

# Charisma

ist kein deutsches Wort

**Was deutsche Führungskräfte und Politiker vom neuen US-Präsidenten lernen könnten – wenn sie wollten.**

**Von Julia Sobainsky, ECA Coach und Trainerin**

Der Begriff „Charisma“ hat hierzulande einen ähnlichen Ruf wie „Hypnoseshow“: Von beidem weiß man, dass was dran ist, es wirkt faszinierend, aber auch ein wenig unseriös.

Charismatische Führungspersönlichkeiten sind den Deutschen nicht zuletzt aufgrund unserer Historie schon etwas suspekt, Charisma gilt als Eigenschaft, die gleichermaßen Misstrauen und Faszination weckt.

Doch plötzlich hat das Wort ein klares Gesicht bekommen – auch in Deutschland. Genau genommen ein afroamerikanisches. Fast hört man den Seufzer der Erleichterung auch hier – mit Barack Obama hat Charisma auch in Deutschland ein wenig an Seriosität gewonnen.

Seit Obama in Berlin wie ein Popstar gefeiert wurde, machen sich Führungskräfte und auch der eine oder andere Politiker im stillen Kämmerlein vielleicht doch hin und wieder Gedanken, ob nicht was dran ist am großen Hype ums Thema Charisma. Denn eines ist kaum zu übersehen: Den Mann kannte vorher kaum einer. Er hat die ehemalige First Lady aus dem Rennen gekickt, die ihrerseits ebenfalls mit einigem Charisma aufwarten kann, und er hat die Herzen der Menschen im Sturm erobert.

„Präsident der Herzen“ könnte man ihn in Anlehnung an die „Königin der Herzen“ Lady Di betiteln, die ihrerseits auch als sehr charismatisch beschrieben wurde. Und, was ebenfalls nicht zu übersehen ist: Obama tut den Amerikanern gut. Das Ansehen der USA in der Welt wächst sofort, die Menschen, die wir in den Medien sehen, wirken glücklicher und hoffnungsvoller als zuvor.

Da ist es also diesem Noname ohne sonderlich faszinierende Wahlkampfinhalte gelungen, eine ganze Nation auf seine Seite zu ziehen. Und er wirkt dabei so, wie es sich jeder deutsche Firmenvorstand insgeheim sicherlich für sich selbst wünschen würde: Absolut authentisch und integer. Es scheint, als könne Charisma mehr als nur den Inhalt zu transportieren.

Kritiker wenden ein, dass Obama zur richtigen Zeit kam, sein Ruf nach einem Wechsel den Nerv der Zeit traf. Das ist kaum von der Hand zu weisen. Charismatikern haben oft den Sinn für den richtigen Moment!

**Die Fähigkeit eines Charismatikers ist es, Hoffnungen und Visionen in Worte zu kleiden.**

Aber ist es nicht auch genau die Fähigkeit des Charismatikers, die geheimen Wünsche der vielen Namenlosen zu formulieren und sie zu einer Vision zu formen? Gibt nicht seine Formulierung Motivation und Hoffnung? In seiner Rhetorik bedient er sich der gleichen Muster wie einst ein Martin Luther King oder ein Kennedy. Obama weiß, womit er Menschen packen kann. Wecken nicht seine Worte den Kampfgeist einer müde gewordenen Nation, die schon nicht mehr an den „Change“ zu glauben wagte?

Ist es nicht sinnvoller, Menschen mitzunehmen, anstatt gegen sie zu kämpfen? Natürlich könnte Obama postulieren, die Nation solle den Gürtel enger schnallen und sich auf die Rezession gefasst machen. Selbstverständlich könnte auch er den Menschen ernst ins Gesicht blicken und ihnen sagen, dass noch härtere Zeiten auf sie zukommen.

Frage: Ist es zielführend, die Menschen immer aufs Neue auf die drohenden Gefahren der Wirtschaftskrise hinzuweisen, oder ist es erträglicher und motivierender für die Bürger eines Landes, mit Motivation und Willen zum Erfolg zu kämpfen und eine Krise so nicht nur zu überstehen, sondern auch aktiv zu bewältigen?

