

Charisma, Führung und Angst

Orientierung in unsicheren Zeiten des Übergangs braucht starke Persönlichkeiten - Persönlichkeiten mit Charisma. Wirken charismatische Menschen aber auch dort, wo es bereits Ordnung und Strukturen gibt? Anders gefragt: funktioniert Führung auch ohne Charisma?

Welche Abhängigkeiten bestehen zwischen der Kraft charismatischer Führungspersönlichkeiten und furchtfördernden chaotischen Transformationen? Denn: dass Charisma etwas mit Ausstrahlung und Präsenz zu tun hat, bestreitet wohl niemand. Wer aber würde das gewisse Etwas mit den Urängsten der Menschen zusammenbringen?

Lassen Sie uns einfach näher mit Charisma von Führungskräften in ihrem täglichen Umfeld (Kontext) einerseits und den Emotionen und Bedürfnissen von Mitarbeitern andererseits auseinandersetzen:

Was zeichnet charismatische Manager aus?

Was haben sie, das andere nicht haben?

Und was bewirkt eigentlich das viel beschworene „gewisse Etwas“? Funktioniert Führung nicht ebenso gut ohne Charisma?

So spannend diese Fragen sind, so häufig werden sie gestellt – und so viel wird über sie philosophiert. Wer klare Antworten finden will, muss sich zunächst über das Wesen und die Funktionsweise von Hierarchien ins Bild setzen. Denn jede Führungskraft – ob charismatisch oder nicht – bewegt sich in einer Hierarchie. Und je nach Form der Hierarchie hat Charisma einen eigenen Stellenwert. Und es hat auch eine eigene Ausprägung – vorausgesetzt, man definiert Charisma als die Kraft, die dazu führt, dass Wesen einem anderen Wesen folgen.

Charisma im Tierreich bedeutet: Stärke, Mut, Dominanz

Grundsätzlich gibt es zwei Formen der Hierarchie: Hierarchie entsteht zum Beispiel durch Dominanz und Aggression, durch die Selbstbehauptung eines Führers und die Unterwerfung anderer. Diese Form von Hierarchie ist im Tierreich überall dort zu erkennen, wo Tiere sich in Gruppen organisieren. Durch den Beweis von Stärke und Mut, durch die Unterwerfung von Gegnern und durch Aufrechterhaltung eines Drohpotenzials werden bestimmte Tiere zum Führer eines Rudels oder einer Gruppe. Die Führerschaft besteht so lange fort, bis ein stärkeres Tier erscheint und dem bisherigen Führer erfolgreich den Platz streitig macht. Diese auf Dominanz und Aggression basierende Form der Hierarchie gibt es auch bei uns Menschen.

Wir Menschen kennen daneben aber auch noch eine zweite Form und Entstehung von Hierarchie – nämlich die Hierarchie aus rein rationalen und funktionalen Gründen. Wenn beispielsweise eine Aufgabe sehr komplex ist, ist die Hierarchie die effektivste Form, die Aufgabe arbeitsteilig zu organisieren. Wenn in Gefahrensituationen schnelle Entscheidungen verlangt sind, so kann die Hierarchie die größtmögliche Entscheidungsgeschwindigkeit sicherstellen. Wenn Kompetenzen und Fähigkeiten zwischen Menschen ungleich verteilt sind, kann Hierarchie die bestmögliche Ausnutzung aller Fähigkeiten bewirken, weil die besonders Fähigen andere anleiten, unterstützen und steuern.

Funktionale Hierarchien basieren auf Logik, nicht auf Charisma

Es gibt also eine Reihe rationaler Gründe, warum sich Menschen manchmal bewusst hierarchisch organisieren. In solchen Systemen folgen Menschen idealtypisch nicht aufgrund von Dominanz oder Aggression. Sie folgen vielmehr, weil sie es für logisch halten, weil sie einsehen, dass das engagierte Mitwirken in dem hierarchischen System die bestmögliche Zielerreichung für das Gesamtsystem sicherstellt, und weil sie anerkennen, dass die Hierarchie die effizienteste Form zur Bearbeitung der entsprechenden Aufgabe ist. Und sie fügen sich in die Hierarchie ein, weil sie gerne die Anleitung und Unterstützung entgegennehmen, die bei überlegener Kompetenz des „Vorgesetzten“ zur Verfügung gestellt werden kann.

