

Erzählungen über strahlende und heldenhafte Personen, welche sich für ein höheres Ziel und ihre soziale Umwelt einsetzen und aufopfern, faszinierten die Menschheit bereits seit jeher. In der Antike wurden Helden mit Halbgöttern oder sogar Göttern gleichgesetzt. Sie überzeugten mit herausragenden körperlichen oder geistigen Fähigkeiten und außergewöhnlichen Taten. Eine heldenhafte Person verfügt kurzum über fabelhafte Kräfte, welche sie für einen höheren (sozialen) Zweck (z. B. Führung einer unterdrückten Gemeinschaft) einsetzt. Die heldenhafte Führung wird häufig mit der transformationalen und charismatischen Führung gleichgesetzt. Um sich dem Mythos einer heldenhaften und charismatischen Führungskraft anzunähern, ist eine nähere Analyse der klassischen Literatur notwendig. Sowohl griechische, chinesische und indische Schriften betonen zwei Dimensionen, welche eine heldenhafte Person und demnach eine transformationale Führungskraft beherrschen sollte:

## 1. Selbstbeeinflussung: Beherrschung der „inneren“ Welt

Nach dem chinesischen Philosophen Konfuzius waren die höheren moralischen Kräfte der Führungskraft ein Schlüsselmerkmal zur positiven Entwicklung der Geführten. Eine „edle“ Führungskraft entwickelt mittels Selbstbeherrschung ein hohes Gerechtigkeitsempfinden, Ruhe, Gelassenheit und Mitgefühl. Sie erkennt die höheren Zusammenhänge zwischen sich und ihrer Umwelt und zielt auf ein harmonisches Miteinander ab. Für die indische Philosophie nimmt die Entwicklung der Selbstkontrolle ebenfalls einen hohen Stellenwert ein: In der Bhagavad Gita ist Krishna der Held auf einem Schlachtfeld, welcher (in einem inneren Kampf) zunächst sich selbst beherrschen und kontrollieren muss, bevor er im (äußeren Kampf) auf dem Schlachtfeld losgelöst von egoistischen Tendenzen bestehen kann. Für den indischen Mönch Vivekananda sind die Entwicklung

eines starken Charakters, Selbstkontrolle und Selbstlosigkeit Grundvoraussetzungen für die Entwicklung einer herausragenden („charismatischen“) Persönlichkeit. Beherrschen wir die innere Welt, so haben wir Macht über die äußere Welt.

## 2. **Fremdbeeinflussung: Beherrschung der „äußeren“ Welt**

Die griechischen Philosophen beschäftigen sich vermehrt mit der charismatischen Fremdbeeinflussung. Platon liefert Hinweise, wie wichtige Ideen und Visionen mit einer einfachen und bildhaften Sprache (Symbole und Metaphern) beschrieben werden sollen. Mittels einer einfachen Sprache werden Ideen und Visionen so vermittelt, dass sie vom gesamten Zielpublikum sofort verstanden werden. Als inspirierende Führungskraft ist Ajax einer der Haupthelden des trojanischen Krieges und Xenophon liefert weitere Hinweise für die Wirkkraft einer transformationalen und charismatischen Führungskraft. In der Geschichte von 10.000 sich im persischen Rückzug befindlichen griechischen Söldnern zeigt sich deutlich der situative Einfluss bezüglich des Charismas. Die Söldner befanden sich in einer hoffnungs- und ausweglosen Situation. Eine Veränderung dieser unerträglichen Lage war unbedingt nötig. Xenophon überzeugte durch seine beruhigenden und inspirierenden Worte und sprach den Söldnern neuen Mut zu. Das Einheitsdenken wurde geschärft und Selbstinteressen zurückgestellt. Auf Basis seiner außergewöhnlichen sprachlichen Fähigkeiten konnte Xenophon in einer nahezu ausweglosen Situation das Ruder des „sinkenden Schiffes“ übernehmen. Xenophon ist ein typisches Beispiel für eine klassische transformationale Führungskraft.