Um Missverständnissen vorzubeugen: Es geht hier nicht um Augenwischerei. Informationen müssen beim Bürger ankommen. Dennoch erwarten wir von Führungskräften – auch von denen, die die Geschicke unseres

Landes lenken –, dass sie mit Mut und Zuversicht voranschreiten und nicht jammernd und nörgelnd der Bevölkerung das Fürchten lehren.

Kann es also sein, dass Obama schon deshalb charismatisch wirkt, weil er sich schon allein dadurch wohltuend von der Mehrzahl der Politiker und Führungskräfte abhebt, dass er den Menschen Hoffnung gibt und eine Vision vermittelt, die jedem Einzelnen Raum für seine Träume lässt? Immer wieder hebt er in seinen Ansprachen die Gemeinsamkeiten heraus, zeigt, dass nur die Zusammenarbeit aller in der Krise die Lösung bringt.

## **Charisma zeichnet sich durch Außeralltäglichkeit aus.**

Charismatiker sind in der Lage, andere Menschen intensive Emotionen empfinden zu lassen. Das Obama dies beherrscht, bezeugen zahllose Fernsehbilder. Die Menschen erleben Politik endlich wieder als etwas Großes, Bewegendes. Der Visionär vermittelt die Vision auf eine Art, die dem Gedanken und Traum jedes Menschen Platz lässt. Obamas Formulierungen waren nie zu konkret. Er hat den „Change“ postuliert. Und jeder konnte interpretieren, wie dieser Wechsel konkret zu sein hat. Ein kluger Zug der allzu konkrete Erwartungen vermeidet. Er kann sich so des Commitments der Bevölkerung sicher sein. Und er legt sich auf keine genaue Vorgehensweise fest. Er redet über Ergebnisse und Ziele, weniger über die Wege dorthin. Seine Gedanken formuliert er lösungs-, nicht problemorientiert.

Charisma ist immer etwas Außeralltägliches. Es ist das Salz in der Suppe des täglichen Einerleis, es ist der Schimmer der Faszination, des Seltenen und Besonderen. Obama bietet natürlich auch dies. Alleine durch seine Hautfarbe und sein gutes Aussehen wird ihm hier Vorsprung gewährt. Jedoch nutzt er auch diese Gaben nur unterstützend: Seine körperliche Präsenz, die Genauigkeit seiner Körpersprache, seine Körperspannung sind Faktoren, die auch deutsche Führungskräfte mit durchschnittlicherem Aussehen durchaus nutzbringend einsetzen könnten, so sie es denn wollten. Alleine scheint hier in den Köpfen noch nicht richtig angekommen zu sein, was eigentlich jeder, der mal ein Kommunikationsseminar besucht hat, schon lange weiß: Der Anteil der Sachinhalte beträgt im Kommunikationsprozess lächerliche sieben Prozent. Warum ignorieren unsere Politiker und Führungskräfte das?

Vielleicht weil sie der Einfachheit halber davon ausgehen, dass sie auch so verstanden werden? Vielleicht auch, weil viele sich ab einer bestimmten Position nicht mehr die Mühe machen, Inhalte kommunikationsgerecht aufzuarbeiten? Möglicherweise aber auch, weil sie verunsichert sind über die genaue Vorgehensweise der nonverbalen Verständigung? Verspüren sie womöglich Selbstzweifel über die von ihnen zu transportierenden Inhalte? Und fällt ihr Unvermögen nicht auch deshalb nicht auf, weil die anderen diese „weichen Faktoren“ ebenso wenig beherrschen?

## **Deutsche Politiker als charismatische Laiendarsteller?**

Wir kennen das, wenn eine Riege deutscher Politiker zusammen in einer Diskussion sitzt. Einer so uncharismatisch wie der andere. Da fällt die mangelnde Ausstrahlung nicht mal auf – insgesamt wirkt die Veranstaltung einfach langweilig. Das ficht den deutschen Politiker aber keineswegs an. Setzt man in diese Runde dann einen Charismatiker wie etwa einen Obama oder Kennedy, wirken die anderen plötzlich wie Laiendarsteller zwischen Profis.

Da wundert es nicht, wenn die Süddeutsche Zeitung im Januar nach einer Forsa-Umfrage titelt: „Deutsche wollen eigenen Obama. Drei von vier Bundesbürgern wünschen sich einen Politiker wie Obama auch hierzulande.“ Bleibt zu hoffen, dass deutsche Politiker die Ohren nicht auf Durchzug stellen und die Forsa-Ergebnisse ansehen.

