

Ausstrahlung lernen

CHARISMA-COACHING

Der hat aber Charisma, heißt es bewundernd, wenn es jemand schafft, ungeteilte Aufmerksamkeit für sich und seine Sache zu gewinnen. Während viele meinen, dass diese Fähigkeit einem vor allem in die Wiege gelegt wird, ist Martina Schmidt-Tanger überzeugt: Charisma ist lernbar. Die Kommunikationsexpertin hat ein Coaching-Konzept zur Steigerung der persönlichen Wirksamkeit entwickelt.

Foto: imagesource



Preview: ► Kulturelle Bremse: Warum Charisma hierzulande eher spärlich gesät ist ► Unbewusste Widerstände: Woran Charisma-Blockaden erkannt werden können ► Wünsche erkennen und Präsenz zulassen: Die ersten Stufen im Charisma-Coaching ► Ankommen statt weiterfahren: Wie die Fähigkeit zur ungeteilten Präsenz entwickelt wird ► Raum einnehmen und neue Themen einbringen: Wie charismatische Kommunikation funktioniert ► Emotionale Kooperationen: Wann Führungspersonen Charisma zugeschrieben wird

Denken Sie an eine besonders charismatische Person. Wer kommt Ihnen sofort in den Sinn? Der Dalai Lama oder Nelson Mandela? Als Fußballfan denken Sie vielleicht an Franz Beckenbauer. Vielleicht aber auch an Lautsprecher Dieter Bohlen oder Apple-Chef Steven Jobs. Und was ist mit Großmutter oder dem alten Mathematiklehrer? Ach ja, Barack Obama, der ist natürlich sehr charismatisch. Er besitzt das gewisse Etwas, eine Lässigkeit – wie der Spiegel anlässlich seiner Wahl zum Präsidenten konstatierte –, von der deutsche Politiker nur träumen können.

Insbesondere die Riege der blassen deutschen Politiker verdeutlicht, wie es um das Gut „Charisma“ hierzulande

bestellt ist. Jene, die eigentlich andere begeistern sollen – neben Politikern vor allem Führungskräfte und Lehrer – scheinen oft gehemmt. Statt mitzureißen, ergehen sie sich in akademische Erklärungen, statt zu wirken, wirken sie langweilig.

Gleichzeitig gibt es aber ein großes Bedürfnis nach charismatischen Personen, nach Menschen, die einen emotional mitnehmen. Und so springen andere in die Bresche. Im Unternehmenskontext sind das etwa Motivationsgurus, Rhetorikünstler, Vertriebspäpste und Marketinggötter, die auf Kongressen inszeniert werden und sich selbst inszenieren. Nicht selten müssen auch „normale Mitarbeiter“ herhalten, die auf internen Veranstaltungen zu „hochmotivierten Mitstreitern“ stilisiert werden – was besonders deutlich macht, wie groß die Lücke ist, die zwischen dem Angebot an und dem Bedürfnis nach charismatischen Vorbildern klafft.

Begeisterungsfähigkeit wird von klein auf gebremst

Dass charismatische Führungspersonen in Deutschland verhältnismäßig rar sind, liegt auch daran, dass Bescheidenheit

Leitfragen im Charisma-Coaching

Um die Wirkkraft eines Coachees zu steigern, ist die Arbeit in drei Bereichen essenziell, in denen es jeweils mehrere Fragen zu klären gilt.

1. Charismatische Essenz

Sie setzt sich zusammen aus der eigenen Ausstrahlung, der männlichen/weiblichen Essenz und der sozialen Attraktivität.

- ▶ Wer bin ich, fühle ich meine männliche/weibliche Essenz?
- ▶ Wie hoch ist mein eigener SBS-Faktor (Sicherheit, Bindung, Selbstwert)?
- ▶ Wie hoch ist mein B.R.A.V.-Reflex (Everybody's-Darling-Style)?
- ▶ Traue ich mich als Mensch, „anders“ zu sein?
- ▶ Bin ich in Interaktionen profiliert und mutig?
- ▶ Stimmt mein Mind-Set?
- ▶ Wie positiv, sinnvoll, unterstützend ist meine innere Stimme?
- ▶ Welche Werte/Gefühle will ich transportieren, welche repräsentiere ich?
- ▶ Was sind die Appelle/Kernbotschaften meines (non-verbalen) Verhaltens?
- ▶ Wie ist mein eigener Umgang mit mir selbst?
- ▶ Bin ich humorvoll, entspannt und souverän?

