

Henrik Gast

# Wann und warum wirken Regierungschefs charismatisch?\*

## Eine Übertragung der Ergebnisse der interdisziplinären Charisma-Forschung mit arenenspezifischen Differenzierungen

*Eine oder mehrere charismatische Erscheinungsform(en)?*

Wenn die Führungsanforderungen an einen politischen Führer zu benennen sind, so ist »Charisma« im gewöhnlichen Sprachgebrauch der Begriff, der die besondere Begabung, die begnadete Rhetorik, das Heroische und die Ausstrahlung einer Person erfassen soll. Jener Regierungschef kann sich glücklich schätzen, dem charismatische Qualitäten zugerechnet werden, da persönliche Anziehungs- und Überzeugungskraft in einem fragmentierten Entscheidungsprozess wertvolle Güter darstellen. Ganz ohne Zweifel steht die Frage, wodurch und unter welchen Umständen Charisma entsteht, somit im Zentrum der politikwissenschaftlichen Exekutivforschung. Sie soll im Folgenden in Bezug auf den Regierungschef beantwortet werden. Die beiden Grundthesen des Beitrags lauten, dass erstens verschiedene Ursachen und Wirkungsmechanismen bestehen und deswegen unterschiedliche Charismen hieraus resultieren und zweitens, dass Charisma nicht in allen Orten (»Arenen«) gleichermaßen wirkt und deswegen Differenzierungen vorgenommen werden müssen.

### 2. Max Weber, die charismatische Führung und die Politikwissenschaft

Allgemeiner Referenzpunkt<sup>1</sup> der Forschung ist noch immer Max Weber mit den von ihm entworfenen Idealtypen der rationalen, traditionellen und charismatischen Herrschaft, die einander schroff entgegengesetzt sind.<sup>2</sup> Bis heute kommt kaum eine

\* Für die konstruktive Kritik an einer früheren Version dieses Aufsatzes danke ich Martin Sebaldt, Alexander Straßner, Stephanie Rübenach, Gerhard Hopp und Uwe Kranenpohl.

1 Vgl. Oswald Neuberger, *Führen und führen lassen*, 6. Auflage, Stuttgart 2002, S. 143.

2 Bekanntlich bestehen drei Darstellungen dieser Idealtypen: Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*, fünfte revidierte Auflage, besorgt von Johannes Winckelmann, Tübingen 1976, S. 140-148 und S. 654-681; Max Weber, »Die drei reinen Typen der legitimen Herrschaft«, in: Ders., *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, herausgegeben von Johannes Winckelmann, 7. Auflage, Tübingen 1988, S. 475-488, hier: S. 481-488 (Seitenangaben beziehen sich nur auf die Darstellungen des charismatischen Herrschaftstypus). Zu berücksichtigen ist, dass Rudolph Sohm den Terminus Charisma schon vor Weber benutzt hat, jedoch ist dieser erst mit den Veröffentlichungen Max Webers in den Mittelpunkt der Forschung gerückt. Vgl. Peter Haley. »Rudolph Sohm on Charisma«, in: *The Journal of Religion*, 2/1980, S. 185-197, hier: S. 185.

deutsch- oder englischsprachige Darstellung zum Themenfeld ohne einen Verweis auf den deutschen Soziologen aus.<sup>3</sup>

Um grobe Orientierungspunkte hinsichtlich des gegenwärtigen Forschungsstandes zu liefern, sind verschiedene Aspekte von Bedeutung:<sup>4</sup> So fällt erstens auf, dass die Politikwissenschaft das, ihr eigentlich nahe stehende, Feld sukzessiv an andere Disziplinen abgegeben hat. Zwar hat sich die Politikwissenschaft vor allem im Zeitraum von 1960 bis 1980 des Themas der charismatischen Herrschaft mit Bezug auf Max Weber angenommen.<sup>5</sup> Jedoch ist das theoretisch-orientierte Forschungsinteresse zwischenzeitlich stark gesunken, so dass die neueren Impulse fast ausschließlich aus der Organisationstheorie und der Betriebswirtschaftslehre stammen. Jürgen Weibler konstatiert etwa, dass Charisma seit den achtziger Jahren innerhalb der Organisationsforschung zu einem »Standardthema« geworden sei.<sup>6</sup> Gleiches lässt sich für die Politikwissenschaft nicht behaupten. Für den deutschsprachigen Raum ist bezeichnend, dass das Standardwerk »Charisma in Organisationen«, die Habilitationsschrift von Johannes Steyrer<sup>7</sup>, von einem Ökonom stammt. Auffallend ist, dass vor allem hinsichtlich der Theorieentwicklung die Grenzen zwischen den Disziplinen deutlich hervortreten. Während die politikwissenschaftliche Disziplin das Charisma noch immer vorwiegend aus der weberianischen Perspektive betrachtet, haben sich in Betriebswirtschaftslehre und Organisationsforschung »neo-charismatische«<sup>8</sup> oder »neo-weberianische«<sup>9</sup> Forschungsströmungen herausgebildet. Daher gehören seit Mitte der 70er Jahre neben der »charismatischen Führung« auch die alternativen Begriffe der »transformationalen«, »heroischen« oder »visionären« Füh-

3 Statt vieler: Jay A. Conger, »Max Weber's conceptualization of charismatic authority: Its influence on organizational research«, in: *The Leadership Quarterly*, 3-4/1993, S. 277-288.

4 Einen sehr guten ersten Überblick über den Forschungsstand vermitteln Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 6. Auflage, Upper Saddle River 2006, S. 248-283; Jay A. Conger / Rabindra N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks u. a. 1998, S. 3-70. Im deutschsprachigen Raum ist besonders hilfreich Oswald Neuberger, aaO. (FN 1), S. 142-221.

5 Vgl. Jay A. Conger / Rabindra N. Kanungo, aaO. (FN 4), S. 12.

6 Vgl. Jürgen Weibler, »Unternehmenssteuerung durch charismatische Führungspersönlichkeiten? Anmerkungen zur Transformationsdebatte«, in: *Zeitschrift für Führung + Organisation*, 1/1997, S. 27-32, hier: S. 27.

7 Johannes Steyrer, *Charisma in Organisationen. Sozial-kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung*, Frankfurt am Main/New York 1995.

8 Diesen Begriff verwenden etwa Jay A. Conger / Rabindra N. Kanungo, aaO. (FN 4), S. 47.

9 Vgl. hierzu besonders: John M. Jermier, »Introduction – Charismatic leadership: Neo-Weberian perspectives«, in: *The Leadership Quarterly*, 3-4/1993, S. 217-233; Jay A. Conger, »Theoretical Foundations of Charismatic Leadership«, in: Ders. / Rabindra N. Kanungo (Hrsg.), *Charismatic Leadership. The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco/Oxford 1989, S. 12-39.

nung zum Vokabular des Forschungsbereiches.<sup>10</sup> Die enorme Dynamik lässt sich daran ablesen, dass nach einer Auszählung von Johannes Steyrer zwischen 1988 und 2002 allein rund 230 englischsprachige Arbeiten zu diesem Thema veröffentlicht wurden, von denen wiederum knapp die Hälfte auf den Zeitraum zwischen 1998 und 2002 fällt.<sup>11</sup>

Einige Arbeiten haben insgesamt den Werdegang des Forschungsbereiches entscheidend geprägt: Herausragende Beiträge stammen zum Beispiel von Robert J. House, der 1977 mit einem Aufsatz der Charisma-Forschung besonderen Auftrieb gegeben hat.<sup>12</sup> In elaborierterer Form hat er mit Boas Shamir und Michael B. Arthur<sup>13</sup> 1993 seine Ergebnisse vorgetragen. Der entscheidende innovative Gesichtspunkt, den sie vorbrachten, war die Synthese mit der Motivationsforschung und psychologischen Aspekten, die Max Weber vernachlässigt hat. So analysieren sie, wie das Selbstkonzept der Geführten durch das Verhalten des Führers verändert wird. Ein eigenes Modell entwickelte Bernard M. Bass<sup>14</sup>, das u. a. dem Gedanken der individuellen Fürsorge als stimulierendes Element Rechnung trägt. Geprägt haben auch Jay A. Conger und Rabindra N. Kanungo die Charisma-Forschung mit dem 1989 veröffentlichten Sammelband »Charismatic Leadership«<sup>15</sup>. In ihrer weiteren Forschung haben sie fortwährend die Funktionen der Vision als charisma-spendendes Element einer Führer-Gefolgschafts-Beziehung hervorgehoben. Eine vollkommen andere Perspektive nimmt hingegen Manfred F. R. Kets de Vries ein, der Charisma aus der psychoanalytischen Sicht betrachtet und die seelischen Konflikte ursächlich für die Entstehung

- 10 Mit diesen Begriffen wird innerhalb der Forschungsdiskussion versucht, die Charisma-Forschung auszudifferenzieren. In den meisten Fällen gelingt es jedoch nicht, zu überzeugenden Trennungen zu gelangen. So kann m. E. nicht dargelegt werden, worin der entscheidende Unterschied zwischen der transformationalen und charismatischen Führung liegt, der eine begriffliche Trennung rechtfertigt. Ähnliches gilt für die heroische, inspirierende und visionäre Führung. Den Begriff der visionären Führung verwendet etwa Marshall Sashkin, »The Visionary Leader«, in: Jay A. Conger / Rabindra N. Kanungo (Hrsg.), *Charismatic Leadership. The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco/Oxford 1989, S. 122-160. Den Terminus der heroischen Führung hält für passender James MacGregor Burns, *Leadership*, New York u. a. 1978, hier besonders: S. 243-248.
- 11 Johannes Steyrer, »Stichwort ›Charismatische Führung‹«, in: Georg Schreyögg / Axel von Werder (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, 4. Auflage, Stuttgart 2004, Spalte 131-137, hier: Spalte 131.
- 12 Robert J. House, »A 1976 Theory of Charismatic Leadership«, in: James G. Hunt / Lars L. Larson (Hrsg.), *Leadership. The Cutting Edge. A Symposium held at Southern Illinois University Carbondale, October 27-28, 1976*, London/Amsterdam 1977, S. 189-207.
- 13 Boas Shamir / Robert J. House / Michael B. Arthur, »The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept based Theory«, in: *Organization Science*, 4/1993, S. 577-594.
- 14 Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York 1985. Die deutsche Übersetzung ist erschienen unter dem Titel *Charisma entwickeln und zielführend einsetzen*, aus dem Amerikanischen übersetzt von Eva Üblein unter Mitarbeit von H. D. Thierbach, Landsberg/Lech 1986.
- 15 Jay A. Conger / Rabindra N. Kanungo (Hrsg.), *Charismatic Leadership. The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco/Oxford 1989; ferner ist zu nennen: Jay A. Conger / Rabindra N. Kanungo, »Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings«, in: *Academy of Management Review*, 4/1987, S. 637-647.

von Charisma erachtet.<sup>16</sup> Auch James R. Meindl, Sanford B. Ehrlich und Janet M. Dukerich argumentieren aus einer psychoanalytischen Perspektive und beziehen kognitive Faktoren mit ein.<sup>17</sup> Diese Schilderungen können nur andeuten, dass sich die Forschung ausdifferenziert hat und nunmehr verschiedene, sich ergänzende Ansätze zur Erklärung von charismatischen Beziehungen bestehen.<sup>18</sup> Deutlich wird in summarischer Betrachtung, dass insgesamt ein äußerst innovatives und dynamisches Forschungsfeld vorliegt. Umso erstaunlicher ist es allerdings, dass zwar durchaus auch politikwissenschaftlich-historische Arbeiten jüngerer Datums zum Themenfeld bestehen,<sup>19</sup> diese jedoch die oben angedeutete Theorieentwicklung nicht einbeziehen. Es fehlt an einer Übertragung der oben genannten Charisma-Ansätze in die Politikwissenschaft im Allgemeinen und auf das Amt eines Regierungschefs im Besonderen.

