

### Charismatische Momente und Trajekte: das Projekt als Plattform charismatischer Führung

Blutner, Doris; Holtgrewe, Ursula; Wagner, Gabriele

Postprint / Postprint

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Blutner, D., Holtgrewe, U., & Wagner, G. (1999). Charismatische Momente und Trajekte: das Projekt als Plattform charismatischer Führung. In G. Schreyögg, & J. Sydow (Hrsg.), *Führung neu gesehen* (S. 199-237). Berlin: de Gruyter.  
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-122669>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Doris Blutner/Ursula Holtgrewe/Gabriele Wagner:

**Charismatische Momente und Trajekte. Das Projekt als Plattform charismatischer Führung**

Alltag; Charisma; Führung; Handeln; Innovation; Projekt

In: Schreyögg, Georg/Jörg Sydow (Hrsg.) 1999: Führung – neu gesehen.  
Managementforschung 9, Berlin/New York (de Gruyter), S. 199 - 237

Der vorliegende Aufsatz identifiziert mögliche Funktionen und Folgen sowie Risiken von Charisma in der Organisation aus soziologischer Sicht. Charisma in Organisationen antwortet auf das Unsicherheits- und Innovationsproblem. Zwei Modelle charismatischer Führung werden entwickelt: Ein funktionales Modell, in dem Charisma organisationelle Zwecke und Rationalitäten gebunden an Personen verkörpert und ein an Weber angelehntes Trajektmodell, das die Dynamik charismatischer Führungsbeziehungen verfolgt. Charismatische Trajekte in Organisationen werfen das Folgeproblem der Einhegung auf. Projekte werden als eine mögliche Form dieser Begrenzung vorgestellt. Mit dem Fallvergleich eines Projekts, das einem charismatischen Trajekt folgt und eines anderen, in dem Charisma auf Momente und Deutungen begrenzt ist, werden diese Überlegungen überprüft. Charismatische Führung im Trajektmodell erweist sich dabei als riskant. Das funktionale Modell gewinnt an Tiefenschärfe in Gestalt charismatischer Situationen und Momente. Diese können Impulse für kreatives Handeln liefern, Innovationen auf eine breitere Grundlage stellen und den Anschluß an den Alltag erleichtern.

1. **Ausgangspunkt: Charisma in der Organisation?**
2. **Theoretische Verortung: Unsicherheitsproblem und Innovationsproblem**
  - 2.1 **Das Unsicherheitsproblem**
  - 2.2 **Das Innovationsproblem**
3. **Die Funktionalität von Charisma**
  - 3.1 *Leadership* als Organisationsmythos
  - 3.2 Modelle charismatischer Führung
  - 3.3 **Das funktionale Modell charismatischer Führung**
    - 3.3.1 Charisma als Verhaltensvariable
    - 3.3.2 Charisma als Attributionsphänomen
4. **Das Trajektmodell**
  - 4.1 **Der Begriff des Charisma bei Weber**
    - 4.1.1 Fünf Eigenschaften charismatischer Konfigurationen
    - 4.1.2 Die Entstehungsdynamik charismatischer Beziehungen
    - 4.1.3 Veralltäglichung
  - 4.2 **Weiterführende Modelle: Stigma und Risiko**
    - 4.2.1 Stigma und Charisma
    - 4.2.2 Charisma und Risiko
  - 4.3 **Folgen charismatischer Trajekte: Das Einhegungsproblem**
5. **Projekte als Charismaplattform**
  - 5.1 **Projekte in Organisationen**
  - 5.2 **"Die Seele einer neuen Maschine": Entalltäglichung des Alltags**
  - 5.3 **Stigmatisierung und Aufwertung des Alltags**
  - 5.4 **Der Fallvergleich oder Warum ist Herr Heim kein charismatischer Führer?**
6. **Fazit: Charismatisch Führen oder innovativ Handeln**

## 1. **Ausgangspunkt: Charisma in der Organisation?**

Die Ausgangsfrage unserer Überlegungen ist, welchen Stellenwert Charisma in Organisationen haben kann. Auf den ersten Blick handelt es sich bei Charisma und Organisation um gegensätzliche Typen von Herrschaft. Wenn Organisation idealtypisch für Formalisierung, Zweckorientierung und Personenunabhängigkeit steht, Charisma hingegen

für Außeralltäglichkeit, emotionale Vergemeinschaftung und Ergebenheit an eine bestimmte Person, dann ist Charisma „der Feind der Bürokratie“ (Sofsky/Paris 1994, S. 91).

Dennoch – oder deswegen - erscheint charismatische oder transformationale Führung vielfach als Lösung der Erstarrungsprobleme von Organisationen. Von idealerweise neuen „Köpfen“ wird das Verlassen alter Wege, die Anstiftung der Organisationsmitglieder zum allgemeinen Aufbruch und das Schüren von allseitiger Begeisterung erwartet.

Diese Sicht legt es nahe, Charisma in Übereinstimmung mit dem Alltagsverständnis zum Oberbegriff für all jene innovativen und inspirierenden Eigenschaften zu wählen, die das gewisse Etwas einer Führungsperson<sup>1</sup> ausmachen. Demgegenüber bietet die soziologische Theorie eine trennschärfere Begrifflichkeit: Sie hebt weniger auf die Eigenschaften und Verhaltensweisen mutmaßlich charismatischer Persönlichkeiten ab denn auf die Beschaffenheit charismatischer Beziehungen und Prozesse. Auf diesem Weg wird es möglich, in einer rekursiven Bewegung zwischen Theorie und Empirie die Voraussetzungen und Wirkungen, Möglichkeiten und Alternativen charismatischer Führung in Organisationen zu untersuchen.

Wenn also charismatische Führung in Organisationen gefordert wird und es sich dabei nicht um ein kategoriales Mißverständnis handelt, so stellt sich die Frage, auf welche Defizite und Problemwahrnehmungen sich diese Forderung bezieht und in welches Verhältnis diese - *prima facie* einander ausschließenden - Idealtypen zu bringen sind. Zunächst einmal ist dazu der theoretische Ort von Charisma in Organisationen zu bestimmen, und dann sind mögliche Funktionen und Folgen, aber auch Risiken von Charisma in der Organisation aus soziologischer Sicht zu identifizieren.

## **2. Theoretische Verortung von Charisma in der Organisation: Unsicherheitsproblem und Innovationsproblem**

Empirisch wird die Bedeutung von Charisma in Organisationen dort hervorgehoben, wo diese auf die Probleme von Unsicherheit und Innovation stoßen. Hier ist auch der theoretische Ort von Charisma in der Organisation aufzufinden. Charismatische Führung scheint geeignet, die „Nachteile“ von Organisationen in turbulenten Umwelten und die Hindernisse

---

<sup>1</sup> Die gängigen Assoziationen zu charismatischer Führung sind männlich. Es gibt etwa Helden, Propheten, Patriarchen und Könige (Neuberger 1995; Steyrer 1995). Da wir der Frage, wie zwingend Charisma in der Tat an männerbündische Vergemeinschaftungen gebunden ist, hier nicht nachgehen, entscheiden wir uns gegen die Alltagsintuition für die weibliche Form mit großem I, um beim Lesen die soziologische Phantasie in Bewegung zu setzen. Männliche Führungspersonen sind also mitgemeint, wenn von charismatischen FührerInnen die Rede ist.

organisationeller Inflexibilität und Entscheidungsschwäche zu überspringen. Jedoch wird deutlich werden, daß sie dabei neue Risiken für die Organisation erzeugt.

## 2.1 Das Unsicherheitsproblem

Herkömmlicherweise werden Organisationen und das Handeln ihrer Mitglieder stabil durch Erwartungsstrukturen und Mitgliedsrollen verklammert. Das setzt wechselseitige Gewißheiten voraus. Organisationen müssen wissen bzw. glauben, wissen zu können, was sie an Leistungen, Kompetenzen und Bereitschaften von ihren Mitgliedern erwarten. Die Mitglieder müssen ihrerseits wissen, welche Anforderungen, Verantwortlichkeiten und Gegenleistungen der Organisation zu erwarten sind. Diese Klammer springt auf unter Bedingungen von exogener Unsicherheit wie z.B. in Gestalt turbulenter Märkte, technischer Innovationsschübe, sich verändernder institutioneller Regimes. Diese münden in das endogene Paradox, daß organisationeller Wandel auf Unsicherheit antwortet und dabei *uno actu* neue Unsicherheiten erzeugt.<sup>2</sup> Dann gewinnen die Potentiale der „Kreativität des Handelns“ (Joas 1992) und der Führung an Bedeutung. Handelnde Personen nämlich versorgen die Organisation mit der erforderlichen Innovationsfähigkeit. Personen werden in ihrem Handeln zwar durch die Umwelt angeregt und konditioniert, jedoch nicht determiniert: „... jeder kann jederzeit auf ein Ereignis mit Deutungs- und Präferenzinnovation, d.h. unvorhersehbar reagieren“ (Wiesenthal 1990, S. 46).

Darüber hinaus bieten Handeln und Führung in Organisationen die Möglichkeiten der Zurechnung von Handlungen und Entscheidungen auf Personen oder Situationen (Pfeffer 1977). Auf diesem Weg können Organisationen auf die Fähigkeit von Handelnden zurückgreifen, sich in riskanten Situationen selbst zu ermächtigen, Entscheidungen jenseits

---

<sup>2</sup> Wesentliche Formen der organisationsstrukturellen Unsicherheitsbewältigung gehen mit der Aufgabe von Zielprogrammen einher und rücken Verfahrens- und Bestandsfragen an die Stelle einer Bearbeitung der mit Unsicherheit belasteten Probleme (Blutner 1996). Zu unterscheiden ist zwischen adaptiven und strategischen Handlungsweisen. Erscheinungsformen adaptiver Handlungsweisen sind die Substitution von Zielen durch Konventionen, die Routinisierung und Institutionalisierung (March/Olsen 1989), die Entkopplung von Entscheidungen und Handlungen (Brunsson 1985). Weiter gehören dazu Anpassungsweisen wie Inkrementalismus (Lindblom 1959) oder Entscheidungsmuster, die *garbage-can*-Prozesse (March/Olsen 1989) beschreiben. Handlungsweisen von Organisationen, die strategische Antworten auf Unsicherheit darstellen, zielen entweder auf eine engere Kopplung zwischen Organisation und Umwelt, indem bestimmte Organisationseinheiten - in aktiver Wahrnehmung ihrer Umweltchancen - ihre Struktur und die Richtung ihres Engagement rasch wechseln („*ad hoc*racies“, Mintzberg 1989), oder sie entkoppeln bestimmte Organisationseinheiten oder Diskurse, indem etwa Organisationen „multiple selves“ entwickeln (Wiesenthal 1990), um an Erwartungen und Deutungen unterschiedlicher Umweltausschnitte anschließen zu können.

der etablierten Rationalitätskriterien und Handlungsrouinen zu fällen, um so Zonen der Unsicherheit handelnd unter Kontrolle zu bringen.

Diese Form der Unsicherheitsbearbeitung ist an eine wichtige soziale Voraussetzung gebunden: Entscheidungen sind immer von einem irreduziblen Möglichkeitsüberschuß begleitet - damit stellt sich die Frage, wie es überhaupt zu Entscheidungen kommt und was die Bereitschaft motiviert, einer gefällten Entscheidung entsprechend auch zu handeln (Brunsson 1985).<sup>3</sup> Unter Bedingungen von Sicherheit leiten stabile Erwartungsfahrpläne und Rationalitätskalküle Entscheidungen an und legitimieren sie. Unter Unsicherheitsbedingungen hingegen, die sich durch Intransparenz, Diskontinuität und Ambivalenz auszeichnen, versagen Rationalitätskalküle. In dieser Situation, in der die Suche nach Informationen und Entscheidungsgrundlagen nur weiter Unsicherheit produziert und in eine Handlungsblockade führen würde, gilt es, diese endlose Suche zu kappen und Entscheidungen schlicht an Erfolgserwartungen zu orientieren (Japp 1992). Diese sind gegenüber Rationalitätskalkülen das formbarere Medium.

Erfolgserwartungen allein setzen entsprechendes Handeln jedoch noch nicht in Gang, wie passionierte RaucherInnen wissen, die sich das Rauchen trotz aller Einsicht nicht abgewöhnen (Elster 1987). Im Fall riskanter Entscheidungen gilt das erst recht. Dann kommt es darauf an, die Lücke zwischen Kognitionen, Entscheidungen und Handlungen zu überspringen. Hier kann charismatische Führung ansetzen.

## **2.2 Das Innovationsproblem**

Geht es bei der Überführung von Unsicherheit in Entscheidungen um die Reduktion von Komplexität, so eröffnet das Problem der Innovation neue Komplexitäten. Innovation nämlich stellt in Organisationen – abhängig von ihrer Reichweite - gerade die Stärken bisheriger Organisationsprozesse in Frage: die Kapitalbindungen, Marktbeziehungen, Kompetenzen und Routinen.<sup>4</sup> Innovationsprozesse und ihre Wirkungen sind grundsätzlich riskant. Innovation ist „eine kreative Handlung, in der neue Kombinationen von Methoden und Maschinen situativ geschaffen werden und gleichzeitig alle bisher produzierten Werte, bestens funktionierende Fabrikanlagen wie höchst entwickelte Fähigkeiten der Arbeitskräfte, radikal entwertet werden“ (Rammert 1997, S. 397). Nicht nur die Wirkungen der Innovation, auch schon ihre

---

<sup>3</sup> Brunsson (1985) schlägt als Lösung des Problems die umgekehrte Reihenfolge vor: Den in Gang gesetzten Handlungen entsprechend zu entscheiden.

<sup>4</sup> Wir konzentrieren uns für unsere Zwecke auf die soziologische Innovationsliteratur. Aus betriebswirtschaftlicher und organisationstheoretischer Sicht s. für einen Überblick Dougherty (1996); Blättel-Mink (1997); Hauschildt (1997).

Genese erzeugt Unsicherheit: Im Hinblick auf die Erreichbarkeit und Verwertbarkeit von Ergebnissen, auf die erforderlichen Ressourcen und Zeiträume und dementsprechend auf die Reichweite der Kontrolle derjenigen, die innovativ handeln sollen. Dementsprechend besteht für Wirtschaftsorganisationen ein „Innovationsdilemma“ (Rammert 1988) zwischen der Bestandserhaltung der Organisation und den Anforderungen der Genese von Innovationen (vgl. auch Dougherty 1996). Auch wenn Innovation kurzfristig Regeln und Routinen der Organisation in Frage stellt und ihre Ressourcen entwertet, setzt die langfristige Bestandserhaltung von Organisationen – zunehmend – deren Fähigkeit voraus, Innovationen hervorzubringen. Sie müssen die damit verbundenen Risiken also übernehmen und gleichzeitig versuchen, sie einzuhegen oder zu externalisieren.

