



Menschen mit **Charisma** beeindruckten allein schon durch ihre Präsenz. Forscher haben das Geheimnis des gewissen Etwas entschlüsselt. Ihre Botschaft: Jeder kann Charisma erlernen und so erfolgreicher werden – wenn auch in Grenzen.

Neue Kräfte

Bei Adele Landauer hört sich alles ganz einfach an: „Denken Sie an eine Nuss“, ruft die gelernte Schauspielerin und Management-Trainerin den Teilnehmern einer Führungskräfte-Tagung der DKB Bank zu. „Jetzt bitte ich Sie, einfach mal aufzustehen.“ Die Manager sollen sich bequem hinstellen, die Füße schulterbreit, fest wie Saugnäpfe auf dem Boden. Das Becken ein bisschen nach vorne gekippt, die Knie leicht gebeugt und die Wirbelsäure gestreckt. „Spannen Sie Ihre Gesäßmuskeln ein wenig an, so als würden Sie damit eine Haselnuss festhalten.“

Landauer ist dabei, ihren Kunden Charisma beizubringen. „Wer aus dem körperlichen Zentrum agiert, wirkt nach außen hin automatisch selbstbewusster, authentischer – und charismatischer“, sagt sie. Wer Stimme, Gestik und Körpersprache richtig zur Geltung bringe, könne andere Menschen beeindrucken, für sich einnehmen und motivieren. Charisma – leicht gemacht, Charisma – eine Frage der Körperhaltung und -sprache.

Ganz so einfach ist es leider nicht. Wissenschaftler in der ganzen Welt haben das Phänomen Charisma und dessen Auswirkungen seit vielen Jahren erforscht. Ihre Ergebnisse: Zu Charisma gehört mehr als Körpersprache, Charisma lässt sich erlernen – aber nur in Grenzen.

„Charismatiker werden als Persönlichkeiten wahrgenommen, die die Sehnsüchte, Hoffnungen und Wünsche anderer Menschen in sich tragen“, sagt der Theaterregisseur und promovierte Philosoph Frank Hoffmann (siehe Interview Seite 108). Allein mit ihrer Anwesenheit berühren sie Menschen in einem empfindlichen Punkt tief im Unterbewusstsein. Sie flößen ihnen Vertrauen ein, sie machen sie zu Gefährten. Und gelten dadurch als Heilsbringer für die Zukunft. Nur sie, so scheint es dann oft, kennen die Lösung für alle Probleme.

Das kann böse enden, wie wir von Charismatikern wie Adolf Hitler wissen. Wenn die Kräfte des Charismas jedoch in die richtige Richtung wirken, kann Großartiges dabei herauskommen. Die Fähigkeit, zu moti-

vieren, die Richtung vorzugeben, in Krisenzeiten die Belegschaft zu einen und um sich zu scharen – das wird in Unternehmen immer wichtiger und mehr und mehr zu einem entscheidenden Karrieretreiber, wie eine WirtschaftsWoche-Umfrage unter Personalberatern zeigt (siehe Grafik Seite 104).

Die Wirkung von Charisma ist schon lange bekannt. Fast ebenso lange galt es als quasi natürliche Eigenschaft, die einer Person unveränderlich anhaftet. Oder eben nicht. Erlernen, so die allgemeine Auffassung, lasse sich die Kraft der Verführung nicht. Das zeigt schon die Herkunft des Begriffs: Unter der Bezeichnung „Gnadengabe“ führten christliche Theologen das Wort vor Hunderten von Jahren in den europäischen Sprachgebrauch ein. Sie bezeichneten damit die dem Menschen von Gott geschenkten Gaben wie Weisheit, Krankenheilung und Glauben. Der Soziologe Max Weber beschrieb Charisma später als das „Exzeptionelle, Außeralltägliche und nicht jedermann Zugängliche“, das Menschen zu einer „ganz persönlichen Hingabe“ veranlasst. »

Heute sehen Experten das etwas anders. Jeder, so ihre Botschaft, trage einen charismatischen Kern in sich und könne ihn auch zutage fördern. „Charisma ist nichts anderes als die Fähigkeit, die soziale Seite Ihres Selbst mit deren Gegenpart, der egoistischen Seite Ihres Selbst, in Ausgleich zu bringen“, schreibt etwa der Buchautor und Management-Coach Kurt Becker. Dadurch werde Charisma zu einer Kraft, „die Sie zu einer unverwechselbaren Persönlichkeit werden lässt: Sie, und nur Sie, sind das Zentrum eines eigenen Kosmos“.

