

Charismania

**Charisma als „Doping“ für Persönlichkeit und Karriere?
Eine Untersuchung von sieben Charisma-Ratgebern**

DISSERTATION
zur Erlangung des
akademischen Grades eines
Doktors der Philosophie
am Fachbereich 1:
Erziehungswissenschaften/
Fachbereich 5:
Erziehungswissenschaften der
Universität Koblenz-Landau

vorgelegt

am 01. April 2009

von Eva Brigitta Müller

geb. am 17.02.1960 in Köln

Referent: Professor Dr. Winfried Gebhardt

Korreferent: Professor Dr. Clemens Albrecht

Inhaltsverzeichnis

Einleitung

Charisma: Massenprodukt im Supermarkt der Persönlichkeits- und Karriereratgeber? . . . 5

1. Die Fragestellung 11
2. Die Vorgehensweise 16

Erstes Kapitel

Stand der Forschung - Der lange Weg des Charisma in die Postmoderne 18

1. Max Webers Theorie des Charisma 19
2. Veralltäglicung, Versachlichung und Institutionalisierung 28
 - 2.1 Veralltäglicung 28
 - 2.2 Versachlichung 32
 - 2.3 Institutionalisierung 35
 - 2.4 Institutionalisierungsformen des reinen Charisma 41
3. Versachlichung des Charisma. Die entwicklungsgeschichtliche Dimension 42
 - 3.1 Versachlichung 42
 - 3.2 Die Entwicklung - magisches Charisma – religiöses Charisma – Charisma der Vernunft 44
 - 3.3 Charisma und moderne Gesellschaft 49

Zweites Kapitel

Charismatische Führungslehren im Wirtschaftsleben 54

1. Auswahl des Materials 54
2. Auswertungskriterien 59
 - 2.1 Das Selbstbild und das Selbstverständnis der Autoren 59
 - 2.2 Das Charisma-Verständnis der Autoren 60
 - 2.3 Die Versprechen der Autoren 61
 - 2.4 Die Erlernbarkeit des Charisma 62
 - 2.5 Zielgruppe und Kaufgrund 63
3. Die sieben Charismalehren – Ratgeber für den Erfolg 65

Modell 1: Tony Alessandra 65

1. Wer ist Tony Alessandra? 65
2. Was versteht Alessandra unter Charisma? 66
3. Was verspricht Alessandra? 73
4. Ist Charisma erlernbar? 77
5. Zielgruppe/Kaufgrund 97

Modell 2: Nikolaus B. Enkelmann 100

1. Wer ist Nikolaus B. Enkelmann? 100
2. Was versteht Enkelmann unter Charisma 100
3. Was verspricht Enkelmann? 105
4. Ist Charisma erlernbar? 107
5. Zielgruppe/Kaufgrund 120

Modell 3: Paul Temporal und Harry Alder 122

1. Wer sind Paul Temporal und Harry Alder? 122
2. Was verstehen Temporal und Alder unter Charisma 123
3. Was versprechen Temporal und Alder? 125
4. Ist Charisma erlernbar? 127
5. Zielgruppe/Kaufgrund 145

Modell 4: Jay A. Conger und Rabindra N. Kanungo 147

1. Wer sind Jay A. Conger und Rabindra N. Kanungo? 147
2. Was verstehen Conger und Kanungo unter Charisma? 148
3. Was versprechen Conger und Kanungo? 151
4. Ist Charisma erlernbar? 152

5. Zielgruppe/Kaufgrund	173
Modell 5: Claudius A. Schmitz	175
1. Wer ist Claudius A. Schmitz?	175
2. Was versteht Schmitz unter Charisma?	175
3. Was verspricht Schmitz?	178
4. Ist Charisma erlernbar?	179
5. Zielgruppe/Kaufgrund	205
Modell 6: Doe Lang	207
1. Wer ist Doe Lang?	207
2. Was versteht Lang unter Charisma?	207
3. Was verspricht Lang?	213
4. Ist Charisma erlernbar?	214
5. Zielgruppe/Kaufgrund	229
Modell 7: Gerhard H. Eggetsberger	231
1. Wer ist Gerhard H. Eggetsberger?	231
2. Was versteht Eggetsberger unter Charisma?	232
3. Was verspricht Eggetsberger?	234
4. Ist Charisma erlernbar?	236
5. Zielgruppe/Kaufgrund	250
<i>Drittes Kapitel</i>	
<i>Charisma als erlernbares und trainierbares Verhalten</i>	251
1. Das Selbstbild und das Selbstverständnis der Autoren	251
2. Das Charisma-Verständnis der Autoren	254
2.1 Wissenschaftlichkeit	254
2.2 Definitionen	255
2.3 Arten von Charisma	260
3. Die Versprechen der Autoren	261
4. Die Erlernbarkeit des Charisma	262
4.1 Warum ist Charisma erlernbar?	263
4.2 Wie ist Charisma erlernbar?	265
5. Zielgruppe und Kaufgrund	284
6. Unterschiede und Gemeinsamkeiten der sieben Modelle	286
6.1 Unterschiede	286
6.2 Gemeinsamkeiten	288
<i>Viertes Kapitel</i>	
<i>Charisma: Gadengabe oder technische Herstellbarkeit</i>	292
1. Limitierte Zugänglichkeit	293
1.1 Limitierte Zugänglichkeit schafft Außeralltäglichkeit	294
1.2 Im Keim angelegte Gadengabe	295
1.3 Wecken des Charisma	295
1.4 Umgekehrte Technik	296
2. Phänomen des Glaubens und der sozialen Beziehung	296
2.1 Die Form der Anerkennung	296
2.2 Vertrauen	297
2.3 Äußere Merkmale	298
2.4 Persönlichkeitseigenschaften	298
2.5 Verhalten	299
3. Das Außeralltägliche und das Alltägliche	299
3.1 Technik und Außeralltäglichkeit	299
3.2 Entstehen des genuinen Charisma aus Not oder Begeisterung	300
4. Erfolg	301

5. Vergemeinschaftung	302
6. Sendung	303
7. Wirtschaftsfremdheit	304
8. Ratio als Gegensatz	304
9. Zusammenfassung	305
<i>Fünftes Kapitel</i>	
<i>Der Erfolg der Charisma-Ratgeber</i>	309
1. Habitus als Karrierefaktor	313
1.1 Habitus - Trainingsinhalt auf der Karriereleiter	313
1.2 Vier Persönlichkeitsmerkmale auf dem Weg nach oben	314
1.3 Die Stunde der Berater	316
2. Individualisierungsanforderungen der Gesellschaft	321
2.1 Reparieren der Persönlichkeit im Trainingscamp der defizitären Seele	322
2.2 Dramaturgie der Fortbildungskrise	324
2.3 Konformität und die Marke „Ich“	327
2.4 Selbstdesign – Bastelkurse für die Persönlichkeit	330
3. Rationalisierung und Wiederverzauberung	333
3.1 Graslaufen als Charisma-Surrogat	333
3.2 Artifizielles Charisma und Populismus	336
<i>Statt eines Resumèes - Persönliche Bemerkungen einer involvierten Trainerin</i>	340
<i>Literaturverzeichnis</i>	347
<i>Lebenslauf</i>	361

Einleitung

Charisma: Massenprodukt im Supermarkt der Persönlichkeits- und Karriereratgeber?

Vor einigen Jahren stieß ich im Zusammenhang mit einer eigenen organisationspsychologischen Recherche nach neuen Formen der Führung im Wirtschaftsleben auf das Thema der „Charismatischen Führung“. Neben einer Vielzahl von Veröffentlichungen im Internet fand ich auch eine Reihe von Ratgebern, die das Thema behandelten. Was mich daran überraschte, waren zwei Dinge: einerseits die Aussage, dass Charisma von jedem erlernbar und beherrschbar ist, dass es sich dabei also lediglich um eine Art der Führung handeln sollte, auf der anderen Seite der Fakt, dass der Begriff des Charisma anscheinend heute nicht nur für Filmsternen und Gurus als Form des Impression Management benutzt wird, sondern dass hier der Begriff in einer seriösen wissenschaftlichen Publikation aus dem Geschäftsbereich auftauchte. Im Geschäftsbereich bedeutet: im Bereich marktwirtschaftlich agierender, etablierter Unternehmen, ein Fakt der mich sehr erstaunte, sieht doch einer der großen Soziologen, Max Weber, den man als den klassischen Theoretiker der charismatischen Führung und Herrschaft bezeichnet, Charisma als die Macht der Unwirtschaftlichkeit schlechthin (vgl. Weber 2006:246). Die Frage, die mir sofort in den Sinn kam, war: Warum sollten sich Führungskräfte für Charisma interessieren, wenn es doch unwirtschaftlich ist? Außerdem führen ja Millionen von Unternehmern erfolgreich große und mittlere Unternehmen, ohne dass ihnen gleich Charisma zugeschrieben wird. Was hatte es also damit auf sich, dass das Phänomen des Charisma nun im Umfeld von Unternehmertum und Ökonomie auftauchte?

Nun werden schon seit vielen Jahrzehnten Charisma und Führung in einem Atemzug genannt. Sieht man allerdings genauer hin, handelt es sich dabei ausschließlich um charismatische Personen, die sich eine Führungsposition in Politik oder Kultur unter zum Teil schwierigen oder dramatischen Umständen erkämpft haben oder hatten, wie beispielsweise Mahatma Gandhi oder Fidel Castro, oder aber um charismatische Positionen, in denen Charisma dem Träger erst durch die Erreichung der Position zugeschrieben wurde, so etwa dem Papst oder dem Kaiser. In beiden Fällen allerdings war dieses Charisma nicht jedem zugänglich und wurde nur „begnadeten Menschen“,

die in irgendeinem Sinne als herausgehoben, innovativ und revolutionär oder aber, wie im Fall des Positionencharisma, dafür „besonders qualifiziert“ galten, zugeschrieben. Im Falle der Ratgeber konnte es sich wohl kaum um eine Anleitung dazu handeln, wie man zum Papst avanciert, sondern es musste etwas anderes sein. Betrachtet man zudem den Begriff selbst näher, so wie er wissenschaftlich in der Soziologie definiert wird, steht Charisma für das (oder ein) revolutionäre(s) Element des gesellschaftlichen Lebens, auf jeden Fall für etwas, das den „normalen Alltag“ sprengt, vielleicht sogar transzendiert, für eine Verzauberung des Menschen, für eine Außeralltäglichkeit, für ein Abstreifen des Nicht-Göttlichen, wie Max Weber es formulierte, und für ein spontanes, labiles, emotional-eruptives, schöpferisches und unberechenbares Element, für eine „revolutionär wirkende Kraft außerordentlicher Zeiten und Personen“ wie Winfried Gebhardt es nennt (Gebhardt 1993:49), ein Element also, das weit weg davon ist, erlernt werden zu können, ein Element, das Constans Seyfarth, der sich intensiv mit der Rezeption und Weiterentwicklung der Soziologie Max Webers befasst, als „eine Chiffre für den nicht sozialisierbaren und rationalisierbaren Rest des menschlichen Handelns“ beschreibt (Seyfarth 1979:158). Wie nun dieser nicht sozialisierbare Rest menschlichen Handelns in den Alltag einer modernen Führungskraft passen soll, ohne dass diese zu einem „Guru“ mutiert oder zum todesmutigen Retter der Nation à la Bruce Willis werden muss, war für mich eine brennende Frage. Winfried Gebhardt beispielsweise, der sich ausführlich mit Webers Theorie des Charisma beschäftigt hat, schreibt Charisma zwar auch in der modernen Gesellschaft einen Platz zu und äußert wie Seyfarth, dass der menschliche Alltag nur als Synthese aus Außeralltäglichkeit und Alltäglichkeit zu begreifen ist, hält jedoch ein echtes, reines Charisma für nicht erlernbar, und künstlich erzeugtes Charisma für eine Inszenierung: Gebhardt bemerkt dazu: „Was sich allerdings verändert hat, - und dies trifft auf alle Angebote auf dem charismatischen Markt zu -, ist der Siegeszug des charismatischen Marketing. Der mit dem ‚Charisma der Vernunft‘ geborene Gedanke der ‚Vernunft des Charisma‘, die Einsicht, dass sich eine ‚charismatische Aura‘ willkürlich, planvoll und zielgruppenspezifisch durch den Einsatz technischer Mittel produzieren lässt, wird von allen Anbietern entweder zur Absicherung der eigenen Marktsegmente oder zur Eroberung neuer bewusst eingesetzt, ob es sich dabei um die populistische Inszenierung liberal-demokratischer Politik oder die massenmediale Aufpolierung des charismatischen Glanzes kirchlicher Würdenträger handelt“ (Gebhardt 1994:103). Auch der Soziologe Stefan Breuer, der als ausgemachter Weberspezialist gilt, schließt sich

diesem Standpunkt an, wenn er unter Erwähnung Max Webers seine Sicht untermauert, dass der Versuch, mit künstlichen Mitteln Charisma zu erzeugen, nicht funktionieren kann. Er hält, wie Weber, die Fähigkeit des personalen Charismas, unter den Bedingungen des fortgeschrittenen Rationalismus etwas Besonderes hervorzubringen, für ein bloßes Religionssurrogat (vgl. Breuer 1994:160). Somit läge es auf der Hand, dass in den gefundenen Ratgebern mit künstlichen Mitteln versucht wird, Charisma zu erzeugen, was aber nach Weber und den meisten seiner Interpreten eigentlich nicht funktionieren kann.

Unter dem Titel „Charismatische Führung“ allerdings entdeckte ich ein Modell vor allem amerikanischer Psychologen und Führungsforscher, die propagierten, dass Charisma im Führungsbereich erlernbar und rational-strategisch planbar ist, und zwar für jedermann, und vor allem mit langfristiger Wirkung. Handelte es sich bei diesem Modell um die definitive Lösung eines grundsätzlichen Problems, nämlich das der nach Weber grundsätzlichen Labilität und Vergänglichkeit des Charisma? Lösten diese neuen Modelle dieses Problem und waren sie in der Lage, die revolutionären Elemente des Charisma, die Bewahrung der Begeisterung und der Aufbruchstimmung, die Emotionalität und Leidenschaft auf Dauer zu stellen? Charisma in seiner reinen Form lebt nach Max Weber von einem spontanen Moment der Hingabe an einen als charismatisch wahrgenommenen Menschen, oder an eine Idee, auch an ein Objekt, und ist immer das Außergewöhnliche, das unerhörte Etwas, das Menschen aus ihrem Alltagstrott, der Langeweile und den Mühen des Lebens herausreißt, ihrem Leben einen neuen Sinn gibt, den ganzen Menschen erschüttert und innerlich transformiert, begeistert und unverwundbar macht. Früher oder später allerdings tendiert Charisma aufgrund einer Reihe von Umständen wie z. B. einer wachsenden Anhängerschar, oder auch ganz profan wegen der materiellen Erfordernisse des Alltags dazu, sich an den Alltag anzupassen und teilweise auch ganz in ihm aufzugehen. Weber konstatierte, dass bei dem Versuch, Charisma in den gesellschaftlichen Alltag zu integrieren, die Faszination desselben schwindet, dass sie einem Veralltäglichungsprozess (vgl. Weber 2006:250) zum Opfer fällt. Stefan Breuer beispielsweise hält fest, dass, folgt man der Entwicklung des Charisma über die Epochen bis hin in die Moderne und Postmoderne, Charisma nicht mehr in seiner ursprünglich reinen, revolutionären Kraft auftritt, sondern nur noch als Charisma der Vernunft. Die Verzauberung, die es einst durch die mit ihm verbundenen magischen oder auch religiösen Kräfte ausstrahlte und abstrahlte, ist mit

dem Charisma der Vernunft vorbei, es ist quasi entzaubert (Breuer 1994:169). Wenn unter heutigen Bedingungen Charisma nach Ansicht ausgewiesener Weber-Experten also kaum noch existieren kann, wie sind dann diese psychologischen und betriebswirtschaftlichen Führungsmodelle zu beurteilen? Sind die Autoren der charismatischen Führungsmodelle nun die „finalen“ Entzauberer einer durch den Rationalismus schon weit entzauberten Welt, weil sie das Geheimnis des Außeralltäglichen technisch beherrschbar zu machen versprechen, oder sind sie etwas ganz anderes: die Wieder-Verzauberer einer bereits vollständig entzauberten Welt, weil sie ein Element des Nicht-Beherrschbaren in die Sphäre des Rationalen wieder einführen?

Einmal auf die Spur gesetzt, ergab sich schnell, dass nicht nur Modelle, die den Namen Charisma im Titel trugen, den Erwerb von Charisma versprachen, sondern dass auch ähnliche organisationspsychologische Modelle unter den Titeln „Transaktionale Führung“ (vgl. Bass 1997) und „Leader-Manager“ (vgl. Yukl 1994) existierten, die allesamt mehr oder weniger Charisma und ein bestimmtes dazugehöriges Verhalten als einen der Königswege der Führung beschrieben und die alle schon längst, wenn auch teilweise unbeobachtet, da unter anderen Titeln verkauft, Einzug in die Geschäftswelt und die Führungstrainings dieser Welt gehalten hatten, beispielsweise in Angeboten für die Public Services der kanadischen Regierung¹ oder in der Schweizer Armee².

Bei all diesen Ratgebern schien sich hier demnach um ein Angebot zu handeln, das der Karriere von Führungskräften dienen sollte. Indem sie etwas anwendeten, das sich „charismatische Führung“ nannte, sollte ihr Unternehmen Wunder vollbringen und ihre Mitarbeiter sich zu exzellenten Leistungen aufschwingen. Dieses Angebot führte mich zu der allgemeinen Frage, welche Bedeutung dem Charisma in Führungsmodellen heute zugesprochen wird, und ob diese organisationspsychologischen Modelle die einzigen im Geschäftsbereich angebotenen Modelle waren, die ein erlernbares, gesellschaftlich anerkanntes „Charisma“ verkauften (im Gegensatz zu den eher naiv und unseriös wirkenden Modellen der Schamanen, Gurus und der inszenierenden Medienmaschinerie der Stars und Politiker), ein Charisma, das vor allem eins tun sollte: Das Unternehmen zum Erfolg führen.

¹ vgl. Institute of Public Administration of Canada (IPAC), Online im Internet: URL: <http://www.ipac.ca>, Stand 17. Februar 2008

² vgl. Schriftenreihe der Heeresunteroffiziersakademie, Ausgabe 11, Online im Internet: URL: www.encoa.de, Stand 25. Dezember 2007

Bei meinen Nachforschungen stieß ich auch jenseits spezifisch organisationspsychologischer Modelle auf einen boomenden Charisma-Markt. Seriös wirkende Buchautoren mit teilweise wissenschaftlichem Hintergrund als auch selbsternannte Erfolgstrainer versprachen mehr Erfolg im beruflichen und privaten Leben durch Charisma, dessen Erlangung natürlich eine Teilnahme an einem ihrer Seminare sowie der Akquisition eines oder mehrerer ihrer Bücher voraussetzte, Namensdesigner erklärten, dass der Buchstabe X besonderes Charisma Potential besitze, Ex-Modells versprachen mehr Charisma für alle durch Kosmetik und Ernährung (vgl. Pfleger 2001), andere spezialisierten sich auf die Vermittlung von „Frauencharisma“³. Das Fernsehmagazin der Süddeutschen Zeitung setzte in dem Titel einer Sendung Charakter, Charme und Charisma mit der Beherrschung von Soft Skills gleich⁴, das Forschungsinstitut für anwenderorientierte Wissensverarbeitung untersuchte im Auftrag des Ministeriums für Bildung und Forschung Erfolgsfaktoren wie Charisma im Zusammenhang des Umganges mit nicht-explizitem Wissen und bezeichnete es als „Phänomen aus dem Spektrum der Empathischen Kommunikation“⁵. Ein Biochemiker versprach mehr Charisma durch das Messen von Hirnwellen (vgl. Eggetsberger 1993) und der Benutzung seines hauseigenen Parfums namens „Carisma“, andere wiederum fragten öffentlich, ob ein 360 Grad Feedback Führungskräften hilft, Charisma zu entwickeln⁶, Marketing Professoren entwickelten eine Verkaufstrategie namens „Charismating“, die zum Erfolg führen sollte (vgl. Schmitz 2001), und auch die Unternehmensberater und Trainer waren dabei, so etwa die NLP-Trainer⁷, die Superlearning Anbieter⁸, die zum Charisma-Coach für Führungskräfte avancierten Serienschauspielerinnen⁹, die Führungskräfte durch ein eigens dafür entwickeltes Acting-Programm auf mehr Charisma schulten, sowie einige Anbieter, die mentales Charisma-Training auf Hör CDs oder wahlweise direkt als Download aus dem Internet anboten¹⁰, selbstverständlich alles „fully guaranteed“. So vielfältig war das Angebot, dass im Internet schon satirische Kommentare zu Charisma-Seminaren existierten, sicherlich im Sinne einer Komplexitätsreduzierung, zu finden unter anderem unter

³ vgl. Alivera, Online im Internet: URL: www.alivera.de/13.0.html, Stand Dezember 2008

⁴ Süddeutsche Zeitung Nr.304, Online im Internet: URL: www.sueddeutsche.de/jobkarriere/352/338199/text/, Stand Dezember 2005

⁵ vgl. Forschungsinstitut für anwenderorientierte Wissensverarbeitung, Online im Internet: URL: www.faw-neu-ulm.de:81/management-von-nicht-explizitem-wissen, Stand Dezember 2008

⁶ vgl. Performanceprograms Inc., Online im Internet: URL: www.performanceprograms.com/Surveys/360-Feedback-Charisma.shtm; Stand Dezember 2008

⁷ vgl. Charismaenhancement, Online im Internet: URL: www.charismaenhancement.com, Stand Dezember 2008

⁸ vgl. Health-o-rama, Online im Internet: URL: www.health-o-rama.org/superlearning/super8.htm, Stand Dezember 2008

⁹ vgl. Manageacting, Online im Internet: URL: www.manageacting.de/sites/presse/artikel/diewelt.pdf, Stand Dezember 2008

¹⁰ vgl. IPN, Online im Internet: www.ipn.at, Stand Dezember 2009

Titeln wie „How to become a modern Guru“¹¹ oder „Handbook for the Guru WannaBe“¹², die sich über einschlägige Verhaltenstipps aus Führungs- und Verhaltensseminaren lustig machten und die vielleicht einer gewissen traurigen Wahrheit darüber, was anscheinend tatsächlich in diesen Seminaren vermittelt wurde und wird, nicht entbehrten. Viele Autoren und Anbieter waren mir aus den Medien bekannt, und einige Besuche in den gängigen größeren Buchhandlungen einer Großstadt zeugten vom Erfolg dieser Anbieter, die wissend von der Rückseite ihrer Ratgeber lächelten und Persönlichkeit, Erfolg und Ansehen versprachen.

Mich interessierten im Besonderen die Ratgeber, die sich seriös und wirtschaftsorientiert präsentierten, die Erfolg im Berufsleben unter Einsatz von sozial akzeptierten Mitteln versprachen. Hier fand sich eine Fülle von Angeboten an jedenfalls auf den ersten Blick seriös wirkenden Ratgebern für den beruflichen Bereich. Dies warf für mich immer mehr Fragen auf, und so entschied ich mich, sieben meiner Einschätzung nach durchaus seriöse Ratgeber auszuwählen und deren Charisma-Modelle eingehend zu untersuchen. Bei diesen Ratgebern handelt es sich um folgende Autoren und Titel¹³:

- *Tony Alessandra: Charisma - 7 Keys to Developing the Magnetism that Leads to Success.* New York 1998.
- *Nikolaus B Enkelmann: Charisma. Beruflichen und privaten Erfolg durch Persönlichkeit.* Landsberg am Lech 2000
- *Paul Temporal/Harry Alder: Corporate Charisma How to achieve world-class recognition by maximizing your company's image, brand and culture.* London 1998
- *Jay A. Conger/Rabindra N. Kanungo: Charismatic Leadership in Organizations.* Thousand Oaks, California 1998
- *Claudius A. Schmitz: Charismating Einkauf als Erlebnis. So kitzeln Sie die Sinne Ihrer Kunden.* München 2001
- *Doe Lang: The New Secrets of Charisma. How to discover and unleash your hidden powers,* Lincolnwood. Illinois 1999

¹¹ vgl. How to become a modern Guru, Online im Internet: URL: www.hermes-press.com/ModGuru/guru1.htm, Stand Dezember 2005

¹² vgl. Handbook for the Guru wannabe, Online im Internet: URL: www.cyquest.com/guru_handbook.html, Stand Dezember 2005

¹³ Die Auswahl der Autoren und Titel wird in einem späteren Kapitel explizit begründet.

- *Gerhard Eggetsberger: Charisma Training. Ein erfolgsorientiertes Programm zum gezielten Aufbau eines überzeugenden Persönlichkeitsprofils. Wien 1993*

1. Die Fragestellung

Vier Fragen, die sich mir unmittelbar nach einer ersten Durchsicht stellten, waren folgende: Warum konnte Charisma angeblich von jedem erlernt werden? Wurde in den Modellen etwa etwas anderes unter Charisma verstanden als in Max Webers Definition ausgesagt, und wenn ja, was? Hatten alle diese Modelle etwas gemeinsam und können diese Gemeinsamkeiten identifiziert werden? Und schließlich: Lässt sich der (auch ökonomische) Erfolg, den fast alle diese Ratgebermodelle haben, deutend erklären und wenn ja, wie? Diese vier Fragen sind auch die Leitfragen, unter denen die Analyse der ausgewählten Ratgeber vorgenommen werden soll. Sie sollen deshalb im Folgenden näher erläutert werden.

Warum kann Charisma in diesen Geschäfts- und Führungsmodellen von jedem erlernt werden?

Gehen die Anbieter tatsächlich davon aus, dass ein Jedermann im Privat- als auch im Geschäftsleben zu einem Jack Welch, Mahatma Gandhi oder einem John F. Kennedy werden kann (denen Charisma zugeschrieben wird) wenn er nur ihren Anleitungen folgt, und wenn ja, warum? Was macht Charisma für alle erlernbar? Was auffällt und besonders augenfällig ist im Hinblick auf die Angebote per Hör CD oder als Internet Download ist auf der einen Seite die damit implizierte technische Erlernbarkeit von Charisma, und auf der anderen Seite die Mühelosigkeit, mit der es anscheinend erlernt werden kann. Jedermann kann sich demnach morgens in sein Auto oder ein öffentliches Verkehrsmittel begeben und auf dem Weg zur Arbeit die Hör CD im Tapedeck oder auf dem MP3 Player abspielen, oder auch alternativ frühmorgens beim Joggen Charisma quasi im Vorbeilaufen erlernen. Kann eine außergewöhnliche Fähigkeit ohne Arbeit und Anstrengung ganz nebenbei erworben werden und das zu einem geringen Preis und in einer relativ kurzen Zeitspanne? Und wie?

Was wird in diesen Geschäfts- und Führungsmodellen unter Charisma verstanden?

Dies wirft natürlich die Frage auf nach der Definition des Begriffs. Jeder Mensch wird Charisma anders definieren. Wie definieren also die unterschiedlichen Anbieter Charisma, so dass es den Käufer anzieht und dazu bringt, zu investieren? Wenn man sich heutzutage umhört, was Charisma ist, bekommt man viele unterschiedliche Antworten, beispielsweise: Mein Vater ist charismatisch, Gerhard Schröder ist charismatisch, die Kennedys sind charismatisch, mein Vorgesetzter ist charismatisch. Fragt man nach, was so charismatisch an den genannten Personen ist, bekommt man Antworten wie: Der Raum wird ein bisschen heller, wenn die Person hereinkommt, die Person ist allwissend, die Person ist ein exzellenter Redner und Kommunikator, die Person ist ein Star oder Politiker, die Person hat Ausstrahlung, die Person hat die Fähigkeit, in Krisensituationen, beispielsweise ein Arzt im Umgang mit seinem Patienten, den vermeintlich richtigen Weg vorzugeben, so dass man sich gut fühlt. Sieht man sich diese Antworten an, handelt es sich um Führungsfähigkeit und Kommunikation mit einer teilweise emotionalen Bindung an die Person oder an eine Krisensituation. Definieren die Marktanbieter genau so, um sich ihre Käufer zu sichern? Haben sie alle eine übereinstimmende Definition von Charisma, handelt es sich um Max Webers Definition, oder bilden die Anbieter mit ihren Definitionen eine ganz neue Wahrnehmung von Charisma ab? Wenn man den kritischen Kommentaren zu oben erwähntem Charisma-Markt Glauben schenkt, sieht es so aus, als ob es sich bei der Vermittlung von Charisma lediglich um die Inhalte aus Seminaren zu Soft Skills handelt. Ich möchte genauer feststellen, worum es sich wirklich in diesen Modellen handelt.

Bestehen Gemeinsamkeiten zwischen den Modellen?

Eine weitere wesentliche Fragestellung ist die Frage nach den Ähnlichkeiten und Übereinstimmungen der Modelle. Lassen sich Übereinstimmungen feststellen, und wenn ja, welche? Sind die Modelle untereinander austauschbar, wie viele andere Modelle zu Kommunikationsskills, oder definiert jeder Anbieter wirklich ein ganz eigenes Modell? Im Einzelnen interessieren mich folgende Gemeinsamkeiten:

a) *Sind es die Anbieter, die Gemeinsamkeiten aufweisen?* Kommen sie vorrangig aus der Psychologie, sind es Trainer, Autoren oder Betriebswirtschaftler, die mit Charisma

handeln? Gibt es in ihren Lebensläufen etwas, das sie gemeinsam haben, oder sind es Personen mit ganz unterschiedlichen Hintergründen, die sich irgendwann einmal zufällig des Themas angenommen haben? Die Frage die sich hier für mich anschließt ist die Frage nach den Inhalten in Verbindung mit der Herkunft des Anbieters, und somit die Frage, ob diese ausschließlich Charisma verkaufen. Falls es sich bei allen um ein Nebenprodukt handelt, ist es interessant zu wissen, was an weiteren Produkten verkauft wird, und ob der herkömmliche Inhalt nicht nur mit dem Begriff Charisma aufgepeppt wurde, um das Produkt als Lösung für alle Probleme darzustellen.

b) Wie setzt sich die Zielgruppe der Anbieter zusammen? Wen haben die Anbieter als Kundenkreis im Zielfokus? Haben sie von vorneherein eine bestimmte Zielgruppe im Auge, wie etwa die Anbieter aus der Organisationspsychologie, die an höherrangige Führungskräfte appellieren, oder fokussieren sie eher auf den Sachbearbeiter, der seinem täglichen Trott entkommen will, oder keine Möglichkeit mehr sieht, ohne eine außergewöhnliche Fähigkeit weiterzukommen? Fragt man Menschen in Unternehmen, ob sie an einem Seminar teilnehmen würden, das den Titel „Charisma“ trägt, werden die meisten es verneinen. Die Bücher und anonymen Großveranstaltungen der Anbieter sind trotzdem sehr nachgefragt, wie es scheint. Wie suchen sich also die Anbieter ihre Kundengruppe nach deren Bedürfnissen aus, da es ja augenscheinlich zumindest offiziell gar keine Kundengruppe gibt?

c) Woran liegt es, dass wirklich jedermann Charisma „erlernen“ kann? Wenn nun jeder Jogger und Autofahrer Charisma erlernt, blicken wir in eine Welt voll mit gleich trainierten Charismatikern, in der es wahrscheinlich wenig Freude macht, nur einer von vielen zu sein? Oder ist gerade das der Sinn? Ist Charisma also zu einem Alltagsgegenstand geworden, wie ein Führerschein, oder der Besitz eines PC's, oder eine Berufsausbildung, ein ganz normales Produkt, ohne das man nicht dazugehört und Probleme bekommt? Auch hier stellt sich wieder die Frage, worin der Reiz für den Käufer eines solchen Modells liegt - in der Entzauberung einer vormals verzaubernden Eigenschaft, oder in der Verzauberung durch den Begriff des Charisma, das heißt, in dem verzaubernden Titel, der den wie auch immer gearteten vermittelten Inhalten, z.B. Soft Skills, übergestülpt wird? Ist Charisma zu einem „must have“ Artikel geworden, den man als Führungskraft, als Person, und als Positionsinhaber mit dem Streben nach Einfluss und Macht einfach besitzen muss, da man ohne ihn zugrunde geht? Ist man

sogar etwa psychologisch defizitär und minderwertig, nur weil man kein Charisma hat wie angeblich ein Oliver Kahn, wie der Tierpfleger von Knut dem Eisbären, wie der Popkönig Dieter Bohlen und wie der Kioskbesitzer von nebenan?

d) Gibt es inhaltlichen Gemeinsamkeiten der Modelle? Der interessanteste Punkt ist sicherlich die Frage nach den inhaltlichen Gemeinsamkeiten der Modelle. Warum halten die Anbieter Charisma für erlernbar und was ist ihre jeweilige Strategie? Gelten im Geschäftsbereich andere Gesetze des Charisma als in der Werbebranche, wo ein häufiges Auftreten in glamouröser Umgebung oft schon für etwas steht, das Charisma genannt wird, aber nur inszenierte Ausstrahlung ist? Wird auch im Unternehmensbereich mit Inszenierungen gearbeitet, oder woran machen die Anbieter Charisma fest? Wird in Unternehmen bald nur noch zählen, ob man charismatisch ist oder nicht, um weiterzukommen?

Warum sind die Anbieter erfolgreich?

Alle erwähnten Bereiche bedürfen einer ausführlichen Untersuchung und Beantwortung. Eine weitere Frage allerdings, die ich nun im Anschluss als Kernfrage für diese Arbeit formulieren möchte, werde ich abschließend dann versuchen zu beantworten, nämlich die Frage, warum diese Anbieter so erfolgreich sind. In dieser Frage geht es nicht mehr um einen empirischen Vergleich der Modelle, sondern um eine Frage, die nicht aus der Analyse der Modelle zu begründen ist. Eine Deutung kann nur auf Grundlage ausgewählter soziologischer Theorien erfolgen, die ich im Folgenden im Zusammenhang mit o.g. Frage darlegen möchte.

Viele der genannten Anbieter sind sehr erfolgreich mit ihrem Angebot. Menschen besuchen zu Tausenden ihre Vorträge und Motivationsveranstaltungen, sie werden als Keynote Speaker für Firmenveranstaltungen gebucht, sie verlangen Höchstpreise für Beratung und Training, sie verkaufen Millionen von Büchern. Die Frage lautet: Warum ist das so? Ihre Kunden sind berufstätige Menschen, die auch teilweise ein Hochschulstudium abgeschlossen haben. Welchen Erfolg versprechen sich die Kunden also vom Erwerb von Charisma, welchen Mehrwert hat Charisma, den ein Studium, eine teure Uhr oder ein schönes Haus nicht bieten? Ist es das Gefühl, mit einem reinen Studienabschluss nicht mehr weiterzukommen im Leben, da man umzingelt ist von mediengemachten „Charismatikern“, die in jeder Fernsehshow geschaffen werden, ganz

ohne Mühe? Was treibt Menschen an, sich auf die Erlernbarkeit einer an sich außergewöhnlichen Fähigkeit zu konzentrieren? Um diese Fragen zu beantworten, die alle den berufstätigen Menschen betreffen, möchte ich spezifische Elemente der Karrieresozio­logie als Folie benutzen und insbesondere aufgrund der Studien von Manfred Prisching (vgl. Prisching 2003) und Michael Hartmann (vgl. Hartmann 1996) versuchen, den Erfolg dieser Geschäftsmodelle zu erklären. Manfred Prisching übt soziologische Kulturkritik an den Folgen, die viele Seminare, Berater und Management-Gurus mit ihren dementsprechenden Lehren und Verkaufstaktiken und dem Zwang zum Selbstdesign in der Gesellschaft auslösen. Michael Hartmann erkennt eine mangelnde Souveränität und den falschen „Stallgeruch“ unter vielen anderen Faktoren als Karrierehindernis. Kann dies ein Grund für den Erfolg der Ratgeber sein? Eine weitere Vermutung äußert sich in der Frage, wonach die Menschen suchen, wenn nicht rein berufliche Gründe vorherrschen. Ist es die Suche nach sich selbst, den eigenen Fähigkeiten, nach etwas Immateriellem, das größer ist als alles andere, nach der Erlösung, einer Erlösung von den Mühen und der Langeweile des Alltags, die zu früheren religiösen Zeiten erst im Leben nach dem Tod winkte, aber heutzutage anscheinend schon im Diesseits zu erreichen ist? Dieser Vermutung möchte ich mit Hilfe von Max Webers Konzept der Veralltäglic­hung und der Versachlichung des Charisma nachgehen. Betrachtet man den entwicklungsgeschichtlichen Prozess des Charisma, so findet sich Charisma in der Postmoderne nur noch als künstliches, artifiziell erzeugtes Charisma wieder, Inszenierungen erzeugt durch die Medien, als auch durch den Einzelnen. Die Sehnsucht nach etwas Besonderem jedoch bleibt. Wir alle wollen dem Alltag entfliehen, und etwas Außeralltägliches erleben, oder es selbst sein. Bleibt hier eine Lücke offen, die durch das Wegfallen der Macht der großen Religionen geöffnet wurde und nun vielleicht geschlossen wird durch das künstliche, inszenierte Charisma?

Unter Umständen aber ist die Antwort viel ernüchternder: Vielleicht geht es gar nicht um das Entfliehen aus dem belastenden, langweiligen Alltag, sondern um etwas ganz anderes, nämlich den finanziellen und gesellschaftlichen Erfolg des Einzelnen, der glaubt, nur erfolgreich sein zu können, wenn er Charisma besitzt, oder schlimmer noch, der glaubt, finanziell und sozial nur überleben zu können, wenn er sich eine außergewöhnliche Fähigkeit zulegt, die seine imaginären Persönlichkeitsdefizite wieder wettmacht. Ob er oder sie diese sogenannten Persönlichkeitsdefizite wirklich hat, wird

nicht nachgefragt, denn man glaubt nur allzu gerne den Medien und Social Skills Trainern, dass man eine defizitäre Psyche besitzt und nur zu einem vollwertigen Menschen heranreifen kann, wenn man durch Trainings, Psychotherapien und jede Menge Ratgeberliteratur glattgebügelt wurde und so eine Illusion von Omnipotenz gewonnen hat. Wir werden sehen.

2. Die Vorgehensweise

Mit all diesen Fragen möchte ich mich in der vorliegenden Arbeit detailliert beschäftigen. Ich beginne damit, zu erläutern, auf welcher Theoriegrundlage ich meine Untersuchung entfalten werde. In einem ersten Kapitel möchte ich ausführlich auf das Charisma-Konzept Max Webers eingehen, und beginnen mit dem Theorem des genuinen Charisma, gefolgt von einer Erläuterung des Prozesses der Veralltäglichung des Charisma, seiner strukturellen Versachlichung und Institutionalisierung. Dabei werde ich genauer auch auf die Formen der Institutionalisierung wie Gentil- und Erbcharisma als auch Amtcharisma eingehen. Da Charisma nicht nur einer strukturellen Versachlichung unterliegt, sondern auch einer entwicklungsgeschichtlichen Versachlichung über den okzidentalen Rationalisierungsprozess hin bis zur Postmoderne, möchte ich diesen Prozess anhand der Arbeiten ausgewählter Charisma- und Weberexperten wie Wolfgang Schluchter, Stefan Breuer und Winfried Gebhardt nachzeichnen.

Im darauffolgenden zweiten Kapitel werde ich meine Vorgehensweise schildern als auch die Hintergründe der Materialauswahl deutlich machen, da dies für die spätere Auswertung und Beantwortung der Fragen von Bedeutung sein wird, denn eine Begründung der Ergebnisse kann nur auf dem Wege einer Vergleichbarkeit der einzelnen Modelle erfolgen, im Besonderen im Hinblick auf die von den Autoren versprochene wirtschaftlich erfolgreiche Anwendung der vorgeschlagenen Maßnahmen in den einzelnen Modelle. Hierzu werde ich Auswertungskriterien definieren und diese erläutern. Die Auswertungskriterien bilden eine Art Raster aus gleichlautenden Überschriften, die ich später auch zur Analyse einsetzen werde. Hier wird es unter anderem um das Charisma-Verständnis der Autoren gehen, um ihre Versprechungen,

um ihre Methoden, um die Frage der Begründung der Erlernbarkeit des Charisma und um die Zielgruppen der Autoren, die bezüglich des Erfolgs der Ratgeber eine Rolle spielen. Anschließend folgt eine ausführliche deskriptive Wiedergabe und Kommentierung der einzelnen Modelle, um einen tieferen Einblick in Hintergrund, Absichten und Einsichten der Autoren zu geben. In der Kommentierung werde ich versuchen, die angebotenen Techniken und Methoden auf schon bestehende Angebote aus gängigen Kommunikationstrainings oder Führungstrainings zurückzuführen, oder auch auf ihren Begründer. So lässt sich beispielsweise die Technik des Zuhörens auf den amerikanischen Psychotherapeuten Carl Rogers zurückführen. Von Interesse soll hier auch sein, ob die Autoren ihre Ausführungen wissenschaftlich untermauern, und ob sie Quellen für ihre Aussagen nennen. Alle Kommentierungen können jedoch nur den Anspruch einer Vermutung erheben. Dieses zweite Kapitel ist das umfangreichste Kapitel und damit der eigentliche Hauptteil der Arbeit.

Im dritten Kapitel werde ich die Ergebnisse dieser Analyse systematisch zusammenfassen und einer Prüfung der Gemeinsamkeiten als auch der Unterschiede unterziehen. Die Analyse der Gemeinsamkeiten wird nach dem oben erwähnten Kriterienraster erfolgen, ausgewertet und kommentiert, um damit die Grundlage für eine Aussage zu schaffen, die verdeutlicht, welche Inhalte die Ratgeber wirklich verkaufen. Dies dient dem späteren Abgleich mit Webers Charismatheorie.

Im vierten Kapitel werde ich aufgrund der Ergebnisse aus dem dritten Kapitel einen Abgleich mit Max Webers Theorie des reinen Charisma vornehmen, um festzustellen, ob sich die Modelle und Webers Theorie ganz, in einigen Punkten oder eher nicht ähneln. Hierzu werde ich Webers Theorie des Charisma in Merkmalen darstellen, um diese dann mit den Ratgebern abzugleichen. Dazu zählen unter anderem die limitierte Zugänglichkeit zu Charisma, die Auffassung des Charisma als Gnadengabe für Auserwählte als auch die nach Weber grundsätzliche Außeralltäglichkeit des Charisma.

Im Anschluss werde ich dann im fünften und letzten Kapitel auf die oben genannte Leitfrage der Arbeit eingehen, nämlich darauf, warum diese Angebote so erfolgreich in der heutigen Gesellschaft sind, und diese aufgrund des gesammelten Materials und mit Hilfe neuerer kultur- und wissenssoziologischer Theorien zu beantworten versuchen.

Erstes Kapitel

Stand der Forschung - Der lange Weg des Charisma in die Postmoderne

In der wissenschaftlichen Forschung beschäftigen sich viele Disziplinen mit dem Thema Charisma, so unter anderem die Theologie, die Soziologie, die Psychologie, die Ethnologie, die Geschichtswissenschaften, die Wirtschaftswissenschaften, die Politikwissenschaften, die Betriebswirtschaftslehre, insbesondere das Marketing, die Kommunikationswissenschaften, um nur einige zu nennen. Allerdings tun dies viele Wissenschaften nicht systematisch, obwohl auch hier der Begriff Charisma in aller Munde ist und nach wie vor Faszination auslöst, sei es dass einem der Begründerväter der deutschen Soziologie, Max Weber, posthum vorgeworfen wird, durch seine Studien zur herrschafts- und religionssoziologischen Bedeutung des Charisma am Aufstieg Hitlers mitgewirkt zu haben, oder durch die merkwürdige Abstinenz deutscher Beiträge zum organisationspsychologischen Thema der Charismatischen Führung, was sicherlich Raum lässt für die Anbieter, die aus dem nicht-wissenschaftlichen Raum kommen und dieses Vakuum für sich auszunutzen wissen.

Ich werde mich in meiner Arbeit mit genau diesen Anbietern beschäftigen, nämlich den wirtschaftlich orientierten und verkaufsstarken, erfolgreichen Charisma-Angeboten aus dem deutschsprachigen und anglo-amerikanischen Raum. Diese Räume haben, um mit Max Weber zu sprechen, den okzidental Rationalisierungsprozess durchlaufen, im Gegensatz zu beispielsweise vielen asiatischen Ländern, und zeichnen sich somit durch eine gewisse Vergleichbarkeit aus. Da es sich in den Modellen um die Vermittlung von Charisma an Personen handelt, die in modernen Institutionen leben und in wirtschaftlichen Bereichen tätig sind, in denen reines Charisma wohl kaum toleriert werden würde, stellt sich die Frage, welche Art von Charisma, respektive welche Techniken hier vermittelt werden sollen. Die Vermutung liegt nahe, dass es sich hier nicht um reines, spontan in Notsituationen oder aus einem spontanen, erlebten Moment der Gottesnähe entstandenes Charisma handeln kann, wie Max Weber es beschreibt, sondern um etwas anderes. Eine Vermutung ist, dass es sich um allgemeine und herkömmliche Techniken der Kommunikation aus populärwissenschaftlichen Ratgebern handeln könnte. Um meine Ergebnisse später in die aktuelle Charisma-Forschung

einordnen zu können, möchte ich mich an Max Webers Konzept des Charisma orientieren, sowie an den Forschungsergebnissen ausgewählter Charisma-Experten wie Winfried Gebhardt, Stefan Breuer und Wolfgang Schluchter, und mich dabei auf die entwicklungsgeschichtliche Sichtweise konzentrieren, die dem okzidentalen Rationalisierungsprozess analog läuft. Im Folgenden werde ich kurz den Begriff des Charisma sowie dazugehörige Begriffe umreißen, um dann auf die Entwicklungsgeschichte bis hin zum Charisma in der modernen Gesellschaft einzugehen.

1. Max Webers Theorie des Charisma

Die heutige soziologische Charisma-Forschung geht von einer gemeinsamen Grundlage aus, dem Charisma-Konzept des deutschen Soziologen Max Weber, der in seinem 1922 posthum erschienenen Werk „Wirtschaft und Gesellschaft“ Charisma als ein den Menschen schon seit Urzeiten faszinierendes Herrschaftsphänomen fasst, und einen Idealtypus des genuinen, ursprünglichen Charisma entwirft. So definiert Weber Charisma wie folgt:

„>Charisma< soll eine außeralltäglich (ursprünglich, sowohl bei Propheten wie bei therapeutischen wie bei Rechts-Weisen wie bei Jagdführern wie bei Kriegshelden:als magisch bedingt) geltende Qualität einer Persönlichkeit heißen, um deretwillen sie als mit übernatürlichen oder übermenschlichen oder mindestens spezifisch außeralltäglichen, nicht jedem anderen zugänglichen Kräften oder Eigenschaften oder als gottgesendet oder als vorbildlich und deshalb als „Führer“ gewertet wird.“ (Weber 2006:243).

Phänomen des Glaubens

Max Weber sieht Charisma als ein *Phänomen der sozialen Beziehung und des Glaubens*, wenn er von der Wertung als charismatischer Führer durch die Gefolgschaft eines Führers spricht. Diese Wertung zeigt sich in der Form von Anerkennung der

charismatischen oder auch gottgesandten Qualität durch die Gefolgschaft. Weber beschreibt diese Anerkennung als „psychologisch eine aus Begeisterung oder Not oder Hoffnung geborene gläubige ganz persönliche Hingabe.“ (Weber 1922:243).

Die Anerkennung kann in Formen der Heldenverehrung auftreten, die in ihrer Hingabe bis zur Ekstase und völligen Selbstaufgabe, ja Selbstmord gehen kann. Sie kann als die völlige Hingabe an eine Idee, eine Offenbarung wie beispielsweise das heilige Buch der Mormonen in Erscheinung treten, oder auch als Objekt, das Träger des Charisma und damit Ziel der Hingabe ist. Sie beinhaltet immer ein radikales, grundlegendes Vertrauen in den Führer, das ihm geschenkt wird aufgrund freier Stücke, aufgrund einer immens starken Emotion. Für die Anhänger ist es eine heilige Pflicht, dem Träger der übernatürlichen Kraft Anerkennung zu leisten und ihm bedingungslos zu folgen, wobei die Legitimation durch die Kraft erfolgt, nicht durch die individuelle Persönlichkeitsstruktur des Trägers. Es handelt sich hier um eine ganz besonders starke Form der sozialen Beziehung zwischen Führer und Anhängern, die bestimmt wird von dem relativ unerschütterlichen Glauben an dessen übernatürliche Kraft. Der Glaube an das Besondere, das von den Anhängern auf Personen, Objekte und Ideen projiziert wird, so dass ihnen qua dieser Zuschreibung übernatürliche Kräfte innewohnen, macht das Beziehungsphänomen aus.

Weber hält fest, dass sowohl ein „Berserker“, ein Soldat, der von Kriegsfürsten als lebende Waffe „gehalten“ wurde und dafür bekannt war, dass er sich im Kampf in einen ekstatischen Bluttausch begeben konnte, als auch ein Heeresführer, ein Literat oder ein Schamane Charisma besitzen kann, ja sogar ein genialer „Schwindlertyp“ wie der Mormonenstifter, wie Weber ausführt (Weber 2006:243). Diese Tatsache bedeutet, dass sich Charisma auf unterschiedliche Art und Weise äußern kann, und *nicht an ein bestimmtes Set von Persönlichkeitseigenschaften* des Trägers gebunden ist, denn sicherlich sind Berserker, Literaten, Religionsstifter und Kriegsführer nicht mit den gleichen Persönlichkeitsattributen versehen, und ihre Anhängerschaft wird unterschiedliche Bedürfnisse und Anforderungen an sie haben. Charisma kann sich demnach in Angriffslust, Zurückweichen, Schwäche, Stärke, demonstriertem Fachwissen oder anderen Verhaltensweisen äußern. Die Qualität des reinen Charisma ist weder an äußerlichen, also Körpermerkmalen, und auch nicht an inneren Merkmalen festzumachen, was zudem bedeutet, dass es nicht objektiv messbar ist, was sich ändern

wird, wenn das reine Charisma sich versachlicht und in institutionelle Formen überführt wird.

Personal- Objekt- und Ideencharisma

Obwohl der charismatische Führer, also das *Personalcharisma*, die Person des Charismatischen Führers für Max Weber im Zentrum seiner Arbeit steht, insbesondere wenn es um Herrschaftsphänomene geht, gesteht er auch *Ideen* Charisma zu, wenn er über die Sendung eines Charismaträgers spricht, die in Form einer Offenbarung, einer Idee oder eines besonderen Wissens auftritt. Auch *Objekten* spricht er die Möglichkeit einer charismatischen Qualität zu. Im religionssoziologischen Teil von „Wirtschaft und Gesellschaft“ geht Weber detailliert auf Objektcharisma ein:

„Das Charisma kann entweder – und nur dann verdient es in vollem Sinne diesen Namen – eine schlechthin an dem Objekt oder der Person, die es nun einmal von Natur besitzt, haftende, durch nichts zu gewinnende, Gabe sein. Oder es kann und muß dem Objekt oder der Person durch irgendwelche, natürliche außeralltägliche, Mittel künstlich verschafft werden. Die Vermittlung bildet die Annahme: dass die charismatischen Fähigkeiten zwar in nichts und Niemandem entwickelt werden können, der sie nicht im Keime hat, dass aber dieser Keim verborgen bleibt, wenn man ihn nicht zur Entwicklung bringt, das Charisma – z.B. durch >Askese< – >weckt<.“ (Weber 2006:380f.).

Im Keim angelegt

Weber verortet diese Religionsvorstellung in der „naturalistischen“ oder auch „präanimistischen“ Sichtweise von größtenteils archaischen Völkern, wenn er in seinen Ausführungen zur Religionssoziologie das Entstehen von Religionen beschreibt, in einer Epoche also, in der das magische Denken vorherrschte. Er bemerkt, dass die Grundvoraussetzung, der „Keim“, von vorneherein in einer Person oder einem Objekt angelegt sein muss – allerdings nur im Glauben der Anhänger, ein weiterer Hinweis darauf, dass Charisma als ein Phänomen des Glaubens anzusehen ist. Dieser Keim muss

nun geweckt werden durch diverse Techniken, etwa durch die Übertragung von Charisma in magischen Ritualen, durch Mutproben, Erziehung und anderen. Methoden. Dass Charisma von Natur her in ganz speziellen Menschen und Objekten angelegt ist, ist ein Glaube, der sich auch heute noch in vielen Kulturen findet, etwa in dem Brauch, die Kraft eines Tieres durch Verzehr desselben auf sich zu übertragen.

Limitierte Zugänglichkeit

Dem reinen bzw. genuinen Charisma ist eine Reihe von Merkmalen zueigen. Schon in obigem Zitat hält Weber den Tatbestand fest, dass *nicht jeder Beliebige* bzw. *jedes beliebige Objekt* Charisma erlangen kann. Die sehr stark eingeschränkte Zugänglichkeit des Charisma für den Alltagsmenschen ist einer der Faktoren, aus dem sich für die Anhänger eine Besonderheit und Übernatürlichkeit ableitet. Als dahinterliegenden Glauben macht Max Weber den Geisterglauben aus, den Glauben an etwas Bestimmtes, Unpersönliches, nicht spezifiziertes Etwas, nicht Dämon, nicht Gott, nicht Seele, das nur bestimmten auserwählten, charismatisch qualifizierten Menschen und Objekten innewohnt, insbesondere dem „Zauberer“, den Weber als dauernd „charismatisch qualifizierten Mensch“ im Gegensatz zum Alltagslaien sieht. Der Zauberer oder magisch Handelnde hat bei Weber die „spezifisch das Charisma repräsentierende oder vermittelnde Zuständigkeit: die *Ekstase*, als Objekt eines „Betriebs“ in Pacht genommen.“ (Weber 2006:381), eine Formulierung, die an die Führung eines wirtschaftlichen Unternehmens in der heutigen Zeit erinnert, mit Charisma als Produkt oder Ware. Diese besonderen und raren Träger des Charisma sind von einer göttlichen Macht ausgewählt, also begnadet und agieren als Werkzeuge dieser außeralltäglichen magischen Kraft; sie können gar nicht anders als die Aufgabe, die ihnen zugedacht ist, zu erfüllen, woraus sich die Pflicht der Anhänger ableitet, die Person, das Objekt oder die Idee zu verehren, die so fern liegen vom Alltag eines Jeden.

Alltäglichkeit und Außeralltäglichkeit

Insofern ist ein herausragendes Merkmal des Charisma seine absolute, totale Gebundenheit an das Außeralltägliche. Wie dem Eingangszitat zu entnehmen ist, sieht

Weber im Zusammenhang mit Charisma besonders die entgegengesetzten Begriffe der *Alltäglichkeit und der Außeralltäglichkeit* als bedeutsam an. Charisma meint immer das Außeralltägliche, das allem Rationalem und Bürokratischem entgegensteht. Beide, Alltag und Außeralltäglichkeit, bedingen sich jedoch, da ohne die Alltäglichkeit keine revolutionäre Außeralltäglichkeit entstehen kann. Weber-Experten wie Friedrich Tenbruck (vgl. Tenbruck 1975) und Constans Seyfarth (vgl. Seyfarth 1979) ist der Verdienst zuzuschreiben, dass die Begriffe des Alltags und der Außeralltäglichkeit nicht mehr nur auf Charisma und Herrschaft bezogen werden, sondern den Anspruch erheben, ein das menschliche Leben durchziehendes grundlegendes Phänomen zu sein, das den Menschen nicht nur im Leben ständig begleitet und leitet, sondern auch als ein Motor sozialen Wandels zu verstehen ist. Was aber ist Alltäglichkeit und Außeralltäglichkeit genau?

Alltäglichkeit ist die dauernde Erfahrung des Menschen, mit der Unsicherheit und der Sinnlosigkeit seines Seins, mit der Befriedigung wirtschaftlicher Bedürfnisse und leidvollen Erfahrungen konfrontiert zu sein. Um erfolgreich im Alltag handeln zu können, das heißt, seine materiellen Bedürfnisse decken zu können, ist es vonnöten, Regeln zu folgen, die der jeweilige Staat oder die jeweilige Gemeinschaft für seine Mitglieder aufgestellt hat. Diese Regeln sind auf Dauer angelegt und schreiben vor, wie die Bedürfnisse auf alltägliche Weise gedeckt werden können. Ein reglementierter Alltag bedeutet zum einen Berechenbarkeit und Normalität, die von Beamten verwaltet wird. Zum anderen bedeutet Alltag Langeweile und Sinnentleertheit und ist somit das krasse Gegenteil zum Nicht-Planbaren, Nichtvorhersehbaren und magisch Faszinierenden des Außeralltäglichen.

Das Außeralltägliche reißt den Menschen aus der empfundenen Sinnlosigkeit heraus, es versetzt ihn in Staunen und Ekstase, es gibt seinen Handlungen eine ungeahnte Tragweite, die fast magisch anmutet, und löst so den unstillbaren Wunsch des Menschen nach einem „mehr“ dieser charismatischen, außeralltäglichen Momente aus. Dass dieser Wunsch nie ganz erfüllt werden kann, versteht sich, da ein „mehr“ an außeralltäglichen Momenten eine Strukturierung verlangt, um diese auf Dauer einfangen und bewahren zu können. Genau diese Strukturierung der Außeralltäglichkeit ist es, die ihr auf Dauer die Magie raubt, wie wir später unter dem Begriff der Versachlichung und Veralltäglichung des Charisma sehen werden. Tenbruck erkennt in

dieser immer wiederkehrenden Dynamik bei Weber Ansätze einer anthropologischen Theorie, weil hier eine Dauerproblematik des Menschen angesprochen sei (vgl. Tenbruck 1975:663ff.).

Außeralltäglichkeit tritt oft in Notsituationen oder Situationen auf, in denen Begeisterung, Hoffnung oder eine hohe Emotionalität mit im Spiel sind, beispielsweise bei Hungersnöten oder Krieg, aber auch beispielsweise auf großen Jagdexpeditionen, im ärztlichen oder juristischen Bereich oder bei Propheten (vgl. Weber 2006:1210). Außeralltägliches ist immer radikal, revolutionär, stößt alte Regeln um und ist immer begleitet von starken, ebenfalls radikalen Emotionen. Die Träger des Charisma in diesen Situationen sind somit verständlicherweise keine Beamten mehr, sondern Träger „spezifischer, als übernatürlich (im Sinne von: nicht jedermann zugänglich) gedachter Gaben des Körpers und des Geistes.“ (Weber 2006:1209), historisch gesehen zum Beispiel oft Kriegsfürsten oder Jagdführer, die Weber als Gegensatz zu nicht charismatisch begnadeten Führern in Friedenszeiten sieht.

Die charismatischen Führer agieren als Hoffnungsträger, die aus dem Alltag oder einer bedrohlichen Situation herausführen können durch außeralltägliche Handlungen, durch das noch nie Dagewesene, durch einzigartig bewegende Erlebnisse, die weit weg sind von den Regeln des überreglementierten Alltags. Sie strahlen damit ab auf ihre Gefolgschaft, die zusammen mit ihrem Führer das Nicht-Göttliche des Alltags abstreifen können, und alle Begrenzungen physischer wie psychischer Art hinter sich lassen. Bei aller Begeisterung der Anhänger jedoch ist der charismatische Führer zumeist aber an eins gebunden – er muss als Ergebnis seiner außeralltäglichen Handlungen Erfolge aufweisen können.

Erfolg

Weber stellt fest, dass die Anerkennung und damit die Hingabe an die besondere Qualität des Charisma nur durch *Bewährung*, also durch den Erfolg auf Dauer gestellt werden kann. Ursprünglich nahm sie zumeist in Form eines Wunders ihren Weg, wie man es in vielen der großen Weltreligionen, aber auch in vielen Kriegsbeschreibungen sehen kann. Schafft es der charismatische Führer nicht, diese Bewährung zu bestehen

und bleibt der Erfolg, der sich zumeist in Form des Wohlergehens der Anhänger äußert, dauerhaft aus, schwindet die Anerkennung und die Verehrung der Gefolgschaft. Der Faktor des Wohlergehens der Anhänger spielt im Charisma eine wesentliche Rolle, denn seine göttliche Sendung beweist der Träger des Charisma vor allem dadurch, dass er die Probleme seiner Anhänger, sei es eine Dürre, Unterdrückung oder Bedrohung, oder auch die Sinnlosigkeit des Daseins, löst. Versagt er, sehen seine Anhänger ihn als nicht mehr von Gott begnadet an, sondern als von Gott verlassen, und so muss er früher oder später abtreten (vgl. Weber 2006:1212f.;244).

Das Charisma allerdings ist damit nicht erloschen, nur die Kraft des Trägers. Die Hoffnung der Anhänger sucht sich einen neuen Träger des Charisma. Das bedeutet, dass die Legitimität des Charisma, die der Träger für sich in Anspruch nimmt, nicht an seine Person geknüpft ist, sondern allein von der sich immer wieder bewährenden und demonstrierten Kraft des Trägers. Somit ist charismatische Autorität per se labil, und unterliegt bei Misserfolg Auflösungserscheinungen unter den Anhängern, was unter anderem auch durch die besondere Struktur der Gefolgschaft bedingt ist.

Vergemeinschaftung

Die soziale Struktur der Anhänger bezeichnet Weber als eine *emotionale Vergemeinschaftung*, in der die Mitglieder nicht nach ständischen oder anderen bürokratischen Auswahlverfahren der Gefolgschaft angehören, sondern durch den Führer aufgrund ihrer charismatischen Qualifikation berufen werden. Die Gefolgschaft ist gekennzeichnet durch das *Fehlen von Rechtssätzen und Reglements* und durch das Fehlen einer ausdefinierten Hierarchie, der Führer fordert neue Gebote und Gesetze, die ihm selbst per „Orakel“, oder „Eingebung“ offenbart werden. Dieser Faktor wird sich wesentlich ändern, wenn das reine Charisma in den Prozess der Versachlichung eintritt, der gekennzeichnet ist von bürokratischen oder bürokratieidentischen Strukturen:

„Im Gegensatz gegen jede Art bürokratischer Amtsorganisation kennt die charismatische Struktur weder eine Form oder ein geordnetes Verfahren der Anstellung oder Absetzung noch der >Karriere< oder des >Avancements<, noch ein >Gehalt<, noch eine geregelte Fachbildung des Trägers des Charisma oder seiner Gehilfen, noch

eine Kontroll – oder Berufungsinstanz, noch sind ihr örtliche Amtssprengel oder exklusive sachliche Kompetenzen zugewiesen, noch endlich bestehen von den Personen und dem Bestande ihres rein persönlichen Charisma unabhängige ständige Institutionen nach Art bürokratischer >Behörden<. Sondern das Charisma kennt nur innere Bestimmtheiten und Grenzen seiner selbst. Der Träger des Charisma ergreift die ihm angemessene Aufgabe und verlangt Gehorsam und Gefolgschaft kraft seiner Sendung.“ (Weber 2006:1210).

Ein weiteres Merkmal der emotionalen Vergemeinschaftung zeigt sich in der gemeinsamen Hingabe der Gruppenmitglieder an das Außeralltägliche, und an gemeinsamen Erlebnissen. Diese sind gekennzeichnet von Affektüberflutungen der Liebe, des Hasses, der Gewalt oder auch anderen Emotionen und geben durch das gemeinschaftliche Erleben und die gemeinschaftliche Hingabe an etwas Unerhörtes, radikal Neues dem Dasein einen Sinn, ein Thema, dem Weber in seinen religionssoziologischen Ausführungen viel Raum widmet. Diese gemeinsam erfahrene Hingabe und die spontanen Momente der Ekstase sind es, die die Gruppe der Jünger zusammenschweißt, sie auf eine höhere Ebene hebt und die Sinnlosigkeit vergessen lässt.

Sendung

Der wirklich sinngebende Aspekt im Falle von genuinem Charisma ist die ihm *innewohnende Sendung*. Genuines Charisma beinhaltet immer eine Botschaft, eine Aufgabe, die erfüllt werden muss und die dem Träger des Charisma offenbart ist. Die göttliche Sendung duldet keine Zweifel an ihren Prophezeiungen und Zielen, sie ist revolutionär und selbstgerecht, aus ihr ergeben sich die Faszination und die Radikalität des Charisma. Die Botschaft oder die Mission ist stets unfehlbar, und beinhaltet immer den Aspekt der Reinheit, für den es sich unter Umständen auch lohnt, zu sterben oder großen Schaden zu nehmen, wie die Fälle von Selbstmordattentätern oder auch Experimente mit persönlichkeitsvernichtenden Gruppenstrukturen zeigen. Angetrieben sind die Handelnden von der Hoffnung darauf, dass alles besser wird, wenn es nur anders wird, und zwar völlig anders.

Da es eine Pflicht für den Charisma-Träger und seine Anhänger ist, diese reine oder göttliche Aufgabe zu erfüllen, trägt Charisma somit einerseits den starken Zwang der *Konformität* mit sich, denn alle Anhänger ordnen sich der Sendung bedingungslos unter, als auch andererseits den Zwang zum Individualismus, nämlich dem Diktat des Sich-Auflehns und Kämpfens gegen das Bestehende. Weber hält fest, dass sich die Sendung dem Gehalt nach an örtliche, ethnische, soziale, politische, berufliche oder sonstige abgegrenzte Gruppen wenden kann (Weber 2006:1211). Das ist ein Indikator dafür, dass der Träger des Charisma von vorneherein überprüfen muss, ob seine Sendung von seinen potentiellen Anhängern auch als Sendung erkannt wird.

Wirtschaftsfremdheit

Max Weber sieht in der *Wirtschaftsfremdheit des Charisma* ein weiteres besonders wichtiges Merkmal des reinen Charisma:

„Reines Charisma ist spezifisch *wirtschaftsfremd*. Es konstituiert, wo es auftritt, einen „Beruf“ im empathischen Sinne des Wortes: als >Sendung< oder innere >Aufgabe<. Es verschmäht und verwirft, im reinen Typus, die ökonomische Verwertung der Gnadengaben als Einkommensquelle, - was freilich oft mehr Anforderung als Tatsache bleibt“ (Weber 1922:246f.).

Die „traditionale Alltagswirtschaft“ wird vom reinen Typus des Charisma abgelehnt, also das reguläre Einkommen, schon alleine aus dem Grunde, dass Charisma genau das Gegenteil von Bürokratie ist. Weber fasst dies sehr treffend in seiner Aussage:

„Die charismatische Herrschaft ist in allen Dingen, und so auch in ihrer ökonomischen Substruktion, das gerade Gegenteil der bürokratischen. Ist diese an stetige Einnahmen, daher wenigstens a posteriori an Geldwirtschaft und Geldsteuern gewiesen, so lebt das Charisma in und doch nicht von dieser Welt.“ (Weber 2006:1211).

Weber hält fest, dass der „charismatische Seeräuber“ oder der politische Held durchaus Beute sucht, aber, und das hält er für das Entscheidende, Charisma lehnt den „planvollen rationalen Geldgewinn, überhaupt alles rationale Wirtschaften, als würdelos

ab.“ (Weber 2006:1211). Die Beute dient lediglich der Finanzierung der Mission, genau wie das Einsammeln von Geldern durch Spenden, Betteln oder Erpressung, oder auch die materiellen Mittel, die ein oder mehrere wohlwollende Mäzene zur Verfügung stellen. Charisma demonstriert damit eine völlige Unabhängigkeit und Andersartigkeit von allem, was mit dem Alltag zu tun hat und fordert dies auch von seinen Mitgliedern, nämlich die Abkehr von traditionellen Berufen und der Familie. Weber sieht die Ablehnung von kirchlichen Ämtern bei den Jesuiten, Bettelorden und alle Formen der Askese als Beispiel für dieses Merkmal des reinen Charisma. Reines Charisma folgt demnach keinen Kosten und Zwängen, es steht völlig „außerhalb der Bande dieser Welt“, wie Weber es ausdrückt, und übt damit sicherlich seine Faszination aus (Weber 2006:1212).

Weber schließt seine Ausführungen zu reinem Charisma mit der Feststellung ab, dass Charisma in einem krassen Gegensatz zu der ebenfalls revolutionären Macht der „ratio“, der Vernunft, steht. Er hebt hervor, dass die Revolution der Vernunft intellektuell von außen gesteuert wurde, und sich mit der Veränderung der Umstände, nicht mit der Transformation des einzelnen Menschen beschäftigte. So konstatiert er, dass „das Charisma *die große revolutionäre Macht* in traditional gebundenen Epochen“ ist (Weber 2006:246), denn reines Charisma transformiert von innen, entsteht entweder aus Not oder aus Begeisterung, und revolutioniert den ganzen Menschen, in seinen Einstellungen, Taten und Gedanken, es gibt ihm eine völlig neue Sicht der Welt, also etwas, das vernunftgemäß, rational also, nicht zu leisten ist.

2. Veralltäglicung, Versachlichung und Institutionalisierung

2.1 Veralltäglicung

Wenn reines Charisma in Erscheinung tritt, besteht zuerst eine außeralltägliche soziale Beziehung eines Führers mit seiner Gefolgschaft. Es gibt keine Regeln, alles Handeln ist außeralltäglic, stark emotional geprägt und durch eine totale, radikale persönliche Hingabe ausgezeichnet. Die Beziehungen sind spontan, vom Augenblick bestimmt, gleich ob es sich nun um einen charismatischen Führer oder eine charismatische Idee

handelt. Wenn aus dieser außeralltäglichen Beziehung jedoch eine Dauerbeziehung wird, tendiert jedes Charisma dazu, sich aus strukturellen Gründen zu veralltäglichen, dass heißt die Außeralltäglichkeit beginnt, sich den Alltagsgesetzen, und damit den wirtschaftlichen Gesetzen, zu unterwerfen.

Weber stellt fest: Sobald sich eine Gefolgschaft um einen charismatischen Führer gebildet hat, und sobald sich diese zu einer „Gemeinde“ von Glaubensgenossen, Kriegern, Jüngern, oder einem Parteiverband entwickelt hat, muss sich Charisma in seinem Charakter wesentlich ändern (Weber 2006:247). Die ursprüngliche soziale Struktur der Gefolgschaft ist gekennzeichnet von einer Labilität durch die Abwesenheit von festen Regeln und Alltagsnormen. Der Führer bewährt sich alleine kraft seiner Außeralltäglichkeit und trägt dadurch die Gruppe. Bewährt er sich nicht, fällt die Gruppe auseinander. Mit der Vergrößerung und der Dauer des Gruppenbestehens jedoch wachsen die Ansprüche der Gefolgsleute, was sowohl die materiellen als auch die ideellen Interessen betrifft. Ein Heerführer beispielsweise konnte sich auf Unterstützung von außen verlassen und einen charismatischen Heldenstatus beanspruchen, solange er nur einige erfolgreiche Schlachten schlug. Zog sich der Krieg aber länger hin, wurde er in der Regel zum Fürsten oder König ernannt und musste sich um die regelmäßige Versorgung seiner Gefolgschaft kümmern. Konnte der Führer vorher noch Verantwortung für alles tragen und konnte sich die Gruppe, ökonomisch unselbstständig, vorher noch durch Unterstützung von außen finanzieren, so ist nun das Charisma an einem Punkt angelangt, wo es sich komplexer strukturierte und an den Anforderungen des Alltags ausrichtete, um überleben und fortbestehen zu können.

Die Gefolgsleute eines Charisma-Träger hatten früher und auch heute zumeist ihr Familienleben, ihren Beruf und ihren Stand in der Gesellschaft aufgegeben, um zusammen mit dem Führer die charismatische Sendung zu erfüllen. Als Lohn hatten sie das Abstreifen der Nicht-Göttlichkeit durch das auf sie abstrahlende Charisma akzeptiert. Je länger eine solche Beziehung jedoch dauert, und umso mehr Gefolgsleute hinzu kommen, die notwendig sind, um der charismatischen Sendung eine größere Plattform zu geben und um die engere Gruppe durch Spenden, Mäzenentum oder auch Beute materiell zu versorgen, je größer die Gruppe der Gefolgsleute also wird, um so mehr tendiert die Gruppe zu einer geregelten Alltagsstruktur, insbesondere, wenn sie sich an einem bestimmten Zeitpunkt der Nachfolgeregelung des charismatischen

Führers gegenübersteht. Weber sieht als treibende Motive dafür zum ersten, dass die Anhängerschaft ein ideelles und materielles Interesse an der Fortdauer und der steten Neubelebung der Gruppe hat, und zum zweiten, dass ein großes materielles und ideelles Interesse des "Verwaltungsstabs" darin besteht, die Existenz der Beziehung fortzusetzen in einer Form, in der die eigene Stellung des Einzelnen auf eine dauerhafte „Alltagsgrundlage“ gestellt wird, die sich in der „äußerlichen Herstellung einer Familienexistenz“, oder zumindest einer „saturierten Existenz“ äußert, also in einer Verbindlichkeit der ansonsten von Vergänglichkeit bedrohten sozialen Beziehungen (Weber 2006:247), wie Weber in folgenden Auszug deutlich macht:

„Mit der Veralltäglichen des Charisma aus dem Motiv der Nachfolgerbeschaffung parallel gehen die Veralltäglicheninteressen des *Verwaltungsstabes*. Nur in statu nascendi und solange der charismatische Herr *genuin außeralltäglich* waltet, kann der Verwaltungsstab mit diesem aus Glauben und Begeisterung anerkannten Herren mätzenisch oder von Beute- und Gelegenheitserträgen leben. Nur die kleine, begeisterte Jünger- und Gefolgen-*Schicht* ist dazu an sich dauernd bereit, „macht“ ihr Leben aus ihrem >Beruf< nur >ideell<“. Die Masse der Jünger und Gefolgen will ihr Leben (auf die Dauer) auch *materiell* aus dem >Beruf< machen und muss dies auch, soll sie nicht vollständig schwinden.“ (Weber 2006:250).

Weber hebt hervor, dass diese geregelte Struktur das Ablegen der Wirtschaftsfremdheit bedingt:

„Voraussetzung der Veralltäglichen ist die Beseitigung der Wirtschaftsfremdheit des Charisma, seine Anpassung an fiskalische (Finanz-) Formen der Bedarfsdeckung, und damit an steuer- und abgabefähige Wirtschaftsbedingungen.“ (Weber 2006:252)

Eine auf Dauer ausgerichtete Gemeinschaft verlangt, dass die Bedürfnisse des Alltags erfüllt werden, hier hauptsächlich auch die wirtschaftlichen Bedürfnisse, die für ein Überleben und den Bestand der Gruppe wichtig sind, damit die Abhängigkeit von außen schwindet. Infolgedessen schwindet die dem reinen Charisma eigene Wirtschaftsfremdheit, die Alltagswirtschaft hält Einzug, das Charisma wird überführt in eine geplante und organisierte, geregelte, bürokratisierte Form. So wird das Außeralltägliche, einst als größter Feind des Alltäglichen angetreten, dem Diktat des

Alltäglichen unterworfen, und zu einem Dauergebilde im Alltag gemacht, gemessen und orientiert an alltäglichen wirtschaftlichen Bedingungen.

Weber nennt drei Formen, in denen sich die Veralltäglichung des Charisma vollziehen kann und die ganz deutlich aufzeigen, wie sehr sich das Charisma verändert, sobald es in die Wirtschaft eintritt.

„1. In der Form von Appropriation von Herrengewalten und Erwerbschancen an die Gefolgschaft oder Jüngerschaft unter Regelung ihrer Rekrutierung.“ (Weber 2006:250)

„2. Die charismatischen Normen können leicht in traditional *ständische* (erbcharismatische) umschlagen Gilt Erbcharisma ...des Führens, so liegt Erbcharisma auch des Verwaltungsstabes und eventuell selbst der Anhänger als Regel der Auslese und Verwendung sehr nahe.“ (Weber 2006:250)

„3. Der Verwaltungsstab kann die Schaffung und Appropriation individueller Stellungen und Erwerbschancen für seine Glieder fordern.“ (Weber 2006:251).

Mit der Darstellung dieser Formen der Veralltäglichung zeigt Weber das Einmünden einer vormals ungeordneten revolutionären Kraft in die Sphären des Bürokratismus und der Tradition. Positionen und materielle Güter werden je nach Legitimation verteilt, Rechte können erworben und eingefordert werden. Besonders der zweite Punkt macht deutlich, dass nicht nur Pfründe verteilt werden, sondern dass Charisma nicht mehr an eine besondere persönliche Qualität gebunden ist, sondern vererbbar wird, also transferierbar wird auf Menschen oder auf Institutionen, somit institutionalisiert wird: Weber bezeichnet diesen Vorgang als „Versachlichung“, die dem Charisma eine „tiefgreifende Umgestaltung seines Wesens“ (Weber 2006:1239) abverlangt, was folgender Auszug aus Webers Werk deutlich zeigt:

„Während all das, was wir bisher als mögliche Konsequenzen der Veralltäglichung des Charisma betrachtet haben, dessen streng an die konkrete Person gebundenen Charakter unberührt ließen, haben wir uns nun Erscheinungen zuzuwenden, deren gemeinsames Merkmal eine eigentümliche Versachlichung des Charisma darstellt. Aus einer streng persönlichen Gnadengabe wird es dabei eine Qualität die entweder 1. übertragbar oder 2.

persönlich erwerbbar oder 3. nicht an eine Person als solche, sondern an den Inhaber eines Amtes oder an ein institutionelles Gebilde ohne Ansehen der Person geknüpft ist. Dabei noch von Charisma zu sprechen rechtfertigt sich nur dadurch, dass stets der Charakter des außergewöhnlichen, nicht jedermann zugänglichen, den Qualitäten der charismatisch Beherrschten gegenüber prinzipiell prä eminent erhalten bleibt und dass es eben hierdurch für diejenige soziale Funktion tauglich ist, zu der es Verwendung findet. Aber natürlich bedeutet gerade diese Form des Hineinströmens des Charisma in den Alltag, seine Umwandlung in ein Dauergebilde, die tiefgreifendste Umgestaltung seines Wesens und seiner Wirkungsart.“ (Weber 2006:1238f.).

Die Versachlichung des Charisma zeigt sich in oben genannten Vorgängen, die dem Wunsch der Gefolgschaft nach einer Dauerhaftigkeit und einer materiellen Absicherung nachkommen. Die Grenzen zwischen der Veralltäglichen, Versachlichung und Institutionalisierung verschwimmen oft und sind nur idealtypisch genau festzulegen, wie Winfried Gebhardt in seiner Studie „Charisma als Lebensform“ ausführt. Dabei gibt es nicht nur den Weg der Versachlichung und Entpersonalisierung oder den der Institutionalisierung, sondern Charisma kann sich auch „verflüchtigen“ und in „Dauergebilde ohne einen charismatischen Kern einmünden“ (Gebhardt 1994:52f.), ein Vorgang, mit dem sich vor allem Wolfgang Schluchter intensiv auseinandergesetzt hat, wenn er in seinem 1988 erschienenen Buch „Religion und Lebensführung“ herausarbeitet, dass Charisma zwar überleben kann, wenn es versachlicht und von der Person als Träger abgespalten wird, aber aufhört zu existieren, wenn es legalisiert und traditionalisiert wird.

2.2 Versachlichung

Spätestens in dem Moment, in dem der Träger des Charisma nicht mehr vorhanden ist, sieht sich die Gefolgschaft dem Problem gegenüber, die charismatische Gemeinschaft zu erhalten bzw. sie erst zu gründen, wie Weber bemerkt (Weber 2006:247) und den Träger des Charisma zu ersetzen. Weber nennt mehrere Möglichkeiten zur Lösung dieser Problematik.

1. Das Suchen eines als Charisma-Träger Qualifizierten nach Merkmalen

In diesem Fall ist die Legitimation des neuen Trägers nicht mehr an die Person geknüpft, sondern an Merkmale, die immer wieder zur neuen Auswahl benutzt werden können, und somit eine Regel darstellen, aus der eine Tradition entstehen kann, aber nicht muss. Ein besonders anschauliches Beispiel ist die Auswahl des Dalai Lama. Die Gefolgschaft sucht hier nach einem charismatisch Befähigten, der Reinkarnation des alten Dalai Lama.

2. Das Finden eines Charisma-Trägers durch Orakel, Los, Gottesurteil

Weber stellt heraus, dass es sich in diesem Vorgang um eine Technik handelt, mit der der neue Träger sich quasi legalisiert. Hier dient die Technik als Legitimation des charismatischen Führungsanspruchs.

3. Das Benennen des Nachfolgers durch den bisherigen Charisma-Träger und die Anerkennung der Gemeinde

Die Legitimität wird hier durch die Designation des charismatischen Führers erworben. Weber bezeichnet diese Form als sehr häufig und nennt die Kreation der römischen Magistraturen als Beispiel. (Weber 2006:248).

4. Das Benennen des Nachfolgers durch den Verwaltungsstab und Anerkennung durch die Gemeinde

Die Nachfolgerdesignations erfolgt hier durch einen charismatisch qualifizierten Verwaltungsstab. Weber hält fest, dass es sich hier nicht um eine freie, sondern um eine streng pflichtgebundene Auslese handelt, nicht um Majoritätsabstimmungen, sondern um „richtige Bezeichnung, Auslese des Richtigen, des wirklichen Charisma-Trägers, den auch die Minderheit zutreffend herausgefunden haben kann“ (Weber 2006:248).

Diese ersten vier Formen der Nachfolgerauswahl beinhalten ein direktes Übertragen der Herrschaft an einen charismatisch Befähigten und werden insofern von Weber noch dem Stadium der Versachlichung zugerechnet. Erst wenn sich die Nachfolgeregelung löst von der Person seines Trägers, wenn kein persönliches Charisma mehr übertragen wird, wenn sich Charisma quasi entpersönlicht, dann mündet Charisma in eine Institutionalisierung, also in ein Dauergebilde, das das Charisma verwaltet. Die folgenden beiden Nachfolgemöglichkeiten sind nach Weber typische Formen der Institutionalisierung des Charisma (Weber 2006:1243).

5. Die Benennung eines blutsverwandten Erben aufgrund der Vorstellung, dass das Blut die Qualität des Charisma beinhaltet

Weber nennt diese Form der Übertragung von Charisma Gentil- oder Erbcharisma. Die Legitimation gilt hier kraft der Erbordnung. Der Glaube der Anhänger gehört nicht mehr den charismatischen Qualitäten, sondern alleine der Legitimität des Nachfolgers aufgrund der Blutverwandtschaft.

5. Das Übertragen von Charisma durch hierurgische Mittel von einem Träger auf andere

Weber hält fest, dass hier der Legitimitätsglaube nicht mehr der Person gilt, sondern der Wirksamkeit des hierurgischen Aktes und den erworbenen Qualitäten der Person, von Weber mit Amtcharisma benannt (Weber 2006:247ff.). Beispiele für diese Art der Übertragung des Charisma finden sich in Krönungsriten oder auch in Riten wie der Salbung.

Ob nun Versachlichung oder Institutionalisierung, Weber stellt fest, dass Charisma nun den Charakter eines erwerbbares Gutes angenommen hat:

„Ist einmal die charismatische Befähigung zu einer sachlichen Qualität geworden, die durch irgendwelche zunächst rein magische Mittel übertragen werden kann, so ist damit der Weg zu ihrer Verwandlung aus einer Gnadengabe, deren Besitz erprobt und bewährt,

aber nicht mitgeteilt oder angeeignet werden kann, in etwas dem Prinzip nach Erwerbbares beschränkt. Damit wird die charismatische Befähigung möglicher Gegenstand der Erziehung.“(Weber 2006:1246).

Was als nicht jedem zugänglich, als außergewöhnliche, dem Objekt, der Idee oder der Person innewohnende Gottesgabe seinen Weg begann, ist nun durch Techniken, Analysen und Ernennung von einem weitaus größeren Personenkreis erwerbbar, und damit auf dem besten Wege in eine organisierte Struktur mit all ihren Gesetzen, Beschränkungen und Regeln. Aber nicht nur das – was Weber hier festhält ist, dass Charisma nun erlernbar geworden ist, erlernbar durch Erziehung und Ausbildung.

2.3 Institutionalisation

Der Zwang, der auf dem Charisma lastet, sich zu institutionalisieren, ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass Charisma sich bewähren muss, immer und immer wieder, wenn es weiter existieren will und soll. Wie bereits erwähnt, tritt früher oder später ein strukturelles Problem auf, das sich nur unter Einführung von Regeln und der Aufgabe der Wirtschaftsfremdheit lösen lässt. Je größer und erfolgreicher eine charismatische Gemeinde ist, um so mehr verlangt sie nach Regeln und Traditionen, die sie in ihrem täglichen Handeln entlasten, ihren wirtschaftlichen Bedarfe decken, und ihnen die persönliche Sorge der ständigen Bewährung abnehmen. Dies geschieht durch die Institutionalisation des Charisma und seiner Träger.

Das Charisma stellt nun eine Hülle dar, in die jeder Beliebige, insofern er den Anforderungen entspricht, schlüpfen kann. Die Hülle selbst ist zum Träger des Charisma geworden, gepflegt und aufrecht erhalten von einer Vielzahl von Beamten, Priestern und Juristen, die Geschichten und Mythen um diese Hülle herum spinnen, Legenden schaffen, die Hülle magisch inszenieren, juristisch verteidigen, und ihren ehemals spontanen, leidenschaftlichen und radikalen Charakter durch eine Lehre, ein Dogma oder ein als heilig erklärtes Schriftstück regelrecht „einbetonieren“. Die Hüter des ehemals lebendigen Charisma werden nun zu strikten Bewahrern eines entpersönlichten Charisma, ihre Berufsbezeichnungen lauten Priester, Parteifunktionär, General und Lehrer. Gelehrt und verteidigt wird das Dogma und seine Regeln. Je mehr

Regeln dazu kommen, umso kleiner wird der Handlungsspielraum der Anhänger. Gab ihnen früher die Mitgliedschaft in der charismatischen Gemeinde einen Lebenssinn, ein Gefühl der göttlichen Sendung und der persönlichen Bedeutung der Konsequenzen der eigenen Handlungen und des eigenen Daseins, so sind sie nun eingesperrt in einem Gefängnis aus Regelwerk, Kontrolle und Disziplin. Sie sind wieder im Alltag angekommen, aus eigener Kraft und aus eigenem Willen heraus, und bezahlen damit den Preis des Strebens nach materieller und ideeller Sicherheit.

Fragt man nun, ob es sich dann noch um Charisma handelt, so ist dies durchaus zu bejahen. Weber spricht von der „tiefgreifendsten Umgestaltung des Wesens und der Wirkungsart des Charisma“ die sich dahingehend äußert, dass Charisma nun das genaue Gegenteil dessen ist, was es einst in seiner genuinen Form war. Die neuen Strukturen stabilisieren und legitimieren die bestehenden Herrschaftsordnungen, das genuine Charisma lebt bestenfalls in den gesponnenen Legenden weiter. Wie bereits oben angesprochen, bezeichnet Weber die institutionalisierte Form des Charisma trotzdem als Charisma, da der Charakter des Außergewöhnlichen fortlebt, wenn auch nur in Grenzen (Weber 2006:1238f.). Dies machen die beiden von Weber genannten Institutionalisierungsformen des Charisma deutlich, das Gentil- und Erbcharisma, sowie das Amtcharisma.

Gentil- und Erbcharisma

Weber bezeichnet das Gentilcharisma als die geläufigste Form einer Versachlichung und Institutionalisierung. Gentilcharisma ist „der Glaube an seine Übertragbarkeit (des Charisma, Anm. des Verf.) durch das Band des Blutes“. Er sieht es als die einfachste Art und Weise an, die „Sehnsucht der Jünger“ nach einer Verewigung des Charisma zu stillen (Weber 2006:1239). Hier gilt die Sippe, oder das „Haus“ als ebenfalls begnadet, es wird über alle anderen Sippen und Häuser emporgehoben und steigt zu einer Macht auf, die allen anderen Häusern überlegen ist, wie man an vielen Beispielen aus Königs- und Adelsfamilien beobachten kann. Dies bedeutet natürlich auch, dass nicht nur die direkten Blutsverwandten des ehemaligen Charisma-Trägers zu Macht aufsteigen, sondern auch die Familien der engeren Gefolgsleute. Diese werden zu einer Art „charismatischem Adel“ und teilen die Verwaltungsfunktionen untereinander auf

(Weber 2006:1239). In den folgenden Generationen werden zunächst die Ahnen, dann die jeweiligen Häuser selbst als charismatisch verehrt, sie legitimieren ihr Charisma durch die Heldentaten eines lange verblichenen Vorfahren.

Weber weist darauf hin, dass es alleine mit dem Gentilcharisma nicht getan ist, da es in keinster Weise die Erbfolge beinhaltet und somit die Auswahl eines legitimen Nachfolgers nicht nur erschwert, sondern auch verfälschen kann, etwa in Kulturen des Orients, in denen die Polygamie vorherrscht und eine nicht geklärte Erbfolge zu den „wildesten Palastintrigen und Revolutionen“ führte. (Weber 2006:1243). Hier wurde das Erbcharisma institutionalisiert, indem ein fester Nachfolger beispielsweise durch das Erstgeborenenensystem festgelegt wurde, wie es heute auch in vielen Erbmonarchien dieser Welt gang und gäbe ist. Für Weber ist Indien das Land mit dem lebendigsten Gentil- und Erbcharisma – alle Stellungen und Berufe sind daran gebunden und zeichnen den Lebensweg einer Person bis ins relative Detail vor. Die Konsequenzen beschreibt Weber mit einem Hinweis auf das puritanische Amerika, in der früher nur der „selfmademan“ etwas galt, der es aus eigener Kraft zu etwas gebracht hatte, sein Erbe galt nichts. Im Laufe der Zeit wurden jedoch auf einmal auch die Abkömmlinge zu Charisma-Trägern, alleine aufgrund ihrer Abstammung, beispielsweise von den Pilgrim Fathers (Weber 2006:1243).

Amtscharisma

Liegt das Gentilcharisma noch auf der Grenze zwischen Versachlichung und Institutionalisierung, so sieht Weber im sogenannten Amtcharisma den endgültigen Übergang zur Institutionalisierung des Charisma, wie folgender Auszug belegt:

„Zunächst kann statt der Übertragung durch das Blut die künstliche, magische, Übertragbarkeit treten die apostolische >Sukzession< durch die Manipulation der Bischofsweihe, die durch die Priesterordination erworbene, unvertilgbare charismatische Qualifikation, die Bedeutung der Krönung und Salbung der Könige und zahllose andere ähnliche Vorgänge bei Natur- und Kulturvölkern führen darauf zurück. Weniger das an sich meist zur Form gewordene Symbol als solches ist praktisch wichtig, als der in vielen Fällen damit verbundene Gedanke: die Verknüpfung des Charisma mit

der Innehabung eines *Amtes*- in welches die Handauflegung, Salbung usw. einführt – als solchen. Denn hier liegt der Übergang zu jener eigentümlichen *institutionellen* Wendung des Charisma: seine Anhaftung an ein soziales Gebilde als solches, als Folge der an die Stelle des charismatischen persönlichen Offenbarungs- und Heldenglaubens tretenden Herrschaft der Dauergebilde und Traditionen.“ (Weber 2006:1243).

Das Amtcharisma, wie wir es in vielen traditionellen Institutionen wie der Bischofsweihe, den Amtsgerichten, oder auch dem „Lehramt“ finden, ist der „Glaube an eine spezifische Begnadung einer sozialen Institution als solcher“ (Weber 2006:1244). Klassische amtscharismatische Institutionen sind etwa die großen Weltkirchen oder die Königshäuser. Das Charisma fließt hier in die Bürokratie ein, die Weber als eine „große Strukturidee“ bezeichnet.

Besonders im Falle von Amtcharisma ist es vonnöten, dass der Bewerber für das Amt eine gewisse Erziehung genossen hat, die ihn befähigt, das Amt auch auszufüllen. Dies bedeutet, dass eine Menge Fachwissen eine Rolle spielt, die genuin charismatische Erziehung aber, die früher Zauberern und Magiern zuteil wurde, in den Hintergrund gedrängt wird, beispielsweise in den traditionellen Erziehungen zum Priester oder zum Krieger, die nun von einem priesterlichen oder militärischen Apparat erzogen werden. Das Charisma wird dem Amt an sich zugeschrieben, die das Amt ausfüllende Person muss keinerlei charismatische Qualifikation mehr besitzen, ja kann sogar „verworfen“ sein (Weber 2006:1245). Charisma ist in dieser Form völlig entpersönlicht, die Ehrfurcht wird nun einer Obrigkeit erbracht, dem Amt des Papstes, dem Vorsitz des Gerichts, dem Vorstand oder dem Aufsichtsrat eines Unternehmens.

Da Charisma nun von jedem, der das nötige Fachwissen oder die notwendige Schulung, wie beispielsweise ein Mönch, mitbringt, erworben werden kann, stellt sich die Frage, wie sich Charisma als Institution äußert. Wie Weber in obigem Zitat beschreibt, wird die Übertragung des Charisma durch hierurgische Mittel vorgenommen, etwa der Handauflegung und der Salbung bei der Priesterweihe, oder, wie wir es in demokratischen Staaten beobachten können, durch Vereidigung, oder im Falle der Königshäuser durch Krönung. Diese Übertragung hat zumeist einen äußerst festlichen Rahmen, und soll an das Ursprungscharisma erinnern und anknüpfen, wie beispielsweise die Amtseinführung des amerikanischen Präsidenten, in dem an die Idee der Freiheit des amerikanischen Volkes erinnert wird. Einher mit dem Festakt geht zumeist das Überreichen der amtsichtigen Insignien, die heutzutage zumeist in

Tresoren oder streng bewachten Museen lagern und nur zum Zwecke einer neuen Amtseinführung wieder hervorgeholt werden, wie etwa die Krone oder der Bezug einer besonderen Stätte, wie etwa der Amtssitz des englischen Premierministers, und natürlich, im Falle einer Inauguration, auch die Nationalhymne des jeweiligen Staates (vgl. Gebhardt 1994:67;73;99).

Sowohl beim Gentil- und Erbcharisma als auch beim Amtcharisma handelt es sich um idealtypische Formen der Institutionalisierung, die sich in der Realität oft vermischen. Oft sind Inhaber des Erbcharisma auch Inhaber des Amtcharisma, in vielen Fällen arbeiten beide Formen auch zusammen in einer Bürokratie. Wie Bendix 1964 ausführt, macht dies durchaus einen Sinn, denn er sieht beide Formen alleine als „defizitär“ an. Im Amtcharisma besteht die Gefahr, dass sich die Träger durch ihre Facherziehung zu reinen Funktionsträgern entwickeln, die jede Kreativität und Inspiration ersticken lassen. Das individuellere Gentilcharisma wird durch das Amtcharisma in einer Art und Weise diszipliniert, die ein eventuell aufflackerndes potentiell anarchisches Element schnell eindämmt. Somit sieht er im Zusammenwirken der beiden Formen eine Möglichkeit, die Defizite auszugleichen (vgl. Bendix 1964:237).

Weber hält fest, dass sich auch das Charisma einer Idee institutionalisieren kann. So beschreibt er in seinen Arbeiten zur Religionssoziologie die Entwicklung der Weltreligionen von einem charismatischen Moment der Hingabe an eine große Idee oder Verheißung hin zu einem diese Idee bewahrenden Verwaltungsstab von Priestern, Juristen und anderen Beamten, die diese Idee in feste Formen gießen, sie in heiligen Schriften und Dogmen niederlegen und sie schließlich kanonisieren, was das Ende des genuinen Charisma bedeutet, aber die Bewahrung des Charisma und die Sicherung der eigenen Stellung, als auch die Befriedigung der Bedürfnisse der Anhänger sichert. Auch um sich gegen andere Lehren abzugrenzen, wird die ursprüngliche Idee systematisiert, man grenzt ab, was als heilig zu gelten hat und was nicht, und der auf diese Weise entstandene „Glaube“ wird den Anhängern, oder den „Laien“, wie Weber es an dieser Stelle nennt, eingepägt (Weber 2006:434). Begleiterscheinungen sind das Aufstellen von Regeln für die Lebensführung, die Ausstattung des Verwaltungsstabs mit politischer Macht, die Definition von Rechte und Pflichten eines jeden (Weber 2006:428ff.).

Sehen wir uns heute die Verfassungen mancher Staaten an, wird deutlich, wie sich aus ehemals genuinem Charisma ein institutionalisiertes Charisma entwickelt hat. Auch in der heutigen Politik finden wir viele Ideen, die mit einer kleinen Zahl von Anhängern begannen und die heute eine politische Macht darstellten, wie beispielsweise die Parteien der Grünen, die die Idee der „Umwelt“ vertreten. Ihre Institutionalisierung war begleitet von der Aufstellung starken Dogmen und Regeln, deren Konsequenz heute in vielen Unternehmen und auch im täglichen Leben spürbar ist – hat heutzutage nicht jedes Unternehmen, das etwas auf sich hält, eine Nachhaltigkeitserklärung auf ihren Webseiten und Broschüren, und wagt es irgend jemand, öffentlich zu sagen oder gar zu zeigen, dass er keinen Müll trennt? Das ehemalige Charisma der Idee „Umwelt“ wird durch den Tag des Baumes oder durch Großaktionen wie Tage des Müllaufsammelns in großen Städten hochgehalten, geschmückt mit medial inszenierten Ansprachen hochrangiger Politiker und Vertretern des Verwaltungsapparats der ehemals genuin charismatischen Gruppe. Verstöße gegen die Gesetze des Umweltschutzes werden gerichtlich geahndet, und auch die Finanzierung der Idee ist sichergestellt durch die Emissionsgesetze und, ganz aktuell, durch gebührenpflichtige Umweltplaketten, durch Citymauts. Auch die Trittbrettfahrer, oder vielleicht anders formuliert, der Verwaltungs- und PR Stab der Idee, wie beispielsweise ein ausrangierter ehemaliger U.S. Präsidentschaftskandidat, gelangen zu unerhörter Popularität und damit zu Geldmitteln.

Die Macht der jeweiligen Institution ist also nicht zu unterschätzen, oft ist sie in engem Kontakt mit anderen bürokratischen Organisationen, oder auch im Kampf, um Sicherheit für sich herzustellen und ihre Pfründe zu wahren, und natürlich, um ihre Idee zu bewahren, die nach wie vor Träger des Ursprungscharisma ist. Ein weiteres Kennzeichen einer Institutionalisierung findet sich in ihrem Umgang mit ihren Feinden. Charismatisch begabte Abweichler, oder, wie Weber es nennt, der „nicht beamtete, individuell charismatische Wundertäter“ die es wagen, eine eigene charismatische Sendung aufzubauen, werden als Ketzer disqualifiziert und beseitigt, oder an den Rand der Gesellschaft gedrängt (Weber 2006:1259).

Dass sich auch institutionalisiertes Charisma veralltäglichen kann, macht Weber deutlich wenn er Situationen beschreibt, in denen sich Charisma bzw. der Charisma-Träger nicht bewähren konnte und von seinen Anhängern verlassen wird. Ist ein

Feldherr nicht erfolgreich, werden seine Truppen ihn früher oder später verlassen, auch wenn ihnen die Disqualifikation als Deserteur droht. Auch Könige haben schon abgedankt oder wurden gestürzt und ersetzt, wenn sie ihr Charisma auf Dauer nicht halten konnten. Abgeschaffte Monarchien legen ein Zeugnis davon ab, dass auch charismatische Dauergebilde einer Dynamik unterliegen, und somit der Gefahr, bei mangelnder Reformbereitschaft zu einem Hemmnis zu werden und schlimmstenfalls einer neuen charismatischen Bewegung, oder, ganz unspektakulär, einfach dem sozialen Wandel zum Opfer fallen. Anzeichen sind etwa die Missachtung von Nationalfeiertagen, das Verbrennen nationaler Symbole oder das gelangweilte Durchleiden eines Festaktes, oder auch das Infragestellen von Geburtsrechten, wie Winfried Gebhardt in seinen Ausführungen zur Veralltäglichen des institutionalisierten Charisma anschaulich beschreibt (Gebhardt 1994:82ff.). Kein Charisma, auch wenn es scheinbar gut aufbewahrt ist, ist demnach ewig.

2.4 Institutionalierungsformen des reinen Charisma

Bei allen bisher beschriebenen Formen der Institutionalisierung handelt es sich um eine Transformation des reinen Charisma. Winfried Gebhardt beschreibt in seiner Studie „Charisma als Lebensform“ zwei Formen der Institutionalisierung, in denen das genuine Charisma nicht transformiert, sondern in seinen Ursprüngen weiterlebt, nämlich in den Institutionen des Festes und in den in „Reservaten“ lebenden Gemeinden, wie etwa die Hutterer. Damit trägt Gebhardt maßgeblich zu der Einsicht bei, dass reines Charisma nicht immer in Dauergebilde mündet, sondern, räumlich und zeitlich begrenzt, weiter als reines Charisma existieren kann und in unserer postmodernen Welt, in einer Institutionenstruktur, auch existiert. So gestattet das zeitlich begrenzte Fest die „regelmäßig wiederkehrende, teils bewusst vollzogene, teils nur dunkel geahnte Erfahrung des „charismatischen Ursprungsereignisses“, hält das „reine Charisma“ also in einer institutionellen Ordnung präsent, ohne dass es zwangsläufig zu einer Gefahr für diese wird“ (Gebhardt 1994:78). Die zweite Möglichkeit sieht Gebhardt in räumlich begrenzten exklusiven Gemeinschaften wie die des christlichen Mönchtums, den Wiedertäufergemeinschaften der Hutterer oder Amish, die sich weigern, ihr Ursprungscharisma in ein Dauergebilde mit einer Einordnung in den Alltag einfließen zu lassen (Gebhardt 1994: 79).

3. Versachlichung des Charisma. Die entwicklungsgeschichtliche Dimension

3.1 Versachlichung

Der Begriff der Versachlichung des Charisma ist in der soziologischen Forschung doppelt besetzt. Die eingangs beschriebene Versachlichung stellt eine Veränderung des Charisma hin von der Außeralltäglichkeit zur Alltäglichkeit dar, angetrieben durch die bereits beschriebenen strukturellen Motive. Diese Art der Versachlichung ist auf keine Epoche festgelegt, und ist ein ewig wiederkehrender Prozess, gleich ob es sich um eine historische charismatische Person oder Idee handelt, oder um eine jetztzeitige Erscheinung.

Stefan Breuer, Wolfgang Schluchter und Günther Roth erkennen in dem Begriff der Versachlichung aber noch eine weitere Dimension, die ganz klar zu trennen ist von ersterer, nämlich die entwicklungsgeschichtliche Dimension der Versachlichung des Charisma, die auch Max Weber in seinen religionssoziologischen Schriften beschreibt und ausführt, wenn er sie auch nicht explizit als entwicklungsgeschichtliche Dimension benennt. Der Weg des Charisma von einem personen- und objektbehafteten Außeralltäglichen hin zu einer charismatischen Verklärung der Vernunft, wie sie in der Aufklärung deutlich hervortrat, bedeutet für Weber eine Veränderung der Form des Charisma. Die Kernbegriffe hier sind nicht mehr *Alltäglichkeit* und *Außeralltäglichkeit*, sondern *Versachlichung* und *Entpersönlichung*. Die entwicklungsgeschichtliche Dimension zeichnet sich dadurch aus, dass sie analog zum okzidentalern Rationalisierungsprozess zu sehen ist und beschreibt die Entwicklung des Charisma vom magischen Charisma primitiver und archaischer Kulturen über das religiöse Charisma der großen Weltreligionen hin zum Charisma der Ideen, der Vernunft, völlig losgelöst von einem persönlichen Träger: Weber sieht dies als letzte Form die das Charisma seit dem Beginn der Aufklärung und der französischen Revolution bis hin in die Moderne annimmt (Weber 2006:379ff.). Wolfgang Schluchter konstatiert:

„Versachlichung sollte man also nicht als eine Variante der Veralltäglicung sehen. Vielmehr markiert sie eine innere Entwicklung, die sich am Charisma selbst vollzieht. Sie aber bleibt an die Weltbildentwicklung zurückgebunden, deren Motor sie teilweise ist.“ (Schluchter 1979:187).

Ich möchte mich in diesem Punkt auf die Eckpunkte und Erkenntnisse konzentrieren, die Stefan Breuer und Wolfgang Schluchter in ihren Studien zur Bedeutung des okzidental Rationalisierungsprozesses bei Weber in einer Vielzahl von Werken niedergelegt haben und diese im Folgenden kurz referieren.

Wenn wir uns den okzidental Rationalisierungsprozess ansehen, der die gesamte europäische Geschichte maßgeblich beeinflusste, lässt sich festhalten, dass dieser mit einem Prozess der religiösen „Entzauberung“ begann, die die übernatürlichen Kräfte als nichtig für die Bedeutung des täglichen Lebens hinstellte, die „ratio“, die Vernunft, als das Maß aller Dinge einführte und mit der Modernisierung in Wirtschaft und Politik in unsere heutige europäische Geschichte der Moderne einmündet. Besonders Schluchter zeichnet die Entwicklung des Charisma bei Weber analog zum okzidental Rationalismus nach, wenn er in seinem Buch „Die Entwicklung des okzidental Rationalismus“ den Übergang vom religiösen Charisma bis hin zu den Auswirkungen der Aufklärung beschreibt. Er macht wie Weber diese Versachlichungsprozesse als diejenigen aus, in dem das Charisma alles Magische und Religiöse, jeden Zauber verliert und letztendlich in ein Charisma der Vernunft mündet (Schluchter 184ff.). Auch Stefan Breuer zeichnet diesen Prozess nach:

„Das Charisma löst sich dabei von der ausschließlichen Bindung an eine Person, es wird überpersönlich und sachlich, zu einer Eigenschaft, die sich an Ideen, Programme und Institutionen heftet. Aus dem magischen und religiösen Charisma wird auf diese Weise ein Charisma der Vernunft, bei dem die personalen Träger nicht mehr als Personen, sondern als Repräsentanten von Ideen zählen.“ (Breuer 1994:59).

Wolfgang Schluchter macht deutlich, dass es mit dem Übergang zum religiösen Charisma im Grunde genommen nur noch auf die Sendung an sich ankommt, ja dass sich die Sendung sogar, rein bildlich gesprochen, gegen den Gesandten auflehnen kann:

„Solange ein mythologisches Weltbild vorherrscht, *ist* der Charismaträger die Sendung. Sobald es zum theozentrischen Dualismus kommt, wird es möglich, dass sich die Sendung von ihrem Gesandten löst. Dies zeigt sich vor allem darin, dass das Ausbleiben einer Bewährung zwar den Charismaträger trifft, aber nicht notwendigerweise auch die Sendung. Diese wird gleichsam gegen ihren Sendboten stabilisiert. Das religiös bedingte Charisma ist also gegenüber dem magisch bedingten Charisma etwas prinzipiell Neues. Und dies gilt in meinen Augen auch, wenn das religiös bedingte Charisma in das durch Vernunft bedingte Charisma übergeht“ (Schluchter 1979:185).