Diese funktionale Seite der Hierarchie erlaubt per se auch schwache Führer ohne Autorität, ohne Charisma. Je akzeptierter es für alle Beteiligten der Organisation ist, dass einer hierarchischen Struktur gefolgt wird, und je stärker und größer die hierarchische Organisation, desto größer ist die Sicherheit, dass das Gesamtsystem auch bei schwachen, wenig dominanten Führungskräften funktionsfähig bleibt. Die funktionale Hierarchie haben Menschen „erfunden“, damit Führung ohne ständige Autoritätsbeweise möglich wird.

Statt Dominanz und Aggression zählt hier die Leistung; Sinnhaftigkeit und Produktivität gelten mehr als Ausstrahlung und Charisma. Die Bedeutung letzterer Attribute ist jedoch auch in funktionalen Hierarchien nicht aufgehoben. Rein funktionale Hierarchien sind ein theoretisches Konstrukt. In der Wirklichkeit existieren natürlich alle menschlichen Dynamiken, Individualitäten, Ängste und Antriebe weiter – damit durchzieht die archaische Seite der Hierarchie natürlich auch jede Unternehmenswirklichkeit. Wir Menschen reden bei der archaischen Seite der Hierarchie nicht unbedingt von Unterwerfung und Aggression, aber doch von Autorität. Autorität bedeutet, dass wir bereit sind, uns einem Führer unterzuordnen, weil wir ihm vertrauen. Wir folgen also nicht immer bzw.

nicht immer ausschließlich der Logik und Sinnhaftigkeit, sondern mitunter auch, weil wir zu einem Führer Vertrauen aufgebaut haben.

Bausteine des Charismas: Vertrauen, Kompetenz, Integrität

Dabei besteht Vertrauen aus zwei Aspekten: Der erste Aspekt ist Zutrauen. Wir vertrauen einem Führer, wenn wir ihm zutrauen, schwierige Aufgaben kompetent und wirkungsvoll zu bewältigen. Wir entwickeln Zutrauen, wenn er uns Hoffnung und „Fitness“ vermittelt, wenn er Kompetenz und Selbstbewusstsein ausstrahlt und wir uns sicher fühlen, dass er die gegebenen Visionen auch einlösen kann. Ein Führer, der uns selbst unsicher erscheint, ob er die angestrebten oder versprochenen Ziele wirklich erreichen kann, wird nicht viel Zutrauen auslösen können. Die zweite Seite von Vertrauen heißt Integrität und Humanismus. Wir vertrauen jemandem, wenn wir von der Lauterkeit seiner Motive überzeugt sind, wenn wir ihm Menschenfreundlichkeit und gute Absichten unterstellen.

Grundsätzlich gilt natürlich, dass das Vertrauen umso höher ausgeprägt ist, je stärker beide Aspekte ausgestrahlt werden. Allerdings zeigt ein Blick in die Geschichte, dass die Menschen im Zweifel Zutrauen höher gewichten als Integrität. Sie folgen lieber dem starken Führer (auch wenn man Zweifel an der Lauterkeit seiner Motive hat) als dem integren Schwachen. Nur mit dieser Erkenntnis sind viele Mechanismen zu verstehen, die dazu geführt haben, dass sich Menschen bereitwillig auch wenig integren Führern unterwerfen. Diese Führer haben den Mangel an menschenfreundlichen Absichten so erfolgreich durch Stärke kompensiert, dass ihnen trotzdem zugetraut wurde, bestimmte Verheißungen einzulösen.

Definiert man Charisma als diejenige Kraft, die dazu führt, dass Menschen einem anderen Menschen auch jenseits von Logik und Erwägungen der Sinnhaftigkeit folgen, wird auch klar, was genau Charisma ist: Charisma ist die Fähigkeit, durch suggestive Kraft Vertrauen und Zutrauen zu erzeugen oder Autorität zu vermitteln.

