



„Charismatische Führungskräfte erzeugen Mut und Zuversicht in ihren Teams.“

Michael Paschen, Geschäftsführer der Profil M Beratung für Human Resources Management in Wermelskirchen. Kontakt: Michael.Paschen@Profil-M.de

All das klingt simpel – und hat so gar nichts von dem Zauber, den der Begriff Charisma ausstrahlt. Es prickelt nicht. Weswegen der Spiegel auch bemängelt, dass die göttliche Gnadengabe meist schnöde herunterdividiert werde auf technische Anweisungen für den Berufsalltag. Tatsächlich ist das Charisma-Phänomen komplizierter und nicht ohne weiteres als Technik praktikierbar, entzieht es sich doch der eigenen Kontrolle. Ob jemand Charisma hat oder nicht, darüber entscheidet nämlich allein der Empfänger.

„Charisma ist keine Persönlichkeitseigenschaft. Charismatisch kann man nur in den Augen anderer sein“, unterstreicht Michael Paschen. Das Ganze funktioniert nach einem Schlüssel-Schloss-Prinzip, erklärt der Psychologe: „Mitarbeiter haben Erwartungen und Wünsche, die sie auf ihre Führungskraft projizieren. Das ist das Schloss.“ Kommt die Führungskraft diesen Erwartungen entgegen, dann ist das laut Paschen der Schlüssel, der sie charismatisch macht. Je nach Bedürfnis des Mitarbeiters könne die Führungskraft dabei eine oder mehrere Rollen einnehmen:

Charisma-Zunder: Bedürfnisse erfüllen und Erwartungen übertreffen

- ▶ 1. Die Führungskraft kann für Mitarbeiter mit wenig Selbstvertrauen und einem umso größeren Bedürfnis nach Lob ein Selbstwertstifter sein – indem sie die Mitarbeiter schätzt und ihnen das Gefühl vermittelt, anerkannt zu werden.
- ▶ 2. Sie kann als Mutter-/Vaterfigur dienen, indem sie Hilfe, Unterstützung und Nähe vermittelt.
- ▶ 3. Die Führungskraft kann Mitarbeitern, die nach Halt und Ordnung verlangen, Sta-

bilität und Strukturen geben und so die Funktion einer Ordnungsmacht einnehmen.

▶ 4. Sie kann Mitarbeitern spannende neue Horizonte und Weiterbildungsmöglichkeiten bieten, um auf diese Weise das Bedürfnis nach Abenteuer zu erfüllen.

„Wenn eine Führungskraft das herausragende Bedürfnis eines Mitarbeiters erfüllt, entsteht ein charismatischer Beziehungsvertrag“, erklärt Paschen das psychologische Geflecht, das zur Entwicklung von Charisma beiträgt. Es ist ein wechselseitiges Geben und Nehmen: Die Bedürfniserfüllung der Führungskraft hat zur Konsequenz, dass der Mitarbeiter der Führungskraft folgt. Er strengt sich für sie an, damit sein Bedürfnis weiter befriedigt wird.

Neben den individuellen Erwartungen der Mitarbeiter in puncto Bedürfnisbefriedigung haben Mitarbeiter allgemeine Erwartungen an ihre Führungskraft. Sie haben eine Vorstellung, was eine Führungskraft generell ausmacht – und das Ausmaß, inwieweit die Führungskraft dieser Rollenvorstellungen entspricht, schlägt sich ebenfalls auf ihr Charisma-Kapital nieder. Das ist das Ergebnis der Charisma-Forschung durch Johannes Steyrer von der WU Wirtschaftsuniversität Wien. Der Professor an der Abteilung für verhaltenswissen-

Charisma kommt von Charakter

Charisma fällt nicht vom Himmel. Es entsteht durch überzeugende, integre Führungsarbeit. Es ist da, wenn Mitarbeiter plötzlich stolz auf ihren Chef sind, und wenn sie das auch zeigen. Vor allem durch Loyalität und gute Leistungen.

Charisma kann man nicht erlernen. Den Weg dorthin schon. Bei Neulands Academy for Modern Leadership.

