

*Schriftliche Hausarbeit zur Erlangung des akademischen Grades  
Magistra Artium (M.A.)*

Thema:

**Käufliches Charisma**

-

**Über den postmodernen Charismabegriff und die Frage, ob  
Charisma mit Hilfe eines elaborierten Kommunikationstrainings  
erlernbar ist**

1. Gutachter	Prof. Dr. Jo Reichertz
Eingereicht von	Nadine Heinen Lise-Meitner-Straße 30 45144 Essen nadine.heinen@gmx.de
Matrikelnummer	ES 0147 900 900
Eingereicht am	2. Oktober 2008

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	3
2.	Was ist Charisma?	5
2.1	Der theologische Ursprung von Charisma	6
2.2	Die Charismatheorie nach Max Weber	8
2.2.1	Charisma als Beziehungsphänomen	12
2.2.2	Charisma als außeralltägliches, wirtschaftsfremdes und labiles Phänomen	14
2.2.3	Veralltäglicung von Charisma	16
2.2.4	Zusammenfassung	20
3.	Charisma im Medienzeitalter	22
3.1	Entwicklungsgeschichtliche Aspekte von Charisma	23
3.2	Postmodernes Charisma	28
3.3	Stars als Charismatiker	33
3.4	Inszeniertes Charisma	40
4.	Zwischenfazit	50
5.	Charismatraining	53
5.1	Synagement® Charismamodell	55
5.2	Entstehung eines Modells	64
5.3	Ablauf eines Synagement® Coachingprozesses	68
5.4	Beschreibung eines Selbstversuches	70
5.4.1	Auswertung der Fremdbeobachtung	74
5.4.2	Kritik an Hand des Selbstversuches	80
5.4.2.1	Identifizierte Wirkungsstärken und –schwächen	80
5.4.2.2	Fremdbildabfragen	82
5.4.2.3	Abschlussevaluation des Selbstbildes	84
6.	Empirische Untersuchung an Hand von Probanden-Profilen	86

6.1	Erstellung des Datensatzes	86
6.2	Darstellung allgemeiner Merkmalsausprägungen	88
6.3	Zuwächse und Einflüsse von Ausgangsbegabungen	90
6.4	Prüfung der Messung und Zuordnung der Merkmale	94
6.5	Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse	96
7.	Abschließende Kritik	98
7.1	Theoretische Grundlagen	99
7.2	Erhebungsmethode und –auswertung	101
8.	Fazit	103
	Abbildungsverzeichnis	105
	Tabellenverzeichnis	105
	Literaturverzeichnis	106
	Anhang	116
	Versicherung an Eides Statt	
	CD Internetquellen	

## 1. Einleitung

Charisma wird bejubelt. Charisma zieht an. Charisma ist schwarz, gelb oder weiß. Wenn Charisma vor der Siegessäule, dem „Platz des himmlischen Friedens“ oder dem Brandenburger Tor zum Einsatz kommt, herrscht Begeisterung, Aufbruchstimmung und Visionen liegen in der Luft. Ob Barak Obama, Mao Tsetung oder John F. Kennedy, auf unterschiedliche Weise ist es deutlich sichtbar, dieses Charisma, denn damit „verhält es sich wie mit der Pornographie: Sie ist schwer zu definieren, aber unschwer als solche zu erkennen“ (Randow zitiert nach Achterhold 2006<sup>1</sup>).

Doch was ist das, dieses Charisma? Dieses „Etwas“ das medialen Meinungsmachern zu Folge Obama und Kennedy gemein haben? Ist Charisma angeboren, erlernbar oder nur Teil einer perfekten Inszenierung?

Vor allem letztere Frage steht im Mittelpunkt meines Interesses. Diese Arbeit soll klären, wie ein Charisma der Postmoderne definiert sein kann, und ob dieses mit Hilfe eines elaborierten Kommunikationstrainings erlernbar ist. Zur empirischen Bearbeitung der Fragestellung wird grundlegend das „Synagement<sup>®</sup> Charismamodell“ von Andreas Bornhäußer herangezogen; ein Analyse- und Trainingsmodul, von dem der Anbieter behauptet, dass es die Wirkung einer Person verbessert und zu Charisma führen kann.

Um diesen mystisch anmutenden Begriff „Charisma“ zu verdeutlichen, werden im ersten Teil grundlegende Arbeiten Max Webers herangezogen, der als Schöpfer des modernen Charisma-Konzeptes gilt<sup>2</sup>. Den Leser erwartet ein kurzer Abriss des theologischen Ursprungs und der soziologischen Ausführungen Webers im Hinblick auf das Beziehungsphänomen, das

---

<sup>1</sup> Quelle: Artikel von Gunda Achterhold mit dem Titel „Charisma für alle!“ in FAZ vom 17.11.2006.: Online unter <http://www.faz.net/s/RubC43EEA6BF57E4A09925C1D802785495A/Doc~E6406AFAB4F046B D900CF84D88372CAA~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, gesichtet am

<sup>2</sup> Diese Meinung wird in der wissenschaftlichen Literatur mehrheitlich vertreten. Bspw. vgl. Lipp 1985: VII oder Lenze 2002: 22, der darauf verweist, dass es allein Webers Verdienst sei den Begriff Charisma aus dem religiösen Umfeld heraus für die Soziologie nutzbar gemacht zu haben.

Charisma darstellt, sowie Erläuterungen zu den außeralltäglichen, wirtschaftsfremden und labilen Zügen von Charisma, bis zur Klärung seiner zwingenden Veralltäglichung oder Versachlichung. Darüber hinaus wird im dritten Kapitel ein entwicklungsgeschichtlicher Überblick zu verschiedenen Ausformungen von Charisma gegeben, um anschließend einen postmodernen Charismabegriff herauszuarbeiten, der sich sowohl auf Star-Fan-Beziehungen bezieht, als auch den Einfluss medialer Möglichkeiten in den Blick nimmt, um Inszenierungsoptionen von Charisma darzulegen.

Im fünften Kapitel wird das Synagement<sup>®</sup>-Modell und dessen Coaching- und Analyseprozess skizziert, ein Selbstversuch beschrieben und analysiert sowie erste Kritik gegeben. Anschließend wird eine empirische Überprüfung durchgeführt. Hierzu werden 35 Profile von Probanden analysiert, erstellt jeweils vor und nach einem Coachingprozess, um zum einen Zusammenhänge und Trainingserfolge darzulegen und letztere gegebenenfalls zu belegen sowie zum anderen theoretische Grundlagen des Modells zu überprüfen.

Schlussendlich erhält der Leser eine Antwort auf die Frage: Ist Charisma mit Hilfe eines Kommunikationstrainings erlernbar und damit käuflich?

## 2. Was ist Charisma?

Im Juni 1939 in Kassel näherte sich Adolf Hitler aus Anlass des „Reichskriegertages“ im Schrittempo, hoch aufgerichtet stehend in einem offenen Mercedes, lächelnd und sichtlich erfreut sowie wiederholend den rechten Arm zum Gruß erhebend, der begeistert jubelnden Menge. Doch womit begeisterte Hitler? Seine Gestalt ist wenig überzeugend, seine Argumente oft fadenscheinig, seine Wortgewandtheit beeindruckt schon eher, doch das allein hätte wohl kaum gereicht, um in den Geschichtsbüchern als vielleicht größter Verführer der Nation Erwähnung zu finden.

„Hitlers Ausstrahlung war charismatisch, überwältigend,“ (Schaefer 2007: 96) erzählt Hans Joachim Schaefer<sup>3</sup>, damals zum Jungvolk gehörend anwesend. Eine fünfminütige Begegnung auf drei Meter Entfernung, die ihn bis heute fasziniert. Eine Faszination, die, wie er selbst sagt, heute besser wissend lächerlich erscheinen mag, aber nur für den, der nicht dabei gewesen sei (vgl. Schaefer 2007: 96).

Dieses Charisma, welches, wie im beschriebenen Fall, leider auch im negativen Sinne manipulativ genutzt werden kann, steht heute vielleicht mehr denn je im Interesse der Gesellschaft. Ob Medienmacher, Politiker oder Führungspersönlichkeit, sie alle wünschen sich Charisma, denn was könnte mehr Bindung schaffen als persönlich zu begeistern?

In diesem Kapitel wird die definitorische Grundlage des Begriffes Charisma nach Max Weber untersucht, um der Frage auf den Grund zu gehen, was dieses „gewisse Etwas“ ausmacht. Zu diesem Zweck wird der theologische Ursprung des Charisma herausgearbeitet, um dann Max Webers Definition dieses Phänomens darzustellen.

---

<sup>3</sup> Langjähriger Chef dramaturg des Theaters in Kassel und Ehrendoktor für das Fach Germanistik der Universität Gesamthochschule Kassel

## 1.1 Der theologische Ursprung von Charisma

Max Weber selbst verweist auf die Übernahme des Begriffes „Charisma“ aus der christlichen Terminologie (vgl. Weber 1976: 124). So fasziniert ihn die Beschreibungen des „Phänomens einer religiösen Macht, die eine Gefolgschaft dazu bringt, sich zusammenzuschließen und offensichtlich von Gott berufenen Menschen aus innerer Überzeugung zu dienen“ (Lenze 2002, S. 21) von Holl und Sohm<sup>4</sup>. Aus diesem Grund ist es an dieser Stelle sinnvoll eine Skizzierung des christlichen Charisma-Begriffs zu erstellen.

Aus dem Griechischen kommend wird „Chárisma“, abgeleitet von Charis (Gnade) und Ma (Wirkung), mit Gnadengabe übersetzt. Laut Sprachforschern taucht der Charisma-Begriff bereits im Zeitalter des Hellenismus (vgl. Danner 1999: 34 & Wetter in Lenze 2002: 10) auf, findet aber erst seine häufige Verwendung mit der Entstehung der Weltreligionen. Vor allem in den Ausführungen des neuen Testaments begegnet er dem Leser. Hier wird Charisma als eine besondere Geistes- und Gnadengabe zum Dienst an der christlichen Gemeinde beschrieben (vgl. 1. Korinther 12). Es handelt sich um Fähigkeiten und Begabungen, mit denen der Heilige Geist Menschen individuell ausstattet. Paulus verdeutlicht im 1. Korintherbrief, dass „nur wer durch Glauben und Taufe den heiligen Geist empfangen hat und Glied der Kirche geworden ist“ den Charismen teilhaftig werden kann (vgl. Rahner 1972: 378) und nennt beispielhaft verschiedene Charismen. Hierunter sind zu finden: Weisheits- und Erkenntnisrede (vgl. 1. Korinther 12,8), Krankenheilung (vgl. 1. Korinther 12,9), Prophetie (vgl. 1. Korinther 12,10 & 14,1ff), Geisterunterscheidung (vgl. 1. Korinther 12,10 & 14,29), Zungenrede/Sprachenrede (vgl. 1. Korinther 12,10 & 14,2ff), aber auch die Lehre (vgl. 1. Korinther 14,26), Hilfeleistungen und Verwaltungen (vgl. 1. Korinther 12,28) sowie der Gemeindedienst allgemein (vgl. Römer 12,7) bleiben nicht unerwähnt und deuten so auf die von Gott verliehene Gabe, eine

---

<sup>4</sup> Weber selbst hat auf Rudolph Sohms „Kirchenrecht“ (Sohm 1892) sowie auf Karl Holl und seine Arbeit „Enthusiasmus und Bußgewalt“ (Holl 1898) verwiesen (vgl. Weber 1976: 124), deren Ausführungen zu Charisma, wenn auch im Fall Sohms anders bezeichnet, ihn inspiriert haben.

Funktion in der Gemeinde auszuüben, hin. So schreibt Rudolf Sohm: „Die Christenheit ist organisiert durch die Verteilung der Gnadengaben (Charismen), welche die einzelnen Christen zu verschiedenen Tätigkeiten in der Christenheit zugleich befähigt und beruft“ (Sohm in Weber 1976: 38).

Unter diesen Gaben finden sich einige, die der Gemeindeleitung dienen und die nach heutigem Verständnis als Amt bezeichnet werden könnten. Zumindest macht es deutlich, dass in den ersten paulinischen Gemeinden diese „Ämter“ als Charismen verstanden wurden (vgl. Neuner 1991: 240f.).

In der weiteren Geschichte der Kirche wird die Einheit von Amt und Charisma nicht aufrecht erhalten. Bereits in der nachapostolischen Zeit haben jene, denen das Charisma der Gemeindeleitung eigen war, gleichzeitig die Aufgabe alle Charismen in der Gemeinde zu fördern und zu koordinieren, und so das von den Aposteln gelegte Fundament zu erhalten. So wurde manches, was zunächst als „freies“ Charisma lebendig war, später einem Amt angehaftet (vgl. Neuner 1991: 242). Mit den ersten Schriften einer kirchenrechtlichen Ordnung und der darin enthaltenen Bestimmung, dass nur bestimmte Personen das Wort Gottes sprechen dürfen, rückt zunehmend jenes Amt in den Vordergrund. Mit der schrittweisen Entmündigung der Laienversammlung, in der die geistlichen Führer gewählt wurden, wurden die Gläubigen gezwungen einem rechtmäßigen Amtsinhaber zu folgen, nicht wie zuvor diesen durch freie Hingabe, also durch die Zuschreibung von Charisma, zu legitimieren. Ab dem dritten Jahrhundert wählte dann die Synode, eine außerhalb der Gemeinde stehende Organisation, zusammengeslossen aus den Bischöfen umliegender Gemeinden, neue Bischöfe. Das ursprüngliche freie christliche Charisma wandelt sich so stetig zum „Charisma des irdischen Amtes“ (Lenze 2002: 20).

*„Die reine »Charismaautorität«, die sich allein auf der freien Zustimmung (Sohm 1892: 52) der Kirchengemeinde gründet, wird mit der Wandlung des Urchristentums zum Katholizismus (ab dem 3. Jh. n. Chr.) zu einer Autorität, die sich auf ihr Amtsrecht berufen kann“ (Lenze 2002: 16).*



Dieser Prozess gipfelte in der Erklärung des vatikanischen Konzils im Jahre 1870, dass der Papst unfehlbar sei und der Geist Gottes nur noch in einem Einzigen frei waltet, dem Papst (vgl. Sohm in Lenze 2002, S. 20).

## 2.1 Die Charismatheorie nach Max Weber

Wie bereits angesprochen entdeckte Weber Charisma im Urchristentum<sup>5</sup> und sah die vor allem von Rudolph Sohm aufgezeigte Entwicklung dieser geistigen Macht im weltlichen Geschehen (vgl. Lenze 2002: 21) als den generellen Typus von Herrschaft an.

*„Der Typus der charismatischen Herrschaft ist zuerst von R. Sohm in seinem Kirchenrecht für die altchristliche Gemeinde - noch ohne die Erkenntnis, daß es sich um einen Typus handele, - glänzend entwickelt, der Ausdruck ist seitdem mehrfach ohne Erkenntnis der Tragweite gebraucht worden“ (Weber 1976: 482/483).*

Weber erkennt diese Tragweite und macht den Begriff Charisma für die Soziologie nutzbar, indem er „den generellen Gegensatz von Charisma zu Wirtschaft und Recht, zu Rationalität und Bürokratisierung, zum Alltag im allgemeinen“ (Lenze 2002: 21) herausarbeitet. Seine Definition von Charisma ist Grundlage nahezu aller wissenschaftlichen Ausarbeitungen und so wundert es nicht, dass der Begriff aufs engste mit dem Namen Max Weber verknüpft ist.

Weber skizziert mit dem Begriff eine besondere Form der Hingabe an eine Autorität, die auf deren persönliche Ausstrahlung bzw. auf von anderen zugesprochenen außergewöhnlichen Attributen beruht.

In der Definition nach Weber soll Charisma

*„eine als außeralltäglich (ursprünglich, sowohl bei Propheten wie bei therapeutischen wie bei Rechts-Weisen wie bei Jagdführern wie bei*

---

<sup>5</sup> Wie, nach Lenze, Webers Schriften verdeutlichen, entdeckte Weber religiöses Charisma auch im Konfuzianismus, Taoismus, Hinduismus, Buddhismus und im antiken Judentum (vgl. Lenze 2002: 22)

*Kriegshelden: als magisch bedingt) geltende Qualität einer Persönlichkeit heißen, um derentwillen sie als mit übernatürlichen oder übermenschlichen oder mindestens spezifisch außeralltäglichen, nicht jedem andern zugänglichen Kräften oder Eigenschaften oder als gottgesandt oder als vorbildlich und deshalb als ‚Führer‘ gewertet wird“ (Weber 1976: 140).*

Weber greift den Charisma-Begriff während seiner Schaffenszeit mehrmals auf, beschreibt ihn aber am ausführlichsten im Zusammenhang mit Herrschaft. Um „Charisma“ in Webers Sinne genauer zu erläutern, erscheint es an dieser Stelle sinnvoll kurz auf seine Definition von Herrschaft mit ihren Herrschaftstypen<sup>6</sup> einzugehen.

Weber bezeichnet Herrschaft als die Chance, Gehorsam für einen bestimmten Befehl zu finden (vgl. Weber 1976: 28). Aus seiner Sicht sucht jede Herrschaft nach einem möglichst festen Glauben an ihre Legitimität. Weber sieht ein „Interesse (äußerem oder innerem) am Gehorchen“ (Weber 1976: 122) als konstituierendes Moment jedes Herrschaftsverhältnisses, seien auch „die Motive der Fügsamkeit“ von Fall zu Fall verschieden (vgl. Weber 1976: 183). Er unterscheidet drei Typen der legitimen Herrschaft. Hier sei darauf verwiesen, dass Weber stets den idealtypischen<sup>7</sup> Charakter seiner Konzeption betont.

Weber spricht von der *legalen Herrschaft* (auch als rationale Herrschaft bezeichnet), die auf dem Glauben an die Rechtmäßigkeit gesetzter Ordnungen, sowie dem daraus resultierenden Anweisungsrecht der Herrschenden gegründet ist (vgl. Weber 1976: 124).

---

<sup>6</sup> Es lassen sich heute fünf Versionen seiner Herrschaftstypologie finden. Hierzu zählen Kapitel IX, *Soziologie der Herrschaft*, aus dem zweiten Kapitel des Sammelbandes *Wirtschaft und Gesellschaft* und die Einleitung zur *Wirtschaftsethik der Weltreligionen* sowie Textpassagen aus der Rede *Politiker als Beruf* und Kapitel III, *Die Typen der Herrschaft*, aus dem ersten Teil von *Wirtschaft und Gesellschaft*. Außerdem der Aufsatz *Die drei reinen Typen der legitimen Herrschaft*, der 1922 erschienen ist (vgl. Hatscher 2000: 59).

<sup>7</sup> Der Begriff Idealtypus geht auf Weber zurück und wurde von ihm eingeführt als „einseitige Steigerung eines oder einiger Gesichtspunkte“ (Weber 1991: 73) des sozialen Geschehens, als eine reine, ideale gedankliche Konstruktion eines theoretischen sozialen Zusammenhangs. Unter forschungspragmatischen Gesichtspunkten formuliert, fungiert er als idealer Grenzbegriff vor allem als „Messlatte“ sozialer Zusammenhänge und ist „in seiner begrifflichen Reinheit [...] nirgend in der Wirklichkeit empirisch vorfindbar, es ist eine *Utopie*“ (Weber 1991: 74) als Mittel der Erkenntnis (vgl. Weber 1991: 76).

Die *traditionale Herrschaft* basiert auf dem Alltagsglauben an die Heiligkeit bzw. Richtigkeit der Traditionen und der durch sie „zur Autorität Berufenen“ (Weber 1976: 124).

Die *charismatische Herrschaft* gründet auf die außeralltägliche Hingabe an die Besonderheit und Außergewöhnlichkeit einer Person und der durch sie geschaffenen bzw. erdachten Ordnung. In der charismatischen Herrschaft hat der Charismaträger eine Führungsposition inne, die ihm Autorität und Befehlsgewalt verleiht. Diese bleiben nur so lange bestehen, wie der Charismagläubige bereit ist, Gehorsam und Folge zu leisten (vgl. Weber 1976: 124).

Die charismatische Herrschaft zeichnet sich unter anderem, wie in der Definition der Herrschaftstypen erkennbar, durch die Hingabe an eine Person aus. Diesem ‚Charismatiker‘ schreiben seine Anhänger außergewöhnliche Attribute zu, die seine Macht aus bzw. ihn für diesen Personenkreis zum ‚Führer‘ machen und ausreichendes Argument sind, um Gehorsam zu leisten. Hierbei kann es sich um verschiedenste Attribute handeln, wie „Gnadengaben“ oder als „magische Fähigkeiten, Offenbarungen oder Heldentum, Macht des Geistes oder der Rede“ (Weber 1976: 481). Der Gehorsam erfolgt allein auf Grund des persönlichen Vertrauens in den ‚Führer‘, ist somit stark durch eine emotionale Komponente geprägt und als grundsätzlich wertfrei zu deuten. Weber verdeutlicht dies in der Anmerkung:

*„Wie die betreffende Qualität von irgendeinem ethischen, ästhetischen oder sonstigen Standpunkt aus »objektiv« richtig zu bewerten sein würde, ist natürlich dabei begrifflich völlig gleichgültig: darauf allein, wie sie tatsächlich von den charismatisch Beherrschten, den »Anhängern«, bewertet wird, kommt es an“ (Weber 1976: 140).*

Schon hieraus erklärt sich die Schwierigkeit Charisma exakt zu beschreiben, denn „Charisma als eine nicht jedem zugängliche „Qualität“ lässt sich nicht an objektiven Maßstäben messen“ (Gebhardt 1994: 35). Weder der Inhalt dieser Qualität ist eindeutig zu bestimmen, noch kann sie präzise in Charaktereigenschaften klassifiziert werden, denn ein charismatischer Führer könnte sowohl auf Grund seines Mutes und seiner Stärke als auch wegen

seines Einfühlungsvermögens und seiner Harmoniebedürftigkeit anerkannt sein (vgl. Gebhardt 1994: 35).

Webers Ausführungen weisen stark auf das Beziehungsphänomen der Anhänger gegenüber ihrem Führer innerhalb einer charismatischen Herrschaft hin. Doch die vielfachen Untersuchungen des Weberschen Charisma-Konzeptes verschiedener Wissenschaftler machen zunehmend deutlich, dass Weber selbst Charisma nicht auf das

*„charismatische Führertum beschränkt wissen wollte, sondern in ihm ein grundlegendes, alles menschliche Handeln durchziehendes soziales Grundprinzip gesehen hat, das im dauernden Wechselspiel mit dem ihm entgegengesetzten Prinzip des Alltags das soziale Fundament menschlicher Lebensführung, gesellschaftlicher Ordnung und sozio-kulturellen Wandels bildet“ (Gebhardt 1994: 27).*

Allein die Tatsache, dass Weber auf Charisma erst als „eine revolutionäre Macht im sozialen und Kulturgesehen gestoßen ist“ (Tenbruck 1999: 208) und erst zu einem späteren Zeitpunkt daraus einen seiner Herrschaftstypen bildete<sup>8</sup>, lässt darauf schließen, dass es ihm nicht ausschließlich um charismatische Herrschaft geht. Nicht einmal der Personenbezug ist zwingend, so schreibt Weber:

*„Das Charisma kann entweder - und nur dann verdient es in vollem Sinn diesen Namen - eine schlechthin an dem Objekt oder der Person, die es nun einmal von Natur besitzt, haftende, durch nichts zu gewinnende, Gabe sein“ (Weber 1976: 245).*

Diese Aussage, dass auch Objekte als Träger von Charisma in Frage kommen, wurde innerhalb der Forschungsliteratur häufig außer acht gelassen, vielleicht weil Weber dies nur vergleichsweise kurz thematisiert. Seine Aussage macht aber deutlich, dass er Charisma als universales Phänomen ansieht, auch wenn es meist als personales Charisma gebraucht wird.

---

<sup>8</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen Talcot Parsons in *The Structure of Social Action*, Band 2, New York 1968: 662ff.

Im Folgenden wird unter Berücksichtigung verschiedener Autoren, die sich des Themas angenommen haben, die Definition nach Weber präzisiert. Erste Probleme ergeben sich durch das unstrukturierte Bild an Beschreibungen, das Weber selbst hinterlassen hat; so erwähnt er einige Charakteristika von Charisma immer wieder, andere nur selten, aber dafür hervorgehoben. Zudem lassen sich in der Literatur nur wenige systematische Reflexionen finden.

### 2.2.1 Charisma als Beziehungsphänomen

Webers Beschreibung eines rein persönlichen charismatischen Herrschaftstypus zeigt deutlich, dass es sich bei Charisma um ein Beziehungsphänomen handelt (vgl. Lenze 2002: 31). Eine Erkenntnis die Weber laut Gebhardt den Vorarbeiten von Sohm, Holl und Eduard Meyer zu verdanken hat (vgl. Gebhardt 1994: 35).

Die charismatische Wirkung einer Person steht in unmittelbarer Abhängigkeit von der Beurteilung seiner Umgebung. Wilhelm E. Mühlmann schreibt treffend: „Das Charisma ist weder eine Person, noch ist es das Kollektiv der Gläubigen, es ist das intentionale Medium zwischen beiden“ (Mühlmann 1966: 18). Ist der Glaube an die Besonderheit des Charismatikers einmal geweckt, ergibt sich eine stark emotionale Bindung der Beherrschten, bis hin zur totalen Unterwerfung und Hörigkeit. Weber selbst bezeichnet diese Anerkennung als „psychologisch eine aus Begeisterung oder Not und Hoffnung geborene gläubige, ganz persönliche Hingabe“ (Weber 1976: 140). Malte Lenze vergleicht diese innere Verbundenheit des Einzelnen mit seinem ‚Führer‘ sogar mit dem Phänomen der Liebe und sieht Parallelen zwischen Webers Charisma-Konzept und der romantischen Liebe.<sup>9</sup>

*„Die vollständige, freie Hinwendung zur geliebten Person »über alle Schranken hinweg«, wie sie in der Romantik propagiert wurde, gleicht in ihrer Konsequenz,*

<sup>9</sup> Auch der Anthropologe Charles Lindholm sieht hier Ähnlichkeiten, wie Lenze mit dem Zitat „There is one final form of relationship which, more than any other, has the characteristics of charisma. This is romantic love ...“ (Lindholm in Lenze 1994: 31) verdeutlicht.

*nicht aber immer in ihrer Weltabgewandtheit, der Beziehung des Anhängers zum Charismatiker, wie sie von Weber beschrieben wird“ (Lenze 2002: 31).*

Die Liebe kann Menschen zu irrationalen Taten verleiten, so wie es auch das Phänomen Charisma mit sich bringen kann. Denn die Anhänger eines Charismatikers schenken ihm vollkommenes Vertrauen und folgen ihm nahezu blind, nicht oder selten aus rationaler Überlegung heraus, sondern auf Grund des Glaubens an die Richtigkeit seines Tuns. Voraussetzung hierfür ist selbstverständlich, dass der Glaube an seine besonderen Fähigkeiten nicht schwindet. Weber betont stetig, dass Charisma nur dann sicher aufrecht erhalten bleibt, wie die Anhänger an ihren ‚Führer‘ und seine Qualitäten glauben.

*„Bleibt die Bewährung dauernd aus, zeigt sich der charismatische Begnadete von seinem Gott oder seiner magischen oder Heldenkraft verlassen, bleibt ihm der Erfolg dauernd versagt, vor allem: bringt seine Führung kein Wohlergehen für die Beherrschten, so hat seine charismatische Autorität die Chance, zu schwinden,“ (Weber 1976: 140) heißt es im Wortlaut Webers.*

Die Bewährung des ‚Führers‘ wird also am Erfolg gemessen und bei Nichteintreten in Frage gestellt, so dass „mit Aufhören der Anerkennung des Volkes [...] der Herr ein einfacher Privatmann und, wenn er mehr sein will, ein strafwürdiger Usurpator“ (Weber 1976: 656) ist.

Der Personenbezug allein ist allerdings unzureichend, um eine charismatische Herrschaft zu begründen, denn zum einen können, wie erwähnt, auch Objekte oder gar Ideen charismatisch wirken, zum anderen zeichnet sich auch die traditionale Herrschaft durch einen Personenbezug aus. Hierbei ist das Gefolgschaftsverhältnis allerdings alltäglich und beruht auf normalen Routinen, Regeln und Traditionen. Genau das Gegenteil ist ein weiteres wichtiges Merkmal für Charisma und charismatische Herrschaft: Die Außeralltäglichkeit.

## 2.2.2 Charisma als außeralltägliches, wirtschaftsfremdes und labiles Phänomen

Weber reserviert den Begriff Charisma nahezu für außeralltägliche Ereignisse, als Gegenpol zum Alltag. Nicht nur, dass die zugeschriebenen Qualitäten von Besonderheit und somit außeralltäglich sind; Weber setzt Charisma dem Alltag nahezu feindlich gegenüber. Er definiert Alltag als „das „gewohnte“, „eingelebte“, sprich: „traditionale“ Handeln“ (Weber in Gebhardt 1994: 39) und fasst weiter das zweckrationalisierte Handeln hinzu, das durch rationale Abwägung geprägt ist. Charisma in reiner Form tritt dem entgegen. Genau hier liegt für Weber die Begründung seiner These, dass charismatische Zuschreibungen vorrangig in Zeiten der Unbestimmtheit und von Krisen und Katastrophen Konjunktur haben, immer dann wenn Routinen und Traditionen wegfallen. Im Wortlaut Webers ist die charismatische Herrschaft

*„stets das Kind ungewöhnlicher äußerer, speziell politischer oder ökonomischer, oder innerer seelischer, namentlich religiöser Situationen, oder beider zusammen, und entsteht aus der, einer Menschengruppe gemeinsamen, aus dem Außerordentlichen geborenen Erregung und aus der Hingabe an das Heroentum gleichviel welchen Inhalts“ (Weber 1976: 661).*

Er charakterisiert Charisma und charismatische Herrschaft als „spezifisch revolutionär“ weil sie den Regeln des Alltags, vor allem in Bezug auf rechtliche Ordnung, entgegengesetzt ist. Charisma kann eine Umformung von innen bewirken, „die aus Not oder Begeisterung geboren, eine Wandlung der zentralen Gesinnungs- und Tatenrichtung unter völliger Neuorientierung aller Einstellungen zu einzelnen Lebensformen und zur „Welt“ überhaupt bedeutet“ (Weber 1976: 142). Krisenzeiten verlangen nahezu nach charismatischen Führern, bedeuten sie nach Hatscher doch den Endpunkt einer alltäglichen legalen oder traditionellen Herrschaft (vgl. Hatscher 2000: 66). Denn allein die Struktur alltäglicher Herrschaftsformen bietet keine Lösungsmöglichkeit für außerordentliche Situationen. Außergewöhnliche Umstände verlangen nach außeralltäglichen Führern und/oder Ideen und umgekehrt. Für Weber ist

Charisma „die große revolutionäre Macht in traditional gebundenen Epochen“ (Weber 1976: 142).

Mit der Außeralltäglichkeit einher geht die Irrationalität beruhend auf Regelfremdheit. Die Legitimierung der charismatischen Herrschaft beruht auf der „außeralltäglichen Hingabe an die Heiligkeit oder die Heldenkraft oder die Vorbildlichkeit einer Person und der durch sie offenbarten und geschaffenen Ordnungen“ (Weber 1976: 124) und nicht auf die rationale Beurteilung des Schaffens eines Führers. An dieser Stelle sei kurz darauf verwiesen, dass Weber sich an diesem Punkt in seiner Formulierung selbst widerspricht. So spricht er von Irrationalität und Regelfremdheit und im gleichen Zug von Ordnungen, auch wenn diese neu sind und ggf. den traditionellen Widersprechen mögen, so sind Ordnungen dennoch prinzipiell immer regelgeleitet.

Der oben beschriebene Glaube an den Charismatiker ist an Prüfungen gebunden und die Legitimierung dauert, wie bereits beschrieben, nur so lange, wie die charismatischen Zuschreibungen nicht durch die Anhänger selbst in Frage gestellt werden. Im Idealtypus beruht die Geltung charismatischer Autorität „gänzlich auf der durch »Bewährung« bedingten Anerkennung durch die Beherrschten, die freilich dem charismatisch Qualifizierten und deshalb Legitimen gegenüber pflichtmäßig ist“ (Weber 1976: 156). Die Legitimierung der charismatischen Herrschaft besteht nicht in der Qualität eines ‚Führers‘, sondern in dem Glauben seiner Anhänger, d.h. sie wird durch soziale Zuschreibung konstituiert und reproduziert (vgl. Kraemer 2002: 174). Dieser Bewährungszwang stellt einen prinzipiell labilen Zustand dar. Aber auch die Außeralltäglichkeit von charismatischen Erscheinungen an sich generiert Gefahren für ihre dauerhafte Beständigkeit. Denn bereits in dem Moment der Anerkennung von Charisma stellt sich Veralltäglichung oder Versachlichung ein; eine Umformung die im folgenden Kapitel detaillierter zu beschreiben ist. Auch die Außerwirtschaftlichkeit von Charisma, die Weber explizit mit dem Zitat „Das Charisma ist prinzipiell eine außeralltägliche und deshalb notwendig außerwirtschaftliche Macht“ (Weber 1976: 660) anspricht, ist als labil zu bezeichnen. Wirtschaftsfremd muss



Charisma allein auf Grund des Anspruchs sein, sich an höherem, über den Anforderungen des Alltags hinausgehenden, Bedürfnissen zu orientieren. In einer reinen charismatischen Gemeinschaft fehlen, im Gegensatz zu bürokratischen Herrschaften, stetige Einnahmen aus Steuern und ähnlichem, denn sowohl Führer als auch Anhänger müssen der Berufung und damit der Alltagsabgewandtheit gerecht werden. Weber sagt sogar, dass sie „außerhalb der Bande dieser Welt stehen, außerhalb der Alltagsberufe ebenso wie außerhalb der alltäglichen Familienpflichten“ (Weber 1976: 656). Um dennoch die täglichen Bedürfnisse befriedigen zu können, stützen sich die Anschaffungen einer solchen Gemeinschaft auf den „Gelegenheitserwerb“ durch Raub, Betteln oder Geschenke (Vgl. Weber 1976: 655). Hier wird wieder der idealtypische Charakter in Webers Ausführungen deutlich. Er selbst vermerkt gleich zu Beginn seiner Beschreibung der Wirtschaftsfremdheit von Charisma, dass es sich hierbei um eine Anforderung, nicht um eine Tatsache handelt (vgl. Weber 1976: 142). Ein solches Vorgehen lässt sich kaum in die Praxis umsetzen. Die Befriedigung primärer Lebensbedürfnisse bedingen einen geregelten und ökonomischen Ablauf. Genau dieser Umstand besiegelt für Weber das Schicksal des Charismas, das sich unter der Wucht des materiellen Interesses einem „langsamen Erstickungstod“ nähert (vgl. Weber 1976: 661). Der Tod, um bei Webers dramatischem Bild zu bleiben, tritt schleichend ein, nennt sich Veralltäglicdung und soll im Folgenden beschrieben werden.