Das erfordert viel, viel Ausdauer, doch die ersten Schritte sind oft gar nicht so schwer. „Wer sich selbst akzeptiert und mit den Widrigkeiten im Leben geduldig und versöhnlich umgeht, ist bereits auf einem guten Weg“, sagt Psychologin und Management-Coach Martina Schmidt-Tanger, Chefin der Beratung NLP Professional. „Danach muss das gewonnene Selbstbewusstsein auch nach außen hin gezeigt werden.“

Wie das funktioniert und welche Effekte sich so erzielen lassen, hat etwa der neue DaimlerChrysler-Chef Dieter Zetsche gezeigt. Als der Autokonzern im vergangenen Jahr den Abbau von 8500 Arbeitsplätzen in den Fabriken wie beispielsweise dem Werk Sindelfingen und weitere 6000 Stellen in der Verwaltung weltweit verkündete, ging der Chef persönlich an die Front.

„Liebe Kolleginnen und Kollegen“, sprach er die Mercedes-Beschäftigten in

Charisma. Er vereinbart Widersprüche in sich und löst sie gleichzeitig souverän auf: Zwar ist er der Chef eines der mächtigsten Autokonzerne weltweit, gleichzeitig wirkt er wie einer von denen, die in der Werkshalle Autos zusammenschrauben. Zetsches Botschaften sind so einfach, dass sie jeder versteht. Er spricht mit jedem so, als wäre er sein engster Mitarbeiter.

Gäbe es ein Charismabarometer, Zetsche würde auf der Skala unter Deutschlands Chefs weit oben rangieren. Auch Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann, Puma-Vorstandsvorsitzender Jochen Zeit, Götz Werner, Chef der Drogeriekette dm, oder dem Schraubenhersteller Reinhold Würth attestieren Berater besonders oft charismatische Fähigkeiten.

Sie gelten als integer, glaubwürdig, beharrlich, willensstark und zielstrebig. Hinzu kommen Charaktermerkmale wie Hilfsbereitschaft, Ehrlichkeit, Fairness, Verantwortung- und Selbstbewusstsein. Auch ihr Verhalten fließt in die Bewertung ein: Geben sie sich gelassen, würdevoll und ruhig? Und überzeugen sie durch rhetorisches Talent und Vitalität? „Es sind Eigenschaften, nach denen sich viele sehnen“, sagt der Führungskräfte-Trainer Hannes Boverter.

„Charisma ist immer subjektiv und liegt im Auge des Betrachters. Ohne den Zuspruch anderer verfügt keiner über Charisma. Die Sehnsüchte, die ein Charismatiker anspricht, sind auch kulturell geprägt“, sagt Felix Brodbeck. Der Psychologe ist Profes-

dikaler ihr Anderssein“, sagt Management-Trainer Becker, „desto faszinierender einerseits, desto abstoßender andererseits zeigt sich ihr Charisma.“

Hartmut Mehdorn etwa, Chef der Deutschen Bahn, ist ein Manager, der polarisiert. Für die einen ist er ein Polterer, ein unsympathischer Haudrauf. Für andere hingegen ein Visionär, der mit Leidenschaft und Konsequenz seinen Weg geht. Die einen bewundern ihn, andere lehnen ihn ab. Gleichgültig lässt er nur die wenigsten.

Ein charismatischer Mensch polarisiert. Aber nicht jeder, der polarisiert, ist charismatisch. Dazu bedarf es noch anderer Eigenschaften. Wissenschaftler bezeichnen sie als die vier „Is“.

Inspiration, die mitreißt. Charismatische Manager entwickeln Visionen für die Zukunft, die sie klar und glaubhaft an Mitarbeiter, Geschäftspartner und Medien kommunizieren. Sie gehen als gutes Beispiel voran.

Individualität, die imponiert. Charismatische Chefs pflegen ihren eigenen Führungsstil, der sich meist von dem anderer unterscheidet. Die Begeisterungsfähigkeit, die sie ausstrahlen, ist der Treiber, mit dem sie Mitarbeiter motivieren.

Intellekt, der überzeugt. Schwierige Situationen meistern sie mit außerordentlich hoher Auffassungsgabe und überraschender Kreativität. Sie denken über den Tellerrand hinaus. Den Anwesenden fällt es oft schwer, den schnellen Gedankengängen zu folgen.



Welt gekommen, Manager – besonders jene an der Spitze – müssten eine Mischung aus einem Nobelpreisträger, einem antiken Feldherrn und einem TV-Showmaster sein.“ Der Professor in St. Gallen hat da ganz andere Vorstellungen: „Echte Führer brauchen kein Charisma. Sie führen durch Selbstdisziplin und durch Beispiel, nicht durch große Slogans und Hurrageschrei.“ Mehr noch: „Charismatische Persönlichkeiten sind – wegen ihrer Wirkung – immer großen Gefahren und Versuchungen ausgesetzt. Sie sind ein Risiko.“ Für die Mitarbeiter. Und das Unternehmen. Verführer, keine Führer.