Von Märkten ist, wie Beckert zeigt (1997, S. 78 ff.), die Lösung dieses Innovationsproblems nicht zu erwarten. Das liegt daran, daß sie Innovationen im Erfolgsfall zwar mit hohen Gewinnen prämiieren, aber das Verlustrisiko desgleichen hoch ist. Zudem sind solche Gewinne nur teilweise privat anzueignen, weil Innovationen Informationen enthalten, die den unteilbaren Charakter öffentlicher Güter haben. Märkte wie Organisationen also sind zwar in ihrer Wechselbeziehung auf Innovationen angewiesen, können sie aber nicht aus sich heraus hervorbringen.<sup>5</sup>

Das ist der Grund für die Bedeutung, die *kreatives Handeln* bei der Innovation hat. Es wird Akteuren zugerechnet, die weder nur als Marktakteure, noch als *organization men* agieren: Schumpeterianische UnternehmerInnen, „heterogene Ingenieure“ (Law 1987), Innovatoren, Promotoren (Hauschildt 1989, Hauschildt/Schewe 1997) usw. erbringen die spezifische Leistung, bisherige Möglichkeiten zu überschreiten, Wissensbestände, Techniken, Deutungen usw. neu zu kombinieren – wobei für die Überführung der Invention in Innovation solche Neukombinationen organisationell und gesellschaftlich aufgegriffen und anerkannt werden müssen (Rammert 1997).<sup>6</sup>

### 3. Die Funktionalität von Charisma

Charisma in der Organisation müßte diesen Überlegungen zufolge dort funktional oder notwendig sein, wo es darum geht, zum einen Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen,

---

<sup>5</sup> Hier setzt die Diskussion über Innovation in Netzwerken an, vgl. etwa Rammert (1997) und die Beiträge in Blättel-Mink/Renn (Hrsg.) (1997).

<sup>6</sup> Ferner wird innovatives Handeln unterstützt und komplementiert durch Institutionen und Kulturen. Regulierungen durch Patente, Monopole, staatliche Forschungsförderung usw. hegen die Marktrisiken ein (Beckert 1997, S. 78 ff.) Infrastrukturen des Wissens und der Kommunikation und soziale Beziehungen

zu legitimieren und vor allem Handlungen anzustoßen, und zum anderen dabei gerade die organisationell „hausgemachten“ Handlungs- und Innovationsblockaden zu überwinden. Das gilt umso mehr, wenn sich diese Entscheidungen und Handlungen auf die Transformation der Organisation selbst beziehen, also auf das Verlassen der überkommenen Regeln, Routinen und Sicherheiten. Jedoch dürften sich für Charisma, wenn es auf diese Art funktional als mögliche „Lösung“ von Unsicherheits- und Innovationsproblemen bestimmt wird, am Ort des Handelns in der Organisation auch funktionale Äquivalente finden lassen. Begriffe wie *empowerment* (Kanter 1983; Hardy/Leiba-O’Sullivan 1998) oder organisationelles Lernen (Argyris/Schön 1978; Wiesenhal 1995) etwa verweisen auf die Umverteilung von Handlungsspielräumen in der Organisation, auf eine Erhöhung der Problemverarbeitungskapazität und der Fähigkeit von Organisationen, Unsicherheit auszuhalten (Mintzberg/Hughes 1985), die sich nicht allein an die Führungspersonen bindet.

### 3.1 *Leadership als Organisationsmythos*

Weite Teile der betriebswirtschaftlich und psychologisch orientierten Literatur über Führung legen in der Tat nahe, daß „transformational“ (Burns 1978; Tichy/Devanna 1986) „charismatic“ (Conger 1989; Nadler/Tushman 1990), oder schlicht „excellent“ (Peters/Waterman 1992) *leadership*, Gewinner (*gamesmen*, Maccoby 1977) oder „Chaospiloten“ (Elbaek 1993) zur kurz- und langfristigen Unsicherheitsbearbeitung notwendig sind. Auch Innovationen brauchen Schlüsselpersonen (Hauschildt/Schewe 1997), die den Innovationsprozeß über die vielfältigen Barrieren in der Organisation heben. Im folgenden skizzieren wir kurz und notwendigerweise verkürzt den *mainstream* der Führungsliteratur. Danach stellen wir in Kap. 3.2, 3.3 und 4 zwei mögliche Modelle von Charisma vor.

Den verschiedenen Arten von Steuerleuten in Innovations- und Transformationsprozessen werden in der Führungsliteratur Trajekte für organisationellen Wandel an die Hand gegeben, die sich verkürzt folgendermaßen zusammenfassen lassen (Bryman 1996): Zuerst muß die Notwendigkeit des Wandels identifiziert werden. Das bedeutet, den Bruch mit dem „alten“ Zustand zu vollziehen und eine „Vision“ für den anzustrebenden neuen zu entwickeln. Diese Vision muß kommuniziert und für sie muß Unterstützung und *commitment* eingeworben werden. Schließlich sind die neuen Strukturen zu implementieren. Damit hat dieser Prozeß

---

etwa in Gestalt professioneller *communities* machen Techniken und Wissensbestände überlokal zugänglich (Rammert 1997, S. 403).



nicht notwendigerweise ein Ende. Zunehmend geht es darum, den Wandel selbst auf Dauer zu stellen (Tichy/Devanna 1986; Brose 1994).

Die Konzeption und der Aufbau neuer Strukturen sind in der Sicht der *leadership*-AutorInnen tief eingebettet in Werte und Deutungen. Mit der Rede vom *commitment* werden nicht nur bestimmte Leistungen der Organisationsmitglieder motiviert, sondern generalisierte *Leistungsbereitschaften* erschlossen. Über die aktive, wertgetragene Zustimmung der Organisationsmitglieder zur Entwicklung neuer Deutungen soll gewährleistet werden, daß diese auch unter turbulenten Bedingungen jenseits überkommener Vorgaben im Interesse der Organisation handeln und in diesem Sinne das „Richtige“ tun. Aus diesem Grund werden die Führungskräfte zu „managers of meaning“ (Bryman 1996, S. 280). Soziologisch übersetzt räumt also die Führungsliteratur den Dimensionen der Signifikation und der Legitimation (Giddens 1988) oder auch der Sozialintegration (Lockwood 1969) zentrale Bedeutung ein. Auch die emotionalen Seiten organisationellen Wandels werden berücksichtigt. Aufgabe der Führungskräfte ist es, Ängste, Gefühle von Mißachtung und generell subjektive Bindungen an die „alte“ Organisation aufzugreifen und die Organisationsmitglieder bei ihrer Überwindung zu unterstützen. Die Führungskräfte sollen ihnen ermöglichen, Begeisterung zu entwickeln. Was PraktikerInnen herablassend als „Händchenhalten“ oder „Seelenmassage“ bezeichnen, wird als explizite, hochrangige Führungsaufgabe aufgewertet. Die „hard issues“ von Restrukturierung und insbesondere Personalabbau sind durch vergleichbare Führungsstärke bei den „soft issues“ der Kultur und Motivation zu komplementieren (Tichy/Devanna 1986, S. 266).

Wissenschaftssoziologisch aufschlußreich sind zwei Aspekte der *leadership*-Literatur: Zum einen ihre Nähe zur Selbstbeschreibung organisationeller Akteure aus den Spitzen des Managements, zum anderen ihr ausgesprochen normativ-programmatischer Charakter. Die wissenschaftliche Beobachtung greift sehr stark auf die Berichte bestimmter BetreiberInnen organisationellen Wandels in den Vorstandsetagen zurück. Diese setzen so, paraphrasiert und systematisiert durch die WissenschaftlerInnen, ihr *management of meaning* fort. Nach dem Weick'schen Motto „How do I know what I think before I hear what I say“ (Weick 1995) bekommen sie die Gelegenheit, den Prozeß des *sensemaking* fortzusetzen und zu explizieren. Auch umgekehrt fließen natürlich Wissenschaft und Praxis ineinander, denn die ManagerInnen greifen, vermittelt über Beratung, Schulung usw., die wissenschaftlichen Konzepte auf. Dabei werden den ManagerInnen vielfach idealisierende Beschreibungen und Programme angeboten, wie *transformational leadership* im Interesse der Organisation, der Geführten und Führenden nun auszusehen hätte. *Leadership* nimmt so auch den Charakter

eines Organisationsmythos an im Sinne einer Deutung oder eines Leitbildes, das zwar, wie alle Beteiligten wissen, nicht „wahr“ und sogar fiktiv ist, aber nichtsdestoweniger Orientierungen und Verständigungsgrundlagen liefert (Meyer/Rowan 1977; Berger 1988), Erwartungen und Zurechnungen generiert und zudem noch narzißtische Gratifikationen bietet (Steyrer 1995, S. 50).

Dieser mythische Charakter wird verstärkt dadurch, daß sich die *leadership*-Literatur auf das Topmanagement und seine expliziten Führungs- und Transformationsaufgaben konzentriert. Unterbelichtet bleiben Führungsbeziehungen auf der Ebene des mittleren Managements, informelle Prozesse und emergente Führungsbeziehungen in Gruppen (so kritisch Meindl 1993; Steyrer 1995; Bryman 1996) und die situativen Rahmungen von Führung. Dieser Focus verführt dazu, ganz im Gegensatz zum soziologischen Charismabegriff Führung stark an den Eigenschaften und Habitus von Personen festzumachen und ihnen dann Verhaltensempfehlungen zu geben.

Wie sich das für einen Mythos gehört, werden damit gleichzeitig Widersprüche und Konflikte geglättet, etwa zwischen „Vision“ und organisationellem Alltag, Herrschaft und *empowerment*, Personalabbau und Inspiration. Die ideologiekritische Frage ist also durchaus berechtigt, ob es sich bei alledem nicht „nur“ um verfeinerte und symbolisch aufgewertete Herrschaftstechnik (Türk 1995), intensivierte und extensivierte Erschließung von Leistungsreserven (Bryman 1996) oder um fortgesetzte reelle Subsumtion von Subjektivität unter Verwertungsimperative (Schmiede 1996) handele. Der Versuch der Ideologiekritik, die von der *leadership*-Literatur adressierten Leidenschaften schlicht wieder in Interessen zu übersetzen, dürfte jedoch soziologisch etwas zu kurz greifen. Nachdem es bei alledem um Herrschaftssicherung und Kapitalverwertung geht, sind die Rufe nach *leadership* und Charisma immer noch als soziale Konstruktionen von Wirklichkeit ernstzunehmen. Wenn charismatische Führung auf eine spezifische Wahrnehmung organisationeller Unsicherheits- und Innovationsprobleme antwortet, so ist die Frage, welche Voraussetzungen, Funktionen und Folgen Charisma aufweist und welche Alternativen sich finden.

### **3.2 Modelle charismatischer Führung**

Aus der Diskussion um Charisma sind mit einigen Zuspitzungen zwei mögliche Modelle charismatischer Führung zu rekonstruieren. Im *funktionalen Modell*, das sich aus den Argumentationen von etwa Conger und Kanungo (1988; Conger 1989; 1991) oder Steyrer (1995) entwickeln läßt, erscheint Charisma als eine Art soziales Relais, das organisationelle Rationalitäten menschlichen Wahrnehmungs- und Zuschreibungsweisen entsprechend in

personale Führungsbeziehungen transformiert, die Motivation erzeugen und Handlungen anstoßen. Im *Trajektmodell*, das auf Weber (1980) und die ausdrücklich an ihn anschließenden Autoren zurückgreift, entfalten charismatische Beziehungen eine Eigendynamik, die organisationellen Rationalitäten entgegenläuft und daher das Folgeproblem organisationeller Einhegung von Charisma erzeugt.

### **3.3 Das funktionale Modell charismatischer Führung**

#### **3.3.1 Charisma als Verhaltensvariable**

Während die *leadership*-Literatur Charisma vergleichsweise punktuell und in einem Alltagssprachlichen Sinn thematisiert und nicht systematisch von anderen Typen von Herrschaft oder Führung abgrenzt, rücken Conger und Kanungo (1988; Conger 1989) es ins Zentrum. Sie verstehen bestimmte Merkmale und Verhaltensweisen der Führenden als Ursache dafür, daß die Geführten ihnen Charisma zuschreiben – und schließlich übersetzen sich solche Verhaltensweisen der Vermittlung von Visionen in erlernbare Techniken der Rhetorik und Kommunikation.

Charismatische FührerInnen vermitteln Visionen, die möglichst einfach sind und zwar gegenüber dem Status quo als utopisch erscheinen, aber nicht außerhalb des für möglich Gehaltenen liegen. Daß sie hohe persönliche Risiken eingehen, sich unkonventionell verhalten und dabei Selbstvertrauen und Sachkenntnis demonstrieren, verbürgt, daß es ihnen nicht um die Verfolgung eigener Interessen geht. Den Status quo beschreiben sie als unakzeptabel und betreiben einen radikalen Wandel – wobei für die Zuschreibung von Charisma nicht zwingend ist, daß auch die Geführten eine Krise erfahren. Dabei schätzen sie die verfügbaren Ressourcen und Hindernisse für die Verwirklichung ihrer Vision realistisch ein und berücksichtigen auch die Bedürfnisse der Geführten (Conger/Kanungo 1988, S. 92 ff.; Conger 1989, S. 22 ff.; zusammenfassend Steyrer 1995, S. 104 ff.).

Um diesen Eindruck zu vermitteln, pflegen sie einen Kommunikationsstil, der von Metaphern, Bildern und Geschichten geprägt ist, Emotionen und Kognitionen in Bewegung setzt und dazu an Werte und Überzeugungen anknüpft (Conger 1991). Zentral dafür ist der Eindruck persönlicher Authentizität. Die Voraussetzungen für solche, an die Person gebundene Fähigkeiten, charismatisch zu wirken, sind biographisch und beruflich vielfältige Erfahrungen mit Produkten und Dienstleistungen, innovativen Ideen und Taktiken und mit Kunden- und Marktbedürfnissen. Dennoch sind die rhetorischen Techniken, die die Zuschreibung von Charisma nahelegen, bestimmbar und damit auch erlernbar.

Steyrer (1995, S. 11) weist darauf hin, daß mit der Konzentration von Charisma auf den Entwurf einer Vision lediglich eine Facette charismatischer Führung, das prophetische Charisma, angesprochen wird. In dieser Sichtweise bleibt jedoch das Problem, die Vision in zielführende Handlungen zu überführen, außerhalb der charismatischen Führung.

### **3.3.2 Charisma als Attributionsphänomen**

Steyrer selbst definiert Charisma als „interaktive Wahrnehmungskategorie, die sich auf ein subjektiv-semireales Phänomen bezieht, wo Geführte außerordentliche Eigenschaften/Verhaltensweisen eines Führenden mit der Zuschreibung von Charisma markieren“ (1995, S. 16). Dabei konstruieren sie diese Wahrnehmung aktiv und in Interaktion mit der FührerIn. Kognitionspsychologisch betrachtet, basiert Führung auf einem „fundamentalen Attributionsfehler“ (Ross 1977), der die Komplexität organisationellen Erfolgs und Mißerfolgs vorrangig dem/der Führenden und dessen/deren Führungseigenschaften zurechnet und dabei die Bedeutung situativer Kontextvariablen systematisch unterbelichtet. „Damit wird eine personale Instanz geschaffen und deren Relevanz im Rahmen einer romantisierenden Aufwertung hypostasiert“ (Steyrer 1995, S. 202). An diese komplexitätsreduzierende Zurechnung auf Personen schließen dann alltagsnahe, implizite Führungstheorien an. AlltagsbeobachterInnen schließen von ihrer Wahrnehmung erfolgreicher Führung auf eine unscharf begrenzte Menge von Merkmalen, die – der Alltagstheorie über Führung zufolge – eine FührerIn charakterisieren. Wichtige prototypische Merkmale sind etwa: „engagiert, entschlossen, sicher, zielorientiert, verbal geschickt, informiert, organisiert, sorgend“ (Steyrer 1995, S. 223). Das bedeutet, daß eine „Stimulusperson“ nur einige, aber bei weitem nicht alle dieser Merkmale signalisieren muß, um als FührerIn wahrgenommen zu werden: „... beim Vorliegen eines hohen Performance-Niveaus wird einem Führenden – gleichsam im kognitiven ‚Windschatten‘ – tendentiell das gesamte Bündel von Merkmals-Kombinationen zugesprochen, das charakteristisch für diese Führerbild ist. Dies geschieht weitestgehend unabhängig davon, ob er diese Merkmale tatsächlich besitzt oder nicht besitzt“ (Steyrer 1995, S. 215).

