

## **Political Leadership – Konturen eines Ansatzes**

### **Ein Vergleich der Entwicklungen in den USA, Deutschlands und Österreichs**

**Regina M. Jankowitsch**

Der aus dem angloamerikanischen Bereich stammende Begriff „Political Leadership“ ist im deutschsprachigen Raum bislang nicht eindeutig definiert, gewinnt aber gleichwohl derzeit an Popularität, und zwar infolge:

- a) seiner medialen Attraktivität: Für Fernsehen und Print-Medien haben Trends und Begriffe, die aus den USA, kommen, immer einen Neuigkeitswert. Im Bestreben, auch PolitikerInnen hierzulande entweder Political Leadership zuzuschreiben oder ein diesbezügliches Manko zu beklagen, fließen die Begriffe zunehmend in den journalistischen Sprachgebrauch ein.
- b) des wachsenden Angebots politischer BeraterInnen, Consultants und Coaches: Der bisher wenig etablierte Markt externer Politik-Beratung<sup>1</sup> entwickelt sich zunehmend zu einem differenzierten Dienstleistungsangebot
- c) des Interesses von Wissenschaft und Forschung: Nach Jahrzehnten der Zurückhaltung gegenüber einem Konzept, das auch Charisma einen Platz einräumt, gewinnt die „politische Führungspersönlichkeit“ in der akademischen Community einen neuen Stellenwert.

Eine mögliche Definition des Begriffs wäre die Folgende:

„Political Leadership zeigt sich durch die Willigkeit und Fähigkeit einer Person oder Gruppe, gesellschaftliche Veränderungen nachhaltig zu initiieren und/oder durchzuführen, wobei gilt: Einhaltung der Menschenrechte, Allgemeinwohl vor Eigennutz und Einbindung der Beteiligten vor Alleingängen.“<sup>2</sup>

Im Folgenden werden die verschiedenen Aspekte und Facetten dieser Definition knapp konkretisiert und konturiert:

---

<sup>1</sup> „Wenig etabliert“ vor allem gegenüber jenem der externen BeraterInnen in der Wirtschaft. Dort wird Expertise von außen schon seit langem viel öfter eingekauft als in der Politik.

<sup>2</sup> So lautet die vorläufige Definition von Political Leadership, auf die sich die Mitglieder der im Frühling 2007 gegründeten Sektion „Political Leadership“ im Rahmen der Österreichischen Gesellschaft für Politikwissenschaft (ÖGPW) in ihrer 1. Diskurs-Sitzung am 11.1.2008 geeinigt haben (siehe [http://www.oegpw.at/sek\\_leadership/](http://www.oegpw.at/sek_leadership/); zitiert am 20.1.2008).

- „Willigkeit“, da gemäß James MacGregor Burns (1978, 2003) Political Leadership auch Ausdruck einer Gesinnung ist. Damit ist klargestellt, dass Political Leadership nicht zwingend eine **formale** Führungsfunktion voraussetzt.
- „Fähigkeit“, da Kompetenz, Können, Machtressourcen ebenso zentral sind, und Gesinnung nicht ausreichend ist für eine intendierte Wirkung.
- „Person oder Gruppe“, da Leadership ein Phänomen ist, das überwiegend die Wirkung des Menschen, der Persönlichkeit, im Rahmen bestehender Kontexte beschreibt. Um zum Ausdruck zu bringen, dass aber nicht nur Individuen, sondern auch Kollektive Leadership zeigen können, wurde die Verbindung „Person oder Gruppe“ gewählt und gleichzeitig der Begriff „Partei“ bewusst vermieden. Political Leadership ist also nicht notwendigerweise an politische Parteien gebunden.
- „gesellschaftliche Veränderungen“, da Leadership in Unternehmen mit primär ökonomischen Zielen identifiziert wird.
- „nachhaltig“, da Political Leadership sich durch die Orientierung an mittel- und langfristigen Perspektiven (Visionen) auszeichnet.
- „initiieren und/oder durchführen“, da Leadership nicht nur durch Umsetzung, sondern auch durch Inspirieren, Ermutigen und Mobilisieren anderer gekennzeichnet ist.
- „Einhaltung der Menschenrechte“, weil es galt, einen allgemein gültigen normativen Ansatz zu integrieren, um der Majorität einer Gesellschaft und ihren politischen Leadern nicht automatisch Recht einzuräumen.
- „Allgemeinwohl vor Eigennutz“, weil die Motivation politischer AkteurInnen nach den Prinzipien des „common goods“, zu handeln, betont werden soll.
- „Einbindung der Beteiligten vor Alleingängen“, weil das Prinzip der Partizipation und Integration als wesentlicher Bestandteil demokratischer Traditionen gegenüber hierarchischer Entscheidungsfindung, vorzuziehen ist.

## 1. Die drei Entwicklungssäulen des Begriffs

„Political Leadership“ ist ein interdisziplinäres Konzept, das Teilaspekte der Philosophie, Psychologie, Managementlehre, Politik- und Kommunikationswissenschaft sowie der Ethik in sich verbindet. Diese Kern-Charakteristik von „Political Leadership“ wird besonders deutlich auf Basis der Entwicklungsgeschichte des Konzepts, welche im Wesentlichen auf drei Säulen ruht.

