

## **(Selbst)Führung mit Charisma**

### **Vortrag am 2. Mai 2012/Human-Capital-Club West**

Als ich einigen Bekannten erzählte, ich wolle mich im Zuge eines Vortrags näher mit dem Thema Charisma beschäftigen, kam es zu ganz unterschiedlichen Reaktionen. Bei einigen stieß mein Vorhaben spontan auf Interesse. Eine charismatische Persönlichkeit: Das ist unzweifelhaft etwas Besonderes, und vielleicht schlummert in vielen von uns der Wunsch, selbst einen Funken von Charisma an den Tag zu legen und andere damit zu beeindrucken. Doch der Begriff Charisma ruft auch Unbehagen hervor. So lautete der Kommentar eines Geschäftsführers: „Menschen mit Charisma neigen zur Eitelkeit und zur Selbstherrlichkeit. Sie haben das Zeug dazu, andere zu verführen, um sie für die eigenen Zwecke zu missbrauchen. Lassen Sie mich damit bloß in Ruhe!“ Beide Reaktionen machten mir klar, dass das Thema wohl niemanden ganz kalt lässt.

### **Der Auftritt einer charismatischen Persönlichkeit**

Wie stellen wir uns eigentlich eine charismatische Persönlichkeit vor? Nun, nach einem Charismatiker müssen wir nicht lange suchen. Er fällt auf, er hebt sich von der Masse ab, und er hat kein Problem damit, auf einer Bühne zu stehen und im Scheinwerferlicht. Bereits seine Ausstrahlung signalisiert, dass er uns etwas zu sagen hat, das über das Alltägliche und das Gewohnte hinausgeht. Kein Zweifel: Er ist von dem, was er sagt, überzeugt, und er hat die Gabe, ein Publikum zu gewinnen, zu bewegen und mitzureißen. Wir können uns seine Wirkung zwar erklären, aber er spricht uns durchaus nicht nur über die kognitive Ebene an. Bei vielen ruft er intensive Gefühle hervor. Einige spüren in seiner Gegenwart sogar eine Art Ergriffenheit.

### **Die Sehnsucht nach Menschen mit Charisma und mögliche Ursachen dafür**

Sehnen wir uns nicht alle irgendwie nach charismatischen Persönlichkeiten, die das Zeug zum Anführer und auch zum Vorbild haben? Sehnen wir uns nicht alle nach Botschaften und Botschaftern, die uns eine Richtung weisen und Lösungen versprechen? Neigen wir nicht gerade in schwierigen Zeiten dazu, genau danach verstärkt Ausschau zu halten? Liegt aber nicht gerade da die Gefahr, uns leichtfertig verführen zu lassen von einem, dem es gelingt, unsere Sehnsucht zu wecken und der uns den Anschein vermittelt, er könne diese erfüllen? Wie aber kommt es eigentlich zu dieser Sehnsucht?

Möglicherweise steckt dahinter – bewusst oder auch unbewusst – das Gefühl eines Mangels. Das kann beispielsweise ein Mangel an Werten sein oder auch ein Mangel an Hoffnung und Zuversicht und an eindeutigen wie tragfähigen Lösungen. Gefährlich wird es meines Erachtens, wenn es an einem gesunden Selbstwertgefühl fehlt und damit an dem Glauben, selbst zu Lösungen finden zu können. Genau hier kann eine Schwachstelle entstehen, an die ein charismatischer (Ver)Führer anzudocken und uns für seine eigenen Ziele und Absichten einzuvernehmen vermag.

## **Die dunkle Seite von Charisma**

Sogleich fällt uns in diesem Zusammenhang „der Führer“ ein, dem dies in verheerendem Maße gelungen ist. Mit Adolf Hitler scheint die dunkle Seite des Themas Charisma auf, die möglicherweise viele von uns zu einem tiefen Misstrauen gegenüber charismatischen Führungspersönlichkeiten bewegt. Doch gerade am Beispiel des „Führers“ lässt sich gut nachvollziehen, unter welchen Voraussetzungen sich Charisma zum Negativen hin entfaltet, welche Motive dieser Entwicklung zugrunde liegen und wie es einem Charismatiker gelingen kann, seine unheilvolle Macht zu entfalten und Unzählige in seinen Bann zu ziehen und zu seinen Gefolgsleuten zu machen.