### **Mohandas „Mahatma“ Gandhi: Charismatische Selbst- und Fremdbeeinflussung**

Gandhi perfektionierte die Kunst der erfolgreichen Selbst- und Fremdbeeinflussung. Um andere Menschen erfolgreich zu führen, muss sich eine Person zunächst selbst effektiv führen. Auf die Unterdrückung des indischen Volkes durch die britische Kolonialherrschaft rief Gandhi zum gewaltfreien Widerstand auf. Mittels yogischer Techniken übte sich Gandhi in strenger Askese und Selbstkontrolle. Die Selbstkontrolle nutzte er zur Unterdrückung seiner egoistischen Tendenzen. Dadurch entwickelte sich eine Selbstlosigkeit, welche Gandhi authentisch vermitteln konnte. Obwohl er selbst in jungen Jahren britische Kleidung getragen hatte, zog er später zur Bekleidung nur mehr ein schlichtes indisches Tuch und einfaches Essen vor. Dadurch symbolisierte er dem Volk: „Ich bin einer von Euch“. Gandhi vermittelte mit dem Streben nach Freiheit, Unabhängigkeit und Gerechtigkeit jene hohen Ideale und Werte, welche ihn schließlich als charismatische Persönlichkeit und transformationale Führungskraft erstrahlen ließen.

Charisma faszinierte die Menschen seit jeher und schon seit längerem stellt sich die Frage, welche Eigenschaften einer Person dafür verantwortlich sind, dass sie in einem „übermenschlichen“ Glanz strahlt und erscheint. Um sich dem sagenumwobenen Charisma zu nähern, müssen drei Elemente näher betrachtet werden:

1. Die situativen Umstände
2. Aspekte der Persönlichkeit
3. Interaktive Mittel der Fremdbeeinflussung

#### 1. *Situative Umstände*

In unsicheren und stressreichen Situationen zeigen charismatische Persönlichkeiten eine höhere Effektivität. Dies bedeutet, dass ihr Charisma bei hohen Unsicherheiten stärker erstrahlt. Angenommen, eine Organisation oder ein Volk befindet sich in einer stabilen Umwelt. Alle Personen wären relativ zufrieden, hätten ein sicheres Einkommen und einen sicheren Arbeitsplatz. Eine veränderungsorientierte (transformationale) Führungskraft würde diese Stabilität wohl eher nur gefährden. Transformationale Führungskräfte haben es in stabilen Umwelten relativ schwer, ihre veränderungsorientierten Visionen durchzusetzen, da der Wandlungsbedarf nicht sonderlich vorhanden ist. Sie würden auf massive Widerstände stoßen. In unsicheren und dynamischen Zeiten sehnen sich die Menschen nach Sicherheit und einer starken Kraft, welche sie führt. Die Zukunft ist ungewiss, möglicherweise ist der bisherige Standard gefährdet oder es herrscht bereits Hoffnungslosigkeit vor. Transformationale Führungskräfte sind Händler der Hoffnung. Sind Menschen (z. B. Geführte oder Anhänger) hochgradig verunsichert, dann öffnet sich deren Bereitschaft, sich für eine starke transformationale Führungskraft zu öffnen und ihr zu folgen.

#### 2. *Aspekte der Persönlichkeit*

Ursprünglich wurde Charisma als besondere Gabe betrachtet, über welche nur wenige Menschen verfügen können. Entweder jemand hat eine besondere Ausstrahlung oder hat sie eben nicht. Das Charisma verleiht den Menschen eine außergewöhnliche Macht der Fremdbeeinflussung. Für Weber (1947) war dies jene Macht, welche einen göttlichen Ursprung haben musste. Einige Jahrzehnte später wandelte sich das Bild. Neben Aspekten der Persönlichkeit wurden vermehrt die Mittel und Techniken der emotionalen Fremdbeeinflussung (z. B. Rhetorik), die (subjektive) Wahrnehmung des Charismas bei den

Geführten (oder Anhängern) und die situativen Umstände (z. B. stabile versus dynamische Umwelt) betrachtet. Transformationale und charismatische Führungskräfte wirken aktiv, dynamisch und treten dominant auf. Sie sind selbstsicher und haben ein starkes Wertebewusstsein. Sie wissen, was ihnen wichtig und wertvoll ist und was nicht.