### 1.1. Politische Philosophie/Politische Theorie

Die älteste Säule ist jene der Philosophie. Was Führungsqualität sein soll, wurde im westlichen Kulturraum erstmals entscheidend von Vertretern der griechischen Antike geprägt: Plato sah im 4. Jahrhundert v. Chr. in den Philosophenkönigen und dem Primat der Vernunft das Ideal politischer Führung. Aristoteles wiederum

differenzierte in der Auswirkung des Regierens: ungerecht wäre eine Verfassung die die Herrschenden allein zu Nutznießern machte, gut hingegen jene, die den Nutzen aller ermöglicht.

Nach dem Zusammenbruch der Römischen Reiches betonte Augustinus die Unabdingbarkeit des Spirituellen in der politischen Führung. Im Hochmittelalter ergänzte Thomas von Aquin, dass der gute, gerechte König der optimale Herrscher wäre, in jedem Fall aber die Priester als moralische Instanz ihm übergeordnet seien.

Alle vier Konzepte waren Ideal-Konzepte spiegelten aber nicht die tatsächliche Situation in den jeweiligen politischen Elite wieder. Eine Abkehr von der Tradition der Konzepte bestmöglicher Politik erfolgte in der Renaissance durch die Schriften von Niccolò Machiavelli, der als erster explizit betonte, Moral hätte nichts mit politischer Führung zu tun, sondern der Zweck heilige die Mittel. Auf Jean-Jacques Rousseau geht die Idee des allgemeinen Volkswillens – der *volonté générale* – zurück: Nicht Vernunft, nicht Gott, nicht Moral, nicht der Zweck, sondern einzig das gemeinsame Wollen des Volkes sei die Handlungsmaxime für politische Führung.

Im Mutterland der modernen Demokratie in Großbritannien entwickelten sich im 19. Jahrhundert Theorien von Helden und Genies, die zur Ausgestaltung der Welt ausersehen seien. Danach waren überdurchschnittliche Fähigkeiten angeboren und somit gottgegebenes Schicksal. Dieses Gedankengut markierte den Beginn einer Ära der sogenannten „Great Man Theories“, die vor allem in den USA große Verbreitung fanden. Auch in Kontinental-Europa, war die Sehnsucht nach „großen Männern“ vorhanden (siehe Max Weber in 1.2.). Dennoch erhielt hier nach dem Sturz der Habsburger sowie der Hohenzoller und den entsetzlichen Verlusten des 1. Weltkriegs die Auseinandersetzung über die richtige Staatsführung eine andere Perspektive.

## 1.2. Politische Psychologie/Politische Soziologie

Im Hinblick auf die Anfänge der Forschung über politische Führung im deutschsprachigen Raum sind insbesondere der Psychoanalytiker Sigmund Freud und der Soziologen Max Weber zu nennen.

Sigmund Freud (2007) schuf ein wesentliches Werk über den amerikanischen Präsidenten Woodrow Wilson, in dem er Zusammenhänge zwischen dessen Verhalten und dessen familiengeschichtlichen Prägungen herstellte.<sup>3</sup> Gleichzeitig diskutierte er auf Basis des Werks von Gustave le Bon das Thema Massenpsychologie<sup>4</sup> und führte aus, dass Menschen in Führern<sup>5</sup> letztlich jene Eigenschaften sehen wollen bzw. hineinprojizieren, die sie selbst nicht oder nicht ausreichend hätten. Er sprach dabei vom Prozess der Idealisierung, in dem narzisstische Liebe auf den Führer, auf das Objekt, überflösse: man „liebt es

---

<sup>3</sup> vgl. Rosenberg (2005, 20).

<sup>4</sup> vgl. Wirth (2002, 60ff).

<sup>5</sup> Absichtlich nur in der maskulinen Form. Von weiblichen Führern war damals noch keine Rede.

wegen der Vollkommenheit, die man fürs eigene Ich angestrebt hat“ (Freud 2005, 74). Deshalb gäbe es immer ein Zusammenspiel von Werten des Volkes und jenen der jeweiligen politischen Führungspersönlichkeiten. Gleichzeitig vermutete Freud in der Kompensation von Minderwertigkeitskomplexen den Hauptantrieb für PolitikerInnen, diesen Beruf zu ergreifen.

Sehr einflussreich sowohl für den deutschsprachigen wie auch amerikanischen Raum<sup>6</sup> waren die Werke Max Webers. Er artikulierte angesichts des Machtvakuum in den ersten Jahren nach den Friedensverträgen zu Versailles und St. Germain besonders deutlich, was und wie politische Führung auszusehen habe. In seinem Vortrag „Politik als Beruf“ (1919) postulierte er Leidenschaft, Verantwortungsgefühl und Augenmaß als die entscheidenden Faktoren, die einen Politiker auszeichnen sollen. Gleichzeitig definiert er drei Formen der Herrschaft – die legale, die traditionelle und die charismatische. Weber bringt in diesem Zusammenhang den altgriechischen Ausdruck „Charisma“ ins Spiel und gilt posthum als der Wieder-Entdecker bzw. Förderer dieses Wortes in der Moderne. Charisma als eine Fähigkeit, Menschen in den Bann zu ziehen, was auf tragischste Weise durch Adolf Hitler an der Spitze des nationalsozialistischen Terrorregimes wenig später Realität wurde.<sup>7</sup> Webers Vorstellungen in einer Zeit, die von ihm subjektiv als anarchistisch und chaotisch (im Vergleich zur geordneten, straff geführten wilhelminischen Ära) gesehen wurde, weist deutliche Sehnsucht nach einer starken Persönlichkeit auf.