## **Charisma ist erlernbar.**

Die Gründe, warum derlei einfachen Gesetzmäßigkeiten in Deutschland wenig Rechnung getragen wird, sind vermutlich so vielschichtig wie die Menschen, die davon betroffen sind. Dennoch täten Führungskräfte und Politiker auch hierzulande gut daran, an ihrem Charismafaktor zu feilen. Und charismatische Faktoren können von jedem erlernt werden.

Mag auch nicht jede Führungskraft und jeder Politiker gleich ein Obama werden, ist andererseits zu konstatieren, dass viele Führungskräfte und Politiker heute den Namen „Führungs-Kraft“ kaum verdienen. Zu sehr sind sie nur ausführende Organe; zu wenige Visionen, zu wenig Mut, zu wenig Verantwortungsbewusstsein kennzeichnen ihre Persönlichkeiten.

Eine sich immer schneller verändernde Welt verlangt oft nach raschen Entscheidungen in der Führungsetage. Um wie vieles leichter wäre es doch, das Commitment und die Unterstützung von Mitarbeitern auch bei unpopulären Entscheidungen zu bekommen? Wie viel schneller könnten Entscheidungen umgesetzt werden, wenn sich nicht immer wieder durch Unkongruenzen Widerstände ergeben würden? Wie viel Geld und Zeit könnte so gespart werden?

Und ist es nicht auch für Mitarbeiter leichter zu kämpfen, wenn ein Hoffnungsträger vorangeht? Ist es nicht leichter zu verzichten, wenn man nicht den Eindruck haben müsste, dass sich das, was man als Mitarbeiter einspart, ein anderer in die Taschen steckt? Kann Ehrlichkeit in Zeiten wie diesen überhaupt hoch genug bewertet werden?

## **Charismatische Führungskräfte wirken motivierend auf ihre Mitarbeiter.**

Denn das ist es auch, was Obama ausstrahlt: Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit. Man nimmt ihm ab, dass er bereit ist, für sein Land zu kämpfen.

Charisma motiviert. Eine charismatische Vision gibt den Menschen Hoffnung auf ein neues, besseres Dasein.

"Charismatische Führungspersönlichkeiten machen Menschen glücklich und das erklärt, warum Menschen sich von ihnen so angezogen fühlen", so Prof. Amir Erez von der University of Florida. Darum sind charismatische Manager auch ein Gewinn für jede Firma. Die Produktivität der Mitarbeiter steigert sich genauso wie deren Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbegeisterung (Yan Ling von der George Mason University in Fairfax, Virginia, und Kollegen in der Ausgabe 4/2008 des Journal of Applied Psychology.).

Dass motivierte Mitarbeiter zu größeren Leistungen willens und fähig sind, ist eine Binsenweisheit. Und dass erbrachte Leistungen wiederum den Leistungserbringer zufrieden und glücklich stimmen, ebenfalls. Diese Form der so genannten intrinsischen Motivation ist die effektivste überhaupt. Nicht vergleichbar mit extrinsischen Formen wie finanziellen Sonderleistungen oder gar Drohungen. Solcherlei Formen der Motivation inflationieren oder demotivieren auf Dauer.

Obamas Rede an der Siegestsäule. Die begeisterte Menge. Schelte wurde hinterher aus vielerlei Mündern vernommen, dass die Deutschen sich so benehmen. Ob sich einer vorstellen könne, dass Angela Merkel an „die Völker der Welt“ spricht? Und die Deutschen in auch nur eine ähnliche Begeisterung fallen wie bei Obama? Fürwahr, kaum vorstellbar. Andererseits scheint ein großes Bedürfnis nach genau dieser starken Ausstrahlung zu existieren, sonst hätte die Wirkung nicht derart durchschlagend sein können. Obama hat den Deutschen an der Siegestsäule genau das gegeben, was sie haben wollten. Größe. Und das ist nicht durch schlichte Inszenierung zu erreichen, wie es uns einst Gerhard Schröder geben wollte. Dies verlangt nach Visionen.