Hitlers im wahrsten Sinne des Wortes trostlose Kindheit und Jugend sind bekannt. Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen zu entwickeln: Dafür gab es für ihn so gut wie keine Voraussetzungen. Seine beruflichen Ambitionen, ein anerkannter Kunstmaler zu werden, scheiterten. Seine Zukunft erschien so hoffnungs- wie aussichtslos. Wie aber schafft es ein Mensch, dessen Werdegang von soviel persönlichem Mangel geprägt ist, als Politiker dann Massen hinter sich zu bringen? Die Antwort mag Sie überraschen: Er schafft es genau deshalb. In seinem Buch „Warum die Deutschen – warum die Juden?“ beschreibt der Historiker Götz Aly dieses Phänomen auf eindrucksvolle Weise.

Gerade wegen seiner eigenen Prägungen fand Hitler bei einem Volk Resonanz, das sich seinerseits in großen Teilen in einem Zustand des Mangels und der Demütigung befand. Damit war der Boden bereitet für die Sehnsucht nach einer Wiederherstellung von Selbstwert und Würde und auch nach materieller Sicherheit. Doch Hitler „bediente“ seine Anhänger nicht nur mit entsprechenden Heilsversprechungen. Indem er die abstruse Theorie von einer Weltverschwörung des Judentums aufgriff, hatte er auch die „Schuldigen“ für den Mangelzustand der Deutschen parat und damit eine Zielscheibe für alle aufgestauten Aggressionen.

### **Im Bann des Bösen: Charismatische Schurken im Werk Shakespeares**

Ein charismatischer Führer, der andere in den Bann des Bösen zu ziehen vermag: Das ist seit langem auch ein Thema der Weltliteratur. Gerade William Shakespeare hat uns machtvolle Schurken so nahe gebracht wie vielleicht kein anderer. Boshaft, rücksichtslos, strategisch wie rhetorisch überaus geschickt und moralisch pervers: So präsentiert sich uns Richard III. in dem gleichnamigen Drama. An diesem schrecklichen Helden zeigt sich übrigens, dass ein Charismatiker keineswegs körperlich attraktiv sein muss, um andere auch durch seine erotische Anziehungskraft zu bezaubern. Richard, der Ausdruck des personifizierten Bösen, ist von buckliger, hässlicher Gestalt. Gleichwohl gelingt es ihm, sogar die Witwe eines seiner Kontrahenten, den er ermorden ließ, zu verführen und für seine Zwecke einzubinden.

Was Shakespeare epochale Bedeutung verleiht, ist aber nicht nur seine Kunst, uns am Werden- und Niedergang gefährlicher Charismatiker teilhaben zu lassen. Als erster Dichter brach er mit einer über Jahrhunderte gepflegten literarischen Tradition, Gut und Böse in archetypische Rollenbilder zu verpacken, für die es keine eigenen Entscheidungs- und Handlungsspielräume gab. Shakespeare ist ein Revolutionär, der uns unerbittlich klar macht, dass es sehr wohl in der Macht

eines charismatischen Menschen steht, eine Entscheidung darüber zu treffen, ob er mit dem Guten oder mit dem Bösen paktieren will.

Dafür, dass sich Richard mit dem Bösen verbündet, gibt uns der Dichter eine Erklärung, die uns bereits vertraut ist: Auch sein schurkischer Held leidet daran, als Kind einen völligen Mangel an Liebe und Wertschätzung erfahren zu haben: übrigens ein Muster, das sich in der Biographie vieler (leibhaftiger) Despoten finden lässt. Gleichwohl ist das für Shakespeare keine Rechtfertigung für Richards Entscheidung und seine Vorgehensweisen.

### **Die lichtvolle Seite von Charisma**

Noch ein weiteres Mal möchte ich auf Shakespeare zurückkommen und das im Zusammenhang mit einem ganz anderen Theaterstück. Hier scheint auf, welche Beweggründe und welche wunderbaren Wirkungen Charisma eben auch haben kann. Am Beispiel von Romeo und Julia präsentiert uns der Dichter eine unbedingte, schrankenlose Liebe, die gerade wegen der unglaublich ungünstigen Bedingungen, unter denen sie entsteht, eigentlich undenkbar ist. Dass diese Liebe aber überhaupt möglich wird, liegt in erster Linie an einer jungen Frau, die alles andere ist als eine Zauberin, die ihre Verführungskünste zielorientiert walten lässt und dabei ihren egozentrischen Interessen Vorschub leistet.