Der Führer und sein totalitärer Staat bereiteten nicht nur diesen Sehnsüchten ein Ende, sondern die nationalsozialistische Ära war bis in die jüngste Vergangenheit auch ein wesentlicher Grund für die Ressentiments gegenüber dem Thema „Politische Führung“ im deutschsprachigen Raum.

### 1.3. Managementlehre

Die Entwicklung in den USA verlief in anderen Bahnen. Die Leadership-Forschung fand zunächst vor allem Raum in der Managementlehre. Die Untersuchung der Führung, der Führungskompetenz und des Führungsstils einzelner PolitikerInnen war im ausgehenden 19. und beginnenden 20. Jahrhundert bestenfalls ein Rand-Aspekt verschiedener Biographien, aber noch nicht eigener Bestandteil oder Thema von Analysen.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Viele der Werke von Max Weber wurden nach seinem Tod (1920) ins Englische übersetzt.

<sup>7</sup> Wie die Definition des idealen Politikers von Max Weber aussähe, hätte er das Dritte Reich erlebt, bleibt spekulativ. Klar ist jedoch, dass Konzepte über den idealen Staat bzw. die/en ideale/n PolitikerIn immer vor dem kulturgeschichtlichen Hintergrund der jeweiligen Zeit gesehen werden müssen.

<sup>8</sup> So lässt sich übrigens bis heute die Literatur abgrenzen: Biographien von PolitikerInnen sind als solches keine Beiträge zur Leadership-Forschung. Von einschlägigen Publikationen im letzteren Sinn kann man nur dann sprechen, wenn dabei

Allerdings fanden die Ideen von Thomas Carlyle im Land, das den Geburtsadel ablehnt und – im Gegenteil – die Metapher „vom Tellerwäscher zum Millionär“ als Symbol für Erfolg hochhält, erstaunlich viel Verbreitung. Vor allem von 1880-1950 erstellen US-amerikanische Wissenschaftler in dieser auch als „Trait Era“, als „Eigenschafts-Epoche“ eingegangenen Jahrzehnte, lange Listen mit verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen bzw. -voraussetzungen, die für den erfolgreichen Leader symptomatisch sein sollten. Schlagworte dieser Diskussionen waren dabei „Intelligenz“, „Geburtsreihenfolge“ oder „sozio-ökonomischer Status“. Letztlich waren diese Listen wenig zielführend. So definierte R.M. Stogdill 1948 sechs Kategorien „capacity, achievement, responsibility, participation, status and situation“ von Leadership. Allerdings musste er nach einer Analyse von 124 Studien zugeben: „A person does not become a leader by virtue of the possession of some combination of traits“ (Stogdill 1948, 64).

In den 1950er Jahren setzten die Ohio State University sowie die University of Michigan neue Standards in der Leadership-Forschung, indem beide Institutionen Führungsverhalten als solches untersuchten und den jeweiligen Führungsstil in „task-oriented“ bzw. „people-oriented“ sowie „job-centered“ bzw. „employee-centered“ unterschieden (Hughes et al 2006, 204). Letztlich erwies sich aber auch diese Forschung als Sackgasse, als man feststellte “there is no universal set of leader behaviors always associated with leadership success”. Dennoch setzte sich mit diesem Zugang – weg von angeborenen Eigenschaften – eine fundamentale Erkenntnis durch: Leadership ist erlernbar. Das hatte weitgreifende Konsequenzen für die Sub-Disziplin des Personalmanagements sowie für den Fort- und Weiterbildungsbereich.

Ab 1960 standen sogenannte „Contingency Theories“ im Vordergrund der US-Leadership-Literatur: Es galt auch im Hinblick auf Führung Organisation und Umwelt optimal zu verbinden; d.h. die richtige Maßnahme für die jeweilige Situation zu definieren und situationsspezifisch zu führen.<sup>9</sup>

Ein weiterer Ansatz kennzeichnete die Jahre ab 1970: Herausgestellt wurden die Bedeutung des Faktors Motivation sowie des Teams. „Group Dynamics“ und „Teambuilding“ sind seither Fixpunkte im Wortschatz von Führungskräften rund um den Globus.

Bis zu diesem Zeitpunkt war die Leadership-Forschung auf die Untersuchung erfolgreicher Unternehmensführung fokussiert und von „den Konjunkturen“ der Managementlehre beeinflusst. Beinahe gebrauchsanweisungsartig legten die Studien nahe, wie Leadership primär im wirtschaftlichen Umfeld erzielt oder erreicht werden könne. Die Auseinandersetzung mit Leadership im politischen Kontext erfolgte bis in die 70er Jahre fast ausschließlich im Hinblick auf

---

einzelne Leadership-Aspekte generell oder konkret anhand einer oder mehrerer Leadership-Theorien herausgearbeitet und analysiert werden.

<sup>9</sup> Prominente Vertreter dieser Ära sind Fiedler (1967), Hershey/Blanchard (1969) oder Vroom/Yetton (1973).

ausgewählte Präsidenten.<sup>10</sup> Dabei handelte es sich zum Teil um Auftragsarbeiten bzw. populärwissenschaftliche Biographien bzw. Auto-Biographien mit einer Tendenz zu Verklärung männlicher Durchsetzungskraft wie aber auch um akademische Arbeiten.<sup>11</sup> Eine neue Dimension gewann die Leadership-Forschung in den USA aber durch die Arbeiten von James MacGregor Burns.

