

# **Führung, Persönlichkeit und Charisma – Wie Sie durch Zutrauen und Vertrauen Führungs-Kraft erzeugen**

- 2.1 Das Führungsattribut »Charisma« – 29**
- 2.2 Die rationale und die irrationale Seite der Führung – 31**
- 2.3 Charisma und Biologie – 33**
- 2.4 Führung und Angst: Die psychologischen Grundlagen von Charisma – 34**
- 2.5 Die psychologischen Grundlagen der Führungsbeziehung – 40**
  - 2.5.1 Der charismatische Beziehungsvertrag – 46
  - 2.5.2 Unempfänglichkeit für Charisma – 48
- 2.6 Entwicklung von Charisma – 50**
  - 2.6.1 Psychologische Entwicklungsschritte auf dem Weg zur charismatischen Führungspersönlichkeit – 50
  - 2.6.2 Wie kann man als Führungskraft Charisma entwickeln? – 56
- 2.7 Brauchen wir charismatische Führungspersönlichkeiten? – 61**

**Die Geschichte der Menschheit wird entlang großer Führungspersönlichkeiten erzählt.**

2

**Welche Merkmale machen Menschen zu Führungspersönlichkeiten?**

**Führungserfolg ist nicht unabhängig von der Persönlichkeit der Führungsperson zu verstehen.**

Im vorigen Kapitel haben wir erklärt, dass das Thema Führung ein universelles Phänomen ist, das überall dort auftritt, wo Kräfte gebündelt werden müssen, um solche Ziele zu erreichen, die über die Leistung Einzelner hinausgehen. Das Phänomen der Führung ist dadurch bei Menschen und bei Tieren zu beobachten, kulturübergreifend und zeitlos. Die Geschichte der Menschheit wird vor allen Dingen entlang großer Führungspersönlichkeiten erzählt. Das Gelingen unseres eigenen Lebens hängt zum einen maßgeblich von gelungener Selbstführung ab, zum anderen von der Frage, ob wir von guten und erfolgreichen Führungspersonen geführt werden.

Schon lange haben sich Menschen darüber Gedanken gemacht, warum bestimmte Personen erfolgreiche Führungspersönlichkeiten werden, andere jedoch scheitern, warum es bestimmten Personen gelingt, tatsächlich die Führung zu übernehmen, und warum es andere Personen nicht schaffen, Kräfte in einer sinnvollen Weise zu bündeln. Historiker, Soziologen, Anthropologen und Psychologen haben sich mit dem Phänomen der Führung aus historischer, kultureller, soziologischer oder psychologischer Perspektive beschäftigt. Im ersten Kapitel haben wir gezeigt, warum es Führung überhaupt gibt. In diesem zweiten Kapitel wird es vor allen Dingen um die Frage gehen, wie sich bei bestimmten Menschen die Fähigkeit des Führens herausbildet und wieso es bestimmte Menschen deutlich besser schaffen als andere, dass man ihnen folgt. In diesem Kapitel wird vor allen Dingen die persönlichkeitsorientierte Perspektive eingenommen.

Wir werden also fragen, welche Merkmale Menschen zu Führungspersönlichkeiten machen. Auf den ersten Blick scheint es nun so zu sein, als fühlten wir uns einer »Great-man-Theory« verpflichtet, also einer frühen psychologischen Erklärungstheorie für Führung, die vor allen Dingen Persönlichkeitsattribute von Führungspersonen zur Begründung seiner Führungsleistungen heranzieht. Diese »Great-man-Theory« ist im Verlauf der Psychologiegeschichte heftig kritisiert worden. Viele andere Erklärungsmodelle sind entstanden, die das Thema Führung aus der Situation heraus erklären wollten, aus den Rahmenbedingungen, aus historischen Zwängen oder Besonderheiten der zu führenden Menschen etc. Wir negieren die Einflussfaktoren dieser anderen Aspekte in keiner Weise: Alle unterschiedlichen Blickwinkel auf Führung haben einen gewissen eigenen Erklärungswert, auf den wir im Verlauf des Buches noch eingehen. Aber zu behaupten, dass die Persönlichkeit letztendlich keine wichtige Determinante bei der Ausbildung von Führungs-Kraft sei, hieße auch, das Kind mit dem Bade auszuschütten.