### 3. Vorgehensweise

Dieser Beitrag verfolgt zwei grundlegende Fragen: Erstens wird erörtert, wodurch das Charisma erzeugt wird und welche Rolle der Regierungschef dabei spielt (jeweils Teil A). Zweitens wird analysiert, ob sich Vermutungen über kontextspezifische Wirkungen aufstellen lassen (jeweils Teil B). Um diese Fragen zu beantworten, wird der Aufsatz zunächst ein gemeinsames Charisma-Verständnis skizzieren (4.) und die strukturellen Unterschiede zwischen den Wirkungslokalitäten (»Arenen«) vorstellen (5). Im Hauptteil werden die unterschiedlichen Charisma-Ansätze im Einzelnen erörtert (6.-10.) und anschließend innerhalb einer tabellarischen Übersicht einander gegenübergestellt (11.). Zuletzt wird ein kurzer Ausblick vermittelt (12.).

### 4. Der Kern des Charisma-Verständnisses

Auch wenn der Charisma-Begriff sehr umfassend verstanden wird, lässt sich ein gemeinsames Begriffsverständnis benennen. Charisma kann in einem ersten Zugriff in negativer Abgrenzung zu der »transaktionalen Führung«<sup>20</sup> verstanden werden, die auf den Tausch als bestimmendes Element abzielt:

- 16 Manfred F. R. Kets de Vries, »Prisoners of Leadership«, in: *Human Relations*, 3/1988, S. 261-280.
- 17 James R. Meindl / Sanford B. Ehrlich / Janet M. Dukerich, »The Romance of Leadership«, in: *Administrative Science Quarterly*, 1/1985, S. 78-102.
- 18 Einen guten Überblick über die Ansätze liefert Boas Shamir, »The charismatic relationship: Alternative explanations and predictions«, in: *The Leadership Quarterly*, 2/1991, S. 81-104.
- 19 Statt vieler: Frank Möller (Hrsg.), *Charismatische Führer der deutschen Nation*, München 2004.
- 20 Vgl. zu der Unterscheidung zwischen der transformationalen und transaktionalen Führung, die zum allgemeinen Grundkonsens der Führungsforschung zählt: James MacGregor Burns, aaO. (FN 10). Eine kürzere Darstellung bieten: Bernard M. Bass / Johannes Steyrer, »Stichwort ›Transaktionale und transformationale Führung«, in: Alfred Kieser / Gerhard Reber / Rolf Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*, 2. Auflage, Stuttgart 1995, Spalte 2053-2062.

»The relations of most leaders and followers are transactional – leaders approach followers with an eye to exchanging one thing for another: jobs for votes, or subsidies for campaign contributions.«<sup>21</sup>

Die transformationale Führung, die in diesem Zusammenhang mit der charismatischen synonym verwendet wird, zielt hingegen darauf ab, die inneren Werte der Bezugsgruppe zu ändern, so dass diese die Ziele aus eigenem Antrieb verfolgt. Hier sind keine Kompromisse oder Disziplinierungen nötig, da die Handlungsmotivation von Führung und Bezugsgruppe gleichgerichtet sind. Aussagekräftig ist, dass Oswald Neuberger von einer anvisierten »innere[n] Kolonialisierung« spricht, da fremde Werte internalisiert werden sollen.<sup>22</sup> Während Weber unter der charismatischen Herrschaft noch »eine außeralltäglich [...] geltende Qualität einer Persönlichkeit« verstanden hat, »um derentwillen sie als mit übernatürlichen oder übermenschlichen oder mindestens spezifisch außeralltäglichen, nicht jedem anderen zugänglichen Kräften [begabt] oder als gottgesandt oder als vorbildlich und deshalb als ›Führer‹ gewertet wird«<sup>23</sup>, so reduziert die gegenwärtige Charisma-Forschung den Begriff allein auf die Induzierung von freiwilliger Gefolgschaft, von Begeisterung und Motivation und selbstaufopferndem Engagement. Das mystisch-heroische Element, das bei Weber noch durchschimmert und sich einer rationalen Erklärung zu entziehen scheint, wird nicht mehr weiter getragen.<sup>24</sup>

### 5. Die strukturellen Differenzen der »Arenen«

Wenn eine Übertragung der Charisma-Ansätze auf das Amt eines Regierungschefs anvisiert wird, muss sein Umfeld mit den unterschiedlichen Voraussetzungen einbezogen werden. Insgesamt gilt, dass diesen Kontextfaktoren bisher wenig Rechnung getragen wurde.<sup>25</sup> Um diesem Forschungsdesiderat im Hinblick auf die politischen Führer im zentralen politischen Entscheidungssystem abzuhelpen, ist es hilfreich, fünf relevante Arenen zu unterscheiden: die Koalition, das Kabinett, die Fraktion, die Partei und die Öffentlichkeit<sup>26</sup>. Zusätzlich wäre es möglich, die födera-

21 James MacGregor Burns, aaO. (FN 10), S. 4.

22 Oswald Neuberger, aaO. (FN 1), S. 142.

23 Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, aaO. (FN 2), S. 140.

24 Gerade diese mystische Konnotation war ein Grund, weswegen sich Teile der Wissenschaft lange vom Forschungsfeld des Charismas abgewandt haben. Es wurde insgesamt für nicht systematisch untersuchbar gehalten. Vgl. Jay A. Conger / Rabindra N. Kanungo, »Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings«, aaO. (FN 15), S. 637.

25 So konstatieren Jay A. Conger und Rabindra N. Kanungo: »Until very recently, interest in the role of context and situation factors has been limited«. Vgl. Dies., aaO. (FN 4), S. 21.

26 Die Arena Öffentlichkeit zielt hier auf die (Wahl)-Bevölkerung ab, die ihre Kenntnisse über die politischen Prozesse vor allem aus den Massenmedien bezieht. Die Personen dieser Arena verfügen nur in seltenen Fällen über direkte persönliche Kontakte zu den politischen Akteuren.

le und die supranationale Arena hinzuzuziehen. Die arenenspezifischen Differenzierungen sind notwendig, weil davon ausgegangen werden muss, dass sich Charisma unterschiedlich entwickelt und je nach den Kontextbedingungen unterschiedlich ausfallen wird.<sup>27</sup> An späterer Stelle des Aufsatzes wird deutlich, dass manche Arenen, wie etwa die Partei, noch um eine Binnendifferenzierung erweitert werden müssen. Für die Unterscheidung der Arenen sind zunächst folgende Variablen relevant:

- *Persönliche Kontakte*: Während einige Autoren ursprünglich die These vertreten haben, dass Charisma nur bei sozial und physisch distanzierter Beziehungen entsteht,<sup>28</sup> hat Boas Shamir überzeugend dargelegt, dass je nach Distanz zwischen Führung und Gefolgschaft unterschiedliche Spielarten von Charisma entstehen.<sup>29</sup> Für die politischen Arenen ergeben sich daraus folgende Unterscheidungen: Zu den führenden Akteuren innerhalb der Koalition wird der Regierungschef intensive Kontakte pflegen (Koalitionsausschuss), ebenso zu den Kabinettsmitgliedern, obwohl in diesem Gremium sicherlich zu differenzieren ist zwischen politisch hoch relevanten Kernmitgliedern des Kabinetts und weniger wichtigen Mitgliedern. Allein durch die regelmäßigen Sitzungen des Kabinetts ist es jedoch gerechtfertigt von einer tendenziell hohen Intensität der persönlichen Kontakte auszugehen. Im Verhältnis zu den führenden Akteuren innerhalb der Fraktion und Partei gilt dies ebenfalls: Sie werden persönlich mit dem Regierungschef in Kontakt treten und Informationen austauschen. Ein durchschnittlich prominentes Fraktionsmitglied wird hingegen relativ selten direkt mit dem Regierungschef konferieren. Der häufiger eintretende Fall wird sein, dass der Regierungschef in der Gesamtfraktion auftritt und hier zu Fragen Stellung nimmt. Innerhalb der Arena Partei wird der Regierungschef zu den allermeisten Personen keinen oder nur selten persönlichen Kontakt pflegen. Einzubeziehen ist allerdings, dass dies auch von dem Führungsstil des jeweiligen Regierungschefs abhängt. Die Parteimitglieder der verschiedenen Ebenen werden in der Mehrzahl über keinen direkten Kontakt zum Regierungschef verfügen und stattdessen ihre Informationen vor allem über die Medien beziehen. In noch stärkerem Ausmaß gilt dies für die Öffentlichkeit.
- *Vorhandensein von Fachwissen*: Zwischen den Arenen treten trotz der notwendigen Binnendifferenzierung Unterschiede hinsichtlich des Fachwissens auf: Während Koalitions-, Kabinetts- und Fraktionsakteure fachlich spezialisiert sind, ist

27 Diese Arenen sind im Hinblick auf ein parlamentarisches Regierungssystem mit einem Mehrparteiensystem konstruiert, in dem sich die Regierung im Regelfall aus einer Koalition zusammensetzt. Wenn die Charisma-Ansätze auf eine Westminster-Demokratie übertragen werden, müssten die Arenen zugeschnitten werden.

28 Vgl. Daniel Katz / Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2. Auflage, New York 1966, S. 546.

29 Boas Shamir, »Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study«, in: *The Leadership Quarterly*, 1/1995, S. 19-47. Vgl. für den Hinweis, dass es hilfreich ist, einen Unterschied zwischen der physischen und der sozialen Distanz zu machen: John Antonakis and Leanne Atwater, »Leader distance: a review and a proposed theory«, in: *The Leadership Quarterly*, 6/2002, S. 673-704.



dies bei den Personen in der Arena Öffentlichkeit nicht der Fall. Sie werden die politischen Prozesse eher aus der Ferne verfolgen und ein weniger detailorientiertes, sachlich präzises Bild rezipieren. In der Arena Partei sind die Akteure hinsichtlich des Fachwissens je nach Professionalisierungsgrad sehr heterogen.

- *Intensität der Gruppenkohäsion und -homogenität:* Für die Entwicklung von Charisma ist ferner zu berücksichtigen, wie stark die Gruppenkohäsion in den jeweiligen Arenen ausgeprägt ist. Starke Restriktionen sind zunächst in der Koalition vorhanden, da beide Parteien resp. Fraktionen miteinander kooperieren, aber auch konkurrieren. Gleiches gilt auch für das Kabinett. Die Gruppenkohäsion in einer Fraktion und einer Partei ist demgegenüber höher, da die Mitgliedsrolle in stärkerem Maß eine Grundloyalität gegenüber der Bezugsgruppe einfordert.
- *Einfluss der temporalen Kontextfaktoren:* Seit Max Weber darauf hingewiesen hat, dass Krisen die charismatische Herrschaft fördern, gehört die Berücksichtigung des Situationskontextes zum Allgemeingut der Charismaforschung.<sup>30</sup> So wird in Übersichtsdarstellungen immer wieder die Annahme wiedergegeben »Crisis breeds charisma«<sup>31</sup>. Eine ökonomische oder psychologische Instabilität und Unsicherheit kann als Auslöser für Charisma-Attributionen wirken. Wenn diese Annahme mit den entworfenen Arenen verbunden wird, ergibt sich die Frage, ob sich der temporale Kontextfaktor in allen Arenen gleichermaßen auswirkt oder sich arenenspezifische Hypothesen bilden lassen. Dies kann jedoch nur im Hinblick auf die jeweiligen Ansätze der Charisma-Forschung beantwortet werden.