Gilt dies für die Wahrnehmung und Deutung von Führung allgemein, so muß für die Wahrnehmung charismatischer Führung noch ein Moment des Exzeptionellen und Exemplarischen hinzukommen. Die CharismaträgerIn kann dabei das prototypische Führungsverhalten sowohl über- als auch unterrepräsentieren. Wird etwa „Engagement“ von ihr erwartet, so kann sie diese Erwartung in Form von „Leidenschaft“ überschreiten oder aber in Form von „Gelassenheit und Toleranz“ untererfüllen. In diesem Sinne sind

CharismatikerInnen nicht die Repräsentanten des „ganz Anderen“ in der Organisation, sondern „Grenzgänger“ an der Peripherie sozialer Erwartungen im Kontext von Führung“ (Steyrer 1995, S. 223).

Die erwarteten und interaktiv konstruierten Eigenschaften von Führung bündelt Steyrer in eine Typologie charismatischer Führung, in der sich die Figuren des „Helden“, des „Heilsbringers“, des „Vaters“ und des „Königs“ unterscheiden lassen. (Steyrer 1995, S. 224 ff; 237 ff.).

Vom Typus und der Lebenszyklusphase von Organisationen hängt die Auftrittswahrscheinlichkeit charismatischer Führung ab. Sie ist für heroisches und missionarisches Charisma hoch in Pionier- und Wendephasen sowie phasenübergreifend in innovativen Organisationen. Paternalistisches und majestätisches Charisma finden sich auch in der Reifephase in Maschinen- und unternehmerischen Organisationen. In professionellen Organisationen ist kaum mit der Entfaltung charismatischer Führungsbeziehungen zu rechnen. Das verweist darauf, daß professionelle Orientierungen ein weiteres mögliches funktionales Äquivalent für Charisma darstellen.

Über die kognitive Konstruktion von charismatischer Führung und ihren Rückgriff auf den kulturellen Bestand an Führungsfiguren hinaus erklärt Steyrer das Phänomen Charisma, indem er auf unbewußte subjektive Wünsche und Bedürfnisse zurückgreift (S. 293 ff.): Narzißtische Dispositionen, nämlich Spiegelungsbedürfnisse der Charisma-TrägerIn und Idealisierungsbedürfnisse der Geführten bzw. der Charisma-Zuschreibenden verschränken sich und werden in charismatischen Beziehungen ausagiert - allerdings um den Preis, den dahinterstehenden Konflikt, das narzißtische Defizit, nicht zu lösen, sondern zu stabilisieren. Die idealisierende Identifikation mit der FührerIn mündet in das Paradox, daß das, „was an Selbstwert gewonnen wird, an Selbständigkeit verloren (geht)“ (S. 328).

Das funktionale Modell von Charisma läßt sich also folgendermaßen beschreiben: Weil Menschen und damit auch Organisationsmitglieder einerseits organisationelle Entscheidungen und Rationalitäten gewohnheitsmäßig Personen zuschreiben und sie andererseits in Organisationen auch psychische Bedürfnisse und Wünsche ausagieren, „brauchen“ sie Führungspersonen, an die sie die entsprechenden Zuschreibungen und Bedürfnisse anhängen können. Charismatische Führungsqualität bestünde demnach in einer spezifischen Kompetenz, organisationale Rationalitäten über bestimmte Verhaltensweisen und Rhetoriken in solche Orientierungen und Motivationen zu übersetzen, die für die Mitglieder subjektiv anschlussfähig sind. Damit also die Mitglieder ihr personengebundenes Arbeitsvermögen in für die Organisation zweckgemäße Arbeit übersetzen, muß die Organisation ihre

Rationalitäten gewissermaßen in soziale Beziehungen übersetzen und durch Personen verkörpern lassen. Dem liegen jedoch zwei problematische Annahmen zugrunde: Zum einen die, daß Führung lediglich in der Übersetzung und Symbolisierung organisationaler Zwecksetzungen besteht, zum andern die, daß Organisationsmitglieder nicht in der Lage sind, die Ausdifferenzierung organisationaler Zwecke und Rationalitäten subjektiv so weit mitzuvollziehen, daß sie auf diesem Differenzierungsniveau eigenständig kompetent handeln können. Insofern spiegelt das funktionale Modell von Charisma das von Steyrer für die narzißtische Beziehungsdynamik bemerkte Nullsummenspiel zwischen Führung und Handlungskompetenz in Organisationen.

#### **4. Das Trajektmodell**

Das Trajektmodell von Charisma hat insofern „soziologischeren“ Charakter, als es den Beziehungscharakter und die Eigendynamik charismatischer Führung deutlicher hervorhebt und sensibel für mögliche Folgeprobleme charismatischer Führung in Organisationen ist.

##### **4.1 Der Begriff des Charisma bei Weber**

Weber definiert Charisma wie folgt:

„Charisma soll eine als außeralltäglich ... geltende Qualität einer Persönlichkeit heißen, um derentwillen sie als ... 'Führer' gewertet wird. Wie die betreffende Qualität von irgendeinem ... Standpunkt aus 'objektiv' richtig zu bewerten sein würde, ist . dabei . völlig gleichgültig: darauf allein, wie sie tatsächlich von den charismatisch Beherrschten, von den Anhängern, bewertet wird, kommt es an.“  
(Weber 1980, S. 140)

Bereits aus dieser grundlegenden Definition des "genuinen Charisma" wird deutlich, daß Weber die soziale Zuschreibung bzw. "Konstruktion" persönlicher, "außeralltäglicher" Qualitäten und nicht bloß deren einseitige Reklamation durch eine FührerIn für die Herausbildung charismatischer Herrschaftsbeziehungen als konstitutiv erachtet (Lipp 1993). Damit öffnet er die Analyse charismatischer Herrschaft in der Sozialdimension zur Seite interpersoneller Konfigurationen und in der Zeitdimension zur Seite dynamischer Prozesse (Cavalli, 1993).

#### 4.1.1 Fünf Eigenschaften charismatischer Konfigurationen

Webers Interesse gilt weniger der Persönlichkeit der CharismatikerIn, er nimmt vielmehr die Struktur charismatischer sozialer Beziehungen in den Blick, die sich durch fünf Eigenschaften auszeichnen.<sup>7</sup>

1. Die erste Eigenschaft ist die „freie, aus Hingabe an Offenbarung, Heldenverehrung, Vertrauen zum Führer geborene Anerkennung durch die Beherrschten“ (Weber 1980, S. 140). In charismatischen Beziehungen verschmilzt der Wille, oberste Autorität zu haben mit dem Willen der Gefolgschaft, sich der Autorität des Führers völlig unterzuordnen. Das Moment der Außeralltäglichkeit bleibt also nicht auf das persönliche Charisma begrenzt, die charismatische Beziehung selbst ist außeralltäglich, schließlich löst sie alltägliche Normen und Rollengeflechte auf. Damit ist bereits die zweite Eigenschaft benannt, nämlich
2. die Auflösung geltender normativer Standards, Verfahrensweisen und Organisationsformen. Bei Weber heißt es: „Es gibt kein Reglement, keine abstrakten Rechtssätze, keine an ihnen orientierte rationale Rechtsfindung, keine an traditionellen Präzedenzen orientierten Weistümer...“ Formal gelten vielmehr „Rechtsschöpfungen von Fall zu Fall“. Qualitativ-inhaltlich fordert und stiftet der charismatische Führer „neue Gebote“ nach dem paradigmatischen Prinzip „es steht geschrieben - ich aber sage Euch“ (S. 141). Die Herauslösung aus alltäglichen Verpflichtungen setzt die „Jünger“ zu Gefolgschaft und Unterwerfung frei und schafft so die Strukturen, die charismatische Beziehungen überhaupt erst ermöglichen.
3. Charismatische Beziehungen sind weder in institutionelle Rahmungen eingespannt, noch folgen sie rationalen Kriterien. Charismatische Gebilde fußen auf einer emotionalen Vergemeinschaftung, sie werden durch die personale Bindung an den Führer zusammengehalten: „Es gibt keine Anstellung oder Absetzung, keine Laufbahn und kein Aufrücken. Sondern nur Berufung nach Eingebung des Führers auf Grund der charismatischen Qualifikation des Berufenen“ als „Jünger“ oder „Vertrauensmann“ (S. 141). Zwar kann charismatische Herrschaft in bestimmten Bereichen bürokratisch strukturiert sein und formalen Regeln folgen. Das ist aber nur möglich, solange die Struktur im Ganzen den besonderen Eigenschaften und Handlungslogiken charismatischer Herrschaft unterworfen ist. Ein charismatischer Verband ist

---

<sup>7</sup> Die Darstellung folgt Weber (1980, S. 140 ff.) sowie Lepsius (1993) und Sofsky/Paris (1994).

„gleichzeitig rigide und lose, autoritär und anarchisch, einheitlich und fragmentiert, zentralisiert und unkoordiniert“ (Lepsius 1993, S. 97).

4. Die vierte Eigenschaft verweist auf die Achillesferse charismatischer Beziehungen - nämlich die Notwendigkeit ihrer Bewährung: „Bleibt die Bewährung dauernd aus,... bleibt ihm (dem Führer, d.A.) der Erfolg dauernd versagt,... bringt seine Führung kein Wohlergehen für die Beherrschten, so hat seine charismatische Autorität die Chance, zu schwinden“ (Weber 1980, S. 140). Zwar ist der Bewährungszwang die vornehmste Handlungsbegrenzung der CharismatikerIn, aber selbst diese Grenze kann sie zumindest zum Teil mitgestalten - weshalb Weber von der „Chance“ spricht, daß die charismatische Autorität schwindet. Die CharismatikerIn kann und muß versuchen, die Wahrnehmung ihrer Bewährung dauerhaft zu sichern, indem sie sie entsprechend kontrolliert, interpretiert und manipuliert. Die entsprechenden Instrumente sind der Ausschluß alternativer Deutungen, die Umdeutung von Mißerfolg etwa durch geschickte Änderungen von Zurechnungen, und vor allem die Emotionalisierung der Situation. Denn die Bewährung gelingt um so leichter, je höher - so Weber - die Glaubensbereitschaft durch „Begeisterung oder Not und Hoffnung“ geschraubt ist.
5. Die fünfte Eigenschaft bezieht sich auf den Bruch mit traditionellen Verhaltensmustern und institutionellen Strukturen. Charisma stiftet eine soziale Konfiguration, die Verhaltensstrukturen grundlegend verändert, soziale Beziehungen prinzipiell neu strukturiert und neue Definitionen von Handlungssituationen etabliert. Charisma ist „die große revolutionäre Macht“ (S. 142), „der extremste Gegensatz formaler und traditioneller Bindung“ (S. 657). „Zum Unterschied von der ebenfalls revolutionierenden Macht der *ratio* ... kann Charisma eine Umformung von innen her sein, die aus Not oder Begeisterung geboren eine Wandlung der zentralen Gesinnungs- und Tatenrichtung unter völliger Neuorientierung aller Einstellungen zu allen einzelnen Lebensformen und zur Welt überhaupt bedeutet“ (S. 142).

#### **4.1.2 Die Entstehungsdynamik charismatischer Beziehungen**

Weber hat charismatische Herrschaft als Idealtypus entwickelt. Folglich ist die Frage sinnvollerweise nicht, ob eine soziale Beziehung charismatisch ist oder nicht. Entscheidender ist die Frage nach Voraussetzungen und Folgen der Charismatisierung sozialer Beziehungen. Konstitutiv für die Entstehung einer charismatischen Beziehung ist die Wahrnehmung einer Krise, wobei die Unfähigkeit, die Krise in den Griff zu bekommen, die überkommenen Institutionen und ihre Verantwortlichen delegitimiert (Lipp 1993). In dem Maße, in dem der



Glaube an traditionelle Ordnungsgefüge verloren geht, wächst die Bereitschaft, Institutionen zur Disposition zu stellen und sich einem charismatischen Führer zu unterwerfen.

Die Unterwerfungsbereitschaft übersetzt sich dann in eine charismatische Beziehung, wenn in der Krise eine Person auftritt, die den Anspruch erhebt, die Krise nicht nur zu deuten, sondern auch zu meistern, und die genau darin als charismatische Führungsfigur anerkannt wird.

Typischerweise dramatisiert die CharismatikerIn *in spe* die Krise: Sie bezieht sich auf letzte Werte wie Ehre und Gerechtigkeit und verengt die Wahrnehmung auf grob geschnittene Alternativen: für Freund oder Feind, für Leben oder Tod. Die Dramatisierung der Krise und der Rückbezug auf letzte Werte und abstrakte Ziele setzt einen Prozeß der „Zirkularstimulation“ in Gang, „wobei die Krise, wie sie der Charismatiker definiert, nur durch den Charismatiker selbst gelöst werden kann“ (Lepsius 1993, S. 103). Es ist also die CharismatikerIn, die die Motive zur Folge- und Unterwerfungsbereitschaft selbst zu reproduzieren vermag, indem sie erfolgreich die Definition der Situation sowie der adäquaten Handlungsweisen monopolisiert und sich so als die Figur positioniert, die allein den Weg aus der „äußeren und inneren Not“ (Weber) weisen kann.<sup>8</sup>

#### 4.1.3 Veralltäglicung

Genuines Charisma in seiner Orientierung auf eine Führungsperson ist endlich und allermindestens auf die Lebenszeit der FührerIn begrenzt. Dem Wunsch nach Dauerhaftigkeit korrespondiert die Erfahrung, daß reines Charisma fast immer gebrochen, „ins Institutionelle transportiert und umgebogen, und dann geradezu mechanisiert oder unvermerkt durch ganz andere Strukturprinzipien zurückgedrängt oder mit ihnen in den mannigfachsten Formen verschmolzen und verquickt“ wird. Die charismatische Bewegung, zuvor „dem Umlauf des Alltags“ enthoben, wird wieder in die Bahnen des Alltags gelenkt, das institutionalisierte Charisma ändert seine Funktion grundlegend: War es vorher „gegenüber allem Traditionellen revolutionär“, stabilisiert und legitimiert es nunmehr die neue Ordnung, insbesondere im Falle des „Amtscharismas“ (Weber 1980, S. 661, vgl. Schluchter 1985; 1988). Dort ist das Moment

---

<sup>8</sup> Das Interpretationsmonopol über die Not, die die CharismatikerIn zu lösen verspricht und die Monopolisierung der Entscheidungskompetenz über die Mittel legitimiert nicht nur die CharismatikerIn, sondern sichert gleichzeitig ihre Handlungsungebundenheit. Über das Deutungsmonopol werden ihre Handlungen prinzipiell einer solchen Kritik entzogen, die sich auf externe Interpretationen und Normierungen beziehen. Dabei spielt die Unbestimmtheit letzter Werte und die inhaltliche Leere abstrakter Ziele eine große Rolle: Um die eigenständige Handlungsfähigkeit zu sichern, gilt es, Verbindlichkeiten zu vermeiden, insbesondere solche, die sich aus dem ideologischen Überbau charismatischer Herrschaft ableiten lassen.

der Außertäglichkeit von der einzigartigen Person auf das Amt übertragen. Charisma wird damit zu einer sachlichen Qualität.