## **Inszenierung im Staats-Schauspiel.**

Gerhard Schröder hatte nicht Unrecht. Inszenierung gehört zum politischen Theater dazu. Und immerhin war er der erste deutsche Politiker, der sich an diese Form der Außendarstellung wagte. Doch was „der Medienkanzler“ noch unbeholfen zu nutzen versuchte, verhilft dem Virtuosen Obama zur Höchstleistung. Und mit großem Erfolg. Aber gerade bei diesem Mitteleinsatz ist Kongruenz der wichtigste zu beachtende Aspekt. Eine inkongruent wirkende Inszenierung geht nach hinten los und wirkt unglaublich bis lächerlich.

Ist es also in Schlussfolgerung für deutsche Führungskräfte und Politiker gar nicht möglich, als Charismatiker aufzutreten? Sind die Deutschen womöglich nur in der Lage, einen nicht-deutschen Charismatiker zu akzeptieren? Wohl kaum! Die Antwort liegt in der Individualität des Charismas: Charisma ist nicht bei zwei Menschen in gleicher Form anzutreffen. Es verlangt nach individueller Behandlung.

Zunächst setzt es eine wirkliche Idee, eine Vision voraus. Die sollte im Ergebnis klar fokussiert sein. Alleine daran scheitert vermutlich ein Großteil deutscher Führungskräfte und Politiker.

Dann verlangt es nach einer verständlichen Kommunikation dieser Idee. Es zeugt von Arroganz gegenüber den Mitarbeitern oder der Bevölkerung, Visionen und Ideen nicht klar zu kommunizieren. Damit wird ausgedrückt: „Ihr seid mir die Mühe nicht wert, meine Ideen mit euch zu teilen.“. Obama ist in der Lage, seine Vision in Worte zu fassen, die auch die einfachsten Menschen in der Bevölkerung verstehen können. Das signalisiert Wertschätzung und generiert Sympathie.

Zum dritten tut die Führungskraft gut daran, die eigenen Überzeugungen mit Begeisterung zu vertreten. Gefühle zu zeigen wird in Deutschland aber traditionell eher als Schwäche gewertet. Dies ist jedoch ein sowohl gefährlicher als auch gänzlich überalterter Trugschluss. Die Zeiten, in denen Jungen nicht weinen durften, sind wirklich vorbei. Heute werden offene Gefühlregungen als Größe empfunden. Natürlich bedarf es einigen Mutes, diese Konventionen zu brechen. Aber um es mit Paul Watzlawick, dem großen Kommunikationspsychologen unserer Zeit, zu sagen: „Wenn Du immer wieder das tust, was Du immer schon getan hast, dann wirst Du immer wieder das bekommen, was Du immer schon bekommen hast. Wenn Du etwas anderes haben willst, musst Du etwas anderes tun! Und wenn das, was Du tust, Dich nicht weiterbringt, dann tu etwas völlig Anderes - statt mehr vom gleichen Falschen!“

## **Emotionen wirken ansteckend.**

Menschen wollen andere Menschen einschätzen können. Und das gelingt uns am besten, wenn wir über die Emotionen des anderen seine Empfindungen und Gedanken lesen können. Ein Pokerface verunsichert. Die Emotionen, die wir bei Obama erleben, nehmen uns mit, lassen uns ebenfalls emotionale Anteilnahme spüren. Gefühle sind ansteckend. Das weiß jeder, der schon mal einen Abend mit einem Miesmacher verbracht hat. Die eigene Laune befindet sich hinterher auf dem Nullpunkt. Umgekehrt ist es genauso: Auch Hoffnung kann ansteckend wirken.

Eine der besten und authentischsten Möglichkeiten, bei anderen Menschen Emotionen auszulösen, ist, durch die eigene Emotionalität das Gegenüber mitzureißen. Dann ist es sicherlich nicht von allzu großem Belang, wenn die Rhetorik nicht perfekt ist.

Obama arbeitet allerdings durchaus mit einer perfekten Rhetorik. Diese ist nicht zwingend notwendig, aber hilfreich, um charismatisch zu wirken. Jede Form der Inszenierung kann – sollte sie kongruent sein – dazu beitragen. Und Rhetorik ist eine Form der Inszenierung. Immerhin eine auch in Deutschland allgemein akzeptierte. Jedoch zeigt sich auch nach einiger Überlegung, dass selbst hier deutsche Führungskräfte und Politiker meist schwächeln. Zumindest fällt es den meisten Menschen nicht leicht, aus dem Stehgreif einen guten Rhetoriker zu nennen, der auch gleichzeitig zur Riege der Politiker oder Führungskräfte zählt. Da gibt es nur wenige.