3.2 Die Entwicklung - magisches Charisma – religiöses Charisma – Charisma der Vernunft

Wie aber sieht die entwicklungsgeschichtliche Perspektive bei Weber aus? Die dem Charisma der Vernunft eigene Ablösung der Idee von ihrem Träger findet entwicklungsgeschichtlich gesehen dann statt, wenn sich der Übergang von einer Welt der Magie hin zu einer Welt der Religion vollzogen hat. In Kulturen mit vorherrschend *magischem* Denken war alles, was von außen kam, außeralltäglich, und somit magisch, von höheren Kräften bestimmt. Mit dem Aufkommen des Judentums, also dem Aufkommen des *religiösen Charisma*, wurde alles Magische als teuflisch verbannt, die unterschiedlichen magischen Kulte einzelner Sippen und Stämme erfuhren eine religiöse Vergemeinschaftung, in der die Propheten die Masse auf eine einzige Religion einschworen, was einen rationalen Glauben und eine damit verbundenen Ethik mit sich brachte, zumindest soweit es sich um den Kulturraum des Okzidents und des asiatischen Orients handelte. Stefan Breuer stellt heraus, dass es sich um eine kulturgebundene Veränderung des Charisma handelt:

„Hier muss der Hinweis genügen, dass wir es mit einem kulturgebundenen Prozess zu tun haben, nicht mit einem allgemeinen Entwicklungsgesetz. Nur ein Bruchteil der historisch bekannten Gesellschaften trat in den patrimonial-feudalen Zyklus ein, in dem sich die Voraussetzungen für eine Überwindung des magischen Charismas ergaben“ (Breuer 1994:59).

Breuer hält fest, dass sich die weitere Entwicklung der Versachlichung mit Weber in einem „noch einmal eingeeengten Areal“ ereignet, nämlich nur im Okzident, aufgrund einiger Konstellationen, die sich nur ausschließlich dort ereigneten, nämlich die Expansion einiger Staaten nach Übersee, als auch den Frühkapitalismus, den Einzug der Wissenschaften sowie des asketischen Protestantismus, der eine Reihe ganz eigener Wertvorstellungen mit sich brachte. Hier ist der langsame Übergang des religiösen Charisma in das Charisma der Vernunft lokalisiert:

„Weber entwirft eine Entwicklungsgeschichte des Charismas und bindet diese eng an den großen religionsgeschichtlichen Prozeß der Entzauberung. Während das Judentum eine Schlüsselrolle beim Übergang vom magischen zum religiösen Charisma spielt, kommt dem asketischen Protestantismus eine ähnliche Bedeutung für die Überwindung des religiösen Charismas zu: Brechung der hierokratischen Macht, Grundlegung der subjektiven Rechte, Schaffung einer Ordnung, die auf rationalen Beziehungen zwischen Einzelsubjekten beruht. Der Rationalismus der Aufklärung, der daraus die Konsequenz zieht, erscheint vor diesem Hintergrund als wenn auch nicht intendiert, so doch unvermeidliche Folge jener Entpersönlichung und Versachlichung, die sich durch den Protestantismus am Charisma vollzieht“ (Breuer 1994:62).

Wie Weber gesteht Breuer so dem asketischen Protestantismus eine tragende Rolle in der Versachlichung des Charisma zu. Breuer hält ebenfalls fest, dass er diesen Prozess keinesfalls als Stufenprozess sieht, in dem erst nach dem Abschluss einer Stufe eine neue Stufe erreicht wird, sondern dass alle älteren Formen des Charisma in Kraft bleiben, und in ihrer Aufeinanderfolge beträchtlich schwanken können (Breuer 1991:34).

Wie in obigem Zitat bereits von Breuer angedeutet, ist es die *Aufklärung*, die nun das *Charisma der Vernunft* einläutet. Sie geht aus von dem Ausbruch des Menschen aus seiner selbst verschuldeten Unmündigkeit und von einer Gottähnlichkeit des Menschen, der es schaffen kann, ein göttliches Reich des Menschen auf Erden zu entwerfen. Mit der Aufklärung betrat der Glaube an die menschliche Vernunft die Bühne des Charisma, und wurde mit genau so viel Hingabe und Leidenschaft vertreten wie vormals andere Formen des Charisma. Charisma bekommt im Zuge der französischen Revolution einen stark politischen Charakter, es trägt aber gleichzeitig durch seinen gewissen Erweckungscharakter die Züge einer fast religiösen Revolution, die sich durch einen

regelrechten Kult der Vernunft bemerkbar macht. Breuer zieht als Beispiele Danton heran, der den „Despotismus der Vernunft“ propagierte, und in diesem „schon den zukünftigen Beherrscher der Welt“ sah, oder auch Robbespierre, „für den der Lauf der menschlichen Vernunft genauso wenig aufzuhalten ist wie der Lauf der Sonne“ (Breuer 1994:66).

Breuer führt weiter aus, dass sich diese „Fetischierung der Vernunft“ während der französischen Revolution nicht nur auf die Hauptstadt beschränkte, sondern dass überall im Lande im Zuge einer Entchristianisierung Kirchen geschlossen wurden, nur um diese kurz darauf als „Tempel der Vernunft“ wiederzueröffnen. Die alten Heiligenstatuen wurden mit Büsten der Martyrer der Revolution ersetzt. Breuer sieht diese charismatische Verklärung der Vernunft als „das Produkt einer im wesentlichen spontanen Bewegung, in deren Verlauf die Riten und Liturgien der traditionellen Religion auf ein neues Objekt übertragen wurden“ (Breuer 1994:66). Der Glaube und die Anbetung galt nun nicht mehr einem beseelten Fetisch, oder einem Gott der Massen, sondern einer Idee. Schluchter stellt dazu fest, dass die Verklärung der Aufklärung noch genuin charismatisch war, zumindest so lange, wie die Kräfte der Vernunft als übernatürlich wahrgenommen wurden:

„Die Vernunft wiederum lässt sich nur so lange charismatisch verklären, wie es plausibel ist, ihr Kräfte und Eigenschaften zuzuschreiben, die nicht jedermann erreichbar erscheinen und die als übernatürlich und als übermenschlich gelten können. Sobald dieser Glaube schwindet, wie im Falle von Robbespierre, die Sendung der Vernunft sich nicht bewährt oder weil, wie im Falle des Reflexivwerdens von Prinzipien, die Vernunft überhaupt von der Sendung lässt und auf Kritik übergeht, ist der schicksalsreiche Weg zumindest des „genuinen Charisma“ beendet. Was dann bleibt, ist entweder die antiautoritäre Umdeutung des Charisma oder die charismatische Präntention, die auf den unerforschlichen Ratschluß „privater“ Götter verweist, hauptsächlich deshalb, um sich der Kritik der Vernunft zu entziehen.“ (Schluchter 1979:186).

Schluchter zeigt die Folgen des okzidentalen Rationalismus für den Charakter des Charisma auf, wenn er von einem Bewusstseinswandel von prinzipiellem Charakter spricht, nämlich von einer Weltbildentwicklung, die prägend für das menschliche Handeln ist. Er weist noch einmal klar darauf hin, dass auch Weber den

entwicklungsgeschichtlichen Aspekt der Versachlichung des Charisma in seiner Arbeit durchaus thematisierte:

„Aus persönlichen Göttern sind die unpersönlichen Mächte geworden, aus den polytheistischen oder gar monotheistischen Rangordnungen der Werte der Antagonismus, der unversöhnliche „ewige Kampf“, der zwischen ihnen tobt. Die Forderungen, die an die Menschen ergehen, sind nicht nur entpersonalisiert, sie sind auch mit kollidierenden Universalitätsansprüchen ausgestattet. Dies ist für Weber das „Schicksal der Zeit“, über dem keine Theologie, aber auch keine Wissenschaft versöhnend walten kann. Diesen Alltag vermag nur auszuhalten, wer in einer Kette letzter Entscheidungen sein eigenes Schicksal, den Sinn seines Tuns und Seins, bewusst gewählt hat.“ (Schluchter 1979:35).

Entzauberung

Dass aus den persönlichen Göttern unpersönliche Mächte mit entpersonalisierten Forderungen geworden sind, macht für Weber die „Entzauberung der Welt“ aus, die er, um mit Schluchter zu sprechen, als „besondere kulturhistorische Leistung des modernen okzidentalen Rationalismus“ sieht (Schluchter 1979:35). Die Entzauberung wird begleitet von einer Übermacht von Ideen, die in Form von abstrahierten Symbolen und Bedeutungen als „Weichensteller“ für das Handeln dienen, fern jedes Zaubers (Schluchter 1979:40). Gekrönt wird die Entzauberung durch die Gesetze und Normen der Aufklärung, dem Naturrecht und den Gesetzen der Logik, die „vernünftig“ begründet sind und nicht mehr göttlich, die sich aus sich selbst heraus legitimieren, nicht mehr durch höhere Mächte, eine Vernunft, die sich in Gesetze fassen lässt, und somit jeglicher Irrationalität, die dem Charisma so zueigen ist, den Nährboden entzieht.

Breuer erwähnt besonders Webers Einsicht, dass im Zuge der Einschränkung des Charisma durch Normen, Gesetze und andere Mittel der Disziplinierung Charisma von einem „Zurückebben und Schwinden“ betroffen sei und schließlich sogar von einer „Kastrierung“ oder von einem „drohenden Erstickungstod“ (Breuer 1994:169), einen Gedanken, den Breuer auch durch Webers Aussage bestätigt sieht, dass für den Sieg des

okzidental Rationalismus ein hoher Preis bezahlt wurde und wird: Die Entzauberung der Welt, die „Vernichtung der Unbefangenheit des triebhaften Lebensgenusses“, eine sinnentleerte und lieblose Welt, erstarrt unter den „kalten Skeletthänden rationaler Ordnungen“ das Bevorstehen einer „Polarnacht von eisiger Finsternis und Härte“, die „bürokratische Verwaltung durch geschulte Fachbeamte“. Weber sah dies als Preis der Rationalisierung an, den er allerdings auch für unvermeidlich hielt, da er aus „rein technischen Gründen“ unvermeidbar war (Breuer 1994:154f.). Breuer führt aus, dass Weber jedoch jeden Versuch ablehnte, mit „künstliche Mitteln eine Wiederverzauberung der Welt herbeizuführen“ (Breuer 1994:159), beispielsweise durch die Kunst, die Ästhetik oder auch durch das personale Charisma, das Weber unter den „Bedingungen einer fortgeschrittenen Rationalisierung“ als bloßes Religionssurrogat ablehnte (Breuer 1994:159). Nichtsdestotrotz sei dem Charisma aber auch in modernen Zeiten ab und an ein „Durchbruch“ vergönnt, allerdings mit den Einschränkungen, dass es ein Charisma auf Zeit oder ein Charisma unter ganz „außerordentlichen Bedingungen“ sei (Breuer 1994:169). Zu diesen außerordentlichen Bedingungen zählten in der Vergangenheit sicher auch die Umstände der russischen Revolution, als auch der Aufstieg des nationalsozialistischen Regimes in Deutschland, in denen das Charisma diese außerordentlichen Bedingungen vorfand und sich unter anderem in einem kollektivistisch geprägten „Charisma des Volkes“ äußerte, in dem sich jeder Bürger dem Willen des Kollektivs hingeben und unterwerfen musste.

Gegenströmungen

Nicht zu vernachlässigen ist letztendlich der Aspekt, dass ein rein vernunftgeprägtes Charisma der Gefahr unterliegt, einer gegencharismatischen Strömung zum Opfer zu fallen. Das Charisma der Vernunft ist einer Institutionalisierung ausgesetzt, die seit der französischen Revolution stetig durch Staatsfeiertage oder andere Traditionalisierungen dem Charisma das Feuer und die ursprüngliche Leidenschaft nahm, und somit das „Charisma der Vernunft“ in eine Konkurrenz mit sich selbst bringt: nämlich dem reinen Charisma oder älteren Formen von Charisma. Die Gefahr äußerte sich in bestimmten Gruppierungen, die sich dieser Institutionalisierung widersetzen, oder auch in „gegencharismatischen“ Strömungen, die beispielsweise die Wiedererweckung des Personalcharismas zumindest gedanklich betrieben, so etwas in politischen Theorien,

die die Einrichtung eines Führerstaats propagierten, oder den Nationalstaat als charismatische Idee bewarben, die eine Sehnsucht nach dem Mystischen beinhalten, als Gegenpol zu einem rein vernunftgeprägten, bürokratisch erstickten Charisma der Vernunft.

3.3 Charisma und moderne Gesellschaft

Wenn man die Versachlichung des Charisma im okzidental Rationalisierungsprozess betrachtet, kommt man nicht umhin, sich mehrfach bei dem Gedanken zu ertappen, dass es im Grunde genommen in der heutigen Zeit und zumindest in der okzidental Kultur eigentlich gar kein Charisma mehr geben kann, schon gar nicht in seiner genuinen Form. Das Leben ist unpersönlichen Regelungen unterworfen, die sinnentleert, aber zweckvoll, das tägliche Leben in einer entzauberten Welt gestalten. So stellt sich die Frage – gibt es unter den Voraussetzungen der heutigen ökonomischen Strukturen und der Verrechtlichung überhaupt noch einen Platz für echtes Charisma? Fest steht, dass sich die Sehnsucht der Menschen nach dem Außeralltäglichen, nach ein wenig Glanz und einer bedeutungsvollen Sendung, nicht verringert hat. Im Hinblick auf die Strukturen der Moderne jedoch ist daran zu zweifeln, dass der Wunsch nach echtem Charisma je in Erfüllung gehen wird. Der okzidentale Rationalismus machte Charisma zu etwas, das technisch erlernbar und für jedermann erwerbbar ist, dessen Inszenierung als Ware käuflich ist und ihm damit seine echte Strahlkraft des Übernatürlichen raubt. Wenn Max Weber sich auch weigerte, künstlich kreierte Charisma als Charisma anzuerkennen und dies für ein Surrogat hielt (vgl. Breuer 1994:159), so bleibt doch festzuhalten, dass gerade diese Surrogate es in der heutigen okzidental Welt sehr weit gebracht zu haben scheinen, sei es in Form von artifiziellem, manipuliertem, oder medial produziertem Charisma, wie Gebhardt in seinem Buch „Charisma als Lebensform“ festhält (Gebhardt 1994:26;93)

Stefan Breuer beantwortet die Frage nach der heutigen Existenz von Charisma damit, dass Weber gar nicht hätte antizipieren können, wie viel Unordnung und Chaos in der heutigen okzidental Welt herrscht, die es unmöglich macht, eine eiserne Bürokratie aufrecht zu erhalten. Er hält daher eine Neukonzeption des Verhältnisses von Charisma und Bürokratie für nötig. Weber sah die Bürokratie als die Kraft, die letztendlich

jegliches Charisma und den Menschen in einen Käfig der Ordnungen zwingt. Breuer geht hingegen davon aus, dass beide gleichzeitig zunehmen, und gegeneinander „durchlässig“ werden. Struktur und Antistruktur, wie Breuer im Anschluss an Victor Turner (vgl. Turner 1989) formuliert, verursachen und bedingen sich gegenseitig. Die „größte Osmose von Rationalität und Charisma“ schreibt er den Medien zu, in denen alle Tabus des Außeralltäglichen aufgehoben sind und zu einem Teil des Alltags werden. Das Ekstatische, das in den alten Gesellschaften nur zu bestimmten Zeiten an bestimmten Orten gefeiert und ausgelebt wurde, wird nun zu einer Ware, die ein- und ausschaltbar, jederzeit downloadbar geworden ist, ein rational geplanter Service für das Publikum, bereitgestellt unter anderem von der Pornoindustrie (Breuer 1994:194f.). Breuer sieht diesen Vorgang als verhext, wenn nicht gar als verzaubert an: „Als Erbe der okzidentalen Aufklärung hat Max Weber den Prozess der Rationalisierung noch ganz als Entzauberung denken können. Erst heute beginnen wir zu ahnen, wie verzaubert, um nicht zu sagen, verhext ein Vorgang sein muss, der in einem Zug die Ordnung und ihr Gegenteil steigert (Breuer 1994:196).

Auch Winfried Gebhardt sieht die moderne Gesellschaft als geprägt vom Charisma der Vernunft, in der das Charisma wenig Platz hat, außer in der Form von inszeniertem, künstlichem Charisma. Der Mensch stellt sich nicht mehr selbst als Charisma-Träger bereit oder folgt einem charismatischen Führer, er folgt einer sachlichen Idee, der er sich hingibt und für die er kämpfen kann, die ihn sicherlich fasziniert, allerdings alles unter dem Gesichtspunkt der Vernunft. Ab und zu bricht noch einmal die revolutionäre Kraft des Charisma hervor, was Gebhardt anhand des Umbruchs im Osten Europas belegt. Er stellt aber im gleichen Atemzug fest, dass sich das Charisma der Nation in Westeuropa weitgehend „reguliert und diszipliniert“ hat, so dass es den „Marktführer“ nicht mehr wirklich gefährden kann. Den „Marktführer“ sieht Gebhardt in der Verschiebung von einer „sozialistischen, kollektivistischen Variante“ des Charisma der Vernunft hin zu einer „liberaldemokratischen, individualistischen Variante“, die er als „erfolgreich am Markt eingeführt“ bezeichnet (Gebhardt 1994:103).

Nischenphänomene

Auch wenn mit dem Charisma der Vernunft ein neues Bewusstsein auftauchte, so bedeutet es nicht, dass die Sehnsucht nach reinem Charisma gestillt ist. Schon Ende des 19. Jahrhunderts gab es Anbieter, die sich in ihren Inhalten und Praktiken aus dem magischem oder religiösem Charisma bedienten und damit mehr oder weniger erfolgreich auf Kundenfang gingen, so etwa die Esoteriker, die fernöstlichen Religionsanbieter, die Feng-Shui Anhänger oder die Teufelskulte. Äußerlich käuflich erwerbbar, inhaltlich orientiert an alten Formen des Charisma, schafften und schaffen es diese Angebote, eine nicht unbeträchtliche Gemeinde und teilweise auch die Öffentlichkeit von ihrem künstlich erzeugten und marktwirtschaftlich sicher einträglichen Charisma zu überzeugen. Gebhardt hält dies allerdings lediglich für ein Flucht- oder Nischenphänomen (Gebhardt 1994:101ff.).

Charismatisches Marketing

Allerdings bescheinigt Gebhardt einem anderen Segment, nämlich dem „charismatischen Marketing“, einen Siegeszug in der modernen Gesellschaft. Die aus dem Charisma der Vernunft stammende Einsicht, dass sich eine charismatische Aura willkürlich, planvoll und zielgruppenspezifisch durch den Einsatz technischer Mittel und der Medien produzieren lässt, sieht er als gemeinschaftliche Grundlage aller Anbieter, die durch populistische Inszenierungen in der Politik oder in der medialen Darstellung kirchlicher Würdenträger auf sich aufmerksam machen, seien es Parteitage, die mit Musik, Lichteffekten und Bühneninszenierungen strategisch geplant in Szene gesetzt werden oder beispielsweise auch die Inszenierungen des Papstes oder generell der Kirche, wie es sich deutlich auf dem letzten Weltkirchentag 2006 in Köln zeigte. Gebhardt sagt diesem Segment eine attraktive Zukunft voraus, mit einer Marktsättigung, die noch auf sich warten lassen wird und prophezeit, dass diese Entwicklung zu einer Auseinandersetzung mit dem Problem des artifiziellen, des inszenierten Charisma zwingt. Er konstatiert eine durch die Sozialwissenschaften geförderte Einsicht in die gesellschaftliche Wirkungskraft des Charisma, das zu einer Instrumentalisierung desselben führt und die Gefahr aufwirft, dass bestimmten Personen medial ein „charismatisches Image“ gestrickt wird, um eine größere Anhängerschaft zu gewinnen, und politisch gesehen, auch Wahlen zu steuern (Gebhardt 1994:103f.).

Charismatische Ratgeber

Aber: das künstlich produzierte Charisma beschränkt sich nicht auf hochrangige Politiker und Kirchenfürsten, auf Popstars, Sportler und Schauspieler – eine Vielzahl von populärwissenschaftlichen Ratgebern wirbt um den Normalbürger als auch den Manager und bietet die Erlangung von Charisma, vor allem Personalcharisma, an wie eine Autowerkstatt das Tuning. Titel wie „Die Magie der Erfolgreichen. Wetten dass auch Ihr Talent geweckt werden kann“, „Charisma - Mehr Erfolg durch persönliche Ausstrahlung“, „Charisma- leuchten Sie von innen heraus“, „Ausstrahlung – Wie ich mein Charisma entfalte“, Charisma – Beruflicher und privater Erfolg durch Persönlichkeit“, „Charisma – Das Geheimnis der Gewinner“, „Charisma – der Weg aus der Krise“, „Geheimnis Charisma“, „Charisma ist erlernbar! Die Kraft positiver Ausstrahlung“ oder auch „30 Minuten für mehr Charisma und Charme“ sprechen Bände. Ruft man in einem Online Buchhandel alle erwerbbaeren Bücher unter dem Stichwort „Charisma“ auf, erscheinen 282 Titel (Juni 2008). Charisma ist demnach anscheinend zu einem für wirklich jedermann erwerbbaeren Gut geworden, mit dem man seine Karriere in Schwung bringt, das einen farblosen Normalbürger darin unterstützt, von seinen Kollegen und Mitarbeitern oder auf sozialen Events wie Parties oder Partnersuche als überhaupt existent wahrgenommen zu werden, und, sollte man bei oben angeführten Titeln in die richtige Kombination investiert haben, führen diese jeden innerhalb von 30 Minuten aus der Krise heraus. Der nicht abreißen wollende Strom neuer Ratgeber mit identischem Inhalt zeugt von dem Willen und der Sehnsucht der Konsumenten nach Charisma als dem Stück Mehrwert, von dem sich alle einen Vorteil erhoffen. Harte Arbeit reicht nicht mehr aus, wie man an all den „neuen Supermodels“ oder „neuen Superstars“ sieht. Was man braucht, ist ein wenig Zauber, Illusion und Magie, das „Stylen“ der eigenen Persönlichkeit, um mitzuhalten und weiterzukommen.

Der Markt der Charisma-Anbieter

Dieser moderne Charisma-Markt, im Besonderen der der Ratgeber, soll im Folgenden systematisch analysiert werden. Dazu werde ich im zweiten Kapitel sieben ausgewählte

Modelle wiedergeben und kommentieren, um sie in den darauffolgenden Kapiteln zu analysieren und einen Deutungsversuch vorzunehmen. Zuerst jedoch werde ich meine Materialauswahl vorstellen und begründen, um dann die Auswertungskriterien zu definieren und in einem dritten Schritt ausführlich die Inhalte der Ratgeber festhalten.

Zweites Kapitel

Charismatische Führungslehren im Wirtschaftsleben

Bevor ich nun Beschreibung und Kommentierung der sieben Lehren übergehe, werde ich meine Materialauswahl und meine Vorgehensweise aufzeigen, anhand derer ich später die in Kapitel eins gestellten Fragen analysieren und beantworten werde. Dabei werde ich nicht nur auf die Materialauswahl eingehen, sondern auch die Auswertungskriterien bestimmen.

1. Auswahl des Materials

Der Markt der Charisma-Anbieter lässt sich in einem ersten Zugriff in die Kategorien von Kommunikationstrainern/Führungstrainern, die Social Skills vermitteln, in betriebswirtschaftliche Marketingkonzepte, in organisationspsychologische Führungskonzepte, beispielsweise die der „Charismatischen Führung“, in Trittbrettfahrer, so etwa Biofeedbackmethoden durch Gehirnwellenmessung, in Esoteriker und in Kirchen/Sekten einteilen. Diese recht farbige Bandbreite an Angeboten schmückt sich mit dem Etikett „Charisma“. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf diejenigen Anbieter, die ganz deutlich merkantil orientiert sind. Dass dies in einem krassen Gegensatz zu Max Webers definierter „Wirtschaftsfremdheit“ des reinen Charisma steht, ist augenfällig. Max Weber sieht eine Wirtschaftsfremdheit in der Ablehnung des alltäglichen, geregelten wirtschaftlichen Erwerbs von materiellen Gütern manifestiert, eine Eigenschaft, die sich verändert, sobald der Veralltäglichungs- und Versachlichungsaspekt eintritt. Da die Anbieter sozial akzeptierte Techniken zur Erzeugung von Charisma bewerben, ist davon auszugehen, dass sie sich auch mit dem Alltag arrangiert haben, sich nahtlos eingefügt haben. Dies schließt eine Beschäftigung mit den Anbietern aus dem Kirchen/Sektenbereichen¹⁴ aus, die beispielsweise das gegenseitige Segnen durch

¹⁴ vgl. Zenit, Online im Internet: URL: www.zenit.org/article-16132, Stand Dezember 2008

Handauflegen als charismatische Erfahrung verbuchen wie in den neuen charismatischen Pfingstkirchen¹⁵, als auch den Bereich der Esoteriker, anschaulich verdeutlicht auf der Internetseite „www.esoterik.de, unter dem Punkt „Chinesisches Horoskop (das Sternzeichen der Ratte¹⁶ ist angeblich charismatisch), oder auch als Buchankündigung auf der Internetseite eines Verlages, der mit einem Buch über „schamanische Reisen zur Seele“ und dem daraus folgenden Charisma wirbt¹⁷, Angebote also, die sich nicht seriös genug für einen Unternehmensmarkt darstellen und die allesamt von ihren Kunden eine Gruppenbindung oder den Glauben an etwas Höheres oder Magisches erwarten, also eine Erlernbarkeit für jedermann ohne Mühe oder soziale Auffälligkeit ausschließen.

Die ausgewählten Anbieter lassen sich einem der oben genannten Bereiche zuordnen und kommen alle aus dem deutschsprachigen und anglo-amerikanischen Raum, also aus Kulturen, die den okzidentalen Rationalisierungsprozess durchlaufen haben und insofern miteinander vergleichbar sind. Alle Anbieter haben ein oder auch mehrere Bücher zu dem Thema Charisma verfasst, in denen sie ihre Ratschläge und teilweise auch Modelle zum Charisma-Erwerb praktisch und für jedermann umsetzbar darlegen und im Anschluss daran ihre eigene Dienstleistung aus den jeweiligen Bereichen anpreisen und verkaufen. In der Auswahl der Autoren habe ich Wert darauf gelegt, dass zwar alle vermittelten Inhalte sozial und unternehmerisch akzeptiert sind, aber jedes Modell mit zumindest vordergründig unterschiedlichen Technik arbeitet, als auch mit unterschiedlichen Zielgruppen – einige wollen Charisma an Personen vermitteln, andere an Unternehmen und ihre Produkte – ein Objekt- und Ideencharisma also. Um so die gesamte Bandbreite der Angebote abdecken zu können und trotzdem eine vergleichbare Auswertung zu ermöglichen, habe ich Anbieter ausgewählt, die aufgrund ihres Bekanntheitsgrades und ihrer Ausbildung in eine Kategorie passen. Die Anzahl der Autoren, sieben an der Zahl, ist durch die gewünschte Bandbreite bedingt und hat keinen weiteren Hintergrund¹⁸.

Tony Alessandra: Charisma - 7 Keys to Developing the Magnetism that Leads to Success. New York 1998.

¹⁵ vgl. Vigi-Sectes, Online im Internet: URL: www.vigi-sectes.org/evangelisme/pfingstlich-charismatischen.html, Stand Dezember 2008

¹⁶ vgl. Esoterik, Online im Internet: URL: www.esoterik.de/index.php, Stand Dezember 2008

¹⁷ vgl. Randomhouse, Online im Internet: URL: www.randomhouse.de/book/edition.jsp?edi=289008, Stand Februar 2009

¹⁸ Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Autoren folgt in der Beschreibung der einzelnen Modelle.

Tony Alessandra¹⁹ gehört zu der Riege der bekanntesten amerikanischen professionellen Redner und beschäftigt sich hauptsächlich mit den Themen Marketing, Motivation und Kundengewinnung, wobei er letzteren Bereich auch auf berufliches und privates Beziehungsmanagement ausdehnt und hier „social skills“ verkauft. Er ist als Autor und Trainer tätig, seine Universitätsabschlüsse im Marketing erwarb er bis hin zum Ph.D. an amerikanischen Universitäten. Sein Alter gibt er auf der Internetplattform „YouTube“, auf der er mehrere Videos seiner Auftritte eingestellt hat, mit 61 Jahren²⁰ an. Im Gegensatz zu manch anderen Anbietern seiner Branche, die mit teilweise esoterisch anmutenden Großveranstaltungen auf Kundencatch gehen, bewegt sich Alessandra in einem sozial und in Unternehmen akzeptierten, seriösen und glaubwürdig anmutenden Raum. Er beschäftigt sich größtenteils mit dem sogenannten Personalcharisma.

Nikolaus B Enkelmann: Charisma. Beruflichen und privaten Erfolg durch Persönlichkeit. Landberg am Lech 2000.

Nikolaus B. Enkelmann²¹ gehört zu den bekanntesten deutschen Motivationstrainern und Sprechern in Deutschland. Sein Alter ist nicht feststellbar, folgt man allerdings Werbeaussagen, so lehrt er seit über 40 Jahren Methoden des Erfolgs und des Glücks in seinem eigenen Institut als auch auf zahllosen Veranstaltungen und in Seminaren. Seine Ausbildung lässt sich nicht feststellen. Gibt man seinen Namen auf einer Internetsuchmaschine ein, kommt man alleine auf 110.000 Einträge (Stand Februar 2009). Er hat sich im Bereich des Charisma auf Personalcharisma spezialisiert.

Paul Temporal/Harry Alder: Corporate Charisma How to achieve world-class recognition by maximizing your company's image, brand and culture. London 1998.

Temporal und Alder haben einen Marketing- und Psychologiehintergrund und arbeiten in Singapur sowie in Großbritannien. Temporal²² erwarb seinen Dokortitel an britischen Universitäten im Bereich „Management“ und weist weitere universitäre Studiengänge im Bereich Weiterbildung und Wirtschaft auf. Er ist Gastprofessor an der

¹⁹ vgl. Mindperk, Online im Internet: URL: www.mindperk.com/AlessandraBio.htm, Stand Januar 2009

²⁰ vgl. YouTube, Online im Internet: URL: www.youtube.com/tonyalessandra, Stand Januar 2009

²¹ vgl. Speakers Excellence, Online im Internet: URL: www.speakers-excellence.de/nikolaus-b-enkelmann-15.html, Stand Januar 2009

²² vgl. Temporal Brand Consulting, Online im Internet: URL: www.temporalbrand.com/team/paul.shtml, Stand Dezember 2008

Shanghai Jiao Tong Universität in China und besitzt ein Unternehmen, das sich mit der Markenberatung großer Unternehmen beschäftigt. Harry Alder machte seinen Ph.D. in Psychologie und betätigt sich als Berater und Trainer im Bereich Führung und NLP. Das Alter der beiden ist nicht feststellbar. Sie konzentrieren sich auf Charisma für das Unternehmen, d.h. sie bieten „Charisma für Unternehmen und Produkte“ an und verkaufen Strategien, um Unternehmen charismatisch wirken zu lassen.

Jay A. Conger/Rabindra N. Kanungo: Charismatic Leadership in Organizations. Thousand Oaks, California 1998.

Die beiden kanadischen (und kanadisch-indischen) Marketing- und Psychologieprofessoren sind in der westlichen Unternehmenswelt hoch angesehen und ihr Model der charismatischen Führung ist in Unternehmen nachgefragt. *Jay Conger*²³ ist Professor und Executive Director des Leadership Institute der University of Southern California. Sein Alter ist nicht feststellbar, hier kann nur das Jahr 1975 einen Hinweis geben, in welchem er seinen Bachelor of Arts erwarb. *Rabindra Kanungo* ist Professor für Organizational Behavior an der McGill Universität in Montreal, Canada (mittlerweile emeritiert). Beide sind nachgefragte Berater und Redner. Auch sie verkaufen inhaltlich etwas anderes als Lang und Alessandra, bei ihnen geht es ausschließlich um das Unternehmen, hier speziell um das Verhalten von Unternehmenslenkern, die Charisma haben oder erwerben sollen.

Claudius A. Schmitz: Charismating Einkauf als Erlebnis. So kitzeln Sie die Sinne Ihrer Kunden. München 2001.

Claudius Schmitz, Jahrgang 1957, ist Professor für Handel und Marketing an der Fachhochschule Gelsenkirchen²⁴. Er spezialisiert sich in seinem Buch als auch in seiner Tätigkeit als Berater auf die Vermittlung von Charisma für Unternehmen, wobei er auch ab und an kurze Ausflüge in den Bereich des Personalcharisma unternimmt. Er betreibt seine eigene Unternehmensberatung rund um Handel- und Marketingthemen. Er gilt als

²³ vgl. Conger J., Online im Internet: URL: www.leighbureau.com/speaker, Stand Dezember 2006.

²⁴ vgl. Schmitz,C., Online im Internet:URL: www.claudius-schmitz.de, Stand Januar 2009

Meister des „Infotainment“²⁵ und gibt als Hobby das Zaubern an. Den Begriff „Charismating“ ließ er sich markenrechtlich schützen.

Doe Lang: The New Secrets of Charisma. How to discover and unleash your hidden powers. Lincolnwood, Illinois 1999.

Doe Lang zeichnet sich dadurch aus, dass sie als Psychologin, Schauspielerin und Opernsängerin in den U.S.A. ein recht hohes Ansehen erworben hat und aufgrund dieses Rufs aktiv in der Beratung, hauptsächlich in den Bereichen Kommunikation, Motivation, Image und Therapie arbeitet. Sie besitzt neben ihrer Ausbildung zur Opernsängerin und Schauspielerin auch einen Ph.D. in Psychologie. Ihr Alter ist wie bei den meisten anderen Autoren nicht festzustellen. Sie unterrichtete an mehreren amerikanischen Universitäten und trat unter anderem am Broadway und in vielen Fernsehshows auf. Lang betreibt ihr eigenes Trainingsunternehmen in den U.S.A. mit dem Namen „Charismedia“²⁶. Obwohl Doe Lang auch Personalcharisma verkauft, weist sie ein ganz anderes inhaltliches Repertoire als Tony Alessandra auf.

Gerhard Eggetsberger: Charisma Training; Ein erfolgsorientiertes Programm zum gezielten Aufbau eines überzeugenden Persönlichkeitsprofils. Wien 1993.

Der Österreicher Gerhard Eggetsberger ist auf Personalcharisma spezialisiert, das er neben vielen Seminaren zum Angstabbau mit Hilfe von Biofeedback zu vermitteln sucht. Eggetsberger trainierte viele Spitzensportler, unter anderem auch eine Wintersportnationalmannschaft. Auch hier handelt es sich also um einen populären Anbieter. Sein Alter ist nicht feststellbar, ebenso ist nicht ganz klar, ob oder welche Hochschulausbildung er besitzt²⁷.

²⁵ vgl. Econ Referentenagentur, Online im Internet:URL: www.econ-referentenagentur.de, Stand Januar 2009

²⁶ Charismedia, Online im Internet:URL: www.charismedia.net, Stand Januar 2009

²⁷ IPN, Online im Internet:URL: <http://www.ipn.at>, Stand Januar 2009

2. Auswertungskriterien

Ausgehend vom Stand der Forschung und meinen Eingangsfragen macht es nun Sinn, detaillierte Fragen an das o.g. Material zu stellen, um dann in einer deskriptiven und analytischen Phase unter diesen Gesichtspunkten sowie unter dem Gesichtspunkt der Gemeinsamkeiten der Modelle eine Auswertung und Diskussionsgrundlage erstellen zu können, die Auskunft darüber geben soll, warum diese Modelle einen solchen Erfolg aufweisen. Dazu werde ich im Folgenden die Kriterien definieren, anhand derer ich die Ausgewählten untersuchen und auswerten werde.

2.1 Das Selbstbild und das Selbstverständnis der Autoren

Bevor sich die Frage nach dem Erfolg stellt, gilt es, einige andere Fragen zu beantworten, so auch die Frage nach den Verkäufern dieses wirtschaftlichen Erfolgs. Ausgehend davon, dass jemand, der Charisma verkauft, auch eine gewisse Ahnung davon benötigt, worum es sich bei Charisma handelt, interessiert mich unter diesem Gesichtspunkt, wer die Autoren sind, als was sie sich sehen, woher sie ihre Kenntnisse beziehen und auf welche Art und Weise sie mit Charisma involviert sind. Sind sie selbst Charismatiker, inszenieren sie sich u.U. als Charismatiker? Sehen sie sich als Lehrer, der seine Kenntnisse durch Beobachtung und Analyse von Charismatikern erworben hat und diese nun weitergeben möchte? Haben sie sich ganz dem Thema Charisma verschrieben, oder haben sie noch Nebentätigkeiten, oder unter Umständen ein ganz anderes Geschäftsfeld, was darauf schließen lassen könnte, dass es sich lediglich um eine Nutzung des Etiketts "Charisma" handeln würde? Weiterhin interessiert mich, welchen Hintergrund und welche Ausbildung sie aufweisen und ob sich hier Gemeinsamkeiten feststellen lassen, so dass man daraus eine Affinität zu dem Thema des Charisma ableiten kann. Welche anderen Medien außer den Ratgebern benutzen sie, um ihr Thema zu verkaufen? Gibt es weitere Veröffentlichungen zu dem Thema Charisma?

2.2 Das Charisma-Verständnis der Autoren

Wissenschaftlichkeit

Interessant unter diesem Gesichtspunkt ist zuallererst die Wissenschaftlichkeit der jeweiligen Modelle. Gibt es ein allgemeines Verständnis darüber, wie Charisma in der Wissenschaft definiert wird, und gehen alle Autoren auch davon aus? Leisten sie mit ihrem Modell einen validen Beitrag zur Charismaforschung, oder unter Umständen auch zu anderen wissenschaftlichen Bereichen, oder ist ihr Modell eher bestimmten populärwissenschaftlichen Bereichen zuzuordnen? Auf welche anderen Autoren beziehen sie sich in ihren Anleitungen, aus welchen Gebieten stammen diese anderen Autoren? Legen die Autoren Untersuchungen vor, die sie über Charisma angefertigt haben, berufen sie sich auf konkrete Forschungsergebnisse? Beschreiben sie ihre Vorgehensweise in der Erarbeitung ihrer Ratgeber, und legitimieren sie sich durch besondere Fähigkeiten dazu, Charisma vermitteln zu können, und wenn ja, was sind diese Fähigkeiten?

Definition

Hier ist es von Bedeutung zu erfahren, was die einzelnen Autoren unter Charisma verstehen, wie sie es definieren. Bedienen sie sich der Webersche Definition, nehmen sie Eigendefinitionen vor, oder entlehnen sie Definitionen aus anderen Bereichen? Im Falle einer Weberschen Definition ist es interessant zu wissen, inwiefern sie sich dieser ganz anschließen, oder ob sie in Teilen benutzt wird, um feststellen zu können, ob es sich um ein Weiterdenken im Anschluss an Weber handelt. Von Interesse ist ebenfalls der Bereich der Eigendefinitionen. Sehr oft wird Charisma mit Ausstrahlung gleichgesetzt, insofern würde diese Definition bedeuten, dass es sich nicht um Charisma handelt. Auch die Themen Führung und Kommunikation scheinen oft eine Rolle zu spielen, ebenso wie Magie und Zauber. Hier möchte ich feststellen wie genau die eigenen Definitionen der Autoren aussehen, und welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede es gibt. Ein weiterer interessanter Gesichtspunkt ist die Frage, aus welchen Bereichen die Definitionen vorgenommen werden, etwa aus der Medizin, der Betriebswirtschaft, der Psychologie oder anderen Disziplinen. Eine weitere Möglichkeit

ist natürlich, dass Charisma gar nicht definiert wird, sondern nur angedeutet wird, dass es etwas bewirken kann. Aufgrund der Definitionen möchte ich feststellen, was verkauft wird.

Arten von Charisma

Auch ohne Weber gelesen zu haben, kann man erahnen, dass es verschiedene Arten von Charisma gibt. So wird Rockstars, Ärzten, Politikern, Künstlern, Adelligen, Unternehmenslenkern und vielen anderen Charisma zugeschrieben, sei es zu Lebzeiten, oder nach ihrem Tode. Unter diesem Punkt interessiert, wie viele verschiedene Arten von Charisma die Autoren nennen oder beschreiben, um ihr Modell genauer in eine dieser Arten einordnen zu können. Wissen sie um Amtcharisma und Gentilcharisma und wo ordnen sie ihr Modell ein? Definieren sie aufgrund ihrer Eigendefinitionen andere Arten von Charisma, die unter Umständen dazu dienen, das jeweilige eigene Modell zu bewerben?

2.3 Die Versprechen der Autoren

Jeder Autor möchte sein Produkt so gut als möglich verkaufen. Da es sich bei den ausgewählten Autoren um wirtschaftlich erfolgreiche Personen handelt, müssen sie also ihr Produkt mit einem Mehrwert aufladen, für den viele Menschen bereit sind zu bezahlen, sei es mit Geld oder Zeit oder beidem. Ist der Begriff des Charisma der Mehrwert, sind die Definitionen der Mehrwert, oder versprechen die Autoren ihren Käufern etwas, das ganz klar umrissen das ist, was sie schon immer gesucht haben und haben wollten? Früher wurde nur wenigen Personen Charisma zugeschrieben, und dem verbleibenden Rest ging es trotzdem auch ohne Charisma gut. Was ist also das Versprechen, das die Autoren erfolgreich macht? Da jeder Mensch unter Charisma sicherlich etwas anderes versteht, ist anzunehmen, dass die Autoren relativ zielgerichtete Versprechen machen, um ihre Zielgruppen zu überzeugen. Was genau dieser Mehrwert ist, und ob dieser bei allen Autoren gleich oder unterschiedlich ist, ist unter diesem Punkt von Bedeutung, um im Anschluss eine Interpretation vornehmen zu können.

2.4 Die Erlernbarkeit des Charisma

Die wohl wichtigste Frage ist die Frage nach der Erlernbarkeit von Charisma. Da alle Autoren auf ihren Titelseiten mit der technischen Herstellbarkeit und Erlernbarkeit von Charisma werben, ist anzunehmen, dass sie die Frage nach der generellen Erlernbarkeit mit einem „ja“ beantworten würden. Dazu möchte ich zwei Fragen formulieren:

Warum ist Charisma erlernbar?

Warum die Autoren Charisma für erlernbar halten, und zwar erlernbar für jedermann, ist eine der wichtigsten Fragen. Ihrer Ansicht nach kann jeder ein Buch kaufen und danach sofort charismatisch werden, so zumindest die implizite Aussage der Anbieter. Das beweisen sie schon alleine dadurch, dass jeder Zugang zu den Büchern hat. War Charisma einst eine Gnadengabe und nur auserwählten Wenigen zugänglich, durch Riten und Auswahl übertragbar, so scheint sich in der heutigen Zeit einiges verändert zu haben. Somit ist es hier interessant, herauszufinden, wie die Autoren die Erlernbarkeit des Charisma begründen und beweisen. Liegt diese in den Menschen selbst, die sich über die Zeit hin verändert haben, trägt heute jeder den Keim des Auserwählten in sich, oder liegt es an den Techniken, die die Autoren in ihren Modellen vorstellen? Wie definieren sie ggf. die Voraussetzungen und Grenzen, falls es diese überhaupt gibt?

Wie ist Charisma erlernbar?

Bei sieben Modellen sieben unterschiedlicher Autoren und Autorenteam ist anzunehmen, dass es sich nicht um identische Modelle handelt. Wie sehen also die einzelnen Modelle des Charisma aus? Worauf bauen sie ihre Lehren auf? Nutzen sie Erkenntnisse aus Psychologie, Soziologie, Politik oder Verkauf? Was sind die Inhalte? Sind es handfeste Anleitungen kommunikativer Art, mit denen der angehende Charismatiker an nächsten Tag die Menschheit beglücken kann, sind es geheime Psychotricks, die sonst keiner kennt und mit denen man andere im Handumdrehen für sich gewinnt, sind es Anleitungen zu einer tiefgreifenden inneren Veränderung, die zu der Gnadengabe führen sollen, sind es Manipulationen, Verhaltensweisen,

Äußerlichkeiten, Wissen, Inszenierung? Welche Fähigkeiten werden wie trainiert, welche Techniken zur Realisierung vorgeschlagen?

2.5 Zielgruppe und Kaufgrund

Ohne Frage sind alle hier ausgewählten Modelle erfolgreich. Abgesehen von dem Mehrwert, den Versprechen, die die Autoren machen, muss es auch eine Begründung dafür geben für: Erstens, welche Zielgruppen aus welchen Beweggründen heraus diese Produkte kaufen, und zweitens, mit welchen Verkaufsargumenten die Anbieter diese Zielgruppen angehen. Oder, anders formuliert: Wer benötigt heutzutage eigentlich Charisma, und warum? Hier möchte ich zwei Zielgruppen vorab definieren, die ich mit den Begriffen „Elitisten“ und „Opportunisten“ als Metapher für eine bestimmte Zielgruppe bezeichnen möchte.

Ein Elitist, abgeleitet vom Lateinischen „electus“ = ausgelesen, soll heißen eine Person, die es im Leben zu einigem gebracht hat, ob in der Eigenwahrnehmung oder Fremdwahrnehmung spielt hier keine Rolle. Diese Person ist ehrgeizig, stolz auf sich und ihre Leistungen und strebt danach, diese ständig zu optimieren, sich selbst ständig zu verbessern, sie liebt es, im Wettbewerb vorne mitzuspielen und gut abzuschneiden. Elitisten zählen sich zur Elite, und wollen auch dort bleiben. Insofern werden sie auf Angebote reagieren, die ihnen eine Optimierung ihrer schon vorhandenen „Eigenschaften“ verkaufen. Ein Elitist ist davon überzeugt, dass er Charisma besitzt, er möchte es nur noch verbessern.

Ein Opportunist, abgeleitet von dem lateinischen „opportunus“ = günstig, soll heißen eine Person, die mit sich und dem Leben unzufrieden ist, mit dem ständigen Gefühl kämpft, den Anforderungen des Lebens nicht gewachsen zu sein, und stark unter Mitbewerbern leidet, sich ihnen gegenüber als minderwertig empfindet und generell unter Angstgefühlen bezüglich der Meisterung und Gestaltung seiner Zukunft leidet, sowie unter Umständen auch Stress-Symptome aufweist. Ein Opportunist sucht Möglichkeiten, seine Probleme schnell und günstig in den Griff zu bekommen, wenn sich eine Gelegenheit bietet. Er ist der Meinung, dass Charisma ein schneller Weg ist, um sich Führungsstärke, Ruhm und Erfolg, Macht oder auch nur gute soziale

Beziehungen und Bewunderung zu erkaufen. Er ist auch der Meinung, dass er noch kein Charisma besitzt, ganz im Gegensatz zum Elitisten.

Nachdem nun die Analysekriterien erarbeitet sind, werde ich jetzt zur Beschreibung und Kommentierung der einzelnen Modelle übergehen.

3. Die sieben Charismalehren – Ratgeber für den Erfolg

Modell 1: Tony Alessandra

1. Wer ist Tony Alessandra?

Tony Alessandra bezeichnet sich in seiner Eigenwerbung als Visionär, Autor, Unternehmer, Berater, Charismatrainer und professionellen Redner. Bislang veröffentlichte er vierzehn Bücher zu unterschiedlichen Themen, die sich alle mit der persönlichen Vermarktung des Selbst beschäftigen, darunter auch Charisma als Selbstmarketingstrategie. Charisma spielt in allen seinen Büchern eine wichtige Rolle als Erfolgsfaktor. Er bedient die Neugier der Leser durch ein Buch, das sich ausschließlich mit der Erlangung von Charisma beschäftigt und sicherlich ein Verkaufsschlager war und ist, da Alessandra es marketingwirksam schon im Titel mit dem Wort „Erfolg“ koppelt: „Charisma - 7 Keys to Developing the Magnetism that Leads to Success“ (1998). Zusätzlich zu seinen Büchern bietet Alessandra diverse Tapes, Newsletter, Videos und Kurse zu o.g. Themen an, wobei das Charismatraining eines seiner wirtschaftlichen Standbeine ist. Seiner Eigenwerbung ist zu entnehmen, dass er Firmen in den Bereichen Kundengewinnung, Kundenbeziehungen, Marktdominanz, Verkauf und Beziehungsmanagement berät. Desweiteren ist er laut eigener Aussage einer der Gründer eines E –Learning Unternehmens, der Mentor Universität, das unter anderem mit dem Versprechen wirbt, ausschließlich Weltklasseexperten im Dozentenpool zu haben. Alessandra ist US Amerikaner mit italienischen Wurzeln und absolvierte seinen MBA an der Universität von Connecticut. Er erwarb seinen Ph.D. an der Georgia State University im Bereich Marketing, 1985 wurde er in die Speakers Hall of Fame eingeführt und ist ein Mitglied des Speakers Roundtable, einer Gruppe von 20 Top-Rednern weltweit, natürlich eine hervorragende Plattform zur Selbst- und Produktvermarktung. So wundert es nicht, dass Alessandra sich selbst einen der „most electrifying speakers“ in den U.S.A. nennt. (Alessandra, T., Online im Internet:Url: www.alessandra.com, Stand Dezember 2006).

2. Was versteht Alessandra unter Charisma?

2.1 Wissenschaftlichkeit des Modells

Alessandras Konzept basiert laut seiner eigenen Aussage ausschließlich auf den Erfahrungen, die er als Unternehmensberater und Trainer über die Jahre sammeln konnte. Er behauptet einerseits von sich, einen charismatischen Menschen auf den ersten Blick erkennen zu können, stellt aber andererseits fest, dass er trotz seiner Erfahrung zumeist nicht sofort definieren kann, was das Charisma eines anderen ausmacht. Auch räumt er ein, dass seine Ergebnisse nicht wissenschaftlich fundiert sind, ist aber davon überzeugt, mit seinem Konzept den Kern des Charisma erfasst zu haben (Alessandra 1998:13ff.). Alessandra unterstreicht damit, dass er nicht die wissenschaftliche Untersuchung des Themas zum Ziel hat, sondern die einfache und praktische Umsetzung für den Käufer, er verspricht keine langwierigen und langweiligen psychologische Abhandlungen, sondern, wie die meisten anderen Autoren auch, ein „Charisma-to-go“. So nennt er keinerlei wissenschaftliche Quellen in Form von Literaturhinweisen, erwähnt und zitiert aber zwei Organisationspsychologen, Gary Yukl und Jay Conger, die beide seit Jahren an einem organisationspsychologischen Modell der charismatischen Führung arbeiten, und den Anthropologen Charles Lindholm, der sich zu Charisma als Beziehungsphänomen äußert. Interessant in diesem Zusammenhang ist die Erwähnung von Jay Conger, dessen Charisma-Modell auch eines der Untersuchungsobjekte dieser Arbeit ist, denn vermutlich bedient sich Alessandra in Teilen aus Congers Modell, insbesondere beim Thema der Visionsentwicklung und Visionsumsetzung. Er nennt Conger aber nicht ausdrücklich als Quelle für seine Ausführungen. Wie wir später sehen werden, findet diese Vorgehensweise eine Entsprechung auch bei den anderen Autoren. Alessandra beschreibt die Techniken des Charismaerwerbs, die sich zu einem großen Teil aus allgemein gebräuchlichen Techniken unterschiedlicher Seminarangebote zusammensetzen, so etwa aus der Rhetorik, aus Inhalten von Führungskräfte trainings, aus Seminaren und Literatur zu Kommunikativer Kompetenz, z.B. besseres Zuhören, vermutlich entlehnt von dem amerikanischen Psychologen Carl Rogers, dessen Modell des Zuhörens Grundlage der meisten Kommunikationsseminare weltweit ist, aus Regeln des Zeitmanagements,

vermutlich nach Stephen R. Covey, den amerikanischen Guru des Zeitmanagements, aus dem Konzept des Positiven Denkens, vermutlich nach Anthony Robbins oder Joseph Murphy, beide Vertreter des Positiven Denkens – auch hier nennt er keine Quellen. Zusammenfassend kann man hier festhalten, dass Alessandra keine eigenen Untersuchungen zum Thema Charisma vorlegt, aber unter Umständen einiges an Literatur zu den verschiedenen Themen gelesen hat. Auch wenn er eine unklare Definition der Quellen hat, so hat er eine recht klare Vorstellung dessen, was für ihn Charisma bedeutet, wie wir im folgenden Punkt sehen.

2.2 Was ist Charisma?

Wie einige andere Autoren auch definiert Alessandra seine ganz eigene Auffassung von Charisma und entgeht damit dem Problem, Charisma allgemeingültig definieren zu müssen. Der Grund dafür liegt ganz offensichtlich in der Vermarktbarkeit. Würde er sich der Definition anderer bedienen, hätte sein Modell keinerlei Alleinstellungsmerkmal und wäre somit wirtschaftlich gesehen nicht verkaufsfähig. Würde er wie einige andere Autoren über etwas sprechen, von dem er selbst nicht genau weiß, was es ist, wäre er unglaubwürdig.

Eigendefinition

In seiner Eigendefinition identifiziert Alessandra Charisma als Verhalten, das sich aus sieben Komponenten zusammensetzt. Diesen sieben Komponenten ordnet er später diverse Techniken zu.

Your silent message (Image)

Your ability to speak well (Rhetorik)

Your listening skills (Zuhören können)

Your persuasive talent (Überzeugungskraft)

Your use of space and time (Zeitmanagement und Distanzzonen)

Your ability to adapt to others (Anpassungsfähigkeit)

Your vision, your ideas (Visionen generieren und umsetzen) (Alessandra 1998:14).

Alessandra hält fest, dass die Komponenten nur in ihrer Gesamtheit zum Besitz von Charisma führen können, ein Punkt, der ihm und auch den anderen Autoren sehr wichtig ist, vermutlich zum ersten, um ihre Modelle nicht allzu banal erscheinen zu lassen, und zum zweiten, um eine Argumentation zur Hand zu haben, wenn es mit dem Charisma nicht so klappen sollte, wie es der Kunde erwartet. Auch alle anderen untersuchten Autoren lassen sich dieses „Hintertürchen“ offen. Desweiteren hält Alessandra im Zusammenhang mit der Gesamtheit des Modells ausdrücklich fest, dass ohne die siebte Komponente, das Vorhandensein einer Vision, Charisma nicht möglich ist, ein klarer Hinweis auf die Relevanz der Vision, die sich interessanterweise durch fast alle untersuchten Modelle hindurchzieht und die Vermutung offen lässt, dass es sich auch hier darum handelt, o.g. Hintertüre offen zu lassen – wenn die Vision nicht stimmt, kann Charisma nicht richtig funktionieren - und für die Vision ist natürlich jeder Anwender selbst verantwortlich, ein Punkt, auf den ich später noch öfter zurückkommen werde. Desweiteren definiert Alessandra Charisma als Verhalten und als Zuschreibungsphänomen, ausgestattet mit der Voraussetzung und dem Mehrwert der Vision.

Verhalten

Alessandra definiert Charisma und die sieben Komponenten als ein ganz bestimmtes Verhalten und betont, dass es sich bei charismatischem Verhalten keineswegs um eine Gabe Gottes, angeborene Talente oder gar Zauberei handelt. Charisma, bzw. Verhalten ist für ihn eine trainierbare Kombination aus Fähigkeiten und inneren Einstellungen, durch die die fast perfekte Beherrschung aller seiner sieben Komponenten erreicht werden kann. Genau diese Fähigkeiten und inneren Einstellungen vermittelt Alessandra selbstredend in seinem Modell. Alessandra nimmt hier eine deutliche Entzauberung des Begriffs vor, wodurch er wiederum die Grundlage für die Vermarktung seines Modells schafft. Seine Formel lautet: Charisma ist Verhalten, Verhalten ist erlernbar und trainierbar, und die Trainierbarkeit macht Charisma für alle erreichbar (Alessandra 1998:23). Um seine Verhaltensthese zu untermauern, gibt Alessandra einen kurzen Überblick über die Entwicklungsgeschichte des Begriffs Charisma, angefangen von dessen griechischen Ursprüngen als eine göttliche Gabe über die christliche Kirche bis hin zu Max Weber

und zu von ihm namentlich nicht genannten Sozialwissenschaftlern, die Charisma mit Eigenschaftstheorien zu erklären suchten. Alessandra bezeichnet deren Bemühungen als eine Einbahnstraße und erklärt, dass erst jene Wissenschaftler, die Verhalten als Quelle für Charisma ausmachten, sich auf dem richtigen Weg befanden. Anscheinend versucht Alessandra hier, sein Modell durch diese recht arrogant anmutende Bewertung von wissenschaftlichem Erfolg oder Misserfolg anderer zu validieren. Es ist weiterhin anzunehmen, dass Alessandra hier die Forschungsergebnisse einiger amerikanischer Organisationspsychologen aus dem Bereich der transformationalen und charismatischen Führungsforschung wie z.B. Jay Conger oder Bernhard Bass gelesen hat, die bestimmte Verhaltensweisen als Grundlage des Charisma ausmachten und es deshalb für erlernbar, trainierbar und anwendbar halten, die allerdings nicht als Quelle genannt werden.

Zuschreibungsphänomen/Persönliche Anziehungskraft

Charisma ist nicht nur Verhalten, es ist auch persönliche Anziehungskraft (personal magnetism). Alessandra nutzt die Begriffe Charisma und persönliche Anziehungskraft synonym und beschreibt persönliche Anziehungskraft als Sympathie, oder auch als ein gutes Gefühl, das ein Charismatiker anderen Menschen vermittelt. Ganz kurz fasst er es in den Satz: „In brief, it’s what makes people like you – even when they don’t know much about you” (Alessandra 1998:11). Um diese persönliche Anziehungskraft für jedermann erreichbar zu machen, nennt Alessandra die Ausstrahlung religiöser und politischer Führer in einem Atemzug mit der Ausstrahlung des Kioskbesizers an der Ecke. Beide vermitteln ihren Kunden ein Wohlgefühl, und beide haben Charisma, nur auf einer anderen Ebene (Alessandra 1998:11). Für diejenigen Kunden, die dieses Streben nach „Göttlichkeit“ nicht anspricht, hat Alessandra eine weitere Argumentation bereit. Er beschwört die Notwendigkeit persönlicher Anziehungskraft für jedermann. So beschreibt er beispielsweise kleinere Unternehmer wie den örtlichen Autohändler, der erfolgreich in Fernsehwerbespots auftritt, Ausstrahlung besitzt und erfolgreich ist. Hier handelt es sich um eine Argumentations- und Verkaufsstrategie, auf die ich im fünften Punkt unter Zielgruppe/Kaufgrund noch genauer eingehen werde. Aus all dem lässt sich schließen, dass Alessandra mit persönlicher Anziehungskraft nichts anderes als eine

gekonnte Selbstinszenierung bezeichnet, ein Zuschreibungsphänomen also, versteckt unter dem Label des *personal magnetism*, ein Begriff, der sicherlich mehr Assoziationen zulässt als der verkaufsgeprägte Begriff der Selbstinszenierung. Wie wir sehen werden, gehen einige andere untersuchte Autoren nicht so zurückhaltend mit diesem Thema um, sondern nennen das Kind beim Namen.

Vision

Alessandra setzt Charisma nicht mit einer Vision gleich, aber er betrachtet das Vorhandensein einer Vision, einer Visionsartikulation, einer Sinnstiftung und einer Veränderung als unabdingbar für den Erwerb von Charisma, eine Aussage, die Conger und Kanungo genau so treffen. Die Vision nimmt die Hauptrolle in Alessandras Modell ein. Wenn er von der Beherrschung aller sieben Komponenten spricht, ist ihm klar, dass nicht jeder Käufer in jeder einzelnen Komponente reüssieren wird und kann. Insofern, und sicherlich auch um nicht von vorneherein Kunden abzuschrecken, die sich vor öffentlichem Auftreten oder vor anderen Menschen fürchten, gestattet Alessandra dem Charisma-Lehrling Stärken und Schwächen innerhalb der Gesamtheit der sieben Komponenten zu, abgesehen von der siebten Komponente, der Vision. Er hält fest, dass eine starke, ansteckende Vision für sehr lange Zeit das Fehlen von anderen charismatischen Attributen kompensieren kann. Zur Untermauerung seiner Feststellung führt Alessandra einige prominente Personen an, u.a. Eleanor Roosevelt, Bill Gates und Einstein, alles Menschen, die Defizite im Auftreten aufwiesen und aufweisen, aber durch ihre Visionen in charismatische Führer transformiert wurden. Alessandra sieht deren Magnetismus begründet in der Kraft ihrer Ideen und in der Leidenschaft, mit denen sie ihren Ideen folgten (Alessandra 1998:231ff.). Es ist zu vermuten, dass Alessandra den Besitz einer Vision für so wichtig hält, weil es die einzige Komponente ist, die jeder Mensch aus sich selbst heraus, ohne vorheriges Verhaltenstraining und Verhaltensänderung produzieren kann und die ihn immer antreiben wird. Zudem setzt Alessandra auch auf den Effekt einer offen artikulierten Vision. Der Visionär muss zur Wahrung seines Gesichts erfolgreich sein, und wird somit sein bisheriges Verhalten auf den Prüfstein stellen und verändern. Abschließend stellt er fest, dass erst durch eine Vision Charisma überzeugend, echt, und nicht vorgetäuscht wirkt. Diese Feststellung nutzt Alessandra im folgenden Punkt, um sich von Mitbewerbern aus Medien und

Schauspielertum abzugrenzen und um die Seriosität und Exklusivität seines Modells zu unterstreichen. Er stellt sein Charisma Modell als hochwertiges Markenprodukt dar, alle Mitbewerber sind für ihn lediglich schlechte Nachahmer, die minderwertige Produkte ohne Erfolgsgarantie anbieten.

2.3 Arten von Charisma

Alessandra unterscheidet mehrere Arten von Charisma, die er marketinggerecht als echt/falsch oder gut/schlecht beschreibt.

Gestelltes und nachhaltiges Charisma

Alessandra unterscheidet *nachhaltiges (sustained) und gestelltes (contrived) Charisma*. Er hält fest, dass die Erlangung von echtem, nachhaltigem Charisma harte Arbeit bedeutet, und dass nur mittels einer erprobten Strategie Charisma gründlich erlernt werden kann. Gestelltes Charisma ist für ihn lediglich ein kurzfristiges Verhalten bzw. ein kurzfristiger Zustand, der von Schauspielern, Entertainern und Medienpersönlichkeiten je nach Anlass und nach Wunsch „angeknipst“ werden kann, oder es ist auch die kurzfristige Strahlkraft von Menschen, die sich in nicht lang andauernden persönlichen Glücksgefühlen wie Verliebtheit oder Stolz über eine Beförderung befinden. Den Anspruch, den Alessandra an sein Modell formuliert und mit dem er als Marketingfachmann sein Alleinstellungsmerkmal begründet, ist die Vermittlung eines nachhaltigen, tiefgründigen und dauerhaften Charisma. Die Investition in sein Modell zahlt sich dadurch für den Kunden aus, dass es eine Investition auf Lebenszeit ist. Alessandra offeriert hier quasi eine lebenslange Garantie auf sein Produkt, wie es sonst nur bei Herstellern tatsächlicher Produkte anzutreffen ist. Ein Mensch im Besitz nachhaltigen Charismas wird immer einen starken Reiz für andere haben, Einfluss auf andere ausüben, und Macht über andere besitzen (Alessandra 1998:21ff.). Alessandra geht im Besonderen auf den Aspekt der Macht ein, indem er eine Unterscheidung in Positionsmacht (position power) und persönliche Autorität vornimmt (personal power).

Positionsmacht und persönliche Autorität

Positionsmacht (*position power*) und persönliche Autorität (*personal power*) sind für Alessandra Voraussetzungen für und Begleiter von Charisma. Allerdings stellt er klar, dass Positionsmacht durch sein Modell nicht, oder zumindest nicht sofort herstellbar ist, denn diese Art von Macht hängt ab von finanziellen und sozialen Ressourcen, Titeln, Positionen in Gesellschaft und Unternehmen, ja sogar von Kleidung oder anderen Insignien der Macht. Positionsmacht ist an einen Titel oder an eine Position geknüpft, und durch Verhaltenstraining nicht oder nur in einem geringen Maße veränderbar. Trotzdem hält Alessandra den Besitz von Positionsmacht für durchaus hilfreich auf dem Weg zum Charisma (Alessandra 1998:32ff.), wohlwissend, dass es ohne eine entsprechende Position schwierig sein dürfte, Einfluss auf andere zu nehmen. Indirekt formuliert er hier eine Aufforderung an seine Käufer, sich um eine entsprechende Position zu bemühen, da es der Erlangung von Charisma hilfreich sein kann. Zugleich aber spricht er den Kundenkreis derer an, die schon Positionsmacht besitzen, und diese nun mit der persönlichen Autorität krönen möchten. Alessandra definiert *persönliche Autorität* als Macht, die einem Menschen freiwillig von anderen zugestanden wird. Er nutzt den Zeitgeist als weitere Argumentation für den Erwerb von persönlicher Autorität, wenn er feststellt, dass es in der heutigen Zeit immer schwieriger wird, Menschen durch Positionsmacht alleine zu beeindrucken. Menschen folgen anderen Menschen nicht mehr alleine aufgrund eines Titels, sondern aufgrund von Respekt und Sympathie, eben aufgrund der persönlichen Autorität (Alessandra 1998:33ff.), die für Alessandra einen Schlüsselfaktor des Charismas darstellt, und die sich jedermann anhand seines Modells erarbeiten kann. Es bleibt festzuhalten, dass Alessandra die Verbindung von Positionsmacht und persönlicher Autorität für eine schlagkräftige Kombination hält – egal was sich zuerst verändert, es wird Auswirkungen auf das andere haben. Alessandra zielt hier klar auf zwei Zielgruppen ab, die Inhaber von Positionen, als auch Aspiranten auf diese Positionen. Was genau er den Zielgruppen dabei verspricht, möchte ich im folgenden Punkt erörtern.

3. Was verspricht Alessandra?

Bei fast allen untersuchten Modellen lassen sich drei Verkaufsversprechen feststellen: *Erfolg*, *Macht* und *Persönlichkeit*. Diese Motivationsanreize finden sich in der Werbung vieler Produkthanbieter jedweder Art, z.B. Uhrenhersteller, Automanufakturen, Immobilienverkäufer, aber auch bei Universitäten oder Seminaren wieder und stellen eine der Grundlagen erfolgreichen Marketings dar. Der Vorteil der Motivationsanreize liegt klar auf der Hand: Sie gelten für alle Menschen und sind somit global einsetzbar und vermarktbar. Anzunehmen ist, dass sie auf den Forschungsergebnissen zahlreicher Motivationspsychologen, so etwa Abraham Maslow oder James L. McClelland fußen, allerdings sind deren Lehren mittlerweile Allgemeingut und werden in vielen wissenschaftlichen Disziplinen vermittelt. Auch Alessandra arbeitet mit diesen drei Motivatoren.

3.1 Erfolg

Wie man dem Untertitel „Seven keys to developing the magnetism that leads to success“ von Alessandras Buch entnehmen kann, verspricht Alessandra vorrangig Erfolg. Alessandra betont, dass Erfolg mithilfe seines Modells hart erarbeitet werden muss, auch wenn er einräumt, dass ein wenig Glück dabei nicht schaden kann. Da erfolgreiche Menschen für Alessandra immer zugleich auch charismatisch sind (Alessandra 1998:24), argumentiert er hier geschickt mit der zwar nicht offen gestellten, aber zwischen den Zeilen zu lesende Frage, was zuerst da war, das Charisma oder der Erfolg. Er schlussfolgert, dass es durchaus Sinn macht, sich zuerst Charisma zuzulegen, und dann im Nachgang automatisch Erfolg zu erzielen. Um den potentiellen Käufern und Anwendern seines Modells das Ausmaß der Erfolgsmöglichkeiten klarzumachen, die ihnen die Aneignung von Charisma bietet, greift Alessandra auf das aus Marketing und Werbung bewährte Namedropping zurück, indem er Charisma in Verbindung mit den Namen erfolgreicher Persönlichkeiten bringt, so etwa J.F. Kennedy, Martin Luther King, oder Mahatma Gandhi (Alessandra 1998:11). Für diejenigen Kunden, die die Laufbahn eines Mahatma Gandhis nicht einschlagen wollen, führt Alessandra an, dass man weder ein Star sein muss, noch sich wie ein Star benehmen muss, um charismatisch zu wirken,

Charisma und Erfolg können nämlich auch im Verborgenen blühen und sind nicht an Öffentlichkeit gebunden (Alessandra 1998:17). Welche verborgen blühenden Erfolge Alessandra hier genau im Sinn hat, wird nicht klar, er belässt es bei der Behauptung, dass es sie geben kann und gibt. Konkreter allerdings wird er im Hinblick auf *soziale Erfolge*. Sozialer Erfolg ist für Alessandra die Bewunderung durch andere, und das Werkzeug zur Erlangung sozialen Erfolges ist die erlernbare Fähigkeit zur Empathie. Empathie macht das Leben leicht, die Bewunderung anderer fliegt dem empathischen Menschen nur so zu, lautet hier die Marketing-Message. Alessandra bezieht sich wahrscheinlich auf das Konzept der Empathie nach dem amerikanischen Psychologen Carl Rogers, der den Begriff in Therapie und Kommunikation einführte, nennt aber Rogers nicht als Quelle (Alessandra 1998:38). Er baut seine Argumentation weiter aus, wenn er einen Weg vom sozialen Erfolg über den daraus resultierenden dauerhaften Erfolg auf allen Gebieten zeichnet. Dieser Erfolg steht jedem offen, wenn er nur hart genug an seinem Charisma arbeitet, oder, wieder auf seine Kurzformel gebracht - ohne Charisma kein Erfolg. Alessandra kreiert hier ein regelrechtes „must have“ Produkt, ohne das ein Kunde auf einmal nicht mehr leben oder überleben kann. Der Besitz von Charisma wird bei Alessandra zum Überlebenselixier der Erfolgreichen, denn nur Charisma lässt die Menschen des 21. Jahrhunderts mit dem Wettbewerb mithalten, die Anforderungen des neuen Jahrtausends bewältigen, und nur Charisma stellt das Zurechtfinden in einer neuen Welt sicher. Als Verkaufstrainer kennt Alessandra diese Form der negativen Verkaufsargumentation gut und nutzt sie, wie einige der anderen Autoren, als Angst verursachenden Motivator. Zu dem Supererfolgreichen zählt Alessandra aber nicht nur die Kennedys, auch Gott gehört dazu. Er hält die Erlangung von Göttlichkeit für möglich, es ist für ihn gleichzusetzen mit Erfolg. So stellt er fest, dass die perfekte Beherrschung aller sieben Komponenten einen Menschen fast gottgleich macht: „If all glasses²⁸.) were filled to the top, you’d be so charismatic people would think you were a god – and you’d probably think so, too. But nobody has a complete set of totally full glasses, although some really, really gifted people may come close to this ideal“ (Alessandra 1998:12). Göttlichkeit ist für Alessandra also erlernbar und beherrschbar, unterstrichen durch seine Aussage, dass Charisma keine Gottesgabe ist, die ohne Anstrengungen angeblich Begnadeten gewährt wird (Alessandra 1998:2). Alessandra verspricht, dass jeder Mensch zu den Supererfolgreichen aufschließen

²⁸ Alessandra nutzt den Begriff „glasses“ als Allegorie für seine Charisma-Komponenten

kann, was besonders in der Entzauberung des Charismas auf dem Rückumschlag seines Buches klar wird: „...Alessandra demystifies the concept of charisma...“ (Alessandra 1998:backcover).

3.2 Macht

Erfolg geht für Alessandra immer mit Macht und Einfluss einher. Um auch diejenigen als Zielgruppe zu gewinnen, die momentan weder Macht noch Einfluss haben, setzt Alessandra eine klassische Verkaufsargumentation ein. Er erklärt, dass Einfluss und Macht immer nützlich sind, auch wenn man momentan vielleicht keine Einsatzmöglichkeit dafür sieht. Macht, oder persönliche Autorität, ist der Schlüssel zur Veränderung des eigenen Lebens, sie hilft, den Schwierigkeiten des Lebens nicht mehr machtlos gegenüber zu stehen, sondern sie endlich erfolgreich zu bewältigen. Als besonders wertvoll sieht Alessandra persönliche Macht in Krisensituationen, etwa bei drohendem Arbeitsplatzverlust, bei Arbeitslosigkeit oder Statusverlust (Alessandra 1998:35f.), alles Situationen, in denen sich sicherlich schon fast jeder Mensch einmal befunden hat. Mit dieser Argumentation schwimmt Alessandra im Mainstream der Motivationstrainer, die alle die „Macht über das eigene Leben“ versprechen. In guter Verkäufermanier thematisiert Alessandra auch die Frage nach dem Missbrauch von Macht, um negativen Einwänden zuvor zu kommen. Wie Nikolaus Enkelmann betont er, dass die durch Charisma erworbene Macht nur dazu dient, Positives und Gutes zu tun, niemandem wird etwas weggenommen, die neu erworbenen Kräfte werden nicht nur zum eigenen Vorteil genutzt, sondern dazu, anderen auf ihrem Weg zum Erfolg zu helfen (Alessandra 1998:2). Auf diese Weise versucht er, sein Modell ethisch unangreifbar zu machen und den Machtmissbrauch Menschen mit schlechtem Charakter zu überlassen.

3.3 Persönlichkeit

Alessandra greift mit dem Thema der Persönlichkeit einen der großen Trends der heutigen Zeit auf, das Selbstdesign. Auf der einen Seite stellt er Persönlichkeit als eine Notwendigkeit dar, die Anpassungsverhalten erfordert, auf der anderen Seite als

etwas Einzigartiges und Außergewöhnliches, das einen Menschen individuell macht. Alessandra stellt klar, dass heutzutage ohne Persönlichkeit nichts mehr geht und nennt Sam Walton, den Gründer von Wal-Mart, als leuchtendes Beispiel für einen Menschen, der sich Respekt und Anerkennung durch seine ungeheure Persönlichkeit sicherte. Alessandra deutet damit implizit an, dass jeder es schaffen kann, ein Sam Walton zu werden (Alessandra 1998:26), wenn er nur an seiner unverwechselbaren Persönlichkeit arbeitet. Persönlichkeit bei Alessandra heißt, am eigenen Image zu arbeiten. Er bezeichnet unsere Ära als eine Ära der Bilder und des persönlichen Images und hält fest, dass nur derjenige, der ein positives und starkes Image besitzt, auf Dauer überleben und andere führen wird. Alessandra bezieht sich hier vermutlich auf die Arbeit des dänischen Zukunftsforschers Rolf Jensen, der das 21. Jahrhundert als das Jahrhundert der Bilder und Symbole definiert, und dessen Gedanken im Marketing weit verbreitet sind, wie wir auch später im Modell des Autors und Marketingprofessors Claudius Schmitz sehen werden. Alessandra bringt den Lesern die Notwendigkeit der Imagebildung als Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts plastisch nahe durch Beispiele einiger Verkaufstaktiken lokaler Supermärkte, deren Manager in Fernsehwerbespots rhetorisch perfekt ein starkes persönliches Image ausstrahlen (Alessandra 1998:36f.), und da fast jeder seiner Leser vermutlich einen Fernseher besitzt, kann diese Behauptung auch sofort überprüft werden. Zielgruppen, die der Imagebildung gleichgültig, ablehnend oder misstrauisch gegenüberstehen könnten, verkauft Alessandra die Imagebildung weit weg von aller Werbung unter dem Begriff der *Außergewöhnlichkeit*. Er nutzt hier wieder die Verkaufstaktik der Notwendigkeit und stellt fest, dass es in einer Zeit der Berieselung durch die Massenmedien immer schwieriger wird, aufzufallen. Um etwas Besonderes zu sein, muss Charisma her, denn nur Charismatiker ragen aus der grauen Masse heraus und sind in der Lage, sich lang gehegte Wünsche zu erfüllen, so z.B. den Erwerb erstrebenswerter positiver Persönlichkeitseigenschaften wie Selbstbewusstsein, Selbstsicherheit und Inspiration (Alessandra 1998:10ff.). Alessandras Darstellung des Außergewöhnlichen findet sich ähnlich bei Claudius Schmitz und Temporal und Alder, dort allerdings nicht nur auf Menschen, sondern auch auf das Marketing von Unternehmen und Einzelhandelsgeschäften bezogen.

4. Ist Charisma erlernbar?

4.1 Warum ist Charisma erlernbar?

Alessandra hält Charisma für erlernbar, und zwar für jedermann. Wie die meisten untersuchten Autoren auch begründet Alessandra die Erlernbarkeit mit zwei Kernpunkten. Zum einen ist Charisma latent in jedem Menschen vorhanden, zum anderen ist es nichts anderes als Verhalten, und Verhalten ist trainierbar.

Latent angelegt

Alessandra stellt fest, dass persönliche Autorität und Charisma von jedermann erworben werden kann, und das aus einem wirklich einfachen und für jeden einleuchtenden Grunde heraus: Es ist schon in jedem Menschen latent angelegt. Folglich ist es auch von jedermann produzierbar (Alessandra 1998:35). Sein Charisma nicht aus sich herauszuholen und seine unermesslichen eigenen Talente brachliegen zu lassen käme einer großen Verschwendung gleich, denn die Talente sind vorhanden und müssen eigentlich nur noch in die richtigen Bahnen gelenkt werden (Alessandra 1998:2). Wo und in welcher Form das Charisma im Menschen angelegt ist, beschreibt Alessandra nicht, stellt aber fest, dass es sich in jedem Menschen anders äußert und sicherlich nicht jeder alles gleich gut beherrschen kann. Er bringt den Leistungsgedanken der modernen Gesellschaft als Legitimation und Wertigkeitssiegel für sein Modell mit ein, wenn er betont, dass Charisma nur in harter Arbeit erworben werden kann und Motivation, Zeit und Bereitschaft zur Veränderung voraussetzt (Alessandra 1998:2). Ob Alessandra hier an das Gleichnis aus dem Evangelium dachte, in dem Gott die Talente an seine Diener verteilte, ist nicht festzustellen, fast aber bekommt der Leser das Gefühl, eine Sünde zu begehen, wenn er seine latent angelegten Fähigkeiten nicht nutzt.

Verhalten schulen

Charisma ist für Alessandra Verhalten. Charismatisches Verhalten stellt sich dar durch die Fähigkeit, Menschen durch Körpersprache und andere soziale Werkzeuge auf emotionaler und auf intellektueller Ebene positiv zu beeinflussen (Alessandra 1998:11). Die Beherrschung von und der Umgang mit den sozialen Werkzeugen sind erlernbar, genau wie das Bereitlegen und Anordnen von Werkzeugen auf einer Drehbank. Das Ziel ist in beiden Fällen höchstmögliche Effektivität, welche bei Alessandra die *persönliche Anziehungskraft*, der „personal magnetism“ ist (Alessandra 1998:2). Je effektiver man die Werkzeuge nutzt, umso höher ist die Anziehungskraft. Die Leistung des Einzelnen besteht darin, das eigene *Verhalten* zu schulen und zu ändern und den Einsatz der sozialen Werkzeuge zu perfektionieren, was nur mit Alessandras sieben Komponenten gelingen kann. Auffällig ist hier die wiederholte Darstellung von technischer Machbarkeit durch den „Werkbank“ Vergleich, worauf ich im folgenden Unterpunkt noch kurz eingehen möchte.

„*Charisma-to-go*“

Bevor ich zu Alessandras Charisma-Anleitung komme, möchte ich an dieser Stelle noch auf eine Besonderheit im Konzept Alessandras hinweisen, die sich auch bei Claudius Schmitz in ähnlicher Form findet. Am Ende eines jeden Komponentenkapitels gibt Alessandra Anweisungen zur sofortigen Umsetzung der jeweiligen Komponente, zusammengefasst in jeweils zehn Unterpunkten mit dem Titel „Jump Start“. Dies ist ein zentraler Punkt im Hinblick auf die Erlernbarkeit des Konzepts, denn jeder kann mit diesen zehn Anweisungen aus dem Haus gehen und sie ohne größere Schwierigkeiten sofort ausprobieren und höchstwahrscheinlich sogar schnelle Anfangserfolge erzielen, zumindest was die Reaktion anderer Menschen betrifft. Alessandra gibt dem Käufer hier gezielt einen Mehrwert mit an die Hand, nämlich quasi ein „Instant Charisma“, oder ein „Charisma-to-go“. Die Tipps, die er dazu anbietet, finden sich im Folgenden immer zusammengefasst am Ende einer jeden Komponentenbeschreibung.

4.2 Wie ist Charisma erlernbar, welche Techniken gibt es?

Alleine Alessandra und Schmitz geben eine Anleitung in Form von Bausteinen vor, die es dem Leser erleichtern sollen, die Rezeptur des Charismas zu befolgen. Alle anderen Autoren schreiben zwar über Charisma, folgen aber einer eigenen, teilweise schwer nachvollziehenden und unstrukturierten Logik. Alessandras Vorgehensweise stellt sich gut überlegt dar, denn er kann sein Produkt klar und greifbar umreißen und auch verkaufen. Ich werde nun einen kurzen Gesamtüberblick über Alessandras sieben Komponenten geben, bevor ich detailliert auf die einzelnen Komponenten eingehe (Alessandra 1998:15).

1. Image (Your Silent Message)

Jeder Mensch sendet unbewusste Signale aus. Die Signale bilden eine unbewusste Nachricht, und bilden das Image eines Menschen.

2. Rhetorik (Your Ability to Speak Well)

Rhetorik und die Fähigkeit, Ideen zu artikulieren, stellen einen wichtigen Charisma-Baustein dar.

3. Zuhören können (Your Listening Skills)

Zuhören können ist einer der Schlüssel zu guter Kommunikation, auch wenn es selten unterrichtet und noch seltener genutzt wird.

4. Überzeugungskraft (Your Persuasive Talent)

Man benötigt Überzeugungskraft, um andere dazu zu bringen, Ideen zu übernehmen oder einer Führung zu folgen. Keine Idee, egal wie gut, wird sich entwickeln können, wenn sie nicht von anderen aufgegriffen wird.

5. Zeitmanagement und Distanzzonen (Your Use of Space and Time)

Erfolgreiches Zeitmanagement ist ein wichtiger Baustein, wie auch der Respekt vor Eigenheiten und Distanzzonen anderer.

6. Anpassungsfähigkeit (Your Ability to Adapt to Others)

Ohne die Fähigkeit zum Beziehungsaufbau kann man die Persönlichkeit anderer Menschen nicht verstehen und sich nicht an diese anpassen.

7. Visionen generieren und umsetzen (*Your Vision, your Ideas*)

Ohne Vision und Ideen sind alle anderen Charismawerkzeuge wertlos.

Im Folgenden werde ich die einzelnen Techniken im Detail beschreiben und kommentieren.

4.2.1 Image (Sending out your best Silent Message)

Alessandras *Silent Message* kann vieles sein, angefangen von der Körperhaltung eines Menschen bis hin zum positiven Denken. Es ist vor allem Verhalten und aus Verhalten entsteht das Image. Ein Mensch kann sich nach Alessandra in den Kategorien physisch, psychisch, emotional und intellektuell verhalten, und gesammelt wirft dies ein Bild, ein *Image* nach außen, gewollt oder ungewollt (Alessandra 1998:47). Die Kunst des Charismas besteht darin, ein positives *Image* oder Bild nach außen zu werfen, um durch eine Demonstration von Präsenz, Energie oder Aura die *Begeisterung* anderer für sich zu entfachen. Die Begeisterung anderer mündet in *Bewunderung*, die *Bewunderung* wiederum erleichtert den *Beziehungsaufbau*, was wiederum einer schnellen *Beeinflussung* den Weg ebnet (Alessandra 1998:49). *Beeinflussung* und *Begeisterung* anderer finden statt durch das Aussenden von *Energie*. *Energie* wiederum wird ausgestrahlt durch die verschiedenen *Selbste* eines Menschen (Alessandra 1998:52), die er in o.g. Kategorien einteilt. Alessandra greift unter diesem Punkt vermutlich einen der grundlegenden Glaubenssätze der Kommunikationspsychologie auf, geprägt von dem amerikanischen Kommunikationsforscher Paul Watzlawick, der lautet: *Man kann nicht nicht kommunizieren* und der bedeutet, dass jedes Verhalten Kommunikation ist. Auch benutzt er Begriffe, die eher in der Esoterik heimisch sind, so etwa *Aura* und *Energie*, vermutlich um den Aspekt der Magie wieder einfließen zu lassen. Visuell einprägsam und angepasst an das selbst ausgerufenen visuellen Zeitalter folgt Alessandra seinen eigenen Regeln und bedient sich eines Regenbogens, um die energieausstrahlenden *Selbste* darzustellen. Die Farben des Regenbogens stellen unterschiedliche Seiten des Menschen dar. Die *Selbste* sind unterteilt in das *emotionale Selbst*, das *psychologische Selbst*, das *intellektuelle Selbst*, das *spirituelle*

Selbst und *das physische Selbst*, wobei Alessandra das Selbst synonym mit dem Begriff der Energie nimmt.

Emotionale Energie

Alessandras emotionale Energie setzt sich aus drei Komponenten zusammen:

1. Positive Einstellung (The Power of the Positive)

Positives Denken und Optimismus führen zu Erfolg. Um diese Denkweise marketinggerecht mit Testimonials, d.h. prominenten Beweisen zu belegen, führt Alessandra u.a. die Schauspielerin Geena Davis an, die sich mit positivem Denken von der Kellnerin zum Filmstar hocharbeitete, sowie den ehemaligen amerikanischen Außenminister Colin Powell, der sich immer sagte: „It can be done“ (Alessandra 1998:53f.). Alessandra bezieht sich mit diesem Punkt wahrscheinlich auf die Modelle populärer amerikanischer Vertreter des Positiven Denkens wie Joseph Murphy, ein Absolvent der Religionswissenschaften und der Philosophie, bekannt geworden als Esoterikautor mit christlichem Hintergrund, oder wie Dale Carnegie, ein Motivations- und Verkaufsguru, die in der Literatur und im Seminargeschäft im Bereich Selbstführung zu den Weltmarktführern gehören.

2. Enthusiasmus (The Elixir of Enthusiasm)

Enthusiasmus strahlt man aus durch die Demonstration und Artikulation positiver Gedanken, durch ein immer gut gelauntes, hoffnungsvolles und tolerantes Verhalten und eine ständige Demonstration von Freude und Interesse an allem und jedem. Alessandra führt an, dass Menschen, die uns am meisten beeinflussen, jene sind, die nach außen hin ausdrücken, was sie innen fühlen, also ihre Gefühle verbalisieren. Alessandra hält fest: Enthusiasmus ist ansteckend, das Gegenteil davon auch. Nicht feststellbar ist, ob Alessandra sich der Werke des Soziologen Erving Goffman bedient, wenn er feststellt, dass man sich in jeder Begegnung mit einer anderen Person „on stage“ befindet und von anderen bewertet wird (Alessandra 1998:55f.). Alessandra empfiehlt, ständig auf seine Gesten, Worte, seinen Ausdruck und sein Image zu achten, um in diesen Bewertungen gut abzuschneiden und so Einfluss nehmen zu können. Auffällig ist hier Alessandras Wortwahl, die aus einem Zauberer-Alchemiebaukasten zu stammen scheint, wenn er Enthusiasmus als „Elixir“

bezeichnet, als eine Zutat in einem Zaubertrank, der Charisma heißt und von Alessandra vertrieben wird. Vermutlich benutzt Alessandra das Wort „Elixir“, um Charisma wieder etwas Mystisches zu geben. Damit steht Alessandra nicht alleine - bei dem Autor Gerhard Eggetsberger ist Charisma tatsächlich als Flüssigkeit zu erwerben, in Form eines Parfüms.

3. Selbstkontrolle (Pausitivness)

Wie die meisten Führungstrainer hält auch Alessandra eine emotionale Selbstkontrolle für äußerst wichtig und rät, erst sich selbst im Griff haben, um dann auch andere führen zu können. Das bedeutet, keine Temperamentsausbrüche, Wutanfälle und ähnliche emotionale Ausbrüche zuzulassen, um sein Image nicht zu schädigen (Alessandra 1998:57f.).

Psychologische Energie

Die psychologische Energie spiegelt die eigene Einstellung nach außen wider, die Einstellung, die ein Mensch zu seinen eigenen Zielen hat. Hält er sie für erreichbar, dann wird er dies auch ausstrahlen (Alessandra 1998:58f.). Um diese Energie für sich zu steuern, rät Alessandra, immer das Positive hervorzuheben und alle negativen und destruktiven Gedanken zu verbannen. Er empfiehlt eine Programmierung mit positiven Glaubenssätzen, so z.B. „I'm good at remembering names“ (Alessandra 1998:59f.), eine Technik, die Alessandra vermutlich aus Bereichen der Autosuggestion, des NLP als auch der Persönlichkeitsentwicklung und Zielfindung kennt. Desweiteren rät er, nach dem Prinzip „Everything to Gain“ zu leben (Alessandra 1998:60) und positive Gedanken zu visualisieren (Alessandra 1998:60f.).

Intellektuelle Energie

Einen nicht unbeträchtlichen Anteil an der Entwicklung von Charisma schreibt Alessandra einer guten Bildung zu. Er rät, sich eine gute Allgemeinbildung und ein ausgezeichnetes Fachwissen zuzulegen. Um den Überblick zu behalten, müsse man beispielsweise abstrakte Konzepte aus dem Wall Street Journal operationalisieren können, in der Lage sein, Dinge aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten,

interkulturell ausgebildet sein, Gehirntraining betreiben, Vorurteile aufgeben können und ständig den eigenen Horizont erweitern (Alessandra 1998:61ff.). Dazu gibt er eine Reihe von praktischen Tipps, so etwa persönliche Weiterbildung in den Bereichen Geschichte, Schauspielerei, Geologie und anderen Interessensgebieten. Er rät zum Erlernen eines Instrumentes, oder der Weinkelerei, des Origami, auch empfiehlt er, einem Club beizutreten, sich Zeitungs- und Theaterabonnements zuzulegen, oder regelmäßig musikalische Veranstaltungen zu buchen. Um sicherzustellen, dass man diesen Bildungsmarathon auch durchhält, empfiehlt er, soviel Geld im Voraus für Abonnements auszugeben, so dass man später unbedingt hingehen muss, um einen Gegenwert zu bekommen. Auch rät er zum Besuch von Bibliotheken, zu vorurteilsfreiem Fernsehen, zur Zurückhaltung bei der IQ Beurteilung von Personen, die in Talkshows auftreten, zum Nachdenken, zu guter Vorbereitung von Plänen jeglicher Art, als auch zum regelmäßigen Lesen von Tageszeitungen und Nutzung der Medien, die Informationen zu relevanten Themen anbieten, um mitreden und mitreißen zu können (Alessandra 1998:62ff.). Tipps dieser Art finden sich in vielen gängigen Führungsratgebern, als auch in den inzwischen in Mode gekommenen Etikette-Seminaren.

Spirituelle Energie

Alessandra bedient sich hier eines Begriffs, der aus dem religiösen Bereich kommt und oft in esoterischen Bereichen verwendet wird. Er definiert *spirituelle Energie* als eine Dynamik, die sich zwischen einem Charismatiker und denen, die er beeinflussen möchte, entwickelt. Alessandra empfiehlt eine Reihe von Verhaltensweisen zur Beeinflussung anderer. Dazu gehört, Vertrauen bei anderen zu erwecken, sich stark um andere zu kümmern, Anteil zu nehmen, seine Dienstleistung vertrauenerweckend zu kommunizieren und Sinn zu vermitteln (Alessandra 1998:66). Um durch spirituelle Energie zu strahlen, sollte man Charakter zeigen, sich nie selbst zu wichtig nehmen und menschlich sein. Auch sollte man die emotionalen Zustände anderer einschätzen können und durch beispielhaftes Verhalten führen (Alessandra 1998:67). Bei genauerer Betrachtung kann man festhalten, dass es sich bei den Tipps um Inhalte aus klassischen Führungsseminaren handelt. Viele Punkte finden wir ähnlich

auch bei den anderen Autoren, so bei Claudius Schmitz und bei Conger und Kanungo, allerdings unter anderer Bezeichnung.

Physische Energie

Unter dem Punkt *Physische Energie* gibt Alessandra eine Reihe von Tipps zu Kleidungsstil, Ernährung, und körpersprachlichem Verhalten bei Kundenkontakt. Hier schöpft er, wie viele seiner Kollegen, sicherlich aus der schier unermesslichen Literatur zum Thema des ersten Eindrucks. Alessandra betont, dass jeder durch sein Äußeres einen ersten Eindruck vermittelt. Um nicht den Eindruck zu erwecken, dass Charisma nur mit Äußerlichkeiten zu tun hat, führt er weiter fort, dass ein schlechtes äußeres Auftreten ganz einfach wertvolle Punkte kosten kann, andere Fähigkeiten unterminiert und Charisma im Weg steht. Er fordert auf, zu überlegen, welches Image man projizieren wolle. Das Image muss zur Person und zum Ziel passen, um glaubhaft zu wirken (Alessandra 1998:68ff.). Alessandra führt sich selbst als Beispiel an und hält fest, dass er immer Doppelreihler trage, weil sie sein Image als temperamentvoller Italoamerikaner unterstreichen. Er rät dringlichst, immer auf die eigene Kleidung zu achten, z.B. keine weißen Socken zum Anzug zu tragen, immer gesund auszusehen, sich gut zu ernähren, Augenkontakt zu halten, zu lächeln, einen festen Händedruck zu üben, sich gerade zu halten (Alessandra 1998:68ff.). Seine Tipps finden sich in mehreren anderen Modellen in ähnlicher Form wieder, etwa bei Eggetsberger und Enkelmann, und, übertragen auf Marketing, auch in Alders und Temporals Marketingkonzept.

Starthilfe Image (Jump Start)

Am Ende eines jeden Kapitels gibt Alessandra unter dem Titel „Jump Start“ ein paar Tipps zur sofortigen Umsetzung des jeweiligen Bausteins, die ich hier verkürzt wiedergeben möchte und dazu nur kurz anmerken möchte: Wenn ein unscheinbarer Leser diese Tipps nun sofortigt verfolgt, wird er mit Sicherheit in seinem Umfeld Aufmerksamkeit auslösen und schon einen ersten Erfolg erzielen. Diese wird er wahrscheinlich seinem neu erworbenen Charisma zuschreiben, obwohl ihm oder ihr vielleicht seine oder ihre Mutter schon ähnliches mit auf den Weg gegeben hat,

nämlich Regeln für den Alltag: Hier zusammengefasst die Tipps des ersten Bausteins:

Positiv denken!

Tragen Sie gute Kleidung

Tragen Sie Make up und Schmuck, rasieren Sie sich

Legen Sie ärgerliche Gewohnheiten ab (Spielen Sie nicht mit Stiften, Ihren Haaren)

Geben Sie Geld für teuer aussehende Accessoires aus, Visitenkarten, Briefpapier

Reden Sie nur mit Gewinnern, nicht mit Verlierern, denn Einstellungen sind ansteckend

Behandeln Sie jeden wie den wichtigsten Menschen auf der Welt

Machen Sie ehrliche Komplimente

Taten sagen mehr als Worte, seien Sie ein Vorbild

Treiben Sie Sport (Alessandra 1998:74ff.).

4.2.2 Rhetorik (Speaking with Authority)

Der zweite Baustein behandelt die Kunst der Rhetorik- und Präsentationstechniken, ohne die ein Charismatiker bei Alessandra nicht auskommt. Ein Charismatiker muss ein exzellenter Redner sein, um seine Ideen überzeugend kommunizieren zu können und um Menschen zu beeinflussen. Alessandra stellt klar: Man kann sich nur ab und zu eine schlechte Rede leisten, ohne sein Charisma zu verlieren (Alessandra 1998:81), ein Hinweis darauf, dass ein Charismatiker immer erfolgreich sein muss. Alessandra untermauert seinen Standpunkt, indem er eine Untersuchung von AT&T und der Stanford University über beruflichen Aufstieg erwähnt, allerdings ohne Quellenangabe, die ergab, dass erfolgreiches öffentliches Sprechen ein Schlüsselfaktor in der Vorhersage von Erfolg ist. Zur Verstärkung seines Arguments arbeitet er wieder mit dem Verkaufsargument der Notwendigkeit durch äußere Zwänge und betont den Druck der Medien, durch die die Meßlatte täglich höher gehängt wird und quasi jeder gezwungen ist, überdurchschnittlich zu kommunizieren. Deshalb muss jeder tagtäglich und immer wieder an seinen rhetorischen Fähigkeiten arbeiten, mit dem Ziel, zuversichtlich auf einer Bühne stehen zu können und Gedanken logisch und klar zu präsentieren, denn dies macht den modernen

erfolgreichen Menschen von heute aus (Alessandra 1998:81ff.). Er offeriert einen Mehrwert für den Kundenkreis, der eventuell etwas zögerlich ist, indem er wieder feststellt, dass es auf keinen Fall schaden kann. Alessandra nennt einige Punkte, die stark an Inhaltsbeschreibungen aus Rhetorikseminaren erinnern, und gibt eine Reihe von Tipps zur Einübung. In seinen Empfehlungen finden sich unter anderem Tipps zur Beherrschung von Bühnenangst, er rät zu guter Vorbereitung von Reden und anderen öffentlichen Auftritten, zu einer zielgerichteten Konzeption der Rede, zur Visualisierung der Themen. Ein selbstbewusstes Auftreten erreicht man durch das Training und die Kontrolle der Körpersprache. Weiterhin empfiehlt er ein Stimmtraining, in dem man Stimmresonanz, Sprachrhythmus, Sprachgeschwindigkeit, Stimmlage und Betonung einübt und überprüft, Lautstärke und Pausen als Instrument einzusetzen lernt sowie die Kontrolle der Intonation. Abschließend betont Alessandra noch einmal, dass nach außen demonstrierte Fröhlichkeit, Zuversichtlichkeit und Freundlichkeit unabdingbar sind (Alessandra 1998:98ff.). Anhand der Tipps lässt sich deutlich erkennen, dass Alessandra ein geübter Rhetoriktrainer ist und unter diesem Baustein einige Allgemeinplätze aus der Rhetorik einbringt, was auch in den Jump Start-Tipps deutlich wird. Da Alessandra auch als Rhetoriktrainer und -autor tätig ist, kurbelt er so sicherlich ein weiteres Geschäft für sich an.

Starthilfe Rhetorik (Jump Start)

Haben Sie Leidenschaft für Ihr Thema

Fassen Sie sich kurz

Vermeiden Sie Stolperfallen

Benutzen Sie Memory Jogger

Seien Sie vorsichtig mit Ihren Visualisierungen

Prägen Sie sich den „reason why“ Ihrer Rede ein

Lassen Sie sich nicht ablenken

Bauen Sie sprachliche Pausen ein

Nutzen Sie Humor

Schwächeln Sie am Ende nicht (Alessandra 1998:109ff.).

4.2.3 Zuhören können (Listening Skills)

Der Charismatiker muss nicht nur als Rhetoriker auf der Höhe sein, er muss auch gut zuhören können (Alessandra 1998:114f.). Alessandra bezeichnet Zuhören können als einen der Schlüsselfaktoren des Charisma, denn es dient dazu, das Vertrauen anderer Menschen zu gewinnen. Vermutlich hat Alessandra die Bücher des amerikanischen Psychologen Carl R. Rogers gelesen, der nachhaltig den Begriff „aktives Zuhören“ prägte und durch den diese Kommunikationstechnik Eingang in alle Kommunikations- und Führungsseminare dieser Welt fand, vielleicht hat er sich aber auch bei Conger und Kanungo rückversichert, die Zuhören ebenfalls als wichtigen Faktor für Charisma nennen. Zuhören können hat zwei Aspekte bei Alessandra: Zum einen dient es als vertrauensbildende Maßnahme, indem man durch Zuhören anderen Menschen Interesse an ihnen, ihrem Leben und ihren Erfahrungen demonstriert, zum anderen bedeutet es den Erwerb von Macht. Man erfährt, was andere wissen. Gutes Zuhören stärkt Beziehungen, denn man kennt und teilt die Ideen und Gefühle anderer und weiß, was sie bewegt, und wie sie zu bewegen sind. Alessandra erweckt den Eindruck, als sähe er Zuhören als wirtschaftliches Handeln an. Man spart Zeit durch Fehlerreduktion, erhöht Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Kooperation, und erhöht die Problemlösungskompetenz (Alessandra 1998:115). Alessandra klassifiziert schlechtes Zuhören als eines der größten Probleme zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, Verkäufern und Kunden, Eltern und Kindern und zwischen Ehepartnern und spricht damit alle Zielgruppen an, denn jeder Mensch kann sich in eines dieser Beziehungspaare einordnen (Alessandra 1998:118f.). Vermutlich um der Bedeutung des Zuhörens einen wissenschaftlichen Anstrich zu geben, erwähnt Alessandra die Studie einer nicht genannten Universität in Minnesota, die herausfand, dass etwa sechzig Prozent aller Missverständnisse in der Wirtschaft auf schlechtes Zuhören zurückzuführen sind. So unterscheidet er in Non-Listeners, Marginal Listeners, Technical Listeners und Active Listeners. Active Listeners zum Beispiel hören anderen zu und paraphrasieren in eigenen Worten das, was der andere gesagt hat. (Alessandra 1998:121ff.). Aber Alessandra belässt es nicht dabei, sondern stellt noch sein eigenes Konzept des Zuhörens vor, die „Six Skills of Active Listening“, auch CARESS genannt:

Concentrate (auf den Gesprächspartner konzentrieren)
Acknowledge (Interesse und Aufmerksamkeit zeigen)
Research and respond (Nachfragen und Informationen sammeln)
Exercise emotional control (Erst denken, dann reagieren)
Sense the nonverbal message (Auf Körpersprache und andere sprachbegleitende Signale achten)
Structure (Die gewonnene Information strukturieren) (Alessandra 1998:123).

Diese sechs Schritte finden sich in ähnlicher Form in den meisten Verkaufs- und Kommunikationsseminaren wieder. In den Jump Start Hilfen zum Zuhören bedient sich Alessandra wahrscheinlich einiger psychologischer Forschungsergebnisse, deren Quellen er aber leider nicht preisgibt – so stammt beispielsweise der Begriff des „Blinden Flecks“, der sich dort findet, von den amerikanischen Psychologen Joseph Luft und Harry Ingham aus dem Jahre 1955. Alessandras Hinweise zur Herstellung einer guten Atmosphäre finden sich in jeder Verkaufs- oder Gesprächsführungsliteratur.

Starthilfe Zuhören (Jump Start)

Hören Sie einem Menschen einen Tag lang zu
Stellen Sie eine gute Atmosphäre her
Wenn Sie jemand unterbricht, schlagen Sie nicht zurück
Übertreiben Sie nicht
Üben Sie Mind-Mapping
Achten Sie auf Ihre Körpersprache
Urteilen Sie nicht vorschnell über andere
Hören Sie empathisch zu.
Kennen Sie Ihre blinden Flecken
Nutzen Sie aktives Zuhören (Alessandra 1998:131ff.)

4.2.4 Überzeugungskraft (Becoming more persuasive)

Nachdem Alessandra in den ersten drei Bausteinen die Grundlagen für einen guten Auftritt gelegt hat, beschäftigt er sich nun mit dem Thema Überzeugung, dem „because“, der Sinnstiftung, deren Beherrschung zum Handwerkszeug eines jeden Charismatikers gehört (Alessandra 1998:143). Es geht um einen Vier-Schritte-Prozess, den es einzuhalten gilt und der dazu führen soll, dass andere Menschen dem Charismatiker folgen und vertrauen. An dieser Stelle beschreibt Alessandra ausführlich die Schwierigkeiten, auf die man im Überzeugungsprozess stoßen kann, um dann seine Lösung als Ausweg anzubieten. Zu den Schwierigkeiten gehören beispielsweise die Tatsache und der Allgemeinplatz, dass es heutzutage schwer geworden ist, Menschen von einem Produkt oder einer Idee zu überzeugen. Dafür macht Alessandra drei Ursachen aus: In erster Linie die falschen Versprechungen und Lügen der Werbung und Politik, in zweiter Linie den natürlichen, angeborenen Widerstand der Menschen gegen Veränderungen, welche Kontrollverlust und Unwägbarkeiten mit sich bringen, und in dritter Linie den Verfall der sogenannten Social Skills oder interpersonellen Skills durch die rasante Technologieentwicklung. Alessandra konstatiert ein daraus entstehendes Misstrauen der meisten Menschen jeglicher Botschaft oder Nachricht gegenüber, selbst wenn diese im ihrem ureigensten Interesse ist (Alessandra 1998:140). Er rät, an dieser Stelle anzusetzen, den Kreis des Misstrauens zu durchbrechen und die eigene Überzeugungskraft zu stärken. Dies ist möglich durch seinen Vier-Schritte-Prozess, den er als universell einsetzbar beschreibt. Auch an dieser Stelle weist er erneut darauf hin, dass es auf gar keinen Fall schaden kann, sich mit Charisma auseinander zu setzen und es zu erlernen (Alessandra 1998:144f.). Alessandras vier Schritte auf dem Weg zu mehr Überzeugungskraft lauten:

1. Schritt:Bedürfniss und Ziele feststellen (Explore needs and goals).

Alessandra rät, anderen Menschen Fragen zu stellen, um einen Einblick in ihre Bedürfnisse, Gedanken, Gefühle und Motivationen zu bekommen, eine weitere Gemeinsamkeit, die er mit Conger und Kanungo aufweist und die als Technik im Marketing gemeinhin als Marktforschung bekannt ist. Alessandra sieht in den Fragen eine Hilfestellung, die man anderen gibt, um ihre Gedanken zu ordnen. Die Antworten erleichtern den Aufbau einer Beziehung (Alessandra 1998:145). Als Fragetechnik empfiehlt er, angelehnt an Verkaufstechniken, erst offene Fragen, dann geschlossene einzusetzen, und den Einsatz der Funnel Technik, bei der man breit anfängt, dann einengt. Auch den Einsatz von klärenden, erweiternden und steuernden

Fragetechniken hält er für empfehlenswert. Aufgrund eines erfragten Bedürfnisses stellt man dann eine gemeinsame Basis her und arbeitet gemeinsam an den Lösungen. Alessandra verspricht, dass jeder, der es schafft, seine Vision mit den Bedürfnissen, Wünschen und Zielen anderer Menschen auf eine gemeinsame Basis zu bringen und ihr Feedback zu bekommen, den Schlüssel zu mehr Überzeugungskraft in der Hand hält. Alessandra nennt es auch das „because“, oder „first crucial step“ (Alessandra 1998:149), ein interessanter Punkt, der sich auch in anderen Modellen findet, wenn es um Sinn und Sinnstiftung geht.