## **4.2 Weiterführende Modelle: Stigma und Risiko**

Auf diesem Weberschen Charisma-Modell basieren auch die weiterführenden Überlegungen von Autoren wie Lipp und Turner. Sie eignen sich in besonderer Weise, der hier aufgeworfenen Frage des „Einbaus“ von Charisma in Organisationen unter Bedingungen von organisationellem Wandel, Unsicherheitsbearbeitung und Innovation nachzugehen. So beschreibt Lipp (1993) mit der Umdeutung von Stigma in Charisma eine spezifische Ausgangssituation charismatischer Beziehungen, die zwar auf den ersten Blick gegen die etablierte Ordnung oder auch die organisationellen Vorgaben gerichtet ist, aber, wie wir sehen werden, auf Umwegen organisationell funktional werden kann. Turner (1995) interpretiert Charisma auf der Grundlage von Risikokalkulationen und Erfolgserwartungen, was Aufschluß über die Logik organisationaler Unsicherheitsbearbeitung durch Charisma gibt.

### **4.2.1 Stigma und Charisma**

Lipp (1993) analysiert, wie Krisen definiert und alte Ordnungen delegitimiert werden, indem gesellschaftlich marginalisierte Gruppen sozial zugeschriebene Stigmata in Charisma umdeuten. In Prozessen der Stigmatisierung wird Ungleichheit in Abweichung von Normalität umgedeutet und diese den Benachteiligten als Makel bzw. Defizit zugeschrieben. Eine charismatische Beziehung kann entstehen, indem vormals Marginalisierte diese Deutungsoperation wieder umkehren. Sie übernehmen ihr Stigma bewußt (Selbststigmatisierung) und definieren das Stigma und die zugrundeliegenden gesellschaftlichen Unterlegenheitsverhältnisse mit dem Ziel um, aus dem Stigma ein Zeichen von Auserwähltheit zu machen und die Vorzeichen sozialer Inferioritätsverhältnisse umzukehren. Gelingt es ihnen, Inferiorität in Exzellenz umzudeuten, so delegitimieren sie die gesellschaftlichen Instanzen, die über die Zuschreibung persönlicher Makel Herrschaft ausüben. Die damit etablierte neue Weltsicht begründet dann eine charismatische Beziehung, wenn die FührerIn sich erfolgreich als diejenige etabliert, die über diese neue Weltsicht verfügt.

### **4.2.2 Charisma und Risiko**

Turners risikofundierte Interpretation des Charismabegriffs (1995) setzt an der Frage der Erfolgserwartungen an. Die charismatische HeldIn ändert durch ihr Handeln jenseits

etablierter Erwartungsstrukturen die Parameter der Risikowahrnehmung anderer, indem sie sich selbst und damit den anderen eine „neue Welt von Möglichkeiten“ erschließt (Turner 1995, S. 79). Auf diese Weise bewirken die Taten der HeldIn beim Publikum eine innere Veränderung, die zur Gefolgschaft motiviert. „Die Veränderung liegt in den veränderten Risikoerwartungen begründet. Das Band zwischen Führer und Anhänger ist ein Band zwischen dem Akteur der Veränderung und dem Menschen, der verändert worden ist“ (S. 78). Eine charismatische Beziehung entsteht dann, wenn die Eröffnung neuer Möglichkeiten an die Person der HeldIn gebunden bleibt. Dann bleibt die Gefolgschaft an die Führungsbeziehung gefesselt.

An diesem Punkt wird deutlich, wie sich Charisma von anderen Autoritätsbeziehungen unterscheidet. Konstitutives Element einer idealtypischen pädagogischen Beziehung etwa ist es, den Geführten neue Erwartungen über ihre *eigenen* Handlungsmöglichkeiten in einer Weise zu eröffnen, die Asymmetrien zwischen Führenden und Geführten schrittweise aufhebt. Damit erweitern sich Handlungsspielräume auf der Ebene der Geführten. Führung beschränkt sich auf das Ermöglichen und Gewährleisten der Nutzung solcher Autonomiespielräume (*empowerment*). In der charismatischen Beziehung hingegen bleibt die Erschließung neuer Möglichkeiten an die Person der HeldIn gebunden.

Weil es bei Turner um die Veränderung von Möglichkeitserwartungen geht, besteht die Webersche Chance des Schwindens charismatischer Autorität darin, daß die neuen Möglichkeiten im Zeitverlauf zum Normalfall werden. Der Bewährungszwang der charismatischen FührerIn wird zum Zwang, die Erwartungen immer höher zu schrauben. Dies ist unter der Perspektive organisationsseitiger Macht und rationaler Kontrolle von Risiken prekär:

„Der charismatische Führer dankt nicht ab, auch wenn ihm das Wasser bis zum Halse steht. Präzise in seiner Bereitschaft zu sterben liegt ein Element seiner Stärke und seines Triumphes“ (Michels 1965, S. 130).

Gestützt wird dieser Mechanismus durch die „Logik des Mißlingens“ (Dörner 1987). Eben weil Risikoentscheidungen starke *commitments* einwerben, sinkt die Sensibilität gegenüber Problemen oder veränderten Umweltbedingungen. Das Motto ist: „Augen zu und durch“. „Die Folge besteht in Fehlerindifferenz und in bezug auf einmal durchgezogene Entscheidungen in einer Art Selbstfesselung“ mit dem Ergebnis einer „Rigiditätsfalle für das Bedauern von Entscheidungsfolgen“ (Japp 1992, S. 41 f.) und entsprechender Lernblockaden. Das Trajektkmodell von Charisma ist demnach folgendermaßen zu skizzieren: Eine charismatische FührerIn verläßt mit ihrer Gefolgschaft den Alltag der Regeln, Routinen und

Zuständigkeiten und der wohletablierten Kalküle des Möglichen und Unmöglichen. Sie mobilisiert über die Interessen hinaus die Leidenschaften der Beteiligten und richtet diese auf ein gemeinsames Ziel aus (das dann Vision heißt). Damit verläßt die charismatische Gruppe die Grenzen der Mitgliedschaftsrollen und läßt die in Organisationen üblicherweise geltenden Gegenseitigkeitsnormen des ökonomischen und sozialen Tauschs hinter sich. Auf diesem Wege soll die Gruppe zu neuen Höchstleistungen an Kreativität, Innovation, Beschleunigung und Einsatz aufbrechen. Zugespitzt auf die Führungs-/Gefolgschaftsbeziehung, wenn nicht gar auf die Person der FührerIn, werden sowohl die Unsicherheiten als auch die Regeln und Verkehrsformen der Organisation selbst gewissermaßen übersprungen.

### **4.3 Folgen charismatischer Trajekte: Das Einhegungsproblem**

Bezieht man diese Ausarbeitungen des Charismabegriffs auf die Organisation, so wird deutlich, daß Charisma in Organisationen die Probleme von Unsicherheit und Rigidität nicht löst, sondern verschiebt und damit neue Problem und Risiken schafft. Charismatische Führung basiert geradezu auf der Unberechenbarkeit und begrenzten Rationalität einer Person. Diese setzt organisationelle Routinen und Mechanismen der Handlungskoordination nach dem Motto „ich aber sage Euch“ außer Kraft und wird damit zur zentralen Risikoquelle für die Organisation. In der Zeitdimension stellt sich weiterhin die Frage nach dem Bestand, der nunmehr an die Frage gebunden ist, wie lange es einer als charismatisch konstruierten Führungsperson gelingen kann, in einer weiterhin turbulenten Umwelt bei steigenden Einsätzen für ihre Gefolgschaft wahrnehmbar erfolgreich zu agieren und dabei einen außeralltäglichen Zustand zu erhalten. Wenn dies gelingt, dann nur um den Preis, sich in der Rigiditätsfalle zu verfangen.

Für eine Organisation ist es damit hochriskant und geradezu funktionswidrig, auf die „Stärken“ des organisierten Handelns zu verzichten oder sie einzuschränken, und sich in die Abhängigkeit von einer Person zu begeben (Weibler 1997). Die Virulenz dieses Problems kommt jedoch auf die Ansiedlung in der organisationellen Hierarchie an. Steht die charismatische FührerIn an der Spitze der Organisation, so richtet sich die gesamte Organisation auf ihre Führung aus. Die Inhalte der „Mission“ verlieren an Gewicht gegenüber der sie verkörpernden Person. Die Frage nach den Zwecken der Organisation unabhängig von den Zielen der FührerIn und den Kalkülen des Risikos einer solchen Abhängigkeit stellt sich dann organisationsintern nicht mehr. Sie stellt sich - letztlich als Bestandsfrage der Organisation - an dem Punkt, wo der Erfolg doch von den Austauschprozessen mit der Umwelt (bezogen auf Güter, Leistungen, aber auch Deutungen) abhängt und die FührerIn

nicht über diese Parameter verfügen kann: Im Falle eines Unternehmens am Markt, aber auch in der institutionellen Umwelt und besonders der medialen Beobachtung, Konstruktion und Demontage mutmaßlich charismatischer FührerInnen. So betrachtet, ist den *leadership*-AutorInnen durchaus zuzustimmen, wenn sie sich für eine alltagssprachliche Verwendung des Charisma-Begriffs entscheiden und darunter lediglich die Fähigkeit verstehen, Organisationsmitglieder in Prozessen organisationellen Wandels zu orientieren und zu motivieren.

Charismatische Führung im Sinne des Trajektmodells als Lösung der Unsicherheits- und Innovationsprobleme von Organisationen zu betrachten, basiert hingegen auf einer zentralen, gegenüber den Handlungs- und Innovationsmöglichkeiten von Organisationen resignativen Grundannahme: Die mutmaßlichen Vorteile von formaler Organisation an Rationalität, Strategiefähigkeit, Stabilität und Indifferenz gegenüber der Person scheitern an der Verarbeitung von Unsicherheit. Von diesen Formen der Handlungskoordination werden weder Leistungssteigerungen, noch Problemlösungen erwartet. Diese sollen vielmehr vom „ganz Anderen“ der Organisation kommen. Vom Charisma erhofft man sich also, was der formalen Organisation verwehrt ist: einen Quantensprung heraus aus Pfadabhängigkeiten und vorgängigen Strukturbildungen, eine fundamentale Transformation ohne lange Vorlaufzeit – konsequent gedacht mit dem Risiko der Selbstaufgabe der Organisation als Organisation. Wenn Organisationen dieses Risiko nicht eingehen wollen, stellt sich das Folgeproblem der Beschränkung oder Einhegung des Charisma. Es schließt an das Stichwort der Veralltäglichsung an, unter dem Weber die Linie vom genuinen hin zum institutionalisierten, entpersönlichten und versachlichten Charisma zieht,<sup>9</sup> stellt diese jedoch in den Zusammenhang organisationeller Bestandserhaltung.

Organisationstheoretisch könnte in Anlehnung an Brunsson (1989) eine Möglichkeit der Einhegung von Charisma darin liegen, das Wirken charismatischer Führungsbeziehungen vom Handeln und Entscheiden der Organisation abzukoppeln und auf das Feld des "talk" (Brunsson 1989) und der symbolischen Repräsentation zu verweisen. Dort können als charismatisch konstruierte FührerInnen neue Perspektiven entwickeln und *commitments* einwerben, ohne daß daraus unmittelbare Umsetzungszwänge für andere Teile der Organisation entstehen. Die Entoperationalisierung des Charismas versorgt dann das

---

<sup>9</sup> Damit ist nicht gemeint, daß Weber einen zwingenden Zusammenhang zwischen genuinem und institutionalisiertem Charisma aufmacht. Charisma kann einfach verschwinden oder in alltägliche, traditionale, legale Dauergebilde einmünden (Schluchter 1988, S. 549). Wenn allerdings der Prozeß der

Publikum und/oder die Mitglieder der Organisation mit ungerichteten Leistungs- und Orientierungsangeboten. Der Organisation bleibt das Problem, die daraus entstehenden und zunächst material ungedeckten Erwartungen einzulösen bzw. in entsprechende Veränderungsimpulse zu übersetzen. Eine solche Überlegung jedoch würde auf die Erwartung verzichten, durch charismatische Führungsbeziehungen Handeln zu initiieren. Dazu muß Charisma auf der Ebene von *action* wirken können, aber strukturell eingehegt werden. Hilfreich sind hier die Überlegungen Gebhardts (1993), der Prozesse der Institutionalisierung beschreibt, in denen Charisma räumlich oder zeitlich begrenzt und so in die jeweils umfassende institutionelle Struktur eingebaut wird. Mit den beiden Referenzfällen „Charisma als Lebensform“ (räumliche Begrenzung) und dem „Fest“ (zeitliche Begrenzung), setzt er an die Stelle der Linie vom genuinen zum institutionell gerahmten Charisma eine Dialektik von Institution und Charisma, um so spezifische Formen der Grenzüberschreitung bzw. -verwischung zu analysieren: Formen institutionalisierten Charismas sollen „im Alltag Außeralltägliches präsent halten, und zwar so, daß es die bestehende Ordnung nicht gefährdet“ (Gebhardt 1993, S. 50). Indem der Wirkungskreis des charismatischen Ereignisses begrenzt und kontrolliert wird, trägt seine revolutionäre Kraft zur Stabilisierung gegebener Ordnung bei.

## 5. Projekte als Charismaplattform

In Analogie zur räumlich begrenzten *Lebensform* und zum zeitlich begrenzten *Fest* eignet sich in Organisationen - so unsere These - das desgleichen zeitlich und sachlich begrenzte *Projekt* in besonderer Weise, charismatische Führung in Grenzen zu halten, aber eben dadurch auch zu ermöglichen. Das soll nun weder bedeuten, daß in Projekten ununterbrochen gefeiert wird, noch daß Projekte auf charismatische Führung angewiesen sind. Diese kann jedoch - gestützt durch die Organisationsform des Projekts - einige der Unsicherheiten der Ressourcenmobilisierung, Zielbestimmung und Einwerbung von *commitments* und Loyalitäten auf Zeit überspringen.

### 5.1 Projekte in Organisationen

Auch Projekte bearbeiten das in Kapitel 2.2 skizzierte Innovationsproblem von Organisationen. Sie werden in der industriesoziologischen und betriebswirtschaftlichen Literatur definiert als besondere Form intensiver Koordination besonderer Vorhaben auf

---

Veralltäglichung bzw. Institutionalisierung des genuinen Charisma in Gang gekommen ist, dann führt das zu dem skizzierten Transformationsprozeß, in dem das genuine Charisma ausgelöscht wird.

bestimmte Zeitdauer (vgl. z.B. Bühner 1996, S.202 ff.; Kieser/Kubicek 1992, S. 138 ff.). In Projekten werden neue Problemlösungen beschleunigt entwickelt, indem Organisationseinheiten quer zu überkommenen Strukturen gebildet und dazu Mitglieder mit unterschiedlichen Qualifikationen und Kompetenzen aus ihren bisherigen hierarchischen und arbeitsorganisatorischen Zusammenhängen herausgelöst werden. Auf diesem Weg werden Ressourcen und Wissensbestände neu kombiniert, um Innovationen zu generieren. Projekte kreieren also offene, aber gleichzeitig durch Zweckbestimmung und Befristung eingegrenzte Situationen, in denen Verantwortung und Risiko durch die Abkehr bzw. Aufhebung von formalen Entscheidungsstrukturen zunächst neu verteilt werden. Es entsteht idealerweise eine „flexible, fach- und funktionsübergreifende, tendenziell hierarchiegelöste und selbstgesteuerte, teamförmige, Kreativität und Innovation fördernde Organisationsform“ (Beckenbach/ v. Treeck 1994, S.127). Damit verbunden ist der erwünschte Rationalisierungseffekt, informelles Wissen der Beteiligten zu erschließen, zu rationalisieren und somit organisational verwertbar aufzuarbeiten (Wolf 1997).