### 6. Meta-Variablen zur Erklärung des Charismas

Die charismatische Forschung hat sukzessive die drei klassischen Metavariablen der Führungsforschung – Führer, Geführte und die Situationsfaktoren – einbezogen und in Beziehung gesetzt und damit die simplifizierende These negiert, dass es bestimmte Persönlichkeitsmerkmale gebe, die Charisma induzieren und allein zur Erklärung des Phänomens ausreichen. In einem metaphorischen Bild geben Katherine J. Klein und Robert J. House drei Bedingungen an: Zu einem Funken (Führer mit charismatischen Qualitäten) müsse entflammbares Material (Gefolgschaft, die auf charismatische Reize reagiert) und Sauerstoff (im Sinne einer Umwelt, die das Entstehen von Charisma fördert) hinzukommen, damit ein Feuer (Charisma) entstehe.<sup>32</sup> Erst das Zusammentreffen dieser drei Faktoren ermögliche die Genese einer

30 Max Weber konstatierte an unterschiedlichen Textstellen, dass Charisma psychologisch aus »Not« entstehen könne. Vgl. Ders., *Wirtschaft und Gesellschaft*, aaO. (FN 2), S. 140, 142.

31 Katherine J. Klein / Robert J. House, »On fire: Charismatic leadership and levels of analysis«, in: *The Leadership Quarterly*, 2/1995, S. 183-198, S. 185; vgl. auch die Darstellung von Michelle C. Bligh, Jeffrey C. Kohles and James R. Meindl, »Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11th terrorist attacks«, in: *The Leadership Quarterly*, 2/2004, S. 211-239.

32 Vgl. Katherine J. Klein / Robert J. House, aaO. (FN 31), S. 183.

entsprechenden Führer-Gefolgschaftsbeziehung. Diese drei übergeordneten Variablen geben allerdings lediglich den Rahmen der Analysen vor. Nicht alle Modelle behandeln alle Variablen mit gleicher Ausführlichkeit, sondern setzen unterschiedliche Schwerpunkte. Im Folgenden wird aus vier verschiedenen Perspektiven erklärt, wann und warum ein Regierungschef charismatisch wirkt.

## 7. Idealisierung und Projektion als Ursachen von Charisma (Typ 1)

### A. Das Entstehen des Charismas

Innerhalb der psychoanalytischen Perspektive fungiert der interne Konflikt als Katalysator für charismatische Beziehungen.<sup>33</sup> Dabei resultiert diese psychische Dissonanz aus der Tatsache, dass bei den meisten Menschen ein Unterschied zwischen dem eigenen Ich-Ideal und dem realen Ich besteht. Das Ich-Ideal artikuliert vor allem den Wunsch nach Macht, Erfolg, Unabhängigkeit und sozialer Anerkennung. Insofern die Mitglieder der Bezugsgruppe bemerken, dass ihr eigenes Ich den Ansprüchen nicht genügt, kann der Prozess der Idealisierung einer externen Person initiiert werden, mit dem sich das Ich fortan identifiziert.<sup>34</sup> Durch diese personale Identifikation kann das eigene Ich sich selbst erweitern und auf diese Weise an der Mächtigkeit einer anderen Person teilhaben. Sigmund Freud spricht von einer »Introjektion des Objekts ins Ich«<sup>35</sup>. Treffend formuliert Oswald Neuberger:

*»Der eigene Wunsch nach Größe, Vollkommenheit, Macht ist in anderen erfüllt. [...] Narzisstische Geführte haben den ›grandiosen‹ Teil ihres Selbst an den Führer delegiert. Sie idealisieren ihn und identifizieren sich mit ihm, sodass sie an seiner Größe und seinem Erfolg partizipieren.«<sup>36</sup>*

Psychoanalytisch nimmt der Führer – in diesem Fall der Regierungschef – die Position des Über-Ichs resp. des Ich-Ideals ein. Einen Masseneffekt kann es nach sich ziehen, wenn dies nicht nur bei einer Person, sondern bei einer ganzen Gruppe geschieht, wie Sigmund Freud beschreibt: Es ist der Fall, wenn mehrere Personen »ein und dasselbe Objekt an die Stelle ihres Ichideals gesetzt und sich infolgedessen in ihrem Ich miteinander identifiziert haben« [Herv. i. O.].<sup>37</sup> Der Führer erlangt Einfluss, da dieser innerhalb der Psyche der Geführten eine handlungssteuernde Funktion einnimmt. Die Idealisierung und die damit einhergehende Bewunderung des politi-

33 Übersichtsdarstellungen zu diesem Typ finden sich bei Boas Shamir, aaO. (FN 18), S. 83-86; Oswald Neuberger, aaO. (FN 1), S. 169-189. Mit Gewinn zu lesen ist zusätzlich die längere Darstellung von Johannes Steyrer, aaO. (FN 7), S. 272-338.

34 Vgl. eine verständliche Einführung Alois Kehrer, »Das Führungsverständnis tiefenpsychologischer Schulen – Konsequenzen für die Managementpraxis«, in: Albin Krczal et. al. (Hrsg.), *Sozialpsychologische Aspekte der Führungsforschung*, Wien 1982, S. 11-33.

35 Sigmund Freud, *Massenpsychologie und Ich-Analyse. Die Zukunft einer Illusion*. Einleitung von Reimut Reiche, Frankfurt am Main 1993, S. 69.

36 Oswald Neuberger, aaO. (FN 1), S. 180.

37 Sigmund Freud, aaO. (FN 35), S. 78.



schen Führers sind besonders bei jenen Menschen wahrscheinlich, die über eine brüchige Persönlichkeit verfügen und fehlende eigene Stärke kompensieren.<sup>38</sup> Bei der Frage, warum solche psychischen Prozesse entstehen, rekurren Heinz Kohut<sup>39</sup> und Sigmund Freud – wie die gesamte Psychoanalytik – vor allem auf Erlebnisse in der frühkindlichen Phase.<sup>40</sup>

### B. Arenenspezifische Erläuterungen

Differenzierungen hinsichtlich der arenspezifischen Wirkungen können primär anhand der Variable der persönlichen Kontakte zum Führer vorgenommen werden:

- *Wirkung der physischen Distanz:* Als erste Hypothese lässt sich formulieren, dass idealisierte Persönlichkeitsbilder umso unwahrscheinlicher entstehen, je geringer die physische Distanz zwischen dem Regierungschef und der jeweiligen Personengruppe ist, da durch die persönlichen Kontakte auch die schwachen Seiten

38 Vgl. Katherine J. Klein / Robert J. House, aaO. (FN 31), S. 185; Gleiches konstatieren auch Jay A. Conger / Rabindra N. Kanungo, »Conclusion: Patterns and Trends in Studying Charismatic Leadership«, in: Dies. (Hrsg.), *Charismatic Leadership. The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco/Oxford 1989, S. 324-336, hier: S. 328-329: »There is convergence of opinion regarding the followers' predispositions in a context of charismatic leadership. It is believed that charismatic leaders have followers who tend to be submissive and dependent. Low self-confidence and strong feelings of uncertainty are further thought to characterize such followers; these characteristics foster a receptiveness to the self-confident and directive charismatic leader.«

39 Vgl. Heinz Kohut, *Narzissmus. Eine Theorie der psychoanalytischen Behandlung narzisstischer Persönlichkeitsstörungen*, übersetzt von Lutz Rosenkötter, Frankfurt am Main 1976.

40 Dabei wird angenommen, dass Kleinkinder zunächst ganz auf die Hilfe der Eltern angewiesen sind und sich aufgrund dieser Schutzbedürftigkeit mit der Mutter und dem Vater identifizieren, um sich dadurch als stärker zu erleben. Sie trennen (noch) nicht zwischen der eigenen Person und den Eltern und können sich auf diese Weise die Stärke der Eltern aneignen. Da diese Strategie der Idealisierung in frühkindlicher Phase als Ausweg aus der Hilflosigkeit erlebt und erfolgreich angewendet wurde, kann sie im folgenden Leben unbewusst wieder reaktiviert werden. Die psychoanalytische Forschung unterscheidet ferner zwischen der geschilderten Projektion und der Transferenz. Mit letzterem Begriff ist gemeint, dass bestimmte Sozialisationserfahrungen (Ödipus-Komplex, Elektra-Komplex, narzisstische Phasen innerhalb der Kleinkindentwicklung) bei späteren Beziehungen zu dritten Personen Auswirkungen haben. Interessant ist, dass der Führer psychoanalytisch meistens eine vermittelnde, konfliktlösende oder -erleichternde Rolle einnimmt. Diese psychoanalytische Funktion des Führers kann damit zur Folge haben, dass eine relativ hohe Gefolgschaftsbereitschaft hervorgerufen wird. Vgl. zur weitergehenden Diskussion: Manfred F. R. Kets de Vries, aaO., (FN 16); ebenfalls: Manfred F. R. Kets de Vries, »Origins of Charisma: Ties That Bind the Leader and the Led«, in: Jay A. Conger / Rabindra N. Kanungo (Hrsg.), *Charismatic Leadership. The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco/Oxford 1989, S. 237-252, hier: 242-249; Charles Lindholm, »Lovers and leaders: A Comparison of social and psychological models of romance and charisma«, in: *Social Science Information*, 1/1988, S. 3-45.

und die Fehler des Regierungschefs wahrgenommen werden. Idealisierungen werden auf diese Weise eher gestört denn aufgebaut.<sup>41</sup> Deswegen ist es unwahrscheinlich, dass im Kabinett oder innerhalb des engen Führungszirkels der Koalition oder Fraktion Idealisierungen erzeugt werden. In der Arena Öffentlichkeit werden sie hingegen leichter generiert, da das Bild des politischen Führers durch die Medien vermittelt wird, und die Rezipienten keine direkten Möglichkeiten haben, das Image zu überprüfen. Damit bietet sich ein größerer Spielraum, eine Person zu kreieren, die den eigenen Idealvorstellungen entspricht.