Nicht jeder Mensch hätte Jesus, Buddha, Fidel Castro oder John F. Kennedy werden können. Diese Aussage negiert nicht, dass die genannten Personen in einem sehr speziellen historischen Bezugsrahmen agierten, der Platz für eine ganz bestimmte Art von Führung ließ. Aber es ist eben auch so, dass dieser Platz nicht von jedem hätte ausgefüllt werden können.

Wenn wir in diesem Buch nun mit der persönlichkeitsorientierten Seite der Führung beginnen, so ist dies der Tatsache geschuldet, dass das Verständnis von Führungskompetenz als Persönlichkeitsattribut in der Praxis intuitiv zunächst das dominanteste Erklärungsmoment ist. Trotz aller Kritik an der »Great-man-Theory« sehen wir im Alltag und im Berufsleben bestimmte Menschen, denen wir deutlich größere Führungsleistungen zutrauen als anderen. Wenn wir das Führungsgeschehen analysieren, können wir das, was wir sehen, nicht von der beobachteten Führungspersönlichkeit entkoppeln. Aus diesem Grunde wollen wir uns zunächst einmal der Frage zuwenden, welche persönlichen Voraussetzungen Menschen zu Führungspersönlichkeiten werden lassen.

## 2.1 Das Führungsattribut »Charisma«

Mit dem Begriff »Charisma« tun wir uns vor allem in Deutschland schwer. Wenn man über Charisma nachdenkt, entdeckt man die folgende Ambivalenz: Viele Führungskräfte wären gerne charismatisch und interessieren sich schon aus praktischen Gründen dafür, ihr Charisma zu verbessern. Auf der anderen Seite hat Charisma für viele Menschen etwas Mystisches und damit Irrationales oder vielleicht auch etwas Unethisches, weil Charisma mit Verführungskunst und Verblendung zu tun zu haben scheint. Allerdings wird auch fast niemand widersprechen, dass zu dem Zeitpunkt, an dem Führungspersönlichkeiten durch die Größe ihrer Aufgaben zu Helden werden, die meisten von ihnen als charismatisch zu bezeichnen sind.

Eine spezifisch deutsche Reaktion auf Charisma wurde beispielsweise von dem Schriftsteller Werner Fletcher so formuliert:

» Charisma ist ein gebündelter Strauß von Verlogenheit, Illusionen, Verblendungen, deren Blüten synthetische Exzesse entduften, die Sinn benebelnd wirken sollen, um den Schweißgeruch primitiver animalischer Bestialität zu überdecken. (Fletcher 2005) «

Diese Äußerung ist vermutlich vor dem Hintergrund zu verstehen, dass das Deutschland des vergangenen Jahrhunderts ohne Zweifel katastrophale Erfahrungen mit charismatischer Führung gemacht hat. Aus diesem Grunde möchten wir der Charisma-Diskussion Folgendes voranschicken: Charisma an sich ist weder gut noch schlecht. Dass es das Phänomen großer Führer gibt, die Großes bewirken (seien es Katastrophen, seien es Fortschritte für die Menschheit), ist vermutlich unstrittig. Es ergibt also keinen Sinn, den Mechanismus von Charisma selbst zu kritisieren. Unter welchen Bedingungen charismatische Führung etwas Gutes für die Welt bewirken kann, werden wir im ► Kap. 11 zum Thema Führungsethik noch ausführlicher untersuchen und diskutieren.