Kontrolliert und begrenzt werden Projekte in der Organisation durch zeitliche und sachliche Vorgaben wie Termine, Rechenschaftspflichten und knappe Ressourcenausstattungen. Die delegierten Handlungs- und Autonomiespielräume bleiben also auf organisationelle Zwecksetzungen ausgerichtet, die nunmehr eigenverantwortlich und auf dem Wege der sozialen Kontrolle im Team verfolgt werden (Moldaschl 1998). Organisationelle Herrschaft also wird nicht zurückgenommen, sondern verschiebt sich auf Kontextsteuerung und die Kontrolle des Zusammenhangs von Regeln und Ressourcen (Clegg/Hardy 1996; Wolf 1997). Über die Delegation von Verantwortlichkeiten nach unten gewinnt sie noch an Legitimation. Projekte also bilden zunächst organisationsstrukturell unterdefinierte Räume, in denen das „etwas Andere“ der Organisation zur Geltung kommen und innovative Wirkung entfalten kann. Indem organisationale Herrschaft auf Kontextsteuerung begrenzt wird, ermöglichen Projekte andere Weisen der Koordination, sei es durch konsensorientierte Aushandlung oder eben durch die Orientierung an einer charismatischen Führungsperson. Umgekehrt kann die Entwicklung oder Akquisition eines Projekts über die Kombination von Ideen, Gelegenheiten und Partizipanten Züge einer charismatischen Tat aufweisen, die Fakten schafft, *commitments* einwirbt und Widerstände der Organisation überspringt.

Charismatische Beziehungen, Trajekte oder Momente in Projekten dürften sich insbesondere eignen, die Projektbeteiligten aus ihren vorgängigen Bindungen und Loyalitäten herauszulösen, die Gruppe als Kooperationszusammenhang zu konstituieren und zweckgerichtetes Handeln zu beschleunigen. Sie bieten eine Möglichkeit, das Paradox zu

überspringen, daß in Projekten „Kooperation auf Kommando“ (Moldaschl 1998, S. 209) gefordert wird.

Ortmann und Weltz (1992) weisen darauf hin, daß bestimmte innovative Projekte sich gewissermaßen subversiv „von unten“, als „U-Boote“ entwickeln. Solche inoffiziellen projektförmigen Vorhaben sind „im wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet“ (Weltz/Ortmann 1992, S. 49). Dabei ist vermutlich eine gewisse Akzentuierung der „widerständigen“ Seite eines Projekts für die Konstitution projektförmiger Kooperationsbeziehungen allgemein funktional. Indem die TeilnehmerInnen auch organisationsoffizielle Vorgaben umdefinieren und diesen Definitionsprozeß mit etwas Subversion anreichern und aufwerten, wird es für sie möglich, die Ziele des Projekts subjektiv bindend und handlungsleitend zu übernehmen.

Gleichzeitig setzen Projekte der entgrenzten Logik charismatischer Bewährungszwänge ein organisationell verträgliches Ende. Die zeitliche Befristung des organisationell verfügbaren „Ausnahmestands“ verhindert die Verselbständigung charismatischer Führung und die Inflationierung der Herausforderungen. Leistungen des Projekts werden so für die Organisation verwertbar unabhängig vom Scheiternsrisiko der charismatischen FührerIn. Insofern weisen Projekte und charismatische Führung eine strukturelle Affinität auf: Projekte können charismatische Führung in Organisationen ermöglichen, gerade indem sie sie einhegen. Umgekehrt mag Charisma nicht nur die Engagements und Leistungen der Projektbeteiligten mobilisieren, sondern Projekte selbst initiieren.

In den beiden folgenden Fallstudien kontrastieren wir ein Projekt, das einem vollständigen charismatischen Trajekt folgt, mit einem anderen, in dem sich Charisma auf Momente und „Taten“ beschränkt. Auf diesem Weg über die Empirie wird deutlich werden, daß charismatische Trajekte zwar kurzfristige Leistungssteigerungen hervorbringen, aber langfristig für die Mitglieder und die Organisation Anschluß- und Wiedereinbettungsprobleme erzeugen. Charismatische Momente hingegen können Leistungen und Bereitschaften erzeugen und zudem Handlungskompetenzen der Mitglieder mobilisieren, ohne sie zu „verheizen“.



## 5.2 „Die Seele einer neuen Maschine“: Entalltäglicung des Alltags

Ein Beispiel, in welchem Charisma im Projekt zentral ist, liefert Tracy Kidders Reportageroman über die Entwicklung eines neuen Computers (1984).<sup>10</sup> Das Beispiel mutet einigermaßen historisch an: Es geht um den Computerbau in der Ära vor dem PC Ende der 70er Jahre, eine Branche, die stark von heroischen Gründern, technischer Vielfalt, beginnender Professionalisierung und auch, zumindest in den USA, einer gewissen gegenkulturellen (Selbst-)Verortung geprägt war. Diese technologischen, organisationellen und kulturellen Besonderheiten der Branche zu diesem Zeitpunkt sind einzubeziehen, jedoch verweisen sie auf Probleme organisationeller Unsicherheit allgemein: die Verkürzung technischer Innovationszyklen, die Verschärfung der Konkurrenz, die Auflockerung herkömmlicher Organisationsstrukturen.

Die mythische Verdichtung und geradezu Überdeterminierung des Romans, in welcher Darstellung und Selbstdeutungen der Beteiligten ineinandergreifen und das Projekt schon zur Erzählung geworden ist, läßt selbstverständlich nur begrenzt Schlüsse auf den "realen" Prozeß hinter der Erzählung zu. Da jedoch, wie gesehen, Charisma eine Sache der Zuschreibung und des symbolischen Handelns ist, ist ein Beispiel des *organizational storytelling* (Czarniawska-Joerges 1995) besonders geeignet für eine Analyse in Begriffen des Charisma.<sup>11</sup>

Kidder schildert unter dem Titel „Die Seele einer neuen Maschine“ das Entwicklungsprojekt eines 32bit- Minicomputers bei Data General als das Abenteuer einer Gruppe von EntwicklerInnen im Kampf gegen die Widerstände der Organisation, die Tücken der Technik und die eigenen Leistungsgrenzen, das sich in zunehmender Distanz zum "normalen" Arbeits- und Alltagsleben abspielt. Für diese Abkopplung von der Umwelt ist insbesondere die charismatische Führung der Gruppe durch den Projektmanager Tom West bedeutsam.

---

<sup>10</sup> Er wurde von Johnson (1988) und Ortmann (1988) aus eher psychoanalytischer Sicht als Beispiel für die organisationelle Mobilisierung von Leidenschaften und Regressionswünschen im Interesse der Organisation untersucht. Während wir der Argumentation von Johnson weitgehend folgen, liegt hier der Akzent auf dem Stellenwert von Charisma in diesem Prozeß.

<sup>11</sup> Johnson (1988, S. 172 f.) arbeitet in seiner Interpretation zu Recht den Rückgriff des Romans auf insbesondere US-amerikanische Kultur- und Mythenbestände heraus, insbesondere den Westernmythos: Der Held kommt als geheimnisvoller Fremder in eine Gemeinschaft in der Krise. Er rettet die Gruppe, bleibt jedoch distanziert und verläßt nach getaner Arbeit die Gemeinschaft - und reitet in den Sonnenuntergang ... Das im Roman vorkommende Segelmotiv, mit dem Tom West eingeführt wird als der Mann, der das Boot durch den Sturm steuert und seine Freude daran hat, während alle anderen sich irgendwo festklammern, verweist u. E. jedoch weniger auf Odysseus, wie Johnson meint (ebda.), als auf Kapitän Ahab aus dem Roman „Moby Dick“ (Melville 1851/1992). Die Schattenseite der erfolgreichen Westerngeschichte bildet die Geschichte eines charismatischen Wahnsinnigen, der für seine Obsession (den Kampf mit dem weißen Wal) die Zerstörung des „Projekts“ in Kauf nimmt. In diesem literarischen Bezug wird deutlich, wie nahe Ermöglichung und existentielles Scheitern beieinanderliegen, welche Risiken in der Auslieferung eines Projekts an einen charismatischen Führer liegen.

Die Konstitution der Entwicklergruppe antwortet auf eine Organisationskrise. Der Hauptkonkurrent vom Data General (bei welchem der Data General-Gründer vorher beschäftigt war) hat das Unternehmen bei der Entwicklung einer neuen Rechnergeneration überraschend überholt und damit die Produkte der Konkurrenz wie auch die eigenen entwertet - zu einem Zeitpunkt, da Data General sich eher auf die Pflege der vorhandenen Produkte und eine interne Dezentralisierung konzentrierte. Angesichts dessen sah sich Data General gezwungen, die geplante neue Generation von Super-Minicomputern beschleunigt zu entwickeln.

Am Anfang des im Roman beschriebenen Entwicklungsprojekts stand eine „verlorene Schlacht“. Zunächst konkurrierten zwei Entwicklergruppen und Projekte intern. Die Gruppe, die regulär die neue Rechnergeneration entwickelte, wurde dabei von Boston in ein neueröffnetes Forschungslabor des Unternehmens nach North Carolina verlegt, wobei einige EntwicklerInnen es trotz der reizvollen Aufgabe vorzogen, in Boston zu bleiben. Dort stießen sie zu der Gruppe, die unter Leitung des späteren Projektmanagers Tom West die bisherige Produktlinie fortführen sollte. Mit der Ambition der Gruppe, damit gleichzeitig den Anschluß zur neuen Rechnergeneration herzustellen, geriet dieses Projekt in Konkurrenz zu der Gruppe in North Carolina. Explizit entschied sich in dieser Situation die Unternehmensleitung für das North-Carolina-Projekt. Die Bostoner Entwicklungsgruppe verfiel zunächst in Depression. Tom West gelang es, nunmehr unterhalb einer direkten Konkurrenz, eine mit der bisherigen Produktlinie kompatible Weiterentwicklung zu konzipieren, die dennoch hinreichend innovativ war, um der Entwicklergruppe als lohnendes Projekt zu erscheinen. Das erforderte eine mikropolitische Balanceleistung in der Darstellung des Projekts: „Einmal erschien das Projekt als überaus wichtig und glorreich, ein andermal als schiere Routine“ (Kidder 1984, S. 51).

Die Ausgangssituation also ist gekennzeichnet durch „äußere und innere Not“: Die Organisation steht unter Druck, ein neues Produkt zu entwickeln, um sich am Markt halten zu können, die Entwicklergruppe hat eine Zumutung an räumlicher Mobilität und eine Entwertung der eigenen technischen Ambition erfahren. Die Strategie der Innovation „unter der Hand“ gibt dem Projektmanager dabei die Möglichkeit, die eigene Gruppe gegen die Organisation zu mobilisieren, sie unter dem Motto „Zeigen wir denen mal, was wir können“ aufzuwiegeln (S. 113, vgl. Johnson 1988, S. 165 f.).

Damit wird - so Johnson - eine regressive Rekonstitution der Entwicklergruppe eingeleitet, die sich als "Zelle" von der Organisation abkapselt, ihre Umweltwahrnehmung auf eine Sicht

von „wir gegen die anderen“ hin entdifferenziert und existentielle Solidaritäten freisetzt.<sup>12</sup> Es wird sehr viel gearbeitet, eine eigene Sprache entwickelt sich, andere Lebensbereiche der Beschäftigten treten weit in den Hintergrund.

Eine zentrale Rolle spielen dabei zeitliche Selbstbindungen. Auf diesem Weg wird die Konkurrenz der Entwicklergruppen ausgetragen. Gleichzeitig wird die Wahrnehmung von Möglichkeiten verändert, entgrenzte Engagements werden eingeworben und emphatische Selbstzurechnungen dafür implementiert.

„Wenn eine Gruppe mit einer zweiten um das Recht kämpfte, eine neue Maschine zur Tür hinauszubringen, mußte man auch versprechen, noch schneller oder mindestens genau so schnell fertigzuwerden, wie von der Konkurrenzmannschaft versprochen. ‚Wenn wir überhaupt eine Chance haben wollen, müssen wir es in einem Jahr schaffen.‘ ... Das Versprechen, einen praktisch nicht einzuhaltenden Zeitplan zu erfüllen, war eine Art der Selbstverpflichtung . ... Sich zu verpflichten, setzte natürlich voraus, daß man um jeden Preis seine Maschine bauen und für den Erfolg alles tun will, was sich als notwendig erweisen mag. Dazu gehörten sehr viele Überstunden ohne Bezahlung“ (Kidder 1984, S. 114).

Damit werden "normale" Mitgliedschaftsrollen entgrenzt. Die Regeln und Verkehrsformen der normalen Organisation und des Alltags gelten in dieser Gruppe nicht mehr. Spielräume für reflexive Schleifen oder die Möglichkeit von Differenzerfahrungen außerhalb der Organisation entfallen einstweilen. Die Arbeit wird in einem Ausnahmezustand getan, und wenn es keine Krise gibt, wird eine erzeugt.

Am Anfang dieses Prozesses steht die explizite Zustimmung der Gruppenmitglieder zur Suspendierung gängiger Regeln und Normen des Arbeitens: Es geht darum, „voluntaristisch sich unrealistischen Verhältnissen ausdrücklich zu verschreiben“ (Johnson 1988, S. 168). Mit diesem Akt betreten die IngenieurInnen eine intransparente Welt aus „Nebel“ und „Spiegeln“ (Kidder 1984, S. 114). Die im Zitat beschriebenen „Regeln“ nämlich haben lediglich impliziten Charakter. Ein Kollege Wests meint, es gebe noch eine weitere Regel: „Nach diesen Regeln wird nie ausdrücklich verfahren“ (ebda.). Die Unsicherheit enger Zeitgrenzen, notwendiger und verfügbarer Ressourcen wird mithin unmittelbar und emotional erfahren. Auf diese Art werden „rationale“ Kalküle von Aufwand und Ergebnis unmöglich und durch totale Hingabe ersetzt.

---

<sup>12</sup> Das Vorbild für einen solchen Prozeß bilden militärische Kampfverbände im Krieg: „um ihre volle ... Schlagkraft zu entfalten, sieht [die militärische Organisation, die Aut.] sich genötigt, organisatorisch interne redundante (Kontroll)-Instanzen auf ein Minimum zu reduzieren, und funktionalen Einheiten, die eine 'echte' Funktion besitzen, werden Freiheiten zugestanden, die in Normalzeiten undenkbar wären“ (Johnson 1988, S. 155 f.).

Exakt diese Entalltäglicung des Alltags wird West von den Mitgliedern der Entwicklergruppe als charismatische Führung zugeschrieben:

„West hat einen Papiersack an Eclipse gehängt [d. h. in der Projektsprache, eine umständliche und unelegante Neuerung am Vorgängermodell vorgenommen, die Aut.] und daraus für eineinhalb Jahre das aufregendste Projekt im ganzen Haus gemacht, das Fesselndste in unserem Leben. Es ist nie langweilig gewesen“ (S. 269).