2. Emotionale Eloquenz

Gebildet wird sie durch die Wahrnehmungsgenauigkeit, die sprachliche Flexibilität, die Schwingungsfähigkeit und die Fokusfähigkeit.

- ▶ Habe ich ein Bewusstsein über meine Sprache?
- ▶ Welche emotionalen Primings mache ich? Erkenne ich Wort und Wirkung?
- ▶ Wie wahrnehmungsgenau bin ich für Körpersprache?
- ▶ Bin ich in der Lage, die Betriebstemperatur zu steuern?
- ▶ Beherrsche ich integrierende, heilende, klärende Sprachmuster?
- ▶ Kann ich auf Feedback adäquat reagieren?
- ▶ Bin ich sprachlich flexibel, kann ich emotional wendig und spontan reagieren (emotionales Facetting)?
- ▶ Bin ich emotional ansteckend und weiß, wie das geht?

3. Soziale Präsenz

Zentrale Felder in diesem Bereich sind Status, Fokussiertheit, Optimismus, Offenheit und Zugewandtheit.

- ▶ Wie stark kann ich meine Aufmerksamkeit auf etwas/jemanden richten?
- ▶ Erkenne ich Bedürfnisse bei anderen und kann darauf reagieren?
- ▶ Bin ich flexibel beim Einnehmen aller Wahrnehmungspositionen?
- ▶ Kann ich ein Amt/eine Position einnehmen, wie mache ich das?
- ▶ Bin ich Herr über den Raum und meine Zeit?
- ▶ Kann ich verschiedene Kontaktstufen ansteuern?
- ▶ Kann ich mit Status spielen, ihn einnehmen, verlassen, wenn es notwendig ist?
- ▶ Hab ich ein Gefühl für Dramaturgie und emotionale Ansteckung?
- ▶ Wie kontrolliert bin ich auf der „Bühne“, weiß ich, wie ich gesehen werde?
- ▶ Was ist mein körpersprachliches, spiegelneuronales Angebot?

Quelle: Martina Schmidt-Tanger: *Charisma-Coaching, Junfermann, Paderborn 2009.*

und Zurückhaltung in unserer Kultur seit jeher als besonders erstrebenswerte Eigenschaften gelten. Während etwa in Amerika schon Dreijährige im Kindergarten dazu angehalten werden, ihr Lieblingsspielzeug mitzubringen und den anderen Kindern ihre Begeisterung dafür zu erklären, wird uns hierzulande von Kindesbeinen an eingeimpft, Euphorie eher zu bremsen als ihr nachzugeben und besser nicht aus der Masse hervorzustechen, sondern vielmehr durch Angepasstsein Bindungen zu stabilisieren.

Die Sinnsprüche, in denen sich diese Denke manifestiert, sind zahlreich: „Sei wie das Veilchen im Moose, sittsam, bescheiden und rein, und nicht wie die stolze Rose, die stets bewundert will sein.“ „Wer morgens pfeift, den holt abends die Katz.“ „Wenn es dem Esel zu wohl wird, geht er aufs Eis.“ „Man fang’ das Lied zu hoch nicht an, dass man’s zu Ende singen kann.“ Oder: „Dummheit und Stolz wachsen auf demselben Holz.“ Auch solche Botschaften sind es, die Scheu vor der eigenen Wirkung und Präsenz erzeugen, charismatische Wirkkraft sogar mitunter in ein etwas zwiespältiges Licht rücken.

