

Charismatische Führung für erfolgreiche Unternehmen

Mitarbeiter schwärmen von ihrem Chef. Alle drängen sich nach vorne, wenn es darum geht, bei einem Projekt mit ihm zusammen zu arbeiten. Alle wollen an den Prozessen teilhaben, ihre Qualitäten zeigen, von seiner Erfahrung profitieren und von der guten Stimmung im Team. Alle wünschen sich das optimale Ergebnis.

Auch versucht jeder Mitarbeiter in der Linie, seinen Job so gut wie möglich zu machen, ist maximal motiviert. Denn die Mitarbeiter wünschen sich die Anerkennung von ihrer Führungskraft. Denn für diesen Chef arbeiten sie gerne und er macht sie stolz auf ihr Unternehmen.

Sie meinen, lieber Leser, dass ich unmöglich von einem deutschen Unternehmen schreiben kann? Doch, genau dies tue ich. Ich durfte in diesem Unternehmen als Coach arbeiten. Leider ist diese wundervolle Führungskraft im vergangenen Jahr sehr plötzlich verstorben – ein großer Verlust für das Unternehmen. Denn auch die Mitarbeiter wissen: So jemanden bekommen sie so schnell nicht wieder. Sie beschrieben ihn als extrem charismatisch.

Führungskräfte von dieser Beliebtheit gibt es in Deutschland nur sehr selten. Was hatte diese Führungskraft, was andere Führungskräfte nicht haben?

Die besten Manager – nicht in Deutschland

In der Top-50-Liste der erfolgreichsten Manager, erstellt durch ein großes deutsches Wirtschafts-Magazin, tauchen nur ausländische Unternehmen auf. Apple mit Steve Jobs beispielsweise, der die Aktienrendite von Appel um mehr als 3000 Prozent hat steigern können. In dieser Top-50-Liste bleiben Deutschlands Manager weit zurück. Nur der niederländische Harry Roels brachte es mit RWE auf Platz 34 der Weltelite, aber auch dies ist Geschichte. Was aber muss eine Führungskraft mitbringen, um in dieser Top-50-Liste einen Platz zu finden? Die Antwort ist einfach: Fast immer ist es Charisma.

Charismatische Mitarbeiterführung? Das ist den meisten deutschen Unternehmen fremd. Denn charismatische Führung ist in Deutschland noch wenig populär, anders als in den USA oder Kanada beispielsweise. Dort macht man sich bereits seit den 80er Jahren Charisma in der Mitarbeiterführung zunutze, mit viel Erfolg, wie die Zahlen belegen. Dort hat man in den vergangenen 15 Jahren auch enorm viel zu diesem Führungsstil geforscht und daraus ein Führungskonzept entwickelt, dass sich charismatisch-transformationale Führung nennt.

In Deutschland wird charismatische Führung doch meist noch mit der jüngsten unschönen politischen Vergangenheit assoziiert, alleine deshalb findet das Thema bislang noch wenig Interesse. Dabei geht es in der charismatischen Führung längst nicht mehr um den Herrschaftsanspruch wie noch unter dem Philosophen Max Weber. Heut spielen andere Faktoren eine viel größere Rolle.

Was bringt charismatische Führung?

Für die Mitarbeiter in erster Linie viel Motivation und Spaß an der Arbeit, gepaart mit hoher Einsatzbereitschaft. Zu diesem Ergebnis kam die University of Florida. Darüber hinaus entwickeln sich Mitarbeiter unter charismatischen Führungskräften auch besonders gut, können mehr Verantwortung und anspruchsvollere Aufgaben wahrnehmen.

Für die Führungskraft bringt dieser Führungsstil den Vorteil, dass er mit anderen Führungsstilen kombiniert werden kann, eine völlige Umorientierung also nicht notwendig ist. Mitarbeiter können in einer immer komplexer werdenden Arbeitswelt, die sich zusätzlich durch rasche Richtungswechsel in hohem Tempo auszeichnet, viel flexibler geführt werden, als auf herkömmliche Weise. Denn Sie stehen zu Ihrer Führungskraft in einem Vertrauensverhältnis und gehen eher mit, wenn auch mal eine unpopuläre Entscheidung

getroffen werden muss. Möglich ist dies dadurch, dass Sie Ihre Führungskraft bewundern und die Unternehmensziele internalisiert haben.

