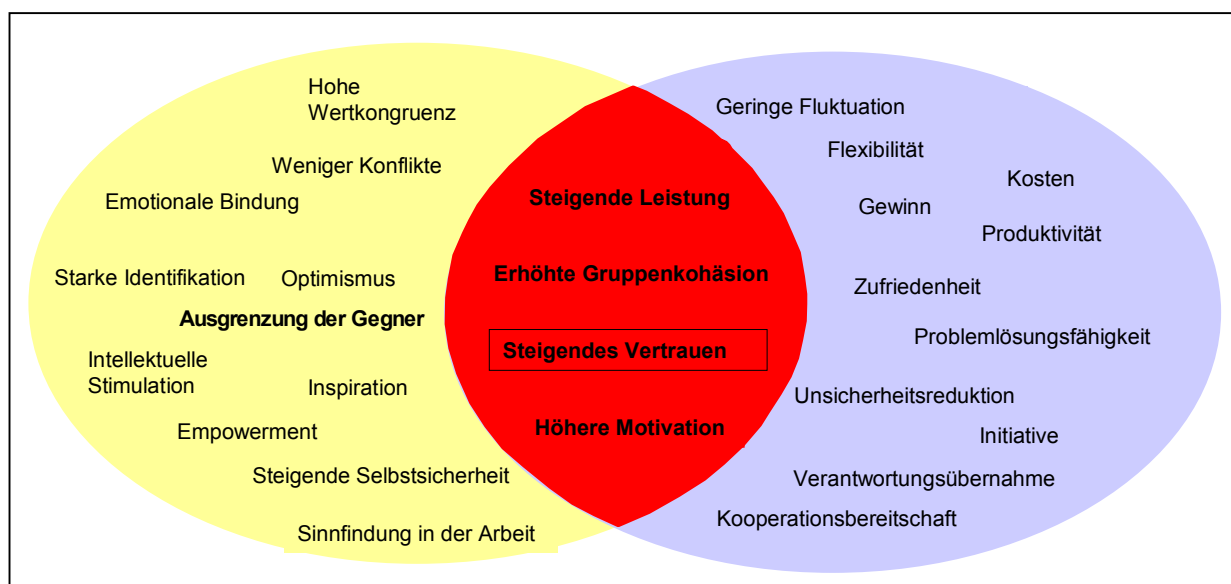
Kapitel 3.3 vorgestellt und in drei Kategorien eingeteilt wurden. Diese Seite kann als „Soll-Seite“ bezeichnet werden, denn die aufgeführten Indikatoren sind nicht bewiesen. Hier werden Indikatoren aufgelistet, die der Führer realisieren *soll*, um der Organisation zum Erfolg zu verhelfen. Beispielsweise *soll* er dafür sorgen, dass die Mitarbeiter die Produktivität steigern. Wenn er dies schafft, dann könnte von Führungserfolg gesprochen werden. Es ist aber nicht empirisch belegt, dass sich bei einer vom Führer initiierten Steigerung der Produktivität Organisationserfolg auch wirklich einstellt.



**Abbildung 4-1: Bezugsrahmen für Effekte und Indikatoren**

Anhand von Pfeilen lässt sich darstellen, ob zwischen den Effekten ein Bezug zu den Erfolgsindikatoren besteht oder nicht. In der Abbildung wird dieses nur exemplarisch gezeigt. Wie die spätere Analyse zeigt, wären über 70 Pfeile zu ziehen. Dadurch wird die Überschaubarkeit erheblich beeinträchtigt, so dass darauf in dieser Abbildung

verzichtet wird. Einige Faktoren weisen einen *direkten* Zusammenhang auf. Der Effekt „erhöhte Gruppenkohäsion“ und der Erfolgsindikator „Gruppenkohäsion“ zum Beispiel sind identisch. Die „Ist-Seite“ deckt sich mit der „Soll-Seite“, das heißt, an dieser Stelle kann eindeutig von einem Beitrag charismatischer Führung zum Führungserfolg gesprochen werden. **Abbildung 4-2** verdeutlicht das Gesagte.



**Abbildung 4-2: Schnittmenge der identischen Effekte und Erfolgsindikatoren**

### **Prämissen**

Einige Prämissen sollen das Verständnis der folgenden Analyse erleichtern und eventuelle Missverständnisse vermeiden.

- Es handelt sich bei dem Ordnungsraster um ein Denkmodell. Die konstruierten Zusammenhänge basieren auf hypothetischen, logisch hergeleiteten Überlegungen und Argumentationen. Sie haben daher keinen Anspruch auf generelle Gültigkeit, weil ein empirischer Beleg aussteht.
- Die empirisch nachgewiesenen Effekte werden durch charismatische Führung auf *Geführtenseite* hervorgerufen. Es wird nicht von Effekten gesprochen, die sich ausschließlich auf Organisationsebene abspielen<sup>34</sup>.
- Die Erfolgsindikatoren sind den Effizienzkriterien der Führung entnommen. Es wird davon ausgegangen, dass sich beim Vorliegen von effizienter Führung

<sup>34</sup> Z.B. wirkt der Effekt „Leistungssteigerung“ auch auf Organisationsebene, weil eventuell dadurch die Produktion des Unternehmens steigt, aber in erster Instanz sind es die Geführten, die etwas leisten.

Organisationserfolg einstellt. Effiziente Führung bezieht sich aber auf das, was der Führer bei den *Geführten* hervorrufen soll und nicht auf seine eigenen Attribute<sup>35</sup>.

### **Analyse zum Zusammenhang zwischen Charisma und Erfolg**

Die Effekte sind nummeriert und werden im Folgenden einzeln kommentiert und diskutiert. Es wird begründet, warum ein Zusammenhang von einem bestimmten Effekt zu einem oder sogar zu mehreren Erfolgsindikatoren feststellbar ist. Die Erfolgsindikatoren sind unterstrichen, damit sie auf einen Blick erkenntlich sind.

#### **Zu 1) Steigendes Vertrauen zum Führer:**

Vertrauen: In diesem Punkt trägt charismatische Führung eindeutig zum Organisationserfolg bei: Einerseits hat sie den Effekt, dass bei den Mitarbeitern das Vertrauen in ihren Vorgesetzten steigt. Andererseits ist eine Führung dann effizient und trägt zum Organisationserfolg bei, wenn sie Vertrauen bei ihren Geführten hervorrufft. In diesem Fall decken sich also der vorliegende „Ist“-Effekt „Vertrauen“ und der Erfolgsindikator „Vertrauen“, der für eine erfolgreiche Führung hervorgerufen werden *soll*.

Unsicherheitsreduktion: Es könnte angenommen werden, dass die Geführten weniger unsicher sind, wenn sie ihrem Chef vertrauen. Egal welche Umweltbedrohung von außen lauert, könnte das Motto bei den Geführten lauten „der Chef wird schon wissen, was er tut, und er wird uns nicht im Stich lassen“. Daher könnte auch in diesem Punkt charismatische Führung zum Erfolg beitragen.

Zufriedenheit: Auch könnte ein kausaler Zusammenhang zwischen Vertrauen und Zufriedenheit bestehen. Je mehr sich die Mitarbeiter auf ihren Vorgesetzten verlassen können, also ihm vertrauen, desto mehr könnten sie zufrieden mit ihm und ihrem Umfeld sein.

Geringe Fluktuation: Auch in einer Krise werden die Geführten wohl kaum das Weite suchen und kündigen, wenn sie ihrem Führer vertrauen. Unter dem Motto „der wird uns nicht im Stich lassen“, ist es wenig plausibel anzunehmen, dass Mitarbeiter der Arbeit fernbleiben wollen. Daher ist auch hier ein Zusammenhang zu postulieren.

---

<sup>35</sup> Z.B. bezieht sich das Effizienzkriterium „Innovationsbereitschaft“ eben nicht darauf, ob der Führer selbst ein innovativer Mensch ist, sondern ob er es schafft, bei den Geführten die Innovationsbereitschaft hervorzurufen bzw. zu fördern. Wenn ihm dies gelingt, dann ist er effizient, trägt somit zum Erfolg der Organisation bei, und es kann von Führungserfolg gesprochen werden.

**Zu 2) Emotionale Bindung an den Führer sowie Gehorsam und Loyalität:**

Zufriedenheit: Denkbar wäre hier ein Zusammenhang, weil emotional gebundene Geführte sich eventuell wohler fühlen als rein funktional Gebundene. Sie könnten einen Sinn in der Arbeit sehen, da sie Gefühle für den Führer hegen und ihrem Tun dadurch Bedeutung verliehen wird. Daraus wiederum könnte Zufriedenheit resultieren.

Geringe Fluktuation: Es erscheint wenig plausibel, dass loyale und gehorsame Mitarbeiter ihren Führer durch Kündigung verlassen oder Krankheit simulieren.

Leistungsmotivation: Mitarbeiter, die sich emotional an ihren Vorgesetzten binden und sich ihm gegenüber gehorsam und loyal verhalten, tun alles für ihn – so könnte die Annahme lauten. Sie könnten ihrem Führer dermaßen emotional verpflichtet sein, dass sie seinetwegen gerne Opfer bringen und mehr für ihn leisten.

Kostenminimierung: Der Führer könnte auch verlangen, dass die Mitarbeiter zum Beispiel am Wochenende ihre Aufgabe fertig stellen sollen. Gehorsame und loyale Mitarbeiter werden weniger auf die Einhaltung der Tarifarbeitszeit pochen. Auch ist es vorstellbar, dass sie Betriebsvereinbarungen zustimmen, die zu finanziellen Einbußen führen. Für ein Unternehmen wäre dies vorteilhaft. Daher ist auch hier ein Zusammenhang zwischen den Faktoren plausibel.

Vertrauen: Wenn ein Führer es schafft, seine Untergebenen auf der Gefühlsebene zu binden, könnten sie auch sehr wahrscheinlich Vertrauen ihm gegenüber aufbauen.

Unsicherheitsreduktion: Es erscheint einleuchtend, dass der emotionale „Bund“ zwischen Führer und Geführten auch die Unsicherheit nimmt.

**Zu 3) Starke Identifikation:**

Leistungsmotivation: Wenn sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen, ihrer Arbeit und den Vorgaben des Führers wie im vorliegenden Fall stark identifizieren, dann könnte dies zur Leistungsmotivation führen. Sie wissen, dass sich die Arbeit lohnt. Sie stehen voll und ganz hinter ihrer Tätigkeit, so dass sie sich höchstwahrscheinlich über das erwartete Maß hinaus für ihre Arbeit einsetzen. Es ist daher leicht nachvollziehbar, dass solche Mitarbeiter zum Erfolg der Organisation beitragen. So könnte ein charismatischer Führer als erfolgreich bezeichnet werden, wenn er bei den Geführten Leistungsmotivation hervorruft.

Geringe Fluktuation: Auch ein Zusammenhang zu diesem Indikator lässt sich herstellen. Weil die Identifikation so groß ist, würde ein Mitarbeiter wohl kaum der Arbeit durch vorgeschobene Krankheit oder Kündigung den Rücken drehen.

Zufriedenheit: Es klingt plausibel, dass auch zu diesem Indikator ein Zusammenhang besteht. Wer etwas gerne macht und voll dahinter steht, ist im Allgemeinen auch sehr zufrieden mit sich und seiner Umgebung<sup>36</sup>.

Initiative: Die Mitarbeiter ergreifen vermutlich öfter die Initiative für etwas, das sie persönlich fesselt und worin sie sich wiederfinden. Für Unternehmen ist es bedeutsam, wenn Mitarbeiter eigenständig Aufgaben im Sinne der Unternehmensziele ergreifen, die nicht unbedingt implizit im Arbeitsvertrag gefordert werden.

Kostenminimierung: Auch hier fällt dieser Punkt insofern ins Gewicht, als Mitarbeiter durch starke Identifikation mit ihrer Tätigkeit auch zu unentgeltlicher Arbeit und zu unbezahlten Überstunden bereit sein könnten. Schließlich geht es ihnen vor allem um die Arbeit selber, und nicht nur um eine gute Bezahlung.

