

# LEUCHTENDES VORBILD

## Glanz und Gloria

Welche Führungskraft hätte nicht gerne Charisma? Damit ginge alles viel leichter. Die gute Nachricht: Das lässt sich erlernen.

→ VON JULIA SOBAINSKY

**W**arum machen sich Führungskräfte heute mehr Gedanken um Führung, obwohl man meinen könnte, zu diesem Thema sei schon längst alles gesagt und geschrieben?

In Zeiten rascher Veränderungen müssen Arbeitnehmer damit rechnen, mehr als einmal in ihrem Leben den Beruf zu wechseln. Unternehmen fusionieren, Strukturen verändern sich ununterbrochen, Chefs und Mitarbeiter müssen sich ständig entwickeln. Dank Internet und moderner Medien eilt einem der Ruf mitunter schneller voraus, als einem lieb sein kann. Der geschützte Raum von einst hat sich aufgelöst, oder besser: in eine Art öffentliche Plattform gewandelt. Auftritte werden per Video festgehalten und sind über YouTube und Co. auch noch Jahre später für jeden anzusehen. Zudem: Employer Branding ist für Unternehmen mittlerweile ein wichtiges Thema – will man doch auch zukünftig Top-Bewerber für das eigene Unternehmen interessieren. Und das geht nur mit einem entsprechend guten Ruf.

Führung ist also im Laufe der Jahre nicht nur weitaus komplexer geworden, sondern auch öffentlicher. Heute reicht es nicht mehr, nach Gutdünken zu führen. Schlechte Führung wird ebenso dokumentiert wie Unternehmen, die sich positiv abheben.

### ZEITGEMÄSS FÜHREN

Mitarbeiter wollen heute respektiert und wahrgenommen werden. Sie wollen eigenständiger arbeiten, sich entwickeln und gehört werden.

Das transaktionale Führungsmodell von einst ist nicht mehr zeitgemäss, es entspricht nicht mehr den Erwartungen der Mitarbeiter. Kaum jemand will heute noch stur Anweisungen befolgen – und wenn doch, dann mit Freundlichkeit und Respekt.

Die sogenannte «charismatisch-transformationale Führung» bietet eine Lösung, die jede Führungskraft und jedes Unternehmen für sich nutzen kann. Hinter dem sperrigen Namen verbirgt sich eine Führungsform, die in respektvoller Weise alle Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse berücksichtigt. Transformational steht für verändernd, eine Führungsform, die besonders gut greift, wenn es auch im Unternehmen um Veränderungen geht. Mit Charisma ist eine besondere Ausstrahlung gemeint. Die Führungskraft fasziniert und inspiriert die Mitarbeiter zu Commitment und hoher Leistung. Und wie Forschungsergebnisse beweisen, wächst die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit diesem Konzept enorm, die Führungskräfte selbst sind ebenfalls glücklicher. Ziele werden im höchsten Mass

### Seminar-Tipp

Julia Sobainsky wird beim Leadership Symposium «Faszination Führung» der ZfU International Business School einen Beitrag zum Thema «Schauspielkunst in der Führung» liefern.

**Wann:** 25. 11. 2015 in Regensdorf/ZH  
**Infos unter** → [www.zfu.ch/fda-4.htm](http://www.zfu.ch/fda-4.htm)

durch die Mitarbeiter verinnerlicht und mit Freude und Verantwortungsbewusstsein umgesetzt. Selbst in schwierigen Zeiten bekommt eine charismatisch-transformationale Führungskraft das Commitment der Mitarbeiter. Unternehmen und Mitarbeiter profitieren gleichermaßen.

### CHARISMA IST NICHT ANGEBOREN

Doch ist eine charismatische Führung nicht Menschen vorbehalten, die über natürliches Charisma verfügen? Nein, dieser Glaube basiert auf zwei Missverständnissen.

Erstens: Charisma ist keine persönliche Eigenschaft, sondern eine Zuschreibung. Niemand kann von sich selbst behaupten, charismatisch zu sein – das muss man den anderen überlassen. Darüber hinaus kann sich die Zuschreibung jederzeit ändern. Empfindet man heute einen Menschen als charismatisch, ändert sich das, sobald er sich anders verhält oder sich das Verhältnis zur Person wandelt. Charisma lässt sich als aussergewöhnliche Ausstrahlung definieren, die eine grössere Anzahl anderer Menschen starke Gefühle empfinden lässt.