Auch andere Experten sehen Gefahren. „Viele charismatische Persönlichkeiten bewegen sich am Rande des Narzissmus“, sagt Psychologin Schmidt-Tanger. Sie hätten das Bedürfnis, immer im Mittelpunkt zu stehen. „Sie mögen sich 150-prozentig und sind ihr eigener Fan.“ Wenn sie die Grenze zum Narzissmus überschreiten und den Bogen überspannen, könnten sie Unheil anrichten. Aus „leidenschaftlich“ wird dann „fanatisch“, aus „visionär“ „dogmatisch“, aus „wortgewaltig“ „demagogisch“.

Charismatiker haben in der Tat nicht nur in der Politik, sondern auch in Unternehmen schweres Unheil angerichtet. Den Zetsche-Vorgängern Edzard Reuter und Jürgen Schrempf beispielsweise wurde ebenfalls von vielen Charisma zugebilligt. An den Folgen ihres Wirkens haben Mit-

Charismatische Persönlichkeiten bewegen sich am Rande des Narzissmus. Das ist auch eine große Gefahr

Sindelfingen an, nicht „liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“. Und er erzählte keinen Schmus, sondern wählte einfache, klare Worte: Das Unternehmen habe Qualitätsprobleme, die Absatzzahlen seien gesunken, die Konkurrenz werde stärker. Keine Buhrufe, keine Pfiffe. Stattdessen Applaus.

Wenige Tage später dasselbe in der Zentrale in Möhringen. Zetsche sprach nicht von einer Bühne herunter, er hatte keine Assistenten dabei, die ihm die Tasten auf dem Laptop für die Powerpoint-Präsentation drückten. Das machte er selbst. Wer Fragen stellte, bekam das Mikro von ihm gereicht. Am Ende: wieder Applaus.

Was hat Zetsche, was andere Chefs nicht können? Experten würden sagen: Der Mann hat

an der Aston Business School der Universität in Birmingham und Direktor des Aston Centre for Leadership Excellence. Brodbeck gehört einer internationalen Wissenschaftlergruppe an, die die Merkmale herausragender und visionärer Führung in mehr als 60 Ländern erforscht.

Vielen charismatischen Menschen ist jedoch gemein, dass sie polarisieren. „Je ra-

Idealismus, der beruhigt. Sie wertschätzen ihre Mitarbeiter und interessieren sich auch für private Belange. Sie glauben an die Stärken jedes Einzelnen und stacheln die Talente an.

Wer die vier Is mitbringt, ist auf gutem Weg zu einer charismatischen Persönlichkeit. Doch auch sie reichen noch nicht. „Notwendig ist außerdem der Hang zur sozialen Dramatisierung“, sagt der Psychologe Johannes Steyrer von der Wirtschaftsuniversität Wien. Wer bloß den prototypischen Erwartungen an einen Topmanager entspricht, bringt es nicht zu einem geschärften, individuellen Profil. Erst durch überzeichnendes Auftreten gelingt es, nicht bloß „engagiert“, „zielorientiert“ und „verbal geschickt“, sondern als „leidenschaftlich“, „vi-

sionär“ und „wortgewaltig“ zu erscheinen. Charismatiker müssen demnach auch große Redner sein, das gesamte Repertoire der Kommunikation beherrschen und nutzen – bewusst oder unbewusst. Sie wissen, dass der Inhalt einer Botschaft oft weniger bedeutend ist als die Art, wie sie vorgetragen wird.

„Das bewusst oder unbewusst gewählte Verhalten muss aber immer auch in den richtigen Kontext eingebettet sein“, sagt Experte Steyrer. Zuhörer müssten für die Botschaften grundsätzlich empfänglich sein, ansonsten verpuffe jeder Auftritt. Ein Manager könne beispielsweise mit einer begeisternden Rede vor Mitarbeitern und Branchenexperten Wirkung erzielen, nicht unbedingt aber vor Jugendlichen, die sich für Wirtschaft nicht interessieren.

„In marktwirtschaftlichen Begriffen trifft das charismatische Angebot auf eine entsprechende Nachfrage nach charismati-

schen Inhalten“, sagt Management-Coach Becker. Charismatisch Geführte würden quasi auf ihren Heilsbringer warten. „Angebot und Nachfrage wiederum beeinflussen sich wechselseitig.“

Rakesh Khurana, Professor an der Harvard Business School, hat die Einstellungspraxis amerikanischer Unternehmen in den vergangenen Jahrzehnten untersucht. Seit den Achtzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts, so stellte er fest, suchen Unternehmen für die Chefposition vermehrt charismatische Persönlichkeiten. Der Grund ist die gewachsene Bedeutung der Finanzmärkte. CEOs von börsennotierten Unternehmen müssen heute Analysten und Medien beeindrucken können.