Er ist derjenige, der gegen die Organisation das Projekt ermöglicht und eine verschworene Gemeinschaft gestiftet hat und „seinetwegen“ nimmt manch einer die Belastungen in Kauf. Er verfügt die unrealistischen zeitlichen Bindungen und die dunklen Regeln, übt Druck aus und dramatisiert. Dazu gehört, daß er in der Sicht der Gruppe affektiv unzugänglich bleibt und als "kalt" und sozial geradezu inkompetent erlebt wird:

„Die Gruppenmitglieder bringen gemeinsam dem Führer Liebe (Wärme) entgegen, und diese Liebe wird mit Kälte quittiert, wobei diese Ungerechtigkeit für die Entstehung und Befestigung von auf Solidarität beruhenden Verhältnissen geradezu konstitutiv erscheint“ (Johnson 1988, S. 171).

Organisationssoziologisch betrachtet entspricht diese Asymmetrie der Aufhebung der in einer formalen Organisation herkömmlicherweise geltenden sozialen und ökonomischen Tauschbeziehungen. Auch hier also geht es um nicht weniger als alles. Und: Dem Führer wird diese Distanz wiederum als heroische Aufopferung zugutegehalten. Er ermöglicht das Projekt, verzichtet auf normale Arbeitsbeziehungen und stellt sich als Sündenbock zur Verfügung (S. 225 f.).

Die charismatische Rätselhaftigkeit und Kälte des Führers enthält dabei den Aspekt von Brunssonscher Handlungsrationaltät:

„Alles, was ein junger Konstrukteur von ihm zu hören bekam, war: ‚Ist richtig‘, ‚Ist falsch‘ oder ‚Nein, dafür haben wir keine Zeit‘“.

Der Grund dafür ist, wie einer der Konstrukteure später reflektiert, die Einsicht:

„[...] den idealen Entwurf gibt es nicht. Die meisten erfahrenen Computeringenieure [...] waren sich darin einig, daß diese schlichte Erkenntnis der erste Schritt auf dem Weg ist, Maschinen zur Tür hinauszubringen“ (Kidder 1984, S. 120).

Die zeitlichen Bindungen erzwingen und legitimieren also die Logik des *satisficing*, und die Verfügung über diese Logik wiederum trägt zum Charisma des Entscheiders bei.

Wer von den Beteiligten nicht unmittelbar im Entwicklungsprozeß involviert ist, betrachtet die charismatische Führung selbst als Inszenierung. Die Sekretärin der Gruppe meint: „Das ist wie bei einem schlechten Film. Man muß einfach wissen, wie das ausgeht. Ich muß erleben,

was Tom als nächstes macht“ (S. 61). Der Leiter der Softwareentwicklung stimmt ihr zu: „Das Ganze wäre totlangweilig, wenn ich das für irgendeinen anderen Menschen tun müßte, aber West ist ein interessanter Mann. Ich mache das vor allem seinetwegen“ (S. 106).

Die charismatische Führung also steht der Langeweile einer normalen Organisation, den Niederungen der Routine entgegen bzw. ist in der Lage, sie umzudefinieren. Freilich stützt sich das Charisma Wests nicht nur auf die Bereitschaften einer frustrierten Entwicklergruppe in einer Organisation unter Erfolgsdruck, sondern auch auf die professionskulturellen Normen und Leidenschaften der ComputerbauerInnen: „Es geht darum, eine Maschine, auf der dein Name steht, zur Tür hinauszubringen“ (S. 56 f.). Die Ermöglichung eines solchen Projekts und die Inkaufnahme der damit verbundenen Risiken des Scheiterns statten den Projektmanager schon mit einem Vorschuß an Charisma aus.

Umgekehrt wird die mögliche Willkür des charismatischen Führers dadurch begrenzt, daß letztlich aus den Aktivitäten der Entwicklungs“zelle“ ein funktionierender und verkaufbarer Computer zu entstehen hat. Das Trajekt eines Entwicklungsprojekts also unterstützt *und* begrenzt hier charismatische Führung und stellt das Charisma in den Dienst der Organisation. Es löst auch das Problem der Markierung des Endpunkts. Die Veralltäglicung des Charisma erspart man sich durch die Auflösung der erfolgreichen Gruppe. Bei allen Beteiligten mündet das Projekt in Enttäuschung, als die Leistung auf organisationsübliche Weise durch Geldprämien und Aktienoptionen honoriert wird. Das überrascht nicht, denn gemessen an außeralltäglichen Engagements und Hingabe an die Sache/den Führer kann die Anerkennung in organisationell normaler Gestalt nur als Entwertung erlebt werden. Die maßgeblichen Beteiligten verlassen die Organisation. Der charismatische Projektmanager Tom West, dem seine Kollegen auch ein plötzliches Verschwinden zugetraut hätten, bleibt beim Unternehmen, aber geht - mythenrecht - nach Japan.

### 5.3 Stigmatisierung und Aufwertung des Alltags

In der folgenden Fallskizze<sup>13</sup> eines Datenbankprojekts sind einerseits jene Elemente vorhanden, an denen - so Lipp (1993, s. Kap. 4.2.1) - die Etablierung charismatischer

---

<sup>13</sup> Das Projekt DaTel wurde untersucht im Rahmen des von der DFG geförderten Projekts „Transformation der Beschäftigungsverhältnisse bei der Deutschen Telekom AG“, das die Autorinnen zusammen mit Hanns-Georg Brose und Claudia Zenker durchführen. In diesem Projekt erforschen wir den institutionellen und organisationellen Wandel der Telekom und seine Wechselwirkungen mit den subjektiven und biographischen Dispositionen der Beschäftigten. Geführt wurden sowohl Experteninterviews als auch biographische Interviews mit im Projekt Beschäftigten. Die Namen des DaTel-Projekts und des Leiters sind selbstverständlich geändert. Aus Darstellungsgründen konzentrieren wir uns hier auf die Aussagen des Projektleiters, die durch die Deutungen seiner Mitarbeiter gestützt

Beziehungen ihren Anlaß findet: Eine Gruppe, die gute Gründe hat, sich stigmatisiert zu fühlen, ein Führer, der das Stigma aufwertet, die herrschende Instanz im Namen einer älteren Ordnung delegitimiert und eine entsprechende Krisendiagnose formuliert. Andererseits entwickelt sich aus dieser latent charismatischen Situation gerade keine charismatische Beziehungsdynamik. Das implizite Führungsmodell zielt hier auf Erweiterung und Verteidigung von Handlungsspielräumen aller Gruppenmitglieder, indem man über die Aufwertung begrenzter Verfügbarkeiten Leistungsbereitschaften erschließt.

Das Projekt DaTel unter Leitung von Herrn Heim bei der Telekom hat die Aufgabe, die Daten aller Bundespost/Telekomprodukte für einen bestimmten Kundenbereich in einer Datenbank zusammenzufassen, auf die der Vertrieb dann zurückgreifen kann. Dieses Projekt fügt sich in die Entwicklung eines übergreifenden Programmpaketes, das die gesamte Prozeßkette von der Akquisition bis zur Bereitstellung und Faktorisierung der Telekomprodukte steuern soll. Mitglieder des Projektteams sind ausschließlich Beamte und Arbeiter aus dem sogenannten Personalüberhang.

Die Definition des Personalüberhangs verweist auf die Art und Weise des organisationsweiten Stellenabbaus bei der Telekom.<sup>14</sup> Dabei sind betriebsbedingte Kündigungen im Beamtenbereich definitiv und im Bereich der Arbeiter und Angestellten bis zum Jahr 2000 tarifvertraglich ausgeschlossen. Im Tausch gegen die Beschäftigungssicherung müssen die Beschäftigten bundesweite Umsetzungen in Kauf nehmen.<sup>15</sup> In Folge dieser tariflichen Vereinbarung werden die mit der Privatisierung verbundenen Reorganisationsmaßnahmen vom Problem des Stellenabbaus ein Stück weit entkoppelt. Beschäftigte, deren Stelle wegfällt, werden auf einem internen zweiten Arbeitsmarkt beschäftigt.

Die Verweisung in den Personalüberhang entspricht einer Stigmatisierungserfahrung. Die Unkündbarkeit und die damit verbundenen personalpolitischen Restriktionen sind zunächst Probleme der Organisation, die ihr institutionell zugemutet werden. Indem Beschäftigte als Überhang definiert werden, rechnet die Organisation ihr institutionelles Problem *ad personam*

---

werden. Die Interviews mit den Mitarbeitern (z. B. T 2102, T 315) bestätigen, daß die hier beschriebene defensive Vergemeinschaftung die Abkopplung ihrer Arbeitssituation und ihrer Motivation von den Enttäuschungs- und Entwertungserfahrungen in der Organisation ermöglicht.

<sup>14</sup> Im Zuge der Privatisierung soll der Personalbestand von 230.000 in 1995 auf 170.000 Beschäftigte im Jahr 2000 gesenkt werden. Ende 1997 waren noch 191.000 Personen bei der Telekom beschäftigt.

<sup>15</sup> Die Mobilitätsanforderungen sind durch die Rücksichtnahme auf familiäre Verpflichtungen begrenzt. Während die Drohung mit der Versetzung „zur Auskunft nach Frankfurt/Oder“ den Beschäftigten sehr gegenwärtig ist, bemühen sich die Personalstellen, durch mehr oder minder formelle Vereinbarungen in der jeweiligen Region solche Mobilitätsanforderungen in Grenzen zu halten (Blutner et al. 1997).

zu. Die Beschäftigten selbst fühlen sich in Begriffen von Immobilismus, Leistungsdefiziten und Überflüssigkeit als „Dinosaurier“ und „alter Sack“ (T 315) stigmatisiert.

Jenseits der Stigmatisierungserfahrungen bietet diese Konstellation bestimmten, geschickt agierenden betrieblichen Akteuren auch Chancen. Unter Bedingungen von Reorganisation und Personalüberhängen, in denen fast alle Abteilungen unter Legitimationsdruck geraten, entsteht eine Konkurrenz betrieblicher Akteure um die Definition und Akquisition von Projekten. Dabei geht es nach dem *garbage can*-Prinzip (March/Olsen 1989) darum, bearbeitbare Probleme zu entdecken, überhängendes Personal einzusetzen, örtliche Präferenzen zu berücksichtigen und Profilierungschancen zu nutzen.

Die Projektgruppe DaTel nimmt sich eines Dauerproblems der Telekom an, nämlich der Integration der EDV-gestützten Aufbereitung produktbezogener Daten. Nachdem aufgrund der Produktvielfalt eine Lösung extern auf dem Markt nicht zu finden war, wird diese Aufgabe wieder an die Abteilung zurückverwiesen, in der Herr Heim, der spätere DaTel-Projektleiter, beschäftigt ist. Herrn Heim gelingt es, seinen eigenen Wunsch, am Ort zu bleiben, mit der Erschließung der personellen Ressource ortsgebundener Überhangbeschäftigter zu verbinden. Er führt seine Präferenz, das Problem der EDV-Integration und das in der Nähe vorhandene Personal in ein Angebot an die Organisation zusammen, das diese nicht ablehnen kann: Das Risiko ist gering, weil Beschäftigte eingesetzt werden, die man ohnehin beschäftigen muß. Der Bewährungsdruck für die Gruppe ist umso größer - zumal es intern konkurrierende Gruppen gibt.

Die Voraussetzung charismatischer Führung hat Herr Heim mit der „Tat“ geschaffen, das Projekt zu akquirieren und seinen Mitarbeitern die gewünschte Beschäftigungsgelegenheit am Ort zu beschaffen. Nachdem das Projekt aus der Taufe gehoben ist, bleibt ihm die Aufgabe, seine Gruppe, die gute Gründe für Demotivation und Apathie hätte, zu motivieren und die Handlungsblockaden zu lösen, die mit der Inferioritätserfahrung eines Überhangbeschäftigten verbunden sind. Dazu nimmt er den ersten Schritt der Umdeutungsoperation vom Stigma zur Aufwertung vor, indem er zunächst die Definitionsmacht der Organisation delegitimiert:

„Der Vorstand hat ja auch alles getan seinerzeit und tut es auch heute in vielen Bereichen noch, eigentlich seine Mitarbeiter in Mißgunst zu bringen. So Aussagen, die in der Presse stehen, ... die da heißen: wir müssen den faulen Beamtenladen mal auf Trab bringen und die Leistungsfähigkeit, Leistungswille und Moral sei sehr gering und - das trägt natürlich nicht gerade dazu bei, daß Bewerber in der Industrie gute Chancen haben. ... Das ist also eine Sache, die ich dem Unternehmen auch immer sehr stark verübel. Ich stell mir vor, die Firma Daimler-Benz würde sagen, unsere Mitarbeiter machen alle nur Mist, die bauen

Autos zusammen, die hinten und vorne nicht funktionieren“ (T 314, Zeile 260-272).

Das Beschäftigungsproblem der Beamten wird so als ein vom Telekom-Vorstand hausgemachtes dargestellt. In diese Delegitimierung sind auch der Reorganisationsprozeß insgesamt und die angestrebten Leitbilder eingeschlossen. Reorganisationsmaßnahmen beschreibt Herr Heim als willkürliche und teils schikanöse Veränderungsschübe, die „dem gesunden Menschenverstand zuwiderlaufen“, wobei das fortgesetzte „Hickhack“ zur Folge hat, daß es „an allen Ecken und Kanten [nicht klappt] und es [so] schlecht wie nie zuvor läuft“ (Zeile 610, 328, 227 f.). Überhaupt geht es in seiner Sicht bei den Reorganisationsmaßnahmen weniger darum, Prozesse zu optimieren, sondern vielmehr um blankes Machthandeln mit dem Ziel, durch „Zermürbungstaktik“ nach dem Prinzip „diese Person, die hetzen wir jetzt drei oder viermal hin und her“ Personal abzubauen (Zeile 510 ff.). Auch die vielgepriesene Kundenorientierung ist äußerliche Maskerade, die schlechte Arbeit zulasten des Kunden bemäntelt:

„Heute kommt es ja bloß darauf an, das möglichst effizient bereit zu stellen, ja, Hauptsache, es läuft und ... fällt nicht von der Wand bis der Monteur ... aus dem Haus ist“ (Zeile 1164 ff.).

Herr Heim nimmt seine Umdeutung im Namen einer älteren Ordnung (Sofsky/Paris 1994, S. 93) vor: Die alte Bundespost war das eigentlich kundenorientierte Unternehmen, das Leistungen zu guten und vor allem stabilen preislichen Konditionen auf hohem technischen Niveau verlässlich anbot. Auf dieser Grundlage setzt er der derzeit herrschenden Logik der *quick wins* eine Logik des langen Atems und Erfahrungswissens entgegen. Solche Kompetenzen sieht er als örtlich und sozial eingebettet und leitet damit die Aufwertung des immobilen Beamten ein. Das Bleiben am Ort gegen die Mobilitätsforderungen der Organisation gewährleistet die Kontinuität, die *eigentlich* zur erfolgreichen Reorganisation notwendig ist. Der Immobile trägt Sorge dafür, daß Leistungspotentiale nicht abwandern, sondern am richtigen Ort erhalten bleiben. Damit gelingt es Herrn Heim, den organisationsseitig bestimmten Nexus von Mobilität und Leistungsbereitschaft genau spiegelbildlich umzudeuten. Der Beamte, der bleibt und damit gleichzeitig seinen außerorganisationellen Interessen und Bindungen gerecht wird, dieser Fremdkörper in der vollmobilen Leistungsgesellschaft, ist der wahre Leistungsträger. Diese Aufwertung adressiert Herr Heim an seine Mitarbeiter. Er betont seine „Hochachtung“ vor den Kollegen, die eine „unheimlich hohe Leistungsbereitschaft“ haben und „absolut



überdurchschnittlich leistungsfähig sind“ (T 314, Zeile 837 ff.). Das Projekt ermöglicht es demnach, daß der „Potenzbereich“ der Organisation erhalten bleibt (Zeile 871).