**Persönlichkeit ist intuitiv das dominanteste Erklärungsmoment für Führungserfolg.**

**Charisma hat für viele Menschen etwas Mystisches und Irrationales.**

**Schlechte Erfahrungen mit charismatischer Führung**

**Charisma beschreibt das außergewöhnliche Führungserlebnis.**

**Historisch denkt man bei Charisma an Religionsstifter, weise Könige oder Helden.**

**Charisma bezieht sich auf irrationale Effekte, ist aber sehr wohl rational analysierbar.**

**Charisma kann wachsen und sich entwickeln.**

Bislang haben wir bereits von Charisma gesprochen, ohne den Begriff als solchen genauer zu bestimmen. Dem Alltagsverständnis von Charisma kommt vermutlich die folgende Definition am nächsten: Charisma beschreibt die Aura und das Erlebnis der »großen« Führungspersönlichkeiten oder das außergewöhnliche Führungserlebnis.

Charismatische Führungskräfte scheinen den Menschen durch eine ganz besondere Kraft das Gefühl vermitteln zu können, Teil eines besonderen, eines großen Führungsgeschehens oder einer wichtigen Bewegung zu sein. Viele Führungspersonen erscheinen gerade in der historischen Perspektive charismatisch. Wenn man sich die Attribute anschaut, die den als charismatisch beschriebenen, historischen Führungspersönlichkeiten zugeschrieben werden, so gelangt man häufig zu folgenden Punkten: Gnade, Glaube, Weisheit, Zungenrede, Heilung, Erfüllung, Sinn, Vision und Prophetie. Bei diesen Begriffen denken Sie vermutlich an die großen Religionsstifter, vielleicht aber auch an weise Könige.

Vielleicht sehen Sie auch heldenhafte Rebellen und Revolutionäre. In dieser Begriffswelt scheint der mystische und unerklärliche Teil des Charismas besonders präsent zu sein. Allerdings wird es nun sehr wichtig, die folgenden beiden Aspekte sauber auseinander zu halten: Charisma selbst beschreibt in seiner Wirkung selbstverständlich nicht nur auf den Verstand bezogene, sondern vor allem emotionale Erlebnisse und Effekte. Insofern hat Charisma auf die Geführten durchaus eine zum Teil irrationale Wirkung. Dies bedeutet aber nicht, dass die Wirkungsweise von Charisma als solche irrational ist und sich Erklärungsversuchen entziehen würde. Wie genau es charismatischen Führungspersönlichkeiten gelingt, irrationale Effekte zu erreichen, wie genau die Beziehungsstruktur zwischen charismatischen Führungskräften und ihren Geführten funktioniert, das ist sehr wohl rational erklärbar.

➤ **Wir können ein sehr präzises und rationales Bild davon gewinnen, warum bestimmte Führungspersonen als charismatisch wahrgenommen werden und andere nicht. Wir können erklären, wie sich Charisma entwickelt und welchen Weg charismatische Führungspersonen in ihrer eigenen psychologischen Entwicklung nehmen. Wir können sehen, warum einige von ihnen damit erfolgreich sind und andere scheitern.**

Wir können (► Abschn. 2.6.2) aufzeigen, wie man an der Entwicklung des eigenen Charismas arbeiten kann. Charisma ist kein Gottesgeschenk. Wenn Sie sich zum Beispiel die deutsche Politikerszene anschauen und diejenigen Personen sehen, die schon lange als Berufspolitiker tätig sind, dann werden Sie vermutlich Politiker sehen, die im Laufe der Zeit charismatischer geworden sind, wohingegen andere als eher tragische Figuren endeten. Es gibt also etwas, das man tun kann, um Charisma zu entwickeln.

## 2.2 Die rationale und die irrationale Seite der Führung

---

Im ersten Kapitel wurde schon dargelegt, dass eine der Grundbedingungen für Führung überhaupt darin besteht, dass die Führungskraft ein Ziel anstrebt, das für seine Erreichung Anstrengungs- und Überwindungsleistung erfordert und für das sie die Kräfte der Geführten bündeln muss. Je erfolgreicher die Bündelung dieser Kräfte gelingt, umso wahrscheinlicher können auch große Ziele erreicht werden. Wenn man sich jetzt den Prozess der Führung aus einer psychologischen Perspektive anschaut, sieht man Folgendes: Wenn Sie als Führungskraft mit einem ganz bestimmten Ziel starten, haben Sie in Ihrer eigenen Wahrnehmung zunächst einmal etwas Rationales vor. Sie können einen Soll-Zustand in der Zukunft benennen, den Sie durch die gemeinsamen Anstrengungen anstreben.