### **2.2.3 Veralltäglicdung von Charisma**

Charisma büßt im Alltag und bei der Übertragung auf soziale Institutionen Qualität ein. Die damit verbundene Veralltäglicdung beginnt für Weber exakt in dem Moment, indem eine charismatische Beziehung „den Charakter einer Dauerbeziehung: - »Gemeinde« von Glaubensgenossen oder Kriegern oder Jüngern, oder: Parteiverband, oder politischer, oder hierokratischer Verband“ (Weber 1976: 142/143), annimmt. Weber selbst hat scheinbar sein Augenmerk

stark auf diese Umbildung von Charisma gelegt, denn es fällt ein verhältnismäßig großer Teil auf die Beschreibung dieses Prozesses, größer als auf die Beschreibung von Charisma selbst. Er begründet die Umbildung zum einen mit dem materiellen Interesse innerhalb einer Gemeinschaft (vgl. Weber 1976: 143) und zum anderen aus der Sehnsucht der Menschen heraus „Charisma [...] aus einer einmaligen, äußerlich vergänglichen freien Gnadengabe außerordentlicher Zeiten und Personen in ein Dauerbesitztum des Alltags zu verwandeln“ (Weber 1976: 661). In Anbetracht der Emotionalität, die Charisma mit sich bringt, ist der Wunsch nach Aufrechterhaltung nachzuvollziehen, doch verliert dieses Phänomen eben dadurch zwangsläufig die prinzipiell nur im Aktuellen bestehende Faszination und Spontaneität und beginnt zu verblassen. Es beginnt eine Entwicklung, bei der „die reine Herrschaft des Charisma regelmäßig gebrochen, ins »Institutionelle« transponiert und umgebogen, und dann entweder geradezu mechanisiert oder unvermerkt durch ganz andere Strukturprinzipien zurückgedrängt oder mit ihnen in den mannigfachsten Formen verschmolzen und verquickt“ wird, „so daß sie dann eine faktisch untrennbar mit ihnen verbundene, oft bis zur Unkenntlichkeit entstellte, nur für die theoretische Betrachtung rein herauszupräparierende Komponente des empirischen historischen Gebildes darstellt“ (Weber 1976: 661). Hieraus lassen sich verschiedene Möglichkeiten der Umbildung ableiten. So wird Charisma „traditionalisiert oder rationalisiert (legalisiert) oder: beides in verschiedenen Hinsichten“ (Weber 1976: 143). Gebhardt skizziert zusammenfassend dreierlei Wege der Veralltäglichung (Gebhardt 1994: 52ff):

1. Es kann sich im Alltag verflüchtigen und zu einem „traditionalen oder legalen Dauergebilde ohne charismatischen Kern“ (Gebhardt 1994: 52) wandeln. Schluchter spricht in diesem Zusammenhang von Traditionalisierung oder Legalisierung des Charisma (Schluchter 1988: 549).
2. Charisma kann endpersonalisiert werden. In diesem Fall bleibt zwar die charismatische Botschaft erhalten aber der Charisma-Träger wechselt (vgl. Gebhardt 1994: 52).

3. Eine Institutionalisierung des Charismas ist ebenfalls denkbar, indem es in ein institutionelles Dauergebilde einmündet, unabhängig von einer konkreten Person (vgl. Gebhardt 1994: 52).

In dieser Beschreibung der Prozesse wird einmal mehr der idealtypische Charakter deutlich. So können die genannten Formen in der Praxis meist nur als Mischformen bestehen oder bedingen sich gar, wie im Fall der Institutionalisierung und Versachlichung, denn letztere z.B. ist Voraussetzung für jede Institutionalisierung (Gebhardt 1994: 52f). Um dies zu verdeutlichen werden im Folgenden die Möglichkeiten einer Übertragung von Charisma beschrieben. Diese Übertragung, also „die Vorstellung, daß das Charisma eine durch hierurgische Mittel seitens eines Trägers auf andere übertragbare oder erzeugbare (ursprünglich: magische) Qualität sei“ (Weber 1976: 144), bezeichnet Weber explizit als Versachlichung.

Fällt der Charisma-Träger weg, stirbt bspw. diese Person, kann die Herrschaft sich auflösen oder es wird eine Lösung für die Nachfolge gefunden. Diese kann - wie etwa beim Dalai Lama - auf Grund bestimmter Merkmale ernannt werden. Diese Vorgehensweise setzt Regeln zur Auswahl der Person voraus, wodurch die Nachfolgerauslese *traditionalisiert* wird.

Ein Nachfolger kann aber auch durch eine Offenbarung, ein Orakel, Los oder Gottesurteil qualifiziert werden. Diese Art der Berufung beschreibt die *Legalisierung* des Charismas, da sich der neue Träger aus der Legitimität des Verfahrens ergibt. Diese Vorgehensweise erinnert bereits stark an Webers Typus der legalen Herrschaft (vgl. Fitzi 2004: 161). Auch kann der bisherige Charisma-Träger seinen Nachfolger selbst bestimmen und von seinen Anhänger bestätigen lassen. In diesem Fall ist die Anerkennung durch die Anhänger notwendig, diese müssen an die Richtigkeit und Rechtmäßigkeit der Entscheidung des ursprünglichen Trägers glauben. Hier spricht Weber von der Legitimation erworben durch Designation (vgl. Weber 1976: 143).

Herrscht aber etwa bei einer Gruppe die Vorstellung, dass Charisma eine Qualität des Blutes ist, kann der neue Charisma-Träger durch Erbe bestimmt werden. So wird das personale Charisma zum *Erbcharisma* (vgl. Fitzi 2004: 162).

Weber selbst spricht ursprünglich vom Gentilcharisma, verwendet aber später und hauptsächlich den Begriff Erbcharisma. Hiermit ist die Vorstellung der Vererblichkeit charismatischer Eigenschaften verbunden, die auch einer ganzen Sippe zugesprochen werden können. Somit begrenzt sich das Nachfolgeproblem auf die Nachkommen eines ganzen Geschlechts, bringt aber die Gefahr von Streitigkeiten innerhalb der Familie mit sich. Um dies zu umgehen „ist eine bestimmte Erbordnung nötig, und damit diese entsteht, muß zu dem Glauben an die charismatische Bedeutung des Blutes als solchen der weitere Glaube an das spezifische Charisma der Erstgeburt treten“ (Weber 1976: 672/673). Diese Vorgehensweise lässt sich etwa bei Erbmonarchien oder der Staatsadministration Japans feststellen, welche Weber selbst als „Geschlechterstaat“ (Weber 1986: 342) bezeichnet.

Anzumerken ist an dieser Stelle, dass die Differenzierung der Begrifflichkeiten Erb- und Gentilcharisma nach meinen Recherchen in der Forschungsliteratur, außer bei Gebhardt, kaum Beachtung findet, was gegebenenfalls mit der unsystematischen Verwendung der Begriffe durch Weber selbst zu erklären ist.

Als höchste Form der Versachlichung des Charisma nennt Weber das unpersönliche *Amtscharisma*. Hier gilt der Legitimitätsglaube nicht einer Person, sondern den erworbenen Qualitäten, die dazu geführt haben, dieses Amt inne zu haben. So ist beispielsweise die Anerkennung des Präsidentenamtes, eines Priesters durch die Weihe oder des Papstes zu nennen (vgl. Weber 1976: 140/645).

Im Zusammenhang mit Amtsscharisma spricht Weber erstmalig explizit von Versachlichung, doch lässt sich vermuten, dass der Begriff der Versachlichung auf sämtliche, soeben genannte Übertragungsmöglichkeiten, bezogen werden kann. Gebhardt sieht in dem Ausdruck „Versachlichung“

sogar das Synonym für die Übertragung charismatischer Ansprüche (vgl. Gebhardt 1994: 52/54).<sup>10</sup>

#### 2.2.4 Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich Charisma im Sinne Max Webers als eine besondere, außeralltägliche Qualität oder Kraft bezeichnen, die bestimmten, einzelnen Personen, Objekten oder Ideen zugeschrieben werden. Es zeichnet sich durch eine soziale Beziehung aus, die aus der freien, rein persönlichen Hingabe bestimmter Menschen an eine Person oder an ein Objekt, und der damit meist verbundenen Botschaft oder Idee erwächst, und sich durch eine starke emotionale Bindung sowie nahezu uneingeschränktes Vertrauen auszeichnet.

Zwar verweist Weber darauf, dass Charisma nicht ausschließlich an Personen sondern auch an Objekte und Ideen gebunden sein kann, doch wird dieses Phänomen heute meist als personales Charisma beschrieben. Auch im Mittelpunkt der Weberschen Ausführungen, innerhalb derer der Begriff Charisma zwar religionssoziologisch hergeleitet aber hauptsächlich herrschaftssoziologisch verwendet wird, steht ein charismatischer Führer, dem es auf Grund seiner außergewöhnlichen „Ausstrahlung“ gelingt eine treu ergebene Gefolgschaft zu finden. Die als besonders erachteten Qualitäten der charismatischen Person lassen sich weder nach rationalen Gesichtspunkten festlegen, noch psychisch oder physisch bestimmen, geschweige denn messen. So zumindest lautet Webers und die allgemeine soziologische Auffassung, wohingegen es aus der Wirtschaft, vornehmlich der Coaching-Branche, Versuche gibt diese Aussage zu widerlegen. Wie es auch das, in dieser Arbeit noch zu untersuchende, so genannte Synagement®-Modell versucht, auf das im dritten Kapitel näher eingegangen wird.

---

<sup>10</sup> Eine andere Ansicht vertritt Wolfgang Schluchter, der explizit ausführt: „Versachlichung sollte man also nicht als eine Variante der Veralltäglichung verstehen.“ (Schluchter in Lenze 2002: 65)

Der Charismatiker ist mit dem ihm zugesprochenen Eigenschaften an Prüfungen gebunden, so dass die Hingabe an ihn häufig nur so lange währt, wie der Glaube an ihn und seine Fähigkeiten nicht erschüttert wird. Der Bewährungszwang, und damit auch das Charisma, ist prinzipiell labil.

Labilität bringt auch der Umstand der Außeralltäglichkeit des Phänomens mit sich. Nach Weber hat Charisma vor allem in Zeiten von Krisen Konjunktur und kann eine Umformung von innen bewirken, denn außergewöhnliche Zeiten bedürfen außergewöhnliche Führer und/oder Ideen und umgekehrt. Doch schleicht sich, sobald die charismatische Beziehung zu einem Dauergebilde wird, die Veralltäglichen ein, die das Außergewöhnliche und Faszinierende zunehmend verblasen lässt. In diesem Zuge wird Charisma sich umgestalten, entpersonalisiert oder institutionalisiert werden.

Ein elementarer Wesenszug des Charisma-Konzeptes nach Weber ist, dass diese Gabe für ihn angeboren und nicht erlernbar ist. Charisma wird beschrieben als „schlechthin an dem Objekt oder der Person, die es nun einmal von Natur besitzt, haftende, durch nichts zu gewinnende, Gabe“ (Weber nach Kraemer 2002: 176). Charismatische Fähigkeiten sind nach Weber also immer schon da und müssen lediglich sozial anerkannt werden. Leicht einschränkend räumt Weber aber auch ein, dass diese charismatische Gabe „durch irgendwelche, natürlich außeralltägliche, Mittel künstlich verschafft werden“ (Weber 1976: 246), also entwickelt werden kann, so lange sie im Keim vorhanden ist. Eine Aussage die elementar für diese Arbeit ist. Wird allgemein hin eher der Kern des Zitats, also die nicht Erlernbarkeit, diskutiert, so lässt die Möglichkeit der Entwicklung charismatischer Fähigkeiten, sofern vorhanden, wenn auch schlummernd, Interpretationsmöglichkeiten zu. Sollte also doch die Möglichkeit bestehen, durch ein gezieltes Training nicht freigesetztes Charisma hervorzurufen? Genau das soll im weiteren Verlauf dieser Arbeit diskutiert und bestenfalls geklärt werden.

### 3. Charisma im Medienzeitalter

Staatsmännern, Moderatoren, Sportlern oder Werbeikonen werden eine charismatische Wirkung und damit zusammenhängender Erfolg zu- oder abgesprochen, am Bahnhofskiosk finden sich Ratgeber mit Titeln wie „30 Minuten für mehr Charisma und Charme“<sup>11</sup> und selbst faktenorientierte Wirtschaftstitel nehmen sich der Soft-Skills-Thematik Charisma an<sup>12</sup>. Die Verwendung des Begriffs Charisma ist vor allem im medialen Alltag heute allgegenwärtig. Ob die vielen als charismatisch bezeichneten Persönlichkeiten tatsächlich Charisma inne haben, sei erst einmal dahingestellt, aber es zeigt sich, dass die Faszination, die diesen Begriff umgibt, nichts an Wirkung eingebüßt hat. Die „großen“ Charismatiker wie John F. Kennedy oder Nelson Mandela scheinen selten geworden zu sein, aber dafür finden sich innerhalb der Presse viele Zusprechungen von charismatischer Wirkung verschiedenster Personen. Das mutmaßliche Charisma dieser Personen mag nicht in jedem Fall einer Weberschen Definition stand halten, aber hier stellt sich die Frage, ob ihnen deshalb eine charismatische Wirkung abgesprochen werden muss? Ist die Konsequenz aus einer charismatischen Zuschreibung einer gewissen Anhängerschaft nicht gegebenenfalls die gleiche?

Kraemer etwa ist der Meinung, dass Webers Fokussierung auf das ‚Führertum‘ sowie den „Antagonismus von Charisma und Alltag“ (Kraemer 2002: 177) keine Betrachtung der ganzen Breite charismatischer Phänomene zulässt. So stellen sich gerade in der gegenwärtigen medialen Zeit charismatische Phänomene im Alltag dar. Charismatische Persönlichkeiten des Showgeschäfts oder Sports, wie Jauch, Beckenbauer und Co, erwachsen nicht aufgrund außeralltäglicher krisenhafter Verhältnisse, sondern sind gegenteilig geradezu in den Alltag eingebunden und alles andere als revolutionär oder regellos (vgl. Kraemer 2002: 179).

In der Literatur lässt sich die Auffassung finden, wie von Gebhardt vertreten, dass im Zuge der alltäglichen Erwähnung der Begriff „Charisma“ missbraucht

<sup>11</sup> Erschienen 2003 im Cabal Verlag, Autor ist Adele Landauer.

<sup>12</sup> Bspw. Wirtschaftswoche Ausgabe 33 in 2006

wird (vgl. Gebhardt 1994: 22f). Andere sprechen von Pseudocharisma (vgl. Bensman/Givant in Lenze 2002: 117). Ich vertrete die Meinung, dass sich die Zuschreibungsmerkmale dieses Phänomens verändert haben, ähnlich wie Malte Lenze einen kulturelle Wandel vermutet (vgl. Lenze 2002: 141f), der gleichsam Einfluss auf die Definition von Charisma haben kann.

Dieses Kapitel widmet sich der aktuellen Zuschreibung von Charisma und den Veränderungen, die sich durch gesellschaftlichen Wandel sowie gegebenenfalls durch mediale Möglichkeiten ergeben haben. Zu diesem Zweck wird im Folgenden zuerst ein Abriss der Entwicklungsgeschichte von Charisma gegeben. Im Anschluss an Günther Roth und Wolfgang Schluchter, die überzeugt waren, dass Weber selbst von einer Entwicklungsgeschichte des Charisma ausgegangen ist (vgl. grundlegend Roth/Schluchter 1979), hat Stefan Breuer diese bis zu seiner religiösen Ausformung nachgezeichnet (vgl. grundlegend Breuer 1989 & Breuer 1991: 30ff). Diese sollen im Folgenden mit weiterführenden Ausführungen zum postmodernen Charisma aufgezeigt werden, um eine definitorische Beschreibung zu finden, die auf aktuelle charismatische Phänomene angewendet werden kann. Schlussendlich soll die gegebene Definition eines postmodernen Charismas<sup>13</sup> im weiteren grundlegend für diese Arbeit gelten.

### 3.1 Entwicklungsgeschichtliche Aspekte von Charisma

Die Geschichte des Charisma zeichnet sich in einer historischen Entwicklungsgeschichte ab, die nicht als linear aufeinander folgender Ablauf von Stadien zu sehen ist, sondern als evolutionärer kulturgebundener Prozess, bei dem verschiedene Ausgestaltungen von Charisma parallel auftauchen können. Mit Breuers Worten nimmt Charisma immer wieder verschiedene „Aggregatzustände“ an, verbindet sich mit Institutionen und Hierarchien, löst sich wieder von diesen, „flottiert“ frei oder objektiviert sich in Prestigegüter, doch, und das betont er, bleibt es immer im Kern unverändert:

<sup>13</sup> Der Begriff „Postmodernes Charisma“ ist aus der gleichnamigen Dissertation von Malte Lenze entnommen. Erschienen 2002 im Deutschen Universitäts-Verlag.



„eine Manifestation präoperativen Denkens“ (Breuer 1991: 60). Werden diese „Aggregatzustände“ des Charismas verfolgt, zeigt es sich am Beginn seiner Geschichte als magisches Charisma, formiert sich dann zum religiösen, bis hin zum „Charisma der Vernunft“, das Weber selbst explizit mit den Worten: „Die charismatische Verklärung der Vernunft [...] ist die letzte Form, welche das Charisma auf seinem schicksalsreichen Weg überhaupt angenommen hat“ (Weber 1976: 726) als historisch letzte Stufe beschreibt. Wie Breuer ausdrücklich betont ist die Entwicklungsgeschichte von Charisma nur zu verstehen, wenn sie auf die Entwicklung der Zivilisationsgeschichte bezogen wird (Breuer 1989: 215 ff)<sup>14</sup>, denn sozialgeschichtliche Voraussetzungen, und damit verknüpfte Veränderungen von Denk- und Bewusstseinsformen, haben die Entstehung der verschiedenen Formen von Charisma begleitet und beeinflusst (vgl. Lenze 2001: 68).

So steht zu Beginn der Entwicklungsgeschichte das „magische Charisma“. Zwar definiert Weber selbst Magie niemals exakt, doch bindet er den Begriff an verschiedenen Stellen seiner Arbeiten mit ein. Seine Zuschreibungen weisen ambivalente Züge auf, so ist einerseits zu lesen, dass unter religiös oder magisch motiviertem Handeln ein „mindestens relativ rationales Handeln“ zu verstehen ist (Weber 1976: 245), andererseits scheint Weber mit Magie eine Art affektives, emotionales, instinktives Verhalten zu meinen, wie es Lenze ausdrückt (vgl. Lenze 2002: 68). Auch Breuer sieht durch Weber die irrationalen, unverständlichen und sinnlosen Züge von Magie betont (vgl. Breuer 1991: 41) und stellt eine Zuordnung insbesondere zu einfachen, primitiven<sup>15</sup> Gesellschaften heraus. Diese zeichnen sich durch hierarchische Strukturlosigkeit aus, in der der außeralltägliche Bereich, manifestiert in Jagd, Krieg oder Zauberei, den Tagesablauf bestimmt (vgl. Lenze 2008: 68). In Webers Augen sieht „der primitive Mensch [...] in allen Einflüssen, die von außen her sein Leben bestimmen, die Wirkung spezifischer Gewalten, welchen den Dingen, [...] und den Menschen, [...] eigen sind und ihnen Macht

<sup>14</sup> Breuer bezieht sich dabei auf die Anthropologen Jonathan Friedman und Kajsa Ekholm sowie auf den Archäologen Michael Rowlands, deren Theorien sich als, wie Malte Lenze es bezeichnet, „epigenetische Zivilisationstheorie“ zusammen fassen lassen (vgl. Lenze 2002: 77).

<sup>15</sup> Primitiv ist hier als ursprünglich zu verstehen. In diesem Zusammenhang sind frühe Gemeinschaften gemeint.

geben, zu nützen oder zu schaden“ (Weber 1976: 670). Der primitive Mensch sieht also in allen Geschehnissen, die er nicht selbst beeinflussen kann, Magie und bietet damit gute Voraussetzungen für charismatische Erscheinungen, denen immer etwas magisches anhaftet. Somit ist für Weber in primitiven, also ursprünglichen, sozialen Verbänden, die er als „Hausgemeinschaften“ (Weber 1976: 126 ff) bezeichnet, die Kraft von Charisma am größten und der Glaube an Charisma innerhalb dieser Gemeinschaften immer magischen Charakters.

Widersprochen werden muss allerdings Breuer, wenn er innerhalb primitiver Gesellschaften auch Bauern, auf Grund deren Position, die, wie er sagt, „als naturgebunden und von organischen Prozessen abhängig erscheint“ (Breuer 1991: 41), mit magischem Charisma in Verbindung bringt. So schließt Weber selbst Bauern in Bezug auf magisches Charisma explizit aus, wenn er sagt, dass „alle spezifizierte, nicht alltägliche, nicht allgemein verbreitete, „Kunst““ (Weber 1976: 294) als magisches Charisma gilt und dieses „seinen Träger [...] aus der Gemeinschaft der Alltagsmenschen (Bauern) absondert [...]“ (Weber 1976: 294). Mit Kunst ist hier die Kunst des Handwerks zu Beginn seiner Berufsdifferenzierung gemeint (vgl. Weber 1976: 294).

Mit zunehmender kultureller Ausprägung der Gesellschaft und Ausprägung der Religionen verändert sich auch die Form des Charismas. So vollzieht sich für Weber der Übergang vom „magischen“ zum „religiösen“ Charisma nicht als herrschaftliche und soziale Gliederung der gesellschaftlichen Ordnung, sondern im Bereich der religiösen Ideen. Die religiöse Prophetie löst sozusagen den magischen Zauber ab, deren Offenbarungen nicht mehr Magie als Inhalt aufweisen sondern Lehre und Gebot (vgl. Weber 1976: 269). Das religiöse Charisma, welches sich nach Weber meist als prophetisches Charisma zeigt, schafft eine neue, rationale „religiöse Ethik des innerweltlichen Handelns“ (Weber 1988: 7) ohne Magie indem es „magische oder rituelle Normen“ durchbricht (vgl. Gebhardt 1994: 89). Dies bedeutet allerdings nicht, dass alles „Magische“ verschwindet, denn magische Aspekte finden sich auch im religiösen Charisma wider, ist dieses doch zu einem Teil

auch mit magischen, übernatürlichen Vorstellungen verbunden. Auch tritt religiöses Charisma meist als prophetisches Charisma auf, und dem Propheten wird seine Autorität weniger auf Grund des Charismas seiner Lehre, als viel mehr dem Glauben an seine überirdischen Kräfte oder der Fähigkeit Gnade zu spenden (vgl. Weber 1976: 268ff & Lenze 2002: 84) zuteil.

Der Übergang vom magischen zum religiösen Charisma ist nicht zwingend und es zeigt sich erneut die Kulturgebundenheit, die die Geschichte des Charismas mit sich bringt. So sah Weber, diese Umwandlung nur in der „Kulturentwicklung des Occidents und des asiatischen Orients“ (Weber in Gebhardt 1994: 89). Damit ist der

*„Übergang vom magischen zum religiösen oder prophetischen Charisma, der die magischen Schranken zwischen Sippen, Stämmen und Völkern durch eine rationale, freie religiöse Ethik des innerweltlichen Handelns beseitigte und die Grundlage schuf neue, freie, religiöse Vergemeinschaftungsformen, [ist] folglich das besondere Produkt jüdisch-christlicher Religionsentwicklung“ (Gebhardt 1994: 90).*

Allerdings setzt für westliche Religionen mit dem Zwang sich im Alltag zu behaupten eine Art Entzauberungsprozess ein, und damit auch die Gefahr, dass eine Art Alltagsreligiösität mit traditionellen Routinen das Charisma überschattet, wie sich heutige Religionen, zumindest in unserem Kulturkreis, darstellen. Dieser „Entzauberungsprozess“ wiederum begünstigt Reformbewegungen. Der zunehmende Amtsscharismatismus innerhalb der Kirche ‚verbaute‘ den Menschen den direkten Weg zu Gott, degradierte sie zu Laien und zwang sie, statt auf passiver Gnadensuche zu bleiben, sich durch innerweltliches Handeln vor Gott zu beweisen.

Die Zeit der Aufklärung führt dann zu einer weiteren Umwandlung des Charismas. Weber schreibt, dass der Glauben während des „Aufklärungszeitalters daran, „daß [das Walten] der »Vernunft« des Einzelnen, falls ihr freie Bahn gegeben werde, kraft göttlicher Providenz und weil der Einzelne seine Interessen am besten kenne, zum mindesten die relativ beste Welt ergeben müsse“ (Weber 1976: 726). Die Aufklärung, mit

ihrem Bestreben die herrschenden geistigen, sozialen und politischen Ordnungen zu brechen, versprach den Menschen ihre selbst verschuldete Unmündigkeit abzuschütteln und Kraft der eigenen Vernunft ein „göttliches Reich des Menschen auf Erden“ (Gebhardt 1994: 91) zu errichten. Zu dieser Zeit erscheint der Glaube an Gott allein zur Erklärung der Verhältnisse nicht mehr ausreichend, der Mensch ist mit Vernunft, die göttlich verliehen ist, in der Lage logisch zu denken und zu handeln, „vernünftige“ Entscheidungen zu treffen. Vernunft galt nun als transzendentalen Wesen, dem alles unterzuordnen war, ohne die charismatische Eigenschaft einer Übernatürlichkeit zu verlieren. Diese gipfelt nun nur nicht mehr in einer Person, sondern in einer philosophischen Idee (vgl. Lenze 2002: 99). Für Gebhardt trägt „der Glaube an die Macht der menschlichen Vernunft [...] also alle jene Züge des Absoluten, Bedingungslosen, Leidenschaftlichen und Hingebungsvollen, die mit dem Begriff des Charisma verbunden sind“ (Gebhardt 1994: 91). Dieses Charisma der Vernunft manifestiert sich für Weber erstmals in der Französischen Revolution, um genau zu sein in der Apotheose durch Robespierre, wo sich für ihn der „charakteristische Ausdruck“ der „charismatischen Verklärung der »Vernunft«“ zeigt (Weber 1976: 726). So war die „Grundlage allen politischen Handelns, und aller projektierten Gesellschafts- und Staatsmodelle in diesem Zeitraum der absolute, nur „charismatisch“ zu nennende Glaube an die Macht der Vernunft, so wie er von Voltaire, D'Alembert, Rousseau und anderen verkündigt wurde“ (Gebhardt 1994: 92). Der Glaube an die Kraft der Vernunft durchdrang schnell alle Bevölkerungsschichten, schwappte über die Tore Paris hinaus und fand Ausdruck in neuen Kulturen und Ritualen.

*„Mit dem Charisma der Vernunft tritt eben auch die Vernunft des Charisma ins Leben, und zwar als der planmäßige Versuch, Charisma willkürlich mittels Massenaufmärschen, monumentaler Bauten, Lichteffekten, Musik, Symbolen und szenischer Darstellungen zu produzieren.“ (Gebhardt 1994: 93)*

In diesem Zitat von Gebhardt wird deutlich, dass der Wunsch nach der Möglichkeit Charisma zu „produzieren“ keineswegs neu ist. Denn der Versuch etwa eine Person charismatisch erscheinen zu lassen, kann durchaus unternommen werden, hierauf wird an späterer Stelle noch einzugehen sein,

ob das Publikum eine solche Inszenierung anspricht und bei diesem die gewünschte Zuschreibung hervorruft, steht dabei auf einem anderen Blatt geschrieben.

Nach meiner Auffassung ist Webers Aussage, dass mit der Verklärung der Vernunft das letzte Stadium in der Geschichte des Charismas erreicht sei, überholt. Gerade in Zeiten der Logik und von bürokratisierten Abläufen sehnen Menschen sich nach Höherem, Außeralltäglichem und Erstrebenswertem. In einer schnelllebigen Welt wie der unseren wird nach „dem Sinn“ des Lebens gesucht. So finden ihn einige in der Religion und andere in charismatischen Phänomenen anderer Lebensbereiche, in der Verehrung eines Stars oder Fußballvereins. Übereinstimmend mit Malte Lenze (vgl. grundlegend Lenze 2002) lässt sich in meinen Augen sehr wohl auch in unserer heutigen Gesellschaft Charisma entdecken, wenn auch nicht in strikter Weberschen Tradition. Diese Entwicklung und Ausformung eines postmodernen Charismas sind im Folgenden zu beschreiben.

### **3.2 Postmodernes Charisma**

Das Kapitel des Charismas der Vernunft ist sicherlich geschlossen, ist die Vernunft zumindest in der westeuropäischen Welt und Mentalität doch Voraussetzung und Grundlage des Alltags und damit diese Ausbildung des Charisma umgestaltete und/oder versachlicht. Und doch ist Charisma, vor allem in den Medien, allgegenwärtig. Der Kult um mediale Persönlichkeiten kann sicherlich als etwas außeralltägliches bezeichnet werden. Es scheint als könnten verschieden ausgeprägte charismatische Phänomene nebeneinander existieren und erinnern an einen „Markt von charismatischen Angeboten“ (Gebhardt 1994: 98) wie es Gebhardt ausdrückt. Weber selbst kam zu der Überzeugung, dass es historisch bewiesen sei, dass keine Kultur völlig ohne charismatische, sprich außeralltägliche Welterklärungen und Handlungslegitimationen auskam (vgl. Lenze 2002: 115). Weshalb sollte es die unsrige tun? Zwar sah Weber bereits in der Moderne kaum noch

Möglichkeiten für Charisma, denn für ihn ließ sich in einer Zeit der Rationalisierung vielleicht gerade noch ein personales Charisma innerhalb kleinster Gemeinschaftskreise erkennen (vgl. Weber 1985: 555 und Lenze 2002: 116). Doch scheinen diese kleinen Gemeinschaftskreise, die einer Person personales Charisma zusprechen, heute gar nicht mehr so klein zu sein. Durch die Verbreitung der Massenmedien, allen voran das Leitmedium Fernsehen, steht einem vermeintlichen Charismatiker ein großes heterogenes Publikum zur Verfügung, um ggf. Anhänger zu finden. In seinen Arbeiten spricht Meyrowitz davon, dass bestimmte Medien, allen voran das Fernsehen, die ursprüngliche Funktion des Raumes als etwas Ein- oder Ausschließendes aufheben und neue Räume, die er als "Informationsumwelten" bezeichnet, schaffen können (vgl. grundlegend Meyrowitz 1990). Somit werden bis dato getrennte Orte für kommunikatives Handeln aufgehoben, neue Zugänge geschaffen und dem Publikum neue Möglichkeiten aufgezeigt, die es ohne das Medium gar nicht kennen lernen konnte. So hat der Charismatiker nun auch die Möglichkeit Publikumsgruppen anzusprechen, die ihm ohne das Medium Fernsehen verwährt bleiben würden.