Dieser nimmt sich im Rückgriff auf die Vorgeschichte geradezu heroisch aus: „Namhafte EDV-Entwickler“ konnten das Gesamtprojekt aufgrund seiner Komplexität nicht übernehmen, „der Weltmarktführer bekommt das nicht in den Griff“, und selbst „amerikanische Systeme“ wurden „eingestampft“ (Zeile 918). Über den Gründungsmythos in der Art von David gegen Goliath erschließt Herr Heim seiner Projektgruppe eine Selbstdeutung, die ihre Dequalifizierungserfahrungen und berufsbiographischen Einbrüche in einer Weise zu bearbeiten vermag, die Handeln ermöglicht. Die in der Projektgruppe Beschäftigten definieren ihre Aufgabe als anspruchsvolle und mit Hartnäckigkeit und Umsicht zu betreibende Informationsbeschaffung (T 2102, T 315). Von der widerständigen Delegitimierung organisationeller Vorgaben profitiert die Organisation unter Leistungs- wie auch Bindungsaspekten. Herrn Heims Sicht und die Sicht der Organisation befinden sich damit in einem Verhältnis des wechselseitig produktiven Mißverständnisses. Während er stolz darauf ist, „den Beweis angetreten zu haben, daß es auch anders geht“, schöpft die Organisation den Gewinn an Engagement ab, ohne die sie ermöglichende Lesart der heroischen Figur des immobilen Beamten zu teilen.

Obwohl die Elemente einer latent charismatischen Ausgangssituation versammelt sind, kommt es dennoch nicht zu einer charismatischen Beziehungsdynamik. Das Projekt zielt nicht auf Außeralltäglichkeit, sondern auf die Stabilisierung bedrohter Alltäglichkeit in und außerhalb der Organisation. Lokale Bezüge der Beschäftigten bleiben erhalten, und die Grenzen ihrer Verfügbarkeit für die Organisation werden ausdrücklich anerkannt. Im Projekt wird der organisationell entwertete Nexus zwischen Stabilität und Leistung wieder hergestellt. Der Kurzatmigkeit immer neuer Reorganisationsmaßnahmen und der Verfügung des permanenten Aufbruchs setzt Herr Heim das eigensinnige Trajekt von gegenwärtigem Engagement und Genießen des Erfolgs entgegen:

„Das ist ja alles ... nichts, was irgendwo Perspektive bietet, wo man sagt, man kann sich jetzt irgendwo auf einen Bereich konzentrieren und kann zumindest in einer überschaubaren Zeit von fünf Jahren, sagen wir jetzt mal, jetzt überblicken und ... sagen, ich engagier mich hier und kann die Früchte des Erfolges auch irgendwo ernten, das ist eigentlich ... ein Kernproblem“ (Zeile 363 ff.).

Die Form von Führung, die Herr Heim repräsentiert, übersetzt damit Stigmata nicht in Charisma, sondern in aktivistische Lebenspraxis, die Möglichkeiten des Handelns erschließt gerade indem sie begrenzte Verfügbarkeiten respektiert.

#### 5.4 Der Fallvergleich oder Warum ist Herr Heim kein charismatischer Führer?

Im Fallvergleich beider Projekte werden die Spezifika charismatischer Führung in Projekten deutlicher (s. Übersicht 1). Die Ausgangssituation bei Eclipse und DaTel ist ähnlich: Beide Arbeitsgruppen haben eine Entwertungserfahrung zu verbuchen, die bei Eclipse im Entzug des expliziten Innovationsauftrages bestand, bei den DaTel-Mitarbeitern in der stigmatisierenden Verweisung in den Personalüberhang. Beide Projektleiter akquirieren ihre Projekte mit gewisser mikropolitischen List gegenüber der Organisation, und die Akquisition kann als charismatische "Tat" der Eröffnung neuer Möglichkeiten für die Gruppenmitglieder im Sinne Turners (1995) betrachtet werden.

Übersicht 1: Die Projekte im Fallvergleich

	<b>Projekt Eclipse</b>	<b>Projekt DaTel</b>
<b>Ausgangssituation</b>	Entwertung	Stigmatisierung
<b>Innovationstyp</b>	Produktinnovation	Prozeßinnovation
<b>Projektkonstitution</b>	Umdefinition des Auftrags	Projektkonstitution per <i>garbage-can</i>
<b>Anbindung an Organisationszweck</b>	Eng	Lose
<b>Risikanz für Organisation</b>	Hoch	Niedrig
<b>Kultureller Bezug</b>	Professions/Branchenkultur	Ältere Ordnung Regionale Einbettung
<b>Vergemeinschaftung</b>	Exklusiv	Inklusiv
<b>Anspruch auf Exzellenz</b>	Offensiv	Defensiv
<b>Zeitperspektive</b>	Knapp befristet, gestützt durch Selbstbindung	(Angestrebt) langfristig
<b>Verfügbarkeit der Mitglieder</b>	Entgrenzt	Begrenzt
<b>Zurechnung</b>	Emphatisch inszenierte Selbstzurechnung	Fremdzurechnung
<b>Alltag</b>	Aufhebung	Gewährleistung

<b>Führung</b>	Charismatisch	Befähigung der Geführten
----------------	---------------	--------------------------

Unterschiedlich sind beide Projekte in ihrer Bedeutung für die Organisation. Die Entwicklung eines neuen Computers wird im Verlauf des Projekts zentral für Data General und kritisch für den Markterfolg. Der Aufbau einer integrierten Datenbank für Produkte und Dienstleistungen der Telekom hat eher den Charakter einer wünschenswerten Prozeßinnovation, die nützlich, aber nicht unabdingbar ist.

Die resultierenden Verklammerungen von interner Vergemeinschaftung und kulturellen Bezügen sind paradox: Eclipse schließt an die Normen und Deutungen der organisationsoffiziell anerkannten Professions- und Branchenkultur der Computerbauer an, doch vergemeinschaften sich die Entwickler subkulturell-exklusiv gegen die offizielle Organisation, indem sie den Anspruch auf wahre Exzellenz vertreten. Im Projekt DaTel bezieht man sich auf die in der Organisation insgesamt delegitimierten Standards der „alten Post“. Deren Exzellenz wird verteidigt, aber die Gruppenmitglieder möchten eigentlich mit diesen Deutungen ihren anerkannten Platz in der „neuen“ Telekom finden. Auf diesem Wege bleibt Herrn Heims Delegitimierung der neuen Ordnung inkonsequent. Er kann den Delegitimierungs-Vorsprung der Organisation, was die Entwertung seiner Orientierungen angeht, nicht aufholen.

Das macht deutlich, daß die Entwicklung von Charisma, der Bruch mit dem Alltäglichen und Gegebenen nicht voraussetzungslos sind. Das „ich aber sage Euch“ muß an vorhandene Deutungen und Überzeugungen anschließen können, und es braucht ein (möglicherweise imaginiertes, aber dennoch plausibles) Publikum außerhalb der Gefolgschaft, das bestätigt, daß etwa der Bau eines Computers, „auf dem dein Name steht“, eine außeralltägliche, bewunderungswürdige Tat ist. Daß hingegen von der Deutschen Bundespost Heldentaten zu berichten wären, würde voraussetzen, daß diese jemand hören will.

Nicht nur die Beziehungen der charismatischen Gruppe zur Organisation und zur Umwelt stehen einer charismatischen Entwicklung des DaTel-Projekts entgegen. Die Ordnung, in deren Rahmen Herr Heim seine Gruppe aufwertet, entzieht sich selbst der Charismatisierung. Die Logik langfristiger Zeitperspektiven, begrenzter Verfügbarkeiten und des Erhalts außerorganisationeller Bindungen und Erfahrungen ist dem Alltag verhaftet und wertet ihn auf. Wer die Früchte des Erfolgs ernten möchte, fügt diesen in eine gewissermaßen lebenszeitlich gerundete Bilanz ein. Diese Rückkehr in den Alltag gelingt im Eclipse-Projekt

nicht: Die Vorstellung, „alles“ gegeben zu haben, kann die schließliche Prämierung des Erfolgs durch die Organisation nur enttäuschend erscheinen lassen, denn Hingabe kann letztlich nicht angemessen honoriert werden.

## **6. Fazit: Charismatisch Führen oder innovativ Handeln**

Bezieht man sich auf Turners Konzept des Charisma als Erschließung neuer Möglichkeiten (1995, s. Kap. 4.2.2), so lassen sich anhand der Fallstudien Momente und Situationen identifizieren, in denen Charisma einer Organisation neue Impulse gibt. Ein Problem in die institutionelle Form eines Projekts zu bringen, es damit auch als lösbar zu definieren und dafür Ressourcen einzuwerben, ist als charismatische Tat zu werten. Ist der Impuls einmal gegeben, so muß sich nicht zwingend eine charismatische Beziehung daraus entwickeln, wie das DaTel-Projekt zeigt. Ein Anstoß durch innovatives Handeln ist jedoch nötig, um die vorhandenen Probleme, Personen und Ressourcen in Bewegung zu setzen.

Die Personalisierung oder Charismatisierung dieses innovativen Handelns überbrückt gleichzeitig das Problem, über einen organisationellen „Quantensprung“ hinweg Loyalitäten aufrechtzuerhalten. Werden „alte“ Routinen und Beziehungen aufgegeben, so ist damit in der Sozialdimension stets eine Statuspassage des Abschiednehmens und Sich-Neuorientierens verbunden (Tichy/Devanna 1986). Damit sich diese nicht zu einer Spirale der Entwertung und des Mißtrauens entwickelt, ehe neue Abläufe und Kooperationsbeziehungen etabliert sind, bedarf es robuster Loyalitäten. Werden diese übergangsweise von der Sache auf eine glaubwürdige Person übertragen, mag das der Organisation Akzeptanzspielräume eröffnen. Zur Glaubwürdigkeit kann es dabei sogar beitragen, wenn solche „einstweiligen CharismatikerInnen“ das „ganz Andere“ der Organisation repräsentieren. Dann können sie von deren möglichen Legitimationsverlusten profitieren und Loyalitäten auf diese Art „zwischenlagern“.

Insofern findet sich in den Fallstudien charismatische Führung im Sinne des funktionalen Modells, allerdings gewinnt dieses aus der Empirie einen spezifischen Akzent: Es ist weniger an Personen und Eigenschaften gebunden als an Situationen und Momente. Punktuelle charismatische Interventionen scheinen geeignet, in Organisationen Veränderungsimpulse zu geben, Handeln anzustoßen, Projekte zu konstituieren und dazu die Bereitschaften der Mitglieder zu erschließen. Zweifelhaft ist freilich, daß Organisationen solche charismatischen Momente und Situationen intendieren oder gar planen können (Weibler 1997). Vermutlich sind sie eher als Nebenfolgen organisationeller Strategien und Prozesse aufzufinden.

Riskanter ist es für Organisationen, sich auf charismatische Trajekte einzulassen, auch wenn diese weitere Leistungssteigerungen und Innovationen verheißen. Diese haben den Preis, daß die Organisationsmitglieder ihre eigene Handlungs- und Deutungskompetenz aufgeben, wenn das charismatische Trajekt erfordert, daß die Eröffnung neuer Möglichkeiten an die Unterwerfung unter die FührerIn gebunden ist (Turner 1995; Steyrer 1995). Ihrem eigenen Handeln können und dürfen die Geführten dann wenig zutrauen. Damit werden sowohl Problemwahrnehmungen als auch Lernchancen der einzelnen Mitglieder blockiert, und die zunächst entgrenzten *commitments* mögen am Ende des charismatischen Prozesses in „erlernte Hilflosigkeit“ umkippen.

Die Voraussetzung dafür, charismatische Führung im Sinne des Trajektmodells für notwendig zu halten, wäre im Umkehrschluß, daß man dem Handeln in Organisationen vergleichsweise wenig an Innovationsfähigkeit zutraut. Wenn es sich in routinisierter Reproduktion des Immergleichen erschöpft, muß der heilsame Schock, das Infragestellen und Neuformieren von außen kommen, also von außerhalb der Sphären des organisationellen Alltags. Charisma setzt einen unüberbrückbaren Graben zwischen Routine und Innovation voraus, um sich als alternativlosen Weg darzustellen, von der Routine zur Innovation zu springen. Damit wiederholt die Charismadiskussion eine der Voraussetzungen der Entstehung charismatischer Situationen: Eine möglichst dramatische Krise wird ausgemalt, traditionelle Verfahren werden delegitimiert und die Lösung - sei es auf eine Person, sei es auf eine Form von Führung - zugespitzt. Charismatisiert wird das Charisma selber.

Hingegen illustrieren die beiden hier vorgestellten Fälle die Grenzen der Gleichung von Innovation und Charisma gegenüber Routine und Alltag. Im Eclipse-Projekt werden auch die Beschränkungen der vom Charisma getragenen Innovation deutlich. Dort müssen ja längerfristige Kalküle gerade ausgeblendet werden, um die Prototypen zum festgelegten Zeitpunkt fertigzustellen. Die Leistungssteigerung in der Entwicklung hat den Preis der Problemexternalisierung: Sie ist unfähig, nachgelagerte Probleme etwa der Fertigungsplanung, des Vertriebs oder der Nutzung des neuen Computers zu antizipieren, also auf die Passungsfähigkeit des neuen Artefakts in nachgelagerte Handlungskontexte zu achten. Hier, am Punkt der Überführung von Innovationen in wiederum routinisierte Abläufe und Kontexte, kann die Wahrnehmungsblockade, die mit charismatischen Trajekten verbunden ist, kontraproduktiv werden. Das gilt umso mehr dann, wenn auf Käufermärkten die Erfolgchancen von Produktinnovationen von deren Anschlußfähigkeit an Anwenderbedürfnisse und damit von aufmerksamer Umweltbeobachtung abhängen.

Im DaTel-Projekt sind die Innovationschancen des alltäglich verwurzelten Handelns an eine gewisse Entkopplung der Gruppe von den Effizienz- und Wertschöpfungsbeitrags-Kriterien der Organisation gebunden. Diese ermöglicht jedoch erst kompetente Aufgabenerfüllung: Statt die Datenerfassung mechanisch zu betreiben, wie es schwerlich sachgerecht oder möglich wäre, recherchiert die DaTel-Gruppe aktiv, führt Informationen aus unterschiedlichen Quellen zusammen, interpretiert sie und bereitet sie auf.<sup>16</sup> Sie nimmt Bedacht auf die Unterstützung der zukünftigen NutzerInnen im Vertrieb und weist mit dieser Perspektive über den eigenen Alltag hinaus. Der immer auch kreative und potentiell innovative Charakter des alltäglichen Arbeitshandelns (vgl. Joas 1992) liefert die gewissermaßen materielle Grundlage für die Aufwertung des Alltags, die Herr Heim vornimmt, und umgekehrt unterstützt diese Selbstdeutung der DaTel-Gruppe innerhalb des Alltags die Nutzung der dort vorhandenen und erforderlichen Innovationsspielräume. Die Führung ist darauf gerichtet, die Nutzung dieser Innovationschancen des Handelns zu ermöglichen - im längerfristigen Interesse der Organisation, aber gegen deren „offizielle“ Selbstdeutung. Wo es also insbesondere bei Prozeßinnovationen um die Unterstützung der Entwicklung neuer Routinen geht und dazu vor- und nachgelagerte Perspektiven zu übernehmen sind, mögen die Kriterien kurzfristiger, bezifferbarer Erfolge in der Tat Innovationschancen verdecken.