Zweitens: In einigen Lexika wird Charisma nach wie vor als «Gottesgeschenk» bezeichnet. Das impliziert, dass Charisma nicht erlernbar, sondern angeboren sei. Das Gegenteil ist der Fall. Natürlich gibt es Menschen mit Charaktermerkmalen, die eine Zuschreibung von Charisma erleichtern. Jedoch handelt es sich viel eher um erlerntes Verhalten – sei es durch Erziehung, durch Erfahrung geprägt oder schlicht in Persönlichkeitsentwicklung erarbeitet.

### DIE INGREDIENTEN

Soziologen haben ermittelt, welche Verhaltensweisen und persönlichen Eigenschaften zur Zuschreibung von Charisma führen. Es handelt sich grösstenteils um erlernbare Eigenschaften. Natürlich fällt es den einen etwas leichter, grundsätzlich kann sich aber jeder diese Dinge aneignen und sie in einem gewissen Mass leben. Die Elemente, aus denen Charisma besteht, kann man in vier grosse Bereiche einteilen.

■ **Mind:** Zum einen gibt es den Bereich des Geistes. Hier geht es darum, was Menschen über sich und andere sowie über die jeweilige Situation denken. Wichtig sind Mut und Visionen, das Wissen, wie Status zwischen Menschen entsteht, wie Menschen ticken, was sie lieben, was sie verabscheuen. Wie Sympathie entsteht, welche Ängste Menschen haben und warum sie gerne jemandem nachfolgen. Im Mind-Bereich ist auch die Ethik angesiedelt: Das Bewusstsein darüber, wie Charisma einzusetzen ist, welche Verantwortung es mit sich bringt.

■ **Body:** Der zweite Bereich ist das, was als Erstes sichtbar ist: das Äussere. Denken Sie hier an Körper, Körpersprache, Körperspannung, Rhetorik, Stimme und Aussehen.

■ **Awareness:** Generell steht der Begriff für Bewusstsein oder Bewusstheit. Ich möchte ihn noch etwas weiter fassen: Es geht um ein inneres Gespür für den anderen Menschen, den emotionalen Quotienten, die innere Haltung. Denn die wird immer dafür verantwortlich sein, wie ich einem anderen Menschen gegenüber trete. Wie berechnend mein Tun wirkt oder wie ehrlich.

Skifahrer in der Nähe von Engelberg



«Bei einer Führungskraft, die als charismatisch wahrgenommen wird, fühlen sich die Mitarbeiter ernst genommen und unterstützt»

Julia Sobainsky

■ **Unterstützende Faktoren:** Bei der vierten Komponente handelt es sich um Dinge wie Kleidung, Inszenierung, Statussymbole und Ähnliches. Sie wird – wie Awareness – gerne unterschätzt, gilt sie doch als oberflächlich. Wir aber vergessen gerne, wie grob unser Gehirn mitunter kategorisiert. Doch für den ersten Eindruck sind diese äusseren Faktoren nicht unerheblich.

### VORBILD AUF AUGENHÖHE

Bei einer Führungskraft, die als charismatisch wahrgenommen wird, fühlen sich die Mitarbeiter ernst genommen und unterstützt. Die Idee «Führungskraft als Coach des Mitarbeiters» spielt hier eine Rolle. Chefs, die so führen, fordern viel und fördern viel. Sie erwarten selbstständiges Denken und sehen im Mitarbeiter ein Gegenüber auf Augenhöhe. Trotzdem haben sie eine Vorbildfunktion, stehen mutig in der ersten Reihe, geben Orientierung, sind im besten Fall visionär. Die Mitarbeiter vertrauen der Führungskraft, weil sie wissen, dass diese jederzeit fair denkt und handelt. Aus diesem Grund erweisen sich Change-Prozesse auch als weniger problematisch, als man zuerst annehmen könnte. Das bestehende Vertrauensverhältnis sorgt dafür, dass sogar unpopuläre Entscheidungen von den Mitarbeitern mitgetragen werden.

Kann man charismatisch-transformationale Führung in Unternehmen so einfach implementieren? Die Antwort ist ein klares Ja! Denn Führungskräfte haben es selbst in der Hand, als charismatisch wahrgenommen zu werden und eine solche Führung zu leben. Die hier beschriebene Form wird in Zukunft an Popularität gewinnen, auch wenn sie nicht eben an einem Wochenende zu erlernen ist, sondern sich die Führungskräfte auf einen prozessualen Weg begeben. Denn unter dem Strich erleichtert sie vieles. Alle profitieren: die Unternehmen, die Mitarbeiter und die Führungskräfte selbst. ←