Im Weberschen Verständnis bricht Charisma bestehende Ordnungen auf und wird in neuer gesellschaftlicher Form wieder veralltäglicht. Eine grundlegende Revolution ist derzeit in der Tat in unserem Kulturkreis nicht zu erwarten und dennoch lässt sich in der heutigen Gesellschaft, mit seinen bürokratischen und rationalisierten Strukturen, ein steter sozialer Wandel, wenn auch im Kleinen, nicht verleugnen. Wenn sich auch glücklicherweise keine „großen“ Krisen, wie ein drohender Krieg, erkennen lassen, die nach Weber ja meist Grundlage für die Entwicklung bzw. das wieder Aufflackern von Charisma sind, birgt eine Mediengesellschaft wie die in der wir leben<sup>16</sup>, zusehends eine Sinnkrise. Während in der Vergangenheit die Religion und seine Institution Kirche eine Hauptrolle bei der Ermittlung des Lebenssinns und der

---

<sup>16</sup> Unter Mediengesellschaft ist nach Saxers viel zitierter Definition eine moderne Gesellschaft zu bezeichnen, „in denen Medienkommunikation, also über technische Hilfsmittel realisierte Bedeutungsvermittlung, eine allgegenwärtige und alle Sphären des gesellschaftlichen Seins durchwirkende Prägekraft entfaltet – ein so genanntes soziales Totalphänomen [...] geworden ist.“ Saxer 1998: 53

Orientierung durch Handlungsnormen spielten, sind in unserer schnelllebigen Gesellschaft etablierte und tradierte Weltdeutungen mit ihren Handlungsoptionen und –normen zerbrochen, und sind, wenn überhaupt noch vorhanden, ausschließlich für kleine Gruppen relevant und verpflichtend. Heute sind die Menschen, bei fehlendem übergreifenden Sinn, gefordert über den Sinn des eigenen Lebens und daraus resultierender Lebensform selbst zu entscheiden und sich selbst an bestimmte Handlungsentwürfe zu binden (vgl. Reichertz 2000: 147). Hier bietet unter anderem das Fernsehen Hilfe. So präsentiert sich dieses Medium heute als „der materiell sichtbare und räumlich präsente Vertreter einer gesellschaftlichen Institution“ (vgl. Reichertz 2000: 127) bzw. als Institution selbst, die die Welt aufbereitet, auslegt und mitgestaltet. Medien haben Funktionen und bieten optionale Handlungsanweisungen. Reichertz bezeichnet sie daher als Artefakte, „die gesellschaftlich erarbeitetes Wissen mit dem ‚Ziel‘ der Verhaltensbeeinflussung speichern und verteilen“ (Reichertz 2000: 132). Das Fernsehen zeigt eine „eigene Wirklichkeit jenseits des alltäglichen“ (Reichertz 2000: 130). Es wird aber nicht nur eine eigene Welt dargestellt, sondern auch eine eigene Welt geschaffen, „eine *Sinnwelt* eigener Art“ (Reichertz 2000: 130) mit vielen Identitätswürfen sowie moralischen Deutungsmustern, und damit ein großes Angebot zur Sinn-, Norm- und Identitätsbildung. Die vom Fernsehen angebotenen Identitäts-Bilder mit ihren Werten liefern dem Zuschauer

*„spezifische Angebote wie die Welt, die anderen, man selbst und natürlich auch der eigene Körper zu sehen und zu behandeln sind und was richtig und was ‚des Teufels‘ ist“. „Kurz: sie formulieren überindividuelle und institutionelle auch verbürgte Prinzipien der Lebensführung und der Weltinterpretation, somit artikulieren sie Sinn“ (Reichertz 2000: 149).*

Zudem umgibt das Medium Fernsehen immer Außergewöhnliches. Zu Beginn seines Siegeszuges, in der zeitgenössischen Werbung als „Wunder der Technik“, „Zauberspiegel“, „magisches Auge“ oder „Wundertruhe“ angepriesen (vgl. Reichertz 2000: 126), galt es schon deshalb als etwas Außerordentliches weil sich nur wenige Personen ein Fernsehgerät leisten konnten. Auch heute umgibt das Medium Fernsehen eine starke Faszination,

doch fokussiert sich diese nun nicht mehr auf die technische Entwicklung und das Gerät an sich, als viel mehr auf die Personen und Formate, die im Fernsehprogramm zu sehen sind. Eine Außergewöhnlichkeit, die anziehend auf ein Publikum wirken kann und mediale Personen als besonders, sowie ihr Leben als erstrebenswert erscheinen lassen kann.

So treiben ggf. die persönlichen kleinen und großen Sinnkrisen, die für eine Person durchaus große Probleme mit sich bringen, seien sie auch ‚nur‘ auf emotionaler Ebene, manche Menschen wieder in die Kirchen, andere in die Hände eines Sektenführers oder aber, weniger dramatisch, lassen ihn nach Außeralltäglichkeit streben und sich mit einer Person aus Sport oder Unterhaltung, die eben diese Außergewöhnlichkeit verkörpert, identifizieren. Mit Personen, die sie nur aus den Medien, allen voran aus dem Fernsehen, kennen, nur über dieses Medium erleben und von denen der medial vermittelte Eindruck ihnen das Gefühl vermittelt persönlich vertraut zu sein. Mediale Persönlichkeiten als Vorbilder für eigene Identität und Verhaltensweisen, denen Vertrauen geschenkt wird und die für den Anhänger oder Fan eine durchaus als charismatisch zu bezeichnende Ausstrahlung umgibt.

Ähnliches kann auch für eine Führungskraft gelten, die es schafft eine außergewöhnliche Ausstrahlung und Glaubwürdigkeit zu vermitteln, für mutige Ideen zu stehen und dennoch den Angestellten oder Mitarbeitern das Gefühl vermittelt sie zu verstehen. Führungskräfte die es schaffen Mitarbeitern das Gefühl zu geben an einer, bzw. seiner, Vision beteiligt zu sein. Solche Kräfte sind in der Wirtschaft heiß begehrt, wie in der Fachliteratur zu lesen ist und eine Umfrage der Wirtschaftswoche zu bestätigen scheint, bei der 64 % der befragten Personalberater Charisma eine hohe und 18% eine sehr hohe Bedeutung bei der Auswahl von Führungskräften zusprechen und das mit aufsteigender Tendenz<sup>17</sup>. Als Paradebeispiel eines charismatischen Führers in der Wirtschaft zählt Steven Jobs, der CEO von Apple Computers. Wenn er spricht geht es nicht nur darum Computer und Unterhaltungselektronik zu verkaufen. „Er spricht davon, Ideen in die Welt zu

<sup>17</sup> Quelle: Artikel von Christian Schlesiger mit dem Titel „Neue Kräfte“, erschienen in der Wirtschaftswoche Ausgabe 33/2006, S. 102-108.



bringen“, sagt Francis Joseph Flynn, Professor an der Business School der Columbia University in New York<sup>18</sup>. In einem Experiment hat Flynn festgestellt, dass selbst negative Informationen vermittelt durch Steve Jobs keinen negativen Einfluss auf die Investitionsfreude der Probanden hatten, während die gleichen Informationen ohne die Vermittlung durch Steve Jobs die Investitionsfreude minderten<sup>19</sup>.

So bietet sich ggf. das Charisma heute nicht mehr als revolutionäre, quer zur Gesellschaft stehende, Kraft und in Form eines revolutionären Führers an, der die Masse hinter sich weiß, sondern als außeralltägliches Phänomen innerhalb verschiedener Gruppen (vgl. Lenze 1997: 31). Wie Breuer es zugespitzt formuliert, sind

*„an die Stelle des einen großen Führers, der alles, und zwar jetzt, will, [sind] längst die vielen kleinen Führer mit limitiertem Anspruch getreten, die Stars der Unterhaltungsbranche und des Sports, die Gurus und Sektenprediger, die Gangleader und Platzhirsche, deren Horizont oft nur bis zur nächsten Straßenkreuzung reicht [...]“ (Breuer 1994: 195).*

Postmoderne Charismatiker scheinen also keine gesellschaftsverändernden Reformen herbei zu führen aber dennoch umgibt sie eine Faszination, etwas magisches, wie frühere Ausprägungen des Charismas auch. Lenze spricht in Anlehnung an Flusser von einer „Magie 2. Ordnung“ (vgl. Lenze: 131f), die das postmoderne Charisma umgibt. Die Anhänger, die ihrem Führer z.B. in Form eines Stars diese Magie zusprechen, folgen ihrem postmodernen Charismatiker. Bleiben wir bei dem Beispiel der Stars und Prominenten, so ist nicht jedes Star-Fan-Phänomen als „Charismatiker-Anhänger-Beziehung“ zu bezeichnen, aber ab einem gewissen Grad der meist einseitigen Beziehung lassen sich Parallelen erkennen.

---

<sup>18</sup> Quelle: Interview von Matthias Irle mit Francis J. Flynn. Titel „Was bringt ein charismatischer, visionärer Chef seinem Unternehmen?“, erschienen im Magazin „brand eins“, Ausgabe 6/2004, S. 114-116

<sup>19</sup> Hierzu wurden Versuchspersonen Informationen über mögliche Entwicklungen von Produkten und Strategien bei Apple Computer mitgeteilt. Bei ausschließlich positiven Informationen waren die Teilnehmer bereit durchschnittlich mehr zu investieren, als wenn auch negative Informationen mitgeteilt wurden. Bei der gleiche Informationsweitergabe aber übermittelt von Steve Jobs per Videopräsentation blieb die Bereitschaft der Investition durch die Teilnehmer stets gleich, auch wenn negative Informationen mit einfließen. Quelle siehe Fußnote 13.

Saxers Auffassung folgend ist unter Star eine Person mit „exzeptionell hoher Medienpräsenz und Publikumsakzeptanz“ zu verstehen, die er bestimmten Merkmalen zu verdanken hat (vgl. Saxer 1997: 204). Er bezeichnet ‚Star sein‘ als „attributierter Status“ (vgl. Saxer 1997: 204), ein Ausdruck der auch auf ‚Charismatiker sein‘ angewandt werden kann. Seine Fans erheben ihn durch ihre positive Einstellung<sup>20</sup> zu dieser Person zum Star. Diese Stars sind Leitbilder und Meinungsmacher, ihr Image gilt als erstrebenswert, ihre Aussagen als glaubwürdig. Es fehlt zwar die revolutionäre Idee, dennoch stehen viele Stars und Prominente für bestimmte Werte und Ansichten.

### 3.3 Stars als Charismatiker

Das Phänomen Star scheint ähnlich schwierig zu definieren zu sein wie Charisma. So finden sich in der Literatur zwar Beschreibungen zum Thema Prominenz<sup>21</sup> und Stars<sup>22</sup>, aber es lassen sich vor allem Beispiele von Stars und Untersuchungen zu bestimmten Stars finden. So stellen auch die Autoren Ulrich und Schirdewahn im Vorwort zu ihrem Sammelband mit dem Titel „Stars“ fest, dass eine Definition des selben schwierig sei, doch das faszinierende an einem Star sei

*„eine rätselhafte Dimension, die als Ausnahme empfunden wird, sich jedoch nicht direkt identifizieren und höchstens vielfältig umschreiben lässt. Aura, Charisma, irgendeine Ausstrahlung oder Kraft – mit vielen Metaphern wird versucht, dieses gewisse Etwas [...] zu erfassen, und es steigert die Faszination, dass gerade das nie überzeugend gelingt“ (Ulrich/Schirdewahn 2002: 7).*

Neben der bereits gegebenen Beschreibung von Saxer bringt es Hickethier meines Erachtens nach auf den Punkt wenn er sagt:

---

<sup>20</sup> Unter Einstellung ist hier die Definition von Klima und Burkarts zu verstehen, nachdem Einstellung als „eine Tendenz begriffen [wird], „auf ein Objekt (Gegenstand, Person, Idee usw.) mit bestimmten (positiven oder negativen) Gefühlen, Wahrnehmungen oder Vorstellungen sowie Verhaltensweisen zu reagieren (Klima 1975, S. 156)“ Burkart 1998: 187.

<sup>21</sup> Bspw. Peters, Birgit: Prominenz. Eine soziologische Analyse ihrer Entstehung und Wirkung, Opladen, 1996

<sup>22</sup> Bspw. Faulstich, Werner/ Korte, Helmut (Hrsg.): Der Star- Geschichte – Rezeption – Bedeutung, München 1997

*„Als Star ist [...] eine Person zu verstehen, die durch ihre körperliche Präsenz, ihr Auftreten, ihre Gestik und Mimik nicht nur eine Rolle glaubhaft verkörpern kann, sondern darüber hinaus auch noch ein Publikum zu faszinieren und auf seine Person zu fixieren weiß. Der Star ist einerseits an ein Medium, an eine Institution der Öffentlichkeit gebunden, fokussiert diese mediale Öffentlichkeit durch seine Person und stellt damit eine integrative Kraft dar, indem sich das Publikum durch ihn an die Öffentlichkeit binden lässt“ (Hickethier 1997: 31).*

Zwar bezieht Hickethier sich mit seiner Definition ausschließlich auf Filmstars, doch halte ich diese auch auf, heute ebenfalls häufig als Stars bezeichneten, Persönlichkeiten aus den Bereichen Sport, Musik, Mode etc. anwendbar. Deutlich wird, dass Stars zum einen auf die gesellschaftlichen Unterhaltungsmedien und zum anderen auf die Rezeption von und Zuspruch des Publikums angewiesen sind.

Strobel und Faulstich haben drei sozusagen stargenerierende Merkmale formuliert: Erfolg, Image und Kontinuität (vgl. Strobel/Faulstich 1998: 11). Erfolg als die Voraussetzung zu Ruhm zu gelangen, Image als „die Gesamtheit aller Vorstellungen, die ein Mensch oder eine Gruppe von Menschen mit einem Meinungsgegenstand verbindet [...]“ (Müller in Faulstich 1992: 7) - kurz gesagt: als das Bild was das Publikum von der Person hat - und Kontinuität zum einen als die Beständigkeit des Erfolgs in seinem Beruf und zum anderen als die konstante Relation zwischen der Starpersönlichkeit und dem privaten Menschen.

Schon diese drei Merkmale lassen sich auch auf Charismatiker beziehen. Ohne irgendeine Art von Erfolg, sei es im Beruf oder in Form einer erfolgsversprechenden Idee, würde der Charismatiker keine Aufmerksamkeit erhalten. Dies vorausgesetzt ergibt sich ein Bild (Image), dass seine Anhänger von ihm haben, das seine Ideen, Auffassungen, Wertvorstellungen beinhaltet, und dieses muss kontinuierlich eingehalten werden bzw. sein Verhalten darf dem vermittelten Bild nicht widersprechen. Es kann Teil des Images sein charismatisch zu wirken. Gerade die Kontinuität spielt in der Beschreibung von Charisma wie auch für einen Star eine große Rolle, der

Charismatiker muss sich schon nach Webers Definition immer wieder neu beweisen. Stars verkörpern eine Vorbildsfunktion, so dass ihre geäußerten Einstellungen als erstrebenswert und erfolgsversprechend für ihre Fans gelten. Sobald ihr Verhalten aber im Widerspruch zu geäußerten Moralvorstellungen steht, wirkt der Star nicht mehr als vertrauenswürdig. Hält diese Sichtweise an, verliert er das Vertrauen seiner Fans und ggf. seinen Status. Wie das Charismatiker-Anhänger bereits beschrieben, ist auch das Star-Fan Verhältnis ein Beziehungsphänomen. Das Wechselspiel zwischen Nähe und Distanz spielt hier eine große Rolle. Durch häufiges Erscheinen auf dem Bildschirm und hin und wieder Einblicke in das vermeintliche Privatleben der Stars, vermeintlich deshalb weil dieses häufig nur bewusst inszeniert dargestellt wird, wird eine Nähe zum Zuschauer suggeriert. Gleichzeitig bleibt der Star aber unnahbar, das Element der Distanz präsentiert die Außeralltäglichkeit eines Stars. Faulstich und Strobel sehen es gar als Funktion eines Stars das „außerordentliche“, „elitäre“ und „unerhörte“ zu inszenieren (vgl. Strobel/Faulstich 1998: 217). Auch Peter Ludes hebt die Wichtigkeit der personalisierten Außergewöhnlichkeit und Außeralltäglichkeit der idealisierten Person des Stars hervor (vgl. Ludes in Hörnlein 2003: 27). Der Glamour der einen Star umgibt hebt ihn über das „Normalsterbliche“ heraus, unter anderem deshalb weil sie immun gegen gewöhnliche Frustration und Verbitterung scheinen (vgl. Gianetti in Hörnlein 2003: 30). Allein die Tatsache eine Rolle in den Medien zu spielen ist ein Zustand von Außeralltäglichkeit, da es für den ‚Otto-Normalverbraucher‘ unerreichbar anmutet<sup>23</sup>. Reichertz konstatiert, dass allein die Berührung mit dem Fernsehen allen Dingen eine außergewöhnliche Aura, verleiht.

*„Weil das Fernsehen im Bereich des Magischen [...] angesiedelt ist, verzaubert es die in ihm agierenden Akteure zu Medienhelden [...]. Die Berührung mit dem Fernsehen verleiht allen Dingen und Personen (den guten wie den schlechten) einen magischen Glanz, eine Aura [...]“ (Reichertz 2000: 131).*

---

<sup>23</sup> Zwar ist es durch Talk-Shows und Doku-Soaps heute möglich relativ einfach ins Fernsehen zu gelangen aber daraus ergibt sich nicht oder nur selten und wenn dann meist eine sehr kurzlebige Karriere im selben Medium.

Nach Mikos wird der Star erst durch die Gleichzeitigkeit von Nähe und Distanz zur Projektionsfläche für Wünsche, Bedürfnisse und Sehnsüchte des Publikums (vgl. Mikos in Hörnlein 2003: 26). Wichtig hierbei ist allerdings, dass hinter dem Starimage eine reale Persönlichkeit mit einer Botschaft steht, um die Möglichkeit zur Identifikation zu bieten<sup>24</sup>. „Stars sind Modelle der Identität“, die Werte und Normen verkörpern und so „einen Teil der kulturellen Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Problemen bilden“ (Faulstich in Hörnlein 2003: 41). Ludes erklärt, dass eine zunehmend unübersichtlichere Gesellschaft mit stark widersprechenden und sich konkurrierenden Lebensstilen, Werten und Normen wie die unsrige geradezu vereinfachte Leitbilder fordert. Diese Leitbilder können Stars sein, zu denen laut Ludes manche Menschen eine fiktionale persönliche Beziehung entwickeln (vgl. Ludes 1997: 90).

Maletzke beschreibt, dass ein Kommunikator, z.B. ein Filmstar, „von einer großen Zahl von ‚Fans‘ total und unkritisch als Vorbild und Leitbild übernommen [werden]“ und intensive Gefühlsbindungen sowie eine hochgradige Identifikation auftreten (vgl. Maletzke 1978: 120). Völlig unkritisch geschieht das sicherlich nicht zwingend, zumindest aber dann nicht wenn Widersprüche zwischen Botschaft und Image und/oder Verhalten auftreten. Genau diese Beschreibung kommt einem Charismatiker-Anhänger Verhältnis sehr nah.

Faulstich und Korte sehen den Star als Multiplikator. Sie beschreiben ebenfalls, dass Stars die politischen und gesellschaftlichen Sichtweisen, die Überzeugungen und das Handeln des Publikums, zumindest aber der Fans, bis in Entscheidungen des Alltags hinein beeinflussen (vgl. Faulstich/Korte in Lowry/Strobel 1997: 12). Es wird sogar soweit gegangen zu sagen, dass der Star als „Über-Ich-Instanz“ fungiert (vgl. Strobel/Faulstich 1998: 211). Carlo Michael Sommer spricht davon, dass der Star sich gegenüber seines Publikums als bestes Exemplar einer Gruppe präsentiert und die Werte dieser Gruppe verkörpert (vgl. Sommer in Hörnlein 2003: 30). Diese Aussage kann

---

<sup>24</sup> Kunstfiguren wie Lara Croft können sicherlich, wie für dieses Beispiel geschehen, einen Kultstatus erlangen und eine Fangemeinschaften haben, doch fehlt hier die Möglichkeit zur Identifikation mit einer Person.

auch, wie in der Beschreibung von Webers Charisma-Konzept, auf die Führerschaft bezogen werden. Der Star als bestes Exemplar und Inbild der Werte verkörpert eine Führungsfunktion für seine Fans. Und auch wie es bei Webers charismatischen Führer der Fall sein kann, wirkt ein Star bzw. ein Starimage auf verschiedenen Gruppen auf verschiedene Weise und kann zwischen verschiedenen Zuschauergruppen aber auch der Alterstruktur der Fans variieren.

Es gilt festzuhalten, dass durchaus Parallelen zwischen Stars und der Beschreibung eines personalen Charismas gefunden werden können. Das Beziehungsphänomen wie es im ersten Kapitel dieser Arbeit für Charisma beschrieben ist, trifft auch auf viele Star-Fan Beziehungen zu. Fans (Anhänger) bringen ihrem Star (Charismatiker) Vertrauen entgegen, sie glauben seinen Äußerungen und halten seine Wertvorstellungen für richtig. Ihre Botschaft ist für sie erstrebenswert, so wie es die erfolgsversprechende Idee eines revolutionären Charismatikers ist. Diese Beziehung ist labil. Wie ein Charismatiker sich vor seinen Anhänger immer wieder beweisen muss, beschrieben in Kapitel 2.2.1, so darf auch ein Star nicht völlig konträr zu seiner Botschaft bzw. zu seinem Image handeln. Beinhaltet etwa das Image eines Stars Tierliebe, mit Aktionen bspw. gegen Pelz, und wird dieser Star kurze Zeit später mit echtem Pelz abgelichtet, widerspricht er seiner Botschaft, und verliert an Glaubwürdigkeit. Wie im Fall Naomi Campbell oder Cindy Crawford. Beide waren 1994 Protagonisten der „Lieber nackt als mit Pelz“-Kampagne der Tierschutzorganisation Peta und sorgten mit späteren Auftritten in Pelz für Schlagzeilen (vgl. Kummer 2002). Häufen sich solche Vorkommnisse, kann der Glaube an den Star und damit der Status verloren gehen. So auch wenn Skandale überhand nehmen wie im Fall Britney Spears. Die einst als Ausnahmestart und disziplinierte Nachwuchskünstlerin gefeierte und verehrte junge Frau, wird derzeit auf Grund ihrer nahezu täglich von Paparazzis festgehalten Skandalen, eher belächelt und bemitleidet, als dass sie eine Vorbildfunktion einnimmt und ihr Leben als erstrebenswert gilt.

Auch die beschriebene Außeralltäglichkeit ist beiden Phänomenen gemein, so erscheinen Stars wie Charismatiker als übernatürlich, besonders und ihre Stellung als erstrebenswert. Stars umgibt ein Glamourfaktor, der außergewöhnlich erscheint, häufig ist es zusätzlich ihre Schönheit und das scheinbar perfekte Leben geprägt durch Geld und Ruhm, das sie führen, nachdem viele Menschen streben. Sicherlich sind Stars keine Revolutionäre oder zumindest selten - Madonna galt in den 80er durchaus als revolutionär - aber sie können dem Leben eines Fans sinn- und strukturverleihende Aspekte einbringen. Strobel und Faulstich behaupten, dass die Anzahl und Bedeutung von Stars in der Gesellschaft steigt, je größer der Bedarf an Integration, Stabilisierung und Orientierung ist (vgl. Strobel/Faulstich 1997: 218). Ich teile diese Meinung und sehe in der extremen Verehrung eines Stars, die damit verbundene Identifikation mit dem Selben auf der Suche nach Erstrebenswertem oder gar dem Sinn des Lebens und die, wenn auch vermutlich kurzzeitige, Antwortfindung, indem am Leben der verehrenden Person teilgenommen wird. Weber spricht, wie in Kapitel 2.2 beschrieben, davon, dass Charisma vor allem in Krisenzeiten Konjunktur hat und „stets das Kind ungewöhnlicher äußerer, speziell politischer oder ökonomischer, oder innerer seelischer (...)“ Situationen ist (Weber 1976: 661). Zwar sind die Krisensituationen wie zu Zeiten Webers nicht mehr durch Krieg und Umstürze geprägt, aber dennoch in Form von Orientierungslosigkeit oä. vorhanden, was viele in der Verehrung ihres Stars versuchen zu lösen, indem sie sich an den verehrten Person mit ihrem Verhalten und den Werten für die sie stehen orientieren. Was nicht ausschließlich positiv besetzt sein muss, denn selbstverständlich kann Charisma auch manipulativ eingesetzt werden, so wie es in der deutschen Geschichte Hitler getan hat, so fällt mir in Bezug auf Stars vor allem die propagandistische Befürwortung von Scientology durch Tom Cruise<sup>25</sup> ein. In den Medien immer wieder als charismatische Persönlichkeit beschrieben, und 2007 sogar, wenn auch umstritten,

---

<sup>25</sup> Tom Cruise Zugehörigkeit zu Scientology sorgt immer wieder für Schlagzeilen. Exemplarisch kann hier als Quelle ein Artikel von Jörg Isert mit dem Titel „Tom Cruise als irrer Heilsprediger“ vom 16.01.2008 angegeben werden. Online unter <http://www.stern.de/lifestyle/leute/608102.html>, gesichtet am 14.04.2008.

ausgezeichnet mit dem Bambi für Courage, stellt seine Nähe zu Scientology und seine offene Werbung für diese Sekte sicherlich eine Gefahr für den ein oder anderen Fan dar, der seinem Star nacheifert.

Wie zuvor beschrieben kann auch das Charisma eines Stars verblassen, zum einen durch das Ausbleiben von Bestätigung und Fehlverhalten aber zum anderen auch in Form einer Veralltäglicung. „Die Routinisierung des Außergewöhnlichen ist das Paradoxum, mit dem alle Stars umgehen müssen“ (Ludes 1997: 91), denn das Außergewöhnliche darf nicht verloren gehen. Wie in diesem Kapitel beschrieben, ist für den Star ein ausgewogenes Verhältnis von Nähe und Distanz von Nöten, um den außeralltäglichen Glanz für seine Anhänger nicht zu verlieren. Hebt ein Star zu sehr die Distanz auf, gibt er etwa zu viel privates preis und glänzt mehr durch seine Enthüllungen als durch sein Wirken in seinem Beruf, kann der Glanz den ihn umgibt verloren gehen. So auch wenn er durch Werbung oder Einsatz für zu viele verschiedene Dinge auffällt, ggf. so erscheint als würde er für Publicity alles tun, kann das seine Glaubwürdigkeit mindern und seine Anhängerschaft reduzieren.

Was für den Star als Charismatiker, und in meinen Augen für den postmodernen Charismatiker allgemein, keine Geltung mehr hat, ist die wirtschaftsfremde Konnotation, die Weber beschreibt. Denn ein Star erhält diesen Status erst durch Erfolg, mit dem gewöhnlich auch wirtschaftlicher Wohlstand einher geht. Dennoch ergibt sich hieraus in meinen Augen kein Widerspruch, ist die spezifisch wirtschaftsfremde Beschreibung des Charisma-Begriffes nach Weber stets als idealtypisch zu sehen und wie in Kapitel 2.2.2 beschrieben im Alltag prinzipiell kaum umsetzbar.

Der Star-Begriff beschreibt den öffentlichen Erfolg von Menschen unterschiedlicher Profession auf rationaler Ebene, der Begriff Charisma schließt dafür stärker die persönlich-emotionale Beziehung der Anhängerschaft mit ein. Charisma beschreibt das geheimnisvolle,



unbeschreibbare, was manche Personen zu umgeben scheint. Ob jemand ein Star ist oder nicht lässt sich auf Grund des öffentlichen Interesses an ihm beurteilen, ob er auch Charisma besitzt entscheidet allein die persönliche Hingabe der Anhängerschaft (vgl. Lenze 2002: 154).

### 3.4 Inszeniertes Charisma

In meinen Augen zeigt sich Charisma in unserer Mediengesellschaft vor allem in Form von inszeniertem personalem Charisma, was für mich nicht gleichbedeutend damit ist, dass es sich nicht um ‚wirkliches‘ Charisma handelt, wie von anderen Autoren geäußert<sup>26</sup>. Ich halte die Inszenierung von Charisma in der Mediengesellschaft, in welcher wir leben, für möglich, wenn auch nicht für jeden, und sehe dies auch angewandt. Aus inszeniertem Charisma ergibt sich in meinen Augen die gleiche Konsequenz für die Anhänger wie bei ‚natürlichem‘ Charisma, denn, wie bereits in Webers Ausführungen deutlich wird, der Glaube und Zuspruch der Anhänger ist entscheidend<sup>27</sup>. Hat es für den Anhänger nicht die gleiche Konsequenz, ob eine Person Charisma „wirklich“ inne hat oder es medial vermittelt bzw. produziert wird? So lange es als solches vom Anhänger erfahren wird, besteht meines Erachtens hier kein Unterschied. Eine Verschiedenheit zeichnet sich ggf. in der Intensität der Gefolgschaft ab, doch wie in 2.3 beschrieben, zeigen sich etwa im Star-Fan-Phänomen starke Gefolgschaftszüge, die sich zwar nicht oder selten in ideologischen Bekundungen oder Neuerung gesellschaftlicher Strukturen äußern, sondern in der Übernahme der Auffassungen und Wertvorstellungen der Stars und sogar im Kauf von Konsumgütern, die mit dem Star in Verbindung stehen. Aber weshalb sollte dies nicht als charismatische Wirkung beschrieben werden können? Gegebenenfalls birgt ein medial-vermitteltes Charisma einen höheren Grad an Labilität, doch stellt das keinen Widerspruch, sondern lediglich eine Abstufung dar. Für mein Verständnis macht es zudem auch

<sup>26</sup> Wie zu Beginn des 2. Kapitels angeführt.

<sup>27</sup> Siehe Beschreibung im Kapitel 1.2

keinen Unterschied ob der Anhänger eines Charismatikers etwa seinen Glauben an die besonderen Eigenschaften verliert, weil deren Bewährung und damit der Erfolg ausbleibt, wie es Weber beschreibt, oder weil der Anhänger eines medialen Charismas irgendwann entdeckt, dass dieses nur inszeniert ist und der prominente Mensch privat etwas ganz anderes verkörpert.

Im Folgenden sollen die angesprochenen Punkte diskutiert werden, um einen postmodernen Charisma-Begriff einer von Medien beeinflussten Welt zu bestimmen.

Aus allgemeingültiger Sicht lässt sich Inszenierung beschreiben als „Prozess des Auswählens und Arrangierens von etwas mit dem Ziel der Präsentation vor Dritten“ (Meyers Lexikon online<sup>28</sup>). Im aktuellen Sprachgebrauch können laut dem Meyers Lexikon drei Verwendungsweisen des Inszenierungsbegriffs unterschieden werden:

*„1) Inszenierung im engeren Sinn als künstlerische Praxis, zunächst im Theater (Regie), aber auch in allen weiteren Künsten; 2) Inszenierung im weiteren Sinn als die gezielte massenmediale Darstellung von Informationen im Kontext von Politik und Gesellschaft; 3) Inszenierung als im wissenschaftlichen Diskurs verhandelte anthropologische Kategorie, um Konstruktionsprozesse menschlichen Handelns, die Werte dieses Handelns und ihre Kommunikation sowie soziale Wirklichkeit zu thematisieren“ (Meyers Lexikon online).*

Auch bezogen auf das Thema Inszenierung von Charisma sind diese drei aufgeführten Schwerpunkte von Bedeutung, denn selbst der Bezug zur realen Theaterinszenierung erhält in Zusammenhang mit der Produktionsweise des Fernsehens eine neue Bedeutung.

Ziehen wir den Begriff „Inszenierung“ aus wissenschaftlicher Perspektive im Verständnis von Goffmann heran (vgl. grundlegend Goffmann 1969), so gilt die Selbstdarstellung des Einzelnen nach vorgegebenen Regeln und

---

<sup>28</sup> Quelle: Artikel im Meyers Lexikon online unter <http://lexikon.meyers.de/meyers/Inszenierung>, gesichtet am 12.11.2007

Kontrollen als notwendiges Element des menschlichen Lebens. Er beschreibt das Prinzip der alltäglichen Selbstdarstellung als Performance: „Eine ‚Darstellung‘ (performance) kann als die Gesamttätigkeit eines bestimmten Teilnehmers an einer bestimmten Situation definiert werden, die dazu dient, die anderen Teilnehmer in irgendeiner Weise zu beeinflussen“ (Goffmann 1969: 18). Vereinfacht kann gesagt werden, dass Menschen in Interaktionssituationen stets ein Bild von sich vermitteln und Charakter sowie Absichten darstellen. Es handelt sich also nicht um eine Vortäuschung falscher Tatsachen, sondern „wir inszenieren unser Handeln, Sprechen und Interagieren, indem wir es für uns und andere mit Bedeutungs- und Regieanweisungen versehen (Soeffner zitiert in Willems 1998: 28). Dies geschieht normalerweise intuitiv, und zwar auf der Basis von „Klischeevorstellungen“ (Goffman zitiert in Willems 1998: 28).

Zwar gehören nach Goffman die Eigenschaften des Darstellers und die seiner Rolle grundlegend verschiedenen Bereichen an, aber dennoch wird „in unserer Gesellschaft [...] die Rolle, die man spielt, und das Selbst, das man ist, in einer gewissen Weise gleichgesetzt [...]“ (Goffman 1969: 230). Tatsächlich inszeniert die Rolle nur ein Selbst. Zwar ist diese Inszenierung wie bereits erwähnt nicht prinzipiell beabsichtigt, doch schließt auch Goffman die Möglichkeit bewusster Täuschung in Form von bewusster Inszenierung der eigenen Person nicht aus. Er versteht darunter:

*„das bewußte Bemühen eines oder mehrerer Menschen, das Handeln so zu lenken, daß einer oder mehrere andere zu einer falschen Vorstellung von dem gebracht werden, was vor sich geht. [...] Es scheint also, daß ein Stück Handlung zweierlei in die Welt setzen kann, daß es als Muster dienen kann, von dem zwei Arten von Ableitungen hergestellt werden: eine Modulation oder eine Täuschung“ (Goffmann 1977: 98).*

Goffmanns Ausführungen beziehen sich auf das menschliche Verhalten in alltäglichen Kommunikationssituationen, doch sind seine Konzepte auf die bewusste Inszenierung von Charisma, durchaus auch in professionellem Sinn, anwendbar, vor allem im Zusammenhang mit stetig verbesserten

medialen Inszenierungsmöglichkeiten von heute<sup>29</sup>. Er selbst hält sein Modell schließlich für so weit „formalisiert und abstrahiert, dass es auf jede gesellschaftliche Einrichtung angewandt werden kann“ (Goffman 1969: 218). Zum einen kann das Darstellen von Charisma als eine Rolle verstanden werden, die eine Person versucht auszuüben. Selbst wenn diese Person sich selbst nicht für charismatisch hält, kann sie, wie Goffmann es bezeichnet, als „zynischer Darsteller“ (Goffmann 1969: 20) Rollen verkörpern und die Überzeugung des Publikums als Mittel zum Zweck für ihr Image nutzen. Sicherlich spielt hier Täuschung eine Rolle, denn gerade im Fernsehzeitalter erhält die Theatermetapher wieder etwas von seinem Bühnenursprung zurück. So liegt es in der Natur des Mediums zu inszenieren und bietet auch Fernsehschaffenden die Möglichkeit hierzu.

