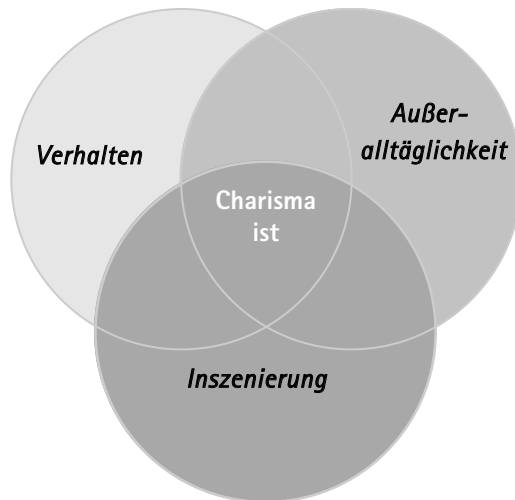

Drei Wahrheiten über Charisma

Mahatma Gandhi hatte es, manche behaupten, dass Marilyn Monroe es hatte, andere sagen, dass Barack Obama eine charismatische Ausstrahlung besitzt, wiederum andere schwören, bei ihrem Gemüsehändler an der Ecke Anflüge von Charisma entdeckt zu haben. Fragt man nach, warum wir Menschen für charismatisch halten, bekommen wir keine klare Antwort – höchste Zeit also, das gefühlte „Charisma“ näher zu spezifizieren.



Drei Wahrheiten über Charisma

Charisma ist Verhalten

Charisma ist die Allzweckwaffe unter den Beeinflussungstechniken.

Andrew DuBrin, Professor für Management
am Rochester Institute of Technology.

Besitzen Sie Charisma? Ein bisschen vielleicht? Auch auf die Gefahr hin, dass Sie mich nun der Wortklauberei beschuldigen: Die Antwort ist nein. Wir können Charisma nicht „besitzen“. Warum, ist schnell erklärt. Charisma ist

ein „Zuschreibungsphänomen“, oder anders formuliert, Charisma wird uns von anderen Menschen aufgrund ihrer Wahrnehmung eines besonderen Verhaltens, das von uns ausgeht, zugestanden. Der Prozess der Wahrnehmung ist relativ simpel. Wir verhalten uns auf eine bestimmte Art und Weise (außeralltäglich, inspirierend und motivierend) und dieses Verhalten löst bei anderen Menschen die Zuschreibung von Charisma aus. Die gute Nachricht ist: Charisma ist Verhalten und Sie können lernen, sich charismatisch zu verhalten. Die schlechte Nachricht ist: Sie müssen sich aktiv verändern und, glauben Sie mir, das fällt den meisten von uns recht schwer.

Natürlich werden nicht alle Menschen uns Charisma zuschreiben, da Charisma immer eng verbunden ist mit bestimmten Zielgruppen – nämlich den Zielgruppen, die sich brennend für uns und unser Thema interessieren. Das bedeutet für Sie: Sie benötigen zuallererst einmal ein *Publikum*, das Ihnen Charisma zuschreibt, und in einem zweiten Schritt die notwendigen Verhaltensweisen, die die Zuschreibung von Charisma auslösen. Bleiben wir aber noch einen Moment bei Ihrem Publikum. Wenn wir es global angehen, ist der Rest der Welt Ihr Publikum (unwahrscheinlich), lokal gesehen sind es alle Menschen, denen Sie tagtäglich begegnen und mit denen Sie eine Kommunikation pflegen. Das können Ihre Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten sein oder das Publikum bei einer Präsentation, die Mitglieder von Netzwerken, Vereinsmitglieder, Freunde und Kunden. Das Publikum ist der größte Schatz Ihres Charisma, den es zu hüten und zu pflegen gilt durch viele gute Beziehungen und ein exzellentes Networking.