Und diese Kraft wirkt wie gesagt auch in funktionalen Hierarchien, die eigentlich im Wesentlichen durch die in ihnen angelegte Sinnhaftigkeit funktionieren. Charismatische Führungskräfte tun sich in funktional begründeten Hierarchien leichter als uncharismatische. Denn das Richtungsweisen und Bestimmen ist ihnen auch dann möglich, wenn sich der Sinn für die Folgenden nicht so präzise erklären oder vermitteln lässt, wenn die Effizienz bestimmter Entscheidungen nur aus einer übergeordneten Perspektive sichtbar werden und nicht für die Betroffenen selbst. Führer ohne Autorität bzw. Charisma tun sich in einem solchen Fall

schwer zu vermitteln, warum man trotzdem folgen sollte. Charisma kann also das Schmieröl darstellen, das es leichter macht, sich durchzusetzen und sich als akzeptierter Führer zu positionieren.

Je größer die Herausforderungen, desto bedeutsamer das Charisma

Zusammenfassend gesagt: In funktionalen Hierarchien braucht man nicht unbedingt Charisma, aber durch Charisma wird das Führen leichter, und zwar insbesondere dann, wenn von den zu folgenden Mitarbeitern viel abverlangt wird, wenn die Herausforderungen immens sind. Charismatische Führer können unter diesen Bedingungen Zutrauen und Hoffnung vermitteln, was die Logik allein nie schafft. Je größer die Not ist, desto stärker wenden sich die Menschen Charismatikern zu, auch wenn dies zum Teil eine Abkehr von der Rationalität bedeutet. Je größer die Herausforderungen sind, desto machtvoller können Personen werden, die die Fähigkeit besitzen, durch suggestive Kraft Vertrauen und Zutrauen zu erzeugen.

Warum aber ist es so, dass Menschen manchmal Autoritäten brauchen, anstatt sich als Teil einer logisch funktionalen Hierarchie zu definieren? Warum geschieht es, dass sich in bestimmten Situationen starke Führer herausbilden, und die anderen bereit sind, diesen zu vertrauen und ihnen zu folgen? Wie und warum wirkt Charisma?

Charismatische Führer wehren Urängste ab

Lassen Sie uns eine These wagen: Erfolgreiche Führung hat die psychologische Funktion – neben den vielen anderen praktischen Funktionen – erfolgreich Angst abzuwehren. Dies ist die Quintessenz der archaischen Seite von Hierarchie und Führung: Menschen folgen und vertrauen demjenigen, der es schafft, Grundängsten, die unser Leben bestimmen, erfolgreich abzuwenden. Eine Führungskraft wird als umso charismatischer wahrgenommen, je mehr unterschiedliche Ängste sie erfolgreich binden kann. Charismatische Führer sind sozusagen erfolgreiche Projektionsflächen für die Urängste der Menschen. Vier Ängste stehen hierbei im Vordergrund:

1. Angst vor Selbstwertverlust und mangelnder Anerkennung.

Eine der Grundängste der Menschen ist es, in den Augen anderer Menschen nicht anerkannt zu sein, nicht geliebt oder bewundert zu werden. Psychologen sprechen von der narzisstischen Angst. Die Angstabwehr durch die charismatische Führungskraft findet entsprechend mit dem (impliziten) Vertrag statt: „Ich folge Dir, weil ich mich dadurch wertgeschätzt fühlen kann. Weil ich etwas von Deinem Applaus

abbekomme. Weil Du mir das Selbstbewusstsein und das Gefühl vermittelst, zu Recht von anderen geliebt zu werden!“

2. Angst vor Einsamkeit und Hilflosigkeit.

Die zweite Grundangst treibt Menschen um, die Anlehnung, Nähe, Harmonie und persönliche Zuwendung benötigen. Psychologen sprechen von der depressiven Angst. Charismatische Führungskräfte vermitteln Hilfe, Unterstützung, Nähe und manchmal auch väterliche oder mütterliche Fürsorge. Der Vertrag mit der charismatischen Führungskraft lautet entsprechend: „Ich folge Dir, weil Du mir eine Schulter zum Anlehnen bietest, weil Du mich vor der Einsamkeit bewahrst, weil Du mir hilfst.“