*„Die Inszenierung in den technischen Medien ist deshalb immer eine doppelte: eine der Akteure und Handelnden vor der Kamera und die durch die technische Apparatur stattfindende Transformation“ (Hickethier/Bleicher 1998: 369).*

Wie bereits dargelegt geht es bei der Zuschreibung von Charisma um ein Beziehungsverhältnis; die als charismatisch erachtete Person wirkt also entsprechend auf die zuschreibende Person (Anhänger). Der Einsatz von Kamera, Licht und Nachbearbeitungstechniken kann helfen Menschen in einem bestimmten Bild erscheinen zu lassen, Emotionen zu wecken etc. und so die gewünschte Wirkung zu erzielen. Nahezu jedes Fernsehbild, erscheint es auch noch so spontan, ist geplant und vorbereitet. Der Einsatz von Licht, Nahaufnahmen, Kameraschwenks, Zoom sowie im Anschluss der Schnitt der Bilder, die Untermalung mit Musik oder anderen Geräuschen etc. können das Bild, welches das Publikum von der gefilmten Person erhält, beeinflussen. Meist haben die teilnehmenden bzw. abgefilmten medialen Persönlichkeiten Einfluss auf das Geschehen. Es existieren Storyboards und Scripte für Kameramänner und Journalisten, Fragen und Bild-Einstellungen werden abgesprochen und nicht zuletzt sorgen Stylisten für gutes Aussehen. Da es

---

<sup>29</sup> Gemeint sind hier vor allem technische Möglichkeiten. Selbstverständlich spielte das Fernsehen mit seinen Inszenierungstechniken bereits zu Zeiten der Ausführungen Goffmanns eine große Rolle, doch schreitet die Entwicklung im Bereich Film- und Videotechnik stetig voran. Auch die Verbreitung des Internets mit seinen Darstellungsmöglichkeiten gewinnt zunehmend an Relevanz.

sich beim Fernsehen um ein audiovisuelles Medium handelt, werden zwingend die Optik der Person inklusive ihrer Gestik und Mimik sowie die rhetorische Fähigkeit der betreffenden Person wahrgenommen. Dies sind Dinge die sich gegebenenfalls verbessern und/oder trainieren lassen, wie es etwa Bestandteil des im fünften Kapitel zu untersuchenden Modells ist. Wobei hier festgehalten werden muss, dass es nicht zwingend zur charismatischen Wirkung gehören muss „perfekt“ zu erscheinen oder sich stets rhetorisch wertvoll zu präsentieren. Gerade „Macken“ können positiv auf ein Publikum wirken. Ein gutes Beispiel ist hier Verona Pooth, die vermeintlich grammatikalische Defizite zu ihrem Markenzeichen machte.

Wichtig ist es allerdings ein stetig übereinstimmendes oder zumindest kein widersprüchliches Bild von sich zu geben. Hierzu kann es strategisch, taktischer Planung und Disziplin bedürfen.

Hier spielt „Impression Management“ (Goffman 1969: 59ff) eine Rolle. Goffman führte diesen Ausdruck in Zusammenhang mit dem Bedürfnis des Menschen ein, durch gezielte Selbstdarstellung bei Anderen den positiven Eindruck zu erzeugen, der dem selbst angestrebten Eindruck möglichst nahe kommt. Heute spielt der Begriff vor allem im Zusammenhang von Imagekonstruktion für Unternehmen, Marken und Personen eine große Rolle. Piwinger und Ebert beschreiben Impression Management als den „Versuch von Personen oder Institutionen, den Eindruck den sie auf andere machen, zu steuern und zu kontrollieren“ (Piwinger/Ebert 1998: 7). Es geht also um den strategischen und taktischen Einsatz der Selbstpräsentation gegenüber dem sozialen Umfeld (vgl. grundlegend Mummendey 1995), den so genannten Stakeholdern. In Bezug auf das Thema dieser Arbeit bedeutet dies, dass eine Person - ob ein Star oder eine Führungskraft aus der Wirtschaft - durchaus anstreben kann einen charismatischen Eindruck zu hinterlassen, ob das Vorhaben von Erfolg gekrönt ist, steht dabei auf einem anderen Blatt, denn eine charismatische Wirkung setzt die Zuschreibung dieser durch das Publikum voraus. Wie aber auch bei der Image-Konstruktion via „Impression Management“ können erfolgsversprechende Inszenierungen erarbeitet und probiert werden. „Für das Gelingen von Selbstdarstellung und

Eindruckssteuerung ist entscheidend, wie etwas gesagt und inszeniert wird“ (Piwinger/Ebert 1998: 21). Für Piwinger und Ebert sind die exakte Analyse des sozialen Umfeldes, eine klares Rollenverhalten in gut definierten Situationen und ein hoher Grad an Selbstkontrolle Grundvoraussetzungen für den Erfolg von Selbstdarstellung und Eindruckssteuerung (Piwinger/Ebert 1998: 23). Verschiedene Buchautoren der Public Relations-Industrie, wie etwa Karl Nessmann, schlagen eine konkrete Soll-Ist-Analyse vor, um dann ein Image zu konstruieren, das Stärken und Schwächen der betreffenden Person beinhaltet, aber auch ein einzigartiges „Verkaufsargument“ bietet; es muss ein U.S.P (Unique Selling Proposition) geschaffen werden, um sich von der Konkurrenz zu unterscheiden. Bezogen auf Personen können das besondere Talente oder gar Macken, wie im bereits erwähnten Fall Verona Pooth, sein, die unter anderem auch ihre hohe Stimme, die prinzipiell eher fernsehuntauglich ist, als Widererkennungswert nutzt. Weiter sollte ein Statement, ein wertorientiertes Leitbild festgelegt werden (vgl. grundlegend Nessmann 2004). Die Palette der Instrumente eines Impression Management reicht von Verhaltens- und Kommunikationsregeln über Styling-Empfehlungen bis hin zu traditionellen PR-Instrumenten, wie sie auch von Unternehmen oder Organisationen eingesetzt werden (vgl. Nessmann 2002<sup>30</sup>).

Die Inszenierung der angestrebten Wirkung muss konsequent, in jeder erdenklichen Situation durchgehalten werden, um glaubwürdig und authentisch zu erscheinen. Prinzipiell muss die betreffende Person für jede Situation ein Handlungsmuster und passende Aussagen parat haben. Damit geht einher, dass möglichst ausschließlich abgesprochene und überschaubare Situationen gefilmt werden. Ein Umstand, der sich mit Disziplin zumindest für audiovisuelle Medien prinzipiell durchsetzen lässt. Denn Medien vermitteln das Gefühl des Dabeiseins nicht im Modus der Abbildung, sondern im Modus der Inszenierung. Sie „bilden [...] nicht etwa die Realität ab, sondern sie inszenieren etwas, das durch verschiedene

---

<sup>30</sup> PR für Personen. Personenbezogene Öffentlichkeitsarbeit online: <http://www.uni-klu.ac.at/knessman/download/ppr-artikel.doc>. Der Beitrag wurde in gekürzter Form auch im prmagazin, Ausgabe 1/2002, S. 47-54 unter dem Titel „Personal Relations – eine neue Herausforderung für PR-Theorie und -Praxis“ veröffentlicht.

Vorkehrungen dem Rezipienten als Abbild präsentiert wird“ (Schmidt zitiert in Gerhards 2005: 8). Nach Luhmann erzeugen Massenmedien eine „transzendente Illusion“ (Luhmann 1996, 14). Die Masse erfährt diese nicht als Illusion sondern als Realität, denn die massenmedial vermittelte Realität als Beobachtung zweiter Ordnung dominiert unser (westliches) Weltbild (vgl. Luhmann 1996: 153). Scheinbar glaubwürdig auch deshalb weil die Darstellung im Fernsehen zwar prinzipiell inszeniert ist, aber sie keine Phantasie darstellt, sondern eine vermeintlich objektiv über den Fernsehapparat wahrnehmbare Handlung, in welche die Zuschauer imaginativ einbezogen sind, die aber keineswegs nur in ihrer Imagination stattfindet (vgl. Horton/Wohl 2001: 77). Somit erscheint für das Publikum die stets gut gelaunte, viel plappernde Verona Pooth mit ihren Versprechern als natürlich und glaubwürdig<sup>31</sup>, so wie sie sich im Fernsehen darstellt. Denn der Zuschauer weiß in der Regel nicht, dass jegliche oder zumindest ein Großteil von Interviews, Drehs oder gar mutmaßlichen Versprechern geplant und abgesprochen sind, und er sieht die teils komplexen Produktionsprozesse nicht.

Werden etwa mediale Persönlichkeiten für eine Reportage begleitet, sind im Vorfeld Recherchen, Exposés, Bilderdrehbücher und Briefings der teilnehmenden Personen erforderlich (vgl. Gerhards 2005: 8). Das bedeutet also, dass bereits vor Drehbeginn selektiert und das zu Drehende auf die Kameratauglichkeit hin überprüft wird, um dann während des Drehs alles Dargestellte der Kamerasprache zu unterwerfen. Anschließend sind in der Postproduktion durch Schnitt, Vertonung und Mischung ebenfalls Eingriffe möglich. Manipulationen die vom Zuschauer nicht oder nur selten wahrgenommen werden. Laut Schmidt verweisen zahlreiche Studien darauf, dass auch komplizierteste Kamera- und Schnittmanöver als natürliche Wahrnehmungsformen erscheinen (vgl. Schmidt in Gerhards 2005: 9). Es werden Fernsehrealitäten konstruiert, die uns als wahre Realität erscheinen. Denn

---

<sup>31</sup> An dieser Stelle sei vermerkt, dass der in den Medien aktuell diskutierte so genannte Pooth-Skandal um die Insolvenz der Firma ihres Mannes Schatten auf ihr Bild in der Öffentlichkeit wirft und auch ihre Glaubwürdigkeit auf eine harte Probe stellt.

*„die Simulation des >natürlichen< Schneidens , der Ton- und Bildschnitt , [ist] eines der wichtigsten Hilfsmittel medialer Konstruktion. Weil sie den Konstruktionsprinzipien unserer – an Erinnerung, Entwurf und Interesse – gebundenen Wahrnehmungsprozesse weitgehend folgt, können wir uns die medial erzeugten Welten und >Wirklichkeiten< [...] verhältnismäßig leicht vertraut machen“ (Soeffner 2004: 269).*

Luhmann zufolge gehört es zur Selbstbeschreibung des Systems Fernsehen, dass es „den Realitätswert der eigenen Kommunikation behauptet und unterstellt“ (Luhmann in Gerhards 2005: 9). Um so wichtiger ist die Vermittlung von Authentizität. Das gilt sowohl für die Produktion als auch für die Protagonisten, so dass beide auf Authentizitätsstrategien zurückgreifen. Selbst vermeintliche Spontan- und Zufallsinterviews sind häufig entsprechend geplant. Somit wird (versucht) Authentizität, wie Luhmann es ausdrückt, mit zu produzieren (vgl. Luhmann 1996: 1559). Häufig organisieren mediale Persönlichkeiten gar selbst mit eigens gebuchtem Kamerateam Statements, Kurzreportagen oder Interviews und verkaufen diese anschließend an verschiedene Sender, eine Vorgehensweise, die ich persönlich innerhalb meiner Arbeit als PR-Beraterin erlebt habe. Oberstes Gebot ist, dass die Inszenierung nicht auffällt, sonst wirken beteiligte Personen unglaubwürdig. Gefahren sind nach Piwinger und Ebert, die Goffmann zitieren, ungewollte Gesten, unüberlegtes Handeln, offener Streit und das Beobachten durch Fremde von Tätigkeiten, die mit dem Image unvereinbar sind (vgl. Goffman in Piwinger/Ebert 1998). Auch ‚Klatsch‘, also die Weitergabe von vertraulicher Information, und Gerüchte können Schaden mit sich bringen. Eine Strategie diesem zu entgegnen ist es Situationen und Menschen zu meiden, die eine solche ‚Bedrohung‘ darstellen könnten. Kommt es dennoch zu einer Negativsituation kann die betreffende Person mit geschickter Rhetorik und neuen Themenaspekten die Situation retten oder in dem ein oder anderen Fall mit Ironie und einem Lächeln kaschieren (vgl. Piwinger/Ebert 1998: 17). Das dies nicht immer mit Erfolg gekrönt ist und eine Krisenstrategie nicht zwingend greift, zeigt aktuell der Fall Pooth. Zusammenhängend mit der in den Medien viel diskutierten Insolvenz von Maxfield, der Firma des Gatten von Verona Pooth, stehen Vorwürfe der Insolvenzverschleppung,



Bestechung, Untreue und Steuerhinterziehung im Raum, die auch das Image von Verona Pooth belasten. Negativschlagzeilen und Kritik an vor allem Franjo Pooths Lebensweise im Luxus als wohl Deutschlands bekanntester Pleitier, dürften nicht Inhalt ihrer PR-Strategie sein. Eine Analyse der Krisenstrategie und ihre Fehler in Zusammenhang mit diesem Skandal, ist bei mehr als 20 negativ konnotierten Bild-Titelschlagzeilen zwischen dem 31. Januar und August 2008 sicherlich interessant, aber kann nicht Gegenstand dieser Arbeit sein.

Nicht nur in Krisenfällen, sondern prinzipiell ist eine authentische Wirkung wünschenswert. Um authentisch zu wirken ist die Übereinstimmung von nonverbaler Kommunikation mit der verbalen zwingend nötig. Mimik und Gestik müssen natürlich und passend eingesetzt werden. Der Mimik wird in unserer Gesellschaft ein enormes semantisches Gewicht beigemessen, so dass hierüber Empfindungen und Emotionen am glaubhaftesten vermittelt werden können (vgl. Gerhards 2005: 3). Professionelle Trainings, wie auch das, welches im Folgenden noch Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit sein wird, sollen dabei helfen. Karin Wetschanow bezeichnet es als einen Trick, der darin bestünde schriftliche Manuskripte so zu „performen“, dass sie nicht mehr als solche erkennbar sind. Die Akteure wirken dadurch wie „normale Personen“ und vermitteln dem Zuschauer den Eindruck das „wahre Selbst“ das hinter der medialen Person steht, zu erkennen (vgl. Wetschanow 2005: 12).

Das Impression Management hat also nicht nur die inhaltlichen Wertvorstellungen zu transportieren für die eine Person steht, sondern zugleich dafür zu sorgen, dass diese glaubwürdig sind und verkörpert werden. Authentizität und Glaubwürdigkeit sind also zwingend notwendig für eine gelungene Inszenierung, und sie sind auch Bestandteil des Synagement-Coachings, dass im Folgenden noch vorgestellt wird.

Die Selbstdarstellung per geplanter Inszenierung ist aber nicht nur im Rahmen von Fernsehauftritten möglich. Auch für Führungspersonlichkeiten besteht durchaus die Möglichkeit ein Impression Management mit dem Ziel

charismatisch zu wirken zu verfolgen, indem sie ihre Kommunikation und ihr Verhalten auf die Erzielung einer bestimmten Wirkung konsequent ausrichten. Mit ausgefeilter, dem Publikum angepasster Rhetorik, glaubwürdiger Gestik und Mimik und die Schaffung eines emotionalen Zugangs, können es Führungspersönlichkeiten schaffen nicht ausschließlich über ihre Position an oberster Stelle der Hierarchie Respekt zu erhalten, sondern auch persönlich zu überzeugen, als eine Person, die auch den kleinen Mann versteht, aber dennoch Führungsstärke zeigt und so ggf. als charismatisch bewertet wird. Prinzipiell gilt für die Inszenierung von Führungskräften das Gleiche wie für die Inszenierung von Stars, nur mit dem Unterschied, dass bereits erwähnte Manipulationsmöglichkeiten bedingt durch den Produktionsprozess des Fernsehens wegfallen, aber etwa öffentliche Auftritte genau so wirkungsvoll inszeniert werden können.

Für beide gilt laut Würtz und Eckert eine Situation der Konkurrenz, wobei Imagewahrung erstes Gebot und dem Gesellschaftsideal zu entsprechen oberstes Gesetz ist (vgl. Würtz/Eckert in Willems/Jurga 1998: 178).

Die Beschreibung von inszeniertem Charisma innerhalb dieser Arbeit halte ich vor allem deshalb für wichtig weil die oben aufgeführten Inszenierungsmöglichkeiten und -techniken bestimmte Eigenschaften von den agierenden Personen verlangen, Eigenschaften die sowohl für die direkte als auch medienvermittelte Kommunikation wichtig sind und die durch ein professionelles Training, wie dem später zu beschreibendem Synagement®-Coaching, ggf. verbessert oder gar hervorgerufen werden können. Dabei wird zu untersuchen sein, ob es sich bei den zu optimierenden Eigenschaften in der Summe um „wahres“ Charisma handeln kann oder diese Optimierung vielleicht eher hilfreich bei der Inszenierung eines solchen ist. Bevor dieser Punkt näher beleuchtet wird, halte ich an dieser Stelle ein Zwischenfazit für sinnvoll, um zusammenfassend die Beschreibung eines postmodernen Charisma-Begriffes noch einmal hervorzuheben.

#### 4. Zwischenfazit:

Das Charisma der postmodernen und durch Medien geprägten Zeit definiert sich hauptsächlich als Beziehungsphänomen zwischen dem Charismatiker und seinen Anhängern. Wie dargestellt spiegeln sich ein Großteil der idealtypischen Beschreibungen Max Webers auch heute noch wieder, doch hat sich die Wertigkeit bestimmter Zuschreibungen durch den kulturellen Wandel in einer schnelllebigen Welt verschoben. Oder, kurz gesagt, wie in einem Artikel der Neuen Zürcher Zeitung formuliert: „Heute gibt es Charisma zu ermäßigten Bedingungen“ (Wenzel 2005<sup>32</sup>).

Wie in Kapitel 3.1 beschrieben äußert sich die Entwicklungsgeschichte des Charismas als kulturgebundener Prozess, der sich, wie zuvor dargestellt, bis heute vollzieht. Zwar erklärt Weber selbst, dass die charismatische Verklärung der Vernunft die letzte Form des Phänomens Charisma sei<sup>33</sup>, doch lässt er zugleich Raum für Diskussionen wenn festgestellt wird, dass keine Kultur ohne charismatische, außeralltägliche Welterklärungen auskam (vgl. Lenze 2002: 15). Ich glaube auch die unsrige nicht. Er selbst sprach davon, dass in Zeiten der Rationalisierung höchstens noch ein personales Charisma innerhalb kleinster Gemeinschaften zu finden ist<sup>34</sup> (vgl. Weber 1985: 555). Doch hat sich durch die Massenmedien, allen voran das Fernsehen, der Zugang zum Publikum verändert, und so steht heute einem vermeintlichen Charismatiker ein großes heterogenes Publikum zur Verfügung, wenn er es ‚nur‘ schafft ihre Aufmerksamkeit zu generieren. Zwar scheinen die für jeden erkennbaren großen, vermeintlich tiefsinnigen Charismatiker in Webers Sinn mit ihren revolutionären Ideen zumindest in der westlichen Welt selten geworden zu sein, doch tummelt sich eine Vielzahl an gruppenspezifischen Führern auf diesem Planeten und vor allem in den audiovisuellen Medien. Während zur Zeit keine große Revolution eines Charismatikers erwartet werden kann, so vollzieht sich doch ein stetiger sozialer Wandel innerhalb

---

<sup>32</sup> Artikel „Päpste, Pop und Politik. Über die Allgegenwart von Charisma und die Ungewissheit, ob es echt ist“ in NZZ vom 10.09.2005, online: <http://www.nzz.ch/2005/09/10/fe/articleD47UB.html>, gesichtet am 20.09.2007

<sup>33</sup> Beschrieben in Kapitel 2.1 dieser Arbeit.

<sup>34</sup> Beschrieben in Kapitel 2.2 dieser Arbeit.

unserer Gesellschaft. Traditionelle Orientierungsgrößen wie die Kirchen verlieren zunehmend, vor allem in der jungen Generation, an Bedeutung und es werden neue Angebote gesucht. Das Fernsehen mit seinen in ihm agierenden Protagonisten bieten in dieser Zeit „eigene Sinnwelt[en]“ (Reichertz 2000: 130) und durch damit verbundene Identitätswürfe und moralische Deutungen auch eine Masse an Angeboten zur Sinn-, Norm- und Identitätsbildung. Zum Beispiel in Form von Stars, die, wie in Kapitel 3.3 beschrieben, eine Form des postmodernen Charismas darstellen können. Bis auf die idealtypische Beschreibung der Wirtschaftsfremdheit, die Weber definiert, finden sich die grundlegenden Attribute des Charisma-Phänomens in einer Star-Fan-Beziehung wieder. Dieses meist einseitige Verhältnis ist ebenfalls ein Beziehungsphänomen mit starker Vertrauensbildung, dass wie Charisma prinzipiell labil ist und sich in der Form bewähren muss, als dass der Star sich entsprechend seines Images verhalten muss und seine Außergewöhnlichkeit nicht verliert. Die Wertvorstellungen und Überzeugungen des Stars beeinflussen die Fans bis in den Alltag hinein. Die Stars werden innerhalb des Fankreises als Führer ihrer Gruppe gesehen.

Doch die Verbreitung des Fernsehens hat es nicht nur Personen ermöglicht zu einem größeren Publikum zu sprechen oder vor größerem Publikum zu agieren, sondern es schafft auch zusätzliche Möglichkeit zur Inszenierung und prinzipiell, wie in Kapitel 3.4 dargestellt, auch zur Inszenierung von Charisma. Nicht nur, dass nach Goffmann die Selbstdarstellung einer Person als notwendiges Element des menschlichen Miteinanders fungiert, da in Interaktionssituationen stets ein Bild von sich vermittelt wird<sup>35</sup>, sondern vor allem weil das Fernsehen mit seinen Produktionsprozessen zwingend inszenieren muss. Inszenierung liegt sozusagen in der Natur des Mediums. Diese Tatsache können sich mediale Persönlichkeiten und Stars zu Nutze machen, in dem sie, wie bereits beschrieben, mit einem gezielten sowie taktisch, strategisch geplanten „Impression Management“<sup>36</sup> und der disziplinierten Umsetzung, versuchen sich ins „rechte Licht“ zu rücken und sich entsprechend der gewünschten Wirkung Charisma zu inszenieren,

<sup>35</sup> Detaillierte Ausführungen in Kapitel 2.4 dieser Arbeit.

<sup>36</sup> Beschrieben in Kapitel 2.4 dieser Arbeit.

ähnlich wie Gebhardt einen solchen planmäßigen Versuch „Charisma willkürlich mittels Massenaufmärschen, monumentaler Bauten, Lichteffekten, Musik, Symbolen und szenischer Darstellungen zu produzieren“ (Gebhardt 1994: 93) für die Zeit des Charismas der Vernunft beschrieben hat. So gilt eine solche Inszenierung von Charisma nicht ausschließlich für Akteure, die in den audiovisuellen Medien zu finden sind, sondern allgemein für Personen, die mit einer gewissen Größe an Öffentlichkeit konfrontiert werden, so auch etwa für Führungspersönlichkeiten. Auch sie haben die Möglichkeit ihre Auftritte vor ihren Mitarbeitern zu inszenieren und das nicht ausschließlich auf großen Vorstandssitzungen, bei Interviews oder ähnlichem, sondern schon im persönlichen Umgang mit ihren Mitarbeitern.

Festzuhalten ist an dieser Stelle allerdings, dass hier in keiner Weise die These vertreten wird, dass jede beliebige Person eine charismatische Wirkung inszenieren könnte, oder dass es ein Patentrezept dazu gäbe. Zum einen sind gewisse persönliche Grundvoraussetzungen von Nöten, wie etwa überhaupt der Wunsch in der Öffentlichkeit zu stehen oder „den Ton anzugeben“, allerdings sind das Voraussetzungen, die in der Regel prinzipiell vorhanden sind, wenn eine Person es entweder an die Spitze eines Unternehmens oder es ins Rampenlicht schafft und aus dem Status eines B- oder C-Promis<sup>37</sup> zum Star aufsteigt. Außerdem kann eine Person mit seiner Inszenierung nur ein Angebot machen, zuletzt zählt immer ausschließlich die Zuschreibungen des Publikums. Die Wirkung auf das Publikum entscheidet ob die Inszenierung von Charisma gelungen ist oder nicht. Charisma sozusagen als „interaktiv hergestelltes Sozialprodukt“ (Soeffner 1993: 215), um mit Soeffners Worten zu sprechen.

Somit sehe ich für den postmodernen Charismabegriff den Bedarf einer Differenzierung. Die großen, für jeden oder eine große Masse an Menschen klar als solche zu erkennenden Charismatiker in Form eines (ggf. politischen) Führers sind in der westlichen Welt rar geworden, und doch ist das Charisma nicht verschwunden, so dass ich eine Unterscheidung in Groß- und Kleincharismatiker bevorzuge. An die Stelle der vereinzelt

---

<sup>37</sup> Hier als umgangssprachliche Abstufung für mehr oder weniger prominente Persönlichkeiten zu sehen, denen kein Status als Star zugesprochen wird.

Großcharismatiker sind viele Kleincharismatiker getreten, die vor allem für bzw. innerhalb spezieller Gruppen als führend angesehen werden.

## 5. Charismatraining

Im Folgenden soll untersucht werden ob Charisma mit Hilfe eines elaborierten Kommunikationstrainings erlernbar ist. Prinzipiell wird in den Wissenschaften, thematisch vor allem in der Soziologie und Psychologie, die Frage nach der Erlernbarkeit von Charisma mit einem klaren ‚nein‘, gemäß Webers Aussage, dass Charisma von Natur aus gegeben sei, beantwortet. Für Winfried Gebhardt bspw. entzieht sich Charisma „der Machbarkeit“ (Gebhardt in Pfister 2003<sup>38</sup>). So folgt er allerdings in seinen Arbeiten zum Thema Charisma der Weberschen Begriffstradition. Stimmt man hingegen der in den vorigen Kapiteln erarbeiteten Definition eines postmodernen Charismas zu und bedenkt die Möglichkeit einer Inszenierung von charismatischer Wirkung, erscheint die Frage der Erlernbarkeit nicht unmittelbar eindeutig zu beantworten zu sein.

Gebhardt konstatiert, dass Menschen nur lernen können auf andere zu wirken, es aber aus soziologischer und psychologischer Sicht nicht möglich sei, Charisma in seiner ganzen Bandbreite an zu trainieren (vgl. Gebhardt in Pfister 2003). In der Tat lassen sich meiner Recherche nach kaum wissenschaftliche Vertreter anderer Meinung finden. Ausnahme bildet hier etwa der Psychologe und Professor der University of Hertfordshire Richard Wisemann, der davon ausgeht, dass Charisma zu 50% angeboren ist und „bearbeitet“ werden kann (vgl. Benesch 2007<sup>39</sup>). Dennoch lässt sich eine Vielzahl an Personen finden, die versichern, dass Charisma trainierbar sei. Doch stammen diese vornehmlich aus dem Bereich der Coaching-Branche.

---

<sup>38</sup> Artikel von Sandra Pfister mit dem Titel „Sie leuchten von innen. Gerade sitzen, nach vorn blicken, klar sprechen: Führung kann man lernen – aber Charisma?“, erschienen in: Die Zeit, Ausgabe 01/2003, online: <http://www.zeit.de/2003/01/S-Charisma>, gesichtet am 22.09.2007

<sup>39</sup> Artikel von Bettina Benesch mit dem Titel „Charisma ist eine Frage des Trainings“, erschienen in: Wirtschaftsblatt, 23.02.2007, online: <http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/5405/index.do>, gesichtet am 02.03.2008

Meine Recherche in diesem Bereich mit dem Fokus auf Trainingsmodelle, die explizit Charisma oder Aufbau von Charisma versprechen, hat gezeigt, dass sich eine Vielzahl mehr oder weniger seriös anmutender Seminare zu diesem Thema finden lassen. Die meisten Anbieter konzentrieren sich dabei auf Rhetorik und Körpersprache, stellen aber in den Raum, dass die Freilassung von Emotionen oder der Aufbau sozialer Intelligenz trainiert werden muss. Konkrete Ansätze wie das erreicht werden soll, lassen sich selten finden. Auch auf persönliche Nachfrage konnten hier keine Ergebnis generiert werden.

Die Beschreibung mancher Seminare, wie bspw. angeboten von der Top Business AG, lassen erahnen, welche Art von Training einen Teilnehmer erwarten könnte. Der genannte Anbieter etwa überschreibt sein Seminar mit „Charisma: Stimme – Ausdruck - Körpersprache“. Auszüge aus dem Agendaplan lassen erkennen, welche Themen in den Fokus gerückt werden: „Was ist Charisma“, „Blickkontakt, Mimik, Haltung“, „Stimme und Ausdruck“, „Keine Angst vor Emotionen“ oder „Selbstvertrauen ist erlernbar“<sup>40</sup>.

Interessant ist es zu sehen, dass einige Anbieter versuchen Verkaufsargumente einzusetzen, die wissenschaftlich anmuten sollen. So setzt etwa der Trainer Udo Zippenpfennig, um nur ein Beispiel zu nennen, auf Mikromimik<sup>41</sup> und bietet eine ‚Charisma-Potenzial-Analyse‘ mittels Videoaufzeichnung an. Seine Analyse soll Mikroausdrücke aufdecken, die den Bereichen Freude, Wut, Trauer oder Angst zugeteilt werden können und so den Anteil an gebundenen Energien aufzeigen, deren Freisetzung zu Charisma führen könne. Sicherlich eine anzweifelungswürdige These, die sich schnell widerlegen lässt, hier aber nicht weiter von Interesse sein soll.

Im Allgemeinen hat die Recherche gezeigt, dass ein Großteil der Anbieter von Charismatrainings zum einen auf Blockseminare von einigen wenigen Tagen setzen - allein die kurzfristige Zeitvorgabe erscheint in Anbetracht der großen

---

<sup>40</sup> Informationen sind der Beschreibung des Seminars entnommen, online:  
<http://www.topbusinessag.com/d/training/sozialecomp/soauek.php>, gesichtet am 12.03.2007

<sup>41</sup> Informationen sind dem Internetauftritt des Anbieters entnommen, online :  
[http://www.charismatraining.net/front\\_content.php?idcat=3](http://www.charismatraining.net/front_content.php?idcat=3), gesichtet am 12.03.2007

Faszination die den Begriff Charisma umgibt bereits erstaunlich. Zum anderen können kaum klare Analysemodelle oder -verfahren vorgewiesen werden.

Eine Ausnahme bildet hier das im Folgenden zu untersuchende Modell der Präsentainment® Group GmbH, das unter dem Namen Synagement® Wirkungsmodell bzw. aktuell als Synagement® Charismamodell angeboten wird. Hierbei handelt es sich um ein Analyse- und Trainingsmodul, das darauf abzielt die Wirkung einer Person auf andere detailliert zu analysieren und anschließend zu verbessern, um so im besten Fall Charisma zu erreichen.

Als eines von vielen Konzepten auf dem Coachingmarkt sticht dieses vor allem durch eine individuelle Analyse der Ist-Situation heraus<sup>42</sup>. Wie diese erstellt wird, ist zu einem späteren Zeitpunkt zu erläutern.

Dieses Modell kann als integrativ bezeichnet werden, da es bei Notwendigkeit alle Aspekte eines möglichen Trainings umfasst. D.h. es werden laut Anbieter nicht nur einzelne Aspekte der Rhetorik und/oder Körpersprache trainiert, wie es bei den meisten so genannten Charismatrainings der Fall ist, sondern ein individuelles Programm erstellt, das neben Stimme, Aussprache, Rhetorik, Körpersprache, Präsentationsmöglichkeiten und Etikette auch im Bereich der Emotionen und dem zwischenmenschlichen Miteinander Trainingseinheiten bietet und auf die persönlichen „Schwächen“ des Probanden individuell eingeht. Zudem ist dieses Modell nicht kurzfristig angelegt, sondern sieht für einen Coachingprozess etwa ein Jahr vor, ohne zu versprechen, dass diese Zeit zur Erlangung von Charisma ausreicht.

## **5.1 Synagement® Charismamodell**

Im Zentrum der Arbeit des Synagement® Charismamodell steht die Verbesserung der Wirkung einer Person. Ziel ist es, das persönliche Wirkungsrepertoire zu erweitern und so weit zu verbessern, dass die Person

---

<sup>42</sup> Aussage nach Bornhäußer. Übereinstimmend mit der Recherche der Autorin.



möglichst stetig die eigens gewünschte Wirkung bei seinen Gegenübern erzielt und das möglichst authentisch. Es geht also stets um die Wirkung, den Schein, einer Person und nicht um das Sein.

Als grundlegende These wird innerhalb des Modells davon ausgegangen, dass sich die Wirkung einer Person prinzipiell verbessern lässt<sup>43</sup> und Wirkung sich in vier Bereichen - Sensus, Corpus, Intellectus und Lingua - manifestiert<sup>44</sup>. Weiterführend wird vom Anbieter die These aufgestellt, dass Menschen, die in allen vier Bereichen kontinuierliche Stärken aufweisen charismatisch wirken. Wie es zur Aufstellung der letzten These kam, wird noch erläutert werden.

Nach diesem Modell umfassen die Bereiche in der sich Wirkung manifestiert – im Modell als Wirkungsfaktoren bezeichnet - emotionale (Sensus), körpersprachliche (Corpus) , intellektuelle (Intellectus) und/oder sprachliche (Corpus) Aspekte. Jeder Wirkungsfaktor ist aus Analyse Zwecken zusätzlich in weitere vier Faktoren unterteilt und im Folgenden zu beschreiben.

## 1. Sensus

Dieser Bereich, mit den Unterfaktoren Emotionalität, Prozessorientierung, innere Überzeugung und innerer Präsenz, umfasst, wie sich ablesen lässt, den Bereich der Emotionen und der emotionalen Intelligenz. Menschen mit Stärken in diesem Feld wirken laut diesem Modell auf andere authentisch, offen und sind häufig in der Lage ein Wohlgefühl zu vermitteln, sowie Einfluss auf die Atmosphäre zu nehmen (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 13/17).