Verhalten ändern – Gefühle managen

Sie lesen dieses Buch, weil Sie Ihr Charismapotenzial entfalten möchten. Es gilt also festzustellen, was Ihr Charisma ausmacht oder ausmachen kann. Eines steht fest, wenn Sie sich verhalten wie bisher, wird Ihnen das Charisma attestiert, das Sie bisher schon ausgestrahlt oder auch nicht ausgestrahlt haben. Das bedeutet: Um Ihr ganzes Potenzial ausschöpfen zu können, müssen Sie beginnen, Ihr Verhalten durch den Einsatz individuell auf Sie passender Strategien zu optimieren. Viele Menschen behaupten, dass eine brillante Rhetorik ausreicht, um andere Menschen in den Bann zu ziehen und die Zuschreibung von Charisma auszulösen, aber diese Sicht greift viel zu kurz. Mit einer einzelnen Strategie wie der Rhetorik werden Sie nicht weit kommen – so gibt es viele glänzende Rhetoriker auf dieser Welt, aber nur wenige von ihnen sind charismatisch. Was auf jeden Fall dazu gehört, ist Ihr Um-

gang mit und Ihre Einflussnahme auf Menschen, Ihre Persönlichkeit, Ihre Werte und Ihre Strategien und Eigenschaften, über die Sie in den Strategiekapiteln noch eine Menge erfahren werden, sowie natürlich Ihre ganz eigene Außergewöhnlichkeit, die Sie durch Ihr Verhalten ausdrücken und mit der Sie Ihre charismatische Wirkung erzeugen.

Verantwortlich für das Gelingen oder Misslingen charismatischen Verhaltens sind zwei Dinge: Ihre Gefühle und Ihr Verstand. Verfügen Sie über ein hohes charismatisches Potenzial, so verfügen Sie gleichzeitig auch immer über ein sehr starkes emotionales Steuerungssystem, das es Ihnen erlaubt, Ihre eigenen Emotionen (positiver und negativer Art) blitzschnell zu analysieren, mithilfe des Verstandes auf ihre Güte hin zu überprüfen und erst dann in eine wirkungsvolle Kommunikation mit anderen einzutreten. Auch als emotionale Intelligenz oder Gefühlsmanagement bekannt, ist es vor allem diese Fähigkeit, die es charismatischen Menschen erlaubt, andere durch gezieltes Verhalten zu beeinflussen und zu beeindrucken. So werden Sie niemals ein ängstliches, aufgeregtes oder panisches Verhalten bei charismatischen Menschen feststellen, was nicht bedeutet, dass charismatische Menschen diese Gefühle nicht erfahren – sie sind jedoch in der Lage, konstruktiv und überlegt damit umzugehen und sie nicht auf ihr Verhalten abfärben zu lassen. Fassen wir also zusammen:

Charismatische Menschen sind in der Lage, eigene Emotionen zu steuern und über ein bestimmtes Set von Verhaltensweisen so auszudrücken, dass sie ihr Gegenüber gezielt beeinflussen können.

Durch Verhalten beeindrucken und beeinflussen

Wir alle besitzen diesen inneren Kompass der Gefühlssteuerung – nur in einem unterschiedlichen Maße. Der kanadische Soziologe Erving Goffman beschreibt die Beherrschung dieses Kompasses recht anschaulich in einem Forschungsbericht, den er auf den Shetlandinseln verfasste. Goffman, ein renommierter Kommunikationsforscher, bewohnte damals ein Haus auf den Shetlandinseln und erforschte menschliche Interaktionen. Ab und an bekam er Besuch von den Einheimischen. Vor allem eines schien ihn zu faszinieren: die mehr oder weniger gut ausgeprägte Gefühlssteuerung einiger seiner Besucher. Waren sie noch weit entfernt von Goffmans Haustür, zogen manche Zeitgenossen ein recht mürrisches Gesicht, nur um dann, nachdem

sie die Hausklingel betätigt hatten, im Handumdrehen ein freundliches Lächeln aufzusetzen und ihren Gastgeber überschwänglich zu begrüßen. Das Fazit aus Goffmans Beobachtungen ist kurz und knapp zu erläutern: Wir alle spielen Theater auf der Bühne der Beeinflussung, manche besser, manche schlechter. Diejenigen, die ihren Gefühlskompass am besten beherrschen (und schon am Gartentor ein freundliches Gesicht machen), sind die Beeinflusser, denn sie vermitteln uns das Gefühl, dass sie es ehrlich meinen, und beeinflussen uns somit in ihrem Sinne. Die mürrischen Besucher hingegen vermitteln durch ihr Verhalten auch einen Eindruck – wahrscheinlich aber nicht den, den sie ursprünglich intendiert haben. „Man kann sich nicht nicht verhalten“, sagt der berühmte amerikanische Kommunikationsforscher Paul Watzlawick dazu, und in der Tat hat jedes Verhalten oder auch Nicht-Verhalten eine Konsequenz in unserem täglichen Leben.