2. Schritt: Lösung finden (Create and select a solution)

Alessandra empfiehlt, die Menschen, mit denen man zusammenarbeitet, in den Problemlösungsprozess zu involvieren, um so später mehr Commitment zu erreichen. Im Falle der Aufoktroyierung einer Lösung muss man hingegen mit Widerstand rechnen. Er rät, andere nach Lösungsmöglichkeiten, Meinungen und Wünschen zu fragen und damit Vertrauen aufzubauen. Vertrauen fungiert als eine Art Klebstoff, der später die Teile zusammenhält und allen das Gefühl gibt, Teil der Lösung sein zu können (Alessandra 1998:150). Vermutlich schöpft Alessandra sein Wissen und seine Vorschläge aus der gängigen betriebswirtschaftlichen und psychologischen Literatur zu Change Management und Projektmanagement.

3. Schritt: Plan entwerfen (Commit to an action plan)

Alessandra rät dringlichst, immer alle Beteiligten über die Art und Weise der Lösungsumsetzung in Kenntnis zu setzen. Versäumt man dies, kann es passieren, dass die anderen nicht durchhalten und vorzeitig ausscheiden. Auch sollte man sicherstellen, dass alle Beteiligten ihre Pflichten als auch die Belohnungen kennen (Alessandra 1998:152).

4. Schritt: Resultate messen (Assure success by identifying, monitoring and measuring results).

Alessandra betont, dass man Einfluss und Macht im Geschäftsleben dadurch gewinnt, dass man die an einen selbst bzw. an das Unternehmen gestellten Erwartungen übertrifft. Da die meisten Menschen aber keine klare Vorstellung davon haben, was sie eigentlich erwarten könnten oder sollten, hält Alessandra es für notwendig, die Kriterien des Erfolgs für die Menschen zu identifizieren und zu definieren. Dies sollte in konkreten Zahlen, d.h. in quantitativen Begriffen ausdrücklich formuliert werden. Dabei sollte man darauf achten, dass die Erwartungen weder zu hoch

(Gefahr des Versagens) noch zu niedrig sind (jeder kann sie erreichen) (Alessandra 1998:155). Alessandra betont: Auch nachdem der Kunde ja gesagt hat, muss man weiter Einfluss nehmen und die Erwartungserfüllung ständig überprüfen (Alessandra 1998: 155). Seine Ausführungen zu diesem Punkt sind vermutlich Anleitungen zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen oder Coaching-Gesprächen entliehen, in denen es ebenfalls um das Offenlegen von Erwartungen geht, und erinnern ebenfalls an Verkaufsliteratur, wenn es um den Ausbau des Kunden geht. Dies spiegelt sich auch in den Tipps zum Jump Start wider.

Starthilfe Überzeugungskraft (Jump Start)

Finden Sie Ihr „because“

Konzentrieren Sie sich auf andere

Machen Sie Komplimente

Merken Sie sich Namen

Empowern Sie andere

Rufen Sie positive Emotionen hervor (Loben, Belohnen)

Stellen Sie sich auf Ihr Publikum ein

Benutzen Sie Ihren Humor

Üben Sie das Fragenstellen

Werden Sie nicht verbissen (Alessandra 1998:157ff.).

4.2.5 Zeitmanagement und Distanzzonen (Using space and time to your advantage)

Alessandra beschreibt in diesem Baustein die Bedeutung eines guten Zeitmanagements und eines erfolgreichen Umgangs mit den räumlichen Gegebenheiten. Dabei handelt es sich hauptsächlich um Inhalte aus der Zeitmanagementliteratur. Mit Raum bezeichnet Alessandra die räumlichen Distanzzonen, die soziokulturell bedingt zwischen Menschen üblich sind, sowie die Orte, an denen Macht ausgeübt wird, so z.B. das Büro des Vorgesetzten. Unter Zeit versteht Alessandra die Art und Weise, wie man mit Zeit umgeht, mit seiner eigenen Zeit als auch mit der Zeit anderer Menschen. Anscheinend knüpft er mit diesem

Punkt an seinen ersten Baustein an, denn er stellt fest, dass die Art und Weise, wie jemand Raum und Zeit gebraucht, eine klare Botschaft an andere sendet. Alessandra betont, dass Charisma zu einem nicht unbeträchtlichen Teil mit der Verwendung von Zeit und Raum zusammenhängt: „...you can enhance your charisma by staying flexible and being aware of the time and spatial needs of others“ (Alessandra 1998:167). Warum er diesen Punkt für so wichtig hält, wird nicht klar, man kann vermuten, dass es sich um das Thema des Respekts für andere handelt. Seine Ratschläge zu einem positiven Umgang mit Raum und Zeit lauten unter anderem: Respektieren der Zeit, Distanzzonen und des Eigentums anderer, Pünktlichkeit, das Beachten der Umgebung, die viel über einen Menschen und ein Unternehmen aussagt, das Abhalten von Meetings an neutralen Orten, das Beachten von geschlechtsspezifischen Distanzzonen, das Beachten kultureller Unterschiede, und nicht zuletzt angewandtes Zeitmanagement (Alessandra 1998:17ff.). Erstaunlich ist, dass er hier als auch in den Jump Start Tipps ganz einfache Tugenden beschreibt, die angeblich zu Charisma führen können, so etwa das Aufräumen des Büros, oder die Pünktlichkeit. Nicht klar wird, auf welchen der zahlreichen Trainer und Autoren aus dem Branche des Zeitmanagements er sich bezieht; wobei die Inhalte der Literatur zu diesem Thema allerdings auch relativ austauschbar sind.

Starthilfe Zeitmanagement und Distanzzonen (Jump Start)

Finden Sie heraus, womit Sie Ihre Zeit verbringen

Sagen Sie anderen Bescheid, wenn sich Ihre zeitlichen Prioritäten verschieben, so dass sie nicht falsch interpretieren

Lernen Sie, nein zu sagen

Benutzen Sie Ihr Büro wie ein Werkzeug, die Anordnung der Stühle, des Tisches

Räumen Sie Ihr Büro auf

Managen Sie Unterbrechungen

Sprechen Sie auf gleicher Augenhöhe

Führen Sie effektive Meetings durch

Verströmen Sie Charisma auch in virtuellen Konferenzen, indem Sie z.B. die Telekonferenz pünktlich beginnen (Alessandra 1998:185ff.).

4.2.6 Anpassungsfähigkeit (Maximizing your adaptability)

Ähnlich wie Claudius Schmitz beschreibt Alessandra die Fähigkeit, sich an andere Persönlichkeitsstile anpassen zu können, als Voraussetzung für Charisma (Alessandra 1998:195). Je besser man sich an andere Menschen anpassen kann, sie verstehen kann, umso leichter ist es, diese anderen Personen zu steuern. Alessandra geht davon aus, dass Menschen unterschiedliche „personality styles“ oder „behavioral styles“ haben. Wie viele Psychologen und Verkaufstrainer benutzt er die Kategorisierung und Typisierung von Menschen, um dem Leser oder Seminarbesucher den Umgang mit anderen Menschen zu erleichtern, eine Technik, die sicherlich den einen oder anderen Aha-Effekt hervorruft, wenn man als Leser nun endlich entdeckt hat, welchem Typ der Erzfeind oder schwierige Kollege zuzuordnen ist. Der Leser erhält sodann eine Art „geheimes Wissen“ über den Typ des anderen, was im Endeffekt zu mehr Selbstbewusstsein im Umgang mit anderen führen soll. Alessandra definiert in seinem Modell vier Persönlichkeitstypen, die Dominant Directors, die Interacting Socializers, die Steady Relaters und die Cautious Thinkers, zu deren genauerer Identifikation er auch auf eines seiner anderen Bücher hinweist, welches sich ausschließlich mit den unterschiedlichen Typen und dem Umgang mit ihnen beschäftigt (Alessandra 1998: 200ff.). Er beschreibt die einzelnen Typen nach Verhalten und Eigenschaften und gibt eine Anleitung zur Typenerkennung (Alessandra 1998:206). Alessandra spricht im Besonderen den Kundenkreis der Verkäufer an, wenn er empfiehlt, unterschiedlichen Typen eine unterschiedliche Behandlung zukommen zu lassen. Der Socializer möchte Anerkennung und Spannung, der Relater Unterstützung, der Thinker Logik und ein vorsichtiges Herantasten an das Objekt (Alessandra 1998:209). Um Leserstimmen entgegenzuwirken, die dieses Anpassungsverhalten als nichtauthentisches Verhalten verurteilen, rät Alessandra davon ab, andere Person zu imitieren, oder zu stark zu schauspielern, betont aber auch, dass es sehr hilfreich ist, sich ein wenig verbiegen zu können (Alessandra 1998:214). Er fügt hinzu, dass die meisten Menschen diese Rollenspiele sowieso schon tagtäglich praktizieren: „The truth is: You do it all the time. Don't you show a different side of yourself when you go to the boss's house for dinner than when you go to a friend's place for a game of cards?“ (Alessandra 1998: 214). Alessandra weist hier eine weitere Parallele zu Claudius Schmitz auf, der den

Charismatiker in der Rolle eines Zauberers auf einer Bühne sieht. Festzuhalten bleibt, dass Alessandras Klassifizierungen stark an die Bio-Strukturanalyse des Anthropologen Rolf W. Schirm erinnern, eine im Verkauf sehr gebräuchliche Typisierung.

Im Jump Start gibt Alessandra eine Reihe von Tipps, die wieder jeder sofort ausprobieren kann, wahrscheinlich auch mit sofortigem Erfolg oder zumindest mit sofortigem Feedback, sei es aus Familie oder aus dem Kollegenkreis.

Starthilfe Anpassungsfähigkeit (Jump Start)

Suchen Sie sich eine schwierige Person aus, mit der Sie gerne kommunizieren möchten

Übertreiben Sie es nicht

Urteilen Sie nicht vorschnell

Benutzen Sie Ihren eigenen Persönlichkeitsstil nicht als Ausrede für schlechtes Benehmen

Arbeiten Sie daran, Ihre Anpassungsfähigkeit zu erhöhen

Motivieren Sie andere je nach Persönlichkeitstyp

Kritisieren Sie je nach Persönlichkeitstyp

Verbessern Sie Ihre Familienverbindungen

Beziehen Sie Ihre Kinder mit ein

Verbessern Sie Ihre Beziehung (Alessandra 1998:216ff.)

4.2.7 Visionen generieren und umsetzen (Expanding your vision and ideas)

Alessandra befindet sich in Übereinstimmung mit den meisten Anbietern des Charisma-Marktes, wenn er feststellt, dass der Besitz einer Vision den bei weitestem wichtigsten Bestandteil von Charisma darstellt. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang, dass es der Punkt der Vision ist, der die Charisma-Anbieter und ihre Modelle von regulären Verkaufs- oder Kommunikationstrainings abhebt. Alessandra begründet die Bedeutung einer Vision zum einen damit, dass eine Vision lange Zeit

Schwächen auf anderen Gebieten kompensieren kann, zum anderen damit, dass Menschen, die eine klare und begeisternde Vision haben und somit dem Leben und dem Handeln eine Bedeutung geben, immer viele Anhänger und Bewunderer haben werden, die ihnen folgen (Alessandra 1998: 231). Er macht klar, dass es ohne Vision kein Charisma geben kann, und dass erst die Vision, deren einfache und prägnante Artikulierung und die damit verbundenen Versprechungen einen genialen charismatischen Führer ausmachen. Alessandra beruft sich hier auf Warren Bennis, einen amerikanischen Unternehmensberater und Professor für Business Administration, und dessen Buch „Leaders“, der eine ähnliche Meinung vertritt (Alessandra 1998:232). Da sich auch Conger und Kanungo ähnlich äußern, ist nicht final feststellbar, welche Quellen Alessandra hier nutzt. Alessandra beschreibt drei Schritte, die zu einer erfolgreichen Vision führen. Zuerst aber nennt er zwei Fähigkeiten als unabdingbare Voraussetzung für den Einsatz einer Vision, nämlich zum ersten den eigenen *Glauben* an die Vision, und zum zweiten die Fähigkeit, einen „*need gap*“, ein Bedürfnis zu erkennen. Wir werden später bei Conger und Kanungo sehen, dass auch diese dem Erkennen der Diskrepanz zwischen dem, was ist, und dem was sein könnte, eine große Bedeutung auf dem Weg zur Visionsformulierung einräumen (Alessandra 1998:235); auch finden sich weitere Gedanken in Teilen bei allen Anbietern wieder.

1. Entdecken der Mission (Defining Moment)

Alessandra beschreibt hier den Moment, in dem eine aufregende Entdeckung passiert (Alessandra 1998:237). Natürlich muss diese Entdeckung auch ein Bedürfnis erfüllen. Alessandra warnt davor, ein Bedürfnis künstlich zu erzeugen oder hochzuspielen, da man so leicht in die Gefahr gerate, an Glaubwürdigkeit zu verlieren (Alessandra 1998:239f.). Conger und Kanungo sehen diesen Punkt anders, in ihrem Modell ist es durchaus legitim, ein Problem oder ein Bedürfnis zu erzeugen, wie wir sehen werden. Alessandra selbst arbeitet mit der Bedürfniserzeugung wenn er seinen Lesern vor Augen führt, dass nur durch Charisma ein erfolgreiches Überleben in der heutigen Welt möglich ist.

2. Kreieren der Mission (Creating the Mission)

Alessandra betont, dass eine Mission dem Innersten eines Menschen entspringen muss, sie muss unbedingt widerspiegeln, was wichtig ist auf dieser Welt, was bedeutsam ist im Leben desjenigen, der die Mission formuliert, sie muss von Leidenschaft getragen

sein (Alessandra 1998:240). Eine Mission ist dann am effektivsten, wenn sie anderen Menschen einen Nutzen bringt, wenn sie ein Bedürfnis reflektiert, und wenn ein charismatischer Führer bereit ist, persönliche Opfer zu bringen. Durch dieses Zusammenspiel entsteht Vertrauen, eine der wichtigsten Grundlagen für Charisma. Eine Mission, die nur formuliert wird, um Geld zu verdienen, wird Menschen nicht mitreißen, denn Menschen brauchen einen Grund, um einem Führer zu folgen und sich an ihn zu binden, eine Ansicht, die auch Conger und Kanungo vertreten. Dieser Grund muss immer größer sein als der Führer. Alessandra hebt an dieser Stelle hervor, dass ein Mensch seine Mission nicht immer im beruflichen Leben findet, sondern dass der Beruf oft nur dazu dient, die wirkliche Mission zu finanzieren, so zum Beispiel ehrenamtliche Arbeit (Alessandra 1998:240ff.), eine Aussage, die oft in Zielfindungs- und Selbstfindungsseminaren fällt und stark an den Punkt der Selbstverwirklichung in Abraham Maslows Bedürfnispyramide erinnert.

3. Ziele setzen und umsetzen (Setting and accomplishing goals)

Im dritten Schritt wird die Mission in die Tat umgesetzt. Dafür benötigt man eine passende Strategie, die so beschaffen sein muss, dass sie sich wirkungsvoll vermitteln lässt (Alessandra 1998:246). Alessandra schlägt vor, konkrete Ziele zu definieren. Die Ziele können sich im Laufe der Zeit ändern, die Mission hingegen muss immer konstant bleiben. Die Ziele sollten nicht zu niedrig gesteckt sein, das Streben nach Vollkommenheit zählt. Alessandra schlägt vor, die Ziele nach dem Prinzip SMART **S**pecific, **M**easurable, **A**ttainable, **R**ealistic, **T**rackable (Alessandra 1998:247ff.) zu formulieren, eine Technik, die allgemein bekannt ist aus Zeitmanagementtechniken und Zielfindungsseminaren, ebenso wie der Ratschlag Alessandras, Ziele niederzuschreiben, sie persönlich erstrebenswert zu gestalten und sie positiv zu formulieren

Starthilfe Vision (Jump start)

Hören Sie auf Ihre innere Berufung

Holen Sie sich Feedback

Konzentrieren Sie sich auf Ihre Stärken

Minimieren Sie Ihre Schwächen

Fragen Sie nach der Belohnung

Schreiben Sie ein Mission-Statement

Nehmen Sie sich Zeit für sich selbst

Lassen Sie sich nicht ablenken

Bleiben Sie realistisch

Tun Sie es (Alessandra1998: 252ff.).

4.2.8 Sofortstart

Abgesehen von den Ratschlägen in den Jump Starts gibt Alessandra am Ende seines Buches noch eine Reihe von ermutigenden Ratschlägen, die wie Überschriften aus Motivationsseminaren klingen und sich teilweise bei anderen untersuchten Autoren ähnlich wiederfinden, so z.B. bei Nikolaus Enkelmann, der sehr stark mit kurzen, einprägsamen Merksprüchen arbeitet. Sie sind ungenau genug formuliert, um dem Leser Raum zur Projektion zu lassen, aber genau genug, um eine Handlung zur Folge zu haben. Hier eine kleine Auswahl:

Du bist das was Du denkst

Nutzen Sie Ihre Talente – jeder hat sie. Sie können Einfluss nehmen

Seien Sie enthusiastisch, nicht apathisch. Sie müssen brennen!

Wo auch immer Sie sind, üben Sie

Sie sind nie gut genug! Es gibt immer ein nächstes Ziel

Verfolgen Sie Ihr Ziel. Aufgeben ist der Weg des geringsten Widerstandes

Arbeiten Sie mit Images

Erfolg fühlt sich besser an als die beste Ausrede

Glück ist der Weg, nicht das Ziel. Sagen Sie nicht: Ich habe versagt, sagen Sie: Ich habe gelernt

Schreiben Sie Ihre Grabesrede

Die besten Dinge im Leben sind keine Dinge – stellen Sie andere in den Vordergrund (Alessandra 1998:259ff.)

5. Zielgruppe/Kaufgrund

Wie fast alle Autoren bedient Alessandra zwei Zielgruppen – die Elitisten und die Opportunisten. Er wendet sich mit seinem Modell an eine sehr heterogene Zielgruppe. Egal ob Führungskräfte, Hausfrauen, Unternehmer, Beamte, Alessandra verspricht jedem Erfolg, Erfolg bei der Jobsuche, im Privatleben, auf der Bühne. So spricht er zu einem Menschen an, die eventuell schon erfolgreich sind, sich aber verbessern wollen, die unzufrieden sind mit sich und ihrem Leben, die Erfolg suchen, zum anderen umwirbt er auch den Personenkreis derer, die sich unsicher fühlen und nicht recht wissen, ob sie mit ihren Fähigkeiten in der heutigen Welt überleben und mithalten können. Er bedient hiermit sowohl den Kaufgrund Elitismus als auch den Kaufgrund Opportunismus.

Elitismus

Alessandra beginnt sein Buch mit der Beschreibung erfolgreicher Menschen, eines Präsentators und einer Managerin. Beide sind erfolgreich, weil sie charismatisch sind, nicht weil sie Glück gehabt haben (Alessandra 1998:2). Er folgert: Wer erfolgreich sein möchte, muss Charisma erlernen. Da Erfolg zumeist mit Macht und Einfluss einhergeht, verspricht Alessandra ganz klar Positionsmacht (Alessandra 1998:24). Den Kundenkreis derer, die schon Positionsmacht (Titel, hohe Position) besitzen, fängt er mit der Argumentation ein, dass egal wie hoch oben man schon ist, man noch höher steigen kann. Wem diese Gründe noch nicht Motivation genug sind, den packt Alessandra mit dem Wunsch nach Anerkennung ihrer Außergewöhnlichkeit. Er verspricht den Erwerb einer ganz besonderen magischen Persönlichkeit, die andere durch ihre Einzigartigkeit in ihren Bann zieht.

Opportunismus

Mit anderen und der Gesellschaft mithalten können, nicht zurück zu fallen ist ein zweiter Kaufgrund. Alessandra schürt die Angst, der Welt nicht gewachsen zu sein. So malt er ein Bild des Individuums im täglichen Wettstreit mit Medien und Stars, er zeichnet eine Welt, in welcher die Bilder regieren, nur Image und visuelle Darstellung zählen. Alessandra stilisiert die Medienwelt, besonders die Welt des

Fernsehens, zum Maßstab der Bewertung von Menschen und stellt fest, dass es heutzutage jeder mit den Darstellern in den Medien aufnehmen können muss, um überhaupt eine Chance zu haben (Alessandra 1998:37). Er bezieht sich vermutlich wieder auf den dänischen Zukunftsforscher Dr. Rolf Jensen, wenn er feststellt, dass wir im Zeitalter der Information leben (Alessandra 1998:15), und dass die Vielzahl der neuen Entwicklungen ein verändertes Verhalten erfordert (Alessandra 1998:40). Als weiteren Grund führt er an, dass jeder Mensch Charisma in sich trägt, es aber oft brach liegen lässt, ein Argument, das den menschlichen Opportunismus anspricht. Alessandra zeigt seinen Kunden hier eine einmalige Gelegenheit auf, die es zu nutzen gilt – die Ausbeutung und Erforschung der eigenen Talente, der Ausweg aus drohender Arbeitslosigkeit. Nur durch die Entwicklung von persönlicher Autorität bietet sich ein Entkommen aus einer auswegslosen Situation (Alessandra 1998:36).

Modell 2: Nikolaus B. Enkelmann

1. Wer ist Nikolaus B. Enkelmann?

Nikolaus B. Enkelmann ist seit dreißig Jahren im deutschsprachigen Raum als Erfolgs und Rhetoriktrainer tätig. Sein Charisma-Modell legt er in seinem Buch: „Charisma. Beruflichen und privaten Erfolg durch Persönlichkeit“ (2000) dar, sowie in Audiokassetten. Ein weiterer Buchtitel lautet: „Mit Charisma zu Macht und Einfluss“, der aber in dieser Arbeit nicht Thema sein wird. Enkelmann hat fünfzehn Bücher zu allen möglichen Themen rund um persönliche Veränderung veröffentlicht, sei es Glückstraining, Raucherentwöhnung oder Eheprobleme, und vertreibt über fünfzig Audio- und Videokassetten zu selbigen Themen. Er bezeichnet sich als Erfolgsphilosoph, als Koryphäe im Bereich der Aktivierung der Kräfte der Persönlichkeit und führt Glückstrainings, Motivations- und Rhetorikseminare sowie Verkaufsrhetorik- und Optimismustrainings durch. Er gibt ein Magazin mit dem Namen „Der erfolgreiche Weg“ heraus, und ist Inhaber des Instituts für Rhetorik, Management und Zukunftsgestaltung in Königsstein, Taunus, welches er zusammen mit seiner Tochter, einer Diplompsychologin, betreibt. Unter anderem vertreibt er nicht nur Bücher und Seminare, sondern über seinem Onlineshop auch „Erfolgsaccessoires“, die aus einer goldenen Ying Yang Figur sowie aus einer Krawattennadel bestehen. Ob Nikolaus Enkelmanns eine Berufsausbildung oder einen Hochschulabschluss besitzt, ist nicht feststellbar (Enkelmann, N. B., Online im Internet: URL: www.enkelmann.de, Stand Dezember 2007).

2. Was versteht Enkelmann unter Charisma

2.1 Wissenschaftlichkeit des Modells

Nikolaus B. Enkelmann nennt drei für ihn wichtige Persönlichkeiten als Einflussfaktoren seines Erfolgssystems, wobei nicht klar wird, ob er sich auf alle seine Seminarangebote bezieht, oder speziell auf Charisma. So könnte man

spekulieren, dass er wirtschaftlich geschickt orientiert ist, denn er hat für sich anscheinend ein System definiert, das ihm erlaubt, alle möglichen Themen unter seinem „Erfolgssystem“ abzuhandeln, sei es Eheberatung oder Führung. Er nennt Oscar Schellbach, einem deutschen Trainer, der sich mit mentaler Programmierung und dem Konzept des Positiven Denkens beschäftigte, als Mentor, jedoch wird nicht klar, ob er Schellbach je persönlich getroffen hat. Als seinen geistigen Vater bezeichnet er den Begründer des Autogenen Trainings, den deutschen Psychiater Johannes H. Schultz, als wissenschaftliche Basis seiner Erfolgsmethode nennt er die sinnzentrierte Logotherapie des deutschen Psychologen Viktor Frankl. Er gibt an, dass Frankl ihn durch seine Schriften über die Macht der inneren Einstellung inspirierte, als auch durch die Annahme, dass alles menschliches Leben und Leid einen Sinn hat, den man suchen und erkennen muss. Allerdings finden sich, wie bei den meisten anderen Autoren auch, keinerlei Quellenangaben zu o.g. Personen, auch tauchen sie nicht in der Literaturangabe am Ende des Buches auf, obwohl sie eine Vielzahl von eigenen Werken veröffentlicht haben. Ähnlich geht Enkelmann vor, wenn er den Psychoanalytiker Erich Fromm, den amerikanischen Neurobiologen und Nobelpreisträger Roger W. Sperry als auch den amerikanischen Psychiater Milton Erickson erwähnt. Es scheint, dass er wie Alessandra bewusst die Technik des Namedropping einsetzt, vielleicht mit dem Ziel, seinem Buch einen wissenschaftlichen Anstrich zu geben. Genau wie Alessandra erwähnt auch Enkelmann ab und zu Ergebnisse aus Studien, deren Herkunft er aber nicht offen legt, sei es aus dem Lesefluss heraus, oder aus anderen Gründen. Interessant ist, dass er sich für den Beistand des amerikanischen Erfolgstrainers Brian Tracy bedankt als auch bei dem sich mittlerweile wieder auf freiem Fuß befindenden deutschen Motivationstrainer Jürgen Höller, die beide im Grunde genommen aufgrund der Ähnlichkeit ihres Produktes zwar Konkurrenten Enkelmanns darstellen, den Markt aber gut unter sich aufgeteilt haben und durch gemeinsame Firmengründungen sowie gemeinsamen Auftritte hier perfekt Synergien aufbauen und den Markt gekonnt abschöpfen. Enkelmann scheint gut über seine Mitbewerber informiert zu sein, denn er nennt in einem kurzen Quellenverzeichnis außer seinen eigenen Werken auch Tony Alessandra, Gerhard Eggetsberger und Bernhard Bass, den Begründer der Charismatischen Führungsforschung in den U.S.A., sowie seinen stärksten Konkurrenten auf dem deutschen Verkaufs- und Charisma-Markt, Wolf Lasko. Zusammenfassend kann man festhalten, dass Enkelmann, genau wie Alessandra,

sicherlich einiges an Literatur zum Thema kennt, sich aber in diesem Ratgeber nicht bemüht, eine streng wissenschaftliche Validierung herzustellen.

2.2 Was ist Charisma?

Enkelmann definiert Charisma sowohl als *Verhalten*, als auch als ein Zusammenwirken von *Ausstrahlung* und *Fachwissen*. Im Gegensatz zu Alessandra, der den Besitz gewisser Persönlichkeitseigenschaften als unwichtig ansieht, da alles Verhalten und damit erlernbar ist, hält Enkelmann Eigenschaften wie Kampfgeist, Tatkraft, Energie, Optimismus, Konzentrationsfähigkeit, Motivationsstärke und Zielklarheit sowie gute Selbstführung für absolut vonnöten (Enkelmann 2000:22ff.). Damit schränkt er seine Zielgruppe von vornherein ein, denn Menschen ohne eine gesunde und kämpferische Einstellung zum Thema Erfolg schließt er bewusst aus, spricht aber mit Sicherheit diejenigen an, die diese Persönlichkeitseigenschaften gerne besitzen würden.

Verhalten und Ausstrahlung

Eine große Rolle im Verhaltensbereich spielt für ihn die Fähigkeit, gut mit anderen umgehen zu können, vermutlich weil er weiß, dass es sich bei Charisma um ein Zuschreibungsphänomen handelt. Was bei Alessandra Social Skills heißt, nennt Enkelmann Beziehungsintelligenz (Enkelmann 2000:42), es ist die Fähigkeit, Verständnis für andere zu zeigen, sie führen zu können, ihnen ein Wohlgefühl vermitteln zu können, oder auch sie motivieren zu können, Vorbild zu sein, eine positive Stimmung zu verbreiten (Enkelmann 2000:21). Wie Alessandra arbeitet er auf der einen Seite hier mit dem Verkaufsargument der Entzauberung. Es fällt auf, dass er sehr stark auch auf den magischen Aspekt des Begriffs setzt, wenn er bemerkt, dass für ihn Charisma die Kunst ist, andere zu verzaubern, zu faszinieren und zu begeistern, einen unwiderstehlichen Charme zu versprühen, andere emotional mitzureißen, zu strahlen (Enkelmann 2000:10), also Ausstrahlung, oder auch magnetische Anziehungskraft, ein Begriff den er wie Alessandra als Synonym für Charisma nutzt. Unter Verhalten fällt bei Enkelmann auch die Grundvoraussetzung

für Charisma, nämlich die der positiven inneren Einstellung. Menschen, die positiv denken, einen Sinn in dem sehen, was sie tun, die eine Lebensaufgabe haben, sind charismatisch (Enkelmann 2000:23). Wie wir später sehen werden, arbeiten fast alle Anbieter mit dem Begriff Sinn, entweder als Sinnvermittlung oder als Sinnsuche für den einzelnen Menschen selbst. Alessandra beispielsweise handelt den Punkt unter dem Thema Vision ab. Enkelmann kombiniert den Sinn, die Lebensaufgabe mit dem Begriff der Erfolgsprogrammierung, die in seinem Konzept viel Raum einnimmt. Für ihn ist eine charismatische Person im Unterbewusstsein auf Erfolg programmiert (Enkelmann 2000:20). Auch hier kann man die offen gelassene Hintertüre erkennen, denn sollte ein Leser oder Seminarteilnehmer nicht erfolgreich sein, kann sich Enkelmann immer auf den Standpunkt der mangelnden inneren Einstellung zurückziehen.

Fachwissen

Charisma hat bei Enkelmann aber auch einen weiteren Aspekt, den des *Fachwissens*. Er betont, dass ein gewisses Maß an *Fachwissen* vonnöten ist, ein Punkt, den wir auch bei Conger und Kanungo wiederfinden. Enkelmann sieht die beste Aufteilung in 35% Fachwissen und 65 % Ausstrahlung (Enkelmann 2000: 35).

2.3 Arten von Charisma

Ähnlich wie Alessandra unterscheidet auch Enkelmann zwischen mehreren Arten von Charisma, nämlich persönlicher Macht, Positionsmacht und Scheincharisma. Im Gegensatz zu Alessandra stellt er klar, dass er Menschen keine Positionsmacht vermitteln kann und die Vermittlung von Scheincharisma seinem Modell nur schaden kann. So definiert Enkelmann sein Charisma Modell aufgrund von persönlicher Macht.

Persönliche Macht

Enkelmann beschreibt persönliche Macht als Autorität und stellt fest, dass alle charismatischen Personen über eine Autorität der Persönlichkeit verfügen. Enkelmann tut sich sehr schwer in der Definition, er bezeichnet es als eine besondere Art der Ausstrahlung, die schwer zu definieren ist. Fest steht für ihn aber, dass Menschen im Besitz dieser Autorität eine tiefe Sicherheit und Überzeugung ausstrahlen, und dass ihr Erfolg als etwas ganz Selbstverständliches erscheint (Enkelmann 2000:31f.). Enkelmann schließt daraus, dass Menschen mit persönlicher Macht durch die Kraft ihrer Persönlichkeit alles erreichen können und hält fest, dass ohne persönliche Autorität keine Führungskraft existieren kann. Damit definiert er seine Kernzielgruppe, die Erfolgssuchenden. Was persönliche Autorität für Enkelmann nun wirklich ist, bleibt verborgen, ob absichtlich im Sinne der Verzauberung oder aus Unkenntnis heraus sei dahingestellt.

Positionsmacht

Enkelmann hält Positionsmacht in Unternehmen für schädlich, da er sie für autoritär hält, und seiner Meinung nach nur Unsicherheit verbreitet, bei Mitarbeitern Hemmungen entstehen lässt, und Angst macht. Kreativität, Spontaneität und innere Freiheit würden im Keim erstickt und der Ablauf einer Kommunikation erfolge auf der rationalen Ebene. So kann laut Enkelmann kein Charisma entstehen. (Enkelmann 2000:122). Enkelmann geht nicht weiter auf Positionsmacht ein, sondern benutzt vermutlich die negative Darstellung als Aufwertung für sein Thema, die von ihm bevorzugte persönliche Macht. Auch ist er in guter Gesellschaft, wenn er eine Unterscheidung zwischen rationaler und unterbewusster Kommunikation macht, dies ist eine Unterscheidung, die alle Autoren mehr oder weniger treffen.

Scheincharisma

Enkelmann bemerkt zu Scheincharisma, dass es oft in alten Adelsfamilien, Wirtschaftsdynastien oder Künstlerfamilien auftritt, aber mit Charisma wenig zu tun hat, da es sich um kein wirkliches, selbst erarbeitetes Charisma handelt, sondern nur den Namen und Titeln anhaftet. Allerdings billigt er Abkömmlingen von Adels- und

Wirtschaftsdynastien zu, dass sie durchaus schneller als andere Charisma entwickeln können, da sie durch die ständige Öffentlichkeit ein anderes Bewusstsein für öffentliche Darstellung entwickeln. Dies ist laut Enkelmann der Entwicklung von Charisma förderlich, eine Ansicht, die er mit einigen anderen Autoren wie beispielsweise Alessandra und Schmitz teilt und die wieder auf Charisma als ein Zuschreibungsphänomen hinweist (Enkelmann 2000:42).

3. Was verspricht Enkelmann?

Bereits im Untertitel seines Buches verrät Enkelmann seine Produktversprechen: „Beruflichen und privaten *Erfolg* durch *Persönlichkeit*“. Auch das Thema *Macht* lässt er nicht außen vor, es ist für ihn untrennbar an Erfolg und Persönlichkeit geknüpft.

3.1 Erfolg

Enkelmann definiert Erfolg als „nur ein anderes Wort für Leben“ (Enkelmann 2000:78), fast könnte man den Eindruck gewinnen, als spreche er erfolglosen Menschen das Recht auf Leben ab. Er hält fest, dass seiner Meinung nach Erfolg für jeden Menschen etwas anderes bedeutet und definiert Erfolg weiter als die Angewohnheit, sich auf dem richtigen Weg zu befinden, bis zur Zielerreichung. Damit legt er die Basis für sein Modell, denn um ein Ziel zu erreichen, benötigt man einen Plan, und um den Plan umzusetzen, natürlich Charisma (Enkelmann 2000:37). Wie die anderen Autoren definiert auch Enkelmann Erfolg hauptsächlich über *sozialen Erfolg*, denn ohne Publikum gibt es auch kein Charisma. Enkelmann bezieht sozialen Erfolg stark auf das Berufsleben und kreiert die Bilder des Erfolgs: Charisma macht das Leben leichter und schöner (Enkelmann 2000:21), durch seine Ausstrahlung fliegen dem Charismatiker Sympathien nur so zu, er wird um Rat gebeten, geht mit Freude ins Büro, bei Konferenzen wird respektvoll Platz gemacht, die Meinung wird auf einmal geschätzt, die Mitarbeiter verschieben ihren Urlaub freiwillig wegen wichtiger Projekte, und alle Wünsche werden unaufgefordert erfüllt (Enkelmann 2000:45). Fast hat man den Eindruck einer Heilsversprechung, als würde über Nacht ein neuer Mensch geboren.. Enkelmann macht noch einen Versuch, auch weniger beruflich Erfolgsorientierte ins Boot zu holen, wenn er zugibt, dass auch das Finden eines Lebenssinns schon Erfolg

bedeutet. Desweiteren lockt er mit dem unbeschreiblichen Gefühl des Erkennens der eigenen verborgenen Potentiale, sicherlich vergleichbar mit Alessandras Göttlichkeitsvergleich (Enkelmann 2000: 43ff.).

3.2 Macht

Enkelmann betont, dass ein charismatischer Mensch die Macht besitzt, Dinge zu verändern, und deshalb immer ein Führer ist (Enkelmann 2000:31). So propagiert er Charisma als Führungsstil der Zukunft (Enkelmann 2000:112) und definiert *Macht* als die Beeinflussung anderer sowohl im Denken als auch im aktuellen sowie langfristigen Handeln, was stark an die Ausführungen Temporals und Alders erinnert, die durch Werbung und Marketing ähnliches erreichen wollen. Er malt die zukünftige Macht der charismatischen Führungskraft äußerst plastisch aus, wenn er beschreibt, dass die Mitarbeiter charismatischer Führungskräfte selbst die Initiative ergreifen und beflügelt sind von deren Visionen. Diese Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Führer und wachsen in der Leistungserfüllung über sich selbst hinaus (Enkelmann 2000:113). Diese Beschreibung von Charisma und Macht wird in der amerikanischen charismatischen und transformationalen Führungsforschung exakt gleich getätigt, wie wir später bei Conger und Kanungo sehen. Da Enkelmann den Amerikaner Bernhard Bass, einen der Väter der charismatischen Führungsforschung, in seinem Literaturverzeichnis erwähnt, ist anzunehmen, dass seine Beschreibung aus dieser Quelle inspiriert war.

3.3 Persönlichkeit

Enkelmann verspricht in großem Maße *Persönlichkeit*. Charisma, Persönlichkeit und Außeralltäglichkeit setzt er gleich. Persönlichkeit verzaubert andere Menschen, Persönlichkeit strahlt, verleiht das gewisse Etwas. Persönlichkeit zu besitzen heißt für Enkelmann, die Fähigkeit zu haben, mit anderen Gemeinsamkeiten herzustellen. Die anderen sind stolz auf die Gemeinsamkeiten, die sie mit einem so strahlenden Menschen teilen, denn damit heben sie sich mit diesem Menschen von der Masse ab

(Enkelmann 2000:219), eine Argumentation, die sicherlich auch auf jede Automarke der Luxusklasse zutrifft, oder auf die Bekanntschaft mit Prominenten. Für den Kunden, der auf die strahlende Persönlichkeitsversprechung nicht anspricht, hat Enkelmann eine kleine Drohung bereit, nämlich die der Mittelmäßigkeit. Der einzige Weg, der Mittelmäßigkeit zu entgehen ist, seine Wirkung auf andere Menschen zu trainieren (Enkelmann 2000:62). Er spricht im Besonderen Führungskräfte an, wenn er mitteilt, dass sie zu neuen Ufern aufbrechen müssen, denn sie können nicht Außergewöhnliches fordern, ohne selbst außergewöhnlich zu sein (Enkelmann 2000:113). Ganz klar wird, dass Enkelmann Persönlichkeit nichts anderes als eine Marke sieht, die kreiert, gepflegt und beworben werden muss - das natürlich durch sein Modell. So lässt sich festhalten, dass es auch bei Enkelmann um Persönlichkeitsdesign mit merkantilem Hintergrund geht, getarnt mit dem Mäntelchen des Charismas und des Gutmenschentums.

4. Ist Charisma erlernbar?

4.1 Warum ist Charisma erlernbar?

Enkelmann hält Charisma für erlernbar, zum einen da es in jedem Menschen angelegt ist, zum anderen, weil er es für ein Verhalten hält, das man sich angewöhnen kann.

Latent angelegt und Willenskraft

Enkelmann hält Charisma für erlernbar, weil es latent in jedem angelegt ist. Um seinen Standpunkt zu untermauern, bemüht er im Zuge des Namedropping eine Persönlichkeit der Antike, Sokrates, dessen Botschaft lautete, dass der Mensch im Grunde nichts zu lernen braucht, denn alles ist vorhanden (Enkelmann 2000:60). Enkelmann springt hier auf den Erfolgswagen der Philosophie auf und bezeichnet sein Modell als „Erfolgs- und Entfaltungphilosophie“, durch deren Befolgen jeder Mensch unweigerlich Erfolg haben wird (Enkelmann 2000:43). Er argumentiert mit der Feststellung, dass Charisma erlernbar ist, weil es durch Willenskraft

beeinflussbar ist. Alles, was man tun muss ist, den Willen zur Erweckung des schlummernden Potentials aufzubringen (Enkelmann 1999:21). Enkelmanns Leitspruch lautet: „Alles ist möglich, wenn man es will.“ (Enkelmann 2000:12). Als Beweis für die Wertigkeit und Erlernbarkeit seines Modells führt er die angeblich in die Tausende gehende Anzahl von Menschen an, die nach seiner Erfolgsmethode arbeiten (Enkelmann 2000:12). Allerdings betont er, dass aller Wille nichts nützt, wenn man kein Lebensziel hat (Enkelmann 1999:43), sicherlich eine gute Erkenntnis Enkelmanns, dem klar ist, dass der Kunde ohne ein Ziel auch nirgendwo ankommen wird.

Verhalten

Im Gegensatz zu Alessandra und anderen Autoren argumentiert Enkelmann nicht sehr stark mit der Verhaltenskomponente, sondern spricht viel von Willen und Vision, wahrscheinlich mit dem Hintergedanken, das „Geheimnis“ des Charismas zu stärken. Allerdings setzen sich seine Techniken, auch die der mentalen Programmierung, ausschließlich aus Verhalten zusammen, wie wir im nächsten Punkt sehen werden.

4.2 Wie ist Charisma erlernbar, welche Techniken gibt es?

Enkelmann definiert in seinem Buch eine Vielzahl (74) von Merksätzen, die er als „Charisma Faktoren“ bezeichnet und die der werdende Charismatiker auf seinem Weg zum Charisma beherzigen muss. Diese bestehen aus einer Reihe von Allgemeinplätzen aus Führungs- und Persönlichkeitsseminaren, die er sehr werbewirksam darstellt. Der Einfachheit halber gebe ich diese hier zusammengefasst in der Aufzählungsform wieder: Wecken positiver Emotionen bei Anderen durch außergewöhnliche Ausstrahlung, Motivationskraft, gute rhetorische Fähigkeiten gepaart mit einem entsprechenden äußerliche Auftreten, die Fähigkeit zu körperlicher Entspannung und Gedankensteuerung, ein exzellentes Zielmanagement, einen besonnenen Gebrauch von Macht und Autorität auf dem Weg zur Persönlichkeit, der feste Glaube daran, dass man das Potential zu Großem in sich

trägt. Das Erlernen von Charisma beinhaltet bei Enkelmann die Aneignung einer Reihe von Techniken, bei denen es sich um mentale *Programmierung*, um *Kommunikationstechnik* und um *Führungstechnik* handelt und die ich im Folgenden beschreiben möchte, nicht ohne noch kurz Enkelmann in bezug auf seine Techniken zu zitieren: „Dann heißt es lernen, lernen und nochmals lernen“ (Enkelmann 2000:140).

Mentale Programmierung

Enkelmann geht ähnlich wie Eggetsberger davon aus, dass das menschliche Gehirn alle Prozesse steuert, so auch das Charisma, und schlussfolgert, dass aus diesem Grunde heraus die wichtigste und grundlegendste Technik die Programmierung der eigenen Person durch gut vorbereitete positive Gedanken und Sätze ist. Diese Technik ist sehr gebräuchlich in den Werken und Seminaren seines „Mentors“ Oscar Schellbach, aber auch im Autogenen Training oder in der Therapietechnik des NLP, allesamt Modelle, in denen die Einprogrammierung positiver Sätze, so z.B. der Satz: „Ich bin erfolgreich“ in einem entspannten körperlichen und geistigen Zustand vorgenommen wird, dem sogenannten Alpha-Zustand. Enkelmann erklärt, dass sich im menschlichen Gehirn elektrische Ströme in Hertz messen lassen. Diese Hirnströme sind eingeteilt in Alpha-, Beta-, Theta- und Deltawellen. Im Delta- Zustand schlafen wir, im Theta-Zustand sind wir in tiefer Entspannung oder Meditation, im Beta-Zustand sind wir in täglicher Hektik, mit leichter bis starker Erregung. Im Alpha-Zustand sind wir in einem leichten körperlichen Entspannungszustand, aber geistig völlig agil und wach (Enkelmann 2000:165), also laut Enkelmann der perfekte Moment, um wirksame Programmierungen vorzunehmen, die dann ins Unterbewusstsein sinken. Die Beschreibung findet sich ähnlich bei Gerhard Eggetsberger. Es ist anzunehmen, dass Enkelmann und Eggetsberger einige Forschungsergebnisse aus der Neurologie gelesen haben, in denen es um Gehirnwellen und Gehirnmagnetfelder und deren Messung geht, wie beispielsweise in einem Artikel des Online Nachrichtenmagazins „Focus“²⁹. Richtig ist, das man durch kognitive Prozesse z.B. eine Computermouse bewegen kann, nachdem vorher Elektroden am Kopf/im Gehirn befestigt wurden. Auch ist die Steuerung durch Gehirnwellen ein Thema der medizinischen Forschung, wenn es um die Kommunikation gelähmter Menschen mit der Außenwelt geht. Inwieweit die

²⁹ vgl. Focus Online, Online im Internet: URL: www.focus.de/digital/multimedia/cebit-2006/news/cebit-premiere_aid_105763, Stand Dezember 2006

Erklärungen Enkelmanns und Eggetsbergers allerdings im Zusammenhang mit Charisma ernst zu nehmen sind, möchte und kann ich hier nicht beantworten.

Charisma durch Kontrolle und Beeinflussung der eigenen Gedanken

Enkelmann hält fest, dass man sich die im Gehirn ablaufenden Prozesse auf dem Weg zu Charisma zunutze machen kann, und zwar durch die Kontrolle und die Beeinflussung der Gedanken. Er beginnt, dem Leser seine Technik nahe zu bringen, indem er festhält: „Unsere Gedanken sind unser Schicksal“ (Enkelmann 2000:52) und geht sogar so weit zu behaupten, dass das Gehirn und die Gedanken über Erfolg oder Gesundheit, Krankheit oder Misserfolg entscheiden (Enkelmann 2000:50). Weiterhin glaubt er, dass ein Mensch einen Gedanken nur oft genug denken muss, um ihn wahr werden zu lassen. Enkelmann begründet dies mit der energetischen Struktur im Gehirn, die in Form von elektrischer Spannung messbar ist. Diese Spannung bestimmt die emotionale Verfassung des Menschen und seine Einstellung zum Leben und zu den Dingen und sein Verhalten. Durch *positives Denken* bzw. das Einprogrammieren positiver Sätze kann diese Spannung beeinflusst werden und im Handumdrehen erreicht der Mensch eine starke Ausstrahlung, genau wie negative Gedanken die Ausstrahlung zerstören kann. Enkelmann begründet dies mit der Feststellung, dass sich alle emotionalen Zustände auch auf die physische Verfassung auswirken. Wie viele der anderen Autoren fordert er hier dazu auf, immer positiv zu denken. Enkelmann macht in diesem Zusammenhang ein interessantes, wenn auch völlig unhaltbares Versprechen. Er stellt fest, dass alles davon abhängt, was man denkt, nicht das Schicksal bestimme das menschliche Leben, sondern nur die Gedanken, und alle Gedanken realisieren sich einmal (Enkelmann 2000:51f.). Dieses Versprechen, die Erfüllung aller Wünsche, ist völlig utopisch, genau wie Alessandras Gottgleichheitsversprechen. Werfen wir einen Blick auf die Hintertüre, die Enkelmann sich offen lässt, kann man feststellen, dass im Falle einer Nichtrealisierung der Gedanken der Betreffende wahrscheinlich nicht hart genug gearbeitet oder noch nicht genug Seminare besucht hat. Eine weitere Rolle in der mentalen Programmierung spielt dabei die *rechte und die linke Gehirnhälfte*, die Enkelmann im Sinne der populärwissenschaftlichen Gehirnforschung als bewusst und unbewusst beschreibt. Der Mensch muss beide Gehirnhälften benutzen, um schnell zu lernen und gut mit Menschen umzugehen zu können (Enkelmann 2000:55), denn nur die Nutzung beider Gehirnhälften erlaubt eine Verbindung von logischem

Verstand, physischen Kräften und kreativen Impulsen (Enkelmann 2005:58). Enkelmann führt diese Dreiteilung weiter, indem er den Menschen in Seele, Körper und Geist aufteilt und betont, dass der Mensch nur dann ausgeglichen und leistungsfähig ist, wenn alle drei Bereiche miteinander verbunden sind und das unteilbare Individuum bilden. Die optimale Weise, die Gehirnhälften und die drei Teile zu verbinden, ist laut Enkelmann der Alpha-Zustand. Enkelmann weist in seiner Argumentation hier in Teilen eine Übereinstimmung mit Eggetsberger und Biofeedbacktechniken auf, nennt aber keinerlei Quellen.

Programmierung im Alpha-Zustand/Autosuggestion

Enkelmann fährt fort, den Menschen und seine Funktionsweise zu erklären: „Im Alpha-Zustand erzeugt das Gehirn eine Wellenlänge von 7-14 Hertz – wir sind in einem Entspannungszustand, aber dennoch geistig wach. Ruhe und Harmonie bewirken Kreativität und tiefe Einsichten, Problemlösungen fallen leicht. Das Gehirn arbeitet ohne große Reibungsverluste“ (Enkelmann 2000:165). Nun lässt sich bei Enkelmann das Unterbewusstsein programmieren, indem man sich einfach vor seinem geistigen Auge erfolgreiche Handlungen vorstellt. Dadurch erfolgt eine Harmonisierung der beiden Gehirnhälften, die notwendig ist, um die Programmierung vorzunehmen. Man kann nun unglaubliche Leistungen erbringen, weil nichts den inneren Kräften im Weg steht. In einem solchen Zustand können sogar Gewohnheiten und Suchtabhängigkeiten aufgelöst werden (Enkelmann 2000:55ff.). Mit ziemlicher Sicherheit greift Enkelmann hier auf das Therapierepertoire des NLP zurück, das stark mit der geistigen Visualisierung der positiven Gedanken arbeitet.

Enkelmann beschreibt, wie man in den *Alpha-Zustand* gelangt. Es gibt ein Bewusstsein, ein Unterbewusstsein und ein Urwissen, das kollektive Unterbewusste und die Evolutionserfahrung. Der Schweizer Psychotherapeut Carl.G. Jung nimmt die gleiche Aufteilung in seinem Modell des Selbst vor, es wird aber nicht klar, ob sich Enkelmann auf Jungs Modell bezieht. Es geht im Kern bei Enkelmann darum, sein Bewusstsein auszuschalten und über sein Unterbewusstes das Urwissen anzuzapfen. Der Verstand, das Bewusstsein, hindert Menschen daran, Charisma zu entwickeln und Erfolg zu haben, denn für das Bewusstsein ist alles Neue eine Gefahr. Somit fällt es schwer, bewusst einen Fortschritt in Angriff zu nehmen. Enkelmann hält fest: Charisma ist im *Urwissen* verankert und liefert damit die Legitimation für seine Feststellung, dass Charisma latent in jedem Menschen angelegt ist. Es gilt nun

also, den Verstand zwar zu benutzen, aber gleichzeitig das Urwissen zurückzuerlangen. Dies gelingt, indem man sich seiner unbewussten *Denkmuster* klar wird, die man über Jahrzehnte hin angelegt hat. Diese werden auf ihre *Tauglichkeit hin überprüft*, und gegebenenfalls durch *positive Muster* bzw. Sätze ersetzt. Die positiven Sätze oder Suggestionen werden in klaren Zielen formuliert und dann im Alpha-Zustand einprogrammiert (Enkelmann 2000:66). Hier kann man vermuten, dass er die Arbeiten einiger Neuhumanisten, so z.B. mit dem amerikanischen Psychologen Albert Ellis, gelesen hat, der sich fast ausschließlich mit inneren Einstellungen, Mustern und Glaubenssätzen beschäftigte, aber auch Oscar Schellbach nutze diese Methode. Interessant sind die Begriffe, die Enkelmann mit den positiven Sätzen oder *Suggestionen* verbindet. Suggestionen sind für Enkelmann „Psychoserum“, und er betont, dass diese die gleiche Wirkung wie ein Medikament haben können (Enkelmann 2000:180). Es erinnert an Alessandras „Elixir of Enthusiasm“.

Um in den Alpha-Zustand zu gelangen, empfiehlt Enkelmann ein *Alpha- Training*. Im Alpha-Training kann man auswählen zwischen: Atemübungen, Meditation, Autogenem Training, Yoga, Zen, Progressiver Muskelentspannung und von Enkelmann besprochenen Kassetten oder CDs³⁰ () (Enkelmann 2000:171). Auf diesen Kassetten wiederholt er Suggestionen wieder und wieder, begleitet von einer beruhigenden Hintergrundmusik, wohl mit der Absicht, so eine Einstellungsänderung beim Hörer hervorzurufen und die Suggestionssätze einzuprogrammieren. Es handelt sich hierbei um althergebrachter Techniken der Autosuggestion. Enkelmann hält die Einstellungsänderung für immens wichtig, weil seiner Ansicht nach jegliche Veränderung davon abhängt. Nach erfolgter Überprüfung und ggf. Änderung der eingespeicherten Programme und Zielsetzungen nämlich hat der Mensch sich selbst eine neue, eigene Realität geschaffen und kann sich nun endlich verändern, was auch Lang ähnlich sieht. Dies erinnert stark an den Trend des Selfdesigns der Persönlichkeit, der Zukunftsforschern und Marketinggurus zufolge ein beherrschender Trend des 21. Jahrhunderts ist. Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Programmierung ist die ständige *Wiederholung*. Durch die konstante Wiederholung einer Suggestion erreicht man ein Einsinken der neuen Inhalte in das Unterbewusstsein. Irgendwann glaubt man die oft gehörte und gesagte Nachricht, und dann folgt die Überzeugung (Enkelmann 2000:71). Enkelmann beschreibt hier

³⁰ Auf den CD's findet sich während der laufenden Suggestionen auch Werbung für einige seiner Bücher.

eines der Grundwerkzeuge der Werbung, das Prinzip der ständigen Wiederholung, Wiederholung erzeugt Gewohnheit, und so entwickelt sich die Gewohnheit, positiv zu denken. Für Enkelmann ist 98% des Verhaltens abhängig von Gewohnheiten, und Erfolg ist für ihn nichts anderes als das Annehmen positiver Gewohnheiten, so etwa der Programmierung von positiven Gedanken. Den Begriff der Gewohnheit hat Enkelmann wahrscheinlich von dem Amerikaner Stephen Covey aufgegriffen, der unter anderem mit seinem Buch über die sieben Gewohnheiten erfolgreicher Menschen einen hohen Bekanntheitsgrad erlangte, aber nicht zitiert wird.

Hypnose

Enkelmann stellt fest, dass es mit der Denkmusterüberprüfung, der Zieldefinition, der Einprogrammierung und der Wiederholung nicht getan ist. Die zur Programmierung vorbereiteten Suggestionen müssen, vorausgesetzt sie sind rhetorisch einwandfrei und positiv formuliert, in einer *Eigenhypnose* einprogrammiert werden. Enkelmann empfiehlt, sich selbst zu hypnotisieren, indem man sich intensiv nach innen konzentriert und die Durchlässigkeit der Bewusstseins Ebenen nutzt. Durch den Wegfall der Barrieren des Verstandes lernt man schneller und kann sich in der Selbsthypnose mit wortgewaltigen Sätzen neu programmieren, so z.B.: „Heute ist der erfolgreichste Tag in meinem Leben. Ich habe Freude an der Arbeit, gehe freundlich auf alle Menschen zu, kann meinen Vorschlag bei der Sitzung überzeugend darstellen...“ (Enkelmann 2000:85). Im Umgang mit anderen rät Enkelmann zu Suggestionen, die er „posthypnotische Befehle“ oder auch „magische Sätze“ nennt. Einige der vorgeschlagenen posthypnotische Befehle lauten: „Versprechen Sie mir, dass Sie..., So entschlossen wie Sie handeln nur wenige,... Es ist erstaunlich, dass Sie schon bald...“ (Enkelmann 2000:189). Es fällt auf, dass Enkelmann in Bereich der Suggestionen wieder mit der Verzauberung arbeitet, eine Methode die sich durch sein gesamtes Modell zieht. Auf der einen Seite die Magie, auf der anderen Seite eine angebliche Messbarkeit und naturwissenschaftliche Orientierung. Enkelmanns Vokabular erinnert teilweise an professionellen Hypnoseshows aus dem Zirkus, er gibt dem Käufer seines Konzeptes „magische Kräfte“ zur Beeinflussung anderer an die Hand. Enkelmann nennt keine Quelle für die hypnotischen Sätze, es ist jedoch anzunehmen, dass er sich diese von Milton Erickson, einem der bekanntesten amerikanischen Psychotherapeuten, ausgeliehen hat, wie viele andere im Übrigen auch, denn diese Art der Formulierung hat schon vor langer Zeit Einzug in alle Verkaufs- und Rhetoriktrainings der westlichen Welt gehalten. Enkelmanns

Hauptkriterien zur Formulierung der posthypnotischen Sätze lauten: „Ich bin genauso wie Sie...Wir harmonieren...Sie können mir voll vertrauen“ (Enkelmann 2000:189).

Strategie zur Umprogrammierung

Enkelmanns Umprogrammierungs-Strategie ist relativ einfach. Sie erinnert an eine Soll-Ist-Analyse. Er sieht den Menschen als Maschine, die mehr oder weniger gut eingestellt ist und rät nach der Fehleranalyse zu einer Neuprogrammierung, quasi zu einem Ersetzen der Software. Dies ist ein deutlicher Hinweis auf die Entzauberung und Machbarkeit. Enkelmann schlägt folgende Schritte vor:

1. Schritt: Erkennen der Gewohnheiten und der Gedankenstruktur
2. Schritt: Neue Ziele festlegen
3. Schritt: Bewusstes, zielorientiertes Denken unter Einbeziehung von Werten und Sinn
4. Schritt: Unterbewusstsein neu (positiv) programmieren
5. Schritt: Ständig an sich arbeiten (Enkelmann 2000:75).

Im Bezug auf die mentale Programmierung kann man Enkelmann zu seinen Recherchen beglückwünschen, da er sich, wenn auch ohne Quellenangaben, vieler Ideen anderer bedient. Dies ist nicht mehr der Fall, wenn es um Kommunikationstechniken und Führungstechniken geht, die eher wie ein wüst zusammengewürfeltes Konglomerat aus Halbwissen anmuten und die ich im Folgenden beschreiben werde.

Kommunikationstechniken

Die Programmierung des Selbst alleine reicht nicht aus. Enkelmann ist sich durchaus der Tatsache bewusst, dass ein Charismatiker Publikum braucht und legt deshalb sehr viel Wert auf Kommunikationstechniken. Ähnlich wie Alessandra und andere Anbieter schreibt er der Rhetorik, dem Zuhören können, dem Äußeren eines Menschen und der Körpersprache einen Löwenanteil an Charisma zu. Damit erkennt auch er an, dass Charisma ein Zuschreibungsphänomen ist, auch wenn er es nicht offen äußert.

Rhetorik und Stimmtraining

Enkelmann sieht die Fähigkeit zur Kommunikation als eine bedeutende Voraussetzung für Charisma an. Besonders rhetorische Fähigkeiten hält er für wichtiger denn je zuvor, denn seit Medien wie Radio und Fernsehen populär sind, geht nichts mehr ohne die Kunst des Redens. Laut Enkelmann rühren Missverständnisse vor allem daher, dass man sich wortkarg ausdrückt und so keine gemeinsame Basis finden kann. Die Menschen müssen demzufolge alle zu brillanten Rhetorikern werden, sonst droht die Gefahr des Scheiterns, eine Argumentation, die sich ähnlich bei Alessandra findet. Da für ihn die Stimme der Spiegel eines Menschen ist, empfiehlt er ein ausgedehntes Stimm- und Atemtraining (Enkelmann 2000:190). Trainiert werden Stimmhöhe, Lautstärke, Verständlichkeit, Modulation sowie diverse andere rhetorische Fähigkeiten. Enkelmann verspricht ein sofortiges Erfolgserlebnis in Form eines Wohlgefühls, er verspricht eine sofortige Persönlichkeitsentwicklung und, vor allem, sozialen Erfolg, denn andere Menschen werden die durch eine gute Rhetorik erreichte Veränderung bemerken (Enkelmann 2000:194). Bei Enkelmanns Ratschlägen handelt es sich um reguläre Inhalte aus Rhetorikseminaren, die Enkelmann mit dem Titel „Psychodynamisches Stimmtraining“ bedenkt und aufwertet. Nach drei Monaten Training soll ein solches Training die Ausstrahlungskraft und Suggestivkraft des Trainierten verstärken (Enkelmann 2000:194f.).

Zuhören können

Ein weiterer Faktor ist das Zuhören können. Enkelmann fordert zum aktiven Zuhören auf, ein konzentriertes Zuhören mit Fragen und Feedback. Dies dient der besseren Verständigung, Intellekt und Emotion des Gegenübers werden angesprochen und man gewinnt „auf ganzer Linie“ (Enkelmann 2000:198ff.). Wie bei Alessandra kann man auch hier annehmen, dass Enkelmann auf Carl R. Rogers Konzept des aktiven Zuhörens anspielt.

Augentraining

Eine Besonderheit bei Enkelmann als auch bei Eggetsberger ist das Augentraining. Er betont, dass ohne einen ruhigen Blick kein Vertrauen aufgebaut und keine Überzeugung entstehen kann, denn die Augen sind, wie auch die Stimme, Spiegel der Seele. Er verunsichert den Leser, indem er fragt, ob er sich seiner Augenausstrahlung bewusst ist, nur um ihm im nächsten Moment wieder Sicherheit

zu geben, indem er ein Programm dazu anbietet. Enkelmann wendet damit geschickt eine der klassischen Verkaufstechniken an, die bei allen Produkten funktioniert: Verunsichern, Lösung anbieten, verkaufen. Enkelmann bemerkt weiterhin: „Magische Anziehungskraft hängt in großem Maße mit den Augen - mit ihrer Sprache –zusammen (Enkelmann 2000:200). Um diese magische Anziehungskraft trainieren zu können, hat Enkelmann ein spezielles Augentrainingsprogramm entwickelt, welches nach vier Wochen erste Erfolge zeitigen soll. Hier werden der „lange Blick“, das „dritte Auge“ und andere Übungen täglich durchgeführt. Beim langen Blick sieht man drei Minuten lang auf einen Kreis, den man zuvor auf ein Blatt Papier gezeichnet hat, ohne zu blinzeln. Im nächsten Schritt probiert man es an Menschen aus, wobei der Blick niemals bedrohlich wirken sollte (Enkelmann 2000:200ff.). Auffällig ist hier der „magische“ Blick als Methode der Verzauberung.

Begeisterung

Unter dem Punkt Begeisterung beschreibt Enkelmann eine Technik, die heute im NLP sehr verbreitet ist. Enkelmann empfiehlt, den Funken der Begeisterung in sich zu aktivieren und damit andere Menschen in den Bann zu ziehen. Dies funktioniert durch Konzentration auf einen Moment der Begeisterung, den man in der Vergangenheit erlebt hat. Man holt die Erinnerung an diesen Zustand wieder hervor, programmiert sich das Gefühl ein, speichert es und ruft es je nach Bedarf jederzeit wieder ab (Enkelmann 2000:210). So kann man Begeisterung, die lebensnotwendig für Charisma ist, immer auf Knopfdruck erzeugen, so wie ein Schauspieler auf Knopfdruck weinen kann, eine Ansicht die er mit Lang teilt.

Beherrschung der Körpersprache

Enkelmann empfiehlt die Beschäftigung mit Körpersprache, um andere Menschen besser lesen und steuern zu können. Er geht auf Stand, Handbewegungen, Armstellungen, Körperhaltung und Blickverhalten ein und unterstreicht die Wichtigkeit dieser Signale. So sollten die Hände offen da liegen, die Füße nicht um den Stuhl gewickelt sein, der Stand sollte fest sein, der Schritt bestimmt. Er geht wie Alessandra auf räumliche Aspekte ein, und beschreibt Aggressions-, -Dominanz- und Harmonieverhalten (Enkelmann 2000:211ff.), alles Themen aus regulären Kommunikationsseminaren wie auch die folgenden Punkte.

Äußere Erscheinung

Enkelmann sieht in der richtigen Kleidung und Körperpflege ein Muss, denn die ersten sieben Sekunden entscheiden darüber, ob man einen Menschen sympathisch findet oder nicht. Dieses Urteil hängt ab von dem Erscheinungsbild und der Ausstrahlung. Enkelmann hält fest: „Wenn Sie Erfolg haben wollen, dann kleiden Sie sich wie ein erfolgreicher Mensch“ (Enkelmann 2000:219). Für Enkelmann sagt die Kleidung aus, wohin ein Mensch gehört und so geht er detailliert auf gute Kleidung ein, faltenfrei, geputzte Schuhe ohne schiefe Absätze, lange Socken. Als Beispiel für die Wichtigkeit dieses Punktes nennt er Deutschlands ehemaligen Außenminister Joschka Fischer, der das T-Shirt gegen den Anzug tauschte. Er wettet gegen den Dreitagebart, rät, ab und zu zum Friseur zu gehen und sich dort auch typgerecht stylen zu lassen, als auch zum regelmäßigen Besuch eines Zahnarztes (Enkelmann 2000:219). Mit dieser Aufzählung möchte er, wie Alessandra, Eggetsberger und die Verfasser vieler anderer Ratgeber im Verkaufsbereich, vermeiden, dass sein Modell aufgrund einer eventuellen Ungepflegtheit der Teilnehmer nicht funktioniert.

Psychologische Verkaufstechniken

Enkelmann sieht Kommunikation und Charisma als Verkaufshandlung. So wie bei Alessandra jeder Mensch ständig auf der Bühne steht, muss sich bei Enkelmann jeder Mensch ständig verkaufen und präsentieren. Aus diesem Grunde sind fundierte Verkaufskennnisse unabdingbar. Enkelmann hält alle Menschen für Verkäufer, egal ob Marketingdirektor oder Controller. Er beschreibt einige gängige Verkaufstechniken, deren Beherrschung erstrebenswert ist, z.B. eine exzellente Rhetorik, die Fähigkeit, Vertrauen bei anderen zu erzeugen, Gefühle anderer bemerken und steuern zu können, immer argumentativ auf der Höhe zu sein, aktiv zuzuhören, Kundenkontakte zu pflegen, durch die eigene Persönlichkeit zu überzeugen, andere beim Namen nennen, Gesprächsführungstechniken kennen, Fachkenntnis besitzen und eine Vision haben und diese auch artikulieren können (Enkelmann 2000:94ff.). Enkelmann sieht den Besitz einer Vision folglich als Verkaufstechnik an.

Vision

Ohne das Vorhandensein einer Vision kann es kein Charisma geben. Enkelmann fordert auf, das individuelle Lebensziel zu definieren und den eigenen Lebenssinn zu finden. Dann müssen nur noch Ziele daraus abgeleitet werden, und der Erfolg stellt

sich von selbst ein. Enkelmann gibt eine Anleitung, die über den Weg der Definition der eigenen Werte und Wünsche bis hin zum Lebensziel führt und fordert den Leser auf, seine Grenzen zu definieren und zu verschieben (Enkelmann 143ff.). Um dabei zu reüssieren, benötigt man natürlich einen Plan und vor allem Ausdauer, was nicht einfach ist in der heutigen Welt, wie Enkelmann betont, vor allem nicht einfach ohne sein Modell. Enkelmann schlägt in die gleiche Kerbe wie Alessandra wenn er feststellt, dass die meisten Menschen ihren Urlaub besser planen als ihr Leben, dass aufgrund mangelnder Lebensplanung die Scheidungsraten so hoch sind, genau wie auch die Arbeitslosigkeit und die Suchterkrankungen. Hätte jeder Mensch ein sinnvolles Ziel, könnte allen geholfen werden. Sein Modell und positives Denken hält die Lösung für all diese persönlichen und gesellschaftlichen Probleme bereit (Enkelmann 2000:158f.). Enkelmann warnt ausdrücklich vor negativen Gedanken, vor negativ eingestellten Menschen und Kontakt mit selbigen, denn diese schlucken Energie und lenken von den wirklich wichtigen Zielen ab (Enkelmann 2000:161). So diagnostiziert er Deutschland als krank vor Pessimismus, und stellt fest, dass Pessimisten keine Visionen haben, ganz im Gegensatz zu Charismatikern, denn diese sprechen ausschließlich positiv und in Möglichkeiten. Um andere zu beeinflussen und von seiner Vision zu überzeugen, muss ein Mensch strahlen, und strahlen kann nur der positiv Denkende. Enkelmann prophezeit, dass Menschen, die nicht wissen was sie wollen, versagen werden und untermauert mit dieser Drohung die Relevanz seines Angebots. Interessant ist bei Enkelmann auch die Ausweitung auf die ganze Nation, die er als therapiebedürftig darstellt, fast meint man er wolle ein kleines Grüppchen Jünger um sich scharen und Deutschland retten.

Enkelmann hält fest: Visionen müssen öffentlich gemacht werden. So schlägt er vor, in einem ersten Schritt die eigenen Visionen so vielen Menschen wie möglich zu verkünden (Enkelmann 2000:102), um danach einen Stufenplan zur Entwicklung der Realisation anzulegen. Die eigentliche Arbeit besteht danach darin, durch Suggestionen an der Beeinflussung des eigenen Unterbewusstseins zu arbeiten. Enkelmann rät: „Die meisten Menschen sitzen das ganze Leben in Bremser-Häuschen. Besser: Gas geben! Nach den Sternen greifen!“ (Enkelmann 2000:105). Zuletzt, um die Suche nach dem Lebensziel zu erleichtern, bietet Enkelmann eine kleine Checkliste mit Fragen an, anhand derer der Leser die Sinnhaftigkeit der eigenen Vision überprüfen kann.

Führungstechniken oder: Management by Charisma

Enkelmann stellt klar, dass Visionen nur dann umgesetzt werden können, wenn man sich in einer Führungsposition befindet. Er propagiert einen neuen Managertyp. Nicht mehr ausschließlich der Macher ist gefragt, sondern Manager, welche die weichen Faktoren beherrschen. Dies sind immer charismatische Manager, die keine Angst vor Machtverlust haben und es als unnötig erachten, sich brutal durchzusetzen. Sie führen aufgrund ihrer Persönlichkeit und ihrer Ausstrahlung (Enkelmann 2000:109). Enkelmann folgert: „Management by Charisma ist der Führungsstil der Zukunft“ (Enkelmann 2000:112). Mitarbeiter folgen charismatischen Führern aus freien Stücken und bringen Opfer, nur um mit ihm arbeiten zu dürfen, sie glauben an ihn und vertrauen ihm. Charismatische Führer erreichen ihren charismatischen Status durch Fordern und Fördern ihrer Mitarbeiter, durch Interesse an deren Privatleben, das Annehmen von Kritik, das Vermitteln von Freude am Arbeitsplatz, das Teilen des Erfolgs, das Begründen von Entscheidungen, durch Mitarbeiterinformation, Delegation und Weiterbildung (Enkelmann 2000:110ff.). So sind Werkzeuge charismatischer Führung bei Enkelmann u.a. die Fähigkeit, Vertrauen zu schaffen, die Artikulierung einer sinnvollen Aufgabe, der richtige Mitarbeiter am richtigen Ort, Motivation, ein Vorbild sein, die Aufrechterhaltung der Zielidentifikation, eine partizipative Führung, Ausstrahlung und Fachkenntnis, ein gutes Äußeres, und die Vision (Enkelmann 2000:114ff.; Enkelmann 2000:106ff.). Enkelmanns charismatische Führungswerkzeuge finden sich in der gängigen populärwissenschaftlichen Führungsliteratur in ähnlicher Form wieder, wenngleich auch sehr viel detaillierter und strukturierter. Zur Unterstützung seiner Aufzählung betreibt er Namedropping, indem er Unternehmensleiter wie Jürgen Schrempf von Daimler Chrysler, Jürgen Dormann von Hoechst, Nestlé Chef Helmut Maucher und Jack Welch von General Electric erwähnt, die angeblich alle einen der oben erwähnten Punkte für wichtig halten (Enkelmann2000:132ff.), und somit einen Kaufanreiz für Enkelmanns Kunden bieten könnten.

5. Zielgruppe/Kaufgrund

Enkelmann spricht jeden an, der Erfolg haben möchte, egal welcher Berufsgruppe er angehört. Es wird jedoch sehr schnell klar, dass er es auf die Zielgruppen abgesehen hat, die einen ausgeprägten Willen zur Veränderung haben oder einen sehr hohen Leidensdruck. Es fällt auf, dass er sehr oft die Begriffe Führung, Führungskraft und Boss benutzt, woraus sich schließen lässt, dass er sein Modell auch mit dieser Zielgruppe im Auge konzipierte. Um davon abzulenken, dass er Geld für seine Dienste fordert, fordert er immer wieder auf, Geld in sich selbst zu investieren:

„Wir investieren soviel Zeit und Geld in unsere Autos, in Urlaubsreisen oder in Designerkleidung – also in Äußerlichkeiten! Überschlagen Sie nur einmal den Betrag, den Sie schon für Autos ausgegeben haben? Und nun frage ich Sie: Wieviel Geld und Zeit haben Sie in Ihre persönliche Entwicklung – ich meine damit nicht die Berufsausbildung oder das Studium – investiert? Was ist das Wichtigste in Ihrem Leben, was wollen Sie wirklich?“ (Enkelmann 2000:43).

Auch eventuelle Bedenken, dass die Familie oder der Beruf unter der Investition leiden könnten, fegt er vom Tisch, denn von Charisma und der Investition in sich selbst können alle Familienmitglieder profitieren, alle Mitarbeiter, das Umfeld, und letztendlich die ganze Welt, der man durch sein neugewonnenes Charisma nur Gutes tun kann (Enkelmann 2000:44). Wie die ganze Welt davon profitieren kann, lässt er im Dunkeln, es entsteht jedoch der Eindruck, dass er an dieser Stelle die Sehnsucht des Menschen nach Allmacht und die Erlösung aus der Ohnmacht schürt, eine Taktik, die eine Vielzahl bekannter Motivationsentertainer und Gurus nutzen.

Elitismus

Enkelmann spricht hauptsächlich die Zielgruppe derer an, die sich verbessern möchten, Erfolg haben möchten, die die Welt verändern möchten. Damit erleichtert er sich seine Überzeugungsarbeit ungemein, denn so selektiert er in Veränderungswillige und Veränderungsunwillige. Menschen, die weniger erfolgshungrig veranlagt sind, werden den Erfolgsdruck, den Enkelmann aufbaut, nicht akzeptieren wollen und sein Modell nicht kaufen. So verspricht er auf der einen Seite den individuellen Erfolg durch das Entdecken neuer Seiten an sich selbst, und

das Versprechen sozialer Erfolge (Enkelmann 2000:35), auf der anderen Seite aber appelliert er an die Verantwortung, die man für andere trägt oder tragen könnte (Enkelmann 2000:12). Als guter Verkäufer lobt er seine Leser, indem er ihnen zu der Entscheidung gratuliert, Erfolg haben zu wollen und mit ihrem Charisma die Welt verändern zu wollen. Er betont, dass die Welt Menschen benötigt, die Herausragendes leisten und er fordert eine Elite, die charismatisch und mit Mut führt (Enkelmann 2000:141). Wie Alessandra motiviert er diejenigen, die schon eine Position im Leben haben, durch das Versprechen, in noch faszinierendere Höhen aufsteigen zu können. Alles was es dazu braucht, ist die Anwendung seines Modells (Enkelmann 2000:43). Durch seine relativ geschickte und auch wirtschaftlich gesehen offene, ja fast dreiste Verkaufskommunikation ist er im Vergleich zu den anderen Autoren derjenige, der am offensivsten wirbt, viel Geld in ihn und seine Seminare zu investieren.

Opportunismus

Enkelmann geht nur am Rande auf die Zielgruppe der Opportunisten ein, wenn er betont, dass man heutzutage ohne Charisma niemals erfolgreich sein kann. (Enkelmann 2000:10). Zwar erwähnt er, dass jeder Mensch Charisma hat und es nur entwickeln muss, bemüht sich aber nicht weiter um diese Zielgruppe, vielleicht vor dem Hintergrund, dass diese seine Seminarhonorare sowieso nicht bezahlen werden.

Modell 3: Paul Temporal und Harry Alder

1. Wer sind Paul Temporal und Harry Alder?

Paul Temporal

Paul Temporal nennt sich selbst Unternehmensberater und Autor. Er hat bisher zehn Bücher zum Marketingthema Branding veröffentlicht, sowie ein Buch zum Thema Charisma, zusammen mit Harry Alder: *Corporate Charisma - How to achieve world-class recognition by maximizing your company's image, brand and culture*, 1998. Temporal lebt und arbeitet in Singapur als Berater für große asiatische und internationale Unternehmen, die er im Bereich Branding (Kreation, Entwicklung und Management) berät. Temporal erwarb seinen Ph.D. an den Universitäten Leeds und Oxford in Großbritannien, und absolvierte einen Abschluß in Wirtschaftswissenschaften, sowie ein Postgraduate Zertifikat in Erziehungswissenschaften. Er gibt eine monatliche Kolumne zu Brand Strategien heraus und hatte 2002 eine Gastprofessur an der Jiao Tong University in Shanghai (Temporal; P., Online im Internet: URL: www.temporalbrand.com, Stand Dezember 2006).

Harry Alder

Harry Alder ist promovierter Psychologe und bezeichnet sich als Unternehmensberater, Autor und Redner. Zusammen mit Paul Temporal schrieb er das Buch: *Corporate Charisma - How to achieve world-class recognition by maximizing your company's image, brand and culture*, 1998. Er berät Unternehmen und Einzelpersonen in den Bereichen NLP und Erfolgsmanagement, und hat mehrere Bücher zu NLP, Gedächtnistraining und Persönlichkeitsentwicklung veröffentlicht. Er verfügt über keine eigene Website, findet sich aber im Internet, beispielsweise bei Google, mit 7140 Nennungen zu seinen diversen Büchern, Stand Dezember 2006.

2. Was verstehen Temporal und Alder unter Charisma

2.1 Wissenschaftlichkeit des Modells

Temporal und Alder nennen keinerlei Quellen für ihre Ausführungen. Zwar erwähnen sie kurz die Technik des NLP, gehen aber nicht näher darauf ein, auch lassen sich interessanterweise kaum NLP Ansätze in dem Buch feststellen. So kann man annehmen, dass Temporal und Alder sich hier mit einem Schlagwort schmücken. Ein weiterer Beleg dafür ist die Erwähnung von Carl Gustav Jungs vier Persönlichkeitstypen, nämlich die Arbeitsmittel des ICHs, Sinneswahrnehmung, Denken, Fühlen und Intuition, um zu unterstreichen, dass Kunden emotional reagieren. Es ist zu vermuten, dass sich beide aus der Marketingliteratur als Materialquelle bedienen, aber nicht feststellbar, da kein Quellenverzeichnis existiert. Darin unterscheiden sich Temporal und Alder von anderen Autoren, die fleißiges Namedropping in diesem Bereich betreiben, machen dies aber wieder wett, wenn es um bekannte Marken und Unternehmen geht, die sie zur Beschreibung ihres Modells nutzen. Zusammenfassend kann man festhalten, dass die wissenschaftlichen Begründungen relativ dünn gesät sind.

2.2 Was ist Charisma?

Persönlichkeitsmerkmale und Zuschreibungsphänomen

Temporal und Alder halten Charisma für *Persönlichkeit*, bzw. die gekonnte und absichtliche Zusammensetzung von ansprechenden *Persönlichkeitsmerkmalen*, die dann mit dem entsprechenden *Verhalten* systematisch gefüllt werden. Damit gehören sie neben Conger und Kanungo und Claudius Schmitz zu den Autoren, die Charisma zwar eine besondere Macht zuschreiben, es aber auch kühl als Inszenierung betrachten. Eine charismatische *Persönlichkeit* ist für Temporal und Alder eine Persönlichkeit, die sich im Besitz des „gewissen Etwas“ befindet, die bei anderen Menschen ein Gefühl des Ähnlichseins auslöst, die gleichzeitig eine große Anziehungskraft birgt, die immer attraktiv ist, und die immer großes Talent besitzt.

Diese Beschreibung findet sich auf den Anfangsseiten des Buches und erfüllt den Zweck, Verzauberung und Faszination für das Thema Corporate Charisma zu erzeugen. Einige Seiten später wenden sich Temporal und Alder der technischen Seite des Marketing zu und beschäftigen sich ausschließlich mit der Machbarkeit und Entzauberung des „gewissen Etwas“ durch ihr Modell. Im Grunde genommen kann man schon hier festhalten, dass die Nutzung des Begriffs Charisma eine reine Lockvogelfunktion hat.

Temporal und Alder betrachten eine Unternehmenspersönlichkeit, sprich Charisma, ganz im Marketingsinne als *Alleinstellungsmerkmal*. Ein Alleinstellungsmerkmal markiert ein Unternehmen als wiedererkennbar, es weckt Loyalität beim Kunden, es macht das Unternehmen unter Tausenden anderer identifizierbar, erst Persönlichkeit haucht einem Unternehmen Leben ein und gibt ihm eine menschliche Note durch menschliche Eigenschaften (Temporal/Alder 1998:4). Was Temporal und Alder im Gegensatz zu den meisten anderen Autoren stark thematisieren, ist die *empfundene Ähnlichkeit*, die ein Mensch mit einem anderen Menschen oder einem Unternehmens fühlt. Eine charismatische Persönlichkeit wird gemocht, weil sie bestimmte *Persönlichkeitsmerkmale* besitzt, die der Betrachter ebenfalls aufweist, oder sich wünscht zu besitzen: „We tend to like people who are like us. And that ‘likeness’ is perceived in terms of human characteristics that go to form the personality” (Temporal/Alder 1998). Sie beziehen sich hier vermutlich auf sozialpsychologische Untersuchungen, die empfundene Ähnlichkeit als einen der Hauptfaktoren für Sympathie und Attraktivität ausmachen, so etwa Byrne und Nelson 1965, deren Forschungsergebnisse oft im Marketing, besonders im Bereich Marktforschung genutzt werden. Damit erkennen sie an, dass es sich bei Charisma um ein *Zuschreibungsphänomen* handelt, denn Charisma benötigt immer ein Publikum, das Charisma wahrnimmt. Eine erfolgreiche Charisma-Strategie besteht für Temporal und Alder darin, die eigene Persönlichkeit in der Wahrnehmung anderer so strategisch günstig wie möglich zu positionieren (Temporal/Alder 1998:4f.). Demnach zählt nicht das eigene Handeln, sondern lediglich die *Wahrnehmung* der anderen (Temporal/Alder 1998:29). Temporal und Alder beruhigen womöglich widerstrebende Leser, die sich nicht durch ein aufgesetztes Image verbiegen wollen, indem sie festhalten, dass längerfristig gesehen natürlich nicht nur das Image oder eine Fassade zählt, sondern die richtige und eigentliche Identität einer Person oder

eines Unternehmens (Temporal/Alder 1998:5), eine Argumentation, die durchaus konform geht mit der Ansicht der anderen Autoren, die ebenfalls eine überzeugende Darstellung fordern.

Temporal und Alder nehmen keinerlei Unterscheidung zwischen Mensch und Unternehmen vor. Beide können eine Persönlichkeit besitzen, ein klarer Hinweis darauf, dass sie Charisma für kreierbar halten. In Temporals und Alders Modell geht es ausschließlich um die um die Entwicklung einer charismatischen Unternehmenspersönlichkeit, was sicherlich einen spannenden Vergleich zu den anderen Modellen darstellt, und den ich später im Analyseteil dieser Arbeit ziehen werde.

3. Was versprechen Temporal und Alder?

Temporal und Alder versprechen *Erfolg*, in diesem Falle wirtschaftlichen Erfolg, *Macht und Persönlichkeit*, wobei in ihrem Modell Persönlichkeit die zentrale Rolle spielt und sie Persönlichkeit völlig synonym mit dem Begriff Charisma verwenden. Macht wird zwar versprochen, aber zumeist an den Persönlichkeitsbegriff gekoppelt und nicht weiter thematisiert.

3.1 Erfolg

Bereits im Vorwort des Buches wird klar, worum es geht, nämlich der Konkurrenz in diesen heutigen, schwierigen Zeiten voraus zu sein und den Unternehmenserfolg durch das Kreieren einer Unternehmenspersönlichkeit zu sichern (Temporal/Alder 1998:Vorwort). Schon hier lassen sich Parallelen zu den anderen Autoren ziehen, denn sie argumentieren im Bezug auf Menschen und Charisma gleich. Temporal und Alder versprechen, mit ihrem Modell Wege aufzuzeigen, die unweigerlich zu einem internationaler Weltklasseniveau führen und der Schaffung und Sicherung einer loyalen Kundenbasis dienen (Temporal/Alder 1998:6). Wie Alessandra und Enkelmann halten sie fest, dass Erfolg nicht vom Himmel fällt, sondern dass harte Arbeit vonnöten ist. Vor allem aber muss man eins tun, nämlich das Richtige. Das Richtige ist natürlich die Umsetzung ihrer Richtlinien und Anleitungen

(Temporal/Alder 1998:6). Um dies zu unterstreichen, betonen sie die Praxiserprobtheit ihres Modells, eine Strategie, die auch Enkelmann stark nutzt und stellen, ganz merkantil an ihrer Zielgruppe orientiert, fest: „The message is: Personality pays” (Temporal/Alder 1998:14). Interessant ist, dass auch sie eine „göttliche Anleihe“ vornehmen, wenn sie unternehmerische Unsterblichkeit als Resultat der erfolgreichen Anwendung ihrer Anleitung versprechen (Temporal/Alder 1998:3f.). Andererseits entzaubern sie wieder, indem sie betonen, dass sie kein Sieben-Punkte-Modell offerieren, welches das Blaue von Himmel herunter verspricht, sondern nur bodenständige und praxiserprobte Techniken vermitteln (Temporal/Alder 1998:7).

3.2 Macht

Temporal und Alder lassen das Thema Macht nicht ganz außen vor, definieren es aber als persönliche Anziehungskraft und als wirtschaftlichen Erfolg: „Why do some products and companies seem to have a special power that draws people to them? The answer is that they have a personality. People like people - or at least people who are like themselves (Temporal/Alder 1998:8).

3.3 Persönlichkeit

Temporal und Alder halten Charisma bzw. Persönlichkeit für so bedeutsam, weil Persönlichkeit im Gegensatz zu allen anderen Dingen und Merkmalen nicht imitierbar ist (Temporal/Alder 1998:116) und insofern einen unbezahlbaren Mehrwert für den Kunden darstellt (Temporal/Alder 1998:9). Sie sind die einzigen Autoren, die mit diesem Argument agieren. Persönlichkeit stellt das zentrale Thema bei Temporal und Alder dar. Sie versprechen, dass ihr Modell jedem Unternehmen Persönlichkeit beschert, ein Versprechen, das insbesondere Temporal als Marketingberater schon oft formuliert haben wird. Die Begriffe Charisma und Persönlichkeit benutzen sie synonym. Auffällig ist, dass im Verlauf des Buches der Begriff Charisma kaum noch auftaucht, sondern nur noch von Persönlichkeit die Rede ist. Dies lässt darauf schließen, dass Temporal und Alder den Begriff Charisma

als Schlagwort benutzen, um ihren Ausführungen ein wenig Glanz, Glamour und Geheimnis zu verleihen. Sie folgen hier ihrer eigenen Strategie, indem sie das Merkmal „Charisma“ für sich beanspruchen.

4. Ist Charisma erlernbar?

4.1 Warum ist Charisma erlernbar?

Charisma ist im Sinne von Temporal und Alder nicht erlernbar, sondern kreierbar, ein wesentlicher Unterschied zu den beiden bisher beschriebenen Modellen. Es ist kreierbar, weil es sich um nichts anderes als die *Positionierung* von selbst geschaffenen *Persönlichkeitsmerkmalen* handelt, also um Inszenierungen. Temporal und Alder machen dies am Prozess der Wahrnehmungsveränderung bei Kunden fest.

Wahrnehmung und Verhalten

Temporal und Alder beschreiben Charisma als den Prozess einer gesteuerten Wahrnehmungsveränderung beim Kunden, der durch bestimmte Techniken und Werkzeuge erzeugt wird. Dazu gehört als wichtigstes Utensil die Auswahl und Demonstration von Persönlichkeitsmerkmalen. Temporal und Alder liegen hier auf einer Wellenlänge mit Conger und Kanungo, die Charisma ebenfalls als einen durch Verhalten und Wahrnehmung geformten Prozess bezeichnen. Charisma wird bei Temporal und Alder reduzierbar auf eine Reihe von ausgefeilten Marketing-Techniken, die, gemischt mit ein wenig gesundem Menschenverstand sowie ein wenig Know-how und Kundenorientierung (Feststellen der Kundenbedürfnisse, Erfüllen der Kundenbedürfnisse) eine perfekte Rezeptur für den Charismaerwerb darstellen (Temporal/Alder 1998:2).

Wille zur Veränderung

Temporal und Alder verlangen den Willen zur Veränderung. Ohne das Streben und Verlangen nach Weltklasse gibt es auch kein Charisma (Temporal/Alder 1998:6). Wie die anderen Autoren lassen sie sich hier eine Hintertüre offen für den Fall, dass die Anwendung ihres Modells bei einigen Käufern nicht zum gewünschten Erfolg führt. Der Wille scheint also in allen Modellen eine zentrale Voraussetzung zu sein.

4.2 Wie ist Charisma erlernbar, welche Techniken gibt es?

Temporal und Alder beschreiben eine Reihe von Techniken, die sich unter sieben Schritten zusammenfassen lassen und sich im Wesentlichen auf Marketingtechniken beziehen:

1. *Charisma durch Merkmalsauswahl*
2. *Charisma durch Interne Kommunikation*
3. *Charisma durch Externe Kommunikation*
4. *Charisma durch Positioning und Persönlichkeit*
5. *Charisma durch Brand Management*
6. *Charisma durch Segmentierung*
7. *Charisma durch Marktforschung*

Im Folgenden werde ich auf die Techniken eingehen, die Temporal und Alder auf dem Weg hin zum „Corporate Charisma“ vorschlagen.

4.2.1. Corporate Charisma durch Merkmalsauswahl

Festlegung persönlicher Charakteristiken

Eine Hauptrolle auf dem Weg zu Corporate Charisma spielt die Auswahl persönlicher Eigenschaften, durch die die Unternehmenspersönlichkeit später definiert wird. Temporal und Alder arbeiten mit einer kleinen Drohung, wenn sie

bemerken, dass eine einzige unpassende oder schlecht ausgewählte Eigenschaft schon ein Grund für Misserfolg sein kann, ein Punkt den auch Alessandra thematisiert, wenn er ausführt, dass man sicherlich einmal eine schlechte Rede halten kann, es sich aber kein zweites Mal erlauben darf – als Überbegriff vielleicht zu fassen unter dem Thema Beständigkeit.

In einem ersten Schritt gilt es, auf der Basis menschlicher Charaktereigenschaften Charakteristiken für ein Unternehmen festzulegen. Temporal und Alder zählen eine Reihe von Herangehensweisen auf, so unter anderem die Nutzung bestimmter Fragestellungen und Techniken. Sie raten, eine SWOT Analyse zu machen, ein typisches Instrument aus Projektmanagement und der Betriebswirtschaft, das die Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen eines Unternehmens oder einer Situation abbildet, und zu Brainstormings, alles Techniken, die sicherlich nicht charismatisch sind, sondern in jedem halbwegs organisierten Unternehmen dieser Welt tagtäglich genutzt werden (Temporal/Alder 1998:60). Um dem Leser eine Hilfestellung zu geben, stellen sie ein ganzes Arsenal mit über zweihundert Charaktereigenschaften in Form einer Checkliste zur Verfügung, um die Auswahl der gewünschten und passenden Eigenschaften zu erleichtern (Temporal/Alder 1998:60) und erwecken damit beim Leser eine gewisse Hilflosigkeit, welche der Eigenschaften denn nun passend für das eigene Unternehmen sind. Sie halten weiterhin fest: die Differenz zwischen Ist- und Sollzustand wird immer durch eine fehlende oder falsche Persönlichkeit verursacht (Temporal/Alder 1998:57), eine Aussage, die wir ähnlich bei den anderen Autoren finden, beispielsweise wenn es um schlechte Kleidung oder falsche Kommunikation geht.

Auf dem Pfad zur Kreation einer eigenen Unternehmenspersönlichkeit muss sich das angehende charismatische Unternehmen eine Reihe von Fragen stellen, die sich in jedem normalen PR oder Marketing-Workshop oder Brainstorming wiederfinden. Auch Enkelmann könnte diese Checkliste an seine Kunden geben, um negative Gedanken aufzuspüren, Ziele zu definieren und positive Suggestionen einzuprogrammieren. Besonders interessant an dieser Checkliste ist die Frage, ob sie für die Erschaffung einer menschlichen Persönlichkeit nutzbar ist.

Hier ein kleiner Auszug:

„Wonach streben wir?“

Als was wollen wir gesehen werden? (zum Beispiel moderner, intelligenter, innovativer...)

Was ist unsere Vision?

Was ist unsere Mission?

Welches Verhalten benötigen wir, um zum Ziel zu kommen

Was können andere Firmen gut, aber wir besser?“ (Temporal/Alder 1998:56f.)

„Problemlösung

Welche Probleme haben wir momentan? Was verursacht sie?

Was halten andere für unsere Fehler?

Welche Fehler machen wir am häufigsten?

In welche Verhaltensfallen tappen wir am häufigsten?

Was erhalten Menschen von anderen Firmen, was wir nicht

leisten?“ (Temporal/Alder 1998:57).

„Emotionale und psychologische Faktoren

Wie sollte unser Unternehmen sein, damit jeder hier arbeiten möchte?

Wie können wir unsere Mitarbeiter motivieren?

Was beeindruckt Kopf und Herz der Kunden?

Wie können wir bessere Beziehungen zu unseren Kunden aufbauen?

Was müssen wir tun, damit Menschen uns als Freund wahrnehmen?“

(Temporal/Alder 1998:58)

„Benutzerzielgruppe

Wie sehen die Kunden sich?

Welche Werte haben unsere Kundengruppen?

Wie leben sie?

Was sind ihre Einstellungen, Interessen, Meinungen?

Mit welchen Menschen sind sie gerne zusammen, oder wie wollen sie gerne sein?“

(Temporal/Alder 1998:59)

Wie Claudius Schmitz und auch Conger und Kanungo halten Temporal und Alder es für zwingend notwendig, den Vorstand, das obere Management, die Mitarbeiter als auch externe Berater durch Workshops u.ä. in den Findungsprozess mit einzubeziehen. Quelle dieser Erkenntnis ist mir Sicherheit die

organisationspsychologische Forschung, die darauf hinweist, dass ohne diese Vorgehensweise keine Akzeptanz und keine Veränderung entstehen kann. Dieser Punkt ist insofern interessant, als er bei Autoren wie Enkelmann, Alessandra und Eggetsberger gar nicht vorkommt. Sie raten entweder zur Geheimhaltung der Vision oder des Veränderungsvorhabens, oder auch ganz einfach zur Durchsetzung oder Verkündung, keinesfalls aber zu Beteiligung, obwohl es auch im Persönlichkeitsbereich eines einzelnen Betroffene gibt. Hier stellt sich eine später zu beantwortende Frage, inwieweit Charisma eine Beteiligung anderer zulässt.

Im Zuge der Festlegung der charismatischen Eigenschaften weisen Temporal und Alder auf eine Falle hin, in die der unbedarfte Persönlichkeitsentrepreneur tappen kann, nämlich die das Problem der Beschaffenheit der Persönlichkeitseigenschaften. Zur Unterstützung stellen sie zwei Regeln auf, die sich ähnlich in den meisten der anderen Modelle wiederfinden. Sie definieren dann vier Vorgehensweisen, ohne die eine charismatische Wertauswahl nicht vonstatten gehen kann:

Regeln

- Vermeiden von sich widersprechenden Werten

Für den Fall, dass alte Werte und Eigenschaften beibehalten werden, dürfen sich diese und neue, aktuelle Werte auf gar keinen Fall widersprechen. Alle Werte und Visionen müssen unbedingt in Einklang und Harmonie mit der neuen Unternehmenspersönlichkeit stehen (Temporal/Alder 1998:64). Bei Alessandra und Eggetsberger könnte der Tipp etwas hemdsärmeliger lauten: Ziehe niemals weiße Socken zum Anzug an.

- Die Zukunft zeigen und herunterbrechen

Temporal und Alder raten, nicht nur Charakteristika auszuwählen, an die die Menschen momentan glauben, sondern auch einige, die zukunftsweisend sind. Diese zukunftsweisenden Eigenschaften müssen so ausgewählt sein, dass jeder Mitarbeiter sich engagiert und in der Lage ist, die Bedeutung für ihn und seine tägliche Arbeit darin zu erkennen (Temporal/Alder 1998:64). Temporal und Alder sprechen hier die Sinnhaftigkeit und Operationalisierbarkeit von Vision und Zukunftswerten an, die in vielen Modellen eine Rolle spielen.

Vorgehensweisen:

- *eine geschickte und kreative Kombination der Charakteristika*, um die Eigenschaften und Werte sinngebend und intuitiv zu vermitteln. Dies geschieht durch den Gebrauch von Logik, Metaphern, Geschichten und Symbolen, ein Ratschlag, den wir auch in der Marketinganleitung von Claudius Schmitz finden (Temporal/Alder 1998:73). Auch Conger und Kanungo gehen davon aus, dass Erfolgsgeschichten der Kreation von Charisma durchaus gut tun.

- *Beständigkeit*, denn Temporal und Alder sehen den Unterschied zu anderen Unternehmen darin, dass ein erfolgreiches und charismatisches Unternehmen seine Werte und Merkmale immer und überall lebt. Ändert man die Persönlichkeit, wird das Unternehmen von Mitarbeitern und Kunden als anormal erlebt. Wird die Unternehmenspersönlichkeit nun dennoch verändert, muss dies sehr langsam passieren, so dass es von niemandem bemerkt wird und auf gar keinen Fall Ablehnung hervorruft.

- *Traumverwirklichung*, denn es gibt Charaktereigenschaften und Wünsche, die versteckt in jedem Menschen schlummern. Als Beispiel nennen Temporal und Alder den „kleinen Rebell“ in jedem von uns. So kann eine Harley Davidson-Werbung durchaus einen konservativen Nicht-Motoradfahrer ansprechen und den Wunsch in ihm erzeugen, auszubrechen. Es kann sich also lohnen, Werte mit einzubeziehen, die unbewusste Wünsche in Menschen wecken, ein Thema, dessen sich auch Conger und Kanungo unter dem Begriff „need gap“ annehmen und mit dem sich auch Claudius Schmitz beschäftigt.

- *Einstellungsforschung* Nur wenn man die Einstellungen, Interessen, Motivationen und Meinungen der Menschen kennt und versteht, ist eine Beeinflussung möglich (Temporal/Alder 1998:74f.). Temporal und Alder unterstreichen in diesem Punkt wieder die herausragende Bedeutung der Informationssammlung für eine charismatische Persönlichkeit – bei anderen Autoren finden wir diesen Punkt unter dem Thema „Zuhören“, „Informationssammlung“ oder „Scouting“ wieder, bei Temporal und Alder heißt es „Beschäftigung mit potentiellen Marktsegmenten“.

Klarheit der Aussage

Sind die Merkmale und Werte ausgewählt, werden sie in eine Form gegossen, die drei Kriterien erfüllen muss: *klare Aussage, leicht verständlich, problemlos kommunizierbar*. Diese Aussage kommt in allen Modellen vor. Alle propagieren Klarheit und Griffigkeit von Eigenschaften, Sätzen, Zielen und Suggestionen. Die klare Formulierung und Erkennbarkeit scheint einer der großen Gemeinsamkeiten

aller Modelle zu sein. Als Beispiel nennen Temporal und Alder einige Unternehmen, die nur zwei Charakteristika aufweisen, welche aber sehr einprägsam sind. So wirbt Marlboro beispielsweise mit den Merkmalen Stärke und Unabhängigkeit. Zu viele Charakteristika halten sie für zu verwirrend für die Zielgruppe, denn diese ließen die Persönlichkeit unklar und inkonsistent wirken. Aus diesem Grunde halten Temporal und Alder eine Auswahl von sechs bis sieben Charakteristika für angemessen (Temporal/Alder 1998:70f.). Um die Klarheit eines Merkmals zu überprüfen, raten sie, den „what if“ Test zu machen. Kunden, Mitarbeiter, Berater und Management beantworten die Frage: „Was wäre, wenn das Unternehmen ein Auto, eine Bekleidungsmarke, ein Tier, ein Buch, ein Filmstar, ein Baum, ein Ort, ein Film, ein Urlaubsziel oder etwas zu essen wäre?“ eine gängige Technik aus dem Marketing und Branding (Temporal/Alder 1998:71), aber auch aus der Therapie. Conger und Kanungo plädieren ähnlich für eine klare Gestaltung der Visionen und der Persönlichkeitsmerkmale, wie wir später sehen werden.

4.2.2 Interne Kommunikation und charismatische Unternehmenskultur

In diesem und im darauffolgenden Punkt zu externer Kommunikation beschäftigen sich Temporal und Alder mit Charisma als Zuschreibungsphänomen – es geht um die Notwendigkeit der Kommunikation und Projektion der charismatischen Persönlichkeit nach innen und außen, ein Thema das Conger und Kanungo unter Artikulierung abhandeln. Zunächst möchte ich die interne Kommunikation beschreiben, die für Temporal und Alder mit Unternehmenskultur und Vermittlungsprozess zusammenhängt.

Unternehmenskultur und Corporate Personality

Temporal und Alder definieren Unternehmenskultur als das interne Ausleben einer Unternehmenspersönlichkeit. Je besser die Unternehmenskultur, umso effizienter und gewinnbringender ist das Unternehmen. Eine Unternehmenskultur hält das Unternehmen zusammen und manifestiert sich im Verhalten und in den Einstellungen der Mitarbeiter. Sie halten fest, dass die Implementierung einer neuen Unternehmenspersönlichkeit in Form der charismatischen Persönlichkeitseigenschaften

der Unternehmenskultur fast immer zuträglich ist und zumeist positiv aufgenommen wird. Sie stößt Veränderungsprozesse in Unternehmen an und generiert neue Kunden, aber immer vorausgesetzt dass alles sichtbar vonstatten geht und die neuen Unternehmenseigenschaften problemlos in die Unternehmenskultur integriert werden können. Die Mitarbeiter müssen den wirtschaftlichen Sinn und Hintergrund der Veränderung verstehen und die Persönlichkeit, die in der Werbung vermittelt wird, begreifen können, eine Argumentation die auch Conger und Kanungo ähnlich führen (Temporal/Alder 1998:82). Interessant an diesen Ausführungen sind zwei Punkte: zum einen finden sich diese Ratschläge in jedem betriebswirtschaftlichen Handbuch wieder und es stellt sich die Frage, was daran charismatisch ist; zum anderen geht es hier um Veränderung, und jedes der untersuchten Modelle beinhaltet den (gelungenen) Veränderungsprozess als Ziel, sei es den der Person oder den des Unternehmens. Auch hier stellt sich die Frage, ob die bloße Veränderung schon charismatisch wirkt oder ist. Zur Implementierung führen Temporal und Alder folgende Vorschläge an, bei denen es sich im Grunde genommen um klassische Aufgaben aus Führung, Change Management und Personalentwicklung handelt und die in jedem populärwissenschaftlichen Ratgeber nachzulesen sind:

Vermittlungsprozess der Charakteristiken

- *Herunterbrechen von Persönlichkeitsmerkmalen* Um den Mitarbeitern die neuen Persönlichkeitscharakteristiken nahe zu bringen, raten Temporal und Alder zu zwei gekoppelten Maßnahmen. Zum einen müssen die Merkmale so beschrieben und öffentlich gemacht werden, dass jeder im Unternehmen sie kennt und nach ihrer Verwirklichung strebt, zum anderen müssen die Charakteristika für jeden Einzelnen und für jede Position heruntergebrochen werden. Dies geschieht durch die Definition klarer Verhaltenserwartungen und Einstellungsänderungen im Rahmen einer Kommunikationsinitiative sowie durch Seminare und Trainings (Temporal/Alder 1998:83), eine Vorgehensweise, die Enkelmann ähnlich bei dem Thema der mentalen Umprogrammierung beschreibt und die in Unternehmen zumeist unter „Leitbildentwicklung“ abgehakt wird. Spätestens an diesem Punkt beschleicht den Leser das Gefühl, dass sich vielleicht doch nicht um die Vermittlung von Charisma handeln kann, sondern um klassische Unternehmensberatung.

- *Vorbild sein* Temporal und Alder betonen die Bedeutung des Managementverhaltens als Vorbild für alle Mitarbeiter. Festgelegten Charakteristika müssen nicht nur formuliert werden, sondern in besonderen Aktivitäten als auch im

tagtäglichem Verhalten der Führungskräfte sichtbar werden (Temporal/Alder 1998:84), eine Empfehlung, die sich bei Schmitz, Alessandra und Conger/Kanungo und beispielsweise bei Enkelmann als Aufforderung, selbst außergewöhnlich zu sein, um dann Außergewöhnliches verlangen zu können, wiederfindet, die aber im übrigen auch Inhalt eines jeden Führungsratgebers ist.

- *Training* Temporal und Alder halten fest, dass sich die menschliche Persönlichkeit sehr schwer ändern lässt, neues Verhalten hingegen in Workshops trainiert werden kann. Damit teilen sie die Einschätzung aller Autoren, dass Charisma Verhalten ist. Sie treffen hier eine interessante Feststellung – eine Unternehmenspersönlichkeit lässt sich verändern, die menschliche Persönlichkeit nur sehr schwer, ein Zeichen dafür, dass die menschliche Form der Inszenierung doch ein wenig schwieriger ist (Temporal/Alder 1998:86f.). Um die Wirksamkeit derartiger Maßnahmen zu unterstreichen, nennen sie die Disney Corporation als leuchtendes Beispiel, die ihre Mitarbeiter vom ersten Tag an auf die Disney Persönlichkeit schult (Temporal/Alder 1998:87).