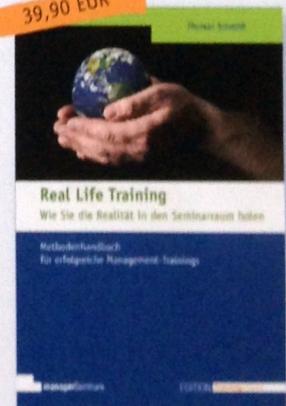


NEULANDS Fon +49 661 93414-0
ACADEMY info@neulands-academy.de
for Modern Leadership www.neulands-academy.de

NEU

Real Life Training

39,90 EUR*



Thomas Schmidt
Real Life Training
Wie Sie die Realität in den Seminarraum holen – Methodenhandbuch
2013, kt., 368 S.
ISBN 978-3-941965-50-8
Ladenpreis: 49,90 EUR
Bestell-Nr.: tb-10185
www.managerSeminare.de/tb/tb-10185

* Sonderpreis von 39,90 EUR gilt exklusiv für Abonnenten von **Training aktuell**.

Jetzt abonnieren:
trainingaktuell.de/abonnement

schafflich orientiertes Management führt aus: „Von einer Führungskraft erwarten die Mitarbeiter z.B., dass sie engagiert, entschlossen und informiert ist. Will eine Führungskraft als charismatisch wahrgenommen werden, muss sie diesen normativen Rollenerwartungen nicht nur entsprechen, sondern sie sogar übererfüllen.“ Das bedeutet: Charisma entsteht, wenn eine Führungskraft nicht nur engagiert ist, sondern leidenschaftlich, wenn sie nicht bloß entschlossen ist, sondern hartnäckig, nicht nur informiert, sondern über Einzelheiten im Bilde (vgl. Kasten S. 62). Den Grund, weshalb charismatische Führung mehr erfor-

dert als State-of-the-Art-Verhalten, fasst Steyrer so in Worte: „Wer nur der Norm entspricht, wirkt eben nur normal.“

Crisis and Change: Die Aktionsfelder von Charismatikern

Zusätzlich zu dem Grad, inwieweit eine Führungskraft im Auge des Betrachters ihrer Rolle entspricht sowie die Bedürfnisse des Betrachters befriedigt, hängt die charismatische Wirkung von einem weiteren äußeren Faktor ab: der Situation, in der sich das Unternehmen befindet. Charisma kommt besonders in Krisen des Unternehmens und

bei Change-Prozessen. Denn die Charisma-Experten zu verstehen, denn dann sind die Menschen meist unsicher. In diesem Zustand wünschen sie sich umso mehr Ordnung, Unterstützung und Wertschätzung. „Sie haben also besonders stark ausgeprägte Bedürfnisse, die sie besonders ansprechbar auf eine charismatische Ausstrahlung machen“, erläutert Michael Paschen.

„Durch Charisma kann die emotionale Reaktion der Mitarbeiter so kanalisiert werden, dass daraus Kraft zur gemeinsamen Zielerreichung erwächst“, führt Psychologe Paschen weiter aus. Barack Obama hat es vorgemacht mit seinem vorbildlichen Krisenmanagement im Verlauf des Wirbelsturms Sandy. Er gab den Weg vor, und die Menschen packten an, räumten Sandberge aus ihren Häusern und waren anschließend sogar noch begeistert, als der Präsident sie für eine positive Zukunft Amerikas in Mitverantwortung zog, indem er sagte: „Der Wandel seid Ihr! Wir schaffen es – aber nur zusammen!“

Charisma-Trainings: Was sich wirklich lernen lässt

Kein Seminar verwandelt eine Maus in einen Mr. Obama. Dennoch verdienen Charisma-Trainings ihren Namen – helfen sie doch, die nötige Basis zu schaffen, auf der Charisma erwachsen kann. Die Arbeit an den unverzichtbaren Charisma-Voraussetzungen dreht sich im Wesentlichen um sechs Punkte:

- 1. Selbstwertgefühl entwickeln.** Wer charismatisch erscheinen will, muss sich trauen und erlauben, sichtbar zu sein. Er muss den Gedanken verankern: Ich bin es wert, Wirkung auszuüben.
- 2. Eigene Wege einschlagen.** Charisma entwickelt sich fern vom Mainstream. Nur, wer auch mal aus der Rolle fällt, kann charismatisch wirken.
- 3. Empathie entfalten.** Da Charisma nur im Auge des Betrachters entsteht, zählt es, mit anderen Menschen in Kontakt zu treten. Es ist wichtig, sich für sie zu interessieren, sich in sie einzufühlen und zu erspüren: Was braucht mein Gegenüber?
- 4. Eine Vision verkörpern.** „Das Beste liegt noch vor uns!“ – Charismatiker haben eine Botschaft, eine Vision, ein Ziel. Aus diesem Ziel saugen sie ihre Überzeugungskraft.
- 5. Den richtigen Ort aufsuchen.** Um charismatisch zu wirken, müssen die Werte, für die man steht, zu den Werten der Umgebung passen.
- 6. Wirkungsvoll kommunizieren.** Schließlich bestimmen Kommunikationsmerkmale wie Körpersprache, Mimik und Stimmlage über den charismatischen Eindruck. Dabei gilt: Es gibt keine Gesten, die per se charismatisch wirken. Jeder muss seine eigene, passende Form eines ansprechenden Auftritts finden.

Inwieweit kann Charisma trainiert werden?

Letztlich sind es also Situation und Empfänger, die darüber entscheiden, ob jemand charismatisch wirkt. Doch die Führungskraft kann die Weichen dafür stellen, dass diese Entscheidung positiv ausfällt. Erforderlich hierzu: einige Eigenschaften und Basisfaktoren, auf denen sich Charisma aufbaut. Dabei brauchen einem die meisten dieser Komponenten nicht angeboren zu sein – sie lassen sich per Training entwickeln. Auf sie fokussieren daher auch jene Seminare und Coachings, die unter der Überschrift „Charisma-Training“ oder „Charisma-Coaching“ angeboten werden. Der Spiegel dürfte daher schief liegen, wenn er ernüchert urteilt: „Hier erfährt man vielleicht, wie man einen Vogelkäfig baut, aber nicht, wie man fliegt.“ In Wahrheit vermitteln fundierte Charisma-Trainings zwar tatsächlich nicht das Fliegen – aber sie bauen die Startbahn, von der aus sich abheben lässt: hinauf zu charismatischen Zauberflügen. Im Einzelnen geht es um diese Inhalte:

► **Selbstwertgefühl haben und zeigen.** „Charismatiker sind eher selbstbewusst und extrovertiert“, sagt Trainerin und Coach Martina Schmidt-Tanger. Denn erstens kann nur, wer von sich und seiner Sache überzeugt ist, auch andere überzeugen. Zweitens ist Selbstvertrauen wichtig, weil man präsent und sichtbar sein muss, um charismatisch zu wirken. Genau hierin sieht Schmidt-Tanger jedoch eine Krux. „Denn

„Charisma ist kontextabhängig. Kaum jemand wirkt überall gleichermaßen charismatisch.“

Martina Schmidt-Tanger, Wirtschaftspsychologin und Inhaberin von NLP professional und CCC professional, Münster. Kontakt: mst@schmidt-tanger.de



Leserbefragung: Charisma

Benötigen wir charismatische Führungskräfte?

Ja, besonders in Change-Prozessen und Krisenzeiten sind Charismatiker gefragt, die mit ihrer positiven Ausstrahlung Mut wecken und Angst nehmen.	66 %
Ja, durch Charisma kann eine Führungskraft ihre Mitarbeiter stärker motivieren.	50 %
Es kommt darauf an, zu welchem Zweck Charisma eingesetzt wird.	40 %
Charisma darf keine Rolle spielen, Führungskräfte sollten durch ihre Leistung und Kompetenz führen, nicht durch Charisma.	8 %
Nein, Charisma blendet und täuscht über tatsächliche Fähigkeiten und Leistungen hinweg.	3 %
Nein, Charisma ist gefährlich: Charismatische Führungskräfte können Mitarbeiter leicht manipulieren.	1 %

Was braucht man, um Charisma auszustrahlen?

Souveränität: Wer charismatisch wirken will, sollte in sich gefestigt sein und Sicherheit ausstrahlen.	78 %
Mut: Wer sich nicht traut, eigene Wege zu gehen, kann kein Charisma entwickeln.	53 %
Empathie: Um positiv auf andere Menschen zu wirken, muss man sich in ihre Bedürfnisse und Denkweisen einfühlen können.	48 %
Eine ausgeprägte Persönlichkeit: Durchschnittscharaktere können nicht charismatisch sein.	34 %
Man muss sich gerne unter Menschen bewegen: Schüchternheit und Charisma schließen sich aus.	20 %
Geltungsdrang: Charisma hat nur, wem nicht egal ist, wie er wirkt.	6 %

Quelle: Umfrage in mangerSeminare 175, Oktober 2012, N = 83.

hierzulande gilt Zurückhaltung als besonders erstrebenswerte Eigenschaft“, meint die Psychologin aus Münster, die ein Buch mit dem Titel Charisma-Coaching geschrieben hat. „Viele, vor allem Frauen, haben deshalb eine Scheu vor der eigenen Präsenz.“ In ihren Charisma-Coachings hilft Schmidt-Tanger daher Führungskräften u.a. dabei, sich zu trauen und zu erlauben, sichtbar zu sein und keine Angst vor der eigenen Wirkung haben.