Julias Charisma entfaltet sich durch ihre Vorbehaltlosigkeit und durch ihre Fähigkeit, die Grenzen von Prägungen und Konventionen zu durchbrechen. Ihre Liebe gibt ihr die Kraft dazu. Damit wird sie zur Protagonistin eines Neubeginns, der die Trostlosigkeit und die Aussichtslosigkeit der Vergangenheit überwindet und dem Mangel Fülle entgegen setzt. Diesen Neubeginn zu wagen: Das traut sich Julia aber nicht nur selber, sondern auch einem anderen Menschen – Romeo – zu. Damit erweist sich das Geschehen in der berühmten Balkonszene als etwas ganz anderes, als eine belanglose Tändelei zwischen zwei Liebenden. Julia geht es um ein Miteinander auf Augenhöhe, das von einer Entscheidung aus der jeweiligen Freiheit heraus getragen wird.

### **Die Verbindung von Charisma und Liebe**

Charisma und Liebe: Ist das nicht eine reichlich sentimentale und auch weltfremde Verknüpfung? Weist nicht bereits die Tatsache, dass es in Shakespeares Stück kein Happy End gibt, darauf hin, dass eine solche Verbindung bestenfalls ein schöner Traum bleibt? Doch selbst wenn wir – vorläufig – zu diesem Schluss kommen sollten, mag ein Blick auf die „Macht der Liebe“ lohnen.

Wie ergeht es eigentlich einem Menschen, der sich gerade bis über beide Ohren verliebt hat? Kommt dann nicht etwas im wahrsten Sinne des Wortes Außerordentliches ins Spiel? Ich gehe davon aus, dass wir alle diesen „Zustand“ kennen. Von der Liebe getragen, spüren wir unsere eigene Kraft. Wir haben das Gefühl, wir könnten Bäume ausreißen und Berge versetzen. Wir trauen uns selbst und einem anderen mehr zu, als wir jemals für möglich gehalten hätten. Damit verändert sich auch unsere Ausstrahlung: Viele Liebende haben einen Anflug von Charisma.

Doch wir alle wissen, dass dieser höchst beglückende Zustand nicht unbedingt von Dauer ist. Nach und nach schleichen sich womöglich wieder alte Gewohnheiten ein, Enttäuschungen und Verletzungen sind nicht auszuschließen. Das Vertrauen in die eigene Kraft und in den eigenen Zauber ebenso wie in die des anderen droht schwächer zu werden. Dann könnte wieder die alte Sehnsucht danach auftauchen, das „geliebte Gegenüber“ möge doch bitte die eigenen Erwartungen erfüllen und damit einen Mangel kompensieren, der sich nur kurzfristig verflüchtigt hatte und nun erneut Raum greift.

### **Der erste Anker für die Entwicklung von Charisma: Gefühl für den eigenen Wert**

Dennoch glaube ich daran, dass Charisma sehr viel mit Liebe zu tun hat, wenn es sich dem Guten zuneigt. Gleichzeitig bin ich der Überzeugung, dass es sich dabei keineswegs um eine vorüber gehende Erscheinung handeln muss. Doch dafür braucht es eine Voraussetzung, die keineswegs selbstverständlich ist. Charisma fängt mit Selbstliebe an. Ich bin mir im Klaren darüber, dass ich mich mit diesem Begriff wiederum auf einen Boden begeben, der mit negativen Wertungen und vielen Vorurteilen gepflastert ist. Selbstliebe: Ist das eigentlich legitim? Geht es dabei nicht um Selbstverliebtheit oder gar um Selbstherrlichkeit, puren Narzissmus und Arroganz – jenseits einer Bescheidenheit, die doch angeblich eine Zier ist?

Wenn ich meine Klienten im Coaching frage, ob sie sich eigentlich selbst liebten, ernte ich oft ein erstauntes Augenaufreißen oder ein höchst bedenkliches Stirnrunzeln. Es kommt mir dann fast vor, als hätte ich eine unanständige Frage gestellt. So ersetze ich meine Frage meistens durch die Bitte, einmal in aller Ruhe den eigenen Wert zu definieren. Genau dazu möchte ich jetzt Sie animieren.

Was macht eigentlich Ihren Wert aus? Welche Fähigkeiten und Kompetenzen bringen Sie mit und ein? Welche Qualitäten und Begabungen sind Ihnen zu Eigen? Welche Stärken haben Sie ausgeprägt? Wenn Sie sich die Zeit nehmen, sich einmal bewusst zu machen, welche Vielzahl und welche Vielfalt an Gaben Sie auszeichnen: Haben Sie, wenn Sie ehrlich mit sich sind, eigentlich noch einen Grund dafür, sich selbst nicht alle Wertschätzung entgegen zu bringen, derer Sie würdig sind?