Ganz gleich, ob wir in einem Meeting sitzen und uns gelangweilt die Fingernägel putzen, anstatt uns zu beteiligen oder den Vortragenden zu unterstützen, oder ob wir im Bus aufstehen, damit sich jemand anderer hinsetzen kann; ob wir eine Türe für jemanden aufhalten oder auf der Straße lächeln, einem Bedürftigen helfen, gegen eine Ungerechtigkeit einschreiten oder wegsehen – wir verhalten uns immer, und andere Menschen beurteilen uns aufgrund unseres Verhaltens. Wenn Sie charismatisch beeinflussen und beeindruckend wollen, müssen Sie sich im Klaren darüber sein, dass Verhalten alles ist, denn Sie stehen immer auf der Bühne – im Beruf und im Privatleben. Lernen Sie Ihren Gefühlskompass kennen und steuern und lernen Sie, ihn zu jeder Zeit *bewusst* zu steuern, indem Sie Ihre persönliche Verhaltensstrategie finden und ausbauen.

Verhalten ist Persönlichkeit und Beziehungsmanagement

Verhalten findet immer statt, wenn Sie mit anderen Menschen interagieren, auch wenn Ihnen die Interaktion manchmal gar nicht bewusst ist – nämlich immer dann, wenn Sie sich unbeobachtet fühlen. Über die Qualität dieser Interaktion entscheidet Ihre Persönlichkeit. Indem Sie anderen Menschen zeigen, dass Sie ihnen vertrauen, dass Sie sie wertschätzen, indem Sie sie unterstützen, als Vorbild agieren, Werte mit ihnen leben, ihnen Rückhalt geben, sie fordern und fördern, ihnen Erfolgserlebnisse ermöglichen, gemeinsam mit ihnen ihre Potenziale ausloten und Stärken stärken, verhalten Sie sich auf eine Art und Weise, die andere tief beeindruckt und Sie erst zu einer Persönlichkeit macht. Charismatisches Verhalten ist zu einem großen

Teil Beziehungsmanagement, und – Rhetorik hin oder her – Persönlichkeit wiegt schwerer als ein rhetorisch perfekter Vortrag. Beherrschen Sie beide Facetten, ist es umso besser. Ihre persönliche Verhaltensstrategie finden Sie in den Strategiekapiteln.

Charisma ist Außeralltäglichkeit

*Man wird des Guten und auch des Besten,
wenn es alltäglich zu werden beginnt, bald satt.*
Gotthold Ephraim Lessing

Haben Sie schon einmal mit Freunden oder Kollegen über Charisma diskutiert? Wahrscheinlich haben Sie festgestellt, dass Sie recht unterschiedliche Auffassungen davon besitzen, was Charisma eigentlich ist. Manche glauben, dass Charisma eine geheimnisvolle, gottgegebene, ganz besondere Begabung ist, die nur wenigen zuteilwird. Andere wiederum propagieren, dass Charisma gleichbedeutend ist mit Ausstrahlung oder persönlicher Anziehungskraft, wiederum andere sprechen von Medienprominenz. Der Charismaforscher Max Weber beantwortete die Frage nach dem Was des Charismas schon im Jahre 1921 sehr treffend als außeralltägliche Fähigkeit, mit der ein Mensch ausgestattet ist. Weber beschreibt diese Außeralltäglichkeit als Gegenpol zu der täglichen Routine, der wir alle unterliegen. Alles geht seinen gewohnten Gang – aber auf einmal tritt eine Person in unser Leben, die anders ist als andere, die uns fasziniert, uns inspiriert, die uns aus unserem Alltag herausreißt und mitnimmt auf eine wunderbare, abenteuerliche Reise. Diese Art Menschen beeinflussen uns, wir bewundern sie, wir wollen ein wenig sein wie sie, möglichst sogar genau wie sie – charismatisch eben.