Dabei ist Charisma ein ursprünglich theologisches, frühchristliches Konzept, das vor allem auf den Bibelkapiteln 1. Korinther 12 und 14 sowie Römer 12 basiert. Laut diesen handelt es sich bei Charisma um eine vom Heiligen Geist bereitgestellte „Gnadengabe“ für den von Gott gesegneten Menschen. Sie ermöglicht dem Träger ein authentisches und wirkungsvolles Auftreten. Die Wirkung wird sichtbar in überzeugender, authentischer freier Rede, der Fähigkeit, wertschätzend und einigend mit Konflikten umzugehen, und Menschen in positiver Weise heilend und integrierend beeinflussen zu können.

Charisma hat in seiner ureigenen Bedeutung also nichts mit Glamour zu tun, es geht nicht um Zuckerwattewirkung, nicht um narzisstische Selbstdarstellung, nicht um Eitelkeit gepaart mit überzogenem Medieninteresse. Vielmehr meint es eine authentische, mutige und sinnvolle Überzeugungskraft.

Die eigene Wirkkraft wird unbewusst blockiert

Diese Kraft ist übrigens in vielen Menschen stärker, als diese selbst ahnen. Denn sie haben ihrer eigenen Wirkkraft

unbewusst Blockaden und Widerstände auferlegt. Diese werden häufig in Form von sachlichen Argumenten kommuniziert („Meine Meinung ist hier nicht gefragt“; „Ich wollte mich nicht aufdrängen“; „Da wissen andere besser Bescheid“; „Wenn das wichtig ist, wird es schon einer sagen, nachher denken die anderen, ich wollte mich aufspielen“). Oder sie zeigen sich als innere Verweigerung von Erfolg in kleinen Unzulänglichkeiten wie Unpünktlichkeiten, „vergessenen“ Unterlagen oder falscher Kleidung. Und manchmal auch als Sabotage in Form von nicht abgeschickten Bewerbungen, verpasster Termine oder nicht gelesener Mails.

Die Lösung solcher Charisma-Blockaden und daraufhin die Entwicklung der eigenen Wirkkraft erfolgt im Rahmen eines Charisma-Coachings in einem vierstufigen Prozess. Die erste Stufe ist die Wahrnehmung und Bewusstmachung von Erfolgswünschen.

Viele Menschen wurden geprägt durch Einstellungen à la „Kinder, die was wollen, kriegen was auf die Bollen“ oder „Mach mal die Augen zu, was du dann siehst, gehört dir“. Mithin tun sie sich schwer damit, überhaupt wahrzunehmen, was sie sich wünschen. Sie haben sich in einer resignativen Lebenszufriedenheit eingerichtet und spüren nur noch ab und zu das Gefühl des „eigentlich kann ich ja mehr, eigentlich würde ich ganz anders leben wollen, eigentlich wäre ich gut in ...“ Wer diesen apathischen Zustand wunschloser Zufriedenheit angenommen hat, muss im Coaching erst wieder mühsam lernen, sich selbst wahrzunehmen.

Persönliche Präsenz zulassen

Der zweite Schritt ist die innere Erlaubnis für persönliche Präsenz. Hier spielen oft Loyalitäten zu wichtigen Menschen, häufig Familienmitglieder, eine

Rolle. Darf der jüngere Bruder deutlich erfolgreicher sein als der ältere? Darf ein Mädchen das Geschäft prägender und persönlicher führen als der eigene Vater? Darf man „vergessen, woher man kommt“, fragte einmal eine Klientin, der als Arbeitertochter eine Vorstandsposition in einem Lifestyle-Unternehmen angeboten wurde. Solche emotionalen Hemmnisse sind für viele „nicht erfolgreiche“ Karrieren verantwortlich und erzeugen damit auch eine latente dauerhafte Unzufriedenheit, die die charismatische Wirkung bremst.