---

<sup>43</sup> Der Initiator des Modells, Andreas Bornhäußer, leitet diese Tatsache zum einen aus der prinzipiellen Auffassung einer Bewegung innerhalb der Hirnforschung ab, deren Vertreter davon ausgehen, dass die Synapsen im Gehirn prinzipiell auch noch nach dem Jugendalter trainierbar sind, zum anderen aus der Erfahrung als Trainer innerhalb der Coachingbranche.

<sup>44</sup> Die Beschreibungen und Aussagen innerhalb des Kapitels zur Beschreibung und Entstehung des Modells sind einerseits einem Script mit dem Titel „Das Synagement® Charismamodell“ von Andreas Bornhäußer entnommen, das im Zuge seines Vortrag an der Universität Duisburg-Essen, gehalten am 5. Dezember 2006, auf der Internetseite von Prof. Dr. Jo Reichertz veröffentlicht wurde. Andererseits liegt auch eine Beschreibung des Modells im Zuge meines persönlichen Wirkungsprofils vor, das noch zu beschreiben sein wird. Die aufgeführten Aussagen dienen an dieser Stelle ausschließlich der Beschreibung des Modells ohne bewertet zu sein. Getätigte Aussagen sind hier als Thesen des Urhebers des Modells zu sehen.

Der Unterpunkt *Emotionalität* umschreibt den gesamten Bereich der Wirkung auf der Gefühlsebene. Sind Stärken in diesem Bereich, haben Andere den Eindruck, dass über Sympathie und Vertrauen ein persönlicher, guter Kontakt hergestellt wird, dass Interesse an der eigenen Stimmung und der anderer besteht und diese positiv beeinflusst werden kann (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 21).

Weist das Gegenüber ebenfalls Wirkungsstärken in diesem Bereich auf, begegnen sich beide auf der Gefühlsebene und werden entsprechend positiv auf die andere Person reagieren. Begegnungen mit Menschen deren Wirkungsstärken nicht im emotionalen Bereich liegen, bürden die Gefahr von Konflikten, da die Begegnung auf der Gefühlsebene als unsachlich interpretiert werden könnte.

Unter *Prozessorientierung* wird hier verstanden, dass bei anderen der Eindruck entsteht, dass der Moment und die aktuelle Situation große Aufmerksamkeit erfährt und wertgeschätzt wird. D.h. Wirkungsstärken in diesem Bereich wirken auf andere in Form eines feinen und sensiblen Gespürs für die Situation. Andere erleben solche Persönlichkeiten als Menschen die Störungen schnell wahrnehmen und Ansprechen um Konflikte aus der Welt zu schaffen. Die von anderen wahrgenommene Prozessorientierung vermittelt den Eindruck, dass Ziele zumindest temporär dem Prozess untergeordnet werden können und gute Ergebnisse durch einen guten Prozessablauf erreicht werden. Menschen die ebenfalls hier Stärken aufweisen fühlen sich gut verstanden. Ist das Gegenüber allerdings in seiner Wirkung eher ergebnis- und zielorientiert, kann bei dieser Person der Eindruck entstehen, dass zu viel Zeit auf für ihn unwichtige Dinge verwendet wird (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 22).

Wirkungsstärken im Bereich *innerer Überzeugung* hinterlassen die Wirkung, dass die Person von klaren inneren Einstellungen und Haltungen zu sich, anderen Menschen und Sachthemen geleitet wird. Es entsteht der Eindruck, dass eher nach brauchbaren Lösungen von, als nach Gründen für, Probleme gesucht wird. Anderen wird das Gefühl gegeben, dass sie respektiert und gewertschätzt oder zumindest akzeptiert werden. Wirkungsstärken in diesem

Bereich erwecken den Eindruck nicht nur mit sich selbst im Reinen zu sein, sondern auch ein gutes Selbstbewusstsein zu besitzen. Solchen Persönlichkeiten wird Offenheit und Authentizität nachgesagt (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 23).

Menschen mit einer positiven Ausprägung im Bereich *innere Präsenz* werden als intuitive Persönlichkeiten erlebt. Sie gelten als besonders wach- und aufmerksam. Bei ähnlich ausgerichteten Personen stößt diese Wirkung auf hohe Akzeptanz, Schwierigkeiten könnten in Begegnungen mit Personen auftreten, die ausschließlich intellektuell und kognitiv vorgehen (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 24).

## 2. Corpus

Mit den Unterfaktoren räumliche Präsenz, Erscheinungsbild, Gestik und Mimik umfasst dieses Feld alle körpersprachlichen Aspekte. Stärken in diesem Bereich äußern sich in, als authentisch wahrgenommener, Gestik und Mimik, in einer von anderen als ausgeprägt empfundenen nonverbalen Ausdrucksstärke, sowie in dem Bewusstsein ein bestimmtes äußeres Erscheinungsbild zu verkörpern (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 14/18).

Der Faktor *räumliche Präsenz* beschreibt das Maß wie ein Mensch als „raumgreifende“ Person wahrgenommen wird. Stärken hier zeigen sich bereits beim betreten eines Raumes, in dem diese Person sofort wahrgenommen wird. Andere erkennen eine gewisse Körperspannung und selbstbewusstes Auftreten. Dies stößt auf Resonanz bei ähnlich wirkenden Menschen, bürgt aber die Gefahr bei Menschen mit Wirkungsdefiziten in diesem Bereich als zu selbstbewusst oder gar arrogant empfunden zu werden (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 25).

Der Bereich *Mimik* beschreibt, wie zu vermuten, den Umgang mit Gesichtsausdrücken. Menschen mit starker Ausprägung erwecken den Eindruck ihren Gesichtsausdruck bewusst einzusetzen, das Gesprochene dadurch zu unterstützen und Gefühlsmomente mimisch darstellen zu können. Auch erwecken solche Menschen den Eindruck, dass sie die Mimik von anderen lesen können und reagieren auch selbst wieder mit mimischen

Ausdrücken, so dass sie als ein- und mitfühlend empfunden werden. Ggf. können starke Ausprägungen im Bereich der Mimik aber als übertrieben, schauspielernd empfunden werden (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 26).

Stärken im Wirkungsbereich *Gestik* hinterlassen bei anderen Menschen den Eindruck, dass das Gesprochene mit Körpersprache unterstrichen wird und Körpersprache nicht nur eingesetzt, sondern auch stark von anderen wahrgenommen wird (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 27).

Der Faktor *Erscheinungsbild* beschreibt ob eine Person abhängig von der beabsichtigten Wirkung und des Kontextes als äußerlich stimmig empfunden wird. Eine starke Ausprägung hier erscheint für andere in der Form einer Person, die mit ihrem Körper und allen damit verbundenen Äußerlichkeiten bewusst und gezielt umgeht. Dies betrifft sowohl Kleidung als auch Accessoires, Haare, ggf. Schminke etc. (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 28).

### 3. Intellektus

Dieses Wirkungsfeld beschreibt den Bereich Analytik, Zielorientierung, Strukturiertheit und Sachlichkeit, wie auch die vier Unterfaktoren benannt sind. Menschen mit einem ausgeprägten Intellektus-Bereich werden wahrgenommen als strukturiert, sachlich, logisch argumentierend und handelnd mit antizipativen Fähigkeiten (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 15/19).

Die *analytische Wirkungskompetenz* meint den Bereich, durch den bei anderen Menschen der Eindruck entsteht, dass eine Person sich auf alle Eventualitäten vorbereitet, allen Dingen auf den Grund geht und antizipative Fähigkeiten besitzt. In Interaktionen scheinen sie daran interessiert zu sein weshalb das Gegenüber etwas macht und hinterfragt ggf. viel. Schwierigkeiten könnte es in Begegnungen mit stark emotional ausgeprägten Personen geben, die sich ggf. durch häufiges Hinterfragen gebremst fühlen (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 29).

*Zielorientierung* steht auch in diesem Modell wofür es im allgemeinen Verständnis steht. Menschen mit starker Ausprägung erscheinen anderen als wenn sie früh ihre Ziele definieren, aussprechen und konsequent verfolgen.

Das Ergebnis scheint hier im Vordergrund zu stehen und nicht der Prozess, dies kann selbstverständlich mit entgegengesetzt ausgerichteten Personen zu Problemen führen, da tendenziell ggf. keine Akzeptanz für die Vorgehensweise des Anderen vorhanden ist (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 30).

Der Wirkungsfaktor *Strukturiertheit* beschreibt die Stringenz mit der sich eine Person an Gliederungen hält, wie strukturiert sie vorgeht und wie „geordnet“ sie wirkt. Menschen mit Stärken in diesem Bereich scheinen auch in chaotischen Situationen nicht den Überblick zu verlieren und schnell wieder Ordnung herstellen zu können. In Interaktionen mit Personen, die in Relation im Bereich Strukturiertheit nur schwach ausgeprägt sind, können Verständigungsprobleme auftreten (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 31).

Eine Wirkungsstärke im Feld *Sachlichkeit* vermittelt anderen den Eindruck, dass Sache und Gefühl klar getrennt werden und vor allem rationale Argumente ausschlaggebend sind. Solche Menschen wirken sehr überlegt, manchmal sogar tendenziell kühl und eher zurückhaltend (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 32).

#### 4. Lingua

Dieses Feld umfasst mit den Unterfaktoren Beredsamkeit, Artikulation, Metaphorik und Stimme alle Bereiche der Sprachlichkeit. Menschen mit Stärken in diesem Wirkungsfeld werden wahrgenommen als Personen mit einer metaphorischen und deutlichen Sprache, variantenreichen Sprechtempo sowie einer akzentuierten Sprechweise. Sie schaffen es scheinbar mit ihrer Stimme die Stimmung anderer zu beeinflussen und die Sprache dem Gegenüber anzupassen (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 16/20).

Ausprägungen im Bereich *Stimme* wirken in Form von einer hohen stimmlichen Präsenz und unterstreichender Betonung ohne Monotonie (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 33).

Der Bereich *Artikulation* meint hier die Deutlichkeit der Aussprache und das Sprechtempo. Menschen mit Stärken in diesem Bereich sind von anderen gut zu verstehen und verstehen es z.B. durch Pausen und Veränderung des

Sprechtempos Spannungen zu erzeugen (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 34).

Der Faktor *Beredsamkeit* beschreibt das ganze Feld der Wortwahl, des Wortwitzes und des dialektischen Vermögens. Eine Person mit einem hohen Wert in diesem Bereich scheint selten um eine Antwort verlegen zu sein, ihr wird Schlagfertigkeit nachgesagt und sie versteht es die Wortwahl an das jeweilige Auditorium anzupassen (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 35).

Eine positive Ausprägung der *Bildhaftigkeit* äußert sich in der Metaphorik der Sprache. Solche Personen unterstreichen ihre Aussagen mit bildhaften Vergleichen, können so komplexe Sachverhalte einfach vermitteln und gelten häufig als gute Geschichtenerzähler (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 36).

Zu Beginn eines Prozesses gilt es herauszufinden wie stark die Wirkung der entsprechenden Person in den jeweiligen Feldern ist, um dann im ersten Schritt die beiden als schwächer identifizierten Bereiche auf das Niveau der zwei stärkeren Wirkungsfelder via Training anzuheben bzw. so weit zu verbessern. Ziel ist eine Wirkungsbalance zwischen allen vier Feldern auf möglichst hohem Niveau. Denn eine grundlegende These des Modells besagt, dass sich charismatische Personen durch eine konsistent hohe Ausprägung und Balance in allen vier Wirkungsfeldern auszeichnen.

Um die Wirkung einer Person festzustellen, stellt dieses Modell Selbstbild- und Fremdbildanalysen mit Hilfe eigens entwickelter Evaluationsbögen, wie in Abb.1 dargestellt<sup>45</sup>, die

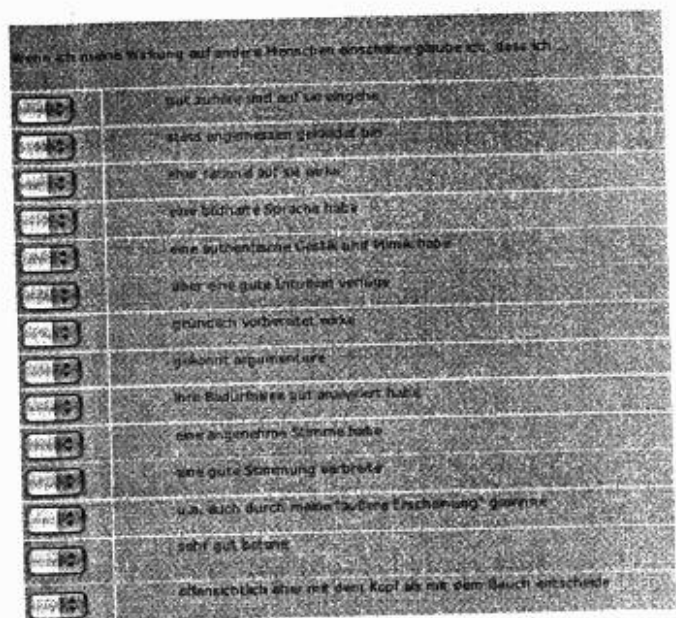


Abb. 1: Auszug Evaluationsbogen Selbstbild

<sup>45</sup> Dieser Evaluationsbogen wird vom Probanden am Computer ausgefüllt, so dass mir nur dieser Auszug in Form eines Screenshots zur Verfügung steht.

einen bestimmten Wirkungskontext untersuchen<sup>46</sup>, zur Verfügung. Diese Fragebögen sind nach Angaben von Andreas Bornhäußer inzwischen in Form von rund 32.000 Tests<sup>47</sup> auf ihre Validität und Reliabilität überprüft worden. Letztere Aussage ist im empirischen Teil dieser Arbeit zu überprüfen.

Die Antworten der Probanden werden im Rahmen der Auswertung entsprechend ihrer Korrelationen zu den einzelnen Wirkungsfaktoren zugeordnet und gewichtet. Die hieraus resultierenden Daten werden vom Anbieter analysiert und ergeben eine Beschreibung der Gesamtwirkung der betreffenden Person. Schriftlich manifestiert in einem persönlichen Synagement<sup>®</sup> Wirkungsprofil umfasst diese Beschreibung 80 Seiten und bietet neben einer Darstellung des Profils auch eine Beschreibung des Modells an Hand einer Einleitung sowie ergänzende Informationen zum Synagement<sup>®</sup>-Modell, erste Handlungsempfehlungen und eine Bibliographie zum Thema.

Das Wirkungsprofil ist aufgeschlüsselt nach je einem Wirkungsquotienten und –indikator für jeden der vier Hauptwirkungsfelder, sowie, grafisch dargestellt, den Wirkungsquotienten für alle 16 Faktoren.

Der Wirkungsquotient (WQ) beschreibt dabei die Stärke der Ausprägung der jeweiligen Felder. Zudem wird aus den Werten für die vier Wirkungsfelder des jeweiligen Probanden das arithmetische Mittel gebildet, das als Orientierungsgröße für die Analyse dient. Werte die über diesem persönlichen Mittelwert liegen, werden als Wirkungsstärke gewertet, Werte unterhalb dieser Orientierungsgröße als relative Wirkungsschwächen. Als weitere Orientierung wird der Mittelwert aller bis dato getesteten Personen angegeben (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 8).

Der ermittelte Wirkungsindikator (WI) veranschaulicht, ob die Wirkung des Probanden in den jeweiligen Feldern konstant oder kontextgebunden ist. So

<sup>46</sup> D.h. es gibt unterschiedliche Fragebögen, die auf die Situation des Probanden abgestimmt sind. So gibt es Fragebögen für Verkäufer oder Personen die vor allem in Präsentationssituationen überzeugen müssen etc.

<sup>47</sup> Die Angaben variieren zwischen 30.000 und 33.000, aktuell findet sich auf der Homepage die Zahl 32.000, online <http://www.praesentainment.de/synsite/basics/empirie.php>, gesichtet am 16.08.2008

bedeutet ein WI kleiner 1, dass die gegebenen Antworten zu dem jeweiligen Wirkungsfeld in sich durchgängig sind und die Ausprägung in diesem Feld in sich stimmig ist. Je kleiner die Zahl desto stimmiger die Ausprägung (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 9).

Ist der WI größer 1 weisen die gegebenen Antworten eine relative Heterogenität auf. In diesen Fällen wird der ermittelte WQ als nicht vollkommen schlüssig ausgewiesen und die Ausprägung in diesem Feld ist kontextabhängigen Schwankungen ausgesetzt. Je größer die Zahl desto stärker die Schwankungen.

Ein WQ 1,0 bis 1,4 steht für eine eher unscheinbare Wirkung im entsprechenden Feld, der Bereich zwischen 1,5 und 2,4 steht für eine wahrnehmbare Wirkung, 2,5 bis 3,4 stehen für wirkungsvolle Überzeugungsqualitäten und ab 3,5 kann von einer starken Ausprägung gesprochen werden (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 48).

Diese im Modell vorgenommene Einteilung muss mit dem WI in Verbindung gebracht werden. Hat beispielsweise ein Proband in einem Wirkungsfeld einen WQ von 3,5 aber einen WI größer 1 ist die Wirkungsausprägung Schwankungen ausgesetzt und damit nicht prinzipiell immer stark. Hat eine Person aber z.B. einen niedrigen WQ etwa kleiner 1,5 aber einen WI größer 1 ist dieses Wirkungsdefizit nicht prinzipiell vorhanden sondern ‚nur‘ Situationsabhängig. Das Wirkungsprofil eines Probanden wird wie in Abb. 2, 3 und 4 abgebildet dargestellt.

Von einer charismatischen Persönlichkeit wird innerhalb des Modells dann gesprochen, wenn einem Probanden in mindestens drei Wirkungsfeldern ein WQ größer 3,4 und eine WI kleiner 1 ausgewiesen wird (ausdifferenzierte visuelle Darstellung in Abb. 4).



Basismatrix	Wirkungsquotient	Wirkungsindikator
Sensus	2,24	1,23
Corpus	2,18	1,03
Intellektus	3,36	1,11
Lingua	2,56	1,08
persönlicher Mittelwert	2,58	0,98
Mittelwert aller bisher getesteten Personen	2,73	0,18

Abb. 2: Wirkungsprofil / Ausprägungen der einzelnen Wirkungsfelder eines Probanden

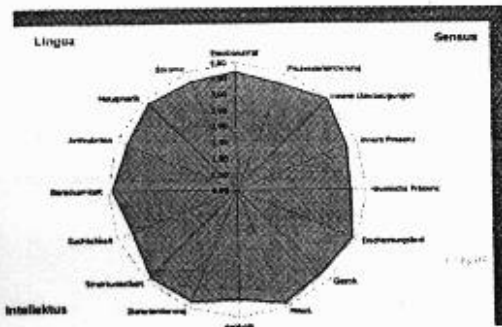


Abb. 4: Visualisiertes, ausdifferenziertes Wirkungsprofil einer charismatisch wirkenden Person

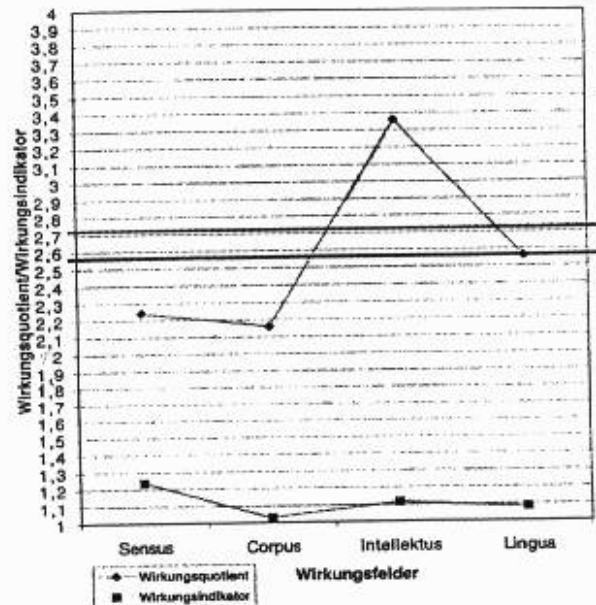


Abb. 3: Visualisiertes Wirkungsprofil

## 5.2 Entstehung des Modells

*„Ich habe das Modell auch geschaffen, um das Phänomen Charisma zu entmystifizieren.“ Andreas Bornhäußer<sup>48</sup>*

Seit Anfang der 80er Jahre geht der deutsche Präsentationstrainer und Medientrainer Andres Bornhäußer mit seinem Team den Fragen nach

- was die Wirkung von Menschen bestimmt,
- wodurch sich charismatische Menschen auszeichnen und
- wie sich Wirkung von Menschen optimieren lässt.

Nach Angabe des Anbieters ist durch Beobachtungen, Austausch mit Kollegen, Diskussionen mit Neurologen, Soziologen, Psychologen und Kommunikationswissenschaftlern dieses Modell entstanden, dass seit 2006

<sup>48</sup> Bornhäußer in einem Artikel von Gudrun Porath mit dem Titel „Mit Charisma wär's leichter“, erschienen in Wirtschaft + Gesellschaft, Ausgabe 11/12 2006, S. 32

als Synagement®-Wirkungsmodell bzw. aktuell als Synagement®-Charismamodell der Öffentlichkeit präsentiert wird.

Das Team begann mit der Beobachtung sowohl von Personen, die nach subjektiver Einschätzung als charismatisch bezeichnet werden konnten, als auch von Personen mit vermeintlich weniger Ausstrahlung und Wirkung. Personen aus beiden Gruppen wurden in Gesprächs- und Präsentationssituationen beobachtet und begleitet. Im Anschluss an entsprechende Situationen wurde das Auditorium über die Wirkung der entsprechenden Person befragt. Dies geschah zu Beginn sowohl mündlich als auch schriftlich und in ungestützter Form.

Mit zunehmender Zahl an Antworten ließen sich diese in vier Themenfelder kategorisieren. Alle Antworten betrafen nach Aussage von Andreas Bornhäußer immer entweder emotionale, körpersprachliche, intellektuelle und/oder sprachliche Aspekte, die sich in den später benannten Wirkungsfeldern Sensus, Corpus, Lingua und Intellectus wieder finden (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 44).

Vor dem Hintergrund dieser identifizierten Antwortgruppen wurden Fragebögen, sowohl zur Befragung eines Auditoriums (Fremdbildabfrage) als auch zur Selbstbildabfrage, entwickelt. Letztgenannte wiesen sowohl Fragen zur Selbsteinschätzung in Bezug auf ihre eigene Außenwirkung auf, aber auch Fragen die ihre Rolle als Empfänger betreffen. Diese Fragebögen wurden wiederum sowohl von mutmaßlich charismatischen als auch weniger wirkungsstarken Personen ausgefüllt. Die Auswertungen ergaben zwar, dass die Ausprägung der Antworten von Personen mit mutmaßlich starker Wirkung auf andere eine andere war als die der Personen mit weniger starker Außenwirkung, aber das beide Gruppen in sich signifikant immer wieder die gleichen Antworten auf die gestellten Fragen gegeben haben. Diese Auswertungen ließen wiederum Rückschlüsse zu, um detaillierte Analysebögen zu entwickeln, die die Bestimmung des Wirkungsprofils eines Menschen ermöglichen (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 44).

Nach Angaben von A. Bornhäußer wird heute nahezu ausschließlich, außer auf ausdrücklichen Wunsch des Probanden, auf die Selbstbildanalyse gesetzt. Zwar wird in der Beschreibung des Modells darauf verwiesen, dass der Faktor der sozialen Erwünschtheit<sup>49</sup> beim Ausfüllen des Fragebogen nicht völlig ausgeschlossen werden kann, doch wird davon ausgegangen, dass die Fragen so gestellt sind, dass bei der Selbsteinschätzung immer auch das zur jeweiligen Situation gegebene Feedback anderer mit einfließt. Zudem wurden in der Forschungsphase laut A. Bornhäußer Abgleiche von Fremd- und Selbstbildern durchgeführt. In über 80 % der Fälle<sup>50</sup> zeigte sich immer dann eine hohe Übereinstimmung, wenn die Wahrnehmungsmuster der Empfänger bezogen auf die vier Themenfelder (Sensus, Corpus, Lingua und Intellectus) ausbalanciert sind (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 45). Diese Beschreibung führt zu einer weiteren These des Modells, die besagt, dass die Wirkungsfelder nicht nur für eine Person in der Rolle des „Senders“, sondern auch in der Rolle des „Empfängers“ von Bedeutung sind und bei gleicher Ausprägung auf beiden Seiten leicht die gewünschte Wirkung erzielt werden kann. Trifft bsp. eine Person in der Rolle des „Senders“ mit starker Lingua-Ausprägung auf eine Person (Empfänger) mit gleicher Ausprägung, wird sie leicht die gewünschte Wirkung erzielen, ist das Gegenüber dagegen vor allem im Bereich Sensus stark wird es schon schwieriger. Dieser Umstand brachte das Synagement-Team zu der Schlussfolgerung, dass eine Person, die in allen vier Feldern über eine starke Ausprägung verfügt, sich auf jedes Wahrnehmungsmuster seines/r Gegenüber/s einstellen und es bedienen kann. Daraus resultiert die These, dass je größer und ausbalancierter die Ausprägungen sind, je größer ist auch die Wirkungskompetenz (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 48).

---

<sup>49</sup> Hiermit ist gemeint, dass Befragte dazu neigen Antworten zu vermeiden, die ihnen aus psychischen oder sozialen Gründen unangenehm sein können oder das anzukreuzen, wie sie sich selbst am liebsten sehen oder was ihres Erachtens nach im Fragekontext das Beste ist (vgl. weiterführend Bortz/Döring 2002: 232ff).

<sup>50</sup> Die Anzahl der Abgleiche ist nicht klar. Im Gespräch mit der Autorin im Zuge meines Selbstversuches fiel die Zahl 200, aktuell findet sich auf der Synagement-Homepage die Zahl 3.000, online unter <http://www.praesentainment.de/synsite/diagnostik/methode.php>, gesichtet am 16.08.2008. Auf dieses Thema wird zu einem späteren Zeitpunkt erneut einzugehen sein.

Der Name des Modells, Synagement<sup>®</sup>, bedeutet so viel wie Synapsen- und Synergie-Management. Synapsen, verkürzt beschrieben, als „die zu einem neuronalen Netzwerk verknüpften Verschaltungen des Gehirns“ (persönliches Wirkungsprofil: 38). Synergie als „das konstruktive Zusammenwirkung verschiedener Kräfte auf ein gemeinsames Ziel hin“ (persönliches Wirkungsprofil: 38). Management als „das bewusste und gezielte Steuern von Prozessen“ (persönliches Wirkungsprofil: 38). Zur Vereinfachung sowie aus urheber- und patenschutzrechtlichen Gründen wurde die erste Silbe von Synapsen und Synergie sowie die letzten von Management zu Synagement<sup>®</sup> als geschützte Marke zusammengefügt (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 38). Synapsen spielen deshalb bei der Namensgebung mit ein, da diese im Gehirn miteinander agierend für das menschliche Verhalten verantwortlich sind, und sich hieraus auch die Wirkung einer Person ergibt. Das Synagement<sup>®</sup>-Team geht davon aus, dass sich die biochemischen Prozesse, als Herstellung und Nutzen von synaptischen Verknüpfungen, bewusst trainieren lassen und dadurch neue Verhaltensmuster „hinzugefügt“ werden können. Dies wiederum würde eine gezielte Steuerung der Wirkung der Person mit sich bringen. Als Grundlage für diese These zieht A. Bornhäußer Vertreter der Hirnforschung heran, die davon überzeugt ist, dass das Gehirn lebenslang „programmiert“ werden kann<sup>51</sup>. Während die andere Seite, beispielhaft der Neurowissenschaftler Wolf Singer, sagt, dass zu Beginn des Lebens synaptische Kontakte im Überschuss hergestellt werden, doch nur solche, die aktiviert werden, bleiben. „Ein gänzlich neues Gerüst synaptischer Verbindungen kann der Mensch ebenso wenig knüpfen wie das bestehende ausradieren. Er muss mit dem Leben was er hat“ (Singer im persönlichen Wirkungsprofil: 39). Während innerhalb des Modells schlicht auf die andere Fraktion verwiesen wird, halte ich diese Aussage nicht prinzipiell für

---

<sup>51</sup> Als Beispiel wird die Krankheitsgeschichte eines Jungen angeführt, dessen linke Gehirnhälfte bis auf einen Stumpf auf Grund einer schweren epileptischen Erkrankung entfernt werden musste, dessen rechte Gehirnhälfte aber während mehrjähriger Arbeit zunehmend alle Fähigkeiten der fehlenden Hälfte übernahm. So entwickelte sich der Junge normal, machte Abitur und verfügt über einen überdurchschnittlichen Intelligenzquotienten (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 40 / Erwähnung findet dieses Phänomen, allerdings unter anderen Gesichtspunkten, auch in einem Artikel von Reinhardt Werth in der Zeitschrift Gehirn und Geist, Ausgabe Dezember 2007, online unter: <http://www.spektrumverlag.de/artikel/910018>, gesichtet am 02.01.2008)

widersprüchlich, denn es ist nicht Ziel des Trainings einen Menschen in seinem Verhaltensmuster völlig zu verändern, sondern sein Repertoire in Verhaltensweisen, die die Wirkung betreffen, zu verbessern. Einzelne Veränderung schließt bspw. auch Singer nicht kategorisch aus.

Die wissenschaftliche Erkenntnis, dass sich Verhaltensweisen, wenn auch nicht in umfassenden Maße, verändern lassen, sowie die positive Erfahrung des Synagement®-Teams während ihrer Praxisarbeit sind ggf. Indizien für die Möglichkeit, durch konsequentes Training das persönliche Wirkungsrepertoire tatsächlich erweitern zu können, was in der Annahme des Modells zu Charisma führen kann.

Wie ein Synagement®-Prozess abläuft und welche Trainingsmodule angewendet werden, wird im Folgenden exemplarisch sowohl an Hand eines Coachingablauf für die Führungskräfte eines Finanzdienstleister, als auch durch die Beschreibung eines Selbstversuches.

An dieser Stelle gilt es noch zu erwähnen, dass das Synagement®-Modell nach Aussage des Initiators nicht als abgeschlossenes Konzept verstanden werden kann. Das Team bemüht sich nach eigenen Angaben um Weiterentwicklung durch neue Erkenntnisse aus der Coachingpraxis, aber auch durch einen Diskurs mit dem Betreuer dieser Arbeit, Jo Reichertz, zu dem möchte auch das vorliegende Werk einen Beitrag leisten.

### **5.3 Ablauf eines Coachingprozesses**

Im Folgenden wird exemplarisch der Prozessablauf beschrieben, an dem ein Großteil der Probanden teilgenommen haben, deren Profile für die empirische Ausarbeitung dieser Arbeit herangezogen wurden<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> Dieser Prozessablauf wurde mir im persönlichen Gespräch mit Andreas Bornhäußer beschrieben und zu einem späteren Zeitpunkt in gekürzter Form auf der Synagement-Homepage veröffentlicht, online unter <http://www.praesentainment.de/synsite/coaching/fallbeispiel.php>, gesichtet am 16.08.2008

Die oberste Führungsebene eines Finanzdienstleisters, bestehend aus 17 Managern und drei Personen aus dem Vorstand, haben Anfang 2007 an einem synagement® Coachingprozess unter dem Projekttitel „Charisma“ teilgenommen. Dieser begann mit einer Auftaktveranstaltung, in der der Prozess vorgestellt wurde, um anschließend die Startevaluation durchzuführen. Hierzu wurden mehrere PCs aufgestellt, an denen die Probanden die Fragebögen zur Selbstanalyse ausfüllten. Diese Evaluation wurde über Nacht für jede teilnehmende Person ausgewertet. Am folgenden Tag erhielt jeder Teilnehmer im Einzelcoaching sein persönliches Wirkungsprofil, sowie nach einem kurzen Impulsvortrag erste, gezielt auf sein Wirkungsrepertoire zugeschnittene, Handlungsempfehlungen. Diese einstündigen Einzelgespräche wurden protokolliert.

Nach etwa drei Monaten starten die individuellen Coachings, entweder mit dem Schwerpunkt „Wirkung in bilateralen Gesprächen“ oder „Wirkung in interaktiven Prozessen mit Gruppen“, je nach Position der jeweiligen Führungskraft. Die Übungen in Situationen des jeweiligen Schwerpunktes wurden von zwei Coaches begleitet, wobei einer aktiv am Prozess teilnahm, während ein weiterer in Beobachtungsfunktion anwesend war. Das Coaching inklusive Feedbackgespräch nahm einen halben Tag in Anspruch und wurde auf Video aufgezeichnet und protokolliert.

Es folgte die sogenannte „Transferphase“ bei der ein Coach einer Präsentation des Probanden zur Beobachtung beiwohnt. Hierbei handelte es sich um berufliche Präsentationen bei denen das Auditorium keine Kenntnis von der Beobachtung hat. Um die Situation so natürlich wie möglich zu gestalten, wurde auf eine Videoaufzeichnung verzichtet. Die Auswertung erfolgte durch den beobachtenden Coach selbst. Anschließend wurden sowohl Fortschritte wie auch Probleme besprochen und weitere Handlungsanweisungen gegeben.

Nach weiteren Wochen, in denen den Probanden auch eine telefonische Coaching-Hotline sowie E-Mail-Support zur Verfügung stand, wurde die Abschlussveranstaltung durchgeführt. Neben der Durchführung der Abschlussevaluation wurden den Probanden auch fünf Fragen gestellt: Wie wurde der Prozess erlebt? Was haben Sie für sich gewonnen? Was hat Ihnen gefehlt? Würden Sie eine Fortsetzung begrüßen? Wenn ja, an welchen Themen würden Sie gerne arbeiten? Diese Fragen dienen sowohl als Feedback für das Synagement-Team als auch als Anstoß das Coaching ggf. weiterzuführen.