Was scheuen deutsche Führungskräfte und Politiker also wirklich?

Ist es die Angst vor Inszenierung, einem klaren Auftritt, der gleichzeitig angreifbarer machen könnte?

Schlichte Überschätzung der eigenen Wirkungsweise? Oder gar sträfliche Unterschätzung der 93 Prozent nonverbalen Kommunikationsfaktoren?

## **Charisma dient der Vermittlung von Inhalten.**

Wie wünschenswert es sein könnte, wenigstens auf ein Basiswissen in Sachen Charisma zurückgreifen zu können, zeigt uns das schöne Beispiel des Finanzwissenschaftlers Paul Kirchhof. Ihm gelang 2005 eine revolutionäre Idee in Sachen Steuerpolitik. Mag man von den Inhalten halten, was man möchte, aber die Idee als solche war neu und hätte einer eingehenden Prüfung bedurft. Doch genau dazu kam es nie wirklich, weil selbst aus den eigenen politischen Reihen der CDU / CDS Widerstand kam. Rückstandslos demontiert wurde Kirchhof vom Inszenierungskanzler Schröder, der nur „von diesem Professor aus Heidelberg“ sprach. Eigentlich eine Kleinigkeit. Nur leider konnte Kirchhof mit nichts dagegen halten, ebenso wenig wie Merkel. Und so ging Deutschland eine interessante, prüfenswerte Idee in Sachen Steuerpolitik verloren.

Solche Beispiele zeigen, das Charisma nicht ausschließlich zu Eitelkeit oder Selbstzweck dienlich ist. Charisma kann als klare Form der Vermittlung von Inhalten dienen.

Das Rhetorik alleine nicht alles sein kann, führen uns immerhin ein Friedrich Merz als auch ein Gregor Gysi vor. Merz, ein guter Rhetoriker, aber annähernd charismafrei, Gysi bringt immerhin Talent mit, nutzt es aber zu wenig.

Doch da hört man auch gleich wieder die Rufe nach der Gefahr, die Charisma birgt. Was, wenn Vertreter der falschen Politik mit Charisma ihre Inhalte transportieren? In Deutschland gilt ein charismatischer Politiker schnell als Populist. Ist es da nicht besser und ungefährlicher, auf gänzlich charismafreie Politiker zurückzugreifen?

Mit Sicherheit nicht! Denn die Inhalte müssen unabhängig von der Form ihrer Darbietung überprüft werden. Nur haben interessante Inhalte gerade in der „Mediengesellschaft“ ohne eine ansprechende Form der Vermittlung kaum eine Chance, überhaupt beim Adressaten anzukommen. Das hat uns das Beispiel Kirchhof gezeigt.

Natürlich müssen sich auch Charismatiker an ihren Inhalten messen lassen. Das wird auch Obama tun müssen. Aber ein interessanter Inhalt, eine große Idee, mit dem gebotenen Charisma vermittelt, kann noch mehr bewirken als einen „Change“.

Sie kann Menschen berühren.

© Julia Sobainsky

**Über die Autorin:** Julia Sobainsky, Begründerin des Pro-Charisma®-Trainingsystems, studierte Schauspiel, Tanz- und Theaterpädagogik und arbeitete über zehn Jahre als Schauspielerin, bevor sie sich mit Pro Charisma® selbstständig machte. In 20-jährige Erfahrung als Sprecherin für Funk und TV, 15-jähriger Forschungsarbeit zum Thema Charisma und vielfältigen Fortbildungen im Trainings- und Coachingbereich, entwickelte sie das Pro-Charisma®-Trainingsystem, welches als eines der ersten Charisma mit System erlernbar macht. Sie ist außerdem seit sieben Jahren als Hochschuldozentin für Soft-Skills tätig. Julia Sobainsky ist lizenziertes Mitglied in der European Coaching Association (ECA) dem europäischen Berufsverband der Coaches. [www.pro-charisma.com](http://www.pro-charisma.com)