## **2. James MacGregor Burns's „Political Leadership“ in 1978**

In den USA gilt James MacGregor Burns als der zentrale Autor der Political Leadership Literatur. Sein 1978 veröffentlichtes Buch „Leadership“ (Burns 1978) hat alle weiteren Arbeiten und Studien entscheidend beeinflusst. Burns vereinigt sozusagen die drei bis hierher parallel laufenden Säulen der Leadership-Forschung: die Politische Philosophie und Theorie, die Politische Psychologie und Soziologie sowie die Managementlehre.

Burns – beeinflusst von Vietnam und Watergate – postulierte Ende der 1970er Jahre mit Nachdruck, dass „Political Leadership“ eine explizit moralische Dimension umfasst:

„Political leadership is those processes and effects of political power in which a number of actors, varying in their composition and roles from situation to situation, spurred by aspirations, goals, and other motivations, appeal to and respond to the needs and other motives of would-be-followers with acts for reciprocal betterment or, in the case of transforming leaders, the achievement of real change in the direction of higher values.“ (Burns 1978, 434)

Insofern klassifizierte Burns rein parteipolitische Interessen als kontraproduktiv, als sie nicht einhergehen mit dem Gemeinwohl. Burns unterschied dabei zwischen „transactional und transforming leadership“, wobei transactional das Geben und Nehmen zwischen PolitikerInnen und den WählerInnen ohne höheren Wert darstellt. Transforming leadership sich hingegen auf jene Form der Führung bezieht, bei der die Führungskraft an der Spitze des Staates die Bevölkerung zu einer guten, moralisch höheren Ebene führt und dadurch auch persönlich eine Weiterentwicklung erfährt.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Das im Verhältnis zum deutschen und österreichischen Staatsoberhaupt mit besonderer Machtfülle ausgestattete Präsidentenamt in den USA lädt natürlich schon allein durch diese Rahmenbedingungen dazu ein, über Leadership der einzelnen Präsidenten zu reflektieren.

<sup>11</sup> Als Beispiel dafür sei das 1965 gegründete Center for the Study of the Presidency (CSP) angeführt. Diese Organisation bringt auch das „Presidential Studies Quarterly“ heraus.

<sup>12</sup> Selbst im Kontext der Managementlehre taucht diese Differenzierung auf. Transactional wird hier dem Begriff „Manager“ und transformational dem Begriff „Leader“ gleichgesetzt: „Managers are people who do things right and leaders are people who do the right things“ (Bennis/Nanus 1985, 21).

Burns war wegweisend:

- a) 80% der US-Leadership-Literatur widmeten sich in den nächsten 20 Jahren dem Thema Transformational<sup>13</sup> Leadership.<sup>14</sup> Es schien, als ob die Auseinandersetzung mit Charisma und Inspiration per se inspirierend für die WissenschaftlerInnen gewesen sei.
- b) Gleichzeitig wurde damit die Ära der sogenannten „Ideal-Theorien“ eröffnet, die sich dem Thema Political Leadership aus einer stark idealisierenden Perspektive nähern.

### **3. Die Phase nach Burns in Deutschland, Österreich & den USA**

#### **3.1. „Political Leadership“ in Deutschland & Österreich seit 1978**

Die nationalsozialistische Herrschaft hatte nachhaltige Folgen für die Beschäftigung mit dem Leadership-Thematik in Deutschland und Österreich. Bis heute gilt das deutsche Wort „Führer“ – was direkt dem englischen „Leader“ entspricht – als politisch inkorrekt und kann nicht verwendet werden. Im Management haben sich Hilfsausdrücke wie „Führungskraft“, oder schlicht „Führung“ sowie aus anderen Wortfamilien kommende Begriffe wie „Chef“ bzw. „Top-“, oder „Spitzenmanager“ etabliert

Einschlägige deutschsprachige Auseinandersetzungen mit dem Thema Political Leadership waren bisher eher selten. Zu nennen sind etwa innerhalb Österreichs ein Themenheft der Österreichischen Zeitschrift für Politikwissenschaft (Pelinka 1997) die Habilitationsschrift von Irene Etzersdorfer (1997) sowie eine im Rahmen eines Seminars des Wiener Instituts für Politikwissenschaften/ Internationale Politik (Helmut Kramer) 2003 erstellte Checkliste (Laxenburger Fragen<sup>15</sup>) für die Betrachtung von Political Leadership.

---

<sup>13</sup> Burns Begriff „Transforming“ wurde zunehmend durch „Transformational“, ein Begriff von Bernard Bass aus der Management Lehre ersetzt.

<sup>14</sup> vgl. Miner (2005, 380ff).

<sup>15</sup> vgl. Rosenberger (2005, 40f) – Laxenburger Fragen zu Leadership:

1. Welche Rolle spielt die elterliche Prägung?
2. Gibt es Vorbilder? Wenn ja, welche und welche Bedeutung kann ihnen zugemessen werden?
3. Wie ist das persönliche Weltbild zu charakterisieren?
4. Gibt es Schlüsselerlebnisse, die auch als solche empfunden werden?
5. Besteht ein Missionsgedanke?
6. Besteht ein Visionsgedanke?
7. Wie verhält sich die Persönlichkeit in Niederlagen?
8. Wie in Extremsituationen?
9. Wie ist die Beziehung zum Phänomen der Macht zu charakterisieren?
10. Wie lässt sich der politische Führungsstil beschreiben?
11. Ist die Persönlichkeit durch politischen Weitblick gekennzeichnet?
12. Gibt es ausgeprägte rhetorische Fähigkeiten?
13. Wie ist die Beziehung zur Partei zu charakterisieren?