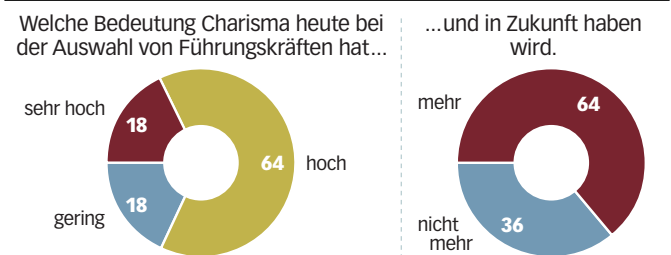
Der Management-Berater Fredmund Malik sieht darin eine gefährliche Entwicklung. Nicht Charisma, sondern Vertrauen sei das Kapital von guten Managern, so Malik: „Irgendwie ist die Vorstellung in die

arbeiter und Aktionäre noch heute schwer zu tragen.

Dennoch macht eine starke Persönlichkeit auf dem Weg nach oben heute den entscheidenden Unterschied aus. „Wenn zwei Bewerber die fachlichen und personenbezogenen Voraussetzungen erfüllen, ist der mit Charisma immer die Nummer eins“, sagt Personalberater Hermann Sendele, der für Unternehmen Führungskräfte sucht. Wenn es eng wird, komme es auf die Wirkung an, die jemand durch seinen äußeren Auftritt und seine Kommunikation erzielt.

Persönliche Ausstrahlung sei gerade in technisch reifen Branchen eine wichtige Größe. „Wer Computerchips anbietet, muss bei seiner internationalen Klientel allein durch seine Präsenz technologische Leidenschaft und Zukunftsorientierung verkörpern“, sagt Sendele. Gerade dort komme es auf die persönliche Überzeugungskraft und Ausstrahlung an. >>

Charismatische Chefs gesucht*



* in Prozent; Quelle: Umfrage unter Personalberatern

WirtschaftsWoche

Entdecken Sie Ihr Potenzial

1. Schritt: Anders denken

Selbstanalyse. Wenn Sie sich unsicher fühlen, denken Sie zuerst darüber nach, welche Gefühle Sie belasten – etwa vor einem Vortrag. Bedenken wie: „Hoffentlich wirke ich kompetent“, „Ich wünschte, die Rede wäre schon vorbei“ oder „Ich befürchte, nicht alle Unterlagen dabei zu haben“, zeigen innere Zerrissenheit. Solche Zweifel blockieren.

Neuorientierung. Vertreiben Sie negative Gedanken aus Ihrem Kopf. Optimistische Vorstellungen wie: „Ich bin gespannt, wer klatscht“, oder „Wem ich wohl am meisten gefallen werde“, lösen eine innere Vorfreude auf das Ergebnis aus. Das motiviert.

Grundeinstellung. Fast jeder erfährt im Leben psychische Verletzungen. Es kommt darauf an, wie viel Raum man ihnen lässt. Charismatische Persönlichkeiten mögen sich erstens wie sie sind. Zweitens: Sie fühlen sich bei Gesprächspartnern stets willkommen. Ihr drittes Motto lautet: Ich bin es wert, dass man mir zuhört.

Kritik. Für selbstbewusste Personen zählen nur sachliche Argumente, und die nehmen sie dankbar auf – und ändern etwas. Machen Sie sich klar, dass Kritik an Ihrer Person nichts zur Sache tut. Motto: „Ich bin nicht auf der Welt, um so zu sein, wie andere mich haben wollen.“

Risiko. Das Leben ist ein Lernprozess. Wer Herausforderungen als Chancen begreift, tut sich leichter. Fehler betrachten Charismatiker als Feedback und Möglichkeiten zur Optimierung, Niederlagen als Gewinn an Lebenserfahrung.

Klarheit. Starke Persönlichkeiten treffen konsequent Entscheidungen – auch in eigener Sache. Ihre Devise heißt: „Liebe es, lasse es oder ändere es.“ Entweder sie akzeptieren eine Situation, ohne zu nörgeln, sie ziehen sich zurück, oder sie versuchen, sie zu ändern. Es gibt immer nur diese drei Möglichkeiten, zwischen denen Sie wählen können.

Mut. Routine führt immer zu den gleichen Ergebnissen. Wer regelmäßig Risiken eingeht und dabei auch mal seine innere „rote Linie“ übertritt, fordert Erfolgserlebnisse heraus. Neue, ungewohnte Situationen erhöhen den Erfahrungsschatz und prägen die Persönlichkeit.

Respekt. Charismatische Menschen machen ihren Gesprächspartnern Angebote, sie zwingen sie nicht zu etwas. Motto: Ich habe etwas zu erzählen, und ich biete es euch an. Gleichzeitig wertschätzen sie andere Menschen. Sie hören ihnen zu, wenn sie etwas zu sagen haben.

Nachreifen. Charismatiker haben Spaß daran, ihre eigene Persönlichkeit zu reflektieren und ihre Gewohnheiten an neue Umstände anzupassen. Veränderungen gegenüber sind sie deshalb stets aufgeschlossen.

