

Charisma für alle!

Die schlechte Nachricht: Charisma kann man sich nicht antrainieren.
Die gute Nachricht: die eigene Ausstrahlung läßt sich deutlich verbessern.
Von Gundula Achterhold

Mit dem Charisma verhalte es sich wie mit der Pornographie, schreibt der Journalist Gero von Randow: „Sie ist schwer zu definieren, aber unerschwer als solche zu erkennen.“

Jedem fallen auf Antriebe charismatische Persönlichkeiten ein. John F. Kennedy, klar, und Nelson Mandela, Gandhi oder Willy Brandt. Schillernde Figuren der Zeitgeschichte, denen eine ganz besondere Aura zugeschrieben wird. Ein Begriff, dem etwas Mythisches anhaftet - selbst wenn er inzwischen geradezu inflationär verwendet wird.

Während sich die Wissenschaftler am Wesen des Charismas noch die Zähne ausbeißen, stehen Abteilungsleiter und Nachwuchsmanager Schlange, um in Seminaren ein wenig von dieser geheimnisvollen Kraft zu erhaschen. Das Geschäft mit der ursprünglich religiös verstandenen „Gnadengabe“ blüht. Die Fähigkeit, andere Menschen inspirieren, überzeugen und führen zu können, steht in der modernen Gesellschaft hoch im Kurs.

Die gute Nachricht gleich vorweg: Selbst schüchterne Typen können in puncto Ausstrahlung mächtig aufholen. Lichtgestalten werden sie deshalb zwar nicht, aber es geht ja auch eine Nummer kleiner. Selbst aufgeschlossener Menschen sind schon froh, wenn sie einfach ein bißchen

durch Selbstbeobachtung und Training nachhaltig verbessern. „Äußerlichkeiten bestimmen zu über fünfzig Prozent den Erfolg unseres Auftretens“, betont Ruhleder und verweist auf die Macht des Faktischen.

Vierzig Prozent sind dem Klang der Stimme geschuldet. Inhalte dagegen sind weniger relevant. Gerade mal sieben Prozent der Ausstrahlung eines Menschen haben mit dem zu tun, was er sagt. Da lohnt es sich, genau hinzuschauen, woraus Charismatiker ihre Überzeugungskraft beziehen.

„Sie wollen nicht cool sein“, sagt Heiko Ernst, Chefredakteur der Zeitschrift „Psychologie heute“, der sich als Autor ausführlich mit dem Thema beschäftigt hat. „Sie sind keine Abwarter und setzen den Faktor Gefühl ein.“ Paradebeispiele ist Bill Clinton. Nie würde er sagen „Ich kann Ihren Standpunkt gut verstehen“. Der ehemalige amerikanische Präsident kann „den Schmerz“ seines Gegenübers „nachfühlen“. Und das, ohne peinlich zu wirken. Charismatische Menschen sprechen in Bildern, die an große Gefühle appellieren, und machen sich dadurch zu Trägern von Hoffnungen und Sehnsüchten. Diesen Wirkungsmechanismus zu kennen heißt noch lange nicht, ihn auch anwenden zu können. „Für Charisma gibt es keine Rezept“, betont Diplom-psychologin Ernst. Es ist wohl eine Mischung aus Technik und Persönlichkeit.

„Man kann Gutes verstärken, Schwächen ausgleichen, aber man sollte angeborene Eigenschaften nicht zu stark gegen den Strich bürsten.“ Wer eher vorlaut ist und witzig, wirkt wenig überzeugend, wenn er plötzlich auf gravitatisch macht. Im Gegenteil. Charismatiker ziehen Menschen in den Bann, weil ihr Interesse, ihre Begeisterungsfähigkeit ehrlich wirken. Im Gegensatz zu Narzißten, die ebenfalls aktiv, selbstbewußt und von ihrer Sache überzeugt sind, gehen sie auch mit ihren Macken offensiv um. Wer will sich schon mit einem Perfektionisten identifizieren?