- *Notwendigkeit der Projektionsfläche:*<sup>42</sup> Als weitere Kontextbedingung ist anzuführen, dass diese Idealisierungen nicht unabhängig vom Erscheinungsbild des Regierungschefs entstehen: Er muss hinreichend Projektionsfläche bieten, damit die Bezugsgruppe ihn als eigenes Ideal annimmt.<sup>43</sup> Je mehr sich der Regierungschef als starke Persönlichkeit darstellt, desto mehr nimmt diese Wahrscheinlichkeit zu. Aus psychoanalytischer Perspektive erscheinen diese Persönlichkeiten deswegen attraktiv, da sie jene Unabhängigkeit verkörpern, die die beobachtenden Personen bei sich selbst vermissen. Bemerkenswert ist, dass diesen Vorteilen in manchen Arenen gleichzeitig Nachteile für den Regierungschef gegenüberstehen können. Mit einem allseits um Dominanz ringenden Kanzler, der Ich-orientiert ist und andere Menschen in seiner Umgebung kränkt, werden nur wenige Menschen gerne alltäglich zusammenarbeiten wollen. Er mag sich für Idealisierungen aus der Ferne eignen, aber nicht für die Zusammenarbeit in der Nähe. Daher sind in den Arenen, in denen persönliche Kontakte stärker ausgeprägt sind – also in Kabinett, Koalition und eingeschränkt in Partei und Fraktion –, eher die Nachteile eines egozentrischen Führungsstils zu verzeichnen. Einschränkend ist zu konstatieren, dass eine potentielle Projektionsfläche für Idealisierungen nicht automatisch einen egoistischen Verhaltensstil des Regierungschefs erfordert, in stärkerem Maße aber eine selbstsichere Art, sich darzustellen.
- *Empfundene Bedrohung als Voraussetzung:* Als dritte Kontextbedingung ist auf den Zeitpunkt der Entstehung von Idealisierungen einzugehen. Wahrscheinlicher werden diese, je stärker die Identitäten der Bezugsgruppenmitglieder bedroht werden und je weiter das Ich-Ideal mit dem erlebten Ich auseinander fällt. Als

41 Diesen Aspekt in genereller Hinsicht betont Boas Shamir, aaO. (FN 29), S. 22; auch Erving Goffman betont, dass die »Mystifikation« eines Akteurs nur dann möglich ist, wenn durch die Einschränkung des Kontakts wenig Informationen über ihn preisgegeben werden. Vgl. Erving Goffman, *Wir spielen alle Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag*, 5. Auflage, München 2007, S. 62-65.

42 Auf diesen grundsätzlichen Aspekt hat aufmerksam gemacht: Oswald Neuberger, aaO. (FN 1), S. 188.

43 Durch die Vermittlungsfunktion der Medien kann die charismatische Wirkung dieses Typs auch hervorgerufen werden, wenn sich der Regierungschef so inszeniert, wie es dem Idealbild der Gefolgschaft entspricht. Dies zielt darauf ab, dass ganz bewusst durch mediale Techniken die Projektionsfläche eines beliebten, mächtigen und erfolgreichen Führers geschaffen wird. Auf diesen Aspekt zielen u. a. die Beiträge in dem Sammelband von Jürg Häusermann (Hrsg.), *Inszeniertes Charisma. Medien und Persönlichkeit*, Tübingen 2001, ab.

vorläufige Hypothese ist anzunehmen, dass sich die politischen Akteure in Kabinett, Koalition, Fraktion und in den höheren Parteiebenen durch die personalen Selektionsprozesse während der politischen Laufbahn im Vergleich zu den Personen in der Arena »Öffentlichkeit« durch eine stärkere Persönlichkeit – und damit durch ein höheres Selbstbewusstsein und eine höhere Selbstsicherheit – auszeichnen.<sup>44</sup> Daraus folgt, dass die psychischen Voraussetzungen für Idealisierungen in diesen Arenen weniger als in der Öffentlichkeit gegeben sind. Präziser ließe sich formulieren, dass der Anteil der für Idealisierungen anfälligen Menschen in der »Öffentlichkeit« höher als in anderen Arenen ausfällt.

- *Gruppenkohäsion als Voraussetzung:* Die Wahrscheinlichkeit, dass Idealisierungen entstehen, steigt, wenn die idealisierte Person auch formal die Gruppe anführt. In der Koalition und innerhalb des Kabinetts ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass Vertreter einer fremden Partei den Regierungschef als Projektionsfläche verwenden. Es ist anzunehmen, dass hier eine emotionale Barriere besteht, die die Idealisierungen hemmt. In der eigenen Partei und Fraktion sind die psychischen Prozesse im Gegenzug wahrscheinlicher. In der Öffentlichkeit sind wiederum Differenzierungen vorzunehmen: Je mehr sich die Personen mit der Partei des Regierungschefs identifizieren (Parteiidentifikation), desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die eigenen Wünsche auf den Regierungschef projiziert werden.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass der Fokus der psychoanalytischen Charisma-Perspektive auf den jeweiligen Bezugsgruppen liegt. Charisma wird weniger durch ein bestimmtes Verhalten des Führers, sondern stattdessen durch die psychischen Bedürfnisse der Gefolgschaft hervorgerufen. Das bedeutet, dass der Regierungschef diesen Charisma-Typ nur selten von sich aus als aktive Handlungsressource nutzen kann. Allerdings kann der Regierungschef durch medialen Imageaufbau versuchen, jene Persönlichkeitsmerkmale zu repräsentieren, die Idealisierungen wahrscheinlicher machen.

## 8. Die visionäre Führung – ein komplexes Modell (Typ 2)

### A. Das Entstehen des Charismas

Im Gegensatz zum Typ 1 fungiert der Führer im folgenden Typ als Auslöser der Charisma-Attribution. Dies mindert allerdings nicht den Einfluss der jeweiligen Bezugsgruppen und der Situationsfaktoren. Der Grundgedanke dieses Typs liegt darin, dass die Motivation der Gefolgschaft durch die adäquate Formulierung einer attraktiven Zukunftsvision erreicht wird.<sup>45</sup>

- *Werte, Selbstwertgefühl und Identitäten:* Die wichtigste Funktion der Vision liegt darin, dass sie auf geteilte, hochgeschätzte Werte rekurriert. Durch das Gefühl, für eine »richtige« Sache zu arbeiten und damit großen Idealen zu dienen, werden

<sup>44</sup> Dies impliziert die These, dass eine Person, die stärker an sich zweifelt und Unsicherheit ausstrahlt, in der Partei die höheren Ämter weniger wahrscheinlich erreichen wird.

die Arbeiten der jeweiligen Gruppe und damit auch diese selbst aufgewertet. Boas Shamir, Robert J. House und Michael B. Arthur schildern, dass dieser Effekt dann eintritt, wenn die Visionen mit den Selbst-Konzepten der jeweiligen Personen verbunden werden.

*»Humans are not only pragmatic and goal-oriented but are also self-expressive. We assume that behavior is not only instrumental-calculative, but also expressive of feelings, aesthetic values and self-concepts. [...] We >do< things because of what we >are<, because by doing them we establish and affirm an identity for ourselves.«<sup>46</sup>*

Die Vision muss somit Teil der Identitäten der Bezugsgruppenmitglieder sein, so dass die Arbeit an dieser Vision auch als Selbstverwirklichung verstanden wird. Für den Inhalt der Vision besagt es, dass diese ideelle – zumindest identitätsstiftende – Werte beinhalten sollte.<sup>47</sup>

- *Ordnung und Sinnstiftung:*<sup>48</sup> Ähnlich gelagert ist die Funktion von Visionen, Ordnung und Sinn zu stiften, was zu einem erhöhten Engagement und einer erhöhten Motivation führen kann. Mit der Vision wird Komplexität reduziert, und es werden Vergangenheit und Zukunft verbunden, so dass dem Individuum seine Umwelt verständlich wird, was zu einer positiven Empfindung führt. Die beiden genannten Funktionen werden verstärkt, wenn innerhalb der Bezugsgruppen eine hohe Unzufriedenheit mit dem gegenwärtigen Zustand vorhanden ist. In diesem Fall werden die Individuen empfänglicher für Visionen sein, die erklären, wie der Status Quo verändert werden kann. Der Grad der (Un-)Zufriedenheit ist damit ein Indikator für die arenenspezifische Aufnahmebereitschaft von Visionen.
- *Hohe Erwartungen und die Bedeutung des Kollektivs:* Eine wichtige motivationale Rolle spielt die geäußerte Erwartungshaltung an die Gruppe:

*»Leaders who communicate high performance expectations for subordinates and exhibit confidence in their ability to meet such expectations are hypothesized to enhance subordinates' self-esteem and to affect the goals subordinates accept or set for themselves.«<sup>49</sup>*

Wenn eine Gruppe den Glauben entwickelt, einen Zustand aus eigener Kraft ändern zu können, so resultiert hieraus eine gesteigerte Motivation, da das Selbstbewusstsein positiv beeinflusst wird. Hierbei wird betont, dass die Ziele nur dann

45 Die Charisma-Modelle, die Visionen in den Mittelpunkt stellen, sind unterschiedlich komplex. Die wohl elaborierteste Variante stammt von Boas Shamir, Robert J. House und Michael B. Arthur, der dieser Abschnitt in den Grundzügen folgt. Vgl. Dies., aaO. (FN 13). Einen guten Überblick über mögliche Definitionen von Visionen vermittelt Oswald Neuberger, aaO. (FN 1), S. 207-208.

46 Boas Shamir / Robert J. House / Michael B. Arhur, aaO. (FN 13), S. 580.

47 Vgl. Marshall Sashkin, aaO. (FN 10), S. 132; Robert. J. House, aaO. (FN 12), S. 197-198.

48 Vgl. zu der Auffassung, dass Führung als Anleitung zur Interpretation der Wirklichkeit zu verstehen ist: Linda Smircich / Gareth Morgan, »Leadership: The Management of Meaning«, in: *Journal of Applied Behavioral Science*, 3/1982, S. 257-273, hier: S. 258.

49 Robert. J. House, aaO. (FN 12), S. 198.

erreicht werden können, wenn gemeinsame Anstrengungen unternommen werden, wodurch die kollektiven gegenüber den individuellen Zielen hervorgehoben werden. Damit gewinnt das Kollektiv eine identitätsstiftende Bedeutung für die Gruppenmitglieder.

- *Inhaltliche Bestimmung der Vision:* Der Regierungschef muss außerordentlich sensitiv gegenüber der Umwelt sein und Situationen und Gruppen »verstehen«, um Potentiale für Visionen zu entdecken. Dabei sollte er gemeinsame Werte und Ideale identifizieren, die Grundlage einer Zukunftsperspektive sein könnten. Um charismatisch zu wirken, wird der politische Führer den Status Quo negativ beschreiben und versuchen, eine gemeinsame Perzeption der Gruppe aufzubauen, um dann seine Ziele davon abzuheben. Nach Jay A. Conger und Rabindra N. Kanungo ist es der »idealized aspect of the vision«<sup>50</sup>, der diese charismatisch macht. Diese Ziele müssen in zweifacher Hinsicht abgewogen werden: Erstens ist zu fragen, ob diese Ziele von den relevanten Bezugsgruppen als wünschenswert eingestuft werden. Denn eine Fehleinschätzung an dieser Stelle würde Charisma erst gar nicht entstehen lassen:

*»It is presumed that many times charisma has faded because of a lack of sensitivity for the environment.«<sup>51</sup>*

Zweitens ist zu fragen, ob der Führer über genügend Ressourcen verfügt, um diese Vision auch umzusetzen. Ein Regierungschef wird an Akzeptanz verlieren, wenn er zunächst weit reichende Ziele formuliert und dann sogar das nahe liegende Ziel verfehlt. Andererseits wird der Regierungschef in diesem Modell erst gar keine charismatische Anziehungskraft entwickeln, wenn er den Status Quo nur bewahren möchte.<sup>52</sup> Ganz offensichtlich ist, dass dem Regierungschef bei der Entwicklung der Vision erhebliche kognitive Fähigkeiten abverlangt werden.<sup>53</sup>

- *Visionsgerechter Image-Aufbau:* Um seine Vision umzusetzen, wird der politische Führer die Bezugsgruppen von der Attraktivität derselben kommunikativ überzeugen müssen. Dies wird ihm umso eher gelingen, je selbstbewusster, expressiver und optimistischer er diese Ziele nach außen vertritt.<sup>54</sup> Insgesamt sollte der Eindruck hervorgerufen werden als seien die politischen Ziele eng mit seiner eigenen Persönlichkeit verknüpft und nicht rein strategisch eingesetzt. Der Regierungschef wird ein bewusstes Rollenverhalten einsetzen müssen, was vor allem symbolische Elemente beinhaltet.<sup>55</sup> Wirkungsvoll wird eine Vision, wenn der Regierungschef sich kommunikativ in den Dienst der politischen Ziele stellt, be-

50 Jay A. Conger / Rabindra N. Kanungo, aaO. (FN 4), S. 54.

51 Jay A. Conger / Rabindra N. Kanungo, aaO. (FN 4), S. 52.

52 Vgl. Jay A. Conger / Rabindra N. Kanungo, »Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings«, aaO. (FN 15), S. 640-642.