Produktivität: Auch hier ist ein Zusammenhang erkennbar: Mitarbeiter, die sich um der Tätigkeit willen mehr einsetzen, könnten auch produktiver sein<sup>37</sup>.

Verantwortungsübernahme: Zudem ist es sehr wahrscheinlich, dass Mitarbeiter auch verantwortungsvoll Aufgaben übernehmen können und wollen, wenn sie voll und ganz hinter ihrer Arbeit stehen.

#### **Zu 4) Höhere Motivation:**

Leistungsmotivation: Auch dieser Effekt charismatischer Führung weist eine direkte Verbindung zu einem Erfolgsindikator der Führung und somit zum Erfolg der Organisation auf. Wenn sich die Geführten unter einer charismatischen Führung motivierter fühlen, ist das logischerweise sehr hilfreich für eine Organisation. Sind Mitarbeiter per se engagiert und motiviert, ist es für den Führer ohnehin einfacher, sie zur Aufgabenerfüllung und damit zur Leistung anzuspornen.

Geringe Fluktuation: Ist ein Mitarbeiter hoch motiviert, könnte er eher zu geringeren Fehlzeiten und Fluktuationswünschen neigen.

---

<sup>36</sup> Nach Wunderer/ Mittmann (1995: 70 ff.) bestehen zwischen Identifikation, Motivation und Arbeitszufriedenheit Wechselwirkungen. Sie gehen davon aus, dass Identifikation zu höherer Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft sowie zu geringeren Fehlzeiten- und Fluktuationsneigungen führt.

<sup>37</sup> Das sagt allerdings noch lange nichts über die Qualität der Arbeit aus, so dass kein Pfeil zu dem Indikator „Gewinn“ gezogen wird.

Initiative: Ein Zusammenhang erscheint auch in diesem Punkt möglich. Motivation ist eine wichtige Voraussetzung für das Ergreifen von Initiative.

### **Zu 5) Empowerment:**

Leistungsmotivation: Bereits in 2.3 wurde beschrieben, was Empowerment bedeutet und auslöst: Dieser Effekt charismatischer Führung führt zu einer höheren Motivation und zu einer höheren Leistung des Geführten, weil dieser sich durch das Führungsverhalten mehr zutraut.

Vertrauen: Daher besteht durchaus eine Verbindung von Empowerment zu Vertrauen. Denkbar wäre auch, dass die Geführten im Gegenzug Vertrauen in die „richtigen“ Erwartungen ihres Führers aufbauen. Dieser Effekt zeigt somit einen ziemlich deutlichen Zusammenhang zu den Erfolgsindikatoren auf, so dass auch in diesem Punkt der Beitrag der charismatischen Führung zum Führungserfolg bestätigt werden könnte.

Zufriedenheit: Weiterhin wurde in 2.3 erläutert, dass Empowerment ein hohes Selbstwertgefühl hervorruft und die Geführten einen positiven Zusammenhang zwischen Aufgabenerfüllung und Zufriedenheit erleben. Deswegen kann auch zum Erfolgsindikator „Zufriedenheit“ ein Pfeil gezogen werden.

Verantwortungsübernahme: Der Empowerment-Prozess beinhaltet, dass der Führer gegenüber seinen Geführten hohe Erwartungen formuliert. Damit stärkt er auch ihre Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Denn schließlich vertraut er ihnen und delegiert Aufgaben, die sie selbstständig erledigen sollen. Also wäre auch in diesem Fall eine Verbindung zwischen Effekt und Erfolgsindikator plausibel.

### **Zu 6) Steigerung der Selbstsicherheit:**

Zufriedenheit: Gerade wurde dieser Effekt als Resultat von Empowerment beschrieben, welches die Evidenz dieser Wirkung charismatischer Führung noch unterstreicht. Wenn nämlich ein charismatischer Führer Empowerment bei seinen Geführten bewirkt und das wiederum ein gesteigertes Selbstbewusstsein impliziert, ergibt sich eine Art Doppeleffekt. Charismatische Führung trägt hierbei insofern zum Führungserfolg bei, als dass durch ein gesteigertes Selbstbewusstsein der Führer Zufriedenheit bei den Geführten auslöst. Schließlich könnte der Vorgesetzte zum Beispiel seine Mitarbeiter aufbauen und ihre Persönlichkeit fördern, wenn er die Selbstsicherheit steigern soll. Es ist stark anzunehmen, dass die Mitarbeiter

zufriedener werden, wenn sich der Führer für ihre Persönlichkeit interessiert, sie anerkennt und sogar noch weiterentwickeln möchte.

Vertrauen: Auch könnte argumentiert werden, dass selbstsichere Mitarbeiter eher Vertrauen zum Führer aufbauen. Verunsicherte Menschen neigen hingegen eher zu Misstrauen.

Verantwortungsübernahme: Verantwortung zu übernehmen, trauen sich meistens eher Menschen mit einem gesunden Selbstbewusstsein zu.

Initiative: Mitarbeiter, die an ihre Fähigkeiten glauben, könnten auch eigenständig und unaufgefordert Aufgaben bearbeiten, von deren Notwendigkeit sie überzeugt sind.

Unsicherheitsreduktion: Aus dem erwähnten Glauben an die eigene Person minimieren sich auch Unsicherheitsfaktoren. Selbstbewusste Mitarbeiter könnten leichter auf Bedrohungen reagieren und Probleme lösen.

Problemlösungsfähigkeit: Daher kann auch ein Zusammenhang zu diesem Indikator erstellt werden. Selbstsicherheit gehört eben dazu, wenn ein Problem gelöst werden soll und dafür eventuell neue, ungewöhnliche Wege in Erwägung gezogen werden müssen.

Flexibilität: Zudem ist anzunehmen, dass selbstbewusste Menschen auch flexibler sind. Oft sind es unsichere Mitarbeiter, die an starren Routinen festhalten wollen und vor jeder kleinsten Veränderung zurückschrecken. Selbstbewusste Geführte trauen sich hingegen mehr zu und glauben auch daran, neue Herausforderungen zu bestehen. Ein Führer, der das Selbstbewusstsein seiner Untergebenen steigert und fördert, trägt also in diesen Punkten zum Erfolg der Organisation bei.

### **Zu 7) Leistungssteigerung:**

Produktivität: Auch dieser Effekt weist eindeutig einen Zusammenhang zwischen Charisma und Führungserfolg auf: Es kann angenommen werden, dass Leistungssteigerung eine erhöhte Produktivität auslöst und somit für den Erfolg einer Organisation vor allem in finanzieller Hinsicht bedeutsam ist. Es geht schließlich bei einer erfolgreichen Führung nicht nur darum, dass die Mitarbeiter möglichst zufrieden mit ihrem Arbeitsumfeld sind. Besonders wichtig ist, dass sie etwas leisten und mit ihrer Arbeitskraft die Produktivität der Organisation steigern.

Leistungsmotivation: Auch hier liegt eine direkte Verbindung vor, denn die logische Konsequenz könnte lauten: Wer seine Leistung steigert, ist auch motiviert zu leisten. Oder andersherum setzt Leistung die Leistungsbereitschaft voraus<sup>38</sup>.

Gewinn: Steigern die Mitarbeiter ihre Leistung, dann könnte sich dadurch auch Gewinn erzielen lassen. Das setzt natürlich die entsprechenden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen voraus.

Kostenminimierung: Durch Leistungssteigerung könnten sich auch Kosten minimieren lassen. Insgesamt rückt bei dem Effekt Leistungssteigerung besonders die ökonomische Effizienz in den Vordergrund.

### **Zu 8) Optimismus:**

Unsicherheitsreduktion: Bei diesem Effekt sind Zusammenhänge zu einem der Erfolgsindikatoren etwas vorsichtiger zu deuten, denn er ist in seiner Bedeutung doch recht allgemein. Es stellt sich die Frage, ob Optimismus auch wirklich eine weitere Aktion nach sich zieht oder einfach nur so als angenehmes Nebenprodukt zu deuten ist. Immerhin ist es vorstellbar, dass Optimismus Unsicherheit reduziert.

Problemlösungsfähigkeit: Vielleicht wirkt Optimismus auch positiv anspornend auf die Problemlösungsfähigkeit der Geführten. Unter dem Motto „wir schaffen das schon“ könnten die Geführten optimistisch und hartnäckig die Lösung eines Problems angehen.

Zufriedenheit: Ebenso könnte auch ein Bezug zur Zufriedenheit möglich sein, denn andersherum sind pessimistische Menschen ja oft unzufrieden.

Leistungsmotivation: Eventuell sind optimistische Geführte auch zur Leistung motiviert, weil sie sich in ihrem Optimismus alles schön reden und dadurch einen gewissen Antrieb erhalten.

Geringe Fluktuation: Weiterhin geben sich optimistische Mitarbeiter nicht so schnell geschlagen: Hat das Unternehmen zum Beispiel eine Krise, so werden solche Mitarbeiter eher zuversichtlich in die Zukunft schauen anstatt sofort ihre Kündigung einzureichen.

Vertrauen: Auch könnte Optimismus mit Vertrauen verknüpft werden, denn beides hängt voneinander ab. Alles in allem erscheint dieser Effekt jedoch nicht allzu bedeutsam für den Erfolg eines Unternehmens.

---

<sup>38</sup> Vgl. die Darstellung über die Beziehungen zwischen Motivation, Leistung und Zufriedenheit bei Porter/ Lawler (1968, zitiert nach Hentze et al. 1997: 173 ff.)

**Zu 9) Hohe Wertkongruenz mit dem Führer durch internalisierte Werte:**

Zufriedenheit: Sind die Werte der Geführten mit denen des Führers kongruent, so könnte von zufriedenen Mitarbeitern ausgegangen werden. Es gibt keine Differenzen, die Werte sind übernommen und internalisiert. Das könnte Mitarbeiter zufrieden machen, weil sie sich in einer Wertegemeinschaft aufgehoben fühlen und der Führer ihnen das vorlebt, woran sie selber glauben.

Gruppenkohäsion: Hohe Wertkongruenz schweißt zusammen und könnte einen starken Gruppenzusammenhalt zur Folge haben.

Kooperationsbereitschaft: Da die Mitarbeiter untereinander und mit dem Führer sich über die Werte einig sind, könnten sie auch eher zur Kooperation bereit sein. Es lässt sich vermuten, dass Gleichgesinnte untereinander auch gerne gemeinschaftlich arbeiten und zusammen Probleme angehen.

Leistungsmotivation: Die Bereitschaft, sich für die gleichen Werte einzusetzen, lassen durchaus einen Zusammenhang zur Leistungsmotivation vermuten.

Geringe Fluktuation: Wenn Mitarbeiter sich in einer Wertegemeinschaft aufgehoben fühlen, werden sie weniger Tendenzen zum Wechsel zeigen.

Verantwortungsübernahme: Ähnlich wie bei dem Effekt „starke Identifikation“ ist es denkbar, dass Verantwortung eher übernommen wird, wenn die Mitarbeiter wissen wofür. Sie setzen sich für ihre Werte ein und sind demnach bereit für Verantwortung.

**Zu 10) Sinnfindung in der Arbeit:**

Zufriedenheit: Dieser Effekt weist Parallelen zu dem Effekt „starke Identifikation“ auf. Weil die Geführten durch charismatische Führung einen Sinn in ihrer Arbeit finden, könnte auch von ihrer Zufriedenheit ausgegangen werden. Damit trägt diese Form der Führung auch zum Erfolg bei, denn zufriedene Mitarbeiter sind für eine Organisation unersetzlich. Sie mögen ihre Arbeit, weil sie einen Sinn in ihrem Tun sehen.

Geringe Fluktuation: Wenn Mitarbeiter ihre Arbeit als wichtig und bedeutungsvoll empfinden sowie insgesamt damit zufrieden sind, werden sie ihr wohl auch weniger fernbleiben wollen<sup>39</sup>.