Sind die ersten beiden Stufen erklommen, gilt es, sich der eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten bewusst zu werden. Was muss ich wissen und können, um mein Charisma umsetzen zu können? Was kann und weiß ich bereits und lebe es nicht? Was muss ich mir an psychologischem Know-how noch aneignen? Meist haben die Menschen mehr Ressourcen als sie glauben. Wenn man ein-

mal beschlossen hat, sich zu riskieren, ist der Weg oft gar mehr nicht schwierig. Der Einsatz der eigenen Fähigkeiten kann manchmal jedoch ebenfalls auf emotionale Hindernisse stoßen, auf Fragen wie „Darf ich wirklich so kompetent, tüchtig, besser, strahlender als andere sein?“ Im Coaching gilt es dann auf die Überzeugung hinzuarbeiten: „Ja, ich darf wirksam und charismatisch sein. Ich bin ein wichtiger Mensch und trage etwas bei. Ich bin mutig und authentisch und lebe ohne Fassade.“

Ankommen statt Umherirren

Am einfachsten zu erklimmen scheint auf den ersten Blick die letzte Stufe. Tatsächlich stellt aber gerade sie die größte Herausforderung dar. Denn auf dieser gilt es, die Erfüllung der eigenen Anstrengungen zu erleben, sich bewusst zu werden, dass die eigenen Wünsche in gewissem Maße bereits erfüllt sind und auch Teilerfolge genossen werden können. Viele Menschen sind bei vielen Dingen längst „angekommen“, steigen an der „Zielhaltestelle“ aber nicht aus, weil sie vergessen haben, wohin sie eigentlich wollten oder nicht erkennen/anerkennen, dass sie längst da sind. Sie fahren weiter mit dem Bus im Kreis herum. So kultivieren viele ein Arbeiten um des Arbeitens willen, ein Weiter-nach-vorn-

Wollen zu immer höheren Preisen, ein Höher und Schneller, das Unsicherheit erzeugt und inneren Substanzverlust fördert. Sich hingegen auch einmal auf seinen Lorbeeren auszuruhen, würde helfen, das eigene Leben zu entschleunigen, innere Substanz aufzubauen und eine neue kraftvolle Balan-

Service

Literaturtip

► **Martina Schmidt-Tanger: Charisma-Coaching. Von der Ausstrahlungskraft zur Anziehungskraft.** Junfermann, Paderborn 2009, 19,95 Euro.

In ihrem neuen Buch stellt die Autorin dieses Artikels ihr Konzept des Charisma-Coachings ausführlich vor. Ausgehend von aktuellen Erkenntnissen aus der Psychologie, der Hirnforschung sowie den Bereichen Selbstmanagement und Menschenführung entwickelt die Kommunikationsexpertin Schritt für Schritt ein Coaching-Konzept zur Steigerung der persönlichen Wirksamkeit. Zahlreiche Charisma-Übungen finden sich sowohl im Buch als auch auf der beiliegenden CD.

ce zu finden. Es würde helfen, die Gehetztheit abzulegen und die Fähigkeit zur ungeteilten Präsenz zu entwickeln.

Der bekannte zeitgenössische Denker Hans Magnus Enzensberger bezeichnet ungeteilte präsente Aufmerksamkeit neben Zeit, Platz und Ruhe als eines der neuen Luxusgüter unserer Zeit. Menschen, die sich diesen Luxus leisten (können), werden sehr anziehend für andere, sie wirken charismatisch. Andersherum ausgedrückt: Die Sprunghaftigkeit und Unaufmerksamkeit in vielen sozialen Kontakten, häufig kombiniert mit emotionaler Gehetztheit, ist einer der Hauptfaktoren für schwache Ausstrahlung. Permanente Überforderung reduziert Charisma erheblich. Man denke nur an das Heer überarbeiteter, übermüdeten, ausgelaugter Jungmanager zwischen 30 und 40 Jahren, die neben der kräftezehrenden Karriere in ihrer „Freizeit“ ein Haus bauen und Kleinkinder großziehen – nicht selten bewegt sich ihre Ausstrahlung auf dem Niveau einer Milchtüte.

Neben den inneren Facetten besitzt Charisma aber auch eine äußere Seite, die nur in der Interaktion mit anderen zum Tragen kommt. Denn Charisma ist immer auch ein kommunikativer Prozess. Und so wie jede andere Form der Kommunikation kann auch charismatische Kommunikation erlernt werden.