Hiermit ist keineswegs gemeint, dass die Phase der Zielfindung durch die Führungskraft ein rationaler Prozess sein muss. Welche Ziele Sie anstreben, hängt in höchstem Maße auch von Ihrer eigenen Psychodynamik ab. Der Prozess der Zielfindung ist immer intuitiv: Niemals kann man analytisch ableiten, was angestrebt werden soll. Aber sobald das Ziel feststeht, hat es eine rationale Qualität. Übrigens ist bei dieser rationalen Qualität der Ziele nicht entscheidend, ob Sie Gutes oder Schlechtes anstreben – das ist eine ethische Frage. Es macht ein Ziel auch nicht rationaler oder irrationaler, ob Sie eher egoistische und persönliche Ziele verfolgen oder Ziele für die Allgemeinheit bzw. für andere Menschen. Sobald das Ziel da ist, liegt die rationale oder funktionale Seite der Führung darin, dieses Ziel zu erreichen. Am leichtesten wird dies vermutlich verständlich, wenn man sich große Organisationen anschaut. Dort wird das große Ziel der Organisation (in Wirtschaftsunternehmen beispielsweise Profit) im Allgemeinen auf viele kleine Ziele verteilt, die die jeweiligen Führungskräfte im Unternehmen erreichen müssen. Die Frage, ob es gut oder schlecht ist, Profit zu machen, braucht innerhalb des Systems der Marktwirtschaft nicht diskutiert zu werden.

Die Führungskräfte in den Wirtschaftsunternehmen haben nun die Aufgabe, ihre Teilziele zu erreichen, damit auch das Gesamtziel erreicht werden kann. Die verschiedenen Führungskräfte im Unternehmen haben damit eine Funktion. Ihre Funktion ist die Bündelung der Mitarbeiterkräfte im Sinne der Zielerreichung. Das ist eine sehr rationale und klar beschreibbare Aufgabe. Sie können als Führungskraft das funktionale Ziel haben, in Ihrem Bereich die Kosten um 10% zu reduzieren. Dieses Teilziel mag sinnvoll, logisch und nachvollziehbar im Sinne der erreichten Gesamtziele sein. Vor diesem Hintergrund streben Sie ein rationales Ziel an. Dies ist die funktionale Seite der Führung.

In der Praxis passiert allerdings Folgendes: **Sie haben nun das rationale Ziel vor sich** und Sie haben auch die Funktion, dieses Ziel zu erreichen. **Sobald Sie aber das Ziel verkünden, lösen Sie auf der an-**

**In ihrer eigenen Wahrnehmung haben Führungskräfte mit ihren Zielen etwas Rationales vor.**

**Die individuelle Zielfindung ist immer intuitiv, nicht analytisch.**

**Führungskräfte im Unternehmen haben eine Funktion, durch die ihre Ziele mitbestimmt werden.**

**Rationale Ziele führen zu emotionalen Reaktionen.**

**deren Seite etwas Emotionales aus.** Sobald Ihr Ziel eine Bedeutung für die Geführten hat, ist diese emotionale Reaktion unumgänglich. Die emotionale Bedeutung des Ziels kann dabei natürlich die Anstrengungs- und Überwindungsleistung betreffen, die nötig erscheint. Sie kann aber auch das Ziel selbst betreffen, das Sie den Geführten aufzeigen oder zumuten wollen. Die emotionalen Reaktionen können ausgesprochen unterschiedlich ausfallen. Selbstverständlich kann es Ziele geben, mit denen Sie als emotionale Reaktion Begeisterung oder Euphorie wachrufen. Bestimmte Ziele erzeugen Freude und Lust. Mit anderen Zielen (oder mit dem gleichen Ziel, aber bei anderen Geführten) lösen Sie vielleicht Angst, Wut, Enttäuschung, Trauer, Hass oder Mutlosigkeit aus (man braucht sich ja nur die unterschiedlichen Reaktionen von Menschen auf von Politikern verkündete Ziele in der politischen Debatte anzuschauen). Auch wenn Sie als Führungskraft das Ziel für sich selbst rationalisiert haben, können Sie nicht vermeiden, dass Ihnen als Reaktion darauf Emotionen begegnen.