Leistungsmotivation: Auch wäre denkbar, dass durch diesen Effekt die Bereitschaft zur Leistung ausgelöst wird.

---

<sup>39</sup> Nach Hentze et al. (1997 : 175) haben empirische Untersuchungen bestätigt, dass eine hohe Arbeitszufriedenheit und eine geringe Fehlzeiten- und Fluktuationsrate zusammenhängen.

Initiative: Es könnte angenommen werden, dass solche Mitarbeiter gerne und oft die Initiative ergreifen. Sie wollen die Arbeit vorantreiben und engagieren sich für sie, weil sie ihnen eben sinnvoll vorkommt.

Verantwortungsübernahme: Weil sich die Mitarbeiter quasi für ihre Arbeit aufgeben, könnten sie auch bereit zur Verantwortungsübernahme sein. Denn sie sind ja überzeugt, das Richtige zu tun und wollen so viel wie möglich in ihre Tätigkeit investieren- eben auch Verantwortung.

### **Zu 11) Inspiration:**

Innovationsbereitschaft: Inspirierte Mitarbeiter könnten bereit sein, Innovationen anzugehen. Das heißt, hier könnte auch ein erfolgsversprechender Zusammenhang zwischen einem Effekt charismatischer Führung und Führungserfolg postuliert werden. Inspiration bezieht sich ja auf etwas Neues, Revolutionäres, Kreatives. Innovationen erfordern inspirierte Mitarbeiter.

Initiative: Sind die Mitarbeiter zum Beispiel durch neue Ideen inspiriert, setzen sie auch alles daran, sie zu realisieren. Die logische Konsequenz wäre, die Initiative zu ergreifen.

Flexibilität: Zur Inspiration gehört auch Kreativität und diese wiederum zieht Flexibilität nach sich. Inspirierte Mitarbeiter erscheinen intuitiv flexibler, denn sie wollen ihre neuen Ideen umsetzen und nehmen dafür auch Veränderungen flexibel in Kauf.

Leistungsmotivation: Auch hier könnte ein Zusammenhang angenommen werden, weil inspirierte Mitarbeiter angetrieben sein könnten, ihre neuen Ideen auch in die Tat umzusetzen. Zu erwarten wäre daher auch mehr Leistung bzw. die Motivation dazu.

### **Zu 12) Weniger Konflikte:**

Zufriedenheit: Herrschen weniger Konflikte in einer Abteilung vor, so könnte in erster Linie mehr Zufriedenheit angenommen werden. Denn wer mag schon gerne Streitigkeiten und Zwietracht?

Geringe Fluktuation: Da es auf der Arbeit harmonisch zugeht, haben die Mitarbeiter vielleicht auch weniger Grund, das Unternehmen zu verlassen oder ihm durch Krankheit fernzubleiben.

Kooperationsbereitschaft: Wer weniger Konflikte fürchtet, ist eventuell auch eher zur Kooperation bereit. Denn diese verläuft umso besser, je weniger Meinungsverschiedenheiten auftreten.

Gruppenkohäsion: Weniger Konflikte lassen auch eine Gruppenkohäsion vermuten. Dort wo Mitarbeiter harmonisch aufeinander treffen, ist wahrscheinlich der Gruppenzusammenhalt besser.

Unsicherheitsreduktion: Je weniger Konflikte in einem Unternehmen vorherrschen, desto gesicherter erscheint den Mitarbeitern wahrscheinlich das Umfeld.

### **Zu 13) Intellektuelle Stimulation:**

Innovationsbereitschaft: Dieser Effekt verweist vor allem auf das eigenständige Denken und Handeln, das bei den Geführten durch charismatische Führung hervorgerufen werden kann. Sie werden dazu angeregt, Ideen zu verwirklichen oder eigenständig neue Wege zu beschreiten. Daher könnte hier ein Zusammenhang zur Innovationsbereitschaft ausgemacht werden.

Flexibilität: Auch hierzu wäre ein Bezug denkbar. Denn intellektuell stimulierte Mitarbeiter werden wohl kaum auf festen Routinen beharren, sondern brechen hingegen traditionelle Denkschemata auf. Es ist zu erwarten, dass sie flexibel und wandlungsfähig sind.

Initiative: Intellektuell stimulierte Mitarbeiter könnten den Drang verspüren, Neues auszuprobieren und ergreifen auch für nicht Erprobtes die Initiative.

Problemlösungsfähigkeit: Wenn der Führer seine Geführten intellektuell anregt, dann könnte er damit auch ihre Problemlösungsfähigkeit schärfen. Denn sie werden schließlich ermutigt, geistig neue Wege zu beschreiten.

Leistungsmotivation: Wenn die Mitarbeiter geistig ihren Horizont erweitert haben, könnte angenommen werden, dass sie auch mehr Antrieb zur Leistung verspüren. Sie wollen umsetzen, was sie gelernt haben.

### **Zu 14) Erhöhte Gruppenkohäsion:**

Gruppenkohäsion: Dieser Effekt wird ebenso als Erfolgsindikator verbucht. Auch hierbei liegt der Fall vor, dass charismatische Führung einen erhöhten Zusammenhalt zwischen den Geführten bewirkt und gleichzeitig ein solcher für den Erfolg einer Organisation hervorgerufen werden *soll*. Das heißt, dass sich die Faktoren an dieser Stelle decken.

Leistungsmotivation: In einer Gruppe kann mehr Wettbewerb herrschen und es wäre denkbar, dass sich die Gruppenmitglieder untereinander anspornen und so mehr leisten.

Zufriedenheit: Eine erhöhte Gruppenkohäsion steht des weiteren in einem engen Bezug zum Erfolgsindikator Zufriedenheit. Denn in einer Gruppe sind alle gemeinsam stark, der Zusammenhalt verbindet und das Gemeinschaftsgefühl sorgt für Zufriedenheit.

Geringe Fluktuation: Wenn Mitarbeiter innerhalb einer Gruppe den festen Zusammenhalt genießen, dürften sie keinen Anlass zum Verlassen dieser Gruppe sehen.

Problemlösungsfähigkeit: Diese könnte insofern erhöht werden, da sich im Team leichter Ideen bündeln lassen, mehr kommuniziert wird und Probleme besser angegangen werden können<sup>40</sup>.

Unsicherheitsreduktion: Weiterhin wäre denkbar, dass die Unsicherheit innerhalb eines starken Gruppenverbundes reduziert wird.

Kooperationsbereitschaft: Wer innerhalb einer Gruppe fest zusammenhält, der ist in der Regel auch mit seinen Gruppenmitgliedern kooperationsbereit.

Innovationsbereitschaft: Auch könnte eine feste Gruppe eher bereit sein, Risiken einzugehen. Sie wählen risikoreichere Alternativen als Individuen<sup>41</sup>. Daher wäre auch die Bereitschaft zu Innovationen größer.

### **15) Ausgrenzung der Gegner:**

Dieser Effekt wurde schon in 2.3 als negativ charakterisiert. Es lässt sich daher auch kein positiver Zusammenhang zu einem der Erfolgsindikatoren herstellen. Allerdings ist dies Interpretationssache. Handelt es sich schließlich um Gegner, von denen Gefahr für die Gruppe bzw. für das gesamte Unternehmen ausgeht, wäre es positiv, wenn sich die Gruppe klar von ihren Gegnern abgrenzt. Diese Überlegung ist jedoch eher spekulativ und entspricht nicht der in 2.3 vorgestellten Erläuterung des Effekts. Eine kritische Stellungnahme zu den negativen Konsequenzen findet sich in 5.2.

---

<sup>40</sup> Empirische Untersuchungen haben nachgewiesen, dass bei kohäsiven Gruppen die Produktivität höher ist, die Mitarbeiter zufriedener sind, Fehlzeiten und Fluktuation geringer sind und die Kommunikationsdichte höher ist (Steinmann/ Schreyögg 2000: 558 ff., 537).

<sup>41</sup> Vgl. Steinmann/ Schreyögg (2000: 552), Weibler (2001:275)

**Tabelle 4-1** zeigt ein Ordnungsraster, indem die getroffenen Aussagen noch einmal auf einen Blick zusammengefasst werden. So ist erkenntlich, welche Indikatoren welchen Effekten zugeordnet wurden.

Effekte	Erfolgsindikatoren
Steigendes Vertrauen zum Führer	Vertrauen; Unsicherheitsreduktion; Zufriedenheit; Geringe Fluktuation
Emotionale Bindung an den Führer, Gehorsam u. Loyalität	Zufriedenheit; Geringe Fluktuation; Leistungsmotivation; Kostenminimierung; Vertrauen; Unsicherheitsreduktion
Starke Identifikation	Leistungsmotivation; Geringe Fluktuation; Initiative; Zufriedenheit; Verantwortungsübernahme; Produktivität; Kostenminimierung
Höhere Motivation	Leistungsmotivation; Geringe Fluktuation; Initiative
Empowerment	Leistungsmotivation; Verantwortungsübernahme; Vertrauen; Zufriedenheit
Steigerung der Selbstsicherheit	Zufriedenheit; Vertrauen; Verantwortungsübernahme; Initiative; Unsicherheitsreduktion; Problemlösungsfähigkeit; Flexibilität
Leistungssteigerung	Produktivität; Kostenminimierung; Leistungsmotivation; Gewinn
Optimismus	Unsicherheitsreduktion; Problemlösungsfähigkeit; Vertrauen; Zufriedenheit; Leistungsmotivation; Geringe Fluktuation
Hohe Wertkongruenz mit dem Führer durch internalisierte Werte	Zufriedenheit; Gruppenkohäsion; Kooperationsbereitschaft; Leistungsmotivation; Geringe Fluktuation; Verantwortungsübernahme
Sinnfindung in der Arbeit	Zufriedenheit; Leistungsmotivation; Initiative; Geringe Fluktuation; Verantwortungsübernahme
Inspiration	Innovationsbereitschaft; Initiative; Flexibilität; Leistungsmotiv.
Weniger Konflikte	Geringe Fluktuation; Kooperationsbereitschaft; Gruppenkohäsion; Zufriedenheit; Unsicherheitsreduktion
Intellektuelle Stimulation	Innovationsbereitschaft; Flexibilität; Initiative; Problemlösungsfähigkeit; Leistungsmotivation
Erhöhte Gruppenkohäsion	Gruppenkohäsion; Zufriedenheit; Leistungsmotivation; Problemlösungsfähigkeit; Kooperationsbereitschaft; Unsicherheitsreduktion; Innovationsbereitschaft; Geringe Fluktuation
Ausgrenzung der Gegner	<i>Kein Zusammenhang</i>

**Tabelle 4-1: Ordnungsraster - Charismatische Führung und Erfolg**

Die Ergebnismatrix (**Tabelle 4-2**) bildet die getroffenen Vermutungen zu den Zusammenhängen zwischen Effekten und Erfolgsindikatoren ab<sup>42</sup>. So wird auf einen Blick deutlich, welcher Effekt wie vielen und welchen Indikatoren zugeordnet wurde. Natürlich lässt sich dies in der Matrix auch andersherum ablesen: Zu welchem

<sup>42</sup> Da zwischen „Ausgrenzung der Gegner“ und den Erfolgsindikatoren kein Zusammenhang postuliert wurde, ist dieser Effekt in der Matrix nicht berücksichtigt wurden.

Indikator wurde von wie vielen und welchen Effekten ein Zusammenhang hergestellt? Des weiteren markieren die schwarz unterlegten Felder die Fälle, in denen ein *eindeutiger* Zusammenhang nachgewiesen werden konnte. Hier decken sich Effekt und Indikator.