#### **5.4 Beschreibungen eines Selbstversuches**

Ausgangsidee für eine Untersuchung, die dieser Arbeit zugrunde liegen sollte, war die Begleitung und Beobachtung einer Person, die einen Synagement®-Coachingprozess durchläuft. Diese Vorgehensweise konnte nicht verfolgt werden, da zum Untersuchungszeitraum keine bereitwilligen Probanden gefunden werden konnten, so dass in Absprache mit dem wissenschaftlichen Betreuer dieser Arbeit ein Selbstversuch vereinbart wurde. Zwar konnte dieser, auf Grund von zeitlichen Abstimmungsproblemen, nur sehr verkürzt durchgeführt werden und so nicht, wie ursprünglich angedacht, als empirische Grundlage dieser Arbeit dienen, aber dennoch erlaubt er einen - in meinen Augen - gewinnbringenden Einblick in die Praxis.

Der Ablauf sah neben der Selbstbildabfrage je eine Fremdbildevaulation zu Beginn und am Ende des Coachingprozess vor, so dass ich im Zuge eines Examenskolloquiums an der Universität Duisburg-Essen einen Vortrag zum Thema „Ist Charisma erlernbar?“ gehalten und hierbei das Synagement®-Modell vorgestellt habe. Im Anschluss wurde das Auditorium gebeten meine Wirkung mit Hilfe eines Synagement®-Fragebogens zur Fremdbildabfrage, auszugsweise dargestellt in Abb. 5<sup>53</sup>, zu bewerten. Vor diesen Bogen war zudem ein Trendtest geheftet, dargestellt in Abb. 6, um die bewertenden

---

<sup>53</sup> Der vollständige Evaluationsbogen zur Fremdbildabfrage befindet sich im Anhang, Beleg 1.

Person grob einem der vier Wirkungsfaktoren zu zuordnen. Dies war wichtig, da zur Analyse der Selbstbildabfrage nach dem Synagement-Modell, wie bereits beschrieben, zahlenmäßig das Gleichgewicht der vier Wirkungsfelder eingehalten werden muss. Um meine bewertenden Kommilitonen nicht zu beeinflussen, habe ich angegeben als Grundlage für meine Arbeit eine Person zu begleiten, die den Coachingprozess durchführt. Als Begründung für

**Fremdbild-Feedback für**

Bitte geben Sie der beobachteten Person eine Rückmeldung zu ihrer persönlichen Wirkung. Kreuzen Sie dazu in den folgenden Skalen einfach an, wie Sie diese Person wahrnehmen. Vielen Dank!

(Jede Skala geht von 1 bis 20 in 1er-Schritten aus)

- Verwandelt eine sehr bildhafte Sprache  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20
- Gibt brüsk auf die Stimmung seiner Gegenüber ein  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20
- Hat in erster Linie Interesse an der Sache  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20
- Gibt seine Mimik und Gestik gerne frei  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20
- Verfügt über einen reichhaltigen Wortschatz  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20
- Hält während der gesamten Zeit guten Blickkontakt  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20
- Macht auf mich einen aufrechten und glaubwürdigen Eindruck  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

Abb. 5: Auszug Evaluationsbogen zur Synagement®-Fremdbildabfrage

**Synagement**

Lesen Sie bitte die folgenden vier Beschreibungen auch. Stellen Sie sie anschließend danach an, wie gut Sie sich damit wieder finden. Markieren Sie den Abschnitt, der Sie am besten beschreibt mit einer 4, die nicht typische Beschreibung mit einer 3 oder Sie die Beschreibung, die Ihnen am wenigsten anspricht mit einer 1 markieren. Wenn Sie sich Ihrer Selbst einschätzung nicht sicher sind, setzen Sie Zahlen 1-4 nur 4 mal wiederholen sich.

Durch meine Art kann ich ganz gut und relativ schnell eine gute Stimmung verbreiten. Die Menschen spüren, dass ich eine gute Atmosphäre wichtig ist. Mein Zugang zu anderen erfolgt auch ganz oft über die Emotion. Die Menschen merken, dass mir ihre Stimmung wichtig ist. Als Beobachter gewinne ich Sympathie und Vertrauen anderer Menschen relativ leicht und schnell. Sie scheinen mir vor allem dann immer gerne ihre Aufmerksamkeit, wenn sie mich als Menschen gerne mögen.

In meinem Auftreten ist etwas, was andere Menschen nicht wahrnehmen kann. Die bewusste Einsatz meiner Gestik und Mimik ist auf andere Menschen eine gewisse Anziehungskraft aus. Man sieht mir an, dass ich meinen Körper durchaus als ein Mittel der persönlichen Interaktion einsetze. Die Menschen sagen, dass ich mich in meiner Art sehr offen und unkompliziert, wie ich sage. Das macht mich geliebt. Dadurch habe ich ein höheres Ausmaß an Wertschätzung von mir zu überlegen.

Die emotionale Art, mit der ich eine Sache auf den Punkt gehe und die Dinge auf den Punkt bringe beeindruckt die Menschen. Es gefällt ihnen, wie ich meine in schwierigen Situationen den Kontakt behalte und es überzeuge sie, dass ich mich durch eine umfassende Analyse ihrer Situation gründlich auf die Situation ein lassen vorbereitet habe. Vermutlich empfinden auch viele Menschen, als wenn sie selbst und andere handelnde Menschen. Und das kommt bei mir auch gut an.

Wenn ich spreche, hört man mir zu. Ich mache immer wieder die Erfahrung, dass andere Menschen mich gerne hören hören und meiner Ausführungen aufmerksam folgen. Meine Schemata sind mit den meisten Menschen am angenehm empfunden. Und ich bekomme auch häufig Komplimente wegen meiner geschulten Ausdrucksweise. Wahrscheinlich würden mich die meisten Menschen als eine sehr redigierendes Person beschreiben. Und viele finden sich damit sehr angesprochen.

Abb. 6: Synagement®-Trendtestabfrage

meine persönliche Fremdbildabfrage nach dem Vortrag gab ich rein persönliches Interesse an. Geplant war, nach meinem Coachingprozess wieder einen Vortrag vor gleichem Auditorium zu halten und mich erneut bewerten zu lassen.

Mein Coachingprozess begann anschließend im August 2007 mit dem Ausfüllen des Selbstbildevvaluationsbogens, der online zur Verfügung gestellt wurde, und der daraus resultierenden Auswertung in Form meines persönlichen Wirkungsprofils. Interessanter Weise bestätigt dieses die Aussage von A. Bornhäußer, dass der Wirkungsbereich, den eine Person selbst als schlechtesten bezeichnet, als zweitschlechtesten analysiert wird, und umgekehrt.



Für diese Arbeit ist nicht der Inhalt meiner Auswertung und meines Coachings von Interesse, sondern der Prozess an sich, weshalb im Folgenden auf Inhalte nur dann eingegangen wird, wenn diese zur Beschreibung oder Kritik relevant erscheinen.

Im Wirkungsprofil sind neben einer differenzierten grafischen Darstellung meines Profils, die zu jedem der vier Wirkungsfelder identifizierten Wirkungsstärken aber auch –schwächen aufgeführt. Innerhalb des Modells und während des Coachings wird nicht von Wirkungsdefiziten oder –schwächen sondern von „kritischen Wirkungsstärken“ gesprochen. Aus dem Blickwinkel der Praxisarbeit zur Motivation verständlich, halte ich den Begriff „Schwäche“ zur Abgrenzung innerhalb der folgenden Beschreibungen für plakativer, weshalb ich ihn verwende.

Im Großen und Ganzen habe ich mich in dieser Beschreibung wiedergefunden und kann Parallelen zu Feedbacks, die ich von meinem Umfeld erhalte, entdecken, allerdings lassen sich innerhalb der Ausführungen Widersprüche erkennen. Auf diese werde ich im Kapitel 5.4.2.1 kritisch eingehen.

Mein erster Coachingtag begann damit, dass ich die Präsentation, die ich bereits im Kolloquium gehalten habe, vor dem Coach A. Bornhäußer erneut hielt und dabei per Video aufgezeichnet wurde. Anschließend erhielt ich erste Anleitungen zur Verbesserung meiner Performance. Ich erhielt Anweisungen zur Körperhaltung, zur Blickrichtung und zur Erweiterung meiner Gestik im Bereich der Handbewegung. Darüber hinaus erfolgten Übungsanweisungen, die Grundlage sofort durchgeführter Trainingseinheiten war. Hier ging es in erster Linie darum meine Kurzatmigkeit während des Vortrages zu bekämpfen, um die Vermeidung einer zu hohen Stimmlage, zu der ich bei Nervosität neige, sowie eine Vermeidung von Monotonie zu erreichen. Diese Übungen, eine Anleitung befindet sich im Anhang unter Beleg 2, zeigten sofortige Wirkung, als ich erneut einen Teil der Präsentation vor der

Videokamera wiederholte und beide Sequenzen zum Vergleich anschauen konnte.

Anschließend erhielt ich Tipps zum Aufbau meiner Präsentation, für die, gemeinsam mit dem Coach, ein neuer Aufbau sowie deren Umsetzung diskutiert wurde. Nach einem sechs stündigen Coaching erhielt ich Anweisungen für mein Training zu Hause im Bereich Lingua und Intellektus, den beiden für meine Person als kritische Wirkungsfaktoren identifizierten Feldern, das etwa eine halbe Stunde täglich in Anspruch nehmen sollte. Grundlage waren hier die bereits an diesem Tag durchgeführten Übungen, sowie ergänzende aber ähnliche Aufgaben, siehe Anhang Beleg 3. Für den Bereich Intellektus wurden Leitfäden zur Vorbereitung von Präsentationen selbst sowie der Präsentationssituation zur Verfügung. Da die Beschreibung dieser viel Platz in Anspruch nehmen und zur Unübersichtlichkeit innerhalb dieses Kapitel führen würde, befinden sich diese im Anhang unter Beleg 4.

An meinem nächsten Coachingtag, zwei Monate später, hielt ich erneut mit angepasster Präsentation einen Vortrag, der per Videokamera aufgezeichnet wurde. Bei Sichtung der Videoaufzeichnung ließen sich deutliche Unterschiede innerhalb meiner Performance feststellen. Im Verlauf des Tages wurde die Präsentation unter Anleitung des Coaches im Aufbau und Inhalt weiter verändert und das Halten dieser mit stetigen Anmerkungen und Verbesserungsvorschlägen des Coaches eingeübt. Dies wurde erneut per Videoaufzeichnung festgehalten.

Anschließend, nach den beiden Coachingtagen und nahezu täglichem Eigentraining, hielt ich im November 2007 den gemeinsam mit dem Coach neu erarbeiteten Vortrag über meine Magisterarbeit im Kolloquium an der Universität Duisburg-Essen mit erneuter Fremdbildabfrage. Deren Beschreibung und Auswertung ist wird in Kapitel 5.4.1 darzustellen sein.

Nach Abschluss meines Selbstversuches wurde zudem eine Abschlussevaluation meines Selbstbild betreffend durchgeführt, die in grafischer Darstellung einen Vorher/Nachher-Vergleich erlaubt. Dieser

Vergleich bestätigt mir eine Verbesserung in allen abgefragten Bereichen. Allerdings ist dieser unter wissenschaftlichen Annahmen keineswegs aussagekräftig, da hier unterschiedliche Abfragemodi miteinander verglichen werden. Detaillierte Kritik hierzu findet sich im Kapitel 5.4.2.3

Da ich das Training nur sehr verkürzt durchführen konnte und eher einen Bereich kennen gelernt habe, der für den Faktor Lingua auch in gängigen Rhetorik-Trainings vorkommt, sowie für den Intellektus-Bereich Übungseinheiten, die sich auch in verschiedenen Präsentationstrainings wieder finden<sup>54</sup>, kann ich aus eigener Erfahrung nicht von einem Charisma-Training sprechen. Dennoch ließen sich erste Erfolge, aber auch Schwierigkeiten und Ungereimtheiten innerhalb des Modells erkennen.

#### 5.4.1 Auswertung der Fremdbeobachtung

Ich erhielt nach dem Vortrag vor Beginn des Coachingprozesses 23 ausgefüllte Fremdbildevaulationen zurück, sowie 24<sup>55</sup> nach dem zweiten Vortrag, von denen ebenfalls nur 23 verwendet werden konnten. Das Auditorium war nicht völlig identisch mit dem des ersten Vortrages, zwar gab es eine große Schnittmenge an Personen, die beide Vorträge in der Fremdbildevaulation bewertet haben, doch muss bei einer statistischen Auswertung mit Störeffekten gerechnet werden. An dieser Stelle sei ebenfalls darauf verwiesen, dass die Stichproben mit einer Fallzahl von 23 klein ist und unter der üblicherweise statistisch geforderten Stichprobe  $n=30$  liegt. Somit ist

---

<sup>54</sup> Diese Arbeit bietet nicht den Platz einen Vergleich mit anderen Trainingsmodellen und deren Übungen aufzustellen, doch konnte ich im Zuge meiner Recherche feststellen, dass die von mir durchgeführten Übungen ähnlich gängiger Ratgeber oder anderer Seminarbeschreibungen sind. Beispielsweise zu finden im Rhetorik-Training der Emrich Consulting, das vergleichbare Elemente wie „Grundlagen der Präsentationstechnik“, „Phasen der Vorbereitung einer Präsentation“, „Strukturierung eines Vortrages“, „gezielter Einsatz des eigenen Körpers“ und „Körper-, Sprech-, Stimm- und Atem-Übungen“ umfasst und mit Übungen und Videoanalyse arbeitet (vgl. <http://www.emrich-consulting.de/rhetorik-training.html>, gesichtet am 12.03.2008). Oder im Ratgeber von Emil Hierhold „Sicher präsentieren – wirksamer vortragen: Neue Strategien, Taktik, Tips und Tricks für den überzeugenden Auftritt“ (vgl. Hierhold 2005)

<sup>55</sup> Es können nur 23 von 24 Fragebögen des zweiten Vortrages herangezogen werden, da ein Trendtest nicht korrekt ausgefüllt wurde und keine Zuordnung zu lässt.

eine Auswertung nur bedingt aussagekräftig. Dennoch soll im Folgenden sowohl die Auswertung wie sie im Synagement®-Modell durchgeführt wird dargestellt, als auch eine eigene Auswertung diskutiert werden.

Entsprechend des Modells muss zur Auswertung der Fremdbildabfrage die Anzahl der Bögen mit im Trendtest ausgewiesenen Stärken auf alle vier Faktoren ausbalanciert sein. D.h. man benötigt je die gleiche Anzahl an Bögen, deren Trendtest eine Stärke in Sensus, Corpus, Intellektus und Lingua ausweist. Die Trendtests des Auditoriums weisen für beide Vorträge für 13 Personen eine Sensus-Stärke, für jeweils vier Personen eine Stärke im Bereich Lingua und Intellektus sowie zwei mal eine Corpus-Stärke aus. Das bedeutet, dass jeweils nur acht (je Wirkungsfaktor zwei Fragebögen) Fremdbildabfragen zur Auswertung herangezogen werden können.

Die Analyse durch die Präsentation® Group GmbH wird dem Probanden als grafisch dargestellte

Einzelauswertungen, wie Abb. 7, ausgehändigt. Auf den ersten Blick fällt auf, dass sich für diesen Fall die These nicht bestätigt, dass Selbst- und Fremdbild nahezu

übereinstimmen. Keine der Fremdbildbewertungen zeigt einen ähnlichen Verlauf wie die Selbstbildauswertung. Einzig übereinstimmender bzw. ähnlicher Wert findet sich in der Auswertung zum Zeitpunkt T1<sup>56</sup> für das Wirkungsfeld Corpus durch

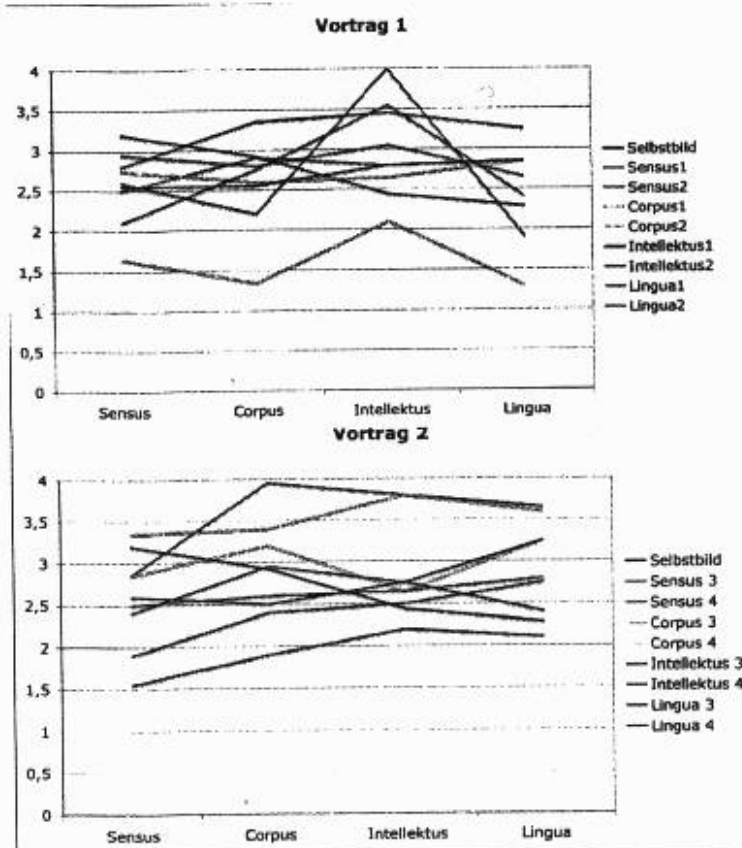


Abb. 7: Fremdbildauswertung nach dem Synagement®-Verfahren zum Zeitpunkt T1 & T2

<sup>56</sup> Fremdbildabfrage nach dem ersten Vortrag.

die Bewertungen der Personen mit Sensus-Stärke und durch eine Bewertung durch eine Person mit Lingua-Stärke. Für den Zeitpunkt T2<sup>57</sup> ergibt sich eine Übereinstimmung ebenfalls für das Wirkungsfeld Corpus durch eine Person mit Intellektus-Stärke als auch eine beinahe Übereinstimmung im Wirkungsfeld Intellektus durch eine Person mit Lingua-Stärke.

Auffällig ist zu dem, dass im Ergebnis der Fremdbildabfragen, mit wenigen Ausnahmen, die zwei durch meine Selbstbildabfrage ausgewiesenen Wirkungsstärken schwächer bewertet werden, hingegen aber die zwei identifizierten schwächeren Wirkungsfelder Intellektus und Lingua positivere Bewertung erfahren, als durch das Selbstbild.

Auf Grund der nicht aussagekräftigen Stichprobe von n=8 soll an dieser Stelle eine eigene Analyse der Fremdbildabfragen durchgeführt werden, um weitere Anhaltspunkte für eine Bewertung des Modells zu schaffen.

Werden die Mittelwerte aller Bögen der beiden Selbstbildauswertungen, dargestellt in Abb. 8, herangezogen zeigen sich positive wie negative Veränderungen. Bedenkt man allerdings die breite Bewertungsskala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 20 (trifft extrem zu) sind die Veränderungen, die für 14 von 20 Variablen unter 1 ausgewiesen werden, recht gering. Wird der Blick auf die zwei Wirkungsfelder gelegt, die innerhalb des Selbstversuches trainiert wurden – Lingua und Intellektus – ergeben sich für die Abfragen betreffend Lingua vier positive Veränderungen in Werten zwischen +0,24 (F13) und +1,35 (F1) sowie eine negative mit dem Wert -0,5 (F9). Für den Bereich Intellektus allerdings drei negativ Veränderungen im Wert zwischen -0,24 (F19) und -0,87 (F3) sowie zwei positive mit den Werten +0,65 (F15) und +0,71 (F12). Die positivste Veränderung wird für die Variable F6 „Hält guten Blickkontakt“ mit einem Wert von +2,93 ausgewiesen.

Auf Grund der möglichen Störeffekte durch eine nicht identische Stichprobe ist ein Vergleich von Werten zum Zeitpunkt T1 und T2 nicht aussagekräftig, die zufällige Gegenüberstellung der Fremdbildabfragen birgt eine zu hohe Wahrscheinlichkeit der Verzerrung.

---

<sup>57</sup> Fremdbildabfrage nach dem zweiten Vortrag.

	Abfrage <sup>58</sup>	Zuordnung <sup>59</sup>	Abfrage T1	Abfrage T2	+	-
F1	Verwendet bildhafte Sprache	L	9,35	10,70	1,35	
F2	Geht brillant auf Stimmung des Gegenübers ein	S	11,52	11,96	0,44	
F3	Hat Interesse an der Sache	I	16,00	15,13		0,87
F4	Gekonnter Einsatz von Gestik und Mimik	C	12,17	13,38	1,21	
F5	Verfügt über reichhaltigen Wortschatz	L	12,86	14,00	1,14	
F6	Hält guten Blickkontakt	C	13,70	16,63	2,93	
F7	Macht authentischen, glaubwürdigen Eindruck	S	15,95	15,83		0,12
F8	Hat Inhalte logisch aufgebaut	I	15,91	15,21		0,70
F9	Hat eine angenehme Stimme	L	14,83	14,33		0,50
F10	Nutzt den Raum für sich optimal	C	10,39	10,25		0,14
F11	Schafft schnell/nachhaltig angenehme Atmosphäre	S	13,78	11,96		1,82
F12	Vermittelt einen strukturierten Eindruck	I	14,87	15,58	0,71	
F13	Hat eine deutliche Aussprache	L	16,30	16,54	0,24	
F14	Versteht es Emotionen zu vermitteln	S	11,96	11,30		0,66
F15	Hat seine Themen durchdrungen	I	14,43	15,08	0,65	
F16	Betont das Gesprochene variantenreich/stimmig	L	12,35	12,67	0,32	
F17	Konnte bei mir Sympathie und Vertrauen gewinnen	S	14,09	13,67		0,42
F18	Verkörpert eine selbstbewusste Haltung	C	15,52	14,67		0,85
F19	Zieht geplante Gliederung stringent durch	I	14,91	14,67		0,24
F20	Nutz Kleidung gekonnt zur Inszenierung	C	14,17	12,21		1,96

Tabelle 1: Mittelwerte der Fremdbildabfrage zum Zeitpunkt T1 & T2

Aus diesem Grund habe ich mein Augenmerk innerhalb der Auswertung auf den Zusammenhang zwischen der durch den Trendtest ausgewiesenen Wirkungsstärke der bewertenden Personen und ihrer abgegebenen Bewertung der einzelnen Faktoren innerhalb der vier Wirkungsfelder gerichtet. Innerhalb des Wirkungsprofils findet sich die These, dass ein Proband bei Personen mit ähnlicher Ausrichtung eine „besonders hohe Wirkung“ (persönliches Wirkungsprofil: 23) hat<sup>60</sup>. Nach meiner Selbstausswertung ergibt sich für das Feld Sensus ein Wirkungsquotient von 3,2, was mir für dieses Feld „wirkungsvolle Überzeugungsqualitäten“ (persönliches Wirkungsprofil: 48) attestiert und in der Schlussfolgerung bedeuten müsste, dass meine Wirkung auf Personen mit gleicher Wirkungsstärke positiv erkennbar sein müsste. Im Umkehrschluss müssten

<sup>58</sup> Zur besseren Übersicht ist der Inhalt der Abfrage hier verkürzt dargestellt.

<sup>59</sup> Hier ist die Zuordnung zu den vier Wirkungsfeldern gemeint wobei „S“ für Sensus, „L“ für Lingua, „C“ für Corpus und „I“ für Intellektus steht. Diese Zuordnung ist in den Abfragebögen nicht ersichtlich.

<sup>60</sup> „Hoch“ kann hier als positiv verstanden werden. Der Wortlaut ist aus der Beschreibung des Faktors „innere Überzeugungen“ entnommen. Doch findet sich diese These in ähnlicher Formulierung innerhalb der Beschreibung jedes Wirkungsfaktors.

meine ausgewiesenen Defizite in den Bereichen Intellektus und Lingua bei Personen mit einer Stärke in diesen Feldern auffallen.

Für die statistische Auswertung wurden die erhobenen Daten der Fremdbildauswertung zu den 20 Abfragen kodiert und die Werte je Abfrage in zwei Variablen aufgesplittet (hier als Beispiel Abfrage 1 „Verwendet eine sehr bildhafte Sprache“) und wie folgt benannt:

F1 = Wert Abfrage Sprache zum Zeitpunkt T1

F1\_2 = Wert Abfrage Sprache zum Zeitpunkt T2

Entsprechend wurden alle weiteren Abfragen in Variablen kodiert, wobei die Nummerierung der Abfrage innerhalb der Variable an zweiter Stelle ausgewiesen ist (F2, F2\_2, F3, F3\_2 usw.).

Zusätzlich wurden die vier Wirkungsfelder kodiert und bei einer im Trendtest ausgewiesenen Stärke mit dem Faktor 1 versehen, bei einer nicht ausgewiesenen Stärke mit 0. Die Variablen wurden wie folgt benannt:

FS = Wirkungsfeld Sensus

FC = Wirkungsfeld Corpus

FL = Wirkungsfeld Lingua

FI = Wirkungsfeld Intellektus

Um die Zusammenhänge zwischen einer Wirkungsstärke und der Bewertung aufzeigen zu können, wurde eine Regressionsanalyse durchgeführt. Im Ergebnis zeigt sich, dass für 17 der 20 Abfragen keine Signifikanz ausgewiesen werden kann. Zur vereinfachten Darstellung finden sich die Ergebnisse zusammengefasst und nach den vier Wirkungsfeldern sortiert in Tabelle 1. Der gesamte Datensatz sowie die ausführliche Auswertung findet sich im Anhang unter Beleg 5 und 6. Es werden für nur drei Variablen ein mittelstarker Zusammenhang ausgewiesen (F17, F4, F18), diese Variablen weisen als einzige auch eine Signifikanz auf. Weitere neun Variablen weisen einen schwachen Zusammenhang auf sind aber nicht Signifikant und weisen sehr hohe Fehlerwahrscheinlichkeiten auf. Einzige Variable, die die These

eines Zusammenhangs zwischen ausgewiesener Stärke und positiver Bewertung stützt ist die Variable F17 mit der Abfrage „Konnte bei mir Sympathie und Vertrauen gewinnen“, hier wurde sowohl ein mittelstarker Zusammenhang, eine Signifikanz als auch eine positive Differenz im Mittel zwischen den Abfragen zum Zeitpunkt T1 und T2 ausgewiesen.

	Variable	Zusammenhang	O Differenz	Irrtumswahrscheinlichkeit
Sensus	F2 Stimmung	ja-schwach R = 0,290	+ 1,808	nS 18,0%
	F7 Glaubwürdigkeit	Nein R = 0,143	- 0,869	nS 51,6%
	F11 Atmosphäre	ja-schwach R = 0,225	+ 1,331	nS 30,1%
	F14 Emotionsvermittlung	ja-schwach R = 0,358	+ 2,646	nS 9,4%
	F17 Sympathie	ja-mittel R = 0,485	+ 3,362	* 1,9%
Corpus	F4 Mimik/Gestik	ja-mittel R = 0,429	- 5,262	* 4,1%
	F6 Blickkontakt	ja-schwach R = 0,266	- 4,190	nS 22,0%
	F10 Raumeinnahme	Nein R = 0,030	- 0,381	nS 89,3%
	F18 Selbstbewusstsein	ja-mittel R = 0,478	- 4,952	* 2,1%
	F20 Kleidung	ja-schwach R = 0,345	- 3619	nS 10,7%
Lingua	F1 bildhafte Sprache	ja-schwach R = 0,333	- 3,500	nS 12,1%
	F5 Wortschatz	ja-schwach R = 0,262	- 2,566	nS 22,7%
	F9 Stimme	Nein R = 0,096	- 0,842	nS 66,5%
	F13 Aussprache	Nein R = 0,011	- 0,079	nS 96,0%
	F16 Betonung	ja-schwach R = 0,301	- 3,000	nS 16,2%
Intellektus	F3 Interesse	Nein R = 0,031	+ 0,197	nS 88,7%
	F8 Logik	Nein R = 0,160	+ 1,211	nS 46,4%
	F12 Strukturiertheit	ja-schwach R = 0,209	+ 1,566	nS 33,8%
	F15 Thema	Nein R = 0,123	+ 1,250	nS 57,5%
	F19 Gliederungseinhaltung	Nein R = 0,197	+ 1,579	nS 36,8%

Tabelle 2: Zusammenfassung Regressionsanalysen



## **.5.4.2 Kritik an Hand des Selbstversuches**

### **5.4.2.1 Identifizierte Wirkungsstärken und –schwächen:**

Innerhalb der Beschreibung meiner Wirkungsstärken und –defiziten ist eine fehlende Trennschärfe zu kritisieren, da sich, wie bereits erwähnt, Überschneidungen bzw. Widersprüche ausmachen, die im folgenden zu beschreiben sind.

Für den Bereich Sensus:

Hier ist als Stärke aufgeführt, dass ich als Mensch erlebt werde, der sich in erster Linie von seinen Gefühlen leiten lässt. Bei der Auflistung der Stärken im Intellektus-Bereich ist aufgeführt, dass ich als Person wahrgenommen werde, die Entscheidungen eher mit dem Kopf als mit dem Bauch fällt und ich die Wirkung eines rationalen Menschen entfalte. Also ein klarer Widerspruch.

Weiter ist ein Defizit bezeichnet als „Anderen ein Wohlgefühl vermitteln“ (persönliches Wirkungsprofil: 17). Hingegen sind aber Stärken aufgeführt wie „Andere fühlen sich von Ihnen meist wohlwollend behandelt“, „Sie scheinen andere Menschen durch Ihre positive Ausstrahlung zu begeistern“, „Andere fühlen sich von ihnen wertgeschätzt“, „Man sagt Ihnen im Allgemeinen ein gewinnendes Wesen nach“ etc. (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 13). Beschreibungen die in ihrer Gesamtheit in meinem Verständnis dem aufgeführten Defizit gleichbedeutend sind und somit widersprechen.

Für den Bereich Corpus:

Als kritische Wirkungsfaktoren wurden unter anderem eine authentische Gestik und Mimik, sowie die Ausprägung der nonverbalen Ausdrucksstärke genannt. Widersprüchlich erscheinen mir die auf der anderen Seite diagnostizierten Wirkungsstärken: „Man sagt Ihnen ein mimisch sehr ausdrucksstarkes Gesicht nach“, „Sie werden von anderen ua. auch auf Grund Ihrer nonverbalen Präsenz als eine souveräne Persönlichkeit empfunden“, „Sie wirken auf Andere auch durch ein gekonntes

Zusammenspiel von Gestik und Mimik“, „Mit Ihrer Gestik scheinen Sie das Gesprochene Wort gekonnt zu unterstützen“ (persönliches Wirkungsprofil: 14).

Für den Bereich Intellektus:

Neben dem bereits unter Sensus aufgeführten Widerspruch zwischen rationalen und emotionalen Entscheidungen, wird für den Faktor Intellektus unter Stärken angegeben, dass mich Andere als eine Persönlichkeit erleben, die ihre Inhalte und die Struktur derselben gründlich durchdrungen hat sowie, dass man mir vermutlich schon oft nachgesagt hätte, dass die geplante Gliederung und Struktur auch stringent eingehalten wird (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 15). Auf der anderen Seite findet sich das Defizit „den eigenen Ausführungen eine saubere Gliederung zugrunde legen“ (persönliches Wirkungsprofil: 19).

Für den Bereich Lingua:

Für diesen Bereich sind mit 18 Punkten die meisten Defizite aufgeführt<sup>61</sup>. Hier wird es in den Ausführungen schwierig zu erkennen was eine Wirkungsstärke und –schwäche darstellt, denn die aufgeführten Punkte auf beiden Seiten ähneln sich sehr. So werden bspw. Punkte bemängelt wie „Beredsamkeit und Formulierungskunst“, „Umgang mit Sprache und Betonung insgesamt“ oder „Sprache dem jeweiligen Gegenüber anpassen“ (persönliches Wirkungsprofil: 20). Hingegen finden sich unter Stärken Punkte wie „Andere Menschen fühlen sich von Ihnen angesprochen, weil sie sich sprachlich und tonal auf sie einstellen“, „Die Art und Weise wie Sie durch Ihre Betonung das gesprochene Wort unterstützen fasziniert andere Menschen“ und Andere würden mich in den meisten Begegnungen erleben als Mensch der seine Aussagen durch eine gekonnte Betonung zu unterstreichen weiß. Außerdem wird attestiert, dass ich vermutlich häufig die Rückmeldung erhalte, dass ich besonders redengewandt sei (vgl. persönliches Wirkungsprofil: 16).

---

<sup>61</sup> Unter Sensus finden sich drei kritische Wirkungsfaktoren, für Corpus fünf, für Intellektus 13.

Vor allem in den Beschreibungen der beiden als schwächer identifizierten Wirkungsfelder sind Stärken und Schwächen nicht klar identifiziert. Auf Grund der widersprüchlichen Ausführungen ergeben sich für mich als Probanden Schwierigkeiten zu erkennen, an welchen „Problemen“ gearbeitet werden sollte.