In Deutschland thematisieren die Beiträge insbesondere das Spannungsverhältnis zwischen Person und System. Ellwein/Hesse (1992) sind hier etwa zu nennen, die Politische Führung als „1. Orientierung, 2. Organisation, 3. Vermittlung“ definierten oder auch Wolfgang Jäger (1992), der in seinem Werk „Fernsehen und Demokratie“ Politische Führung als langfristige und stetige Verfolgung politischer Konzepte einerseits und die Integrierung und Überzeugung sowohl der politischen Institution wie der Bürger andererseits beschreibt. Erst Ludger Helms nimmt in seinem Beitrag „Politische Führung als politikwissenschaftliches Problem“ (2000) dezidiert Bezug auf den angloamerikanischen Begriff „Political Leadership“ sowie die Problematik des Umgangs damit. Analog zum Anfang der akademischen Diskussion über Politische Führung kamen auch in den letzten Jahren eher Impulse aus der Psychologie/Soziologie und der Managementlehre.

So beschreibt etwa Otto F. Kernberg (1998) in „Ideologie, Konflikt und Führung“ 5 Leadership-Eigenschaften: 1. Hohe Intelligenz, 2. Ausreichende emotionale Reife und menschliche Tiefe, 3. Stabile und tiefe moralische Integrität, 4. Ausreichende starke narzisstische Eigenschaften und 5. Ausreichend paranoide Anteile. Er verarbeitet in dieser Form das Weber'sche Charisma zu einer Frage der eigenen inneren Balance, der seelischen Ausgeglichenheit. Hans-Jürgen Wirth (2002) knüpft in „Narzissmus und Macht“ an die Freud'sche Tradition an.

Die Managementlehre wiederum konzentriert sich per Definition auf technische Fähigkeiten im Führen von Menschen und im Erzielen von Resultaten. Hier ist u.a. Fredmund Malik zu nennen. Er schreibt in „Führen, Leisten, Leben“ (2001) über 6 Grundsätze der Führung: 1. Resultatorientierung, 2. Beitrag zum Ganzen, 3. Konzentration auf Weniges, 4. Stärken nutzen, 5. Vertrauen, 6. Positiv denken. Darüber hinausgehend hat Johannes Steyrer (1998) den Faktor „Emotion“ im Kontext von „Leadership“ aus der für die Managementlehre typischen organisationstheoretischen Perspektive näher analysiert.

### 3.2. „Political Leadership“ in den USA seit 1978

In der Nachfolge von James MacGregor Burns lassen sich in den USA unterschiedliche „Konjunkturen“ und Akzentuierungen der Leadership-Forschung und Literatur aus der Retroperspektive feststellen. Zu nennen sind:

- die Ära Reagan/Bush und die Konzepte der „charismatic“ bzw. „transformational leadership“: „Leadership & Change“ sind hier die Leitmotive.

---

14. Wie waren die Durchsetzungsmöglichkeiten?

15. Gibt es einen „Instinkt“ für die Belastbarkeit der Öffentlichkeit?

16. Wie geht die Persönlichkeit mit öffentlicher Meinung um?

17. Wie verhält sich die Persönlichkeit im Umgang mit Mitarbeitern?

18. Verfügt die Persönlichkeit über ein weites Freundschafts- und Kontaktsystem?

19. Welche gesellschaftliche Anerkennung genießt die Persönlichkeit?

20. Welchen Stellenwert hat die Persönlichkeit im internationalen Umfeld?



Danach soll Führung Wechsel bringen und braucht daher Dynamik, Kraft, sowie besondere emotionale und energetische Fähigkeiten. 60 Jahre nach Max Weber und 20 Jahre nach John F. Kennedy wird Charisma in der US-Forschung Synonym für Leadership.<sup>16</sup>

- die frühe Ära der Republikanischen Vorherrschaft in Senat und Repräsentantenhaus (1994-2006) und damit der Höhenflug der „religious right“, des konservativen Rechtsflügels der Republikaner. Die US-Vorstellung über Führung und Leitfiguren bekommt nun zusehend spirituelle Züge: „Servant Leadership“<sup>17</sup>, in dem der Leader den anderen dient; „Inspirational Leadership“ wird zum nicht näher definierten Oberbegriff, der häufig in der Literatur erwähnt wird, ohne dass er für ein eigenes Modell steht. In dieser Phase entsteht der Eindruck zweier Parallelwelten: Je härter und unmoralischer der politische Wettkampf bzw. die politische Kultur sich entwickelte, desto anspruchsvoller und idealistischer und damit gleichzeitig entrückter wurden die entsprechenden US-Leadership-Theorien.
- die dritte Ära korrespondiert mit der Präsidentschaft von George W. Bush (ab 2000). Vor dem Hintergrund, dass die Amtszeit des Präsidenten geprägt ist vom Irakkrieg, Konkursen einiger Großunternehmen (wie z.B. Enron) sowie insgesamt von einem Vertrauensverlust in die politischen Institutionen, verloren die „Ideal-Konzepte“ nachhaltig an Bedeutung. Das Interesse an transformational oder inspirational leadership scheint nachzulassen. Zumindest in den letzten 5 Jahren ist die Dominanz dieser beiden Leadership-Konzepte in der einschlägigen US-Literatur zurückgegangen.<sup>18</sup>

Ein neuer Aspekt, der möglicherweise eine unbewusst-bewusste Antwort auf das Glaubwürdigkeitsdefizit seit 2000 darstellt, scheint allerdings mit einem wahrnehmbar gesteigerten Interesses für „Authentic Leadership“ einherzugehen. „Authentizität“ ist ein Begriff, der in den Werken Burns völlig fehlt, vermutlich weil er „authenticity“ als logischen Automatismus seines Modells, des transforming leadership, gesehen hat. Was „Authentic leadership“ genau ist oder sein soll, dazu fehlt in der US-Forschung derzeit allerdings wiederum eine klare Definition.