53 Vgl. Marshall Sashkin, aaO. (FN 10), S. 127-131.

54 Vgl. hierfür die führerorientierte Darstellung von Robert C. Tucker, »The Theory of Charismatic Leadership«, in: *Daedalus*, 3/1968, S. 731-756, hier: S. 749; vgl. ferner Robert J. House, aaO. (FN 12), hier: S. 193-194; Marshall Sashkin, aaO. (FN 10), S. 125-131.

reit ist, große Mühen und Aufwendungen aufzunehmen und auch hohe Risiken nicht scheut. Je mehr der politische Führer als Rollenvorbild agiert, desto überzeugender wird er wirken. Um von Gruppenmitgliedern außergewöhnlichen Einsatz, Energie und Loyalität gegenüber einer Vision einzufordern, ist es daher notwendig, dass der Regierungschef diese Forderungen selbst erfüllt.<sup>56</sup> Bei der Vermittlung der Vision liegt es nahe, dass wiederum die mediale Inszenierung eine große Bedeutung erfährt.

- *Die Kommunikation der Vision:* Um das Selbstkonzept der Gruppenmitglieder zu beeinflussen, ist es wirkungsvoll, wenn der jeweilige Führer bestimmte kommunikative Stilmittel einsetzt:<sup>57</sup> So hat es einen verstärkenden Effekt, wenn er mehr Bezüge zur Vergangenheit der jeweiligen Gruppe und deren kollektiven Identität herstellt. Dabei gilt es, weniger die individuellen Interessen zu betonen, sondern das kollektive Ziel hervorzuheben. Zusätzlich ist es förderlich, wenn der Regierungschef positive rhetorische Elemente einsetzt, um den Wert der Gefolgschaft, aber auch den von einzelnen Personen zu betonen. Es ist effektiv, wenn der Regierungschef Ähnlichkeiten zwischen sich und den Bezugsgruppen verdeutlicht, indem er kommuniziert, dass er wisse, wie es ihnen gehe, weil er ihre Lage aus seinem eigenen Leben kenne. Zuletzt muss die Kommunikationsart Optimismus beinhalten und der Bezugsgruppe das Gefühl vermitteln, dass eine realistische Aussicht besteht, dass sie die Ziele erreicht.
- *Biographie des Regierungschefs:* Eine Vision wirkt umso glaubwürdiger, je mehr sie biographisch mit dem Regierungschef verknüpft ist. Jene Persönlichkeiten werden es leichter haben, Visionen glaubwürdig zu transportieren,<sup>58</sup> die aufgrund ihrer Lebensgeschichte einen Vertrauensvorsprung erworben haben. Wer etwa als zentralen Inhalt seiner Vision die gesellschaftliche Freiheit bestimmt hat, wird überzeugender wirken, wenn er einmal die Unfreiheit erlebt hat und aus eigener Erfahrung über sie sprechen kann. Ergänzend lässt sich anfügen, dass in diesem Fall die Visionen auch medial besser kommunizierbar sind, da sie durch den persönlichen Bezug mehr Nachrichtenfaktoren<sup>59</sup> beinhalten.

55 Bezogen auf Willy Brandt hat sein Kniefall in Warschau seine Vision des nachhaltigen Friedens mit den Oststaaten authentisch untermauert. Aufgrund solcher Elemente wurde – so die These – von vielen Menschen eine Einheit zwischen Willy Brandts Persönlichkeit und seinen politischen Absichten wahrgenommen.

56 In der Führungsforschung wird dieser Motivations-Mechanismus auch als »referent power« oder als »exemplification« beschrieben. Vgl. etwa Hans Dieter Mummendey, *Die Psychologie der Selbstdarstellung*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen u. a. 1995, S. 148-149.

57 Die folgenden rhetorischen Elemente sind entnommen aus Boas Shamir / Michael B. Arthur / Robert J. House, »The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study, and implications for research«, in: *The Leadership Quarterly*, 1/1994, S. 25-42, hier: S. 29.

58 Vgl. in diesem Zusammenhang Boas Shamir / Galit Eilam, »What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development«, in: *The Leadership Quarterly*, 3/2005, S. 395-417.



### B. Arenenspezifische Erläuterungen

- *Einfluss der physischen Distanz und des Fachwissens:* Die erste Hypothese betrifft wiederum die Distanz zwischen dem Regierungschef und den Bezugsgruppen. Visionen wirken umso besser, je weiter die Personen von den politischen Entscheidungsprozessen entfernt sind.

»First, visions are idealized and somewhat utopian images of the future. Therefore, they are like pictures better appreciated at a distance. Like the idealized image of the leader which can only be maintained from a distance, the idealized image of the future also requires a distance to have an effect. Close examination of the vision is likely to reveal flaws and problems in the picture that may ruin its inspirational and motivational effect.«<sup>60</sup>

Die komplexitätsreduzierenden Visionen werden umso weniger wirken, je mehr Informationen den Zielgruppe zur Verfügung stehen: Akteure aus Fraktion, Kabinett oder Koalition wissen, dass durch die Vision noch nicht alle Fragen beantwortet sind, vielleicht sogar für ihren Arbeitsbereich nur ganz wenige. Deswegen ist es möglich, dass sie sich mit weniger Hingabe an diese Vision binden als Personen mit größerer Distanz zum politischen Geschehen. Hinsichtlich der Arenen kann gefolgert werden, dass Visionen in der Öffentlichkeit über ein hohes, jedoch in Koalition, Kabinett und Fraktion über ein geringeres Charisma-Potential verfügen. In der Partei muss differenziert werden, da diese Arena sowohl Mitglieder umfasst, die sehr eng am politischen Entscheidungsprozess auf Bundesebene beteiligt sind, aber auch Mitglieder, die auf unteren Organisationsebenen die Informationen weitgehend über die Medien erhalten und sich weniger stark durch spezialisiertes Wissen auszeichnen. Aus einem anderen Grund können jedoch trotzdem in Arenen mit geringer Distanz Wirkungen erzielt werden: Wenn in die Öffentlichkeit Visionen mit Erfolg transportiert werden, so hat dies eine indirekte Wirkung auf alle anderen Arenen, da die Akteure die ihnen entgegengebrachte Zustimmung positiv aufnehmen. So wird etwa die Koalition hierdurch gefestigt, und die Wiederwahlchancen von Fraktions- und Parteimitgliedern werden erhöht. In diesem Fall wird die Gefolgschaft nicht durch die Transformation von Werten erreicht, sondern durch den Reputationsgewinn in der Öffentlichkeit, der auf die anderen Arenen stabilisierende Auswirkungen hat.

- *Direkte Kommunikation mit dem Regierungschef:* Das visionäre Element tritt in jenen Arenen, die über direkte und regelmäßige Kommunikation mit dem politischen Führer verfügen, auch deswegen in den Hintergrund, da der Regierungschef in kleinerem Kreis anders auftreten und andere Kommunikationsstile wählen wird. Die Personen, die den politischen Führer einmal schlecht gelaunt oder nie-

59 Vgl. zu der Theorie der Nachrichtenfaktoren: Roland Burkart, *Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft*, 3. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wien u. a. 1998, S. 266-282, hier: S. 275-279.

60 Boas Shamir, aaO. (FN 29), S. 28.

dergeschlagen erleben, werden ein differenzierteres Bild entwickeln. Sie werden die visionären Elemente seiner Reden oder seines Rollenverhaltens weniger stark gewichten als Personen der Arena Öffentlichkeit, die den Regierungschef nur gelegentlich bei Wahlkampfveranstaltungen wahrnehmen. Gegenüber Personen, mit denen der Regierungschef täglich in Kontakt tritt, kann er sich nicht vergleichbar absenzieren, da dieser Kommunikationsstil negativ auffallen würde. Ein konsistentes, der Vision entsprechendes, Rollenverhalten des Regierungschefs wird sich desto weniger durchhalten lassen wird, umso mehr direkte Kontakte zu einem Personenkreis vorhanden sind. Das bedeutet, dass in der Öffentlichkeit und in (Teilen) der Partei ein höheres Charisma-Potential als in den anderen Arenen besteht.

- *Bedeutung der Gruppenkohärenz:* Eine visionäre Führung setzt sich grundsätzlich zum Ziel, individuelle zugunsten der kollektiven Interessen zu überwinden. Dies wird umso stärker gelingen, je mehr in den Arenen die Norm verankert ist, dass sich Mitglieder am Interesse der Gesamtgruppe orientieren sollen. Je heterogener und je individualisierter die Bezugseinheiten ausgerichtet sind, desto weniger wahrscheinlich ist das Entstehen eines starken visionären Charismas, da es hierfür ein gewisses Maß an Gruppenloyalität, eines »kollektiven Geistes«, benötigt. Hieraus wird deutlich, dass sich die Koalition und das Kabinett einerseits von der Fraktion und der Partei andererseits unterscheiden: Die Koalition ist am stärksten von zwei kompetitiv ausgerichteten Einheiten geprägt, deren Verhältnis stärker als Tauschverhältnis zu verstehen ist. Daher wird eine geringere Gruppenidentität ausgebildet. Auch eine wirksame Vision wird nicht verhindern, dass sich die Mitglieder dieser Arena fragen, wem die »Gewinne« der vermehrten Anziehungskraft, etwa bei der Wahlbevölkerung, zugute kommen. Im Verhältnis zu dem Koalitionspartner wird die Kraft von Visionen daher limitiert sein. Da in den Arenen der Partei und der Fraktion eine stärkere bindende Kraft qua Mitgliedschaft vorhanden ist, wird die emotionale Kraft der Visionen hier höher zu veranschlagen sein.
- *Differenzierung zwischen aktiven und passiven Bezugsgruppen:* Die Arena »Öffentlichkeit« beinhaltet im Gegensatz zu allen anderen Arenen hauptsächlich passive Personen, da diese nicht an der Verwirklichung der Vision direkt beteiligt sind. Sie werden allein durch die inhaltliche Attraktivität der idealisierten Zukunftsperspektive angezogen. Bei den Bezugsgruppen, die aktiv am politischen Entscheidungsprozess beteiligt sind, kommt neben diesem Element das Gefühl hinzu, kollektiv durch die eigene Arbeit etwas ändern und bewegen zu können. Wie schon ausgeführt kann dies zu großen Motivationsschüben führen. Allerdings wurde ebenfalls gezeigt, dass sich die Personen dieser Arenen auch durch mehr Fachwissen auszeichnen, so dass sie um die begrenzten Verwirklichungschancen wissen, was die Durchschlagskraft von Visionen wiederum mindert.
- *Temporale Kontextfaktoren:* Erstens ist die These zu formulieren, dass der Bedarf nach Visionen und Orientierungshilfen innerhalb der Umwelt umso höher ist, desto größere Unsicherheit und Unwissenheit bestehen. Bezogen auf die Arenen bedeutet dies, dass die Öffentlichkeit mehr für Visionen empfänglich ist, da hier

Problemkonstellationen weniger gut erfasst und eingeschätzt werden können. Unsicherheit tritt in den anderen Arenen besonders stark in den Wahlkampfzeiten auf, da die Mandatserringung, die beruflichen Werdegänge und die Teilhabe der Parteien an Regierung oder Opposition nur schwer absehbar sind. Zweitens ist zu ergänzen, dass eine Gesellschaft für die personale Führung umso aufnahmefähiger ist, je stärker sie unter spezifischen Problemen wie z. B. unter ökonomischen Krisen zu leiden hat. Entscheidend ist, dass die Variable des Problemdrucks nicht nur als externe – und somit nicht beeinflussbare – Variable zu verstehen ist. Ein Regierungschef kann eine Krise auch selber kommunizieren und damit erst die gemeinsame Wahrnehmung für diese schaffen. Die Variable der Krise ist für den politischen Führer somit zum Teil auch aktivierbar. Allerdings kann es auch gesellschaftliche Zeitströmungen geben, die Visionen generell begrenzen oder unmöglich machen. So war beispielsweise Deutschland in der unmittelbaren Nachkriegszeit für Visionen kaum zugänglich, da von der Bevölkerung nach den kurzlebigen Wahnvorstellungen des NS-Regimes ein pragmatischer Zugang zur Politik bevorzugt wurde.

