



# Konkurrierende Prozesse Charisma kann Top-Führungskräften (manchmal) egal sein

## DAS PROBLEM

Im Rahmen des VW-Skandals wurde wieder deutlich, wie schnell hoch gepriesene Topmanager in Ansehen und Gunst von Öffentlichkeit und Mitarbeitern fallen können. Je höher das Ansehen und je positiver die Einschätzung der Führungsqualität, desto tiefer der Fall. Wovon aber hängt es ab, wie positiv eine Spitzenführungskraft beurteilt wird? Gerade wenn man davon ausgeht, dass durch große (hierarchische) Distanz bei den Urteilern keine vollständigen Informationen über das Verhalten der betreffenden Person vorliegen. Anhand welcher Kriterien also werden „Leader“ beurteilt?

## DIE WISSENSCHAFT

Eine aktuelle Forschungsarbeit beschäftigt sich mit ebendieser Frage. Die Autoren beschreiben zwei (konkurrierende) Prozesse, mittels derer eine Führungskraft beurteilt werden kann. Einerseits gibt es einen attributionalen Prozess, in dem Führungskräfte am Erfolg ihres Unternehmens gemessen werden. Ist ein Unternehmen erfolgreich, wird dies der Führungskraft zugeschrieben, und diese wird somit positiv – also als erfolgreich – beurteilt. Steht ein Unternehmen finanziell eher schlecht da, wird diese Information ebenfalls herangezogen, und die Führungskraft wird als wenig erfolgreich beurteilt. Andererseits gibt es den sogenannten Inferenzprozess, nach dem eine Führungskraft durch das Vorhandensein bestimmter Merkmale einer idealen Führungskraft beurteilt wird. Personen bilden ihr Urteil auf Basis der Übereinstimmung einer Führungskraft mit der Vorstellung einer idealen prototypischen Führungskraft. Ein ganz wichtiges Merkmal stellt dabei nach wie vor Charisma dar. Dieser Ansatz geht also davon aus, dass eine Führungskraft anhand ihres Charismas positiv oder negativ beurteilt wird.

**DR. RUTH LASSALLE** ▶ Senior Consultant bei HRpepper. Als wissenschaftlich versierte Psychologin legt sie besonderen Wert auf den Einklang von Praktikabilität und theoretischer Fundierung. Sie verfügt über langjährige Erfahrung in Veränderungs- und Entwicklungsprojekten, insbesondere in Organisationen mit hohem Gefährdungspotenzial, sowie im Bereich der Personaldiagnostik und -entwicklung.

## DIE AUTORIN



Wissenschaftler sprechen etwas resigniert davon, dass nur ein Prozent der Praktiker wissenschaftliche Artikel liest. Diese handeln somit überwiegend intuitiv. Die Kolumne „Evidenz to Go“ setzt dem etwas entgegen und geht den Überzeugungen des (Personal-)Managements auf den Grund: Sind die vielfach unterstellten Zusammenhänge und Annahmen mit einer empirischen Evidenz belegbar?

Forscher nehmen nun an, dass der Inferenzprozess dann greift, wenn der attributionale Prozess schwierig ist – also dass der Grad, in dem Charisma für die Beurteilung herangezogen wird, von der Klarheit und Spezifität der vorhandenen Informationen über die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens abhängt. Sind klare Leistungskennzahlen eines Unternehmens vorhanden, seien diese positiv oder negativ, werden sie für die Beurteilung der Führungskraft verwendet. Sind diese Kennzahlen über die Leistung des Unternehmens unklar oder uneindeutig, werden für die Beurteilung Schlüsselqualitäten einer erfolgreichen Führungskraft, wie zum Beispiel Charisma, genutzt.

Zur Überprüfung dieser Annahmen gestalteten die Autoren im Rahmen eines Experiments einen fiktiven Beitrag eines Wirtschaftsmagazins und variierten sowohl Informationen über das Charisma des CEO eines fiktiven Unternehmens als auch Eindeutigkeit und Zugänglichkeit der Informationen bezüglich der Unternehmensleistung. Teilnehmer des Experiments sahen eine der verschiedenen konstruierten Sendungen und beurteilten im Anschluss, ob sie den CEO des Unternehmens in seiner Funktion bestätigen würden. Die Ergebnisse bestätigten den vermuteten Effekt: Waren eindeutige Informationen über den Erfolg des Unternehmens zugänglich (positiv oder negativ), wurden ebendiese auch für die Beurteilung des CEOs herangezogen. Waren die Leistungskennzahlen unklar, wurde der CEO anhand seines Charismas bewertet.

## DIE PRAXIS

Solange ein Unternehmen wirtschaftlich sehr erfolgreich ist, kann Topmanagern ihr Charisma also ziemlich egal sein. In schlechten Jahren tun sie eher gut daran, andere Ursachen als ihre Managementfähigkeit für den Unternehmenserfolg anzuführen. Bei uneindeutigen Ergebnissen empfiehlt sich dagegen, in den Aufbau des eigenen Charismas zu investieren. Schließlich sollten sich aber auch Beurteiler auf Basis der Studienergebnisse bewusst machen, welche Prozesse ihr eigenes Urteil prägen können und wann dieses gegebenenfalls vorschnell getroffen wird. ●

### Literatur

- Calder, B. J. (1977): An Attribution Theory of Leadership, in: B. M. Straw / G. R. Salancik (Eds.): *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago, 179–204
- Jacquart, P. / Antonakis, J. (2015): When Does Charisma Matter for Top-Level Leaders? Effect of Attributional Ambiguity, in: *Academy of Management Journal*, 58 (4), 1051–1074