Seit Ende der 1990er Jahre wächst innerhalb der US-Wissenschafts-Community deutlich die Kritik an den eher idealisierenden Leadership-Ansätzen. Man

---

<sup>16</sup> KritikerInnen aus dem deutschsprachigen Raum haben vor dem Hintergrund der eigenen politischen Geschichte für eine Hochstilisierung heldenhaft anmutender Leitfiguren kein Verständnis. Eva Kreisky etwa meint: „Lässt man viele dieser Leadership-Theorien Revue passieren, so fällt die zwar besondere, jedoch immer nur implizit vermittelte Zentrierung auf US-amerikanische Vorstellungen politischer Führung sowie auf männlich-reduktionistische Führungsqualitäten auf.“ (Eva Kreisky, „Männlichkeit regiert die Welt“, online-Text, [http://evakreisky.at/online/maennlichkeit\\_kreisky.php](http://evakreisky.at/online/maennlichkeit_kreisky.php); zitiert am 20.1.2008.)

<sup>17</sup> In der Neuzeit konzeptualisiert durch Robert Greenleaf, 1970, in Anlehnung an alt-indische bzw. alt-chinesische Lehren bzw. das Evangelium. Viele AutorInnen berufen sich direkt oder indirekt auf Greenleaf wie z.B. Stephen Covey oder Peter Block.

<sup>18</sup> siehe *Leadership Quarterly*, Ausgaben 2001-2006.

konzediert, dass auch negative Leadership möglich ist bzw. dass Leadership ohne differenzierte Herangehensweise gar nicht funktioniere bzw. keine Leadership darstelle. Bernard Bass (1998) spricht von „Pseudo-transformational Leadership“ wenn jemand sein/ihr Interesse am „common good“ nur simuliert, in Wahrheit aber nur den eigenen Vorteilen zuarbeitete. Warren Bennis führt 1999 in einer weiteren Auflage des Bandes „Leaders: Strategies for Taking Charge“ zusätzlich zu den Leadership-Komponenten – Visionen/Ziele/Anliegen, Kommunikationskompetenz sowie Vertrauen – als 4. Aspekt „Fähigkeit zur Selbstreflexion“ ein (Bennis/Nanus 1999). Bennis meint damit ein grundsätzliches Selbstbewusstsein der Führungspersönlichkeit, aber auch ihre Fähigkeit, Kritik anzunehmen und zu verarbeiten. Weitere Einschränkungen und mögliche negative Aspekte von Leadership werden zunehmend von späteren Autoren aufgezeigt.<sup>19</sup>

Jüngst widmete sogar das führende Journal „Leadership Quarterly“ eine Ausgabe dem Thema „Destructive Leadership“ (Tierney/Tepper 2007). Insofern scheint die Ära der idealisierenden Leadership-Ansätze und Betrachtungen in den USA vorerst zu Ende zu gehen.

#### **4. Die aktuelle Situation & Kritik**

##### **4.1. In den USA**

Es zeigt sich derzeit kein eindeutiger inhaltlicher Trend in der „Leadership“-Forschung. Was Allgemeingut in der US-Forschung geworden ist, lässt sich gut in der Gliederung des Standardwerks „Leadership“ von Hughes/Ginnet/Curphy (2006) ablesen. Dort heißt es unter Part One: „Leadership is a process, not a position. Chapter 1: Leadership is Everyone’s Business. Chapter 2: Leadership involves an Interaction between the Leader, the Followers and the Situation. Chapter 3: Leadership is Developed through Education and Experience“ (Hughes et al 2006, x-xi).

Dafür haben sich in den letzten Jahren die fachlichen Publikationen rund um das Thema „Political Leadership“ vermehrt. Es ist, als ob die ExpertInnen auch in den USA das Defizit an Ab- und Aufarbeitung dieses speziellen Leadership-Begriffs in Angriff nehmen wollen. Kenneth P. Ruscio liefert etwa eine Definition für Political Leadership, die viele Einzelaspekte früherer Konzepte zu integrieren versucht: „Demonstration of prudence, practicability & acceptance of the art of the possible within a context of moral purpose, ethical reasoning and transforming visions.“ (Ruscio 2004, S. 120).

Trotz langer Tradition sind die Leadership-Theorien und Ansätze aus den USA aber nach wie vor defizitär:

---

<sup>19</sup> vgl. Miner (2005, 354ff).

