

# Charisma

## versus PRAGMATISMUS

Welcher Führungsstil und welches Führungsverhalten am effektivsten sind, beschäftigt die Forschung seit vielen Jahrzehnten. Eine aktuelle Studie nimmt das Thema mit Blick auf die Covid-19-Pandemie unter die Lupe.

### DAS PROBLEM

Die Identifizierung des effizientesten Führungsstils ist nicht einfach. Oft zeigen sich die Auswirkungen erst nach vielen Jahren. Zudem wirken unterschiedliche Faktoren auf die Führungsarbeit und deren Ergebnisse ein. Das erschwert das korrekte Herausarbeiten der genauen Ursache-/ Wirkungszusammenhänge.

### DIE WISSENSCHAFT

In einer aktuellen Studie von Crayne et al. (2020) wurde mit Blick auf die Covid-19-Pandemie untersucht, welcher Führungsstil in einer Krise zu besseren Ergebnissen führt. Der Untersuchung wurde das CIP-Model of Leadership (Mumford 2006) zugrunde gelegt, das zwischen einem charismatischen, ideologischen sowie pragmatischen Führungsstil unterscheidet (Hunter et al. 2011).

In der Studie wurde der Führungsstil der Regierungschefs von Kanada, Brasilien und Deutschland mittels des CIP-Modells erforscht. Im Ergebnis konnte Justin Trudeau ein charismatischer, Jair Bolsonaro ein ideologischer sowie Angela Merkel ein pragmatischer Führungsstil zugeordnet werden. Gleichzeitig wurden die Ergebnisse der Maßnahmen zur Eindämmung des Coronavirus in den Ländern miteinander verglichen.

Unterschieden werden die Stile unter anderem anhand der Sinnvermittlung, der Erfahrungsbeispiele, die für die jeweilige Argumentation genutzt werden, sowie der Ursachen, die für eine Herausforderung ausgemacht werden. So kreiert der charismatische Stil eher eine Zukunftsvision, schmückt diese mit verheißungsvollen Positivbeispielen aus und zeigt auf, dass es an den Menschen und deren Handeln liegt, wenn dieses Ziel erreicht werden soll. Der ideologische Stil dagegen ist stärker vergangenheitsorientiert und glorifiziert diese vermeintlich bessere Zeit. Dafür nutzt er vorwiegend negative Erfahrungen und Beispiele. Die Umstände sieht er als ursächlich für die aktuelle Situation. Die pragmatische Führung fokussiert sich überwiegend auf das Hier und Jetzt sowie die aktuelle Problemlösung. Dabei werden positive wie negative Beispiele und Erfahrungen genutzt. Die Begründung für eine Situation wird sowohl in Personen als auch in Umständen gesehen. (Bedell-Aders 2009)

### DIE AUTOREN



**FRIEDERIKE THEURER** ▶  
Senior Consultant bei  
der Transformations-  
beratung HRpepper,  
Berlin  
▶ [friederike.theurer@hrpepper.de](mailto:friederike.theurer@hrpepper.de)



**CARSTEN SURA** ▶  
Senior Consultant bei  
der Transformations-  
beratung HRpepper,  
Berlin  
▶ [carsten.sura@hrpepper.de](mailto:carsten.sura@hrpepper.de)



## DIE PRAXIS

Die Studie kommt zu dem Schluss, dass – gemessen an der Zahl der Infizierten sowie der Opfer – der pragmatische Führungsstil die besten Erfolge erzielte. Ein Grund dafür wird in der Passung zwischen pragmatischer Sinnvermittlung und den Bedürfnissen, die es in der Covid-19-Krise bis dato brauchte, vermutet.

Ließ sich in der nun bald endenden 16-jährigen Regierungszeit von Angela Merkel eins beobachtet, dann war es häufig diese pragmatische Passung einer Entscheidung mit dem Moment, in dem sie getroffen wurde – mit weniger Blick zurück oder nach vorn. Ein Umstand, der ihr viel Kritik wie Respekt einbrachte.

Aufgrund vieler beeinflussender Faktoren weist die Studie aber darauf hin, dass das ermittelte Ergebnis nicht verallgemeinert werden kann. Es bedarf weiterer Forschung, um herauszuarbeiten, ob ein bestimmter Führungsstil bessere Krisenmanager:innen hervorbringt. ●

## Literatur

- Crayne, M. et al. (2020): Making sense of crisis: Charismatic, ideological, and pragmatic leadership in response to Covid-19, in: *American Psychologist*, 76 (3), 462-474, DOI: 10.1037/amp0000715
- Mumford, M. D. (2006): Pathways to outstanding leadership: A comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leaders, Mahwah/NJ; Strange, J. M. / Mumford, M. D. (2002): The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership, in: *The Leadership Quarterly*, 13, 343-377; Mumford, M. D. / Van Doorn, J. R. (2001): The leadership of pragmatism: Reconsidering Franklin in the age of charisma, in: *The Leadership Quarterly*, 12, 279-309
- Hunter, S. T. et al. (2011): First and ten leadership: A historiometric investigation of the CIP leadership model, in: *The Leadership Quarterly*, 22 (1), 70-91, DOI: 10.1016/j.leaqua.2010.12.008
- Bedell-Aders, K. et al. (2009): Charismatic, ideological, and pragmatic leaders: An examination of leader-leader interactions, in: *The Leadership Quarterly*, 20, 299-315