- *Anerkennung und Motivation der Mitarbeiter.* Temporal und Alder rügen das Verhalten vieler Unternehmen, die quantifizierbare Erfolge belohnen, nicht aber eine Einstellungsänderung und Werteverchiebung. Diese sind schwer messbar, eine Problematik, die jedem Personalentwickler und Berater vertraut ist (Temporal/Alder 1998:89). So raten sie zu unterschiedlichen Maßnahmen, so etwa die Wahl des Mitarbeiters des Monats, öffentliche Belohnungen für die Demonstration bestimmter Persönlichkeitseigenschaften, Awards für besonderes Verhalten und Einsatzbereitschaft gemäß der Corporate Personality für Einzelpersonen, Teams und Abteilungen. Weiterhin empfehlen sie die Veröffentlichung gelebter neuer Werte in Unternehmenszeitungen und Newslettern, zu Beiträgen in Handels- und Fachmagazinen, alles Maßnahmen, die die typische Kommunikationsarbeit einer HR Abteilung ausmachen (Temporal/Alder 1998:89), wo sich aber wieder die Frage stellt, ob die Motivation der Mitarbeiter auf so herkömmliche Weise charismatisch ist. Es fällt weiterhin auf, dass Temporal und Alder zugeben, dass eine Einstellungsänderung schwer messbar ist, ein Problem, das Enkelmann und Eggetsberger anders sehen, denn für sie sind Einstellungsänderungen zumindest durch Gehirnstrommessungen messbar, sicherlich ein Unterschied in der Argumentation der unterschiedlichen Autoren.

4.2.3 Externe Kommunikation

Charisma muss auch nach außen kommuniziert werden, d.h. an den Kunden und natürlich auch an Mitbewerber. Dies passiert durch einen Marketingplan, unter genauer Definition der *Kommunikationskanäle* und der *Zielgruppen*.

(Temporal/Alder 1998:99). Der Marketingplan benötigt folgende Schritte:

Situationsanalyse – Ziele – Strategie – Taktik - Zeitfenster – Budget, und gehört zum Standardrepertoire eines jeden Marketingspezialisten. Wenn man nun allerdings unter diesem Gesichtspunkt beispielsweise Alessandras Modell betrachtet, tun sich nicht unerhebliche Ähnlichkeiten auf – auch er ruft zur sorgfältigen Imageplanung auf.

Kommunikationskanäle

Temporal und Alder bedienen sich hier eines Begriffs aus der Kommunikationspsychologie, der die Wege der Kommunikation vom Sender zum Empfänger beschreibt, und der als Strategie schon lange Einzug in die Werbebranche gehalten hat. Temporal und Alder nennen zwölf Kanäle, durch die die charismatische Unternehmenspersönlichkeit transportiert werden kann und muss, und die die spannende Frage aufwerfen: Kann man auch ein menschliches Image so transportieren, insbesondere vor dem Hintergrund, dass es ja menschliche Eigenschaften sind, die kommuniziert werden?

Mund-zu-Mund Propaganda. Mitarbeiter als Repräsentanten des Unternehmens kommunizieren die Corporate Personality gegenüber Familienmitgliedern, Freunden, Kunden und Mitbewerbern. Damit projizieren sie ein positives Bild des Unternehmens nach außen. Der Erfolg dieser Methode ist umso größer, wenn die Mitarbeiter die Corporate Personality mitentwickelt haben. Conger und Kanungo erwähnen in ihrem Modell, dass es nicht schaden kann, wenn einem der Ruf vorausseilt, und auch Claudius Schmitz argumentiert ähnlich. *Mitarbeitermotivation.* Die Mitarbeiter müssen die Unternehmenspersönlichkeit leben. Durch Empowerment und Anerkennung werden die Mitarbeiter in die Lage versetzt, mit Stolz über ihr

Unternehmen zu sprechen und freiwillig hohe Leistungen zu erbringen, ein Punkt, der auch bei Conger und Kanungo thematisiert wird. *Service Standards und Verhalten*. Jeder Mitarbeiter verhält sich der Corporate Personality angemessen, sei es Pünktlichkeit oder anderes vereinbartes Verhalten, ein weiterer Hinweis auf die Wichtigkeit der Beständigkeit. Produkt. Der Produktstandard oder das Produkt an sich muss gut sein, auf keinen Fall jedoch darf es schlechter sein als vergleichbare Produkte. Hier lohnt es sich, in Produktqualität und After Sales Support zu investieren. Ein gutes Produkt verlangt auch Enkelmann, wenn der von dem nötigen Fachwissen spricht, ebenso wie Conger und Kanungo. *Geschäftsräume*. Wenn die Unternehmenspersönlichkeit elegant und modern ist, müssen die Geschäftsräume dies widerspiegeln. Temporal und Alder nennen das Hard Rock Cafe als Beispiel, oder die Body Shop Geschäfte, ein Thema, das die anderen Autoren unter gepflegtem Äußeren und Accessoires abhandeln. *Events*. Unternehmensevents müssen die aktuelle Position und Persönlichkeit des Unternehmens widerspiegeln. Temporal und Alder weisen darauf hin, dass die Wirkung eines Events sehr schnell verpufft, und dass auch auf anderen Kanälen gesendet werden muss, so etwa gleichzeitig durch Werbung. Die Inszenierung von Events spielt bei Schmitz als Marketingmann eine große Rolle, interessanterweise aber auch bei Conger und Kanungo, die die öffentlichen Inszenierungen charismatischer Manager beschreiben. *Public Relations*. Temporal und Alder raten, Corporate PR in die Hände einer guten Agentur zu legen, um Schwierigkeiten zu vermeiden. *Kundenbindungsprogramme*. Viele Unternehmen gründen Kundenclubs, Swatch etwa hat den Collector's Club, Harley Davidson die Owner's Group. Menschen können dort die Unternehmenspersönlichkeit erleben, und mit ihr interagieren. Die Programme unterstützen die Kundenbindung und dienen dazu, das Firmenimage weiter zu verbreiten. *Verpackung*. Die Produktverpackung reflektiert die Persönlichkeit, und die Verpackungen, Produkte und Dienstleistungen müssen so verpackt sein, dass sie die Einzigartigkeit zeigen, genau wie die Kleidung und die teuren Accessoires den charismatischen Manager in einigen anderen Modellen. *Promotions*. Promotion-Aktionen sollten nicht nur für bestimmte Produkte durchgeführt werden, sondern auch für die Corporate Personality. Temporal und Alder warnen davor, Niedrigpreispromotionen durchzuführen, da dies die Persönlichkeit unterminiert. Sponsoren. Wenn man mit Sponsoren arbeitet, müssen diese zum Produkt und der Persönlichkeit passen.

Werbung. Die Werbung eines Unternehmens muss im Bereich Corporate Advertising den Namen und die Persönlichkeit bewerben, im Bereich Product Advertising die Produkte (Temporal/Alder 1998:102ff.).

Sieht man sich diese ganzen Tipps aufmerksam an, möchte ich oben gestellte Frage mit einem „Ja“ beantworten, denn durch diese Kanäle kann man mehr oder weniger auch jedes menschliche Image transportieren, sei es im privaten Bereich, oder in den Medien, man denke nur an TV-Formate wie „DSDS“, oder Heidi Klums Supermodelwettbewerb.

Zielgruppenauswahl

Temporal und Alder nutzen ein weiteres Werkzeug aus dem Marketing, wenn sie eine Reihe von Zielgruppen vorschlagen, an die kommuniziert werden kann. Sie empfehlen, egal um welche Zielgruppe es sich handelt, die Botschaft immer zusammen mit der Corporate Personality und zielgruppenrelevanten, glaubwürdigen, interessanten, motivierenden und vor allen Dingen verständlichen Werten zu senden (Temporal/Alder 1998:113). Claudius Schmitz äußert sich ähnlich zu externer Kommunikation, handelt es sich hier um ein allgemein gebräuchliches Marketingwerkzeug. Um allgemein gebräuchliche Marketingwerkzeuge geht es auch Temporal und Alder's nächstem Charismabaustein, dem Positioning.

4.2.4 Positioning und Persönlichkeit

Unter Positioning verstehen Temporal und Alder die Schaffung des *Mehrwerts*, der den Kunden zum Kauf bewegt. Der Prozess des Positioning beinhaltet das Auffinden von *Kundenbedürfnissen*, für die Temporal und Alder einige Strategien bereithalten.

Mehrwert durch Positioning

Positioning ist ein klassischer Marketingbegriff, der sich um das „Warum“ des Kaufs dreht. Positioning wird von Temporal und Alder, und, wie sie bemerken, in der

gesamten Marketingbranche „Battle for the Mind“ genannt und bezeichnet den Erklärungsprozess, den ein Unternehmen leistet wenn es darum geht, der Zielgruppe glaubhaft zu vermitteln, warum das Unternehmen besser und anders ist als sämtliche Mitbewerber (Temporal/Alder 1998:115). Bei Conger und Kanungo spielt dieser Überzeugungsprozess eine zentrale Rolle, aber auch bei den meisten anderen Modellen. Wer nicht überzeugt, dem bleibt nur die Mittelmäßigkeit oder der Untergang. So argumentieren auch Temporal und Alder mit dem Mittel der Angst, wenn sie betonen, dass es ohne eine Positionierung nur noch um den Preis geht, ein Kampf, den ein Unternehmen nur verlieren kann.. Es bleibt festzuhalten, dass keiner der untersuchten Autoren auf latente Drohungen verzichtet, ein klarer Hinweis darauf, dass alle das Verkäufer-ABC gelernt haben. Und so folgern Temporal und Alder: der einzige Ausweg ist die Schaffung eines Mehrwerts. Der Mehrwert des Positioning wird durch *immaterielle* Produkt- oder Unternehmenseigenschaften, in Temporals und Alders Fall das Charisma, in der Wahrnehmung des Kunden erzeugt (Temporal/Alder 1998:116). Charisma wird hier also ganz klar als Mehrwert definiert.

Positioning Prozess durch Bedürfnissuche

Temporal und Alder beschreiben die Vorgehensweise des Positioning mit der Suche nach einer Marktlücke und dem Ausfüllen derselbigen. Hier fallen Parallelen zu Conger und Kanungo auf, deren Prozess der Visionsentwicklung ähnlich aussieht. Auch Alessandra spricht über das Erkennen der Marktlücke, der Bedürfnisse, des „need gap“. Temporals und Alders Positioning enthält folgende Schritte:

Zielmarkt analysieren – was gibt es schon, was wird benötigt?

Mitbewerber auf ihr Positioning hin überprüfen

Marktlücke finden (aus der Sicht des Kunden)

Die Marktlücke aufzeigen und sicherstellen, dass der Kunde es bemerkt

Marktlücke füllen, Position sichern

Nie Versprechen machen, die man nicht halten kann (Temporal/Alder 1998:116)

Um die Bedürfnislücken zu finden, raten Temporal und Alder zu einer oder mehrerer der folgenden Strategien:

Merkmale. Die Merkmalsstrategie arbeitet mit Produktmerkmalen wie Sicherheit, Luxus, guter Preis und basiert auf der Behauptung, dass die Mitbewerber dieses Merkmal nicht anbieten können, bzw. erst gar nicht in ihrem Portfolio führen. Temporal und Alder raten, nicht mehr als ein Merkmal zu bewerben, da sonst die Botschaft verwässert. Auch raten sie zur Nutzung immaterieller Merkmale wie Gesundheit, Führung oder Innovation, da diese am effektivsten wirken, eine Parallele zu Conger und Kanungo, die ebenfalls die ungemeine Motivationskraft immaterieller Visionen hervorheben. *Vorteile.* Die Vorteilsstrategie zeigt dem Kunden auf, was er bekommt, wenn er ein Produkt mit einem bestimmten Merkmal kauft. Wenn man Zahncreme mit dem Merkmal Fluorid kauft, hat man den Vorteil dass sie die Zähne schützt. Gefühl. Die Gefühlsstrategie bezieht sich auf den psychologischen Vorteil, den ein Kunde beim Kauf des Produktes erfährt. Diese Strategie spricht immer das Herz an, nicht den Verstand, eine Strategie, die sich bei allen anderen Autoren findet, wenngleich auch unter anderen Bezeichnungen. *Problemlösung.* In dieser Strategie positioniert sich das Unternehmen als Problemlöser. Auch Congers und Kanungos charismatischer Führer funktioniert als Problemlöser für das Unternehmen, und wie bei Temporal und Alder, darf auch er nichts versprechen, was er nicht halten kann. Wettbewerb. Einige Unternehmen positionieren sich direkt gegen ihre Mitbewerber. Sie nennen deren Namen in ihrer Werbung und profitieren so zu einem nicht unerheblichen Teil von deren Glanz. *Benutzerzielgruppe.* Nike hat es vorgemacht. Es gibt ein durchschnittliches und austauschbares Produkt, aus dem Sportschuhe für alle nur möglichen Zielgruppen gefertigt werden, für Jogger, Aerobics, Langlauf, Sprint. Egal wie klein der Unterscheid, er kann als Positionierung genutzt werden, eine weitere Aussage die sich auch bei Conger und Kanungo findet, wenn sie feststellen, dass eine Vision nicht welterschütternd und welterneuernd sein muss, aber zumindest so formuliert werden muss. *Wünsche.* Mit dieser Strategie werden die unerfüllten Wünsche potentieller Kunden adressiert, nämlich das oder der, der sie gerne wären oder werden wollen. Hier sind Prominente als Werbeträger lohnenswert, da viele Menschen sich mit ihnen identifizieren können. Ähnliche Aussagen finden wir bei den meisten anderen Autoren, die Stars und Sympathieträger als hilfreich für den Charismaerwerb beschreiben. *Soziale Verantwortung.* Diese Strategie appelliert an die soziale Verantwortung eines jeden. Avon, ein Kosmetikkonzern, unterstützt

beispielsweise Frauenprojekte und Brustkrebsorganisationen. Temporal und Alder appellieren, sich durch diese Strategie als selbstlos und nach Höherem strebend darzustellen. Dieser Punkt erinnert an die immateriellen Werte und ist auch für Conger und Kanungo von großer Wichtigkeit, die immer wieder betonen, dass der Anschein von persönlicher Bereicherung Charisma im Wege steht. *Selbstkonzept*. Eine weitere Strategie ist die Abstimmung der Corporate Personality auf das Selbstkonzept der Zielgruppe. Die Zielgruppe muss genau oder sogar besser widergespiegelt werden, um so eine feste Bindung und ein Zugehörigkeitsgefühl zu erzeugen (Temporal/Alder 1998: 118ff., 123f.), eine Feststellung, die sich durch alle Konzepte hindurch zieht.

4.2.5 Brand Management

Wenn man die charismatische Persönlichkeitsarbeit des Unternehmens bis hier hin erledigt hat, hat man ein Brand, eine Marke geschaffen. Diese muss natürlich auch gepflegt und gemanagt werden, will man sein Charisma und seine Marktanteile behalten. Temporal und Alder definieren eine starke Marke als Reflektion der Kundenpersönlichkeit, die gleichzeitig die Persönlichkeit des Herstellers projiziert, entweder durch die Produkte an sich oder durch die *Markenidentität*. Die Markenidentität sollte immer *immaterielle Werte* beinhalten, Die Marke identifiziert somit das Unternehmen und *unterscheidet* es von anderen. Nicht außer Acht zu lassen ist ebenfalls die Tatsache, dass eine Marke Gewinn abwirft. Markenware ist immer hochpreisig, der Absatz gut, die Nachfrage zumeist sicher, der Kundenkreis vergrößert sich ständig (Temporal/Alder 1998:170). Der Begriff der Marke wird auch von Claudius Schmitz extensiv behandelt, Conger und Kanungo sehen ihren charismatischen Führer und seine Vision ebenfalls als eine Art Marke an, die aktiv und ständig gemanagt werden muss, sicher ein spannender Aspekt, wenn es im Analysekapitel um Gemeinsamkeiten der Modelle geht.

Markendifferenzierung

Temporal und Alder halten fest: Ohne eine Markenidentität verkauft man ein austauschbares Gebrauchsgut und ist abhängig vom Preis und Anzahl der Verkäufe

(Temporal/Alder 1998:142). Sie geben einige Anhaltspunkte: die Marktdifferenzierung eines Unternehmens ist erfolgreich, wenn der Kunde weiß, was das Produkt so besonders macht, wenn der Kunde versteht, was das Unternehmen geschäftlich macht, wenn der Kunde das Unternehmen so wertschätzt, dass er bereit ist, mehr zu bezahlen, und wenn der Kunde das Unternehmen verteidigt, wenn es unter Beschuss gerät (Temporal/Alder 1998:143). Ersetzt man das Wort „Kunde“ durch „Mitarbeiter“ und „Unternehmen“ durch „Vision“, würden Conger und Kanungo hier sicherlich zustimmen. Hier schließt sich der Kreis wieder, es geht zurück zur Markenpersönlichkeit, über deren immaterielle Werte die Differenzierung erfolgt. Temporal und Alder nennen fünf immaterielle Markencharakteristiken, die am häufigsten anzutreffen sind: Aufrichtigkeit, Begeisterung, Kompetenz, Eleganz, Rauheit (Temporal/Alder 1998:167f.). Weitere Begriffe sind Image, Sicherheit, Status, Verlässlichkeit, Prestige, Erfolg und Lebensqualität (Temporal/Alder 1998:147ff.). Eine Marke wird zur starken Marke wenn der Kunde einen dieser Mehrwerte über das Produkt hinaus wahrnimmt, vergleichbar mit Conger und Kanungo, die beschreiben, dass die Vision die Mitarbeiter über die tägliche Arbeit hinaushebt. Je größer der Mehrwert, umso schwieriger wird es für Mitbewerber, den Vorsprung aufzuholen (Temporal/Alder 1998:156). Kunden erwarten mehr von einem Produkt als lediglich ein gutes Preis-Leistungsverhältnis, der Mehrwert besteht also aus Vertrauen und Zutrauen, genau das, was eine persönliche Beziehung ihnen bietet, durchaus vergleichbar mit dem Begriffspaar Manager-Leader im Bereich der Charismatischen Führung.

Marken und Charisma benötigen Erfolge

Temporal und Alder stellen fest, dass ohne wahrgenommene Leistung und Erfolg keine Überlebenschance besteht (Temporal/Alder 1998:157). Erfolge, selbst wenn diese spärlich gesät sind, müssen dringlichst öffentlich gemacht werden und in die Werbung einbezogen werden. Sie machen klar, dass es sicherlich Qualitätsstandards und Qualitätsverbesserungen geben muss, halten aber fest, dass es im Grunde genommen nur um eins geht, nämlich die vom Kunden wahrgenommene Qualität (Temporal/Alder 1998:158). Es fällt auf, dass Erfolgskommunikation in fast allen untersuchten Modellen eine große Rolle spielt.

Temporal und Alder begründen die Brandingstrategie damit, dass der Kunde den Erfolg der Marken liebt, und zwar aus mehreren Beweggründen heraus: Die *Auswahl*. Der Kunde sieht mehrere Produkte des gleichen Typs und kann auswählen. Diese Freiheit der Wahl, die einem auch oft innerhalb einer Marke angeboten werden, zieht den Kunden an, denn durch die Auswahl kann er seinen Geschmack und seine Persönlichkeit ausdrücken. *Qualität*. Menschen vertrauen auf die gleichbleibende Qualität einer Marke; und Marken suggerieren Qualität. *Risikovermeidung*. Menschen gehen nicht gerne Risiken ein, und beim Kauf einer Marke reduziert sich das Risiko. Marken geben Sicherheit in einer unsicheren Welt. Dafür bezahlen Kunden gerne. *Vereinfachung*. Marken machen Dinge einfach. Man muss sich nicht mit dem Produkt auseinandersetzen, sondern kann sich darauf verlassen, dass die Handhabung simpel ist. Vereinfachung scheint also ein Punkt zu sein, der sich durch alle Modelle auf die ein oder andere Weise hindurchzieht. *Ausdruck der Persönlichkeit*. Durch die Auswahl einer Marke zeigen Menschen, dass sie sich von anderen abheben, dass sie im Leben etwas erreicht haben. Wie wir bereits gesehen haben, halten nicht nur Temporal und Alder dies für einen zentralen Punkt im kundenorientierten Branding, bzw. Charismaerwerb (Temporal/Alder 1998:144ff.).

4.2.6. Segmentierung

Temporal und Alder stellen fest, dass auch ein ausgeklügeltes charismatisches Persönlichkeitskonzept nichts wert ist ohne eine Zielgruppe, ohne ein Marktsegment. Marktsegmentierung bezeichnet im Marketing das Herunterbrechen einer großen Masse von Personen auf handhabbare Gruppen. Dieses Herunterbrechen spart Kosten und Ressourcen und erlaubt einen guten und differenzierten Einblick in die Bedürfnisse der Kunden. Temporal und Alders Segmentierung ist vergleichbar zur Vorgehensweise des Herunterbrechens einer Vision, und weist starke Parallelen zu Conger und Kanungo auf. Sie beschreiben drei Erfolgskriterien in der Marktsegmentierung: *Unterschiede beachten*. Die Segmente müssen klar voneinander unterschieden werden, es macht keinen Sinn, die gleiche Nachricht an risikofreudige Zielgruppen als auch an konservative Zielgruppen zu senden.

Realistische Zielgruppen. Die Zielgruppen müssen groß genug sein, um eine Kampagne zu starten. *Zielgruppenerreichbarkeit.* Die Zielgruppe muss einfach zu erreichen und zu bedienen sein (Temporal/Alder 1998:176f.). Temporal und Alder nennen verschiedene Möglichkeiten der Segmentierung nach Kategorien: *geografisch, demografisch, geo-demografisch, soziokulturell, Benutzerverhalten, Kundennutzen, psychografisch.* Im Besonderen gehen sie auf die psychografische Segmentierung ein, die sie für die weitaus wichtigste Kategorie halten, und die aus Typisierungen besteht, ähnlich wie bei Alessandra.

Psychografische Segmentierung

Temporal und Alder nennen eine Reihe von Kategorien, die im psychografischen Bereich angesiedelt sind. *Statusseeker.* Interessiert sich für das Prestige der Marke. *Swinger.* Möchte immer modern und am Puls der Zeit sein. *Conservative person.* Bevorzugt große Unternehmen und bekannte Marken. *Rational person.* Sucht Vorteile wie Wirtschaftlichkeit, Wert, Haltbarkeit. *Inner-directed person.* Interessiert sich für das eigene Image, sieht sich selbst als unabhängig, ehrlich, humorvoll. *Hedonist.* Kümmert sich nur um sinnliche Aspekte. (Temporal/Alder 1998:181). Temporal und Alder halten diese Kategorien für immens wichtig im Umgang mit Zielgruppen, denn je näher man einer Zielgruppe durch seine Corporate Personality kommt, um so besser entwickelt sich die Beziehung und die Kommunikation zum Kunden, was wiederum Markentreue des Kunden zur Folge hat (Temporal/Alder 1998:182). Dies korrespondiert mit Alessandras Aussagen zum Beziehungsaufbau, als auch mit Claudius Schmitz Typisierung von Menschen. Temporal und Alder geben also auch hier das Geheimnis der Typisierung aus der Hand, mit der der Kunde beeinflussbar wird, und das Unternehmen zum Zauberer.

4.2.7 Marktforschung

Was Conger und Kanungo unter Informationsgewinnung verstehen, und die meisten anderen Autoren unter Zuhören, findet sich in den beiden Marketingkonzepten unter dem Begriff der Marktforschung wieder. Um an Informationen über die Kunden zu

gelangen, bedient sich ein Unternehmen der Marktforschung. Hier stellt man sich folgende Fragen: Wer sind unsere Kunden? Was denken unsere Kunden? Wo und wie kann man die Kunden erreichen? Warum kaufen die Kunden bei uns? Was kaufen unsere Kunden? Wie nehmen sie das Unternehmen wahr? Welches sind die wichtigsten Charakteristiken für den Kunden? Welche unsere Charakteristiken sind stark, welche schwach?

Analysen und Typisierungen

Temporal und Alder raten zu Analysen des Lebensstils. Untersucht wird, ob die Kunden Mitglieder in Clubs sind, bestimmte Hobbies haben, bestimmte Sportarten betreiben, oder generell Dinge für die sich der Kunde interessiert, sei es Haus und Garten, Familie, Mode, Erholung. Weiterhin ist eine Analyse der Kundenmeinungen zu bestimmten Themen wie Politik, Wirtschaft, Bildung und Zukunft wichtig. Temporal und Alder empfehlen, Kaufgründe feststellen, so etwa Käufe aus Statusbewusstsein heraus, und auch die vielseitigen Ressourcen der Kunden zu berücksichtigen, z.B. Einkommen, Bildung, Gesundheit, Alter, Selbstvertrauen (Temporal/Alder 1998:201). Temporal und Alder nutzen an dieser Stelle wieder Typisierungen. Sie unterscheiden *Actualisers*, *Achievers*, *Believers*, *Experiencers*, *Fulfilleds*, *Makers*, *Strivers* und *Strugglers*, die alle verschiedene Verhaltensweisen und Kaufgewohnheiten an den Tag legen. Alle Kunden können in eine dieser Typisierungen eingeordnet werden, und dann zielgerichtet angesprochen werden. Diese Typisierungen sehen wir auch bei anderen Autoren, vermutlich aus der Absicht heraus, dem Leser einerseits eine geheime Macht an die Hand zu geben, indem er andere einordnen kann, andererseits um das Geheimnis auf eine Technik herunterzubrechen und somit wieder zu entzaubern.

5. Zielgruppe/Kaufgrund

Opportunismus

Temporal und Alder nennen vor allem die sich verändernde Welt als Kaufgrund und sprechen damit klar die Zielgruppe der Opportunisten an. Sie haben ihr Buch nicht für Unternehmen konzipiert, die sich verbessern wollen, sondern für Unternehmen, die sich an den Markt anpassen müssen. Sie nutzen negative Argumentationen, indem sie die Angst vor dem veränderten Markt durch Beschreibungen von kollabierten Unternehmen schüren, Unternehmen, die den einzigen unverzeihlichen Fehler begingen, nämlich ihre Kunden nicht in den Mittelpunkt zu stellen (Temporal/Alder 1998:2). Temporal und Alder malen die Konkurrenz als drohenden Teufel an die Wand und stellen die Neuakquise von Kunden als fast unüberwindbare Herausforderung dar. Ohne ausgefuchste Marketingtechniken kann kein Unternehmen überleben. Temporal und Alder bieten die Lösung in Form ihres Charisma-Modells. Es löst alle Probleme, aus einem simplen Grund: Charisma ist nicht kopierbar (Temporal/Alder 1998:Vorwort).

Elitismus

Temporal und Alder sprechen nur am Rande Elitisten an, Menschen die die Gewinner sein wollen, erfolgreich ihren Beruf ausüben und auf große finanzielle Gewinne aus sind finden zwar ganz am Rande Erwähnung, (Temporal/Alder 1998:5ff.), sie bleiben in ihrer Argumentation aber hauptsächlich bei der Zielgruppe der Opportunisten.

Modell 4: Jay A. Conger und Rabindra N. Kanungo

1. Wer sind Jay A. Conger und Rabindra N. Kanungo?

Jay A. Conger

Jay A. Conger ist Executive Director des Leadership Institute an der University of Southern California. Das vorliegende Buch „Charismatic Leadership in Organizations“, Thousand Oaks, California 1998 über Charismatische Führung schrieb er gemeinsam mit dem Psychologen Rabindra Kanungo. Conger absolvierte eine MBA Ausbildung und bezeichnet sich selbst als einen der weltweit führenden Experten im Bereich Leadership. Er beschäftigt sich seit Jahren mit dem Thema der Charismatischen Führung und hat eine Reihe von Büchern und Veröffentlichungen zum Thema der Charismatischen Führung aufzuweisen. Laut eigener Werbung wurde er von Business Week zum besten Business School Professor im Bereich des Führungskräfte-Trainings gewählt, weiterhin schrieb er einige Artikel für das Wall Street Journal. Als Autor von mehr als sechzig Artikeln und sieben Büchern erforscht er Führung, Vorstände, Organizational Change und Führungskräfteentwicklung. Vor einigen Jahren wurde er als Gastprofessor nach Harvard berufen. Unter anderem ist er gelegentlich für INSEAD, eine europäische Business School tätig und berät eine Reihe von Privatunternehmen und Non-Profitorganisationen. Als Redner und häufiger Gast in Radio- und Fernsehprogrammen wurden seine Ansichten auch in der Business Week, dem Economist, Fortune, The New York Times, Training und dem Wall Street Journal veröffentlicht. Bevor er seine Lehrtätigkeit aufnahm, war er für die Regierung tätig und als Marketing Manager für ein High Technology Unternehmen, eine interessante Parallele zu einigen anderen Autoren, die ebenfalls einen Marketinghintergrund aufweisen, und besonders auch im Hinblick darauf, dass das folgende Modell große Ähnlichkeit mit den Marketingmodellen von Temporal und Alder sowie Schmitz aufweist (Conger, J. A., Online im Internet: URL: www.leighbureau.com/speaker, Stand Dezember 2006).

Rabindra N. Kanungo

Rabindra N. Kanungo ist Professor für Organizational Behavior an der McGill Universität in Montreal, Canada (mittlerweile emeritiert). Gemeinsam mit Jay Conger veröffentlichte er das Buch „Charismatic Leadership in Organizations“, Thousand Oaks, California 1998. Conger und Kanungo sind seit Jahren in der Charismatischen Führungsforschung tätig und veröffentlichten viele gemeinsame Artikel und Bücher. Kanungo ist ausgebildeter Psychologe und arbeitete als Universitätsprofessor, Berater und Forscher in Indien, Kanada und den USA. Er publizierte viele Schriften zu grundlegender und angewandter Psychologie sowie zu Management und veröffentlichte mehr als einhundert Artikel in renommierten psychologischen Fachzeitschriften. Er bezeichnet es als eines seiner Ziele, wissenschaftliche Ergebnisse der Öffentlichkeit zugänglich zu machen, ein Hinweis darauf, dass er das Modell auch wirtschaftlich nutzen möchte (Kanungo, R. N., Online im Internet: URL: people.mcgill.ca/rabindra.kanungo, Stand Dezember 2006).

2. Was verstehen Conger und Kanungo unter Charisma?

2.1 Wissenschaftlichkeit des Modells

Conger und Kanungo beziehen sich hauptsächlich auf Forschungen und Untersuchungen aus dem Bereich „Organizational Behavior“, obwohl sie anerkennen, dass sich auch kurzfristig Soziologen und Politologen mit dem Thema „Charismatische Führung“ befassen haben. Sie bedienen sich einer Vielzahl von Untersuchungen über Führung, im Besonderen über Charismatische Führung. Das Quellenverzeichnis ihres Buchs entspricht dem Who`s Who der Organisationspsychologie, alle ihrer Behauptungen sind entweder von ihnen selbst oder von anderen Wissenschaftlern validiert. Das vorliegende Buch weist ein fünfzigseitiges Kapitel auf, in dem sie ihre Untersuchungen messbar und empirisch valide beschreiben. Generell lässt sich festhalten, dass Conger und Kanungo das einzige Modell mit einer wissenschaftlich validierten Grundlage anbieten.

2.2 Was ist Charisma?

Zuschreibungsphänomen und Verhalten

Conger und Kanungo definieren Charisma überhaupt nicht, wohl aber den Begriff der Charismatischen Führung. Für sie ist Charismatische Führung ein Führungsverhalten wie jedes andere, ein Set von unterschiedlichem *Rollenverhalten*, das von einer Person genutzt und ausgeübt wird (Conger/Kanungo 1998:38). Führungsqualitäten entstehen durch einen Attributionsprozess, der sich wiederum durch Beeinflussung von und Interaktion mit anderen Menschen herausbildet (Conger/Kanungo 1998:48). Die Attribution charismatischer Führungsqualitäten entsteht durch die Wahrnehmung des Führungsverhaltens durch die Geführten, oder der „followers“, wie Conger und Kanungo die Geführten nennen (Conger/Kanungo 1998:47). Wie Temporal und Alder gehen sie also davon aus, dass Charisma ein *Zuschreibungsphänomen* ist, erzeugt alleine in der Wahrnehmung anderer. Charismatische Fähigkeiten werden allerdings nicht nur aufgrund der Interaktion des Führers mit seinen Anhängern zugeschrieben, sondern auch aufgrund einer vermuteten, besonderen inneren Disposition des Führers, sicherlich vergleichbar mit den Äußerungen anderer Autoren, wenn sie das „gewisse Etwas“ beschreiben. Conger und Kanungo berufen sich hier auf Ergebnisse der Organisationspsychologen Blake & Mouton, 1964, Fiedler 1967; Hersey & Blanchard, 1977. Conger und Kanungo sehen Charismatische Führung als ein zusätzliches, andere Führungsstile ergänzendes Führungsverhalten, als eine zusätzliche Rolle, die eine Führungskraft wahrnimmt. Da sich Charismatische Führung als Verhalten zwar *inhaltlich*, aber nicht von der Zuordnung her von anderem Führungsverhalten unterscheidet, kann charismatisches Führungsverhalten genau wie jedes andere Führungsverhalten empirisch untersucht und verhaltensanalytisch betrachtet werden (Conger/Kanungo 1998:48).

Beziehungsphänomen

Sie führen weiter aus, dass Führung auch ein Beziehungsphänomen ist, denn neben dem Vorhandensein von Anhängern bedarf es auch einer besonderen Macht- oder

Statusbeziehung zwischen Führer und Anhängern, da der Führer zuerst einmal in die Führungsrolle erhoben werden muss (Conger/Kanungo 1998:38f.). Das heißt im Grunde genommen, dass eine gewisse Positionsmacht vorhanden sein muss, und nicht jeder zum Charismatiker aufsteigen kann.

Persönliche Autorität gepaart mit Radikalität und Wissen

Conger und Kanungo sehen Charismatische Führung als den *Prozess der Beeinflussung und Machtausübung*. Charismatische Beeinflussungsstrategien stammen ihrer Erfahrung nach zumeist aus der *persönlichen*, idiosynkratischen Macht des Führers, so zum Beispiel aus Vorbildmacht oder Expertenmacht, und eher weniger aus *Positionsmacht*, die durch die Regeln eines Unternehmens definiert wird, wie zum Beispiel legitimierte Macht, Zwangs- und Bestrafungsmacht oder Belohnungsmacht (Conger/Kanungo 1998:59). Es ist allerdings nicht nur persönliche Autorität, sondern deren *Kombination mit mehreren zusätzlichen Verhaltensweisen*, die einen Führer zum charismatischen Führer macht. So stellen sie fest, dass partizipativ führende Führungskräfte auch mit persönlicher Autorität arbeiten, diese aber aus ihrem kompromissorientierten Verhalten kommt, auch gibt es Führungskräfte, die wohlmeinend und direkt zugleich führen, auch auf der Basis von persönlicher Autorität. Der charismatische Führer hingegen führt auf andere Art und Weise, nämlich durch seine *Vision*, durch seine unternehmerisch orientierte *Radikalität* in der *Durchsetzung von Veränderungen*, durch ein beeindruckendes *Fachwissen* und *generellem Wissen über die Dinge dieser Welt*, teilweise Punkte, die wir schon bei Alessandra gesehen haben. Die eben genannte Kombination hinterlässt einen starken Eindruck der Außergewöhnlichkeit bei den Anhängern, und aus eben dieser Kombination entsteht *persönliche Autorität und Charisma*.

Transformationale Führung

Conger und Kanungo unterscheiden zwei Arten von Führung: Die transaktionale Führung, die auf einem Austausch von Geld gegen Leistung beruht, und die transformationale Führung, in der eine Führungskraft die Mitarbeiter „transformiert“,

sie dazu bewegt, aus eigenem Antrieb und einer Vision folgend Leistung freiwillig zu erbringen und dabei über sich hinauszuwachsen. Charismatische Führung ordnen sie in den Bereich der transformationalen Führung ein (Conger/Kanungo 1998:9ff.). Eine ähnliche Beschreibung von Führung findet sich auch bei Claudius Schmitz, allerdings anders formuliert, wie wir später sehen werden.

3. Was versprechen Conger und Kanungo?

Conger und Kanungo zeigen in ihrem Modell die Vorteile charismatischer Führung für Unternehmen auf. Dabei setzen sie vor allem auf den Faktor *Erfolg*.

Persönlichkeit und Macht spielen kaum eine Rolle im Bezug auf das Unternehmen, aber eine große Rolle im Bezug auf die Führungspersönlichkeit und deren Verhalten. Zwar steht immer das Unternehmen im Vordergrund, wenn es um Erfolge geht, jedoch geht es in ihrem Modell einzig um das Verhalten einer charismatischen Führungskraft. Hier stellt sich die Frage, ob sie nicht mit dem hehren Motiv des Unternehmenserfolgs nur vordergründig arbeiten, um über diesen Weg Führungskräfte anzusprechen, die ihr Modell dann für sich selbst einkaufen.

3.1 Erfolg

Conger und Kanungo weisen explizit auf ihre eigenen und die Erfolge theoretisch nahestehender Forscher hin und betonen, dass die Theorie auch in der Praxis funktioniert. Wie viele andere Autoren auch arbeiten sie mit einer Reihe von prominenten Fallbeispielen, so mit Mary K. Ash, Anita Roddick, oder Jack Welsh, deren Verhalten, öffentliche Auftritte und Reden in einer Vielzahl von Managementbüchern als Fallbeispiel für Führung zitiert werden. Genannte Personen fungieren als Vorbilder, die es kraft ihres Charismas ganz nach oben geschafft haben. Gewissermaßen nutzen sie also diese bekannten Unternehmenslenker als Testimonials, und insofern als Vermarktungsstrategie. Ihr Versprechen lautet: Folge unserem Modell, und du wirst genau so gut, bekannt und erfolgreich sein wie beispielsweise Jack Welsh. Allerdings gilt als Voraussetzung ein gewisser Status im Unternehmen. Wie bereits erwähnt, setzen Conger und Kanungo auf einer höheren

Ebene an, sie versprechen nicht nur der Einzelperson Erfolg. Sie versprechen, dass das ganze Unternehmen und auch Teilgruppen im Unternehmen von Charismatischer Führung profitieren werden. Sie bleiben in ihrer Formulierung zwar wissenschaftlich seriös, erinnern damit aber doch an Nikolaus Enkelmann, der die ganze Welt durch sein Modell erretten möchte, und so sind sie damit auch in der Kernaussage ähnlich. Natürlich sind ihre Versprechen auch messbar, sie belegen sie durch eine valide Untersuchung. Die Ergebnisse Charismatischer Führung: im Bereich Gruppe/Unternehmen sind so z.B. eine hohe Gruppen- und Unternehmenskohäsion, wenig interne Konflikte, eine hohe Wertekongruenz und eine hohe Zielübereinstimmung, Kombinationen, die immer in einer exzellenten Leistung resultieren, wie Conger und Kanungo betonen (Conger/Kanungo 1998: 50).

Im Bezug auf die „Göttlichkeit“ visionärer und charismatischer Führer halten sie fest, dass der Glaube der Öffentlichkeit an die Gottesgnade visionärer Führer auch heute noch existiert, und deren Ursachen einerseits der geschichtlichen Entwicklung und Bedeutung des Begriffs, andererseits einer gewissen Romantisierung des Führungsbegriffs liegen (Conger/Kanungo 1998:140). Damit sind sie die einzigen, die dem Begriff der *Führung* Charisma zubilligen, und nicht dem Begriff des Charismas selbst.

4. Ist Charisma erlernbar?

4.1 Warum ist Charisma erlernbar?

Conger und Kanungo halten charismatische Führung für erlernbar, weil es sich für sie um eine *Form von Führung* handelt. Führung wiederum ist *Verhalten*, und *Verhalten* kann *trainiert* werden. Um diesen Punkt zu unterstreichen, verwenden sie eine Führungsdefinition aus der Sozial- und Organisationspsychologie, die besagt, dass Führung ein Gruppenphänomen ist, das sich aus dem Rollenverhalten von Personen zusammensetzt (Conger/Kanungo 1998:38). Charismatische Führung ist also ein ganz normales Führungsverhalten, das nur anders kombiniert werden muss, um dann zu Charisma zu werden. Diese *Kombination* ist analysierbar, und alles

Analysierbare wiederum kann nach einer Untersuchung in ein Modell gefasst und erlernt werden (Conger/Kanungo 1998:47).

4.2 Wie ist Charisma erlernbar, welche Techniken gibt es?

Conger und Kanungo stellen ein Drei-Phasen-Modell vor, das den Prozess der charismatischen Führung idealtypisch beschreibt. Aus den einzelnen Phasen leiten sie Verhaltenskomponenten ab, die sich laut ihrer Aussage in ihrer Ausprägung von Person zu Person unterscheiden. Es gibt also kein generelles „Rezept“, die richtige Zusammensetzung spielt, wie bei anderen auch, eine große Rolle. Dies erinnert stark an Alessandras Argumentation, dass nicht alle der sieben Gläser bis zum Rande gefüllt sein können. Wie fast alle Autoren betonen sie, dass die Aneignung *aller* Verhaltensweisen vonnöten ist, um charismatisch zu führen und das Unternehmen erfolgreich zu machen. Im Folgenden werde ich einen kurzen Überblick über die drei Phasen geben, um dann detaillierter die Vorhaltensvorschläge zu beschreiben (Abbild 1).

Das Drei-Phasen-Modell

In der ersten Phase evaluiert die Führungskraft die bestehende Situation, den Status Quo, sowohl intern im Unternehmen, als auch extern auf dem Markt. Hier sehen wir die enge Verwandtschaft des Modells mit Temporals und Alders Soll-Ist-Analyse. Entdeckte Schwachstellen und unausgeschöpfte Möglichkeiten werden gesucht, gefunden und genutzt, um daraus zukünftige Ziele zu formulieren. Im selben Zuge wird überprüft, welche Ressourcen zur Verfügung stehen und welche Einschränkungen und Hindernisse es zu überwinden gilt. Als weiterer Schritt der ersten Phase gilt es, die Ziele, Bedürfnisse und Fähigkeiten der Geführten zu analysieren und deren Grad der Zufriedenheit mit dem Status Quo festzustellen. Diese Evaluation führt in die zweite Phase, die Formulierung und die Artikulation von Zielen. In Phase drei schließlich wird aufgezeigt, wie diese Ziele erreicht werden können (Conger/Kanungo 1998:49). Conger und Kanungo halten fest, dass in der Realität diese Schritte oft nicht klar aufeinander folgen, da Unternehmen, Ziele und Taktiken einem ständigen Wandel unterworfen sind.

Eine charismatische Führungskraft bewegt sich daher ständig zwischen den Phasen hin und her. Um nicht den Eindruck zu erwecken, dass es alleine mit dem Einhalten dieser drei Phasen getan ist, bemerken Conger und Kanungo, dass ihr Modell den Prozess der charismatischen Führung stark vereinfacht darstellt. Allerdings ermöglicht diese Vereinfachung einen interessanten Abgleich mit Temporal und Alder. Es ist offensichtlich, dass die beiden ersten Phasen Temporal und Alders Modell entsprechen, was den Verdacht aufkommen lässt, dass es sich bei charismatischer Führung um nichts anderes als eine persönliche Marketingkampagne handelt, die den gleichen Grundsätzen wie die Produktvermarktung folgt.

Die drei Phasen der charismatischen Führung

<i>Phase 1: Evaluation des Status Quo</i>	<i>Phase 2: Formulierung und Artikulierung von Unternehmenszielen</i>	<i>Phase 3: Mittel zur Zielerreichung</i>
<i>Einschätzung von verfügbaren Ressourcen, Einschränkungen und Bedürfnissen der Gruppenmitglieder</i>	<i>Umformulierung von festgestellten Möglichkeiten und Chancen in strategische Ziele</i>	<i>Mit eigenem guten Beispiel vorangehen; Risiken eingehen; gegen die momentane Unternehmenskultur angehen, indem man Mitarbeitern Verantwortung gibt; Eindruck bei den Mitarbeitern machen; Ziele vermitteln; aufzeigen, wie Ziele erreichbar werden; Vertrauen aufbauen; Geführte motivieren</i>
<i>Effektive Artikulierung</i>	<i>Effektive Artikulierung von inspirierenden Visionen ; diese müssen sich äußerst diskrepant zum Status Quo verhalten, aber noch im Bereich des Akzeptablen sein</i>	
<i>Aufspüren von Schwachstellen im Status Quo</i>		

(Conger/Kanungo 1998:50) Abbild 1 Die 3 Phasen

Conger und Kanungo verdeutlichen ihr Modell weiter, indem sie Attribute charismatischer und nichtcharismatischer Führungskräfte in den drei Phasen

miteinander vergleichen (Abbild 2). Sie geben damit jeder Führungskraft die Möglichkeit, fast wie mit einer Checkliste, festzustellen, ob sie oder andere charismatisch führen oder nicht.

Charismatische und nichtcharismatische Führung im 3-Phasen- Vergleich

Phase	Noncharismatic Leaders	Charismatic Leaders
Phase 1		
Environmental sensitivity	Low need for environmental sensitivity to maintain status quo	High need for environmental sensitivity to change the status quo
Relation to status quo	Essentially agrees with status quo and strives to maintain it	Essentially opposes status quo and strives to change it
Phase 2		
Future goals	Goals are not too discrepant from status quo	Idealized vision that is highly discrepant from status quo
Likableness	Shared perspectives makes him or her likable	Shared perspective and idealized vision make him or her likable and worthy of identification and imitation
Articulation	Weak articulation of goals and motivation to lead	Strong and/or inspirational articulation of future vision and motivation to lead
Phase 3		
Behavior novelty	Conventional, conforming to existing norms	Unconventional or counternormative
Trustworthiness	Disinterested advocacy in persuasion attempts	Passionate advocacy, incurring great personal risk and cost
Expertise	Expert in using available means to achieve goals within the framework of the existing order	Expert in using unconventional means to transcend the existing order
Influence Strategy		
Power base usage	Position power and personal power (based on reward and/or expert power, and liking for a friend, who is similar other)	Personal power (based on expert power; respect and admiration for a unique hero)

(Conger /Kanungo 1998:51). Abbild 2: Charismatische und nichtcharismatische Attribute

Nachdem nun das Interesse des Lesers geweckt ist, gehen Conger und Kanungo ins Detail und offerieren, orientiert an den Phasen eins bis drei, eine sehr intensive Beschreibung der jeweiligen Verhaltenskomponenten, die in beiden Abbildern nur

angerissen werden. Sie erklären zudem immer anhand von Beispielen aus der Wirtschaft, wie diese Verhaltenskomponenten real aussehen, bzw. welcher Unternehmenslenker sie wann ausprobiert hat. So geben auch sie dem Leser eine Garantie, dass es schon einmal funktioniert hat und steigern damit den Wert ihres Modells.

Verhaltenskomponenten in Phase 1 (Evaluation des Status Quo)

Die Verhaltenskomponenten in Phase 1 sind zum einen das Einschätzen der Chancen und Hindernisse, zum anderen die Herausforderung des Status Quo durch unkonventionelle Methoden. In dieser Kombination sehen Conger und Kanungo die Einzigartigkeit einer charismatischen Führung (Conger/Kanungo 1998:52f.).

Einschätzen der Chancen und Hindernisse in der Unternehmens- und Marktumgebung

Wie andere Autoren arbeiten auch Conger und Kanungo mit latenten Drohungen. Sie beginnen mit einer Warnung: Die Einschätzung des externen und internen Marktes muss ausführlich und professionell durchgeführt werden, ansonsten ist ein Scheitern vorprogrammiert. Es geht nicht nur um das Ausnutzen von Möglichkeiten, sondern auch um das Erkennen von Unzulänglichkeiten, Schwachpunkten und Beschränkungen. Auf einen Begriff heruntergebrochen könnte man dies auch lediglich als Informationsbeschaffung und Beurteilung betrachten, wenn es nicht um das Finden und Anprangern von Fehlern und Mängeln ginge, eine Eigenheit, die sich bei anderen Autoren so nicht findet. Ein charismatischer Führer muss aktiv auf Themen wie die Vernachlässigung neuer Technologien oder die Erschließung neuer Märkte aufspringen und sie sich zu eigen machen, ebenso wie er interne Schwachstellen erkennen und einer radikaler Veränderung unterziehen muss. Um diesen Punkt zu unterstreichen, arbeiten Conger und Kanungo mit abschreckenden Beispielen glückloser Führungskräfte, die die Ressourcen in- und außerhalb des Unternehmens als auch die Hindernisse und Chancen (unausgeschöpftes Marktpotential) nicht richtig einschätzten und trotzdem radikal versuchten, ihre Visionen ohne Rücksicht auf die richtige Zeit und den richtigen Ort umzusetzen. Natürlich verloren sie ihr Charisma. Conger und Kanungo halten alle Situationen, die eine große, *radikale Veränderung* mit sich bringen oder viele Schwachstellen aufweisen, und Situationen, in denen Marktchancen ungenutzt bleiben, als

hervorragend geeignet für das Auftreten von charismatischen Führern und für den Aufbau eines charismatischen Images, denn diese Situationen bieten eine angemessene Bühne für einen charismatischen Führer (Conger/Kanungo 1998:52). Aber auch in ruhigen Zeiten macht Charismatische Führung einen Sinn. Der Charismatiker wird sich dann mit der Suche nach kleinen Unzulänglichkeiten und Fehlern beschäftigen, diese maßlos übertrieben anprangern, oder er antizipiert zukünftige Veränderungen und bereitet das Unternehmen auf kommende Veränderungen vor. Wie die anderen Autoren halten sie hiermit ein Plädoyer für die Verwendbarkeit von Charisma. Schaden kann es auf keinen Fall, die Investition lohnt sich. In einem weiteren Erklärungsschritt beschreiben Conger und Kanungo, wie der Prozess der Einschätzung detailliert abläuft. Sie nennen einige der erfolgreichen charismatischen Verhaltensweisen, nämlich die Informationssuche durch Monitoring/Liaison, und durch die Einschätzung der Mitarbeiterpotentiale.

- *Einschätzung durch Monitoring und Liaison (Beziehungsaufbau und Beziehungserhalt)* Conger und Kanungo beziehen sich auf den kanadischen Managementexperten Henry Mintzberg und dessen Modell der zehn Managerrollen (Conger/Kanungo 1998:122f.). *Monitoring*: Eine Führungskraft benötigt ständig Informationen. Dazu bedient sie sich einer Vielzahl von Quellen, so etwa Berichte, Meetings, Mitgliedschaft in Verbänden, Kundengespräche und Beobachtungsgänge im Unternehmen. Die so gewonnenen Informationen werden analysiert, Probleme und Chancen herausgefiltert und ein Verständnis für Vorgänge außerhalb des eigenen Kreises entwickelt. Die Informationsverarbeitung erlaubt eine zielsichere Visionsformulierung, verspricht effektivere Marktstrategien und dient der präziseren Implementierung von Unternehmensinitiativen (Conger/Kanungo 1998:127f.). Eine exzellente Informationsquelle stellt das mittlere Management dar, da es meist bestens über alle Initiativen und Probleme im Unternehmen informiert ist. Conger und Kanungo raten, öfter mit Mitarbeitern aller Ebenen zu frühstücken oder in die Kantine zu gehen, um an relevante Informationen zu gelangen. Diese Vorgehensweise ähnelt Temporal und Alders Instrument der Marktforschung. *Liaison*: Die Führungskraft muss die Fähigkeit besitzen, Beziehungen außerhalb des eigenen Teams aufzubauen. Dieses Networking dient nicht nur der einfacheren Umsetzbarkeit von neuen Initiativen, sondern auch der Informationsbeschaffung. Ein charismatischer Führer hält ständigen Kontakt mit dem weiteren Umfeld, durch Mitgliedschaften in externen Netzwerken oder

beispielsweise durch ein regelmäßiges Competition-Checking zusammen mit Mitarbeitern. Auf diese Art und Weise eignet sich die Führungskraft Fortschritte und Innovationen anderer Unternehmen an (Conger/Kanungo 1998:132). Sowohl bei Monitoring als auch bei Liason handelt es sich um Verhaltensweisen, die jeder halbwegs taugliche Manager tagtäglich erledigt. Bei Conger und Kanungo dient dieses Verhalten der Vorbereitung von Charisma, denn daraus formuliert die Führungskraft später ihre Vision. Eine weitere Vorbereitung ist das Einschätzen der Mitarbeiterpotentiale.

- *Einschätzen der Mitarbeiterpotentiale*: Eine Führungskraft muss die Fähigkeiten der Mitarbeiter genau kennen und sich mit jedem einzelnen Mitarbeiter auseinandersetzen, um in einer Krise oder in schwierigen Situationen die richtige Besetzung vornehmen zu können. Conger und Kanungo halten diese Verhaltensweise für die wichtigste Ressource zur Erreichung von Unternehmenszielen (Conger/Kanungo 1998:52), denn abgesehen vom situationsgerechten Einsatz der Mitarbeiter hat diese Fähigkeit noch einen weiteren, nicht zu unterschätzenden Vorteil, um den es Conger und Kanungo hier auch vorrangig zu gehen scheint, nämlich den Gewinn einer hohen *Akzeptanz* der Führungskraft durch deren demonstriertes Interesse an den Fähigkeiten der Mitarbeitern. Dies erzeugt Motivation und führt zu einer besseren Arbeitsleistung.

Im Zusammenhang mit Einschätzung und Informationsbeschaffung definieren Conger und Kanungo einige Anforderungen an die charismatische Führungskraft. Sie besitzt immer eine bestimmte Fokusbreite, die über ihr eigentliches Fachgebiet hinausgeht, sie ist ein aktiver Lerner, flexibel und kämpferisch, sie besitzt eine hohe Ambiguitätstoleranz und denkt leistungsorientiert (Conger/Kanungo 1998:127). Sie strahlt Vertrauen aus, lässt offene Gespräche und objektive Kritik zu und verspricht Individuen Schutz, die es sonst nicht wagen würden, Kritik zu üben und Verbesserungsvorschläge zu machen. Eine charismatische Führung verhält sich konstruktiv, behandelt einmal identifizierte Probleme schnell, und zeigt anderen, wie man aus Fehlern lernt (Conger/Kanungo 1998:132). Conger und Kanungo werten hier normale Managementaufgaben zu charismatischen Managementaufgaben auf. Die oben genannten Fähigkeiten oder Aufgaben lesen sich wie aus jedem beliebigen Managementratgeber oder Seminar entnommen, auch Alessandra und Enkelmann äußern sich ähnlich, wie wir gesehen haben. Alleine der Stil unterscheidet sich.

Conger und Kanungo nutzen zwei Stilmittel: Zum ersten einen beschreibenden, wissenschaftlichen Stil, zum zweiten fällt auf, dass sie, im Gegensatz zu anderen Autoren keine direkten Handlungsanweisungen geben, sondern Forschungsergebnisse und Führungskräfte als Beleg für ihre Thesen sprechen lassen. Die beiden Faktoren untermalen ihre Glaubwürdigkeit und Fachkenntnis.

Herausforderung des Status Quo und unkonventionelle Methoden

Ein zweiter Schritt in der ersten Phase ist die *Herausforderung des Status Quo*, dessen Kombination mit der vorhergegangenen Informationsbeschaffung eines der großen Geheimrezepte der Charismatischen Führung zu sein scheint. Conger und Kanungo halten fest, dass jeder charismatische Führer eine große Intoleranz Unzulänglichkeiten und Einschränkungen gegenüber besitzt, was bei seinen Anhängern wiederum die Wahrnehmung auslöst, Reformer, Change Agents oder Unternehmenslenker vor sich zu haben. Conger und Kanungo heben hervor, dass die Attribution von Charisma in diesem Fall nicht abhängig ist vom erzielten Ergebnis, sondern ausschließlich von den *wahrgenommenen, zielgerichteten, veränderungsorientierten Handlungen* der Führungskräfte, eine Aussage, die schon Temporal und Alder ähnlich tätigten (Conger/Kanungo 1998:53). Conger und Kanungo bemerken, dass sicherlich auch nichtcharismatische Führungskräfte Situationen und Bedürfnisse einschätzen können, sie allerdings die Kombination von Einschätzung und Status Quo Herausforderung nicht beherrschen. Die Status Quo Herausforderung hat nicht nur die Funktion, Glaubwürdigkeit im Bezug auf hehere Motive zu schaffen, sondern dient auch dazu, der Führungskraft durch ihre Außergewöhnlichkeit ein Abweichen von bestimmten Unternehmensregeln zu gestatten, wie etwa das Ausleben von persönlichen Ticks oder Eigenarten. Hier wird oft sogar ein Versagen der Führungskraft entschuldbar (Conger/Kanungo 1998:134f.). Conger und Kanungo nennen Jim Dawson, Vice President der Firma Zebco, als leuchtendes Beispiel und Testimonial für einen glaubwürdigen charismatischen Führer. Dawson veröffentlichte ein mit ihm geführtes Interview, in dem er sich als Menschen beschreibt, der alle Klassen und Statusbarrieren in seinem Unternehmen niederreißt, auf Menschen zugeht, ihnen zuhört und ihnen Dinge zutraut (Conger/Kanungo 1998:136). Um dies zu unterstreichen, plante und exekutierte Dawson drei sehr publikumswirksame und dramatische Aktionen zur Kommunikation einer hierarchiefreien Unternehmung. Zuerst schaffte er die Parkplätze für das höhere Management ab, die reservierten Parkplätze direkt vor der

Eingangstüre flossen als Prämie in ein Anerkennungsprogramm namens „President’s Club“ ein. Alle Mitarbeiter ohne Fehlzeiten bekamen einen dieser Parkplätze. Die zweite Aktion fand in der Produktionsabteilung statt, wo eines morgens die Stechuhren von Dawson höchstpersönlich zu Dienstbeginn mit einem Brecheisen entfernt wurden, was einen riesigen Menschauflauf im Unternehmen verursachte. In seiner dritten Aktion legte er dem höheren Management unmissverständlich nahe, pünktlich zur Arbeit zu erscheinen und als Vorbild zu agieren (Conger/Kanungo 1998:136). Conger und Kanungo vermitteln anhand dieses Beispiels nicht nur sehr plastisch, wie grundlegend die Beschäftigung mit den Mitarbeitern ist, sondern wie bedeutsam eine symbolträchtige und außergewöhnliche Inszenierung für eine Führungskraft ist (Conger/Kanungo 1998:139). Weitere unkonventionelle Methoden zur Beseitigung von Hindernissen und der Realisierung von Chancen sind etwa die Aktionen von Herb Kelleher, der Southwest Airlines zurück in die Gewinnzone führte. Kelleher stimmte einer unkonventionellen Initiative zu, die Flugzeuge innerhalb von zehn Minuten wieder startklar machte anstatt, wie allgemein üblich, in dreißig bis fünfzig Minuten. Dies verlangte große Veränderungen, viel Mehrarbeit und Innovationsbereitschaft von den Mitarbeitern, welche diese bravourös meisterten, angetrieben von einem ungewöhnlichen Ziel (Conger/Kanungo 1998:133). Obwohl Conger und Kanungo stets betonen, dass charismatische Führung Verhalten ist, machen sie an dieser Stelle bestimmte Charaktereigenschaften und zugrundeliegende Motivationen für Charisma aus. So sehen sie charismatische Führer als Menschen, die eine spannende Herausforderung benötigen wie die Luft zum Atmen, und die zudem eine hohe Machtmotivation besitzen. Auch der Wunsch nach Aufmerksamkeit, nach Wahrnehmung durch andere, und der Wunsch, andere zu überzeugen, spielen eine Rolle (Conger /Kanungo 1998:133). Insofern lässt sich hier vermuten, dass nur eine Führungskraft mit dieser Disposition auch den Mut hat, sich so in Szene zu setzen wie oben beschrieben. Diese Aussage wiederum würde bedeuten, dass nicht jeder charismatisch werden kann, womit Conger und Kanungo ihre Zielgruppe drastisch reduzieren, nämlich auf Führungskräfte, die sich in einer guten Position befinden, und auf Unternehmen, die charismatische Führungskräfte benötigen, oder auch anders gesprochen, eine finanzkräftige Zielgruppe mit guten Voraussetzungen.

Verhaltenskomponenten in Phase 2

Visionsformulierung und Artikulation

Nach erfolgter Informationssammlung und der Herausforderung des Status Quo folgen die Formulierung und die Artikulation einer Vision. Conger und Kanungo stellen fest, dass eine Vision nichts anderes ist als eine *Reihe von Zielen*, die, *zukunftssträchtig* formuliert, einen *idealistischen Wert* beinhalten. Hat die Führungskraft in der ersten Phase ihre Hausaufgaben gemacht, kann sie nun auf den gewonnenen Informationen aufbauen und die erkannten Schwachstellen und Wünsche in aufgabenbezogene Ziele formulieren, die die Anhänger gerne und willig erfüllen werden, da sie einerseits von einem Führer präsentiert werden, der eine Perspektive aufzeigt, und andererseits aus Inhalten bestehen, zu denen fast jeder einen persönlichen Bezug hat (Conger/Kanungo 198:155). Die Vision stellt eine Identifikation der Anhänger mit dem Führer her, erhöht die Wahrnehmung der Führungskraft als außergewöhnlichen Anführer, sie dirigiert alle Aktivitäten eines Unternehmens in eine Richtung, steigert die Motivation und das Engagement der Anhänger und stellt eine kollektive Identität her (Conger/Kanungo 1998:160). Conger und Kanungo stellen an dieser Stelle jedoch klar, dass das alleinige Vorhandensein einer Vision nicht ausreicht, um charismatisch zu wirken, denn eine gute Vision ist immer abhängig von der Art und Weise der Kommunikation und der Fähigkeit, die Vision zu artikulieren. Eine gute Visionskommunikation ist immer sinngemäß und beinhaltet eine Herausforderung. Das bedeutet einen exzellenten Umgang mit Sprache und Bildern als Medium (Conger/Kanungo 1998:157), Punkte, die auch Alessandra hervorhebt. Damit eine charismatische Führungskraft nie vergisst, wie bedeutsam die Vision ist, nennen Conger und Kanungo eine Reihe von Gründen, die teilweise auch als Verkaufsargument für ihr Modell anwendbar sind und sich wie eine Marketinganleitung von Temporal/Alder oder Claudius Schmitz lesen.

- *Warum eine Vision?* Conger und Kanungo identifizieren fünf Rollen, die eine Vision spielen kann, zumeist gleichzeitig: *Unternehmensentwicklung* Durch Globalisierung und die damit stark wachsende Konkurrenz sind Unternehmensführer gezwungen, der zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens mehr Aufmerksamkeit schenken, da ihre Produkte und Strategien immer schneller veraltet, durch den simultanen Personalabbau sinkt die Mitarbeitermotivation. Congers und Kanungos Allheilmittel ist

die Vision (Conger/Kanungo 1998:153). Interessanterweise argumentieren fast alle hier untersuchten Anbieter mit der globalen Bedrohung und der Lösung durch eine klare Vision. *Akzeptanz von Change/Identifikation* Charismatische Führungskräfte steigern ihren Beliebtheitsgrad sowie die Wahrnehmung ihrer Einzigartigkeit durch die Formulierung von idealisierten, zukunftsorientierten Zielen, in denen sich die Ziele der Anhänger widerspiegeln und die den Anschein erwecken, Bedürfnisse zu befriedigen. Die Mitarbeiter werden sich so mit den Zielen und der Veränderung identifizieren (Conger/Kanungo 1998:157), eine Argumentation, die sich ähnlich bei Temporal und Alder liest, wenn es um die Formulierung von identifikationsträchtigen Merkmalen geht. *Strategischer Schirm* Ziele überspannen eine ganze Organisation wie ein Schirm, ein „strategic umbrella“ (Mintzberg&Waters, zitiert in Conger /Kanungo 1998:158). Die Vision gibt eine generelle Richtlinie für Mitarbeiter vor, schwört sie auf eine Richtung ein. Oft werden detaillierte strategische Pläne und Businesspläne unterhalb der Executive-Grenze nicht verstanden, deshalb dient eine gut artikulierte Vision als einfaches Erinnerungstool für Werte, Aktionen und Entscheidungen, da sie auf allen Ebenen verstanden wird. Auch hier sind starke Parallelen zu Marketingprinzipien erkennbar, die Aussage ist ebenso gültig für Bekleidung oder der Besitz eines Produktes, die sofort etwas über den Träger oder Besitzer aussagen. *Mitarbeitermotivation* Motivation wird durch die Auswahl von sinngebenden Zielen erreicht. Motivation wird erzeugt, indem man bei Mitarbeitern die Wahrnehmung hervorruft, sich mit dem Unternehmen in einem Epizentrum des sozialen Systems zu befinden. Gesellschaftliche Veränderungen und Erneuerungen finden statt, der Mitarbeiter kann aktiv mitwirken und teilhaben. Diese Aussage erinnert an Claudius Schmitz Modell. Schmitz beschreibt von geschickten Verkäufern inszenierte Erlebniswelten, in die Menschen gerne eintauchen und an denen sie aktiv teilhaben, da sie sich in ihren Träumen und Wünschen verstanden fühlen. Bei Produkten bezahlt der Kunde mit Geld, bei Motivation mit erhöhter Arbeitsleistung. Als beispielhafte Motivation nennen Conger und Kanungo Mary Kay Ash von Mary Kay Cosmetics, die als Vision das Empowerment von Frauen und die Verbesserung der Frauenrolle in der Welt definierte und damit jeder Mitarbeiterin das Gefühl vermittelte, dass ihre Aufgabe und Anstrengungen etwas besonderes sind (Conger/Kanungo 1998:159). *Kollektive Identitätsbildung* Die Führungskraft muss herausstellen, dass nur durch gemeinsame Arbeit und durch Aufgabe der persönlichen Interessen für das kollektive Ziel Erfolge erzielt werden können. Dadurch wird das „heroische Motiv“, wie Conger und Kanungo

es nennen, gestärkt, und eine freiwillige Selbstaufopferung für die Zielerreichung erlangt (Conger/Kanungo 1998:159). Der Punkt kommt ähnlich bei Temporal und Alder vor, wenn sie von versteckten Wünschen der Menschen sprechen. Jeder Mensch möchte insgeheim gerne ein Held sein, genau wie bei Temporal und Alder jeder gerne eine Harley Davidson fahren möchte, um den Rebellen in sich zu wecken.

- *Ursprung der Vision* Conger und Kanungo entzaubern Charisma und Vision, wenn sie festhalten, dass der visionäre Führer eher im Bereich der Mythologie zu suchen ist als im echten Leben. Genau wie Temporal und Alder halten sie es in einer sich technologisch rasant entwickelnden Branche für schier unmöglich für den Einzelnen, eine effektive Vision zu entwickeln. Conger und Kanungo zitieren eigene Untersuchungen, die zeigen, dass die Formulierung einer Vision oft von vielen verschiedenen Personen vorgenommen wird. Sie hängt nicht nur von Führer und Unternehmen ab, sondern ist stark geprägt von der Umgebung, in der sich das Unternehmen gerade befindet (Conger/Kanungo 1998:142). Conger und Kanungo schließen allerdings nicht aus, dass bei besonders unternehmerisch denkenden Personen die Vision durchaus nur in einem Menschen begründet sein kann, sehr oft aber aus den gemeinsamen Überlegungen vieler entsteht. Absolute Bedingung charismatischer Führung ist es jedoch, die endgültige Vision als Führer alleine zu formulieren und zu kommunizieren (Conger/Kanungo 1998:142). Conger und Kanungo halten fest, dass das Finden einer Vision ein komplexer, langer sowie rationaler Prozess ist, unter Involvierung vieler Beteiligter. Worauf in der Formulierung zu achten ist, beschreiben sie im nächsten Punkt.

- *Inhalte einer Vision - Utopie und Einfachheit* Je utopischer und idealisierter das Ziel formuliert und vorgebracht wird, um so mehr unterscheidet es sich vom Status Quo, und um so herausfordernder und veränderungsmotivierender wirkt es (Conger/Kanungo 1998:54). Als Beleg für die Wirksamkeit dieser Methode führen sie die psychologische Einstellungsforschung an, die besagt, dass eine hohe Diskrepanz zwischen Soll und Ist am schnellsten eine Einstellungsänderung hervorruft, weil sehr viel Druck ausgeübt wird (Conger/Kanungo 1998:54). Trotz der hohen Diskrepanz zum Status Quo wird das Ziel akzeptiert, da es eine verlockende Perspektive aufzeigt, und die Erfüllung aller Wünsche und Aspirationen verspricht. Conger und Kanungo halten fest, dass eine Führungskraft in dem Moment charismatisch wird, in dem sie es schafft, die

Einstellungen der Mitarbeiter zu verändern und deren Akzeptanz für die Vision zu gewinnen (Conger/Kanungo 1998:54). Dabei spielt es keine Rolle, ob die Vision transzendent wie bei Mary Kay Ash formuliert ist, die damit wirbt, dass ihr Unternehmen Frauen weltweit unterstützt, sich zu schönen Frauen zu entwickeln, so wie Gott es gewollt hat, oder aber strategisch wie bei Ogilvy&Mather, einer Werbeagentur, die kurz und knapp strategisch fordert, einfach öfter bessere Arbeit abzuliefern und disziplinierter mit Geldmitteln umzugehen (Conger/Kanungo 1998:162ff.). Eine weitere Voraussetzung für eine gute Vision ist die Herunterbrechbarkeit aus ihrer idealisierten Form auf jede Art von Kommunikation, d.h. sie muss in Memos, Meetings und in den Medien gleichermaßen gut und einfach klingen (Conger/Kanungo 1998:167), ein Instrument das bei Temporal und Alder schon Erwähnung findet und ins Repertoire einer jeden Führungskraft und Change Managers gehört, charismatisch oder nicht.

- *Artikulation und Kommunikation der Vision* Welche Verhaltensweisen spielen eine Rolle in der Vermittlung der Vision? Conger und Kanungo nennen zwei erlernbare Verhaltensweisen, die sich ähnlich bei anderen Autoren wiederfinden, nämlich Image und Rhetorik. *Image* Die Glaubwürdigkeit charismatischer Führungskräfte entsteht durch den Aufbau eines Images, das auf Beliebtheit und Kompetenzausstrahlung beruht, eine Aussage, die Alessandra als auch Enkelmann ähnlich treffen. Desweiteren baut sich durch die oben beschriebene Artikulation einer Vision, die die Bedürfnisse der Mitarbeiter beinhaltet, das Gefühl einer empfundenen Ähnlichkeit auf, welches Conger und Kanungo als Basis der Anziehungskraft des charismatischen Führers sehen. Sie machen diese empfundene Ähnlichkeit, in Kombination mit dem Anderssein als Erfolgsfaktoren zur Erzeugung von Charisma aus (Conger/Kanungo 1998: 54). In anderen Worten formuliert heißt das: Konformismus in Kombination mit Individualismus, eine Formel, die sich in dieser Klarheit auch bei Temporal und Alder sowie Claudius Schmitz findet. Conger und Kanungo liegen im zweiten Punkt der Visionskommunikation ganz auf der Linie von Alessandra, nämlich wenn es um Rhetorik geht. *Rhetorik*. Für Conger und Kanungo spielt die Rhetorik eine herausragende Rolle in der Visionsvermittlung. Wortwahl und bildhafte Sprache bewegen und steuern Menschen, vermitteln Sinn, und bringen Handlungen, Werte und Verhalten in Einklang (Conger/Kanungo 1998:173). Interessanterweise halten Conger und Kanungo diese Fähigkeit für die komplexeste und wichtigste im charismatischen Beeinflussungsprozess, was vermuten lässt, dass auch nicht so durchdachte Visionen

und Inhalte allein durch eine brillante Rhetorik charismatisch werden können, ganz im Sinne der schönen Verpackung eines mittelmäßigen Produktes. Conger und Kanungo zitieren Ervin Goffmans Framing Konzept wenn sie festhalten dass charismatische Rhetorik sinnstiftend und handlungsrechtfertigend sein muss, denn Führungskräfte interpretieren oft Ereignisse und Handlungen im Unternehmen auf eine Art und Weise, die den Mitarbeitern als bedeutungsvoll erscheint. Diese Technik der Werteverstärkung (value amplification) oder Glaubensverstärkung (belief amplification) besagt, dass charismatische Führer durch die Erhöhung von Werten, die von Mitarbeitern geschätzt bzw. idealisiert werden, eine Identifikation mit der Mission erreichen (Conger/Kanungo 1998:174). Werte und Glaubenssätze werden umdefiniert in Verhaltensweisen oder Lebensformen, die es wert sind, gefördert und bewahrt zu werden (Conger/Kanungo 1998:174). Als Beispiel führen sie Mary Kay Ash an, die in einer Rede sagte: „God first, family second, and career third“ (Conger/Kanungo 1998:176). *Rhetorik und Status Quo*. Ein weiterer rhetorischer Schachzug besteht darin, den Status Quo sowie Schwachstellen rhetorisch so inakzeptabel, quälend und negativ als möglich darzustellen, die Zukunft und die Vision hingegen in leuchtenden Farben, klar und spezifisch als einzig mögliche Alternative, dass der Mitarbeiter gar nicht anders kann als diesem Angebot zu folgen. Diese Technik, die jedem Verkäufer, sei es der Callcenter-Kaltakquisiteur oder der Versicherungsvermittler, bekannt ist, die auch Enkelmann benutzt, wird hier zu einem herausragenden Werkzeug des Charismas. Hier stellt sich die Frage, ob Verkaufstechniken nur einer anderen Umgebung oder eines hochrangigen Kommunikators bedürfen, um eine andere Wertigkeit zu erzielen. Conger und Kanungo gehen ins rhetorische Detail, wenn sie raten, Hindernisse auf dem Weg zum Ziel zwar zu erwähnen, aber gleichzeitig zu versichern, dass diese auf jeden Fall überwunden werden können, und die Führungskraft den Weg zur Überwindung kennt. Auf diese Art und Weise werden Beziehungen zum noch vorhandenen Status gelöst, und der Widerstand gegen Veränderungen verringert sich. Der Mitarbeiter identifiziert sich mit dem neuen Ziel, er beginnt damit, alte Verhaltensweisen aufzugeben und an die Erreichbarkeit der Vision zu glauben. Conger und Kanungo stellen fest, dass sich weitere Motivationsschübe erzielen lassen, wenn man an dieser Stelle die Selbstkonzepte der Mitarbeiter anspricht, so etwa mit dem Satz: „it will bring out the best in all of you“ (Conger/Kanungo 1998:180), eine Technik die bei Enkelmann unter der Bezeichnung der posthypnotischen Sätze zu finden ist. *Rhetorik und Zielkonsonanz*. Nicht nur die Ausrichtung der strategischen Handlungen auf das Ziel zählt, sondern

auch um die Ausrichtung der Mitarbeiter auf dasselbige. Charismatische Führer investieren viel Zeit in die Kommunikation von Erwartungen an die Einstellung der Mitarbeiter, an deren Verhalten und Werte. Eine angemessene Einstellung des Mitarbeiters zum Unternehmen und zum Ziel wird als Bedingung zur Zielerreichung dargestellt, so unter anderem Hilfsbereitschaft, Stolz auf das Unternehmen sowie andere emotional belegte Eigenschaften. Die Kunst besteht hier darin, das erwünschte Verhalten nicht direkt anzusprechen, sondern in Anekdoten, Kundenbriefen oder externen Berichten verpackt zu präsentieren, und so eine höhere Glaubwürdigkeit zu erreichen. Fast immer wird dies öffentlich mit viel Publikum getan, mit der Absicht, dass die Mitarbeiter diesem Vorbild nacheifern wollen (Conger/Kanungo 1998:180ff.). Auffällig erscheint hier, dass Conger und Kanungo ihr Modell genauso an den Kunden bringen – sie erzählen Geschichten von erfolgreichen Führungskräften und untermauern ihr Modell durch Berichte ohne konkrete Handlungsaufforderung. Diese erfolgt nur, wenn sie von all den Unternehmen und Managern berichten, die versagt haben. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Emotionalität mit einer daran gekoppelten Forderung, wie sie anhand eines Beispiels belegen, in dem es um eine Rede von Orit Gadiesh, Vice President der amerikanischen Unternehmensberatung Bain geht: „I told you how I feel. I told you why I’m proud. I hope you share some of it. Because when we believe in ourselves the way others do, our turnaround will be complete. And when we collectively project it, we are – as my friend the professor said – truly unstoppable.“ (Conger&Rothbard zitiert in Conger/Kanungo1998:183). Wie wir an diesem Beispiel sehen, beschreibt eine charismatische Führungskraft ihre eigene Motivation durch aktivierende Verben, begleitet von nonverbalen aktivierenden Mitteln, so etwa Wortwahl, einem hohen Energielevel, und natürlich einem demonstrativem Durchhaltevermögen. Unkonventionelles und risikoreiches Verhalten gehören ebenso dazu wie angemessene Kleidung, Auftreten, Aussehen, Körpersprache und Begeisterung, alles Dinge, die ansteckend wirken, und die Conger und Kanungo mit „Impression Management“ bezeichnen und die an Alessandras Regenbogen der Energie erinnern. Conger und Kanungo nennen ein weiteres Beispiel, um ihre Ausführungen zu untermalen, hier eine Stellungnahme von Charlotte Beers von der Werbeagentur , Ogilvy&Mather, als sie eine Gruppe von Vorständen überzeugen musste: „Certainly, the individual pieces of this thinking are not new. But to practice it would be remarkable. I have heard that in any change effort, one third are supporters, one third are resisters, and one third are apathetic. I’m the first group. Where are you?“ (Sackley&Ibarra in

Conger/Kanungo 1998:184). *Rhetorik und Glaubwürdigkeit* Conger und Kanungo betonen, dass im Impression Management vorhergegangene Erfolge der Führungskraft eine große Rolle spielen, genau wie ihr nach aussen demonstriertes Fachwissen und die Beziehung zu den Mitarbeitern. Sie zitieren Ergebnisse der Überzeugungsforschung, die besagen, dass Menschen einem Sprecher und seiner Botschaft vertrauen, wenn sie von der Güte seines Charakters überzeugt sind. Menschen überprüfen Glaubwürdigkeit aufgrund von drei Verhaltenskategorien: Der intellektuellen, der moralischen und der emotionalen Qualität. Je besser eine Führungskraft diese Qualitäten darstellen kann, umso mehr wird sie bewundert. Intellektuelle Qualitäten zeigen sich dadurch, dass der Kommunikator immer auf dem neuesten Stand ist, eine gute Argumentationsfähigkeit besitzt und Einwände durch fundierte Beweisführung widerlegen kann. Dies kann durch rhetorische Mittel wie zum Beispiel „These-Antithese“ erreicht werden, durch das Zurückgeben von Fragen an den Fragesteller, und andere rhetorische Feinheiten. Moralische Qualitäten können durch den Mut, zu seinen Überzeugungen zu stehen, demonstriert werden, oder auch dadurch, dass man das Gegenteil dessen postuliert, was die Masse und Mitbewerber tun. Ein Beispiel dafür ist Anita Roddick von Body Shop, die proklamiert, dass kein Mensch seine Körperform durch die Benutzung von Kosmetika ändern kann und damit wirbt, dass sie ihre Produkte nicht mit falschen Behauptungen schmückt. Emotionale Qualitäten werden demonstriert durch geäußerte Ablehnung von Personen und Dingen, die einen selbst oder das Unternehmen schädigen, durch gezeigte Freude über Erfolge, durch persönliche Opferbereitschaft (Conger/Kanungo 1998:183ff.). Conger und Kanungos drei Kategorien finden sich in ähnlicher Form in Alessandras Regenbogenmodell wieder, vermutlich haben sich beide gleicher Quellen bedient, die aber beide in diesem Fall nicht offen legen.

An dieser Stelle lässt sich festhalten, dass Congers und Kanungos Modell eine sehr starke Betonung der Themen Vision und Rhetorik aufweist, die sich in dieser Form in keinem der anderen Modelle wiederfindet, ganz besonders nicht in dieser immens detaillierten Form.

Verhaltenskomponenten in Phase 3

Nach erfolgter Kommunikation muss nun die Implementierung in Angriff genommen werden. In dieser Phase sieht sich ein charismatischer Führer drei Herausforderungen gegenüber: Er muss ein hohes Niveau an Commitment und ein hohes Leistungsniveau der Mitarbeiter sicherstellen, er muss in den Mitarbeitern die zur Visionsumsetzung notwendigen Werte, Glaubenssätze und Verhaltensweisen verankern, und er muss strategische Initiativen entwickeln und durchführen, die sicherstellen, dass die hoch gehängten und herausfordernden Ziele erreicht werden. (Conger/Kanungo 1998:189). Conger und Kanungo gehen detailliert auf das Verhalten ein, indem sie vier konkrete Verhaltensweisen beschreiben, die eine Visionsimplementierung begleiten sollten. Hierbei handelt es sich um Role Modelling, Empowerment, Corporate Behavior und unkonventionelle Lösungsstrategien. Die ersten drei Verhaltensweisen sind allgemein gebräuchliche Führungswerkzeuge, was vermuten lässt, dass die vierte Verhaltensweise in Kombination mit den anderen das Charisma bei Conger und Kanungo ausmacht.

Erste Verhaltensweise: Mit gutem Beispiel vorangehen/Role Modelling

Ein absolutes Muss ist das ständig öffentlich demonstrierte und kommunizierte Fachwissen, sowie die totale Hingabe der Führungskraft an die Vision, zumindest in der Wahrnehmung der Mitarbeiter. Ziel dieses Verhaltens ist die Nachahmung durch die Mitarbeiter. Weiterhin raten Conger und Kanungo, demonstrativ persönliche Risiken einzugehen, etwa finanzieller oder machtpolitischer Art, denn diese zur Schau gestellte Opferbereitschaft macht glaubwürdig. Als Beispiel nennen Conger und Kanungo Lee Iacocca, der in seinem ersten Jahr bei Chrysler sein Gehalt auf \$ 1 reduzierte oder Jan Carlzon von SAS, der immer zweite Klasse flog und die Vorstandskantine schloss, um zu zeigen, dass es nicht um eigene Wohlstandsmehrung geht, sondern um den Wohlstand aller (Conger/Kanungo 1998:191f.). Die Führungskraft fungiert als eine Leitfigur, die sich all die Verhaltensweisen, Stile, Emotionen, Werte, Sehnsüchte und Wünsche zu eigen macht, mit denen sich die Mitarbeiter identifizieren können, und wird so zu einem Symbol für die Richtung und den Sinn des Lebens. Herb Kelleher von Southwest Airlines half beispielsweise Stewardessen bei der Essensausgabe, er brachte den Mitarbeitern der Wartungsscrew nachts um drei Uhr Kuchen, er verkleidete sich an nationalen Feiertagen dem Anlass gemäß (Ostern als Osterhase), und scheute sich nicht davor, auch in Werbespots mit leicht lächerlichem Einschlag aufzutreten. Richard Branson von Virgin hat bis heute keine Büros in Bürohochhäusern, sondern

vermittelt seinen Mitarbeitern den Eindruck einer flachen Hierarchie durch Büros auf einem Hausboot oder in Londoner Einfamilienhäusern (Conger/Kanungo 1998:191). Es fällt nicht erst an dieser Stelle auf, dass Conger und Kanungo, wie auch Alessandra und Enkelmann, nur bekannte und erfolgreiche Personen in hohen Positionen als Beispiele anführen. Nicht klar wird, ob sie dies aus Gründen des Namedropping und somit der Aufwertung ihres Modells tun, oder weil es keine anderen Beispiele gibt. Interessant ist an dieser Stelle, dass die genannten Beispiele für den Leser zum Teil sofort umsetzbar sind. Jeder kann die Mitarbeiter nachts mit Essen versorgen oder in kritischen Unternehmenssituationen selbst mit anpacken und dies publikumswirksam inszenieren. Conger und Kanungo bieten hier einfache Handlungsanleitung auf dem Weg zur charismatischen Führungskraft, auch wenn sie es nicht als Aufforderung kommunizieren, und agieren damit wie Alessandra, der seine Jump Start Tipps gibt. Allerdings kommt im Role Modelling nicht nur darauf an, täglich ein bestimmtes Verhalten an den Tag zu legen. *Erfolgsgeschichten* über die Vergangenheit charismatischer Führungskräfte müssen lanciert und im Unternehmen zirkuliert werden, im besonderen sogenannte „success stories“, Geschichten, in denen die Führer erfolgreich den Unbillen getrotzt hat. So wird allen Mitarbeitern demonstriert, dass Erfolg auch für sie erreichbar ist, wenn sie sich nur genau wie die Führungskraft verhalten. Conger und Kanungo betonen, dass Role Modelling ein Basisinstrument in der Toolbox der Menschenbeeinflussung darstellt. Deshalb muss ein charismatischer Führer gut überlegen, wie er sich verhält, denn sein gesamtes Verhalten wird als Vorbild gesehen, sein Zeitmanagement, sein Verhalten in Meetings, dem Umgang den er pflegt, die Belohnungen, die er verteilt, die Entscheidungen, die er trifft (Conger/Kanungo 1998:193). Alessandra und andere Autoren halten das Vorbildverhalten ebenfalls für relevant, und befinden sich damit in Einklang mit allen Führungs- und Kommunikationstrainer dieser Welt, auch denen die kein Charisma verkaufen.

Zweite Verhaltensweise: Empowerment/Übertragung von Verantwortung auf die Mitarbeiter
Bei Empowerment handelt es sich um die Übertragung von Verantwortung auf die Mitarbeiter. Das Führungstool wurde in den achtziger Jahren in den USA populär durch Jan Carlzon, damals Chef der Fluglinie SAS und ein exzellenter Selbst-PRler. Es geht darum, den Mitarbeitern das Gefühl der Kontrolle über die teilweise limitierten Unternehmensressourcen zu vermitteln, die sie benötigen, um ihre Aufgabe zu erfüllen. Das empfundene Gefühl der Kontrolle löst ein verstärktes

Gefühl der Selbstwirksamkeit und Kompetenz bei der täglichen Aufgabenbearbeitung aus und stößt damit eine intrinsische Motivation an, die zur erfolgreichen Aufgabenbewältigung antreibt. Ziel einer charismatischen Führungskraft ist es, diese Gefühlszustände dauerhaft aufrecht zu erhalten (Conger/Kanungo 1998:194f.). Conger und Kanungo definieren drei Verhaltenstrategien im Empowerment. *Empowerment durch die Vision* Es geht darum, die Vision so zu artikulieren, dass sich die Mitarbeiter mit ihren Werten darin wiedererkennen. Bei Anita Roddick beispielsweise ist es das Betonen der femininen Kraft. *Empowerment durch Veränderung des Umfeldes (context)* Die Führungskraft vermeidet oder eliminiert alle Umstände, die bei den Mitarbeitern ein Gefühl der Machtlosigkeit auslösen könnten. Die Mitarbeiter haben das Gefühl der Kontrolle über Ressourcen, sie fühlen sich gerecht belohnt und nicht durch Bürokratie eingeengt, sie besitzen einen herausfordernden Arbeitsplatz und können jederzeit Kontakt zum oberen Management herstellen. Konkret bedeutet das die Einführung von Strukturen, die eine offene Organisationskultur fördern, sicherlich ein Spezialgebiet Congers und Kanungos. *Empowerment durch Selbstwirksamkeit* Die Führungskräfte geben Mitarbeitern persönliches Feedback zur Steigerung der Selbstwirksamkeit. Dies funktioniert durch das Setzen von neuen, aber erreichbaren Zielen, Training und einer langsamen Steigerung der Verantwortung mit einem daraus resultierenden Erfolgserlebnis. Auch Mitarbeitergespräche sind von Nutzen, durch ermutigende Wortwahl, Feedback, Lob und Überzeugungstechniken hält man den Mitarbeiter bei der Stange, die Definition von Rollen und Aufgaben dient als Motivationsmittel, ebenso wie die Reduktion von Informations-Overload und das Anbieten von Hilfe (Conger/Kanungo 1998:200f.). Was Conger und Kanungo unter dem Punkt Empowerment als charismatisches Handeln darstellen, ist ein elementarer Bestandteil jeglichen Führungstrainings.

Dritte Verhaltensweise: Corporate Behavior

Der Aufbau einer kollektiven Identität unter den Gruppenmitgliedern ist laut Conger und Kanungo überlebenswichtig für eine charismatische Führungskraft, denn zur Visionsrealisierung benötigt sie ein hocheffektives Teamwork und vor allem Commitment. Kollektive Identität hat eine Reihe von Vorteilen, denn sie steigert die Leistung des Einzelnen, da alle Teammitglieder einander unterstützen und ihre persönlichen Interessen dem Gruppenziel unterordnen, desweiteren produziert die Gruppe selbst sozialen Druck durch das Aufstellen von Regeln und Normen, was

wiederum das Commitment des Einzelnen erhöht. Weitere Methoden zur kollektiven Identität sind das ständige Hervorheben der Opfer, die die Führungskraft für die Gruppe bringt, als auch die Betonung der Einzigartigkeit der Organisation. Dies geschieht durch ein ständiges Gegenüberstellen der firmeneigenen Werte und Glaubenssätze im Vergleich zu anderen Unternehmen. Conger und Kanungo führen Steve Jobs von Apple als Beispiel an, der in einer Rede Apple Computer gegen IBM, David gegen Goliath, oder das Gute gegen das Böse als Feindbild aufbaute (Conger/Kanungo 1998:203). Daraus resultiert ein zusätzliches Rollenverhalten der Mitarbeiter, das freiwillig erbracht wird. Dazu zählen Altruismus, Ziviltugend, Involvement und Interesse, Pflichtbewusstsein weit über die normalen Anforderungen und Arbeitszeiten hinaus, Höflichkeit und Sportsgeist (Conger/Kanungo 1998:203). Um den Teamgeist zu formen, setzen charismatische Führungskräfte das Team immer an die erste Stelle; in vielen charismatisch geführten Unternehmen bekommen auch die Mitarbeiter am Fließband die aktuellen Unternehmensdaten und nehmen am jährlichen Verkaufsmeeeting teil (Conger/Kanungo 1998:204). Auch hier muss man festhalten, dass Conger und Kanungo keine Neuigkeiten verbreiten. Wie Tausende anderer Psychologen und Berater reiten auch sie auf der Teamworkwelle. Ob jedes Unternehmen, das teilautonome Arbeitsgruppen einsetzt, als charismatisch einzustufen ist, ist zweifelhaft. Auch die oben erwähnte Feindbildstrategie findet sich in vielen Motivationsseminaren als auch in Marketingstrategien und im politischen Bereich wieder, sicherlich erneut eine Parallele zu Marketingmodellen. Nachdem nun die ersten drei Verhaltensweisen gängiges Führungswissen sind, kann es nur an der Kombination mit der vierten Verhaltensweise liegen, dass Charisma entsteht.

Vierte Verhaltensweise: Innovative and unkonventionelle Lösungen

Unkonventionelles Verhalten bedingt, dass die Führungskraft auf ihrem Einflussgebiet ein ausgewiesener Fachexperte ist und diese Tatsache ständig ausführlichst demonstriert und kommuniziert. Ist sie dazu noch unternehmerisch erfolgreich und kann mit außergewöhnlichen Ideen und Aktionen glänzen und diese auch durchsetzen, wird ihr täglich mehr Charisma zugeschrieben, ja sogar oft die Fähigkeit, unkontrollierbare Situationen zu kontrollieren (vgl. Conger/Kanungo 1998:56). Dabei heißt eine Regel, dass sie niemals Kompromisse eingehen darf, (Conger/Kanungo 1998:205f.), ein Punkt den sie schon eingangs unter Radikalität ähnlich fassten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Conger und Kanungo Charisma als innovatives und kompromissloses Verhalten ansehen, dass durch Vision und Rhetorik richtig in Szene gesetzt werden muss, um andere damit gezielt beeinflussen zu können. Somit kommt es stark in die Nähe von klassischen Marketingkonzepten.

5. Zielgruppe/Kaufgrund

Conger und Kanungo sprechen mit ihrem Modell eine breite Masse von Führungskräften an, die sich den Anforderungen der Welt von morgen gegenüber sehen. Sie schüren die Angst, der Zukunft nicht gewachsen zu sein und stellen die Globalisierung als Bedrohung dar, die es zu meistern gilt. Ein weiterer Adressat sind die Branchenkollegen Congers und Kanungos, die ähnliche oder auch andere Führungsansätze vertreten. Es bleibt festzuhalten, dass Conger und Kanungo hauptsächlich die Zielgruppe der Opportunisten ansprechen. Da Conger und Kanungo davon ausgehen, dass jede Führungskraft jeden Tag neuen Herausforderungen gegenübersteht, und somit jeder Elitist ein Opportunist sein muss, sprechen sie sicherlich latent auch diese Zielgruppe an,

Opportunismus

Conger und Kanungo nennen eine Reihe von zukünftigen Veränderungen in der Unternehmensumwelt, die Charismatische Führung notwendig machen. So erwähnen sie primär das sich verändernde *wirtschaftliche Umfeld*. Globalisierung bedeutet, dass Unternehmen expandieren, diversifizieren und global integrieren müssen, dass neue Unternehmensformationen entstehen, dass neue Mitbewerber und Marktveränderungen auftauchen, auf die schnell und unkonventionell reagiert werden muss. Um dies zu leisten, benötigen Unternehmenslenker Unternehmergeist und innovative Strategien. Als weitere Begründung führen Conger und Kanungo das Fortschreiten der *Informationstechnologie* an. Das schnelle Managen, Adaptieren und Nutzen von Informationen wird zu einer Hauptaufgabe von Unternehmensführern und verlangt Veränderungsorientierung, das Aufgeben des

Status Quo, und den Aufbau von flachen Hierarchien. *Veränderung der soziokulturellen Umgebung*. Der steigende Einfluss von Immigranten ändert nicht nur die Mitarbeiterstruktur, sondern auch die Konsumentenstruktur für Produkte und Dienstleistungen, die multikulturell und multiethnisch werden. Die Integration weiblicher Arbeitskräfte, interkulturelles Management und Diversity Management müssen von Unternehmen zu seinem Vorteil genutzt werden, indem Fairness, Gleichstellung, Leistungsbeurteilung, Supervision, und Belohnungssysteme eingeführt werden. Conger und Kanungo zufolge kann dies nur durch Charismatische Führung geleistet werden. *Soziale Verantwortung der Unternehmen* Unternehmen plündern Ressourcen, um kurzfristige wirtschaftliche Ziele zu erreichen und schaden damit auf Dauer der Gemeinschaft und den Konsumenteninteressen. Unternehmenslenker müssen daher sensibler für die Umwelt werden, sich in ethischen und moralischen Angelegenheiten engagieren, und diese Verantwortung an alle Mitarbeiter vermitteln. Auch dies ist nur handhabbar durch Charismatische Führung, und Congers und Kanungos Modell (Conger Kanungo 1998:241ff.). Ähnlich wie Enkelmann sehen sie in der Charismatischen Führung den Führungsstil des neuen Jahrtausends.

Modell 5: Claudius A. Schmitz

1. Wer ist Claudius A. Schmitz?

Claudius A. Schmitz ist Professor für Handel und Marketing an der Fachhochschule Gelsenkirchen. Sein Buch zu Charisma trägt den Titel: „Charismating. Einkauf als Erlebnis. So kitzeln Sie die Sinne Ihrer Kunden“, München 2001. Schmitz ließ sich den Begriff „Charismating“ als Markenzeichen registrieren. Er bietet neben seiner Hochschultätigkeit Seminare und Vorträge zu Charisma an, spezialisiert auf Handelsunternehmen, desweiteren veröffentlichte er vierzehn Bücher in elf Sprachen zu Marketingthemen. Schmitz ist Partner der Unternehmensberatung Schmitz und Weingartz und beschäftigt sich laut seiner Eigenwerbung mit Konsumforschung, Marketing in verschiedenen Bereichen des Einzelhandels, in Dienstleistungsbetrieben und in der Industrie. Er ist Hobbyzauberer, und bezeichnet sich selbst als Autor, Zauberer und Referent. Er sagt über sich, dass er „aufwändige Beratungsprojekte charismatisch bearbeitet.“ (Schmitz 2001:10).

2. Was versteht Schmitz unter Charisma?

2.1 Wissenschaftlichkeit des Konzepts

Es ist anzunehmen, dass sich Schmitz allgemeiner Marketinggrundlagen bedient, jedoch ist die Herkunft vieler seiner Ausführungen nicht klar belegt, besonders was den Marketingbereich betrifft. Ab und zu zitiert Schmitz, vielleicht im Zuge des Namedropping bekannte Führungsforscher, Psychologen und Gehirnforscher, auch findet sich im Anhang ein kleines Literaturverzeichnis, das aber eher allgemein gehalten ist. Somit lässt sich festhalten, dass auch Schmitz sicherlich an einer wissenschaftlichen Validierung seines Modells zwar Interesse hat, dies aber wie die meisten anderen Autoren auch, nicht in seinem Buch festhält.

2.2 Was ist Charisma?

Claudius Schmitz beschäftigt sich in seinem Buch vorrangig mit der Kreation eines charismatischen Handelsunternehmens, wobei er aber im Gegensatz zu seinen Branchenkollegen Temporal und Alder auch menschliches Charisma behandelt. Er definiert Charisma als *Persönlichkeit*, als *Zuschreibungsphänomen* sowie als *Verhalten*, das sich aus einer Vielzahl von Komponenten zusammensetzt, als auch in seinem ganz eigenem Sinne, nämlich dem Kundenbindungsprogramm *Charismating*.

Kundenbindungsprogramm Charismating

Schmitz ist der einzige Autor, der sich seine Modell rechtlich hat schützen lassen. Er benutzt er den Begriff des Charisma und hängt die englische -ing-Form an, eine Form, die aktives Handeln indiziert und erzeugt damit ein Kunstwort. Schmitz definiert Charismating als einen Katalog von Handlungsbausteinen, der darauf abzielt, Kunden anzulocken und dauerhaft zu binden. Er beansprucht für sich, sich vom rein nachfrageorientierten Marketing zu lösen, um zu einer „höheren und zugegeben etwas schwierigeren Entwicklungsstufe eines ganzheitlichen Marktauftritts zu wechseln“, nämlich der charismatischen Unternehmensführung.

Persönlichkeit

Schmitz definiert Charismating als Persönlichkeitsentwicklung für Unternehmen, demnach also ist Charisma *Persönlichkeit* (Schmitz 2001:14), eine Definition, die Temporal und Alder auch so treffen. Er geht auf eine Reihe von *Persönlichkeitseigenschaften* ein, die bei Charismatikern zu finden sind. So ist ein Charismatiker immer sehr erfahrungsoffen, meist gewissenhaft, immer extrovertiert, meist emotional stabil und immer sozial verträglich (Schmitz 2001:71). Als Quelle zitiert er ein Fünf-Faktoren Modell amerikanischer Forscher, verzichtet allerdings auf eine namentliche Nennung der Forscher, bei denen es sich um die Psychologen Paul T. Costa und Robert McCrae handelt.

Eine Persönlichkeit benötigt eine Lebensidee. Schmitz schlussfolgert, dass charismatische Menschen oft prominent sind, weil sie ihren eigenen Lebensweg gehen und sich von ihren Visionen leiten lassen. Dazu zählt auch auch Unbequemlichkeit und Kompromisslosigkeit in der Präsentation und Durchsetzung eigener Ideen, ähnlich wie bei Conger und Kanungo, oder auch eine Überdurchschnittlichkeit, geprägt auch bei Schmitz von Fachwissen und Leistungswillen (Schmitz 2001:72). Dazu kommt eine Prise „*Emotionale Kompetenz*“, für Schmitz ein wichtiger Bestandteil einer jeden Persönlichkeit. Damit springt Schmitz auf den Zug des Themas EI (Emotionale Intelligenz) auf, das in den neunziger Jahren den populärwissenschaftlichen Psychohygienemarkt überflutete. Er beklagt wie Alessandra den Rückgang der Social Skills (Schmitz 2001:81). Hier geht es also um persönliche Autorität. *Neugier und Fantasie* sind weitere Persönlichkeitsfaktoren. Charismatische Menschen steigern ihr Wissen und ihre Kreativität über ihre gesamte Lebensspanne hinweg und nutzen Fantasie, um schwierige Situationen zu meistern, und behalten in Extremsituationen stets die Kontrolle. (Schmitz 2001:78ff.), wie auch von Conger und Kanungo festgestellt. Nicht zuletzt bedeutet Charisma für Schmitz eine Persönlichkeit, die fähig ist zu *außerirdischer Begeisterung*. Schmitz misst dem Thema Lebensfreude und Begeisterung eine ganz besondere Bedeutung zu. Er erklärt Begeisterung zu etwas Außerirdischem, denn das Wort „Begeistern“ hat für ihn etwas mit „Geistern“ zu tun, die einen mit Mut und Kraft ausstatten (Schmitz 2001:73). Begeisterung entsteht durch Lebensfreude, Lebensfreude setzt viel Energie frei und wirkt ansteckend auf andere. Das ist der Moment, in dem Charisma bzw. Ausstrahlung entsteht (Schmitz 2001:72).

Zuschreibungsphänomen und Verhalten

Schmitz hält Charisma für ein Zuschreibungsphänomen. Aufgrund eines bestimmten Verhaltens wird Unternehmen und Menschen Charisma zugeschrieben. Er betont, dass dieses Verhalten zumeist inszeniert ist. Dem Zuschauer obliegt es dann, das Ergebnis des inszenierten Verhaltens zu interpretieren, im besten Falle als Zauberei oder Magie. Das Gelingen hängt alleine von der Qualität der Präsentation ab (Schmitz 2001:19f.), eine Feststellung die sich bei Conger und Kanungo unter Impression Management wiederfindet. Bezüglich Verhaltens nennt Schmitz eine ganze Reihe von Komponenten, die Charisma fördern und unterstützen, so etwa alle Verhaltensweisen, die andere

faszinieren, verzaubern und verblüffen, egal ob bei Menschen oder bei Unternehmen. Wie wir sehen werden, baut er einen Großteil seines Modells genau darauf auf (Schmitz 2001:13).

3. Was verspricht Schmitz?

Claudius Schmitz verspricht *Erfolg* und Kontrolle über den Kunden durch das Vehikel „*Persönlichkeit*“. Folgt der Kunde seinen Anleitungen, erwirbt er die *Macht* über seinen Kunden.

3.1 Erfolg

Schmitz verspricht Erfolg, vor allem Erfolg der wirtschaftlichen Art. Er verspricht, dass sich durch sein Modell Unternehmen aus der allgemeinen Branchenkonjunktur lösen und ihre eigene Konjunktur entwickeln können (Schmitz 2001:15). Schmitz verspricht weiterhin automatische Erfolge, sobald die Leser sein Modell anwenden und sich für die Wünsche des Kunden sensibilisieren lassen (Schmitz 2001:9). Viel klarer als jeder andere formuliert er den wirtschaftlichen Erfolg wenn er festhält, dass es um die erfolgreiche Ablenkung des Kunden von der merkantilen Situation geht, er betont wieder und wieder den Faktor des Geldausgebens sowie Umsatzerhöhung. Um sozialen Erfolg geht es bei ihm nur am Rande, was zählt ist der Geldbeutel des Kunden. Damit hebt er sich von den anderen Modellen ab, die alle stärker auf Ruhm, persönlichen Erfolg oder auch Errettung oder Heilung hin argumentieren.

3.2 Macht

Schmitz thematisiert Macht als Macht über den Kunden. Er verspricht, den Kunden durch raffinierte psychologische und erlebnisorientierte Modalitäten zum Kauf zu bewegen. Alleine schon durch seine Formulierung wird klar, dass Schmitz auf eine Entzauberung des Charisma durch Verzauberung aus ist. Er verspricht hier geheime

„Tricks“, durch die der Kunde Macht und geheimes Wissen erlangen kann. Später geht er wie viele andere Autoren auf Typisierungen ein, ein weiterer Beleg für die geheimen Informationen. Schmitz spricht in diesem Zusammenhang ethische Gesichtspunkte kurz an, stellt aber klar, dass es sich bei allen Leser und Nutzern um erwachsene Menschen handelt, die selbst in der Lage sind, ihre Werte zu definieren und in deren Sinne moralisch zu handeln (Schmitz 2001:16f.).

3.3 Persönlichkeit

In Schmitz Modell geht es, wie bei Temporal und Alder, um die Entwicklung von Unternehmenspersönlichkeit mit dem Ziel der besseren Vermarktung. Im Gegensatz zu Temporal und Alder geht Schmitz aber auch auf die Entwicklung der eigenen Person ein, wenn er die Qualitäten einer guten Führungskraft beschreibt, wohingegen Temporal und Alder sich zumeist auf die Unternehmenspersönlichkeit beschränken. Die Botschaft bei Schmitz lautet: Mehr wirtschaftlicher Erfolg durch Persönlichkeit.

4. Ist Charisma erlernbar?

4.1 Warum ist Charisma erlernbar?

Charisma als Trickverhalten

Schmitz geht davon aus, dass jedes Unternehmen charismatisch werden kann, da es sich letztendlich lediglich um eine erfolgreiche Umsetzung von Trickhandlungen handelt. Er nutzt sein Hobby (das Zaubern) als Allegorie zur Beschreibung des Trickvorgangs:

„Zauberer verstehen es besonders gut, Zuschauer in ihren Bann zu ziehen. Ob wir den Kunden in eine Erlebniswelt entführen wollen oder ob der Zauberer seinem Publikum einen Trick erfolgreich vorführt: Das Umsetzungsprinzip ist das gleiche. Kleine Fehler in der Präsentation können Effekte oder Erlebnisse schnell verderben.

Über eine entscheidende Erkenntnis kommen wir dem Geheimnis der optimalen Wirkung auf die Spur. Wie kommen die Effekte in der Zauberei zustande? Die erfahrenen Magier wissen das genau. Man muss sehr sorgfältig zwischen der Trickhandlung und der Erlebnishandlung unterscheiden. Den eigentlichen Trick sollte der Zuschauer nicht mitbekommen, auf das Erlebnis wird er bewusst hingesteuert. Die Trickhandlung muss also zunächst perfekt einstudiert sein, damit die Erlebnishandlung reibungslos ablaufen kann.“ (Schmitz 2001:19f).

Schmitz hält also Charisma für eine Illusion, eine Wahrnehmungstäuschung, erzeugt durch gekonnte Inszenierung und perfektes Einstudieren, und somit für erlernbar. Alles was zählt, ist die geplante Beeinflussung des Adressaten. Lassen die anderen Autoren dem Begriff des Charisma noch einen Hauch Respekt und Geheimnis, reduziert Schmitz Charisma durch diese Aussagen noch nicht einmal auf eine Technik, sondern auf einen Trick, und Tricks kann jeder erlernen.

Latent angelegt

Schmitz betont, dass jedes Unternehmen charismatisch sein kann, da es nur um die Ausschöpfung schon vorhandenen Potentials, der vorhandenen Stärken und Neigungen geht (Schmitz 2001:15). Dies brachliegen zu lassen wäre eine Schande, eine Argumentation, die er mit den anderen Autoren gemeinsam hat.

Sofort einsetzbar

Am Kapitelschluss eines jeden Bausteins fügt Schmitz einen Selbsttest zum jeweiligen Baustein ein, der, aus vielen Fragen bestehend, den Leser anregen soll, Schmitz Anleitung hier und jetzt umzusetzen. Schmitz verfolgt hier ein ähnliches Ziel wie Alessandra, nämlich die sofortige Beschäftigung mit dem Thema und das sofortige Erfolgserlebnis. Die Einsetzbarkeit stellt einen Hinweis auf die Erlernbarkeit des Modells dar, auch Schmitz verkauft ein „Charisma –to –go“.