Das Modell der visionär-charismatischen Führung richtet den Fokus stärker auf den Führer als Initiator. Deswegen ist es verständlich, dass sich gerade die Betriebswirtschaftslehre am intensivsten mit diesem Typus beschäftigt hat, da sich hier am ehesten pragmatische Handlungsempfehlungen herleiten lassen.<sup>61</sup> Bei der arenspezifischen Diskussion hat sich insgesamt gezeigt, dass die Wirkungen der Visionen in der Arena der Öffentlichkeit – vor allem aufgrund des im Vergleich geringen Fachwissens – höher sein werden. Am geringsten wird sich das Charisma wahrscheinlich in der Koalition niederschlagen, da hier das Gefühl und das Bedürfnis für das Erreichen eines Zieles als Kollektiv geringer ausgeprägt sind als in Fraktion und Partei. Als Ursachen charismatischer Attribution sind in diesem Typus vor allem der Wunsch nach Selbstwerterhöhung, nach Ausdruck der eigenen Identität, Werte und nach Sinnhaftigkeit sowie Ordnung des eigenen und gesellschaftlichen Lebens anzuführen.

### 9. Die Sehnsucht nach Ordnung und die Romantisierung der Führung (Typ 3)

#### A. Das Entstehen des Charismas

Aus einer dritten Perspektive wird die Bedeutung des Regierungschefs reduziert und stattdessen Führung und Charisma allein durch Wahrnehmung der Gefolgschaft erklärt. Lee D. Ross hat darauf aufmerksam gemacht, dass Menschen generell bei der Suche nach Ursachen für Ereignisse den Einfluss von Personen über- und denjenigen der

61 Vgl. die Darstellung von Gary Yukl, aaO. (FN 4), S. 274-277, in der versucht wird, entsprechende Handlungsanweisungen zu geben. Vgl. in diesem Zusammenhang auch: Jay A. Conger / Rabindra N. Kanungo, »Training Charismatic Leadership. A Risky and Critical Task«, in: Dies. (Hrsg.), *Charismatic Leadership. The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco/Oxford 1989, S. 309-323. Eine sehr kritische Haltung nimmt hinsichtlich der Möglichkeit der gezielten Induzierung und Steuerungsmöglichkeit von Charisma ein: Jürgen Weibler, aaO. (FN 6).

Situationen unterbewerten.<sup>62</sup> Ebenso registriert Günter Wiswede diese allgemeine »Tendenz zur Überpersonalisierung«<sup>63</sup>. »Führung« wird als eine Art verstanden, die Wirklichkeit wahrzunehmen, die dadurch entsteht, dass die soziale Realität derart komplex ist, dass von den Bezugspersonen eine simplifizierende Konstruktion vorgezogen wird – die Fokussierung auf die personale Steuerung. So schreiben James R. Meindl, Sanford B. Ehrlich und Janet M. Dukerich, die diesen Charisma-Typ entworfen haben:

*»The significance placed on leadership is a response to the ill-structured problem of comprehending the causal structure of complex, organized systems. Imagine for a moment the problem faced by an observer who must comprehend a large and complex system: there are many causal forces to consider and they occur together in highly intricate and overlapping networks, complete with multiple inputs and outcomes, numerous feedback loops, and all existing in some dynamic state of flux. [...] Accordingly, in the absence of direct, unambiguous information that would allow one rationally to infer the locus of causality, the romanticized conception of leadership permits us to be more comfortable in associating leaders – by ascribing to them control and responsibility – with events and outcomes to which they can be plausibly linked.«<sup>64</sup>*

Dies führt zu einer Wahrnehmung eines durchsetzungsstarken Führers, die jedoch nicht realistisch sein muss.<sup>65</sup> Deswegen haben James R. Meindl, Sanford B. Ehrlich und Janet M. Dukerich diese Attribution der Führung auch als »Romantisierung« (»Romance of Leadership«) bezeichnet.

*»It assumes that followers react to, and are more influenced by their constructions of the leader's personality than they are by the »true« personality of the leader.«<sup>66</sup>*

Gemäß dem »Thomas-Theorem«<sup>67</sup> hat diese verzerrte Wahrnehmung aber faktische Auswirkungen, da sich dadurch erstens die Rollenerwartungen an den Führer

- 62 Lee D. Ross, »The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process«, in: Leonard Berkowitz, (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York 1977, S. 173-220.
- 63 Günter Wiswede, »Führungsforschung im Wandel«, in: Gerd Wiendieck / Ders. (Hrsg.), *Führung im Wandel. Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis*, Stuttgart 1990, S. 1-38, hier S. 10.
- 64 James R. Meindl / Sanford B. Ehrlich / Janet M. Dukerich, aaO. (FN 17), S. 79-80. Vgl. weiter die Darstellungen von James R. Meindl, »Reinventing Leadership: A Radical Social Psychological Approach«, in: J. Keith Murnighan (Hrsg.), *Social Psychology in Organizations. Advances in Theory and Research*, Englewood Cliffs/New York 1993, S. 89-118.
- 65 Ebenso: Jeffrey Pfeffer, »The Ambiguity of Leadership«, in: *Academy of Management Review*, 1/1977, S. 104-112, hier: S. 109-110. Neuere Untersuchung hierzu: Boas Shamir, »Attribution of Influence and Charisma to the Leader: The Romance of Leadership Revisited«, in: *Journal of Applied Social Psychology*, 5/1992, S. 386-407.
- 66 James R. Meindl, »The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach«, in: *The Leadership Quarterly*, 3/1995, S. 329-341, hier: 330-331.
- 67 Vgl. William I. Thomas / Dorothy Swaine Thomas, *The Child in America. Behavior Problems and Programs*, 1. Nachdruck der Auflage von 1928, New York 1970. Diese schrieben: »If men define situations as real, they are real in their consequences« (ebd, S. 572).

ändern und sich insgesamt eine höhere Gefolgschaftsbereitschaft ergeben kann. Zweitens wird sich die öffentliche Aufmerksamkeit auf den Regierungschef konzentrieren, was für ihn im politischen Entscheidungsprozess vorteilhaft ist. Die Gemeinsamkeit dieses Charisma-Typs mit dem Typ 2 liegt darin, dass in beiden Fällen Charisma attribuiert wird, weil eine kognitive Ordnungsleistung und Sinnstiftung durch den Regierungschef erwartet wird. Der Unterschied liegt darin, dass diese Funktion in diesem Typ auch ohne ein spezifisches Verhalten des politischen Führers und die Kommunizierung einer Vision erreicht wird. Das Charisma ist in diesem Fall stärker mit der Rolle als mit der Persönlichkeit des Regierungschefs verbunden.

### B. Arenenspezifische Erläuterungen

- *Wirkung des Fachwissens:*<sup>68</sup> Wenn hinsichtlich der Wirkung differenziert werden soll, ist die Variable des Fachwissens wiederum entscheidend. Die »Romantisierung« der Führung wird dann umso wahrscheinlicher und intensiver eintreten, je weniger Wissen über die politischen Entscheidungsprozesse, Einflussfaktoren und Politikfelder vorhanden ist.<sup>69</sup> In den Arenen der Fraktion, des Kabinetts und der Koalition und in Teilen der Partei wird die Rolle der Führung vermutlich realistischer betrachtet werden, da die Akteure über eine adäquatere Situationseinschätzung verfügen und daher weniger stark romantisierte Rollenerwartungen vorliegen als in der Arena Öffentlichkeit, in der diese Charisma-Attribution am stärksten eintritt. Zu ergänzen ist, dass zwar auch in der Fraktion oder Partei von dem Regierungschef verlangt wird, dass er die grundlegende Richtung der Politik zu vermitteln versteht, den roten Faden der Politik aufzeigen kann und damit Führung leistet. Allerdings resultiert daraus weniger jene komplexitätsreduzierte und verzerrte Fokussierung auf eine Führungsperson, wie es in der Arena Öffentlichkeit der Fall ist.
- *Verstärkung durch Projektionsfläche:* Gleichwohl konstatiert wurde, dass dieser Charisma-Typ relativ personenunabhängig ist, ist zu ergänzen, dass diese Attributierung am stärksten aktiviert wird, wenn der Führer sich selbst (medial) als jemand präsentiert, der über Kontrolle und hohen Einfluss verfügt. Ein Regierungschef, der sich als »Macher« darstellt und sich willensstark und durchsetzungsstark zeigt, wird mehr Gefolgschaft durch diesen Charisma-Typ erzielen als jemand, der über ein führungsschwächeres Erscheinungsbild nach außen verfügt.

68 Die Bedeutung des Fachwissens betont in diesem Zusammenhang Boas Shamir, aaO. (FN 29), S. 23-24.

69 Differenziertere Analyse bei welchen Persönlichkeiten diese Romantisierung auftritt bei: Jörg Felfe, »Personality and Romance of Leadership«, in: Birgit Schyns / James R. Meindl (Hrsg.), *Implicit Leadership Theories. Essays and Explorations*, Greenwich 2005, S. 199-226.

In Gesamtbetrachtung fällt auf, dass die Romantisierung der Führung durch die kognitiven und emotionalen Bedürfnisse der Gefolgschaft entsteht und sie insgesamt eher als passive Handlungsressource einzuordnen ist. Ähnlich dem Typ 1, aber im Unterschied zum Typ 2 kann der Regierungschef diesen Attributierungsprozess kaum selbst steuern.