2. Schritt: Anders wirken

Raum. Wer einen Raum wirklich betritt, statt an der Türschwelle stehen zu bleiben, wird als energischer eingeschätzt. Versuchen Sie es. Beim ersten Mal ernten Sie bei Kollegen vielleicht Verwunderung, beim nächsten Mal ist es dann schon normal. Intensiver Blickkontakt erzeugt zusätzliche Aufmerksamkeit.

Zeit. Jeder kennt nicht endende Diskussionen. Wenn Ihnen eine Diskussion zu lange dauert, zeigen Sie es, trauen Sie sich, zu unterbrechen und das nächste Thema anzuschneiden. Wenn die Unterbrechung freundlich erfolgt, werden es Ihnen Kollegen und Vorgesetzte danken – und Ihnen in der Regel eine höhere Wertschätzung entgegenbringen.

Körperhaltung. Versuchen Sie Ihr Denken auch in Ihrer Haltung auszudrücken. Verkrümeln Sie sich nicht. Zeigen Sie mit Ihrer Mimik, dass Sie sich auf Ihren Beitrag freuen, und versuchen Sie, diese Überzeugung auch in Ihrer Körpersprache widerzuspiegeln. Bleiben Sie beispielsweise aufrecht stehen und sitzen. Symmetri-

sche Gesten – etwa mit beiden Beinen fest auf dem Boden stehen – vermitteln meist einen selbstbewussten, standhaften Eindruck.

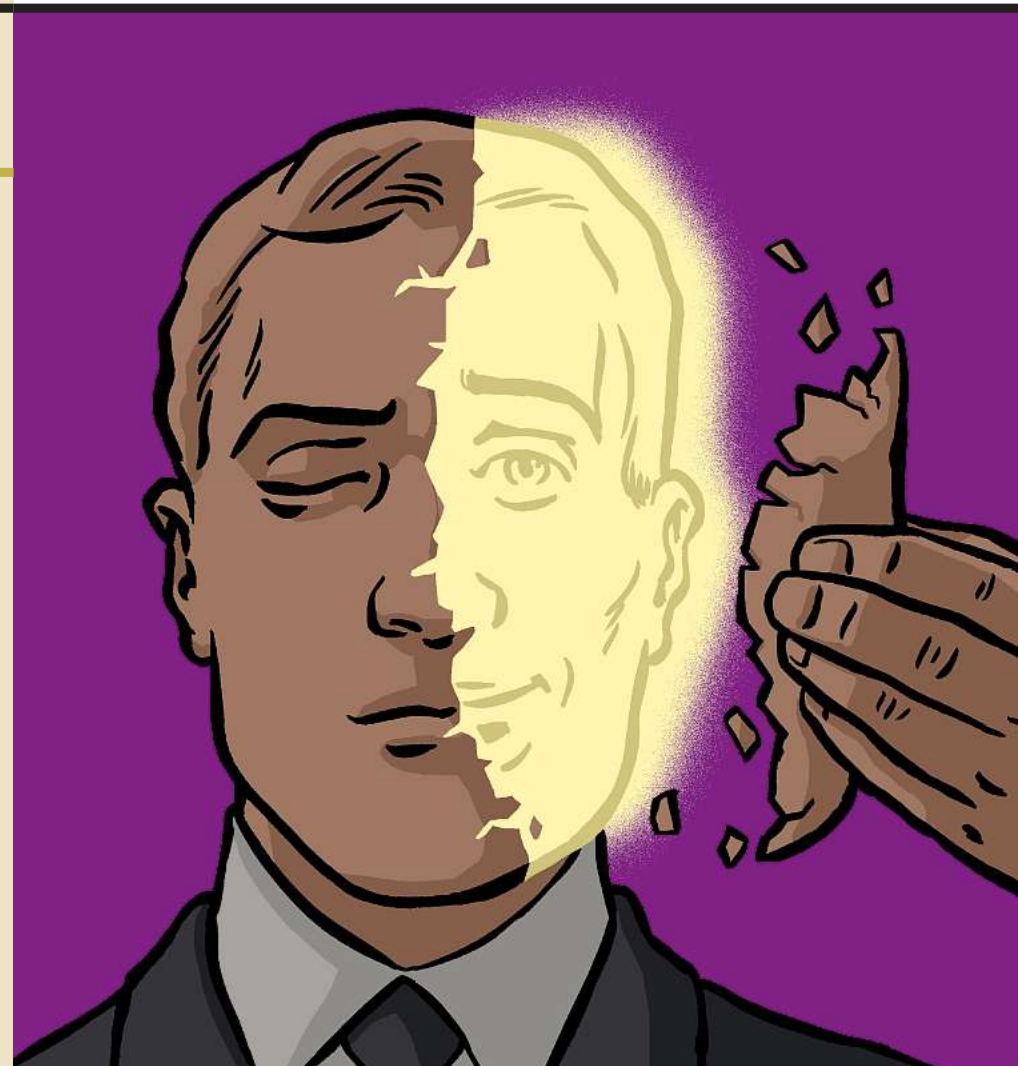
Stimme. In der Regel werden tiefere und entspannte Bauchstimmen als souveräner empfunden. Hohe Stimmen klingen eher angestrengt. Wer lauter sprechen muss, etwa weil kein Mikrofon zur Hand ist, übersteuert seine Stimme oft. Üben Sie eine tiefere Stimmlage, ohne dabei zu verkraften.