Wenn Sie sich diesen Mechanismus vor Augen führen, wird auch unmittelbar klar, worin auf der Persönlichkeitsseite die entscheidende Herausforderung in der Führung liegt.

➤ **Die maximale Kraftbündelung im Sinne Ihrer Ziele werden Sie als Führungskraft erreichen können, wenn es Ihnen gelingt, die durch diese Ziele wachgerufenen Emotionen so zu kanalisieren und zu nutzen, dass aus ihnen Kraft zur gemeinsamen Zielerreichung erwächst.**

**Führungserfolg entsteht durch die erfolgreiche Integration der emotionalen Reaktion.**

Allein mit Ihrem rationalen Ziel wird Ihnen das nicht gelingen. Wenn Sie sich nur rational definieren, werden Sie immer mit Geführten zusammentreffen, bei denen Sie nicht in der Lage sein werden, die maximale Leistungsbereitschaft wachzurufen. Ohne dass die emotionalen Reaktionen auf ein bestimmtes Ziel in einer sinnvollen Weise genutzt und bearbeitet werden, wird es immer ungenutzte Potenziale geben, im schlimmsten Fall auch lähmenden Widerstand.

#### **Grundbedingungen für Führungserfolg**

- Um als Führungspersönlichkeit erfolgreich zu sein, benötigen Sie zunächst einmal ein Ziel (wir könnten auch sagen, eine Botschaft, ein Sinnangebot, eine Verheißung, eine Hoffnung).
- Wenn Sie die von Ihnen geführten Personen mit diesem Ziel konfrontieren, müssen Sie mit den dadurch erzeugten Emotionen in erfolgreicher Weise umgehen.

**Charisma bündelt die emotionalen Reaktionen der Geführten im Sinne des Ziels.**

Hiermit wird auch klar, dass es überhaupt keinen Sinn ergibt, die rationale oder die emotionale Seite der Führung gegeneinander auszuspielen. Führung braucht beides. Sie brauchen ein rationales Element (denn sonst fehlt der Sinn) und Sie brauchen die Fähigkeit, die emotionale Kraft und die emotionalen Reaktionen der Geführten so zu bündeln, dass die Anstrengungsleistung zur Erreichung des Ziels

erfolgreich erbracht wird. Diesen Prozess wollen wir hier als Charisma bezeichnen.

- **Charisma sehen wir zunächst als die Fähigkeit an, Sinnhaftigkeit in den kommunizierten Zielen zu vermitteln und die emotionalen Reaktionen erfolgreich zu bündeln und zu nutzen.**

Charisma bezieht sich damit natürlich auf emotionale – oder irrationale – Prozesse. Wenn Sie in einer Organisation schon einmal einen schwierigen Veränderungsprozess gestalten mussten und mit den vielfältigen Ängsten umzugehen hatten, die Ihnen entgegenschlugen, so können Sie sich das vermutlich sehr gut vorstellen. Der Prozess, wie Sie möglichst erfolgreich (oder sagen wir einfach charismatisch) mit diesen Emotionen umgehen, ist für sich genommen aber kein irrationaler Prozess, sondern, wie wir später sehen werden, sehr klar und präzise psychologisch zu beschreiben. In diesem Zusammenhang werden wir eine genauere Definition von Charisma vornehmen.