► Anders sein und dazu stehen.

Charismatiker trauen sich nicht nur, sichtbar zu sein – sie trauen sich auch, ihr Fähnchen nicht nach dem Wind zu hängen. „Charisma ist das Außeralltägliche“, betont Charisma-Forscher Johannes Steyrer. Wer sich jenseits der Norm bewegt, läuft zwar immer Gefahr, anzuecken oder ausgegrenzt zu werden. Doch wer charismatisch sein will, muss dies in Kauf nehmen. Auch dieser Punkt wird mitunter in Trainings thematisiert. ►

► **Interesse an Menschen und Empathie.** Da Charisma etwas ist, das nur im Auge des Betrachters existiert, tut sich jeder schwer damit, der menschenscheu ist. Vielmehr ist Aufgeschlossenheit essenziell für eine charismatische Wirkung. „Als Charismatiker muss man mit anderen Menschen in Kontakt treten und sich für sie interessieren“, sagt Martina Schmidt-Tanger. Darüber hinaus sei Empathie gefragt, das heißt: Eine charismatische Führungskraft fühlt sich in ihre Mitarbeiter ein und weiß, wie sie mit ihnen reden muss.

► **Eine Vision verkörpern.** Unwiderstehlich wird Charisma und Magnetwirkung entfaltet es, wenn die Führungskraft von einer Vision, einer Idee beseelt ist. Und wenn sie an Werte glaubt, die sie glaubhaft transportiert. „Aus seiner Botschaft saugt der Charismatiker seine Überzeugungskraft“, sagt HR-Berater Michael Paschen. Wenn eine Führungskraft beispielsweise die Kundenzufriedenheit deutlich erhöhen möchte, sieht sie typischerweise vor ihrem inneren Auge schon die glücklichen Kunden, sie sieht ihr Ziel und glaubt an dieses. Dieses Zutrauen überträgt sich dann auf die Mitarbeiter. Denn die überzeugte Führungskraft bringt mit ihrer

Überzeugung zugleich zum Ausdruck: Es geht. Wir können das. Wir haben die Fähigkeiten dazu. „Yes, we can!“

► **Am richtigen Ort sein.** Das, wofür die Führungskraft steht und woran sie glaubt, muss zudem zu den Werten ihrer Umgebung passen. Wer beispielsweise Geduld hochhält, wird in einem Umfeld, das auf Schnelligkeit setzt, nicht als charismatisch wahrgenommen. „Hätte der Dalai Lama als Wallstreet-Chef Charisma?“, fragt Martina Schmidt-Tanger provokativ. Sie gibt zu verstehen: „Charisma ist kontextabhängig. Kaum jemand wirkt überall gleichermaßen charismatisch.“ John Lennon sagte dazu: „Go where you can shine.“

► **Stimmig kommunizieren.** Schließlich bestimmen Kommunikationsmerkmale wie Körpersprache, Mimik und Stimmlage über den charismatischen Eindruck. „Zwar wird keiner durch die Arbeit an Körpersprache und Mimik über Nacht zum regelrechten Charismatiker. Aber eine gewisse Wirkung auf andere lässt sich hierdurch schon verbessern, und das auch sehr schnell“, verspricht Julia Sobainsky. Wie es geht, vermittelt sie in Trainings und in einem Buch. Der zentrale Punkt sei Selbstreflexion. Die Führungskraft muss sich fra-

gen, wie sie überhaupt auf ihre Mitarbeiter wirkt: Wie spreche ich mit meinen Mitarbeitern? Wie ist meine Körperhaltung? Meine Mimik? Meine Stimmlage? Faustregel: Es gibt keine Gesten oder Bewegungen, die per se charismatisch wirken. Jeder muss sich so verhalten, wie es zu ihm passt.

