

Change Management (3) – Führungskräfte mit einer positiven Ausstrahlung und Wirkung gesucht

Zauberwort Charisma

Der Begriff Charisma stammt aus dem Griechischen und bedeutet so viel wie Gnadengabe. Doch ist Charisma wirklich nur eine Gabe, die man hat oder eben nicht? Und was genau ist Charisma? Eines steht fest: **Charismatische Führungskräfte sind zweifelsohne erfolgreicher.**

Meran – Allgemein wird Charisma mit „Ausstrahlung“ gleichgesetzt, und in der Wirtschaftspsychologie gelten charismatische Persönlichkeiten als Menschen, die sehr emotional sein können, die aber auch in der Lage sind, andere Menschen starke Gefühle erleben zu lassen und selbst weitestgehend immun sind gegenüber Einflüssen anderer charismatischer Menschen.

Nach jahrzehntelanger Forschung sind sich die Wissenschaftler weltweit weitestgehend einig, dass Charisma keine Persönlichkeitseigenschaft ist. Vielmehr ist es so, dass Menschen eine Person dann als charismatisch empfinden, wenn sie sich mit dieser Person identifizieren oder wenn sie glauben, dass sie Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten mit dieser Person haben. Demzufolge wird der Grad des Charismas einer Führungskraft meist durch Fremdbeschreibung anderer, z.B. durch Mitarbeiter, bestimmt. Charisma ist also etwas, das eher im Kopf des Betrachters entsteht als aus den Gegebenheiten der Realität.

Und so wird Charisma auch messbar! Obwohl Charisma in den Wirtschaftswissenschaften lange Zeit als obskure Erscheinung galt, gelang es 1987 in einer empirischen Studie, das Charisma anhand konkreter Verhaltensbeschreibungen messbar zu machen. Demnach werden Führungskräfte als charismatisch wahrgenommen, wenn sie über folgende fünf Merkmale verfügen:



1. Sie können eine überzeugende Vision vermitteln.
2. Sie erfüllen ihre Vorbildfunktion.
3. Sie inspirieren ihre Mitarbeiter zu besonderen Leistungen.
4. Sie entwickeln die persönlichen Stärken und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter weiter.
5. Sie können ihre Mitarbeiter zu eigenständigen, kreativen Problemlösungen anregen.

Seit einiger Zeit beschäftigt dieses Thema auch die Neurowissenschaft, und

in Experimenten konnte mithilfe der funktionellen Magnetresonanztomografie festgestellt werden, welche unterschiedlichen Gehirnareale aktiv werden – je nachdem ob man daran (im Experiment ging es um Glaubensfragen und die Einschätzung zum Charisma des Vorlesenden) glaubt oder nicht. Das Ergebnis war mit anderen Worten: Je stärker jemand eine andere Person als charismatisch empfindet, desto eher werden kritische Kontrollfunktionen des Verstandes gemindert.

Diese Eigenschaft war für uns Menschen in der evolutionären Entwicklung sinnvoll, um z.B. die Überlebenschancen des Einzelnen in der Gesamtgruppe zu erhöhen oder den Erfolg einer Gruppe gegenüber einer anderen zu ermöglichen. Andererseits kann diese Eigenschaft unseres Gehirns auch fatale Folgen haben, nämlich dann, wenn Menschen einem fanatischen Anführer blind folgen oder bereit sind, sogar sich selbst zu opfern.

Wir brauchen Vorbilder – Um uns selbst weiterzuentwickeln, brauchen wir von Kind auf Vorbilder. Da das Charisma einer Führungskraft von der Identifikation des Mitarbeiters lebt und nur so lange Wirkung hat, wie sich die Führungskraft bewährt, besteht die Kunst darin, die wahren Absichten eines charismatischen Menschen früh zu erkennen. Dann muss man entscheiden, ob diese Absichten für die eigenen Ziele und Wünsche positiv und wünschenswert sind und in der Folge, ob sie im Einklang mit den sozialen Werten und Normen unserer Gesellschaft stehen – oder zumindest, ob der Betroffene dies für die Entwicklung der Gesellschaft verantworten kann.

Kann man Charisma lernen? – Obwohl viele Menschen glauben, Charisma sei angeboren, stimmt dies nicht. Charisma ist wie Klavierspielen erlernbar, wobei Neigung und Talent natürlich förderlich sind. Wer fleißig übt, wird auch besser darin. Hier einige Tipps:

- **Entspannung:** Wer Angst oder Stress ausstrahlt, wird auf andere Menschen nicht charismatisch wirken. Ruhig und gelassen zu wirken – egal in welcher brenzlicher Situation (z.B. Konflikt, Zeitnot, Auftritt), ist daher wesentlicher Bestandteil einer charismatischen Persönlichkeit.
 - **Selbstbewusstsein:** Man soll von dem, was man sagt oder tut, selbst überzeugt sein.
 - **Emotionen und Empfindungen:** Seine eigenen Emotionen und Empfindungen wahrzunehmen und in angemessener Weise auch auszudrücken, formt Charisma.
 - **Nonverbale Sprache:** Auf die eigene Körpersprache achten und gezielt Blickkontakt zum Gesprächspartner halten; fester Händedruck statt laschem; mit der Stimme in Geschwindigkeit, Tonhöhe und Melodie variieren – aber Achtung: authentisch bleiben!
 - **Vordenken:** Kluge Menschen denken, bevor sie den Mund aufmachen. Erst wenn man sicher ist, dass das, was man sagen will, interessant, hilfreich, reizvoll oder witzig ist (Aufmerksamkeit des Hippocampus), sollte man sich zu Wort melden.
- Wer alle diese Tipps beachtet und umsetzt, und besonders, wer dies auch bei seinem Gegenüber tut, hat gute Chancen, charismatisch zu wirken. Der Erfolg besteht also aus dem WAS eine charismatische Person tun soll und WIE sie das umsetzt.

Petra Gamber

petra.gamber@powerfit.org

Autorin und Vortrag: Petra Gamber ist Trainerin für körperliche und mentale Fitness, Kommunikation und Bewusstseinsbildung aus Meran und Mitglied der Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement (AFNB) Südtirol. Diese veranstaltet am 3. Oktober im Hotel Four Points by Sheraton in Bozen zwei kostenlose Referate zum Thema Change Management. Nähere Angaben und Anmeldungen unter <http://www.afnb.at/index.php?id=51435> im Internet.