3. Angst vor einem Verlust an Sicherheit.

Die dritte Grundform der Angst betrifft Sicherheit, Berechenbarkeit und Kontrolle. Menschen haben Angst vor der Zukunft, Angst vor dem Ungewissen, Angst vor dem Unbekannten. Psychologen sprechen von der Angst vor Kontrollverlust. Die charismatische Führungskraft vermittelt Ordnung und Stabilität. Der Vertrag mit dem charismatischen Führer lautet in diesem Fall: „Ich folge Dir, weil Du mir Sicherheit gibst. Weil mir die Welt durch Dich geordnet und eindeutig erscheint. Weil Du mir Klarheit vermittelst und Ambivalenzen von mir fernhältst.“

4. Angst, unbedeutend und unwesentlich zu sein.

Die vierte Grundangst betrifft die Angst, keine bedeutende Rolle in der Welt zu spielen, nur ein kleines Rädchen im Getriebe zu sein und nur ein gleichförmiges, belangloses Leben zu führen. Hierzu gehört auch die Sorge, im Leben Wichtiges zu verpassen. Psychologen sprechen von der hysterischen Angst. Die charismatische Führungskraft wehrt diese Angst ab, indem sie Größe und Erhabenheit vermittelt. Sie stiftet Vision und Bedeutung. Der Vertrag mit der charismatischen Führungskraft lautet bei dieser Form der Angst: „Ich folge Dir, weil mein Leben dann intensiver wird. Ich folge Dir, weil ich mit Dir Abenteuer erleben kann. Ich folge Dir, weil wir dann etwas Wichtiges vorhaben.“

Je angstfreier der Mensch, desto weniger reagiert er auf Charisma

Menschen sind umso stärker bereit, sich Führern zu unterwerfen, je größer die vier Ängste ausgeprägt sind und je erfolgreicher – also charismatischer – die Führer das Vertrauen vermitteln, dass unter ihrer Führung keine Veranlassung mehr für die Ängste besteht. Das bedeutet aber auch: Je angstfreier Menschen sind, also je emanzipierter und autonomer, je reifer und unabhängiger, desto stärker brauchen sie die funktionale und rationale Seite der Hierarchie, um überhaupt bereit zu sein, anderen Menschen zu folgen. Autonome und angstfreie Menschen

lassen sich nicht durch erfolgreiche Angstabwehr unterwerfen und sind unempfindlicher für die archaische Seite der Führung.

Ängstliche Menschen aber brauchen charismatische Führer. Je variantenreicher und geschickter Führungskräfte mit allen vier Ängsten spielen können, umso charismatischer werden sie wahrgenommen. Führer, die ausschließlich Intensität und Abenteuer vermitteln, werden von depressiv Ängstlichen, die Heimat und Anlehnung suchen, nicht als charismatisch eingestuft. Ihre Angst wird nicht abgewehrt oder bedient. Bemutternde und fürsorgliche Führungskräfte hingegen erzeugen bei den genannten Personen Vertrauen und Zutrauen – doch den unsicheren Personen wiederum fehlt bei solchen Führungskräften die strenge Ordnungsmacht.

Wer nur eine Seite der Angstabwehr bedient, wird auch nur von einem kleineren Kreis an Persönlichkeiten als charismatisch erlebt. Je mehr Fähigkeiten eine Führungskraft zur Angstabwehr hat, je unterschiedlicher die Rollen sind, die sie gegenüber den Folgenden einnimmt (Selbstwertstifter, Mutterfigur, Ordnungsmacht oder Abenteurer), auf umso mehr Menschen wirkt diese Führungskraft charismatisch.

Charisma erfordert Enthemmung

Charismatisch zu sein bedeutet übrigens, die hier angegebenen „Rollen“ wirklich intensiv und selbstbewusst spielen zu können (nicht unbedingt bewusst, sondern manchmal durchaus auch intuitiv). Charisma benötigt darum eine gewisse Enthemmtheit, damit die jeweilige Position auch ausreichend kraftvoll zum Ausdruck kommt. Nur durch selbstbewusste Enthemmtheit ist ausreichend suggestive Kraft gegeben, um Vertrauen und Zutrauen zu erzeugen.