Ich schließe nicht aus, dass die eine oder der andere unter Ihnen noch mit einer Vergangenheit hadert, in der Sie nicht die Anerkennung erfahren haben, die Sie wirklich verdienen. Sollte dies so sein, empfehle ich Ihnen, mit denen, die Sie Wertschätzung vermissen ließen, Ihren Frieden zu machen. Wer Sie nicht ganz und gar anzuerkennen bereit war, mag dazu einfach nicht in der Lage gewesen sein, weil es ihm oder ihr an Stolz auf sich selbst fehlte. Sie haben die Chance, diesen Stolz auf sich selbst und damit Selbstbewusstsein, Selbstvertrauen und ein gutes Selbstwertgefühl aus eigener Überzeugung und aus eigener Kraft heraus zu entwickeln – weit jenseits von Egozentrik oder Narzissmus.

Es liegt an Ihnen, „hochmütig“ zu sein, und ich gebrauche den Begriff „Hochmut“ nicht in seiner gegenwärtigen, sondern in seiner ursprünglichen Bedeutung. Hoher muot: Das umfasste im Mittelalter eine innere Haltung, die von Selbstgewissheit und Selbstachtung ebenso geprägt war wie von Aufmerksamkeit und Respekt anderen gegenüber. Hoher muot: Das wurde als ritterliche Tugend begrif-

fen, zu der ermutigt zu werden sich lohnte. Indem Sie sich für einen „Hochmut“ in diesem Sinne entscheiden und sich dazu mehr und bekennen, schaffen Sie sich eine entscheidende Grundlage für Ihr ganz persönliches Charisma und für dessen Umsetzungen.

Je mehr Sie einen möglichen Mangel an Wertschätzung aus eigener Kraft erfüllen, desto leichter gelingt es Ihnen zudem, von der Wertschätzung anderer unabhängig zu werden. Genau dadurch werden Sie immun für die Anziehung einer charismatischen Persönlichkeit, die es versteht, auf der Klaviatur des Mangels zu spielen. Und: Je mehr Sie Ihrem Wert und damit sich selbst vertrauen, desto besser sind Sie in der Lage, auch den Wert eines anderen Menschen zu würdigen. Insofern kommt der schöne Satz „Liebe Deinen Nächsten wie Dich selber“ erst dann wirklich zum Tragen, wenn dessen zweiter Teil ernst genommen wird.

### **Der zweite Anker für die Entwicklung von Charisma: Bewusstsein für Werte**

Mit Ihrem Selbstbewusstsein, Ihrer Selbstachtung, Ihrem Selbstwertgefühl (und wenn Sie mögen: mit Ihrer Selbstliebe) werfen Sie einen ersten persönlichen Anker in Bezug auf das Thema Charisma. Es gibt einen zweiten, auf den ich jetzt Ihr Augenmerk richten möchte. Auch wenn wir nicht ständig darüber nachdenken: Jeder und jede von uns hat bestimmte Werte. Sie können der Kultur entstammen, in der wir aufgewachsen sind oder mit einer bestimmten Glaubensrichtung in Verbindung stehen. Woher auch immer die Werte, auf die wir uns beziehen, kommen: Welche sind es? Warum liegt uns an genau diesen Werten?

Sie brauchen sicherlich kein Coaching, um sich die Zeit zu nehmen, sich einmal in Ruhe Ihre Werte bewusst zu machen. Tun Sie es aber, eröffnen sich weitere Fragen. Richten Sie Ihr Leben und Arbeiten bereits nach Ihren Werten aus – leben Sie Ihre Werte? Und: Finden Ihre Werte in Ihrem privaten, Ihrem beruflichen oder auch in Ihrem gesamtgesellschaftlichen Umfeld Berücksichtigung? Viele von uns beklagen einen zunehmenden Verfall an Werten. Aber steht es nicht in unserer Macht und in unserem Ermessen, Werte, die uns wichtig sind, tagtäglich einzubringen? Wachsen unsere Überzeugungskraft und unser Charisma nicht auch durch eine ethische Basis, auf die wir uns beziehen und für die wir andere gewinnen können?

Haben wir uns diese Basis erst einmal geschaffen, mögen wir immer noch den Wunsch hegen, einem charismatischen Vorbild zu begegnen, das uns durch seine klare Werteorientierung überzeugt. Doch sobald wir uns trauen, in dieser Hinsicht selbst zum Vorbild zu werden, gewinnen wir ein weiteres Mal an Unabhängigkeit. Um das Maß noch voller zu machen, bedarf es freilich noch eines weiteren Ankers: Jetzt geht es um die Frage nach Sinn.