Integrität und Selbstkenntnis als Basis für den Funkenzauber

Wo auch immer Charisma-Trainer und Coaches zuerst ansetzen – eines versteht sich von selbst: Charisma ist nur eine Beigabe und kein alleiniges Führungsmittel. Es hat sich immer an die Kompetenz und das Wissen einer Führungskraft zu koppeln und darf sich nicht anschicken, dieses zu ersetzen. Kluge, kompetente Führungskräfte, die die Fähigkeit zur kritischen Selbstanalyse besitzen und darüber hinaus eine intakte Persönlichkeit mitbringen, dürften daher kaum Gefahr laufen, dass ihr Charisma in übersteigerten Narzissmus ausufert.

Solche integren Führungskräfte werden in der Forschung als „soziale Charismatiker“ bezeichnet. Sie nutzen ihr Charisma für andere – wie Barack Obama. Demgegenüber geht es „personalen Charismatikern“ nur um die eigene Macht und Eitelkeit. Das sind die Typen, die andere Menschen für die eigenen Zwecke manipulieren. Diese krankhaften Egomane, die die deutsche Geschichte nur zu gut kennt, sind die negative Seite des Charismas, aber nicht dessen Abbild. „Charisma ist weder gut noch schlecht, sondern wie ein Messer“, sagt Michael Paschen: „Es kommt darauf an, wer es in der Hand hat – und was er damit tut.“

Ganz klar: Charisma verlangt Umsicht und ein integriertes Selbstkonzept. Und fundierte Charisma-Trainings unterstützen dabei, genau das zu finden und sich über sich selbst klar zu werden. Das hat nichts damit zu tun, „den Bauch zu straffen, den Blick zu heben und eine Haselnuss mit den Pobacken zu knacken“, wie der Spiegel von den meisten Charisma-Trainings behauptet, die er denn auch als „seicht“ abkanzelt. Ernsthaftige Charisma-Coachings und -Trainings tauchen ab zu den Grundfragen: Wer bin ich, und wofür stehe ich? Das mag wenig magisch erscheinen, und nichts mit den Feuerfunken zu tun haben, die der Spiegel beschwört – doch ist Selbstkenntnis und Authentizität die solide Basis für eine charismatische Wirkung.

Sabrina Gerbrecht, Svenja Gloger ■

Service

Literaturtipps

► **Julia Sobainsky: Charisma. Wie Sie mit Ihrer Ausstrahlung glücklich und erfolgreich werden.** Allinti, Allschwil/St. Gallen 2011, 19,95 Euro.

Sobainsky erklärt in ihrem Buch, was Charisma ist und wie es entsteht. Nachdem sie mit vielen Vorurteilen zu dem Thema aufgeräumt hat, zeigt die Charisma-Trainierin detailliert, wie man sein eigenes Charisma optimiert.

► **Martina Schmidt-Tanger: Ausstrahlung lernen.** managerSeminare 147, April 2010, Coach-Supplement, S. 14-20, www.managerseminare.de/MS147AR12

Um charismatisch zu wirken, muss eine Führungskraft Blockaden überwinden und Präsenz zulassen. Wie das gelingt und dabei Charisma entsteht, erklärt die Psychologin in dem managerSeminare-Artikel. Der Text enthält die wichtigsten Botschaften aus ihrem Buch über „Charisma-Coaching“.

► **Eva B. Müller: Charisma. Mit Strategie und Persönlichkeit zum Erfolg.** Haufe, Freiburg/München 2012, 24,95 Euro.

Die Beraterin zeigt fünf Faktoren zur Stärkung des charismatischen Potenzials und liefert einen Aktionsplan, um anhand dieser Faktoren Charisma zu entwickeln. Abschließend geht sie auf die dunkle Seite von Charisma ein und erklärt, wie man vermeidet, Charisma unethisch einzusetzen.

► **Erich Dihmsmaier, Michael Paschen: Was steckt hinter dem gewissen Etwas?** managerSeminare 106, Januar 2007, S. 18-24, www.managerseminare.de/MS106AR02

Michael Paschen und Erich Dihmsmaier nähern sich dem Geheimnis des Charismas, indem sie aufzeigen, welche Mechanismen dazu führen, dass bestimmte Führungskräfte als charismatisch wahrgenommen werden. Die beiden Berater untersuchen das Charisma-Phänomen mit psychologischem Blick – und entwickeln verblüffende Thesen.