1. Es gibt keine fundierten empirischen Ergebnisse bezüglich der konkreten Effekte von Leadership – weder von Leadership in der Wirtschaft noch von Political Leadership.
2. Es gibt keine Präzisierung, in welcher Form das durchaus inspirierende, idealistische Transformational Leadership zu operationalisieren ist. Die US-KollegInnen beschreiben hier nach wie vor primär die Geisteshaltung der Führungspersönlichkeit. Auch die Frage, inwiefern zwischen Wahlerfolgen und Political Leadership ein Zusammenhang besteht, wird bislang nicht empirisch untersucht.
3. Aufgrund der wenig kritischen Herangehensweise an das Phänomen Leadership werden Korrektive, Korrektur- oder Kontrollmechanismen von Political Leadership kaum thematisiert. Das mag an dem in der US-politischen Welt bereits integrierten System von Checks & Balances liegen, das US-WissenschaftlerInnen als ausreichenden Schutz vor Übergriffen durch politische Führungskräfte sehen. Möglich dafür ist aber auch die fehlende Erfahrung mit einem totalitären Regime unter charismatischer Führung.  
Nexus und Differenz von innenpolitischer und außenpolitischer Political Leadership werden kaum thematisiert. Dies wäre aber gerade in den USA, wo die innenpolitischen Möglichkeiten des Präsidenten systembedingt wesentlich geringer sind als jene nach außen äußerst wünschenswert.
4. Hat sich die aus der Managementlehre kommende Leadership-Forschung bereits seit Jahrzehnten mit der Rolle und der Interdependenz von FührerInnen und Geführten auseinandergesetzt, fehlt diese Dimension in der US-Literatur zu Political Leadership weitgehend.

#### 4.2. In Deutschland & Österreich

Die Zurückhaltung, mit der in Deutschland und Österreich Leadership-Konzepte aufgenommen wurden, ist nachvollziehbar: Im kulturellen Kontext, weil einerseits Konzepte mit Heldenfiguren klar definierte historische Assoziationen auslösen und weil andererseits Konzepte mit religiöser Tonalität im säkularisierten Mitteleuropa auf Unverständnis stoßen. Deshalb weist das Thema „Political Leadership“ im deutschsprachigen Raum auch eher Bezüge zur „Vergleichenden Regierungslehre“ auf, während es in den USA primär der „Elitenforschung“ zuzurechnen ist. Der herausgehobene Stellenwert von „Institutionen“ in der deutschsprachigen Literatur hat jedoch tendenziell zu einer Negation des Faktors Persönlichkeit in der Politik geführt. Insofern wird verständlich, warum Political Leadership bisher eher rudimentär thematisiert wurde. Diesbezüglich scheint sich derzeit aber eine Trendwende abzuzeichnen, worauf eine ganz Reihe von Veröffentlichungen mit dezidiertem Bezug zur Leadership-Thematik schließen lässt (vgl. Schumann 2005; Hartmann 2007).

## **5. Schlussbemerkung**

Weniger traditionsbelastet als in Deutschland und Österreich und weniger euphorisch als in den USA geht man in Großbritannien mit dem Ansatz und Konzept von Political Leadership um. Die Arbeiten von Robert Elgie (1995) sind hier ebenso zu nennen wie der kritische Beitrag von Rickards und Clark (2006) oder der Aufsatz von Morrell und Hartley (2006) im Magazin „Human Relations“. Leadership wird hier als Prozess konzeptualisiert, und zwar ausgehend von der Person des Akteurs, der auf der Basis von Rollen (Executive, Scrutiny, Regulatory, Advocacy), Verantwortlichkeiten und Werten sowie gestützt auf Wissen, Können und Positionen, handelt, wobei dem Kontext als Rahmenbedingung von Leadership eine zentrale Bedeutung zukommt. In den Blick genommen wird der Outcome, als das was als Leadership perzipiert wird. Entsprechendes gilt für die Performance der politischen Führungstätigkeit. Alle diese Faktoren stehen in Wechselwirkung zueinander. Insofern legen sich Morell und Hartley nicht auf die eine oder andere Zugangsweise zu Political Leadership fest, sondern verweisen auf den prozeduralen Charakter und die Prozessdimension von Leadership und versuchen so einen analytischen Rahmen für empirische Untersuchungen zu liefern.

Zukünftige Forschungsfragen könnten daher - anknüpfend an Morell und Hartley - lauten:

- a) Was zeichnet Political Leadership im Hinblick auf die Übernahme von Verantwortlichkeiten und Werten aus?
- b) Unter welchen Rahmenbedingungen kann sich Political Leadership optimal entfalten?
- c) Inwiefern spiegeln sich kulturelle Identitäten und Affinitäten in Leadership-Konzepten und Ansätzen?
- d) Wie kann Political Leadership gemessen werden?
- e) Wie gestaltet sich Political Leadership jenseits von Parteien und politischen Institutionen?

Zukünftige Auseinandersetzung mit Political Leadership per se könnte vor allem von folgenden Faktoren profitieren:

- a) Stärkere Berücksichtigung der Interdisziplinärität des Themas
- b) Integrative Untersuchung des Faktors „Emotion“ in der Leader-Follower-Beziehung
- c) Förderung des Diskurses mit den StudentInnen
- d) Gezielter Aufbau von Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Praxis<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Grasselt/Korte schlagen den Erfahrungsaustausch zwischen Politik und Wirtschaft vor, siehe „Führung in Politik und Wirtschaft“, Seite 198ff. Darüber hinaus böte sich aber auch noch die Chance zu Wissenssynergien durch Kontakte zu den Consultants & Coaches.

So hat in der regelmäßigen Arbeit mit PolitikerInnen in Deutschland und Österreich Political Leadership drei Aspekte, die derzeit noch nicht wissenschaftlich analysiert worden sind:

- a) den Reflexionsaspekt – im Sinne einer konstruktiven Einstellung zu sich und anderen Menschen

- e) Definition eines wissenschaftlich fundierten Rahmens für professionelles Agieren in der Politik.  
Auf diese Art könnte die Wissenschaft einen direkten und entscheidenden Beitrag zur Zivilgesellschaft leisten.