4.2 Wie ist Charisma erlernbar, welche Techniken gibt es?

Bevor Schmitz detailliert auf die sieben Bausteine der Charismaentwicklung eingeht, setzt er das Verständnis eines grundlegenden Prinzips voraus, des Prinzips „Erlebnis“, ohne das Charisma nicht existieren kann.

4.2.1 Prinzip Erlebnis/Erlebnisdimensionen

Schmitz stellt fest: Um als Unternehmen charismatisch zu wirken, ist es vonnöten zu verstehen, was Menschen bewegt oder motiviert. Er macht Erlebnisse als Motivation aus, und nennt vier „fundamentale Erlebnisdimensionen“ und vierundzwanzig daraus resultierende zweidimensionale Modelle, aufgrund derer sich Erlebnisse erzeugen lassen.

1. Erlebnisdimension: Reizstimulation:

Schmitz bedient sich mit Sicherheit aus Forschungsergebnissen des Behaviorismus wenn er feststellt, dass alle Menschen auf Reize mit Erlebnisempfinden reagieren, im Besonderen dann, wenn die Reize als besonders schön empfunden werden (Schmitz 2001:29). Er empfiehlt gängige visuelle Reize wie unbekleidete oder erotisch präsentierte junge Frauen, possierliche Haustiere, kleine Babys mit großen Augen, schöne Landschaften und Blumen (Schmitz 2001:31).

2. Erlebnisdimension: Zeitorientierung

Schmitz stellt klar, dass Erlebnisse nie Gegenwartsmomente sind, sondern immer in der Vergangenheit oder in Zukunft liegen. Menschen denken mit Freude an ein Erlebnis zurück oder freuen sich auf eins (Schmitz 2001:34). Er rät, zielgruppenadäquate Zeitthemen durch zeitnahes Aufgreifen zu nutzen, beispielsweise wenn ein Thema in der Öffentlichkeit diskutiert wird, so etwa Gesundheits- und Fitnessorientierung, Kultur- und Freizeitorientierung, neue Technologien und die Nostalgiewelle (Schmitz 2001:33f.). Die Zeitorientierung findet sich ansatzweise bei Conger/Kanungo und Temporal/Alder, die diesen Punkt unter Innovation und Information sowie Marktforschung abhandeln.

3. Erlebnisdimension: Einbeziehung in das Geschehen

Schmitz bezieht sich auf eigene Untersuchungen wenn er feststellt, dass Erlebnisse oft unmittelbar mit anderen Menschen verknüpft sind (Schmitz 2001:35). Dabei unterscheidet er aktive und passive Beteiligung. *Aktive* Beteiligung bezeichnet alle Erlebnisse, die Personen aktiv mit einbeziehen, sei es der Kongressreferent, der auffordert, einen Kommentar abzugeben, oder David Copperfield, der Zuschauer auf die Bühne holt. Solche Situationen erzeugen ein unvergessliches Erlebnis, und steigern zudem die positive Bewertung der Personen, ähnlich wie das Frühstück mit den Mitarbeitern in der Kantine bei Conger und Kanungo. Desweiteren empfiehlt er wie die anderen Autoren, Menschen aktiv wahrzunehmen, sich in Empathie zu üben, die Transaktionsanalyse nach Eric Berne einzusetzen, und die Beherrschung der Körpersprache zu lernen. Auch Fremdmotivation, hier das Lob von fremden Personen, zählt für ihn zu aktiver Beteiligung. Als *passive* Beteiligung bezeichnet Schmitz die „konsumptive“ Berieselung. Der Mensch ist nur insofern beteiligt, als dass er zumeist eine Fernbedienung besitzt (Schmitz 2001:35ff.).

4. Erlebnisdimension: Verblüffung/Begeisterung

Kunden werden ein Erlebnis haben und kaufen, wenn sie verblüfft und begeistert sind. Schmitz differenziert: Bei Verblüffung handelt es sich um die Irrationalität im Sinne von: „das kann doch nicht sein“, Verblüffung hat etwas Geheimnisvolles, etwas Unfassbares, etwas Nicht-Nachvollziehbares, es geht immer um den Widerstreit des Irrationalen mit der Vernunft. Bei Begeisterung hingegen handelt es sich um eine Emotion, um ein überschwängliches Glücksgefühl, das beispielweise durch einen Blumenstrauß bei einer Reklamation ausgelöst werden kann (Schmitz 2001:39ff.).

Auf der Grundlage dieser vier Erlebnisdimensionen entwirft Schmitz vierundzwanzig Erlebniswelten, die Kunden faszinieren sollen und konkrete Vorschläge für die Inszenierung von Events und Erleben darstellen. Die „24 Erlebniswelten“ definiert er wie folgt:

Mediales Entertainment. Dazu zählt Schmitz Filmvorführungen, Fußballübertragungen, Konzerte mit Riesenleinwänden und animierten Filmsequenzen. Er betont die Wirksamkeit von Größe, Lautstärke und qualitativ hochwertigen technischen Medien. (Schmitz 2001:45).

Achterbahn. Live Show. Das Eingebundensein in eine „laute Live-Inszenierung, die ähnlich dem Achterbahnfahren diverse Adrenalinströbe verursacht.“ (Schmitz 2001:45). Dazu zählt er auch Simulationen, in welchen sich die Mitspieler verteidigen müssen. Wichtig ist ein hoher Geräuschepegel, der Einbezug von Gerüchen und Temperaturen verstärken den Effekt. Die Live Show erinnert ein wenig an Congers und Kanungos Beschreibung des CEO, der in der Fabrikhalle die Stechuhren mit einem Brecheisen entfernt, ein weiterer Hinweis auf die Inszenierbarkeit von Charisma.

Ästhetisches Erleben: Diashow, eine Dichterlesung, ein klassisches Konzert, oder ein gutes Essen. Es sind immer ruhige Erlebnisse, der Einzelne kann passiv bleiben.

Eskapismus, Aussteigen: Dazu zählt der Meditationskurs, Yoga, eine Bergbesteigung oder auch eine Outdoor-Tour mit dem Kunden. Es geht darum, dem Alltag zu entfliehen, ein Thema das wir bei Eggetsberger als auch bei Lang wiederfinden.

Wissenschaftlicher Fortschritt: Neue Technologien und naturwissenschaftliche Prinzipien und Effekte fordern den Verstand des Empfängers heraus (Schmitz 2001:47). Andere Autoren nennen diesen Punkt unter Fachwissen.

Hoffnung, Erwartung, Träume: Dies ist der Bereich der privaten Träume. Textil- und Kosmetikanbieter erfüllen Sehnsüchte durch ihre Produkte, bieten Freundlichkeit und Gemütlichkeit. In diese Kategorie fallen laut Schmitz auch die TV Quizsendungen und Millionengewinnspiele. Conger und Kanungo beschreiben die Suche der charismatischen Führungskraft nach den Bedürfnissen ähnlich, Temporal und Alder sprechen das Thema unter dem Punkt Marktforschung an.

Erfahrung, Tradition: Traditionelle Künste, z.B. alte Handwerkskünste, werden ausgestellt oder wieder angewandt. Der Kunde kann staunen, wie schon damals ganz ohne Technik alles funktioniert hat.

Nostalgie: Nostalgie hat im Gegensatz zur Tradition eine starke Emotionalität. Die Vergangenheit wird verklärt, und wird als „Gegenpol zur Technokratisierung und Entmystifizierung unserer Alltagswelt“ gesehen.(Schmitz 2001:49).

Edukation, Entdeckung : Es handelt sich hier um das Erlebnis, von einem guten, vertrauenswürdigen und kameradschaftlich agierenden Lehrer/Vortragenden auf spannende und anschauliche Art und Weise unterrichtet zu werden. Interaktionen finden statt, der Lernende wird individuell betreut und erfährt ständiges Feedback. Auch die Räumlichkeit ist stimmig gewählt und stellt ein Erlebnis für die jeweilige

Zielgruppe dar. Der Punkt ist vergleichbar mit der Vorbildfunktion einer Führungskraft.

Gruppenerlebnis, Flirt, Sex: Beispiele für diese Erlebniswelt sind Mallorca, Ibiza, Diskonächte und Abenteuer, Lyfestyle, Kennenlernabende.

Selbsterkenntnis, Erfindung: Das Geistige und Seelische, welches tief in einem Menschen steckt, wird hier herausgeholt durch die Beschäftigung mit dem Selbst. Als Hilfsmittel dienen literarische Ratgeber aus Esoterik und Selbsthilfe, Gesundheit und Feng Shui, Astrologie und Partnermassage.

Voyeurismus, Phantasien: Schmitz geht davon aus, dass der Mensch ein Bedürfnis hat, andere heimlich zu beobachten, dass er Gefallen findet an Verbotenem und am Geheimnisvollen. Als bestes Beispiel für das Funktionieren dieser Erlebniswelt führt er Unterhaltungssendungen a la Big Brother an, oder die Warenpräsentation eines Textilgeschäfts, welches seine Produkte in halbgeöffneten Schränken zur Schau stellt.

Irritation: Irritation möchte den Zuschauer verwirren, zumeist mit wahrnehmungspsychologischen oder technischen Effekten, so etwa mit Spiegeln oder Lichteffekten. Laut Schmitz nutzen diese sich allerdings nach einiger Zeit ab.

Showeffekt: Bei Showeffekten werden konkrete, Assoziationen auslösende Themen angesprochen. Der Betrachter wird in eine andere Welt entführt, unter Hervorrufung von Emotionalität. Emotionalität scheint für Schmitz ein Schlüsselfaktor zu sein, ohne den es kein Charisma gibt (Schmitz 2001:53).

Intellektuelle Anregung: Intellektuelle Anregung arbeitet mit dezenten Reizen, die mit den Waren verknüpft werden. Dabei kann es sich um Sprüche, Skulpturen oder beispielsweise Bilder von berühmten Künstlern handeln.

Genießen nach Erfolg: Genießerwerbung kombiniert mit fiktiven Erfolgserlebnissen eignen sich vorzüglich zur branchenübergreifenden Produktpräsentation, da Menschen schon alleine den Anblick von genießenden anderen Menschen als positiv empfinden.

Erfahrungsaustausch: Schmitz sieht ein großes Potential in der Erlebniswelt Erfahrungsaustausch. Es handelt sich hier zumeist um Experten, die in Chatrooms, über Videokonferenzen oder über andere interaktive Medien Erfahrungen austauschen und Themen diskutieren. Das Erlebnis heißt hier: aktive Miteinbeziehung und Rückbesinnung, das sich auch bei anderen Autoren findet.

Pro-aktive Zukunftsgestaltung: Schmitz stellt fest, dass sich Menschen insbesondere dann für die Zukunft interessieren, wenn sie daran mitwirken können, ein Punkt in allen Marketing Modellen. So bieten Unternehmen wie IKEA dem Kunden an, sich die Einrichtung/Möbelsysteme selbst zusammenstellen zu können. (Schmitz 2001:55).

Museale Reminiszenz: Hierbei geht es um eine Erinnerung an vergangene Zeiten oder Kulturen, der Konsument bleibt passiv. In dieser Erlebniswelt können Hersteller per Internet oder über Verkaufsförderungsmaßnahmen über ihr Unternehmen oder ihr Produkt erzählen, oder auch Kunden in ein Museum führen, um vor dem musealen Hintergrund mehr über die eigenen Produkte zu berichten, eventuell vergleichbar mit vergangenen Erfolgsgeschichten von Führungskräften bei Conger und Kanungo.

Teilnahme am Entwicklungsprozess: Das Erlebnis ist hier der Einblick in bisher verborgene Prozesse der Fertigung von Produkten, eine Technik, die Schmitz zufolge erfolgreich Kunden bindet.

Packende Oldie-Show: In der Oldie-Show geht es um rückbesinnendes Amusement. Die eigene Jugend wird für kurze Zeit zurückgeholt, Zeit und Raum werden für eine Weile vergessen. Es kann sich hierbei um ein Harley Treffen handeln, eine Band, oder ein Oldtimertreffen, sicherlich eine Parallele zu den versteckten Bedürfnissen bei Temporal und Alder.

Future-Giga Show: Diese Welt ist geheimnisvoll und schrill, Serien wie Star Treck standen Pate, sie lebt durch den Einsatz von Multimedia und vielen High-Tech Effekten. Diese Welt ist als ständige Inszenierung nicht zu gebrauchen, wohl aber als Event.

Erinnerung: Man will von vergangenen Zeiten träumen, was durch verschiedene Gestaltungselemente erreicht wird.

Fernweh nach neuen Welten: Naivität und Weltfremdheit gehören zu dieser Erlebniswelt. Alles ist verklärt, esoterisch, ethnisch, optimistisch, es geht um die heile Welt. Das Thema ist nach Schmitz branchenübergreifend einsetzbar. Schmitz stellt fest: Je schlechter das Image der realen Welt, desto größer die Sehnsucht nach der heilen Welt.(Schmitz 2001:58).

Schmitz vierundzwanzig Erlebniswelten stellen die Möglichkeiten der Kundenbeeinflussung durch Inszenierung dar. Ähnlich wie bei Conger/Kanungo, die Mitarbeiter zu höherer Leistung angespornten wollen, sollen bei Schmitz die Kunden

mehr Leistung bringen, sprich mehr konsumieren. Es fällt auf, dass Schmitz in seiner Anleitung weitaus detaillierter vorgeht als seine Branchenkollegen Temporal und Alder, was wahrscheinlich seiner Zielgruppe zuzuschreiben ist, dem Einzelhandel. Er setzt stark auf die Verzauberung durch Inszenierungen, eine Strategie, die auch in seinen nun folgenden sieben Bausteinen einen großen Anteil einnimmt.

4.2.2 Die sieben Bausteine

Schmitz definiert sieben Bausteine, die zu Charisma führen und ist damit neben Alessandra der einzige Autor mit einer klaren Eigendefinition.

Selfdiscovery

Customer Reading

Branding

Story Telling

Sensual Performing

Winning Leadership

Scouting

Erster Baustein: Self Discovery

Da Charisma in jedem latent vorhanden ist, wäre es eine Sünde, diese Talente nicht zu erforschen und zu nutzen. In Baustein *Self Discovery* beschreibt Schmitz, wie verborgene Talente aufgespürt werden können. Schmitz spielt hier wie andere Autoren auch mit der Sehnsucht des Menschen nach dem Selbstdesign der eigenen Persönlichkeit. Ein weiterer Gedanke ist in diesem Zusammenhang das Streben des Einzelnen nach Individualität, und Außergewöhnlichkeit. Schmitz verkauft diese Reise ins Ich nicht nur für Einzelpersonen, sondern auch für ganze Unternehmen.

Entdecken der eigenen Talente:

Schmitz stellt ganz profan fest, dass man ein Geschäft mit ganzem Herzen entsprechend seinen Neigungen und Fähigkeiten führen sollte, denn Halbherzigkeit, im Privaten wie im Geschäftlichen zahlt sich nicht aus (Schmitz 2001:61). Schmitz

Anleitung zur Talententwicklung sieht vor, zuerst die persönlichen Talente zu entwickeln, dann die Unternehmenspersönlichkeit. Dabei wird die Frage nach der Daseinsberechtigung des Unternehmens gestellt, als auch Ziele und Visionen definiert, also in etwa das gleiche Vorgehen wie bei Temporal und Alder. Sind die Talente identifiziert, müssen sie mit größter Motivation umgesetzt werden, was immer einhergeht mit einer Veränderung der Einstellungen, Überzeugungen und Weltanschauungen. Neue Methoden ohne eine Einstellungsänderung können fehlschlagen, hier hält sich Schmitz die gleiche Hintertüre offen wie alle Autoren. Sollte sein Modell nicht funktionieren, hat der Kunde seine Einstellung nicht grundlegend genug geändert (Schmitz 2001:66). Schmitz beschreibt eine Reihe von Techniken, die zu erfolgreicher Selbstfindung und Motivation führen, und die stark zwischen fast esoterisch anmutenden Techniken und harter Betriebswirtschaft schwanken: *Entdecken persönlicher Fähigkeiten*: Man stelle sich eine siebenblättrige Lotusblüte vor, deren Mittelpunkt die Frage nach dem persönlichen Umgang mit Dingen und Menschen darstellt. Die Blätter fragen nach Glückserlebnissen in der Kindheit/Jugend, nach Lieblingsdingen, Lieblingsmenschen, Lieblingsbelohnungen, Vorbildern, Lebensphilosophien und Werten, nach der Lieblingsumgebung. (Schmitz 2001:89). Zum Thema Lieblingsbelohnungen bemerkt Schmitz, dass charismatische Menschen nicht in erster Linie an das Geld denken, das sich durch ihre Aktivitäten verdienen lässt. Er sieht als stärkste Motivationsquelle charismatischen Handelns Belohnungen, die im sozialen Bereich liegen und die mit dem Hunger nach Anerkennung zu tun haben, nämlich Anerkennung durch Mitarbeiter, Kollegen und Kunden. Schmitz hält fest, dass Menschen die sich ernsthaft um finanzielle Erfolge innerhalb sehr kurzer Zeit bemühen, weit entfernt von jeglichem charismatischem Handeln sind. Verlangen nach Geld macht die charismatische Aura fade, ein interessanter Punkt im Hinblick darauf, dass Schmitz eingangs proklamiert, dass die Brieftasche des Kunden das Ziel ist (Schmitz 2001:89f.). Ähnliche Aussagen finden sich auch bei Conger und Kanungo, wenn sie sich zu Visionsinhalten äußern, als auch bei Temporal und Alder, die immaterielle Visionsinhalte bewerben. Dem Kunden soll demzufolge etwas unter dem Mäntelchen des Altruismus verkauft werden, gleich, ob es sich um Mitarbeiter oder Kunden im Geschäft handelt. *Zurückerkinnern*: Die Technik des Zurückerkinnerns beinhaltet, dass ein imaginärer Punkt in der Zukunft mental visioniert wird. Die Visionierung beantwortet, wo das Unternehmen in zehn Jahren stehen soll. Daraus werden konkrete Handlungen für

die Gegenwart abgeleitet (Schmitz 2001:97ff.). Erwähnte Technik wird oft im NLP und in Zielfindungsseminaren eingesetzt, und es ist anzunehmen, dass Schmitz sie im Rahmen seiner Beratungen nutzt. *Entscheidung für Klasse oder Masse*: Hier geht es um den Return on Investment. Schmitz stellt ein betriebswirtschaftliches Modell zur Errechnung von Rentabilität vor, rät jedem Unternehmer, diese Rechnung für sich selbst aufzumachen, und dann zu entscheiden, ob man auf Masse oder Klasse setzt. (Schmitz 2001:101ff.). Ähnlich wie Conger und Kanungo ein ganzes Kapitel darauf verwenden, die Wissenschaftlichkeit ihres Konzepts durch statistische Auswertungen zu belegen, nutzt Schmitz an dieser Stelle einige Buchseiten, um den ROI auszurechnen und damit eine Art Wissenschaftlichkeit zu erzeugen.

Selbsttestfragen

Schmitz unterteilt seine Selbsttestfragen im ersten Baustein in Fragen zur Persönlichkeit und in Fragen zum eigenen Betrieb. Sie bestehen aus Anregungen und aus verdeckten Handlungsanweisungen. Er rät beispielsweise indirekt im Bereich Persönlichkeit, sich Zeit zum Nachdenken zu nehmen, Kinder beim Lösen von Aufgaben zu beobachten, zu überlegen, was getan werden kann, um sich selbst zu inszenieren, er fragt nach Talenten. Im Bereich Betrieb beziehen sich die Fragen auf Konzepte und Zielgruppen, Schmitz fordert unter anderem auf, sich mit Stadtmarketing zu beschäftigen.

Zweiter Baustein: Customer Reading

Der Baustein *Customer Reading* beschäftigt sich mit der Erforschung der Kundenreaktionen auf ein Angebot. Kundenreaktionen werden beobachtet und untersucht, die Ergebnisse werden zur Leistungsverbesserung genutzt. Ist der Kunde begeistert, wird weiter in eine Idee investiert, ist er gelangweilt, wird der Ansatz überdacht. Schmitz folgert daraus, dass eine persönliche, überdurchschnittlich gute Ansprache des Kunden Charisma erzeugt (Schmitz 2001:115), und Charisma einer ständigen Überprüfung bedarf. Er definiert verschiedene Methoden der Ansprache,

so die Herangehensweise über die Bedürfniserkennung, die Methode der Glücksbringer, und natürlich die Methode Kundentypologie.

Bedürfnisse erkennen und Begeisterung erzeugen

Schmitz orientiert sich wahrscheinlich an Abraham Maslows Bedürfnispyramide, wenn er festhält, dass offenkundige sowie latente Kundenbedürfnisse genau erkannt werden müssen, um Interesse zu erzeugen und Einfluss zu nehmen. Damit liegt er auf einer Linie mit den meisten anderen Autoren (Schmitz 2001:124). Hat der Kunde beispielsweise Sicherheitsbedürfnisse, muss eine Ladeneinrichtung Kompetenz ausstrahlen, d.h. ein mit Stroh gefüllter Karren aus alten Zeiten, auf dem Naturprodukte präsentiert werden, kann dieses Sicherheitsbedürfnis befriedigen. Schmitz erwähnt weiterhin die Strategie des Möbelhauses IKEA, das Artikel mit Personennamen benennt und so die sozialen Bedürfnisse befriedigt (Schmitz 2001:128ff.). Wissensbedürfnisse sieht er durch produktrelevante Informationen befriedigt, ästhetische Bedürfnisse durch eine entsprechende Warenpräsentation und, je nach Branche, durch ein attraktives Äußeres des Verkaufspersonals. Zum Thema Transzendenzbedürfnisse macht Schmitz die Feststellung, dass Menschen seit der Abkehr von der Kirche wieder das Bedürfnis nach Mystik und Religion verspüren, ein Bedürfnis, das seiner Meinung nach durch Konsum zu befriedigen ist (Schmitz 2001:144). So rät er, jeweilige Verkaufsfläche durch Gestaltungselemente und Musik darauf abzustimmen und empfiehlt, einen Innenarchitekten anzufragen, der solche religiösen, antiken Welten möglichst authentisch nachempfinden kann (Schmitz 2001:145). Weiterhin beschreibt er einen Wandel der Bedürfnisse seit den fünfziger Jahren und stellt fest, dass eine Sehnsucht nach einem Gegenpol zur abstrakten Technologisierung entstanden ist (Schmitz 2001:147). Es scheint dass Schmitz die Wirkung der Pole Entzauberung – Verzauberung klar erkannt hat und diese konsequenterweise auch für seine Anleitung nutzt, allerdings mit umgekehrten Vorzeichen: Charisma entzaubert als Technik, und Technik getarnt als Zauber.

Acht Glücksbringer, die das Leben verändern:

Schmitz überschreibt seine Vorschläge zur Bedürfnisbefriedigung der Kunden mit der Überschrift: „Acht Glücksbringer, die das Leben verändern“ (Schmitz 2001:149ff.). Das Wort „Glücksbringer“ erinnert stark an das Wort „Heilsbringer“, ob diese Assoziation gewollt ist, wird nicht klar, ist aber aufgrund von Schmitz Nähe zu Marketing und Werbung anzunehmen. Auch das Versprechen der

Lebensveränderung ist recht hoch gegriffen, besonders wenn man die acht Glücksbringer näher betrachtet und feststellen muss, dass es sich um recht profane Verkaufs- und Werbemaßnahmen handelt. Schmitz sieht das allerdings anders und wertet seine Vorschläge auf, indem er sich an die psychologische Glücksforschung der letzten Jahre anhängt. Er nennt den wohl bekanntesten Glücksforscher, den amerikanischen Psychologen Mihaly Csikszentmihalyi als Referenz für seine selbst entwickelten acht Parameter, die Kundenbedürfnisse befriedigen und den Kunden glücklich machen (Schmitz 2001:150). Hier die acht Glücksbringer:

Entdeckerfreude wecken (z.B. Kunden auf Reisen einladen)

Rückmeldung geben (Orientierungs- und Entscheidungshilfen geben)

Aufmerksamkeit schenken (durch Events, Ablenken von Alltagsorgen)

Regie führen (eindeutige Empfehlungen an den Kunden abgeben)

Anziehungskraft entfalten (dem Kunden einen Grund geben, sich ins Unternehmen zu verlieben durch eine Kultmarke, Traumwelten)

Zuneigung zeigen (Erfrischungen, Newsletter, Essenseinladungen, Konzerte)

Vorfreude entfachen (Newsletter oder Mailings, die andeuten, woran man arbeitet, Neues und Überraschungen ankündigen)

Humor nutzen (Dinge spaßig regeln) (Schmitz 2001:150ff:).

Kudentypologie

Schmitz hat, wenn auch weitaus weniger aufwendig als Temporal und Alder und Alessandra, eine Kundentypologie entwickelt, die eine schnelle Diagnose von Menschen- oder Kundentypen am Verkaufsort leisten soll (Schmitz 2001:159). Interessant ist der Begriff „Diagnose“, der sich sicherlich einreihen lässt in die Begrifflichkeiten der anderen Autoren, wie Psychoserum oder Elixier, und darauf hinweist, dass hier geheime Mächte am Werk sind, deren Beherrschung nur durch Schmitz Modell möglich ist. Wie Enkelmann bemüht Schmitz die Gehirnforschung als Beweis für seine Typologie und thematisiert den Zusammenhang zwischen Gehirn und Verhalten. Er bietet einen kurzen Persönlichkeitstest für den Leser an, und teilt dann den Kunden in vier Typen ein. Er nennt sein Modell eine „tierische Kundentypologie“ (Schmitz 2001:159). Nach einer Eigenschaftsbeschreibung der unterschiedlichen Typen gibt Schmitz Hinweise auf Möglichkeiten, die verschiedenen Typen bzw. Zielgruppen zu begeistern, (Schmitz 2001:160), ganz wie

im klassischen Marketing. Es fällt auf, dass Schmitz Typologie eine ähnliche Struktur aufweist wie das im Verkaufstraining übliche Biostruktogramm.

Der Hai Haie sind Macher und müssen immer die Oberhand haben.

Das Pferd Pferde wollen liebgehabt werden und sind konfliktscheu.

Die Giraffe Giraffen sind kreativ und neugierig.

Die Eule Eulen haben die perfekte Ordnung und alles unter Kontrolle. (Schmitz 163ff.).

Selbsttest

Im Selbsttest stellt Schmitz Fragen nach dem konkreten Einsatzbereich der erforschten Kundenbedürfnisse, er fragt nach Zielgruppendefinition und fordert auf, Freunde und Kollegen übungshalber in die Tiertypologie einzuteilen. Wie bei Alessandra hat dies den Zweck, den Kunden in Bewegung zu bringen und erste Reaktionen bei anderen zu erzielen, die er sicherlich auch durch sein verändertes Verhalten bekommen wird.

Dritter Baustein: Branding

Wie bei Temporal/Alder nimmt auch bei Schmitz der Bereich des Branding, des Kreierens und die Pflege der Marke einen eigenen Punkt ein, vergleichbar mit dem Impression Management bei Conger und Kanungo. Schmitz betont die Bedeutung der Geschäftsmarke für jeden Einzelhändler und hält fest, dass nur die Marke ein Überleben am Markt garantiert. Er formuliert zehn Brandingthesen, durchaus vergleichbar mit dem Modell von Temporal und Alder, gibt ein Tool an die Hand, und stellt Strategien zur erfolgreichen Bewusstseinsprägung der Marke beim Konsumenten vor (Schmitz 2001:173f.). Hier lässt sich feststellen, dass sich die meisten Punkte in den Ausführungen aller Autoren finden, wenngleich unter anderen Begrifflichkeiten, insbesondere natürlich im Brandingteil von Temporal und Alder.

Die zehn Branding-Thesen:

1. Der Betrieb muss *unverwechselbar* sein
2. Jeder Betrieb kann zur Marke avancieren, wenn er *offensiv Kunden akquiriert*, so z.B. etwa durch Vortragsveranstaltungen.
3. *Mut und Kreativität* sind gefragt, um einen Betrieb zur Marke aufzubauen. Es geht um die Überwindung des inneren Schweinehunds und um die Einrichten der neuen Lebensumstände (Früher aufstehen, weniger Fernsehen, weniger soziales Leben).
4. Eine Marke braucht ein *klares Profil*, eine eindeutige Positionierung, die der Kunden sofort erkennt.
5. Markenbekanntheit *und Sympathie* gehören zusammen. Sympathie entsteht über Personen, die als Sympathieträger agieren.
6. *Die Zielgruppe* muss klar definiert sein, es lohnt sich nicht, jedermann anzusprechen.
7. *Die Mitarbeiter* müssen von der Unternehmensphilosophie und -kultur begeistert sein und dazu passen. So sollten in Teenagergeschäften keine älteren Verkäufer beraten.
8. Wenn ein Betrieb Markencharakter hat, spielt der Preis keine Rolle. Dies kann auch bedeuten, *alles aus einer Hand anzubieten* und keine Einzelleistungen zu verkaufen.
9. Betriebe mit Markenstatus sind *keiner Konjunktur* unterworfen und profilieren sich über ihre Leistungen.
10. Nur wer eine Marke ist, kann *Kundenbindung* erfolgreich betreiben, denn der Kunde definiert einen Teil seiner Persönlichkeit über die Marke. (Schmitz 2001:174ff:).

Schmitz resümiert, dass durch den Markenstatus eines Geschäfts ein wichtiger Teil der individuellen Persönlichkeit, des Lifestyles, abgedeckt wird, und dass dieser Status eine hohe und dauerhafte Hinwendung des Kunden zur Folge hat, also Konsum (Schmitz 2001:186), bei anderen Autoren zu finden unter höherer Leistung. Diese Argumentation nutzen fast allen anderen untersuchten Autoren, es geht um die Identifikation der eigenen Persönlichkeit mit der Unternehmenspersönlichkeit (oder einer anderen Person) sowie um die Projektion der eigenen Wünsche. Um eine Marke zu designen, muss zuallererst aber einmal festgestellt werden, ob das Unternehmen schon eine Marke ist. Dazu gibt Schmitz seinen Lesern ein Bewertungstool, den Markenstern an die Hand.

Markenstern

Anhand Schmitz Werkzeug des Markensterns (Merkmale, grafisch dargestellt als Stern) kann man bewerten, ob ein Unternehmen zur Marke avanciert ist. Die Merkmale muten wie eine Checkliste an, mit der ein Ladenbesitzer sofort den potentiellen Markenwert seines Unternehmens testen kann, und die versteckt dazu einlädt, alle in der Liste verdeckt angebotenen Dienstleistungen zu buchen. Schmitz bezeichnet die Merkmale als „Gebrauchsanweisung in Stichworten“ zum Aufbau einer Marke, eine weitere Bestätigung für die Erlernbarkeit von Charisma bei Schmitz, hier reduziert auf eine Gebrauchsanweisung (Schmitz 2001:186). Wie Temporal und Alder auch rät Schmitz zu einer Status Quo Analyse der Merkmale, anhand derer dann der Soll.- Zustand definiert werden kann.

Merkmale des Markensterns:

Eigenständigkeit – ist das Unternehmen unverwechselbar?

Überlegenheit – wirbt das Unternehmen „laut“ genug, ist die Serviceleistung einzigartig, bietet es Erlebnis?

Vertrauen und Kompetenz – ist das Personal kompetent, gibt es eine gute Sortimentsauswahl?

Identität und Wertschätzung – sind die Mitarbeiter auf Kommunikation geschult, werden Kundendatenbanken geführt? Tragen die Mitarbeiter ein Namensschild?

Kundenorientierung – sind die Produkte state of the art, werden Zufriedenheitstests durchgeführt, bietet das Unternehmen Problemlösungen?

Konkurrenzresistenz – gibt es gute Einkaufsquellen, werden Leistungspaket angeboten, gibt es einen Kundenbeirat?

Emotion – sind die Outlets emotional eingerichtet, sind die Mitarbeiter sozialkompetent, werden zeitgemäße Gefühle thematisiert?

Symbolhaftigkeit und Mehrwert – ist es für die Kunden eine Art Ritual, in diesem Geschäft ein Produkt auszusuchen, ist das Geschäft „Kult“?

Bekanntheit – gibt es Mund-zu Mund-Propaganda, ist das Unternehmen ausreichend bekannt, ist die Werbung unverwechselbar?

Assoziationshaltigkeit – assoziieren Kunden bestimmte Charakteristika mit dem Unternehmen? Wird das Unternehmensimage verstanden? (Schmitz 2001:188ff.)

Zu o.g. Merkmalen ist noch anzumerken, dass sich Schmitz explizit auf eine Untersuchung des Markenverbandes Wiesbaden als Quelle beruft, und es stellt sich die Frage, warum er hier die Quelle preisgibt, in anderen Fällen nicht.

Branding Strategien

Schmitz beschreibt abschließend einige klassische Werbestrategien, durch die sich ein Unternehmen in der Kundenwahrnehmung von Mitbewerbern abhebt und die ein erfolgreiches Branding auf den Weg bringen:

Bedürfnisstrategie Bedürfnis wecken und zeigen, wie grausam die Nichtbefriedigung sein kann, indem die Folgen des Nichthandelns aufgezeigt werden.

Glücksbringerstrategie Kunden von Alltagsorgen ablenken und ihm klarmachen dass er ohne Kauf des Produkts nicht glücklich wird.

Herkunftsstrategie Entstehungsgeschichte des Produkts beschreiben, Betonung der Einmaligkeit.

Identifikationsstrategie Nutzung von Meinungsführer und Prominenten.

Verwendungsstrategie Wann und wozu ist das Produkt verwendbar?

Konditionierungsstrategie Anwenden von klassischer Konditionierung, indem das Produkt in bestimmten neuen Umgebungen präsentiert wird und so das Image verändert.

Erlebnisstrategie Einsatz von Emotionen (Schmitz 2001:206ff.).

In diesen Strategien finden sich fast alle Strategien wieder, die die untersuchten Autoren in ihren Büchern selbst anwenden, um Kunden anzulocken, was zu der Vermutung veranlasst, dass alle entweder einen Marketinghintergrund haben, oder zumindest recht fähige Berater oder Ghostwriter beschäftigen.

Selbsttest

Im Selbsttest fordert Schmitz auf, sich große Markenartikelunternehmen vorzustellen, deren Merkmale aufzulisten und dann eine ähnliche Merkmalsauswahl für den eigenen Betrieb vorzunehmen. Weiterhin soll der Unternehmer sicherstellen, dass

alle Mitarbeiter die Unternehmensphilosophie begriffen haben und wissen, welche Medien zur weiteren Bekanntmachung des Unternehmens heranziehbar sind.

Vierter Baustein: Story-Telling

Wie viele Verkaufsautoren und Verkäufer hält auch Schmitz das Inszenieren von Produkten durch Geschichtenerzählen für ein zentrales Marketinginstrument, welches er übrigens in seinem Buch extensiv selbst nutzt. Erst durch Geschichten erreichen Produkte und Themengegenstände den ersehnten Mehrwert, werden zu „High-Involvement“ Produkten, wie auch Conger und Kanungo sowie Temporal und Alder betonen. Sie halten es aus Gründen des guten Rufs für wichtig, Schmitz hingegen argumentiert mit der direkten Beteiligung am Geschehen, dem Erleben, wenn beispielsweise der Kunde die Geschichte der besonderen Schokoladenherstellung mit exotischen Gewürzen und deren Herkunftsländer bei einem hochpreisigen Konditor kennen lernt. Er nennt Regeln für das Storytelling:

Regeln des Storytelling

- Der Themengegenstand muss *positiv aufgeladen* werden, so dass der Kunden an nichts anderes mehr denken kann.
- Der Themengegenstand muss ein *Bild wach rufen*, das bedeutet die Nutzung einer bildhaften Argumentation.
- Der Themengegenstand muss zum *Mythos* werden. Der Nutzen der Produkte muss den hohen Preis kompensieren. Dies wird erreicht, indem ein Markenmythos kreiert wird, dessen Wiedererkennungswert ähnlich wie religiöse Zeichen und Symbole wirkt (Schmitz 2001:232).
- Der Themengegenstand muss eine Geschichte erzählen. Menschen lieben Geschichten. (Schmitz 2001:228ff.).

Besonders interessant ist der Vergleich von Werbung und Religion unter dem Punkt Mythos. Schmitz scheint überzeugt, dass Produkte und Werbung die Rolle der Religion und die Rolle Gottes übernommen haben, vorausgesetzt sie sind gut inszeniert. Alessandra hat einen ähnlichen Anspruch, bei ihm macht die Inszenierung der eigenen Persönlichkeit fast gottgleich. Weiterhin vermittelt Schmitz das Gefühl, dass er beim Thema Storytelling an die Bibel oder den Koran und die Heilige Messe

denkt. Auch diese nutzen bildhafte Sprache, und erzählen Geschichten, geben Anleitung zum täglichen Handeln, eine Eigenschaft, die Schmitz dem Marketingtool des Storytelling zuschreibt und dies somit auf eine Stufe mit Religion hebt.

Mehrwert

Storytelling liefert immer den entscheidenden Mehrwert für den Kunden, nämlich den Erkenntnisgewinn, oder dem Erleben. Der Kunde erfährt mehr über den Mythos des Unternehmens, über besondere Materialien, Verarbeitungsmethoden, Handwerkskunst und Design, über Prominente, er entwickelt ein besonderes Lebensgefühl, er weiß alles über den Designer oder Erfinder seines Produkts (Schmitz 2001:243). Es zählt vor allen eins, nämlich dass der Kunde willens ist, diesen Mehrwert zu bezahlen.

Schmitz hält fest, dass die Effektivität des Story-Telling steigt, wenn eine Geschichte nicht nur gelesen, sondern auch gehört oder gesehen wird. Er empfiehlt, das Geschichtenerfinden zu üben, indem man spannende Geschichten zu zwanzig Ladenhütern erfindet, und anschließend eine passende Inszenierung entwickelt. Schmitz scheint felsenfest von der Wirksamkeit seiner Technik überzeugt, wenn er den Leser zu einer Wette auffordert: „Ich bin davon überzeugt, dass Sie mit diesen Produkten mehr Umsatz machen und gleichsam dafür sorgen werden, Ihre charismatische Ausstrahlung zu erhöhen! Wetten?“ (Schmitz 2001:260).

Selbsttest

Für den Baustein Storytelling existiert kein Selbsttest, diese Funktion nimmt wahrscheinlich hier die oben angebotene Wette ein.

Fünfter Baustein: Sensual Performing

Im Baustein *Sensual Performing* dreht sich alles darum, wie ein Geschäft ausgestattet sein muss, um den Kunden über seine fünf Sinne einzufangen, also um Charismagestaltung am POS (Point Of Sale). Schmitz betont, dass in der heutigen

Welt mit allen Sinnesreizen beeindruckt werden muss, da die Konkurrenz mit den Medien ständig wächst, eine Argumentation derer sich auch Alessandra, Enkelmann und andere bedienen. Er hält fest, dass die meisten im Handel dargebotenen Produkte keine charismatische Anmutung haben, die Marketingarbeit und Inszenierung hört auf, sobald die Produkte beim Vertrieb angelangt sind. Schmitz stellt einen Trend zur Funktionalität fest, der sicherlich seine Berechtigung hat, allerdings keinen Kunden fasziniert (Schmitz 2001:261). Um Kunden zu begeistern, bedarf es einer Erlebnisgestaltung, einer Verzauberung (Schmitz 2001:261). Er nennt Siegfried und Roy als perfekte Inszenierer, die in ihrer Präsentation die beiden wichtigsten Komponenten für erfolgreiche Zauberei vereinten, eine Darbietung der Zauberkunst und gleichzeitig eine aufwändige Aufmachung, ein Hinweis auf die absolute Inszenierbarkeit von Charisma. Siegfried und Roy's Beispiel folgend definiert Schmitz vier Gestaltungskategorien, die sich explizit auf die Produktpräsentation im Einzelhandel beziehen. 1. *Mit lautem Tamtam die Sinne kitzeln* Schmitz rät, durch laute Musik, angenehme Gerüche, starke Farbenreize, den viele Artikel in Greifzone und durch Essensproben alle Sinne zu verzaubern. Alles was laut“ ist, verführt, wobei Schmitz mit dem Begriff „laut“ auffällig meint. 2. *Feng Shui*. Schmitz ist ein begeisterter Anhänger der Feng Shui Lehre, eine chinesische Lehre, in der es um vorteilhafte Einrichtungen oder Sitzpositionen geht, um die Anordnung der Fenster oder die Größe der Türen in einem Gebäude, mit dem Ziel, größtes Wohlbefinden und finanziellen Erfolg zu erzielen.. Schmitz erklärt, dass Feng Shui mit *unsichtbaren Energieströmen* arbeitet, deren Verlauf beeinflussbar ist, ähnlich wie bei Enkelmann, Eggetsberger, Lang und Alessandra. Je nach Gestaltung der Räumlichkeit wird Energie fließen oder unterbrochen, gute oder schlechte Stimmungen entstehen. Wohl um die Ernsthaftigkeit seines Vorschlags zu untermauern und möglichen Esoterikvergleichen zu entgehen, betont er, dass eine Ignoranz der chinesischen Wissenschaft arrogant wäre, und man zudem durch die Exotik des Feng Shui Kunden und Gesprächspartners mit seiner Aufgeschlossenheit, seinem breiten Wissen und der Modernität seines Unternehmens beeindrucken kann (Schmitz 2001:265ff.). 3. *Mit Glücksmomenten um sich werfen* Unter Glücksmomente fasst Schmitz Raumgestaltungselemente, Platz und Bewegungsfreiheit im Laden, eine sinnliche Gestaltung von Produktpräsentationen, das Spielen angenehmer Musik, das Anbieten von Proben und Mustern. (Schmitz 2001:274f.). Ob damit tatsächlich Glücksmomente erzeugt werden können sei

dahingestellt, festzuhalten ist allerdings dass Schmitz den Begriff „Glück“ arg strapaziert, um klassische und einfache Werbemaßnahmen zu beschreiben. Allerdings zeugt die Begriffswahl auch nur von seiner Konsequenz, den eigenen Empfehlungen zu folgen und Einfaches wirkungsvoll zu inszenieren. 4. *Von den Naturgeheimnissen lernen* Schmitz sieht Naturphänomene als eines der wichtigsten Gestaltungsmittel an. Aquarien, Bilder, die den Goldenen Schnitt aufweisen, Lichtfluten, Präsentationen in Reichtum und Fülle, Ebenmaß, Wachstum und viele fließende runde Formen tragen zu einer Kundenfaszination bei (Schmitz 2001:264ff.).

Selbsttest

Schmitz bietet einen Test zur Analyse der persönliche Feng Shui Arbeitsrichtung an. Dazu werden bestimmte Zahlen vom eigenen Geburtsjahr subtrahiert bzw. dividiert. Heraus kommt eine Zahl, anhand derer man seine bevorzugte Arbeitsrichtung und Blickrichtung feststellen kann. Diese kann man dann auf einer Art Kompass ablesen, den Schmitz im Buch abbildet. Der Kompass gibt z.B. Informationen darüber, in welcher Sitzrichtung man Harmonie in einem Mitarbeitergespräch erzeugt, oder am besten einen Konflikt mit einem Kunden bereinigt. Schmitz rät zu weiteren Maßnahmen zur Ausbildung der Sinne, so unter anderem zum Probieren von verschiedenen Getränken mit verbundenen Augen oder das Ertasten von Gegenständen, um so das Bewusstsein für den Einsatz von Reizstimuli zu schärfen. Weiterhin empfiehlt er den Einsatz von Kreativitätstechniken und die Analyse der Ausstellungsfläche auf ihre Wirksamkeit hin (Schmitz 2001:296ff.). Dieser Baustein ist mit Abstand derjenige, der am stärksten in die Esoterikecke drängt, wohl mit der Absicht, den Kunden durch geheime und unsichtbare Dinge zu faszinieren.

Sechster Baustein: Winning Leadership

Im Baustein *Winning Leadership* geht Schmitz detailliert auf menschliches Charisma ein. Er benutzt den Zauberer und seine Assistenten als Vergleich, wenn er feststellt,

dass der Vorgesetzte im Sinne einer charismatischen Führung ganz spezielle Qualitäten, Verhalten und Eigenschaften aufweisen muss, um eine gute Show zu gewährleisten (Schmitz 2001:301). Der Lohn ist Markt-, Preis- oder Technologieführerschaft (Schmitz 2001:301). Schmitz geht davon aus, dass die Mitarbeiter sich charismatische Führung wünschen und nur dann mit an der Kundenbindung arbeiten. Er betont ebenfalls, dass sein Modell des Charismating nur funktioniert und fasziniert, wenn alle dafür Verantwortlichen mit Begeisterung und einem Strahlen im Gesicht arbeiten, wie Alessandras „enthusiasm“.

Schmitz verspricht, in diesem Kapitel über charismatische Unternehmensführung einige „paradiesische Szenarien“ zu diskutieren, die perfekte Unternehmensführung zeigen. Die Nutzung des Begriffs „paradiesisch“ lässt vermuten, dass Schmitz sich wieder aus der Schatzkiste der religiösen Begriffe bedient, nicht zuletzt auch um seinem eigenen Modell und seinen eigenen Vorschlägen bezüglich der Präsentation von Produkten gerecht zu werden (Schmitz 2001:301ff.). Schmitz beschreibt die Grundlagen der Mitarbeiterführung für Einzelhandelsgeschäfte. Seine Darstellung liest sich wie die Zusammenfassung eines populärwissenschaftlichen Werkes zu Führung, was daran charismatisch ist, ist nicht genau festzustellen. Er orientiert sich wahrscheinlich an ein Buch von Dale Carnegie, und beschreibt die minimalen Anforderungen an eine Führungskraft, so etwa regelmäßiges Informieren der Mitarbeiter über Aktivitäten und Hintergründe, ein Einbeziehen der Mitarbeiter durch beispielsweise ein betriebliches Vorschlagswesen. Das Betriebsklima muss gut sein, der Arbeitsplatz sicher, die Bedürfnisse der Mitarbeiter bekannt, die Stärken und Schwächen nach Schmitz Typologie erarbeitet. Weiterhin verlangen Mitarbeiter Vertrauen und Sympathie, und Erfolgserlebnisse, bei Conger und Kanungo und bei Alessandra unter dem Begriff Empowerment zu finden (Schmitz 2001:303ff.). Eine angenehme Raumgestaltung, die Beachtung des Mitarbeiter-Biorhythmus Motivation, das zeitnahe Lösen von Konflikten, und das Einstellen kompetenter Mitarbeiter vervollständigen die Ausführungen. (Schmitz 2001:305ff.).

Schmitz geht nach der allgemeinen Mitarbeiterführung auf Führungscharisma ein, und definiert eine positive Einstellung, einen gewissen Bekanntheitsgrad und eine ganze Reihe von Persönlichkeitsmerkmalen als Charisma-Faktoren.

Einstellung als Charisma-Faktor

Für Schmitz stellt die positive Einstellung eines Vorgesetzten zu seinen Mitarbeitern den zentralen Faktor charismatischer Führung dar (Schmitz 2001:319ff.). Nur eine

positive Einstellung begeistert und motiviert Mitarbeiter. Er nennt das Erzeugen innerer und äußerer Motivation als Ziel; innere Motivation existiert im Mitarbeiter, die äußere Motivation entsteht durch die Förderung der Talente. Hier argumentiert Schmitz wie Conger und andere Autoren mit dem Empowerment der Mitarbeiter. Als Testimonial für eine faszinierende Führung nennt er Jesus, und betont, dass es ihm schwer fällt, im gleichen Atemzug mit Jesus weitere charismatische Führungspersönlichkeiten zu nennen, da ein solcher Vergleich immer hinken würde. Er nennt dann aber doch König Arthur, Caesar, Napoleon, Alexander den Großen und Winston Churchill (Schmitz 2001:321f.), ein Namedropping, das sicherlich den ein oder anderen Leser in der Verbesserung seiner Führungsqualitäten anspornen wird, da Schmitz hier mit Kindheitsvorbildern und Träumen spielt. Bevor Schmitz auf die Persönlichkeitsmerkmale charismatischer Führungskräfte zu sprechen kommt, zeigt er sich praktisch veranlagt und schlägt eine Abkürzung auf dem Weg zum Charisma vor. Er rät, ganz einfach berühmt zu werden (Schmitz 323).

Eine Berühmtheit werden

Schmitz stellt fest, dass Berühmtsein eine Reihe von Vorteilen hat, besonders im Bereich Führung. Einer berühmten oder prominenten Person wird fast alles zugetraut, man folgt ihr oft bedingungslos und schenkt ihr Vertrauen. Schmitz bezeichnet es als etwas besonderes, von einer prominenten Person beachtet und geachtet zu werden, er bezeichnet es als eine „Gnade“, wieder eine Begriffsentnahme aus dem religiösen Bereich. Fast könnte man glauben, dass er Prominente und Gott gleichstellt. Schmitz begründet den Moment der Hingabe mit einem psychologischen Effekt. Mit der Bedeutsamkeit der lobenden Person wächst auch die Motivation. Leider nennt er keinerlei Quellen für seine Ausführungen. Schmitz verspricht eine treue Gefolgschaft, die mit einem durch dick und dünn geht, wenn die Person es schafft, dass die Öffentlichkeit sie bewundert. Dies genügt als einziges Kriterium (Schmitz 2001:323). Schmitz Begriff der Berühmtheit lässt sich vergleichen mit Conger und Kanungo, die postulieren, dass es charismatischer Führung gut tut, wenn dem Führer ein Ruf vorausseilt. Schmitz schlägt vor, sich Gedanken darüber zu machen, ob man in seinem speziellen Fachgebiet den eigenen Bekanntheitsgrad steigern kann (Schmitz 2001:323f.), eine genaue Anleitung zum Berühmtwerden folgt jedoch nicht. An dieser Stelle wird noch einmal deutlich, dass Schmitz Charisma für ein Zuschreibungsphänomen handelt, welches durch Inszenierungen steuerbar ist.

Persönlichkeitsmerkmale einer charismatischen Person

Sollte die Abkürzung nicht jedem gelingen, muss der angehende Charismatiker mit seinen Persönlichkeitseigenschaften punkten. Schmitz bezieht Charisma hier seltsamerweise auf Trainer oder Referenten, und sieht diese Eigenschaften als übertragbar auf Führungsverhalten an. Einige Persönlichkeitsmerkmale sind: Souveränität in Extremsituationen, eine Begeisterung für das eigene Tun, die Kenntnis der Erwartungen der Zuhörer, eine gute Stimme, ein gewisses Maß an Humor und Integrationsfähigkeit, das Bewahren von Distanz, Ehrlichkeit und Authentizität, eine klare Körpersprache, eine gewisse Offenheit sowie Menschlichkeit, was sich beispielsweise im Zeigen von Schwächen ausdrücken kann und Sympathie schafft, natürlich die Vorbildfunktion, weiterhin ein gutes und markantes Aussehen, ein „Typ“ sein, wie Schmitz es nennt, berühmt sein, und zuletzt darf nicht fehlen, dass man etwas von jedem „Tiertyp“ in sich trägt (Schmitz 2001:325). Es fällt auf, dass sich Schmitz Merkmalsaufzählung bei jedem der anderen Autoren in entweder gleicher Form oder unter anderen Begriffen und Schwerpunkten wiederfindet. Genannte Merkmale stellen Attribute eines guten Kommunikators dar, aber noch nicht die eines Charismatikers, deshalb fragt Schmitz weiter: Was muss eine charismatische Person, ausgestattet mit oben erwähnten Merkmalen, tun, damit sie wirkt? Die Antwort besteht leider nicht aus einer konkreten Anweisung, sondern nur aus einer Reihe von Allgemeinplätzen, die Schmitz allerdings den „goldenen Schlüssel“ nennt. Menschen lieben, Ängste vermindern, Erwartungen treffen und Hoffnungen geben, Ziele erläutern, vorurteilsfrei zuhören, Hilfestellung geben, transparent argumentieren, rhetorisch einwandfrei sein, Zuhörer oder Teilnehmer nicht überstrapazieren, Teilnehmer fordern (Schmitz 2001:325f.). Dem „goldenen Schlüssel“ folgt eine Aufzählung von Thesen, die Schmitz „die Treppe ins Paradies begeisterter Mitarbeiter“ nennt. Auffällig ist die wiederholte Nutzung des religiösen Begriffs „Paradies“, den Schmitz nicht näher definiert, sondern als Worthülse zur Inszenierung nutzt. Schmitz gibt sogar zu, dass seine Thesen nichts Neues sind, und sicherlich aus der Managementpraxis bekannt, nennt sie aber trotzdem:

1. Ein charismatischer Führer liebt seine Mitmenschen; er mag seine Mitarbeiter und die Kunden Unter diesen Punkt fordert Schmitz, die Mitarbeiter ernst zu nehmen, ihnen etwas zuzutrauen, ihnen zu vertrauen; die Familie des Mitarbeiters mit

einzubezieh, und die Familien der Mitarbeiter mit Spielen, Geschenken und Events zu unterhalten (Schmitz 2001:326). 2. *Der Chef kennt die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter und spricht sie an* Er hat ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen und stellt es jeden Tag unter Beweis (Schmitz 2001:328). 3. *Der Schwerpunkt führungspolitischer Maßnahmen ist auf die Motivation fokussiert* Schmitz bezieht sich hier auf die Zwei-Faktoren-Theorie des amerikanischen Psychologen Frederick H. Herzberg; die besagt, dass gewisse Hygienefaktoren erfüllt sein müssen., auf der einen Seite etwa gute Arbeitsbedingungen, gute Beziehung zum Vorgesetzten; der andere Faktor ist Spaß an der Arbeit, gute Leistung, Anerkennung. (Schmitz 2001:329). 4. *Sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungskräfte streben nach Meisterschaft* Eine charismatische Führungskraft in einem charismatischen Unternehmen darf niemals nur zufriedene Mitarbeiter haben, denn Zufriedenheit ist gefährlich (Schmitz 2001:330). 5. *Es besteht eine positive Lernkultur* Lernen sollte in Betrieben institutionalisiert und zur Pflicht werden; der Chef darf nicht nur die Mitarbeiter zu Fortbildungen schicken, sondern muss sich auch selbst weiterbilden. (Schmitz 2001:331). 6. *Mit Glaubwürdigkeit, Charme, einem Schuss Humor und vor allem der eigenen Überzeugung ziehen Sie Ihre Zuhörer, Zuschauer und Mitarbeiter in Ihren Bann* Es geht um Begeisterung, gute Rhetorik, um Aufrichtigkeit, Mitreißen können, eine ausgefeilte Körpersprache. Schmitz empfiehlt, nicht mit seinen Schwächen zu kokettieren, denn diese will keiner wissen oder glauben. Er rät zu Unternehmensereignissen, in denen Firmenzielen auf spielerische Art und Weise vermittelt werden, so etwa durch Theater, Kunstworkshops oder Team-Outdoortrainings (Schmitz 2001:334). 7. *Die Unternehmensvision ist klar kommuniziert und alle Mitarbeiter stehen dahinter.* Die Mitarbeiter müssen die Vision verinnerlicht haben, die Interpretation muss immer aus einer höheren, sinnstiftenden Ebene erfolgen.(Schmitz 2001:335). Conger und Kanungo argumentieren gleich, wenn es um die Visionskommunikation und Situationsbeschreibung geht, offensichtlich handelt es sich hier um eine durchgängige Meinung bei fast allen Autoren. 8. *Es herrscht eine offene Kommunikationskultur* Jeder erfährt, inwieweit seine Ängste, Erwartungen und Hoffnungen berechtigt sind. Eine charismatische Führungskraft wird den Mitarbeitern immer ehrliche und zeitnahe Auskünfte über den Zustand des Unternehmens und ihre individuelle Leistung geben. Einmal gemachte Versprechen werden stets einhalten (Schmitz 2001:336ff.). 9. *Das gemeinsame Ziel hat eine*

persönliche Relevanz Jeder hat unmittelbar etwas von der Zielerreichung, die Mitarbeiter werden involviert (Schmitz 2001:340f.). *10. Das gemeinsame Ziel ist ehrgeizig* Das Ziel muss eine Herausforderung sein und das Durchschnittliche übertreffen, da Über- oder Unterforderung gleichermaßen abträglich sind (Schmitz 2001:341). *11. Den Mitarbeitern ist die Unterschiedlichkeit ihrer Persönlichkeiten bewusst* Der Vorgesetzte respektiert alle Meinungen und führt die Mitarbeiter nach den jeweiligen Bedürfnissen (Schmitz 2001:341f.). *12. Alle glauben an die Erreichbarkeit des Ziels und tragen es mit* Alle Mitarbeiter wissen über die Chancen und Risiken Bescheid, mithilfe der SWOT Analyse (Schmitz 2001:342). *13. Es herrscht echter Teamgeist, da allen klar ist, dass sie nur gemeinsam stark sind* Schmitz sieht ein Unternehmen als Uhrwerk, in dem viele kleine Rädchen laufen (Schmitz 2001:343). *14. Spaß sichert auf Dauer eine hohe Prozessqualität* Schmitz warnt davor, die eigene schlechte Laune zu zeigen, oder sie gar am Kunden auszulassen. Die Führungskraft strahlt immer gute Laune und Spaß aus und hält seine Mitarbeiter ebenfalls dazu an (Schmitz 2001:343f.).

Fast alle vierzehn Schritte finden sich im Modell Congers und Kanungos wieder, teilweise auch bei anderen Autoren, wie wir später im Vergleich sehen werden. Es handelt sich um normale Führungsaufgaben und Führungsmerkmale, die in allen Modellen als charismatische Handlungen verkauft werden, zumeist mit der Bemerkung versehen, dass sie vielleicht schon bekannt sind, aber der Zauber des Charisma sich nur entfalten kann, wenn diese Eigenschaften oder Bausteine oder Komponenten in perfekter Kombination und Balance mit allen anderen stehen.

Selbsttest

Im Selbsttest gibt es eine Reihe von Fragen zu Vorschlagswesen, Anerkennung, Eigenschaften von Trainern, Souveränität und Menschenbild. Im Grunde wiederholt Schmitz hier noch einmal die Hauptpunkte in Frageform.

Siebter Baustein: Scouting

Schmitz sieht die Zukunft von Unternehmen immer mehr abhängig von der Fähigkeit, ihre Kunden verblüffen und verzaubern zu können, oder, anders formuliert, von dem Aufgreifen von Trends. Schmitz möchte mit diesem Baustein den Leser in die Lage versetzen, die Unternehmensleistungen an Trends anzupassen. Scouting definiert Schmitz als „ein unentwegtes Suchen und Interpretieren von Phänomenen des Zeitgeistes“ (Schmitz 2001:349), unter Trend versteht er wichtige und nachhaltige Entwicklungstendenzen aus Szenen, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Schmitz Begriff des Scouting ist vergleichbar mit Informationssuche und Innovation bei Conger und Kanungo, Temporal und Alder, sowie bei Alessandra. Er stellt dem Leser einen Katalog der Konsumtrends vor.

Katalog der Konsumtrends

Orientierungslosigkeit: Dieser Trend stellt sich durch eine wachsende Intransparenz der Angebote dar, als auch durch die Haltung der Generation 1967 – 1982, die Schmitz als hedonistisch, egoistisch und orientierungslos beschreibt (Schmitz 2001:354). Ein erfolgreiches Unternehmen lässt sich auf diesen Kundentyp und Mitarbeitertyp ein, indem es mehr nostalgische Elemente, mehr Pflanzen, wärmere Farben, mehr Stöbermöglichkeiten, mehr Lob, mehr Spaß am Arbeitsplatz und mehr ideellen Mehrwert bietet, Dinge die „kultig sind“ (Schmitz 2001:362).

Sicherheitsbedürfnis: Schmitz geht davon aus, dass das Sicherheitsbedürfnis des Menschen stark zunehmen wird. In turbulenten Zeiten suchen Menschen nach Sicherheit. Er folgert daraus, dass der Kunde immer mehr auf die Einhaltung von Leistungsversprechen achtet (Schmitz 2001:364). *Bedürfnis nach sozialen*

Bindungen: Schmitz begründet diesen Trend mit der immer größer werdenden Schwierigkeit, Beziehungen langfristig aufrecht zu erhalten. Je höher die Anzahl der zerbrochenen Bindungen, umso größer wird der Wunsch nach engen Partnerschaften (Schmitz 2001:365f.), eine Lücke, die Schmitz mit der gekonnten Ansprache von Stammkunden als Partner schließen will. Wer es versäumt, jetzt so zu akquirieren, wird die Zukunft nicht erleben, eine Drohung, wie wir sie auch von anderen Autoren kennen (Schmitz 2001:368). *Bedürfnis nach mehr Wissen:* Deutschland hat einen Bildungsnotstand, aus dem sich in naher Zukunft das Bedürfnis nach mehr Bildung und Lernen ergeben wird. Schmitz setzt auf Infotainment und Edutainment, welches Kunden Wissen auf unterhaltsame Weise nahe bringen soll, denn je mehr der Kunde weiss, umso besser können Produktleistungen mit Mehrwerten ausgestattet werden (Schmitz 2001:369ff.). *Jugendlichkeit.* Schmitz sieht viele ältere Menschen mit einer

hohen Erwartungshaltung und vollen Taschen, deren Ansprüche befriedigt werden müssen. Diese wollen jung sein und zudem nicht erwachsen werden, ein Trend, den Schmitz auch bei jüngeren Leuten bemerkt. Er geht er davon aus, dass sich auf dem Markt des Jungseins und Jungbleibens nicht nur die Alten, sondern auch die Jungen tummeln werden (Schmitz 2001:373ff.). *Weitere Trends:* Weitere Trends sieht Schmitz auf den Gebieten Gesundheit und Fun, Umweltbewusstsein, Neue Medien (Interneteinkauf) und einer Neuen Nostalgie, in der alte, gewachsene Marken wieder modern werden. Schmitz rät, selbst einen Scout zu engagieren und nach Trends Ausschau zu halten (Schmitz 2001:375ff.).

Selbsttest

Im Selbsttest ruft Schmitz auf, einen Scout im Unternehmen zu ernennen, viele kreative Übungen durchzuführen, sich mit der Literatur der Zielgruppe zu beschäftigen, seine Trendvorhersagen zu nutzen, oder auch die Website besser zu gestalten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Schmitz sieben Bausteine klassische Marketingthemen und Führungsthemen darstellen, die er gut verpackt an den Kunden bringt.

5. Zielgruppe/Kaufgrund

Schmitz erwähnt Elitismus und Opportunismus als Kaufgründe für sein Konzept, wobei die Gewichtung natürlich stark auf Opportunismus liegt, denn er spricht mit seinem Modell einen Kundenkreis an, der hungrig auf neuen Wege und Trends ist, da die alten nicht mehr funktionieren.

Elitismus:

Schmitz spricht zwar auch Unternehmer an, die mehr als nur den Durchschnitt bieten wollen, wenn er davon spricht, dass charismatische Unternehmen immer die beste Leistung abliefern und Meisterleistungen aller Art vollbringen. Seine Hauptzielgruppe bleiben jedoch die Opportunisten.

Opportunismus:

Schmitz arbeitet mit Schwarzmalerei, wenn er herausstellt, dass ein Behaupten im internationalen Wettbewerb nur noch durch ein Abheben aus der Masse möglich ist. Produkte und Dienstleistungen sind austauschbar geworden, und der erfolgreiche Anbieter muss sich daher um eine „trendstimmige Angebotsleistung“ bemühen (Schmitz 2001:351). Schmitz geht davon aus, dass besonders die Präsentation der Ware einen Wettbewerbsvorteil darstellt. Es kommt nicht mehr darauf an, was ein Unternehmen verkauft, sondern darauf, welche Botschaft man dem Produkt mit auf den Weg gibt (Schmitz 2001:9). Er unterstreicht seine Ausführungen mit dem Wortspiel: „Es wäre doch jammerschade, wenn der Verkaufsort zu einem so genannten >>point of no return<< werden würde.“. Schmitz fordert eine Zuwendung zu neuen Marketingtechniken, um im härter gewordenen Preiskampf und bei zunehmender Markttransparenz die Kunden für sich zu gewinnen und an sich zu binden (Schmitz 2001:10). Er schürt die Angst vor dem Zurückbleiben weiter, indem er das Thema des globalen Preiskamps aufgreift und nur den Kunden eine Überlebenschance zuspricht, die entweder längsten Atem haben, oder eine kundenbegeisternde Strategie der Dienstleistungsqualität (Schmitz 2001:133).

Modell 6: Doe Lang

1. Wer ist Doe Lang?

Doe Lang ist promovierte Psychologin, Opernsängerin und Schauspielerin. Sie besitzt ihr eigenes Unternehmen, eine Image Beratung mit dem Namen „Charismedia“, das Charisma und Image trainiert, und führt laut eigener Aussage Führungskräfteseminare u.a. für Kunden wie Honeywell, Xerox, die Regierung, sowie für Stars im Unterhaltungsgeschäft und für internationale Politiker durch. Sie ist U.S. Amerikanerin, ihr Buch zu Charisma trägt den Titel: „The New Secrets of Charisma. How to discover and unleash your hidden powers“, Lincolnwood (Chicago) 1999. Laut ihrer Eigenwerbung unterrichtete Lang u.a. an der Columbia University in den USA, trat am Broadway und in der Carnegie Hall auf, sang im Fernsehen mit Leonard Bernstein und spielte in mehreren Filmen sowie in vielen Werbespots mit. Ihre Bücher und Audiobänder werden in 25 Nationen verkauft und wurden in acht Sprachen übersetzt. Sie selbst bezeichnet sich als Motivationsrednerin, Lehrerin, Therapeutin, Sprach- und Leistungscoach (Lang, D., Online im Internet: URL: www.charismedia.net, Stand Dezember 2006)

2. Was versteht Lang unter Charisma?

2.1 Wissenschaftlichkeit des Konzepts

Lang beschäftigt sich ihren eigenen Aussagen zufolge seit Jahren mit Charisma und bezeichnet sich selbst als Charismatikerin, im Gegensatz zu den anderen Autoren, die zwar auch massive Eigenwerbung betreiben, sich selbst aber nie offen als charismatisch bewerten. Lang bezeichnet es als ihr Ziel und ihre Lebensaufgabe, das Geheimnis des Charismas mit allen zu teilen und anderen dabei zu helfen, das Charisma in sich zu entdecken und zu entfalten. Damit ist sie die Einzige der untersuchten Autoren, die ihre eigene Lebensaufgabe erwähnt. Lang gibt an, sich u.a. mit Gestalt, Transaktionsanalyse, Psychodrama, Transpersonaler und Ego-Psychologie, der Hypnose Ericksons, mit klinischer Hypnose, NLP,

Psychomotorischer Therapie, Psychoneuroimmunologie, Quantenphysik, Stressmanagement, Yoga und Zen, mit Kung Fu, Buddhismus und östlichen Lehren (Lang 1999:5) beschäftigt zu haben, um dem Geheimnis des Charisma auf die Spur zu kommen. Auch hier weist Lang einen Unterschied zu den meisten anderen Autoren auf, denn sie benennt ziemlich genau die wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Gebiete, aus denen sich ihr Modell zusammensetzt. Genaue wissenschaftliche Quellen bzw. Literaturangaben oder valide Untersuchungen finden sich nicht. Lang nennt ab und zu einige Namen aus der Psychologie, so z.B. Abraham Maslow, Carl G. Jung, Victor Frankl und Sheila Ostrander, geht aber nicht näher auf Personen oder Konzepte ein. Auch gibt es kein Quellenverzeichnis.

2.2 Was ist Charisma?

Lang gibt keine genaue Definition von Charisma und stellt fest, dass niemand genau definieren könne, was Charisma ist (Lang 1999:1). Sie gibt damit indirekt zu, wie manch anderer Autor auch, ein, dass sie eine Anleitung zu etwas geben wird, was nicht definierbar ist, ein Widerspruch in sich. Lang geht sogar noch weiter, wenn sie betont, dass Charisma für jeden Menschen etwas anderes bedeuten kann, so z. B. Dynamik, Präsenz, Persönlichkeit, Selbstvertrauen, persönlicher Magnetismus und vieles mehr (Lang 1999:6). Trotzdem lassen sich bei Lang Überbegriffe von Umschreibungen ausmachen, die ich an dieser Stelle kurz wiedergebe. Es handelt sich um Energie, Kommunikationsfähigkeit, das Einssein mit der Welt, und Freude.

Energie

Lang bevorzugt den Begriff „Energie“ als eine umschreibende Definition für Charisma und umschreibt es als elementare Naturkraft, genau wie Feuer oder Wasser (Lang 1999:10). Bei Lang nimmt Energie eine zentrale Position ein, in allen ihren Anleitungen geht es um das freie Fließen von Energie und den Abbau von Blockaden, gleich ob mental oder körperlich. Wie wir gesehen haben, spielt Energie bei allen Autoren eine Rolle, und scheint somit unabdingbar für die jeweiligen Charisma Modelle zu sein

Kommunikation

Einer Definition am nächsten kommt die Beschreibung von Charisma als eine Form der Kommunikation. Lang bezeichnet Charisma als eine "superlanguage", welche Beziehungen aufbaut und gleichzeitig jeden Menschen sein eigenes Innerstes Potential erkennen lässt (Lang 1999:5). Sie beschreibt diese "superlanguage" als die Fähigkeit, rhetorisch einwandfrei zu kommunizieren als auch andere Menschen lesen zu können, mit ihnen in jeder Situation zurecht zu kommen, im Grunde genommen das, was die anderen Autoren als „social skills“ bezeichnen, als Kommunikationsfähigkeit oder auch als Empathie. Zu den kommunikativen Fähigkeiten gehören verbale und nonverbale Ausdrucksfähigkeit, die Fähigkeit, sich und andere zu beobachten, die Fähigkeit, die Verantwortung für sich selbst und seine Handlungen zu übernehmen, die ständige Arbeit an der eigenen Kommunikationsfähigkeit, eine eloquenter Rhetorik, Konfliktlösungsfähigkeiten und positives Denken (Lang 1999:XI). Weitere Charismafaktoren sind sexuelle Anziehungskraft, Überzeugungsfähigkeit, persönliche Attraktivität, Außergewöhnlichkeit, und eine kleine Schwachstelle (Lang 1999:7). Interessant ist an dieser Stelle, dass sie als Einzige der Autoren eine Schwäche als Bestandteil von Charisma nennt, wenngleich sie auch von „minor flaw“, einer kleinen Schwäche spricht. Es ist möglich, dass sie sich entweder mit grundsätzlicher wissenschaftlicher Literatur zum Thema Charisma auseinandergesetzt hat, die sich auch mit der Attraktivität einer Schwäche oder eines Stigmas beschäftigt, oder dass sie ganz einfach die Gruppe derer, die nicht perfekt sind, nicht außen vor lassen möchte, ähnlich wie Alessandra, wenn er Bill Gates Schwäche im öffentlichen Auftritt erwähnt.

Flow

Lang sieht Charisma als einen Zustand des Einsseins mit der Welt und nennt es „flow“ (Lang 1999:57). Sie erwähnt am Rande, dass der Begriff "flow" durch den amerikanischen Psychologen und Glücksforscher Mihaly Csikszentmihalyi (vgl.

Csikszentmihalyi 2002) geprägt wurde, der Flow als ein völliges Aufgehen in einer Tätigkeit beschreibt, geht aber nicht näher auf sein Konzept ein. Lang beschreibt, dass das Einssein mit der Welt durch ein *Kontemplationsauge* im Menschen entsteht, welches eines der drei Augen ist, die alle Menschen besitzen, nämlich ein physisches Auge, ein geistiges Auge, und das eben genannte Kontemplationsauge. Sie vergleicht ihre Charismadefinition mit dem Begriff „peak experience“ des Psychologen Abraham Maslow, mit Carl G. Jungs „oceanic consciousness“ und betont, dass ihre Begrifflichkeit des Charisma dasselbe aussagt, ein Namedropping, das der Aufwertung ihres eigenen Modells dient (Lang 1999:56f.).

Ausstrahlung durch Freude

Charisma ist Freude. Die Fähigkeit, sich auch über kleine Dinge zu freuen und dies zu zeigen, macht einen Menschen strahlend und charismatisch. Freude ist bei Lang eine essentielle Komponente von Charisma (Lang 1999:88ff.) und ist bei Schmitz unter dem Begriff „Spaß“ ähnlich zu finden.

2.3 Arten von Charisma

Lang gibt einen kleinen Abriss über die Entwicklung des Begriffs Charisma, bevor sie dreizehn Arten von Charisma nennt.

Charisma früher – Charisma heute

Lang beschäftigt sich als einzige Autorin mit der Entwicklung des Charismabegriffs. Sie führt aus, dass der Begriff des Charismas bis in die neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts hinein weitgehend unbekannt war, und lediglich im Zusammenhang mit diskreditierten Gurus, Diktatoren und suizidgefährdeten Sektenführern genutzt wurde (Lang 1999:XI), was das Misstrauen gegenüber dem Begriff zwar einerseits schürte, aber andererseits dennoch eine heimliche Faszination ausstrahlte. Als die Kommunikationswelle die Welt zu einem globalen Marktplatz machte und die Menschen mit immer mehr Informationen überschwemmte, entwickelte sich

Charisma zu einem glamourösen Modewort, einem Label das man Medien-Newcomern, neuen Produkten und innovativen Ideen aufklebte, um ihnen die Aura und das Image des Geheimnisvollen zu geben, quasi ein Charisma aus der Retorte. Lang hält fest, dass heutzutage farblose Prominente im TV und in den Printmedien, ja sogar im Internet mit dem Mäntelchen des Charisma geschmückt werden, und eine „hype machine“, nämlich die Agenturen und Medien, eine Menge Geld damit verdient. Es wird nicht ganz klar, in welcher Absicht sie die Veränderung des Begriffs beschreibt – sie selbst nutzt den Begriff zur Vermarktung ihres Modells, und gehört somit auch zu o.g. „hype machine“. Lang sagt weiter: „Charisma has become a respectable part of the landscape“. (Lang 1999:XI), was vermuten lässt, dass es ihr darum geht, dem Begriff das Mysteriöse und Dunkle zu nehmen und Charisma als modernes Instrument der Lebensbewältigung zu instrumentalisieren.

Die dreizehn Arten des Charisma

Lang definiert dreizehn verschiedene Arten von Charisma. Sie begründet diese Anzahl mit ihrem Besuch des japanischen Meditationsgartens Ryoanji, der bekannt für seine dreizehn Steine ist. Lang zählte die Steine und stellte fest dass es nur zwölf Steine gab. Als sie daraufhin einen Priester befragte, antwortete er: „Ah, the thirteenth is in your mind“ (Lang 1999:10). Lang benennt in Anlehnung an dieses Erlebnis als dreizehnte Art von Charisma das intrinsische Charisma und bezeichnet es als grundlegende Energiekraft der Natur. (Lang 1999:10). Ihre Art der Beschreibung erinnert an Schmitz „Storytelling“ als auch an seinen Baustein „Sensual Performing“, allerdings hier in angewandter, also inszenierter Form. Lang betont, dass die dreizehn Arten von Charisma nur einen Anfang darstellen, jeder Leser könne andere Arten hinzufügen und hält fest, dass viele der ersten zwölf Kategorien auf Talent, Zielerreichung und ererbtem Charisma basieren. Es folgt eine lange Aufzählung von berühmten Persönlichkeiten, die alle Talent und Charisma besaßen, aufgrund von bestimmten äußeren Gegebenheiten. Um ihre Kunden nicht zu verschrecken, nennt Lang das wirkliche Charisma das intrinsische Charisma, das jedermann erreichen kann. So bezeichnet *Performance charisma* das Charisma von Entertainern und Schauspielern, die die kulturelle Landschaft prägten, so z.B. Barbra Streisand, Leonardo DiCaprio, Bob Dylan oder Marilyn Monroe. *Sports charisma* beschreibt das Charisma von Sportikonen wie Michael Jordan oder Tiger Woods. *Money/business charisma* ist das Charisma der Menschen, die viel erreicht haben,

oder deren Familie erfolgreich war, so z.B. die Kennedys, George Soros, Bill Gates. *Spiritual charisma* besitzen religiöse Führer, beispielsweise der Papst, der Dalai Lama oder Moses. *Political and Leadership charisma* Lang nennt unter anderem Adolf Hitler, Ronald Reagan, Tony Blair und Bill Clinton als Beispiele. Politisches Charisma muss sich beweisen – wenn der Erfolg ausbleibt, verliert sich Charisma. Als Testimonial führt sie an dieser Stelle Max Weber an, der sagte, dass Charisma von der Masse validiert werden muss (Lang 1999:7). Eine Unterkategorie des Politischen und Führungscharismas ist für Lang das typisch amerikanische „resurrectional charisma, das “Wiederauferstehen” von ehemals gescheiterten Charismatikern (Lang 1999:7). *Media, fashion, and style charisma* Personen, die stark im öffentlichen Leben stehen und zumeist eine hohe Fernsehpräsenz haben, fallen unter diese Art von Charisma, etwa Larry King, Ophra Winfrey, oder Woody Allan (Lang 1999:8) *Cross-over charisma* Personen, die schon berühmt waren und das Geschäftsfeld gewechselt haben, besitzen “cross-over charisma“, so etwa Cindy Crawford (Lang 1999:8). *Cumulative charisma* bezeichnet das Charisma vom Menschen, die schon immer berühmt waren, so z.B. Frank Sinatra, Elvis Presley und Elisabeth Taylor. *Situational (including family) charisma* Zu diesem Typus zählen königliche Familien, so etwa Prinzessin Diana, welche zuerst „situational charisma“ als Märchenprinzessin besaß, und dann Mediencharisma. (Lang 1999:8). *Legendary/heroic/mythic charisma* Historische Persönlichkeiten und fiktionale Charaktere können ebenfalls Charisma besitzen. Lang nennt Beispiele: Columbus, Mickey Mouse, Goliath, Don Juan, Dracula, Don Quixote (Lang 1998:9). *Literary, artistic, and intellectual charisma*. Viele Schriftsteller und Komponisten besitzen Charisma. Lang stellt heraus, dass die meisten von ihnen begnadete Selbstdarsteller waren und sind und nennt einige Beispiele: Shakespeare, Beethoven, van Gogh, Neruda, Wilde (Lang 1999:9). *Intrinsic charisma*. Lang betont, dass intrinsisches Charisma nichts mit Talent, Familienzugehörigkeit, Bekanntheitsgrad oder Geleistetem zu tun hat. Intrinsisches Charisma besitzen Menschen, die uns tagtäglich begegnen und unvergesslich sind, vielleicht der Großvater, der Bruder, oder ein Lehrer. Intrinsisches Charisma liegt in jedem Menschen verborgen, es muss nur entdeckt und trainiert werden (Lang 1999:9). Lang beschäftigt sie sich in ihrem Konzept ausschließlich mit intrinsischem Charisma, vergleichbar mit persönlicher Macht bei den anderen Autoren.

3. Was verspricht Lang?

Lang verspricht, dass der Erwerb von Charisma *Erfolg, Macht und Persönlichkeit* einbringt, wobei der Machtaspekt dominiert. Macht bei Lang bezieht sich hauptsächlich auf Macht über den eigenen Körper und Geist, teilweise aber auch auf Macht über andere Personen via Beeinflussung.

3.1 Erfolg

Lang verspricht Erfolg in einer Welt, die durch die neue technologische Komplexität unvorhersagbar geworden ist. Ihr Erfolg ist der Erfolg des persönlichen und auch globalen Überlebens, des Coping, des erfolgreichen Beziehungsaufbaus, im Grunde genommen geht es um die „Social Skills“. Alessandra äußert sich ähnlich, wenn er die Abnahme der „Social Skills“ zugunsten der technologischen Ausbildung beklagt.

3.2 Macht

Lang verspricht Macht, vor allem über das eigene Leben. Folgt man ihrer Anleitung, wird die Welt „userfriendly“, anwenderfreundlich, so wie eine PC Software anwenderfreundlich gestaltet werden kann (Lang 1999:xi). Auch Stressfreiheit, die Macht über die eigene Zeit und die eigenen Gefühle gehören dazu (Lang 1999:13), der Erwerb von mehr Selbstvertrauen, die Eliminierung von Spannungen, Wiedererlangung des Körpergefühls, richtige Atmung, Konfliktmanagement, erfolgreicher Stimmeinsatz, angstfreie Bühnenauftritte, Schmerzkontrolle, besserer Schlaf, ein besseres Sexualleben. Lang verspricht desweiteren Macht über andere Menschen, die durch das Aussenden von Energie mental und körperlich beeinflusst werden können, ja sogar aus dem Koma erweckt und geheilt werden können, wie wir später sehen werden (Lang 1999:249).

3.3 Persönlichkeit

Lang verspricht, Menschen ihre Persönlichkeit und Freude am Leben wiederzugeben (Lang 1999:15). Sie will Menschen dazu bringen, das zu tun, was sie wirklich wollen und nicht das, was ihnen die Gesellschaft vorschreibt. Es ist auffällig, dass sich der Faktor Spaß und Freude am Leben nur bei Lang und Schmitz finden. Beide scheinen Freude als einen Eckpfeiler für Charisma anzusehen. Lang hält weiter fest, dass ihr Charisma Training stark sinnstiftend wirkt und auch dadurch den Spaß am Leben und an der eigenen Persönlichkeit wiederherstellt (Lang 1999:14f.).

4. Ist Charisma erlernbar?

4.1 Warum ist Charisma erlernbar?

Lang hält Charisma für eine *Sprache*, die man erlernen kann, nicht nur weil es dazu eine Anleitung gibt, sondern auch, weil Charisma in jedem Menschen *latent* angelegt ist.

Charisma als Sprache

Lang vergleicht die Erlernbarkeit von Charisma einerseits mit dem Erlernen der Computernutzung (Lang 1999:XI), andererseits mit dem Erlernen einer Sprache, einer „superlanguage“. Sie nutzt die Begriffe Grammatik und Vokabular in der weiteren Beschreibung folgert, dass Charisma anhand dessen erlernt werden kann, es braucht nur das richtige Vokabular und die richtige Grammatik. Das richtige Vokabular und die richtige Grammatik vermittelt Langs Modell.

Latent angelegt

Lang hält intrinsisches Charisma für ein Geburtsrecht das in jedem von Geburt an angelegt ist und nur entwickelt werden muss (Lang 1999:XI). Wenn man ihrer Anleitung folgt, ist es nur eine Frage der Zeit, bis man alle verborgenen Talente ans Licht befördert hat. Dazu bedarf es der Übung. Lang fordert den Leser auf, alle ihre Vorschläge und Anregungen auszuprobieren und sich dann die Übungen herauszusuchen, die vorteilhaft, sympathisch oder erfolgversprechend erscheinen. Wie Schmitz und Enkelmann ermutigt sie den Leser, die ganze Familie daran teilhaben zu lassen (Lang 1999:XI). Lang hält Charisma für erlernbar, wenn nur oft genug die richtigen Übungen ausgeführt werden. Auch sie lässt sich damit die Hintertüre offen. Wenn es nicht funktioniert, hat die betreffende Person nur nicht hart genug an ihrem Charisma gearbeitet, oder die falschen Übungen gemacht. Lang sieht ihr Modell als *Gebrauchsanweisung* an. Das latent angelegte oder auch schon ausgeprägter vorhandene Charisma muss richtig gepflegt und gewartet werden, damit man noch lange Freude daran hat. So wundert es nicht, dass Lang an das Ende ihres Buches ein Kapitel einfügt, das sie Charisma-cises nennt, und vergleichbar ist mit Alessandras Jump Start, mit Schmitz Selbsttest oder auch mit Eggetsbergers Übungsanleitungen. Sie alle dienen dem sofortigen Erfolgserlebnis.

4.2 Wie ist es erlernbar, welche Techniken gibt es?

Lang lässt ihre Leser im Dunklen darüber, welche ihrer Techniken die Richtige ist, weist jedoch darauf hin, dass es oft gerade die schwierigen Übungen sind, die die meisten Früchte tragen (Lang 1999:191). Ihre Empfehlungen zu Charisma lassen sich in sieben Punkten beschreiben. Lang selbst gibt ihrem Buch zwölf Unterpunkte, wobei es sich hauptsächlich, wie bei Gerhard Eggetsberger, um Meditations- und Entspannungstechniken handelt, die innere und körperliche Blockaden auflösen und Charisma freisetzen sollen, aber es geht auch um den Umgang mit negativen Glaubenssätzen und positiver Programmierung, ähnlich wie bei Enkelmann. Langs Schauspiel- und Gesangsausbildung spielt mit herein, wenn es um das Stimmtraining geht. Bei den sieben Unterpunkten bzw. Themen handelt es sich um:

Den Umgang mit Imagination und Energie

Selbstbewusstseinsaufbau und Blockadenabbau

Auflösung psychosomatischer Beschwerden

Den Körper lesen lernen

Richtig atmen

Mit Wut und Ärger umgehen

Stimmtraining

Umgang mit Imagination und Energie

Lang erste Empfehlung besteht darin, die eigene Vorstellungskraft zu trainieren, denn die wahrgenommene Welt eines jeden setzt sich aus seiner eigenen Vorstellung zusammen (Lang 1999:11). Sie nennt keine Quellen für diese Feststellung, es ist jedoch anzunehmen, dass sie sich auf Gedankengut des Konstruktivismus stützt, oder auch auf ihre Schauspielausbildung. Sie argumentiert, dass ausgesprochene und unausgesprochene Gedanken das Leben eines jeden Menschen kontrollieren, und das Leben erst durch die Kontrolle der Gedanken steuerbar wird (Lang 1999:12), ein Gedanke, den wir auch bei Enkelmann finden. Um ein glückliches Leben zu führen, bedarf es eines Lebenssinns oder eines Lebensinhalts. Ohne Beantwortung der Sinnfrage entstehen Ängste, das Gefühl des Kontrollverlustes, das Gefühl, nicht loslassen zu können und nicht genießen zu können. Lang erwähnt in diesem Zusammenhang, wie Enkelmann, den Wiener Psychiater und Neurologen Viktor Frankl als Inspiration (Lang 1999:12). Verantwortlich für ein sinnentleertes Leben, ist Lang zufolge Stress, der einen Teufelskreis verursacht, aus dem nur ein Entkommen gibt, nämlich dem Stress jeden Tag aktiv etwas entgegenzusetzen. Damit schafft Lang die Grundlage für ihre Anleitung, nämlich die Notwendigkeit, Stress zu reduzieren und Entspannungstechniken zu üben (Lang 1999:13). Zur Stressreduktion empfiehlt Lang Meditation und eine Vielzahl von anderen Übungen, auf die sie später detailliert unter der Überschrift Psychosomatik eingeht. Um aber erst die Vorstellungskraft eines jeden als Werkzeug im Kampf gegen den Stress und negative Gedanken zu nutzen, rät Lang zur Anwendung des „As If“ Prinzips.

Das „As If“ Prinzip

Lang betont, dass sich jeder Mensch im Grunde genommen nur so verhalten muss, als ob seine Wünsche schon Realität wären, um diese wirklich zu erzeugen, eine Behauptung, die wir auch bei Enkelmann finden. Lang bezeichnet dieses Verhalten

als das „As If“ Prinzip (Lang 1999:15f.). Die Technik des Prinzips stammt angeblich von der Schauspiellehrerin Uta Hagen, anscheinend eine Bekannte Langs. Folglich unterscheiden sich reales Leben und Schauspielerei für Lang nicht. Was bei anderen Autoren unter den Begriff der Wahrnehmungsbeeinflussung, Inszenierung oder Impression Management auftaucht, ist bei Lang Schauspiel. Das Schauspiel dient nicht nur der Beeinflussung anderer Menschen, sondern auch zur Selbstbeeinflussung bzw. Programmierung. Lang bemüht die Schriftstellerin Elizabeth Brown, um ihre These zu unterstützen, und die einmal sagte, dass man sein Leben und die Wahrheit selbst erfinden kann (Lang 1999:23). So spielt das Selfdesign der Persönlichkeit bei Lang eine übergeordnete Rolle. Als Einstiegstipp rät sie den Lesern, sich einen Tag lang wie ein verliebter Mensch zu verhalten, und auf die eigene sowie die Reaktion von anderen zu achten (Lang 1999:61), sicherlich ein Tipp, mit dem Anfangserfolge zu verzeichnen sind, wie bei Alessandras Jump Start. Das „As If“ Prinzip ist jedoch nicht nur zur persönlichen Realitätskreation geeignet, sondern kann auch zur Unterstützung und sogar der *Errettung* anderer Menschen genutzt werden. Dazu sollte man sich auf die andere Person konzentrieren und sich vorstellen, dass diese sich in einer von ihr herbeigesehnten Situation befindet. Lang fordert auf, sich die andere Person als perfekt, in sich ruhend, in bester Verfassung vorzustellen, und dieses Bild auf die betreffende Person zu „projizieren“, am besten wenn diese Person schläft. Eine Anwesenheit am selben Ort ist nicht notwendig (Lang 1999:17). Um den Beweis für die Funktionsfähigkeit dieser Technik anzutreten, nennt Lang ein Beispiel. Eine ihrer Studentinnen wollte einem an einer Schreibblockade leidenden Freund helfen. Die Studentin säuberte ihren Kühlschrank, räumte ihren Kleiderschrank und ihren Schreibtisch auf, und schenkte die freigewordene Energie dadurch, dass sie etwas tat was sie hasste, ihrem Freund. Sie rief ihn an, teilte ihm mit, was sie für ihn getan hatte, und die Schreibblockade war sofort verflogen (Lang 1999:17). Langs Beschreibung hat einen stark spirituellen und esoterisch klingenden Charakter, fast fühlt man sich an Kindheitsmärchen und Geschichten von Wunderheilern erinnert. Lang beschreibt es als eine Übertragung von Energie über eine räumliche Distanz hinweg, und erwähnt Studien, die zeigen, dass das Wachstum von Pflanzen profitiert, wenn in ihrer Nähe Gebete gesprochen werden und durch die Gebete positive Energie fließt. Sie untermauert ihre Theorie des Energieflusses, indem sie sich selbst als Referenz nennt. Durch Senden von „healing energy“ holte sie selbst einen Menschen aus dem Koma

(Lang 1999:18). Desweiteren erwähnt Lang eine Untersuchung des Stanford-Professors und Physikers William Tiller, der ein „coherent group-energy field“ entdeckte, und herausfand, dass sich die Intensität dieses Gruppenenergiefeldes gemäß der Anzahl der Mitglieder quadriert. Sie folgert daraus, dass nur genügend Menschen Energie senden müssen, um etwas auszulösen. Desweiteren erwähnt Lang eine nicht näher bezeichnete Untersuchung, die aussagt, dass Menschen, für die gebetet wird, schneller gesunden und kürzere Zeit im Krankenhaus verbringen. An dieser Stelle warnt Lang vor dem Umgang mit genannten Energiekräften, denn einerseits lässt sich auf diese Art und Weise heilende Energie ausstrahlen, andererseits aber auch eine Massenhysterie induzieren (Lang 1999:18). Lang vermittelt hier den Eindruck, dass jeder mit ein bisschen Übung durch ihr Modell schnell zum Guru oder Wunderheiler avancieren kann, zumindest aber sein eigenes Leben und das anderer mit Leichtigkeit beeinflussen kann. Wahrscheinlich löst der Anwender der Ratschläge sogar einige seiner Probleme alleine durch sein verändertes Verhalten oder seine veränderte Einstellung, worum es aber im Grunde geht, ist die Vermittlung von geheimer Macht, die wahrscheinlich dem Aufbau des Selbstwertgefühls dienen soll. Lang gibt eine Vielzahl von praktischen Tipps zum Umgang mit Energie, die wie Alessandras Jump Start sofortigst zu Ergebnissen führen sollen. Sollte es allerdings zu keiner signifikanten Veränderung kommen, tröstet Lang durch die Feststellung, dass auch Energie einen eigenen Willen hat und einer eigenen Alchemie folgt (Lang 1999:17). Lang arbeitet hier wie die anderen Autoren mit dem Verzauberungsaspekt, geht aber weit über das hinaus, was die anderen Autoren in Aussicht stellen. Sie rückt Wunderheilkräfte in den Bereich des Möglichen, eine Einzigartigkeit, die sich in keinem der anderen Modelle so explizit wiederfindet, auch wenn der ein oder andere Autor es ab und zu andeutet. Lang benutzt den Begriff der Alchemie, was Alessandras „Elixier“ und Enkelmanns „Psychoserum“ ähnelt und Assoziationen an Zauberer und Alchemisten weckt, die Gott spielen und das Geheimnis des ewigen Lebens entdecken wollen. Auffällig ist auch, dass Lang sich selbst als eine Art Wunderheiler inszeniert, die durch ihre eigene Energie einen Komapatienten erwecken konnte. Erweckung ist eine Fähigkeit, die sonst nur Heiligen, Göttern und Wunderheilern zueigen ist. Es ist nicht festzustellen, ob sich Lang hier als Guru inszeniert, oder wirklich von ihren Fähigkeiten überzeugt ist.

Selbstbewusstseinsaufbau und Blockadenabbau

Nachdem nun die Grundlagen des Charismas geklärt sind, wendet sich Lang dem nächsten Thema zu, in dem es um Übungen zum Blockadenabbau und die positive Gedankenprogrammierung geht. Hier finden sich viele Parallelen zu Enkelmann und Eggetsberger. Lang hält fest, dass Charismatiker immer über ein hohes Selbstbewusstsein verfügen, und sich selbst selten kritisieren, denn negative Gedanken behindern und verhindern Charisma. Die Ursache für negative Selbstbilder und ungesunde Selbstkritik sieht Lang in der puritanischen westlichen Kultur, die auf Härte gegen sich selbst anstatt auf Selbstbejahung und Stärkung des Selbstbewusstseins setzt (Lang 1999:42). Lang fordert auf, sich nicht von negativen Gefühlen beeinflussen zu lassen, da dies die Eliminierung bzw. Korrektur negativer Emotionen behindert, indem Blockaden entstehen und die für Charisma benötigte Energie nicht frei fließen kann. Die Blockaden, die oft schon seit frühester Kindheit bestehen, so etwa Angst, niedriges Selbstwertgefühl, Anspannung, oder geringes Selbstvertrauen können durch ihre Übungen aufgelöst werden. Indem Geist und Körper während der Übungen zusammenspielen, können die tieferen Schichten des Bewusstseins angezapft werden. So kann der Mensch Unglaubliches erreichen (Lang 1999:19), ein Versprechen, das sie mit Enkelmann gemeinsam hat. Lang führt den Erfinder des Superlearning, den bulgarische Arzt und Psychiater Georgi Lozanov, als Beweis an. Lozanov stellte angeblich fest, dass der menschliche Geist keine Grenzen hat, was Lernen betrifft, und jeder Mensch im Grunde genommen ein Genie ist (Lang 1999:19). Lang rät zu Techniken, die Körper und Geist in einen Ruhezustand namens Bio-Rapport versetzen, und in dem der Mensch eins ist mit sich und seiner Umwelt. Energie fließt frei durch den Körper, der Mensch nimmt sich selbst positiv wahr, und wird als positiv wahrgenommen werden, wenn man lächelt, lächeln andere zurück. Lang spricht von einer Art Telepathie, die unterbewusst stattfindet (Lang 1999:20). Lang erweckt mit der Art ihrer Beschreibung den Eindruck, dass oben genannter Zustand vergleichbar ist mit der Einnahme von Psychopharmaka, obwohl sie wahrscheinlich über etwas Ähnliches spricht wie Enkelmanns Alphazustand. Es ist anzunehmen, dass Lang bewusst sehr ausgefallene Beispiele und ausgefallene Beschreibungen benutzt, um ein entsprechendes Publikum anzulocken.

Wege aus der Blockade

Damit nun die blockierte Energie frei fließen kann und das elektromagnetische Feld der Ausstrahlung nicht behindert wird, rät Lang zu einer Reihe von Übungen, von denen ich einige beschreiben möchte: *One minute verbal-free-for-all* In dieser Übung schreit man eine Minute lang jemanden an, um so seine ganze Energie zu mobilisieren, Blockaden zu lösen sowie Schüchternheit zu bekämpfen. Tieferer Sinn der Übung ist es, das willentliche An- und Ausschalten von Emotionen zu üben, um später emotional flexibel auf alle Situationen reagieren zu können (Lang 1999:23ff.), ein interessanter Punkt, da Lang anscheinend im Gegensatz zu einigen anderen Autoren Charisma für ein- und ausschaltbar hält. Sie begründet die Ein- und Ausschaltbarkeit damit, dass sich jeder Mensch schon einmal charismatisch gefühlt hat, und deshalb in seinem Innersten weiß, wie dieser Zustand wieder herzustellen ist, eine Ansicht, die sie wahrscheinlich dem NLP oder dem Schauspielunterricht entlehnt hat. *Muscle-testing your emotions* Während einer Blockade durch negative, selbstkritische Gedanken wird das elektromagnetische Feld des Einzelnen schwächer, der Atem wird flacher; durch die geringere Sauerstoffaufnahme sinkt der IQ temporär, die betreffende Person kann nicht mehr richtig denken. Führt man nun in diesem ressourcenarmen Zustand einen Kräftetest durch, indem eine Person einen ihrer Arme ausgestreckt waagrecht auf Schulterhöhe hält, während eine zweite Person versucht, den Arm hinunterzudrücken, wird der Arm immer kraftlos sein und sich mühelos hinunterdrücken lassen. Lang gibt nun einen Tipp, um die Kraft wieder herzustellen. Man tippe mit der Zunge einige Minuten hinter die Vorderzähne, bei geschlossenem Mund und am oberen Gaumen. Fügt man nun einen man nun einen positiven Gedanken hinzu, lässt sich der Arm nur mit viel Mühe hinunter drücken, Energie und Kraft sind wieder aufgebaut, die Blockade ist verschwunden. Dieser Kräftetest ist relativ bekannt, er stammt ursprünglich aus der Kinesiologie, und wird in vielen Kommunikations- und Selbstfindungsseminaren in unterschiedlichen Formen als publikumswirksame Demonstration eingesetzt, um die Kontrolle des Individuums über negative Gedanken aufzuzeigen. Lang bemerkt, dass mit diesem Test auch der Widerstand des Körpers auf schädliche Medikamente und Drogen getestet werden kann (Lang 1999:30f.), eine Vorgehensweise die in vielen alternativen Heilmethoden gängig ist, so etwa dem Biofeedback. Glaubenssätze korrigieren Eine weitere Technik zur Beseitigung von Mentalblockaden ist die Identifizierung von Glaubenssätze aus der Kindheit, eine Technik, die auch Enkelmann propagiert. Ziel ist es, festzustellen, inwieweit man in seinen Handlungen

immer noch diesen alten Sätzen folgt, um die Glaubenssätze dann zu verändern (Lang 1999:33). Wahrscheinlich bedient sich Lang hier der RET (Rational-Emotive Therapy, die den Abbau irrationaler Glaubenssätze im Menschen fördert. Lang schlägt die Anschaffung eines Heftes vor, in dem negative Selbstbewertungen eingetragen und danach umprogrammiert werden können (Lang 1999:40).

Energiegewinnung

Lang beschreibt nun eine Strategie zur Energiegewinnung und positiven Programmierung, die sich wie eine Mischung aus NLP und diverser Entspannungstechniken liest, und deren Inhalte mühelos an jeder deutschen Volkshochschule als Kurs buchbar sind.

- 1. Identifizieren Sie Störungen im Energiefluss, z.B. Gefühle und Gedanken, negatives Selbstbild, körperliche Anspannung und unregelmäßiges Atmen.*
- 2. Lernen Sie Entspannungstechniken, die sich mit den speziell auf Sie zutreffenden Körperspannungen befassen.*
- 3. Reframen Sie laut negative Gedanken.*
- 4. Üben Sie neue Atemprozesse, die die chemische Zusammensetzung Ihres Bewusstseins ändern und Ihnen helfen einen ruhigen, kraftvollen Energiefluß aufrecht zu erhalten, auch unter Stress. So fühlen Sie sich immer perfekt, auch wenn Ihnen nicht so zumute ist.*
- 5. Erlernen und üben Sie „Power Amplifiers“, Energieverstärker, so dass Sie willentlich ein natürliches Hoch hervorrufen können, das Ihnen einen erhöhten Energiefluss verschafft. (Lang 1999:31).*

Lang nennt einige weitere Strategien der Charisma-Entfaltung und Blockadenauflösung, die sich nicht wesentlich von Tipps anderer Autoren unterscheiden, und im Grunde genommen ein ganz normales Kommunikationsverhalten beschreiben. Geht man allerdings davon aus, dass Lang und andere eine Kundenschicht anziehen und ansprechen, die generell schon unter Kommunikationsproblemen leidet, erklärt sich die Wunderwirkung der Tipps. Wie so oft sind werden ganz profane Ratschläge erst befolgt, wenn sie teuer waren, und so kann man davon ausgehen, dass auch Lang ihr Marketingrepertoire beherrscht. *Unfreundlichkeiten anderer Menschen nicht auf sich beziehen* Lang rät, nachzufragen, warum der andere unfreundlich ist. *Wenig Selbstkritik und eine*

angemessene Zielsetzung Negative Gedanken blockieren. *Erfolge genießen und jedem Tag ein Highlight geben.* Lang definiert die drei A's: "Acknowledge – Appreciate – Absorb" eine Übung, in der man bei geschlossenen Augen seinen Erfolg durch alle Körperteile laufen lässt, sei es Fingerspitze oder Solarplexus. Auch hier nennt sie keine Quelle, es ist aber mit Sicherheit anzunehmen, dass sie die NLP-Technik des Ankerns von positiven Gefühlen beschreibt. *Das Verhalten anderer beschreiben, nicht den Charakter bewerten.* Alessandra geht ebenfalls auf diesen Punkt ein, wenn er seine Leser auffordert, ohne Vorurteile fernzusehen. *Verhalten nicht mit Charaktereigenschaften verwechseln* Besucht man eine Party mit vielen Unbekannten, fühlt man sich wahrscheinlich nur unwohl, weil man niemanden kennt, nicht weil man generell schüchtern ist. *Sammeln von „ pleasure points“* Lang rät, drei Momente pro Tag zu finden, an denen man sich erfreuen kann. Im Anschluss versucht man, drei Mal am Tag „pleasure points“ willentlich hervorzurufen, ohne dass ein konkretes Ereignis damit in Zusammenhang steht. Bei diesem Tipp handelt es sich wieder um eine gängige NLP-Technik (Lang 1999:47ff.), verkauft unter dem Marketingmäntelchen des Charisma.

Auflösung psychosomatischer Beschwerden

Lang adressiert hier die sehr breite Kundengruppe der Personen mit psychosomatischen Beschwerden. Bei den Techniken handelt es sich hauptsächlich um Körperübungen, die, wenn regelmäßig und richtig angewandt, zu Charisma führen sollen und die Lang unter dem Titel *Body Sensing* verkauft.

Body Sensing

Lang bezeichnet mit *Body Sensing* die ständige Selbstbeobachtung von körperlichen Reaktionen, vornehmlich zur Vermeidung von Burnout. Lang hält fest, dass Stress und Blockaden oft eine starke Reaktion des Körpers zur Folge haben, der in Burnout endet (Lang 1999:53). Sie zitiert eine Statistik des U.S. Senats, wonach sich die meisten Todesfälle in den USA mehr oder weniger auf Stress zurückführen lassen. Lang arbeitet wie die anderen Autoren mit Drohungen und Negativszenarien, um auch den letzten Zweifler von der absoluten Notwendigkeit ihres Programms zu überzeugen. Allerdings droht niemand außer Lang mit dem Tod, in allen anderen Szenarien handelt es sich um persönliches und unternehmerisches Versagen.

Lang bietet die Lösung des Problems durch die Aufnahme einer Verbindung mit dem eigenen Körper. Sinn der Übung ist es, festzustellen, wo im Körper Spannungspunkte und Schmerzen auftreten und diese dann systematisch zu beseitigen (Lang 1999:54). Sie bietet mehrere Selbsttests, um Stress und Anspannung zu messen und rät, den Stress als solchen anzunehmen und sich selbst zu beobachten (Lang 1999:60). Durch die ständige Selbstbeobachtung lernt man, sich in schwierigen Situationen von seinem Körper zu distanzieren und ganz unbeteiligt zu beobachten, was man fühlt, in welcher Situation, und bis zu welchem Grad (Lang 1999:55f.), wiederum eine klassische NLP-Technik. Langs Übungen zu Body Sensing sind klassische Entspannungsübungen, die im Schauspiel- und Gesangsbereich genutzt werden: *Atemübungen für Stresssituationen* Langsames Atmen in Stresssituationen, gepaart mit der Verbalisierung der momentanen Gefühle und körperlichen Symptome (Lang 1999:62). *Gähnungen und Kieferlockerung* Gähnungen eignen sich bei manchen Menschen ausgezeichnet zur Entspannung, Lang rät, regelmäßig Übungen wie „The Helium Ball Yawn“ auszuführen, in der man sich vorstellt, dass man einen riesigen, heliumgefüllten Ball in seinem Mund trägt, der den Gaumen nach oben drückt und sich in alle Richtungen bis in den Hals ausbreitet. Dann fängt man langsam an zu gähnen (Lang 1999:285). *Übungen zur Gesichtsentspannung* Übungen zur Gesichtsentspannung sind ein großartiger Stresshelfer, auch wenn man sich, wie Lang bemerkt, dabei ziemlich dumm vorkommen kann. Sie beschreibt Übungen wie „Horse Laugh“ (mit den Lippen schnauben), oder „Idiot Fingers“ (Schnelles Auf- und Abbewegen eines Fingers auf den Lippen), oder auch „Wibble Wobble“ (Kopfschütteln mit locker gelassenen Lippen) und „Pleasure Purr“ (gleichzeitiges Schnauben, Summen und Gähnen bei geschlossenem Mund, während man zur gleichen Zeit eine sinnliche Erfahrung vor seinem geistigen Auge aufruft) (Lang 1999:71). Der Sinn dieser Übungen liegt darin, seinen Körper jederzeit in einen entspannten Zustand versetzen zu können. Sollte jemand zu gehemmt sein, diese Übungen auszuführen, sollte er sich klar machen, dass er damit sein Charisma blockiert, und ein „Inhibition Inventory“ aufstellen, um an seinen Hemmungen zu arbeiten. Um festzustellen, ob man von Hemmungen blockiert ist, bietet Lang einen Selbsttest an, auf den ich aber an dieser Stelle nicht eingehen werde. *Generelle Übungen zur körperlichen Entspannung* Lang beschreibt eine Reihe von weiteren Übungen zur Körperentspannung wie Purzelbäume schlagen, sich ausschütteln, Tanzen, sowie Energieflussübungen. Äußerst wichtig ist, nach

jeder Übung zu kontrollieren wie sich das Körpergefühl verändert hat (Lang 1999:76). Für Eilige gibt es auch Schnellübungen, so z.B. den „Two Minute Body Mind De-stressor“, bei dem man tief atmet, den körperlichen Zustand wahrnimmt und sich verbal Ruhe suggeriert. Wichtig ist die häufige Wiederholung. Lang verspricht, dass sich mit Beginn der Übung eine sofortige Veränderung im Leben eines jeden einstellt, ein Versprechen, das auch Alessandra und Schmitz in ihren Instant-Rezepten geben. Tanzen, Trommeln, Musizieren, Joggen und Sport sind weitere Möglichkeiten, um eine tiefe befriedigende Lebendigkeit wieder herzustellen, und stärken nicht nur die Gesundheit und Vitalität, sondern auch das Charisma (Lang 1999:81). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Langs Body Sensing eine Zusammenwürfelung von NLP-, Entspannungs- und Atemtechniken ist, die sicherlich der Gesundheit dienen, wenn man berücksichtigt, dass solche Techniken von vielen deutschen Krankenkassen angeboten werden, allerdings nicht unter der Bezeichnung Charisma.