Außeralltäglichkeit ist die Fähigkeit eines anderen Menschen, unsere Aufmerksamkeit zu erregen, uns zu begeistern und unser Handeln zu beeinflussen.

Außeralltäglichkeit als Fähigkeit?

Mahatma Gandhi, Madonna, Mutter Teresa, John F. Kennedy, John McEnroe, Steve Jobs, Barack Obama, Jack Welch, Steve Balmer – sie alle scheinen diese außeralltägliche Fähigkeit zu besitzen, denn sie erregen unsere Aufmerksamkeit und finden viele Bewunderer. Blicken wir ein wenig tiefer, vorbei an ihrem Prominentenstatus, wird relativ schnell klar, was all diese Personen gemeinsam haben. Sie ziehen unsere Aufmerksamkeit auf sich, weil sie etwas anders machen als andere Prominente. Ihnen haftet etwas Revolutionäres an, etwas völlig Neues und Innovatives, das uns neugierig macht und unsere Herzen im Sturm erobert.

Ein John McEnroe, der mit seinem Tennisschläger um sich wirft und Wutausfälle auf dem Platz bekommt, schockiert uns – und fasziniert uns. Blicken wir auf Barack Obama, dem Charisma nachgesagt wird. Er erfüllt die Kriterien der Außeralltäglichkeit, denn er ist nicht nur der erste farbige Präsident der USA, sondern er ist einer der wenigen Präsidenten, der seinem Volk sagte: Wir schaffen es gemeinsam, weil *Ihr* stark seid und *wir* alles anders machen werden. Obama versprach nicht das Himmelreich, aber das, was er vorschlug, war ganz *anders* als das, was seine Mitbewerber versprachen, die mit alljährlichen, äußerst alltäglichen Versprechen der Steuersenkung um die Wähler warben. Gepaart mit einem guten Aussehen, einer ausgefeilten Körpersprache und exzellenten rhetorischen Skills beeindruckt Obama Menschen weltweit.

Eine andere Art von Außeralltäglichkeit legte Mutter Teresa an den Tag, die sicherlich auf den ersten Blick nicht viele Gemeinsamkeiten mit Obama aufweist. Mutter Teresa lebte in den Slums von Indien mit den Menschen, um die sie sich ihr Leben lang sorgte. Im Gegensatz zu vielen anderen Entwicklungshelfern arbeitete sie nicht von einem Schreibtisch eines New Yorker UNO-Hochhauses aus, sondern direkt vor Ort, was gefährlich und ziemlich ungewöhnlich war. Was diese Tatsache noch außeralltäglicher machte, war, dass sie es trotzdem fertig brachte, die Aufmerksamkeit der internationalen Presse gezielt auf sich und ihre Projekte zu ziehen – undenkbar für eine Nonne. Kaum ein Tag verging, an dem sie nicht in einer der Gazetten dieser Welt abgebildet war, Reden hielt oder in die Kamera lächelte. Hätte sie im Verborgenen gearbeitet, wie die meisten ihrer Mitstreiterinnen, wäre ihr kaum so viel Bewunderung und Unterstützung zugeflossen.

Werfen wir einen Blick auf einen weiteren außeralltäglichen Charakter, Mahatma Gandhi. Er brachte das britische Empire fast im Alleingang zu Fall,

ganz ohne Waffen und bewirkte die indische Unabhängigkeit von Großbritannien. Seine außeralltägliche Strategie bestand darin zu sagen: Wir haben keine Chance, also nutzen wir sie. Auch Gandhi war äußerst medienaffin und immer für einen Auftritt zu gewinnen.

Nehmen wir uns ein letztes Beispiel vor, den legendären Steve Jobs. Er erfand das revolutionäre iPhone ganz ohne Universitätsabschluss und gegen alle Erwartungen der Industrie. Seine Auftritte und Reden inszenierte er perfekt und stellte so das absolute Gegenbeispiel zu den „Computernerds“ dar, die in seiner Branche normalerweise auftraten (bzw. eben nicht *auftraten*).