Herr über den Raum sein

Dazu ist zu wissen, dass Charisma an Status gebunden ist. Charismatische Menschen haben in den Bezugsgruppen, in denen sie agieren, etwas zu sagen, ihnen wird zugehört. Ihren Status drücken sie in einer bestimmten Form des verbalen und nonverbalen Verhaltens aus. Zur Körpersprache des Hochstatus gehört es zum Beispiel, offensichtlich „Herr über den Raum“ zu sein, deutlich (oft symmetrisch) Raum ein-



Die Autorin: Die Wirtschaftspsychologin und Therapeutin **Martina Schmidt-Tanger** ist Inhaberin zweier Ausbildungsinstitute (NLP professional, CCC professional) und bietet Life-Coachings für Führungskräfte an. In ihren Buchveröffentlichungen und Auftritten widmet sie sich schwerpunktmäßig den Themen Charisma, Veränderung, Frauen und Coaching. Kontakt: mst@schmidt-tanger.de

nehmend zu stehen, den eigenen Boden zu beanspruchen, selbstbewusst fremdes Territorium zu betreten. Sich aufzurichten, größere Gestik zu nutzen, langsamer zu gehen, sich Pausen zu erlauben und ruhig zu schauen. Einem solchen nonverbalen Verhalten wird Ausstrahlung und Überzeugungskraft zugesprochen.

Statushoher Gesprächsstil wiederum zeichnet sich durch Beanspruchung von mehr Redezeit, aktiver Teilnahme an Gesprächen, Selbsterteilung des Rede-rechts (das Wort aktiv ergreifen), andere unterbrechen und Beiträge mit neuen Themen bringen aus. Dieses Verhalten führt bei anderen dazu, dass Personen als Gesprächsteilnehmer überhaupt wahrgenommen werden, dass sie mehr positive Aufmerksamkeit erhalten, öfter nach ihrer Meinung gefragt und als deutlich kompetenter wahrgenommen werden.

Nicht erlern- oder trainierbar ist hingegen die dritte Komponente des Charisma, jener Teil, der Personen von anderen zugeschrieben wird. Er gewinnt vor allem in Umbruchsituationen wie einer Unternehmensübernahme an Gewicht, wenn die Befriedigung der menschlichen Grundbedürfnisse nach Sicherheit, nach Bindung oder nach Selbstwerterhalt beziehungsweise Selbstwerterhöhung gefährdet scheint. In solchen Situationen steigt der Wunsch nach charismatischen Personen, auf die vertrauensvoll der Blick und die Hoffnung gelegt werden kann. Und sind solche nicht sichtbar, werden eben welche auserkoren und in der Wahrnehmung zur charismatischen Führungsperson erhoben.

Risiko des falsch verstandenen Charismas

Diese menschlich verständlichen „emotionalen Kooperationen“ zwischen Führern und Geführten, in denen bestimmte Grundbedürfnisse befriedigt werden wollen, bergen die Risiken des falsch verstandenen Charismas. Abhängigkeiten, mangelnde Selbstverantwortung, Überschätzung, Heldenverehrung auf der einen Seite, Narzissmus, Machtmissbrauch, Starproblematik, Eitelkeit auf der anderen. Daher sollten beim Charisma-Coaching auch folgende Fragen gestellt werden: Welche Effekte werden durch den Einsatz von Charisma erhofft? Welche unerwünschten Effekte werden durch eine das individuelle Charisma fördernde Kultur ausgelöst? Welche systemischen Risiken gehen mit diesem Thema einher, wenn unreflektierte Begeisterung, Not oder Hoffnung der Nährboden für Hingabe ist? Und ist Charisma in einem System respektive in einer Führungskultur überhaupt erwünscht beziehungsweise notwendig oder ist der Verzicht zugunsten von disziplinierter, dienender Pflichterfüllung ohne persönlichen Glamour nicht ein besserer, demokratischerer Weg?

Die Chancen, durch charismatisch-positives Verhalten heilend und integrierend, beruhigend und ausrichtend zu wirken, steigen, wenn persönliche Integrität vorhanden und Charisma nicht nur mechanische Attitüde ist.

Martina Schmidt-Tanger ■