### 3. *Interaktive Mittel der Fremdbeeinflussung*

Bereits die griechischen Philosophen (Platon und Aristoteles) konnten beobachten, dass charismatische Persönlichkeiten die Macht der Worte (Rhetorik) geschickt einsetzen können. Die charismatische Sprache ist einfach verständlich, sehr bildhaft und stark emotional gefärbt. Transformationale Führungskräfte wissen um die Macht der emotionalen Beeinflussung. Emotionen werden von allen Menschen verstanden, sie berühren, stecken an und können sogar das unbewusste System eines Menschen beeinflussen. Antonakis (2012) beschreibt eine Reihe von Taktiken und Mitteln, welche transformationale und charismatische Führungskräfte zur Fremdbeeinflussung anwenden:

- Charismatische Persönlichkeiten lassen sich durch hohe Ideale leiten (z. B. Gerechtigkeit) und formulieren Visionen von einer hoffnungsvollen Zukunft
- Die Vision wird in Form einer inspirierenden Rede vermittelt
- Sie sind Meister der Rhetorik (z. B. Einsatz leiser und lauter Stimme, Änderung der Sprechgeschwindigkeit, sie hören zu, wiederholen und nutzen rhetorische Fragen)
- Sie erzählen Geschichten
- Charismatische Persönlichkeiten treten sehr dynamisch auf (nutzen Mimik, Gestik und Körpereinsatz)
- Sie verwenden Metaphern (z. B. „Sie hat den Nagel auf den Kopf getroffen“) und die „Wir-Sprache“
- Botschaften werden so einfach wie möglich verpackt sowie positive und negative Emotionen genutzt
- Charismatische Persönlichkeiten nutzen sowohl die *Hoffnung* als auch die *Furcht* als grundlegende menschliche Antriebstendenzen

Transformationale Führungskräfte haben eine „Antenne“ für die aktuellen Bedürfnisse der Geführten. Sie analysieren den gegenwärtigen Zustand, die Hoffnungen und Ängste der Geführten und formulieren „verführerische“ Argumente, um das Interesse der Geführten zu erwecken. Im Anschluss vermitteln sie eine überzeugende Vision der Zukunft, welche die Zuversicht der Geführten stärkt und einen starken Zauber auf sie ausübt. Dadurch intensiviert sich die emotionale

Bindung der Geführten zu ihrer transformationalen Führungskraft. Sie nehmen ihre Führungskraft als Vorbild (Idol) wahr und beginnen sie vermehrt nachzuahmen. Transformationale Führungskräfte können eine ganz außergewöhnliche Aura der Zuversicht vermitteln. Sie zeigen die absolute Überzeugung, dass die gesetzten Visionen und Ziele erreichbar sind. Transformationale Führungskräfte agieren als Rollenmodelle und Vorbild. Je *charismatischer* eine Person wirkt, desto stärker wollen sich die Geführten oder Anhänger mit ihr *identifizieren*. Für Führungskräfte in der Praxis bedeutet dies: Je mehr die Geführten sie *nachahmen*, sie als *Vorbild nehmen* und sich mit ihr *identifizieren*, desto charismatischer wirken sie.



<http://www.springer.com/978-3-658-15320-5>

Effektivität der transformationalen Führung

Helden, Visionen und Charisma

Furtner, M.

2016, VII, 42 S. 2 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15320-5