Halten wir fest: Alle vier genannten Personen stellen ganz unterschiedliche Formen der Außeralltäglichkeit dar und sie alle genießen oder genossen unsere ungeteilte Bewunderung. Wenn wir die Gemeinsamkeiten zusammenfassen, kommen wir zu folgendem Ergebnis:

Alle Charismatiker agieren *anders* als andere, vergleichbare Menschen. Dieses Anderssein, die Unkonventionalität ist eines der entscheidenden Markenzeichen des Charismas.

Ihre eigene Außeralltäglichkeit

Worin liegt Ihre Außeralltäglichkeit? Finden Sie in einem ersten Schritt heraus, was Sie von anderen abhebt, und – dazu kommen wir in der dritten Wahrheit über Charisma – beginnen Sie, Ihre Unkonventionalität zu inszenieren.

Ich bin mir sicher, dass Sie schon viele Ideen für Ihre eigene Unkonventionalität besitzen. Das iPhone ist schon erfunden, aber im Bereich des unkonventionellen Handelns steht Ihnen eine Vielzahl von Strategien zur Verfügung, die Sie nutzen können, um Ihre ganz besondere Individualität zu zeigen. So ist beispielsweise die Strategie, gegen den Strom zu schwimmen wie McEnroe, für Sie nutzbar, selbst wenn es auf den ersten Blick nicht so scheint. McEnroe bekam nicht einfach Wutanfälle auf dem Platz und zerstörte seine Ausrüstung, weil er sich nicht im Griff hatte, ganz im Gegenteil. McEnroe war ein kühler Stratege, der genau wusste und plante, wie er die Marke McEnroe schärfen konnte: nämlich durch das Aufmischen des langweiligen konservativen Tenniszirkus durch eine Methode, die er den Rockmusikern seiner Zeit abgeschaut hatte, das Zertrümmern ihrer Gitarren auf der Bühne. Es muss also nicht die Gegenstrategie zur Politik Großbritan-

niens sein, Situationen, in denen Sie gegen oder für etwas eintreten können, in welchen Sie anders agieren können, gibt es genug. Sie müssen diese nur finden und strategisch klug aufbereiten.

Charisma ist Inszenierung

All the world's a stage, sagt William Shakespeare. Charisma benötigt Bühne und Inszenierung, und das nicht zu knapp. Alle charismatischen Menschen besitzen den starken Drang, ihr Thema, ihr Anliegen und damit auch sich selbst so gut wie möglich zu inszenieren, was naheliegend ist, denn sonst würden wir sie nicht wahrnehmen. Anders als bloße „Marktschreier“ nutzen sie unterschiedliche Strategien der Inszenierung. Nicht jeder ist ein exzellenter Rhetoriker, wie wir es beispielsweise an Richard Branson sehen, dem äußerst charismatischen britischen Selfmade-Unternehmer. Branson nutzt andere Möglichkeiten der Inszenierung für sich, wie Sie später noch sehen werden, und diese beherrscht er wie kein anderer. Wenn Sie selbst kein exzellenter Rhetoriker sind, gibt es ausreichend Möglichkeiten für Sie, sich charismatisch in Szene zu setzen, während Sie an Ihrer Rhetorik feilen.

Mut zum Auftritt – mit Öffentlichkeit und Gefühl!

Blicken wir einen Moment zurück zu Gandhi, Mutter Teresa, Obama, Jobs, McEnroe & Co. Was sie alle gemeinsam haben, ist ihr Mut zur Außergewöhnlichkeit durch Öffentlichkeit, denn wenn wir genau hinsehen, haben sie eine besonders innige Beziehung zur Öffentlichkeit, d. h. zu Medienauftritten. Die von ihnen forcierte Öffentlichkeit verschaffte ihnen die Möglichkeit, andere Menschen in ihre Projekte und Ideen zu involvieren und eine persönliche Beziehung zu ihren Anhängern, Unterstützern und Bewunderern herzustellen. Sie sind perfekte Inszenierer.