Neben der bereits bemängelten fehlenden Trennschärfe, die durch eine präzisere, abgrenzende Formulierung vermieden werden könnte, lässt sich hier in meinen Augen die standardisierte Auswertung des Wirkungsprofils erkennen. Da der Evaluationsbogen über das Internet auch für Personen angeboten wird, die sich nicht zwingend einem gesamten Coachingprozess unterziehen, ist in solchen Fällen eine weitergehende Individualisierung nicht möglich. Allerdings erscheint es mir für einen laufenden Coachingprozess, sinnvoll das Profil einer individuellen Überarbeitung in Abstimmung mit dem Eindruck des Coach zu unterziehen, um dem erhobenen Anspruch an berücksichtigter Individualität des Modells gerecht zu werden.

#### **6.1.1.1 Fremdbildabfragen**

Wie bereits in Kapitel 5.4.1 diskutiert stellt die geringe Fallzahl der Stichprobe ein Problem dar und lässt keine aussagekräftigen statistischen Ergebnisse zu. Diese Tatsache unbeachtet können die Ergebnisse der statistischen Auswertung als Indikator für weiterführende Untersuchungen dienen. So scheinen sich für die vorliegenden Daten mehrere Thesen, die innerhalb des Modells aufgestellt werden nicht zu bestätigen. So zum einen, dass das Selbstbild so aussagekräftig sei wie das Fremdbild. Mit „ausagekräftig“ ist innerhalb des Modells eine nahezu Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild gemeint. Dementsprechend müssten sich beide Auswertungen ähneln, was für meinen Fall wie beschrieben nicht zu erkennen ist. Auch die Darstellung der Fremdbilder als Einzelauswertung ist kritikwürdig, so lässt diese Art der Auswertung kaum allgemeingültige Schlüsse zu, sondern zeigt lediglich die Meinung von Einzelpersonen an.

Des weiteren müsste die Auswertung entsprechend einer These des Modells, eine stark positive Bewertung durch bewertende Personen mit Stärken im Bereich Sensus zeigen, da durch den Selbsttest, mit einem WQ von 3,2 und einen WI von 0,65, eine konstante, ausgeprägte Stärke im Sensus Bereich bestätigt wurde. Nach dem Modell ist die Wirkung einer Person dann besonders gut, wenn das Gegenüber Stärken im gleichen Feld hat, indem dem auch Proband eine hohe Wirkungskompetenz ausgewiesen wird. Im Umkehrschluss, müssten die Fremdbewertungen von Personen mit Stärken in den wirkungsschwachen Feldern des Probanden, in meinem Fall Intellektus und Lingua, schwächer ausfallen. Auch dies ist nicht zu erkennen, im Gegenteil.

Diese Defizite könnten allerdings auch auf die Erhebungsmethode zurückzuführen sein. So ist bereits der Ansatz methodisch nicht korrekt, dass 20 Sachverhalte abgefragt werden, wo es innerhalb der vier Wirkungsfelder nur 16 Faktoren zu bewerten bzw. zu bestimmen gilt und die Fragen die 16 Faktoren nicht genau widerspiegeln. Hier musste die Autorin auf Basis der Erfahrungen ihres Selbstversuches eine eigenständige Zuordnung vornehmen.

An dieser Stelle ist allerdings darauf hinzuweisen, dass sich die Präsentainment® Group selbst von der Fremdbildabfrage distanziert. Im Gespräch mit der Autorin verweist A. Bornhäußer darauf, dass die Fremdbildanalyse nur auf ausdrücklichen Wunsch des Probanden durchgeführt wird, wenn dieser der These, dass Selbstbild- und Fremdbild übereinstimmen keinen ausreichenden Glauben schenkt. Weiterhin merkt er an, dass die Abfragebögen nicht vergleichbar stark weiterentwickelt wurden wie die Fragebögen zum Selbstbild. So liegt die Vermutung nahe, dass diese Evaluationsbögen beispielsweise noch nicht auf die 16 „Unterfaktoren“ der vier Wirkungsfelder abgestimmt sind.

### 5.4.2.3 Abschlussevaluation des Selbstbildes

Entgegen der Annahme, dass es sich bei der Abschlussabfrage des Selbstbildes nach einem Coachingprozess, um einen Evaluationsbogen zur Selbstbildabfrage wie zu Beginn des Prozesses handele, umfasst dieser Bogen eine Abfrage von 48 Punkten mit der Fragestellung: Im Rahmen des Coachings habe ich meiner Einschätzung nach in folgenden Aspekten an Wirkung hinzugewonnen. Bewertungen von 1 für „kaum“ bis 5 für „überdurchschnittlich“ wie in Abb.

10 auszugsweise dargestellt<sup>62</sup>. Diese Vorgehensweise ist zu überdenken, möchte ein wissenschaftlicher Anspruch an das Modell gestellt werden. So ist zum einen nach Poppers Methodenlehre<sup>63</sup> die Falsifizierbarkeit ein notwendiges Kriterium, um empirische von nicht empirischen Aussagen abzugrenzen. „Obwohl es (nach Tarski und Popper) kein

Name: Nadine Heinen
Im Rahmen des Coachings habe ich meiner Einschätzung nach in folgenden Aspekten an Wirkung hinzugewonnen: 1=kaum, 2=etwas, 3=wahnehmbar, 4=sehr deutlich, 5=überdurchschnittlich
Schlagfertigkeit
Aufbau von Spannung
Eigene körperliche Präsenz
Kontrollierter Einsatz der eigenen Gestik
Anpassung der eigenen Sprache an den Gesprächspartner
Verbreitung positiver Stimmung
Liebevoller Umgang mit sich selbst und anderen
Wahrnehmung durch andere aufgrund der eigenen Erscheinung
Gute Erfassung komplexer Sachverhalte
Trennung der Sache von dem Gefühl
Schaffung einer Atmosphäre der Beteiligung
Virtuoser Umgang mit der eigenen Mimik
Erreichung unterschiedlicher Sinne
Redegewandtheit

Abb. 8: Auszug Abschlussevaluation

Wahrheitskriterium geben kann, so gibt es, nach Poppers Vorschlag, ein Abgrenzungskriterium: das Kriterium der Falsifizierbarkeit. Poppers Vorschlag ist: Ein Satz (oder eine Theorie) ist dann, und nur dann, empirisch-wissenschaftlich, wenn er falsifizierbar ist“ (Seiffert,/Radnitzky 1994: 82). Anderen falls, so ist Popper überzeugt, ist die Aussage metaphysisch aber nicht wissenschaftlich. „Eine Theorie ist falsifizierbar dann, und nur dann, wenn es in der Klasse aller logisch möglichen wahren oder falschen Basissätze auch solche Sätze gibt, die der Theorie widersprechen“ (Popper

<sup>62</sup> Der vollständige Evaluationsbogen befindet sich im Anhang, Beleg 7.

<sup>63</sup> Er selbst verweist darauf, dass seine Forschungslogik nicht als empirische Theorie, sondern als Methodenlehre zu bezeichnen ist (vgl. bspw. <http://de.wikipedia.org/wiki/Falsifikationismus>).

1984: 425), denn Popper sieht die „Fehlersuche“ als entscheidend für einen Forschungsfortschritt an.

Im Fall der Abschlussevaluation des Synagement®-Modells ist die Möglichkeit einer Falsifizierbarkeit auf Grund der Vorgaben zur Selbsteinschätzung ausgeschlossen. Die Probanden haben keine Möglichkeit anzugeben, sich ihrer Meinung nach während des Trainingsprozesses nicht verbessert oder verschlechtert zu haben, da die Bewertungszuordnung, wie oben beschrieben, bei „kaum“ beginnt. Für die Auswertung des Bogens bedeutet dies, dass ein Proband sich zumindest minimal verbessern muss. Hierauf wird im folgenden Kapitel, der empirischen Untersuchung näher einzugehen sein. An dieser Stelle sei angemerkt, dass der Verweis auf Popper auf Grund der Nichtaktualität seiner Ausführungen kritisiert werden kann, schließlich hat er selbst einige seiner Ansätze korrigiert, und doch halte ich die Anführung in diesem Fall für passend. Denn es widerspricht sich prinzipiell eine Erfolgskontrolle in der Art durchzuführen, dass ausschließlich Verbesserungen ausgewiesen werden können. Es liegt die Vermutung nahe, dass diese Vorgehensweise auf verkaufsstrategische Aspekte einer wirtschaftlichen Unternehmung zurückzuführen ist.

Zudem lässt sich in meinen Augen kein empirisch relevanter Grund erkennen, weshalb die Evaluation des Selbstbildes am Ende des Coachingprozesses nicht auf die gleiche Vorgehensweise wie zu Beginn des Prozesses durchgeführt wird. Diese Praxis erscheint mir gerade deshalb irritierend, weil ein Proband einen direkten Vergleich in grafischer Form, wie in Abb. 11 dargestellt, erhält. Ein direkter Vergleich an Hand methodisch unterschiedlicher Abfragemodi ist aus wissenschaftlicher Sicht nicht zulässig.

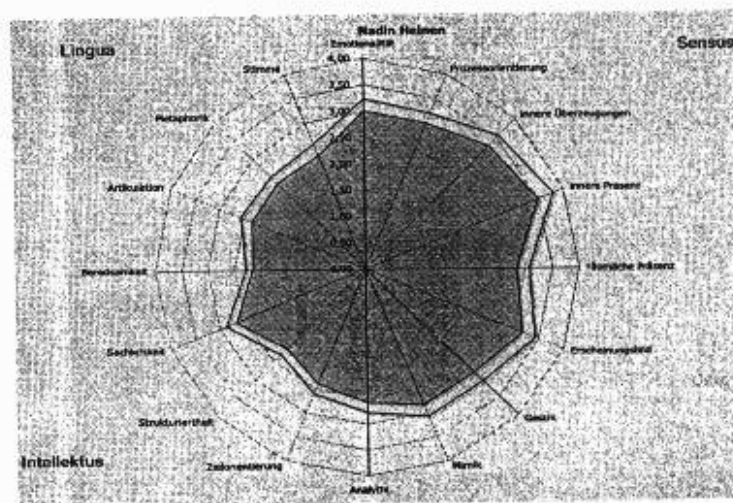


Abb. 9: Vergleichsauswertung Selbstbild

## **6. Empirische Untersuchung an Hand von Probanden Profilen**

Nachdem die Auswertung des Selbstversuches einen Einblick in die Praxis und erste Diskussionsgrundlage geboten sowie Kritikpunkte aufgezeigt hat, soll im Folgenden eine weiterführende empirische Untersuchung durchgeführt werden.

Hierzu wurden 35 Wirkungsprofile von Synagement-Probanden herangezogen, die, in grafischer Darstellung, einen Vorher/Nachher-Vergleich der Ausprägungen aller 16 Wirkungsindikatoren, wie in Kapitel 5 beschrieben, bieten. Diese wurden jeweils mit einer Selbstbildabfrage in Form eines Fragebogens, wie bereits in Kapitel 5.1 dargestellt, zu Beginn des Prozesses, sowie durch die Abschlussevaluation, wie in 5.4.2.3 dargestellt, erhoben und der Autorin anonymisiert zur Verfügung gestellt.

Bei dieser Untersuchung wird das Augenmerk auf allgemeine Merkmalsausprägungen sowie auf Zuwächse und Einflüsse von Ausgangsbegabungen gelegt. Zuletzt soll eine Prüfung der Messung und Zuordnung einzelner Merkmale überprüft werden.

Grundlegende Thesen sind dabei die Vermutung, dass für die Probanden generell ein hoher Ausgangswert ausgewiesen wird, da alle teilnehmenden Personen Führungskräfte sind. Außerdem wird die Vermutung aufgestellt, dass sich vor allem Zuwächse in den Bereichen ausweisen lassen in denen der entsprechende Proband bereits eine Ausgangsbegabung erkennen ließ. D.h. dass hohe Ausgangswerte auch einen hohen Zuwachs versprechen, da vermutet werden kann, dass Übungen in Bereichen in denen ein Proband bereits stark und sicher ist einfacher bzw. wirkungsvoller umzusetzen sind.

### **6.1 Erstellung des Datensatzes**

Die erhobenen Daten der einzelnen Probanden zu den Merkmalen der Bereiche Corpus, Sensus, Lingua und Intellectus wurden für die statistische

Auswertung kodiert: Die Werte für je ein Merkmal (hier als Beispiel die Emotionalität) wurden in drei Variablen aufgesplittet und folgendermaßen benannt:

v2\_1 = Ausprägung des Merkmals Emotionalität zum Zeitpunkt T1

v2\_2 = Ausprägung des Merkmals Emotionalität zum Zeitpunkt T2

v2\_3 = Differenz zwischen den Ausprägung zu den Zeitpunkten T2 und T1

Alle weiteren Merkmale wurden entsprechend in Variablen kodiert, wobei die Variablen in der zweiten Stelle fortlaufend für jedes Merkmal nummeriert sind (v3\_1, v3\_2, v3\_3, v4\_1, v4\_2, v4\_3, v5\_1 usw.). Anschließend wurden den Variablen, die in den Testbögen angegebenen Werte zugeordnet. Da alle Werte einen gleichen Nullpunkt aufweisen sowie mit Abständen von 0,25 mit minimalen Werten von 0 und maximalen Werten von 4 skaliert sind, liegt ein metrisches Messniveau vor. Zur Übersicht sind alle Datensätze im Anhang, Beleg 8, abgebildet.

Um eine einfachere Darstellung zu erreichen, wurden die Variablen zudem klassiert. Dazu sind jeweils neue Variablen aus den vorhandenen Variablen berechnet worden, die entsprechend der jeweiligen Ursprungsvariablen und dem Zusatz „k“ benannt sind (z.B. v2\_1k für Variable 2, Zeitpunkt der Messung 1 – klassiert). Die Werte wurden dabei folgendermaßen zusammengefasst:

Messwerte für Zeitpunkte T1 und T2	Differenzen zwischen T2 und T1
0 - 0,95	0,00 - 0,19
1 - 1,95	0,20 - 0,39
2 - 2,95	0,40 - 0,59
3 - 4	...
	1,80 - 1,95



Die entsprechenden Variablen wurden nur zu einer zusammenfassenden Darstellung der jeweiligen Merkmale genutzt. Für alle weiteren Analysen wurde auf die metrisch skalierten Ausgangsvariablen zurückgegriffen.

Die Abstufungen bei den Differenzen zwischen den Messzeitpunkten wurden feiner gewählt, da die Werte in einer kleineren Spannweite (0,00 - 1,95) streuen und gröbere Einteilungen zu keiner sinnvollen Darstellung genutzt werden können.

Letztlich wurden zu Darstellungszwecken aus den, laut Coachingmodell, zu einem der vier Bereiche gehörenden Merkmalen Indizes gebildet. Dazu wurden die jeweils vier Variablen, die die Ausprägungen der Merkmale zum Zeitpunkt T1 und T2 bzw. deren Differenz, addiert und durch vier geteilt. Auch diese neuen Variablen wurden zwecks vereinfachter Darstellung mit den oben angegebenen Abstufungen klassiert.

## 6.2 Darstellung allgemeiner Merkmalsausprägungen

Eine Analyse zur Feststellung der Häufigkeitsverteilungen aller Merkmale wurde durchgeführt. Da deren Darstellung an dieser Stelle zu aufwändig wäre bzw. sehr viel Platz in Anspruch nehmen würde, sind die entsprechenden Verteilungen im Anhang, Beleg 9, angeführt. Beispielhaft und zusammenfassend sind hier die Mittelwerte für alle Merkmale zu den Zeitpunkten T1 und T2 dargestellt.

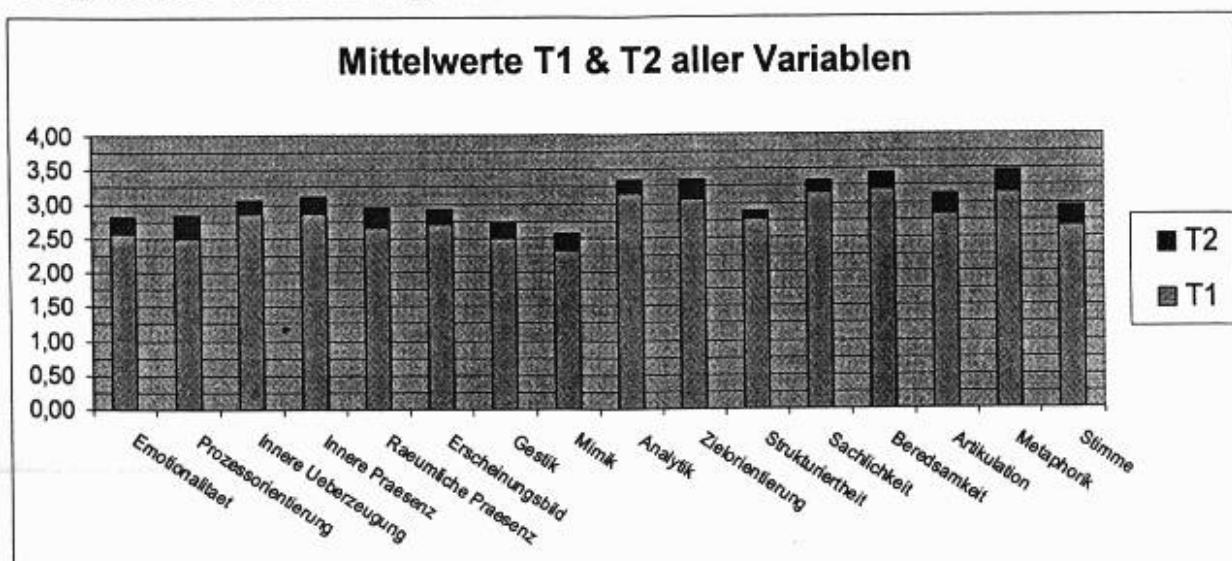


Tabelle 3: Mittelwerte aller Variablen vor und nach dem Coachingprozess

Es zeigt sich deutlich, dass die Mittelwerte der meisten Merkmale vor dem Einsatz des Coachings in den Wertebereichen 2,5 und 3 liegen. Ausnahmen stellen die Variablen Analytik, Zielorientierung, Sachlichkeit und Beredsamkeit dar, die den Wertebereich 3 übersteigen sowie der Bereich der Mimik, der im Durchschnitt unter 2,5 liegt. Auch zeigt sich, dass es keine negativen Differenzen zwischen den Messungen vor und nach dem Training gibt, d.h. es wurde nach dem Training in keinem Fall ein schlechterer Wert für ein Merkmal erhoben als vor dem Training.<sup>64</sup> Wie in Kapitel 5.4.1 bereits beschrieben kann dies ggf. auf die Abschlussevaluation zurückgeführt werden, deren Bewertungsmodi keine Verschlechterung oder Gleichbleibung der Werte zu lässt.

Aufgesplittet nach den Bereichen Sensus, Corpus, Linuga und Intellektus ergeben sich im Mittel folgende Verteilungen:

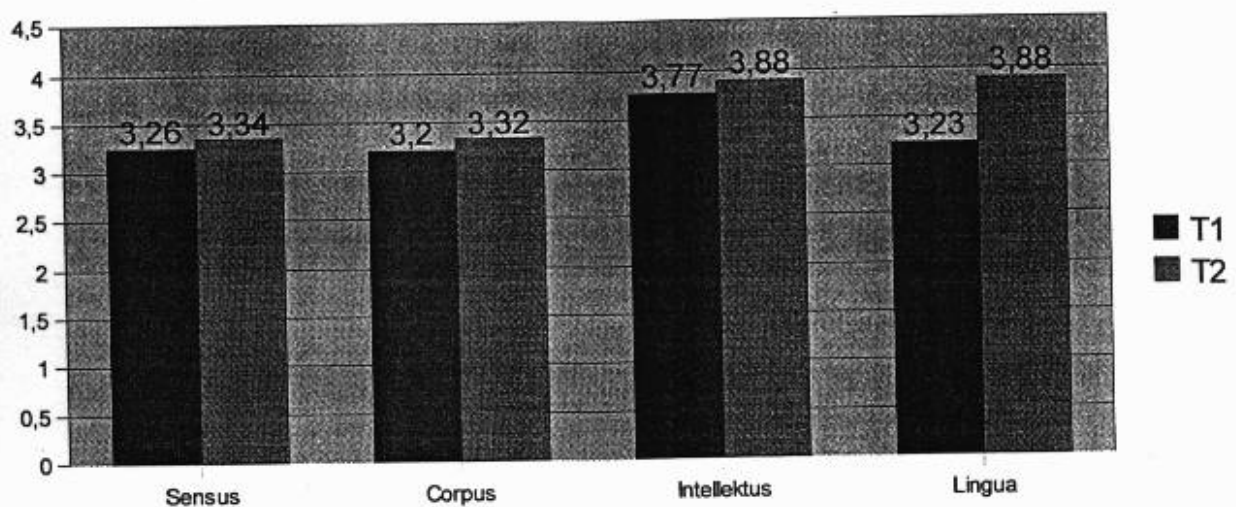


Abb. 10: Mittelwerte der Ausprägungen nach Wirkungsfeldern

Die Darstellung der Mittelwerte zeigt, dass die höchsten Ausgangswerte im Bereich Intellektus zu finden sind, die durchschnittlich höchsten Zuwächse im Bereich Lingua.

<sup>64</sup> Siehe dazu die Häufigkeitsverteilungen der Variablen im Anhang Beleg 9.

Im Folgenden soll nun geprüft werden, bei welchen Probanden die Zuwachsraten am höchsten ausfallen. Auch dabei wird auf die verdichteten Mittelwerte der einzelnen Bereiche zurückgegriffen. Weiterhin soll geklärt werden, ob Zusammenhänge zwischen den Merkmalsausprägungen zu den beiden Zeitpunkten festgestellt werden können. Auf diese Weise soll geprüft werden, ob die Zuwächse auf grundlegende Talente in den entsprechenden Bereichen zurückzuführen sind. Um dies statistisch zu prüfen wird auf den Korrelationskoeffizienten nach Parsons zurückgegriffen.

### 6.3 Zuwächse und die Einflüsse von Ausgangsbegabungen

Verdichtet auf die vier Wirkungsfelder des Coachingmodells zeigen sich folgende Zuwächse je nach Messwerten zum Zeitpunkt T1 mit Spaltenweiser Prozentuierung:

Tabelle 4: Sensus gesamt\_T1k \* Sensus gesamt\_Diffk Kreuztabelle

		Sensus gesamt_Diffk					Gesamt
		0,00 - 0,19	0,20 - 0,39	0,40 - 0,59	0,60 - 0,79	0,80 - 0,99	
Sensus gesamt_T1k 2 - 2,95	Anzahl	7	14	2	2	1	26
	% von Sensus gesamt_T1k	26,9%	53,8%	7,7%	7,7%	3,8%	100,0%
3 - 4	Anzahl	7	2	0	0	0	9
	% von Sensus gesamt_T1k	77,8%	22,2%	,0%	,0%	,0%	100,0%
Gesamt	Anzahl	14	16	2	2	1	35
	% von Sensus gesamt_T1k	40,0%	45,7%	5,7%	5,7%	2,9%	100,0%

Wie sich zeigt, wurden von den Teilnehmern, die zum Zeitpunkt T1 Messwerte im Bereich Sensus zwischen 2 und 2,95 ausgewiesen haben, häufiger und höhere Zuwachsraten erzielt, als bei Teilnehmern, die schon zum Zeitpunkt T1 Messwerte zwischen 3 und 4 erzielt haben. Hohe Steigerungsraten erlangten also solche Probanden, die zuvor keine besondere Stärke in diesem Bereich aufgewiesen haben. Teilnehmer, für die schon zu Beginn persönliche Stärken, also hohe Werte, ermittelt wurden, erzielten hingegen geringere Zuwächse.

Tabelle 5: Corpus gesamt\_T1k \* Corpus gesamt\_Diffk Kreuztabelle

			Corpus gesamt_Diffk				Gesamt
			0,00 - 0,19	0,20 - 0,39	0,40 - 0,59	0,60 - 0,79	
Corpus gesamt_T1k	1 - 1,95	Anzahl	0	1	0	0	1
		% von Corpus gesamt_T1k	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	2 - 2,95	Anzahl	10	11	4	1	26
		% von Corpus gesamt_T1k	38,5%	42,3%	15,4%	3,8%	100,0%
	3 - 4	Anzahl	6	2	0	0	8
		% von Corpus gesamt_T1k	75,0%	25,0%	,0%	,0%	100,0%
Gesamt		Anzahl	16	14	4	1	35
		% von Corpus gesamt_T1k	45,7%	40,0%	11,4%	2,9%	100,0%

Auch für den Bereich Corpus zeigt sich, dass die Teilnehmer, die zum Zeitpunkt T1 Messwerte von 2 bis 2,95 erzielt haben, häufiger höhere Zuwachsraten erzielten als Teilnehmer, die schon vor dem Coaching Werte von 3 oder höher aufwiesen. Weniger große Zuwächse erzielten Teilnehmer, für die bereits vor dem Coaching Werte zwischen 3 und 4 ermittelt wurden.

Tabelle 6: Intellektus gesamt\_T1k \* Intellektus gesamt\_Diffk Kreuztabelle

			Intellektus gesamt_Diffk				Gesamt
			0,00 - 0,19	0,20 - 0,39	0,40 - 0,59	0,60 - 0,79	
Intellektus gesamt_T1k2 - 2,95		Anzahl	4	2	1	1	8
		% von Intellektus gesamt_T1k	50,0%	25,0%	12,5%	12,5%	100,0%
3 - 4		Anzahl	17	8	1	1	27
		% von Intellektus gesamt_T1k	63,0%	29,6%	3,7%	3,7%	100,0%
Gesamt		Anzahl	21	10	2	2	35
		% von Intellektus gesamt_T1k	60,0%	28,6%	5,7%	5,7%	100,0%

Im Bereich Intellektus zeigt sich, dass die höheren Zuwachsraten auch wieder von den Teilnehmer erzielt wurden, die vor dem Coaching Werte zwischen 2 und 2,95 erzielt haben. Allgemein lag das Niveau zum Messzeitpunkt T1 allerdings höher als in den bereits aufgeführten Bereichen Corpus und Sensus wie die Darstellung der Mittelwerte bereits gezeigt hat.

Tabelle 7: Lingua gesamt\_T1k \* Lingua gesamt\_Diffk Kreuztabelle

		Lingua gesamt_Diffk				Gesamt
		0,00 - 0,19	0,20 - 0,39	0,40 - 0,59	0,60 - 0,79	
Lingua gesamt_T1k 2 - 2,95	Anzahl	5	16	3	3	27
	% von Lingua gesamt_T1k	18,5%	59,3%	11,1%	11,1%	100,0%
3 - 4	Anzahl	7	1	0	0	8
	% von Lingua gesamt_T1k	87,5%	12,5%	,0%	,0%	100,0%
Gesamt	Anzahl	12	17	3	3	35
	% von Lingua gesamt_T1k	34,3%	48,6%	8,6%	8,6%	100,0%

Auch für den Bereich Lingua ist festzustellen, dass die Probanden, die vor dem Coaching bereits Werte von 3 bis 4 erzielten weniger häufig Steigerungsraten über 0,19 erzielt haben. Die höchsten Zuwachsraten wurden ebenfalls von Teilnehmer erzielt, die vor dem Coaching Werte zwischen 2 und 2,95 aufwiesen.

Aus den Darstellungen der vier Bereiche lässt sich allgemein ableiten, dass sich Personen, die bereits vor dem Coachingprozess eine persönliche Stärke in einem der vier Bereiche aufgewiesen haben, weniger stark steigern konnten als Personen mittlerer Ausgangsbegabung.

Da in der obigen Darstellung auf sehr stark verdichtetes Material zurückgegriffen wurde, wird der Einfluss von Ausgangsbegabung (Messwerte zum Zeitpunkt T1) auf die erzielten Steigerungsraten im Folgenden an Hand der Ergebnisse von Korrelationsanalysen der einzelnen Variablen dargestellt. Die folgende Tabelle gibt darüber Auskunft, ob gemäß dem Korrelationskoeffizienten nach Pearsons Zusammenhänge zwischen den Messwerten zum Zeitpunkt T1 und den Differenzen der Werte zu den Zeitpunkten T1 und T2 der jeweiligen Variablen bestehen (Hypothese) oder nicht (Nullhypothese). Da es keine fehlenden Werte in den Datensätzen gibt, sind die Fallzahlen in allen Fällen 35 und werden nicht gesondert ausgewiesen. Die Einschätzung der Stärke der Korrelationen erfolgt gemäß folgender Konvention:

- 0,0 bis -0,2 und 0,0 bis 0,2 = Kein Zusammenhang bzw. sehr schwach  
 -0,2 bis -0,4 und 0,2 bis 0,4 = Schwacher Zusammenhang  
 -0,4 bis -0,6 und 0,4 bis 0,6 = Mittelstarker Zusammenhang  
 -0,6 bis -0,8 und 0,6 bis 0,8 = Starker Zusammenhang  
 -0,8 bis -1,0 und 0,8 bis 1,0 = Sehr starker Zusammenhang  
 +1,0 und -1,0 = Perfekter Zusammenhang

Merkmal	Korrelationskoeffizient nach Pearson	Signifikanz (Einseitig)	Signifikanter Zusammenhang
Emotionalität	- 0,451	0,007	Ja - Mittelstark
Prozessorientierung	- 0,149	0,394	Nein
Innere Überzeugung	- 0,442	0,008	Ja - Mittelstark
Innere Präsenz	- 0,475	0,004	Ja - Mittelstark
Räumliche Präsenz	- 0,356	0,036	Ja - Schwach
Erscheinungsbild	- 0,308	0,072	Nein
Gestik	- 0,600	0,000	Ja - Stark
Mimik	- 0,324	0,057	Nein
Analytik	- 0,155	0,375	Nein
Zielorientierung	- 0,062	0,722	Nein
Strukturiertheit	- 0,132	0,451	Nein
Sachlichkeit	- 0,363	0,032	Ja - Schwach
Beredsamkeit	- 0,134	0,442	Nein
Artikulation	- 0,237	0,171	Nein
Metaphorik	- 0,317	0,064	Nein
Stimme	- 0,537	0,001	Ja - Mittelstark

Tabelle 8: Korrelationen von Messwerten zum Zeitpunkt T1 und Differenzen T2 – T1

Die Korrelationsanalysen zeigen, dass Ausgangsbegabungen (Messwerte zum Zeitpunkt T1) einen zum Teil recht starken, signifikanten Zusammenhang mit den erzielten Steigerungen in den genannten Merkmalen aufweisen. In einigen Merkmalsdimensionen sind hingegen keine signifikanten

Zusammenhänge erkennbar. Die Frage, ob eine Ausgangsbegabung grundsätzlich einen Einfluss auf die erzielten Steigerungen hat, muss demnach differenziert beantwortet werden:

Bezogen auf die vier Bereiche des Coachingmodells (Sensus, Corpus, Intellektus und Lingua) lässt sich feststellen, dass in unterschiedlich vielen Merkmalen signifikante Zusammenhänge zwischen Ausgangsbegabung und erzielten Steigerungen festzustellen sind. Dies trifft im Bereich Sensus auf drei der vier Merkmale zu, im Bereich Corpus auf zwei der vier Merkmale und in den Bereich Intellektus und Lingua auf je ein Merkmal.

#### **6.4 Prüfung der Messung und Zuordnung der Merkmale**

Im Folgenden wird an Hand einer konfirmatorischen Faktorenanalyse geprüft werden, ob die herangezogenen Merkmale tatsächlich die vier Bereiche des Coachingmodells erfassen und inwiefern sie korrekt gemessen worden sind. Im Rahmen der Faktorenanalyse soll dazu mittels der Extraktionsmethode der Hauptkomponentenanalyse geprüft werden, ob sich die vier Bereiche mit den jeweils zugeordneten Merkmalen im Datensatz statistisch reproduzieren lassen oder nicht. Dabei wird auf die Messwerte zum Zeitpunkt T1 in unklassierter Form zurückgegriffen. Insofern nicht anders angegeben, wurden die Standardwerte in SPSS nicht verändert.

Zur Prüfung der Eignung der Daten für eine Faktorenanalyse wird auf das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (KMOK) zurückgegriffen, dass in der Literatur als das beste zur Verfügung stehende Verfahren zu diesem Zweck bezeichnet wird (Backhaus 2003: 276). Zunächst wird das KMOK für die gesamte Korrelationsmatrix betrachtet, danach für jede einzelne Variable. Die Korrelationsmatrix, sowie die Anti-Image-Korrelationsmatrix, die das KMOK für jede einzelne Variable anzeigt, sind im Anhang in Beleg 10 angeführt.

Aus den Ergebnissen des Kaiser-Meyer-Olkin Tests ist ersichtlich, dass bereits ohne Ausschluss irgendeiner Variable, das KMOK für die gesamte Korrelationsmatrix einen Wert von 0,709 aufweist. Gemäß Interpretationskonventionen ist dieser Wert als „ziemlich gut“ zu betrachten, ein Wert von größer oder gleich 0,8 wird aber als wünschenswert betrachtet (Backhaus 2003: 276). Daher wurden sukzessive die Variable mit dem geringsten variablenspezifischen KMO-Kriterium nacheinander aus der Analyse ausgeschlossen. Dabei handelt es sich um die Variablen „Beredsamkeit“ (v14\_1) und „Zielorientierung“ (v11\_1). Nach Ausschluss der Variablen erzielte jede übrig gebliebene Variable einen KMOK-Wert von über 0,5 und die gesamte Korrelationsmatrix einen Wert von 0,776. Eine Durchführung der Faktorenanalyse ist demnach vertretbar.