Damit verweist der Fall DaTel trotz oder wegen seiner Marginalität in einer Organisation, die mit dem überkommenen Alltag zu brechen sucht, auf den (potentiell) innovativen Charakter des organisationellen Alltagshandelns, der über charismatische Momente und Situationen zu erschließen ist. Der Fall Eclipse beleuchtet *ex negativo* die Notwendigkeit, charismatisch aufgeladene Innovationen wieder in alltägliche Routinen einzubauen. Beide Überlegungen legen nahe, daß Organisationen und Projekte sich nicht dauerhaft aus dem Alltag verabschieden können, daß dies aber auch keine schlechte Nachricht ist. Die Empirie legt den Ausweg nahe, Innovation und Alltagshandeln einander theoretisch anzunähern und dem charismatischen Trajekt mit seiner außeralltäglich-revolutionären Innovationsverheißung die Innovationschancen des Alltagshandelns gegenüberzustellen.

Diese Chancen liegen darin, daß Routinen immer erst hergestellt werden müssen, daß Regeln anzuwenden und Situationen zu definieren sind (Waldenfels 1990; Joas 1992; Beckert 1997). Wenn der organisationelle Alltag selbst immer wieder Anlässe für Innovationen bietet und im

---

<sup>16</sup> Zum tendenziell ausgeblendeten, innovativen Charakter des Arbeitshandelns bei der Datenbankerstellung s. Suchman (1994); Hammel (1998), zum innovativen Charakter der alltäglichen Technikimplementation und Nutzung Holtgrewe (1997).

Handeln die Möglichkeit der Innovation schon angelegt ist, dann gibt es Alternativen zum charismatischen Bruch mit dem Alltäglichen. Kleinere Quantensprünge binden sich an Momente und Situationen, in denen Regeln in Frage gestellt und Strukturen verändert werden. Charisma in Begriffen von Kreativität auf den Boden des Handelns zurückzuholen (Joas 1992), öffnet den Alltag für innovative Impulse und läßt deren Wiedereinbindung in alltägliches Handeln auf undramatischem Wege zu. Zur Führung gehört dann die Funktion, Innovationsspielräume in die gewünschte Richtung auszuweiten, Gelegenheiten zu ergreifen, Kreativität zu ermöglichen und zu entwickeln, die Ergebnisse anzuerkennen, als *facilitator* und Coach zu wirken (Katzenbach/Smith 1993; Hentze/Kammel 1996; Jaeger 1997). Dem charismatischen Trajekt mit seiner Dialektik aus heroischer Möglichkeitsüberschreitung und Regression steht so ein Modell charismatischer Situationen und Momente gegenüber, aus denen heraus die erweiterten Möglichkeiten demokratisierend-evolutionär wieder an die Geführten zurückzuspielen sind.

### **Literatur:**

- Argyris, Ch./Schön, D. A. (1978): *Organizational Learning: A Theory in Action Perspective*. Reading, Mass.
- Bass, B. M. (1985): *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York.
- Beckenbach, N./van Treeck, W. (1994): Projektmanagement flexibler Automatisierung als Lernprozeß. In: Beckenbach, N./van Treeck, W. (Hrsg.): *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit*. Göttingen, S. 119 – 138.
- Beckert, J. (1997): *Grenzen des Marktes*. Frankfurt/Main, New York.
- Berger, U. (1988): Rationalität, Macht und Mythen. In: Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.): *Mikropolitik*. Opladen, S. 115 - 130.
- Blättel-Mink, B. (1997): Elemente einer sozioökonomischen Theorie der Innovation. In: Blättel-Mink, B./Renn, O. (Hrsg.): *Zwischen Akteur und System*. Opladen, S. 19 – 37.
- Blättel-Mink, B./Renn, O. (Hrsg.) (1997): *Zwischen Akteur und System*. Opladen.
- Blutner, D. (1996): *Organisationsentwicklung unter genuiner Unsicherheit*. (= Forschungsberichte der AG TRAP 9). Berlin.
- Blutner, D./Brose, H.-G./Holtgrewe, U./Wagner, G. (1997): *Transformation der Beschäftigungsverhältnisse bei der Deutschen Telekom AG*. Zwischenbericht an die DFG. Duisburg.
- Brose, H.-G. (1994): Dimensionen einer reflexiven Ökonomie der Zeit. In: Beckenbach, N./van Treeck, W. (Hrsg.): *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit*. Göttingen, S. 209 - 226.
- Brunsson, N. (1985): *The Irrational Organization*. Chichester u. a.

- Brunsson, N. (1989): *The Organization of Hypocrisy*. Chichester u. a.
- Bryman, A. (1996): *Leadership in Organizations*. In: Clegg, S. R./Hardy, C./Nord, W. R. (Hrsg.): *Handbook of Organization Studies*. London u. a., S. 270 - 292.
- Bühner, R. (1996): *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*. München/Wien.
- Burns, J. M. (1978): *Leadership*. New York.
- Busskamp, W. (1995): *Organisation und Sinnstiftung*. Essen.
- Cavalli, L. (1993): *Charisma, Gemeinde und Bewegung*. In: Gebhardt; W./Zingerle, A./Ebertz, M. N. (Hrsg.): *Charisma*. Berlin/New York, S. 33 - 46.
- Clegg, S. R./Hardy, C. (1996): *Some Dare Call It Power*. In: Clegg, S. R./Hardy, C./Nord, W. R. (Hrsg.): *Handbook of Organization Studies*. London u. a., S. 622 – 641
- Conger, J. A./Kanungo, R. N. (Hrsg.) (1988): *Charismatic Leadership*. San Francisco/London.
- Conger, J. A. (1989): *The Charismatic Leader*. San Francisco.
- Conger, J. A. (1991): *Inspiring Others: The Language of Leadership*. In: *Academy of Management Executive* 6, S. 31 - 45
- Czarniawska-Joerges, B. (1995): *Narration or Science? Collapsing the Distinction*. In: *Organization Science* 2 (1), S. 11 - 33.
- Dörner, D. (1987): *Die Logik des Mißlingens*. Reinbek.
- Dougherty, D. (1996): *Organizing for Innovation*. In: Clegg, S. R./Hardy, C./Nord, W. R. (Hrsg.): *Handbook of Organization Studies*. London u. a., S. 424 – 439.
- Elbaek, U. (1993): *Chaospiloten*. In: *gdi-impuls* 2/1993, S. 56 - 64.
- Elster, J. (1987): *Subversion der Rationalität*. Frankfurt/Main/New York.
- Gebhardt, W. (1993): *Charisma und Ordnung*. In: Gebhardt; W./Zingerle, A./Ebertz, M. N. (Hrsg.): *Charisma*. Berlin/New York, S. 47 - 68.
- Giddens, A. (1988): *Die Konstitution der Gesellschaft*. Frankfurt/Main/New York.
- Groys, B. (1997): *Technik im Archiv*. In: Bechmann, G./ Rammert, W. (Hrsg.): *Jahrbuch Technik und Gesellschaft* 9. Frankfurt/Main, New York, S. 15 – 32.
- Hammel, M. (1998): *Participation in Software Development with Female Clerical Workers: Reflections on a Recent Project*. Contribution to the International Conference on „Rationalisation, Organization, Gender“. October 8<sup>th</sup> – 11<sup>th</sup> 1998. Dortmund.
- Hardy, C./Leiba-O’Sullivan, S. (1998): *The Power Behind Empowerment: Implications for Research and Practice*. In: *human relations* 51, S. 451 – 483
- Hauschildt, J. (1989): *Promotoren und Champions: die treibenden Kräfte hinter der Innovation*. In: *Technologie & Management* 4, S. 11 – 15.
- Hauschildt, J. (1997): *Innovationsmanagement*. München.
- Hauschildt, J./Schewe, G. (1997): *Gatekeeper und Promotoren*. In: *Die Betriebswirtschaft* 57, S. 506 – 516.



- Hentze, J./Kammel, A. (1996): Benötigen Organisationen charismatische Führung? In: Zeitschrift für Führung und Organisation 65 (2), S. 68 - 72.
- Holtgrewe, U. (1997): Frauen zwischen Zuarbeit und Eigensinn. Berlin.
- Jaeger, D. (1997): Die strategische Bedeutung der Meister für das lernende Unternehmen. In: Institut für Arbeit und Technik-Jahrbuch 1996/1997. Gelsenkirchen, S. 150 - 167.
- Japp, K.-P. (1992): Selbstverstärkungseffekte riskanter Entscheidungen. In: Zeitschrift für Soziologie 22, S. 31 - 48.
- Joas, H. (1992): Die Kreativität des Handelns. Frankfurt/Main.
- Johnson, G. (1988): Organisationskrise und Gruppenregression: Anmerkungen zu Kidders „Die Seele einer neuen Maschine“. In: Krafft, A./Ortmann, G. (Hrsg.): Computer und Psyche. Frankfurt/Main, S. 147 - 184.
- Kanter, R. M. (1983): The Change Masters. New York.
- Katzenbach, J. R./Smith, D. K. (1993): The Wisdom of Teams. Boston, Mass.
- Kidder, T. (1984): Die Seele einer neuen Maschine. Reinbek.
- Kieser, A./Kubicek, H. (1992): Organisation. 3. Aufl. New York.
- Law, J. (1987): Technology and Heterogenous Engineering: The Case of the Portuguese Expansion. In: Bijker, W. E./Hughes, Th. P./Pinch, T. (Hrsg.): The Social Construction of Technological Systems. Cambridge, Mass., S. 111 - 134.
- Lepsius, M. R. (1993): Das Modell der charismatischen Herrschaft und seine Anwendbarkeit auf den „Führerstaat“ Adolf Hitlers. In: ders.: Demokratie in Deutschland. Göttingen, S. 95 - 118.
- Lindblom, Ch. E. 1959: The Science of Muddling Through. In: Public Administration Review 19, S. 79 - 88.
- Lipp, W. (1993): Charisma - Schuld und Gnade. In: Gebhardt, W./Zingerle, A./Ebertz, M. N. (Hrsg.): Charisma. Berlin/New York, S. 15 - 32.
- Lockwood, D. (1979): Sozialintegration und Systemintegration. In: Zapf, W. (Hrsg.): Theorien des sozialen Wandels. Königstein, Ts., S. 124 - 137.
- Luhmann, N. (1964): Funktion und Folgen formaler Organisation. Berlin.
- Maccoby, M. (1977): Gewinner um jeden Preis. Reinbek.
- March, J./Olsen, J. P. (1989): Rediscovering Institutions. New York.
- Meindl, J. R. (1993): Re-inventing Leadership. In: Murnighan, J. K. (Hrsg.): Social Psychology in Organizations. Englewood Cliffs, N. J., S. 89 - 118.
- Melville, H. (1992): Moby Dick. London.
- Meyer, J. W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology 83, S. 340 - 363.
- Michels, R. (1965): First Lectures on Political Sociology. New York.

- Mintzberg, H. (1989): Mintzberg über Management. Wiesbaden.
- Mintzberg, H./ McHugh, A. (1985): Strategy Formation in an Adhocracy. In: Administrative Science Quarterly 30, S. 160-197
- Moldaschl, M. (1998): Internalisierung des Marktes. In: IfS/INIFES/ISF/SOFI (Hrsg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung '97. Berlin, S. 197 – 250.
- Nadler, D. A./Tushman, M. L. (1990): Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. In: California Management Review 32, S. 77 - 97.
- Neuberger, O. (1995): Führen und geführt werden. 5. Aufl. Stuttgart.
- Ortmann, G. (1988): Prothesengötter, Gottesanbeter-Computer und das andere der Vernunft. In: Krafft, A./Ortmann, G. (Hrsg.): Computer und Psyche. Frankfurt/Main, S. 9 - 26.
- Ortmann, G./Sydow, J./Windeler, A. (1997): Organisation als reflexive Strukturation. In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation. Opladen, S. 315 - 354.
- Peters, T. J./Waterman, R. H. (1992): In Search of Excellence. New York.
- Pfeffer, J. (1977): The Ambiguity of Leadership. In: Academy of Management Review 2, S. 104 - 112.
- Rammert, W. (1988): Das Innovationsdilemma. Opladen.
- Rammert, W. (1997): Innovation im Netz. In: Soziale Welt 48, S. 397 – 416.
- Ross, L. (1977): The Intuitive Psychologist and his Shortcomings: Distortions in the Attribution Process. In: Berkowitz, L. (Hrsg.): Advances in Experimental Social Psychology 10. New York/London.
- Schluchter, W. (1985): Einleitung: Max Webers Analyse des antiken Christentums. In: ders. (Hrsg.): Max Webers Sicht des antiken Christentums. Frankfurt/Main, S. 11-71.
- Schluchter, W. (1988): Umbildungen des Charismas. In: ders.: Religion und Lebensführung 2. Frankfurt/Main, S. 535-554.
- Schmiede, R. (1996): Informatisierung, Formalisierung und kapitalistische Produktionsweise. In: ders. (Hrsg.): Virtuelle Arbeitswelten. Berlin, S. 15 - 47.
- Steyrer, J. (1995): Charisma in Organisationen. Frankfurt/Main, New York.
- Suchman, L. (1994): Supporting Articulation Work: Aspects of a Feminist Practice of Technology Production. In: Adam, A./Emms, J./Green, E./Owen, J. (Hrsg.): Women, Work, and Computerization. Amsterdam u. a., S. 7 - 22.
- Tichy, N. M./Devanna M. A. (1986): The Transformational Leader. New York u. a.
- Türk, K. (1995): "Die Organisation der Welt". Opladen.
- Tushman, M.L./Nadler, D.A. (1986): Communication and Technical Roles in R&D Laboratories: An Information Processing Approach. In: Dean, B.V./Goldhar, J.L. (Hrsg.): Management of Research and Innovation. Amsterdam, S.91 - 112.
- Turner, S. (1995): Charisma und Gehorsam. In: Berliner Journal für Soziologie 5, S. 67 - 87.

- Waldenfels, B: (1990): Der Stachel des Fremden. Frankfurt/Main.
- Weber, M. (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. 7. Aufl. Tübingen.
- Weibler, J. (1997): Unternehmenssteuerung durch charismatische Führungspersönlichkeiten?  
In: Zeitschrift für Führung und Organisation 66 (1), S. 27 - 32.
- Weick, K. E. (1995): Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, Cal. u. a.
- Wiesenthal, H. (1990): Unsicherheit und Multiple-Self-Identität. (= MPIFG-discussion paper 90/2). Köln.
- Wiesenthal, H. (1995): Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen: Literaturreport und Ergänzungsvorschlag. In: Zeitschrift für Soziologie 24, S. 137 – 155.
- Wolf, H. (1997): Das dezentrale Unternehmen als imaginäre Institution. In: Soziale Welt 48, S. 207 - 224.
- Zingerle, A. (1993): Theoretische Probleme und Perspektiven der Charisma-Forschung: Ein kritischer Rückblick. In: Gebhardt; W./Zingerle, A./Ebertz, M. N. (Hrsg.): Charisma. Berlin/New York, S. 249 - 266.

Dipl.-Soz. Doris Blutner  
Dr. Ursula Holtgrewe  
Fach Soziologie, FB 1  
Gerhard-Mercator-Universität Duisburg  
Lotharstraße 65  
D-47048 Duisburg

Dipl.-Soz. Gabriele Wagner  
Graduiertenkolleg „Geschlechterverhältnis und sozialer Wandel“  
Universität Dortmund  
HDZ  
Vogelpothsweg 78  
D-44227 Dortmund