Erfolgsindikatoren															
	Gewinn	Produktivität	Kostenminimierung	Problemlösungsfähigkeit	Unsicherheitsreduktion	Innovationsbereitschaft	Zufriedenheit	Geringe Fluktuation	Initiative	Leistungsmotivation	Flexibilität	Verantwortungsübernahme	Kooperationsbereitschaft	Vertrauen	Gruppenkohäsion
Effekte															
Steigendes Vertrauen					x		x	x						x	
Emotionale Bindung			x		x		x	x		x				x	
Starke Identifikation		x	x				x	x	x	x		x			
Höhere Motivation								x	x	x					
Empowerment							x			x		x		x	
Steigende Selbstsicherheit				x	x		x		x		x	x		x	
Steigende Leistung	x	x	x							x					
Optimismus				x	x		x	x		x				x	
Hohe Wertkongruenz							x	x		x		x	x		x
Sinnfindung in der Arbeit							x	x	x	x		x			
Inspiration						x			x	x	x				
Weniger Konflikte					x		x	x					x		x
Intellektuelle Stimulation				x		x			x	x	x				
Erhöhte Gruppenkohäsion				x	x	x	x	x		x			x		x
Summe Indikatoren	1	2	3	4	6	3	10	9	6	11	3	5	3	5	3

Tabelle 4-2: Ergebnismatrix zum Zusammenhang zwischen Charisma und Erfolg

### Ergebnisse

Aus der Matrix lassen sich folgende Schlüsse und Ergebnisse ziehen:

Erstens können konkrete Aussagen bezüglich eines *eindeutigen* Zusammenhanges zwischen Charisma und Erfolg in vier Fällen getroffen werden. Hiernach trägt charismatische Führung zum Führungserfolg bei,

- weil sie bei den Geführten das *Vertrauen* steigert,
- eine höhere *Leistungsmotivation* bei ihnen auslöst,

- die Geführten zu steigender Leistung bzw. *Produktivität* veranlasst
- und eine höhere *Gruppenkohäsion* bewirkt.

Als eindeutig können diese Aussagen interpretiert werden, weil sich in den genannten Fällen die Effekte charismatischer Führung mit den Erfolgsindikatoren gleichen. Um Führungserfolg zu haben, soll ein Führer bei den Geführten Vertrauen aufbauen, sie zur Leistung motivieren, ihre Produktivität erhöhen und die Gruppenkohäsion verstärken. Wenn ihm dies gelingt, dann handelt er effizient und somit erfolgreich für die ganze Organisation.

Zweitens sticht dem Betrachter ins Auge, dass sehr *viele* Zusammenhänge zwischen den Effekten und Erfolgsindikatoren ausgemacht werden konnten. Schon an anderer Stelle wurde berichtet, dass über 70 Pfeile zwischen beiden Konstruktionen zu ziehen wären. Es könnte sogar angenommen werden, dass noch mehr Verbindungen hergestellt werden könnten. Da es sich um *gedanklich* hergeleitete Bezüge zwischen Effekten und Indikatoren handelt, ist ein Fehlen zusätzlicher Zusammenhänge nicht auszuschließen. Festzuhalten bleibt, dass charismatische Führung laut vorliegender Analyse anscheinend einen großen Einfluss auf den Führungserfolg ausübt.

Drittens können solche Erfolgsindikatoren betrachtet werden, die am meisten bzw. am wenigsten von den Effekten charismatischer Führung berührt werden. Es könnte angenommen werden, dass die Anzahl der Berührungspunkte einen Hinweis auf die Gewichtigkeit geben: Je öfter die Effekte einen Indikator berühren, desto mehr ist von einem Erfolgsbeitrag charismatischer Führung auszugehen.

Dafür wurden die einzelnen Kreuze in jeder Spalte der Matrix addiert, um eine Rangfolge herzustellen. Demnach scheint charismatische Führung am meisten erfolgsversprechend in Bezug auf *Leistungsmotivation* zu sein, weil von insgesamt vierzehn Effekten elf einen Zusammenhang zu diesem Indikator aufweisen. Fast in gleicher Intensität trägt charismatische Führung am ehesten zum Erfolg einer Organisation bei, weil sie für *Zufriedenheit* bei den Mitarbeitern sorgt. Zehn der vierzehn Effekte könnten ein Indiz dafür sein. Es folgt der Indikator *Geringe Fluktuation*, zu dem über die Hälfte der Effekte charismatischer Führung einen Zusammenhang aufweisen. Auch bei den Indikatoren *Unsicherheitsreduktion* und

*Initiative* könnte noch am ehesten von einem Beitrag charismatischer Führung zum Führungserfolg ausgegangen werden.

Weniger offensichtlich ist dieser Zusammenhang bei den Indikatoren *Verantwortungsübernahme* und *Problemlösungsfähigkeit* gewährleistet. Auch bei den Indikatoren *Kooperationsbereitschaft*, *Flexibilität* und *Innovationsbereitschaft* scheint der Beitrag charismatischer Führung zum Erfolg tendenziell schwach zu sein. Denn nur wenige Effekte stellen einen Bezug zu den Indikatoren her. Am wenigsten erfolgsversprechend ist charismatische Führung aber in der ökonomischen Effizienz. Gerade mal *ein* Effekt weist einen Zusammenhang zu dem Indikator *Gewinn* auf, so dass der Beitrag der charismatischen Führung zum ökonomischen Erfolg einer Organisation eher als gering anzusehen ist. Charismatische Führung erscheint demnach mehr auf der Ebene der Personeneffizienz einflussreich zu sein. Jedoch sollte nicht vergessen werden, dass die Anzahl der Berührungspunkte auch auf die Häufigkeit der Forschungsbemühungen hindeutet. Ebenso plausibel ist es anzunehmen, dass Zusammenhänge zwischen den Effekten charismatischer Führung und ökonomischen Erfolgsindikatoren wie Gewinn weniger untersucht worden sind und deshalb keine empirischen Ergebnisse dazu vorliegen.

### **Resümee**

Die eigene Analyse hat in vier Punkten einen eindeutigen Zusammenhang zwischen Effekten charismatischer Führung und Erfolgsindikatoren logisch-argumentativ hergeleitet und begründet. Weiterhin konnten tendenziell stärkere und schwächere Zusammenhänge angenommen werden. Insgesamt waren es über 70. Das muss nicht weiter verwundern, da sich die Konstruktionen der Effekte und Indikatoren schon allein in ihrem positiven Image sehr ähneln<sup>43</sup>. Die Analyse sollte zeigen, in welchen Punkten charismatische Führung zum Führungserfolg beiträgt. Dazu konnten einige Aussagen relativ gesichert, andere eher vage getroffen werden.

Darüber hinaus konnte aber in einem Fall, nämlich beim Effekt „Ausgrenzung der Gegner“, überhaupt kein Zusammenhang postuliert werden. Da hier keiner der Erfolgsindikatoren berührt wurde, könnte das sogar im Gegenteil als Indiz für die *Erfolglosigkeit* der charismatischen Führung gedeutet werden. Wird also der Effekt

---

<sup>43</sup> Am Ende des Abschnitts 3.3 wurde diese Thematik bereits angesprochen und erläutert.

„Ausgrenzung der Gegner“ wie im vorliegenden Fall als negativ gedeutet, dann schwächt das den Erfolg der charismatischen Führung. Es ist allerdings fraglich, wie schwer ein einzelner Effekt im Gesamtkonzept ins Gewicht fällt.

Weiterhin lässt eine *fehlende* Verbindung zwischen Effekten und Indikatoren vermuten, dass auch der Einfluss auf den Erfolg ausbleibt. Beispielsweise ist ein Pfeil von „Emotionale Bindung“ zu „Flexibilität“ wenig plausibel, da beide Faktoren als Gegensatzpaar angesehen werden könnten. Aus dieser Perspektive bietet die Analyse also einen Zusatznutzen, denn sie klärt indirekt darüber auf, in welchen Punkten kein Zusammenhang zwischen Charisma und Erfolg zu vermuten ist.

Welche Zusammenhänge sind nun tatsächlich empirisch nachgewiesen? Am Anfang dieser Arbeit wurde gesagt, dass charismatische Führung zum Führungserfolg beitrage. Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse aus empirischen Untersuchungen vorgestellt.

## 4.2 Ergebnisse aus anderen empirischen Untersuchungen

Was haben andere Autoren zu der Fragestellung dieser Arbeit herausgefunden? Welche *empirischen* Ergebnisse liegen bezüglich des Organisationserfolges vor? In diesem Abschnitt werden Untersuchungen vorgestellt, die einen Zusammenhang zwischen charismatischer Führung und Führungserfolg belegen.

Nach Daners (1999: 193) existieren über zwanzig Studien<sup>44</sup>, „die eine Verbindung von charismatischer Führung und Erfolg einer Organisation bestätigen.“ Diese Untersuchungen beziehen sich allerdings alle auf den von Bass entwickelten Fragebogen Multifactor-Leadership-Questionnaire (MLQ). Die von Bass herangezogenen Erfolgsindikatoren sind Effektivität, Zufriedenheit und Extra-Leistung. Der Indikator *Effektivität* bezieht sich zum einen auf die Arbeitseffektivität der Abteilung, welche die Befragten im Vergleich zu anderen Abteilungen beurteilen sollen. Weiterhin wird interviewt, wie effektiv es der Führungskraft gelingt, die Anforderungen der Organisation zu erfüllen. Beim Indikator *Zufriedenheit* sollen die Mitarbeiter bewerten, wie zufrieden sie mit dem Vorgesetzten sind und ob er mit

---

<sup>44</sup> Vgl. auch Bass/ Steyrer (1995: 2057)

seinen Führungsmethoden die Gruppenziele verwirklicht. Beim Aspekt *Extra-Leistung* sollen die Probanden angeben, ob die Führungskraft sie dazu animiert, mehr zu leisten, als sie von sich selbst erwarten<sup>45</sup>. In dem von Bass entwickelten MLQ sollen die Befragten sowohl das Führungsverhalten als auch die Erfolgsindikatoren beurteilen. Steyrer (1995: 153) bemerkt, dass beide Urteile somit auf subjektiven Einschätzungen ein und desselben Probanden basieren. Charisma ist zwar, wie bereits dargestellt, nur eine zentrale Komponente in Bass' Konzept, dennoch „korreliert charismatische Führung regelmäßig hoch mit den Erfolgsindikatoren“ (Steyrer 1995: 154). Für die Wirkung charismatischer Führung lassen sich „deutlich positive Ergebnisse“ (Daners 1999: 201) ablesen. Die erzielten Ergebnisse stammen dabei aus den unterschiedlichsten Kontexten und Personenkreisen: Es wurden genauso US-Armee-Offiziere, neuseeländische Manager und weltbekannte Führer untersucht als auch Krankenschwestern und MBA-Studenten befragt<sup>46</sup>.

Charismatische Führung nimmt also in Bezug auf Effektivität, Zufriedenheit und Extra-Leistung stark auf den Organisationserfolg Einfluss. Auch im Vergleich zu anderen klassischen Führungskonzepten wie Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung deuten die Ergebnisse „auf eine Überlegenheit des transformationalen Führungsverhaltens im Hinblick auf die Erfolgswirksamkeit hin“ (Bass/ Steyrer 1995: 2061). Nun dürfen diese Ergebnisse allerdings nicht kritiklos hingenommen werden. Im Wesentlichen lassen sich drei Kritikpunkte finden, die im Folgenden kurz dargestellt werden.

### **Kritikpunkte**

Als erstes ist das Problem der Kausalität zu nennen. Wenn behauptet wird, dass charismatische Führung zum Erfolg beiträgt, könnte diese Tatsache auch gerade andersherum begründet werden. Einer Person wird wegen bereits vorhandenem Erfolg Charisma zugeschrieben. Aufgrund dieser Überlegung sehen viele Autoren methodologische Mängel an den „Belegstudien“ für die Erfolgswirksamkeit von

---

<sup>45</sup> Vgl. Daners (1999:194), Bass/ Steyrer (1995: 2056)

<sup>46</sup> Diese Aussagen beziehen sich auf folgende Studien (in der gleichen Reihenfolge): Bass (1985), Singer (1985), Bass et al. (1987), Bycio et al. (1995), Seltzer et al. (1989).

charismatischer Führung<sup>47</sup>. Es wird moniert, dass die Studien „unprofessionell vorbereitet“ wären (Hunt 1991: 189) und dass der Komplexität des Phänomens Charisma nicht genügend Rechnung getragen würde. Daraus resultiert die Forderung, die Effekte sauber zu isolieren, die auf eine charismatische Führung zurückzuführen sind (Kirkpatrick/ Locke 1996: 36). Um dem Problem der Kausalität entgegenzuwirken, seien laut Puffer (1990: 181) eher Laboruntersuchungen angebracht. Er bemängelt an den Studien, dass die Geführten über vergangene Erfolge des charismatischen Führers informiert waren.