Charisma ist damit im gewissen Sinne ein sich selbst verstärkender Prozess: Wenn eine Führungskraft beginnt, mutig zu sein und selbstbewusst die angstabwehrende Rolle auszufüllen, so macht sie vermutlich die Erfahrung, dass Menschen bereit sind, ihr zu folgen, und dass Menschen sie als Autorität akzeptieren oder sie sogar für ihr Charisma bewundern. Diese Führungskraft entwickelt also ein erstes Selbstbewusstsein, das lautet: „Ich kann Menschen offenbar etwas geben.“ Dieses erste Selbstbewusstsein, anderen etwas geben zu können, führt zu weiterer Enthemmung, und der Führer gewinnt unter Umständen noch mehr an suggestiver Kraft usw.

Charisma ist wertfrei!

Charisma bedient die archaische Seite der Führung. Charisma ist damit weder gut noch schlecht; es kann einfach zur Wirksamkeit von Führungskräften beitragen. Ein zentraler Aspekt der ethischen Frage ist

die Frage, wofür ein Führer Zutrauen vermittelt, also welche Ziele er verfolgt und welche Wege und Methoden er dazu vorschlägt. Wie die Geschichte zeigt, kann die suggestive Kraft und die Fähigkeit zu einer erfolgreichen Angstabwehr durchaus auch dazu führen, Menschen dazu zu bringen, vorher intakte ethische Grenzen zu überschreiten:

Auf dem Minuskonto von charismatischen Führungskräften stehen die Gefahr, oft auch zu polarisieren - einem Gefolge von faszinierten Anhängern steht meist eine ebenso große Zahl an Kritikern gegenüber -, zu manipulieren - charismatische Führungskräfte mutieren schnell vom Führer zum Verführer – und sich am Rande des Narzissmuss zu bewegen: Wenn sie diese Grenze überschreiten, stellen sie eine Gefahr für das Unternehmen dar.

Vielleicht haben Sie Freude, mit mir weiter zu philosophieren, zu diskutieren? Ich freue mich: mailen Sie mir oder rufen Sie mich an!

Herzlich, bis bald, Ihre Barbara Schütze

Literarturtipps

A Max Weber: Wirtschaft und Gesellschaft. 5., rev. Aufl., Mohr Siebeck, Tübingen 2002, ISBN 978-3-16-147749-2, 37 Euro.

Von zentraler Bedeutung in diesem Werk Webers ist die sogenannte Herrschaftssoziologie. Der Autor entwickelt hier die drei reinen Typen legitimer Herrschaft: Rationale Herrschaft gründet er auf den Glauben an die Legalität gesetzter Ordnungen, traditionale Herrschaft auf den Glauben an die Heiligkeit althergebrachter Traditionen, und charismatische Herrschaft und Führung gründet er auf den Glauben an die nicht alltäglichen Qualitäten einer Person oder Ordnung. Ein sehr gut lesbarer Klassiker u.a. zum Thema „charismatische Führung“, der den Begriff klar und präzise modelliert. Das Buch ist sehr umfangreich (945 Seiten), aber ausgesprochen verständlich geschrieben.

Gustave LeBon: Die Psychologie der Massen. 15. Aufl., Kröner, Stuttgart 1982, ISBN 978-3-520-09915-0, 10,30 Euro.

Das in alle Welt Sprachen übersetzte Buch des französischen Arztes und Soziologen erschließt die Gesetzmäßigkeiten des Ablaufs von Massenbewegungen und die Möglichkeiten, darauf Einfluss zu nehmen. Das Buch liefert damit eine Theorie der „anderen“ Seite charismatischer Führung: Es illustriert und erklärt, wie das Individuum in der Masse seine Kritikfähigkeit verliert und wie eine Gruppe anfällig wird für charismatische Führer. Das Werk gilt als Meilenstein der Sozialpsychologie.

Fritz Riemann: Grundformen der Angst. 36. Aufl., Reinhardt, München 2003, ISBN 978-3-497-00749-3, 14,90 Euro.

Ausgehend von den Grundängsten der menschlichen Existenz entwirft der Autor eine Charakterkunde, die auch fachfremden Lesern auf gut verständliche Weise Einsicht in die psychoanalytische Deutung gibt. Für das Verständnis der die „Charisma-Projektion“ erklärenden Ängste ist dies ein sehr gutes Buch, das gelegentlich aber esoterisch wirkt.