Viele der großen Charismatiker haben Ihre Schwächen gehabt. Der ehemalige Bundeskanzler Willy Brandt war im Grunde ein schüchterner Mensch, aber auf Massen wirkte er phänomenal. Winston Churchill war Stotterer, und Bill Clinton erlebt allen Affären zum Trotz derzeit ein sensationelles Comeback. Ihren Weg zum Alphanier mußten sie sich mühsam bahnen. Was in der Öffentlichkeit offenbar als ganz besonders authentisch wahrgenommen wird. Doch nicht nur ein besonders hohes Maß an persönlichem Charme und Ausstrahlung spielt eine Rolle. Die Zeit muß reif sein.

Mit einer einzigen Rede entmachtete Lafontaine seinen Parteikollegen Rudolf Scharping im Handstreich. Typischerweise schwingen sich Charismatiker vor allem in Krisen und Umbruchsituationen zu voller Größe auf. Andere in den Bann ziehen zu können ist allerdings eine Qualität, die so befeuernd wie verheerend sein kann. Nicht nur Martin Luther King oder Johannes Paul II. konnten mit ihren

Ideen die Bevölkerung begeistern, auch Adolf Hitler und Mao Tse-tung haben Millionen in eine Massenysterie versetzt. Um seine Wirkung entfalten zu können, braucht der Charismatiker mindestens zwei Voraussetzungen: eine bestimmte Situation und ein Publikum, das positiv auf ihn reagiert.

„Im kleinen Maßstab gelingt es immer wieder, charismatisch zu sein“, stellt Psychologin Heiko Ernst fest. Ein Ingenieur kann sein Team zu Höchstleistungen animieren, ein Unternehmer seinen Betrieb aus der Krise führen. Doch solche Erfolge lassen sich nicht beliebig verlängern.“ Es gibt schwierige Phasen, Momente

Charismatiker ziehen Menschen in den Bann, weil ihr Interesse, ihre Begeisterungsfähigkeit ehrlich wirken.

der Depression, in denen ein ansteckender Enthusiasmus entscheidend ist, um das Rad zu wenden“, so Ernst. „Aber Charismatiker sollten ihre Aufgabe als Projekt verstehen.“ Wie Jürgen Klinsmann, der mit seinem Schwung die ganze Nationalmannschaft mitgerissen hat. Um nach erfolgreichem Abschluß den Arbeiter Löw ans Werk zu lassen. Die Euphorie des WM-Sommers hätte sich vermutlich bald abgenutzt. Ganz und gar uncharismatische Menschen können also aufatmen. Auch sachliche Typen finden ihre Nischen und haben Erfolg.

Willy Brandt war schüchtern. Churchill hat gestottert.

Was charismatische Menschen ausmacht

- Charismatiker kennen ihre Stärken und entwickeln sie weiter. Humor, Interesse an Menschen, Wortgewandtheit gehören zu ihren hervorstechenden Eigenschaften, mit denen sich punkten läßt.
- Charismatiker halten mit Gefühlen nicht hinterm Berg. Charismatische Begabungen werden „intensiv“, wenn ihnen etwas wichtig ist.
- Charismatische Persönlichkeiten zeigen Mut zum Risiko und eiern nicht herum. Mit Kollegen und direkt um - aber ohne jemanden vor den Kopf zu stoßen.
- Charismatiker kennen ihre Grenzen und bekennen sich zu ihren Macken und Marotten. Im Gegensatz zum Egozentriker erheben sie diese aber nicht gleich zur Tugend.