### **Der dritte Anker für die Entwicklung von Charisma: Sinnfindung im Dienst einer Aufgabe**

Interessanterweise wird Sinn gerade im Management sehr oft mit Motivation verwechselt. Klar: Menschen können sich durch verschiedene Anreize motiviert fühlen. Dazu zählt eine Führungsposition möglicherweise ebenso wie ein gutes oder sehr gutes Einkommen. Bestimmte Ziele zu erreichen, eine besondere Leistungsfähigkeit unter Beweis zu stellen und entsprechende Erfolge zu erzielen: Auch

das kann erhebliche Motivationsschübe auslösen. Doch reicht das alles aus, um Sinn zu finden?

Prof. Fredmund Malik, einer der führenden Management-Vordenker unserer Zeit, beantwortet diese Frage mit einem klaren Nein. Nach seiner Ansicht können selbst ein hohes Maß an Macht und Einfluss, Geld und Ruhm sowie Prestige und Privilegien einen Sinn des eigenen Lebens und Arbeitens nicht ersetzen. Sinn entsteht für ihn dann, wenn ein Mensch, der sich seines Wertes voll bewusst ist, zu Aufgaben findet, die ihn ganz und gar erfüllen und die ihm wesentlich mehr bieten als eine vorüber gehende Befriedigung oder eine Vergewisserung seiner Leistungsfähigkeit, Geltung und Bedeutung.

Malik orientiert sich dabei an dem österreichischen Psychiater und Neurologen Viktor E. Frankl, demzufolge sich der Mensch grundsätzlich als ein Wesen auf der Suche nach einem Sinn auszeichnet. „Wer ein Warum zu leben hat, erträgt fast jedes Wie“, habe Frankl immer wieder Friedrich Nietzsche zitiert. Dass dies möglich ist, erlebte Frankl selbst während seiner Zeit in den Konzentrationslagern Auschwitz und Dachau, die er glücklicherweise überlebte. Später setzte er sich mit großem Engagement für eine Versöhnung als sinnvollen Ausweg aus den Katastrophen des zweiten Weltkrieges und des Holocaust ein. Damit entsprach er Maliks Vorstellung von einer charismatischen Führungspersönlichkeit, die im Dienste einer Aufgabe Sinn zu finden und anderen zu vermitteln in der Lage ist.

Nach Sinn zu suchen und Sinn zu finden: Das ist nicht eine Frage des Alters. Bei der Begleitung von Führungsnachwuchskräften stelle ich immer wieder und mit großer Freude fest, dass diese das Thema Sinn durchaus beschäftigt und dass sie bereit sind, sich damit auseinander zu setzen und es in ihren Alltag einzubringen. Nach meinem Eindruck ist auch damit der Funke für eine Führung gesetzt, die den Namen charismatisch im positivsten Sinne verdient. Denn: Wer nicht selbst für eine Aufgabe und ein Anliegen brennt, ist wohl kaum in der Lage, andere dafür anzuzünden.

Nach Sinn zu suchen und Sinn zu finden: Das ist keineswegs einer Weisheit des Alters geschuldet. So denke ich an einen Vorstandsvorsitzenden zurück, der seiner Position verlustig gegangen war. Ich erinnere mich an Zeiten, zu denen er noch medienwirksam im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stand und seine neue Geschäftsstrategie erläuterte – mit Verve, gewiss, aber ohne jegliches Charisma. Nach seinem unwiderruflichen Scheitern bewegte ihn nur ein einziger Gedanke: Wie, um Himmelswillen, kann ich wieder Vorstandsvorsitzender werden, um diese Scharte auszuwetzen? Materiell mehr als gut abgesichert, stand ihm im Prinzip die Welt offen für sinnvolle und erfüllende Aufgaben und Tätigkeiten ganz verschiedener Natur. Doch er entschied sich dafür, seinen Verlust an öffentlicher Anerkennung zu betauern und sich als Opfer einer Intrige zu bedauern.

Und auch das mag ein Kennzeichen einer wahrhaft charismatischen Persönlichkeit sein: sich niemals als Opfer der Verhältnisse zu fühlen, sondern immer (oder zumindest meistens) als eigeninitiativ und selbstverantwortliche Mitgestalterin ihres Lebens und Arbeitens. Doch welcher Voraussetzungen bedarf es dafür? Haben Sie schon einmal daran gedacht, eine Vision Ihres Lebens und Arbeitens zu entwickeln? Nein – selbstverständlich ist das gewiss nicht. Für viele Menschen verrinnt die Zeit mit wachsender Geschwindigkeit. Die Tage sind geprägt von im-

mer neuen Dringlichkeiten und Erfordernissen, die es zu erledigen gilt. Bewusst gesuchte Momente des Innehaltens, um wieder an Abstand und Überblick zu gewinnen, sind da eher die Seltenheit – wenn es überhaupt dazu kommt.