Puffer (1990) hat zwar herausgefunden, dass beim Vorliegen von Organisationserfolg dem Führer automatisch mehr Charisma und Expertise zugesprochen wird. Conger/ Kanungo (1998: 56) sehen dieses jedoch nicht als Kausalitätsproblem, sondern sogar als notwendige Voraussetzung: „Some degree of demonstrated expertise, such as reflected in successes in the past, may be a necessary condition for the attribution of charisma.“ Die Beispiele von Steven Jobs Erfolg bei Apple Computer und Lee Iacoccas Verantwortung für Ford Mustang zeigten, dass die Manager dadurch ihren Angestellten glaubwürdiger erschienen. Auch Daners (1999: 194) lässt sich von der Kritik an der Methodologie nicht entmutigen. Es bliebe trotz Einzelfallkritik festzuhalten, „dass überwältigende Zustimmung in der empirischen Charisma-Forschung herrscht, charismatische Führung und Effektivität einer Unternehmung als zusammenhängende Größen zu betrachten.“

Ein zweites Problem in den vorgestellten Studien liegt darin, dass sie sich nur auf Bass` Konzeption der transformationalen Führung beziehen, und alle Daten aus dem Fragebogen MLQ gewonnen wurden. Auf den Unterschied zwischen charismatischer und transformationaler Führung wurde bereits in Abschnitt 2.2 kurz eingegangen. Es soll nochmals betont werden, dass in Bass` Konzept Charisma nur einen von mehreren Faktoren darstellt. Das macht es schwierig, charismatisches Führungsverständnis mit transformationalem gleichzusetzen. Es ist dagegen zu halten, dass die Faktoren einzeln abgefragt werden. Zudem ist es Ziel des Fragebogens, „das ‚gesamte Führungsspektrum‘ entlang eines Kontinuums abbilden

---

<sup>47</sup> Vgl. Kirkpatrick/ Locke (1996), Hunt (1991), Puffer (1990)

zu wollen, an dessen einem Ende Charisma [...] steht“ (Bass/ Steyrer 1995: 2055). Außerdem wurde festgestellt, dass Charisma von diesen Faktoren die wichtigste Verhaltensweise darstellte (Bass/ Steyrer 1995: 2057). Dass bei den Untersuchungen einzig allein der MLQ verwendet wurde, macht die Ergebnisse leichter vergleichbar und erscheint vorteilhaft. Auch spricht Bryman (1992: 121) dem MLQ eine ähnliche Bedeutung in der Führungsforschung zu, wie sie der LBDQ in den fünfziger und sechziger Jahren hatte<sup>48</sup>. Die Verwendung des MLQ als Instrument in den Studien wertet also im Gegenteil die empirischen Ergebnisse auf.

Ein dritter Kritikpunkt liegt darin, dass in den Studien nur subjektive Erfolgsindikatoren verwendet wurden. Die Probleme subjektiver Einschätzungen wurden in Abschnitt 3.2 beschrieben. Es ist gut nachvollziehbar, dass Mitarbeiter ihre Vorgesetzten weniger objektiv bewerten können als andere Beurteiler mit größerer Distanz. Das konnten zumindest Yammarino/ Bass (1990) in ihrer Studie belegen. Zogen die Autoren nämlich andere subjektive Effektivitätsmaße<sup>49</sup> heran, die nicht auf den Urteilen der Geführten basierten, korrelierte transformationale Führung weniger positiv mit den Erfolgsindikatoren. Doch auch hier wurden allein subjektive Indikatoren benutzt. Die Frage liegt nahe, welche Ergebnisse aus der Verwendung objektiver Indikatoren resultierten. Bass/ Steyrer (1995: 2060 ff.) präsentieren hierzu drei Studien, die signifikant positive Zusammenhänge zwischen den MLQ-Skalen und *objektiven* Erfolgsindikatoren belegen:

Avolio et al. (1988) haben in ihrer Studie im Rahmen eines Management-Simulationsspiels herausgefunden, dass transformationale Führung mit Erfolgsindikatoren wie Marktanteil, Return on assets, Gewinn pro Aktie und Aktienkurs positiv korrelierte. Damit bewies die Studie auch mit „harten“ Kriterien „additional evidence to support the use of transformational [...] leadership to increase organizational effectiveness“ (Avolio et al. 1988: 78).

Howell/ Avolio (1993) haben hingegen eine Studie unter realen Wirtschaftsbedingungen durchgeführt. Sie haben belegt, dass transformationale

---

<sup>48</sup> LBDQ steht für Leader Behavior Description Questionnaire, der auf die Ohio-State Studien zurückgeht.

<sup>49</sup> Es äußerten sich hierbei die Vorgesetzten der Führenden zu frühen Beförderungen, Leistungsbeurteilungen und Beförderungsempfehlungen.

Führung positiv mit der Performance von 78 Managern einer kanadischen Versicherungsgesellschaft korrelierte. Diese Manager waren entweder für eine strategische Geschäftseinheit verantwortlich oder als Linienvorgesetzte in den einzelnen Abteilungen tätig. Ihre Performance bezog sich größtenteils auf objektiv messbare Kennziffern wie Produktivitätsverbesserung, Budgeteinhaltung, Gehaltskosten zu Erträgen, Projektkosten, Erträge pro Einheit, etc.. Jeder Manager unterlag einem detaillierten MBO-System. Die Autoren überprüften schließlich, inwieweit die Zielvorgaben von der Gruppe des beschriebenen Vorgesetzten erreicht oder überschritten wurden.

Im deutschsprachigen Raum analysierten auch Geyer/ Steyrer (1994) den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und objektiven Erfolgsindikatoren. Sie haben Korrelationsanalysen zwischen den einzelnen Skalen des MLQ und Erfolgsindikatoren durchgeführt. Der MLQ bildet hierbei das Führungsverhalten von Geschäftleitern in Bankbetrieben ab. In ihrer Untersuchung von 116 Sparkassen-Geschäftsstellen haben die Autoren solche Erfolgsindikatoren verwendet, „die ein Maß für die relative Kunden- und Marktausschöpfung der einzelnen Geschäftsstellen sind“ (Geyer/ Steyrer 1994: 973). Mit dem Indikator *Kundenausschöpfung* untersuchten die Forscher, „in welchem Ausmaß eine Verkaufseinheit ihr vorhandenes Kundenpotential ausschöpft“ (Geyer/ Steyrer 1994: 973). Dabei verwendeten sie zum Beispiel Kennzahlen wie „Anteil der Privatkredite je Girokonto“. Der Indikator *Marktausschöpfung* bemisst die Leistung einer Geschäftsstelle danach, wie sie im jeweiligen Markt bzw. Einzugsgebiet positioniert ist. Dafür haben die Autoren Kennzahlen wie Marktanteile bei den Privatgirokonteninhabern, Passiv-/ Aktiv-Aufkommen in Relation zu Einwohnern im Einzugsgebiet usw. ermittelt. Das Ergebnis der Untersuchung ergibt einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Erfolg (Geyer/ Steyrer 1994: 975).

Diese kurz vorgestellten Studien haben den Vorwurf entkräftet, es gebe nur empirische Untersuchungen mit *subjektiven* Erfolgsindikatoren. Zumindest in drei Studien konnte auch mit *objektiven* Indikatoren belegt werden, dass charismatische bzw. transformationale Führung zum Erfolg einer Organisation beiträgt. Zwar bleibt der Vorwurf berechtigt, der Großteil der Studien operiere mit subjektiven

Erfolgsindikatoren (Steyrer 1995: 182) und sei „zum Teil auch mit einem same source/ same method bias behaftet“ (Hauser 2000: 94). Dies mache einen kritischen Umgang mit den Ergebnissen erforderlich. Letztendlich jedoch gelangen alle empirischen Studien zu diesem Thema einhellig zu der Auffassung, charismatische Führung wirke positiv auf die Effektivität der Organisation (Daners 1999: 206).

Es lässt sich also zusammenfassen, dass verschiedene empirische Ergebnisse zum Erfolg von charismatischer bzw. transformationaler Führung vorliegen, die von vielen unterschiedlichen Studien belegt wurden. **Tabelle 4-3** bildet ab, welche subjektiven und objektiven Indikatoren in den empirischen Studien untersucht wurden und wie viele Studien sich jeweils mit den Indikatoren befasst haben.

Erfolgsindikatoren	
Subjektiv	Objektiv
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektivität</li> <li>• Zufriedenheit</li> <li>• Extra-Leistung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktanteil, Return on assets, Gewinn pro Aktie und Aktienkurs</li> <li>• Performance (Produktivitätsverbesserung, Budgeteinhaltung, Gehaltskosten zu Erträgen, Projektkosten, Erträge pro Einheit, etc.)</li> <li>• Kunden- und Marktausschöpfung in Bankbetrieben</li> </ul>
20 Studien	3 Studien

**Tabelle 4-3: Empirisch angewandte Erfolgsindikatoren**

### 4.3 Kritische Beurteilung der Ergebnisse

In diesem Abschnitt sollen die Ergebnisse bezüglich der Erfolgswirksamkeit von charismatischer Führung beurteilt werden. Hierbei bietet es sich zunächst an, die eigenen, *theoretisch* hergeleiteten Ergebnisse mit den zuletzt dargestellten *empirischen* zu vergleichen.

Es gab in der Empirie breite Zustimmung, dass charismatische Führung zur Zufriedenheit, Extra-Leistung und zur Effektivität beiträgt. Über zwanzig Studien haben dies belegt und sind der Annahme gefolgt, dass diese drei Indikatoren für den Erfolg einer Organisation bestimmend sind. Das Effektivitätsmaß wurde in der

vorliegenden Arbeit nicht weiter verfolgt<sup>50</sup>. Wohl aber wurde ebenfalls davon ausgegangen, dass Zufriedenheit und Extra-Leistung bzw. in diesem Fall Leistungsmotivation<sup>51</sup> Erfolgsindikatoren darstellen. Ergebnis der eigenen Analyse war, dass zu diesen Erfolgsindikatoren ein relativ eindeutiger Zusammenhang zu den Effekten charismatischer Führung hergeleitet werden konnte.

Es soll damit ausgesagt werden, dass in diesen zwei Punkten die eigene theoretische Analyse durch empirische Untersuchungen gestützt und somit untermauert wird. Was theoretisch gewissermaßen in 4.1 prophezeit wurde, konnte in 4.2 empirisch belegt werden. Zumindest kann also für die vorliegende Arbeit festgehalten werden: Charismatische Führung trägt zum Führungserfolg bei, weil sie zur Zufriedenheit führt und eine Leistungsmotivation oder anders ausgedrückt „Extra-Leistung“ hervorruft. Was die empirischen Ergebnisse bezüglich der objektiven Indikatoren angeht, so sind keine Parallelen zur vorliegenden Arbeit zu finden. Es wurden nicht dieselben Indikatoren verwendet.

Es lässt sich also zusammenfassen: Die eigene Analyse hat einige relativ eindeutige Ergebnisse geliefert, die sogar noch empirisch gestützt werden. Daneben gibt es eine große Anzahl von Ergebnissen, die nur tendenziell gedeutet werden dürfen<sup>52</sup>. Diese Einschränkung muss zwangsläufig zu einer kritischen Betrachtung der vorliegenden Untersuchung führen.