Führung hat also immer eine funktionale und eine irrationale Seite. Als charismatische Führungspersönlichkeit vermitteln Sie durch Ihre Ziele, dass es Sinn ergibt, Ihnen zu folgen. Damit bedienen Sie die funktionale Seite. Gleichzeitig erzeugen Sie bei den Geführten eine emotionale Verfassung, die die benötigte Anstrengungsleistung zur Erreichung der Ziele wahrscheinlich macht. Sie sehen direkt, dass man in diesem Verständnis Charisma nicht ablehnen kann. Große Ziele brauchen die emotionale Bereitschaft der Geführten und große Ziele brauchen Führungspersönlichkeiten, denen es gelingt, die Ängste, Widerstände und Enttäuschungen auf dem Weg zur Zielerreichung in einer sinnvollen Weise zu bearbeiten. Wer nicht will, dass es Führungspersönlichkeiten gibt, die dazu in der Lage sind, lehnt das Phänomen von Führung als Ganzes ab (was aber aufgrund der im ersten Kapitel beschriebenen Verflechtung von Führung und Kultur nicht geht, wenn man möchte, dass die Menschheit sich großen Zielen widmet). Oder anders gesprochen:

- **Man kann Charisma nicht ablehnen, wenn man will, dass große Führungen stattfinden. Man kann nur Ziele unterstützen oder ablehnen, die Charismatiker verfolgen.**

## 2.3 Charisma und Biologie

---

Wir hatten im vorherigen Kapitel schon gewisse Parallelen zwischen Führung im Tierreich und Führung als menschlichem Phänomen aufgezeigt. Nun können wir diese Parallelen auch beim Thema Charisma weiterführen. Führung benötigt ein Sinnangebot und ein Ziel sowie eine gute Strategie zum Umgang mit den wachgerufenen emotionalen Reaktionen. In der Tierwelt wird die funktionale oder sinn-

**Der erfolgreiche Umgang mit Emotionen kann psychologisch klar beschrieben werden.**

**Große Ziele brauchen Charisma, weil sie intensive Emotionen wachrufen.**

**Die sinnstiftende Seite der Führung wird in der Tierwelt nicht erlebt.**

**Im Tierreich ist Charisma physische Stärke und Dominanz.**

hafte Seite der Führung nicht bewusst erlebt. Kein Rudelführer kann den »Sinn« seiner Führung als solches deutlich machen oder seine Ziele kommunikativ vermitteln. Der Sinn der Führung liegt im Tierreich letztlich in evolutionären Kräften verwurzelt.

Die funktionale Seite ist präsent und für uns Menschen beschreibbar, wird aber vom individuellen Tier nicht bewusst wahrgenommen. Kräftebündelung bei der Jagd oder Aufzucht des Nachwuchses sind beispielsweise die Sinn ergebenden Aspekte von Führung im Tierreich (die ja durchaus auch ihre Parallele bei uns Menschen haben). Wenn diese funktionale Seite im Tierreich nicht durch den Anführer bewusst gelebt werden kann, bleibt im Tierreich nur die irrationale, emotionale (oder sagen wir ruhig charismatische) Seite der Führung. Im Tierreich ist diese Seite der charismatischen Führung die **Stärke**. Im Tierreich wird man durch physische Stärke und Dominanz zum Anführer. Je mehr Stärke und Dominanz ein Tier vermittelt, umso wahrscheinlicher ist es, dass die anderen Tiere sich unterwerfen. Das charismatische Tier muss eine »Aura« von Stärke um sich schaffen, die dazu führt, dass sich potenzielle Herausforderer nach Möglichkeit von Anfang an abgeschreckt fühlen.

Je mehr Stärke ein Anführer vermittelt, umso konsequenter wird er in der Lage sein, ein Rudel zusammenzuhalten und gemeinsame Reaktionen des Rudels in Gefahrensituationen (z. B. gemeinsame Flucht oder gemeinsamer Angriff) sicherzustellen. Die funktionale Seite der Führung geschieht unbewusst. Im Tierreich gibt es nur Charisma.