Um Ihre Inszenierung zu beginnen, müssen Sie nicht in der Tagesschau oder bei Germany's Next Topmodel auftreten. Es gibt andere Möglichkeiten, um Ihre Medienaffinität umzusetzen – ein ausgefeiltes Networking, gut geplante und perfekt inszenierte Präsentationen oder eine Ansprache auf einer Unternehmensveranstaltung tragen schnell dazu bei, Ihnen einen guten Start für ein außeralltägliches Image zu verschaffen, wenn Sie ein gutes Thema und sich selbst inszenieren wollen. Entscheiden Sie sich also für die Bühne,

das Rampenlicht, das Spotlight, auch wenn Sie momentan vielleicht ein wenig Angst davor haben.

Inszenierung bedeutet: Es ist an der Zeit, Ihre alten Rollen auf der Bühne zu entstauben, sie neu zu beleben und sich einige neue Rollen anzueignen. Charisma beruht auf der Wirkung, die Sie auf andere haben, und niemand möchte ständig die gleiche Aufführung sehen. Ihr Publikum hat wie im Theater bestimmte Erwartungen an Sie: Was passiert als nächstes? Was ist überraschend und neu?

Zu einer guten Inszenierung gehört vor allem eins: Gefühl. Die Kunst besteht darin, Ihr Publikum auf der einen Seite eine emotionale Nähe spüren zu lassen, auf der anderen Seite aber auch Distanz – jene so schwierig zu kreierende Balance, die Charisma immer innewohnt. Charisma lebt davon, dass es etwas in uns berührt, unsere Gefühle anspricht, aber es lebt auch von dem Element der Bewunderung. Bewunderung entsteht nur, wenn das Objekt der Bewunderung eine gewisse Distanz zu uns aufweist – durch seine Position oder durch sein Verhalten.

Was hier nach viel Arbeit klingt, ist es auch – es verlangt Ihre ausdrückliche Bereitschaft, nicht immer nur „spontan“ zu handeln, sondern einen gewissen Teile Ihrer Kommunikation zu planen und wie ein Bühnenstück zu inszenieren. Denken Sie an Mutter Teresa, Obama & Co.: keine Inszenierung – keine Außeralltäglichkeit. Die Herausforderung für Sie lautet ganz klar: trotz Ihrer Inszenierung authentisch, ehrlich und human zu bleiben – und zu wirken.

Wenn Sie willentlich bei anderen Menschen Charisma erzeugen wollen, bedeutet dies vor allem eines: Inszenieren Sie! Ihre Wirkung ist Ihre ganz persönliche Währung. Sie sind selbst dafür verantwortlich, wie sie ausfällt.

Inszenierung bedeutet nicht nur die Planung Ihres Verhaltens, sondern auch den Auftritt – und hier kommt es darauf an, dass Sie sich Plattformen für Ihren Auftritt vorbereiten und auch nutzen. Ziel ist es, bei anderen ein emotionales Erlebnis hervorzurufen, das nicht vergessen wird.

Was passieren kann, wenn Sie Ihre Auftritte nicht sorgfältig planen, zeigt (mit einem Augenzwinkern versehen) das Beispiel von Justin King, CEO von Sainsbury, einer der größten britischen Lebensmittelketten. King wurde auf seiner ersten jährlichen Hauptversammlung tatsächlich von einem Aktionär gefragt: „Warum sind Sie nicht so charismatisch wie Stuart Rose?“

(Kings Vorgänger im Amt). King hatte sein Amt gerade angetreten und sich noch nicht mit den immer äußerst spektakulären Auftritten seines Vorgängers auseinandergesetzt. Die Moral von der Geschichte: Inszeniere Dich, sonst klappt es mit dem Charisma nicht!

Charisma besteht aus Verhalten, Außeralltäglichkeit und Inszenierung: Wie Sie diese drei Wahrheiten des Charismas strategisch und auf Ihre persönlichen Stärken und Potenziale ausgerichtet umsetzen können, erfahren Sie in den nachfolgenden Strategiekapiteln.