Den Körper lesen lernen

Lang beschäftigt sich intensiv mit dem Aussehen und Zustand des menschlichen Körpers, um daraus Schlüsse auf das Leben der betreffenden Person zu ziehen (Lang 1999:79). Sie gibt einen kleinen Überblick über *Psychosomatik* und *Körperaufteilung*, anhand dessen jeder Leser sofort überprüfen kann, was für ein Typ er ist, und woran er leidet bzw. leiden könnte. Wahrscheinlich entnimmt Lang ihre Ausführungen der Psycho-Physiognomik, oder auch in Teilen der chinesischen Medizin, wobei sie letztere kurz erwähnt. Unbedarfte Leser dürften sich bei diesem Thema auch an Wahrsager oder Astrologie erinnern fühlen, und reagieren sicherlich dankbar auf eine Lüftung der Geheimnisse. Lang vermittelt wie andere Autoren durch die Typisierung eine Art von Macht über andere Menschen.

Körperaufteilung und Psychosomatik

Lang stellt fest, dass der menschliche Körper in Teile und Seiten aufgesplittet ist, und dass diese Teile Ungleichgewichte im Körper verursachen und Charisma blockieren können. Sie teilt den Körper auf in rechts und links, in obere und untere Hälfte sowie in Vorder- und Rückseite. Menschen, deren untere Hälfte kräftiger gebaut ist, sind zumeist häuslichere Typen und schüchtern, Menschen die eine stärkere obere Hälfte

aufweisen, sind im Allgemeinen sehr ausdrucksstark und kommunikativ. Auch weibliche Brüste sagen etwas über einen bevorzugten Teil der Persönlichkeit aus. Ist die linke Seite größer, war die passive, feminine Persönlichkeitsseite dieser Person im bisherigen Leben dominant, ist die rechte Seite größer, die aggressivere und aktivere Seite der Persönlichkeit. Gefühle sind zumeist im unteren Teil des Körpers lokalisiert, und Menschen mit Rückenproblemen lassen oft ihre Gefühle nicht zu. Lang führt aus, dass psychosomatische Probleme oft in einem unterentwickelten Teil entstehen. Auch Fettdepots haben ihre Bedeutung, sie sind stagnierende Energie (Lang 1999:83ff.). Lang nennt einige Übungen, um den Körper wieder in Balance zu bringen. *Übungen zur Zentrierung des Körpers* Durch Sport und Übungen lassen sich die Unausgewogenheiten wieder in ein Gleichgewicht bringen. Lang empfiehlt als erstes eine Übung zur Körperzentrierung,. Man stelle sich eine Linie vor, die aus dem Himmel kommt und durch den ganzen Körper geht. Nun versucht man, sein Zentrum zu finden, indem man das Gewicht leicht von einem auf das andere Bein verlegt und die Arme ausstreckt (Lang 1999:86). *Durch Körperhaltung beeinflussen* Lang nennt dies „Mirror Matching“. Indem man die Haltung anderer spiegelt, erlangt man deren Sympathie und fühlt sich selbst auch in angenehmerer Gesellschaft (Lang 1999:86f.). Lang erwähnt hier eine der grundlegenden NLP-Techniken zur Menschenbeeinflussung. *Den Körper akzeptieren* Lang stellt fest, dass ein negatives Bild des eigenen Körpers die Fähigkeit, Charisma auszustrahlen ganz entscheidend stören kann (Lang 1999:89). Sie bietet einen *Body- Image Test* an, in dem sie dazu anleitet, den eigenen Körper zu zeichnen, die ungeliebten Teile farbig zu schraffieren, und die Lieblingsteile in der Lieblingsfarbe auszumalen. Wenn das Bild fertiggestellt ist, kontrolliert man vor einem Spiegel, welche der eigenen Körperteile Charisma und Vitalität ausstrahlen und eine Anziehungskraft auf andere haben. Dies können strahlende Augen sein, schöne Haare, ein sinnlicher Mund, ausdrucksstarke Hüften, schöne Hände oder eine gute Bauchmuskulatur (Lang 1999:90), eine Technik die wahrscheinlich aus der Psychotherapie stammt. Lang folgert, dass das Loslassen von negativen Körperbildern dem Körper seine ureigensten Heilfähigkeiten zurückgibt und sich so alle Probleme von selbst lösen (Lang 1999:92). Dies lässt vermuten, dass bei Lang Charisma auch schon das Lösen von Problemen ist. Sie geht noch einen Schritt weiter und stellt fest, dass durch mentale Kontrolle und Vorstellungskraft Blutungen gestoppt, Tumore verkleinert und viele Krankheiten geheilt werden können (Lang 1999:92). Woher sie diese Informationen

nimmt, wird nicht klar, es ist anzunehmen, dass sie aus der alternativen Medizin stammen.

Richtig atmen

Lang stellt fest, dass menschliche Vitalität, Persönlichkeit, Aufnahmefähigkeit, und Nervenkraft mit der richtigen Atemtechnik zusammenhängen. Atmen ist für sie die Verbindung zwischen Körper und Geist, Atmen beeinflusst die Chemie des Bewusstseins (Lang 1999:93f.). Sie hält es für ein puritanisches und militärisches Erbe, dass fast alle Amerikaner falsch atmen, nämlich aus der Brust heraus und nicht aus dem Bauch. Auffällig ist, dass Lang mehrfach alle Amerikaner als krank diagnostiziert, gequält und krank durch ihre Kultur, um sich dann als Heilsbringerin inszenieren. Wo die anderen Autoren die Globalisierung als Teufel an die Wand malen, nutzt Lang die Kultur. Lang erklärt, dass durch falsches Atmen das Schwerkraftszentrum, das „center of gravity“ welches zwei Inches unter dem Nabel liegt, nach oben verschoben wird (Lang 1999:94) und so durch einem angespannten Bauch Angst, Nervosität, Reizbarkeit und ständige Besorgnis entstehen (Lang 1999:94). Es ist anzunehmen, dass sich Lang fernöstlicher Meditationstechniken als Quelle für diese Ausführungen bedient. Sie benennt einige Techniken: *Atemübungen* Bei dieser Übung wird die Anzahl der Atemzüge pro Minute gemessen. Sind es mehr als 18 Züge pro Minute, lässt dies auf einen schweren Stresszustand schließen. Richtiges Atmen zwischen 12 und 18 Atemzügen pro Minute hingegen fördert Charisma (Lang 1999:95f.) Weitere Übungen finden sich unter magisch verbrämten Bezeichnungen wie *Magic Breath Balloon*, *Buddha Belly*, *The Magic Breath*, *The Seven-One Magic Breath* (Lang 1999:99ff.). *Die Kraft der Nase* Lang hält die Nase für eines der wichtigsten Mittel auf dem Weg zu besserer Kommunikation und Charisma (Lang 1999:105). Das Atmen durch entweder das linke oder das rechte Nasenloch hat einen immensen Einfluss auf das Gehirn. Atmet man durch das linke Nasenloch, kann man die rechte Gehirnhälfte aktivieren, und umgekehrt. Durch Atmen mit dem rechten Nasenloch kann man beispielsweise Wärme im Körper erzeugen, beim Essen gewährleistet eine Rechtsnasenatmung eine bessere Verdauung, Getränke sollten nur unter Linksnasenlochatmung zu sich genommen werden. Falsche Nasenlochatmung kann ein Ungleichgewicht auslösen und zu einer Blockade

führen. Bei der Nasenübung *The Emotional Cooler*, welche dazu dient, ruhig zu bleiben, atmet man durch das linke Nasenloch ein, um sich dann beim Ausatmen eine schwarze Wolke vorzustellen, gefüllt mit Wut, Anspannung und anderen negativen Emotionen, die so aus einem herausströmen. Beim Einatmen stellt man sich vor, dass man goldenes Licht einatmet, welches Energie gibt (Lang 1999:110). *Meditation* Richtiges Atmen führt automatisch in den Zustand der Meditation. Aus Meditation entstehen wiederum magische Problemlösungen, neue Wahrnehmungen und Sichtweisen, eine unbewusste Problembearbeitung aktueller Probleme läuft im Unterbewusstsein ab (Lang 1999:112). Lang rät, zweimal pro Tag mit Mantras (Laute, die man selbst wählen kann und in der Meditation vor sich hersagt) zu meditieren. Das Ziel ist Ruhe und Abgeklärtheit, so dass es irgendwann einmal keinen Unterschied mehr zwischen dem Zustand der Meditation und Nichtmeditation gibt. Die Belohnung ist Stressfreiheit und Charisma, wie wir auch bei Eggetsberger nachlesen können (Lang 1999:114). *Farben atmen* Unter dieser Formulierung beschreibt Lang eine Methode, die Dinge verändern, heilen und verjüngen soll (Lang 1999:114). Dazu hüllt man sich jeden Morgen mental in eine oder mehrere Farben und trägt diese den ganzen Tag an sich. Sie beschreibt, wie sie sich einmal selbst in in weißes Licht hüllte und eine dunkle Straße entlang ging. Jeder konnte ihre Aura sehen und war erfüllt von tiefem Respekt (Lang 1999:115). Lang berichtet von einer Frau, die durch diese Technik ihre Falten und Tränensäcke wegatmete und ihre Vitalität und Gesundheit verbesserte (Lang 1999:117). Auffällig ist dieser Stelle wiederum die angebliche Heilkraft, als auch der Begriff der „Aura“, eine recht esoterisch anmutende Sichtweise. Dass durch Atmung Falten und Tränensäcke beseitigt werden, gehört wohl eher ins Reich der Märchen, aber bestimmt wirbt Lang durch diese Versprechen einige zögerliche Patienten aus der plastischen Chirurgie ab. Lang schließt ihr Plädoyer für richtiges Atmen ab, indem sie tief in den Topf der religiösen Begriffe greift: „When your charisma and loving intention are there, people feel that and respond intuitively. You have the light within. See it pouring down on you, limitless and golden. Become the light...” (Lang 1999:117). Es ist nicht feststellbar, ob Lang sich hier absichtlich eines religiösen Vokabulars bedient, wie Claudius Schmitz es tut, anzunehmen ist es jedoch. Damit inszeniert sie sich nicht nur als Heilerin, sondern als Apostel.

Mit Wut und Ärger umgehen

Unter diesem Punkt widmet sich Lang Personen, die eine Neigung zu unkontrollierten Wutanfällen aufweisen. Dies können Choleriker oder, im Falle von Vermeidung, Depressive sein, auf jeden Fall aber zeigen sie eine psychologische Auffälligkeit und passen gut in Langs Zielgruppe. Lang hält fest, dass der strategische Einsatz von Wut Charisma unterstützt, der unkontrollierte Einsatz es zerstört (Lang 1999:120). Eine wütende Person kann durchaus charismatisch sein, besonders dann, wenn sie sich auf dem gleichen Erregungslevel mit den Zuhörern befindet. Sie erwähnt Demagogen wie Hitler, Stalin, Napoleon, und auch Joseph McCarthy, die alle die Wut und die Ängste der Massen öffentlich aussprachen (Lang 1999:120). Unangemessene Zustände der Wut allerdings sind zumeist ein Zeichen innerer Panik, Schwäche, und Angst, die jeder verbergen möchte. Lang rät, sich bewusst für den Zustand der Wut zu entscheiden, und sich klarzumachen, dass die eigene Wut selbst produziert wurde, egal was der andere tut. Sie rät, die Information vom Gefühl zu trennen, und die schlechten Gefühle in Übungen abzureagieren, z.B.: *The Pillow Ponder* Einschlagen auf Kissen, *The Tennis Racket Rumble* mit einem Tennisschläger Auf ein Bett einschlagen oder auch *Tantrum* auf dem Bett oder Boden liegend mit Fäusten, Beinen und Füßen strampeln und laut schreien (Lang 1999:125). Dabei ist es wichtig, sich auf die physische Koordination zu konzentrieren, um das Abregieren so kontrolliert wie möglich ablaufen zu lassen. Desweiteren gibt die Übung *Wow* Auf den Boden knien, erst leise, dann lauter „Wow“ rufen, mit dem letzten „Wow“ aufspringen und die Arme hochwerfen (Lang 1999:127). Außer Lang geht keiner der Autoren dezidiert auf das Thema Wut ein, interessant ist jedoch die Parallele zu Conger und Kanungo, wenn es darum geht, Mangelzustände aufzudecken und, entsprechend inszeniert, zu kommunizieren. Zusammenfassend lässt sich allerdings vermuten, dass es sich um Ratschläge handelt, die wohl in sanfteren Antiaggressionstrainings beheimatet sind.

Stimmtraining

Lang hält die Stimme eines Menschen für eine der wichtigsten Elemente von Charisma. Ohne eine interessante Stimme kann es kein Charisma geben, was nicht

nur Lang, sondern auch angeblich neunzig Prozent ihrer Seminarteilnehmer behaupten. Lang führt als weiteren Beweis den Arzt und Psychotherapeuten Wilhelm Reich an, der Stimm- und Sprachmuster als Indiz für Charakterstrukturen deutete (Lang 1999:133). Lang stellt fest, dass heutzutage aufgrund des wechselnden Persönlichkeitskults immer mehr Wert auf eine gute Stimme gelegt wird (Lang 1999:133), was in der Konsequenz bedeutet, dass jeder an seiner Stimme arbeiten muss. Zur Überprüfung der eigenen Stimme rät Lang, ein Band zu besprechen, die Schwachstellen der eigenen Stimme zu identifizieren und an deren Veränderung und Verbesserung zu arbeiten. Sie schlägt eine Reihe von Stimmbildungsübungen vor, die zu mehr Harmonie, Entspannung und Charisma beitragen sollen, so z.B. das Singen von *Blah Bla Blissout*, in welchem man „bluh, blah, bluh, blah ...bidda bidda etc“ singt, um sich zu entspannen (Lang 1999:138). Lang erklärt die Bedeutung der Übungen. Jeder Mensch ist ein Resonanzfeld, welches mit anderen oszillierenden Feldern interagiert. Wenn die eigene Stimme durch den Kopf, die Brust, den Bauch und durch den ganzen Körper hindurch geht, fühlt sich jeder Mensch sofort lebendig, das elektromagnetische Feld eines jeden erweitert sich und beeinflusst andere auf eine machtvolle Art und Weise. (Lang 1999:140f.). Lang spricht nicht oft von elektromagnetischen Feldern, aber oft genug, um eine inhaltliche Nähe zu Gerhard Eggetsbergers Modell herstellen zu können, nicht nur aufgrund der Ähnlichkeit der Übungen. Ebenso ähneln ihre Tipps Inhalten aus Kommunikationstrainings, wenn sie auf die Bedeutung von Intonation und Tonfall eingeht (Lang 1999:147), oder über die Überzeugungskraft durch die Nutzung gefühlsmäßiger Argumente, das Vermeiden von Killerphrasen, Bewertungen und Befehlen, eine vorurteilsfreie Kommunikation, ein gutes Konfliktmanagement, und eine gewisse Schlagfertigkeit spricht (Lang 1999:148ff).

5. Zielgruppe/Kaufgrund

Lang spricht mit ihrem Training zum einen die Zielgruppe an, die sich verbessern möchte, zum anderen die, die nicht zurückfallen möchte. Viele ihrer Fallbeispiele beschreiben Menschen, die sehr erfolgreich im Berufsleben stehen, aber denen etwas fehlt, nämlich die Fähigkeit zu kommunizieren, Freude zu empfinden, oder öffentlich sprechen zu können. Die Zielgruppe der Opportunisten kommt nicht zu kurz, denn

Lang spricht diejenigen an, die unter Blockaden und schweren Problemen leiden, und versuchen, diesen zu entkommen.

Elitismus

Lang bedient die Zielgruppe, die sich um ihrer selbst Willen verbessern will, indem sie wie Enkelmann die Gruppe derer anspricht, die die Welt verbessern wollen, indem sie die Gesellschaft verändern, eine sicherlich nicht zu unterschätzende Zielgruppe, was die Kaufkraft und die Willenskraft betrifft. Was Lang hier propagiert, ist kurz zu fassen: Erst das Selbstdesign, dann das Gesellschaftsdesign. Der Gedanke erinnert Veranstaltungen selbsternannter Gurus, die ähnliche Versprechen tätigen (Lang 1999:XI).

Opportunismus

Lang beschreibt, wie jeder andere Autor auch, vordergründig die neue globale Welt, in der man ohne Charisma keinesfalls mehr zurecht kommt, spricht aber im Grunde genommen einen Personenkreis mit psychischen und physischen Beschwerden an. Langs Zielgruppe ist recht breit gefächert, sie bietet sicherlich eine Alternative zu den in den USA üblichen wöchentlichen Sitzungen beim Psychologen, denn sie hat Charisma als Mehrwert für sich entdeckt. Sie trifft damit bei fast jeder opportunistisch orientierten Zielgruppe ins Schwarze (Lang 1999:XI).

Modell 7: Gerhard H. Eggetsberger

1. Wer ist Gerhard H. Eggetsberger?

Gerhard H. Eggetsberger ist Autor des Buchs „Charisma Training; Ein erfolgsorientiertes Programm zum gezielten Aufbau eines überzeugenden Persönlichkeitsprofils“ (1993) und bietet Seminare und Newsletter zu Charisma an. Unter anderen vertreibt er auch „charismatische Accessoires“, so ein Parfum namens Charisma. Eggetsberger, Jahrgang 1954, und laut Selbstauskunft von Beruf Autor, Trainer, Unternehmer und Erfinder, studierte Biochemie, und von 1979 an führte ehrenamtlich die „Arbeitsgemeinschaft zur Erforschung von Biofeedback- und Hypnosetechniken“, ebenso war er über 10 Jahren lang bis August 1999 ehrenamtlich leitender technischer Direktor im Institut für angewandte Biokybernetik und Feedbackforschung (IBF) in Wien. Ein Studienabschluss ist nicht festzustellen, Eggetsberger betreibt sein eigenes Unternehmen IPN, das Training zu Zellaktivierung, Hypnose, Charisma und Mentaltraining sowie Biofeedbackmessungen anbietet, sowie ein kleines Geschäft in Wien, in dem sich allerlei Esoterika erstehen lassen, so beispielsweise Aphrodisiaka, psychoaktive Aromastoffe, kolloidales Gold und Silber, Magnetprodukte und Biofeedbackgeräte. Mittlerweile ist Eggetsberger mit einem Unternehmen namens Eterna S.L. in Palma de Mallorca tätig und bietet seine Seminare und Geräte von dort aus an. Angeblich entwickelte er ein modernes Mental- und Biofeedbacktraining, das weltweit zum Einsatz kommt. Desweiteren behauptet er von sich, 1983 das psychogene Hirn- und Körperfeld entdeckt zu haben, und gibt an, von 1984-1994 viele österreichische Spitzensportler im mentalem Bereich trainiert zu haben, darunter Welt-, Europa-, und Staatsmeister. Auch wirbt er mit der Erfindung des sogenannten PcE Scannes, mit dem sich Lebensenergie im Gehirn und Körper messbar machen lässt. Weiterhin gibt er an, an einem Institut für Wirkstoffanalyse die Wirkung von psychoaktiven Wirkstoffen, Pflanzenauszügen, Vitaminen, Mineralstoffen, Spurenelementen zu erforschen. Eggetsberger hat zehn Bücher zu unterschiedlichen Themen veröffentlicht, und weist eine wirklich erstaunliche Anzahl an Presseartikeln auf (Eggetsberger, G. H., Online im Internet: URL: www.ipn.at, Stand Dezember 2008).

2. Was versteht Eggetsberger unter Charisma?

2.1 Wissenschaftlichkeit des Modells

Eggetsberger nennt die Ergebnisse seines eigenen Biofeedback-Instituts als Quelle und Grundlage seiner Ausführungen zu Charisma. Zwar erwähnt er ab und zu die moderne Gehirnforschung, zitiert aber keinen der Vertreter dieser Richtung, auch bleiben zitierte Forschungsergebnisse von einigen Universitäten ohne Quellenangabe und Nennung. Das Buch verfügt über keine Literaturangaben. Somit lässt sich vermuten, dass Eggetsberger in dieser Beziehung keinen Wert auf eine strikte Wissenschaftlichkeit legt.

2.2 Was ist Charisma?

Eggetsberger unternimmt einige Annäherungen an den Begriff Charisma. So hält er Charisma auf der einen Seite für eine *undefinierbare Anziehungskraft*, nennt dann aber doch eine Reihe von *Eigenschaften*, die einen charismatischen Menschen ausmachen.

Verhalten und Denkmuster

Eggetsberger definiert Charisma nicht, sondern stellt fest, dass es zwar niemand erklären kann, aber trotzdem jeder weiß, was gemeint ist. Somit nutzt er die Interpretations- und Assoziationsmöglichkeiten, die eine solche Nichtdefinition anbietet, optimal aus, und gibt damit, wie Lang, zu, dass er nicht weiß wozu er anleiten wird. Für ihn hat man Charisma, oder man hat es nicht. Wenn man es hat, ist man nie langweilig, und wirkt anziehend auf andere Menschen. (Eggetsberger 1993:12). Die Außergewöhnlichkeit speist sich für Eggetsberger aus dem Unbewussten (Eggetsberger 1993:12), eine Argumentation, an der er wie Lang und Enkelmann seine gesamtes Modell aufhängt, wie wir sehen werden. Im eben jenem

Unbewussten liegen Verhaltensstrukturen und Denkmuster, durch die Charisma entsteht.

Eigenschaften

Eggetsberger sieht Charisma aber auch in Eigenschaften begründet. Er beschreibt einen Charismatiker als eine betont rechtshirnige Persönlichkeit, die an sich selbst glaubt, und ihre Motivation aus Willenskraft bezieht, die extrovertiert und kontaktfreudig ist, die sich selbst begeistern kann, die einen persönlichen Größenwahn besitzt, die die Gabe der instinktiven Suggestion beherrscht und mit dieser Gabe andere für ihre Ideen begeistern als auch ihre eigenen Ziele erreichen kann. Desweiteren besitzt ein Charismatiker schauspielerisches Talent, und verfügt über einige Wohlstandssymbole der heutigen Zeit, wie gut gebräunte Haut, Sportlichkeit, Macht, Reichtum Gesundheit, Dynamik und sexuelle Anziehungskraft (Eggetsberger1993:10ff.). Eggetsbergers Beschreibung der Eigenschaften finden sich auch bei einigen anderen Autoren, so etwa das Schauspielertalent. Eggetsberger bietet drei Tests zur Messung dieser Eigenschaften an (Eggetsberger 1993:19ff.), was an Alessandras Jump Start erinnert.

2.3 Arten von Charisma

Eggetsberger nennt acht verschiedene Arten von Charisma, die sich teilweise mit den Beschreibungen der anderen Autoren decken: *Vorschuss-Charisma* ist die Art Charisma, die einem Menschen aufgrund von Interpretation zugeschrieben wird. Durch eine relative Unnahbarkeit und sozialen und beruflichen Status wird den betreffenden Personen von den meisten Menschen Charisma zugeordnet, so z.B. Politikern, Konzernleitern, Päpsten und Kirchenfürsten, Kaisern, Königen, aber auch Schauspielern und Musikern. Ähnlich wie Enkelmann hält Eggetsberger fest, dass man in eine solche Rolle auch hineinwachsen kann, wenn man sie beispielsweise ererbt, z.B. in alten Firmendynastien oder Königshäusern (Eggetsberger 1993:14). *Titel Charisma* Diese Art von Charisma wird Titelträgern, also Professoren, Doktoren Hofräten etc. zugeschrieben. *Kreativitätscharisma* Berühmte Musiker,

Künstler, Wissenschaftler, Denker und viele stark kreative Menschen besitzen diese Art von Charisma. *Nachruf-Charisma* Verstorbenen Künstlern, Wissenschaftlern und Politikern werden oft charismatische Züge zugeschrieben. So wird oft eine zu Lebzeiten unscheinbare Person nach ihrem Tode zum charismatischen Genie. *Charisma in der Partnerschaft* Eggetsberger geht davon aus, dass es in jeder Partnerschaft eine stärkere Persönlichkeit gibt, welche dominanter ist, mehr Ausstrahlung hat und die Führung übernimmt. Wenn diese Person zudem rechtshirig und extrovertiert ist, also ein Charismatiker, dann wird er den anderen regieren, bewusst oder unbewusst.

Charisma im Management Eggetsberger spricht Managern kein Charisma zu, sondern fordert eine charismatische Erziehung für westliche Manager. *Charisma aus Schwäche* Diese Art von Charisma besitzen rechtshirige, extrovertierte Personen, die ihr Charisma intuitiv einsetzen, sich ihrer Kräfte aber nicht bewusst sind. *Charisma aus Stärke* Dieser Persönlichkeitstyp weiß um seine Ausstrahlung und die Mechanismen, die dieses Charisma ausmachen. Er muss sich jedoch immer wieder selbst kontrollieren das heißt, die linke (logisch-analytische) Gehirnhälfte bewusst als Kontrolle nutzen (Eggetsberger 1993:14ff.).

3. Was verspricht Eggetsberger?

Eggetsberger verspricht *Erfolg* im Umgang mit sich selbst, *Macht* über Menschen und natürlich Außergewöhnlichkeit, das Herausragen einer *Persönlichkeit* aus der Masse. Wie Lang hat er dabei zwar viele Zielgruppen im Blick, geht aber stark auf Personen mit Problemen ein.

3.1 Erfolg

Eggetsberger geht es beim Thema Erfolg vordergründig nicht um das Reüssieren im Beruf oder in der Welt, sondern um den erfolgreichen Umgang mit sich selbst. Er stellt fest, dass Menschen nicht adäquat auf die Unbille des Lebens vorbereitet sind, so mit Stress und Ängsten kämpfen müssen (Eggetsberger 1993:9). Da ein solches Anti-Stresstraining nicht vom Staat angeboten wird, es sei denn man ist

Spitzensportler, kann dieses Training in Eggetsbergers Institut erfolgen (Eggetsberger 1993:155).

3.2 Macht

Eggetsberger spricht die Macht über andere Menschen konkret an, wenn er feststellt, dass jeder, der heute und in Zukunft vorankommen will, andere überzeugen können muss und sich „manipulativer Informationstechniken“ bedienen muss. Unter diesen Techniken versteht er „fesselnde Bilder und kurze, einprägsame, das heißt suggestive Texte“ (Eggetsberger 1993:27), eine Aussage, die wir von allen anderen Autoren her kennen. Er verspricht, dass Menschen durch seine Anleitung zu willensstarken und suggestionstarken Charismatikern werden, die andere beeinflussen und ihre Ziele mit viel Durchsetzungskraft erreichen (Eggetsberger 1993:14). So verspricht er, dass mittels seines Biofeedbacktrainings die Persönlichkeit eines Menschen dahingehend verändert werden kann, dass er genau die Gefühle und Reaktionen in anderen Menschen hervorrufen kann, die für den jeweiligen Zweck notwendig sind. Der Erfolg seines Trainings ist messbar mit einem Biofeedbackgerät, quasi die Garantie für den Kauf des Produkts.

3.3 Persönlichkeit

Der Untertitel des Buchs lautet: „Ein erfolgsorientiertes Programm zum gezielten Aufbau eines überzeugenden Persönlichkeitsprofils“. Eggetsberger verspricht Außergewöhnlichkeit, das Herausragen aus der Masse, er verspricht Image und charismatische Ausstrahlung. Alles, was es braucht, um eine charismatische Persönlichkeit zu schaffen, ist ein wenig Schulung (Eggetsberger 1993:26f.). Eggetsberger ist der Überzeugung, dass Persönlichkeit formbar ist, und setzt wie alle anderen Autoren auf den Trend des Selfdesigns. Er scheint an den grenzenlosen Erfolg seiner Methode zu glauben, wenn er behauptet, dass in anderen Menschen vorher geplante Gefühle und Reaktionen hervorrufbar sind.

4. Ist Charisma erlernbar?

Eggetsberger stellt fest, dass jedermann Charisma erlernen kann, da es sich um *Methoden und Techniken* handelt, die mit mehr oder weniger Aufwand bewältigbar sind (Eggetsberger 1993:10). Um charismatisch zu werden, muss nur das eigene *Gehirn manipuliert* werden. Als Hauptgrund allerdings führt er an, dass Charisma *messbar* ist, und allein infolge dessen schon erlernbar. Diese Argumentation wird ähnlich von Conger und Kanungo geführt, die Charismatische Führung aufgrund ihrer Analysierbarkeit für erlernbar halten.

4.1 Warum ist es erlernbar?

Messbarkeit

Eggetsberger hält fest, dass Charisma messbar geworden ist, denn Denkstrukturen und Verhaltensmuster ließen sich nun auf elektronischem Wege abbilden, und damit auch Ausstrahlung und Charisma. Gemessen werden die unbewussten Reaktionen eines oder mehrerer Menschen auf eine Person, ein Produkt, oder eine bestimmte Werbung, und gemessen wird mit den eigens von Eggetsberger dafür entwickelten Biofeedbackgeräten (Eggetsberger 1993:14). Biofeedbackgeräte sind Geräte wie etwa das Elektromyogramm, das Spannungen des Körpers misst und oft in der Therapie eingesetzt wird, um Spannungszustände zu mildern. Eggetsberger bietet diese Geräte auch als portable Geräte für den Hausgebrauch an.

Manipulierbarkeit des Gehirns

Was Charisma weiterhin erlernbar macht, ist die Fähigkeit eines jeden Menschen, sein eigenes Gehirn zu manipulieren. Mit etwas Charisma-Training hält Eggetsberger es für möglich, durch Rechtshirndominanz im richtigen Augenblick und durch willentliche Aktivierung der linken Gehirnhälfte charismatische Ausstrahlung zu erzeugen (Eggetsberger 1993:19). Dies alleine entscheidet über Wohlbefinden, Gemütslage, Leistungsfähigkeit, Überzeugungskraft und über Charisma. Für ihn liegt

der Schlüssel zur Beherrschung von Charisma in der Beherrschung der rechten Gehirnhälfte, die er als Ursprung von Genie und Charisma, Kreativität und Intuition lokalisiert, aber auch als Quelle von Chaos, Depression, Angst und negativen Gefühlen. Diese Hälfte des Gehirns richtig zu beherrschen, ist Ziel seines Charisma Trainings (Eggetsberger1993:34ff.).

Charismaübungen

Eggetsberger bietet eine Fülle von Selbsttests und Übungen zur sofortigen Umsetzung an, ähnlich wie Lang, Schmitz und Alessandra. Dabei handelt es sich hauptsächlich um Übungen zur Angstreduktion und zur körperlichen Entspannung.

4.2 Wie ist es erlernbar, welche Techniken gibt es?

Eggetsberger gibt zunächst einen Überblick über die Grundlagen seines Modells, um dann auf unterschiedliche Techniken einzugehen, die den Abbau von Ängsten und Blockaden ebenso beinhalten wie Zielsetzung und Gehirntraining. Grob lassen sich seine Ausführungen unter fünf Überschriften zusammenfassen:

Grundlagen

Angstbewältigung

Dehypnose

Erfolgstraining

Ernährung

Grundlagen

Da Charisma für Eggetsberger in der rechten Gehirnhälfte entsteht, muss der charismatische Mensch lernen, diese gezielt zu beeinflussen (Eggetsberger 1993:19). Zuerst erklärt Eggetsberger dem Laien, wie Gehirnströme und Gehirnfelder beschaffen sind, wahrscheinlich in der Absicht, durch die physikalisch anmutenden

Beschreibungen eine höhere Glaubwürdigkeit zu erzielen. Eggetsberger erklärt: im Gehirn treten Spannungsunterschiede auf, die durch auf der Hautoberfläche angebrachte Gehirnsonden gemessen werden können. Zwischen Punkten mit hohem Spannungsunterschied besteht ein stärkeres elektrisches Feld, d.h. das Gehirnareal wird stärker durchblutet, ebenso gibt es Punkte mit schwacher Aktivität. Diese Felder nennt Eggetsberger Hirnfelder. Der Zustand eines Feldes ist in seiner Hauptstruktur, d.h. links/rechts Ausprägung, meist konstant, weist aber auch Schwankungen auf, die durch intensive Hirnaktivität (Konzentration, Meditation, Angst, Freude) entstehen und die die Aktivität und Struktur des Feldes verändern. Dadurch entstehen zu starke oder zu schwache Felder, die eine negative Wirkung haben können. Eggetsberger hält diese Gehirnfelder für teilweise angeboren und behauptet, schon ab dem 10. – 12. Lebensmonat ein Psychodiagramm erstellen zu können, welches das zukünftige Verhalten und die Emotionen des Kindes vorhersagt, und Voraussagen zulässt, wie das Kind und später der Erwachsene die Welt sehen wird. Besagtes Psychodiagramm zeigt auch die Charaktereigenschaften einer Person hinsichtlich der Reaktionen auf Reize von außen, ein stark bewegliches Feld deutet auf eine emotionale, explosive Person hin, ein starres Feld auf geringe Flexibilität. Das seltener vorkommende wechselnde Hirnfeld, also das zwischen Links- und Rechtsaktivität springende Hirnfeld weist auf hohe Flexibilität und ganzheitliches Denken hin. Eine gewisse Dominanz einer Hälfte lässt sich immer feststellen. Auf Belastung und Stress reagiert das Hirnfeld mit Erstarrung, kann aber durch gezieltes Training wieder auf Entspannung trainiert werden. Die Felder bestimmen die positive oder negative Interpretation von Informationen, und daraus entstehen Denk- und Verhaltensweisen. Durch Eggetsbergers Charisma Training können vorher negativ verarbeitete Informationen anders gesehen werden, das heißt, die Interpretationen können geändert werden (Eggetsberger 1993:35ff.), ein Punkt den andere Autoren unter Suggestion oder Programmierung bzw. Umprogrammierung abhandeln. Eggetsberger verstärkt diese Verkaufsargumentation sehr geschickt durch den Einsatz seines technischen Geräts, das als unbestechliche Bewertungseinheit und Garantie fungiert.

Feststellen des Gehirntyps

Auf dem Weg zu mehr Charisma ist es vonnöten, zuallererst den Gehirntyp festzustellen, um dann gezielt daran arbeiten zu können. Eggetsberger beschreibt die beiden *unterschiedlichen Gehirntypen* und bietet einen 15 - Minuten -Selbsttest an,

mithilfe dessen die dominante Gehirnhälfte auch ohne Hi-Tech-Messungen bestimmbar ist. Er betont allerdings, dass dieser Test nur eine Hilfe darstellen kann, denn um den absoluten Aufschluss über die Hirnhälftendominanz zu erzielen, muss das Hirnfeld und seine Reaktion auf Stress und Anforderung professionell mit einem Biofeedbackgerät gemessen werden (Eggetsberger 1993:46). *Linkshirn-Typen* „Linkshirn-Typen übernehmen gern die Leitung und Steuerung von Aktivitäten und Unternehmungen. Sie sind aufgabenorientiert, ergebnisorientiert, arbeiten gerne mit Listen von Dingen, die zu erledigen sind. Sie brauchen zum glücklichen Leben Erfolg und Anerkennung, aber auch Ordnung und Struktur“ (Eggetsberger 1993:43). Weiterhin beschreibt Eggetsberger Linkshirntypen als logisch, zukunftsbezogen, ohne Körpergefühl, nervös, unruhig, hektisch, euphorisch, als Personen die schnell lernen, ihren Zustand zu verbessern, als Hypochonder und visuell wenig affine Typen. Sie sind Herzinfarktkandidaten, und bevorzugen Zahlen (Eggetsberger 1993:43). Eggetsberger teilt nicht mit, woher er seine Kenntnisse bezieht, noch ist deren Korrektheit festzustellen. Allerdings ist zu vermuten, dass er sich an den allgemeinen Hype anhängt, den die amerikanische „Decade of the Brain“ weltweit auslöste und die eine Schwemme von populärwissenschaftlichen Büchern mit falschen Interpretationen auslöste. *Rechtshirn-Typen* „Rechtshirn-Typen suchen Arbeiten...die Spaß machen, wie Malen, Musizieren, Zeichnen, Gartenarbeit, gestaltgebende Tätigkeiten. Sie denken an vieles gleichzeitig, beginnen mehrere Tätigkeiten auf einmal, brauchen eine Menge Platz, haben eine große Ausdrucksfähigkeit (solange sie sich nicht zu sehr dämpfen), sind mitteilend, oft spirituell und erfinderisch, reißen andere durch ihre Ideen mit, sind oft wortgewandt und suggestiv.“ (Eggetsberger 1993:44). Rechtshirn-Typen sprechen in Gefühlen, sind vergangenheitsbezogen, launisch, depressiv, emotional schwankend, selbstzerstörerisch, haben oft Charisma, und lösen Probleme intuitiv (Eggetsberger 1993:44). Eggetsberger bringt den Leser vermutlich durch seine fast durchweg sympathische Beschreibung des Rechtshirntypen dazu, sich schon als Rechtshirndominanzler zu sehen, denn dieser hat schließlich das charismatische Potential schon eingebaut. Alles was es jetzt noch braucht, ist Eggetsbergers Hilfe, um diese Gehirnhälfte so gut wie möglich zu nutzen. Inwieweit der anschließende Test noch zu einer gültigen Aussage kommt, sei dahingestellt. Eggetsberger hält abschließend fest, dass es auch Ganzhirntypen gibt, geht aber nicht weiter auf diesen Typen ein, den er als unauffällig und bescheiden beschreibt.

Feststellen des Persönlichkeitstyps

Nach erfolgter Feststellung des Gehirntyps muss nun der Persönlichkeitstyp identifiziert werden. Der Persönlichkeitstyp bei Eggetsberger definiert sich durch seine Reaktion auf Stress. Wie auch schon Lang, betrachtet Eggetsberger Stress und die angemessene Reaktion darauf als einen der wichtigsten Faktoren auf dem Weg zu Charisma. Er hält fest, dass die Reaktion auf Stress von unserem Nervensystem abhängt. Er nennt die zwei Nervensysteme, die den menschlichen Körper regeln, das *parasympathische Nervensystem* und das *sympathische Nervensystem*. Beide zusammen werden auch als vegetatives Nervensystem bezeichnet. Beide Systeme sollten ausgewogen sein, denn bei Übergewicht eines der Systeme entstehen Störungen (Eggetsberger 1993:49). Der *Vagotoniker* ist ein eher rechtshirniger Typ. Sein Gleichgewicht liegt in Richtung Parasympathisches Nervensystem (Vagus), das unbewusste Vorgänge im Organismus bedient, so zum Beispiel die Funktionen der Erholung, Verdauung, des Aufbaus. Vagotoniker wirken oft ruhig und beherrscht. Sie tragen Konflikte innerlich aus, leiden oft unter Magen-Darmstörungen, und reagieren auf Stress durch Blutdruckabfall und Blutleere im Gehirn. Dadurch entsteht eine Unterversorgung mit Sauerstoff, und verursacht Müdigkeit und Unkonzentriertheit. Vagotoniker reagieren auf Stress mit Müdigkeit, daher sollte ein Vagotoniker Entspannungsübungen vermeiden, da er sonst noch lethargischer wird, und unbedingt aktivierende Tätigkeiten vorziehen, zum Beispiel Aktivurlaub machen und mit Hunden oder anderen Tieren zusammenleben, die zu Aktivität anregen (Eggetsberger 1993:53). Der *Sympathikotoniker* ist ein eher linkshirniger Typ. Er ist dem Sympathischen Nervensystem zugeordnet, was eine sofortige Reaktion des Körpers zur Auseinandersetzung mit der Welt bedeutet. Sympathikotoniker neigen zu Bluthochdruck, Kopfschmerzen, Unruhe, Konzentrationsschwäche, Herz-Kreislaufkrankungen und Alkoholproblemen. Sie reagieren aktiv, extrovertiert und aggressiv, mit viel Muskelanspannung, und sollten Entspannungstraining üben, sich viel in der freien Natur aufhalten und mit Katzen und Fischen zusammenleben, da diese beruhigend wirken (Eggetsberger 1993:51). Wie Lang fordert Eggetsberger auf, sich selbst in Stresssituationen genau zu beobachten, um später eine Diagnose erleichtern, wenn das entsprechende Gegentraining durch Elektromyogramm-Biofeedback/systematische Muskelentspannung durchgeführt wird (Eggetsberger 1993:56). Eggetsberger wirbt damit für sein Institut und seine Methode. Allerdings

erklärt er die Messungen und Trainings nicht weiter, und zwingt somit den Leser, sich über seine Aktivitäten anderweitig zu informieren und eventuell einen seiner Kurse zu besuchen. Eggetsberger bietet noch einen Selbsttest zu Stress an, in dem es unter anderem auch um Alkoholgewohnheiten, Nikotinkonsum, Ernährung und Bewegung geht. ein klares Zeichen, dass Eggetsberger um Problemkunden wirbt (Eggetsberger 1993:58).

Angstbewältigung

Nachdem er die Grundlagen seines Modells erklärt hat, geht Eggetsberger dazu über, die Verhinderer und Beförderer von Charisma zu beschreiben. Er stellt fest, dass Angst eines der größten Hindernisse auf dem Weg zu charismatischer Ausstrahlung ist. Er bezeichnet Angst als einen grundlegender Mechanismus der menschlichen Psyche, zwar ein durchaus sinnvoller Mechanismus in freier Wildbahn, aber im modernen Leben oft fehl am Platz. Der Mensch reagiert auf Liebesentzug, Tadel oder Strafe mit Angst, die nicht offen gezeigt und ausgelebt wird, sondern durch vierzehn Abwehrmechanismen verdrängt wird. Eggetsberger nennt den Psychoanalytiker Sigmund Freud als Quelle für seine vierzehn Angstmechanismen und gibt Beispiele für einige der Mechanismen. Darunter finden sich beispielsweise Verdrängung, Symptombildung, Verschiebung, Sublimierung, Vermeidung, Rationalisierung, Betäubung, Ohnmachtserklärung, Rollenspiel und Gefühlspanzerung (Eggetsberger 1993:67). Eggetsberger führt aus, dass diese Abwehrmechanismen durchaus sinnvoll sind, um ein psychisches Gleichgewicht zu behalten, aber immer psychische Erkrankungen nach sich ziehen. Eggetsberger nennt ein Beispiel: „Jemand, der sich ein solch dickes Fell hat wachsen lassen identifiziert sich mit den Normen der Autorität, verdrängt Bedürfnisse, verschiebt die Befriedigung auf Ersatzobjekte, ist freundlich statt aggressiv, vermeidet die Herausforderung, rationalisiert Erlebnisse, die ihn eigentlich kränken sollten, projiziert seine negativen Gefühle in andere, bildet psychosomatische Symptome aus, sublimiert sexuelle und aggressive Spannung durch Arbeitswut im Beruf und in der Freizeit. Er betäubt sich mit Alkohol, schirmt sich durch Psychopharmaka ab, erklärt sich für ohnmächtig, spielt das Rollenspiel mit, verhält sich rational, ohne Gefühle zu zeigen. Die Schutzpanzerung scheint perfekt. Das Absurde in unserer heutigen Zeit

ist dabei, dass ein solcher Mensch als Erfolgsmensch gilt – als einer, der unbeirrbar seinen Weg geht, der keine Angst kennt, der weder Traurigkeit noch impulsive Fröhlichkeit verspürt, der in seiner Tätigkeit absolut funktionstüchtig und somit als leitender Angestellter oder Manager durchaus brauchbar erscheint.“ (Eggetsberger 1993:70). Er stellt die Frage, inwieweit ein Mensch heutzutage angepasst sein muss, und verspricht psychische Freiheit durch sein Modell, ein interessanter Punkt, denn wie wir später sehen werden, verkauft er Anpassung unter dem Mäntelchen des Individualismus. Eggetsberger spricht mit o.g. Beispiel so eine breite Zielgruppe an, vermutlich kann sich fast jeder mit einer der genannten Verhaltensweisen identifizieren, und sich selbst in Folge als krank oder zumindest verbesserungswürdig betrachten.

Selbstachtung als Voraussetzung für Charisma

Eggetsberger beschreibt den Verlauf von seelischen Störungen durch Angst mit Beginn in der Kindheit durch die Pubertät hindurch und stellt fest, dass sich bei den meisten Menschen der Ernst des Lebens durchsetzt, (Eggetsberger,1993:73), den er als Lebenslüge mit Inhalten wie „Sicherheit geht vor“ beschreibt. Er fügt hinzu, dass sich zu den Angststörungen dann zumeist noch das Selbstbild des Menschen gesellt, welches sich in entweder Selbstachtung bzw. Charisma ausdrückt, oder in Geringschätzung bzw. dem unscheinbaren Versager manifestiert (Eggetsberger 1993:73). Durch diese Polarisierung, die er später ähnlich wiederholt, wenn er über Sieger und Verlierer spricht (Eggetsberger 1993:84) stellt er klar, dass es nur zwei Arten von Menschen gibt, die Charismatiker und die Versager. Somit lässt er dem Leser keine Wahl. Der einzige Ausweg aus dem Dilemma scheint ein Anti-Angst – Training und ein Charisma-Training bei Eggetsberger zu sein. Er bietet einen Selbsttest mit dem Titel: „Wie viele Ängste plagen Sie?“ an und rät, sich bei einem hohen Angstwert Gedanken über die Mechanismen zu machen, die diese Ängste verursachen (Eggetsberger 1993:75ff.), oder sofort mit seinen angstreduzierenden Übungen zu arbeiten.

Charisma durch Angstreduktion und körperliche Entspannung

Eggetsberger stellt fest, dass es nicht auf die Lebensumstände ankommt, sondern darauf, wie der Mensch darauf reagiert (Eggetsberger 1993:84). Entscheidend für Eggetsberger ist, wie der Mensch das Leben sieht, wie er sich fühlt, denkt und handelt (Eggetsberger1993:84). Da für ihn Gedanken und Gefühle biochemische

Auslöser sind, ist durch die Kraft der Gedanken, also durch die Kontrolle des psychogenen Hirnfeldes das Leben eines jeden veränderbar, denn Ängste sind nur Reaktionen auf aversive Reize (Eggetsberger 1993:86). Die Ängste müssen nun einer Gegenkonditionierung unterzogen werden, da gewisse Reaktionen nicht gleichzeitig mit Angst auftreten können, so etwa muskuläre Entspannung, sexuelle Reaktionen und Essverhalten. Je häufiger und leichter jemand beim Eintreten eines ursprünglich aversiven Reizes mit muskulärer Entspannung reagieren kann, umso geringer wird die Wahrscheinlichkeit einer Angstreaktion (Eggetsberger 1993:88). Wie Lang sieht Eggetsberger in Entspannungsübungen eine Charismaquelle, mit Enkelmann teilt Eggetsberger die Ansicht, dass der Mensch das ist, was er denkt und sein Leben alleine durch die Kraft der Gedanken bestimmen kann. Im Folgenden ein Beispiel aus Eggetsbergers Entspannungsübungen: Man spannt die Hand erst an, hält die Spannung für einige Sekunden, und entspannt dann wieder. Dabei werden die Muskeln nur beobachtet und gefühlt. Als nächstes erfolgt die Entspannung des Unterarms, dann die des Oberarms, die Entspannung der Arme, der Stirn und der Augen, der Augäpfel, der Nase, der Lippen, dann die Entspannung der Zunge, der Wangen und eine Gesamtentspannung des Gesichts. Es geht weiter mit der Entspannung des Halses, des Nackens, der Schultern und des Rückens, der Brustmuskulatur, der Bauchmuskulatur, der Gesamtentspannung des Oberkörpers. Nun folgen Übungen zur Entspannung der Beine, des Gesäßes und des Beckens, und eine Gesamtentspannung der Beine. Eggetsberger zeigt auch eine Übung zur Kurzentspannung, in der mehrere Muskelgruppen in einer einzigen Übung zusammengefasst entspannt werden (Eggetsberger 1993:93ff.). Die Beschreibung der Übung nimmt fast dreißig Buchseiten ein, bei einer Buchgesamtseitenzahl von einhundertneunundfünfzig. Die Entspannungstechnik, die Eggetsberger hier als „Systematisches Entspannungstraining“ verkauft, ist die Technik der Progressiven Muskelrelaxation (PMR) nach dem amerikanischen Arzt und Physiologen Edmund Jacobson (vgl. Frucht 2005). Sie dient der frühzeitigen Wahrnehmung und aktiven Reduzierung von muskulären Spannungszuständen. Eggetsberger nennt Jacobson allerdings nicht als Quelle, sondern verkauft die Übungen unter seinem eigenen Namen, um dann im Anschluss sofort eines seiner Geräte anzubieten, um den Erfolg der Entspannung anhand eines Elektromyogramms messen zu können. Eggetsberger bemerkt abschließend, dass der Kunde mit den zuvor beschriebenen Übungen zur Muskelan- und Entspannung den Schlüssel zur Entspannung, zur Vertiefung jeder

Art von Meditation und zum Angst- und Stressabbau besitzt. Er betont, dass nur stete Übung aus dieser Methode ein wirksames Werkzeug macht (Eggetsberger 1993:116). Wie Schmitz spricht Eggetsberger im Zusammenhang mit ganz trivialen Dingen von einem Schlüssel, den der Leser nun besitzt, um sein Modell aufzuwerten. Weitere Übungen sind als Soforthilfe das Fingerpulsfühlen, und diverse Atem- und Meditationsübungen *Fingerpulsfühlen* Eggetsberger beschreibt das „Fingerpulsfühlen“ als eine Art „erste Hilfe“ bei Stressbelastung und Angst (Eggetsberger 1993:139). Man legt die Finger beider Hände aneinander, schließt die Augen, und sucht solange, bis man den Puls an den jeweiligen Fingerkuppen deutlich spüren kann. Man verharrt kurz in dieser Position und atmet ruhig und gleichmäßig. Man beginnt nun, den Puls von eins bis zehn zu zählen, wenn man bei zehn angekommen ist, beginnt man wieder von vorne. Wichtig ist die Konzentration auf den Puls. Dabei lösen sich Spannungen, die Blutgefäße erweitern sich, der Puls verlangsamt sich, der Stress reduziert sich. Eggetsberger bezeichnet diese Übung als ein natürliches Biofeedbackverfahren. *Meditation* Eggetsberger beschreibt eine weitere Übung, bei der es sich um Meditation in einer entspannten, ruhigen Umgebung handelt. Dazu wählt man ein Schlüsselwort oder eine Schlüsselsilbe aus, mit dem man sich durch Subvokalisieren während der Meditation konditioniert. Dadurch wird das Wort zu einer Art einem konditionierten Stimulus, der schnelle Entspannung und die Vertiefung der Entspannung erleichtert (Eggetsberger 1993:142). Er bietet dem Leser einen Hilfstest an, um das geeignete Schlüsselwort zu finden. Der Leser wählt aus drei geometrischen Zeichnungen die aus, die ihn am meisten anspricht. Die Auswertung zeigt dann das passende Schlüsselwort, beispielsweise sagt die Auswertung für Zeichnung C: „Sie haben die Tendenz, sich einzukapseln. Es fehlt Ihnen an Energie. Sie lieben eher weiche Schlüsselwörter.“ (Eggetsberger 1993:143). Zu den C Schlüsselsilben gehören „AUM EHM HUM IHM MIH“ (Eggetsberger 1993:143). Allerdings bemerkt Eggetsberger, dass die präzise Vergabe von passenden Meditationsschlüsselwörtern am einfachsten über eine Biofeedbackmessung von Körper und Gehirn mit gleichzeitiger Wiederholung der verschiedenen Schlüsselwörter funktioniert. (Eggetsberger 1993:143). *Atemübungen* Eggetsberger beschreibt, dass Gemütszustände mit bestimmten Atemmustern verbunden sind und dass alleine durch die bewusste Veränderung und das Training des Atems vieles erreicht werden kann, unter anderem auch persönliches Charisma (Eggetsberger 1993:147). Er gibt

an, Atemübungen von Yogis in seinem Institut für Biokybernetik und Feedbackforschung untersucht zu haben und dass er zu erstaunlichen Ergebnissen kam, die er in einigen Übungen niedergelegt hat. Ein Beispiel ist das „verzögerte Ausatmen“, bei dem man fünfzehn Minuten nur durch die Nase in einem Verhältnis 1:4 atmet, das heißt eine Zeiteinheit für das Einatmen, und vier Zeiteinheiten für das Ausatmen. Diese Übung soll Aktivierung und Konzentration fördern (Eggetsberger 1993:149). Auch Gähnübungen und rhythmisches Sprechen gehören zu den Entspannungstechniken, Vorschläge, die sich ähnlich bei Lang finden. Es drängt sich der Verdacht auf, dass Eggetsberger in seiner Anleitung lediglich einige allgemeine Übungen aus Meditation und Entspannung weitergibt, dass es sein eigentliches Ansinnen aber ist, dem Leser in seinem Institut Biofeedbackmessungen und Seminare zu verkaufen.

Charisma durch Training der rechten Gehirnhälfte/Dehypnose

Eggetsberger kommt unter dem Thema „Dehypnose“ noch einmal auf eingangs beschriebene Persönlichkeitstypen zurück und beschäftigt sich ausführlich mit dem Vagotiker. Dieser rechtshirnige Persönlichkeitstyp neigt dazu, das parasympathische Nervensystem bei Stressbelastung zu aktivieren. Dies dämpft aggressive Verhaltensmuster und ersetzt sie durch weniger aggressive. Die Dämpfung ist gleichzusetzen mit Tagtrance, mit einer Leerhypnose, oder einer Selbsthypnose. Der rechtshirnige Mensch befindet sich daher für lange Zeit des Tages in einer Trance. Eggetsberger folgert, dass Menschen, die schon hypnotisiert sind, schlecht noch einmal zu hypnotisieren sind, was bedeutet, dass das Werkzeug der Suggestion bei ihnen nicht anwendbar ist. Folglich müssen diese Personen erst einmal dehypnotisiert werden. Das passiert, indem die betreffende Person durch Aktivierung dazu gebracht wird, die Hirndominanz von rechts auf links zu drehen. Danach wird eine normale Hypnose eingeleitet, unter der positive Suggestionen vorgenommen werden. Das Drehen der Hirndominanz erfolgt durch die Aktivierung der linken Gehirnhälfte mittels eines genau berechneten Grades der körperlichen Anstrengung. Ein bestimmtes Belastungsniveau wird über mindestens 15 bis 20 Minuten beibehalten, beispielsweise durch Joggen, schnelles Gehen, intensives Schwimmen oder Rudern. Die benötigte Pulsfrequenz lässt sich durch 220 minus

Lebensalter mal 0,8 berechnen (Eggetsberger 1993:119f.). Eggetsberger beschreibt sein Verfahren auch als „natürliches Antidepressivum“, eine interessante Bezeichnung, in einer Reihe einzuordnen mit „Elixir“ und „Psychoserum“ anderer Autoren (Eggetsberger 1993:117ff.). Eine weitere Dehynose-Technik ist die Blickschulung. Man konzentriert sich dreißig Minuten auf einen Fixationspunkt, ohne den Blick abzuwenden, und entspannt sich dabei. Abgesehen von der Entspannung hat diese Übung einen weiteren Vorteil, denn der Blick wird fest. Wenn man diese Übung erst einmal beherrscht, geht man dazu über, sein eigenes Spiegelbild zu betrachten. Dabei fixiert man sein rechtes Auge über längere Zeit, während man aber hellwach bleibt. Von nun an kann jeder seinen Mitmenschen in die Augen sehen. Eggetsberger rät, den Blick niemals zu senken, denn das würde einen Rückzug und ein neuerliches In-sich-Gehen bedeuten. (Eggetsberger 1993:122). Die Blickschulung ist für Eggetsberger ebenfalls eine Dehynose, eine Konfrontation mit der Wirklichkeit. Eine Blickschulung findet sich auch bei Enkelmann, allerdings unter anderen Aspekten.

Charisma durch Erfolgstraining

Zielformulierung, Eigensuggestion und Kommunikation

Um Charisma und Erfolg zu besitzen, muss das Unterbewusstsein auf Erfolg trainiert werden. Eggetsberger nennt einige Punkte, die im Bezug auf Erfolgsprogrammierung wichtig sind, und bei denen es sich konkret um die Ausformulierung von Zielen, deren Einprogrammierung sowie die Kommunikation mit anderen Menschen handelt. Er hält fest, dass diese Zielformulierung erst nach dem Training der rechten Gehirnhälfte erfolgen kann, aber unabdingbar für die persönliche Ausstrahlung ist, und nur so ein Abgleiten in destruktive Gemütszustände vermieden werden kann, das heißt, erst wenn der Leser seine rechte Gehirnhälfte messbar durch Eggetsberger hat trainieren lassen, kann er den nächsten Schritt tun (Eggetsberger 1993:123). Der nächste Schritt setzt eine ausgeprägte Willenskraft voraus, ohne die nichts erreicht werden kann, denn jede Handlung wird in ihrer Kraft und Wirkung erhöht, wenn sie mit entsprechender Willenskraft verbunden ist. Hat der Mensch den Willen zu etwas, kann er alles erreichen, was er will (Eggetsberger 1993:123f.), eine Aussage, die die meisten Motivationstrainer tätigen, mit dem Hintergrund, dass ein Versagen ihrer Modelle natürlich immer am mangelnden Willen des Kunden scheitern.

Zielformulierung Eggetsberger beginnt mit der Zielfindung und fordert den Leser auf, eine Reihe von Wünschen zu definieren, sich dann zehn völlig unterschiedliche, sich nicht widersprechende und nicht zu unerreichbar klingende herauszusuchen. Die Ziele werden nun konstruktiv formuliert, d.h. ohne Negativformulierungen (Eggetsberger 1993:125f.). Nach der Zielformulierung folgt die Zieldetaillierung. Begonnen wird immer mit dem am leichtesten erreichbaren Ziel. Teilziele werden präzise und plastisch formuliert, so beispielsweise: „Bis Ende August sechs Kilo weniger – schlank wie Erika“ (Eggetsberger 1993:127). Eggetsberger gibt weitere Beispiele, so am Exempel der Wohnungssuche, oder der Ehepartnersuche (Eggetsberger1993:127f.). Er betont noch einmal die Wichtigkeit der Zielformulierung und die Kraft der Gedanken wenn er sagt: „Wer einen Gedanken aussät, erntet morgen die Tat, übermorgen die Gewohnheit, danach den Charakter und endlich sein Schicksal. Darum sollten Sie bedenken, dass Sie Ihr Schicksal formen, und zwar HEUTE!“ (Eggetsberger 1993:129), ein klarer Hinweis auf die Beherrschbarkeit aller nur möglichen Situationen allein durch Gedanken, eine Sichtweise, die Enkelmann ähnlich stark vertritt ebenso wie die Feststellung, dass erfolgreiches Verhalten Gewohnheit ist. Eggetsberger gibt einige Tipps zur Zielerreichung, so unter anderem das sofortige Notieren von Einfällen, eine saubere Handschrift, das Durchgehen der Ziele vor dem Einschlafen, die aufmerksame Beobachtung der eigenen Träume auf Lösungsvorschläge hin. Er betont, dass die Ziele in einem kurzen Satz formuliert werden müssen, der einem Werbeslogan gleicht, und bestenfalls in bildliche Form gebracht wurde. Auch eine rhythmische Sprache und unterlegte Melodien unterstützen die Einprägung der Erfolgsziele und Erfolgssätze. Die Einprägung selbst erfolgt durch ständige Wiederholung, durch die intensive Beschäftigung mit dem Ziel wird eine Resonanz im kollektiven Unterbewusstsein hervorgerufen, die unterstützend und helfend eingreifen wird (Eggetsberger 1993:129). Wie dies genau funktioniert, erklärt Eggetsberger leider nicht. Es bleibt festzuhalten, dass er, wie alle anderen Autoren, Zieldefinition und Planung für absolut notwendig hält, seinen Schwerpunkt jedoch wie Lang auf den Entspannungsübungen hat. Er hebt hervor, dass man auf keinen Fall mit anderen Menschen über seine Ziele sprechen darf, um sich nicht deren Neid und Missgunst zuzuziehen, denn Missgunst schwächt Entschlusskraft (Eggetsberger 1993:130). Warum er diesen letzten Punkt erwähnt, ist nicht ganz klar. Vielleicht befürchtet

Eggetsberger, dass Freunde und Bekannte des Lesers seine Methode als ungeeignet ansehen, was den Verlust eines Kunden für Eggetsberger bedeuten könnte.

Positives Denken als Erfolgsregel

Eine weitere Säule auf dem Weg zu Charisma ist eine positive Geisteshaltung. Eggetsberger rät, unter allen Umständen deprimierende Gedanken wie jene an Sorgen, Krankheit, Armut zu vermeiden (Eggetsberger 1993:131), und empfiehlt, den eigenen Sprachschatz nach negativen Worten und Formulierungen zu durchsuchen, und diese sofort positiv umzuformulieren. ein Ratschlag, den auch Alessandra und Enkelmann geben und der in jedem Ratgeber zu Lebensfragen in ähnlicher Form vorkommt. Desweiteren rät er, alle Ausreden und negative Geisteshaltungen nicht mehr zuzulassen, und so den ersten Schritt aus der Armut, Depression und Erfolglosigkeit hin zum Wohlstand zu tun (Eggetsberger 1993: 131ff.). Damit gibt er an dieser Stelle einen interessanten Hinweis auf seine Zielgruppe, die sich aus Armen, Depressiven und Erfolglosen zusammensetzen scheint, aber dennoch über genügend Reserven verfügt, um Eggetsbergers Seminare zu besuchen. Ähnlich wie Enkelmann fordert er zu einer Investition in sich selbst auf.

Kommunikation

Eggetsberger ist die Bedeutung von sozialen Beziehungen wohl bewusst, und so gibt er eine Reihe von Ratschlägen zum Thema Kommunikation. Freunde sollten nicht mit dem eigenen Kummer belastet werden, über andere soll immer nur Gutes gesagt werden, Lob, Hilfe, Augenkontakt, Allgemeinbildung und ein ansprechendes Äußeres gehören dazu, genau wie das Meiden negativ eingestellter Personen (Eggetsberger 1993:132), alles Ratschläge, die sich gleichermaßen bei Alessandra finden und die ein Standardverhalten im normalen Umgang mit anderen Menschen darstellen sollten. Auch hier drängt sich die Vermutung auf, dass Eggetsberger an ein Klientele appelliert, das generell an Kommunikationsproblemen und eventuell auch psychischen Problemen leidet. Eggetsberger empfiehlt an Kommunikation interessierten Lesern an dieser Stelle Bücher von Richard Bandler und John Grinder, den Begründern des NLP, (Eggetsberger 1993:133.), ein Hinweis darauf, dass Eggetsberger einige seiner Techniken aus dem NLP entlehnt.

Allgemeine Tipps

Zu guter Letzt gibt Eggetsberger noch eine Reihe allgemeiner Erfolgstippstipps für den Berufsalltag, die recht kurz gehalten sind und eine Reihe von Allgemeinplätzen beinhalten, so unter anderem das Nein-Sagen-Können, das Stellen hoher Anforderungen an sich selbst, sich niemals zu rechtfertigen, auf die Gesundheit zu achten, nicht leichtfertig Verpflichtungen zu übernehmen, Pausen machen, Entspannungsübungen einstreuen, ein klares Ziel setzen, sich nicht schikanieren lassen (Eggetsberger 1993:155f.). Er geht kurz auf die Bedeutung von Körpersprache ein, und hält es für sehr wichtig, dem Gesprächspartner auf keinen Fall die eigenen Gefühle zu enthüllen. Dazu eignet sich die Kontrolle der Gesichtsmuskeln und des Gesichtsausdrucks vor dem Spiegel. Weitere Hinweise beziehen sich auf einen offenen Augenkontakt und der Kontrolle von Mund, Nase und Händen. Ratschläge, die in jedem Selbsthilferatgeber auftauchen und nichts Besonderes darstellen. Besonders hingegen ist im Gegensatz zu den anderen Autoren das Thema Charisma durch Ernährung, auf das Eggetsberger als einziger Autor eingeht.

Charisma durch Ernährung

Eggetsberger begründet die Notwendigkeit einer gesunden Ernährung mit der Funktion des Gehirns. Je besser die Ernährung, desto leichter ist Charisma zu erlangen. Eggetsberger stellt einige „intelligenzsteigernde und gesundheitsfördernde Substanzen und Vitalstoffe“ vor, die dem Leser helfen sollen, auch „chemisch alles dafür zu tun“ dass das Gehirn zielsicher arbeitet und die Persönlichkeit nicht durch Mangelerscheinungen eingeschränkt wird (Eggetsberger 1993:135). Er rät, regelmäßig Cholin, Coenzym q, Folsäure, Ginkgo Bilboa, Ginseng, Glutamin und Nikotinsäureamid (Niacin) und Vitamin B 3 zu sich zu nehmen, um das Gehirn und den Körper leistungsfähig zu halten. Vor der Einnahme dieser Präparate sollte man einen Arzt aufsuchen. Desweiteren rät er vehement ab von Coffein, das er für ein starkes Nervengift hält und das Angstzustände sowie Phobien auslösen kann (Eggetsberger 135ff.). Was Eggetsberger an dieser Stelle nicht erwähnt, ist, dass er einen Internethandel betreibt, der o.g. Substanzen verkauft. Somit ist dieser Punkt wohl eher als starke Werbung anzusehen.

5. Zielgruppe/Kaufgrund

Eggetsberger ist der einzige Autor, der nur Opportunisten anspricht.

Opportunismus

Eggetsberger spricht vor allem die Zielgruppe derer an, die mithalten möchte und muss, da sie sonst dem Lebens nicht mehr gewachsen ist. Eggetsberger nimmt jeden mit offenen Armen auf, der sozial überzeugen muss, in der Arbeitswelt bestehen muss, von Ängsten und Blockaden geplagt ist, oder von psychosomatischen Leiden. Es fällt auf, dass er besonders einen psychisch labilen Kundenkreis anzusprechen scheint, der kurz vor der Verarmung steht. Eggetsberger spricht einen aus Elitismusgründen kaufenden Kundenkreis überhaupt nicht an, es sei denn mit dem Argument, dass jeder Mensch ein faszinierendes Gehirn besitzt und es nur falsch nutzt.

Drittes Kapitel

Charisma als erlernbares und trainierbares Verhalten

In der sich nun anschließenden Auswertung werde ich mich zunächst an den im zweiten Kapitel definierten Auswertungskriterien orientieren und daraus eine Summe ziehen, um die sieben Modelle dann auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin zu untersuchen und die im Eingangskapitel gestellten Fragen zu beantworten. Dabei werde ich pro Kriterium zuerst die Gemeinsamkeiten der Autoren benennen, um dann auf die Unterschiede bzw. vereinzelt auftretenden Merkmale einzugehen. Die folgenden Auflistungen erfolgen je nach Häufigkeit der auftretenden Gemeinsamkeiten, angefangen von einer Rangfolge von (7) für alle Autoren, bis hin zu (1) für einen Autor.

1. Das Selbstbild und das Selbstverständnis der Autoren

Charisma-Spezialisten (7)

Es fällt auf, dass sich keiner der Autoren selbst als Charismatiker inszeniert. Jeder Autor beschreibt Charismatiker, sie alle berufen sich darauf, dass sie Charismatiker oder das Phänomen des Charisma jahrelang untersucht und beobachtet haben, und alle sehen sich als Spezialisten für Charisma – nur - den Schritt, sich selbst als Charismatiker zu bezeichnen, geht niemand. Die Autoren sehen sich durch ihre Tätigkeiten als Berater, Redner und Trainer in den Bereichen des Marketing, des Managements und der Persönlichkeitsentwicklung als ausreichend befähigt, anderen Charisma zu vermitteln. Dies hat vielleicht auch einen Einfluss auf ihre Definition des Charisma, denn das, was die Autoren tagtäglich in ihrem Berufsleben machen, befähigt sie ihrer Ansicht nach, Charisma zu erkennen, zu verstehen und zu vermitteln. Somit könnte man annehmen, dass die Autoren die gesamte Bandbreite ihres Wissens aus Seminaren, Ausbildungen und Trainings als Charisma definieren. Besonders deutlich wird dies beispielsweise bei Doe Lang, die die Kenntnis einer Vielzahl von psychologischen und esoterischen Inhalten als Inspiration für ihre Definition des Charisma angibt (Lang 1995:5).

Vortragsredner, Autoren und Berater (7)

Eine weitere auffällige Gemeinsamkeit ist, dass alle Autoren als Vortragsredner buchbar sind, und teilweise ihren Lebensunterhalt damit bestreiten. Damit einher geht eine Tätigkeit als Unternehmensberater in den Bereichen Marketing, Kundengewinnung, Führung und Erfolgstraining, NLP-Seminare sowie Persönlichkeitstraining und Rhetoriktraining, und teilweise, insbesondere bei Eggetsberger, auch Beratung für Einzelpersonen durch sein Biofeedbacktraining. Desweiteren weisen alle Autoren eine Vielzahl von Veröffentlichungen auf, die ebenfalls o.g. Bereiche abdecken.

Trainer für Social Skills, Image, Marketing und Management (7)

Alle der Autoren arbeiten als (persönliche) Trainer. Sie vermitteln in Seminaren oder in Einzeltrainings hauptsächlich Social Skills, Management – und Marketingskills, etwa den Aufbau eines Images für Personen und Unternehmen, oder halten Verkaufstrainings. Es ist festzuhalten, dass keiner der Autoren ausschließlich Charisma verkauft, auch wenn Doe Lang ihrem Unternehmen den Namen „Charismedia“ gibt und so den Anschein erweckt, sich ausschließlich mit dieser Thematik zu beschäftigen. Auch geben fast alle Autoren bis auf Conger und Kanungo an, sich auch mit dem Thema „Kundengewinnung“ zu beschäftigen. Der Verkauf von Charisma ist demnach für keinen der Autoren eine Haupterwerbsquelle.

Eigene Website und eigenes Unternehmen (6)

Bis auf Conger und Kanungo verfügen alle Autoren über eine eigene Website, die der Vermarktung ihrer Dienstleistungen dient³¹. Drei der Autoren (Lang, Enkelmann, Alessandra) verfügen eigenen Angaben nach über ein eigenes Institut, in dem sie ihre Kunden empfangen und beraten, in Alessandras Fall virtuell, da es sich um eine E-Learning University handelt. In diesen Instituten kann man, angefangen vom Charisma-

³¹ Online im Internet: URL: www.enkelmann.de; www.alessandra.com; www.temporalbrand.com; www.schmitz-weingartz.de; www.charismedia.net; www.ipn.at, Stand Oktober2008

Erwerb über Verkaufstechniken bis hin zur Angstreduzierung und der Rednerausbildung alles lernen, was die Trainerbranche als Haupterwerb anbietet.

Ausbildung: Marketing und Psychologie (5)

Sieht man sich die Vitae der Autoren an, so finden sich alleine vier Personen mit einem abgeschlossenen Marketingstudium, sowie drei Psychologen. Fünf der untersuchten Autoren haben promoviert, vier von ihnen sind Universitätsprofessoren. Doe Lang weist neben einer Promotion in Psychologie auch eine Ausbildung zur Opernsängerin und Schauspielerin auf. Nur zwei Personen weisen keinen wissenschaftlichen Hintergrund auf. Hier gibt es in einem Fall einen Hinweis auf ein begonnenes Physikstudium (Gerhard Eggetsberger). Bei Nikolaus Enkelmann lässt sich keine wissenschaftliche Ausbildung nachweisen³².

Shop (2)

Eine Besonderheit weisen Enkelmann und Eggetsberger auf, die nicht nur Bücher, Videos und CDs verkaufen, sondern auch mit anderen Produkten handeln. So betreibt Eggetsberger in einem Internetshop als auch vor Ort in Wien einen Handel mit Produkten zur Selbstbehandlung, so zum Beispiel seine Biofeedbackgeräte, ein Parfüm namens „Carisma“, oder auch Nahrungsergänzungstoffe, sowie alternativmedizinisches Zubehör³³. Enkelmann bietet neben diversen Büchern und CD's auch eine Yin-Yang Figur sowie eine Yin-Yang Krawattenadel an³⁴.

Zauberei (1)

Claudius Schmitz ist der einzige der Autoren, der sich nicht nur als Kenner des Charisma bezeichnet, sondern auch Zauberei als Hobby angibt. Seinem Buch liegt eine Karte bei, mit der jedermann sofort einen einfachen Zaubertrick erlernen kann. Auch

³² Es handelt sich um sieben Ratgeber, aber um neun Autoren, da zwei Ratgeber von einem Autorentandem erstellt wurden

³³ Eggetsberger, G., Online im Internet: URL:www.ipn.at, Stand Dezember 2006

³⁴ Enkelmann, N., Online im Internet: URL: www.enkelmann.de, Stand Dezember 2007

zieht sich sein Hobby durch den gesamten Ratgeber hindurch. Er sieht sich als Zauberlehrer, der seinen Lesern die Geheimnisse des Charisma, bzw. des Verzauberns, nahe bringt, indem er ihnen Tipps an die Hand gibt, die andere staunen lassen und dazu bringen, das Produkt zu kaufen, da es magisch anmutet.

Markenschutz (1)

Auch hier weist Claudius Schmitz eine Besonderheit auf, indem er sich seinen Begriff des „Charismating“ marketingrechtlich schützen ließ.

2. Das Charisma-Verständnis der Autoren

2.1 Wissenschaftlichkeit

Wissenschaftliche Validierung (1)

Hier lässt sich festhalten, dass lediglich Conger und Kanungo auf eine wissenschaftliche Begründung Wert legen. So legen sie ein Modell vor, dessen Validierung sie ein eigenes Kapitel widmen. Conger und Kanungo sind ebenfalls die einzigen Autoren, die sich explizit auf Max Weber und seine Charismatheorie berufen, und selbst einige Beiträge zu Webers Charisma verfasst haben (vgl. Conger 1993:277ff.).

Alle anderen Autoren geben zwar teilweise Quellen zu ihren Ausführungen an, die aber zumeist recht vage gehalten sind. So lässt sich ein „Namedropping“ bei vielen Autoren feststellen, die Wissenschaftler und Universitäten unterschiedlicher Disziplinen erwähnen. Die meisten der Erwähnung findenden Wissenschaftler lassen sich der Organisationspsychologie, den Kommunikationswissenschaften und dem Marketing sowie diversen Bereichen der Kommunikationsbranche zuordnen. Temporal & Alder nutzen bekannte Unternehmensmarken, um ihr Modell zu stützen. Andere Autoren nennen bekannte Wissenschaften oder Persönlichkeiten, ohne sich jedoch genauer auf deren Arbeiten oder Errungenschaften festzulegen. Enkelmann erwähnt Max Weber,

geht aber nicht näher darauf ein (Enkelmann 2000:20). So ist festzuhalten, dass es sich bei den vorliegenden Büchern mit Ausnahme von Conger und Kanungo um Ratgeber handelt, die weder an die sozialwissenschaftliche Charisma-Forschung anschließen noch einen Beitrag dazu leisten, sondern eher im populärwissenschaftlichen Bereich der Kommunikations- und Marketingbranche beheimatet sind. Ein gemeinsamer wissenschaftlicher Hintergrund ist demnach nicht festzustellen, jedoch mehrere Gemeinsamkeiten im Bezug auf die Definition von Charisma, wie sich im folgenden Punkt zeigen wird.

2.2 Definitionen

Im Bereich der Definition von Charisma finden sich weitere Gemeinsamkeiten. Zuerst möchte ich die grundlegende Gemeinsamkeit nennen, mit der allen Autoren für eine Erlernbarkeit von Charisma argumentieren, nämlich dass es sich bei Charisma um Verhalten handelt.

Verhalten (7)

Eine fast allen Modellen gemeinsame Definition ist die Definition von Charisma als Verhalten. So stellt Alessandra fest, dass Charisma Verhalten ist, und dass Verhalten erlernbar ist. Er folgert, dass Charisma somit für jeden erlernbar ist, da es sich lediglich um das Erlernen von Social Skills handelt (Alessandra 1998:11). Schmitz sieht Charisma als eine Reihe von Handlungsbausteinen, die auf eine dauerhafte Kundenbindung abzielen und bei richtiger Handlung für jedermann realisierbar sind. Dabei macht er deutlich, dass dieses Verhalten magisch und verzaubert inszeniert sein muss (Schmitz 2001:19f.). Conger und Kanungo bezeichnen Charisma als Führungsverhalten wie jedes andere, weshalb es messbar, nutzbar und machbar ist (Conger/Kanungo 1998:38). Eggetsberger definiert Charisma als Verhalten und Denkmuster, die im Unbewussten liegen und beeinflusst werden können (Eggetsberger 1993:12ff.). Enkelmann benutzt den Begriff des Verhaltens nicht explizit, nennt Charisma jedoch eine Beziehungsintelligenz, die Fähigkeit, gut mit anderen umgehen zu können, die Beherrschung von Social Skills, die erlernbar sind (Enkelmann 2000:42ff.).

Doe Lang sieht Charisma als ein erfolgreiches Zusammenspiel von Social Skills, hier hauptsächlich von Rhetorik, Kommunikationsfähigkeit und Konfliktlösungsfähigkeit geprägt (Lang 1999:XI). Lediglich Temporal & Alder sehen Charisma als inszenierbare Persönlichkeitseigenschaft, wobei sie allerdings auch die inszenierten Persönlichkeitseigenschaften als Verhalten interpretieren (Temporal/Alder 1998:2f.).

Ausstrahlung und Anziehungskraft (6)

Eine weitere Gemeinsamkeit besteht in der Definition von Charisma als Ausstrahlung und als Außergewöhnliches, das charismatische Menschen von den „grauen Mäusen“ unterscheidet. Alessandra spricht von persönlichem Magnetismus, einer Energie, und auch von Aussehen und Kleidung, die an der Ausstrahlung beteiligt sind (Alessandra 1998:11). Auch Enkelmann benutzt den Begriff der magnetischen Anziehungskraft als Synonym für Charisma (Enkelmann 2000:10), während Schmitz die Ausstrahlung auf Begeisterung und Lebensfreude zurückführt (Schmitz 2001:72). Für Doe Lang setzt sich die Anziehungskraft aus Freude, Energie, Attraktivität und auch aus Außergewöhnlichkeit zusammen, sowie aus dem Gefühl des Mit-Sich-Eins Seins (Lang 1999:7). Eggetsberger macht die Ausstrahlung charismatischer Menschen an sexueller Attraktivität, Wohlstandssymbolen, an demonstriertem Reichtum und an einem gewissen Schauspielertalent fest (Eggetsberger 1993:10ff.). Temporal & Alder sprechen von der Anziehungskraft, die eine Marke auf Menschen ausübt, geschaffen von Werbung und begleitet von Attraktivität (Temporal/Alder 1998:2ff.), wohingegen der Begriff der Ausstrahlung und Anziehungskraft bei Conger und Kanungo nicht weiter thematisiert wird.

Vorhandensein einer Vision (6)

Eggetsberger ist der einzige Autor, der Charisma nicht in Verbindung mit einer Vision definiert. In allen anderen Modellen spielt das Vorhandensein einer Vision, einer Idee, eines Lebenssinns eine tragende Rolle nicht nur inhaltlich, sondern auch in der Definition. Gehen Conger und Kanungo (Conger/Kanungo 1998:155) sowie Temporal & Alder (Temporal/Alder 1998:56f.) von einer geplanten und strategisch entwickelten

Vision aus, die Charisma beinhaltet, so sehen die anderen Autoren Charisma immer verkörpert in einer Lebensidee, in einer Lebensaufgabe, einem Sinn. So rät Enkelmann, das individuelle Lebensziel zu suchen, zu definieren, und dann einen Plan aufzustellen, wie man sein Ziel erreicht (Enkelmann 2000:23). Dazu muss ein Mensch positiv denken, durch das positive Denken bekomme man Strahlkraft, die benötigt wird, um andere von seiner Idee zu überzeugen. Dazu gehöre außerdem die Verkündung der Vision (Enkelmann 2000:102). Schmitz nennt das Vorhandensein einer treibenden Idee als absolut notwendiges Utensil (Schmitz 2001:72), Lang wiederum sieht Charisma ohne einen Lebenssinn als unerreichbar (Lang 1999:12), Conger und Kanungo halten die Existenz einer Vision für unabdingbar für charismatische Führung (Conger/Kanungo 1998:155).

Zuschreibungsphänomen (5)

Ein Großteil der Autoren definiert Charisma als Zuschreibungsphänomen, auch wenn es nur Conger und Kanungo explizit als solches benennen. Sie definieren Charisma als ein Phänomen, das in der Wahrnehmung anderer erzeugt wird und interaktionsbedingt ist, als auch als eine Zuschreibung, die bezüglich der angeblichen inneren Disposition einer Person getroffen wird (Conger/Kanungo 1998:48). Alessandra beschreibt das Zuschreibungsphänomen mit einer Sympathie und einem empfundenen Wohlgefühl, dessen Auslösung einer charismatischen Person zugeschrieben wird (Alessandra 1998:11). Enkelmann spricht von einem Wohlgefühl und einer Verzauberung, die bei anderen auftritt und rät, öffentliche Auftritte zu trainieren, damit man routinierter in der Hervorrufung dieses Gefühls wird (Enkelmann 2000:10). Temporal & Alder sprechen von einer empfundenen Ähnlichkeit, die auf die angeblich Charismatischen projiziert wird, oder auch von einem Gefühl der Anhänger, dass der Charismatiker etwas besitzt, was jeder selbst gerne hätte. Sie sehen die Kunst des Charisma darin, sich so in der Wahrnehmung anderer zu positionieren, dass sie überzeugen (Temporal/Alder 1998:4). Auch Schmitz geht davon aus, dass Menschen aufgrund eines bestimmten Verhaltens Charisma zugeschrieben wird, und dass dies alleine von der Qualität der Inszenierung abhängt, die verzaubern und verblüffen muss (Schmitz 2001:19f.). Dieser Aspekt findet allerdings weder bei Doe Lang noch bei Eggetsberger Berücksichtigung, die sich in

ihren Modellen nur auf die zu trainierende Person beschränken und die Wahrnehmung anderer außer Acht lassen.

Fachwissen (5)

Mit Ausnahme von Eggetsberger und Lang definieren alle Autoren Charisma auch als in Teilen aus Fachwissen zusammengesetzt, ja rufen teilweise sogar dazu auf, sich Fachwissen anzueignen. Lediglich Conger und Kanungo als auch Alessandra sehen zusätzlich in einer breiten Allgemeinbildung charismatisches Potential. Gehen Conger und Kanungo davon aus, dass es nur Personen mit einem ausgeprägten Fachwissen in eine bestimmte Position im Unternehmen geschafft haben und dies benötigen, um erfolgreich zu führen (Conger /Kanungo 1998: 127f.), und Fachwissen benötigt wird, um glaubwürdig zu wirken, so beschreibt Alessandra Fachwissen und Allgemeinbildung als „intellektuelle Energie“ (Alessandra 1998:62ff.), die dringend zum Imageaufbau benötigt wird. Enkelmann bespricht Fachwissen unter der Rubrik der Verkaufspsychologie und geht davon aus, dass Charisma sich aus 35% Fachwissen und 65% Ausstrahlung zusammensetzt (Enkelmann 2000:35). Man kann nur etwas verkaufen, wenn man gut informiert ist und sich Fachwissen angeeignet hat (Enkelmann 2000:94ff.). Schmitz rät im Baustein Storytelling dazu, das Fachwissen über sein Produkt durch Geschichten aufzupolieren und marktgerecht zu inszenieren. So rät er Konditoren, die Produktion der Inhaltsstoffe von teurer Schokolade zu beschreiben, um so einen Mehrwert darzustellen (Schmitz 2001:228ff.). Temporal & Alder halten den Erwerb von Fachwissen durch ausgiebiges Training für wichtig (Temporal/Alder 1998:86f.).

Persönliche Autorität (3)

Für nur drei Autoren ist persönliche Autorität ein Synonym für Charisma. Conger und Kanungo sehen in der charismatischen Führung einen Prozess der Machtausübung und Beeinflussung, deren Strategien aus der persönlichen idiosynkratischen Macht des Führers stammen, so etwa der Expertenmacht oder auch der Vorbildmacht (Conger/Kanungo 1998:59f.). Alessandra (Alessandra 1998:33ff.) und Enkelmann

(Enkelmann 2000:31f.) thematisieren persönliche Macht oder auch persönliche Autorität als Charisma.

Persönlichkeitseigenschaften (3)

Drei Modelle definieren Charisma als Persönlichkeitseigenschaft. So zählt Enkelmann (Enkelmann 2000:22f.) eine Reihe von Eigenschaften wie Kampfgeist, Motivationsstärke und eine positive Einstellung dazu, Schmitz definiert Lebensfreude und außerirdische Begeisterung als Charisma (Schmitz 2001:72), Temporal & Alder bezeichnen Charisma als eine Zusammensetzung von Persönlichkeitseigenschaften (Temporal/Alder 1998:60). Alessandra hält Persönlichkeitsmerkmale hingegen explizit nicht für relevant. Er setzt einzig auf das Verhalten als Charisma-Faktor, genau wie für Conger und Kanungo.

Radikalität(2)

Zwei Autoren, namentlich Conger und Kanungo und Schmitz sehen Charisma durch eine gewisse Radikalität gekennzeichnet. Conger und Kanungo sehen die Radikalität in der kompromisslosen Umsetzung von Veränderungen (Conger/Kanungo 1998:59f.), Schmitz in der Unbequemlichkeit und Kompromisslosigkeit der Präsentation des Selbst und der Waren (Schmitz 2001:72).

Kontrolle in Extremsituationen (2)

Nur zwei Autoren, Conger und Kanungo (Conger/Kanungo 1998:52f.) sowie Schmitz (Schmitz 2001:78ff.) sehen Charisma als verknüpft mit der Kontrolle von Extremsituationen. Beide konstatieren, dass Charisma oft dann entsteht, wenn eine Person in einer extremen Situation reüssiert.

Es ist festzuhalten, dass einige Autoren zwar obige Definitionen tätigen, zur gleichen Zeit aber einräumen, dass sie nicht wirklich wüssten, was Charisma ist. So gibt Doe

Lang an, nicht definieren zu können, was Charisma ist, Eggetsberger bezeichnet es als eine undefinierbare Anziehungskraft, und selbst Schmitz hält fest, dass jeder für sich selbst entscheiden muss, ob er verzaubert ist oder nicht. Alessandra und Schmitz lösen diese Problematik für sich, indem sie eigene Charisma-Bausteine definieren und somit von Beginn an klarstellen, worüber sie schreiben.

2.3 Arten von Charisma

Nachhaltiges und gestelltes Charisma (3)

Einige Autoren äußern sich gar nicht oder kaum zu unterschiedlichen Arten von Charisma, wie Temporal & Alder. Alessandra hingegen legt großen Wert auf die Feststellung, dass es ein nachhaltiges Charisma als auch ein gestelltes Charisma gibt (Alessandra 1998:21ff.), ein Punkt, in dem ihm Doe Lang mit ihrem intrinsischen Charisma (Lang 1999:10) als auch Enkelmann, wenn er von Scheincharisma spricht (Enkelmann 2000:42), folgen.

Positionsmacht und persönliche Macht (3)

Alessandra trifft eine weitere Unterscheidung; er unterscheidet zwischen Positionsmacht und persönliche Macht, wobei er persönliche Macht synonym mit Charisma setzt (Alessandra 1998:32ff.), ebenso wie Enkelmann (Enkelmann 2000:31f.) und auch Conger und Kanungo (Conger/Kanungo 1998:59). Nicht einig sind sich diese Autoren jedoch über den Stellenwert der Positionsmacht – sieht Alessandra Positionsmacht als notwendig oder zumindest hilfreich für die Erlangung von persönlicher Macht an, und halten Conger und Kanungo Positionsmacht bzw. Status für unabdingbar, da sich sonst keine Plattform für charismatisches Verhalten bietet, so hält Enkelmann Positionsmacht für hinderlich und generell für moralisch verwerflich.

Lang und Eggetsberger definieren eine Reihe von Charisma-Arten, Lang dreizehn an der Zahl (Lang 1999:10), Eggetsberger acht (Eggetsberger 1993:14). Beide Autoren weisen auf verschiedene Arten von Charisma hin, nehmen aber keine Wertung vor. Sie

ziehen es vor, die unterschiedlichen Arten zur Kenntnis zu nehmen und erklären dann, was sie selbst unter Charisma verstehen. Somit lässt sich festhalten, dass sich unter diesem Punkt ein recht inhomogenes Bild zeigt, da es sich in allen Fällen um Eigendefinitionen handelt.

3. Die Versprechen der Autoren

Fast durchgängig versprechen alle Autoren Erfolg, Macht und die Ausbildung von Persönlichkeit durch das Anwenden ihres Modells. Einzig Conger und Kanungo bilden hier die Ausnahme, da sie sich auf den Erfolg der Führungskraft konzentrieren. Es ist anzunehmen, dass für ihre Klientel die Entwicklung von Macht und Persönlichkeit eher uninteressant sind, da sie diese schon in ausreichendem Maße besitzen.

Erfolg (7)

Alle Autoren versprechen Erfolg. Der Erfolg bezieht sich auf vier Hauptthemen, den sozialen Erfolg bei Alessandra (Alessandra 1998:11ff.), Enkelmann (Enkelmann 2000:21ff.), Lang (Lang 1999:XI) und Eggetsberger (Eggetsberger 1993:155), den wirtschaftlichen Erfolg bei Schmitz (Schmitz 2001:15), Enkelmann, teilweise bei Alessandra, bei Temporal & Alder (Temporal/Alder 1998:81), bei Conger und Kanungo (Conger/Kanungo 1998:50) als auch bei Lang, den erfolgreichen Umgang mit sich selbst bei Lang und Eggetsberger, und den Erfolg in der Errettung anderer oder des Unternehmens wie bei Enkelmann oder auch Temporal & Alder, oder Conger und Kanungo.

Macht (6)

Unter dem Versprechen der Macht geht es allen Autoren hauptsächlich um die Beeinflussung anderer. Bei Schmitz handelt es sich insbesondere um die Beeinflussung des Geldbeutels anderer (Schmitz 2000:16f.), als auch die Macht über sich selbst durch

die Beeinflussung seiner selbst, mit dem Hintergrund der Eindämmung und Beseitigung von Blockaden und Ängsten, wie bei Eggetsberger (Eggetsberger 1993:27), Lang (Lang 1999:XI), Alessandra (Alessandra 1998:35ff.) und Enkelmann (Enkelmann 2000:21). Temporal & Alder versprechen wirtschaftliche Macht (Temporal/Alder 1998:81).

Persönlichkeit (6)

Bei fast allen Autoren spielt die Persönlichkeit als Versprechen eine zentrale Rolle. Sie alle suggerieren dem Käufer, dass er ohne Persönlichkeit nur mittelmäßig oder gar ein Nichts ist, und dass nur mehr Persönlichkeit, und zwar eine außergewöhnliche Persönlichkeit und natürlich ein ausgeklügeltes Selbstdesign, oder der für andere Menschen zu erweckende Schein, verkauft von den jeweiligen Autoren, die Rettung für sie bedeuten können. Dabei verspricht Alessandra, dass man durch sein Modell auf der einen Seite lernt, sich anzupassen, auf der anderen Seite aber an seiner Individualität zu arbeiten, an seinem unverwechselbaren Image, an seiner Außergewöhnlichkeit (Alessandra 1998:26f.). Auch Enkelmann setzt auf Persönlichkeit in Form von Außeralltäglichkeit, Verzauberung und Strahlkraft, um der Mittelmäßigkeit zu entkommen (Enkelmann 2000:219), ähnlich wie Eggetsberger, der das Erreichen einer Außergewöhnlichkeit, des Herausragens aus der Masse durch die Konstruktion eines Images propagiert (Eggetsberger 1993:26ff.). Temporal & Alder erwähnen den Begriff des Charisma kaum im Zuge ihres Ratgebers, sie sprechen nur noch von einer unverwechselbaren, nicht imitierbaren Persönlichkeit, die einen unbezahlbaren Mehrwert darstellt (Temporal/Alder 1998:116). Schmitz sieht ganz ähnlich den wirtschaftlichen Erfolg durch eine unverwechselbare Persönlichkeit gewährleistet (Schmitz 2001:14), wohingegen Doe Lang als einzige Autorin Persönlichkeit als eine Haltung darstellt, in der ein Mensch tun kann, was er will, und nicht das, was die Gesellschaft vorschreibt. Sie wirbt mit Spaß und Freude an sich selbst, und steht damit im Gegensatz zu den meisten anderen Autoren (Lang 1999:15f.).

4. Die Erlernbarkeit des Charisma

4.1 Warum ist Charisma erlernbar?

Verhalten (7)

Alle Autoren gehen davon aus, dass Charisma erlernbar ist, natürlich unter der Prämisse, dass man hart genug arbeitet und das richtige Training anwendet. Die Begründung, die sie ohne Ausnahme dafür liefern, ist die Annahme, dass es sich bei Charisma um Verhalten handelt. Alessandra nennt das Verhalten die emotionale und intellektuelle Beeinflussung anderer durch soziale Werkzeuge und Körpersprache (Alessandra 1998:11), Enkelmann spricht von einem Verhalten, das sich jedermann angewöhnen kann (Enkelmann 2000:42ff.), Lang sieht das Verhalten als eine Sprache, deren Vokabular und Grammatik erlernt werden kann (Lang 1999:XI), Schmitz spricht von erlernbaren Trickhandlungen (Schmitz 2001:19), Eggetsberger von der elektronischen Messbarkeit von Verhaltensmustern (Eggetsberger 1993:12ff.), für Temporal & Alder (Temporal/Alder 1998:2f.) kann das Verhalten gelernt und gesteuert werden, und für Conger und Kanungo (Conger/Kanungo 1998:38) ist Führungsverhalten ein simples Rollenverhalten und somit erlernbar.

Charisma to go (6)

Um die Erlernbarkeit zu unterstreichen, finden sich bei sechs Autoren (mit Ausnahme von Conger und Kanungo) ein „Charisma to go“, wie ich es nennen möchte. Dieses setzt sich aus sofort einsetzbaren Übungen und Tipps zur Erlangung von Charisma zusammen. Alessandra nennt seine Übungen „jump start“ (Alessandra 1998:74ff.), Enkelmann gibt detaillierte Anweisungen zur positiven Selbstprogrammierung (Enkelmann 2000:50f.), Temporal & Alder leiten zur Auswahl von Persönlichkeitsmerkmalen an (Temporal/Alder 56ff.), Schmitz bietet nach jedem Kapitel einen Selbsttest (Schmitz 2001:104ff.), Lang nennt ihre Übungen „charisma-cises“ (Lang 1999:71), und Eggetsberger bietet eine ganze Reihe von sofort einsetzbaren Übungen zur Entspannung an (Eggetsberger 1993:49).

Latent angelegt (4)

Vier Autoren gehen davon aus, dass Charisma latent in jedem Menschen oder auch in jedem Unternehmen angelegt ist und nur geweckt werden muss. Alessandra argumentiert, dass es eine Verschwendung wäre, seine unermesslichen Talente brach liegen zu lassen (Alessandra 1998:35), Enkelmann betont, dass jeder nur den Willen zur Erweckung des eigenen Charisma mitbringen muss (Enkelmann 2001:60), Lang sieht Charisma als ein Geburtsrecht (Lang 1999:XI), und Schmitz geht davon aus, dass jedes Unternehmen das Potential zu Charisma in sich trägt, und einer Ausschöpfung des Potentials eigentlich nichts im Wege steht (Schmitz 2001:15).

Veränderung der Denkstrukturen (3)

Drei Autoren halten Charisma für erlernbar, indem man seine Denkstrukturen und Denkgewohnheiten ändert. Enkelmann geht davon aus, dass das Denken das Sein und die Realität bestimmt (Enkelmann 2000:21), ebenso wie Doe Lang (Lang 1999:15f.). Eggetsberger geht sogar einen Schritt weiter, indem er nicht nur das positive Denken propagiert, sondern auch die Messbarkeit des positiven Denkens im Vergleich zu negativem Denken hervorhebt und positives Denken als erfolgreiche Manipulation des Gehirns bezeichnet (Eggetsberger 1993:19).

Kreierbarkeit des Images (3)

Drei Autoren stellen fest, dass Charisma inszenierbar und kreierbar ist. Temporal & Alder halten fest, dass es lediglich um die Positionierung von selbst geschaffenen Persönlichkeitsmerkmalen geht, deren Inszenierung gekonnt in den Wahrnehmungsprozess des Kunden eingeschleust werden muss (Temporal/Alder 1998:2). Conger und Kanungo halten Charisma unter anderem als herstellbar durch eine andere Kombination von herkömmlichen Führungsverhalten (Conger/Kanungo 1998:47), Schmitz sieht die Kreierbarkeit wie bei einer Zaubershow gegeben durch das gekonnte Vorführen von Trickhandlungen, wobei der Zuschauer den Trick natürlich nicht mitbekommen darf, sondern nur das Erlebnis (Schmitz 2001:19f.)

Messbarkeit (1)

Eine Besonderheit weist hier Eggetsberger auf, der Charisma für erlernbar hält, weil die physischen Reaktionen eines Menschen mittels seiner Geräte angeblich messbar und interpretierbar sind (Eggetsberger 1993:14). Keiner der anderen Autoren hebt auf eine Messbarkeit ab, lediglich Conger und Kanungo halten noch fest, dass Führungsverhalten und somit auch charismatische Führung in ihren Erfolgen messbar ist, konzentrieren sich aber nicht weiter auf das Thema.

4.2 Wie ist Charisma erlernbar?

Bezüglich der Gemeinsamkeiten der angebotenen Techniken lässt sich eine Top 5 Liste erarbeiten: Programmierung durch positive Glaubenssätze (7), eine Soll-Ist Analyse mit daraus resultierender Veränderungsstrategie (7) Vertrauen Erwecken durch Kommunikation und der erfolgreichen Deutung der Gefühle andere (6), Konstruktion einer Vision und die Schaffung von Sinn (5), und Zuhören Können (5).

Programmierung durch positive Glaubenssätze (7)

Alessandra sieht positives Denken und Optimismus als Mittel zum Erfolg (Alessandra 1998:53f.). Um ständig positiv denken zu können, und somit eine positive Energie ausstrahlen zu können, rät er zur Programmierung mit positiven Glaubenssätzen, und zur Verbannung aller negativen Gedanken (Alessandra 1998: 59f.). Nikolaus Enkelmann sieht einen Schlüssel zum Charisma in der mentalen Programmierung auf positive Glaubenssätze durch ein regelmäßiges Training, zu dem er eine ausführliche Anleitung bereithält. Im Gegensatz zu den anderen Autoren geht er sogar davon aus, dass die Kraft der Gedanken über Erfolg und Misserfolg, Gesundheit und Krankheit entscheidet (Enkelmann 2000:51ff.). Die Einprogrammierung erfolgt im Alpha-Zustand, in dem der Mensch zwar wach ist, sich aber in einem Zustand völliger Entspannung befindet, und Zugang zu seinem Unterbewusstsein hat. Der Trainierende kann jetzt mit Autosuggestion arbeiten. Enkelmann nennt diese Vorgehensweise auch das Arbeiten

mit hypnotischen Sätzen, die zur Beeinflussung des Selbst oder anderer dienen (Enkelmann 2000:189). Die Umprogrammierung erfolgt bei Temporal & Alder durch Seminare und Workshops, in denen Mitarbeitern die neue Einstellung nahe gebracht wird (Temporal & Alder 1998:93), als auch durch externe Kommunikation in Form von Slogans, Werbung oder PR, die mithilfe eines Marketingplans durch verschiedene Kommunikationskanäle an den Kunden vorgenommen wird (Temporal/Alder 1998:99ff.). Conger und Kanungo raten, in Kurzsätzen die Selbstkonzepte der Anhänger anzusprechen, beispielsweise in Begründungsformulierungen wie: „It will bring out the best in you“ (Conger/Kanungo 1998:180). Schmitz rät, seine Ziele mental zu visionieren, wozu er in seiner Übung des „Zurückerinnerns“ anleitet (Schmitz 2001:97ff.). Doe Lang rät, die eigene Vorstellungskraft zu trainieren, da ausgesprochene und unausgesprochene Gedanken das Leben eines jeden Menschen kontrollieren (Lang 1999:12). Dazu bedarf es einer positiven Programmierung der Gedanken, die durch NLP Techniken erreichbar sind (Lang 1999:30; 47ff.). Eggetsberger schlägt vor, Charisma durch die Beeinflussung von Denkstrukturen und Verhaltensweisen zu erzeugen. Auch er propagiert die Beeinflussung durch kurze, positive Sätze (Eggetsberger 131ff.).

Eggetsberger, Enkelmann und Lang gehen davon aus, dass die Sätze in einem Zustand der Entspannung in das Unterbewusstsein einprogrammiert werden müssen. Bei Alessandra und Schmitz hingegen geht es um bewusstes positives Denken und Visionieren. Die eben genannten fünf Autoren gehen von der reinen *Selbstbeeinflussung* durch Glaubenssätze aus, bis auf Enkelmann, der glaubt, auch andere durch diese Sätze beeinflussen zu können. Temporal & Alder als auch Conger und Kanungo hingegen leiten dazu an, *andere* durch die Sätze zu beeinflussen.

Drei Autoren halten fest, dass ganz gleich welche Realität im Leben des jeweiligen Charisma-Anwärters vorherrscht, man diese schlichtweg ignorieren sollte und sich eine neue, schönere Realität schaffen könne. Das funktioniert bei allen drei Autoren durch die Kraft der positiven Gedanken. Man stelle sich einfach vor, dass man berühmt oder erfolgreich ist, man verhält sich dementsprechend und schon ist das Ziel erreicht, die neue Realität. Enkelmann geht davon aus, dass das Denken die Realität bestimmt, und nicht das Schicksal, denn alle positiven Gedanken realisieren sich einmal (Enkelmann 2000:51f.). Auch Doe Lang geht davon aus, dass die Gedanken das Leben bestimmen.

Jeder Mensch muss sich nur so verhalten, als ob seine Wünsche schon Realität wären, um diese dann auch wirklich zu erzeugen. Lang gibt einige Tipps, wie man Leben und Wahrheit selbst erfinden kann (Lang 1999:23). Eggetsberger gibt den Lesern die Anleitung zur Hand, wie sie durch positive Formulierungen und Denken ihr Leben genauso formen können, wie sie es gerne hätten (Eggetsberger 1993:129).

Soll-Analyse mit daraus resultierender Veränderungsstrategie (7)

Bei allen Autoren findet sich die folgende Strategie: Soll-Ist Analyse, Erkennen des Need gaps Formulierung des neuen Ziels, Einholung des Commitments anderer, Umsetzung. Bei Alessandra lässt sich eine Strategie auf dem Weg zur Überzeugung und Beeinflussung anderer ausmachen. Alessandra gibt die Anleitung zur Überzeugung: Zuerst werden die Ziele und Bedürfnisse anderer erfragt, daraufhin wird ein neues Ziel formuliert, das Commitment aller eingeholt, um dann einen gemeinsamen Plan zur Umsetzung zu entwerfen (Alessandra 1998:150ff.). Nikolaus Enkelmann formuliert eine ähnliche Vorgehensweise im bezug auf seine Selbstprogrammierung, in dem er dazu anleitet, zuerst die Gewohnheiten und Denkstruktur zu analysieren, dann neue Ziele festzulegen, Werte und Sinn einzubeziehen, das Unterbewusstsein neu zu programmieren, und ständig an sich zu arbeiten (Enkelmann 2000:75). Auch Temporal & Alder geben Fragen zu einer Analyse, Zieldefinition und Umsetzung vor, die ebenfalls das Commitment der Kunden und der Mitarbeiter beinhaltet (Temporal & Alder 1998:56ff.). Conger und Kanungo schließen sich dieser Vorgehensweise an, wenn sie ihr Drei-Phasen-Modell definieren. Zuerst erfolgt eine Analyse des status quo, daraufhin eine Formulierung und die Artikulation von Unternehmenszielen, die auf Basis der Analyse entwickelt wurden, und letztlich geht es um die Umsetzung der Ziele mittels Vertrauensaufbau, Vorbildverhalten und anderen Verhaltensweisen (Conger/Kanungo 1998:50). Schmitz Strategie geht von der Bedürfniserkennung bis hin zur Bedürfnisbefriedigung, er gibt zu beiden eine genaue Anleitung mit mehreren Vorschlägen wie Gestaltungselemente oder Namensgebung für Produkte (Schmitz 2001: 124; 128ff; 150ff.). Auch Lang hält eine Strategie bereit: die Störungen müssen identifiziert werden, daraufhin Entspannungstechniken erlernt werden sowie positive Gedanken entworfen werden, um dann alles zu immer wieder zu üben (Lang 1999:31). Eggetsberger bietet eine Reihe von Tests an, mit denen zuerst einmal der Gehirntyp

bestimmt wird, dann der Persönlichkeitstyp identifiziert wird, um eine genaue Diagnose treffen zu können und um dann Abhilfe zu schaffen mittels seiner Übungen und seines Biofeedbackgeräts (Eggetsberger 1993: 56ff.).

Vertrauen erwecken durch glaubwürdige Kommunikation und durch Gefühlserkennung (6)

Alessandra bezeichnet den Prozess des Beziehungsaufbaus durch vertrauenserweckende Handlungen wie beispielsweise glaubwürdiges Verkaufen, Anteil an Problemen anderer nehmen, sich selbst nicht zu wichtig nehmen und menschlich sein als „spirituelle Energie“, und ordnet diese Verhaltensweisen unter dem Baustein des Image ein. Darunter fallen ebenfalls vorbildliches Verhalten und die Fähigkeit, die emotionalen Zustände anderer einschätzen zu können (Alessandra 1998:66f.). Auch Enkelmann sieht die Fähigkeit, Gefühle anderer zu bemerken und steuern zu können, als auch Vertrauen erwecken zu können, als wichtige Basis für Charisma an, und verpackt diese Einsicht unter Verkaufstechniken (Enkelmann 2000: 94ff.). Conger und Kanungo halten eine vertrauenswürdige Ausstrahlung für notwendig (Conger/Kanungo 1998:127) und leiten dazu an, glaubwürdig zu kommunizieren. Temporal & Alder raten, das Vertrauen der Kunden durch die Marke zu gewinnen, die dem Kunden Sicherheit überall auf der Welt gibt (Temporal/Alder 1998:144). Schmitz sieht das Vertrauen der Kunden durch das Branding gesichert (Schmitz 2001:173ff.) und hält es ebenfalls für notwendig, bei den Mitarbeitern Vertrauen durch Sympathie zu erzeugen (Schmitz 2001:188f.). Lediglich bei Lang findet dieser Punkt keine Beachtung.