## 2.4 Führung und Angst: Die psychologischen Grundlagen von Charisma

**Menschen lassen sich nur führen, wenn es einen psychologischen Nutzen gibt.**

Auf den ersten Blick scheint »Stärke« durchaus auch bei uns Menschen etwas mit Charisma zu tun zu haben. Aber bei uns ist es etwas komplexer und differenzierter als im Tierreich. Wenn man die psychologischen Ursachen des menschlichen Führungsgeschehens betrachten will, so gelangt man sehr schnell zu einer ganz grundlegenden Emotion, die wir benötigen, um das Führungsgeschehen beim Menschen zu beschreiben. Diese Emotion ist **Angst**. Die dominante Rolle, die diese Emotion im Führungsgeschehen spielt, wird deutlich, wenn man sich die folgenden Überlegungen vor Augen führt: Warum sollten sich Menschen eigentlich überhaupt führen lassen? Warum könnten Menschen überhaupt bereit sein, eigene Freiheitsgrade einzuschränken, autonome Entscheidungsmöglichkeiten abzugeben und sich zu bemühen, den Anforderungen einer Führungspersönlichkeit gerecht zu werden? Es muss einen psychologischen Nutzen geben, den sie davontragen.

**Menschen haben Ängste, bestimmte Verheißungen nicht zu erreichen.**

Sie würden als Mensch nicht unbegründet eigene Freiheitsmöglichkeiten reduzieren. Sie würden sich nicht ohne Not einer Führung anvertrauen oder sogar unterwerfen. Sie würden nicht ohne Notwen-



### »Angst« als Auslöser für Führung bei Menschen

Brechen wir unsere Argumentation auf ein paar alltägliche Erfahrungen herunter, da das Wort »Angst« sonst vielleicht für den Kontext der Führung zu dramatisch erscheint:

- Anstelle von »Angst« könnte man alltagssprachlich Folgendes sagen: Wenn die Führungsperson keine Probleme löst, wenn sie keinen Nutzen für die

Geführten stiftet (und Nutzen kann man nur stiften, wenn es einen Mangel gibt, und dieser Mangel ist in unserer Darstellung durch Angst beschrieben!), ergibt es wenig Sinn, ihr zu folgen.

- Nicht immer, wenn Sie eine Führungskraft in einer Organisation handeln sehen, sehen

Sie automatisch charismatische Menschenführung, die auf Angstbindung basiert! Bitte erinnern Sie sich an die Ausgangsdiskussion im ersten Kapitel: Wir hatten argumentiert, dass manchmal die Struktur führt. Bei starken Strukturen braucht man weniger Charisma, um zu führen.

digkeit nach Führung rufen. Die Ursache hierfür ist Angst, nämlich die Angst, dass ein ganz bestimmtes verheißenes Ziel aus eigener Kraft nicht erreicht werden kann. Es ist die Angst, ein bestimmtes Ziel nicht zu erreichen, wenn man nicht bereit wäre, sich der Führungspersönlichkeit zu unterwerfen, die dieses Ziel repräsentiert. Menschen lassen sich von solchen Personen führen, die die Hoffnung und die Verheißung repräsentieren, dass unter ihrer Führung das versprochene Ziel erreicht werden kann. Angst ist hier nicht zwangsläufig gemeint als eine aktuell erlebte Furcht, die sich vielleicht in Herzklopfen und kaltschweißiger Stirn bemerkbar macht. Angst ist als eine viel grundlegendere Triebfeder des Handelns gemeint. Angst in diesem Sinne bedeutet die Furcht davor, Ziele nicht zu erreichen, die erreicht werden könnten, Potenziale nicht zu nutzen, die genutzt werden könnten, Lebensmöglichkeiten nicht auszuschöpfen, die man ausschöpfen könnte, Lust und Freude nicht zu erleben, die man erleben könnte.

Sobald eine Führungspersönlichkeit in der Lage ist, zu repräsentieren, dass unter ihrer Führung diese Angst besiegt werden kann oder irrelevant wird, ist die emotionale Bereitschaft erzeugt, sich führen zu lassen. Der in diesem Sinne komplett angstfreie Mensch wäre tatsächlich für die irrationale Seite der Führung oder für Charisma nicht ansprechbar, sondern nur über Sinn und Logik zu erreichen. Die meisten Menschen sind allerdings durch Charisma anzusprechen, wenn die charismatische Führungspersönlichkeit eine erfolgreiche Angstabwehr verkörpert.