### ***Kritik an der vorliegenden Untersuchung***

Es erscheint problematisch, dass die Indikatoren subjektiv ausgewählt wurden. Aus dem Effizienzsystem von Witte (1995) mit seinen insgesamt 45 Effizienzvariablen wurden einige bewusst herausgenommen und der Überschaubarkeit halber zusammengefasst. Kritisch ist dies, weil sicherlich auch die übrigen Indikatoren einer Überprüfung bedurft hätten, wie zum Beispiel Marktanteil und Wachstum. Ob charismatische Führung zum erfolgreichen Wachstum einer Unternehmung beiträgt, bleibt in dieser Arbeit unbehandelt. Aufgrund der umfangreichen Thematik kann im

---

<sup>50</sup> Die Begründung hierzu findet sich in Abschnitt 3.3.

<sup>51</sup> Die Begriffe können synonym verwendet werden. Wer zur Leistung motiviert ist, wird auch Extra-Leistung bringen.

<sup>52</sup> Gemeint ist die Anzahl der Berührungspunkte zwischen Effekten und Indikatoren, die in 4.1 zu dem Schluss führten, dass tendenziell mal von einem größeren, mal von einem kleineren Erfolgsbeitrag charismatischer Führung auszugehen ist.

Rahmen dieser Arbeit nur einem begrenzten Anteil an Überlegungen nachgegangen werden.

Ein weiterer Kritikpunkt bezieht sich auf die Annahme, die ausgewählten Indikatoren üben durchweg einen positiven Einfluss auf den Führungserfolg aus. Bei vielen der Indikatoren kann jedoch sicherlich auch ein negativer Bezug vermutet werden. Eine geringe Fluktuation zum Beispiel muss nicht unbedingt ein Garant für Organisationserfolg sein. Neuberger (1976: 186) bemerkt hierzu, dass es keinen impliziten Anhaltspunkt gebe, wie eine Fluktuationsrate von 18 % zu bewerten sei: „Ist sie ‚gut‘, weil das Unternehmen von ‚Versagern‘ gereinigt wird, weil sie vergleichsweise (?) niedrig ist, weil sie in eine Zeit von Kurzarbeit fällt, oder ist ‚schlecht‘, wegen der Anwerbungs- und Anlernkosten neuer Kräfte, [...] wegen der Auswirkungen auf Teamgeist und Betriebsklima...?“ Diese Fragen können nur durch weitere empirische Untersuchungen geklärt werden.

Auch die Auswahl der Effekte charismatischer Führung kann bemängelt werden. Es gibt wahrscheinlich noch weitere Effekte, die unter dieser Art der Führung bei den Geführten hervorgerufen werden. Diese Arbeit bezieht sich auf die Zusammenstellung von Hauser (1999), der nur eine begrenzte Anzahl von Effekten berücksichtigt hat. Das bedeutet nicht, dass weitere Effekte nicht vorhanden wären.

## 5 SCHLUSSBEURTEILUNG

### 5.1 Kritische Schlussbemerkungen

Die Fragestellung dieser Arbeit lautet, ob charismatische Führung in komplexer und dynamischer Umwelt zum Führungserfolg beiträgt. In Kapitel 4 wurde anhand eines Ordnungsrasters diese Frage untersucht. Ergebnisse wurden erläutert. Dadurch konnte eine Antwort auf die vorliegende Frage gegeben werden: In bestimmten Punkten wie Zufriedenheit, Leistungsmotivation, Produktivität, Vertrauen und Gruppenkohäsion trägt charismatische Führung relativ eindeutig zum Führungserfolg bei. Diese theoretisch hergeleiteten Thesen konnten (zumindest was Zufriedenheit und Leistungsmotivation angeht) empirisch gestützt werden. In anderen Punkten wie geringer Fluktuation, Unsicherheitsreduktion und Initiative scheint charismatische Führung theoretisch ebenfalls einen Erfolgsbeitrag zu leisten. Wiederum in anderen Punkten wie Kostenminimierung, Flexibilität, Innovationsbereitschaft und Kooperationsbereitschaft ist tendenziell von weniger Erfolgswirksamkeit auszugehen.

Die Analyse hat also eine differenzierte Antwort auf die vorliegende Frage ergeben. Diese Antwort fällt allerdings vorwiegend positiv und zugunsten charismatischer Führung aus. Das mag daran liegen, „dass der charismatischen Führung durchweg in empirischen Untersuchungen *positive* Wirkungen bescheinigt wurden“ (Wunderer 2000: 61). Trotzdem soll in diesem Abschnitt der Erfolgsbeitrag der charismatischen Führung noch einmal kritisch unter die Lupe genommen werden. Schließlich ist dieser Ansatz gleichzeitig auch mit Problemen behaftet (Wunderer 2000: 61). Auch Neuberger (1995: 56) moniert, „wenn heute über charismatische oder transformative Führung geredet wird, [...] dann wird buchstäblich einseitig argumentiert: Nur das Aufbauende, Gute, Konstruktive, Innovative wird präsentiert.“ Daher ist es notwendig, in dieser Arbeit auch auf Schwächen und Nachteile einzugehen, die sich hinter dieser Art von Führung verbergen.

#### ***Nachfolgeproblematik***

Ein kritischer Aspekt betrifft die Nachfolge charismatischer Führer. Selbst wenn charismatische Führung zum Erfolg beiträgt – für wie lange hält dieser Erfolg an? Beispielsweise sind die Erfolge des Charismatikers Jack Welch von General Electric

längst eine Legende, in Dutzenden von Büchern analysiert. Im Jahre 2000 räumte „der große Meister in Sachen Führungsqualität“<sup>53</sup> jedoch seinen Chefsessel. Ob jemand anders als Jack Welch den 340 000 Mitarbeiter zählenden Weltkonzern erfolgreich zu führen vermochte, bezweifelten nicht nur Analysten. Die Versetzung oder der plötzliche Tod eines Führers führen zwangsläufig zur Nachfolgerfrage. Dazu schreibt Hauser in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung<sup>54</sup>: „Es besteht die Gefahr, dass der Nachfolger eines erfolgreichen Charismatikers nicht akzeptiert wird und im Zuge des Führungswechsels das soziale Gefüge einer Organisation auseinander bricht.“ Weibler (1997: 31) kommt zum Schluss, dass eine charismatische Steuerung zeitlich begrenzt ist.

Hinzu kommt, dass „sogenannte charismatische Führerpersönlichkeiten in der Realität ‚dünn gesät‘ sind“ (Wunderer 2000: 61). In der Praxis belaufe sich ihr Anteil nach seinen Umfragen auf 5-10 %. Außerdem zeigten tiefergehende Interviews, dass Führungskräfte im eigenen Unternehmen selten als charismatisch erlebt werden. Fazit hieraus ist, dass diese Art von Führung nicht auf breiter Basis zum Einsatz gelangen kann. „Sich auf charismatische Personen zu verlassen, führt zu extremer Abhängigkeit und erhöht die Nachfolgeproblematik“ (Wunderer 2000: 62).

Diese Einwände begrenzen den bisher identifizierten Erfolgsbeitrag charismatischer Führung erheblich. Was bringt charismatische Führung überhaupt, wenn sie mangels Charismatikern kaum zu realisieren ist und falls doch, der Erfolg nur zeitlich begrenzte Garantie hat? Es gibt jedoch genug Gegenbeispiele von erfolgreichen Nachfolgern<sup>55</sup>. Dem Argument der zeitlichen Befristung setzt Hauser (1999: 1015) entgegen, dass „die Bedeutung der charismatischen Führung dadurch noch nicht geschmälert ist.“ Die charismatische Führung werde zudem nicht dauerhaft benötigt, sondern vor allem im Rahmen des organisationalen Wandels. Darüber hinaus gebe es sehr wohl eine Reihe von Studien, die einen dauerhaften Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen belegten<sup>56</sup>. Dem Argument der geringen Anzahl an Charismatikern ist wiederum entgegen zu setzen, dass gerade neuere Konzeptionen das Erlernen

---

<sup>53</sup> WirtschaftsWoche (19.10.2000)

<sup>54</sup> 26.02.02

<sup>55</sup> Das geht z.B. aus einem Interview mit Steve Ballmer, Nachfolger des charismatischen Bill Gates von Microsoft, hervor (Mercury News, 1.3. 2001, [www.weblog.mercurycenter.com/ejournal](http://www.weblog.mercurycenter.com/ejournal)). Vgl. hierzu auch Beispiele von Conger/ Kanungo (1998: 236 ff.)

<sup>56</sup> Vgl. z.B. Yammarino et al. (1993)

charismatischer Verhaltensweisen vorsehen<sup>57</sup>. Beispielsweise belegen Howell/ Frost (1989: 265) anhand eines Laborexperimentes, „that individuals can be trained to exhibit charismatic behavior.“ Hiernach muss es also nicht dem Zufall überlassen werden, einen charismatischen Führer für ein Unternehmen zu finden.

### **Risikopotentiale**

Charismatische Führung birgt neben positiven Wirkungen auch Risiken in sich. So besteht eine Gefahr darin, dass die Geführten in ihren Erwartungen enttäuscht werden könnten. Dies wäre der Fall, wenn die aufgezeigten Visionen vom Führer nicht realisiert werden können. Vor allem wirkt dies ausgesprochen negativ auf Motivation und Aufgabenidentifikation. Denn „die Mitarbeiter reagieren dann entweder frustriert oder ärgerlich“ (Oelsnitz 1999: 153). Mehr noch: Bleiben die von den Geführten erwarteten Erfolge des Führers aus, dann „verkehrt sich die anfängliche Verehrung leicht ins Gegenteil“ (Wunderer 2000: 62). Der Weg von „hosianna“ zu „kreuziget ihn“ sei damit oft überraschend kurz.

Weiterhin kann angenommen werden, dass der charismatische Führer ständig unter Zwang steht. Er muss die Erwartungen der Geführten erfüllen, immer überzeugend und charismatisch zu sein. „Dies wird ihn mitunter auch Dinge tun lassen, die eher auf den äußeren Effekt und die Wahrung seiner Persönlichkeitsstellung als auf die sachliche Lösung zielen“ (Oelsnitz 1999: 153). Auch in diesem Punkt kann die Erfolgswirksamkeit charismatischer Führung also erheblich in Frage gestellt werden.

Risikoreich erscheint auch, dass der Führer ein sehr starkes Gewicht im Meinungsbildungsprozess erhält. Dadurch wird oft die Vision und ihre Implementation gar nicht erst hinterfragt. „So konnte zum Beispiel Edzard Reuter mit seiner Vision des integrierten Technologiekonzerns jahrelang ungehindert Shareholder Value vernichten“, illustriert Hauser<sup>58</sup> dieses Problem. Der Führer wird in diesem Sinne zum gefährlichen Verführer. Nach Malik<sup>59</sup> sind charismatische Führer immer ein Risiko, „weil sie sich nicht an Spielregeln halten, unberechenbar sind, Utopien verfolgen und überzeugt sind, in allem Recht zu haben.“ Diese Gefahren

---

<sup>57</sup> Damit beschäftigt sich noch ausführlicher der Abschnitt 5.2.

<sup>58</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (26.02.2002)

<sup>59</sup> [www.manager-magazin.de](http://www.manager-magazin.de) (25.02.2002)

verweisen auf die Notwendigkeit eines bewussten Umgangs mit charismatischer Führung. Nur so lassen sich die positiven Ergebnisse dieses Führungskonzeptes maximieren.

Eine weiteres Risikopotential liegt darin, dass der charismatische Führer seine Mitarbeiter zu einer blinden Gefolgschaft heranzüchtet. Auf dieses Problem wurde bereits beim Effekt „Ausgrenzung der Gegner“ hingewiesen. So ist es diskutabel, ob bei charismatischer Führung die Selbstentfaltung der Mitarbeiter gefördert wird. Wunderer (2000: 62) kritisiert, dass die mit charismatischer Führung verbundene einseitige Ausrichtung auf den Führer aktuellen gesellschaftlichen Tendenzen entgegen laufe. Das wachsende Bedürfnis der Mitarbeiter nach Partizipation, Autonomie und Selbststeuerung am Arbeitsplatz werde zum Beispiel nicht berücksichtigt. Auch betriebliche Erfordernisse, „wie den zunehmenden Bedarf an eigenständig denkenden und handelnden Mitarbeitern in dezentral organisierten Einheiten“ (Wunderer 2000: 62), würden durch charismatische Führung nicht erfüllt. Hier wäre dann der erfolgreiche Beitrag charismatischer Führung ebenfalls stark zu bezweifeln. Wie soll ein Unternehmen erfolgreich sein, wenn die Mitarbeiter sich als unmündig und kritiklos entpuppen?