### **Der vierte Anker zur Entwicklung von Charisma: Entwicklung einer Vision des eigenen Lebens und Arbeitens**

Anlass dafür kann ein Ereignis sein, mit dem man nicht gerechnet hat und das einen jäh aus der Hektik des Alltags und seinen Tretmühlen heraus reißt. Als bei einem Klient von mir ein Tumor diagnostiziert wurde, von dem erst einmal nicht klar war, ob er gut- oder bösartig sei, stellte dieser sich vor, wie er (schlimmstenfalls) die letzte Zeit seines Lebens einrichten würde. Dabei wurde ihm klar, dass er sein Leben bislang im Grunde wenig selbst bestimmt geführt hatte. Stattdessen war ihm in hohem Maße daran gelegen gewesen, den Erwartungen anderer gerecht zu werden.

Was aber, so fragte er sich nun, ist für mich wesentlich? Was erfüllt mich? Was macht mich glücklich? Was brauche ich bei näherem Hinsehen wirklich, auf was könnte ich im Grunde leicht verzichten? Was würde ich gerne verändern? Und was hält mich eigentlich davon ab, Veränderungen zu wagen, auf die ich Wert lege? Brauche ich eigentlich den Schock, mit der Endlichkeit meines Lebens konfrontiert zu sein, um mir dafür die Erlaubnis zu erteilen?

Nach und nach entwickelte der Klient eine Vorstellung von einem selbst bestimmten Leben. Dabei kam es ihm gar nicht mal so sehr auf die damit verbundenen Ingredienzien an. Als weitaus wichtiger erwies sich die Entfaltung eines ganz neuen Lebensgefühls, das seiner Vision zugrunde lag. Die Vision hat er seitdem immer einmal wieder variiert. Doch jedes Mal ist sie von eben diesem Lebensgefühl getragen und damit von Gelassenheit, Lebensfreude und einem tiefen Einverständnis mit der eigenen Existenz.

Glücklicherweise erfreut er sich heute bester Gesundheit: vielleicht auch deshalb, weil es ihm gelungen ist, nicht in seine alten Gewohnheiten zurück zu fallen. So achtet er – tagtäglich – darauf, sich Zeitphasen zu gönnen, die einem bewussten Innehalten und Abstandnehmen dienen. Ich habe den Eindruck, dass er lange nicht mehr so sehr unter Druck steht, wie dies früher der Fall war. Wie er mir erzählt, hat er es auch geschafft, Druck für seine Mitarbeiter abzubauen. Was noch wichtiger sein mag: Sein Blick ist nicht mehr vorrangig auf die nahe liegenden Ziele und Erfordernisse gerichtet. Er hat auch „das Ganze“ im Fokus – mit all den damit einhergehenden Zusammenhängen. Ob er nun vollends vom Macher zum Visionär mutiert ist, ist vielleicht gar nicht so entscheidend. Auf jeden Fall hat er eine ganz andere Ausstrahlung gewonnen, und ich möchte diese als durchaus charismatisch bezeichnen.

### **Der fünfte Anker bei der Entwicklung von Charisma: Innehalten, um an Abstand und Überblick zu gewinnen**

Innezuhalten, um an Abstand und Überblick zu gewinnen: Genau dazu möchte ich Sie jetzt mittels einer kleinen Übung einladen. So erlaube ich mir, jede und jeden von Ihnen in ein kleines imaginäres Theater zu entführen. Bitte stellen Sie sich vor, einen Raum mit gedämpften Lichtern zu betreten, an dessen Ende sich

eine Bühne befindet, die noch mit einem schweren roten Vorhang verhängt ist. Sie sind die einzige Zuschauerin bzw. der einzige Zuschauer, und deshalb haben Sie die freie Wahl, im Parkett Platz zu nehmen, wo immer ihnen dies behagt. Wenn Sie dann entspannt sitzen, hebt sich der Vorhang langsam, und auf der Bühne erkennen Sie eine Szene, die Ihnen zutiefst vertraut ist. Es ist eine Szene aus Ihrem Arbeitsleben, die da zur Aufführung kommt. Bitte lassen Sie die Geschehnisse erst einmal in aller Ruhe auf sich wirken. Dann möchte ich Ihnen gerne einige Fragen zu.