- 
- b) den Lern-/Trainingsaspekt – im Sinne einer nötigen fachlichen wie kommunikativen Kompetenz  
c) den Systemaspekt – im Sinne einer emotionalen wie finanziellen Unabhängigkeit von Macht und Position der politischen Rolle.

Der vorhin näher beschriebene Faktor „Korrektiv“ ist hier bei allen drei Aspekten präsent: im Sinne eines regelmäßigen Hinterfragens der eigenen Standpunkte und Handlungen, b) im Sinne einer grundsätzlichen Offenheit für Weiterentwicklung und unabhängige Meinungen und c) im Sinne einer freiwilligen Selbst-Beschränkung bei der Machtausübung, sei es bei der Machtfülle, sei es bei der Dauer der Zugehörigkeit in der jeweiligen Machtrolle. Unter Wahrung des Faktors Korrektiv lassen sich die negativen Auswirkungen einer einnehmenden Persönlichkeit besser ausbalancieren.

## Literaturverzeichnis

- Bass, Bernard M. / Steidlmeier, Paul: Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership, New York 1998, online Text (siehe <http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html>; zitiert am 22.1.2008).
- Bennis, Warren G. / Nanus, Burt (1985): Leadership: The Strategies of Taking Charge, New York.
- Bruch, Heike / Krummacker, Stefan / Vogel, Bernd (2006): Leadership – Best Practices und Trends, Frankfurt.
- Burns, James MacGregor (1978): Leadership, New York.
- Burns, James MacGregor (2003): Transforming leadership, New York.
- Burns, James MacGregor (1978): Leadership, New York.
- Etzersdorfer, Irene (1997): Polis und Psyche: eine Studie zur Interaktion von politischen und seelischen Faktoren anhand der "Political Leadership-Forschung"; mit einem Fallbeispiel zu Bruno Kreisky, Dissertation, Wien.
- Fiedler, Fred E. (1967): "A Theory of Leadership Effectiveness", New York.
- Freud, Sigmund (2005): Massenpsychologie und Ich-Analyse. Die Zukunft einer Illusion, Frankfurt am Main.
- Freud, Sigmund / Bullitt, William C. (2007): Thomas Woodrow Wilson. Der 28. Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika (1913-1921). Eine psychoanalytische Studie (Bibliothek der Psychoanalyse), Giessen.
- Grasselt, Nico / Korte, Karl-Rudolf (2007): Führung in Politik und Wirtschaft - Instrumente, Stile und Techniken, Wiesbaden.
- Hartmann, Jürgen (2007): Persönlichkeit und Politik, Wiesbaden.
- Helms, Ludger (2000): Politische Führung als politikwissenschaftliches Problem, Politische Vierteljahresschrift, 41 (3), 411-434.
- Hersey, Paul / Blanchard, Peter (1969): The life cycle theory of leadership, Training and Development Journal, 23 (5), 26-34.
- Hesse, Joachim J. / Ellwein, Thomas (1992): Das Regierungssystem der Bundesrepublik Deutschland, Berlin.
- Hughes, Richard. L. / Ginnet, Robert C. / Curphy, Gordon J. (2006): Leadership, 5th Edition, New York.
- Jäger, Wolfgang (1992): Fernsehen und Demokratie. Scheinplebiszitäre Tendenzen und Repräsentation in den USA, Großbritannien, Frankreich und Deutschland, München.
- Kernberg, Otto F. (1998): Ideology, Conflict and Leadership in Groups and Organizations, Yale 1998.
- Malik, Fredmund (2001): Führen, Leisten, Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit, München.
- Miner, John B. (2005): Organizational Behavior 1 – Essential Theories of Motivation and Leadership, New York.
- Morell, Kevin / Hartley, Jean (2006): A model of political Leadership, Human Relations, 59 (4), 483-504.
- Pelinka, Anton (Hg.) (1997): Leadership, Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft (ÖZP), Nr. 4.

- Rickards, Tudor / Murray, Clark (2006): Dilemmas of Leadership, New York.
- Rosenberger, Sigrid Elisabeth (2005): Der Faktor Persönlichkeit in der Politik, Wiesbaden.
- Ruscio, Kenneth P. (2004): The Leadership Dilemma in Modern Democracy, Cheltenham.
- Schumann, Siegfried (Hg.) (2005): Persönlichkeit: Eine vergessene Größe der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden.
- Steyrer, Johannes (1998): Charisma and the Archetypes of Leadership, Organization Studies, 19 (5), 807-828.
- Stogdill, R. M. (1948): Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, Journal of Psychology, 25, 35-71.
- Tierney, Pamela / Tepper, Bennett J. (eds.) (2007): Destructive Leadership, The Leadership Quarterly, Special Issue, 18 (3).
- Vroom, Victor H. / Yetton, Philipp W. (1973): Leadership and Decision-Making, Pittsburgh.
- Weber, Max (1919): Politik als Beruf, (siehe [http://www.textlog.de/weber\\_politik\\_beruf.html](http://www.textlog.de/weber_politik_beruf.html); zitiert am 20.1.2008)
- Wirth, Hans-Jürgen (2002): Narzißmus und Macht – Zur Psychoanalyse seelischer Störungen in der Politik, Gießen.
- Yukl, Gary (2002): Leadership in organizations, 5th edition, New Jersey.