Wird die Hauptkomponentenanalyse mit dem Kriterium der Faktorenextraktion eines KMOK von 1 (Standardwert von SPSS) genutzt und zur Vereinfachung der Zuordnung der Variablen zu den Faktoren die Varimax-Rotationsmethode<sup>65</sup> gewählt, ergibt sich folgendes Bild: Es werden drei Faktoren extrahiert, die insgesamt 85,873 % der Varianz in der Stichprobe erklären. In einer vereinfachten Darstellung laden die Variablen folgendermaßen mit den drei Faktoren, wobei eine Zuordnung ab einer Faktorenladung von -0,5 oder +0,5 vorgenommen wurde:

	Komponente <sup>66</sup>		
	1	2	3
T1 Emotionalität	+		
T1 Prozessorientierung	+		
T1 Innere Überzeugung	+	(+)	

<sup>65</sup> Die Varimax-Methode gehört zu den am häufigsten angewandten Rotationsmethoden, weshalb auch hier auf sie zurückgegriffen wird (Backhaus 2003: 300)

<sup>66</sup> Zeichen in Klammern stehen für geringere Faktorenladung, falls eine Variable zwei Faktoren zugerechnet werden kann.



T1 Innere Präsenz	+		
T1 Räumliche Präsenz	+	(+)	
T1 Erscheinungsbild		+	
T1 Gestik	+		
T1 Mimik	+		
T1 Analytik			+
T1 Strukturiertheit			+
T1 Sachlichkeit	-		
T1 Artikulation		+	
T1 Metaphorik		+	
T1 Stimme	+	(+)	

Tabelle 9: Zuordnung der Variablen zu den extrahierten Faktoren

Die Ergebnisse der Faktorenanalyse zeigen deutlich, dass die Zuordnung der Merkmale oder deren Messung nicht dem Grundmodell des Coachingsmodells entsprechen. Wäre dies der Fall, hätten vier Faktoren extrahiert werden müssen, denen die im Modell vorgegebenen Merkmale hätten zugerechnet werden müssen. Die drei Faktoren, die aus der Faktorenanalyse stammen, weisen zudem auch hohe Korrelationen zu Variablen auf, die laut Coachingmodell zu verschiedenen Bereichen gehören. Beispielsweise laden auf den zweiten Faktor Variablen aus dem Bereich Lingua (Artikulation und Metaphorik), Corpus (Erscheinungsbild und räumliche Präsenz) sowie Sensus (Innere Überzeugung).

Für das Coachingmodell wäre nun zu überprüfen, ob die Auswahl und Zuordnung der Merkmale korrekt ist, oder ob es Messprobleme sind, die die Ergebnisse der Faktorenanalyse begründen. Klassischerweise ist also die Frage nach der Validität (wird gemessen, was gemessen werden soll) und Reliabilität (wie präzise wird gemessen) der Messung zu stellen.

## 6.5 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse:

Die empirische Untersuchung der 35 Probanden-Profile hat gezeigt, dass die Teilnehmer im Durchschnitt bereits zu Beginn des Coachingprozesses hohe Werte in den einzelnen Bereichen aufweisen. Vor allem der Intellektus-Bereich ist positiv besetzt, hier waren bereits die Ausgangswerte mit einem Wert  $>3$  von drei Variablen im Bereich der „wirkungsvollen Überzeugungsqualitäten“. Da ein Großteil der herangezogenen Profile von Führungskräften einer Firma stammen – es handelt sich dabei um einen Finanzdienstleister –, liegt die Vermutung nahe, dass die Firmenkultur entsprechend sachlich und analytisch angelegt ist sowie eine Kompetenz in diesem Bereich ggf. Voraussetzung ist. Diese These kann nur als Vermutung gelten, da sie auf Grund fehlender Zuordnung welche Profile zu eben jenen Führungskräften gehören, nicht empirisch belegt werden kann.

Weiterhin konnten keine negativen Differenzen zwischen den Ausgangs- und Abschlusswerten festgestellt werden, was allerdings auch auf die Erhebungsmethodik zurückzuführen ist, wie bereits diskutiert.

Die höchsten Zuwächse, im Mittelwert mit 0,65, lassen sich für den Bereich Lingua ausmachen. Überraschend war die Falsifizierung der aufgestellten These, dass für die Bereiche mit hohen Ausgangswerten auch mit stärkeren Zuwächsen gerechnet werden könne. Aus der Analyse der Zuwächse und Einflüsse von Ausgangsbegabungen lässt sich allgemein ableiten, dass die Bereiche die bereits zu Beginn des Coachings eine persönliche Stärke ausgewiesen haben, weniger stark gesteigert werden konnten als die Bereiche mit mittlerer Ausgangsbegabung. Allerdings hat die weitergehende Untersuchung von Einfluss der Ausgangsbegabung auf die erzielten Steigerungsraten für neun der 16 Variablen keinen Zusammenhang ausgewiesen. Auffallend ist hier, dass dies vor allem für Variablen der Bereiche Intellektus und Lingua (jeweils für drei Variablen) gilt. Hingegen ließ sich für drei Sensus Variablen ein mittelstarker Zusammenhang und für den Bereich Gestik sogar ein starker Zusammenhang feststellen. Dass vor allem die Sensus-Variablen „Emotionalität“, „innere Überzeugung“ und „innere

Präsenz“ Zusammenhänge zur Ausgangsbegabung aufweisen überrascht mich nicht, da die Trainierbarkeit dieses Feldes schwierig anmutet. Überraschend ist ebenfalls der Befund, dass die Variable „Mimik“ keinen, die Variable „Gestik“ aber einen starken Zusammenhang zwischen Ausgangsbegabung und Zuwächse aufweist. Überraschend deshalb weil die Trainingsmodule und –möglichkeiten ähnlich angelegt sind.

Die Prüfung ob die abgefragten Merkmale tatsächlich die vier Bereiche des Modells erfassen und inwiefern es sich dabei um eine korrekte Messung handelt, hat gezeigt, dass offensichtlich entweder die Zuordnung der Merkmale in vier Bereiche oder deren Messung nicht einwandfrei ist. So hätten entsprechend der Bereiche Sensus, Corpus, Intellectus und Lingua vier Faktoren extrahiert werden müssen, tatsächlich sind es drei, die zusätzlich teilweise Korrelationen zu Variablen aus verschiedenen Bereichen aufweisen. Dies kann ggf. auf unzureichende Validität und Reliabilität der Evaluationsbögen zurückgeführt werden. Neben der bereits geäußerten Kritik zum Abschlussevaluationsbogen ist hier die Tatsache interessant, dass der Fragebogen zur Startevaluation des Selbstbildes sowohl Fragen enthält deren Antwort für die Analyse gleichzeitig für mehrerer Bereiche relevant ist als auch Fragen die gezielt nur einen Bereich oder eine Variable abfragen<sup>67</sup>. Da kein Einblick in die gesamte Analysemethode gewährt werden konnte, kann die Kritik an dieser Stelle nicht detailliert ausgeführt werden.

## **7. Abschließende Kritik**

Innerhalb dieser Arbeit wurde bereits an verschiedenen Stellen Kritik geübt. Diese soll hier keine vollständige Wiederholung finden, dennoch erachte ich es als sinnvoll die Hauptkritikpunkte aus der Perspektive einer wissenschaftlichen Überprüfung des Modells zusammenfassend aufzuführen.

---

<sup>67</sup> Dargestellt durch Andreas Bornhäußer im Gespräch mit der Autorin.

## 7.1 Theoretische Grundlagen

Dem Synagement<sup>®</sup>-Modell liegen nach Aussage des Anbieters zwei metatheoretische Überlegungen zu Grunde:

1. „Die Wirkung eines Menschen resultiert aus dem Zusammenspiel seiner - wie auch immer entstandenen - Einstellungen und Haltungen zu sich selbst, zu anderen Menschen, zu immateriellen und materiellen Dingen sowie seiner kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten in Kombination mit seinen verbalen und nonverbalen Ausdrucksformen.“<sup>68</sup>
2. „Charismatische Persönlichkeiten zeichnen sich dadurch aus, dass sich alle für die Wirkung eines Menschen relevanten Aspekte auf einem hohen Niveau in der Balance befinden, also nahezu gleich stark ausgeprägt sind.“<sup>69</sup>

Bei diesen theoretischen Grundlagen handelt es sich schlicht um Thesen, die nach Beobachtung aufgestellt wurden und so erfüllen sie nicht den „Tatbestand“ einer Metatheorie.

Nach dem Modell bedeutet die zweite oben aufgeführte These, dass charismatische Persönlichkeiten in allen vier Wirkungsbereichen – Sensus, Corpus, Lingua, Intellectus – starke, ausbalancierte Ausprägungen ausweisen. Die These konnte innerhalb dieser Arbeit nicht untersucht werden, da kein Untersuchungsmaterial zur Überprüfung zur Verfügung steht. Folgt man allerdings den Überlegungen zu Charisma, wie in dieser Arbeit dargestellt, so erscheint diese These bereits auf theoretischer Ebene widerlegbar. Es handelt sich bei Charisma um ein Beziehungsphänomen, dass auf die Zuschreibung besonderer Eigenschaften von einem Anhänger abzielt, die unterschiedlicher Natur sein können. Diese Eigenschaften sind stets verschieden und können nicht einheitlich geltend benannt werden, so dass eine ausbalancierte Stärke in allen vier Wirkungsbereichen nicht zwingend charismatisch ist und umgekehrt Charismatiker nicht zwingend eine

<sup>68</sup> <http://www.praesentainment.de/synsite/basics/empirie.php>, gesichtet am 16.08.2008

<sup>69</sup> <http://www.praesentainment.de/synsite/basics/empirie.php>, gesichtet am 16.08.2008

Stärke und Balance in diesen Bereichen aufweisen müssen. In der Konsequenz bedeutet das, dass es hier eben stets um positive Wirkung nicht aber um Charisma geht.

In Bezug auf die im dritten Kapitel dargestellte Möglichkeit der Inszenierung von Charisma hingegen, könnte diese These von Interesse sein. Folgt man meinen Ausführungen zum postmodernen Charisma und insbesondere dem Versuch dieses via gezieltem Impression Management „künstlich“ herzustellen, kann das Synagement®-Training mit dem theoretischen Ansatz der vier Wirkungsfelder sicherlich hilfreich sein. So besteht hier schlicht das Problem der sauberen Formulierung. Unter wirtschaftlichen Aspekten mag es viel versprechend sein, dieses Coachingprogramm als Charismamodell zu bezeichnen, tatsächlich jedoch geht es hierbei, wie schon aus der theoretische Ausarbeitung von Charisma in dieser Arbeit abgeleitet werden kann, nicht um Charisma sondern um Wirkung. Wird zusätzlich der Ablauf des Coachingprozesses in Betracht gezogen, so ergibt sich auch hier das Bild, das die Wirkung einer Person in Gesprächs- und Präsentationssituationen oder bei öffentlichen Auftritten verbessert wird. Somit müsste aus wissenschaftlicher Perspektive die ursprüngliche Bezeichnung als Synagement® „Wirkungsmodell“ bei behalten werden.

Die These, dass ein Selbstbild genauso aussagekräftig ist wie ein Fremdbild, sehe ich als Gleichsetzung von Fremdbild und Selbstbild, wie es im Synagement®-Modell angewandt wird, nicht bestätigt. Abgesehen davon, dass psychologische Untersuchungen dieser These deutlich widersprechen, konnte sie in meiner Untersuchung nicht bestätigt werden, was auf Grund der viel zu kleinen Stichprobe allerdings prinzipiell nicht möglich gewesen wäre. Der Abgleich des Anbieters konnte von mir ebenfalls nicht überprüft werden. Viel interessanter finde ich in diesem Zusammenhang allerdings die Herangehensweise, die in meinen Augen ausgehend von der theoretischen Definition von Charisma nicht richtig erscheint. So ist nicht nur nach Weber, dessen Definition auch vom Anbieter des Modells herangezogen wird, sondern nach der breiten wissenschaftlichen Meinung, wie auch meiner hier

dargestellten Definition eines postmodernen Charisma, immer die Zuschreibung der Anhänger von Nöten ist und diese kann über eine Selbstbildevaluation nicht in Erfahrung gebracht werden.

Hingegen der These, dass Wirkung sich in vier Feldern manifestiert, also in emotionalen (Sensus), körpersprachlichen (Corpus), intellektuellen/analytischen (Intellectus) und sprachlichen (Lingua) Bereichen, halte ich als theoretische Überlegung zwar für glaubhaft. Es muss aber dennoch darauf hingewiesen werden, dass die These der empirischen Überprüfung nicht standhält, wie in Kapitel 6 dargestellt.

## 7.2 Erhebungsmethode und Auswertung

...schließend ist zu

Unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten in Bezug auf diese Arbeit wäre das Erhebungsdesign zu kritisieren, so beträgt die Dauer eines Synagement®-Trainings in der Regel ein Jahr, ohne dass der Anbieter Möglichkeiten zur Kontrolle von Einflussfaktoren hat. D.h. es kann nicht ausgeschlossen werden, dass durch die Anfangs- und Abschlussevaluation ausgewiesene Fortschritte oder auch ausbleibende Erfolge auf andere, nicht mit dem Training in Verbindung stehende Faktoren zurückzuführen sind. Aus der Sichtweise des Anbieters, als Angebot einer wirtschaftlichen Unternehmung jedoch, ist dies naturgemäß nicht von Interesse.

Dennoch erhebt der Anbieter für sein Modell ein gewisses Maß an wissenschaftlichem Anspruch. Um dem auch in der Ausführung gerecht zu werden, erscheinen methodische Verbesserungen innerhalb der Erhebung und Auswertung empfehlenswert zu sein. So wurden in Kapitel vier und fünf dieser Arbeit methodische Unsauberkeiten bereits beschrieben. Es hat sich gezeigt, dass die Zuordnung der Merkmale oder deren Messung nicht dem Grundmodell mit vier Wirkungsfeldern entsprechen, was eine Notwendigkeit der Überprüfung von Validität und Reliabilität mit sich bringt. Begründet

könnte diese Nichtübereinstimmung in den Abfragemodi sein. Die Abfragen weisen teilweise stark suggestive Ausrichtungen auf. Zudem werden mit einigen Abfragen<sup>70</sup> mehrere Wirkungsfelder abgedeckt, mit anderen nur einzelne. Dies deutet auf eine nicht korrekte Zuordnung zu den jeweiligen Faktoren hin. Hier stellt sich die Frage wie die Zuordnung im Detail erfolgt, was in dieser Arbeit nicht untersucht werden konnte.

Ein weiterer Kritikpunkt ist die in Kapitel 5.4.2.3 bereits beschriebene Unzulässigkeit zum einen auf unterschiedliche Abfragemodi basierende Auswertungen in einen Vergleich zu setzen, wie es mit der Anfangs- und Abschlussevaluation des Modells gemacht wird. Zum anderen aber die Art der Abschlussevaluation an sich, innerhalb derer nur eine Verbesserung möglich ist.

Abschließend ist zu sagen, dass grundlegende Thesen des Modells widerlegt werden konnten, die theoretischen Grundlagen keine Metaebene ausweisen und methodische Unsauberkeiten festgestellt wurden. Werden diese jedoch behoben ist zu vermuten, dass das Synagement®-Modell in seiner ursprünglichen Form als Wirkungsmodell einer neuen wissenschaftlichen Prüfung standhält.

---

<sup>70</sup> Nach eigener Aussage des Anbieters.

## 8. Fazit:

Liebe ist käuflich, aber Charisma? Käufliches Charisma wurde mit dem Titel dieser Arbeit in Aussicht gestellt, und doch gibt es das Warenangebot nicht her.

Diese Arbeit hat gezeigt, dass das Phänomen Charisma knapp 90 Jahre nach der Konzeption Max Webers, entgegen seiner Vermutung, keineswegs verschwunden ist und noch weniger an Faszination eingebüßt hat. Veränderungen hat es gegeben, die Entwicklungsgeschichte ist fortgeschritten und doch bleiben grundlegende Erkenntnisse Webers stets aktuell. Das postmoderne Charisma, wie im dritten Kapitel erarbeitet, zeigt sich wie in vorherigen Phasen als labiles Beziehungsphänomen und wird erlangt durch die Zuschreibung der Anhänger. Immer noch ist es von Außergewöhnlichkeit und Faszination umgeben, und immer noch hat es in schwierigen Zeiten Konjunktur. Doch äußern sich diese heute eben zunehmend auch in „kleinen“ Sinnkrisen und an die Stelle der großen charismatischen Führer sind viele Kleincharismatiker getreten. Charisma hat, wenn man so möchte, eine andere Qualität bekommen.

Ausgehend von dieser Erkenntnis und der Überzeugung, dass, wie in Kapitel 3 dargestellt, die Inszenierung von Charisma prinzipiell möglich erscheint, wurde ein Kommunikationstraining untersucht, dass das Erreichen von Charisma unter gewissen Umständen in Aussicht stellt. Und doch muss die grundlegende Frage dieser Arbeit nach der Erlernbarkeit von Charisma mit nein beantwortet werden. Das dem empirischen Teil zu Grunde liegende Synagement® Charismamodell kann helfen die Wirkung eines Menschen zu verbessern, doch ließ die Untersuchung dieses Trainings keine Schlüsse auf das „Erreichen“ von Charisma zu. Sicherlich kann es als erfolgsversprechendes Instrument verstanden werden, wenn es Teilnehmern darum geht sich überzeugender zu präsentieren. Dadurch kann es in der Konsequenz bei der Inszenierung von Charisma helfen, aber dennoch bietet auch dieses Modell nicht die Lösung des Rätsels um Charisma. Denn Charisma, mögen sich die Ausdrucksformen auch verändert haben, kann



auch in der Postmoderne nicht wie ein Puzzle in einzelne Bestandteile zerlegt und zusammengesetzt werden. Vielleicht zum Glück, macht doch gerade die Außergewöhnlichkeit dieses Phänomen aus.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Auszug Evaluationsbogen Selbstbild	60
Abbildung 2:	Wirkungsprofil / Ausprägungen der einzelnen Wirkungsfelder eines Probanden	62
Abbildung 3:	Visualisiertes Wirkungsprofil	62
Abbildung 4:	Visualisiertes, ausdifferenziertes Wirkungsprofil einer charismatisch wirkenden Person	62
Abbildung 5:	Auszug Evaluationsbogen zur Synagement®- Fremdbildabfrage	70
Abbildung 6:	Synagement®-Trendtestabfrage	70
Abbildung 7:	Fremdbildauswertung nach dem Synagement®- Verfahren zum Zeitpunkt T1 & T2	74
Abbildung 8:	Auszug Abschlussevaluation	83
Abbildung 9:	Vergleichsauswertung Selbstbild	84
Abbildung 10:	Mittelwerte der Ausprägungen nach Wirkungsfeldern	88

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Mittelwerte der Fremdbildabfrage zum Zeitpunkt T1 & T2	76
Tabelle 2:	Zusammenfassung Regressionsanalyse	78
Tabelle 3:	Mittelwerte aller Variablen vor und nach dem Coachingprozess	87
Tabelle 4:	Sensus gesamt_T1k*Sensus gesamt_Diffk Kreuztabelle	89
Tabelle 5:	Corpus gesamt_T1k*Corpus gesamt_Diffk Kreuztabelle	90
Tabelle 6:	Intellektus gesamt_T1k*Intellektus gesamt_Diffk Kreuztabelle	90
Tabelle 7:	Lingua gesamt_T1k*Lingua gesamt_Diffk Kreuztabelle	91
Tabelle 8:	Korrelationen von Messwerten zum Zeitpunkt T1 und Differenzen T2 – T1	92
Tabelle 9:	Zuordnung der Variablen zu den extrahierten Faktoren	95

## **Inhaltsverzeichnis**

Backhaus, Karl 2003: Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. 10. Auflage, Berlin

Blum, Roger/ Bonfadelli, Heinz / Jarren, Otfried (Hrsg) 2004: Mediengesellschaft – Strukturen, Merkmale, Entwicklungsdynamiken, Wiesbaden, S. 114-138

Bortz, Jürgen/ Döring, Nicola 2002: Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler, Heidelberg

Breuer, Stefan 1991: Max Webers Herrschaftssoziologie, Frankfurt

Breuer, Stefan 1994: Bürokratie und Charisma. Zur politischen Soziologie Max Webers, Darmstadt

Burkart, Roland 1998: Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft, Wien/Köln/Weimar 1998

Danner, Wolfgang 1999: Charisma in Organisationen. Die Perpetuierung charismatischer Führung, Aachen

Faulstich, Werner 1992: Image, Imageanalyse, Imagegestaltung. 2. Lüneburger Kolloquium zur Medienwissenschaft, Bardowick

Faulstich, Werner/ Korte, Helmut (Hrsg) 1997: Der Star. Geschichte – Rezeption – Bedeutung, München

Faulstich, Werner 1997: Von Elvis Presley bis Michael Jackson – Kleine Startypologie der Rockgeschichte in: Faulstich, Werner / Korte, Helmut (Hrsg.): Der Star. Geschichte – Rezeption – Bedeutung, München, S.155-173

Fitzi, Gregor 2004: Max Webers politisches Denken, Konstanz

Gebhardt, Winfried 1994: Charisma als Lebensform. Zur Soziologie des alternativen Lebens, Berlin

Gerhards, Claudia 2005: Die Realität des Fernsehfake. Kleine Geschichte zur Inszenierung von TV-Wirklichkeiten. In: Borg, Stephan/ Lambert, Bettina (Hrsg.): TV-Skandale, Konstanz, S. 281-297.

Goffman, Erving 1969: Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag, München (2. Auflage der ungekürzte Taschenbuchausgabe 2004)

Goffmann, Erving 1977: Rahmen-Analyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen, Frankfurt am Main

Hatscher, Christoph R. 2000: Charisma und Res Publica. Max Webers Herrschaftssoziologie und die römische Republik, Stuttgart

Hickethier, Knut 1997: Vom Theaterstar zum Filmstar. Merkmale des Starwesens um die Wende vom neunzehnten zum zwanzigsten Jahrhundert. In: Faulstich, Werner / Korte, Helmut (Hrsg.): Der Star. Geschichte – Rezeption – Bedeutung, München, S. 29-47

Hickethier, Knut/ Bleicher, Joan Kristin 1998: Die Inszenierung von Information im Fernsehen. In: Willems, Herbert/ Jurga, Martin: Inszenierungsgesellschaft, Opladen, S. 369-383

Hierhold, Emil 2005: Sicher präsentieren – wirksamer vortragen: Neue Strategien, Taktik, Tips und Tricks für den überzeugenden Auftritt, Wien

Holl, Karl 1898: Enthusiasmus und Bußgewalt beim griechischen Mönchen, Leipzig

Hörnlein, Ruth 2003: A Bright Galaxy of Stars. Die Entwicklung des Filmstars aus filmhistorischer Sicht, Marburg

Horton, Donald/ Wohl, Richard 2001: Massenkommunikation und parasoziale Interaktion. In: Ralf Adelman u. a. (Hrsg.): Grundlagentexte zur Fernsehwissenschaft. Theorie - Geschichte – Analyse, Konstanz, S. 74-104

Lenze, Malte 2002: Postmodernes Charisma. Marken und Stars statt Religion und Vernunft, Wiesbaden

Lipp, Wolfgang 1985: Stigma und Charisma. Über soziales Grenzverhalten, Berlin

Luhmann, Niklas 1996: Die Realität der Massenmedien, Wiesbaden

Lowry, Stephen/ Strobel, Ricarda 1997: "Kontinuität" - zur Imagefundierung des Film- und Fernsehstars. In: Faulstich, Werner / Korte, Helmut (Hrsg): Der Star. Geschichte – Rezeption – Bedeutung, München, S. 11-28

Ludes, Peter 1997: Aufstieg und Niedergang von Stars als Teilprozess der Menschheitsentwicklung. In: Faulstich, Werner/ Korte, Helmut (Hrsg.): Der Star. Geschichte – Rezeption – Bedeutung, München 1997, S. 78-98

Maletzke, Gerhard 1978: Psychologie der Massenkommunikation, Hamburg

Meyrowitz, Joshua 1990: Die Fernsehgesellschaft I. Überall und nirgends dabei, Weinheim/Basel

Mühlmann, Wilhelm 1966: Max Weber und die rationale Soziologie, Tübingen

Mummendey, Hans Dieter 1995: Psychologie der Selbstdarstellung, Göttingen

Nessmann, Karl 2004: Personal Public Relations. Personenbezogene Öffentlichkeitsarbeit. Grundlagen, Klagenfurt

Parsons, Talcot 1968: The Structure of Social Action, Bd. 2, New York

Peters, Birgit 1996: Prominenz. Eine soziologische Analyse ihrer Entstehung und Wirkung, Opladen

Piwinger, Manfred/ Ebert, Helmut 1998: Impression Management. Zur Selbstdarstellung von Personen und Institutionen. Schriftenreihe „PR Kolloquium“, Ausgabe 8, Wuppertal

Popper, Karl R. 1984: Logik der Forschung, Tübingen

Reichertz, Jo 2000: Zauberspiegel, Hausaltar oder Kanzel. Das Fernsehgerät als Orientierungsmedium. In: Hartmann, Hans Albrecht / Haubl, Rolf (Hrsg.) Von Dingen und Menschen, Opladen, S. 123-150

Roth, Günther/ Schluchter, Wolfgang 1979: Max Weber's Vision of History, Berkeley

Saxer, Ulrich 1997: Das Starphänomen im dualen Rundfunksystem. In: Faulstich, Werner / Korte Helmut (Hrsg.): Der Star: Geschichte – Rezeption – Bedeutung, München, S. 204-218

Saxer, Ulrich 1998: Mediengesellschaft: Verständnisse und Mißverständnisse. In: Sarcinelli, Ulrich: Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft, Opladen/ Wiesbaden, S. 52-73

Schaefer, Hans Joachim 2007: Du hast vielleicht noch nicht alles versucht, Kasseler Semesterbücher Studia Cassellana Band 17

Schluchter, Wolfgang 1988: Religion und Lebensführung. Band 2: Studien zu Max Webers Religions- und Herrschaftssoziologie, Frankfurt am Main

Soeffner, Hans-Georg 1993: Geborgtes Charisma. Populistische Inszenierungen. In: Gebhardt, Winfried/ Zingerle, Arnold/ Ebertz, Michael N. (Hrsg.): Charisma - Theorie, Religion, Politik. Berlin, S. 201 - 220

Soeffner, Hans-Georg 2004: Auslegung des Alltags – Der Alltag der Auslegung, Konstanz

Sohm, Rudolph 1892: Kirchenrecht. Die geschichtlichen Grundlagen, Leipzig 1892

Strobel, Ricarda/ Faulstich, Werner 1998: Die deutschen Fernsehstars. Band 4, Göttingen

Tenbruck, Friedrich 1999: Max Weber und Eduard Meyer. In: Tenbruck, Friedrich/ Homan, Harald (Hrsg.): Das Werk Max Webers. Gesammelte Aufsätze zu Max Weber, Tübingen, S. 176 - 218

Ullrich, Wolfgang/ Schirdewahn, Sabine 2002: Stars. Annäherung an ein Phänomen, Frankfurt

Weber, Max/ Winkelmann, Johannes (Hrsg.) 1976: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, Tübingen

Weber, Max/ Winckelmann, Johannes (Hrsg.) 1985: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, Tübingen

Weber, Max 1986: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie. Band 1, Tübingen

Weber, Max 1988: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie. Band 3, Tübingen

Weber, Max/ Sukale, Michael (Hrsg.) 1991: Die "Objektivität" sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in ders.: Schriften zur Wissenschaftslehre. Stuttgart, S. 21-101

Willems, Herbert/ Jurga, Martin 1998: Inszenierungsgesellschaft, Opladen

Willems, Herbert 1998: Inszenierungsgesellschaft? Zum Theater als Modell, zur Theatralität von Praxis. In: Willems, Herbert / Jurga, Martin: Inszenierungsgesellschaft, Opladen, S. 24-79

Würtz, Stefanie/ Eckert 1998, Roland: Aspekte modischer Kommunikation. In: Willems, Herbert / Jurga, Martin: Inszenierungsgesellschaft, Opladen, S. 177-190

### **Zeitschriftenartikel**

Breuer, Stefan 1989: Magisches und religiöses Charisma. Entwicklungsgeschichtliche Perspektiven. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Ausgabe 41/1989, S. 215 - 240



Irie, Matthias 2004: Was bringt ein charismatischer, visionärer Chef seinem Unternehmen? In: brand eins, Ausgabe 6/2004, S. 114-116

Kraemer, Klaus 2002: Charismatischer Habitus - Zur sozialen Konstruktion symbolischer Macht. In: Berliner Journal für Soziologie, 12. Jg. 2002, H. 2, S. 173-187

Porath, Gudrun 2006: Mit Charisma wär's leichter. Artikel in: Wirtschaft + Gesellschaft, Ausgabe 11/12 2006, S. 32-38

Schlesinger, Christian 2006: Neue Kräfte. In: WirtschaftsWoche, Ausgabe 33/2006, S.102-108

Schneider, Ulrich Felix 2001: Medienprominenz. In: prmagazin, Ausgabe 7/2001, S. 37-42

### **Lexika**

Rahner, Karl 1972: Charisma: Artikel in: Herders Theologisches Taschenlexikon, Band I, Freiburg/ Basel/ Wien, S. 378-381

Neuner, Peter 1991: Charisma/Amt: Artikel in: Neues Handbuch theologischer Grundbegriffe, Band 1, München, S. 239-244

Seiffert, Helmut/ Radnitzky, Gerard 1994: Falsifizierbarkeit: Handlexikon zur Wissenschaftstheorie, München

## Internet-Quellen

### *Lexika:*

Falsifikationismus: Artikel in: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie.  
Bearbeitungsstand: 6. April 2008. Online:  
<http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Falsifikationismus&oldid=44607589>,  
gesichtet am 14.04.2008

Inszenierung: Artikel in: Meyers Lexikon online:  
<http://lexikon.meyers.de/index.php?title=Inszenierung&oldid=157804>,  
gesichtet am 12.11.2007

### *Artikel Zeitschriften/ Zeitungen:*

Achterhold, Gunda 2006: Charisma für alle. Artikel in: Frankfurter Allgemeine  
Sonntagszeitung, 12.11.2006. Online: 17.11.2006  
<http://www.faz.net/s/RubC43EEA6BF57E4A09925C1D802785495A/Doc~E6406AFAFB4F046BD900CF84D88372CAA~ATpl~Ecommon~Scontent.html>,  
gesichtet am 11.08.2007

Benesch, Bettina 2007: Charisma ist eine Frage des Trainings. Artikel in:  
Wirtschaftsblatt, 23.02.2007. Online:  
<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/5405/index.do>, gesichtet am 02.03.2008

Iserl, Jörg 2008: Tom Cruise als irrer Heilsprediger. Artikel in: Stern,  
16.01.2008. Online: <http://www.stern.de/lifestyle/leute/608102.html>, gesichtet  
am 14.04.2008

Kummer, Margarete 2002: Wie viel Pelz darfs denn heute sein? Artikel in:  
Abendblatt, 09.11.2002. Online:

<http://www.abendblatt.de/daten/2002/11/09/90517.html>, gesichtet am 14.03.2008

Nessmann, Karl 2002: PR für Personen. Personenbezogene Öffentlichkeitsarbeit. Online: <http://www.uniklu.ac.at/knessman/download/ppr-artikel.doc>, gesichtet am 14.04.2008

Pfister, Sandra 2003: Sie leuchten von innen. Gerade sitzen, nach vorn blicken, klar sprechen: Führung kann man lernen – aber Charisma? In: Die Zeit, Ausgabe 01/2003. Online: <http://www.zeit.de/2003/01/S-Charisma>, gesichtet am 22.09.2007

Wenzel, Uwe Justus 2005: Päpste, Pop und Politik. Über die Allgegenwart von Charisma und die Ungewissheit, ob es echt ist. In: Neue Zürcher Zeitung, 10.09.2005. Online: <http://www.nzz.ch/2005/09/10/fe/articleD47UB.html>, gesichtet am 20.09.2007

Werth, Reinhard 2007: Jäger des verlorenen Bewusstseins. Artikel in: Gehirn und Geist, Ausgabe 12/ 2007. Online: <http://www.spektrumverlag.de/artikel/910018>, gesichtet am 02.01.2008

Wetschanow, Karin 2005: Die diskursive Aushandlung und Inszenierung von Authentizität in den Medien. In: Wiener Linguistische Gazette. Institut für Sprachwissenschaft Universität Wien 2005. Online: [www.univie.ac.at/linguistics/publications/wlg/72A2005/WetschanowWLG72A.pdf](http://www.univie.ac.at/linguistics/publications/wlg/72A2005/WetschanowWLG72A.pdf), gesichtet am 15.02.2008

#### *Sonstiges:*

Charisma Training Udo Zippenfennig. Online: [http://www.charismatraining.net/front\\_content.php?idcat=46](http://www.charismatraining.net/front_content.php?idcat=46), gesichtet am 12.03.2007

Emrich Consulting, Rhetorik-Training. Online: <http://www.emrich-consulting.de/rhetorik-training.html>, gesichtet am 12.03.2008

Top Business AG, Seminarangebot: Charisma: Stimme – Ausdruck – Körpersprache. Online: <http://www.topbusinessag.com/soauk.html>, gesichtet am 12.03.2007

Informationen zu Synagement:

Allgemein

<http://www.praesentainment.de/synsite>, gesichtet am 16.08.2008

Coaching - Fallbeispiel

<http://www.praesentainment.de/synsite/coaching/fallbeispiel.php>, 16.08.2008

Diagnostik Methode - Anzahl Abgleich Fremd- und Selbstbild

<http://www.praesentainment.de/synsite/diagnostik/methode.php>, gesichtet am 16.08.2008

Empirie - Anzahl durchgeführter Tests / Metatheoretische Grundlagen

<http://www.praesentainment.de/synsite/basics/empirie.php>, gesichtet am 16.08.2008

**Sonstiges:**

Bornhäußer, Andreas: Das Synagement® Charismamodell. Menschen gewinnen durch persönliche Wirkung, Charisma und Überzeugungskraft. Vorlesungsscript vom 05. Dezember 2006

Persönliches Synagement®-Wirkungsprofil. Ausgestellt im August 2007 von Präsentainment® Group GmbH