Der erfolgreiche Mechanismus der Angstabwehr heißt Vertrauen. Menschen folgen denjenigen Führungspersönlichkeiten, denen sie vertrauen, dass unter ihrer Führung eine bestimmte Angst (z. B. die Angst, ein Ziel nicht zu erreichen oder einen Missstand nicht abstellen zu können) nicht mehr bedeutsam sein wird (hierzu auch ► Exkurs »Angst als Auslöser für Führung bei Menschen«).

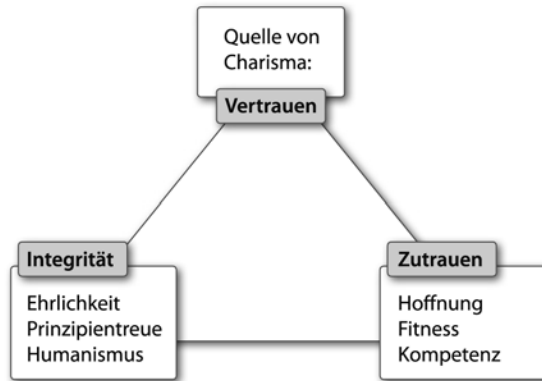
Vertrauen hat nun zwei ganz wesentliche Aspekte:

- **Integrität.** Wenn Menschen jemandem vertrauen, so liegt der erste Einflussfaktor in der Frage nach seiner persönlichen Integrität, also seiner Ehrlichkeit, seinem Humanismus und seiner Prinzipientreue. Sie vertrauen Führungspersönlichkeiten, von

**Angst erzeugt die emotionale Bereitschaft, sich führen zu lassen.**

**Menschen folgen Führungspersönlichkeiten, denen sie vertrauen.**

**Integrität führt zu Vertrauen.**



■ **Abb. 2.1** Vertrauen als Quelle von Charisma

denen sie den Eindruck haben, dass sie keine Ziele gegen die Geführten verfolgen und ihre Ziele ehrlich verkünden. Sie gestatten diesen Führungspersonen, dass sie parallel auch eigene Ziele verfolgen. Diese dürfen aber nicht konträr zu den kommunizierten Zielen sein, wenn sie integer wirken wollen. Wenn Sie als Vertriebsführungskraft flammend dafür werben, im Herbst noch einmal die letzten Kraftreserven zu nutzen, um einen erfolgreichen Jahresendspurt hinzulegen, so werden Sie dies unternehmerisch begründen. Ihre Mitarbeiter gestehen Ihnen das zu, auch wenn Sie natürlich parallel das eigene Ziel verfolgen, den persönlichen Bonus zu optimieren. Die Ziele sind nicht konträr, sie können demnach integer sein. Die erste Dimension von Vertrauen ist also Integrität.

#### Zutrauen führt zu Vertrauen.

- **Zutrauen.** Die zweite Dimension von Vertrauen heißt Zutrauen (diese Dimension korrespondiert am ehesten mit der Stärke, die wir als Charisma-Faktor im Tierreich beschrieben haben). Menschen sind solchen Führungspersönlichkeiten zu folgen bereit, denen sie zutrauen, dass unter ihrer Führung die verheißenen Ziele erreicht werden können. Wenn der Führende ihnen nicht kompetent oder fit genug erscheint, um unter seiner Führung zum Ziel zu kommen, dann fehlen das Zutrauen und damit das Vertrauen (■ **Abb. 2.1**).

Charismatischen Führungspersönlichkeiten gelingt es, bei den Geführten das Vertrauen (und damit auch das Zutrauen und die Wahrnehmung von Integrität) zu erzeugen, dass man sich ihrer Führung ruhig anvertrauen kann.

- **Charisma ist die Fähigkeit, durch suggestive Kraft Vertrauen zu erzeugen.**

#### Charisma ist die Erzeugung von Vertrauen.

Wenn Sie vor der Frage stehen, ob Sie einer ganz bestimmten Führungskraft folgen wollen, so fragen Sie sich intuitiv, ob Sie der Person



<http://www.springer.com/978-3-642-41051-2>

Psychologie der Menschenführung

Wie Sie Führungsstärke und Autorität entwickeln

Paschen, M.; Dihsmaier, E.

2014, XI, 255 S. 22 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-41051-2