Pausen. Kurze Sprechpausen erzeugen bei den Zuhörern erhöhte Aufmerksamkeit auf das, was folgt. Gedankenpausen sind nicht peinlich, wenn Sie anschließend geordnet und ruhig fortfahren. „Der Titel meines Vortrages lautet....(Pause)...Charisma.“ Durch die Unterbrechung können Sie Worte markieren, die Ihnen wichtig sind. Ein Griff zum Wasserglas wird erst dann zu einer unangenehmen Situation, wenn Sie ihn thematisieren. Tun Sie es einfach.

Begegnung. Der erste Eindruck birgt viele Chancen. Charismatischen Charakteren geht es weniger darum, wie sie selbst wirken, sie interessieren sich mehr für den anderen und zeigen das. Beispiel: Wenn Sie beim Vorstellen den Namen nicht verstehen, fragen Sie nach. Wer Interesse am Gegenüber hat, würde gegebenenfalls auch ein zweites Mal nachfragen – gerade bei komplizierten Namen. Das zeigt Respekt und Wertschätzung.

Angemessenheit. Wenn Sie die Erfahrung machen, dass Ihnen bestimmte Verhaltensweisen einfach nicht liegen, weil Sie sich nicht wohlfühlen, versuchen Sie bloß nicht, krampfhaft daran festzuhalten. Ihre Einstellung sollte lauten: Weniger ist oft mehr. Hauptsache, Sie denken am Ende: Das passt zu mir.

Flexibilität. Wer Signale nur aussendet, um eine bestimmte Wirkung zu erzielen, läuft Gefahr zu versteifen. Je flexibler sich ein Mensch verhält, desto wirkungsvoller ist seine Ausstrahlung.



Authentizität ist der Schlüssel für Charisma

Jeder, der Erfolg haben will, ist somit gut beraten, an seiner charismatischen Wirkung zu arbeiten. In Grenzen ist das durchaus Erfolg versprechend. „Viele haben die Begabung, sich selbst zu reflektieren und neue Einstellungen und Verhaltensweisen anzueignen“, sagt Psychologin Brodbeck. Management-Trainer Boverter ist ebenfalls optimistisch. „Charisma ist in jedem gesunden Menschen angelegt.“

Um die charismatischen Anlagen von Managern zu erforschen, geht Boverter mit ihnen für mehrere Tage in ein Kloster. Dort bekommen sie von ihm zunächst Feedback zu Kommunikation, Rhetorik, Körpersprache und Urteilsvermögen. Später folgen Übungen und Diskussionsrunden zu Glaubwürdigkeit, Zielstrebigkeit, Wertebewusstsein, Optimismus, Fairness, Güte, Selbstbewusstsein und Weisheit. Solche Eigenschaften würden Charisma erst richtig vorantreiben, sagt Boverter. „Man ist aber

nicht mit einem Tag charismatisch, das zieht sich über Jahre hin.“ Im Laufe dieser Zeit würde sich vor allem eins herausstellen: „Der hohe Grad an Übereinstimmung mit sich selbst.“

„Im Gegensatz zum Genie, das von anderen erkannt wird, erkennt der Charismatiker zunächst sich selbst“, sagt auch Management-Coach Becker. Seine These: „Wenn ich für mich bin, sind auch andere für mich.“ Auch dies sei eine Botschaft des Charismas: „Liebe dich selbst, und du wirst andere lieben, und andere werden dich lieben.“

Fragen wie „Welche inneren Überzeugungen prägen mein Verhalten?“ oder „In welchen Situationen bremsen mich kleine Ängste?“ stehen für die Psychologin Schmidt-Tanger daher am Anfang eines inneren Wandels. Oft würden einfache Übungen dabei helfen, „Charismablo-

ckaden“ im Kopf einzureißen. Wer vor einer Firmenpräsentation befürchtet, nicht kompetent rüberzukommen, hat schon den ersten Fehler gemacht. Die Einstellung „Mal schauen, wer mich zuerst anlächelt“ setze dagegen zusätzliche Kräfte frei (siehe Kasten links).

Die inneren Überzeugungen müssen mit den äußeren Signalen korrelieren. „Authentizität ist der entscheidende Schlüssel für Charisma“, sagt Schmidt-Tanger. Es gebe „Status-Gesten, die wahre Charismatiker ganz selbstverständlich beherrschen, ohne darüber nachzudenken. Sie kontrollieren sich nicht, sondern sind ganz sie selbst“.