- Wer befindet sich da alles auf der Bühne?
- Wer von Ihren Mitspielern hat eine tragende Rolle, wer spielt die Hauptrolle?
- Was zeichnet die Protagonisten dieses Stückes aus? Was bewegt sie? Welche Ziele verfolgen sie? Hat einer oder eine von ihnen eine charismatische Ausstrahlung?
- Wo ist eigentlich Ihr eigener Platz auf der Bühne? Was für eine Rolle haben Sie übernommen? Welche Verantwortung ist damit verknüpft? Welche Erwartungen sind auf Sie gerichtet? Fühlen Sie sich mit Ihrer Rolle wohl? Was vermögen Sie in Ihrer Rolle zu erreichen? Erfüllt Sie das mit Sinn?
- Wie viel Licht fällt auf Sie selbst? Welche Ausstrahlung geht von Ihnen aus? Sind Sie mit Ihrer Wirkung einverstanden? Könnten Sie sich vorstellen, der Rampe etwas näher und damit etwas mehr in den Vordergrund zu rücken? Was könnte Sie noch davon abhalten?
- Gefällt Ihnen das Stück, das da gerade zur Aufführung kommt, eigentlich?
- Wenn es in Ihrer Macht stünde: Würden Sie für weitere Aufführungen dieses Stücks plädieren, oder wäre Ihnen daran gelegen, es zu verändern? Wenn ja: Was würden Sie gerne verändern? Was bedeutete die Veränderung, die Sie für richtig halten, für Ihre Mitspieler, für Sie selbst und für den Fortgang des Stückes?

Natürlich kann ich nicht wissen, welche Antworten Ihnen in den Sinn gekommen sind. Vielleicht sind Sie der Ansicht, dass es nun einmal nicht in Ihrer Macht stehe, irgendeinen Einfluss auf das Stück zu nehmen. Auf den ersten Blick haben Sie damit völlig Recht. Aber: Es steht Ihnen immer frei, Ihre Rolle zu verändern. Und weil sich alle und alles in einem Zusammenhang miteinander befinden, zeigt sich auf den zweiten Blick, dass eine Veränderung Ihrer Rolle durchaus einen Einfluss auf das Stück und dessen Verlauf hat. Selbst wenn Sie beschließen sollten, dieser Inszenierung aus voller Überzeugung Adieu zu sagen, hätte dies Einfluss auf das Stück. Und Ihnen wünschte ich in diesem Fall viel Glück mit einer neuen Rolle – denn sonst könnte es passieren, dass Sie im nächsten Theater in einer ähnlichen Inszenierung landen.

### **Der sechste Anker bei der Entwicklung von Charisma: Begeisterung**

Was aber könnte Sie dazu veranlassen und ermutigen, sich ggf. an eine neue Rolle heran zu trauen – ob in dieser oder in einer anderen Inszenierung? Was könnte Ihnen Mut und Zuversicht verleihen, diese neue Rolle mit ganz viel Selbstvertrauen und Freude auszufüllen? Was könnte Sie dazu bewegen, Ihr Licht nicht weiter unter den Scheffel zu stellen, sondern das Charisma, das auch Ihrer Persönlichkeit zu Eigen ist, endlich oder noch viel überzeugter ins Spiel Ihres Lebens und Arbeitens ein-

zubringen? Eine Antwort auf diese Fragen gibt uns der Hirnforscher Prof. Gerald Hüther, und seine Antwort lautet: Es braucht Begeisterung!

Was er damit meint, erklärt er am Beispiel eines 88jährigen Bonners, der seit zwei Jahren in einer Seniorenresidenz domiziliert. Memory- und Sudoku-Spiele sollen ihm Gelegenheit geben, sein Gehirn zu trainieren. Das macht dem älteren Herrn allerdings wenig Spaß. Gleichzeitig bemerkt er, dass er immer vergesslicher wird. Was aber ist nun der Grund dafür, dass er nur ein Jahr später die Grundlagen der kantonesischen Sprache beherrschen wird, die er offenbar mit ziemlich wenig Mühe erworben hat – und keineswegs in einem Kursus der Volkshochschule.