## 10. Charisma durch persönliche Beziehungen (Typ 4)

### A. Das Entstehen des Charismas

Der abschließende Typ lenkt die Aufmerksamkeit wieder stärker auf den Führer als Initiator einer charismatischen Führer-Gefolgschafts-Beziehung. Das Ausmaß und die Intensität der persönlichen Beziehungen des Regierungschefs stellen eine wichtige, aber nicht immer hinreichend beachtete Einflussgröße bei der Generierung von Charisma dar. Die Loyalität gegenüber dem Regierungschef, das Engagement der Akteure und die Bereitschaft, die Führung durch den Regierungschef anzuerkennen, werden durch dessen Mitarbeiterorientierung geprägt. Innerhalb der Charisma-Forschung rekurriert am ausführlichsten Bernard M. Bass auf diesen Faktor und regt damit zu einem Charisma-Modell an, das die »individuelle Behandlung« in den Mittelpunkt stellt.<sup>70</sup> Neu ist dieser Führungsfaktor keineswegs: Schließlich hat Theodor Geiger schon 1928 festgestellt, dass in »fast in allen Fällen, wo wenige Menschen in einer Gruppe leben, [...] vom Führer ein gewisses Interesse auch am persönlichen Wohl eines jeden seiner ›Schäflein« erwartet wird.<sup>71</sup> Bass stellt daher in seinen Untersuchungen heraus, dass »transformierende Führer von ihren Untergebenen häufig als gütige Vaterfiguren angesehen werden«<sup>72</sup>. In Bezug auf den Regierungschef lassen sich folgende Thesen aufstellen:

- Je mehr der politische Führer auf die persönlichen Bedürfnisse der Gefolgschaft eingeht, umso mehr wird deren Selbstwertgefühl steigen. Da dieser Prozess die Identitäten der Personen stärkt, werden sie den Regierungschef als positiv wahrnehmen und sich emotional an ihn binden. Dies setzt bei dem Regierungschef allerdings die Fähigkeit zur Empathie voraus; er muss Gruppenstrukturen und Situationen erfassen, um die individuellen Bedürfnisse zu erkennen. Im Regierungsprozess kann sich dieser akteursbezogene Führungsstil in vielerlei Arten manifestieren: Es kann bedeuten, dass sich der Regierungschef nach dem Befinden einzelner Personen erkundigt, sie aufsucht, wenn diese verstimmt sind oder sie etwa innerhalb des Kabinetts ausreden lässt und nicht unterbricht, auch wenn dies für die Entscheidungsfindung förderlich wäre. Das Einfühlungsvermögen kann sich ferner in höflichen Gesten ausdrücken, die Anerkennung symbolisieren. Insgesamt führt dieser Führungsstil dazu, dass sich die Bezugspersonen geehrt fühlen und sich stärker mit ihrer Aufgabe und der Gruppe identifizieren.

70 Vgl. Bernard M. Bass, aaO. (FN 14), S. 103-119 (deutsche Übersetzung).

71 Theodor Geiger, *Führen und Folgen*, Berlin 1928, S. 21.

72 Bernard M. Bass, aaO. (FN 14), S. 103 (deutsche Übersetzung).



Neben der Qualität spielt auch die Quantität eine Rolle: Dieser Führungsstil wird umso wirksamer sein, zu je mehr Personen der Regierungschef eine persönliche Beziehung pflegt.

- Je mehr der politische Führer als Mentor einzelner Personen auftritt, desto stärker wird seine emotionale Bindungskraft sein. Im Unterschied zum bereits genannten Aspekt zielt dies nicht nur auf die Funktion der Regulierung der Emotionen, sondern auch auf die entwicklungsorientierte Förderung einzelner Personen ab. Je mehr diese das Gefühl haben, dass der Regierungschef an ihrer Entwicklung interessiert ist, sie persönlich fördert, ob durch die Übertragung verantwortungsvoller Aufgaben oder durch intellektuelle Stimulierung, desto größer wird das emotionale Bindungspotential ausfallen.

### B. Arenenspezifische Erläuterung:

- *Strukturelle Begrenzung der persönlichen Kontakte:* Der Regierungschef kann diese Art von Charisma nicht in allen Arenen gleichermaßen entwickeln, da die Begrenzung der zeitlichen Ressourcen dies verhindert. Zu den bedeutsamen Akteuren innerhalb der Koalition, der Fraktion und der Partei wird der politische Führer ein intensiveres Verhältnis pflegen. Ein Großteil der Akteure in der Partei und Fraktion (und in der Koalitionsfraktion) wird hingegen nur äußerst selten persönlich mit dem Regierungschef ins Gespräch kommen oder bemerken, dass dieser von ihnen Notiz genommen hat. Gleiches trifft für die Arena Öffentlichkeit zu. Eine individuelle Mentorentätigkeit wird der Regierungschef vor allem in der Arena der eigenen Partei und in der Fraktion aufnehmen, nicht jedoch im Hinblick auf den jeweiligen Koalitionspartner.
- *Einfluss des jeweiligen Führungsstils:* Einzuwenden ist jedoch, dass die arenenspezifischen Restriktionen keinesfalls ausschließlich strukturell vorgegeben sind, sondern durch den jeweiligen Führungsstil des Regierungschefs verändert werden können. Je nach Kommunikationsstil wird der politische Führer einem größeren oder kleineren Personenkreis individuelle Beachtung schenken und damit in unterschiedlichem Ausmaß Loyalitätsbindungen herstellen. Zwar ist der Regierungschef durch öffentliche Auftritte, die Außenpolitik und durch die administrative Einbindung des Kanzleramtes zeitlich gebunden, dennoch haben einige Regierungschefs trotzdem stärkeren Kontakt zu Fraktionsmitgliedern und zu Vertretern der Parteiebenen gehalten als andere. Regierungschefs wie Willy Brandt<sup>73</sup>

73 So berichtet Gregor Schöllgen etwa über Willy Brandt: »Willy Brandt hat über die Jahrzehnte einen Stil entwickelt, der an der Basis auf große Sympathien stößt. So unergiebig und dem Vorsitzenden persönlich unerträglich nicht enden wollende Theoriedebatten wohlbestallter Funktionäre sind, so wichtig sind ihm das einzelne Mitglied und dessen Ortsverein. Ganz gleich, ob es sich um den runden Geburtstag eines verdienten Genossen oder um das Jubiläum einer Parteigliederung, um einen Todesfall oder um eine schmerzliche Wahlniederlage handelt – der Vorsitzende greift zur Feder. Je älter er wird, und er geht jetzt auf die Siebzig zu, um so mehr behandelt Brandt die Partei wie der Patriarch seine Familie.« Vgl. Gregor Schöllgen, *Willy Brandt. Die Biographie*, München 2003, S. 256.

oder Helmut Kohl<sup>74</sup> haben sogar bis hin zu den Ortsvereinen regelmäßige Kontaktpflege betrieben.

- *Einfluss der jeweiligen Personen:* Dieses Charisma-Potential wird sich dann stärker entfalten, wenn die jeweiligen Personen auch das Bedürfnis nach emotionaler Führung verspüren. Folgende Hypothesen lassen sich aufstellen: Je jünger, unerfahrenere und unsicherer die Politiker sind, desto eher werden sie positiv auf die genannten Leistungen reagieren. Je älter und erfahrener die Personen sind, desto weniger werden sie diese Führungsfunktionen des Regierungschefs benötigen.

Seitdem Emotionen in der Führungsforschung eine stärkere Beachtung finden,<sup>75</sup> ist auch der Faktor der individuellen Fürsorge der Mitarbeiter resp. der Personen der Bezugsgruppe stärker in den Mittelpunkt gerückt. Für einen Regierungschef spielt diese Art der Führung eine zentrale Rolle, da die emotionale Zufriedenstellung von Akteuren für die Lösung von Interessenkonflikten, die langfristige Integration und die Herstellung von Motivation und Engagement entscheidend ist.

### 11. Ein Überblick über die arenenspezifischen Wirkungen des Charismas

In diesem Aufsatz wurde gezeigt, dass charismatische Führer-Gefolgschaftsbeziehungen auf unterschiedlichen Ursachen beruhen können und es deswegen berechtigt ist, von verschiedenen Charismen zu sprechen. Es kann eingewendet werden, dass der Begriff des Charismas auf diese Weise überdehnt wird, da eine ganze Reihe von Konstellationen nunmehr als charismatisch verstanden wird. Zutreffend ist, dass sich die neuere Charisma-Forschung vom weberianischen Begriffsinhalt des Numinosen, Außergewöhnlichen und Heroischen abgelöst hat und sich stattdessen auf die Erklärung von alltäglicher Begeisterung und Hingabe für einen Führer konzentriert. Der Vorteil der Unterscheidung dieser vier Charisma-Typen liegt darin, dass unterschiedliche Wirkungsmechanismen systematischer verglichen werden können (Tabelle 1):

Erstens ist festzustellen, dass verschiedene Triebfedern für die Attributierung von Charisma vorhanden sind. Während im Typ 1 die Lösung psychischer Konflikte im Vordergrund steht, wirken im Typ 2, 3 und 4 in unterschiedlichem Ausmaß die Suche nach Sinnhaftigkeit, Ausdruck der eigenen Identität und Kontrolle sowie die Selbstwerterhöhung als Auslöser für charismatische Beziehungen.

Zweitens ist zu konstatieren, dass das Verhalten des Regierungschefs von unterschiedlicher Bedeutung für das Entstehen charismatischer Beziehungen ist. Eine

74 Vgl. Karl-Rudolf Korte, »Kommt es auf die Person des Kanzlers an? Zum Regierungsstil von Helmut Kohl in der ›Kanzlerdemokratie‹ des deutschen ›Parteienstaates‹«, in: *Zeitschrift für Parlamentsfragen*, 3/1998, S. 387-401, hier: 397.

75 Vgl. hierzu statt vieler: Ronald H. Humphrey, »The many faces of emotional leadership«, in: *The Leadership Quarterly*, 5/2002, S. 493-504; Daniel Goleman / Richard Boyatzis / Annie McKee, *Emotionale Führung*, 3. Auflage, Berlin 2005; George E. Marcus, »The Psychology of Emotion and Politics«, in: David O. Sears / Leonie Huddy / Robert Jervis (Hrsg.), *Oxford Handbook of Political Psychology*, Oxford 2003, S. 182-222.

sehr hohe Relevanz nehmen seine Handlungen bei Typ 2 ein, der auch in der eher praktischen Führungsliteratur zu den weitgehendsten Ratschlägen geführt hat. Beim Typ 4 hat das Verhalten des Regierungschefs gleichfalls eine hohe Bedeutung, da ohne die entsprechende individuelle Orientierung kein Charisma entstehen würde. Der Regierungschef ist in diesen beiden Fällen der Initiator, der diese Handlungsressource aktiviert. Bei den Typen 1 und 3 ist die Person des politischen Führers zwar nicht irrelevant, da sie jeweils als Projektionsfläche für Wünsche und Intentionen der Personen der Bezugsgruppen dient. Dennoch ist es hier nicht der Führer, der Charisma auslöst, sondern es sind eher die Geführten, die Charisma attribuieren. Die Typen 1 und 3 erklären Charisma stärker aus der Perspektive der Geführten als die Typen 2 und 4. Dadurch, dass die Projektionsfläche allerdings inszeniert werden kann, kann auch der Führer innerhalb dieser Typen einen erheblichen Anteil an der Entstehung von Charisma haben.

Drittens lässt sich festhalten, dass der Situationsfaktor »Krise« in allen Charisma-Typen eine Rolle spielt. Personen, die sich physisch oder psychisch bedroht fühlen, werden ihre Hoffnung tendenziell eher als in Normalsituationen auf eine einzelne Person verlegen. Deutlich tritt dieser Faktor beim Typ 2 hervor, da Visionen ihre Kraft aus der Unzufriedenheit mit der Gegenwart und der Unsicherheit über die Zukunft ziehen. Auch im ersten Typ kann eine Krise den Attributierungsprozess hervorrufen oder verstärken. Der Typ 3 rekurriert auf allgemeine Bedürfnisse des Verstehens von komplexen sozialen Beziehungen und Kontrollbedürfnissen, die nicht unbedingt krisenabhängig sind. Allerdings ist es durchaus möglich, dass dieser Charisma-Typ durch eine Krise ebenfalls eine Stärkung erfährt. Gleiches gilt für den Charisma-Typ 4, dessen Wirkung ebenfalls nicht prinzipiell krisenabhängig ist; allerdings ist es ebenso möglich, dass Personen in Krisensituationen noch empfänglicher auf die persönliche Fürsorge des Führers reagieren.