So würden sie etwa beim Betreten eines Raumes niemals im Türrahmen stehen bleiben, sondern ganz selbstverständlich eintreten. Sie bewegen sich ohne Eile und schauen ihrem Gesprächspartner in die Augen. Sie unterbrechen Diskussionen und lenken über auf ein neues Thema.

Es sei nicht einfach, solche Praktiken zu übernehmen und selbstverständlich umzusetzen. „Aber jeder kann es ausprobieren“, sagt Schmidt-Tanger. Oftmals hätten sich Menschen im Laufe der Zeit bestimmte Dinge nur falsch angeeignet, etwa weil sie sich in jungen Jahren an den falschen Kollegen orientierten.

So ging es offenbar auch Rainer Terliesner. Der Direktor der Landesbausparkasse (LBS) Nord muss regelmäßig Vorträge vor bis zu 300 Mitarbeitern halten. Lange Zeit hatte ihn dabei immer großes Lampenfie-

ger gehemmt. „Ich habe einen Vortrag immer viel zu schnell begonnen, bin fast ohne Begrüßung sofort eingestiegen“, sagt Terliesner. Blickkontakt mit den Zuschauern habe er nie aufgenommen, dafür hektisch mit Armen und Beinen herumgeführt.

Im Sommer vergangenen Jahres besuchte Terliesner mit vier Kollegen dann das Charisma-Coaching von Adele Landauer. Über deren Nussübung muss der LBS-Mann zwar heute noch schmunzeln – und doch habe sie ihn vorangebracht. Seine fachlichen Leistungen seien immer gut gewesen, so Terliesner. „Das Seminar hat mir geholfen, mein Verhalten besser mit meinen Leistungen abzugleichen.“

Das dabei gewonnene Selbstbewusstsein kehrt der Manager nun einfach nach außen. Und das macht ihn erfolgreicher. Terliesner hat sein Stück Charisma erlernt, ohne gleich ein Charismatiker zu sein. >>

christian.schlesiger@wiwo.de

„Eins mit sich selbst“



Hoffmann, 52, leitet die Ruhrfestspiele Recklinghausen. Der gebürtige Luxemburger studierte Germanistik, Romanistik und Philosophie in Heidelberg.

Herr Hoffmann, als Theaterregisseur beschäftigen Sie sich mit der Wirkung von Menschen auf ihr Publikum. Was bedeutet für Sie Charisma?

Charisma ist mehr als Ausstrahlung, im Charisma steckt ein Geheimnis. Es lässt sich nicht eindeutig definieren. Charisma ist ungreifbar und gleichzeitig real. Wenn ich versuche, den Begriff auf einen für alle verbindlichen Nenner zu bringen, muss ich scheitern. Dennoch hat jeder eine präzise Vorstellung davon, was Charisma bedeutet, wenn er sagt: „Der ist charismatisch, der nicht.“

Etwa wenn jemand einen Raum betritt und alle innehalten?

Ja, es gibt dieses gewisse Etwas, diese Aura, die Menschen sofort beeindruckt. Entscheidend ist aber, wie die Menschen eine Person in ihrem Kopf interpretieren. Sie nehmen sie als Projektionsfläche ihrer Sehnsüchte wahr – Hoffnungen, Wünsche und Ängste werden in ihr bestätigt. Um das auszulösen, kommen viele Faktoren zusammen. Menschen können beeindruckt sein vom Äußeren einer Person, ihrer Art zu sprechen, ihren Bewegungen oder ihrer Gestik. Gleichzeitig kann auch das Wissen über eine Person diese charismatisch wirken lassen, etwa dadurch, dass jemand reich ist oder Verantwortung trägt. Schönheit dagegen hat mit Charisma weniger zu tun als gemeinhin angenommen.

Auf der Bühne geht es darum, Wirkung bei den Zuschauern zu erzielen. Lässt sich Charisma inszenieren?

Eigentlich nicht. Im Theater gibt es jedoch einen Spruch: „Den König spielen die anderen.“ Das heißt, der Schauspieler kann sich wie ein Schweinehund benehmen, er bleibt der König, wenn ihn alle auf der Bühne verehren. Wenn sie ihn mit Füßen treten, wird er kaum als mächtiger König wahrgenommen. Entscheidend ist oft nicht, wie eine Figur gespielt wird, sondern wie sie von anderen auf der Bühne aufgenommen wird. Man kann also ein Umfeld schaffen, in dem jemand aufgrund seiner Position charismatisch wirkt. Aber das allein reicht nicht. Der Schauspieler muss an sich arbeiten. Als Regisseur kann ich ihm eine Rolle so beschreiben, dass er sie begreift, tiefer in die Figur hineinschlüpft und seine charismatische Wirkung erhöht. Das dauert oft Wochen, Monate.