Prof. Hüther verrät uns des Rätsels Lösung: Der rüstige Herr hat sich verliebt – in eine zauberhafte 70jährige Chinesin mit ganz viel Charisma, mit der er nun in deren Heimatland ziehen will. Die Begeisterung darüber, ihr begegnet zu sein, hat seine bisherigen Erfahrungen und das, was er noch für möglich hielt, gesprengt. In seinen Kernzellen bildeten sich daraufhin neue Eiweiße, neuroplastische Botenstoffe wurden ausgeschüttet, alte neuronale Vernetzungen lösten sich auf, um sich neu zu strukturieren. Die neue Erfahrung wirkte wie Dünger auf sein Hirn, weil auch sein Herz mit dabei war. Seine Begeisterung verstärkte hinaus das Neugiersystem in seinem Hirn, und damit war der Boden bereitet für neue Erfahrungen und die Freude daran, sich ihnen zu stellen.

Nein, es sind nicht Analysen – und mögen sie noch so klug und stringent sein – die uns weiter bewegen: nicht einmal hirntechnisch. Auch gut gemeinte Ratschläge, Vorschriften, Appelle oder gar Beschwörungen verfehlen über kurz oder lang ihre Wirkungen. Wir brauchen etwas, das nicht nur unseren Intellekt und damit die kognitive Ebene anregt. Wir brauchen etwas, das unser Herz berührt, und wir brauchen Menschen, die über die Gabe verfügen, auch unsere emotionale Ebene anzusprechen. Wir brauchen Persönlichkeiten, die Charisma besitzen und die den Mut haben, dieses authentisch zum Ausdruck zu bringen. Sobald deren Begeisterungsfähigkeit nicht nur Eigeninteressen dient, sondern darüber hinaus einer gemeinsamen Sache, deren Wert und Sinn einleuchten, beginnen auch wir, dafür zu brennen.

### **Mut zum eigenen Charisma**

Natürlich wünschen wir uns Führungspersönlichkeiten dieser Art auf allen gesellschaftlichen Ebenen. Doch wie wäre es, wenn wir einfach mit uns selbst begannen? Die Bausteine (Anker) für die Entwicklung eines persönlichen Charismas sind uns ja bekannt. Ich fasse sie noch einmal zusammen:

- Jeder und jede von uns ist etwas Besonderes. Sobald wir mit unseren eigenen Wert und unserer eigenen Würde ins Reine kommen, gewinnen wir an Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen. Gleichzeitig werden wir unabhängig von der Anerkennung anderer. Und: Anderen Wertschätzung entgegen zu bringen, dürfte uns sehr viel leichter fallen, wenn wir diese uns selbst nicht versagen.
- Jeder und jede von uns hat bestimmte Werte. Was sollte uns noch davon abhalten, diese ins Spiel unseres Lebens und Arbeitens aktiv einzubringen und sie dabei auch anderen glaubwürdig zu vermitteln?
- Sinn zu finden: Das meint mehr, als darüber nachzudenken, was uns motiviert. Für was „brennen“ wir? Was schenkt uns Erfüllung? Auch das herauszufinden, lohnt. Denn: Dann strahlen wir aus, dass wir uns bewusst sind, wofür

wir eigentlich leben und arbeiten. Und auch das kann andere „anstecken“, sich ihrerseits darauf zu besinnen.

- Eine Vision des eigenen Lebens und Arbeitens zu entwickeln: Das bedeutet, nicht mehr getrieben zu werden von unmittelbaren Erfordernissen und dem Druck, der damit verbunden sein kann. Sobald wir uns eine Vorstellung von einem guten und beglückenden Leben machen, gewinnen wir Klarheit darüber, was wir verändern können, um unserer Vision Bodenständigkeit zu verleihen.
- Momente des Innehaltens zuzulassen, um wieder an Abstand und Überblick zu gewinnen: Das obliegt unserer Entscheidung. Nach und nach werden wir bemerken, wie viel Energie und Kreativität uns in diesen Phasen zuteil wird. Genau das führt zu einer Effizienz, die nicht in einem Burnout zu landen droht. Was hindert uns also noch daran, gelegentlich bewusst aus unseren Hamster-rädern auszusteigen?

Wenn wir dann noch – zumindest hin und wieder – auf Menschen und Aufgaben stoßen, die uns begeistern und für die wir aus voller Überzeugung zu begeistern verstehen: Was steht unserem Charisma dann noch im Wege?

So möchte ich jede und jeden von Ihnen zum Schluss dazu beglückwünschen, dass Sie genau so sind, wie Sie sind. Trauen Sie sich zu Ihrem Charisma – ob Sie nun eine Frau oder ein Mann sind und unabhängig davon, welches Alter Sie haben und gleichgültig, ob Sie bereits Karriere gemacht haben oder auf dem Weg dorthin sind. Letztendlich kommt es darauf an, dass Sie den Schatz, der Sie sind, der Welt nicht verweigern.