Was bringt demnach die charismatische Führung für das Unternehmen? Das Unternehmen profitiert vor allem durch sinkende Krankenstände, hoch motivierte Mitarbeiter und ethisch-moralisch orientierte und dadurch sehr loyale Führungskräfte. Denn charismatische Führung ist auch eine innere Haltung der Führungskraft. Außerdem herrscht in charismatisch geführten Teams meist eine gute Stimmung, was sich wiederum auf die Produktivität positiv auswirkt.

Darüber hinaus zieht ein solches Unternehmen auch „high Potentials“ an, da sich jeder Mitarbeiter eine angenehme Arbeitsatmosphäre wünscht.

Wie sieht Mitarbeiterführung in Deutschland momentan häufig aus?

Unser traditionelles Führungskonzept beruht in den meisten Fällen auf einer transaktionalen Führung. D.h. Manager und Führungskräfte verwalten Bestehendes, Mitarbeiter führen Arbeiten nach Anweisung aus und werden kontrolliert. Im Großen und Ganzen ist es ein Vertrag zwischen „Chef“ und „Arbeiter“ auf der Ebene: „Du tust, was ich von dir verlange, dafür gibt es den Lohn“. Dieses alte Zuckerbrot-und-Peitsche-Rezept führt zu einer gewissen „Dienst nach Vorschrift“-Haltung auf Seiten der Mitarbeiter. Verstärkt wird diese Haltung noch durch Veränderungen in Unternehmen, die häufig unpopuläre Entscheidungen erfordern.

In unserer heutigen Zeit ist jedoch mehr gefragt: Globalisierung und Wirtschaft in ihrem raschen Wandel verlangen nach schnellem Wechsel, nach hohem Tempo in der Umsetzung von immer neuen Zielen. Also bekommen Mitarbeiter Anreize, die die Motivation erhöhen sollen. Ein trügerischer Schluss, den man bald bereuen wird: Diese Form der so genannten extrinsischen Motivation schreit nach immer mehr Anreizen, ansonsten nimmt die Motivation schneller ab als Anreize sie wieder herstellen können. Ein teures Verfahren, das zum Ergebnis in keinem Verhältnis steht. Da Firmen hier schnell an ihre (finanziellen) Grenzen stoßen, kommt rasch ein weiterer Aspekt ins Spiel: Druck. Angst ist ein probates Mittel, um Mitarbeiter in Bereitschaft und Motivation zu halten.

Jedoch ist bei näherem Hinsehen schnell klar, dass kein persönliches Mitdenken, kein Verantwortungsgefühl und erst Recht keine Identifikation mit dem Unternehmen aus diesem Mittel erwachsen kann. Hier hat man also die Rechnung ohne den Wirt gemacht. Soweit der deutsche Firmenalltag zwischen den traditionellen Führungsstilen.

Wie „funktioniert“ charismatische Führung?

In der charismatischen Mitarbeiterführung werden die Mitarbeiter durch das Charisma und die Ausstrahlung der Führungskraft dazu angespornt, ihr Bestes zu geben. Die Führungskraft kommuniziert die Unternehmensziele visionär, wirkt mitreißend und verantwortungsbewusst.

Jedoch fordern solche Führungskräfte auch viel. Sie übertragen Verantwortung, delegieren Aufgaben. Sie verlassen sich auf Ihre Mitarbeiter und zeigen ihnen dadurch Wertschätzung. Das wiederum ist ein großer Motivator für Mitarbeiter. Und darüber hinaus geben Mitarbeiter an, sich unter keiner Führungskraft so schnell weiter zu entwickeln, wie unter der Charismatischen.

Wie können deutsche Führungskräfte charismatische Führung nutzen?

Immer wieder gibt es Führungskräfte, auch in Deutschland, die über Charisma verfügen und es erfolgreich in die Führung einbringen.