Vision und Sinn (5)

Fünf Autoren leiten dazu an, eine Vision aufzubauen. Alessandra bezeichnet den Besitz einer Vision als den wichtigsten Bestandteil von Charisma. Menschen mit Visionen begeistern andere und Visionen kompensieren Schwächen auf anderen Gebieten (Alessandra 231ff.). Zudem macht Alessandra dem Leser klar, dass er selbst an seine Vision glauben muss (Alessandra 1998:235). Enkelmann fordert dazu auf, eine persönliche Vision, einen Lebenssinn zu definieren, diese öffentlich zu machen und sie

dann zu realisieren (Enkelmann 2000:102). Bei Temporal & Alder übernehmen zukunftssträchtig formulierte Merkmale die Funktion der Vision. Sie motivieren und stiften Sinn (Temporal/Alder 1998:64). Charisma ohne eine Vision kann für Conger und Kanungo nicht funktionieren, sie sehen Rhetorik und Vision als die beiden wichtigsten Komponenten für Charisma an. Eine große Rolle spielt dabei die Formulierung der Vision. Je utopischer sie formuliert ist, um so eher werden die Gefolgsleute Opfer bringen, um sie zu erreichen, und je idealisierter, also einem guten Ideal oder einer großen Idee folgend, um so erfolgreicher ist sie laut Conger und Kanungo (Conger/Kanungo 1998:54). Die Implementierung der Vision erfolgt durch die Kombination von einigen Techniken, so beispielsweise dem ständigem Role Modelling, dem Empowerment, der Ausrichtung an den Unternehmensleitlinien, also Corporate Behavior sowie unkonventionellen Strategien (Conger/Kanungo 1998:191ff.). Auch Schmitz sieht in der Visionskommunikation das Mittel, seine Ziele auf eine höhere, sinnstiftende Ebene zu heben und rät zur sorgfältigen Artikulation (Schmitz 2001:335). Lang erwähnt die Bedeutung eines Lebenssinns, geht aber nicht näher auf die Sinnschaffung oder Vision ein (Lang 1999: 12f.), ebenso wie auch Eggetsberger. Bei Alessandra und Enkelmann muss die Vision aus dem Innersten kommen, wohingegen Conger & Kanungo, Temporal & Alder als auch Schmitz davon ausgehen, dass die Vision kreierbar ist (Conger/Kanungo 198:155).

In allen Fällen jedoch gibt es eine Anleitung zur Konstruktion einer Mission oder Vision in Form von Methoden und Checklisten, die helfen sollen, sein jeweiliges Ziel zu finden. Alessandra rät als Unterpunkt der Visionsformulierung, Zielen nach der SMART – Methode zu definieren und umzusetzen (Alessandra 1998:247ff.). Temporal & Alder geben eine Anleitung zur Zielfindung (Temporal/Alder 1998:56ff.), während Conger und Kanungo Ziele gleichsetzen mit einer Vision, und somit auch das Zielthema extensiv behandeln (Conger & Kanungo 1998:155). Nur diese drei Autoren leiten zur Zielfindung an. Fast alle anderen Autoren machen den Leser zwar dazu aufmerksam, gehen aber nicht näher darauf ein. So fordert beispielsweise Eggetsberger den Leser zur Zielfindung auf, dann zur Zieldetaillierung, belässt es aber dabei (Eggetsberger 1993:127). Enkelmann rät zur Festlegung neuer Ziele (Enkelmann 2000:75), geht aber auch nicht weiter darauf ein.

Temporal & Alder schlagen ein Herunterbrechen der Vision auf einzelne Zielgruppen vor, um sicherzustellen, dass die Botschaft auch immer an die richtigen Personen und die korrespondierenden Bedürfnisse adressiert ist (Temporal/Alder 1998: 176f.). Auch

Conger und Kanungo leiten dazu an, eine Vision für jeden einzelnen verständlich herunterzubrechen (Conger/Kanungo 1998:167).

Zuhören können (5)

Alessandra hält wie die meisten Autoren die Fähigkeit des Zuhörens, insbesondere die Technik des aktiven Zuhörens, für eine der Kerntechniken in der Entwicklung von Charisma. Er bietet eine eigene Methode dazu an. Auch sieht er Zuhören als vertrauensbildende Maßnahme, als auch als Mittel der Machtgewinnung (Alessandra 115ff.). Enkelmann fordert zum aktiven Zuhören auf und rät zu Fragen und Feedback (Enkelmann 2000:198f.). Temporal & Alder fassen diesen Punkt unter der Einstellungsforschung und Marktforschung zusammen (Temporal & Alder 1998: 74f., 201f.). Conger und Kanungo schlagen die Informationssammlung als auch Networking als ersten Punkt auf dem Weg zur charismatischen Führung vor, wenn sie von Monitoring und Liaison sprechen. Die Informationssammlung dient der zielsicheren Visionsformulierung und einer effektiveren Marktstrategie (Conger/Kanungo 1998: 50ff., 122f.). Claudius Schmitz rät dazu, zuallererst einmal in sich selbst hineinzuhören und durch eine Analyse seine ureigensten Talente zu erkennen (Schmitz 2001:66). Einen eigenen Baustein widmet er dem Thema der Informationssuche und Trenderkennung (Schmitz 2001:349ff.). Bei Eggetsberger und Lang finden sich keine Anleitungen zu besserem Zuhören.

Image bilden und Marke kreieren (4)

Vier Autoren leiten dezidiert zur Imagebildung an. Alessandra hält das Kreieren und Demonstrieren bzw. Senden eines Images für so wichtig, dass er einen ganzen Baustein darauf verwendet. Das Image sollte Präsenz, Aura und Energie nach außen werfen, um Begeisterung und Bewunderung bei anderen zu entfachen, so den Beziehungsaufbau mit anderen zu fördern und sie somit leichter beeinflussen zu können (Alessandra 1998:49). Die Konzentration auf das Image beinhaltet auch die ständige Kontrolle der eigenen Worte, Gesten und der generellen Ausstrahlung (Alessandra 1998: 55f.). Selbstkontrolle spielt bei Alessandra ebenfalls eine Rolle, wenn es um die Ausstrahlung von Image geht.

Er rät ab von Wutausbrüchen und anderen unkontrollierten Gefühlsregungen (Alessandra 1998:57f.). Temporal & Alder bilden die Planung des Images unter dem Begriff des Marketingplans ab. Hierzu müssen Kommunikationskanäle und Zielgruppe definiert werden, die Strategie beinhaltet eine Situationsanalyse, Zielfestlegung, Strategieentwicklung, Taktik, Zeitfensterfestlegung und Budgetplanung (Temporal & Alder 1998: 99). Conger und Kanungo raten, das Image zu pflegen, da Glaubwürdigkeit durch das Image einer Person, durch den Beliebtheitsgrad als auch durch die Kompetenz, die man ausstrahlt, entsteht (Conger/Kanungo 198:54). Sie halten ein Impression Management für absolut vonnöten (Conger/Kanungo 1998:184). Claudius Schmitz beschäftigt sich in seinem Ratgeber fast ausschließlich mit der Konstruktion eines Images durch verschiedene Maßnahmen, worauf besonders der Baustein des Branding (Schmitz 2001:174ff.) als auch der Baustein des Storytelling (Schmitz 2001:219ff.) hinweist. Beispielsweise propagiert er eine Veränderung des Images durch eine Produktpräsentation in einer neuen Umgebung (Schmitz 2001:206ff.). Dabei ist die *Schaffung einer Marke* hilfreich. Merkmale werden ausgewählt und inszeniert.

Temporal & Alder setzen auf ein passendes Zusammenspiel von selbst ausgewählten Persönlichkeitseigenschaften, um Charisma zu erzeugen. Diese müssen miteinander korrespondieren, als auch zukunftsweisend sein (Temporal & Alder 1998:60ff.). Eine starke Marke muss immer die Kundenpersönlichkeit als auch die Persönlichkeit des Herstellers projizieren, und ständig gepflegt und gemanagt werden (Temporal & Alder 1998: 170).

Temporal & Alder betonen, dass es von großer Bedeutung ist, wenn der Kunde weiß, was das Produkt so erfolgreich macht, und wenn er das Unternehmen verteidigt (Temporal/Alder 1998: 143). Sie nennen die fünf häufigsten Markencharakteristiken mit: Aufrichtigkeit, Begeisterung, Kompetenz, Eleganz und Rauheit (Temporal/Alder 1998:167f.).

Durch die Auswahl einer Marke zeigt der Kunde, dass er sich von anderen abhebt und im Leben etwas erreicht hat (Temporal/Alder 1998: 144ff.). Auch Conger und Kanungo raten dazu, die „Marke charismatischer Führer“ durch Impression Management zu stärken und zu pflegen (Conger/Kanungo 1998:183ff.). Schmitz widmet dem Markenaufbau und der Markenpflege einen ganzen Baustein, „Branding“ (Schmitz 2001:173ff.) und hält fest, dass nur der Besitz einer Marke Erfolg bringt.

Zwei Autoren, Lang und Enkelmann, streifen das Thema Image ganz am Rande, ohne eine Anleitung zu geben. Enkelmann rät einmal, seine Wirkung auf andere zu trainieren, (Enkelmann 2000:99), und Lang gesteht zu, dass man durch Schauspielerei einen Eindruck auf andere machen kann (Lang 1999:20). Hier lässt sich jedoch festhalten, dass es sich nicht um das Kreieren eines Images handelt, sondern nur um eine Verbesserung der Ausstrahlung. Bei Eggetsberger findet sich hierzu keine Erwähnung.

Begeisterung und Enthusiasmus besitzen und demonstrieren (4)

Alessandra legt besonderen Wert auf die Demonstration von Energie und Enthusiasmus (Alessandra 1998:49), auf die ständige Demonstration von Freude und Interesse an Menschen und den Dingen, die sie bewegen (Alessandra 1998:55f.). Dies erfolgt über die Verbalisierung dessen, was sie bewegt. Nikolaus Enkelmann rät, den Funken der Begeisterung in sich selbst zu aktivieren, und in sich einzuprogrammieren, so dass man ihn jederzeit wieder auf Knopfdruck hervorholen kann, eine im NLP recht häufig benutzte Technik (Enkelmann 2000:210). Conger und Kanungo nennen Begeisterung und einen hohen Energielevel als ein Muss, um die Vision und Motivation zu vermitteln (Conger/Kanungo 198:183f.). Schmitz geht davon aus, dass Begeisterung ein Bestandteil von Charisma ist, und leitet dazu an, den Kunden durch ein Erlebnis zu begeistern (Schmitz 2001:39ff.).

Bei Lang, Eggetsberger und Temporal & Alder findet sich zwar das ein oder andere Mal eine Erwähnung der Begriffe, aber ohne konkrete Anleitung und nähere Erklärung.

Need gap erkennen (4)

Alessandra definiert vier Schritte, um andere zu überzeugen. Einer dieser Schritte ist das Erfragen und Erkennen eines „need gaps“, eines Bedürfnisses oder Ziels, das andere bewegt, und aufgrund dessen dann ein Problem formuliert und gelöst wird. Um die Bedürfnisse zu erfragen, rät Alessandra, Fragetechniken zu üben und gezielt einzusetzen (Alessandra 1998:149f.). Er hält das Erkennen des „Need gaps“ für eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Formulierung einer Vision (Alessandra 1998:235). Temporal & Alder sehen die Bedürfniserkennung schon in der Definition der Merkmale verankert,

so z.B. anhand des „Rebellen“ in jedem Menschen, der unbedingt in jedem angesprochen werden möchte (Temporal & Alder 1998: 74f.). Auch schlagen sie eine ganze Strategie vor, um die Marktlücke bzw. die Kundenbedürfnisse zu erkennen, und so einen Mehrwert zu schaffen, den sie gleichsetzen mit Charisma (Temporal & Alder 1998:116). Conger und Kanungo raten an, zuerst eine Analyse bzw. eine Evaluation des Status Quo vorzunehmen, indem die Bedürfnisse, Ressourcen und Einschränkungen sowie Schwachstellen festgestellt werden (Conger/Kanungo 1998:50). Schmitz beschreibt in seinem Baustein „Scouting“ unter anderem die Konsumtrends, die in den nächsten Jahren von Unternehmen und Personen bedient werden können und legt damit eine Zusammenfassung der Bedürfnisse vor (Schmitz 2001: 349ff.). Er rät, selbst zum Trendscout zu werden. Auch beschäftigt sich sein gesamter Baustein „Customer Reading“ mit der Analyse der Kundenbedürfnisse (Schmitz 2001:111ff.).

Alessandra geht davon aus, dass ein existentes Bedürfnis erkannt werden muss, wohingegen Conger und Kanungo, Temporal & Alder als auch Schmitz davon ausgehen, dass Bedürfnisse erzeugt werden können (Temporal/Alder 1998:116). Die anderen Autoren erwähnen Bedürfnissuche kaum oder gar nicht, allein Enkelmann schreibt, dass man sich fragen solle, was andere wollen, geht aber nicht näher auf das Thema ein (Enkelmann 151f.).

Generelle Kommunikationstipps (4)

Lang gibt eine Reihe von generellen Kommunikationstipps, wie etwa das Ausüben eines guten Konfliktmanagements, die Überzeugung durch gefühlsmäßige Argumente, das Vermeiden von Killerphrasen, Bewertungen und Befehlen, als auch eine vorurteilsfreie Kommunikation und eine gewisse Schlagfertigkeit (Lang 1999:148ff.). Auch Eggetsberger gibt eine Reihe von Kommunikationstipps, wie das Meiden von negativ eingestellten Personen, das Loben anderer, oder das Halten von Augenkontakt, das Neinsagen können (Eggetsberger 1993:131ff.). Bei Schmitz finden sich diese Tipps über den ganzen Ratgeber verteilt, und etwas gehäuft in seinem Baustein „Winning Leadership“ (Schmitz 2001:301). Bei Alessandra finden sich in den „Jump starts“ allgemeine Anweisungen zur Kommunikation mit anderen (Alessandra 1998:74ff.).

Kleidung, Aussehen, Accessoires (4)

Tipps zu Kleidungsstil und Accessoires und generellem äußerlichen Verhalten gibt Alessandra unter der Überschrift des Images, wobei er u.a. auch dazu rät, Sport zu treiben. Enkelmann geht detailliert auf die Wirkung guter Kleidung ein, als auch der Körperpflege, wobei er dazu rät, sich wie ein erfolgreicher Mensch zu kleiden, wenn man Erfolg haben möchte (Enkelmann 2000:219). Temporal & Alder legen Wert darauf, dass die Unternehmensräumlichkeiten die Persönlichkeit des Unternehmens widerspiegeln und dessen Einzigartigkeit betonen. Sie warnen vor Niedrigpreispromotionen wie andere Autoren vor schlechter Kleidung, da diese das Image der Persönlichkeit unterminieren (Temporal & Alder 1998: 102ff.). Schmitz geht in seinem Baustein „Sensual Performing“ auf Produktverpackungen und Produktpräsentation ein (Schmitz 2001:261ff).

Conger und Kanungo halten eine angemessene Kleidung, ein gutes Auftreten und Aussehen für notwendige Mittel, um Charisma erzeugen zu können (Conger/Kanungo 1998:183f.), leiten aber nicht weiter dazu an, Eggetsberger äußert sich ganz kurz dazu, bei Lang fehlt diese Aspekt völlig.

Generelle Tipps zu Führung, Vorbildverhalten, Involvierung der Mitarbeiter und Motivation (4)

Vier Autoren setzen auf generelle Tipps zu Führung, sie nennen das Vorbildverhalten einer Führungskraft als wesentliches Mittel auf dem Weg zu Charisma wie auch die Involvierung der Mitarbeiter in Entscheidungen und Prozesse, und zuletzt natürlich auch den Faktor Motivation als einen Weg, Charisma zu erzeugen.

Enkelmann setzt Charisma mit einer Führungsposition in Verbindung. Er sieht in der Führung charismatischer Manager nicht mehr die Macher abgebildet, sondern die Führungskraft, die die weichen Faktoren beherrscht, und propagiert Soft Skills wie die Förderung der Mitarbeiter, das Interesse an deren Privatleben, das Annehmen von Kritik, das Begründen von Entscheidungen und vieles mehr als Charisma-Faktor (Enkelmann 2000:110ff.). Bei Conger und Kanungo handelt es sich generell um Führungsratschläge,

beispielsweise wenn sie Anforderungen an eine charismatische Führungskraft definieren, wie konstruktives Verhalten, schnelle Problemlösung, offene Gesprächsführung mit den Mitarbeitern, das Zulassen von Kritik, und einiges mehr (Conger/Kanungo 1998:132). Um die Vision umzusetzen, bedarf es solcher Führungsmittel wie Empowerment, dem Bilden einer kollektiven Identität, als auch dem Aufbau von Werten, die anders sind als die Werte der Mitbewerber (Conger/Kanungo 1998:200ff.). Schmitz gibt eine Reihe von Anleitungen zu Führung unter dem Baustein „Winning Leadership“ (Schmitz 2001:305ff.). Auch er erwähnt Empowerment, das Einbeziehen der Mitarbeiter, das Sichern des Arbeitsplatzes als auch gemeinsame Ziele als Führungsmittel. Temporal & Alder geben eine Reihe von Anleitungen und Tipps zu Führungsaufgaben (Temporal/Alder 1998:82ff.).

Eine herausragende Rolle spielt dabei das Vorbildverhalten. Alessandra rät zu vorbildlichem Verhalten, um andere damit beeinflussen und begeistern zu können (1998:66f.). Temporal & Alder betonen die Bedeutung des Vorbildverhaltens des Managements als Charisma-Faktor (Temporal & Alder 1998:84). Conger und Kanungo raten zu Role Modelling, also Vorbildverhalten, wenn es um die Implementierung der Vision geht (Conger/Kanungo 1998:191). Auch Schmitz gibt eine kleine Anleitung zur Ausübung der Vorbildfunktion einer Führungskraft und rät sich vorbildlich seinen Mitarbeitern zu verhalten damit diese den Eindruck gewinnen, dass die Führungskraft „einer von uns“ ist (Schmitz 2001:325; 125). Die anderen Autoren leiten nicht dazu an, erwähnen aber die Vorbildfunktion, beispielsweise Enkelmann (Enkelmann 2000:115). Weiterhin scheint auch die Involvierung der Mitarbeiter von hoher Bedeutung für diese Autoren zu sein. In seinen vier Schritten zur Überzeugung leitet Alessandra dazu an, andere schon von Beginn an zu involvieren und an der Problemlösung hin bis zur Ausführung zu beteiligen, um sie motiviert zu halten (Alessandra 1998:152). Auch Temporal & Alder halten die Involvierung der Mitarbeiter und auch der Kunden bei sowohl der Merkmalsauswahl als auch bei Veränderungen und Problemlösungen im Unternehmen für unabdingbar und geben eine detaillierte Anleitung zu Workshops (Temporal & Alder 1998:58f.). Conger und Kanungo setzen auf die Involvierung der Mitarbeiter, hier durch gemeinsame Anstrengungen und das Erbringen von Opfern, also einem heroischen Motiv, wie sie es nennen, um das gemeinsame Ziel zu erreichen (Conger/Kanungo 1998: 159). Bei Schmitz spielt das Erlebnis mit anderen Menschen

eine Rolle (Schmitz 2001:35ff.), als auch die Involvierung von Kunden, die er unter dem Baustein „Customer Reading“ thematisiert (Schmitz 2001:115ff.).

Motivation durch *Empowerment* ist ein weiterer Faktor. Temporal & Alder leiten dazu an, Mitarbeiter für ihre neu übernommene Einstellung zu loben und die Veränderung anzuerkennen, um so weitere Motivation zu schaffen, als auch mit Empowerment zu arbeiten, um Stolz auf das Unternehmen herzustellen (Temporal & Alder 1998: 89, 102ff.). Conger und Kanungo raten zu Mitarbeitergesprächen und dem Einschätzen der Mitarbeiterpotentiale, um so durch ein demonstriertes Interesse an den Mitarbeitern eine hohe Akzeptanz und Motivation zu erzeugen, d.h. eine größere Bereitschaft zur Folgschaft und Leistung (Conger/Kanungo 1998: 52f.). Auch gehen sie davon aus, dass Motivation erreicht wird, in dem man bei den Mitarbeitern die Wahrnehmung erzeugt, sich mit dem Unternehmen in einem sozialen Epizentrum zu befinden und an etwas wirklich Wichtigem teilzuhaben und mitzuwirken (Conger/Kanungo 1998:159). Auch Schmitz leitet zu Empowerment an (305ff.).

Rhetorik (4)

Drei Autoren sehen in der Rhetorik einen der wesentlichsten Faktoren für Charisma. Für Alessandra sind eine ausgefeilte Rhetorik und eine Beherrschung von Präsentationstechniken ein Muss. So gibt er auch extensive Ratschläge für den Redner, der täglich üben muss, um besser zu werden und seine Überzeugungen klar und logisch präsentieren zu können (Alessandra 1998:81ff.). Enkelmann schreibt der Rhetorik ebenfalls überragende Bedeutung zu und gibt eine ausführliche Anleitung zu Stimmtraining und zur richtigen Atmung, die nach drei Monaten zum Erfolg führen soll (Enkelmann 2000:190ff.). Conger und Kanungo sehen in einer exzellenten Rhetorik eine herausragende Rolle, denn nur durch eine gezielte Wortwahl und Sprache bewegt und steuert man Menschen und vermittelt ihnen Sinn. Für sie ist Rhetorik die komplexeste und wichtigste Fähigkeit im charismatischen Beeinflussungsprozess (Conger/Kanungo 1998:174). Temporal & Alder raten dazu, die wahrgenommene Leistung und Erfolge immer zu kommunizieren, da Charisma ohne Erfolg kein Charisma mehr ist (Temporal/Alder 1998: 157). Schmitz rät zum Aufbau und Ausbau einer guten Rhetorik, die er als wesentlich ansieht, geht aber nicht weiter darauf ein

(Schmitz 2001:334). Eggetsberger, Lang und Temporal & Alder erwähnen Rhetorik nicht oder nur am Rande.

Eine Rolle für die drei Autoren, die Rhetorik für entscheidend halten, spielt dabei eine klare knappe Formulierung. Für Alessandra müssen die Visionen klar und knapp formuliert sein (Alessandra 1998: 232). Temporal & Alder leiten dazu an, Merkmale und Werte so zu formulieren, dass sie eine klare Aussage besitzen, leicht verständlich sind und problemlos kommunizierbar (Temporal & Alder 1998: 70f.). So entsteht Vereinfachung, und so entsteht eine Marke, die leicht handhabbar und einfach ist und dem Käufer Sicherheit gibt (Temporal/Alder 1998:144ff.). Auch Conger und Kanungo gehen davon aus, dass eine einfache und gut artikulierte Vision ein einfaches Erinnerungstool für alle Mitarbeiter und Betroffenen darstellt (Conger/Kanungo 1998:158f.).

Anpassungsfähigkeit und Zielgruppenauswahl zur Erzeugung einer Corporate Identity (4)

Alessandra hält die Fähigkeit zur Anpassung an andere Menschen und deren Persönlichkeitsstile für so wichtig, dass er ihr ein ganzes Kapitel widmet. Er stellt eine Typisierung auf und gibt dem Leser Tipps an die Hand, wie er durch Anpassung an diverse Persönlichkeitsstile anderer Charisma erlangen kann (Alessandra 1998:195ff.). Temporal & Alder raten, eine Annäherung und Anpassung an die Zielgruppe durch die „psychografische Segmentierung“ herzustellen (Temporal/Alder 1998:181f.). Die Corporate Personality muss zusammen mit zielgruppenrelevanten, glaubwürdigen, interessanten, motivierenden und verständlichen Werten gesendet werden (Temporal & Alder 1998:113). Sie schlagen eine ziemlich exakte Spiegelung des Selbstkonzepts der Zielgruppe vor, um eine feste Bindung und ein Zugehörigkeitsgefühl zu erzeugen (Temporal & Alder 1998: 123f.). Schmitz rät in seinem Baustein „Scouting“ zur Anpassung an die Trends, um so die Kunden besser zu erreichen (Schmitz 2001:350ff.). Auch unter dem Thema der Kundentypisierung betont er die Bedeutung der Zielgruppenauswahl (Schmitz 2001:159ff.). Temporal & Alder raten zu einer sorgfältigen Zielgruppenauswahl, an die kommuniziert werden soll. Conger und Kanungo leiten ebenfalls dazu an, die Bedürfnisse der

Zielgruppe exakt zu spiegeln, um zu einer Identifikation zu kommen (Conger/Kanungo 1998:157).

Körpersprache (4)

Körpersprache spielt bei Alessandra eine Rolle in Bezug auf die Ausstrahlung des Images – er rät zu festem Händedruck, Augenkontakt und aufrechter Haltung (Alessandra 1998:68ff.). Enkelmann wartet mit einem Programm zur Beherrschung der Körpersprache auf, so etwa fester Stand, Handbewegungen etc., sowie harmonisches Verhalten anderen gegenüber. (Enkelmann 2000:211ff.). Eggetsberger gibt eine ganze Reihe von Tipps zur Körpersprache, so etwa die Kontrolle der Gesichtsmuskeln, so dass das Gegenüber nicht bemerkt, wie es eigentlich um einen bestellt ist. Desweiteren geht es um die Kontrolle von Händen (Eggetsberger 1993:155f.). Lang gibt Anleitungen zum Augentraining als auch zum Stimmtraining. Schmitz hält eine gute Körpersprache für wichtig, geht aber nicht detailliert auf das Thema ein (Schmitz 2001:334), ebenso wie Conger und Kanungo, die davon auszugehen scheinen, dass es zwar wichtig ist, aber nicht weiter erwähnenswert, da eine Selbstverständlichkeit.

Bei Enkelmann, Eggetsberger und Lang scheint die Kontrolle der Augen und der Stimme eine große Rolle zu spielen. Nikolaus Enkelmann sieht in einem extensiven Augentraining einen Weg zum Charisma. Er bietet ein Programm an, in dem unterschiedliche Übungen täglich trainiert werden, um so den sogenannten magischen Blick zu erlangen (Enkelmann 2000:200ff.). Eggetsberger bietet ein Augentraining an, das entspannt und den Blick fest macht (Eggetsberger 1993:122). Lang hält mehrere Augenübungen für Stressabbau und Entspannung bereit (Lang 1999:295). Ähnlich wie das Augentraining scheint einigen Autoren auch ein Stimmtraining von großer Bedeutung zu sein. Lang rät, täglich die Stimme mit mehreren Übungen zu trainieren (Lang 1999:133ff.). Auch Eggetsberger gibt eine Anleitung zum Stimmtraining (Eggetsberger 1993:153f.), ebenso bietet Enkelmann ein „psychodynamisches Stimmtraining“ an (Enkelmann 2000:194f.).

Allgemeinbildung und Fachwissen (3)

Vier Autoren geben eine Anleitung zum Aufbau und zur Demonstration von Fachwissen. Alessandra rät zum gezielten Aufbau einer guten Allgemeinbildung als auch zu einer Investition in Fachwissen, ohne welches die Demonstration eines bewundernswerten Images nicht möglich ist, und gibt eine Reihe von Hilfen mit auf den Weg (Alessandra 1998:61ff.).

Congers und Kanungos charismatische Führungskraft muss ein breites Wissen besitzen, das über ihr eigentliches Fachgebiet hinausgeht und ein aktiver Lerner sein (Conger/Kanungo 1998:127). Schmitz rät dazu, den wissenschaftlichen Fortschritt und Technik zu thematisieren (Schmitz 2001:47) und beschäftigt sich unter dem Baustein des Storytelling mit der Vermittlung von Wissen über das jeweilige Produkt an den Kunden (Schmitz 2001:219ff.).

Enkelmann betont, dass alleine Fachwissen kein Charisma bringt, hält es aber für einen der wichtigsten Faktoren. Eine Anleitung dazu gibt er allerdings nicht (Enkelmann 2000:104). Die anderen Autoren thematisieren Fachwissen nicht, vielleicht weil sie es als selbstverständlich annehmen, oder auch, weil es in ihrem Charismaverständnis keine Rolle spielt.

Herz versus Verstand (3)

Temporal & Alder propagieren eine Gefühlsstrategie, um die Herzen der Kunden zu gewinnen. Hier geht es um den psychologischen Vorteil, den ein Kunde beim Kauf eines Produktes erfährt, beispielsweise beim Kauf eines Body Shop Produkts. Der Body Shop ist ein Franchise Unternehmen, das ökologische Körperpflegeprodukte vertreibt und bedrohte Tierarten/Pflanzenarten sowie Frauenprojekte etc. in unterentwickelten Regionen unterstützt. Dieser Hintergrund vermittelt dem Kunden das gute Gefühl, etwas für die Umwelt und bedrohte Tierarten getan zu haben (Temporal & Alder 1998:120). Conger und Kanungo gehen davon aus, dass Emotionen bei anderen ausgelöst und aufrecht erhalten werden müssen (Conger/Kanungo 1998:194f.), Schmitz widmet dem emotionalen Verkauf einen ganzen Baustein, „Sensual Performing“, in dem er Feng Shui und andere Techniken anspricht, die Menschen emotional berühren sollen (Schmitz 2001:264ff.).

Dabei ist das *Erlebnis* als Transportmittel für das Image einer Person, eines Unternehmens oder eines Produktes von Bedeutung. Temporal & Alder halten fest, dass Unternehmensevents notwendig sind, um das Interesse der Kunden aufrecht zu erhalten und Persönlichkeit, respektive Charisma, zu verströmen (Temporal & Alder 1998:102ff.). Da dies nicht ausreicht, muss auch auf anderen Kanälen gesendet werden, so etwa über Werbung und PR. Kundenbindungsprogramme wie beispielsweise der Harley Club dienen dazu, den Kunden Erlebnisse zu beschere (Temporal & Alder 1998:102ff.). Auch Conger und Kanungo halten die öffentliche Inszenierung von Werten für notwendig, um die Glaubwürdigkeit und das Image der Führungskraft zu transportieren (Conger/Kanungo 1998:139f.). Schmitz gibt konkrete Anleitungen zur Inszenierung von Erlebnissen (Schmitz 2001:45ff.), sie stellen für ihn den Mehrwert und den Symbolcharakter eines Produkts oder Unternehmens dar, so etwa die Shows von Siegfried und Roy (Schmitz 2001:188ff.). Er hält fest, dass, um als Unternehmen charismatisch zu wirken, man verstehen muss, was Menschen bewegt, nämlich Erlebnisse, die in der Vergangenheit oder Zukunft liegen und immer den Kontakt mit anderen Menschen beinhalten (Schmitz 2001:31ff.).

Metaphern, Symbolik, Geschichten verkaufen und Prominente nutzen (3)

Temporal & Alder fordern auf, die Charakteristika/Merkmale kreativ in Geschichten und Symbolen zu verpacken, die immer einen Erfolg beschreiben (Temporal & Alder 1998:73).

Conger und Kanungo leiten dazu an, neues, gewünschtes Verhalten von Mitarbeitern verpackt in Geschichten, Anekdoten und Berichten abzuverlangen, um so nicht auf Widerstände zu stoßen (Conger & Kanungo 1998:159). Schmitz widmet dem Storytelling einen gesamten Baustein, für ihn erzeugt erst das Storytelling einen Mythos und damit einen Mehrwert (Schmitz 2001:228ff.). Einen weiteren Mehrwert erreicht man durch das Einflechten von berühmten Personen. Temporal & Alder schlagen die Nutzung von berühmten Namen vor, um sich selbst als Unternehmen zu positionieren; so kann sich ein Unternehmen, das Schuhe produziert, beispielsweise gegen Nike positionieren, und so von diesem Namen profitieren (Temporal & Alder 1998: 120f.), oder auch Prominente nutzen, um Werbung für seine Produkte zu machen (Temporal & Alder 1998:122). Schmitz ruft in seiner Identifikationsstrategie dazu auf, Prominente für

die Produkt- und Unternehmenswerbung zu nutzen (Schmitz 206ff.), vor dem Hintergrund, dass sich der Käufer mit Prominenten identifizieren will. Er rät ebenso dazu, am besten selbst prominent zu werden (Schmitz 2001:323f.). Conger und Kanungo raten zur Lancierung von vorherigen Erfolgsgeschichten der charismatischen Führungskraft, um so die Akzeptanz der Mitarbeiter zu erhöhen (Conger/Kanungo 1998:193).

Entspannungsübungen und Angstbewältigung (3)

Für Lang sind charismatische Menschen immer selbstbewusst, da sie alle inneren Blockaden beseitigt haben. Sie gibt eine ganze Reihe von Übungen vor, die den Weg zum Charisma erleichtern als auch Energie produzieren sollen und die sich teilweise aus NLP- Techniken wie bei Enkelmann zusammensetzen (Lang 1999:23ff.) oder auch aus Techniken des Biofeedbacks, ebenfalls eine Technik, die sie mit Eggetsberger gemeinsam hat (Lang 1999:30f.). Desweiteren bietet sie eine Vielzahl von Übungen zu Atemtechnik und Stressreduktion an, die sie als „Body Sensing“ bezeichnet (Lang 1999:54ff.). Lang gibt ebenfalls extensive Anleitungen zur richtigen Atmung, zur Meditation und zur Herstellung einer Aura mittels der Kraft der Gedanken (Lang 1999:93ff.). Sie misst dem Punkt der Selbstkontrolle ebenfalls eine große Bedeutung bei und gibt dem Leser eine Reihe von Übungen an die Hand, mit denen er seine negativen Emotionen besser in den Griff bekommt (Lang 1999:120ff.). Lang beschäftigt sich in ihren Anleitungen extensiv mit stressgeplagten Menschen, die ein schlechtes Verhältnis zu ihrem Körper haben und schlägt eine Reihe von Übungen vor, um sich wieder wohl fühlen zu können. Zu diesen Übungen gehören Sport, NLP Techniken und eine äußerliche Typisierung von Körpermerkmalen, beispielsweise Übergewicht oder die Form der Wangen. Der Leser kann sich selbst anhand ihrer Beschreibungen einordnen und, da jeder Körperform ein bestimmtes Problem zugeordnet ist, sein Problem finden und es dann gemäß Langs Anleitungen lösen. Eine Übung dazu besteht darin, den eigenen Körper zu zeichnen und dabei zu lernen, sich schön zu finden (Lang 1999:83ff.). Eggetsberger setzt auf Entspannungsübungen und Biofeedbacktraining, um die Ängste zu bewältigen und sodann charismatisch zu werden. Dazu gibt er eine ganze Reihe von Entspannungsübungen an die Hand (Eggetsberger 1993:149ff.; 93ff.). Auch er setzt auf

Meditation und Fingerpulsfühlen als Methoden (Eggetsberger 143ff.). Enkelmann bietet ein Atemtraining an, um Spannungen zu lösen (Enkelmann 2000:190ff.).

Auswahl immaterieller, zukunftssträchtiger Werte (2)

Temporal & Alder raten dazu, vorzugsweise immaterielle und auch zukunftssträchtige Werte auszuwählen, um ein Produkt zu bewerben, da diese am effektivsten wirken. Sie sollten vor allem soziale Verantwortung zeigen (Temporal & Alder 1998:118ff.; 170f.). Conger und Kanungo gehen darauf ein, dass die in der Vision vermittelten Werte immateriell sein müssen (Conger/Kanungo:155). Beide Autoren gehen davon aus, dass Werte sich immer von denen anderer Unternehmen unterscheiden müssen. Alessandra weist lediglich darauf hin, dass ein Charismatiker immateriell orientiert sein sollte (Alessandra 1998:240ff.), Schmitz erwähnt, dass Charisma und Geld nicht zusammen gehen, ebenso wie Enkelmann. Beide gehen aber nicht näher darauf ein.

Innovative und unkonventionelle Lösungen und Kompromisslosigkeit (2)

Die Herausforderung des Status Quo muss immer verbunden sein mit innovativen oder unkonventionellen Lösungen, wie Conger und Kanungo an mehreren Beispielen deutlich machen. Wichtig ist zuallererst die Herausforderung des Status Quo als auch die Inszenierung dieser Herausforderung, so dass die Führungskraft als Change Agent und Reformier dasteht. Eng im Zusammenhang damit steht die Inszenierung von Erlebnissen, um die Besonderheit des Führers zu unterstreichen, so etwa das publikumswirksame Zerstören von Stechuhren in einem produzierenden Unternehmen (Conger & Kanungo 1998: 134f.), mit dem Ziel, die Glaubwürdigkeit zu erhöhen und eine besondere Aura zu schaffen, die alle zur Veränderung anregt. Auch gehen sie davon aus, dass ein risikoreiches Verhalten dazu gehört (Conger/Kanungo 1998:183f.). Schmitz leitet in seinem Baustein „Sensual Performing“ zu einer unkonventionellen Präsentation der Produkte an (Schmitz 2001:261ff.). Temporal & Alder sowie Enkelmann gehen am Rande auf eine Unkonventionalität ein, leiten aber nicht dazu an. Conger und Kanungo raten zu einer radikalen Umsetzung von Veränderungen unter Herausforderung des Status Quo (Conger/Kanungo 1998:52f.). Auch gehen sie davon

aus, dass die Führungskraft ein hohes Machtmotiv und eine gewisse Disposition zur Herausforderung besitzen muss (Conger/Kanungo 1998:133). Die charismatische Führungskraft muss Unkontrollierbares kontrollieren können, und darf niemals einen Kompromiss eingehen (Conger/Kanungo 205f.). Ein Charismatiker bezieht Stellung, und äußert klar seine Ablehnung zu Dingen, die dem Unternehmen schaden, ebenso wie er deutlich seine Zustimmung äußert (Conger/Kanungo 1998:183ff.). Dazu gehört, dass er auch kompromisslos mit sich selbst umgeht und eine Opferbereitschaft demonstrieren muss (Conger/Kanungo 1998:183ff.). Unter den anderen Autoren erwähnt nur Schmitz diesen Faktor, wenn er davon ausgeht, dass eine charismatische Führungskraft immer souverän in Extremsituationen auftreten muss (Schmitz 2001:325).

Ernährung (1)

Eggetsberger gibt eine ganze Reihe von Substanzen an, die die Gehirnfunktion fördern und die der Leser unbedingt zu sich nehmen sollte (Eggetsberger 1993:135ff.). Alessandra erwähnt kurz die Wichtigkeit einer guten Ernährung für die gesamte Ausstrahlung, geht aber nicht dezidiert auf das Thema ein (Alessandra 1998:68ff.).

Zeitmanagement und Verhalten im Büroumfeld (1)

Alessandra ist der einzige Autor, der Charisma mit einem ausgefeilten Zeitmanagement und einem Management der räumlichen Gegebenheiten im Büro in Verbindung bringt und diesem Thema auf dem Weg zum Charisma einen ganzen Baustein widmet (Alessandra 1998:167). Neben allgemeinen und detaillierten Ratschlägen zu Zeitmanagement räumt Alessandra auch dem Umgang mit menschlichen Distanzzonen, der Effektivität von Meetings und der Ordnung im Büro eine große Bedeutung ein und gibt eine Reihe von Ratschlägen zum Office-Management administrativer, ästhetischer (Möblierung des Büros) als auch zwischenmenschlicher Art, wie beispielsweise dem Setzen von Deadlines oder dem Umgang mit anderen beim Versenden von e-Mails (Alessandra 1998:170ff.). Enkelmann reißt das Thema der Distanzzonen und das richtige Verhalten im Büroumfeld ganz kurz an, geht aber nicht weiter darauf ein (Enkelmann 2000:211ff.).

Anprangern von Fehlern (1)

Conger und Kanungo sind die einzigen Autoren, die ein Auffinden und Anprangern von Fehlern und Unzulänglichkeiten als Technik vorschlagen (Conger/Kanungo 1998:52f.). Fehler wie ungenutzte Marktchancen müssen gesucht und als großes Übel identifiziert und kommuniziert werden. Schwierige Situationen eignen sich besonders für das Auftreten charismatischer Führer, in ruhigen Zeiten müssen kleine Belanglosigkeiten zu großen Fehlern hochstilisiert werden oder zukünftige Veränderungen antizipiert werden, um das Unternehmen auf schwierige Zeiten vorzubereiten (Conger/Kanungo 1998:52f.).

Wunderheilung durch Gedanken und Energiefluss (1)

Doe Lang ist die einzige Autorin, die dazu anleitet, anderen Menschen durch die Kraft der Gedanken Energie zukommen zu lassen, oder sie sogar zu heilen, wie sie an mehreren Beispielen belegt. Auch ist sie die einzige Autorin, die vor der Kraft der Energie warnt, da diese eine Massenhysterie auslösen könnte (Lang 1999:17).

5. Zielgruppe und Kaufgrund

Die meisten Autoren appellieren an die Zielgruppe der Opportunisten. Lediglich Enkelmann lässt diese Zielgruppe außen vor, während Alessandra beide Zielgruppen anspricht. Eggetsberger appelliert ausschließlich an die Opportunisten, gleich wie die restlichen Autoren, obwohl der ein oder andere gelegentlich auch ein Wort an die Elitisten richtet.

Elitismus (3)

Alessandra appelliert an Opportunisten als auch an Menschen, die besser und außergewöhnlich werden wollen in dem, was sie tun (Alessandra 1998:2). Enkelmanns Hauptzielgruppe hingegen ist die Zielgruppe derjenigen, die nach vorne kommen wollen. Er spricht zu einem großen Teil untere und mittlere Führungskräfte in Unternehmen an, aber auch diejenigen, die ganz einfach ihrer Umwelt durch ihre Veränderung zum Charismatiker etwas „Gutes“ tun wollen (Enkelmann 2000: 43f.). Lang appelliert zwar ebenfalls an die Elitisten, indem sie jeden auffordert, sich zu verbessern, spricht aber vor allem die Opportunisten an (Lang 1999:XI).

Opportunismus (6)

Alessandra schürt die Angst vor einer Welt, in der Charisma der einzige Ausweg ist, um beruflich zu überleben. Er setzt jeden in Konkurrenz mit den Medien und den Stars. Als Ausweg bietet er sein Modell an, eine einmalige Gelegenheit, die man nicht verstreichen lassen sollte (Alessandra 1998:36ff.). Temporal & Alder zielen auf die Zielgruppe der Opportunisten ab, die sich dringend an den Markt anpassen müssen, um nicht zu Verlierern zu werden. Ohne die von ihnen angebotenen Marketingtechniken kann anscheinend kein Unternehmen überleben (Temporal/Alder 1998:2). Auch Conger und Kanungo wenden sich hauptsächlich an diese Zielgruppe, die, um im globalen Wettbewerb mithalten zu können, und dessen Auswüchsen gewachsen zu sein, charismatisch führen müssen. Für sie ist charismatische Führung der Führungsstil des neuen Jahrtausends (Conger/Kanungo1998:241ff.). Schmitz arbeitet stark mit dem Aufbau von Ängsten, indem er die Bedrohung durch den Wettbewerb an die Wand malt (Schmitz 2001:133). Lang arbeitet mit den Ängsten der globalen Welt, und spricht eine Zielgruppe an, die psychische und ggf. auch physische Probleme hat. Eggetsberger letztendlich spricht ausschließlich Opportunisten an, indem er Ängste vor der Welt schürt und den Menschen zu verstehen gibt, dass sie alle latent therapiebedürftig und voll von Blockaden sind (Lang 1999:89f).

Wie man sehen konnte, weisen die Autoren anscheinend eine große Anzahl von Gemeinsamkeiten auf. Im nun folgenden Punkt möchte ich die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Modelle untersuchen, um daraus eine Summe zu ziehen und dann

in Kapitel vier einen Abgleich mit Webers Konzept des reinen Charisma zu vorzunehmen.

6. Unterschiede und Gemeinsamkeiten der sieben Modelle

Vergleicht man die hier vorgestellten Modelle, so lassen sich nur geringfügige Unterschiede feststellen. Interessant ist, dass die Gemeinsamkeiten überwiegen und man so davon ausgehen kann, dass die untersuchten Autoren ähnliche Inhalte und Techniken verkaufen. Trotzdem sind einige Unterschiede vorhanden, die ich im Folgenden skizzieren werde, um dann eine Summe der Gemeinsamkeiten zu ziehen.

6.1 Unterschiede

Entspannungstechniken versus Marketing- und Kommunikations-Techniken

Die wohl größten Unterschiede, die die Anbieter aufweisen, lassen sich in den angebotenen Techniken finden. Lang, Enkelmann und Eggetsberger setzen allesamt auf Entspannungstechniken und den Abbau von Blockaden und Ängsten, wohingegen alle anderen Autoren, wenn man grob zusammenfasst, die Kreierung einer Marke oder eines Images durch Kommunikations- Marketing- und Management-Techniken verkaufen. Beiden Tendenzen gemeinsam ist, dass ihre angepriesenen Techniken mit ein wenig Anleitung relativ leicht zu erlernen sind.

Programmierung durch positive Glaubenssätze

Die Programmierung durch positive Glaubenssätze ist zwar eine der größten Gemeinsamkeiten der Autoren, hier lässt sich aber doch ein relevanter Unterschied ausmachen. So sehen Autoren wie Alessandra, Lang und Eggetsberger und teilweise auch Enkelmann und Schmitz diese Programmierung als ausschließlich für den Eigengebrauch gedacht, also die Selbstbeeinflussung, wohingegen die anderen Autoren, Conger und Kanungo als auch Temporal & Alder, die Glaubenssatzprogrammierung

nicht zur eigenen Beeinflussung, sondern zur Beeinflussung anderer nutzen. Schmitz und Enkelmann raten zur Nutzung beider Vorgehensweisen. Hier lässt sich festhalten, dass beide Versionen ein recht großes Realisierungspotential für den Einzelnen aufweisen, denn wirklich Jeder kann sofort mit der Programmierung durch die positiven Sätze beginnen, sei es abends alleine vor dem Schlafengehen oder am nächsten Tag im Büro, um dort seine neu erworbenen Beeinflussungskünste an den Mitarbeitern und Kollegen auszuprobieren.

Vision von innen oder außen

Eine weitere große Gemeinsamkeit vieler Autoren ist die Kreation einer Vision. Der Unterschied besteht darin, dass Alessandra und Enkelmann davon ausgehen, dass diese Vision im Innersten eines Menschen entstehen muss, und hervorgeholt werden muss, mittels Fragebogen, Zielfindung und anderer Techniken, wohingegen Schmitz, Conger und Kanungo als auch Temporal & Alder die Kreation einer Vision als reine Marketingaufgabe sehen. Beide Seiten der Anbieter arbeiten jedoch mit den gleichen Instrumenten.

Besonderheiten

Einige Autoren weisen Besonderheiten auf, die sich nicht oder kaum bei anderen Autoren finden. Dazu gehören die Inszenierung von Charisma als Zaubertrick bei Schmitz, sowie der Markenschutz seines Modells. Zwei Autoren verkaufen Accessoires, die die charismatische Strahlkraft stärken sollen (Enkelmann und Eggetsberger). Conger und Kanungo raten zu Radikalität in der Umsetzung von Ideen. Eggetsberger weist die Besonderheit auf, dass er Charisma für trainierbar hält durch die Messung mittels seines Biofeedbackgeräts. Lang leitet dazu an, Energien nicht nur zum Charismaerwerb zu nutzen, sondern auch anderen Menschen durch diese zu helfen, beispielsweise als Wunderheiler. Alessandra und Schmitz bieten Charisma im übersichtlichen Bausteinmodell an. Besonders bei Schmitz, der seinem Buch eine Zauberkarte mit Anleitung beifügt, wird klar, dass es auch hier um eine Machbarkeit geht, die nur ein wenig Übung verlangt.

Wie man sieht, lassen sich kaum gravierende Unterschiede feststellen. Die aufgeführten Unterschiede weisen jedoch paradoxerweise eine große Gemeinsamkeit auf. Egal welche Technik oder Sichtweise sie vertreten, sie alle gehen von einer technischen Herstellbarkeit von Charisma für jedermann aus, gleich, ob es durch gezielten mentalen Energieeinsatz oder die gezielte Kreation einer Vision geht. Ein ähnliches Bild findet sich bei den Gemeinsamkeiten.

6.2 Gemeinsamkeiten

Charisma: ein Katalogprodukt

Betrachtet man die Gemeinsamkeiten genauer, fällt als erstes auf, dass sich keiner der Autoren selbst als Charismatiker inszeniert. Alle verkaufen sie Charisma als Produkt an jedermann, der es erwerben möchte, genau wie sie ihre anderen Produkte, die Kundengewinnungsprogramme oder die Anleitung zum Glücklichen, verkaufen. Hier schließt sich die Frage an, vor welchem Hintergrund sie dies tun. Wenn man sich als charismatisch bezeichnete Menschen wie Kennedy, Jesus oder Gandhi ansieht, oder als charismatisch bezeichnete Positionen wie die des Papstes, so ist es augenfällig, dass keiner von ihnen Charisma zum Erwerb feilbot, sondern an der Mehrung des eigenen Charisma arbeitete. Wie lässt sich diese Wandlung erklären? Alle Autoren gehen davon aus, dass Charisma in jedem Menschen angelegt ist und es nur geweckt werden muss.

Charismaexperten: Wissenschaftliches Gütesiegel

Eine weitere Gemeinsamkeit ist die fast ausschließlich wissenschaftliche Ausbildung der Anbieter. Das lässt vielleicht die Interpretation zu, dass der dadurch erzeugte Schein der Wissenschaftlichkeit ein Versprechen begründeter Rationalität darstellt, das quasi als Gütesiegel für das Produkt fungiert – wissenschaftlich, erprobt und, da alle Autoren erfolgreich als Trainer und Berater tätig sind, erfolgsversprechend in Bezug auf die eigene Karriere.

Charisma als Verhalten: Charisma als konditionierbares Lernen

Die Definition von Charisma als Verhalten ist die große Gemeinsamkeit aller Modelle. Verhalten, unterstützt von antrainierter und inszenierter Ausstrahlung, einer Vision, einem angemessenen Publikum und einer Prise Fachwissen spiegeln so die Charismadefinition der meisten Autoren wider. Verhalten dient aufgrund seiner technischen Erlernbarkeit und Herstellbarkeit als Begründung dafür, dass Charisma für jedermann erlernbar ist, genau wie Ausstrahlung, Fachwissen und eine Vision in den Augen der Autoren herstellbar sind. Ist Charisma durch diese Verhaltensdefinition nun zu etwas geworden, das konditionierbar ist, wie der Speichelfluss der Pawlowschen Hunde oder das Verhalten von Skinners Ratten?

Beruflicher Erfolg durch Charisma: Glaube an die Macht der Technik

Als durchgängiges Versprechen lässt sich bei allen Autoren der berufliche Erfolg eines jeden Käufers ausmachen, geschmückt mit Macht, entweder über sich selbst oder andere, als auch dem Versprechen einer unverwechselbaren Persönlichkeit. Der allgemeine Tenor geht hier deutlich in die Richtung des beruflichen Erfolgs, der zugleich ein sozialer Erfolg als auch ein wirtschaftlichen Erfolg sein kann. Passend dazu bieten fast alle Autoren ein „Charisma –to-go“ an, was einen weiteren Hinweis auf die feste Überzeugung der Autoren darstellt, das Charisma „machbar“ ist. Nun kann man sicherlich beruflich, sei es wirtschaftlich oder sozial, durchaus sehr erfolgreich sein, ohne deshalb Charisma zu benötigen. Was macht Menschen also glauben, dass beruflicher Erfolg mit Charisma eher zu erreichen ist? Ist es der Glaube an die Macht der Technik? Heute kann man dank der Technik in sechs Stunden von Frankfurt nach New York fliegen – früher war es eine aufwendige Schiffsreise, und noch früher gar nicht möglich. Ist es also möglich, dank der Macht der Technik, die Charisma verspricht, eine Abkürzung zu nehmen, die ähnlich dramatisch ist wie der Unterschied einer Schiffsreise zu einem Flug mit der Concorde?

Charisma-Techniken: Basiswissen, nur anders kombiniert

Im Bereich der Techniken zeigen sich viele Gemeinsamkeiten. Platz eins nimmt dabei die Programmierung durch positive Glaubenssätze ein. Das Einüben der Sätze bedingt eine ständige Wiederholung, sei es dass sie als Werbebotschaft gesendet werden, oder sie zur Selbstsuggestion dienen. Begleitet von einer Soll-Ist Analyse, einer Vertrauen erweckenden Kommunikation, hergestellt durch eine ausgefeilte Rhetorik und einem Basiswissen über menschliche Kommunikation, einer Vision, und der Fähigkeit des Zuhören-Könnens führen diese Top 5 Techniken zum Erwerb von Charisma. Allen Techniken, auch den Techniken mit einem Ranking von 4 oder 3 ist gemeinsam, dass sie, vielleicht mit Ausnahme der Wunderheilung, relativ leicht erlernbar sind, und so eine Machbarkeit suggerieren. Sehen wir uns einmal folgende Auflistung der Rankings 4 – 1 an, ohne dabei an Charisma zu denken: Image bilden und Marke kreieren, Begeisterung und Enthusiasmus besitzen und demonstrieren, Need gap erkennen, Kommunikation beherrschen, Kleidung, Aussehen und Accessoires richtig wählen, Führungswissen bereit halten, Rhetorik, Anpassungsfähigkeit und Zielgruppenauswahl, Körpersprache, Allgemeinbildung und Fachwissen, Herz versus Verstand, Metaphern, Symbolik und Geschichten, Entspannungsübungen und Angstbewältigung, Auswahl immaterieller, zukunftssträchtiger Werte, innovative und unkonventionelle Lösungen, Verkaufshandlung, Radikalität, keine Kompromisse und Herausforderung des Status Quo, Ernährung, Zeitmanagement und Verhalten im Büroumfeld, Anprangern von Fehlern, Wunderheilung durch Gedanken und Energiefluss. Bis auf die Wunderheilung klingen alle Überbegriffe wie Techniken aus Führungs- oder Kommunikationsseminaren. Ist es also wirklich so, dass es nur die richtige Zusammensetzung dieser Komponenten ist, die Charisma entstehen lassen? Lässt sich wirklich sagen, dass Charisma für jedermann technisch herstellbar ist, wenn er dieses Basiswissen richtig kombiniert?

Charisma-Opportunisten: Günstiger Erwerb eines kostbaren Gutes

Eine letzte, sehr auffällige Gemeinsamkeit weisen die Anbieter bei ihrer Zielgruppe auf. Fast alle Anbieter bedienen vorrangig die Zielgruppe der Opportunisten. Was aber hat diese Zielgruppe mit Charisma gemeinsam, oder, anders formuliert, warum ist sie so interessiert am Erwerb dieser Fähigkeit? Eine mögliche Antwort unter vielen ist

wiederum die technische Machbarkeit. Wenn es realisierbar ist, mit einem relativ geringen Aufwand, warum nicht?

In Bezug auf den sich nun im vierten Kapitel anschließenden Abgleich der Gemeinsamkeiten mit Max Webers Theorem des reinen Charisma kommen einige Fragen in den Sinn. Was hätte Max Weber dazu gesagt, dass heute angeblich jeder Charisma als Keim in sich trägt? Was für ihn eine besondere Eigenschaft war, scheint heute ein alltägliches Katalogprodukt geworden zu sein. Was hätte er dazu gesagt, dass Charisma als ein Produkt, das nicht käuflich erwerbbar ist, ein Gütesiegel bekommen kann, oder es gar benötigt? Was wäre Webers Meinung zu der Definition von Charisma als Verhalten gewesen? Würde sich Max Weber fragen: Was macht Menschen glauben, dass beruflicher Erfolg angeblich durch Charisma leichter zu erreichen ist? Ist es der Glaube an die Macht der Technik? Max Weber würde sicherlich an der technischen Herstellbarkeit von Charisma zweifeln.

Stellt man diese Auffassung von der technischen Machbarkeit des Charisma dem Charisma-Verständnis Max Webers gegenüber, der genuines Charisma als eine Gnadengabe sah, ergibt sich hier auf den ersten Blick ein ganz gegensätzliches Verständnis. Im folgenden möchte ich Max Webers Theorem des reinen Charisma mit o.g. Gemeinsamkeiten vergleichen, um festzustellen, ob die Anbieter tatsächlich etwas völlig Konträres verkaufen, oder ob sich die ein oder andere oder gar viele Übereinstimmungen finden lassen. Dazu werde ich mich an Webers Merkmalen des reinen Charisma orientieren.

Viertes Kapitel

Charisma: Gadengabe oder technische Herstellbarkeit

Im Folgenden werde ich untersuchen, inwieweit die beschriebenen Modelle Gemeinsamkeiten oder Ähnlichkeiten mit Webers Theorem des reinen Charisma aufweisen. Dazu werde ich mich an den Merkmalen orientieren, die Weber dem reinen Charisma zuschreibt. Beginnen möchte ich mit der limitierten Zugänglichkeit von Charisma, die bei Weber eine große Rolle spielt. Weisen die Autoren hier eine Gemeinsamkeit mit Weber auf? Es ist zu vermuten, dass sich hier einer der Unterschiede auftut, denn wie wir gesehen haben, werben alle Autoren mit der freien Zugänglichkeit zu Charisma, auch wenn sowohl Weber als auch die Autoren, oberflächlich gesehen, davon ausgehen, dass Charisma geweckt werden kann. Wie sieht es mit der Anerkennung des Charisma-Trägers durch die Anhänger aus? Die Autoren versprechen alle Anerkennung durch andere und Weber sieht in der Anerkennung des Charisma-Trägers eines der Merkmale des genuinen Charisma. Ein weiteres Merkmal stellt die Außeralltäglichkeit des Charisma dar. Hat Webers Außeralltäglichkeit etwas gemeinsam mit den Versprechen der Anbieter, etwas Magisches und Begeisterndes, und sei es die eigene Person, zu schaffen? Wie wir gesehen haben, lassen sich bei den Autoren Hinweise darauf finden, dass sie, wie Weber, das Vorhandensein einer Sendung, einer Vision als Bedingung für Charisma ansehen. Lässt sich unter diesem Punkt eine Gemeinsamkeit feststellen?

Besonders Conger und Kanungo weisen eine zumindest oberflächliche Nähe zu Webers Theorem auf, was nicht verwunderlich ist, hat doch Jay Conger auch schon einige Publikationen zu Max Webers Theorem aufzuweisen (vgl. Conger 1993). In der Einleitung zum theoretischen Hintergrund ihres Modells beziehen sich die Autoren auf Weber: „Any discussion of charismatic leadership in organizations must start with a particular German sociologist, Max Weber, who applied the term *charismatic* to leaders in the secular world. His typology of three types of authority in society (the traditional, the rational-legal, and the charismatic) established *charismatic leadership* as an important term to describe forms of authority based on perceptions of an extraordinary

individual” (Conger /Kanungo 1998:12). Auch finden sich weitere Verweise auf Weber, so etwa bezüglich des Charisma als Gnadengabe: “To Weber, the charismatic’s power was vested in the exceptional nature of the individual’s personal gifts and abilities” (Conger/Kanungo 1998:115f.). Auch halten die Autoren unter anderem fest, dass Charisma besonders gut in Notsituationen wächst und gedeiht: „Thus, as noted in Chapter 1, any context that triggers a need for a major change and/or presents unexploited market opportunities is relevant for the emergence of a charismatic leader.“ (Conger/Kanungo 1998:52). Sie gehen weiterhin davon aus, dass durch eine Vision eine kollektive Identität hergestellt wird: „In summary, we see that vision is not simply a set of future-oriented goals that set direction for the charismatic leader’s organization. Instead, it is a more complex mechanism through which the leader builds identification with himself or herself and the organization, heightens follower perception of the leader’s extraordinary character, aligns organizational actions and strategies, enhances follower motivation and commitment, and builds collective identity.“ (Conger/Kanungo 1998:160). Stellt dies eine Gemeinsamkeit mit Webers Begriff der Vergemeinschaftung dar? Auch im Bezug auf den Erfolg eines charismatischen Führers scheinen sich Ähnlichkeiten zu Webers Merkmal der Bewährung zu finden: „When a leader fails to assess properly either constraints in the environment or the availability of resources, his or her strategies may not achieve organizational objectives. That leader, in return, will be labelled ineffective.“ (Conger/Kanungo 1998:51f.).

In dem sich nun anschließenden Vergleich möchte ich deutlich machen, dass es sich bei allen anscheinenden Gemeinsamkeiten, die Webers Theorem und die Modelle der Anbieter aufweisen mögen, lediglich um Gemeinsamkeiten auf den ersten Blick handelt und nachweisen, dass sich diese Modelle in der grundsätzlichen Herangehensweise von Webers reinem Charisma unterscheiden.

1. Limitierte Zugänglichkeit

Betrachtet man Webers Definition von Charisma und hält ihr die Definition der sieben Anbieter gegenüber, so finden sich bereits hier einige Differenzen. Ist bei Weber

Charisma nicht jedem zugänglich, sondern eine im Keim angelegte Gnadengabe, die nur bei denjenigen geweckt werden kann, die den Keim des besonderen in sich tragen, so scheint der Zugang zu Charisma bei den Ratgebern beliebig zu sein. Jeder, der es will, kann es auch haben. Rufen wir uns noch einmal Webers Definition des Charisma ins Gedächtnis:

„>Charisma < soll heißen eine außeralltäglich (ursprünglich, sowohl bei Propheten wie bei therapeutischen wie bei Rechts-Weisen wie bei Jagdführern wie bei Kriegshelden: als magisch bedingt) geltende Qualität einer Persönlichkeit, um deretwillen sie mit als übernatürlichen oder übermenschlichen oder mindestens spezifisch außeralltäglichen, nicht jedem anderen zugänglichen Kräften oder Eigenschaften oder als gottgesendet oder als vorbildlich und deshalb als >Führer< gewertet wird.“ (Weber 2006:243).

Welche Unterschiede lassen sich nun aus den unterschiedlichen Definitionen herausarbeiten?

1.1 Limitierte Zugänglichkeit schafft Außeralltäglichkeit

Zwar werben alle Autoren mit den Begriffen „magisch“ und „außergewöhnlich“ und bezeichnen auch charismatische Personen als im Besitz dieser Eigenschaften, als Führer und als Vorbild, jedoch: Weber definiert: „...nicht jedem anderen zugänglichen Kräften oder Eigenschaften... (Weber 2006:243). Hier findet sich ein krasser Gegensatz. Alle der untersuchten Autoren werben damit, dass sie Charisma jedem zugänglich machen können, weil es jeder in sich trägt und es nur erweckt werden muss, sie werben damit, das Konzept des Charisma zu entmystifizieren und für jeden technisch erlernbar zu machen. Genau diese Ansicht aber raubt dem genuinen Charisma seine Außeralltäglichkeit, denn wenn es für jedermann erlernbar ist, ist es nichts Besonderes, Magisches, Mitreißendes mehr, ist es nur noch Alltag. Das reine Charisma bei Weber zeichnet sich gerade durch seine äußerst limitierte Zugänglichkeit aus, aus der sich für seine Anhänger die Übernatürlichkeit und die Besonderheit des Charismaträgers ableitet.

1.2 Im Keim angelegte Gnadengabe

Weber geht davon aus, dass nicht jede Person oder jedes Objekt zum Charismaträger qualifiziert werden kann. Charisma muss immer im Keim angelegt sein:

„Das Charisma kann entweder – und nur dann verdient es in vollem Sinne diesen Namen – eine schlechthin an dem Objekt oder der Person, die es nun einmal von Natur besitzt, haftende, durch nichts zu gewinnende, Gabe sein. Oder es kann und muß dem Objekt oder der Person durch irgendwelche, natürliche außeralltägliche, Mittel künstlich verschafft werden. Die Vermittlung bildet die Annahme: dass die charismatischen Fähigkeiten zwar in nichts und Niemandem entwickelt werden können, der sie nicht im Keime hat, dass aber dieser Keim verborgen bleibt, wenn man ihn nicht zur Entwicklung bringt, das Charisma – z.B. durch >Askese< – >weckt<.“ (Weber 2006:380f.).

Das heißt, salopp formuliert: entweder eine Person, eine Idee oder ein Objekt hat es – oder hat es nicht, und wo nichts ist, gibt es auch nichts zu erwecken. Wer es hat, entscheidet im Falle des reinen Charisma die Gefolgschaft. Der Keim muss nur im Glauben der Anhänger vorhanden sein und kann dann geweckt werden durch Techniken wie magische Rituale (Weber 2006:308f.). Charisma ist bei Webers Theorem des reinen Charisma somit eine Gnadengabe, die raren Träger des Charisma sind von einer göttlichen Macht ausgewählt, und agieren als Werkzeuge, die ihre Aufgabe erfüllen müssen. Keinesfalls trägt jeder Beliebige den Keim in sich.

1.3 Wecken des Charisma

Zwar gehen sowohl die Charisma-Ratgeber als auch Weber davon aus, dass Charisma geweckt werden muss, jedoch tut sich hier ein großer Unterschied auf. Ist das Charisma bei Weber nur in bestimmten, rar gesäten Personen als Keim angelegt, der durch Rituale und andere Techniken erweckt werden kann, lösen die Autoren der Ratgeber das Problem des auserwählten Trägers einfach, indem sie behaupten, dass jeder den Keim in sich trägt, also dass es keinen besonderen Träger des Charisma bedarf, der seine

gottgesandte Aufgabe vollbringen muss. Was bei Weber nur Auserwählte können, wird in den Ratgebern zu einem Supermarktartikel.

1.4 Umgekehrte Technik

Ein weiterer Unterschied zeigt sich in der Auswahl des Charisma-Trägers. Bei Weber muss zuerst der Träger identifiziert werden, dann wird die Technik eingesetzt. Bei den untersuchten Anbietern geht es genau umgekehrt. Sie setzen zuerst die Technik ein, um dann zu versuchen, Charisma erzeugen. Um es noch einmal festzuhalten – wo nichts ist, kann auch mit Techniken nichts erzeugt werden. Es fehlt der Glaube der Anhänger an das Charisma, der zuerst einem erwählten Objekt, einer erwählten Person oder einer Idee zuteil werden muss, bevor Techniken eingesetzt werden können.

So lässt sich hier festhalten, dass die Charisma-Anbieter unter diesem Punkt Technik verkaufen, keine Gnadengabe. Charisma steht für etwas Außeralltägliches, in dem der Alltag keinen Platz hat, da er doch das genaue Gegenteil darstellt. Wenn nun einem jeden Charisma zugänglich gemacht werden kann, ein jeder morgens beim Joggen die Techniken erlernen kann und durch Autosuggestionen der Keim des Charisma bei jedermann „erweckt“ wird, dann wimmelt es anscheinend nur so von Charismatikern auf dieser Welt. Und wenn es derer so viele sind, ist es nichts Außergewöhnliches mehr, sondern nur noch eins, nämlich Alltag.

2. Phänomen des Glaubens und der sozialen Beziehung

2.1 Die Form der Anerkennung

Weber beschreibt die Form der Anerkennung, die einem charismatischen Führer, einer charismatischen Idee oder einem charismatischen Objekt von ihren Anhängern entgegen gebracht wird, als Form der Heldenverehrung, die in ihrer Hingabe bis zur Ekstase und völligen Selbstaufgabe gehen kann. Diese Hingabe beinhaltet immer ein radikales

Vertrauen in den Führer oder das Objekt, und es ist eine heilige Pflicht, dem Träger der übernatürlichen Kraft Anerkennung zu leisten und zu folgen (Weber 2006:243). Betrachten wir eine solche Form der Anerkennung im Lichte der heutigen Geschäftswelt, würde wohl nicht der Begriff „Charismatiker“ fallen, sondern eher von gefährlichen Sektenführern die Rede sein. So finden wir die Form der Anerkennung bei allen Anbietern nicht unter Heldenverehrung wieder, sondern unter den Themen *„Erfolg, Macht und Persönlichkeit“*, hier insbesondere unter dem Stichwort des Erfolgs, des beruflichen, wirtschaftlichen und sozialen Erfolgs. Wirtschaftlicher Erfolg aber widerspricht Webers Theorem des genuinen Charisma völlig, da genuines Charisma spezifisch wirtschaftsfremd ist. Reines Charisma fordert beispielsweise die Aufgabe des Berufs und es ist nicht abhängig von der demonstrierten Sympathie anderer, es fordert leidenschaftliche, radikale Anhängerschaft und keine bloße Sympathie. So bleibt zusammenzufassen, dass die Form der Anerkennung, die die Anbieter versprechen, nicht die Anerkennung ist, die Weber meint. Hier steht Außeralltäglichkeit bei Weber gegen den „verbesserten“ Alltag bei den Anbietern, deren Anhänger sicherlich durch ein verändertes Verhalten mit ein wenig Bewunderung und unter Umständen auch ein paar Groschen mehr der Tasche eine kleine Veränderung zum Besseren in ihrem Leben erfahren, die jedoch nicht im Entferntesten etwas mit Charisma gemein haben kann.

2.2 Vertrauen

Weber spricht von einem radikalen, grundlegenden Vertrauen, das die Gefolgschaft dem Träger des Charisma entgegen bringt, und das ihm geschenkt wird aufgrund einer starken, revolutionären, die Welt verändernden inneren Emotion (Weber 206:243). Der Aspekt des Vertrauens spielt auch bei den untersuchten Autoren eine große Rolle. Fast alle Anbieter bis auf Lang leiten dazu an, Vertrauen in anderen zu erwecken und eine gute Beziehung aufzubauen. Vertrauen entsteht bei den Ratgeber-Autoren aufgrund einer emotionalen Verbundenheit, aufgrund von Vorbildverhalten, aufgrund von Sympathie, die erzeugt wird durch eine wahrgenommene Ähnlichkeit, aufgrund eines Interesses, das anderen Personen entgegengebracht wird, aufgrund der Technik des guten Zuhörens, aufgrund einer zukunftsweisenden Rhetorik, aufgrund von Hoffnung, die in den Träger des Charisma gesetzt wird. Dieses so erzeugte Vertrauen wird aber bei keinem der Autoren als emotional revolutionierend beschrieben, als weltverändernd und

radikal, wie bei Weber, sondern, bringt man es auf einen Nenner, es erzeugt bestenfalls Sympathie und ab und zu auch einmal ein wenig gern angenommene Bewunderung. Somit lässt sich hier nicht von der gleichen Sache sprechen, denn Sympathie und radikales Vertrauen liegen Welten auseinander. Das eine ist Alltag, das andere außeralltäglich. Wieder kann man festhalten, dass es sich hier allenfalls um einen „verbesserten“ Alltag handelt, erzeugt durch erlernbare Kommunikationstechniken, denn, kurz und knapp formuliert: Alltag lässt sich definieren, Außeralltäglichkeit nicht.

2.3 Äußere Merkmale

Weber stellt fest, dass sich reines Charisma auf die unterschiedlichsten Arten und Weisen äußern kann (Weber 2006:243) und dass Charisma in seiner reinen Form nicht abhängig ist von festen Persönlichkeitsmerkmalen und äußeren Merkmalen, genau so wenig wie von bestimmten Verhaltensweisen. Die meisten Autoren gehen im Verlauf ihrer Ratgeber konkret darauf ein, wie sich Charisma äußert, um dann ihre Techniken daran auszurichten. Sie machen fast alle Charisma auch an äußeren Merkmalen fest. Sie behaupten, dass der Anhänger den Charismatiker unter anderem auch an seinem Äußeren erkennen kann. Sie raten zu professioneller Kleidung, den passenden hochwertigen Accessoires, zu einer exklusiven Produktverpackung, und einem guten und gesunden Aussehen, angepasst an den Stil der Zeit, um Charisma attestiert zu bekommen. Auch hier geht wieder die Technik dem Charisma voran, und nicht Charisma der Technik.

2.4 Persönlichkeitseigenschaften

Wie oben bereits erwähnt, geht Webers Theorem des reinen Charisma davon aus, dass kein bestimmtes Set von Persönlichkeitseigenschaften vorhanden sein muss, um Charisma zu besitzen. Einige der Autoren jedoch raten ganz explizit zur Auswahl von aussagekräftigen Merkmalen und interpretierbaren Persönlichkeitseigenschaften, so beispielsweise Temporal & Alder, die ihr ganzes Modell darauf aufbauen und größten Wert darauf legen, eine gestylte Außenwahrnehmung zu erzeugen, die die Anhänger

beeinflussen soll. Conger und Kanungo raten zum Aufbau einer menschlichen Marke, und auch weitere Autoren beschäftigen sich mit Persönlichkeitseigenschaften. Wenn aber nun Persönlichkeitseigenschaften nichts gemein haben mit genuinem Charisma, kann es sich hier nur um eine Technik handeln, die sich für reines Charisma als relativ nutzlos darstellt.

2.5 Verhalten

Charisma kann sich für Weber auch in Schwäche, Angriffslust, Stärke oder Zurückweichen äußern. Das bedeutet, dass bestimmte Verhaltensweise reinem Charisma nicht zuzuordnen sind, sondern situationsbedingt sind. Eine der Hauptbegründungen für die Erlernbarkeit des Charisma bei allen sieben Ratgebern ist jedoch die Überzeugung, dass Charisma Verhalten ist und somit erlernt werden kann. Dies bildet einen Widerspruch zu Weber und einen Widerspruch in sich, denn wenn das Verhalten situationsbedingt ist, woher soll der Charisma-Lehrling bei aller Technik wissen, wann er welche Verhaltensweise und Technik einsetzen muss oder soll, um charismatisch zu wirken? Somit lässt sich auch hier festhalten, dass sich diese Technik für die Entwicklung des genuinen Charisma nicht eignet.

3. Das Außeralltägliche und das Alltägliche

3.1 Technik und Außeralltäglichkeit

Bei Weber ist ein herausragendes Merkmal des reinen Charisma seine absolute Gebundenheit an das Außeralltägliche (Weber 2006:1210). Es tritt zumeist in Notsituationen auf, oder in Situationen, in denen eine starke Begeisterung im Spiel ist, eine hohe Emotionalität, verbunden mit der Hoffnung, dass der Träger des Charisma signifikant aus dem Alltag oder aus einer bedrohlichen Situation heraus führen kann durch außeralltägliches Handeln, das den Charakter des noch nie Dagewesenen besitzt, einzigartig bewegend ist, aus dem Alltag herausreißt. In dieser empfundenen

Außeralltäglichkeit strahlen die Träger des Charisma mit ihrem Glanz auf ihre Anhänger ab, die für diese Momente ihr Alltagsleben vergessen können und eintauchen können in eine Welt, die Begrenzungen psychischer und physischer Art nicht mehr kennt. Weber sieht das Außeralltägliche als den größten Feind des Alltags, des Rationalen und Bürokratischen, denn der Alltag fordert ein Befolgen der Regeln, eine Berechenbarkeit und Normalität, die völlig konträr steht zu dem Nicht-Planbaren und Faszinierenden des Außeralltäglichen. Betrachtet man die Außeralltäglichkeit der Situationen und der Techniken, in und mit denen die Charisma-Ratgeber ihren Kunden zur Seite stehen, drängt sich das Gefühl auf, dass es hier gar nicht um Außeralltäglichkeit gehen kann, denn, selbst wenn viele Autoren mit dem Versprechen der außergewöhnlichen Persönlichkeit werben, ist diese Persönlichkeit immer noch verhaftet in den Regeln und Begrenzungen, die der Alltag und der tägliche Broterwerb ihnen setzt. Es geht um beruflichen Erfolg, der erreicht werden soll durch eine Reihe von Techniken, die zumeist dem Bereich der Entspannungs-, Kommunikations- und Führungstechniken zuzuordnen sind. Was diese Techniken leisten können, ist allenfalls eine marginale oder eventuell auch signifikante Verbesserung genau dieses Verhaltens, des Kommunikations- und Führungsverhaltens, aber mit Sicherheit kann so keine Außeralltäglichkeit entstehen, nur „verbesserter“ Alltag.

3.2 Entstehen des genuinen Charisma aus Not oder Begeisterung

Reines Charisma entsteht immer aus Not oder aus Begeisterung (Weber 2006:246), also in außeralltäglichen Situationen, es transformiert von innen und revolutioniert den ganzen Menschen, in seinen Einstellungen, Taten und Gedanken, gibt ihm eine völlig neue Sicht der Welt. Notsituationen wie kriegerische Bedrohungen, Hungersnöte, oder auch begeisternde Events wie große Jagden mit heroisch anmutenden Jagdführern sind Webers Beispiele für die Situationen, in denen genuines Charisma schnell entsteht. Hier lässt sich festhalten, dass einzig Conger und Kanungo extensiv auf die Nutzung von Notsituationen eingehen. Sie raten, Notsituationen zu nutzen, und, wenn man sie nicht vorfindet, künstlich durch das Anprangern von marginalen Fehlern zu kreieren, um so eine geeignete Ausgangsbasis für charismatisches Führen zu schaffen. Es gilt dann, die bedrohliche Notsituation aufzulösen, indem man einen rettenden Ausweg aufzeigt, und durch unterschiedliche Verhaltens- und Vorgehensweisen, so etwa das Bringen von

persönlichen Opfern, oder das Einholen des Commitments aller die Transformation im Innersten der Mitarbeiter auslöst. Hier lässt sich somit eine Übereinstimmung mit Webers Theorem ausmachen, allerdings nur bei Conger und Kanungo. Im Punkt der Begeisterung finden sich bei Temporal & Alder Hinweise, die davon ausgehen, dass Menschen durch das Produkt begeistert werden müssen, ebenso wie sich bei Schmitz die Begeisterung der anderen durch den gesamten Ratgeber zieht. Sie gehen davon aus, dass ein Kunde ein Erlebnis haben muss, das ihn verzaubert, beispielsweise ein Event. Begeisterung in Webers reinem Charisma entsteht jedoch nicht durch einen bis ins letzte Detail geplanten Event, sondern sie passiert spontan, ungeplant, unvorhergesehen. Wird der Anhänger des Charisma-Trägers quasi von einer Begeisterungswelle überrascht, mitgerissen und herausgerissen aus seinem Leben, so geht der Anhänger des gestalteten Events schon mit dem Vorsatz, gleich begeistert werden zu wollen, zu seinem Event. Die Konsequenz für das weitere Leben ist gleich null, eine Transformation findet nicht statt. Conger und Kanungo gehen auf die Notwendigkeit ein, die Begeisterungszustände der Mitarbeiter durch gekonnt inszenierte Überraschungshandlungen zu erzeugen und aufrecht zu erhalten, stehen damit aber alleine unter den anderen Anbietern. Somit finden sich unter diesem Punkt auch nur Techniken wieder, die bestenfalls Sympathie und kurzfristige Begeisterung erzeugen können, mit Sicherheit aber kein genuines Charisma.

4. Erfolg

Weber geht davon aus, dass reines Charisma immer einen Erfolg zeitigen muss, um die dauerhafte Anerkennung und Bewunderung der Anhänger aufrecht zu erhalten. Dieser Erfolg beginnt zumeist mit einem Wunder und muss sich bewähren, damit das Charisma bei seinem Träger bleibt (Weber 2006:1212f.;244).. Zu der Liste der Bewährungen gehört, dass es den Anhängern wohl ergeht und ihre bedrohlichen Probleme dauerhaft gelöst werden. Dieser Punkt wird bei den meisten Autoren völlig vernachlässigt. Erfolg bei ihnen bedeutet nur wirtschaftlicher oder sozialer Erfolg, und zwar für sich selbst und die Leser, nicht für die Anhänger des Charismatikers. Die Ausnahme bilden hier Conger und Kanungo, die davon ausgehen, dass ein Führer ohne klaren Erfolg nicht lange charismatisch wirken kann, und die dazu anleiten, auch kleine Erfolge werbewirksam

als gewonnene Schlacht darzustellen. Temporal und Alder gehen zwar davon aus, dass die Auswahl der demonstrierten Werte immateriell sein sollte, um den Anschein zu erwecken, dass man den anderen Gutes tun will, ihnen zu mehr Erfolg verhelfen will, aber sie sind mit diesen Tatschlügen und Techniken weit weg von einer Konzentration auf das Wohlergehen anderer, sondern bleiben bewusst beim eigenen wirtschaftlichen Erfolg hängen. In diesem Punkt findet sich demnach auch keine Übereinstimmung mit Webers Theorem, sondern eher ein starker Gegensatz.

5. Vergemeinschaftung

Weber bezeichnet die soziale Struktur der Anhänger als eine emotionale Vergemeinschaftung, die sich kennzeichnet durch eine Abwesenheit von Regeln und Rechtssätzen, als auch durch den Punkt der gemeinsamen Hingabe an etwas Neues, Radikales, sowie gemeinsamer ekstatischer Erlebnisse. Dies schweißt die Gruppe der Anhänger zusammen, und lässt sie die Sinnlosigkeit des Daseins vergessen (Weber 2006:1210).

Conger und Kanungo sind die einzigen Autoren, die dazu anleiten, eine Gemeinschaft durch eine Notsituation und Erlebnisse zusammenzuschweißen und eine Gruppenkohäsion, unter Umständen auch eine stark emotional getragene, zu erzeugen. Diese ist allerdings nicht regelfrei, auch wenn der neue Führer ab und zu neue Regeln setzt und alte aus den Verankerungen hebt. Bei Weber ist diese Gruppe hingegen frei von den Zwängen des Gehalts, des Avancements, und der Karriere, und auch frei von der Fachbildung des Trägers (Weber 2006:1210). Jedoch ist es beispielsweise kaum denkbar, dass Congers und Kanungos Unternehmenslenker Personen einsetzen, die frei von Fachbildung sind; ein solches Unternehmen würde schnell in den Konkurs gehen. Trotzdem lässt sich hier eine Ähnlichkeit zu Webers Theorem finden.

Die meisten anderen Autoren jedoch gehen überhaupt nicht auf das Thema der Anhänger ein, es sei denn man zählt Schmitz und Temporal & Alder mit ihren Zielgruppendifinitionen dazu. Die Zielgruppen können dann unter Überbegriffen, je nach Bedürfnis, zusammengefasst werden, und gesondert angesprochen werden, so auch

mit besonderen Events oder mit Veranstaltungen, die ein Gruppengefühl erzeugen, so etwa der Harley Club. Sicherlich kann es bei diesen Events auch zu gemeinsamen ekstatischen Erlebnissen kommen, die aber zeitlich begrenzt sind, und keinerlei innere Transformation auslösen, und somit nichts mit genuinem Charisma zu tun haben.

6. Sendung

Genuines Charisma hat immer eine Sendung, eine Aufgabe, die erfüllt werden muss und die nur dem Träger des Charisma offenbart ist. Sie ist unfehlbar und duldet keinen Widerspruch, sie fordert alles, auch die völlige Selbstaufgabe und unter Umständen auch den Tod. Die Hoffnung, die dahinter steht, lautet: es wird alles besser, wenn es nur anders wird, eine Hoffnung, die sich gerade sehr plastisch bei den amerikanischen Präsidentschaftswahlen an Barack Obama zeigt. Weber stellt fest, dass sich die Sendung dem Gehalt nach an örtliche, ethnische, soziale, politische, berufliche oder sonstige abgegrenzte Gruppen wenden kann (Weber 2006:1211).

Diejenigen Autoren, fünf an der Zahl, die zu einer Visionsbildung oder Sendungsbildung anleiten, raten teilweise dazu, die Vision der Zielgruppe anzupassen, nachdem vorher eine Marktforschung oder auch nur ein Zuhören stattgefunden hat, um die Bedürfnisse der Anhänger zu erkennen. Alessandra und Enkelmann gehen davon aus, dass die Vision der Person selbst Sinn geben muss, nicht den Anhängern, wie in den anderen Fällen. Somit lässt sich in diesem Punkt eine gewisse Ähnlichkeit mit Webers Konzept feststellen.

Eine Ähnlichkeit besteht allerdings keinesfalls unter dem Gesichtspunkt der Offenbarung. Die Charisma-Ratgeber schlagen vor, eine Vision durch technische Mittel wie Zielfindung oder dem Erkennen eines need gaps zu erzeugen, wohingegen Webers Sendung gottgegeben ist und vorerst nur dem Träger des Charisma offenbart wurde, um dann von allen erfüllt zu werden. Hier steht also wieder ganz deutlich Gnadengabe gegen technische Herstellbarkeit und wir finden wiederum eine umgekehrte Herangehensweise – bei Weber gibt es erst die gottgegebene Sendung, dann die

Zielgruppenspezifizierung, bei den Ratgebern wird zuerst die Zielgruppe analysiert, dann die Sendung entwickelt.

7. Wirtschaftsfremdheit

Max Weber sieht reines Charisma gekennzeichnet durch seine Wirtschaftsfremdheit (Weber 2006:246f.). Wirtschaft rechnet er dem Alltag zu, das reguläre Einkommen, ein geregeltes Berufsleben, rationalen Geldgewinn (Weber 2006:1211). In der Wirtschaftsfremdheit hingegen fordert der Führer von seinen Anhängern, dass auch sie alles opfern und sich von Beruf und Familie abkehren. Zwar gibt es heutzutage wieder Arbeitszeiten, die über eine 38-Stunden-Woche hinaus gehen, aber man stelle sich vor, dass ein Abteilungsleiter von seinen Mitarbeitern solche Taten verlangen würde – er würde wohl nicht als charismatisch bezeichnet, sondern stände mit einem Bein im Gefängnis, auf den Titelseiten der Yellowpress und wäre womöglich ein potentielles Ziel für Günther Wallrafs nächsten Undercover-Einsatz. Einzig Conger und Kanungo weisen darauf hin, dass eine Führungskraft Opferbereitschaft besitzen und diese auch von den Mitarbeitern einfordern muss. Sie leiten zu Techniken an, die den Mitarbeiter dahin bringen sollen, seine Leistung freiwillig und ohne Mehrentgelt zu bringen, über sich selbst hinauszuwachsen. Zusammenfassend lässt sich trotzdem festhalten, dass alle Ratgeber an der Mehrung des sozialen und wirtschaftlichen Erfolgs arbeiten. Keines der Modelle beinhaltet auch nur im Ansatz eine Wirtschaftsfremdheit. So lässt sich hier feststellen, dass es keine Übereinstimmung mit Webers Theorem des reinen Charisma gibt.

8. Ratio als Gegensatz

Weber geht davon aus, dass das reine Charisma in einem Gegensatz zum ebenfalls revolutionären Ratio, der Vernunft steht. Die Revolution der Vernunft wird von außen gesteuert und will die Umstände verändern, nicht das Innere des Menschen. Reines Charisma ist rational nicht planbar und somit durch Technik nicht zu leisten. Hält man

die Anleitungen der Autoren dagegen, so lässt sich aufgrund der Techniken nur Planbares ausmachen. Somit schließen die Modelle jegliches genuine Charisma aus.

9. Zusammenfassung

Fassen wir zusammen und beginnen wir mit der limitierten Zugänglichkeit von Charisma. Das, was bei Max Weber eine außeralltägliche Qualität ist, außeralltäglich in diesem Zusammenhang dadurch, dass sie nicht jedermann zugänglich ist, das, was bei Max Weber im Keim von Menschen, Dingen und Ideen angelegt ist, selten ist, das, was bei Max Weber erweckt werden kann alleine bei denen, die es in sich tragen – all das wird in den Ratgebern zu einem Allgemeingut durch eine einfache Behauptung, nämlich dem Versprechen, dass jeder es kann, wenn er nur will. Die Begründung dafür ist, dass wir alle Menschen sind, und somit alle die gleiche Ausstattung besitzen, d.h. auch den zu erweckenden Keim. Nun könnte man sagen, dass hier Behauptung gegen Behauptung steht. Gehen wir aber einmal davon aus, dass Charisma wirklich jedem zugänglich wäre, dann müsste die ganze Welt voll von Charismatikern sein. Zum Glück ist das nicht so, ansonsten hätten wir einen recht langweiligen Alltag mit all den charismatisch Qualifizierten. Insofern könnte man davon ausgehen, dass Webers Theorem des Charisma ziemlich exakt das festhält, was genuines Charisma ist, eine außeralltägliche Gnadengabe, die selten anzutreffen ist, und die künstlich niemals herstellbar sein kann.

Genuines Charisma ist für Max Weber ein Phänomen des Glaubens und der sozialen Beziehung. Erfolgt der Glaube an den Charismatiker bei Weber durch die Verehrung als Held, so schaffen es die Charismatiker der Ratgeber allenfalls bis hin zu einigen sympathischen Reaktionen von Mitmenschen und bestenfalls bis hin zu einem bewundernden Blick oder einer ebensolchen Äußerung. Auch in punkto Vertrauen sieht es ähnlich aus. Revolutioniert Webers reiner Charismatiker die Emotionen der Mitmenschen und kreiert ein grenzenloses Vertrauen, so schaffen es die Ratgeber-Charismatiker mittels einiger Techniken gerade noch, bei anderen Vertrauen und Sympathie zu erzeugen, wobei bei ihnen auch Äußerlichkeiten, selbst ausgewählte

Persönlichkeitseigenschaften und ein verändertes Verhalten eine Rolle spielen. Dies dient aber sicherlich immerhin dazu, den persönlichen Alltag zu „verbessern“.

Genau dieser Alltag aber, auch wenn er „verbessert“ ist, ist für Max Weber der größte Feind des Charisma. Beide lassen sich gegenseitig nicht zu. Reines Charisma bei Weber ist gebunden an das noch nie Dagewesene, das Wilde, Unplanbare, Außeralltägliche. Die Ratgeber hingegen bewegen sich in den tagtäglichen Grenzen des Alltags mit Tipps zu Kommunikationstechniken und Angstreduktion, die anscheinend benötigt werden, um dem Alltag besser ins Auge blicken zu können, ihn besser kontrollieren zu können. Von Außeralltäglichkeit gibt es hier keine Spur, besonders dann nicht, wenn man bedenkt, dass bei Max Weber Charisma aus Notsituationen oder revolutionärer Begeisterung entspringt, bei unseren Ratgebern aber allenfalls einmal als kleiner alltagsaufhellender Event inszeniert wird. Durch die Techniken zieht Ratio ein, und Ratio zerstört Charisma.

Die Vorteile der Techniken und der Ratio liegen vermutlich darin, dass man glaubt, dass Techniken immer funktionieren. Geht Max Weber davon aus, dass Charisma sich immer wieder aufs Neue bewähren muss und so seinen revolutionären außeralltäglichen Charakter behält, so versprechen die Ratgeber eine Investition fürs Leben. Einmal gekauft, immer zur Verfügung. Auch das hat den Klang des „verbesserten“ Alltags, insbesondere, wenn sich ein wirtschaftlicher Erfolg anschließt. Hat der Charismatiker bei Weber die Wirtschaftsfremdheit im Blut, ist es bei den Ratgebern umgekehrt. Hier heißt es nicht „alles weggeben“, sondern: „nehmen, was man kriegen kann.“

Ähnlich stellt sich das Bild dar, wenn man die Vergemeinschaftung betrachtet. Dient sie bei Weber dem Zusammenschweißen der Gruppe ohne Regeln, mit größtmöglicher Hingabe, ohne Zwänge und ohne bestimmte berufliche Hintergründe, findet eine halbherzige Vergemeinschaftung allenthalben bei einigen Ratgebern statt, die dies allerdings ehrlicher Weise auch als Marketingmaßnahme beschreiben und dieser auch Eventcharakter geben, wie etwa dem Harley-Club, der so ebenfalls einen „verbesserten“ Alltag darstellt.

Wirft man einen Blick auf die Vision, die Sendung der Charismatiker, so ist diese bei Max Weber eine göttliche Aufgabe, die erfüllt werden muss. Bei den Ratgebern mutet

die Anleitung zur Erstellung einer Vision es eher an wie eine Persönlichkeitskrücke, deren Notwendigkeit darin begründet zu sein scheint, dass der Proband psychologisch und moralisch einigermaßen stabil bleibt und nicht umkippt, oder dass er es leichter hat, sich nach außen in seiner Persönlichkeitsvermarktung darzustellen. Somit bleibt auch hier zu sagen, dass Außeralltäglichkeit gegen den „verbesserten“ Alltag steht.

Somit lässt sich demnach festhalten, dass Webers Theorem des reinen Charisma so gut wie nichts gemein hat mit den Modellen und Techniken der Charisma-Anbieter. Bei Weber handelt es sich um eine göttliche Gnadengabe, bei den Autoren um eine Reihe von Techniken, die künstlich etwas erzeugen sollen, das wie Charisma aussieht, aber nur ein „verbessertes“ Alltag ist, ein verbesserter Alltag, der vielleicht eine Veränderung der Lebensumstände mit sich bringt und einige der Lebensprobleme löst, aber trotzdem eine Macht, die von außen kommt, wie Webers Macht der „ratio“:

„Das Charisma ist *die* große revolutionäre Macht in traditionell gebundenen Epochen. Zum Unterschied von der ebenfalls revolutionierenden Macht der >ratio<, die entweder geradezu von außen her wirkt: durch Veränderung der Lebensumstände und Lebensprobleme, und dadurch mittelbar der Einstellungen zu diesen, oder aber: durch Intellektualisierung, *kann* Charisma eine Umformung von innen her sein, die, aus Not und Begeisterung geboren, eine Wandlung der zentralen Gesinnungs- und Tatenrichtung, unter völliger Neuorientierung aller Einstellungen zu allen einzelnen Lebensformen und zur >Welt< überhaupt bedeutet“ (Weber 2006:246f.)

Ohne Zweifel haben Techniken, oder auch die Technik an sich, dem Menschen oft geholfen, seinen Alltag erträglicher zu gestalten. Nun gibt es viele Wege, seinen Alltag zu „verbessern“. Wir können uns einen neuen Job suchen, schöne Weine trinken, ein erfülltes Familienleben führen, das Rauchen aufgeben, dem Tierschutzverein beitreten, oder Gärtnern. Wir können einen Kurs zu Führung und Rhetorik belegen, einmal einen Kuchen für die Kollegen backen, uns für ein MBA Studium einschreiben, natürlich alles erst, nachdem wir uns vorher über die richtige Technik informiert haben. Sich aber Charisma zuzulegen, um einen „verbesserten“ Alltag zu haben, scheint ein wenig abwegig. Wieso gerade Charisma und nicht Gärtnern? Das mag daran liegen, dass sich die Leser nicht den Alltag erhoffen, sondern das Außeralltägliche, allerdings, ohne sich dabei aus ihrem gewohnten Trott herauszubewegen, sich in ihrem Innersten zu

verändern und sich völlig und radikalst neu zu orientieren. Charisma scheint die vermeintliche Rettung aus dem Alltag zu sein, und die gewünschte Veränderung, denn die Ratgeber verkaufen sich blendend. Das, was die Autoren aber bestenfalls verkaufen, ist die revolutionäre Macht der „ratio“, eine Art Reform des Alltags und keinesfalls eine Revolution, die alles umwirft und von Grund auf neu gestaltet.

Im anschließenden fünften Kapitel möchte ich nun einen näheren Blick auf mögliche Ursachen für den Erfolg der Charisma-Ratgeber werfen und eine Deutung der „Charisma-Sehnsucht“ versuchen.

Fünftes Kapitel

Der Erfolg der Charisma-Ratgeber

Um die Frage zu beantworten, warum Charisma-Ratgeber so immens nachgefragt werden, reicht es nicht aus, sich alleine auf die Faszinationskraft des Charismakonzepts zu berufen. Diese spielt zwar mit größter Sicherheit eine bedeutende Rolle, vermag aber dieses Phänomen schwerlich alleine zu erklären. Die hohe Nachfrage hat eine Vielzahl von Gründen und lässt demnach auch eine Vielzahl von Interpretationsmöglichkeiten zu. Somit muss ich mich der Realität stellen und festhalten, dass ich diese Frage weder umfassend noch systematisch beantworten kann. Insofern möchte ich mich auf drei Schlaglichter konzentrieren, um der gestellten Frage auf den Grund zu gehen. Dazu werde ich die Forschungsarbeiten der Soziologen Michael Hartmann und Manfred Prisching nutzen, hier spezifisch im Bereich der Karrieresozilogie, um abschließend die kultursoziologische These der Wiederverzauberung der Welt aufzugreifen, die der Weberschen Diagnose der Rationalisierung entgegensteht und einen weiteren Hinweis auf den Erfolg der Charisma-Ratgeber geben kann. Da die Verfasserin dieser Arbeit als Management-Trainerin tätig ist, werden auch die ein oder anderen persönlichen Erlebnisse und Erkenntnisse in die Argumentation mit einfließen.

Warum sind Charisma-Ratgeber so erfolgreich? Diese Erscheinung ist durch die Entwicklung der Gesellschaft hin zu individualistischem Handeln eng verbunden mit den Begriffen der Individualisierung, der Multioptionsgesellschaft und der Erlebnisgesellschaft, denn die Käufer der Ratgeber suchen alle eines: Die Gestaltung des eigenen Ichs. Ulrich Beck, der viele Studien zur Individualisierung beigetragen hat und den Begriff der Individualisierung maßgeblich prägte, beschreibt, dass das Sich-Selbsterfahren des Einzelnen in seiner Individualität Ende des 19. Jahrhunderts seinen Lauf nahm (vgl. Beck 1984:136). Nicht mehr alleine der Stand zählte, sondern auch die Kompetenz des Einzelnen, die durch Bildung erworben werden konnte. Beck beschreibt drei Dimensionen, die das Modell der Individualisierung bilden: zum ersten die *Herauslösung* aus historisch vorgegebenen Sozialformen und -bindungen im Sinne traditionaler Herrschafts- und Versorgungszusammenhänge (Freisetzungsdimension), den *Verlust von traditionellen Sicherheiten* im Hinblick auf Handlungswissen, Glauben

und leitende Normen (Entzauberungsdimension) und eine *neue Art der sozialen Einbindung* (Kontroll- bzw. Reintegrationsdimension) (vgl. Beck 1984:206). Wie der Soziologe Peter Gross in seinem 1994 erschienenen Buch „Die Multioptionsgesellschaft“ beschreibt, hat der Mensch heutzutage immer mehr Möglichkeiten auf der einen Seite, aber auf der anderen Seite auch immer weniger Dinge, auf die er sich verlassen kann (vgl. Gross 1994). Durch eine Veränderung der Gesellschaft weg von Ordnungen wie Stand und Klasse hin zu einer selbstbestimmten Lebensführung werden die Spielräume des Einzelnen größer, sei es in der Ausgestaltung seines eigenen Lebensstils oder auch in der Suche nach Identität. Auch Gerhard Schulzes kultursoziologische Theorie der Erlebnisgesellschaft beschreibt eine Veränderung der Lebensgewohnheiten und der Lebensziele der Menschen weg von alten Ordnungen hin zu einer individuellen Erlebnissuche (vgl. Schulze 1992), während Stefan Breuer in seinem 1992 erschienenen Buch „Das Verschwinden der Gesellschaft“ gar ein Verschwinden der Moderne durch die wissenschaftlich-technische Zivilisation prognostiziert (Breuer 1992:174). Somit ist es nur natürlich, dass der Begriff der Individualisierung eng verbunden ist mit den Begriffen Beruf und Erfolg. Es macht also Sinn, diese Erscheinung unter dem Gesichtspunkt der Karrieresoziologie zu betrachten, insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass die Zielgruppen der untersuchten Ratgeber zum allergrößten Teil Menschen sind, die im Berufsleben stehen und sich mit Fragen der Menschenführung und der Beförderung der eigenen Karrieren beschäftigen.

So lässt sich auch im Bereich der Karriere eine steigende Individualisierung feststellen. Der berufstätige Mensch sieht sich immer öfter mit dem Problem konfrontiert, die eigene Karriere, das eigene Berufsleben selbst gestalten zu müssen, ein Problem, das er vorher nur aus seinem Privatleben kannte. Die Zeiten, in denen man in einem Konzern als Lehrling anfing, und als Abteilungsleiter oder Direktor in Ruhestand ging, sind lange vorbei. Dies wird sehr deutlich in der Einleitung des von Ronald Hitzler und Michaela Pfadenhauer im Jahre 2003 herausgegebenen Buchs „Karrieresoziologie“:

„Unter der Maßgabe, dass unter Individualisierungsbedingungen „Karriere“ immer weniger als etwas erscheint, was man durchläuft, und stattdessen als etwas, was man immer neu entwerfen und aufbauen, was man konstruieren und stabilisieren, was man auch abfangen und entwickeln, kurz: was man in einem strengeren Sinne selber *machen*

muss, soll „Karrieropolitik“ *prinzipiell* alle Maßnahmen implizieren, welche Akteure individuell oder in – wie auch immer gearteter Kooperation miteinander planen, treffen, ergreifen und durchführen, um von ihm als solche definierbare – wie auch immer gesetzte - Lebensziele zu erreichen.“ (Hitzler/Pfadenhauer 2003:11f.)

Die Konsequenz dieser Individualisierung kann ein Segen oder auch ein Fluch sein. Ein Segen für die, die es ohnehin lieben, sich selbst in Szene zu setzen, ein Fluch für jene, die es aufgrund ihrer Erziehung oder ihrer in sich gekehrten Persönlichkeit nicht schaffen, mit diesen neuen Bedingungen zurechtzukommen. Die Bedingungen könnten lauten: Jedes Individuum in der postmodernen Gesellschaft muss sich selbst jeden Tag neu erfinden, sich zum Schöpfer seiner selbst und seines „Selbstes“ oder seiner „Selbste“ ernennen, muss sich inszenieren, um Erfolg zu haben. Die Selbstinszenierung wiederum bietet eine Reihe von Möglichkeiten. So kann man ein Video in YouTube setzen, sich und seine Photoalben auf Online-Plattformen zur Schau stellen oder sich im Nachmittagsfernsehen von Moderatoren zu Themen des täglichen Leidens interviewen lassen. Für Personen aber, die nicht so exhibitionistisch veranlagt sind und zudem im Berufsleben stehen und ihre Karriere vorantreiben wollen, braucht es eine andere Möglichkeit der Inszenierung. Diese muss auf der einen Seite relativ seriös sein, aber auf der anderen Seite auch ausgefallen genug, um als Inszenierung innerhalb eines geregelten Berufslebens einen Platz zu finden. Äußerlichkeiten scheinen ausgereizt, das zehnte Rhetorikseminar hat auch nicht den erwünschten Erfolg gebracht. Und so forscht man weiter und stellt irgendwann fest, dass es an der eigenen Persönlichkeit liegen muss, die noch nicht genügend gestylt ist.

Auch hier tun sich eine Vielzahl von Möglichkeiten auf. Selbstfindungsgruppen und Psychotherapie klingen nicht gut für das erfolgreiche Nachwuchspotential von heute, erwecken sie doch die ungeliebte Assoziation, krank zu sein. Charisma hingegen scheint genau das Richtige zu sein. Es klingt positiv, wird assoziiert mit bekannten und schillernden Persönlichkeiten, schlichtweg: Es riecht nach beruflichem Erfolg, begleitet von dem Versprechen, seine individuellen Kräfte aus sich hervorzuholen zu können und den Helden in sich zu entdecken. Nun schlägt die erste Stunde der Charisma-Ratgeber. Drehte sich in früheren Zeiten des Charisma der Vernunft alles um Erneuerungen der Nation oder um große Ideen, so wird es heute anscheinend als vermeintliche Krücke oder auch Wunderdroge gesehen, um sein Selbst aufzupolieren, sich selbst zu erneuern,

ein Persönlichkeits- und Selbst*design* vorzunehmen, oder, anders formuliert, um Erfolg zu haben. Belege dafür sind Bezeichnungen wie „Elixir of Enthusiasm“ bei Alessandra (Alessandra 1998:55), Gerhard Eggetsbergers Angebot, das Parfüm „Carisma“ per Internetbestellung in seinem Shop erwerben zu können (vgl. Eggetsberger, Online im Internet: URL: www.ipn.at, Stand Dezember 2006), oder Charisma als „superlanguage“ zu bezeichnen, wie Doe Lang es tut (Lang 1997:XI). Zielgruppe sind diejenigen, die nach Winfried Gebhardt der „Ideologie des mittleren Managements“ anhängen und davon ausgehen, dass durch Technik alles kreierbar und machbar ist (Gebhardt 2003: 49ff.).

Sieht man sich diese Vertreter des mittleren Managements an, so fällt besonders mir als Management Trainerin auf, dass sich viele dieser Individuen, von einigen schläfrigen und teilweise auch durchaus reflektierten Exemplaren abgesehen, zumeist gerne die Aura von besonders begabten, dynamischen, wichtigen und sehr beschäftigten High Potentials geben. Diese High Potentials können einen nicht oft genug wissen lassen, dass sie im mittleren Management gerade einen Zwischenstopp einlegen, natürlich lediglich um sich zu orientieren, um dann irgendwann demnächst in die höheren Sphären der Unternehmensleitung aufzusteigen. Die zwei Hauptthemen scheinen zu lauten: „Wie schaffe ich es, dass mir meine Mitarbeiter ohne Anstrengung folgen, und wie schaffe ich es, dass meine Chefs mich bemerken?“ Die Kernfrage lautet: „Ich weiß alles, ich kann alles, also was fehlt mir?“ Am liebsten würden sie diese Frage vielleicht damit beantwortet sehen, dass sie ihr Charisma noch ein wenig mehr ausbauen müssten, eine Antwort, die sich in Internetforen zu Charisma in einer erschreckenden Vielzahl findet, so beispielsweise auf der Internetplattform „xing“ (xing, URL: www.xing.com, Stand Januar 2009). Der Eliteforscher Michael Hartmann bemerkt dazu:

„Auf der anderen Seite stellt Karriere etwas höchst Individuelles dar. Ob man Karriere macht, dafür ist man selbst verantwortlich, so die gängige Meinung. Ein ganzer Wirtschaftszweig lebt von dieser Vorstellung. Unzählige Karriereratgeber suggerieren, dass jedermann Karriere machen kann, vorausgesetzt, er beherzigt die im jeweiligen Ratgeber aufgeführten Tipps und Ratschläge. Der berufliche Erfolg wie auch Misserfolg sind vom einzelnen zu verantworten, so die logische Schlussfolgerung. Der Karrierebegriff ist bei oberflächlicher Sicht daher wie kaum ein anderer geeignet, gängige Individualisierungstheorien empirisch zu untermauern. Wenn Beck und Sopp

(1997:14) als ein entscheidendes Kennzeichen von Individualisierung die „individuelle Zurechnung“ von Ursachen nennen, die „kollektivierende Interpretationsmuster“ ersetze, weil der Verweis auf das Schicksal nicht mehr ausreiche, an seine Stelle vielmehr die Frage trete, was man „falsch gemacht habe“, so stellt das heute vorherrschende Karriereverständnis sicherlich ein Musterbeispiel für ein solches Denken dar.“ (Hartmann 2003:159).