Worauf kommt es dabei an?

Jeder Schauspieler kennt die Wirkung bestimmter Gesten, Ausdrücke und Haltungen. Allein damit bleiben sie aber an der Oberfläche. Im Theater geht es darum, eine fremde Rolle zur eigenen zu machen. Früher sagte man, der Schauspieler müsse sich mit der Rolle identifizieren. In Wahrheit ist der Prozess umgekehrt. Ein Schauspieler muss die Rolle mit sich identisch machen. Er muss sich öffnen, sich fallen

lassen. Das ist auch das Geheimnis von Menschen, denen Charisma zugeschrieben wird. Sie scheinen eins mit sich selbst zu sein. In dem Moment, in dem sie darüber nachdenken, wie sie auf andere wirken, kontrollieren sie sich zu stark. Dann wirkt das unecht und aufgesetzt.

Wie kann man sich dieser Selbstkontrolle entziehen?

Man muss eine Atmosphäre schaffen, in der man sich fallen lassen kann. Das kann ein Klima der Gelassenheit und der Ruhe sein, aber auch der Nervosität oder der Übermüdung. Schauspieler nähern sich so ihrer Rolle, aber auch sich selbst an, arbeiten sozusagen am eigenen Geheimnis, das man eventuell mit Charisma gleichsetzen kann. Zu sich selber kommen, kann auch heißen: authentisch sein, wissen, wer man ist, und auf sich selbst vertrauen, auf diesen unveränderlichen Kern, dem äußere Einflüsse nichts anhaben können. Am Ende dieses Prozesses, der ein kontinuierliches Sich-Infragestellen ist, leuchtet dann vielleicht so etwas wie „das Charisma eines authentischen Menschen“ auf.

Kann man Authentizität vorspielen?

Das ist das Paradox des Schauspielers. Er lügt und gleichzeitig ist die Lüge die absolute Wahrheit. Aber der Zuschauer im Kino oder Theater will sich täuschen, sich verführen, sich von diesem Menschen begeistern lassen. Er weiß, dass der Schauspieler nicht die Person ist, die er spielt, aber er will, dass er es ist. Das Charisma passiert ja nicht bei dem, der es verursacht, sondern beim Rezipienten. Authentizität kann man versuchen, im Spiel zu erreichen, wohl wissend, dass sie im Spiel selbst – im Sinne Hegels – „aufgehoben“ ist.

Viele Abende hintereinander führen Schauspieler das gleiche Stück auf. Wie motivieren sie sich dabei immer aufs Neue?

Indem sie sich jeden Abend neu erfinden. Wenn sie sich wiederholen, spielen sie spätestens nach der vierten Vorstellung fantasielos. Die Rolle verflacht, das Stück verflacht, die Inszenierung verflacht. Die Literatur spricht vom kleinen Tod am Ende des Theaterabends: Diese Aufführung gibt es nur einmal, so wird sie nie wieder sein.

Ist das auch das Geheimnis charismatischer Menschen – sich immer wieder neu zu erfinden?

Ich glaube, ja. Das bedeutet Arbeit an sich selbst, bereit zu sein, sich ständig zu verändern und den Pfad der Routine zu verlassen. Das prägt eine Persönlichkeit. Das prägt „das Charisma eines authentischen Menschen“, eines Menschen, der mit sich selbst im Reinen ist. ■

christian.schlesiger@wiwo.de

FOTO: THORSTEN JANSEN

Für alle, die Großes vorhaben.

Das junge Job- und Wirtschaftsmagazin **karriere** www.karriere.de

08 2006

Deutschland 3,- €, Österreich 3,- €, Schweiz 5,80 CHF, Belgien 3,40 €, Griechenland 3,80 €, Italien 3,80 €, Luxemburg 3,40 €, Niederlande 3,40 €, Portugal (Cont.) 2,80 €, Spanien 3,80 €

Dossier Bayern Hightech und ein Halleluja

Bewerbungen Frisierte Lebensläufe – was ist erlaubt

Spezial Wiwis Comeback der Multitasker

Plus Extra im Heft:

Das junge Job- und Wirtschaftsmagazin **karriere** www.karriere.de

2006/2007

Fair Company **Guide** Inside: 301 Unternehmen

Adieu, Deutschland

Halo Europa: Warum es sich lohnt, sein Glück im Ausland zu suchen

Jobs und mehr: 19 Länder unter der Lupe

JETZT IM HANDEL!
Oder unter: www.karriere.de/abo, Tel. 0211/887 36 46

Die Themen des Monats:

- Gazprom: Neue Chancen für Absolventen in Deutschland
- Tricksen in der Bewerbung: Wie weit darf man gehen?
- Spezial Wiwis: Ende der Trockenzeit – Wo es wieder Jobs gibt