FRAGEN SIE DEN COACH

„Ich will den Arbeitsplatz wechseln, weil das Betriebsklima hier einfach nicht zum Aushalten ist. Seit einem Jahr arbeite ich als Softwareentwickler in einem mittelständischen Unternehmen. Der Chef ist ein Choleriker, und die Kollegen ducken sich nur noch weg. Demnächst habe ich ein Vorstellungsgespräch, von dem ich mir viel verspreche. Ich würde da gerne Klartext reden. Schließlich ist es nicht meine Schuld, dass ich den Laden nach so kurzer Zeit verlasse. Wie ehrlich darf ich sein?“

Sonja Streit antwortet: Erwartet jemand, dass Sie lügen? Die Frage warum Sie wechseln wollen, wird kommen. Natürlich. Überlegen Sie sich eine überzeugende Antwort, die inhaltlich begründet ist. Das scheint doch nicht schwer zu sein. Offensichtlich bietet das neue Unternehmen interessante Perspektiven, sonst wären Sie nicht so angetan.

Die Kollegen, die lassen Sie schön außen vor. Und den Chef erst recht. Es kommt ganz schlecht an, über den alten Arbeitsplatz abzulästern. Den Personalchef interessiert, ob Sie dem Unternehmen fachlich etwas bringen. Wie gut Sie ins soziale Gefüge passen, kann er kaum abschätzen. Wenn Sie der Versuchung erliegen, reinen Tisch zu machen, wirft das vor allem ein schlechtes Licht auf Sie.

Wer sagt ihm, dass Sie kein notorischer Quertreiber sind? Bleiben Sie bei dem, was Sie können. Je weniger Emotionen Bewerber im Vorstellungsgespräch zeigen, desto besser kommen Sie an.

Sonja Streit antwortet je Woche auf Fragen zu Benimm, Beruf und Karriere. Schicken Sie einfach eine E-Mail an Sonja.Streit@faz.de

NACHRICHTEN

90 000 zusätzliche Studienplätze bis 2010

Binnen vier Jahren wollen die Bundesländer zusätzliche 90 000 Studienplätze für Anfänger bereitstellen. Dies sind Planungen für die ersten Jahre des Hochschulpaketes mit dem Bund, der bis 2020 gedacht ist.

Immer mehr Bachelors

Die Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen in Deutschland geht nach Angaben der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) mit großer Geschwindigkeit voran. Die Mehrzahl der Studienangebote unterliegt inzwischen schon Zulassungsbeschränkungen. Die Zahl der Bachelor- und Masterstudiengänge ist gegenüber dem vorangegangenen Wintersemester um mehr als ein Drittel auf 5188 gestiegen. Ihr Anteil an allen 11 492 Studiengängen liegt inzwischen bei 45 Prozent, in den Fachhochschulen sogar bei 70 Prozent. Die neuen Studiengänge werden laut HRK immer besser angenommen: 28 Prozent der rund 300 000 Studienanfänger haben sich zum Wintersemester 2005/06 für einen Bachelor- oder Masterstudiengang entschieden, fast doppelt so viele wie noch ein Jahr zuvor. **KNA.**

EU-Wettbewerb für Jungunternehmer

Der „2007 European ICT Prize“ lohnt sich für Start-ups aus der Technikbranche. Mit 700 000 Euro ist der von der Europäischen Kommission unterstützte und finanzierte Wettbewerb dotiert. Ausgezeichnet werden neue Produkte und Dienstleistungen mit engem thematischen Bezug zur Informations- und Kommunikationstechnologie und offenkundigem Marktpotential. Der an drei Gewinner verliehene „EICT Grand Prize“ ist mit jeweils 200 000 Euro ausgestattet. Zwanzig weitere Unternehmen erhalten den jeweils mit 5000 Euro dotierten EICT Prize. Bewerbungen werden bis zum 4. Dezember 2006 entgegengenommen. Infos unter www.ict-prize.org. **acht.**

MANAGEMENT INSTITUT RUHLEDER

Postfach 13 03
38655 Bad Harzburg
Bismarckstraße 64
38667 Bad Harzburg
Tel.: 05322/9672-0
Fax: 05322/9672-20

Internet: www.ruhleder.de
E-Mail: info@ruhleder.de