So ist es nicht verwunderlich, dass sich Karriere-Individuen die Frage stellen, was es noch braucht, um an die Spitze eines Unternehmens zu kommen. Hartmann würde diese Frage vielleicht mit einem einzigen, wahrscheinlich recht ernüchternden Begriff beantworten: „Habitus“, oder auch Herkunft.

1. Habitus als Karrierefaktor

1.1 Habitus - Trainingsinhalt auf der Karriereleiter

Michael Hartmann, ein Spezialist für Managementsoziologie und Eliteforschung, konstatiert, dass dem mittleren Management in Wirtschaftsunternehmen zumeist die Souveränität und der Habitus derjenigen Personen fehlt, die ein Unternehmen leiten und die fast ausschließlich aus einem gutbürgerlichen oder großbürgerlichem Hause stammen. Er hält fest, dass die deutschen Eliten zu einem großen Teil aus den Reihen des Bürgertums kommen, wobei er darauf hinweist, dass die deutsche politische Elite weitaus durchlässiger ist als die Wirtschaftselite. Auch Kinder aus einfachen Verhältnissen können im deutschen politischen System ganz nach oben kommen, aber nicht in der Wirtschaft, die ihre Eliten fast ausschließlich aus dem eigenen Stall rekrutiert. Hier haben sich Selektionsmechanismen gefestigt, die sich an Persönlichkeitsmerkmalen orientieren. Eliten neigen dazu, sich mit Menschen zu umgeben, denen man vertrauen kann, bei denen man das richtige Bauchgefühl hat, bei denen die Chemie stimmt. Sie sehen sich als eine verschworene Gemeinschaft an, die gemeinsam erfolgreich ist, oder auch scheitert. Die Entscheidung für den Nachwuchs in der Wirtschaft, für einen der Bewerber wird daher daran festgemacht, ob die

entsprechende Person „einer von uns“ ist. Ob er oder sie das ist, wird am Habitus festgestellt (Hartmann 2003:160 ff.).

Der richtige Habitus ist entscheidend für den beruflichen Erfolg, weist Hartmann in einer Studie nach. Die promovierten Unternehmenslenker großer Firmen stammen fast ausschließlich aus dem Bürgertum und Großbürgertum und weisen eine habituelle Ähnlichkeit mit ihren Kollegen oder Vorgängern auf. Der Habitus kann sich in dem „gleichen Stallgeruch“ oder in einer „Chemie“ ausdrücken. Zugrunde liegt oft der Besuch der gleichen Eliteuniversität oder die Mitgliedschaft in nicht jedem zugänglichen Clubs. Die richtige „Chemie“ liegt begründet in der Ähnlichkeit, bzw. der empfundenen Ähnlichkeit, die zwei Personen aufweisen und die dadurch Vertrauen erzeugt (Hartmann 2003:160ff.).

1.2 Vier Persönlichkeitsmerkmale auf dem Weg nach oben

Hartmann nennt vier Persönlichkeitsmerkmale, die in den obersten Etagen deutscher Wirtschaftsunternehmen benötigt werden: „die Vertrautheit mit den dort gültigen Dress- und Benimmcodes“, ein Anzeichen dafür, dass jemand die ungeschriebenen Regeln kennt, „eine breite Allgemeinbildung in einem klassisch bildungsbürgerlichen Sinne“, die es einem erlauben, über den „Tellerrand“ zu blicken, „unternehmerisches Denken (inklusive der aus Sicht von Spitzenmanagern damit notwendigerweise verknüpften optimistischen Lebenseinstellung)“, die das Unternehmen global gesehen nach vorne bringt, und der „persönlichen Souveränität im Auftreten und Verhalten“, was Hartmann als wichtigstes Merkmal bezeichnet, ist es doch die Souveränität, die als Führungsqualität angesehen wird (Hartmann 2003:163). Somit ist es nachvollziehbar, dass nur Personen, die diese Voraussetzungen erfüllen, in die wirklich hohen Positionen aufsteigen bzw. man sie aufsteigen lässt, also zumeist Personen, die auch in dem entsprechenden Milieu aufgewachsen sind. Soziale Aufsteiger aus anderen Milieus weisen zumeist nicht das gewünschte souveräne Verhalten und Auftreten auf, so dass ihre Chancen entsprechend schlechter stehen (Hartmann 2003:164).

Durch die quantitative Ausweitung von Führungspositionen in der Wirtschaft jedoch sehen sich heute viele Individuen mit dem Problem konfrontiert, nicht aus dem

großbürgerlichen und bürgerlichen Milieu zu stammen, was intellektuell sicherlich keine Schwierigkeit darstellt, aber in Bezug auf den Habitus entscheidend ist. Sie haben eine wichtige Form des sozialen Umgangs, der auf den Führungsetagen dieser Welt herrscht, nicht mit der Muttermilch aufgesogen, und müssen ihn nun, im Erwachsenenalter, erlernen, wenn sie eine höhere Führungsposition anstreben. Hartmann weist zudem nach, dass die Karriereaussichten von Abkömmlingen aus Arbeiterfamilien maßgeblich davon abhängen, welche Entscheidungen ihre Konkurrenten aus bürgerlichem und großbürgerlichem Hause getroffen haben, denn allein diese können problemlos den beruflichen Sektor wechseln, wenn sich Aufstiegsmöglichkeiten verschlechtern:

„All das zeigt eines ganz unmissverständlich: Die Karriereaussichten für die Promovierten, die in den Familien von Arbeitern, kleinen Selbständigen oder Beamten und Angestellten ohne leitende Position aufgewachsen sind, hängen ganz maßgeblich von den beruflichen Entscheidungen ab, die die Konkurrenten aus gehobenem und Großbürgertum treffen. Einzig letztere haben eine wirkliche Wahl. Sie können von einem Sektor in den anderen wechseln, sollten sich die Aufstiegsmöglichkeiten in einem spürbar verschlechtern. Für den Nachwuchs der breiten Bevölkerung gilt das nicht. Er muss sich, etwas überspitzt formuliert, mit dem begnügen, was übrig bleibt.“ (Hartmann 2003:169).

Aufgrund dieser Gegebenheit hält Hartmann fest, dass Personen, die nicht im „richtigen“ Elternhaus aufgewachsen sind, es schwer haben, dies aufzuholen:

„Individueller Karrierepolitik sind, zumindest soweit es Spitzenpositionen betrifft, sehr enge sozialstrukturelle Grenzen gezogen. Wer nicht im „richtigen“ Elternhaus aufgewachsen ist, der kann diesen „Mangel“ später durch individuelle Anstrengungen und gezielte Karriereplanung nur noch schwer wettmachen. Zwischen verschiedenen Optionen wirklich wählen kann in der Regel nur der, der in einer gutbürgerlichen, besser noch großbürgerlichen Familie aufgewachsen ist.“ (Hartmann 2003:169).

Hartmann hält fest, dass, je weiter die Karriereleiter nach oben geht, die Luft um so dünner wird für alle diejenigen, die den Vorteil des Habitus nicht aufweisen, ganz abgesehen von einer finanziellen Sicherheit (Hartmann 2003:169). Aufgrund dieser unabänderlichen Tatsachen lässt sich vermuten, dass die Karrieristen aus nicht-

bürgerlichem Elternhaus nach einer Möglichkeit suchen, um den Habitus trotzdem erwerben oder zumindest glaubhaft imitieren zu können.

1.3 Die Stunde der Berater

An dieser Stelle kommen die gerade neu auferstandenen Etikette-Trainer, die Führungstrainer, die Luxuswagenhersteller und hochpreisigen Uhrenfabrikanten und auch die Charisma-Trainer ins Spiel. Auch wenn die ursprünglichen Chancen von Haus aus nicht die gleichen sind wie bei einem Zögling aus großbürgerlichem Hause, so versprechen diese Anbieter, jedem genau diese besonderen Fähigkeiten und herausragenden Merkmale antrainieren oder verkaufen zu können, die den großen Unternehmenslenkern eigen sind, natürlich nur, wenn man es sich dann leisten kann. Alessandra argumentiert mit genau diesem Argument, er bemerkt, dass man kein General oder Potentat sein muss, die meist aus großbürgerlichen Familien kommen, um Erfolg zu haben, denn man könne es jedem antrainieren:

„But it is not an effortless gift from the gods, not necessarily something you were born with. Instead, it is a constellation of social skills, or tools. Collectively, these qualities are sometimes also referred to as personal magnetism. You may not know it, but those qualities, those tools are within you, too, just waiting to be developed, to be honed. And the wonderful thing about using these skills is that they make you powerful without making others less so. That’s because the kind of power I am talking about is interpersonal influence – not the power of potentates, or generals, or other autocrats to *order* things to happen. (Alessandra 1998:2).

Auch Enkelmann gesteht zu, dass Menschen von klein auf erlernen, Souveränität zu besitzen, und propagiert, dass er durch sein Charisma Training einen Menschen, dem dies versagt wurde, souverän machen kann:

“Betrachten wir charismatische Persönlichkeiten, so stellen wir fest, dass sie allesamt über Autorität verfügen. Autorität – und ich meine hier die Autorität der Persönlichkeit – ist eine besondere Art der Ausstrahlung, die schwer zu definieren ist.

Solche Menschen strahlen eine tiefe Sicherheit und Überzeugung aus. Ihr Erfolg erscheint als etwas ganz Selbstverständliches, ihre Überzeugung von den eigenen Fähigkeiten wirkt nicht überheblich. Sie haben im Laufe ihres Lebens gelernt, dass sie durch die Kraft ihrer Persönlichkeit alles erreichen können. Ein aufgewecktes Kind, das von klein auf Beachtung findet, entwickelt ein anderes Selbstwertgefühl als ein schüchternes Kind, das nicht beachtet wurde und deshalb auch später im Hintergrund bleibt, nicht auffällt und auch nicht auffallen möchte. Also kann sich schon von klein auf Sicherheit, Ausgeglichenheit und damit eine positive Ausstrahlung entwickeln.“ (Enkelmann 2000:31f.)

Wenn man sich Hartmanns vier Persönlichkeitsmerkmale auf dem Weg nach oben genauer ansieht, ist augenfällig, dass sich auch die Charisma-Ratgeber dort einordnen lassen.

Die Dress- und Benimmcodes werden durch Trainer, Schneider, Designer, Uhren- und Autofabrikanten oder auch durch Etikette-Seminare (104000 Einträge bei Google unter dem Thema „Business-Etikette“ am 16.08.2008, oder durch ein generelles Benimm-Training versucht herzustellen (siehe einige Anzeigen im Internet, so etwa die des Kleinunternehmens Korrekt! (Korrekt!, Online im Internet:URL: www.korrekt.de, Stand Januar 2009), eine von zwei Damen mit zumindest in einem Falle adligem Hintergrund geführte Unternehmung). Oft lohnt sich die Investition nicht, da sie zumeist leider konterkariert wird durch ein pöbelhaftes Verhalten in Meetings, Flugzeugen und Seminaren, Situationen, in denen man lautstark, niveaulos, arrogant, aggressiv, fläzend, Blackberry tippend, grölend und anderweitig pubertär nervend den Mitmenschen unfreiwillig klar macht, woher man dann doch eigentlich kommt. Schon hier bietet sich ein breites Betätigungsfeld für Charisma-Ratgeber, die einen relativ großen Teil ihrer Anleitungen damit bestücken, wie man sich richtig kleidet und benimmt, dass man sich ab und zu einmal die Fingernägel säubert und den Rest der Person gelegentlich oder auch regelmäßig mit einem Ganzkörperspiegel kontrolliert als auch, dass man bei Betriebsfesten die Finger von Kollegen und Alkohol lässt, da es sonst mit dem Charisma nichts wird. Aber auch die Äußerlichkeiten gehören natürlich dazu, was Eggetsberger klar stellt, wenn er festhält, dass ein solcher Mensch über „einige Wohnstandssymbole der heutigen Zeit“ verfügt: „gutgebräunte Haut, Sportlichkeit, Macht, Reichtum, Gesundheit, Dynamik, sexuelle Anziehungskraft“ (Eggetsberger 1993:19). Enkelmann bietet gar eine ganze Checkliste

zur Wirkung auf andere an, die unter anderem auch Fragen zu Dresscode und Auftreten beinhalten (Enkelmann 2000:123) und auch Alessandra berät ausführlich zu Benimm- und Bekleidungsregeln (Alessandra 1998:74ff.)

Die Wahrscheinlichkeit, dass die Leser diesen „Charisma“ Tipps eher folgen als denen der Etikette-Seminare, der Lebenspartner oder der Mütter, ist recht hoch, denn schließlich geht es um Charisma und nicht mehr um schnöde Benimm-Regeln. Somit lässt sich hier vermuten, dass alleine mit dem Etikett des Charisma schon die Hoffnung geschürt wird, aufsteigen zu können, auch wenn es sich vorerst um ganz Alltägliches wie die morgendliche Körperpflege und die Bekleidungsauswahl handelt.

Beim unternehmerischen Denken sind die MBA Studiengänge und Kreativseminare beliebt, und auch die Charisma-Trainer sind wieder dabei. Anhand von als charismatisch geltenden Unternehmenslenkern wie Richard Branson, Jack Welsh oder Mary Kay Ash wird der bald eintretende Erfolg an die Wand gemalt, wenn man nur eine charismatische Vision hat und diese auch durchsetzt. Conger und Kanungo bauen ihren Ratgeber ganz auf Beispielen bekannter Unternehmenslenker auf und nennen unternehmerisches Denken ein Muss (vgl. Conger und Kanungo 1998), genau wie Schmitz, der nicht nur in seinem gesamten Ratgeber zu unternehmerischem Denken und zum Denken an die Brieftasche des Kunden einlädt, sondern auch ein paar betriebswirtschaftliche Rechenexempel mit dem interessierten Leser durchgeht (Schmitz 2002:101ff.).

Bei der breiten großbürgerlichen Allgemeinbildung wird es schon etwas schwieriger. Hier ist Eigeninitiative gefragt, eine gute Ausbildung, der Besuch von Ausstellungen, das Beherrschen mehrerer Sprachen, das ständige Lesen von Zeitungen und vieles mehr steht an. Schwer zu meistern, hat man es nicht von Kindheit an in sich verankert. Insofern wird hier oft und gerne gelogen, dass sich die Balken biegen. Angebliche Harvard MBA Absolventen entpuppen sich als Diplom-BWLER der Universität Kassel, das angebliche großbürgerliche Elternhaus mit einem Fabrikantenvater stellt sich als kleine Möbelschreinerei heraus. Das Vortäuschen von elitären Lebensläufen scheint auch in Unternehmen und der Presse heiß diskutiert zu sein, man sehe sich nur Artikel aus renommierten Magazinen wie „Manager Magazin“ oder „Handelsblatt“ an³⁵. Den

³⁵ Handelsblatt, Online im Internet: URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/strategie/luegen-im-lebenslauf>; Stand November 2008

Unternehmen scheinen diese Defizite bekannt, denn viele von ihnen buchen für die gesamte Führungsriege des mittleren Managements Bildungsseminare. Auch überschwemmen seit einigen Jahren Ratgeber zu Bildung den Markt (siehe den Erfolg von Dietrich Schwanitz Buch: Bildung. Alles, was man wissen muss, dass es mittlerweile auch als Taschenbuch gibt, als auch als Buch mit CD's und der Erweiterung: Alles, was man hören muss 2002). Die Anzahl der Unternehmen, die ihren Mitarbeitern berufsbegleitende MBA-Schulen finanzieren, ist hoch, und auch jedes mittlere Unternehmen, das etwas auf sich hält, schmückt seine Bürogänge und Aufzüge mit Kunst, gleich ob angemietet oder gekauft oder inszeniert und hält die Mitarbeiter dazu an, doch in ihre sprachliche Ausbildung zu investieren. Für den unglücklichen Fall, dass das Unternehmen die Bildung des Arbeitnehmers nicht sponsert, wird dieser selbst tätig, ständig auf der Suche nach dem neuen, besseren, erfolgreichen Selbst, angetrieben durch den Karrierewunsch. Ratgeber werden angeschafft, Seminare privat bezahlt, und ungeliebte Bildung konsumiert. Auch die Charisma-Ratgeber rufen zu einer guten Allgemeinbildung auf, halten sich aber teilweise seltsam bedeckt, wenn es um konkrete Ratschläge geht, wohlwissend, dass sie wenig Einfluss auf die großbürgerliche Bildungsausstattung eines Menschen nehmen können. Allein Alessandra gibt eine detaillierte Anleitung zum Erwerb einer fundierten Allgemeinbildung (Alessandra 1998:61f.), und widmet dem Thema eine eigene Überschrift unter dem Titel „Intellectual“. Die anderen Ratgeber weichen auf den Begriff des Fachwissens aus, wie wir bereits im Vergleich der Gemeinsamkeiten gesehen haben.

Spätestens jedoch wenn der Punkt Souveränität ins Spiel kommt, schlägt die ganz große Stunde der Charisma-Ratgeber. Ihr Motto lautet: Charisma schlägt Herkunft. Sie versprechen, mittels Technik einen völlig neuen Menschen zu kreieren, einen, der seine Herkunft und sein Milieu abstreifen kann, der sich nicht mehr kleinbürgerlich duckt, wenn er mit dem Vorstand im Aufzug steht, sondern dem die Mitarbeiter und unter Umständen auch der Vorstand folgen, ihn bewundern aufgrund seiner charismatischen Persönlichkeit, einer Persönlichkeit, der sich nichts und niemand entziehen kann. Sie versprechen eine Investition in die eigene Persönlichkeit, in eine Persönlichkeit, die aufgrund des erlernten Modells und der Techniken in jeder Lebenslage, egal wie kritisch, souverän und erfolgreich agiert. Sind die ersten drei Kriterien Hartmanns teilweise noch durch Anpassungstrainings und teure Accessoires zumindest vordergründig, wenn auch nicht dauerhaft in den Griff zu bekommen, scheitern die

meisten Anwärter auf eine hohe Führungsposition an ihrer mangelnden Souveränität, denn Souveränität und die dazugehörigen Fähigkeiten wie etwa Führungsstärke bringen Individuen aus dem richtigen Milieu schon mit. Sie sind mit souveränen Eltern und Großeltern in einer souveränen Umwelt aufgewachsen und weisen damit einen uneinholbaren Vorsprung auf. Die Ratgeberautoren propagieren alle die persönliche Autorität und Charisma als Ersatz, als Ersatz der Souveränität erzeugen soll und schließen daran ihr gesamtes Programm an, so etwa Enkelmann, der auf der Rückseite seines Ratgebers damit wirbt, dass Charisma weder angeboren noch durch Glück erworben ist. Er beschreibt persönliche Macht als Autorität und stellt fest, dass alle charismatischen Personen über eine Autorität der Persönlichkeit verfügen (Enkelmann 2000:31f.). Conger und Kanungo sehen Charismatische Führung als den *Prozess der Beeinflussung und Machtausübung*. Charismatische Beeinflussungsstrategien stammen ihrer Erfahrung nach zumeist aus der *persönlichen*, idiosynkratischen Macht des Führers, so zum Beispiel aus Vorbildmacht oder Expertenmacht, und eher weniger aus *Positionsmacht*, die durch die Regeln eines Unternehmens definiert wird, wie zum Beispiel legitimierte Macht, Zwangs- und Bestrafungsmacht oder Belohnungsmacht (Conger/Kanungo 1998:59). Auch Doe Lang nutzt den Begriff der Souveränität, wenn sie verspricht, dass Menschen so souverän wie Katherine Hepburn werden können: „Yet, if Hepburn hadn't had her confident sense of self she could never have swept through Hollywood as triumphantly as she did.“ (Lang 1999:2). Somit könnte man auch hier sagen, dass es sich um eine Anleitung zu mehr Souveränität handelt.

In einer Umwelt, die uns Chancengleichheit suggeriert oder auch damit droht, ist Hartmanns Untersuchungsergebnis sicherlich ein nicht gerne Gesehenes und ein anscheinend auch nicht Akzeptiertes, egal welche Studien es dazu gibt. Und so boomt der Charisma-Markt, zumindest was die Ratgeber angeht, denn hier werden Produkte angeboten, die preiswerter zu erwerben sind als eine teure Uhr oder die Luxuslimousine und die vor allem angeblich ewig halten und das Himmelreich versprechen, was auch immer das für den jeweiligen Käufer sein mag – Vorstand eines DAX Unternehmens oder auch nur die Wahl zum Präsidenten des örtlichen Schachklubs. Sie alle eint der feste Glaube an die Gestaltbarkeit des Individuums durch Techniken, denn versprechen die Anbieter nicht, dass es jeder kann und dass es keine Zugangslimitierung gibt? Und geben ihnen nicht die kurzfristigen Erfolge der Popsternchen recht, die aus dem Nichts kamen und nun von der Titelseite jeder Gazette lächeln? Auch sie haben es doch

anscheinend geschafft, dem Druck der Individualisierung standzuhalten und etwas aus der neugewonnenen Freiheit zu machen, auch ohne Harvard, großbürgerlichem Hintergrund und Benimm-Regeln. Warum sollte es also in Unternehmen anders sein als in der Unterhaltungsbranchen und im Fernsehen? Hier kommt wieder der Gedanke der technischen Machbarkeit hoch, dem so viele anzuhängen scheinen. Allerdings - Hartmann würde an dieser Stelle wahrscheinlich mit dem „Habitus“ argumentieren, denn: Welcher Unternehmenslenker käme wohl tatsächlich auf die Idee, sich mit einem Filmsternchen oder dem Gewinner von „Deutschland sucht den Superstar“ zu vergleichen? Und welcher Unternehmenslenker mit dem richtigen Habitus erwirbt einen Ratgeber zu „Charisma“?

2. Individualisierungsanforderungen der Gesellschaft

Nicht in die Kerbe der „falschen“ Herkunft, sondern in die der versäumten Erziehung und der Individualisierung schlägt Manfred Prisching unter anderem in seinem Aufsatz „Seelentraining“ (vgl. Prisching 2003:). Prisching macht die Interaktionskompetenz von Menschen im Beruf als ein Kernelement der heute gefragten „social skills“ aus, und sieht das Defizit derselbigen verursacht durch:

„...ein Versagen der Erziehung, soziale Isolierung der Kinder durch multimediales Spielzeug, Fernsehen und urbane Lebensverhältnisse, steigende Unverbindlichkeit und Oberflächlichkeit der zwischenmenschlichen Kontakte; Individualisierung und Pluralisierung“ (Prisching 2003:58).

Um diese versäumte Erziehung nachzuholen, engagiert man einen oder mehrere Berater, die die Individuen, wie in einer Schönheitsoperation, in einer von Unternehmen und der Gesellschaft, oder vorherrschenden Weltbild geforderten Qualität wieder „herrichten“ (Prisching 2003:64). Hier kommt eine gesellschaftstheoretische Dimension hinzu, besonders vor dem Hintergrund des Glaubens an die technische Machbarkeit und die aus der Individualisierung entstehenden Zwänge des Personality Designs.

Dass jeder seines eigenen Glückes Schmied ist, haben wir schon in der Schule gehört. Was uns überrascht und auch stark beunruhigt ist jedoch, dass es sich dabei nicht um ein Märchen handelt, sondern dass es sich als bittere Wahrheit zu entpuppen scheint. Die Gesellschaft fordert eine durchgestylte, sich immer neu erfindende Persönlichkeit, die jedermann selbst gestalten kann und muss. Je ungeschickter und hilfloser man sich dabei verhält, desto tiefer sinkt man auf der gesellschaftlichen Leiter. Jeder muss an sich und seiner natürlich niemals vollkommenen Persönlichkeit arbeiten, und das ein ganzes Leben lang, scheint das Credo zu sein. Oder vielleicht nicht ein ganzes Menschenleben lang, aber zumindest ein Arbeitsleben lang, wie Manfred Prisching deutlich macht, wenn er festhält:

„Zugang zur neuen Wunderarbeitswelt findet, wer über die >Schlüsselqualifikationen< verfügt, insbesondere die >social skills<, zu denen >Sozialkompetenzen< und >Managementqualifikationen< aller Schattierungen zählen.“ (Prisching 2003:54).

Nun kommen die meisten Menschen nicht mit ausgeprägter Managementqualifikation auf die Welt und wissen wahrscheinlich auch nicht genau, welches eigene Potential sie denn nun wie entfalten sollen, um die Eintrittskarte zu Prischings neuer Wunderarbeitswelt zu lösen. Somit werfen sich für den Einzelnen Probleme der Persönlichkeitsgestaltung auf.

2.1 Reparieren der Persönlichkeit im Trainingscamp der defizitären Seele

Früher hatte man eine Persönlichkeit. Die blieb einem ein Leben lang erhalten. Heute ist das anders. Die Kommunikationstrainer, Charismagurus, Führungcoaches und Berater machen einen glauben, dass wir alle Opfer einer völlig verfehlten Erziehung sind, dass unsere Eltern uns nichts mit auf den Weg gegeben haben das wir heute noch nutzen könnten und wir somit aufgrund dieser schlimmen Verfehlungen, an denen wir selbstverständlich keine Schuld tragen, niemals im heutigen Leben bestehen können. Manfred Prisching bemerkt dazu:

„Es hat sich der Glaube an die Lehrbarkeit und Trainierbarkeit von social skills verbreitet, offenbar im Sinne einer nachgeholtten Erziehung. Dies steht in Einklang mit einer Therapeutisierung aller Lebensbereiche in der postmodernen Gesellschaft“.
(Prisching 2003:62)

Die Trainer können natürlich all diese Voraussetzungen nicht ungeschehen machen, aber, und das ist ihre Kernaussage, sie können ihre Folgen reparieren, also die Folgen einer anscheinend verfehlten Sozialisierung, unter der die Gesamtgesellschaft zu leiden scheint:

„Die Zurechtrimmung der Persönlichkeit erfolgt auch über die Schiene der >Lebensberatung<. Ungenügende Anpassung ist letztlich auch ein psychisches Problem, und die Sozialtherapeuten und Managementtrainer, die in eine gemeinsame Therapie-Priesterschaft zusammenfließen, gelten als die berufenen Persönlichkeitsadaptierungsexperten. Es geht ihnen um nichts Geringeres als um *Resozialisierung von Individuen* unter dem Gesichtspunkt *optimaler Funktionserüchtigung*.“ (Prisching 2003:63):

Die Trainer bezeugen zwar, dass Sozialkompetenz nicht einfach zu erwerben ist, aber versprechen im selben Atemzug, dass sich die entsprechenden Qualifikationen durchaus antrainieren lassen, besonders deshalb, weil die Kompetenz an sich in jedem Menschen schon angelegt sei, und nur geweckt werden muss, um dann mit einigen Tricks und Kniffen zur Meisterschaft zu gelangen:

„Die Menschen müssen alle nur das werden, was sie im Innersten schon sind. Sie müssen ihre verborgenen Kompetenzen ausleben, und es dient der Beruhigung in einer unübersichtlichen Welt, wenn ihnen vermittelt wird, dass jeder Kompetenzen und Kräfte in sich birgt, die der neuen Wunderwelt entsprechen. Schlimmstenfalls wird ihnen das durch Heilslehren klargemacht wie etwa durch das >Robbins Power Prinzip<, das lehrt, wie die >wahren inneren Kräfte< gezielt einzusetzen seien (Robbins 1998a) oder wie überhaupt >grenzenlose Energie< zu gewinnen sei (Robbins 1998b). Jeder werde gebraucht, für jeden gebe es irgendwo den geeigneten Platz.“ (Prisching 2003:53f.).

Das, was Prisching hier beschreibt, trifft durchgängig auf alle untersuchten Charisma-Ratgeber zu und scheint somit kein Einzelfall zu sein. So schreibt Doe Lang:

„Intrinsic Charisma is a birthright. Some of it is inborn, some must be developed, and some must be rediscovered.“ (Lang 1999:XI).

Anscheinend aber werben nicht nur die Charisma-Ratgeber, sondern auch andere Buchtitel mit den gleichen Argumenten und bauen dabei eine ausgeklügelte Dramaturgie auf, was ein nicht gerade „charismatisches“ Licht auf die Charisma-Ratgeber zu werfen scheint, die ja mit der Außeralltäglichkeit als Produkt handeln.

2.2 Dramaturgie der Fortbildungskrise

Früher hatte man eine Persönlichkeit. Eine explosive vielleicht, aber eine Persönlichkeit. Heute ist das anders. Heute hat man keine unkontrollierte und gewachsene Persönlichkeit mehr, eine explosive und un-designte schon gar nicht, sonst ist man dem sicheren Untergang geweiht. Schuld an dieser weit verbreiteten Ansicht sind Prisching zufolge die Berater und die Unternehmen, die sich ein „kompatibles Menschenmaterial“ sichern möchten (Prisching 2003:63):

„Ist der einzelne als Manager oder Lehrer ein wenig brummig, hat er seine >social skills< zu wenig entwickelt. Ist er als Techniker ein wenig bastelverliebt und eigenbrötlerisch, ist er fällig für ein Seminar über >Teamfähigkeit<. *Eigenheiten sind nicht mehr Charakteristika, sondern Defizite.*“ (Prisching 2003:63).

Das Vorgehen der Anbieter beim Verkauf ihrer Lehren fasst Prisching in die Bezeichnung der „Dramaturgie der Fortbildungskrise“ (Prisching 2003:60), welche beinhaltet, dass zuerst Ängste geschürt werden, um diese dann durch das Anbieten der eigenen Lehre zu lösen:

„Zunächst benötigt man die richtige *Dramaturgie der Fortbildungskrise*. Managementlehren haben nur dann Erfolg, wenn zuerst ein Defizit bewusst wird. Deshalb steht am Beginn der Propagierung des Qualifikationsbedarfs das Erfordernis,

die gegenwärtige Lage als Krise oder Katastrophe begreiflich zu machen. Das *Bewusstsein der Unzulänglichkeit* wird geschürt, indem man die Anforderungen genügend hoch schraubt. Drohende Bemerkungen, dass im heutigen Wirtschaftsleben die Schnellen die Langsamen fressen und man sich so ohnehin schon längst unter die interessanten Beute-Aspiranten eingereiht habe, geheimnisvolle Hinweise, dass längst gewöhnliches Management nicht mehr genüge, sondern eines von der >holistischen< Sorte zum Überlebenserfordernis werde, unverständliche Hinweise, dass sich heutzutage jedes Unternehmen als >autopoietisches System< verstehen müsse, wenn es nicht völlig jenseits des Wirtschaftsgeschehens verkommen will; das sind wirksame Symbole, >geborgter Symbole<, die ein Angstgefühl wachrufen, das sich nur durch Fortbildung - kostenintensiv – kompensieren lässt.“ (Prisching 2003:60).

Hier findet sich eine starke Übereinstimmung mit der Vorgehensweise der Charisma-Ratgeber. Diese dramatisieren die Defizite der jeweiligen Person oder des jeweiligen Unternehmens, der drohende Untergang wird an die Wand gemalt, wenn nicht sofort durch ein neues, ganzheitliches oder sonst wie geartetes Charisma-Seminar, eine Beratung oder ein neues charismatisches Konzept der unaufhaltsamen Abwärtsbewegung Einhalt geboten wird. So schreibt Alessandra:

„For starters, ours is an era of images. And, as we’ve seen, the person with charisma often exudes a strong, positive image, or silent message. For better or worse, our society emphasizes the visual. So someone who makes a good first impression, or perhaps is telegenic, has an immediate advantage.

Second, I think our expectations have risen. We’ve come to demand more from people than mere competence. When even the local car dealer or supermarket manager can be seen as articulate, personable, and persuasive in a slick TV ad, we no longer readily accept those who squirm, stumble over their words, and don’t quite look us in the eye. As a result, the able person with a mind like a steel trap – but with an otherwise undistinguished demeanor – is not as likely to impress us.” (Alessandra 1998: 37)

Temporal & Alder dramatisieren noch weitaus eindrucksvoller, wenn es um den beschworenen Untergang eines Unternehmens geht:

„Many years of experience with covering all industries in many countries of the world have witnessed too much lip service to visions, values, customer promises and employee dreams. Many companies have forfeited their profits that their excellent products and services could have commanded if they had only put the customer first. Some have paid the ultimate price and more responsive, attractive, caring competitors have taken their place. Our frustration comes from the fact that this need not be so. The solutions, as evidenced in the companies that are doing it right, although neither easy nor quick, involves, as usual, just common sense and a bit of know-how. That is what this book provides.... The good news is that there is a practical, proven way to corporate success and world class status. The central ingredient is personality; corporate personality-corporate charisma.” (Temporal&Alder 1998:2f.)

Eggetsberger rückt gar den „normalen“ Menschen in die Nähe eines kranken hilfsbedürftigen Patienten:

„Ähnlich wie der Spitzensportler vor dem eigentlichen Wettkampf ein Training braucht, müsste auch jede andere Person in der Arbeitswelt mittels geeignetem Training adäquat auf Stressbedingungen und Ängste vorbereitet werden. Charisma, von dem in diesem Buch die Rede ist, kann nur im richtigen Umfeld entstehen.“ (Eggetsberger 1993:9).

Was hier stattfindet, hält Prisching treffend fest, wenn er schreibt, dass jeder, der „ein klein wenig unterhalb der Allmachts- und Allwissenheitsschwelle angesiedelt ist“, zum trainingsbedürftigen Klienten erklärt wird (Prisching 2003:61). Als relevant hält Prisching die Tatsache fest, dass die Trainer suggerieren, diese zu vermittelnden Qualitäten sei jedem zugänglich, egal wie desolat sein Zustand, denn jeder hat die Kräfte, er weiß es nur nicht. Jeder kann den Sprung in die neue Wirklichkeit schaffen (Prisching 2003:61), eine Vorgehensweise, die sich wiederum bei allen Charisma-Ratgebern wiederfindet.

Aber es kommt noch schlimmer. Das war nur die Verkaufstechnik. Wie sieht der Inhalt aus? Was wird verkauft? Wie in den vorhergegangenen Kapiteln klar wurde, verkaufen die Charisma-Ratgeber im wesentlichen Kommunikations-, Führungs- und Angstreduktionstechniken. In ihrer Vorgehensweise unterscheiden sie sich nicht von Ratgebern dieser Kategorie und sie lassen sich somit nahtlos in Prischings

Beschreibungen einordnen. Das Label des Charisma jedoch beschert ihnen zwei wesentliche Vorteile, auf die ich im folgenden Punkt hinweisen möchte.

2.3 Konformität und die Marke „Ich“

Früher hatte man eine Persönlichkeit. Die war kantig und eckig und anders als die der anderen. Man war trotzdem mehr oder weniger erfolgreich und geachtet. Heute ist das anders. Heute sind unsere Persönlichkeiten krank. Schwer krank. Dass mit der Defizitstrategie natürlich fast jedes Individuum nicht nur als trainingsbedürftig klassifiziert wird, sondern in die Nähe eines schwer therapiebedürftigen Patienten rückt, bleibt nicht aus. Alle einschlägigen Magazine und Bücher, die den Managementbereich der Sozialkompetenz auch nur am Rande touchieren, führen den Begriff „Coaching“ mit sich, wird jemand bezüglich dieser Themen nicht „gecoach“t, kann er es nicht weit gebracht haben und weist noch Defizite auf. Ein Coaching wird anstatt einer Gehaltserhöhung gerne angenommen, um so die letzten psychischen „Verhaltensprobleme“ aus dem Weg zu räumen und sich nahtlos in das Unternehmensgetriebe einpassen zu können, oder sich vermarktbar im Sinne von teamfähig, extrovertiert oder anderen Anforderungen der Wirtschaft zu halten, eine „konform-individualistische Identitätskonstruktion“, wie Prisching es nennt, wenn er die selbstgewählte Gestaltung der eigenen Identität beschreibt, die den Erwartungen einer „durchgestylten Welt“ entsprechen muss (Prisching 2003:63).

Dass hier eine großangelegte Konformitätsbewegung abläuft, entgeht vielen der „Gecoachten“, denn sie glauben fest daran, dass sie ihre eigene Person durch diese Maßnahmen individuell gestalten und so den Anforderungen der Gesellschaft an ihr Persönlichkeitsdesign genügen können. Es ist aber nicht alleine der Glaube an das Personality Design. Prisching weist auf eine andere Komponente hin: Niemand würde Konformität freiwillig kaufen:

„*Konformität* aber wäre nicht vermittelbar; wir leben in einer individualistischen Gesellschaft. Deshalb wird die Konformität nicht als solche, sondern unter dem Etikett der *Selbstentfaltung* empfohlen, will man nicht in den Verdacht

umgestaltungsbedürftiger Devianz geraten und als potentieller Eliminierungskandidat eingestuft werden.“ (Prisching 2003:63).

Eine Frage, die wahrscheinlich nicht nur mir als Trainerin in Seminaren gestellt wird, lautet: Was ist denn eigentlich, wenn das jetzt jeder lernt? Laufen wir dann alle gleich gecoacht herum und jeder kennt die Tricks und Geheimnisse der anderen?

Man könnte nun denken, wie schön es ist, dass einige die Maschinerie zu durchblicken scheinen, aber nein, man freut sich zu früh. Es gibt also durchaus Menschen, die die Konformität sehen, das ist richtig, aber sie sehen sie als existenzielle Bedrohung ihrer teuer erkauften Personality, quasi eine Bedrohung der Marke „Ich“ an, und nicht als Konformitätsbewegung der Unternehmen und der Gesellschaft, die glatte, problemlos funktionierende Mitmenschen züchten. Erstaunlich ist, dass keine Worte wie „Unterdrückung meiner Spontanität und meiner Person und meiner Kreativität durch aufgezwungene Gestaltungsmaßnahmen an meiner Persönlichkeit“ fallen. Im Krieg würden diese Maßnahmen wahrscheinlich unter der Bezeichnung „Gehirnwäsche“ klassifiziert werden. Kaum wird die Teilnahme freiwillig und kostenpflichtig (obwohl man nicht wirklich eine Wahl hat, will man Karriere machen), heißt es „Persönlichkeitsdesign“ und nicht mehr „Besatzungsindoktrination“.

Wenn man diesen Gedanken fortführt und sich vorstellt, dass alle Mitarbeiter des unteren und mittleren Managements alle angebotenen Seminare zu Führung und Kommunikation durchlaufen haben, wie es ja zumeist in größeren Unternehmen der Fall ist, stellt sich die Frage, ob man sich in unserer Leistungsgesellschaft damit noch zufrieden geben kann, denn nun besitzen ja alle die gleiche Marke „Ich“. Dass dies auch der Sinn der Sache ist, entgeht den meisten, wie bereits erwähnt. Ist das Unternehmen nun froh, gleichgetaktete Mitarbeiter sein eigen zu nennen, so strebt der Einzelne unter dem imaginären Druck der immer steigenden Individualisierungsanforderungen nach Mehr. Was kann dieses „Mehr“ sein? Die schnellste und problemloseste und zudem noch kostengünstigste Möglichkeit, den Individualisierungsanforderungen gerecht zu werden, ist, etwas zu erwerben, das exklusiver und individueller ist als alle Führungsseminare dieser Welt.

Ich vermute, vielmehr, ich unterstelle, dass dies ein Buch mit dem Titel „Charisma“ ist.

Es verspricht die ultimative Persönlichkeit. Keine Führungs- und Kommunikationstrainer verlangen Verhalten wie Teamfähigkeit und Konfliktmanagement, dass man eigentlich gar nicht an den Tag legen will (dass auch die Charisma-Ratgeber dies fordern, scheint irrelevant), sondern endlich sagt uns jemand, dass wir einen unentdeckten Schatz in uns tragen, den es zu heben gilt, der die finale und genial einfache Lösung für unsere angeblichen Persönlichkeitsprobleme birgt, und der vor allem Hoffnung weckt, die Hoffnung darauf, endlich dem Druck der Individualisierung zu entkommen und nie wieder Probleme mit der Marke „Ich“ zu haben. Eine wichtige Rolle dabei spielt sicherlich die Tatsache, dass Charisma-Seminare in Unternehmen nicht angeboten werden und auch auf dem freien Seminarmarkt kaum vertreten sind und somit, oberflächlich und naiv betrachtet, nichts sind, was auch nur im Entferntesten mit Konformität in Verbindung gebracht werden könnte. Der Kunde bekommt das Thema nicht aufoktroziert, er investiert selbst und verspricht sich davon den Erwerb einer Geheimwaffe. Spätestes bei einem Blick auf die Auflagenzahlen müsste er eines Besseren belehrt werden und sich ein anderes Objekt der Begierde suchen, aber auch hier scheint das Prinzip Hoffnung wider besseren Wissens zu gewinnen. So schwankt der Kunde auch hier zwischen Konformismus und Individualisierung.

Zum einen werden Charisma-Ratgeber vermutlich aus Konformismusgründen heraus gekauft. Niemand darf erfahren, dass man selbst kein Charisma besitzt, denn das benötigt man selbstverständlich in der schönen neuen Welt. Deshalb unterliegen Charisma-Anbieter, vor allem die Ratgeber, zumeist auch keiner Konjunktur oder Modewelle. Man würde jederzeit zugeben, in Bezug auf Führung oder Konfliktmanagement dazu lernen zu können, denn das sind heutzutage fast schon Themen geworden, die einer Fachausbildung nahe kommen. Niemals aber würde jemand zugeben, kein Charisma zu besitzen, denn das würde einer völligen Demontage der eigenen Persönlichkeit nahe kommen und einem bestenfalls noch den Job als Kehler bei der Müllabfuhr bescheren, obwohl man damit eventuell auch schon überfordert wäre, da man ja mit anderen unter Umständen in eine Interaktion treten müsste. Alessandra und die anderen Autoren beschwören so verkaufsträchtig immer wieder die Notwendigkeit des Charisma in der modernen Gesellschaft (Alessandra 1998:37).

Zum anderen darf natürlich niemand wissen, woher der so sehnlichst erhoffte, plötzliche und selbstverständlich kompetente Aufstieg, oder sollte man sagen, der „verbesserte Alltag“, kommt, sollte er dann wirklich stattfinden. Hier handelt es sich um ein gut gehütetes Geheimwissen, das man mit niemandem teilen möchte. Man ist nicht mehr nur schnöde Führungskraft und zertifizierter Kommunikationsmanager, man ist Charismatiker und somit mit diesem schönen Label dem drohenden Einheitsbrei der anderen Trainings entkommen, nicht zu vergessen, dass man seine Leistungsanforderung, Individualismus zu zeigen, erfüllt hat. Dass die Charisma-Ratgeber, wie in den vorhergehenden Kapiteln festgestellt, nichts anderes verkaufen als Rhetorik, Führung, Kommunikation und Angstreduktion, scheint dabei völlig nebensächlich zu sein, es scheint eher, als hätten die Charisma-Anbieter hier den Nerv der Zeit getroffen und einen exzellent verkäuflichen, schillernden Baustein für das Selbstdesign geschaffen.

Dass sich dieses Selbstdesign nicht nur im Karrierebereich, sondern auch im Privaten abspielt, macht Prisching deutlich, wenn er von „Bastelkursen für die Persönlichkeit“ und der daraus resultierende „Taylorisierung der Seele“ spricht.

2.4 Selbstdesign – Bastelkurse für die Persönlichkeit

Früher hatte man eine Persönlichkeit. Und, was dazu kommt, man hatte eine Identität. Dann kam die Individualisierung und bezeichnete unsere Identität als defizitär. Und somit ist heute alles anders. Wenn die „Defizitären“ es nach vielen Runden durch die Fortbildungsmaschinerie immer noch nicht „geschafft“ haben, enden viele tatsächlich bei einem professionellen Psychotherapeuten. Daran, und an ihrer stockenden Karriere, sind die Individuen aber selbst schuld, denn es bedeutet, dass sie im „Basteln“ (Prisching 2003:64) ihrer neuen, vermarktbaren Identität nicht erfolgreich waren, und so natürlich immer noch defizitär sind, weil sie sich nicht genug angestrengt haben, oder noch nicht alle, oder nicht die richtigen Fortbildungsrunden durchlaufen haben, wie Prisching im Folgenden klar macht:

„Wenn wir annehmen, dass die >Bastelexistenz< massenhafte Realität ist, so schließt dies auch eine individuelle Bastelverantwortlichkeit ein. Das heißt in diesem Kontext,

dass dem Einzelnen angesonnen wird, sich gefälligst eine karriereträchtige Persönlichkeit zurechtzubasteln, entweder durch eigene Begabung oder durch Inanspruchnahme therapeutischer Dienstleistungen.“ (Prisching 2003:64)

Prisching macht zwei Schritte auf dem Weg zur gebastelten Identität aus, die von den Anbietern verkauft werden: Zum einen die ausführliche Erforschung des „eigenen Innenlebens“, die Suche nach den eigenen (verborgenen) Stärken und seiner Persönlichkeit, zum anderen die Ausrichtung an und das Wissen um psychologische Gesetzmäßigkeiten, die ihnen helfen, in den betrieblichen Alltagssituationen wie der Teamarbeit das richtige Verhalten an den Tag zu legen. Hat man erst seine wahre Persönlichkeit, sich selbst entdeckt und formgerecht gestylt, fällt einem alles andere in den Schoß, alle Probleme lösen sich wie von selbst, man gewinnt fast Omnipotenz (Prisching 2003:65), eine Aussage, die sich für alle Charisma-Ratgeber unterschreiben lässt. Enkelmann titelt dazu: „Charisma macht das Leben schöner und leichter“ (Enkelmann 2000:21), und fährt fort:

„Mit einer charismatischen Ausstrahlung öffnen sich Türen wie von selbst, es entstehen leicht Kontakte und echte Beziehungen, die Kommunikation fließt.“ (Enkelmann 2000:21).

An anderer Stelle liest sich bei Enkelmann:

„Es ist ein unbeschreibliches Gefühl, wenn man erkennt, welches Potential in einem selbst schlummert. Ein Potential, um das viele Menschen gar nicht wissen oder glauben, niemals Zugang dazu finden zu können. Zu erfahren, wie durch die Veränderung des Bewusstseins, durch Training der vorhandenen Fähigkeiten das Leben sich verändern kann – das ist ein wunderbares Gefühl. Wenn Sie in der Frühe aufstehen und mit Freude in Ihr Büro fahren, wenn Sie zu einer Konferenz gehen und man Ihnen voller Respekt unaufgefordert Platz macht, wenn bei einer Sitzung jeder Ihre Meinung hören möchte, wenn Mitarbeiter wegen eines wichtigen Projekt freiwillig ihren Urlaub verschieben, wenn man Ihre Wünsche unaufgefordert erfüllt...“ (Enkelmann 2000:44f.).

So hat man anscheinend mithilfe der Charisma-Ratgeber, wie man an Enkelmanns Aussage sieht, seinen Alltag immens „verbessert“, zumindest für eine kurze Zeit.

Prisching bezeichnet dies mit der „Taylorisierung der Seele“ (Prisching 2003:61). Sah der Taylorismus sein Heil in der wissenschaftlichen Herangehensweise an unternehmerische Gegebenheiten und war die Teilung der Produktionsschritte eines seiner Hauptmerkmale, so versprechen die Berater von heute etwas sehr Ähnliches: Die Verwandlung von „psychisch-sozialem Dilettantismus, Tollpatschigkeit und Sozialunverträglichkeit durch entsprechende Methoden der Schulung und des Trainings in >Sozialkompetenz<“ (Prisching 2003:61). Dass diese Sozialkompetenz nur dazu dient, die „Maschine“ am Laufen zu halten, das heißt, die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters zu steigern und seine Produktivität für das Unternehmen zu erhöhen, scheint auf der Hand zu liegen. Damit löst sich für Prisching auch das tayloristische Problem der „Entfremdung“. Eine Entfremdung setzt voraus, dass es eine Person außerhalb des Berufslebens gibt. Durch die ständige Anforderung des Selbstdesigns und der Inszenierung jedoch löst sich die Grenze zwischen Berufs- und Privatleben auf, bis die inszenierte und die private Person übereinstimmen, und man sich letztendlich selbst „kommodifiziert“ hat, um mit Prisching zu sprechen (Prisching 2003:66.).

Dieser Gedanke trifft ganz besonders auf die Charisma-Ratgeber zu. Führungsseminare und Rhetorikklassen bleiben in ihrer Anwendung zumeist auf das Berufsleben beschränkt. Charisma-Anleitungen jedoch werden höchstwahrscheinlich, besonders wenn man sich die Anleitungen der untersuchten Anbieter (Alessandras „Jump Start“) ansieht, zuerst einmal im privaten Bereich ausprobiert und von dort aus ins Berufliche getragen. Das könnte eine weitere Erklärung für den Erfolg der Ratgeber sein, denn alles, was aus dem privaten Bereich ins Berufliche geht, passiert die Bewusstseinsgrenzen unkontrolliert. Umgekehrt wäre es weitaus schwieriger, da es um etwas von außen Aufgestülptes geht, das im Privatleben keinen Platz hat oder haben soll, da es ja von Unternehmensseite kommt. Somit hat die Konformität sich ganz unbemerkt in den ganzen Menschen geschlichen, getarnt mit dem individuell anmutenden Label des Charisma. Dafür spricht auch die Aufforderung Enkelmanns, sein Umfeld und seine Familie in seine Pläne mit einzubeziehen, da es sich bei Charisma und dem dazugehörigen Training nicht nur um schnöde „social skills“ handelt, sondern um den „Sinn des Lebens“ (Enkelmann 2000:43).

Dass die Charisma-Ratgeber zwar Konformität verkaufen, dabei aber den Anschein erwecken, etwas ganz Neues, Weltbewegendes aus einer Persönlichkeit zu machen, und auch den Anspruch erheben, Sinn für sich selbst und andere stiften zu können, ist sicherlich nicht nur aufgrund ihres vielversprechenden Titels so. Man muss sich fragen, was die Menschen außer einer neuen Persönlichkeit darin zu finden hoffen. Manfred Prisching stellt am Ende fest, dass es scheinbar einen Wunsch nach Wiederverzauberung in einer entzauberten Welt gibt, eine Sehnsucht, die durch die Inszenierungen der Beraterszene eine teilweise Erfüllung suggeriert. Auf diesen Aspekt soll abschließend näher eingegangen werden.

3. Rationalisierung und Wiederverzauberung

3.1 Graslaufen als Charisma-Surrogat

So konstatiert Prisching, dass die Beraterszene nicht nur mit „social skills“ operiert, sondern in vielen Veranstaltungen auch „quasireligiöse Erfahrungen“ anbietet, die er als „Management-Metaphysik“ bezeichnet und mit dem Wort „Kitsch“ versieht (Prisching 2003:67). Diese erklärt er als ein besonderes Surrogat, das die Lücken ausfüllt, die die mit dem okzidentalen Rationalismus zurückgehende Religiosität hinterlassen hat, die nämlich den „Illusionsbedarf der Desillusionierten“ decken. Er spricht von:

„...Leitfiguren, die das Schwierige auf eine einfache Formel bringen, die das Unübersichtliche in ihrem Charisma aufheben. Je degenerierter die unternehmerische Persönlichkeit ist (und das heißt manchmal auch: je ungebildeter, je rational-technokratischer), desto leichter ist es sie zu verzaubern: Man lässt die Seminarteilnehmer barfuß über eine taunasse Wiese laufen, und schon glauben sie, den Kosmos umarmt zu haben. Man lässt sie beichtähnliche, gruppenspezifische Formen durchlaufen, und schon glauben sie an ihre Erlösung.“ (Prisching 2003:67).

Prisching hält den Charisma-Bedarf für so groß wie nie zuvor. Geliefert wird er durch die „Stars“ der Consulting-Szene, die dafür sorgen, dass dem Individuum der letzte Rest von eigener Persönlichkeit und Spontanität ausgetrieben wird, von Prisching auch kurz

„Verhausschweigung“ genannt. (Prisching 2003:67). So sieht er den Illusionsbedarf übereinstimmend mit dem Wunsch nach Wiederverzauberung. Weil die entzauberte Welt so „fad“ geworden ist, tritt sie nun ein in die Phase der Wiederverzauberung, d.h. man kauft Dinge nicht mehr nur, weil sie nützlich sind, sondern auch, weil sie mit einem Mehrwert, nämlich mit einem gewissen Zauber ausgestattet wurden und so eine Illusion erfüllen. In einem Satz gefasst, sieht er im Illusionismus den „Lebensmodus der rationalisierten Moderne“ (Prisching 2006:176). Dies scheint auch auf die Charisma-Ratgeber zuzutreffen, denn alle Charisma-Ratgeber arbeiten mit dem Begriff der Magie und des Verzauberns, allerdings unter ihnen keiner so wie Claudius Schmitz, der ganz offiziell eine Anleihe bei der Zauberei ankündigt und sogar sein Buch mit Zauberkarten als Mehrwert versieht (Schmitz 2001:19f.). Er definiert vier Erlebniswelten und vierundzwanzig Erlebnisdimensionen, mit denen der Kunde verzaubert werden kann und soll (Schmitz 2001:27ff.). So agiert auch Schmitz in der „rationalisierten Moderne“, auch wenn er es vielleicht nicht als solche erkennt oder benennt.

Wenn man sich das Leben eines heutigen, wohlgerneht imaginären Vertreters des mittleren Managements ansieht, wird klar, wie sehr der Alltag mit seinen Regeln und Einschränkungen für eine Langeweile und Ödnis sorgt, die nur darauf wartet, von einem charismatischen oder auch pseudocharismatischen Erlebnis durchbrochen zu werden:

Hat man erst einmal den Kindergarten und die Volksschule überwunden, ohne an ADS leidend diagnostiziert zu werden und in Folge mit Beruhigungsmitteln und Therapien korrigiert zu werden, geht es weiter. Im Gymnasium droht der Numerus Clausus, ein Auslandsaufenthalt muss her, die neuesten stylischen, weltweit gleichen Kleidungsstücke von Konformitätsshops wie H&M oder Zara zwingen zum Erwerb, und hat man das Abitur endlich in der Tasche, geht es los ins Studium. Im Studium dreht sich alles um die Vermittlung von Wissen in Standardsituationen. Was man allerdings nicht lernt, ist das Verhalten in Situationen, die sich anders als im Lehrbuch gestalten. Und so wird man in die Unternehmenswelt entlassen. Hat man schon an der Uni das ein oder andere Seminar zu Führung oder Kommunikation absolviert, geht es nun im Beruf weiter. Jede Ecke und Kante wird abgeschliffen, jeder Schritt außerhalb der Norm gerügt und als korrekturbedürftig eingeordnet. Als sogenanntes High Potential sitzt man nun von 8:00 Uhr bis 22:00 Uhr im Büro, im Zug oder in Konferenzen, spontane Beschwerden wegen der hohen Arbeitsbelastung werden mit

dem Hinweis auf ein besseres Zeitmanagement oder eine bessere Führung abgeschmettert, wiederholte Versuche, eine eigene Idee durchzuboxen, mit einem Mitarbeitergespräch zur angeblich mangelnden Kompromissbereitschaft belohnt. Kommt man abends nach Hause, muss man, wenn man der Werbung Glauben schenkt, noch frohgelaut und munter mit den Kindern spielen, den Partner im gut sitzenden Abenddress zum Opernball ausführen, um dann noch um Mitternacht mit den Kollegen in den USA per Blackberry einen Megadeal landen, nur um morgens um 5:00 Uhr aufzuspringen und seinen gequälten, aber pflichtgemäß gestählten Körper auf die 10 km Joggingstrecke zu werfen. Dann muss man noch die Hypothek bedienen, darf in der Kneipe nicht mehr rauchen, Radfahren ohne Helm ist auch verboten und die neue Erbschaftsteuerregelung zwingt einen endgültig in die Knie. Diese Beschreibung mag vielleicht spaßig klingen, sie spiegelt aber zu einem großen Teil das, was Personen in Management-Positionen meiner Erfahrung nach tagtäglich erleben.

So ist es durchaus verständlich, dass man sich nach ein wenig Zauber und Verzauberung sehnt. Wer will es dem Manager verdenken, dass er vor Rührung in Tränen ausbricht, wenn er in einem Seminar einen Baum umarmen darf, sich bei ihm für das Waldsterben entschuldigt und dabei einen charismatischen Moment erlebt, auch wenn dieser künstlich oder inszeniert ist. Insbesondere Claudius Schmitz Ratgeber klinkt sich an dieser Stelle ein, und rät in seinem Baustein „Sensual Performing“ zu allerlei Magischem (Schmitz 2001:261ff.). Es geht um Feng Shui als Form der Architektur und Wahrsagung, um Drachen und günstige Energien, um Geschäftsdékorationen mit urzeitlichem Ambiente und vielem mehr (Schmitz 2001:261ff.), eine illusionsspendende Inszenierung von Magie und Religion, die jeden Alltag für eine Weile schwinden lässt. Eine Küche bei Ikea ist keine weiße Ware eines Möbeldiscounters mehr, sondern ein Mode- und Fashion-Statement, ausdekoriert mit Blumen und Accessoires, so dass der Kunde die magische Ausstrahlung dieser Küche förmlich spüren kann, wie weiland König Artus die Kraft seines Schwertes Excalibur.

Die Sehnsucht nach einem Moment der Irrationalität, die dem Charisma zueigen ist, ist augenscheinlich so groß, dass selbst kleine Ereignisse zur Wiederverzauberung taugen. Diese Sehnsucht ist ein idealer Nährboden für die Charisma-Ratgeber. Sie versprechen, den Käufer aus der grauen Masse heraustreten zu lassen, sie versprechen ihm magische Kräfte durch das Erlernen einer außergewöhnlichen Fähigkeit, sie versprechen, dass das

Leben einfach und leicht und schön und faszinierend wird, sie versprechen Souveränität in allen Lebenslagen, sie versprechen die Lösung der Probleme, die nicht in den Standard einzuordnen sind. Das eben, was man außeralltäglich nennt. Dass sie dabei nur den „verbesserten“ Alltag verkaufen, scheint gleich zu sein. Anscheinend reicht es heutzutage aus, eine Veränderung zu versprechen und diese hübsch zu inszenieren, um genügend Opportunisten anzuziehen, die sich einen schnellen „außergewöhnlichen Kick“ verschaffen wollen, einen Moment der Verzauberung. So ist es sicherlich unter anderem die Sehnsucht nach der Wiederverzauberung, die den Charisma-Ratgebern einen großen Zulauf bescheren. Ist kein echtes Charisma zur Verfügung, reicht anscheinend auch ein medial gestaltetes, artifiziell inszeniertes Charisma.

3.2 Artifizielles Charisma und Populismus

Die Charisma-Ratgeber sind nach allem Gesagten ein anschauliches Beispiel dafür, dass es ein artifizielles Charisma gibt. So zeichnet Winfried Gebhardt die moderne Gesellschaft als geprägt vom Charisma der Vernunft, in der das reine Charisma wenig Platz hat, allerdings aber das inszenierte, künstliche Charisma (Gebhardt 1994:103). Der Unterschied zum reinen Charisma besteht, grob gefasst, darin, dass der Mensch sich nicht mehr selbst als Charisma-Träger sieht oder einem charismatischen Führer folgt, sondern einer sachlichen Idee folgt, die er mehr oder weniger populistisch inszeniert vorgesetzt bekommt oder auch selbst inszeniert, um sich konsumgerecht für einige Stunden wiederzuverzaubern oder um seine Konkurrenzfähigkeit auf dem Markt zu steigern. Die sachliche Idee im Falle der Charisma-Ratgeber besteht darin, dass Individuen ganz sachlich und zweckrational daran gehen, sich selbst, oder auch Objekte oder Ideen durch die Anwendung unterschiedlich gearteter Techniken soweit zu bringen, dass sie andere (hoffentlich) verzaubern können, also der Logik populistischer Erwartungen folgen. Dass Populismus aber sehr wenig mit Charisma zu tun hat, ja ihm sogar entgegensteht, beschreibt der Wissenssoziologe Hans-Georg Soeffner 1993 in seinem Aufsatz „Geborgtes Charisma“. Charisma entsteht aus Krisensituationen, im Gegensatz zum Populismus: „Ganz anders der Populismus: Er lebt und wächst nahezu auf jedem sozialen Feld, und er gedeiht umso besser, je mehr er sich den Anschein des Charismatischen (ver)leiht“ (Soeffner 1993:202). So ist es nicht verwunderlich, dass die Charisma-Ratgeber fleißig Populismus verkaufen, denn er scheint ja gut zu „gedeihen“.

Soeffner führt weiter aus, dass Charisma und Populismus nicht vereinbar sind, und dass sich in allen populistischen Inszenierungen, die sich in eine charismatische Aura hüllen, Fehler finden lassen. Hier muss man sich die Frage stellen, ob diese Fehler von einer Mehrheit, die sich nicht wissenschaftlich mit dem Thema das Charisma beschäftigt, überhaupt wahrgenommen werden. Und so gesteht Soeffner zu, dass sich eine „Bestimmungsgröße“ erkennen lässt, an die sowohl Charisma als auch Populismus gebunden ist: „*die (öffentliche) Meinung*“ (Soeffner 1993:213) und hält fest, dass Charisma und Populismus „*interaktiv hergestellte Sozialprodukte*“ sind (Soeffner 1993:213). Soeffner beschreibt den Unterschied zwischen reinem Charisma und Populismus:

„Während der >persönliche< Charismatiker und seine Gefolgschaft die Passivität des >weiter wie bisher< in Aktivität mit Richtung auf Neues (oder in den Glauben an Aktivität an sich als das – auch in der Zerstörung des Alten - Neue) umkehren und während der Amtcharismatiker die >auf Dauer gestellte<Sicherung – jener außergewöhnlichen, nun bewährten Aktivitäten anstrebt, bewegt sich der Populist als Gefolgsmann bereits bestehender oder vermuteter Meinungen zusammen mit den anderen Gefolgsleuten dieser Meinungen auf den Marktplätzen des Alltags.“ (Soeffner 1993:213f.).

Auf diesen „Marktplätzen des Alltags“ feiert das medial produzierte Charisma Erfolge. Dieses artifizielle Charisma der „rationalisierten Moderne“, wie es sich in den Ratgebern darstellt, wird zum ersten Mal von Breuer und Schluchter beschrieben, die diesen Tatbestand in ihren Studien zum okzidental Rationalisierungsprozess und dessen Einfluss auf das Charisma nachzeichnen. Sie weisen nach, dass es unter den Bedingungen der entwicklungsgeschichtlichen Versachlichung des Charisma so gut wie unmöglich für echtes Charisma ist, sich einen Weg zu bahnen. Gab es früher ein Leben voll von Magie, später voll von Religion und Mystik und wurden die Menschen in jener Zeit noch herausgerissen aus ihrem Alltag durch charismatische, außeralltägliche Erlebnisse, so zogen mit der Aufklärung und dem okzidental Rationalismus die Verrechtlichung, die Standardisierung und die Bürokratisierung ein (vgl. Schluchter 1979:35). Im Charisma der Vernunft ist das Charisma völlig losgelöst von einem persönlichen Träger und somit seit dem Beginn der Aufklärung und französischen

Revolution die letzte Form, die Charisma bis in die Moderne hin annimmt (Weber 2006:379ff.).

Breuer erwähnt besonders Webers Einsicht, dass im Zuge der Einschränkung des Charisma durch Normen, Gesetze und andere Mittel der Disziplinierung Charisma von einem „Zurückebben und Schwinden“ betroffen sei und schließlich sogar von einer „Kastrierung“ oder von einem „drohenden Erstickungstod“ (Breuer 1994:169), einen Gedanken, den Breuer auch durch Webers Aussage bestätigt sieht, dass für den Sieg des okzidentalen Rationalismus ein hoher Preis bezahlt wurde und wird: Die Entzauberung der Welt, die „Vernichtung der Unbefangenheit des triebhaften Lebensgenusses“ (Breuer 1994:154f.). Desweiteren beschreibt Breuer, dass Weber jeden Versuch ablehnte, mit „künstliche Mitteln eine Wiederverzauberung der Welt herbeizuführen“ (Breuer 1994:159), beispielsweise durch die Kunst, die Ästhetik oder auch durch das personale Charisma, das Weber unter den “Bedingungen einer fortgeschrittenen Rationalisierung“ als bloßes Religionssurrogat ablehnte (Breuer 1994:159).

Auch wenn Weber eine künstliche Wiederverzauberung ablehnte, so lässt sich nicht leugnen, dass diese anscheinend recht erfolgreich durch viele Anbieter auf dem Trainingsmarkt verkauft wird, und auch gekauft wird. Fest steht, dass der sich die Sehnsucht der Menschen nach dem Außeralltäglichen nicht gelegt hat, ganz im Gegenteil, wenn man Stefan Breuer Glauben schenkt. Für Breuer wird das Ekstatische, das in den alten Gesellschaften nur zu bestimmten Zeiten an bestimmten Orten gefeiert und ausgelebt wurde, zu einer Ware, die ein- und ausschaltbar, jederzeit downloadbar ist. Das Außeralltägliche ist durch die Medien zu einem Teil des Alltags geworden, jederzeit und jederorts zugänglich (Breuer 1994:194f.). Und so verlangt der Mensch mehr. Je mehr Außeralltägliches alltäglich wird, umso mehr braucht er neues Außeralltägliches. Breuer sieht diesen Vorgang als verhext, wenn nicht gar als verzaubert an: „Als Erbe der okzidentalen Aufklärung hat Max Weber den Prozess der Rationalisierung noch ganz als Entzauberung denken können. Erst heute beginnen wir zu ahnen, wie verzaubert, um nicht zu sagen, verhext ein Vorgang sein muss, der in einem Zug die Ordnung und ihr Gegenteil steigert.“ (Breuer 1994:196).

Mit Blick auf die entwicklungsgeschichtliche Dimension der Weberschen Charisma-Theorie ist daran zu zweifeln, dass der Wunsch nach echtem Charisma je in Erfüllung gehen wird. Hier stellt sich allerdings auch die Frage, inwieweit überhaupt noch eine Sehnsucht nach dem echten Charisma vorhanden ist und inwieweit Inszenierungen dessen Platz einnehmen. Der okzidentale Rationalismus machte Charisma zu etwas, das technisch erlernbar, für jedermann erwerbbar und dessen Inszenierung als Ware käuflich ist und ihm damit einerseits seine echte Strahlkraft des Übernatürlichen raubt, andererseits aber unter dem Zwang des Selbstdesign und der Suche nach dem Außeralltäglichen eine Lösung mit hohem Mehrwert bietet, eine Problemlösung durch Zauber.

X X X

Mit Sicherheit ließen sich noch andere Interpretationen zu möglichen Erfolgsursachen der Charisma-Ratgeber geben. Fest steht jedoch, dass die Faktoren Habitus, Individualisierung und Bürokratisierung dem artifiziellen Charisma einen Weg in die Gesellschaft ebnen, und weiterhin ebnen werden. Die Konsequenz, die man daraus ziehen könnte, ist eine Neudefinition des Begriffs Charisma, den ich an dieser Stelle ausdrücklich nicht versuchen kann und möchte. Geht man von Max Weber aus, der eine künstliche Herstellung des Charisma ablehnte, so handelt es sich bei inszeniertem Charisma nicht um Charisma. Aber könnte es nicht sein, dass in unserer heutigen verrechtlichten und freiraumsarmen Welt schon ein „verbesserter Alltag“ für viele ein Lichtblick, und deshalb Charisma ist? Vor allem, weil sie echtes Charisma vielleicht nie erleben werden und es auch nicht wollen, da es jeglicher Vernunft widerspräche, sich in einem unkontrollierten Rahmen einer ausschweifenden folgenreichen Irrationalität hinzugeben? So bietet das artifizielle Charisma einen gesicherten Raum, um gefahr- und konsequenzlos einen Hauch von Außeralltäglichkeit zu erleben, in einem gesicherten Alltag mit akzeptierten Mitteln.

Statt eines Resumées - Persönliche Bemerkungen einer involvierten Trainerin

Während meiner zeitweise recht intensiven Beschäftigung mit dem Thema Charisma schlich sich, für mich zuerst unbemerkt, eine recht einseitige Denkweise in mein tägliches Leben. Ab einem bestimmten Punkt war ich nicht mehr in der Lage, das normal dahinfließende Leben, also meine Arbeit, meine Unterhaltungen mit Familie und Freunden, mit Kunden, ja sogar scheinbar harmlose Tätigkeiten wie Sport oder Fernsehen unter etwas anderem zu sehen als unter den Gesichtspunkten des Charisma, der Alltäglichkeit, der Außeralltäglichkeit, der Erlernbarkeit von Gnadengaben. Was war charismatisch an der Verfilmung von Ben Hur, welcher deutsche Politiker ist charismatisch, welche Nachbarin trägt die Gnadengabe in sich, war das Pferd Alexanders des Großen charismatisch, was war außeralltäglich an meinem Tag, warum ist mein Partner nur ab und zu außeralltäglich und kann Limonengrün oder Hellblau Charisma haben? Kurz gefasst: Ich nahm die Welt nur noch durch Webers Charisma-Brille wahr. Wenn sich nicht gerade die Frage stellte, ob etwas oder jemand aus meiner direkten oder weiteren Umgebung Charisma besaß oder nicht, so bestand ich als Ersatzhandlung wenigstens auf einer ausgiebigen Diskussion desselbigen.

So möchte ich mich an dieser Stelle bei allen Betroffenen für ihre milde Nachsicht und das galante Vertuschen von gähnender Langeweile bedanken und ihnen versichern, dass es für mich ein Leben auch nach dem Charisma geben kann, in welchem ich mich bemühen werde, das Thema nur noch auf besonderen Wunsch anzuschneiden und zu meinem unterhaltsameren und normalerweise intellektuell breiter interessierten Selbst zurück zukehren. Bevor ich also nun einer post-traumatischen Belastungsstörung zum Opfer falle und mich als defizitäres Wesen wahrnehme, ist es wohl angebracht, weitere charismatische Anwandlungen im Keime zu ersticken und einige meiner Geschichten loszuwerden, um sie dann auf immer aus meinem Gedächtnis zu bannen.

Wahrscheinlich könnte ich mir auch einen Charisma-Ratgeber kaufen und mich selbst „Umprogrammieren“, aber das würde die Abhängigkeit nur verlängern. Im Folgenden

geht es also um Fragen und Antworten abseits aller wissenschaftlichen Erklärungen, worum ich direkt vorab schon um Verzeihung bitte.

*Als ich in der Sonntagszeitung etwas über Ikaros las
oder: Das Vogel-Flugzeug Dilemma*

Fliegen zu können ist ein alter Traum der Menschheit. Als der antike griechische Baumeister und Künstler Daidalos zusammen mit seinem Sohn Ikaros von der Insel Kreta flieht, bastelt er für sich und Ikaros aus Federn von Vögeln und Kerzenwachs Flügel, mittels derer sie die Insel verlassen können. Ikaros stirbt, nachdem er zu begeistert an die Fliegerei herangegangen ist. Er steigt zu hoch, und das Wachs schmilzt in der Sonne. Ikaros büßt seinen Glauben an die technische Perfektion der Flügel mit dem Leben. In der heutigen Zeit schmilzt zwar kein Wachs mehr, aber es ist jedermann klar, dass ein modernes Flugzeug einem Vogel nur nachempfunden ist und auf gar keinen Fall mit den Fähigkeiten eines Vogels vergleichbar ist, oder anders formuliert: Ikaros schicksalhafter Absturz wäre einem echten Vogel nie passiert.

Ähnlich ist es vielleicht mit dem Charisma. Ein Vogel (die meisten zumindest) ist ausgestattet mit der Möglichkeit und der Kunst des Fliegenkönnens, so wie Webers Träger des reinen Charisma ausgestattet ist mit der Gadengabe des Charisma. Ein Flugzeug kann fliegen und ist sicherlich ein äußerst nützliches Gerät, aber es ist eben kein Vogel und besitzt nicht die gleichen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Genauso mögen die Anleitungen der Autoren zum Charismaerwerb nützliche Hinweise sein, die den Lesern das Leben erleichtern können, aber sie sind kein Charisma und werden es auch nie sein, da es sich immer nur um eine künstlich erstellte Fähigkeit handelt, die niemals mit dem Original vergleichbar ist und so früher oder später vielleicht auch einen Absturz erleben wird, sobald es zu nahe an die Sonne geht.

*Ein Tag im Schwimmbad
oder: Warum ein Charismatiker kein Charisma vermitteln kann*

Vor kurzem besuchte ich mit meiner kleinen Nichte das örtliche Schwimmbad. Während sie eine Schwimmstunde bei ihrem Vater, einem ehemaligen

Wettkampfschwimmer nahm, konnte ich am Beckenrand einen Vater mit seinem kleinen Sohn beobachten, der augenscheinlich recht frustriert versuchte, seinem Sohn durch Anweisungen vom Beckenrand aus das Schwimmen beizubringen. Nach kurzer Zeit fragte das Kind laut, wieso es denn Schwimmen lernen müsse, da es der Papa doch auch nicht könnte. Ich kam mit dem Vater ins Gespräch und erkundigte mich, wie er seinem Sohn denn das Schwimmen beibringen könnte, ohne es selbst zu beherrschen. Er zog zwei Ratgeber hervor, einer, der in die Technik des Schwimmens einwies, ein zweiter, der sich auf Schwimmunterricht für Kinder bezog. In einer angeregten Unterhaltung erklärte er mir, dass er durchaus in der Lage wäre, die Techniken des Schwimmens nachzuempfinden und sie seinem Sohn nahe zu bringen.

Eindimensional denkend (nämlich an Charisma), wie ich es zu diesem Zeitpunkt noch war, fragte ich mich, ob diese Situation vergleichbar ist mit den Charisma-Ratgebern. Die Autoren bezeichnen sich nicht ausdrücklich als Charismatiker, sie haben es alle immer nur bei anderen gesehen und viel darüber gelesen. Kann also jemand, der nicht charismatisch ist, jemand anderem Charisma beibringen? Laufen auch unsere Ratgeber quasi am Beckenrand auf und ab und geben Anweisungen in der Hoffnung, dass der andere es versteht und auf einmal Charisma entwickelt? Und wer muss auf der anderen Seite, auf der Lernerseite, stehen? Wenn der Junge ein in sich schon angelegtes Schwimmtalent hätte, wäre es dann möglich, dass er nur durch die Vermittlung von ein paar Techniken nach kurzer Zeit fabulös schwimmen könnte? Damit wären wir wieder bei Webers Gnadengabe angelangt. Das würde bedeuten, dass es relativ egal ist, ob ein Charismatiker oder ein Nicht-Charismatiker das Charisma (oder das Schwimmen) vermittelt, denn die entsprechende Person kann es aus sich heraus. Ist die Person allerdings nicht talentiert oder prädestiniert, kann das mit dem Schwimmen lernen etwas länger dauern, besonders dann, wenn es nicht von Fachleuten vermittelt wird. Bedeutet das, dass jemand, der Charisma „lernen“ möchte, vielleicht besser zu jemandem gehen sollte, der selbst Charisma hat? Dass dieser Gedankengang an dieser Stelle noch nicht zu Ende geführt ist, möchte ich hier nur kurz festhalten; ich werde später noch einmal darauf eingehen.

Als meine Nichte laut nach mir rief, ging ich zurück zu ihr und meinem Schwager. Er stand mit ihr im Pool, sie lag mit einer Schwimmweste wie eine kleine Ente auf dem Wasser und er zeigte ihr die gleichen Techniken, die der Vater zuvor seinem Sohn

versucht hatte zu vermitteln, nur dass mein Schwager meiner Nichte anschaulich und durch Vorschwimmen zeigte, wie aus ihr eine grandiose Schwimmerin wird. Ich war begeistert und natürlich fest überzeugt vom angelegten Talent meiner Nichte, denn ihr Vater ist immer noch einer der besten Schwimmer der Seniorenliga und hat schon vielen Kindern das Schwimmen gelehrt. Nach dem Ende der Schwimmstunde schwand mein Optimismus. Mein Schwager stöhnte, dass er noch nie solange gebraucht hätte, um einem Kind das Schwimmen beizubringen. Im Gegensatz zu dem Jungen sahen ihre gelernten Techniken gut aus, aber sie ging unter wie eine Bleiente, sobald die Weste entfernt wurde. Wenn ich dieses Erlebnis nun auf das Erlernen von Charisma beziehe, würde dies bedeuten, dass auch ein Charismatiker nicht in der Lage ist, anderen Charisma zu vermitteln. Dieses Nichtvermögen hat zwei Seiten.

Zum einen liegt es wahrscheinlich wiederum daran, dass das Talent nicht in der Person vorhanden ist. Wie viele als charismatisch verehrte Menschen haben versucht, ihr Charisma an ihre Kinder weiter zu geben, es ihnen mitzugeben, zu übertragen? Hier lässt sich ein genuines Interesse an der Weitergabe der Fähigkeiten ausmachen, kein monetäres, wie bei den Ratgebern. In den seltensten Fällen haben charismatische Eltern auch charismatische Kinder; und diese, wenn sie dann als charismatisch bezeichnet werden, leben zumeist nur von dem Ruhm und Glanz der Eltern, der auf sie abstrahlt. Blicken wir auf die aktuellen Präsidentschaftswahlen in den USA, so ist es, folgt man diesem Gedanken, nicht verwunderlich, dass Frau Obama nun einen Coach bekommt, der sie zu einer charismatischen Präsidentenfrau stylen soll. Warum konnte ihr Ehemann ihr nicht ein wenig Charisma abtreten oder vermitteln? Noch trivialer gesehen: Wie kommt es, dass ein Fußballtrainer, der zu seinen Zeiten ein Halbgott auf dem Rasen war, zwar Techniken weitergeben kann, diese aber so gut wie nie fruchten? Kann man dies auf Charisma beziehen und festhalten, dass Webers Gnadengabe demnach also auch nicht so einfach übertragbar ist?

Zum anderen kann es auch daran liegen, dass ein Charismatiker gar nicht weiß, was genau überhaupt sein Charisma ausmacht und es insofern natürlich auch nicht weitergeben kann, selbst wenn er wollte. Er müsste Schritt für Schritt vorgehen und jegliches Verhalten analysieren, um dann daraus eine verwertbare und vermittelbare Technik zu ziehen. Da sich Umfeld und Anhänger ständig verändern, müsste der Charismatiker einen Großteil seiner Zeit darauf verwenden, sich selbst zu analysieren,

anstatt charismatisch zu wirken und zu handeln. Somit wäre sein Charisma dahin. Die Autoren der Ratgeber werben damit, dass sie den Kern des Charisma analysiert haben. Ich persönlich glaube, dass sie nur einen winzigen Bruchteil des Verhaltens analysiert haben, denn wie wollen sie Menschen vorbereiten auf sich ständig ändernde Situationen und Anforderungen? Dies ist etwas, das außerhalb ihrer Kontrolle liegt. Zudem: Wie soll ihr Kandidat charismatisch wirken, wenn er den ganzen Tag damit beschäftigt ist, sein Verhalten zu überprüfen und zu optimieren?

An dieser Stelle möchte ich einen weiteren Gedanken einfügen, den ich weiter oben angekündigt habe. Hat ein charismatisch begabter Mensch überhaupt ein Interesse daran, sein Charisma weiter zu geben? Ich denke nein. Ein Charisma-Träger folgt seiner Sendung, seiner Idee, seinem Ziel, dass er unter allen Umständen erreichen möchte. Das Charisma, das ihm zugeschrieben wird, interessiert ihn nicht. Warum sollte er sich um das Charisma anderer kümmern, wenn sein Ziel ganz woanders liegt. Er wird sich alleine darum kümmern.

Ein harmloser Fernseh-Abend

oder: Charisma und das Eliza Doolittle Syndrom

So wie das Fliegen ein alter Traum der Menschheit ist, das Überwinden der Grenzen, die der Körper uns setzt, so ist auch sicherlich das Erzeugen von Charisma ein Traum, den es schon lange gibt. Vor einigen Wochen sah ich die Verfilmung des Musicals „My Fair Lady“ im Fernsehen. Professor Higgins, ein angesehener Philologe und Phonetiker, trifft nach einem Opernbesuch auf dem Londoner Blumenmarkt auf die Blumenverkäuferin Eliza Doolittle. Ihre vulgäre Sprache fällt ihm auf und er wagt einen Versuch. Da Higgins glaubt, dass der Mensch sich nicht über die Herkunft, sondern seine Sprache definiert; nimmt er an, dass selbst ein Blumenmädchen wie Eliza ihren Stand verbessern und eine anerkannte Dame sein kann, sofern sie richtiges Englisch spricht. Eliza ist geschäftstüchtig, und da sie kaum ihren Lebensunterhalt bestreiten kann, nimmt sie Higgins Angebot an und nimmt bei ihm Sprachunterricht. Eliza schafft den phonetischen Durchbruch: Als sie sich auf einem Pferderennen beweisen muss, blamiert sie sich, da ihr Englisch zwar exzellent ist, ihr aber alle Bildung fehlt. Für eine Blumenfrau ist sie nun zu gut, aber für eine feine Dame fehlt ihr das Geld und die

Herkunft. So hat sie sich verbessert, ihre Chance ergriffen, ihr Ziel jedoch trotz aller Technik nicht erreicht. Genau wie Eliza Doolittle ergeht es wahrscheinlich der Masse der Menschen, die nach Charisma streben. Sie werden sich verbessern, ihre Chance sehen, sich von den Ratgebern a la Professor Higgins beraten lassen, sie können ihre Persönlichkeit bis zu einem gewissen Grade designen lassen: charismatisch jedoch werden sie nicht, weil ihnen dazu immer wieder etwas fehlen wird: Webers Gnadegabe.

*Eine Erinnerung an meinen ersten Ratgeber
oder: Charisma als Psychopharmaka*

Als Kind glaubte ich, dass meine Eltern alles richten können. Als mir irgendwann klar wurde, dass wir nur kleine Bereiche unseres Lebens unter Kontrolle haben, wenn überhaupt, war ich sehr enttäuscht, und Angst schlich sich in mein Leben. Nicht die Angst vor dem Monster unter meinem Bett, oder der Fünf in Latein, nein, die Angst, alleine den Unbillen der Welt ausgeliefert zu sein. Was tut man also, wenn man von Angstgefühlen geplagt wird? Man nimmt entweder Psychopharmaka ein oder kauft sich einen Ratgeber. Sich seinen Ängsten zu stellen oder zum Psychotherapeuten gehen wäre natürlich auch eine Lösung, aber ich rede hier von schnellen, einfachen Selbsttherapien. Da ich keine Tabletten vertrage, kaufte ich also meinen ersten Ratgeber, der mir die Wiedererlangung der Kontrolle versprach (für alle die es interessiert: es war ein Bewerbungsratgeber für Bankkaufleute). Ich eignete mir alle empfohlenen Techniken an, fühlte mich sicher, und ging damit auf die Welt los. Nichts änderte sich. Ich kaufte ein paar mehr Ratgeber und war überzeugt, dass nun endlich der Erfolg kommen müsste und ich die Welt und auch mich im Griff hatte. Nichts änderte sich. So saß ich eines Abends recht frustriert in einem Cafe und kam mit einigen Amerikanern ins Gespräch, die mir Job und Studium in den U.S.A schmackhaft machten. Drei Monate später zog ich dorthin. Meine Mutter stattete mich mit einigen Ratgebern zum Leben in den U.S.A. aus, die ich nach einigen Wochen in eine Kiste warf, da diese zwar interessant waren, aber nicht nur nicht den erwünschten Erfolg der Angstreduktion brachten, sondern auch meine amerikanischen Mitbürger nicht dazu bewegten, sich mir gegenüber anders zu verhalten. So gewöhnte ich mir auch ohne Ratgeber die Angst vor dem Kontrollverlust ab und gesunden Menschenverstand und einen guten Umgang mit meinen Mitmenschen an.

Ich gebe zu, ab und an kaufe ich immer noch Ratgeber, wenn ich mich unsicher fühle, oder mich ein Thema reizt. Mittlerweile glaube ich jedoch, dass mir Ratgeber und Techniken keine Kontrolle über Situationen und andere Menschen vermitteln können. Im Bezug auf die Charisma-Ratgeber heißt das für mich: wie wollen die Autoren es anstellen, einen need gap für jeden Leser zu finden oder zu erzeugen, wie wollen sie die Anhängerschaft gewinnen, und wie wollen sie den Lesern die entsprechenden Positionen beschaffen, die sie benötigen, um andere zu steuern, oder zusammengefasst, wie wollen sie das Unkontrollierbare kontrollieren? Ich glaube durchaus, dass diese Techniken dazu beitragen können, Menschen mehr Sicherheit zu geben, und als Placebo funktionieren, um die Angst vor besagten Kontrollverlust in Grenzen zu halten. Ich bin jedoch fest davon überzeugt, dass alleine durch Techniken Charisma nicht erzeugbar ist. Charismatiker zeichnen sich gerade dadurch aus, dass sie keine Angst haben, ihr Ziel durchzusetzen, sie nehmen einen totalen Kontrollverlust in Kauf und werden auch aufgrund dieses Zuges von ihren Anhängern bewundert und gefeiert. Die Sedierung der eigenen Person durch Techniken ist sicherlich nicht dazu geeignet, einen Charismatiker hervorzubringen.

So lässt sich für mich ganz persönlich als Fazit festhalten. Charisma – entweder man hat es oder man hat es nicht, und keine Technik der Welt hilft dem, der es nicht hat.

Literaturverzeichnis

Alder, H./Temporal, P.: Corporate Charisma How to achieve world-class recognition by maximizing your company's image, brand and culture. London 1998

Alessandra, T.: Charisma - 7 Keys to Developing the Magnetism that Leads to Success. New York 1998

Asgodom, S.: Eigenlob stimmt. Erfolg durch Selbst-PR. München 2001

Avolio, B./Yammarino, F. J.: Operationalizing charismatic leadership using a levels-of-analysis framework. In: Leadership Quarterly 1990, Vol. 1, S. 193-208

Bandler, R./Grinder, J.: The Structure of Magic I: A Book About Language and Therapy. Palo Alto 1975

Bass, B. M.: Leadership and performance beyond expectations. New York 1985

Bass, B. M.: Bass and Stogdill's handbook of leadership. New York 1990

Bass, B. M.: Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? In: American Psychologist 1997, Vol. 52, S. 130-139

Beck, U.: Jenseits von Stand und Klasse? Soziale Ungleichheiten, gesellschaftliche Individualisierungsprozesse und die Entstehung neuer sozialer Formationen und Identitäten. In: Kreckel, R. (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Göttingen 1983, S. 35 - 74

Beck, U.: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt/M. 1986

Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (Hrsg.): Riskante Freiheiten. Frankfurt/M. 1994

Beck, U./Sopp, P.: Individualisierung und Integration – eine Problemskizze. In Beck, U./Sopp, P.: Individualisierung und Integration: Neue Konfliktlinien und neuer Integrationsmodus? Opladen 1997, S. 9 - 19

Bendix, R.: Max Weber – Das Werk. München 1964

Bennis, W.: On Becoming a Leader. London 1998

Berger, P. L./Luckmann, T.: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt/M. 1972

Birkenbihl, V.: Kommunikationstraining. Landsberg am Lech 1997

Blake, R. R./Mouton, J.: The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston 1964

Borkenau, P./Ostendorf, F.: NEO Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FF) nach Costa und McCrae. Göttingen 1993

Breuer, S.: Max Webers Herrschaftssoziologie. Frankfurt 1991

Breuer, S.: Die Gesellschaft des Verschwindens. Von der Selbstzerstörung der technischen Zivilisation. Hamburg 1992

Breuer, S.: Bürokratie und Charisma. Darmstadt 1994

Breuer, S.: Max Webers tragische Soziologie. Aspekte und Perspektiven. Tübingen 2006

Bromley, D.: Reputation, Image and Impression Management. New York 1993

Burns, J. M.: Leadership. New York 1978

Buzan, T.: Das Mind-Map Buch. Landsberg am Lech 1996

Byrne, D./Nelson, D.: Attraction as a linear function of proportion of positive reinforcements. In: Journal of Personality and Social Psychology 1965, Vol. 1, S. 659-663

Carlzon, J.: Moments of Truth. Cambridge 1987

Carnegie, D.: Besser miteinander reden. München 1996

Christiani, A.: Weck den Sieger in Dir. In sieben Schritten zu dauerhafter Selbstmotivation. Wiesbaden 2000

Clark, K. E./Clark, M. B.: Measures of leadership. Greensboro 1990

Conger, J. A./Kanungo, R. N.: Charismatic Leadership: The elusive factor in organizational effectiveness. San Francisco 1988

Conger, J. A.: The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership. San Francisco 1989

Conger, J. A./Kanungo, R. N.: Perceived behavioral attributes of charismatic leadership. In: Canadian Journal of Behavioral Science 1992, Vol. 24, S. 86 - 102

Conger, J. A.: Max Weber's Conceptualization of Charismatic Authority: its influence on organizational research. In: Leadership Quarterly 1993, Vol. 4, Nr. 3/4, S. 277 - 288

Conger, J. A./Kanungo, R. N./Menon, S. T./Mathur, P.: Measuring charisma: Dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of charismatic leadership, In: Canadian Journal of Administrative Sciences 1997, Vol. 14, S. 290 - 302

Conger, J. A./Kanungo, R. N.: Charismatic Leadership in Organizations. Thousand Oaks 1998

- Covey, S. R.: The seven habits of highly effective people. London 1989
- Csikszentmihalyi, M.: Flow. Das Geheimnis des Glücks. Stuttgart 1998
- Diamond, J.: Der Körper lügt nicht. Das erste Buch über die Behaviorale Kinesiologie. Freiburg im Breisgau 1983
- Dumont, L.: Individualismus. Zur Ideologie der Moderne. Frankfurt 1991
- Eggetsberger, G.: Charisma Training. Ein erfolgsorientiertes Programm zum gezielten Aufbau eines überzeugenden Persönlichkeitsprofils. Wien 1993
- Ellis, A.: Training der Gefühle. München 2007
- Enkelmann, N. B.: Charisma. Beruflichen und privaten Erfolg durch Persönlichkeit. Landsberg am Lech 2000
- Eisenstadt, S. N.: Max Weber: On charisma and institution building. Chicago 1968
- Erickson, M./Rossi, E. (Hrsg.): The Collected Papers of Milton H. Erickson on Hypnosis. New York 1980
- Fiedler, F. E.: A theory of leadership effectiveness. New York 1967
- Frankl, V.: Logotherapie und Existenzanalyse. München 1987
- Fromm, E.: Die Seele des Menschen. Ihre Fähigkeit zum Guten und zum Bösen. München 1964
- Gebhardt, W./Zingerle, A./Ebertz, M. (Hrsg.): Charisma. Theorie – Religion – Politik. Berlin/New York 1993

Gebhardt, W.: Charisma und Ordnung. Formen des institutionalisierten Charisma – Überlegungen im Anschluß an Max Weber. In: Gebhardt, W./Zingerle, A./Ebertz, M. (Hrsg.): Charisma Theorie – Religion – Politik. Berlin/New York 1993, S. 47 - 68

Gebhardt, W.: Charisma als Lebensform. Berlin 1994

Gebhardt, W.: „Fachmenschen ohne Geist, Genussmenschen ohne Herz“. Über das Karrierebild des Machers. In: Hitzler, R./Pfadenhauer, M. (Hrsg.): Karrierepolitik. Beiträge zur Rekonstruktion erfolgsorientierten Handelns. Opladen 2003, S. 43 -52

Goffman, E.: Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. München 1973

Goleman, D.: Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ. London 1996

Gross, P.: Ich Jagd. Im Unabhängigkeitsjahrhundert. Frankfurt/M. 1992

Gross, P.: Die Multioptionsgesellschaft. Frankfurt/M. 1994

Hansen, R./Pfeiffer, H.: Bildungschancen und soziale Ungleichheit. In: Rolff, H.-G./Bauer, K. O./Klemm, K./Pfeiffer, H. (Hrsg.): Jahrbuch der Schulentwicklung. Weinheim 1998, S. 51 – 86

Hartmann, M.: Topmanager. Die Rekrutierung einer Elite. Frankfurt 1996

Hartmann, M.: Individuelle Karrierepolitik oder herkunftsabhängiger Aufstieg? Spitzenkarrieren in Deutschland. In: Hitzler, R./Pfadenhauer, M. (Hrsg.): Karrierepolitik. Beiträge zur Rekonstruktion erfolgsorientierten Handelns. Opladen 2003, S. 159 – 173

Hartmann, M.: Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft. Frankfurt 2002

Häusel, H.-G.: Think Limbic. Die Macht des Unterbewussten verstehen und nutzen für Motivation, Marketing und Management. Freiburg 2000

- Hersey, P./Blanchard, K. H.: The Management of Organizational Behaviour. Upper Saddle River 1977
- Hitzler, R.: Sinnbasteln. Zur subjektiven Aneignung von Lebensstilen. In: Mörth, I./Fröhlich, G. (Hrsg.): Das symbolische Kapital der Lebensstile. Zur Kulturosoziologie der Moderne nach Pierre Bourdieu, Frankfurt/M. 1994, S. 75 – 92
- Hitzler, R./Pfadenhauer, M. (Hrsg.): Karrierepolitik. Beiträge zur Rekonstruktion erfolgsorientierten Handelns. Opladen 2003
- Höller, J.: Spreng Deine Grenzen. Mit Motivationstraining zum Erfolg. München 1999
- House, R. J.: Leadership in the twenty-first century: A speculative inquiry. In: Howard, A. (Hrsg.): The changing nature of work. San Francisco 1995, S. 411 – 450.
- Hunt, J. G./Baliga, B. R./Dachler, H. P./ Schriesheim, C. A. (Hrsg.): Emerging leadership vistas. Lexington 1988
- Hunt, J. G.: Leadership: A new synthesis. Newbury Park 1991
- Jacob, W. (Hrsg.): Charisma. Revolutionäre Macht im individuellen und kollektiven Erleben. Zürich 1997
- Jensen, R.: The Dream Society: How the coming shift from information to imagination will transform your business. London 2001
- Kanungo, R. N./Conger, J.A.: Charismatic Leadership in Organizations. Thousand Oaks 1998
- Kennedy, P.: Aufstieg und Fall der großen Mächte. Frankfurt 1989
- Kupfer, A.: Der gute Menschenkenner. Schwaig bei Nürnberg 1979

- Lang, D.: The New Secrets of Charisma. How to discover and unleash your hidden powers. Lincolnwood 1999
- Lasko, W. W.: Charisma. Wiesbaden 1994
- Lindholm, C.: Charisma. Oxford 1990
- Lozanov, G.: Suggestology and Outlines of Suggestopedy. New York:1978
- Luft, J./Ingham, H.: The Johari Window. A graphic model for interpersonal relations. Los Angeles 1955
- Maslow, A. H.: Motivation und Persönlichkeit. Reinbek 1996
- McClelland, J. L./Siegler, R. S.: Mechanisms of Cognitive Development: Behavioral and Neural Perspectives. Mahwah. 2001
- Mintzberg, H.: Die Mintzberg-Struktur - Organisationen effektiver gestalten. Landsberg am Lech 1992
- Mommsen, W. J.: Max Weber. Gesellschaft, Politik und Geschichte. Frankfurt 1974
- Murphy, J.: Die Macht Ihres Unterbewusstseins. Innere und äußere Entfaltung. Kreuzlingen 2000
- Offe, C.: Wie können wir unseren Mitbürgern vertrauen? In: Hartmann, M./Offe, C.: Vertrauen. Die Grundlage sozialen Zusammenhalts. Frankfurt/M. 2001, S. 241 – 294
- Ostrander, S./Schroeder, L.: PSI Training. Bern 1982
- Peschl, M. F. (Hrsg.): Formen des Konstruktivismus in der Diskussion. Wien 1991
- Pfleger, C.: Charisma. Die 7 Säulen der Schönheit. Berlin 2001

Prisching, M.: Seelentraining. Über eine neue Dimension der Karrierepolitik. In: Hitzler, R./Pfadenhauer, M. (Hrsg.): Karrierepolitik. Beiträge zur Rekonstruktion erfolgsorientierten Handelns. Opladen 2003, S. 53 - 70

Richardson, R. J./Thayer, S. K.: The Charisma Factor. How to develop your natural leadership ability. Englewood Cliffs 1993.

Robbins, A.: Das Robbins Power Prinzip. Wie Sie Ihre wahren inneren Kräfte sofort einsetzen. München 1998.

Rogers, C. R.: Client-centered therapy. Boston 1951

Rogers, C. R.: A way of being. Boston 1980

Roth, G.: Politische Herrschaft und persönliche Freiheit. Heidelberger Max Weber Vorlesungen. Frankfurt 1983

Sackley, N./Ibarra, H.: Charlotte Beers at Ogilvy & Mather Worldwide. Harvard 1995

Schäfer, K.-H.: Entspannungs-Training nach Jacobson. Das Übungsheft zur Progressiven Relaxation. Leoben 2005

Schellbach, O.: Mein Erfolgs-System. Hamburg 1928

Schirm, R. W./Schoemen, J.: Evolution der Persönlichkeit. Die Grundlagen der Biostrukturanalyse. Speyer 2007

Schluchter, W.: Die Entwicklung des okzidentalen Rationalismus. Eine Analyse von Max Webers Gesellschaftsgeschichte. Tübingen 1979

Schluchter, W.: Religion und Lebensführung. Studien zu Max Webers Religions- und Herrschaftssoziologie. Frankfurt 1988

- Schmitz, C. A. : Charismating. Einkauf als Erlebnis. So kitzeln Sie die Sinne Ihrer Kunden. München 2001
- Schultz, J. H.: Das Autogene Training. Konzentrierte Selbstentspannung. Versuch einer klinisch-praktischen Darstellung. Leipzig 1930
- Schulze, G.: Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. Frankfurt/M. 1992
- Schwanitz, D.: Bildung. Alles, was man wissen muss. Frankfurt 1999
- Seidl, C./Beutelmeyer, W.: Die Marke ICH. So entwickeln Sie Ihre persönliche Erfolgsstrategie. Wien 1999
- Seiwert, L.: Das 1 x 1 des Zeitmanagements. Speyer 1984
- Seyfarth, C.: Alltag und Charisma bei Max Weber. In: Sprondel, W. M./Grathoff, R. (Hrsg.): Alfred Schütz und die Idee des Alltags in den Sozialwissenschaften. Stuttgart 1979, S. 155 - 177
- Shamir, B.: Attribution of influence and charisma to the leader: The romance of leadership revisited. In: Journal of Applied Social Psychology, 1992, Vol. 22, S. 86 – 407
- Silva, J.: Die Silva Mind-Control Methode für Führungskräfte. München 1987
- Simon, W.: Gabals großer Methodenkoffer. Grundlagen der Kommunikation. Offenbach 2004
- Skinner, B. F.: Was ist Behaviorismus? Reinbek 1982
- Soeffner, H.-G.: Geborgtes Charisma - Populistische Inszenierungen. In: Gebhardt, W./Zingerle, A./Ebertz, M.N.(Hrsg.): Charisma - Theorie, Religion, Politik. Berlin/New York 1993, S. 201 - 219

- Spachtholz, B.: Power im Beruf. Energien aktivieren. Mehr Kreativität und Lebensqualität. Regensburg 1998
- Sperry, R. W.: Science and moral priority: Merging mind, brain and human values. New York 1982
- Steyrer, J.: Charisma in Organisationen: Sozial-kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung. Frankfurt/M. 1995
- Temporal, P./Alder, H.: Corporate Charisma. How to achieve world-class recognition by maximizing your company's image, brand and culture. London 1998
- Tenbruck, F. H.: Das Werk Max Webers. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 1975, Vol. 27, S. 663 – 702
- Tenbruck, F. H.: Die kulturellen Grundlagen der Gesellschaft. Der Fall der Moderne. Opladen 1989
- Tichy, N. M./Devanna, M. A.: Der transformational Leader. Das Profil der neuen Führungskraft. Stuttgart 1995
- Tracey, B.: Verkaufsstrategien für Gewinner. Wiesbaden 1994
- Turner, V.: Das Ritual. Struktur und Anti-Struktur. Frankfurt/M./New York 1989
- Unschuld, P. U.: Chinesische Medizin. München 2003
- Von Foerster, H.: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker. Heidelberg 1998
- Watzlawick, P./Beavin, J./Jackson, D.: Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien. Bern 1969

Watzlawick, P.: Wenn du mich wirklich liebtest, würdest du Knoblauch essen – Über das Glück und die Konstruktion der Wirklichkeit. München 2006

Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. Paderborn 2006

Wehr, G.: C. G. Jung. Reinbek 1969

Yukl, G.: Leadership in organizations. Englewood Cliffs 1994

Zilian, H.-G.: Taylorismus der Seele. Österreichische Zeitschrift für Soziologie 2000, Vol. 25, S.75 - 79

Zingerle, A.: Max Webers historische Soziologie. Darmstadt 1981

Websites:

Alessandra, T., Online im Internet: URL: www.alessandra.com, Stand Dezember 2006

Alivera, Online im Internet: URL: www.alivera.de/13.0.html, Stand Dezember 2008

Charismaenhancement, Online im Internet: URL: www.charismaenhancement.com,
Stand Dezember 2008

Charismedia, Online im Internet: URL: www.charismedia.net, Stand Januar 2009

Conger, J. A., Online im Internet: URL: www.leighbureau.com/speaker, Stand
Dezember 2006

Decade of the Brain, Online im Internet: URL: [www.meb.uni-
bonn.de/epileptologie/aktion/dekade/presse/ppt-05-10-01.ppt](http://www.meb.uni-bonn.de/epileptologie/aktion/dekade/presse/ppt-05-10-01.ppt), Stand Januar 2009

Eggetsberger, G. H., Online im Internet: URL: www.ipn.at, Stand Dezember 2008

Enkelmann, N. B., Online im Internet: URL: www.enkelmann.de, Stand Dezember
2007

Econ Referentenagentur, Online im Internet: URL: www.econ-referentenagentur.de,
Stand Januar 2009

Esoterik, Online im Internet: URL: www.esoterik.de/index.php, Stand Dezember 2008

Forschungsinstitut für anwenderorientierte Wissensverarbeitung, Online im Internet:
URL: www.faw-neu-ulm.de:81/management-von-nicht-explizitem-wissen, Stand
Dezember 2008

Handbook for the Guru wannabe, Online im Internet: URL:
www.cyquest.com/guru_handbook.html, Stand Dezember 2005

Health-o-rama, Online im Internet: URL: www.health-o-rama.org/superlearning/super8.htm, Stand Dezember 2008

How to become a modern Guru, Online im Internet: URL: www.hermes-press.com/ModGuru/guru1.htm, Stand Dezember 2005

Institute of Public Administration of Canada (IPAC), Online im Internet: URL: www.ipac.ca, Stand Februar 2008

IPN, Online im Internet: URL: www.ipn.at, Stand Dezember 2009

Kanungo, R. N., Online im Internet: URL: www.people.mcgill.ca/rabindra.kanungo, Stand Dezember 2006

Korrekt!, Online im Internet: URL: <http://www.korrekt.de>, Stand Dezember 2008

Lang, D., Online im Internet: URL: www.charismedia.net, Stand Dezember 2006

Manageacting, Online im Internet: URL: www.manageacting.de/sites/presse/artikel/diewelt.pdf, Stand Dezember 2008

Mindperk, Online im Internet: URL: www.mindperk.com/AlessandraBio.htm, Stand Januar 2009

Performanceprograms Inc., Online im Internet: URL: www.performanceprograms.com/Surveys/360-Geedback-Charisma.shtm, Stand Dezember 2008

Randomhouse, Online im Internet: URL: www.randomhouse.de/book/edition.jsp?edi=289008, Stand Februar 2009

Schmitz, C. A., Online im Internet: URL: www.schmitz-weingartz.de, Stand Dezember 2007

Schmitz, C. A., Online im Internet: URL: www.claudius-schmitz.de, Stand Januar 2009

Schriftenreihe der Heeresunteroffiziersakademie , Ausgabe 11, Online im Internet:
URL: www.encoa.de/daten/presse/1028_ausg_11.pdf, Stand Dezember 2007

Speakers Excellence, Online im Internet: URL: www.speakers-excellence.de/nikolaus-b-enkelmann-15.html, Stand Januar 2009

Süddeutsche Zeitung, Online im Internet: URL:
www.sueddeutsche.de/jobkarriere/berufstudium/artikel/700/8692/, Stand September 2008

Süddeutsche Zeitung Nr.304, Online im Internet: URL:
www.sueddeutsche.de/jobkarriere/352/338199/text/, Stand Dezember 2005

Temporal Brand Consulting, Online im Internet: URL:
www.temporalbrand.com/team/paul.shtml, Stand Dezember 2008

Temporal, P., Online im Internet: URL: www.temporalbrand.com, Stand Dezember 2006

Vigi-Sectes, Online im Internet: URL: www.vigi-sectes.org/evangelisme/pfingstlich-charismatischen.html, Stand Dezember 2008

YouTube, Online im Internet: URL: www.youtube.com/tonyalessandra, Stand Januar 2009

Zenit, Online im Internet: URL: www.zenit.org/article-16132, Stand Dezember 2008

Lebenslauf

Eva Brigitta Müller
Ritterstr. 63
50999 Köln

Geburtsdatum: 17.02.1960

1978:	Abitur
1978 - 1980	Ausbildung Übersetzer Dolmetscher für Wirtschaftsenglisch, IHK Abschluss
1980 – 1982	USA Aufenthalt
1982 - 1984	Ausbildung zur Hotelkauffrau, IHK Abschluß
1984 - 1985	Rezeption und Reservation im Novotel Köln West
1985 - 1987	University of Miami, Florida, U.S.A., Studium Intl. Management
1987 - 1988	Assistant Front Office Manager OMNI International Hotel , Miami, Florida, U.S.A.
1988 - 1989	Assistant Rooms Division Manager Fisher Island, Miami, Florida, U.S.A.
1988 - 1989	Group Coordinator im Hotel INTERCONTINENTAL, Miami, Florida, U.S.A.
1989 - 1990	Reservations Manager im Hotel INTERCONTINENTAL in Miami, Florida, U.S.A.
1990 - 1992	Direktionsassistentin im Hotel INTERCONTINENTAL, Köln
1992 - 1993	Leiterin des Kongress und Tagungswesens im Congress Centrum Hannover
1993 bis Juni 1999	Leiterin Personalentwicklung und -training im STELLA Sales Center West, Bochum Schwerpunkt Führungskräfteentwicklung
1996 – 2000	Berufsbegleitendes Studium Betriebs- und Führungspädagogik, Universität Landau, Abschluss Diplom, Dipl. Päd.
1999 – 2001	Gründungsmitglied und Mitgesellschafterin CCC AG, Change Culture Consultants AG
2001 – jetzt	Gründung und Geschäftsführung müller&müller, Agentur für Führung und Kommunikation, Beratung und Training im Bereich Kommunikation, Projektmanagement, Führung, Coaching, Psychologie