Viertens lassen sich Aussagen hinsichtlich der arenenspezifischen Wirkung treffen. Typ 1 wirkt tendenziell am stärksten in unteren Parteiebenen und in der Öffentlichkeit, da Idealisierungen dann eher entstehen, wenn ein durch die Medien vermittelter Kontakt vorliegt. In den Arenen mit intensivem direktem Kontakt (Fraktion, Kabinett und Koalition) werden Idealisierungen eher unterbunden, da die Persönlichkeit des Regierungschefs umfassender – auch mit ihren Schwächen und Fehlern – wahrgenommen wird. Die Wahrscheinlichkeit der selektiven Perzeption ist hier geringer. Ein ähnliches Wirkungsverhältnis liegt bei dem Typ 2 vor, bei dem ebenfalls eine hohe Wirkung in den unteren Parteiebenen und in der Öffentlichkeit zu vermuten ist. Die generelle These lautet hierbei, dass Visionen nur dann wirken, wenn sie mit Distanz betrachtet werden. Über je weniger Fachwissen die Personen verfügen, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Visionen bei ihnen Charisma-Attributierungen auslösen. Übertragen auf die Arenen bedeutet dies, dass die Wirkung in der Fraktion, Koalition, im Kabinett und in den oberen Parteiebenen niedrig, in der Öffentlichkeit und in den unteren Parteiebenen jedoch höher zu veranschlagen ist. Da Visionen auch deswegen Charisma auslösen, weil die Personen einer Gruppe glauben, dass sie zusammen eine bessere Zukunft verwirklichen können und durch dieses Gefühl der kollektiven Schlagkraft zusätzlich motiviert wer-

den, ist es wahrscheinlich, dass Visionen in Gruppeneffügen wie den unteren Parteiebenen stärker als in der Öffentlichkeit wirken.

Die charismatische Wirkung des Typs 3 ist gleichfalls in den unteren Parteiebenen und in der Öffentlichkeit tendenziell höher als in den übrigen Arenen. Je größer das Bedürfnis nach Komplexitätsreduzierung und nach Kontrollierbarkeit ist, desto größer wird die Konzentration auf eine Führungsfigur ausfallen. In der Fraktion, der Koalition, dem Kabinett und in den oberen Parteiebenen wird die fachliche Spezialisierung und das Wissen über die Funktionslogik politischer Prozesse so groß sein, dass die Personen einer Romantisierung der Führung weniger wahrscheinlich unterliegen werden. Wie bei den ersten beiden Typen ist eine indirekte Wirkung möglich, da eine hohe Wirkung etwa in der Öffentlichkeit in andere Arenen übertragen werden kann. Der Typ 4 wirkt unterschiedlich zu den bisher genannten Typen, da die persönlichen Kontakte die charismatische Kraft erst hervorrufen. Die Fähigkeit des Regierungschefs dem Einzelnen seine Fürsorge und seine Mentorenfunktion zukommen zu lassen, ist nur dann möglich, wenn ein persönliches Verhältnis besteht. Dies ist bei den Mitgliedern der oberen Parteiebene, den Fraktionspitzen und den Kabinettsmitgliedern eher gegeben. In den anderen Arenen ist es zwar vom Führungsstil abhängig, aber durch die limitierten Zeitressourcen eher unwahrscheinlich, dass das Charisma dieses Typs entsteht.

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass die Typen 1, 2 und 3 am besten aus der Ferne wirken, die Verhältnisse bei Typ 4 jedoch umgekehrt liegen. Das jeweilige Fachwissen, die Gruppenkohärenz und der direkte Zugang zum politischen Führer haben sich als die Variablen erwiesen, von denen die jeweilige Wirkungsintensität der Charisma-Typen abhängig ist. In summarischer Betrachtung ist auf der einen Seite der Skala eine relative hohe Wirkung innerhalb der Öffentlichkeit und in Teilen der Partei zu vermuten und auf der anderen Seite eine tendenziell geringere Wirkung innerhalb der Koalition und im Kabinett.

Tabelle 1: Übersicht zur arenenspezifischen Wirkungen der Charisma-Typen

Variablen	Typen	Charisma durch Idealisierung (Typ1)	Charisma durch Visionen (Typ 2)	Charisma durch Romanisierung (Typ 3)	Charisma durch individuelle Beachtung (Typ 4)
<b>Ursache charismatischer Attribution:</b>					
Selbstwerterhöhung und Ausdruck der eigenen Identität		teilweise	ja	nein	ja
Lösung psychischer Konflikte		ja	nein	nein	nein

<b>Typen</b>	<b>Charisma durch Idealisierung (Typ1)</b>	<b>Charisma durch Visionen (Typ 2)</b>	<b>Charisma durch Romanisierung (Typ 3)</b>	<b>Charisma durch individuelle Beachtung (Typ 4)</b>
<b>Variablen</b>				
Wunsch nach Ordnung, Sinnhaftigkeit und Kontrolle	nein	ja	ja	weniger
<b>Auslösung durch Bezugsgruppen</b>	sehr hoch	mittel	sehr hoch	mittel
<b>Auslösung durch Regierungschef</b>	gering	sehr hoch	gering	sehr hoch
<b>Anforderungen an den Regierungschef</b>	Funktion als Projektionsfläche	Erstellen und Kommunikation einer Vision; rollengerechtes Auftreten; gezielte Rhetorik	Funktion als Projektionsfläche für allgemeine Wünsche nach Kontrolle und Transparenz	individuelle Fürsorge
<b>Verstärkung der Effekte durch</b>	Selbstbewusstsein des Regierungschefs, Ausstrahlung von Elementen, die die Bezugsgruppen attraktiv empfinden; mediale Inszenierung	u. a. Biographie und Vertrauenswürdigkeit des Regierungschefs; mediale Inszenierung	Suggestion von Kontrolle und der Beherrschbarkeit; mediale Inszenierung	Fähigkeit zur emotionalen Kommunikation und zu Empathie
<b>Krisenabhängigkeit</b>	hoch	mittel / hoch	mittel	gering

Variablen	Typen	Charisma durch Idealisierung (Typ1)	Charisma durch Visionen (Typ 2)	Charisma durch Romanisierung (Typ 3)	Charisma durch individuelle Beachtung (Typ 4)
<b>Vermutete Wirkungen in:</b>					
Untere Parteiebenen		tendenziell hoch	hoch	hoch	führungsabhängig
Obere Parteiebene		eher gering	mittel	gering	führungsabhängig
Fraktionsspitzen		eher gering	mittel	gering	hoch
Gesamtfraktion		eher gering	mittel	gering	führungsabhängig
Kabinett		gering	gering	gering	hoch
Koalitionsspitzen		gering	gering	gering	hoch
Koalitionsfraktion		gering	gering / mittel	gering	gering
Öffentlichkeit		mittel / hoch	hoch	hoch	gering
<b>Intervenierende Variablen für die arenenspezifischen Wirkungen</b>		persönliche Kontakte; Gruppenkohärenz	physische Distanz; persönliche Kontakte; Informiertheit; Gruppenkohärenz	Fachwissen; Verstärkung durch mediale Personalisierung	persönliche Kontakte; Stärke oder Schwäche der Geführten, Führungsstil



Variablen	Typen	Charisma durch Idealisierung (Typ1)	Charisma durch Visionen (Typ 2)	Charisma durch Romanisierung (Typ 3)	Charisma durch individuelle Beachtung (Typ 4)
Wirkungen zwischen den Arenen		Vorteile in der Öffentlichkeit stehen ggf. Nachteile in anderen Arenen gegenüber; indirekte Wirkung möglich	indirekte Wirkung möglich	indirekte Wirkung möglich	--
Handlungsressource		eher passiv	eher aktiv	eher passiv	eher aktiv

Quelle: eigene Darstellung

## 12. Ausblick

Mit Hilfe dieser vier Charisma-Typen kann analysiert werden, wie die deutschen Regierungschefs nach 1949 charismatisch gewirkt haben. Dabei wird sich herausstellen, dass sie ihre persönliche Anziehungskraft aus unterschiedlichen Quellen geschöpft haben. Eine genauere kanzlerspezifische Analyse muss jedoch der weiteren Forschung vorbehalten bleiben und kann an dieser Stelle nicht mehr geleistet werden. Insgesamt lässt sich zeigen, dass es fruchtbar ist, die Ergebnisse der Charisma-Forschung in die politikwissenschaftliche Exekutivforschung zu integrieren und sukzessive eine differenzierte Theorie in Bezug auf die charismatischen Potentiale von Regierungschefs zu entwickeln.

## Zusammenfassung

Seit den soziologischen Analysen Max Webers ist im Forschungsfeld »Charisma« intensiv geforscht worden. Dieser Beitrag überträgt einen Teil der interdisziplinären Ergebnisse in die Politikwissenschaft und geht der Frage nach, warum ein Regierungschef als charismatisch empfunden wird. Um die Kontextbedingungen zu berücksichtigen, werden fünf verschiedene Arenen (Partei, Fraktion, Kabinett, Koalition und Öffentlichkeit) differenziert, in denen sich das Charisma unterschiedlich entfaltet. Da zudem angenommen wird, dass Charisma aus mehreren Gründen attribuiert werden kann, entwickelt der Aufsatz eine Typologie von vier verschiede-

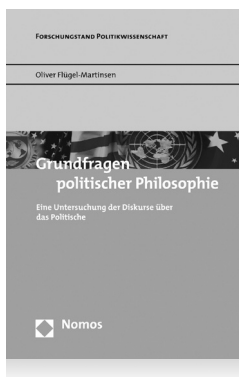
nen Formen von Charisma und verortet in diesem Prozess jeweils die Bedeutung und die Rolle des Regierungschefs.

### Summary

Ever since the sociological research of Max Weber, scientists of different disciplines have concentrated on the impact of »charisma«. This article makes use of previous interdisciplinary research in this field and applies existing research results to a political science context. In particular, this article examines when and why heads of state and heads of government are considered »charismatic«. In order to incorporate context variables, this paper differentiates between five political arenas (party, faction, cabinet, coalition, and the public). In each of these arenas, a political leader's charisma unfolds differently. Assuming furthermore that charisma is attributed to individuals for different reasons, this article develops a typology of four different forms of charisma and analyses the significance and role of the heads of government in this attribution process.

*Henrik Gast*, When and why do heads of government appear charismatic? A transfer of interdisciplinary charisma research with context specific differentiations

## Forschungsstand Politikwissenschaft



### Grundfragen politischer Philosophie

Eine Untersuchung der Diskurse  
über das Politische

Von Dr. Oliver Flügel-Martinsen

2008, 277 S., brosch., 19,90 €,

ISBN 978-3-8329-3261-9

(Forschungsstand Politikwissenschaft)

Bitte bestellen Sie bei Ihrer Buchhandlung oder  
bei Nomos | Telefon 07221/2104-37 | Fax -43 |  
[www.nomos.de](http://www.nomos.de) | [sabine.horn@nomos.de](mailto:sabine.horn@nomos.de)



**Nomos**