Auch die eigenen Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung lassen vermuten, dass gerade in solchen „eigenständigen Attributen“ wie Flexibilität, Innovationsbereitschaft, etc. der Beitrag charismatischer Führung eher gering zu sein scheint. Andererseits kann der charismatische Führer seine Macht auch dafür nutzen, eigenständiges anzuregen. Bei transformationaler Führung wird dieses ja ausdrücklich gefordert. Hier ginge es nicht um die Erzeugung von Selbstaufgabe und blinder Gefolgschaft. „Vielmehr ist die möglichst weitgehende Einbeziehung und Erziehung der Mitarbeiter zu selbstbewussten und ‚mündigen‘ Organisationsmitgliedern eine unverzichtbare Erfolgsvoraussetzung dieses Führungsmodells“ (Oelsnitz 1999: 153). Bass` Bemühen sei augenscheinlich, „negative Konsequenzen charismatischer Prozesse durch die Dimension ‚individuelle Bedachtnahme‘ zu neutralisieren“ (Steyrer 1991: 341).

### **Ethische Grenzen**

Ein Kritikpunkt zur charismatischen Führung bezieht sich auf seine ethischen Grenzen. Diese liegen nach Oelsnitz (1999: 154) in der symbolischen Führung, „die für charismatische Vorgesetzte ein unverzichtbares Mittel darstellt.“ Symbole verhüllten und verdeckten gleichzeitig alternative Inhalte und (Be)Deutungen. Demzufolge könne ein Management anhand von Symbolen bestimmte Tatbestände oder Zustände der bewussten Reflexion entziehen. Die Gefahr in einer extremen Führer-Geführten-Beziehung liegt darin, dass die propagierten Werte des Führers moralisch und ethisch nicht einwandfrei sind. Das Problem ist dann, dass der Charismatiker niemandem Rechenschaft schuldig ist (Neuberger 1995: 55). Im Gegenteil: „Das Faszinierende und Überwältigende des Charisma zieht in seinen Bann, lähmt das kritische Vermögen und nährt das Bedürfnis nach Unterwürfigkeit und das Verlangen nach berauscher phantasierender Teilhabe.“ Solche Mitarbeiter können schwerlich ihr Tun ethisch reflektieren.

Auch Steyrer (1991: 342) nennt als negative Konsequenzen charismatischer Prozesse „destruktiven Gehorsam, Missbrauch der Geführten für die narzistischen Bedürfnisse des Führenden oder aber die Identifikation mit moralisch zweifelhaften Zielen.“ Damit wird auf diejenigen als charismatisch klassifizierten Personen angespielt, die teilweise fatale soziale Katastrophen nach sich gezogen haben. In der charismatischen Führungsliteratur gibt es viele kritische Stimmen zur ethischen Problematik<sup>60</sup>. Damit wird das Problem also nicht ignoriert. Howell (1988) und Howell/ Avolio (1992) differenzieren zwischen personalem und sozialem Charisma<sup>61</sup>. Nach ihnen gibt es Merkmale, die soziale Charismatiker wie Gandhi von personalen wie Hitler unterscheiden. Demnach bringen personale Formen des Charisma „abhängige, gefügige und unkritische Geführte hervor“ (Hauser 1999: 1015). Soziale Formen hingegen bewirken das Gegenteil und verhelfen den Mitarbeitern zu mehr Selbstständigkeit. Das Verhalten des *sozialen* Charismatikers kann insofern als ethisch bezeichnet werden, weil es bei den Geführten keineswegs zur Aufgabe ihrer Ich-Identität führt und sogar noch „zur Entfaltung des im Geführten liegenden Potentials anregt“ (Hauser 1999: 1015). Der Vorwurf des unethischen, gefährlichen Charismatikers ist also nicht unberechtigt, aber zumindest undifferenziert.

---

<sup>60</sup> Vgl. hierzu z.B. Conger/ Kanungo (1998: 213 ff.)

<sup>61</sup> Sie polarisieren ethische und unethische Führer anhand von Persönlichkeitsmerkmalen.

### **Fazit**

Charismatische Führung bringt, wie jeder andere Ansatz auch, Vor- und Nachteile mit sich. Oder wie Hauser<sup>62</sup> treffend formuliert: „In diesem Sinne ist charismatische Führung zugleich Fluch und Segen.“ Es gibt eindeutig viele Chancen und Potentiale in Bezug auf Führungserfolg, aber eben auch mehrere vorstellbare Schwierigkeiten. Insgesamt darf der charismatischen Führung und ihrer Erfolgswirksamkeit aber auch nicht zu viel Gewicht verliehen werden. Schließlich gibt es genügend Beispiele von erfolgreichen Führern, die alles andere als charismatisch sind. „Die neuen Konzernlenker sind erfahrene und hervorragend qualifizierte Erfolgsmenschen“, schreibt zum Beispiel die WirtschaftsWoche<sup>63</sup> über den Wachwechsel in deutschen Großunternehmen. Aber: „Charismatiker sind keine darunter.“ Zwar ist das über zehn Jahre her. Es zeigt jedoch, dass es auch ohne Charisma geht. Alles in allem sollte dieser Ansatz nicht zu hoch bewertet werden. Seine Möglichkeiten aber sollten auch nicht heruntergespielt und verkannt werden.

### **5.2 Ausblick**

Wenn diese Arbeit also deutlich gemacht hat, dass charismatische Führung „gut“ für ein Unternehmen ist - welche Konsequenzen sind dann aus dieser Erkenntnis zu ziehen? Aus wissenschaftlicher Sicht wird noch viel Bedarf für die weitere Forschung gesehen. Aus praktischer Sicht wird der Ausbau von Lern- und Lehrprogrammen charismatischer Führung als sinnvoll erachtet. Beide Perspektiven werden in diesem Abschnitt beschrieben.

### **Konsequenzen für die Forschung**

Zunächst zum zukünftigen Forschungsbedarf: Mit dieser Arbeit konnte nur ein kleiner Beitrag geleistet werden, Aussagen über die Erfolgswirksamkeit charismatischer Führung zu treffen. Es handelte sich allein um eine theoretische Analyse. Empirisch bewiesen wurde bisher nur der Zusammenhang zwischen charismatischer bzw. transformationaler Führerschaft und den Erfolgsindikatoren Zufriedenheit, Extra-Leistung und Effektivität. In dieser Arbeit wurde verdeutlicht, dass es noch weitaus mehr Erfolgsindikatoren gibt. Es wurde gezeigt, welche davon aus theoretischer

---

<sup>62</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (26.02.2002)

<sup>63</sup> 29.05.1992

Sicht einen Zusammenhang zu charismatischer Führung nahe legen. Die vorliegende Arbeit möchte hierbei zu zukünftigen empirischen Überprüfungen dieser Zusammenhänge anregen. Es müsste mehr erforscht werden, in welchen Punkten ein Erfolgsbeitrag charismatischer Führung nachgewiesen werden kann. Diese Arbeit hat darauf hingewiesen, dass der Großteil der Studien bisher mit subjektiven Indikatoren operiert. Deshalb sollten unbedingt mehr objektive Erfolgsindikatoren herangezogen werden.

Besonders die Forschung im deutschsprachigen Raum hat großen Nachholbedarf. Die Chancen charismatischer Führung sollten nicht verkannt und ihre Erforschung nicht nur der amerikanischen Wissenschaft überlassen werden. Der Vorwurf ist unberechtigt, in all diesen Modellen eine ideologische Begründung von Führung zu sehen. Erstens ist es genauso ideologisch, „den Führenden als Person aus allem Überlegungen auszugrenzen, wie ihn zum alleinigen Herrn des Geschehens zu machen“ (Steyrer 1991: 346). Zweitens wurde in dieser Arbeit darauf hingewiesen, dass sorgfältig zwischen sozialen und personalen Charismatikern unterschieden werden muss. Es besteht also kein plausibler Grund, warum sich die deutsche Forschung weiter zurückhalten sollte.

### ***Konsequenzen für die Praxis***

Für den Praktiker stellt sich vor allem die Frage: Wenn charismatische Führung eine Organisation erfolgreich beeinflussen kann, welche Gestaltungsempfehlungen sind dann daraus zu ziehen? Zum einen kann natürlich darauf geachtet werden, charismatische Führer für das Unternehmen auszuwählen. Einen interessanten Anhaltspunkt bietet aber vor allem die Möglichkeit, solche Führer auszubilden. So gibt es eine Reihe von Autoren<sup>64</sup>, die sich mit der Erlernbarkeit charismatischer Führung beschäftigen und deren Arbeiten vor allem für den Praktiker relevant sind. Beispielsweise meinen Conger/ Kanungo (1988: 309 ff.), dass charismatisches Führungsverhalten trainierbar sei. Erforderlich seien zum Beispiel visionäre und planerische Fertigkeiten, aber auch die kritische Bewertung einer Situation und die Problemerkennung. Die Autoren schlagen zahlreiche konkrete Techniken<sup>65</sup> vor, wie

---

<sup>64</sup> Vgl. z.B. Howell/ Frost (1989), Conger/ Kanungo (1988), Avolio/ Gibbons (1988)

<sup>65</sup> Z.B. für das Entwickeln von längerfristigen Strategien und Visionen empfehlen die Autoren die Quick Environment Scanning Technik (QUEST) von Bennis/ Nanus (1990).

sich diese Fähigkeiten gezielt erlernen lassen. Zwar gibt es auch kritische Stimmen zur Erlernbarkeit charismatischer Führung<sup>66</sup>. Trotzdem eröffnen diese Ansätze gerade im Hinblick auf die Anwendbarkeit charismatischer Führung interessante und weiter zu verfolgende Perspektiven.

---

<sup>66</sup> Vgl. z.B. Roberts/ Bradley (1988: 253)

## 6 LITERATURVERZEICHNIS

Avolio, B.J./ Gibbons, T. (1988): Developing Transformational Leaders. A Lifespan Approach, in: J.A. Conger/ R.N. Kanungo (Hrsg.): Charismatic Leadership. The Elusive Factor in Organizational Effectiveness, San Francisco: Jossey-Bass, 276-308.

Avolio, B.J./ Waldman, D.A./ Einstein, W.O. (1988): Transformational Leadership in a Management Game Simulation, in: Group & Organization Studies, 13,1, 59-80.

Bass, B.M. (1985): Leadership and Performance Beyond Expectations, New York: The Free Press.

Bass, B.M. (1990): Bass & Stogdill`s Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications, New York: Free Press.

Bass, B.M. (1998): Transformational Leadership. Industrial, Military and Educational Impact, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B.M./ Avolio, B.J./ Goodheim, L. (1987): Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level, in: Journal of Management, 13, 1, 7-19.

Bass, B.M./ Avolio, B.J. (1993): Transformational Leadership. A Response to Critiques, in: M.M. Chemers/ R. Ayman (Hrsg.): Leadership Theory and Research. Perspectives and Directions, San Diego: Academic Press, 49-80.

Bass, B.M./ Avolio, B.J. (1994): Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership, Thousand Oaks: Sage.

Bass, B.M./ Steyrer, J. (1995): Transaktionale und transformationale Führung, in: A. Kieser/ G. Reber/ R. Wunderer (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2053-2062.

Bennis, W./ Nanus, B. (1990): *Führungskräfte: Die 4 Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens*, Frankfurt/ Main: Campus.

Berlew, D.E. (1974): *Leadership and Organizational Excitement*, in: *California Management Review*, 16, 2, 21-30.

Bryman, A. (1992): *Charisma and Leadership in Organizations*, London: Sage.