Da wir heute wissen, dass Charisma erlernbar ist, steht dieser Weg erst einmal jeder Führungskraft offen. Doch wäre es gelogen zu behaupten, dass nicht ein paar Stolpersteine den Weg blockieren können.

Selbst wenn Führungskräfte um die Erlernbarkeit von charismatischen Eigenschaften wissen (was keineswegs selbstverständlich ist), ist es immer noch für Viele ein großer Schritt, sich dies tatsächlich anzueignen.

Hinzu kommt, dass charismatische Führungskräfte angstfrei Vertrauen in ihre Mitarbeiter investieren. Und Voraussetzung für Angstfreiheit bei Managern ist, dass die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter reibungslos und dicht funktioniert. Auch das ist nicht unbedingt deutscher Firmenalltag. Zu häufig findet die Kommunikation einseitig von Manager zu Mitarbeiter statt, umgekehrt jedoch nicht. So bleiben dem Manager viele Informationen vorenthalten. Dies wiederum aber verunsichert den Manager und die Angst vor Kontrollverlust wächst. Ein Teufelskreis.

Dadurch entwickelt sich häufig auch ein Kontrollimpuls, der sich in der Führung kontraproduktiv auswirkt. Charismatische Führung ist unter solcher Kontrolle nicht möglich. Auch muss die Führungskraft das richtige Mischverhältnis zwischen Freiheit und Führung finden und dieses Mischverhältnis kann auch von Mitarbeiter zu Mitarbeiter schwanken. Keine leichte Aufgabe.

In der charismatischen Führung wird Verantwortung an die Mitarbeiter bewusst übertragen. Und ein weiterer Aspekt kommt hinzu – die Führungskraft muss ihre Mitarbeiter auch entsprechend fördern. Als „Coach des Mitarbeiters“ wird die Führungskraft hier mitunter betrachtet und dies verlangt wiederum einiges an Souveränität und auch an Können von der Führungskraft.

All diese Punkte machen es nicht leicht „mal eben“ auf ein charismatisch-transformationales Konzept umzusatteln.

Charismatische Führung ist erlernbar.

Der Weg ist sicherlich nicht mit Abkürzungen zu beschreiten. Man muss sich Zeit nehmen für die eigene Entwicklung, für das eigene Charisma.

Charismatische Führung ist immer weitsichtiges und verantwortungsvolles Handeln. Es ist das Handeln einer Führungs-Kraft im wahrsten Sinne, die in jedem Moment am Wohlergehen des Unternehmens und der Mitarbeiter interessiert ist und in der Lage und willens, die eigenen Interessen auch mal eine Weile zurück zu stellen.

Der Lohn sind Mitarbeiter, die motiviert mitdenken, auch schnelle Wechsel mitmachen, die Ziele des Unternehmens verinnerlicht haben und unterstützen, und mit Stolz auf das eigene Unternehmen blicken. Mitarbeiter mit Unternehmensidentifikation.

Eine gute, produktive Arbeitsatmosphäre kennzeichnet einen solchen Führungsstil. Und die Karrieremöglichkeiten für Mitarbeiter ziehen so genannte „high potentials“ an und steigern auf diese Weise die Attraktivität des Unternehmens.

Charismatische Führung wirkt sich also im gesamten „System Unternehmen“ positiv aus. Der Versuch lohnt! In Zeiten wirtschaftlicher Schwierigkeiten bedarf es visionärer, charismatischer Führungspersönlichkeiten, um ein Ruder wirklich herum zu reißen, um Menschen zu erreichen, um echte Veränderungen zu schaffen. In einer medialen Gesellschaft wie der Unseren ist Charisma die einzige Möglichkeit, Menschen wirklich persönlich zu bewegen.

Die Autorin Julia Sobainsky und Inhaberin des Unternehmens Pro Charisma in Rheinberg bei Düsseldorf, arbeitet seit 1996 als Coach, Trainerin und Beraterin. Ihre Schwerpunkte

liegen in der charismatischen Führung und der Optimierung des persönlichen Auftretens von Führungskräften und Menschen, die in der Öffentlichkeit stehen.