Bryman, A. (1996): *Leadership in Organizations*, in: S. Clegg/ C. Hardy/ W.R. Frost (Hrsg.): *Handbook of Organizational Studies*, London: Sage, 276-293.

Bycio, P./ Allen, J.S./ Hackett, R.D. (1995): *Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership*, in: *Journal of Applied Psychology*, 80, 4, 468-478.

Conger, J.A. (1989): *The Charismatic Leader. Behind the Mystique of Exceptional Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Conger, J.A. (1993): *Max Weber's Conceptualization of Charismatic Authority. Its Influence on Organizational Research*, in: *Leadership Quarterly*, 4, 277-288.

Conger, J.A./ Kanungo, R.N. (1987): *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings*, in: *Academy of Management Review*, 12, 4, 637-647.

Conger, J.A./ Kanungo, R.N. (1988): *Charismatic Leadership. The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.

Conger, J.A./ Kanungo, R.N. (1994): *Charismatic Leadership in Organizations. Perceived Behavioral Attributes and their Measurement*, in: *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452.

Conger, J.A./ Kanungo, R.N. (1998): *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks: Sage.

Daners, H. (1999): Charisma in Organisationen. Die Perpetuierung charismatischer Führung, Aachen: Shaker.

Delhees, K. H. (1995): Führungstheorien - Eigenschaftstheorie, in: A. Kieser/ G. Reber/ R. Wunderer (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 897-906.

Diekmann, A. (1999): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbek: Rowohlt.

Geyer, A.L./ Steyrer, J. (1994): Transformationale Führung, klassische Führungstheorien und Erfolgsindikatoren von Bankbetrieben, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64, 8, 961-979.

Hannan, M.T./ Freeman, J.H. (1984): Structural Inertia and Organizational Change, in: American Sociological Review, 49, 149-164.

Hauser, M. (1999): Theorien charismatischer Führung. Kritischer Literaturüberblick und Forschungsanregungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69, 9, 1003-1023.

Hauser, M. (2000): Charismatische Führung, Wiesbaden: Gabler.

Hentze, J./ Kammel, A. (1995): Transformationale Führung, in: Das Wirtschaftsstudium, 24, 10, 799-807.

Hentze, J./ Kammel, A. (1996): Benötigen Organisationen charismatische Führung?, in: Zeitschrift für Führung + Organisation, 2, 68-72.

Hentze, J./ Kammel, A./ Lindert, K. (1997): Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung, Stuttgart: Haupt.

Hofstede, G. (2001): Culture`s Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, Thousand Oaks: Sage.

House, R.J. (1977): A 1976 Theory of Charismatic Leadership, in: J.G. Hunt/ L.L. Larson (Hrsg.): Leadership. The Cutting Edge, Carbondale: Southern Illinois University Press, 189-207.

House, R.J./ Spangler, W.D./ Woyke, J. (1991): Personality and Charisma in the U.S. Presidency. A Psychological Theory of Leader Effectiveness, in: Administrative Science Quarterly, 36, 3, 364-396.

House, R.J./ Shamir, B. (1993): Towards the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories, in: M.M. Chemers/ R. Ayman (Hrsg.): Leadership Theory and Research. Perspectives and Directions, San Diego: Academic Press, 81-107.

House, R.J./ Shamir, B. (1995): Führungstheorien – Charismatische Führung, in: A. Kieser/ G. Reber/ R. Wunderer (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 878-897.

House, R.J./ Delbecq, A./ Taris, T.W. (1997): Value Based Leadership. An Integrated Theory and an Empirical Test, Sydney: unveröffentlichtes Manuskript.

Howell, J.M. (1988): Two Faces of Charisma. Socialized and Personalized Leadership in Organizations, in: J.A. Conger/ R.N. Kanungo (Hrsg.): Charismatic Leadership. The Elusive Factor of Organization Effectiveness, San Francisco: Jossey-Bass, 98-121.

Howell, J.M./ Frost, P.J. (1989): A Laboratory Study of Charismatic Leadership, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 43, 243-269.

Howell, J.M./ Higgins, C.A. (1990): Champions of Technological Innovation, in: Administrative Science Quarterly, 35, 3, 317-341.

Howell, J.M./ Avolio, B.J. (1992): The Ethics of Charismatic Leadership. Submission or Liberation, in: Academy of Management Executive, 6, 2, 43-54.

Howell, J.M./ Avolio, B.J. (1993): Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation. Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance, in: *Journal of Applied Psychology*, 78, 6, 891-902.

Hunt, J.G. (1991): *Leadership. A New Synthesis*, Newbury Park: Sage.

Katz, D./ Kahn, R.L. (1978): *The Social Psychology of Organizations*, New York: John Wiley & Sons.

Kehr, H.M. (2000): *Die Legitimation von Führung. Ein Kleingruppenexperiment zum Einfluss der Quelle der Autorität auf die Akzeptanz des Führers, den Gruppenprozess und die Effektivität*, Berlin: Duncker & Humblot.

Kets de Vries, M.F.R. (1988): *Origins of Charisma. Ties That Bind the Leader and the Led*, in: J.A. Conger/ R.N. Kanungo (Hrsg.): *Charismatic Leadership. The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 237-252.

Kirkpatrick, S.A./ Locke, E.A. (1996): *Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes*, in: *Journal of Applied Psychology*, 81, 1, 36-51.

Kuhn, T. (2000): *Internes Unternehmertum. Begründung und Bedingungen einer „kollektiven Kehrtwendung“*, München: Vahlen.

Lehner, J. (1995): *Führungserfolg – Messung*, in: A. Kieser/ G. Reber/ R. Wunderer (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 550-562.

Lieberson, S./ O'Connor, J.F. (1972): *Leadership and Organizational Performance. A Study of Large Corporations*, in: *American Sociological Review*, 37, 2, 117-130.

Lipp, W. (1993): *Charisma – Schuld und Gnade. Soziale Konstruktion, Kulturdynamik, Handlungs-drama*, in: W. Gebhardt/ A. Zingerle/ M.N. Ebertz (Hrsg.): *Charisma. Theorie - Religion - Politik*, Berlin: de Gruyter, 15-32.

Meindl, J.R./ Ehrlich, S.B. (1987): The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance, in: *Academy of Management Journal*, 30, 1, 91-109.

Meindl, J.R./ Ehrlich, S.B./ Dukerich, J.M. (1985): The Romance of Leadership, in: *Administrative Science Quarterly*, 30, 1, 78-102.

Neuberger, O. (1976): *Führungsverhalten und Führungserfolg*, Berlin: Duncker & Humblot.

Neuberger, O. (1995): *Führen und geführt werden*, Stuttgart: Enke.

Oelsnitz, D. v. d. (1999): Transformationale Führung im organisationalen Wandel. Ist alles machbar? Ist alles erlaubt?, in: *Zeitschrift für Führung + Organisation*, 3, 151-155.

Pfeffer, J. (1977): The Ambiguity of Leadership, in: *Academy of Management Review*, 2, 1, 104-112.

Pfeffer, J./ Salancik, G.R. (1978): *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper Row.

Porter, L.W./ Lawler III., E.E. (1968): *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood: Irwin.

Puffer, S.M. (1990): Attributions of Charismatic Leadership. The Impact of Decision Style, Outcome, and Observer Characteristics, in: *Leadership Quarterly*, 1, 3, 177-192.

Roberts, N.C./ Bradley, R.T. (1988): Limits of Charisma, in: J. A. Conger/ R. N. Kanungo (Hrsg.): *Charismatic Leadership. The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 253-275.

Rosenstiel, L. v. (1999): Grundlagen der Führung, in: L. v. Rosenstiel/ E. Regnet/ M.E. Domsch (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 3-24.

Salancik, G.R./ Pfeffer, J. (1977): Constraints on Administrator Discretion. The Limited Influence of Mayors on City Budgets, in: *Urban Affairs Quarterly*, 12, 4, 475-498.

Samuelson, B.A./ Galbraith, C.S. (1985): Organizational Performance and Top Management Turnover, in: *Organization Studies*, 6, 275-291.

Sashkin, M. (1988): The Visionary Leader, in: J.A. Conger/ R.N. Kanungo (Hrsg.): *Charismatic Leadership. The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 122-160.

Seltzer, J./ Bass, M.B. (1987): Transformational Leadership. Beyond Initiation and Consideration, in: *Journal of Management*, 16, 4, 693-703.

Seltzer, J./ Numerof, R.E./ Bass, B.M. (1989): Transformational Leadership. Is It a Source of More or Less Burnout or Stress, in: *Journal of Health and Human Resources Administration*, 12, 4, 174-185.

Singer, M.S. (1985): Transformational vs. Transactional Leadership. A Study of New Zealand Company Managers, in: *Psychological Reports*, 57, 143-146.

Smith, P. (1967): Criteria for Evaluating Executive Success, in: F.R. Wickert/ D.E. McFarland (Hrsg.): *Measuring Executive Success*, New York: Irvington Publishers, 73-92.

Smith, B.J. (1982): An Initial Test of a Theory of Charismatic Leadership Based on the Responses of Subordinates, Dissertation/ Universität Toronto.

Smith, J.E./ Carson, K.P./ Alexander, R.A. (1984): Leadership: It Can Make a Difference, in: *Academy of Management Journal*, 27, 4, 765-776.

Steinmann, H./ Schreyögg, G. (2000): Management. Grundlagen der Unternehmensführung, Wiesbaden: Gabler.

Steyrer, J. (1991): Transformationale Führung. Ein neuer Approach in der Leadership-Forschung, in: Die Unternehmung, 45, 5, 334-348.

Steyrer, J. (1995): Charisma in Organisationen. Sozial-kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung, Frankfurt/ Main: Campus.

Steyrer, J. (1999): Charisma in Organisationen - Zum Stand der Theorienbildung und empirischen Forschung, in: G. Schreyögg/ J. Sydow (Hrsg.): Führung neu gesehen, Managementforschung 9, Berlin: de Gruyter, 143-197.

Stogdill, R.M. (1981): Stogdill's Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research, New York: Free Press.

Thomas, A.B. (1988): Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance?, in: Administrative Science Quarterly, 33, 388-400.

Tichy, N.M./ Devanna, M.A. (1995): Der Transformational Leader. Das Profil der neuen Führungskraft, Stuttgart: Klett-Cotta.

Viertelhaus, M. (2000): Charismatische Führung als Promoter des unternehmenskulturellen Wandels, in: A. Clermont/ W. Schmeisser/ D. Krimphove (Hrsg.): Personalführung und Organisation, München: Vahlen.

Waldman, D.A./ Bass, B.M./ Einstein, W.O. (1987): Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes, in: Journal of Occupational Psychology, 60, 1, 177-186.

Weber, M. (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, Tübingen: Mohr.

Weibler, J. (1997): Unternehmenssteuerung durch charismatische Führungspersönlichkeiten? Anmerkungen zur gegenwärtigen Transformationsdebatte, in: Zeitschrift für Führung + Organisation 1, 27-32.

Weibler, J. (2001): Personalführung, München: Vahlen.

Witte, E. (1995): Effizienz der Führung, in: A. Kieser/ G. Reber/ R. Wunderer (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 263-276.

Wunderer, R. (2000): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, Neuwied/ Kriftel: Luchterhand.

Wunderer, R./ Mittmann, J. (1995): Identifikationspolitik. Einbindung des Mitarbeiters in den unternehmerischen Wertschöpfungsprozess, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Yammarino, F.J./ Bass, B.M. (1990): Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis, in: Human Relations, 43, 10, 975-995.

Yammarino, F.J./ Spangler, W.D./ Bass, B.M. (1993): Transformational Leadership and Performance. A Longitudinal Investigation, in: Leadership Quarterly, 4, 1, 81-103.

Yukl, G.A. (1998): Leadership in Organizations, New Jersey: Prentice-Hall.

Zingerle, A. (1981). Max Webers historische Soziologie. Aspekte und Materialien zur Wirkungsgeschichte, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.